

# نقش برنامه ریزی منابع انسانی در اجرای راهبرد سازمان

حمزه خواستار\*، بهاره وافق\*\*، محبوبه رادمند\*\*\*، علی مهرابی کوشکی\*\*\*\*، میترا من‌آقا\*\*\*\*\*

## چکیده:

سازمان‌ها در عصر ارتباطات الکترونیکی وابسته به کارکنان زیرک و مبتکری هستند که به ارباب رجوع نزدیک‌تر بوده و پاسخ‌گویی بیشتری به نیازهای موجود دارند. رقابت‌پذیری و بقای سازمان‌ها در این دوران به داشتن افراد مناسب در شغل‌های مناسب و در زمان‌های مناسب بستگی دارد. برنامه‌ریزی منابع انسانی ابزاری است که مدیران سازمان را مطمئن می‌سازد تا بهترین افراد، در زمان مناسب برای شغل‌های مورد نظر انتخاب شوند تا بدین وسیله سازمان‌ها در پیشرفت خود دچار اختلال نشوند. در این مقاله سعی بر این است که با مروری جامع بر مفاهیم اصلی برنامه‌ریزی منابع انسانی و نقش آن در کمک به اجرای راهبردهای سازمان دانش‌آموز باشد. بدین منظور تعاریف اساسی و اهداف برنامه‌ریزی منابع انسانی بررسی و اظهار شده است. افزایش پیچیدگی و تغییر در محیط‌های کاری، تغییر ترکیب نیروی کاری، جهانی شدن، تحولات سیاسی و غیره سبب خواهند شد تا برنامه‌ریزی نیروی انسانی در آینده به وظیفه خطیرتری تبدیل گردد.

## کلید واژه‌ها:

برنامه‌ریزی منابع انسانی، روش‌های کمی و کیفی، اثربخشی برنامه‌ریزی منابع انسانی، عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی منابع انسانی

\*. دانشجوی دکتری سیاستگذاری در بخش عمومی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، khastar@ut.ac.ir

\*\* کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تهران

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تهران

\*\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تهران

\*\*\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تهران

## مقدمه

موفقیت یک سازمان بستگی به کارکنان آن دارد. رقابت پذیری و بقای سازمان بستگی به داشتن افراد مناسب، در شغل‌های مناسب و در زمان‌های مناسب دارد. برنامه‌ریزی منابع انسانی یا برنامه‌ریزی استخدامی بر عرضه و تقاضای نیروی کار تمرکز دارد. (Stone, 1998). برنامه‌ریزی نیروی انسانی مستلزم ارزیابی نیازهای حال و آینده سازمان در زمینه نیروی انسانی است که باید با توجه به منابع حاضر و منابع احتمالی آینده انجام گیرد. سپس باید برای متوازن کردن عرضه و تقاضای نیروی انسانی در سازمان‌ها، برنامه‌ریزی‌های لازم صورت گیرد. در این راستا، تهیه کردن تصویری از خصوصیات نیروی کار موجود در سازمان (سن، تعداد، مهارت، جنس، تجربه، شخصیت و ...) و سپس پیش‌بینی در مورد ترک خدمت‌ها، بازنشستگی‌ها، مأموریت‌های کاری، جابجایی پرسنل و ... برای ۱ تا ۳ و حتی تا ۱۰ سال آینده از گام‌های اصلی برنامه‌ریزی منابع انسانی است.

در سازمان‌های معاصر مدیران سازمان‌ها باید به این سوال‌ها پاسخ دهند که چه ترکیبی از مهارت‌ها در حال حاضر مورد نیاز است؟ به چه مهارت‌هایی در آینده نیاز خواهیم داشت؟ آیا در حال حاضر تعداد مناسب کارمند وجود دارد؟ تعداد کارکنان در آینده چگونه تغییر خواهد کرد؟ چگونه هزینه و بهره‌وری نیروی کار سازمان با سایر رقبا مقایسه می‌شود؟ نکته قابل تامل آن است که برنامه‌ریزی منابع انسانی شامل جذب، توسعه و جداسازی افراد می‌شود، در حیطه مسئولیت همه مدیران قرار می‌گیرد (نه فقط واحد منابع انسانی). بنابراین، همه مدیران سازمان از مدیران عملیاتی تا مدیران ارشد درگیر این فرایند هستند و باید در آن شرکت نمایند. همچنین برنامه‌نهایی باید به اطلاع همه آن‌ها برسد و برای آن‌ها روشن شود که نقش این برنامه در دستیابی به اهداف سازمانی چیست؟ به علاوه پیاده سازی این برنامه‌ها و پیشرفت آن‌ها نیز باید مورد توجه قرار گرفته و به اطلاع آن‌ها رسانده شود.

ارزش کنونی و موفقیت آینده هر سازمان بستگی کامل به توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان آن دارد. امروزه این کارکنان هستند که منبع اصلی مزیت رقابتی محسوب می‌شوند نه مواد خام، سرمایه یا تکنولوژی. سازمان‌هایی که افراد توانمند در اختیار داشته باشند، می‌توانند در بازارهای جهانی به سرعت تصمیم‌گیری کرده و همگام با سرعت شبکه‌ها حرکت نمایند (Byrne & et al., 1999). بدین ترتیب و به لحاظ اهمیت فراوان برنامه‌ریزی

منابع انسانی، در مقاله حاضر به بررسی مفاهیم مرتبط با این مقوله پرداخته می‌شود. در ابتدای مقاله مفهوم برنامه‌ریزی منابع انسانی شرح داده می‌شود. سپس عمده‌ترین متغیرهای داخلی و خارجی اثرگذار بر کارکرد منابع انسانی در سازمان‌های معاصر بررسی شده و مهمترین رویکردهای برنامه‌ریزی منابع انسانی شامل رویکرد کمی و کیفی توضیح داده می‌شوند. در ادامه این مباحث به بیان مفهوم پیش‌بینی منابع انسانی پرداخته شده و فنون پیش‌بینی عرضه درونی و بیرونی ارائه می‌شوند. نهایتاً ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی به مثابه فرایندی که مدیریت منابع انسانی را به عملکرد سازمانی پیوند می‌دهد بررسی شده و اصلی‌ترین روش‌های ارزیابی نظام مدیریت منابع توضیح داده می‌شوند.

### مفهوم برنامه‌ریزی منابع انسانی

برنامه‌ریزی نیروی انسانی عبارت است از فرایند بازبینی سیستماتیک نیازمندی‌های منابع انسانی سازمان برای اطمینان از این که تعداد مورد نیاز کارکنان با مهارت‌های مشخص در زمان معین در دسترس هستند. در یک تعریف دیگر، برنامه‌ریزی نیروی انسانی عبارتست از یک فرایند سیستماتیک برای شناسایی قابلیت‌های نیروی کار مورد نیاز برای برآوردن اهداف راهبردی سازمان و همچنین تدوین راهبردهایی جهت برآوردن این نیازمندی‌ها. برنامه‌ریزی منابع انسانی فرایندی روش‌مند است که چارچوبی را به مدیران ارائه می‌دهد تا بتوانند بر اساس آن، بر مبنای رسالت، اهداف راهبردی و منابع مالی سازمان در مورد منابع انسانی تصمیم‌گیری نمایند. برنامه‌ریزی در زمینه منابع انسانی باید رسالت، چشم انداز، اهداف و راهبردهای سازمان را مورد نظر قرار دهد. اهداف سازمانی در کانون توجه راهبرد منابع انسانی قرار دارد، به طوری که در هر برنامه منابع انسانی، هدف اساسی باید تحقق اهداف سازمانی باشد (Wagner & et al., 2000). عمده‌ترین اهداف برنامه‌ریزی منابع انسانی عبارتند از:

- تجزیه و تحلیل تقاضای نیروی انسانی در حال و آینده؛
- اطمینان از این که واحدها، برنامه لازم برای دستیابی و مورد استفاده قرار دادن نیروی کار در آینده را در اختیار دارند؛
- کاهش ترک خدمت کارکنان و بهبود نگهداری آن‌ها؛
- فراهم کردن شرایط دسترسی سریع به اطلاعات صحیح در مورد نیروی کار؛

- انتخاب افراد با بهترین کیفیت؛
  - داشتن سیستم انتخابی و استخدامی کارآمد، سریع و اثربخش؛
  - کمک به تصمیم‌گیری درست و به موقع در زمینه منابع انسانی و تخصیص آن‌ها.
- همکاری بین کارکرد منابع انسانی و مدیران صفی برای موفقیت ضروری است. این همکاری برنامه‌ریزی منابع انسانی را با برنامه‌ریزی راهبردی سازمان مرتبط ساخته و به مدیران اجرایی اجازه می‌دهد که بر نیازمندی‌های آینده منابع انسانی سازمان اثر بگذارند (Stone, 1998). همچنین این نوع برنامه به مدیران کمک می‌کند که به جای این که بر فعالیت‌های عملیاتی روزانه متمرکز باشند، با دید راهبردی به مدیریت کارکنان بنگرند. شرایط لازم اثربخش بودن برنامه‌ریزی منابع انسانی عبارتند از:
- در دسترس قرار دادن افراد مناسب و ماهر برای برآوردن تقاضاهای کاری سازمان؛
  - ایجاد ساختار سازمانی مناسب برای توسعه مسیر شغلی و کمک به عملیات کاری اثربخش و کارا؛
  - وجود شرح شغلی برای افراد جهت تأمین شغل‌ها، مسئولیت‌ها و درجه استقلال مناسب؛
  - مدیریت ترک خدمت افراد در بودجه بندی منابع انسانی؛
  - مربوط بودن داده‌های آماری با واقعیت و اطلاع رسانی به مدیران جهت تصمیم‌گیری در مورد منابع انسانی (Gibbs, 2000).
- به عنوان بخشی از فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، برنامه‌ریزی منابع انسانی، محیط داخلی و خارجی اثرگذار بر سازمان، اهداف، فرهنگ، ساختار و مدیریت منابع انسانی آن را مورد نظر قرار می‌دهد. به این دلیل، برنامه‌ریزی منابع انسانی باید روندها و مباحث محیطی که مدیریت منابع انسانی یک سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد را منعکس نماید. برای مثال، جهانی شدن، نیروی کار ماهر را تحریک می‌کند که مانند جریان سرمایه از سراسر جهان به سمت مراکزی که بهترین بازگشت و آینده را دارند، عمل کنند. برای مثال مدارس انگلیسی، معلمان از استرالیا و سنگاپور را استخدام می‌کنند. وکلای استرالیایی نیز به نقاط دیگری از جهان می‌روند که این کمبود، باعث بحران وکلای تجاری در استرالیا شده است (Dixon & Kouzmin, 1994).

## متغیرهای داخلی یا سازمانی اثرگذار بر کارکرد برنامه‌ریزی منابع انسانی

همه مدیران و برنامه‌ریزان در تمام امور از جمله در امر برنامه‌ریزی منابع انسانی، بایستی عوامل و متغیرهای اثرگذار درونی سازمان را شناسایی نمایند، تا توان تغییر و یا انطباق با آن وضعیت‌ها را داشته باشند و از فرصت‌های ناشی از شناخت وضعیت متغیرها نیز بهره‌گیری نمایند. مهمترین عوامل داخلی اثرگذار بر کارکرد برنامه‌ریزی منابع انسانی عبارتند از:

- **مقاصد و مأموریت‌های سازمان:** هر سطح سازمانی باید از مقاصد و مأموریت‌های سازمان شناخت واقعی داشته باشد و اهدافی منطبق با مقاصد یا مأموریت‌های سازمان انتخاب نماید. مقاصد یا مأموریت‌ها به عنوان عامل اصلی بر وظایف و کارکردهای منابع انسانی تأثیر می‌گذارد.
- **راهبردها:** برنامه‌های راهبردی، برنامه جامع، واحد کاملی است که بر مبنای آن نیل به اهداف اساسی سازمان تضمین می‌گردد؛ به همین سبب به تنظیم دیگر برنامه‌های سازمان نیز کمک خواهد کرد. در گذشته مدیریت منابع انسانی در تدوین و تنظیم برنامه‌ریزی راهبردی دخالت چندانی نداشت، اما با نقش روزافزون منابع انسانی، اهمیت راهبردی مدیریت منابع انسانی مشخص گردیده است.
- **خط‌مشی‌ها:** سیاست‌ها یا خط‌مشی‌ها برنامه عمومی عملی هستند. گرچه در مؤسسات، سیاست‌ها و خط‌مشی‌های زیادی که مربوط به بازاریابی، تولید، مالی و خدماتی است وجود دارد اما بیشترین خط‌مشی‌ها در رابطه با مدیریت منابع انسانی است.
- **اندازه و ساخت سازمان:** سازمان مجموعه‌ای است که با اندیشه و به قصد تحقق اهداف معینی طراحی می‌شود. با رشد و توسعه سازمان، تخصص‌گرایی در وظایف ضرورت پیدا می‌کند. بر اساس گسترش سازمان کم‌کم مسأله آموزش و ایجاد واحدی برای آن نیز شکل می‌گیرد. بعضی از صاحب‌نظران که رابطه بین اندازه و ساختار را مطالعه نموده‌اند معتقدند، سازمان‌های دارای سلسله مراتب بلند و بخش‌ها و مکان‌های جغرافیایی بیشتر، امکان جذب و جابجایی و کارمندیابی از داخل را بیشتر فراهم می‌آورند.
- **شرایط مالی سازمان:** پرداخت، نسبت دستمزدی که ثابت شده، بودجه‌ای که برای آموزش در نظر گرفته می‌شود و دیگر مسائل بودجه در گرو شرایط مالی و جریان نقدی سازمان است.

- فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی به عنوان نظامی از ارزش‌های مشترک، اعتقادات، عادات در یک سازمان، که با ساختار رسمی سازمان در جهت ارائه هنجارهای رفتاری تعامل دارند شناخته می‌شود. فرهنگ سازمان به صورت پیوستاری از رفتارهای بسته در یک سو و رفتارهای باز از سوی دیگر می‌باشد. برای مثال اگر در سازمان رفتارهای باز وجود داشته باشد، تصمیمات مشارکتی گرفته می‌شود و درجه بالایی از اعتماد و اطمینان در کارکنان به وجود می‌آید؛ ارتباطات بین آن‌ها بیشتر شده، خلاقیت و احساس تعلق و وفاداری در آن‌ها افزایش می‌یابد لذا ترک خدمت آن‌ها نیز کاسته می‌شود.

#### متغیرهای خارجی اثرگذار بر کارکرد برنامه‌ریزی منابع انسانی

مدیران سازمان‌ها علاوه بر متغیرهای داخلی بایستی عوامل خارجی اثرگذار بر برنامه‌ریزی منابع انسانی را شناسایی و این طرح ریزی‌ها را منطبق با ویژگی‌های بیرونی سازمان انجام دهند. مهمترین این متغیرها که مدیران منابع انسانی به آن‌ها توجه دارند عبارتند از:

**حکومت:** حکومت‌ها با تنظیم قوانین و مقررات، مهمترین نقش را در مدیریت منابع انسانی و به تبع آن در برنامه‌ریزی منابع انسانی ایفاء می‌کنند. دولت با تصویب قوانین درباره تعدیل منابع انسانی، بازخرید، بازنشستگی زودرس، بهره‌گیری کارکنان از فرصت‌های آموزشی، چگونگی مأمور به تحصیل، تنظیم سیاست‌های منابع انسانی را تحت الشعاع قرار می‌دهد. دولت همچنین به طور غیر مستقیم با تنظیم سیاست‌های پولی و مالی، قوانین مربوط به حمایت مصرف‌کنندگان کالا و خدمات، تنظیم سیاست‌های فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی بر عرضه و تقاضای نیروی کار نیز تأثیر می‌گذارد. مثلاً مالیات‌های بالا در استرالیا و کانادا جذب و نگهداشت متخصصان حرفه‌ای را سخت می‌کند و به فرار مغزها کمک می‌کند (بامبرگر و مشولام، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۱).

**ملاحظات فرهنگی:** آداب و رسوم، زبان، اعتقادات مذهبی، هنجارها، ارزش‌ها، ادراک‌ها، نگرش‌ها، باورها، داستان‌های عامیانه، ضرب‌المثل‌ها و اصطلاحات محاوره‌ای مردم که اغلب معرف فرهنگ جامعه است، بر برنامه‌ریزی منابع انسانی، عرضه کالا و خدمات و عملکرد مؤسسات تأثیر خواهد گذاشت. برای مثال در جوامع صنعتی غرب مفهوم وقت طلاست که

نشانگر یک فرهنگ پر مشغله است، کاملاً ملموس است، زیرا که برای دقایق نیز برنامه‌ریزی وجود دارد و به عنوان یک هنجار رفتاری پذیرفته شده است.

ساختار و تغییرات جمعیتی: شناخت ساختار جمعیتی هر جامعه‌ای، عرضه جاری نیروی کار در داخل سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. باید تعداد و مشخصات نیروی کار (سن، جنسیت، تحصیلات، مهاجرت و ...) موجود در بازار کار جهت پر کردن پست‌ها از طریق جذب نیرو از خارج از سازمان، شناسایی گردد؛ ضمن آن که ترکیب نیروی کار در حال تغییر است به گونه‌ای که سطوح آموزش افرادی که امروزه وارد سازمان می‌شوند افزایش یافته و حضور زنان نیز فعال‌تر و بیشتر شده است.

یکی از چالش‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی بازار استخدام جهانی است. برای مثال سازمان‌هایی در انگلستان، استرالیا و نیوزلند، به طور روزافزون به طرف استخدام کارکنان از بازارهای جهانی می‌روند و سازمان‌هایی که در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ جهت کاهش نیروهای اصلی خود تغییر ساختار دادند، به برون‌سپاری و سیل عظیم نیروهای موقتی رو می‌آورند. سازمان‌های بزرگ‌تر، ستادی کامل را جهت تلاش‌های بین‌المللی استخدام می‌کنند. برای مثال، جبران خدمات مأمورین خارجی، مستلزم درک فوق‌العاده‌ای در خصوص عدالت پرداختی، قوانین خارجی جبران خدمات و فرهنگ آنان است.

رشد نقش زنان در نیروی کار نیز یکی دیگر از چالش‌های مدیریت منابع انسانی است که به عوامل مختلفی از جمله، بهبود تسهیلات نگهداری کودکان، امکان کار نیمه وقت، امنیت شغلی بعد از دوران وضع حمل و آمادگی همسران برای تقسیم وظایف خانه، بستگی دارد. تخمین زده شده که ۲۸ درصد از خانم‌های استرالیایی، هرگز بچه دار نمی‌شوند. همچنین مردم سنگاپور، علی‌رغم برنامه‌های دولت در مورد "خانواده شاد" و عوامل آسایش کودکان، بچه‌های کمتری دارند. یک پنجم خانم‌های طبقه بالای سنگاپوری، ترجیح می‌دهند مجرد بمانند. یک وزیر دولتی سنگاپوری پیشنهاد داده است که شرایط تعهدنامه ازدواج با الزام مردان به تقسیم حجم کار در خانه تعدیل شود. یکی از آخرین تحقیقات دانشگاه پپردين<sup>۱</sup> نشان می‌دهد که از میان ۲۱۵ شرکت اول نشریه فورچون، پس از مطالعه پارامترهای مختلف می‌توان یک رابطه معنی‌دار و مثبتی را بین ارتقای زنان به پست‌های بالا و مدیریتی در آن شرکت‌ها و افزایش درآمد و سوددهی شرکت یافت.

1. Pepperdin

سهامداران: تا دهه‌های قبل از ۱۹۶۰ سهامداران اغلب خود به عنوان افراد فعال عموماً در مؤسسات حضور داشتند، اما اکنون مدیریت، اداره فعالیت سازمان را به طور عمومی عهده‌دار است و سهامداران صرفاً در رابطه با شنیدن گزارش عملکرد سازمان و اخبار اصلی آن نظرات انتقادی و اصلاحی خود را ارائه می‌دهند.

رقبا: معمولاً مؤسسات مشابه که کالا و خدمات مشابه ارائه می‌دهند، ممکن است به جذب نیروی انسانی لایق و کارآموده تمایل نشان دهند. در این رابطه وظیفه اصلی مؤسسه حفظ منابع انسانی لایق و کاردان خویش است. رقابت سازمان‌ها جهت حفظ کارکنان لایق بر سیستم پرداخت، برنامه‌ریزی دوران خدمت و بهبود سیستم جبران خدمات کارکنان تأثیر خواهد گذاشت و دقت در جذب نیرو را افزایش خواهد داد.

مشتریان: استقبال از کالا و خدمات مؤسسه از سوی مصرف‌کنندگان موجب بقاء و رشد سازمان و افزایش سود خواهد شد و در نتیجه امکان پرداخت مناسب‌تر به منابع انسانی را فراهم می‌آورد. سازمان باید به دنبال نیرویی باشد که رضایت مشتریان را جلب و سازمان را قادر به ارائه محصولات و خدمات با کیفیت مطلوب نماید.

تکنولوژی و ارتباطات از راه دور: با گسترش تکنولوژی ارتباطات، به طور حتم در آینده نزدیک، سازمان‌های بسیاری با کارکنان پراکنده در محل‌های مختلف، به تأسیس دفتر مرکزی در دنیای مجازی رایانه می‌پردازند. دان پلینو، مدیر کل بخش بهداشت و زندگی شرکت آی.بی.ام می‌گوید: "برای ما مهم نیست که کارکنان ما در کجا و چگونه کار خود را انجام می‌دهند، آنچه برای ما اهمیت دارد این است که آنان کار خود را در وقت معین انجام بدهند." کار کارکنان شرکت مشاوره‌ای اکسنچر جالب‌تر است. آن‌ها هیچ محل کار ثابتی ندارند و در واقع محل کار آنان سیار است. حتی مدیر عامل این شرکت نیز یک دفتر و یا یک اتاق به اسم خود ندارد. این شرکت اصلاً دفتر مرکزی ندارد و البته اگر محیط کاری نیاز باشد، آن را مانند اتاق هتل رزرو می‌کنند. در عصر کنونی پیشرفت‌های صورت گرفته در تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات از راه دور، به درستی توسط بسیاری از محققان و دست‌اندرکاران به عنوان دومین انقلاب صنعتی نامیده شده است.

آلودگی: مسأله آلودگی محیط نیز بر برنامه‌ریزی منابع انسانی اثر دارد. برای مثال هنگ‌کنگ به عنوان یکی از آلوده‌ترین و پرجمعیت‌ترین شهرهای دنیا، در خطر از دست‌دادن جذابیت خود به عنوان شهری برای کار کردن است.



عوامل جغرافیایی: موقعیت جغرافیایی سازمان، انواع مردمی که نیروی کار محسوب می‌شوند و شرایط آن‌ها و چگونگی دسترسی به آن‌ها را مشخص می‌سازد. وضعیت جغرافیایی علاوه بر تأثیر فرهنگی ناشی از وضع طبیعی منطقه، موجب تنظیم سیاست‌های جبران خدمات ویژه مانند بدی آب و هوا، حق محرومیت از تسهیلات، دوری از مرکز نیز می‌گردد.

شرایط اقتصادی: مهمترین عوامل اقتصادی مؤثر بر برنامه‌ریزی منابع انسانی را می‌توان تولید ناخالص ملی، نرخ رشد، درآمد سرانه، عدم اشتغال، بهره‌وری، شرایط عرضه کنندگان و مؤسسات مالی دانست. عدم اشتغال و وجود بیکاران در جامعه در امر کارمندیابی سازمان موجب به حداقل رساندن هزینه استخدام و انتخاب افراد با صلاحیت و کاهش دستمزد نیروی کار را به همراه خواهد داشت. در زمانی که تورم به وجود می‌آید، اداره برنامه‌های جبران خدمات کارکنان بسیار مشکل می‌گردد. رکود اقتصادی معمولاً باعث بیکاری می‌شود و به همین دلیل قدرت خرید مردم در رابطه با کالاها کاهش می‌یابد.

اتحادیه‌ها و انجمن‌ها: انجمن‌ها و اتحادیه‌ها که از مجموعه‌ای کارگران و کارکنان تشکیل می‌گردد، با استفاده از مذاکراتی که با مدیران دارند در تصمیم‌گیری‌های آنان تأثیر می‌گذارند. سطح حقوق، میزان مزایا، شرایط کار، ساعت کار، امنیت در محیط کار و ایمنی و روابط کار از موضوعات مطرح شده در این مذاکرات هستند.

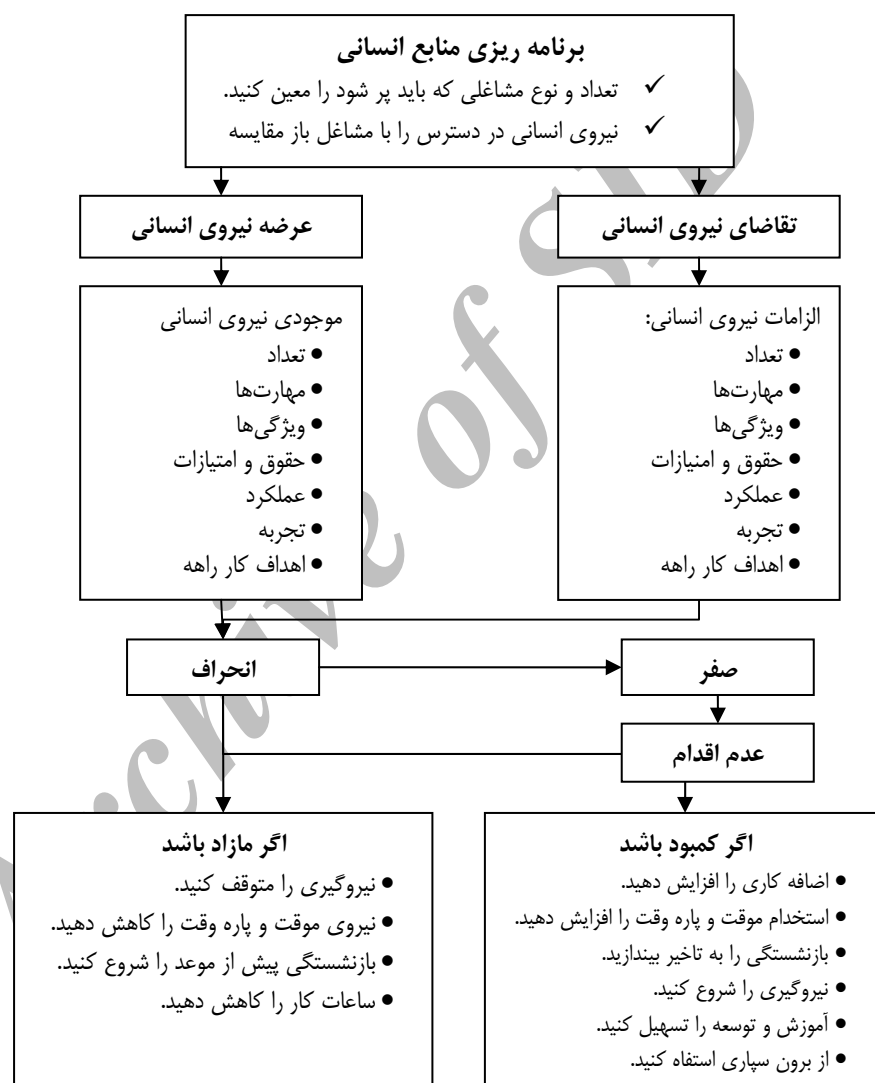
### رویکردهای برنامه‌ریزی منابع انسانی

مقصود از برنامه‌ریزی منابع انسانی این است که برای گماردن افراد در پست‌های خالی، بر مبنای پیش‌بینی‌های زیر برنامه‌هایی را تدوین کرد (شکل شماره (۱)):

- ۱- پست یا پست‌هایی را که انتظار می‌رود خالی شود.
  - ۲- این که آیا این پست‌ها به وسیله داوطلبان داخلی احراز گردد یا داوطلبان خارجی.
- مدیر منابع انسانی باید بتواند نیازمندی‌های منابع انسانی آتی سازمان را پیش‌بینی نماید و مشخص کند از چه جایی این منابع را به دست خواهد آورد. سه مجموعه از پیش‌بینی‌ها لازم است:

- پیش‌بینی تقاضای منابع انسانی؛
- پیش‌بینی عرضه بیرونی منابع انسانی؛

- پیش بینی عرضه منابع انسانی در دسترس در داخل سازمان (دسلر، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۸).



شکل شماره (۱): رویکردهای برنامه‌ریزی منابع انسانی

پیش‌بینی نیروی کار بر پیش‌بینی در مورد اندازه و ترکیب نیروی انسانی در آینده تمرکز دارد. این پیش‌بینی‌ها تلاشی است برای پیشگویی تغییرات در نیازهای سازمان به منابع انسانی. پیش‌بینی نیروی کار هنگامی موفق است که عوامل تغییر تجاری به وسیله مدیران تشخیص داده شده و بر آن‌ها توافق داشته باشند، داده‌های مورد نیاز از سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی در دسترس باشد، و ابزارهای الگوسازی بر تغییرات نیروی کار که به وسیله عوامل تغییر تجاری تحت تأثیر قرار می‌گیرند تمرکز داشته باشند. هنگامی که این قواعد ساده به کار گرفته نشود و "خلاقیت" برای پر کردن شکاف‌ها مورد استفاده قرار گیرد، پیچیدگی‌های بسیاری به وجود می‌آید. هرچند فنون پیچیده‌ای به وجود آمده ولی پیش‌بینی منابع انسانی دانش دقیقی نیست و سازمان‌ها از فنون پیش‌بینی فوق العاده متفاوتی استفاده می‌کنند. دو رویکرد کمی و کیفی به برنامه‌ریزی منابع انسانی را می‌توان تعریف کرد (دولان و شولر، ترجمه طوسی و صائی، ۱۳۸۰).

### رویکرد کمی:

در برنامه‌ریزی کمی منابع انسانی از فنون آماری و ریاضی استفاده می‌شود. این رویکرد ابتدا توسط نظریه پردازان و برنامه‌ریزان منابع انسانی در سازمان‌های بزرگ مورد استفاده قرار گرفت. در رویکرد کمی به کارکنان مانند واحدهای عددی نگریسته می‌شود و آن‌ها را برحسب سن، جنس، تجربه، مهارت‌ها، صلاحیت‌ها، سطح شغلی، میزان پرداختی، سطح عملکرد یا سایر ابزار طبقه بندی، گروه بندی می‌کنند. تأکید بر پیش‌بینی کمبود و مازاد منابع انسانی و وقفه در کار راه شغلی است. هدف این رویکرد ایجاد انطباق میان عرضه و تقاضای نیروی انسانی با توجه به اهداف سازمانی است.

روش‌های پیش‌بینی کمی عبارتند از پیش‌بینی روند<sup>۱</sup>، الگوسازی اقتصادسنجی<sup>۲</sup> و الگوهای پیش‌بینی چندگانه. چنین فنونی نیاز به مهارت تخصصی دارد، بنابراین مدیر منابع انسانی ممکن است بر کارکنان متخصص یا مشاوران بیرونی اتکا کند.

پیش‌بینی روند: پیش‌بینی روند یا تجزیه و تحلیل سری‌های زمانی، با برآورد روندهای گذشته، حال و آینده را پیش‌بینی می‌کند. برای مثال سطح تولید یا فروش، می‌تواند به نیاز

1. Trend Projection

2. Econometric Modeling

سازمان به منابع انسانی مرتبط شود. این فن بر اساس این فرض است که آینده ادامه گذشته خواهد بود. تجزیه و تحلیل سری‌های زمانی نسبتاً ساده است و اگر داده‌های تاریخی آماده در دسترس باشد می‌تواند سریع و با هزینه کمی اجرا شود.

**الگوسازی اقتصاد سنجی:** الگوسازی اقتصاد سنجی و فنون پیش‌بینی چندگانه مستلزم ایجاد الگوهای رایانه‌ای پیچیده به منظور شبیه‌سازی رویدادهای آتی، بر اساس احتمالات و فرضیات چندگانه می‌باشد. پیش‌بینی‌ها بر اساس روابط آماری که بین متغیرهای موجود در الگوها کشف شده است انجام می‌شود (مانند ارتباط فروش‌ها، درآمد اختیاری و تولید ناخالص داخلی با استخدام). اگر متغیرهای بیشتری در نظر گرفته شود معمولاً پیش‌بینی‌ها از صحت بیشتری برخوردار می‌شود. اما هزینه در نظر گرفتن متغیرهای زیاد به طور همزمان خیلی زیاد است. به علاوه از آن جایی که فنون کمی بیش از حد بر داده‌های گذشته تکیه می‌کند، این فنون ممکن است در موقعیت‌های سریعاً در حال تغییر مناسب نباشد. در نهایت هر قدر هم که فنی پیچیده باشد، پیش‌بینی نیازهای منابع انسانی باز یک برآورد است. لذا به مدیر منابع انسانی توصیه می‌شود که بهتر است از رویکردهای ساده‌تر استفاده کند، مگر این که زمان، تلاش و هزینه این رویکرد را توجیه کند.

### رویکرد کیفی:

در رویکرد کیفی به برنامه‌ریزی منابع انسانی از نظر متخصصان (معمولاً مدیران صفی) برای پیش‌بینی آینده استفاده می‌شود. برای مثال از مدیر بازاریابی خواسته می‌شود که نیازهای آتی منابع انسانی در بخش بازاریابی را برآورد کند. در این رویکرد تأکید بر ارزیابی عملکرد و قابلیت ارتقای کارکنان و نیز مدیریت بهبود کار راه است. برآوردهای کیفی بر اساس نظر متخصصان پیچیدگی روش کمی را نداشته و در سازمان‌های امروزی متداول است. مهمترین روش‌های برآورد کیفی شامل فن دلفی و فن گروه اسمی در ادامه توضیح داده می‌شوند.

**فن دلفی:** فن دلفی یک روش اصلاحی برای این رویکرد است. در این روش هیأتی از متخصصان مانند مدیران صفی کلیدی پیش‌بینی‌های مخفی مستقلاً در پاسخ به سؤالات مربوط به برنامه‌ریزی منابع انسانی انجام می‌دهند. پاسخ‌ها توسط بخش منابع انسانی تجزیه و تحلیل می‌شود و نتایج محرمانه به همراه بخش دیگری از سؤالات به متخصصان برگشت

داده می‌شود. مدیران برآوردهای اولیه خود را با در نظر گرفتن اطلاعات جدید مرور می‌کنند. این فرایند ادامه پیدا می‌کند تا این که پیش‌بینی جامعی به دست آید. هدف از فن دلفی ترکیب نظرات مستقل متخصصان با از بین بردن بحث‌ها و نفوذهای فردی است. فن فوق به ویژه زمانی مفید است که با موقعیت‌های ناشناخته یا بی‌ثبات مواجه باشیم که هیچ روندی وجود ندارد (مثلاً، بازگشت هنگ کنگ به چین در سال ۱۹۹۷) یا زمانی که متخصصان از نظر مکانی پراکنده هستند یا این که می‌خواهند ناشناس بمانند. با این حال دو انتقاد بر فن دلفی وجود دارد: زمان‌بر و هزینه‌بر است.

**فن گروه اسمی:** روش پیش‌بینی گروه محور دیگر، فن گروه اسمی است. بعد از این که مسأله‌ای مطرح شد هر عضو گروه بدون بحث، به طور مستقل راه‌حل‌های تا حد ممکن زیادی را ارائه می‌دهد و این راه‌حل‌ها نوشته می‌شود. سپس به نوبت هر عضو یک راه‌حل را برای گروه تشریح می‌کند. هیچ انتقاد یا مناظره‌ای انجام نمی‌شود، اما اعضای تیم می‌توانند توضیحات بیشتری بخواهند. پس از این که تمام راه‌حل‌ها ارائه شد، اعضای گروه به آرامی و مستقلاً هر راه‌حل ارائه شده را رتبه‌بندی می‌کنند و بر اساس راه‌حل با بیشترین نمره تصمیم نهایی گرفته می‌شود.

مزایای فن گروه اسمی عبارتست از این که اجازه می‌دهد اعضای گروه بدون این که استقلال تفکرشان از بین برود با هم ملاقات کنند، ایده‌های بیشتر و با کیفیت بالاتری نسبت به گروه‌های سنتی ارائه دهند، در مواجهه با مسایل پیچیده نسبت به [تصمیم‌گیری] فردی موثرتر است و تلاش‌های افراد برای احاطه بر فرایند تصمیم‌گیری را متعادل می‌کند.

### پیش‌بینی موجودی منابع انسانی

به محض این که مدیر منابع انسانی نیاز به منابع انسانی سازمان را برآورد کرد، چالش بعدی پر کردن فرصت‌های شغلی پیش‌بینی شده است. کارکنان فعلی که می‌توانند ارتقاء یابند، انتقال پیدا کنند، تنزل یابند یا توسعه پیدا کنند عرضه داخلی را به وجود می‌آورند. عرضه بیرونی عبارتست از افرادی که در حال حاضر برای سازمان کار نمی‌کنند. توجه داشته باشید که محدودیت‌ها ممکن است به عرضه درونی و بیرونی هر دو، موثر باشد (برای مثال "سیاست ارتقاء از درون" محدودیت‌های اتحادیه‌ها، عملکرد مدیریت و قوانین دولت)

### پیش‌بینی عرضه درونی منابع انسانی

ویژگی نیروی داخلی می‌تواند مسأله پیش‌بینی عرضه نیروی کار را تسهیل نماید. مقصود از ویژگی نیروی داخلی، خلاصه داده‌هایی است در مورد سابقه عملکرد هر یک از کارکنان کنونی، میزان تحصیلات و قابلیت ارتقای فرد که این پرونده به صورت دستی یا با یک سیستم رایانه‌ای تهیه می‌شود. نمودار جایگزینی کارکنان عملکرد کنونی و قابلیت ارتقای هر یک از افراد بالقوه جهت احراز پست‌های مهم سازمانی را نشان می‌دهد. فنون پیش‌بینی عرضه درونی نیروها شامل تجزیه و تحلیل جابجایی نیروی کار، موجودی مهارت‌ها، نمودار جایگزینی، و تجزیه و تحلیل مارکوف می‌باشد (دولان و شولر، ترجمه طوسی و صائبی، ۱۳۸۰).

تجزیه و تحلیل ترک خدمت نیروی کار: به منظور پیش‌بینی صحیح تقاضای نیروی کار، مدیر منابع انسانی باید بداند چند نفر سازمان را ترک خواهند کرد. ترک خدمت نیروی کار در یک سازمان ممکن است از باز نشستگی کارکنان، مرگ یا از کار افتادگی، استعفا، کاهش هزینه یا خاتمه کار ناشی شود. در نتیجه تجزیه و تحلیل مفصل ترک خدمت افراد ضروری است. در صورتی که اطلاعات مفیدی باید به دست آید مصاحبه خروج که اطلاعاتی در مورد دلایل ترک خدمت نیروی کار ارائه می‌دهد و نرخ جابجایی نیروی کار از سال‌های قبل مهمترین منابع اطلاعاتی است. همچنین جابجایی برای هر بخش و هر طبقه شغلی باید محاسبه شود زیرا امکان دارد جابجایی بین کارکردهای کاری متفاوت و بخش‌های مختلف شدیداً متغیر باشد (میرسپاسی، ۱۳۸۱).

موجودی مهارت‌ها: موجودی مهارت‌ها روش دیگری است که به منظور ارزیابی عرضه داخلی نیروی کار استفاده می‌شود. این روش اطلاعات اساسی در مورد همه کارکنان سازمان را در هم ادغام می‌کند و به مدیر منابع انسانی اجازه می‌دهد که:

- کارکنان شایسته برای مشاغل متفاوت را شناسایی کند؛
- تعیین کند که چه مهارت‌هایی در سازمان موجود است یا وجود ندارد؛
- استخدام نیروی جدید، انتخاب و آموزش بلندمدت‌تر و نیازهای توسعه را برآورد کند؛

اطلاعاتی که می‌تواند در موجودی مهارت‌ها آورده شود عبارتند از:

- اطلاعات فردی - سن، جنسیت، وضعیت تاهل؛
- صلاحیت‌ها - تحصیلات، تجربه کاری، آموزش؛
- صلاحیت‌های ویژه - عضویت در انجمن‌های حرفه‌ای، دستاوردهای ویژه، جوایز؛
- مهارت‌ها - زبان‌ها، برنامه رایانه‌ای؛
- تاریخچه شغل و دستمزد - دستمزد فعلی و قبلی، تاریخ افزایش حقوق، شغل‌های مختلف بر عهده گرفته شده؛
- داده‌های سازمان - داده‌های طرح مزایا، اطلاعات بازنشستگی، تجربه؛
- ظرفیت فردی - نمرات روان‌شناسی و سایر آزمایشات، اطلاعات مربوط به سلامتی؛
- ترجیحات اختصاصی فرد - موقعیت جغرافیایی، نوع شغل.

موجودی مهارت‌ها می‌تواند کاملاً ساده باشد و به شکل دستی نگهداری شود، یا خیلی جزئی باشد و به عنوان بخشی از سیستم اطلاعات منابع انسانی سازمان (HRIS) نگهداری شود. سازمان‌های موفق دارای پایگاه داده‌های جهانی برای کارکنان بوده و از این طریق مدیریت را قادر می‌سازند تا افراد با قابلیت بالا و تجربه و مهارت‌های لازم برای یک موقعیت را شناسایی کرده و اطمینان ایجاد کند که آموزش و به منظور برآورده کردن نیازهای فردی طبق نیازهای فردی تغییر کند.

تجزیه و تحلیل مارکوف<sup>۱</sup>: تجزیه و تحلیل مارکوف تکنیکی ریاضی است که برای پیش‌بینی در دسترس بودن نیروی کار داخلی سازمان به کار می‌رود. یک ماتریس برای نشان دادن احتمال انتقال یک کارمند از یک پست به پست دیگر و یا ترک سازمان نشان داده می‌شود. برای مثال، ارتش نیاز دارد که نیازهای جایگزینی احتمالی نیروهایش را در شرایط جنگی محاسبه کند. فرض اصلی بر این است که خروج کارمند یا تحرک کارمندان در طبقات مختلف شغلی می‌تواند از طریق حرکات قبلی پیش‌بینی شود. متأسفانه، هر گونه بی‌ثباتی غیرمنتظره در جابجایی کارمندان یا تغییر در طراحی مشاغل قابلیت استفاده این روش را کاهش می‌دهد. نهایتاً این که، چون تکنیک‌های کمی نیازمند متخصصین ویژه‌ای هستند، و به خاطر این که تجزیه تحلیل مارکوف به حداقل ۵۰ کارمند در هر طبقه شغلی نیاز دارد، استفاده از آن تنها به سازمان‌های بسیار بزرگ محدود شده است.

#### 1. Markov Analysis

ماتریس انتقال یا ماتریس مارکوف، برای الگوسازی کردن جریان داخلی منابع انسانی می‌تواند به کار گرفته شود. این ماتریس‌ها نرخ میانگین انتقال را از یک شغل به شغل دیگر نشان می‌دهند. برای مثال برای یک کارگر خط تولید ۲۰ درصد احتمال وجود دارد که در ۱۲ ماه آینده سازمان را ترک کند، صفر درصد احتمال وجود دارد که به پست مدیریت انتقال یابد. ۱۵ درصد احتمال دارد که به پست سرپرست ارتقاء یابد و ۶۵ درصد احتمال وجود دارد که سال آینده نیز یک کارگر خط تولید باشد. این ماتریس‌ها مبنای اصلی را برای شبیه سازی رایانه‌ای جریان داخلی افراد در یک سازمان بزرگ در طی زمان فراهم می‌آورد.

جدول شماره (۱): ماتریس انتقال (مارکوف) برای یک دوره ۱۲ ماهه

| کارگر خط تولید | سرپرست  | مدیر    | ترک سازمان |  |
|----------------|---------|---------|------------|--|
| مدیر           | ۰ درصد  | ۸۵ درصد | ۱۵ درصد    |  |
| سرپرست         | ۵ درصد  | ۱۵ درصد | ۱۰ درصد    |  |
| کارگر خط تولید | ۶۵ درصد | ۰ درصد  | ۲۰ درصد    |  |

تحلیل مارکوف ورودی‌های آینده نیروی کار را پیش‌بینی می‌کند تا از طریق به کار بردن نسبت‌های انتقال در گذشته به برآورد موجودی منابع انسانی دست یابد. نسبت‌های انتقال و دگرگونی در گذشته با تحلیل داده‌های امور کارکنان در زمینه ره‌اشدگان، ترفیعات، انتقال‌ها، تنزل رتبه‌ها و شاید کارمندیابی استخراج می‌شوند.

برنامه‌ریزی جایگزینی<sup>۱</sup>: برنامه‌ریزی جایگزینی با مسأله پر کردن پست‌های مدیریتی سر و کار دارد. این برنامه‌ریزی در پیشرفت دادن کارمندان با پتانسیل بالا تاکید دارد و از دیدگاهی بلندمدت نسبت به نیازمندی‌های منابع انسانی سازمان برخوردار است. تجزیه و تحلیل جانشینی یکی از پر استفاده‌ترین روش‌ها برای پیش‌بینی عرضه نیروی انسانی برای پست‌های مشخص است. این روش بر جداول جایگزینی تاکید دارد که برای تشخیص تغییرات نیروی انسانی بالقوه، انتخاب نامزدهای جایگزینی، ارتقاء افراد برای هر یک از بخش‌های یک سازمان به کار می‌رود. جداول جایگزینی پر استفاده ترین تکنیک‌های پیش‌بینی در برنامه‌ریزی منابع انسانی هستند (Nowak, 1994).

### 1. Succession Planning



در اجرای برنامه‌ریزی جایگزینی پیش‌بینی قابلیت دسترسی نیروی کار موجود در داخل سازمان، از اهمیت زیادی برخوردار است. به طور کلی، برنامه‌ریزی جایگزینی بدین معنی است که سازمان برای گماردن افراد در پست‌های مهم اجرایی برنامه‌هایی تهیه خواهد کرد. در مرحله عمل، اغلب این کار مستلزم یک سلسله گام‌های یکپارچه و نسبتاً پیچیده است که باید برداشت. برای مثال، امکان دارد برای پر کردن پست‌های بالای سازمان و تعیین جانشینان بالقوه برای این دسته از مدیران از رؤسای دوایر اصلی، از منابع داخل و خارج، و نیز از "برنامه مدیریت پیشرفته دانشکده بازرگانی هاروارد" استفاده نمود. در نتیجه تعریفی جامع‌تر از "برنامه‌ریزی جایگزینی" این است: «فرایندی است برای حصول اطمینان از این که برای پست‌های ناشی از اجرای برنامه‌های راهبردی، در زمان کنونی و آینده افرادی شایسته برای جانشینی مقامات کلیدی وجود خواهد داشت؛ به گونه‌ای که بتوان مسیر شغلی افراد را برنامه‌ریزی کرد و امور را به گونه‌ای تنظیم نمود که از پدیده‌هایی چون آرزوهای فردی و نیازهای سازمانی به بهترین نحو ممکن استفاده کرد». برنامه‌ریزی جایگزینی شامل فعالیت‌های زیر می‌شود:

- بررسی نیازهای سازمان به مدیر و افراد متخصص در سطح سازمان و در سطح دوایر، از نظر میزان مهارت‌های لازم؛
- بررسی مدیران اجرایی موجود و پیش‌بینی میزان عرضه از منابع داخل و خارج؛
- برنامه‌ریزی برای مسیر شغلی افراد بر مبنای برآوردهای عینی از نیازهای آتی و ارزیابی عملکرد افراد و انجام دادن برآوردهایی از استعدادها بالقوه؛
- بررسی کارشناسانه جهت درک واقعیت‌ها، در مورد نیازهای آتی سازمان و نیازهای افراد؛
- ارتقاء دادن افراد به صورت تصاعدی با هدف تامین نیازهای آتی سازمان؛
- اجرای برنامه‌های آموزشی در مورد ارزیابی عملکرد و آماده ساختن افراد برای احراز پست‌ها و پذیرفتن مسئولیت‌های حال و آینده؛
- اجرای برنامه‌های راهبردی جهت کارمندیابی، نه تنها با توجه به نیازهای کوتاه‌مدت؛ بلکه تامین نیروی انسانی برای نیازهای آینده؛
- انجام دادن فعالیت‌هایی برای گماردن افراد در پست‌های خالی.

اما فشارهای عملکرد و کوچک سازی در مقیاس گسترده منجر به این شده است که سازمان‌ها علاقه کمتری به برنامه‌ریزی جایگزینی نشان دهند و تلاش بیشتری می‌کنند تا نیروهای مورد نیاز خود را از بیرون تامین کنند.

بدون یک روش سیستماتیک، جایگزینی می‌تواند بیشتر به وسیله مهارت کارمندان تعیین شود، تا ویژگی‌های عینی کارکنان. توسعه موثر نیازمند تجزیه و تحلیل سیستماتیک از نیازمندی‌های آموزش و توسعه مدیران، تعیین تجارب یادگیری متناسب از طریق آرایش نیروی کار، پروژه‌های ویژه و برنامه‌های آموزش رسمی می‌باشد. برخی سازمان‌ها هم اکنون از مراکز ارزیابی برای تعیین مدیران ارشد آینده و ارزیابی نیازهای توسعه آن‌ها استفاده می‌کنند. نقش مدیر منابع انسانی اطمینان از این است که برنامه‌ریزی جایگزینی متناسب مدیران آینده سازمان را با نیازمندی‌های سازمان فراهم می‌کند. این به معنای داشتن یک سیستم ارزیابی عملکرد مناسب، آموزش‌های مبتنی بر احتیاجات و برنامه‌های توسعه، و یک فرهنگ مشترک است که رشد و ارتقای افراد از درون را امکان پذیر می‌سازد. در غیر این صورت برنامه‌ریزی جایگزینی تبدیل به تمرین دانشگاهی می‌شود که تنها تعدادی جداول آماری و تحقیقات غیر کاربردی هستند.

### پیش‌بینی عرضه نیروی کار

استفاده از منابع داخلی هنگامی که احتیاجات سازمان زیاد و پست‌های خالی فراوان باشند، جوابگوی احتیاجات نخواهد بود. معمولاً در دوران توسعه سریع و گسترش سازمان‌ها، منابع داخلی مسلماً غیر کافی هستند. این فرض که هر گونه نیاز آینده سازمان را می‌توان از طریق نیروی داخلی سازمان تامین کرد، غیر واقعی است. این امر مخصوصاً برای سازمان‌های بین‌المللی که با یک بازار جهانی روبرو هستند، صحیح می‌باشد. بدین ترتیب سازمان‌ها بایستی به بازار نیروی کار خارجی (محلی، ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی) متصل شوند. بنابراین، مدیر منابع انسانی بایستی به تغییرات جمعیت شناختی مانند پیری جمعیت<sup>۱</sup> پاسخ دهد. برای مثال نیروی کار کشورهای استرالیا، هنگ‌کنگ، ژاپن، سنگاپور، کره جنوبی، تایوان و ایالات متحده همگی دچار این مشکل هستند. بیش از ۱۲ درصد از جمعیت ژاپن بالای ۶۵

1. Ageing Population

سال سن دارند، و این کشور هم اکنون پیرترین کشور دنیا به شمار می‌رود. این مسأله با نرخ پایین زاد و ولد ترکیب شده و این بدین معناست که نسبت افراد بالای ۶۵ سال این کشور در پنجاه سال آینده به بیش از ۲۰ درصد خواهد رسید. اروپا نیز با چنین مشکل جمعیتی روبروست؛ در سال ۲۰۲۰ بیش از یک سوم افراد بزرگسال بالای ۶۰ سال خواهند بود. ترکیب پیری نیروی کار با کمبود نیروی کار با مهارت، کارفرمایان را مجبور خواهد ساخت که تعداد بیشتری از افراد مسن را استخدام کنند. یک نیروی کار مسن، سازمان‌ها را مجبور خواهد کرد که تقریباً در مورد تمام جنبه‌های سازماندهی شان بازنگری کنند و در عین حال فرصت‌های ارتقاء را برای کارکنان مسن نگه دارند (Atwater, 1995). تغییر دیگری که در بازار کار خارجی رخ می‌دهد افزایش نرخ مشارکت زنان، افزایش در سطح تحصیلات، و تغییرات در نرخ مهاجرت می‌باشد.

اگر با توجه به پست‌های خالی، داوطلبان واجد شرایط، به میزان کافی، در داخل سازمان وجود نداشته باشند، سازمان می‌تواند به منابع تامین کننده نیرو در خارج از سازمان توجه نماید. امکان دارد در اجرای این کار نیاز به پیش‌بینی شرایط عمومی اقتصادی، شرایط بازار داخلی و شرایط بازار کار باشد. برای مثال، نخستین گام در راه پیش‌بینی شرایط عمومی اقتصادی این است که نرخ مورد انتظار بیکاری را پیش‌بینی نمود. معمولاً هر قدر نرخ بیکاری پایین باشد عرضه نیروی کار کمتر خواهد شد و در نتیجه یافتن افراد واجد شرایط مشکل‌تر می‌شود.

**نیروی کار موقت:** امروزه "کارگران پاره وقت" (کارگران موقت، پیمانکاران مستقل و پاره وقت‌ها) ۲۰ درصد نیروی کار را تشکیل می‌دهند. بسیاری از کارفرمایان با گروه اصلی از کارمندان رسمی با مهارت‌های حیاتی کار می‌کنند و بقیه امورات را از طریق قرارداد بستن با کارگران موقتی انجام می‌دهند. این رویه نیازمند تعیین نیازمندی منابع انسانی و تصمیم‌گیری در این زمینه است که کدام کارمندان یا کدام پست‌ها بایستی "هسته" و کدام یک بایستی انعطاف پذیر باشند. سازمان‌ها به کارمندان موقتی به عنوان روش‌هایی برای با ثبات کردن نیروی کار می‌نگرند. علی‌رغم به کار گرفتن کارگران قانونی، وقتی کارها انباشته می‌شوند و اخراج آن‌ها، وقتی نیروی کار تمام می‌شود. سازمان‌ها بیشتر بر کارمندان موقتی و پیمانکاران مستقل تاکید می‌ورزند. بهره‌وری از طریق نسبت بازده به ساعت حساب

می‌شود. بنابراین، اگر فقط وقتی به کارمندان پرداخت صورت گیرد که آن‌ها در حال کار هستند (همان طور که کارکنان موقت هستند)، بهره‌وری کل افزایش خواهد یافت. روند چشمگیر در اقتصادهای صنعتی موقتی سازی نیروی کار می‌باشد. بیست و سه میلیون کارمند آمریکایی که حدود ۲۰ درصد از کل نیروی کار کشور را تشکیل می‌دهند، به صورت پاره وقت کار می‌کنند. در استرالیا، ۲۴ درصد کل نیروی کار هم اکنون کارکنان موقت هستند. فشارهای رقابتی، تغییرات تکنولوژیکی، نیاز به نیروی کار منعطف، افزایش در برون سپاری امور، و مقررات صنعتی نامناسب و دست و پاگیر همگی مسبب ایجاد این روند بوده‌اند. تحقیقات نشان می‌دهند که بیشتر کارکنان موقت ترجیح می‌دهند مشاغل تمام وقت داشته باشند (*Ibid*).

برون سپاری<sup>۱</sup>: هم‌زمان با موقتی شدن نیروی کار میزان برون سپاری راهبردی نیز افزایش یافته است. سازمان‌ها دیگر برای فعالیت‌هایی که به وسیله دیگران بهتر انجام می‌شوند، هزینه صرف نمی‌کنند. به وسیله برون سپاری و تاکید بر فعالیت‌های اصلی مدیران می‌توانند منابع و مهارت‌های سازمانی را برای رقابت پذیری بیشتر صرف کنند. به زعم پیتر دراگر<sup>۲</sup> ساختار بندی مجدد سازمان‌ها شروع شده است، و فعالیت‌هایی که برای مدیران ارشد یا موقعیت‌های حرفه‌ای فرصت تلقی نمی‌شوند به پیمانکاران خارجی سپرده می‌شوند. برون سپاری کم کم در منابع انسانی به صورت کامل اجرا می‌شود، سازمان‌ها بیشتر فعالیت‌های راهبردی خود را برون سپاری می‌کنند. چنین اظهار می‌شود که این فرایند باعث می‌شود که در وقت و هزینه مدیریت منابع انسانی صرفه جویی شده و کارآیی آن‌ها افزایش می‌یابد و آن‌ها را قادر می‌سازد تا بر مسائل رقابتی تجاری تمرکز داشته باشند. چند مورد از وظایف برون سپاری شده می‌توان به استخدام، طراحی برنامه مزایا، خدمات بازنشستگی، و خدمات ضبط منابع انسانی اشاره کرد. نتیجه یک تحقیق از کارفرمایان استرالیایی نشان می‌دهد که ۹۰ درصد از آن‌ها برخی از فعالیت‌های خود را برون سپاری کرده‌اند. دلایلی که سازمان‌ها برون سپاری را انتخاب می‌کنند عبارت است از:

- تمرکز بیشتر بر فعالیت‌های اصلی: سازمان‌ها می‌خواهند وقت و انرژی مدیران خود را برای فعالیت‌های اصلی سازمان به کار گیرند؛

1. Outsourcing  
2. P. Drucker

- هزینه و کیفیت: سازمان‌ها فرض می‌کنند که متخصصان خارجی می‌توانند کارها را بهتر و با هزینه پایین‌تری نسبت به نیروی داخلی انجام دهند؛
  - دسترسی به تکنولوژی پیشرفته: سازمان‌هایی که توانایی‌های تکنولوژیکی کمتری دارند نسبت به سازمان‌هایی که از تکنولوژی پیشرفته‌تری برخوردارند تمایل بیشتری به برون سپاری کارهایشان دارند؛
  - حذف مشکلات مرتبط با اتحادیه‌ها: برون سپاری بدین معناست که سازمان‌ها لازم نیست در مورد اتحادیه‌ها و رویه‌های محدود نیروی کار نگران باشند.
- برون سپاری به وسیله حذف کردن وظایف که از نظر اقتصادی به وسیله سازمان‌های دیگر بهتر انجام می‌گیرد، و به وسیله کارآمد کردن سازمان‌ها در هزینه‌ها، به نظر می‌رسد که موج آینده برون سپاری باشد. با این وجود برون سپاری با انتقاداتی در مورد کاهش خدمات، کیفیت ضعیف مشاوران، وخیم کردن وضع روابط صنعتی، تاخیر در تولید، کمبود نیروی انسانی لازم و هزینه‌های افراطی مواجهه بوده است.
- نیروی کار بین‌المللی: تغییر دیگری که اخیراً رخ داده است، این است که سازمان‌ها به طرز فزاینده‌ای به دنبال کارکنانی خارج از بازارهای محلی خود هستند (میرسپاسی، ۱۳۸۱). پیشرفت‌های تکنولوژیکی در ارتباطات، حمل و نقل و افزایش قابلیت تحرک نیروی کار باعث تسهیل بین‌المللی شدن تجارت شده است. یک شرکت تولیدی می‌تواند هم‌اکنون هر جایی که در آن عرضه نیروی کار وجود داشته باشد، قرار گیرد. به وضوح سازمان‌های دیگر به نیروی کار داخلی که مهارت و بهره‌وری پائین‌تری دارند وابسته نیستند. برای مثال سازمان‌های چندملیتی الکترونیکی برای یافتن نیروی کار ارزان‌تر (مانند چین، تایلند، و فیلیپین) در حال ترک مالزی هستند. نیروی کار هم‌اکنون به عنوان یک منبع جهانی نگریسته می‌شود. دولت سنگاپور سازمان‌ها را تشویق می‌کند که عملیات کاربر خود را به کشورهای مالزی و اندونزی انتقال دهند (Tayeb, 2005).

### الزامات اثربخشی برنامه‌ریزی منابع انسانی

با فرض این که موفقیت سازمان نهایتاً به چگونگی مدیریت منابع انسانی آن بستگی دارد، برنامه‌ریزی منابع انسانی اهمیتی فزاینده می‌یابد. البته این خطر هم وجود دارد که برنامه‌ریزی منابع انسانی هوسی زودگذر و شکست‌خورده شود که نتوانسته انتظارات

غیرواقعی مدیریت را برآورده سازد. چنین انتظاراتی ممکن است توسط نظریه پردازانی ایجاد شود که از تکنیک‌های تحلیلی پیشرفته پشتیبانی می‌کنند. برای مثال، مک کی استدلال می‌کند که برنامه‌ریزان، به ویژه آنانی که متخصص رویکردهای کمی هستند، ممکن است وسوسه شوند سیستم مرموزی خلق کنند که تناسبی با نیازهای عملی مدیران صفی ندارد. مدیران منابع انسانی برای موفقیت برنامه‌ریزی‌شان باید اطمینان حاصل کنند که:

- درک فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی توسط کارکنان بخش منابع انسانی؛
- حمایت مدیران ارشد از برنامه‌ریزی منابع انسانی؛
- شروع نکردن با یک برنامه پیچیده؛
- تعادل بین رویکردهای کمی و کیفی برنامه‌ریزی منابع انسانی؛
- ارتباطات سالم بین کارکنان منابع انسانی و مدیریت صفی؛
- یکپارچه‌سازی برنامه منابع انسانی با برنامه راهبردی سازمان.

ارزیابی فرایندی است که با استفاده از تحلیل و تفسیر داده‌ها، مدیریت منابع انسانی را به عملکرد سازمانی پیوند می‌دهد. ارزیابی تأثیرات فعالیت‌های نیروی کار و عملکرد اقتصادی در حوزه روابط صنعتی کاملاً تعریف شده است: برای مثال، بسیاری مطالعات تجربی تأثیر اتحادیه‌ها را بر حقوق و دستمزد و بهره‌وری ارزیابی کرده‌اند. با وجود این که دهه‌های ۶۰ و ۷۰ میلادی پژوهش‌های بسیاری اثر مشارکت کارکنان را بر پیامدهایی چون نگرش، رضایت شغلی و بهره‌وری بررسی نمودند، ولی بوینس و دی‌ونس<sup>۱</sup> ادعا می‌کنند که اگر ممکن بود رابطه قطعی منابع انسانی فعال و توانا را با بهره‌وری بالاتر و هزینه‌های پایین‌تر اثبات نمود، زندگی مدیران منابع انسانی ساده‌تر می‌شد، زیرا هنوز شواهد قطعی کمی بر آن وجود دارد. لچ<sup>۲</sup> به این نکته اشاره می‌کند که پژوهش‌های نظام‌مند بسیار کمی درباره تأثیر تعهد مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی وجود دارد.

هنوز هم دانش ما درباره رابطه مدیریت منابع انسانی و عملکرد بسیار محدود است ولی طی دهه‌های گذشته پیشرفت‌های قابل ملاحظه‌ای در ارزیابی تأثیر راهبرد منابع انسانی بر عملکرد سازمانی به دست آمده است (Fitz & Davidson, 2002). روش‌هایی چند برای

1. Buyens & De Vos

2. K. Legge

ارزیابی اقدامات منابع انسانی و نظام مدیریت منابع انسانی وجود دارد که تعدادی از آن‌ها را در اینجا مورد بررسی قرار می‌دهیم:

- ارزیابی آماری
- ارزیابی مالی
- ارزیابی سیستم

الف) ارزیابی آماری اثربخشی مدیریت منابع انسانی: ارزیابی آماری اثربخشی منابع انسانی شامل برخی شاخص‌های توصیفی پایه می‌گردد، مثل آمارهایی که رابطه یا همبستگی بین اقدامات منابع انسانی و پیامدهای آن را نشان می‌دهند. تحلیل رگرسیون روشی آماری برای ارزیابی میزان رابطه بین متغیرها است. اگر مدیری بخواهد احتمال خروج از خدمت کارمندان را تعیین کند، می‌تواند با استفاده از این اطلاعات رابطه اقدامات منابع انسانی را بر پیامد بررسی کند. پس از آن می‌توان با پیش‌بینی احتمال خروج از خدمت کارکنان و هزینه‌های متعاقب آن اقدامات منابع انسانی را ارزیابی نمود. مثلاً در یک مطالعه توسط آقای تروس<sup>۱</sup> گزارش شد که احتمال ترک خدمت کارکنان در سازمان‌هایی که مدیریت منابع انسانی مشارکتی داشتند ۱۰ درصد کمتر از سازمان‌هایی بود که مدیریت منابع انسانی سنتی را به کار می‌بردند. مدیران می‌توانند این ارزیابی‌ها را در بهبود برنامه‌ریزی آنی شرکت بکار ببرند.

ب) ارزیابی مالی از اثربخشی مدیریت منابع انسانی: در سال‌های اخیر متخصصین منابع انسانی ناچار شده‌اند ارزش افزوده برنامه‌ها و واحد خود را مشخص کنند. همچنین ناچار شده‌اند راه‌هایی برای بیان سهم منابع انسانی در تولید اقتصادی سازمان برای سایر مدیران، به زبان کسب و کار، ایجاد نمایند (Juniper, 2003). همان‌طور که دراکر می‌گوید: «در دنیایی که فقط نتایج مالی سنجیده می‌شوند، ناتوانی در اندازه‌گیری نتایج مالی اقدامات و خط‌مشی‌های منابع انسانی آن را به امری دست دوم، نادیده گرفته، و محکوم به شکست تبدیل می‌کند.» بنابراین، بدیهی است که متخصصان منابع انسانی باید بتوانند جنبه‌های مالی و هزینه‌ها و منافع برنامه‌های خود را ارزیابی نمایند. مثلاً، وقتی یک مدیر تولید پیشنهاد سرمایه‌گذاری روی فن‌آوری جدید را ارائه می‌دهد، افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه تولید

1. C. Truss

هر واحد را در کنار طرح خود بیان می‌کند. با توجه به این امر مدیر منابع انسانی باید بتواند به همان زبان برای به دست آوردن منابع محدود سازمانی با همتیانش رقابت کند و اطلاعات معتبری درباره هزینه و منافع برنامه‌های منابع انسانی ارائه کند. مدیر منابع انسانی باید بتواند هزینه برنامه‌هایی چون آموزش یا ایجاد مشارکت کارکنان را محاسبه کند و مزایای حاصل از آن را به صورت مقادیر پولی یا مواردی چون افزایش بهره‌وری، کاهش غیبت، سوانح، یا شکایات معین کند و همه چیز را به صورت بازگشت سرمایه تحلیل کند.

$$\text{بازگشت سرمایه} = \frac{\text{منافع}}{\text{هزینه‌های سرمایه‌گذاری}}$$

روش محاسبه بازگشت سرمایه شامل تخمین هزینه‌ها و منافع برنامه‌های منابع انسانی است. ولی محاسبه این هزینه‌ها و منافع در عمل بسیار دشوار است زیرا کمی‌سازی معیارهای نرمی چون ارتباطات، یادگیری، مهارت‌های بین‌فردی و از این قبیل به صورت مقادیر پولی دشوار است. با وجود این که محاسبه بازگشت سرمایه روشی قدرتمند برای نشان دادن اثربخشی و ارزش افزوده برنامه‌ریزی منابع انسانی است، در عمل سازمان‌های بسیار کمی این روش را به کار می‌برند (Epps, 1996).

پ) ارزیابی اثربخشی سیستم مدیریت منابع انسانی: ارزیابی آماری و مالی اثربخشی منابع انسانی برای سنجش برنامه‌ها و اقدامات خاص منابع انسانی مناسب است. مدیران در سال‌های اخیر برای ارزیابی کل سیستم مدیریت منابع انسانی دو روش حسابرسی مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup> و الگوگزینی مدیریت منابع انسانی<sup>۲</sup> را بکار برده‌اند (Nutley, 2000). در حسابرسی مدیریت منابع انسانی بایستی توجه داشت که عبارت حسابرسی مدیریت منابع انسانی تعابیر متفاوتی دارد ولی مانند حسابرسی مالی عناصر پذیرفته شده‌ای دارد. حسابرسی مدیریت منابع انسانی به معنای فرایند ارزیابی اثربخشی کل کارکردهای منابع انسانی است. فرایند حسابرسی مدیریت منابع انسانی از تعدادی گام‌های متوالی تشکیل شده است.

1. HRM Auditing

2. HRM Benchmarking



گام اول شامل تعیین حوزه حسابرسی است. حسابرسی ممکن است جامع و دربرگیرنده کل کارکرد منابع انسانی باشد یا فقط بر یک برنامه یا اقدام خاص تاکید کند.

گام دوم مستلزم تصمیم‌گیری درباره چگونگی انجام حسابرسی است. در این مرحله حسابرس باید به جمع‌آوری اطلاعات از واحد منابع انسانی در کلیه حوزه‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی بپردازد.

گام سوم تیم حسابرسی اطلاعات را از سراسر سازمان از طریق مصاحبه، پیمایش، و داده‌های سازمان جمع‌آوری می‌کند.

گام چهارم شامل تحلیل داده‌ها و مقایسه‌ها آمارها، شناسایی انحرافات و اقدامات اصلاحی است.

گام نهایی شامل تهیه گزارش درباره نقاط قوت و ضعف کارکرد مدیریت منابع انسانی و ارائه پیشنهاداتی برای بهبود کار است.

### نتیجه‌گیری

یکی از اشتباهات معمول مدیران منابع انسانی این است که به جای این که نیازهای منابع انسانی سازمان در بلند مدت را مدنظر قرار دهند به نیازهای جایگزینی کوتاه مدت توجه دارند. چنین نگرشی باعث می‌شود که مدیران از تغییرات در موجودیت، کیفیت و کمیّت نیروی کار غافل شده و این امر موجب ایجاد یک سری ابهامات و تردید در کوتاه مدت می‌شود. این نگرش کاملاً غیر کارا و واکنشی است و روش مدیریت بر مبنای بحران را نمایان می‌سازد. اگر تعداد مناسب کارکنان ماهر و واجد شرایط در اختیار نباشد، یک سازمان امکان ندارد که بتواند اهداف تجاری راهبردی خود را برآورده سازد.

تحقیقات نشان می‌دهند سازمان‌هایی که به نیروی کار خویش توجه بیشتری نشان می‌دهند، حقوق و مزایای بالاتری را نسبت به متوسط صنعت می‌پردازند، در جبران خدمات به عدالت درونی توجه می‌نمایند، و امنیت شغلی بهتری را برای کارکنان خود فراهم می‌آورند می‌توانند کارکنان بیشتری را با قابلیت‌های برجسته‌تر جذب نمایند و نگهدارند. علاوه بر این، زمانی که چنین سازمان‌هایی کار راه‌های شغلی چندگانه و گسترده‌تری را برای کارکنان خود فراهم می‌آورند، از سیاست گردش شغلی برای افزایش مهارت کارکنان خویش استفاده می‌نمایند و تاکید بیشتری بر آموزش و توسعه کارکنان می‌نمایند، در واقع

رشد و یادگیری را در سازمان خویش توسعه می‌دهند و موجبات افزایش انعطاف را در سازمان خویش فراهم می‌آورند. این مزایا در نهایت منجر به ایجاد و حفظ مزیت رقابتی برای سازمان خواهد شد. کلیه این منافع محقق نمی‌شود مگر با برنامه‌ریزی اصولی و اثربخش منابع انسانی. در کنار این‌ها تاکید بر ارزیابی‌های گروهی و بلند مدت موجبات بهبود کیفیت برنامه‌ریزی در این سازمان‌ها خواهد شد. در این مقاله سعی شد ضمن بررسی هر یک از مفاهیم و حوزه‌ها در برنامه‌ریزی منابع انسانی اطلاعات جامعی از چگونگی انجام برنامه‌ریزی منابع انسانی در عمل ارائه شود. همچنین به نکات مهمی که مدیران باید در حین برنامه‌ریزی به آن توجه داشته باشند نیز اشاره شد.

Archive of SID

## منابع:

- بامبرگر، پیتر و مشولام، لن. (۱۳۸۱)، "راهبرد منابع انسانی". (ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- دسلر، گری. (۱۳۷۸). "مبانی مدیریت منابع انسانی"، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دولان، شیمون ال و شولر، رندال اس. (۱۳۸۰). "مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی"، ترجمه محمد علی طوسی و محمد صائبی، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۱). "مدیریت راهبردی منابع انسانی و روابط کار"، انتشارات میر.
- Atwater, D.M. (1995). "Workforce Forecasting. Human Resource Planning", 18(4): 50-53.
- Buyens, D., & De Vos, A. (2001). "Perceptions of the Value of the HR Function". *Human Resource*
- Byrne, John; Reinhardt, Andy; Hof, Robert D. 1999. "The Search for the Young and Gifted, Why Talent Counts". *Business Week, New York*
- Dixon, John & Kouzmin, Alexander (1994). "The Commercialization of the Australian Public Sector: Competence, Elitism or Default in Management Education?". *International Journal of Public Sector Management. Vol. 7 No.6, pp. 52-73*
- Drucker. Peter, "How to Measure White-Collar Productivity", *Wall Street Journal, 1985, November 26, p. 28 and quoted by Phillips (1996, p. 5).*
- Fitz-enz, J., & Davison, B. (2002). "How to Measure Human Resources Management". (3rd edn) New York: McGraw-Hill.
- Gibbs, Anthony. 2000. "Human Resource Planning". <http://members.aol.com/volsector/hrplan.htm>
- Juniper. Paul, President, "HRP Associate of Ontario, Canada, 'President's Message". *HR Professional, February/March, 2003, p. 9.*

- Legge, K. (2001). "Silver Bullet or Spent round? Assessing the Meaning of the 'High Commitment Management'", *Performance Relationship*. In J. Storey (ed.), *Human Resource Management: A Critical Text* (pp. 21-36). London: Thomson Learning.
- Nowak, K.M. (1994). "The Secrets of Succession". *Training and Development*, 48(11): 49-54.
- Nutley, S. (2000). "Beyond Systems: HRM Audits in the Public Sector". *Human Resource Management Journal*, 10(2), 21-38.
- Stone, Raymond J. (1998). "Human Resource Management". Australia: N.y John Wiley & Sons
- Tayeb, Monir H. (2005). "International Human Resource Management, A Multinational Company Perspective". New York: Oxford University Press.
- Tim Epps, Vice President, "People Systems for Saturn Corp". Quoted by J. Phillips (1996). *Accountability in Human Resource Management*, Houston, TX: Gulf Publishing.
- Truss, C. (2001). "Complexities & Controversies in Linking HRM With Organizational Outcomes". *Journal Of Management Studies*, 38(8), 1121-49.
- Wagner, Robert & et al. (2000). "Special Section-Slovakia's Health System, Hospital Human Resource Planning in Slovakia". *Journal of Management in Medicine*, Vol. 14, No. 5, 6, pp. 383-405

Archived at SID