

برنامه‌ریزی استراتژیک برای منابع استراتژیک

(نیروی انسانی)

ترجمه: حسن زارعی متین

Srella M. Nkomo

مقدمه

در سالهای اخیر، برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی به عنوان ابزاری که بطور مستقیم، اهداف و استراتژیهای سازمانی را به اهداف و برنامه‌های منابع انسانی متصل می‌کند، مورد توجه شایانی قرار گرفته است.^(۱-۳) تغییرات حکومتی، اقتصادی، اجتماعی، جمعیتی در طول دهه ۱۹۷۰ به عنوان انگیزه و عزم اصلی برای این علائق فزاینده معرفی شده‌اند.^۵ طرفداران برنامه‌ریزی منابع انسانی از این بحث می‌کنند که کاربرد مدل‌های رسمی برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمانها، می‌تواند نقش مهمی در بهره‌وری مؤثر و مطلوب منابع انسانی داشته باشد. در حالی که مدلها و روشهای زیادی برای برنامه‌ریزی منابع انسانی توسعه و پیشنهاد شده است. یک بررسی^۱ از ۵۰۰ شرکت موفق نشان می‌دهد که با توجه به اینکه ۵۴٪ از شرکتها، طرحهای رسمی استراتژیک منابع انسانی را تهیه می‌کنند، ولی فقط درصد کمی (۱۵٪) بطور متداول، سیستمهای جامع را بکار می‌برند.

معدودی از شرکتهایی که بطور کامل سیستمهای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی را مورد استفاده قرار می‌دهند، صرفه‌جویی قابل توجهی را در هزینه‌های نیروی کار (هزینه دستمزد)، رضامندی کارکنان، بهره‌وری کارکنان، بهبود مدیریت و اثر بخشی کارگماری و پرسنل داشته‌اند. مدیران همچنین احساس کرده‌اند که این کار تأثیر مثبتی بر عملکرد کلی سازمان

داشته است. علاوه بر آن، معدودی از شرکتهادر بررسی مذکور گزارش داده‌اند که یک ارتباط کامل بین برنامه‌ریزی منابع انسانی و برنامه‌ریزی استراتژیک شرکتها وجود دارد. کوششهای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، جدا از برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت انجام می‌گیرد. در واقع تصمیمات برنامه‌ریزی منابع انسانی بطور مجزا به عنوان یک اشتقاقی از برنامه‌ریزی استراتژیک انجام می‌گیرد. تا اینکه یک وظیفه اصلی شمرده شود. آنچه که بطور واضح از این بررسی به دست می‌آید این است که برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی، حتی در میان این ۵۰۰ شرکت موفق، هنوز مراحل اولیه رشد را طی می‌کند. این نتایج بیان می‌دارد که آثار و نوشته‌های علمی از عملکرد واقعی سازمانها پیشی گرفته‌اند. این یافته، این سؤال مهم را مطرح می‌کند که چرا تعداد خیلی کمی از شرکتها، سیستمهای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی را اتخاذ کرده‌اند. تعبیرهای بسیاری برای جواب وجود دارد.

اولاً این حمایت زبانی که گفته شده، انسانها مهمترین دارایی مؤسسه هستند ولی در بسیاری از سازمانها، انسانها به عنوان یک هزینه عملیاتی، و نه به عنوان یک منبع یا سرمایه گذاری اصلی شرکت، تلقی می‌شوند. بسیاری از شرکتها که عملکرد خوبی داشته‌اند، همواره مفهوم بازگشت سرمایه گذاری را برای عملیات مالی و تولیداتشان بکار می‌برند. اما در بکار بردن این مفهوم برای

مدیریت منابع انسانی کوتاه می‌کنند. فرض غالب مدیران عملیاتی این است که منابع انسانی مناسب در کوتاه مدت با توجه ناچیز به دست می‌آید. ثانیاً برنامه‌ریزی استراتژیک برای نیروی انسانی عموماً بعد از برنامه‌ریزی برای سرمایه و منابع مالی قرار می‌گیرد. همچنین، اهمیت برنامه‌ریزی منابع انسانی تا اندازه زیادی به عنوان یک موضوع اجرایی کوتاه مدت مورد توجه قرار می‌گیرد تا یک نیروی محرکه طرح‌های استراتژیک که به عنوان یک نتیجه، بسیاری از برنامه‌های منابع انسانی را تنظیم می‌کند که اصولاً برای برنامه‌ریزی کارگماری بوده است، یعنی تخمین نیازهای نیروی انسانی آینده با توجه به تعداد کارگران موجود در لیست حقوق، بدون اینکه هیچ دانش و شناختی از اهداف استراتژیک شرکت وجود داشته باشد.

نظریات اسکینر^۷ بیان می‌کند که: در حالی که اساسی‌ترین و بزرگترین منبع رقابتی شرکت انسانها هستند و از نظر زمانی بزرگترین افق زمانی هر وظیفه را در بر می‌گیرند، ولی بدون هیچ استراتژی بلند مدتی رها می‌شود و فقط به فشارها و حوادث زود گذر واکنش نشان می‌دهد. سرانجام بسیاری از شرکتها فاقد تخصص لازم هستند که بتوانند بطور مؤثر طرح‌های استراتژیک نیروی انسانی را تنظیم کنند. میلر و بوراک^۸ در یک بررسی از ۲۰۰ برنامه‌ریزی حرفه‌ای منابع انسانی دریافتند که تفاوت عمده‌ای بین تواناییهای جاری طراحان و مهارتهای ضروری برای بکارگیری برنامه‌ریزی نیروی انسانی، وجود دارد. دیر^۹ مشاهدات مشابهی داشته است. برای وفق دادن یک روش استراتژیک در مورد برنامه‌ریزی منابع انسانی، شناختی از جنبه‌های اساسی چنین روشی مورد نیاز است: دنباله این مقاله، یک چارچوب کاربردی از اجزای اصلی برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی را ارائه می‌دهد.

مفهوم برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی

تعریف

برای داشتن تعریف مناسبی از برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی باید دو عنصر اصلی برنامه‌ریزی یعنی هدف و وسیله مورد استفاده قرار گیرد.^{۱۰} ما می‌توانیم برنامه‌ریزی را به عنوان سه فعالیت مجزا اما مربوط به هم در نظر بگیریم:

۱- برقراری اهداف

۲- طراحی استراتژیها

۳- تنظیم طرحها و برنامه‌های خاص برای رسیدن به هدفها.

برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی ممکن است عموماً به عنوان فرایندی که در جهت برقراری اهداف منابع انسانی و توسعه استراتژیها برای رسیدن به اهداف و شناسایی سیاستها برای بسیج، فراگیری، بهره‌برداری توسعه و نگهداری منابع انسانی بکار رود، تعریف شود. در سطح استراتژیک، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تمرکز بر افق زمانی نسبتاً بلند مدت است (سه تا پنج سال) و ضرورتاً دو سؤال وسیع را پیش می‌کشد:^{۱۱}

۱- چه افرادی برای اداره و هدایت سازمان، در آینده برای

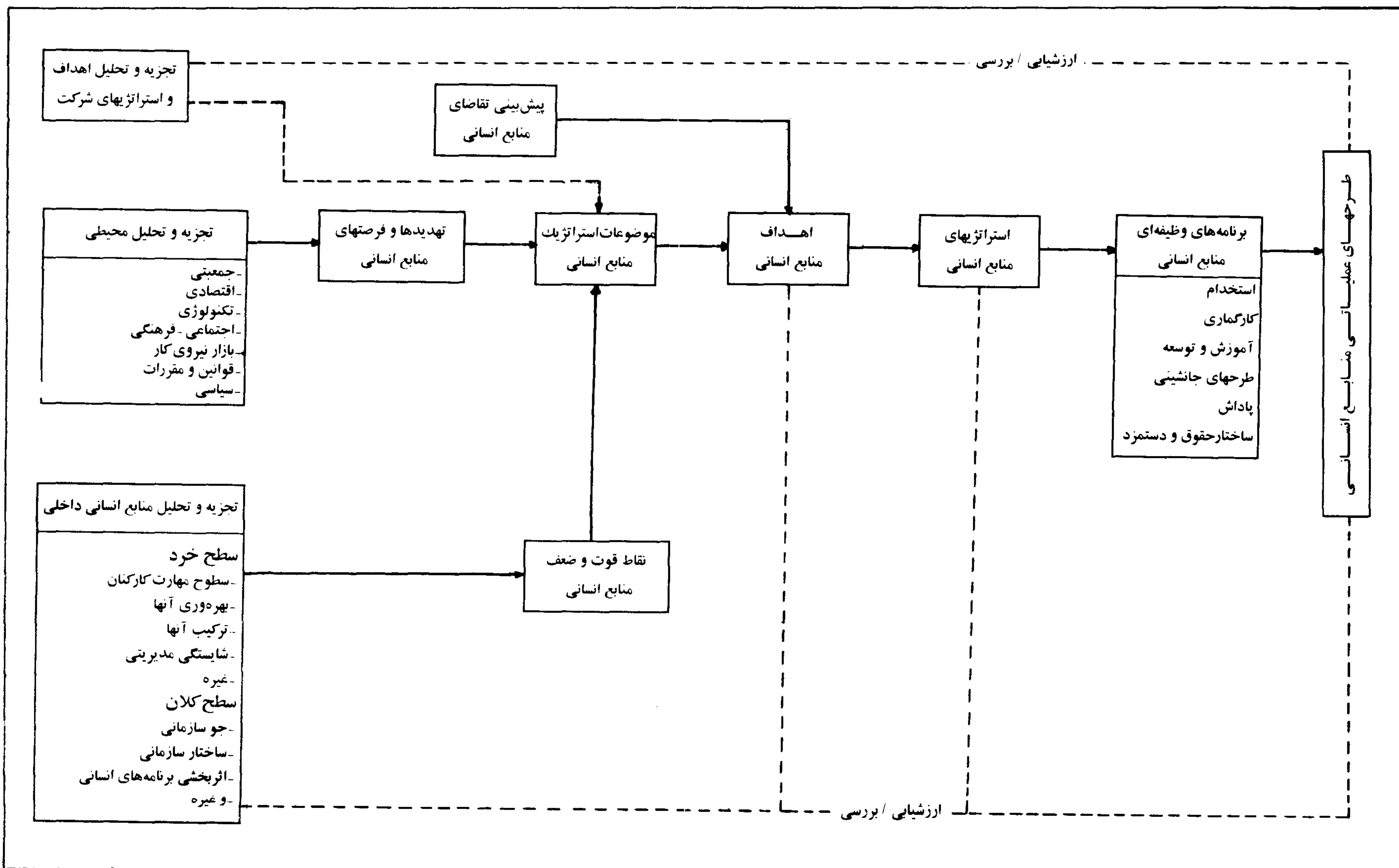
رسیدن به هدفهای استراتژیک شرکت مورد نیاز هستند؟

۲- چگونه باید برنامه‌های منابع انسانی تعیین شود تا بطور مؤثر با مقتضیات و فشارهای محیطی سر و کار داشته باشد.

اصولاً در یک سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی ۶ جزء یا عنصر کلیدی وجود دارد که این اجزا و روابط درونیشان در شکل شماره یک نشان داده شده است. هر یک از این اجزا بطور خلاصه توضیح داده شده است.

۱- تجزیه و تحلیل محیطی

این مرحله، شامل شناسایی و تجزیه و تحلیل پویا از روندها و نیروهای کلیدی در محیط خارج شرکت می‌شود که تأثیر بالقوه بر مدیریت منابع انسانی سازمان دارد. تغییراتی که در تکنولوژی، اقتصاد، فرهنگ جامعه، قوانین و محیط بازار نیروی کار صورت می‌گیرد، می‌باید تأثیرشان بر سیاستها و برنامه‌های منابع انسانی مستمراً شناسایی شود. آگاهی و شناخت واقعی محیط در فرایند ایجاد استراتژی منابع انسانی به منظور رسیدن به سازگاری بین سیستم مدیریت منابع انسانی و نیروی خارجی ضروری است، چون این نیروها بطور مستقیم یا غیر مستقیم بر اهداف، ساختار، اندازه، سیاستها، روشها و عملیات سازمان تأثیر می‌گذارد. اگر بخواهیم برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، نقش فعال و پیش گیرانه در فرایند برنامه‌ریزی داشته باشد، یک سیستم کنکاش محیطی، که بر منابع انسانی تمرکز داشته باشد، ضروری است. تغییرات اصلی محیطی با کاربردهای منابع انسانی باید قبل از انتخاب راه کارهای استراتژیک مورد بررسی قرار گیرد. شکل



شکل شماره ۱ - یک مدل مفهومی از برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی

شماره دو مرور ساده از نقش تجزیه و تحلیل محیطی در برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی است. به منظور اینکه، بطور مؤثر، نتایج این تجزیه و تحلیل را به برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی ربط دهیم، دو سؤال پیش می‌آید:

- ۱ - تأثیر بالقوه تغییرات محیطی شناسایی شده، بر سیاستها و برنامه‌های منابع انسانی چیست؟
- ۲ - تأثیر بالقوه موضوعات منابع انسانی بر اهداف و استراتژیهای انتخاب شده سازمان چیست؟

ارزش این تجزیه و تحلیل در پیش‌بینی و شناسایی فرصتها و تهدیدات منابع انسانی مشخص می‌شود. همچنان که شکل شماره دو نشان می‌دهد، تجزیه و تحلیل محیطی یک کوشش یک‌دفعه‌ای نیست. برنامه‌ریزان منابع انسانی بطور مداوم به بررسی محیط نیاز دارند و باید به عوامل جدید و تغییرات مهم محیطی که بر منابع انسانی تأثیر می‌گذارد و با عملکرد سازمانی مربوط است، حساس بود.

سازمانهای متعددی، فرایندهایی را برای انجام دادن فعالیت کنکاش محیطی برای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی توسعه داده‌اند. برای مثال یک شرکت خاص، یک تجزیه و تحلیل محیطی منابع انسانی در سطح شرکت برای افق زمانی بلند مدت آماده کرده است. موضوعات اصلی منابع انسانی در دو واژه احتمال ظهور و تأثیر مورد انتظار در یک شرکت روشن شد. این گزارش بین مدیران کلیدی واحدها با مسؤولیت منابع انسانی تقسیم گردید و مدیران واحدهای عملیاتی (صفی و ستادی) می‌باید چگونگی تأثیر موضوعات منابع انسانی را بر نیازهای شرکت خودشان ارزیابی کنند.

شرکت دیگری برای گسترش اطلاعات استراتژیک مورد نیاز برای برنامه‌ریزی منابع انسانی، یک گروه کار، از مدیران پرسنلی تمام قسمتهای سازمان تشکیل داد. این مدیران به قسمتهای تخصصی کوچکتری در بخشهایی از قبیل حقوق و پاداش، روابط

۲- تجزیه و تحلیل اهداف و استراتژیهای شرکت

اهداف و استراتژیهای منابع انسانی تا اندازه زیادی می‌توانند از طرحهای استراتژیک کلی سازمان گرفته شود. برای مثال، تغییرات در جهت‌گیری فعالیت بازرگانی ممکن است شامل ضرورت در ماهیت کارگران مورد نیاز و یا کاری که باید انجام شود، باشد. در هر حال، انتخابهای استراتژیک یک سازمان می‌تواند به وسیله کمیت و کیفیت منابع انسانی موجود در شرکت و یا آنچه که در بازار موجود است محدود گردد. پیش‌بینی منابع انسانی سازگار ممکن است عواملی را که می‌تواند بر مطلوبیت یا امکان سنجی اهداف معین شرکت و احتمال رسیدن به آن مؤثر واقع شود، را کشف کند، یا برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی می‌تواند منتج به شناسایی بازارهای جدید شود که برای توسعه توانایی منابع انسانی جاری بکار رود.

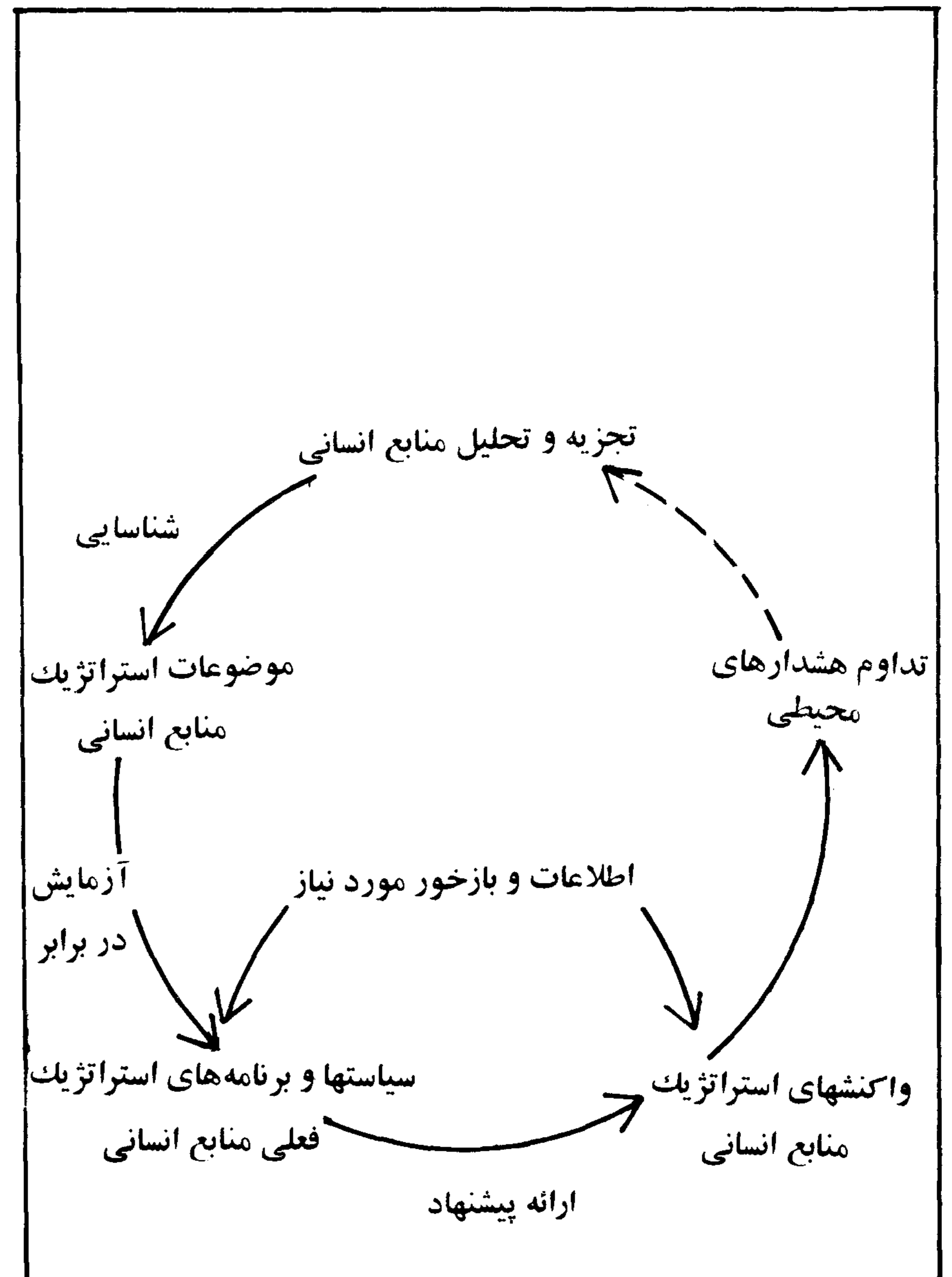
بسیاری از محققان، شناسایی کرده‌اند که منابع انسانی دسترس برای یک مؤسسه می‌تواند بر وضعیت رقابتی سازمان موثر باشد، بدین معنی که وسعت و ماهیت منابع انسانی یک مؤسسه یکی از عوامل تعیین‌کننده توانایی تطابق سازمان با محیط است. به علاوه، مؤسسه‌ای که برنامه‌ریزی رسمی منابع انسانی ندارد، احتمالاً به علت عدم دسترسی به نیروی کار بازار یا ضعف استفاده از منابع انسانی موجود خود، هزینه‌هایی را متحمل می‌گردد. ضروری است که طرحهای استراتژیک منابع انسانی و طرحهای استراتژیک شرکت همزمان تهیه گردد. رابطه بین اهداف و استراتژیهای یک سازمان و برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی به وسیله ترسیم سه سطح استراتژیک، که در ادبیات مدیریت استراتژیک بررسی شده، شناسایی می‌شود.

۱- برنامه‌ریزی جامع در سطح کلی شرکت

۲- برنامه‌ریزی در سطح واحد تجاری

۳- برنامه‌ریزی در سطح واحد عملیاتی.

برای یک سازمان برنامه‌ریزی در سطح شرکت ابتدا با جواب به این سؤال شروع می‌شود، ما، در چه مجموعه فعالیت تجاری، باید کار کنیم؟^{۱۲} در سطح واحد تجاری، برنامه‌ریزی بر این نکته توجه دارد که چگونه برای رقابت، در یک صنعت یا بخش بازار یا محصول خاصی تمرکز یابیم تا بتوانیم رقابت کنیم. در سطح



شکل ۲: فرایند تجزیه و تحلیل محیطی منابع انسانی

کاری، کارگماری و ... تقسیم شدند. به هر تیم مأموریت داده شده بود که موضوعات منابع انسانی را که باید در طرحهای تجاری سازمانی برای پنج سال آینده در نظر گرفته شود، تشخیص دهند، و در عین حال، مراحل عملی را که باید برای رسیدن به اهداف پیش‌بینی شده انجام گیرد، توصیه و پیشنهاد کنند. سرانجام، این تیمها در جلسه‌هایی که هر دو روز یکبار برگزار می‌شد، برای برنامه‌ریزی استراتژیک پرسنلی جمع می‌شدند و یک گزارش نهایی را که در برگیرنده مسائل بلند مدت منابع انسانی می‌شد و می‌باید در تلاشهای برنامه‌ریزی بلند مدت شرکت پیگیری شود، ارائه می‌دادند. این مثالها ضرورت عمل آوردن یک سیستم، که بتواند با دوران برنامه‌ریزی و فرهنگ فعلی سازمان تناسب داشته باشد، را یادآور می‌شود. داده‌های جمع‌آوری شده باید به گونه‌ای ترکیب و تلخیص شوند تا برای کسانی که در تصمیم‌گیری استراتژیک دخیلند، مفید واقع شود. در روش آرمانی آن باید در برگیرنده مدیران صافی و ستادی منابع انسانی و پرسنل باشد.

عملیاتی و تخصصی، تمرکز اصلی برنامه‌ریزی استراتژیک بر بیشینه کردن بهره‌وری منابع انسانی است یا بطور ساده برنامه‌ریزی منابع. این برنامه‌ریزی شامل تعیین احتیاجات ضروری، طراحی برای ادغام شرکتهای دیگر در خود و تخصیص منابع می‌شود.^{۱۳} مثالهایی از برنامه‌ریزی در سطح تخصصی می‌تواند شامل برنامه‌ریزی تولید، برنامه‌ریزی مالی و برنامه‌ریزی منابع انسانی باشد. برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح تخصصی می‌باید به برنامه استراتژیک تخصصی مشخص منجر شود که برای تلفیق برنامه‌های تخصصی انفرادی، که در هر مورد تهیه شده، مورد استفاده قرار گیرد. در یک مؤسسه چند شغله احتمالاً سه سطح از برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، آن چنان که شکل شماره سه نشان می‌دهد، وجود خواهد داشت.

در سطح کل شرکت، برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی بر گسترش یک استراتژی وسیع منابع انسانی، که رسالت کلی شرکت را حمایت کند، تمرکز می‌یابد. در سطح واحد، برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی بر تقاضای منابع انسانی، که بتواند اهداف و استراتژیهای محصول خاصی یا بازار خاصی را حمایت و

تکمیل کند، تمرکز می‌یابد. در سطح قسمت، کوششها می‌تواند بر توسعه سیاستها و برنامه‌ها برای هر محدوده تخصصی منابع انسانی (مانند کارگماری، آموزش و توسعه کارمندان، حقوق و دستمزد، پاداش و...) تمرکز یابد. این سه سطح باید بطور پیوسته و متداخل با هم در نظر گرفته شود، مانند تکه‌های یک معما که در نهایت منجر به یک سری از سیاستها و برنامه‌های منابع انسانی می‌شود که با اهداف و استراتژیهای سازمان هماهنگی داشته باشد. شرکتهایی که به یک رابطه موفق بین برنامه‌ریزی بازرگانی و برنامه‌ریزی منابع انسانی قائل شده‌اند، تحقق این امر را به سه طریق زیرگزارش داده‌اند:

- ۱- موضوعات استراتژیک منابع انسانی که بوسیله ستاد پرسنلی مطالعه می‌شود و یافته‌هایشان به عنوان داده به مدیریت برای برنامه‌ریزی استراتژیک ارائه می‌گردد.
- ۲- کمیته‌های برنامه‌ریزی از مدیران صفی، ستاد پرسنلی، برنامه ریزان شرکت تشکیل می‌شود و برای شناسایی و تجزیه و تحلیل موضوعات کلیدی منابع انسانی فعالیت می‌کنند.
- ۳- از مدیران صفی خواسته می‌شود تا یک تجزیه و تحلیل

سطح	مسئولیت	تمرکز
شرکت corporate	منابع انسانی در سطح شرکت و مدیریت شرکت	استراتژیها و سیاستهای کلی منابع انسانی سازمان تا با رسالت و برنامه‌ریزی جامع تجاری تناسب داشته باشد.
واحد تجاری Business Division	منابع انسانی در سطح واحد و مدیریت واحد	استراتژیها و سیاستهای منابع انسانی تا با بخشهای مشتری، بازار، محصول تطبیق داشته باشد.
شعبه / قسمت Department	منابع انسانی در سطح قسمت	برنامه‌ها و سیاستهای منابع انسانی برای هر محدوده تخصصی و عملیاتی (برای مثال: استخدام، کارگماری، پاداش و حقوق و دستمزد و برنامه‌ریزی شغلی).

شکل ۳- سطوح برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی

تأثیر استراتژیک را تکمیل کنند.

مدیران، کاربردهای منابع انسانی را شناسایی می‌کنند (برای مثال ترکیب کارگماری، استخدام، آموزش و نیازهای توسعه و ...) که اینها در طرحهای استراتژیک پیشنهاد شده، عملیات ممکن را برای رسیدن به نیازهای استراتژیک منابع انسانی تعیین می‌کنند.

۳- تجزیه و تحلیل منابع انسانی داخلی

این مرحله دو بعد اصلی دارد (شکل شماره چهار). اولین بعد یک تجزیه و تحلیل خرد از تعداد کارکنان جاری، مهارتهای شغلی، ترکیب و آرایش جمعیتی، سطوح عملکرد (بهره‌وری) جاری و عملکرد بالقوه و نگرشهای کاری دارد. چنین تجزیه و تحلیل برای شناسایی نقاط قوت و ضعف منابع انسانی جاری بکار می‌رود. این اطلاعات یک شناختی را از تواناییهای منابع انسانی، که می‌تواند برای ملزومات آینده سازمان موجود باشد، به دست می‌دهد. علی‌رغم تمرکز بر ماهیت اساس نیروی کار، یک تجزیه و تحلیل باید همچنین از سطح کلان متغیرهای موجود مانند جو و فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، کیفیت زندگی کار، روند غیبتها و انتقالها، تعویض نیروی کار، موقعیت جاری و اثر بخشی وظیفه‌ای سیستم‌های پرسنلی جاری صورت گیرد. پس از این تجزیه و تحلیل، سازمان یک شناخت واضحی از موقعیت فعلی منابع انسانی خود پیدا می‌کند.

۴- پیش‌بینی تقاضای آینده برای منابع انسانی

اخیراً، در یک بررسی از ۵۰۰ شرکت موفق مشخص شد که در حالی که تعداد زیادی از این شرکتها تقاضای منابع انسانی آینده خود را پیش‌بینی می‌کنند، ولی بیشتر آنها بر تکنیکهای پیش‌بینی سنتی مانند نمودارهای جایگزینی replacement متکی هستند. یافته‌ها نشان می‌دهد که کوششهای پیش‌بینی منابع انسانی تا اندازه زیادی به یافتن یک ذخیره کارکنان به عنوان جایگزینهایی برای استراتژیهای موجود شرکت محدود می‌شود، به جای اینکه تأثیر استراتژیهای آینده شرکت را بر نیازهای منابع انسانی پیش‌بینی کنند. از دیدگاه استراتژیک، پیش‌بینی باید در برگیرنده جنبه‌های کمی و کیفی نیازهای منابع انسانی باشد. نتیجه نهایی نباید فقط تعداد مورد نیاز کارکنان را به ما بدهد، بلکه باید یک شناختی از

ترکیب کیفی مورد نیاز برای رسیدن به اهداف استراتژیک، به دست دهد. غالباً از جنبه‌های کیفی پیش‌بینی تقاضا چشم‌پوشی می‌شود. مهم است بدانیم که چه مهارتهای جدیدی ممکن است، متناسب با تغییرات در فعالیت بازرگانی در بازارها، در تکنولوژی اندازه سازمان، شرایط رقابتی و ... مورد نیاز باشد. برای مثال هنگامی که یک سازمان از حالت استراتژی ایستا به استراتژی توسعه تغییرروش می‌دهد، ممکن است به مدیرانی با مهارتهای سوداگری (entrepreneurial) به جای مدیرانی از نوع محافظه‌کار (Care taker) نیاز باشد. یک نمونه، در صنعت بانکداری اتفاق افتاده است. وقتی رقابت در بازار خدمات مالی شدید شد، بیشتر بانکهای اصلی آمریکا از مدیریت سنتی به انتخاب و شناسایی مدیران خلاق و مشتری مدار، روی آوردند.^{۱۴}

۵- ایجاد و گسترش استراتژیها و اهداف منابع انسانی

اطلاعات فراهم آمده از تجزیه و تحلیل‌های قبلی برای توسعه اهداف و استراتژیهای منابع انسانی بکار می‌آید. این مرحله شامل تعریف وضعیت مطلوب منابع انسانی سازمانی و طراحی برنامه‌ها برای رسیدن به آن وضعیت است. استراتژی منابع انسانی اساساً شامل تعدیل ترکیب داخلی منابع انسانی سازمان است. برای اطمینان از اینکه این منابع با استراتژی تجاری و هم با محیط بیرونی سازمان سازگاری دارد. اهداف منابع انسانی در یک دامنه وسیعی بر فعالیت‌های کارکنان مانند بازدهی، صلاحیتها و شایستگی‌ها، طرز تلقی کارکنان و پرسنل تأثیر می‌گذارد. زمانی که اهداف تعریف می‌شوند، فعالیت‌های تخصصی مانند استخدام، انتخاب، کارگماری، آموزش و توسعه سیستمهای پاداش، باید برای رسیدن به اهداف شناسایی شوند. مهم این است که وظایف تخصصی با استراتژیهای تجاری وحدت داشته، و مکمل آنها باشد، نه برنامه‌هایی مجزا و بی‌ربط با آنها. برای مثال اگر سازمان استراتژی رشد را دنبال می‌کند، طرحهای استخدام و برنامه‌های توسعه نیروی کار نیز باید در جهت جذب و توسعه منابع انسانی برای حمایت از استراتژی رشد باشد. بافت برنامه‌های بالندگی شغلی مؤسسه می‌باید با مشخصات کسانی که از بازار کار بسیج می‌شوند، هم‌خوانی داشته باشد.^{۱۵} بطور خلاصه، نتیجه نهایی باید

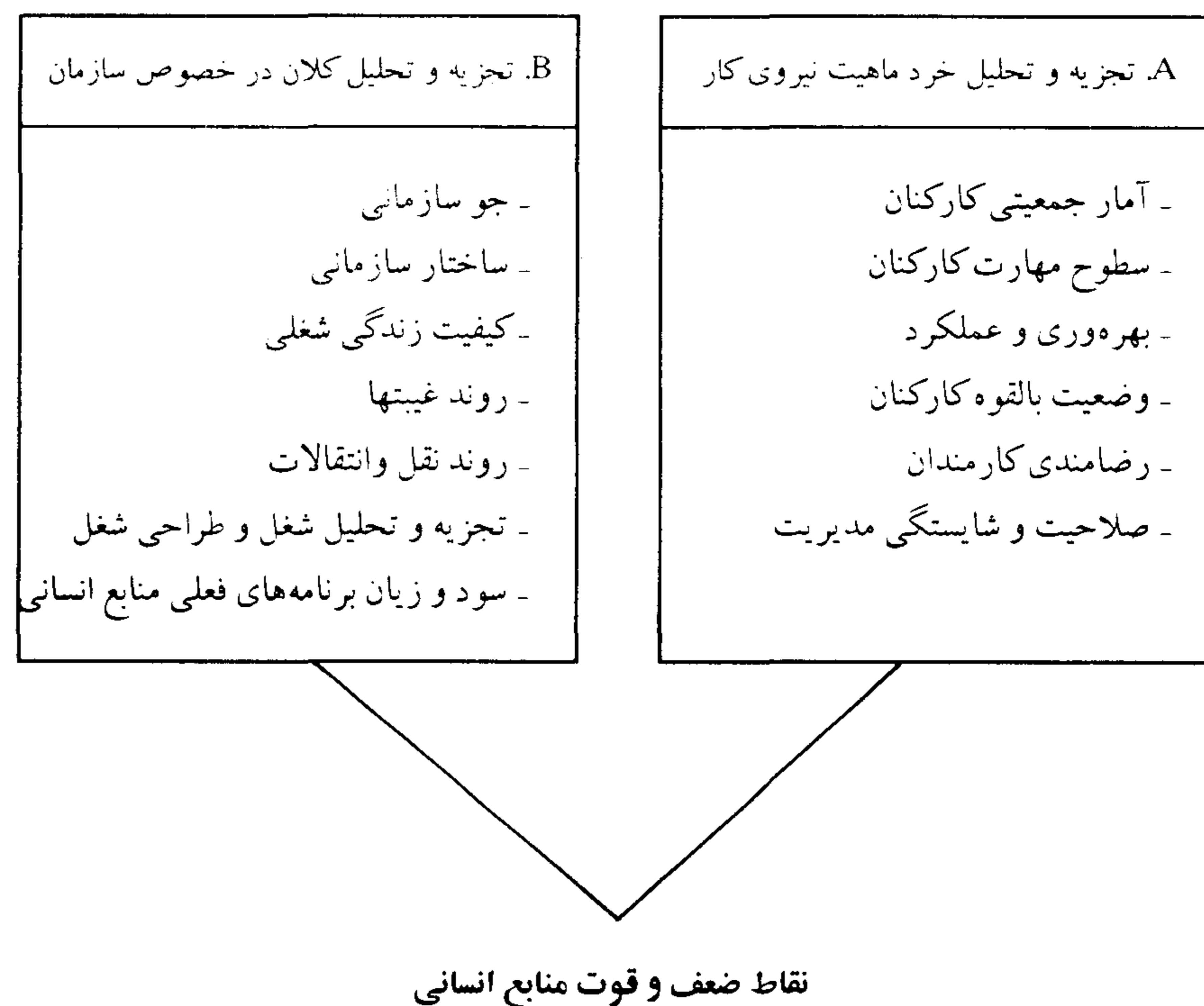
- ۲- سطوح بهره‌وری در مقابل اهداف برقرار شده.
- ۳- نرخ جریانهای واقعی پرسنل (نقل و انتقالات، غیبتها، ارتقا و ...) در مقابل نرخهای مطلوب.
- ۴- برنامه‌های اجرا شده تخصصی پرسنل در مقابل برنامه‌های پیش‌بینی شده.
- ۵- هزینه‌های نیروی کار و برنامه‌ها در مقابل مقدار بودجه شده.

۶- رابطه نتایج و منافع برنامه‌ها در مقابل هزینه‌های آن. در حالی که این اندازه‌گیری نقطه شروع خوبی برای ارزشیابی است، وظیفه اصلی و عمده ارزیابی کردن تأثیر سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی در کل است و فقط اندازه‌گیری هزینه‌ها یا منابع به دست آمده از عملیات و ترکیبهای خاصی را شامل نمی‌گردد. قسمت نهایی اثر بخشی برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، تأثیری است که بر کل عملکرد سازمان دارد در حالی که تعداد کمی از شرکتها این تستها را انجام می‌دهند. فرض مسلم این است که فعالیتهای برنامه‌ریزی شده منابع انسانی در بازدهی بلند مدت پرسنل و کاهش هزینه‌های منابع انسانی و بنابراین، سوددهی شرکت مؤثر هستند. یک شیوه ارزیابی دقیق برای اثبات این تأثیر ضروری و حیاتی است. از آنجا که برنامه‌ریزی منابع انسانی تازه و پیچیده است، توجه کامل باید به ارزیابی کیفی فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی شود. سؤالات مهمی در این زمینه پیش می‌آید: ۱۷

- چه اندازه زمینه‌های تخصصی منابع انسانی تکمیل شده‌اند؟
- کیفیت ارتباطات و روابط و تعاملهای بین مدیران صفی و برنامه‌ریزان منابع انسانی چگونه است؟
- مدیران صفی تا چه اندازه از پیشنهادهای برنامه‌ریزان منابع انسانی استفاده می‌کنند؟
- تا چه اندازه طرحهای منابع انسانی، انتظارات مدیریت را برآورده می‌کند؟

مسئولیت برای برنامه‌ریزی

لازمه یک برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی این است که باید از حمایت و پشتیبانی مدیریت برخوردار باشد. مدیریت عالی باید یک تعهد جدی برای بررسی مسائل منابع انسانی در برنامه‌ها و طرحهای استراتژیک داشته باشد. برنامه‌ریزی منابع انسانی باید به



شکل شماره ۴ - جدول تجزیه و تحلیل منابع انسانی داخلی

با طرحهای بلند مدت کار برای رسیدن به اهداف منابع انسانی وحدت نظر، انطباق و هماهنگی داشته باشد. سرانجام طرحهای وسیع منابع انسانی باید به طرحهای عملیاتی کوتاه مدت تبدیل گردد.

۶- ارزشیابی و بازبینی

عنصر نهایی در یک سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی بازبینی و ارزیابی پیشرفت برنامه در جهت رسیدن به اهداف است. یک روش ارزشیابی و مرور و سعی باید شامل ارزشیابی نتایج فعالیتهای برنامه‌های منابع انسانی و اصلاح انحراف شناسایی شده باشد. سؤال اساسی این است که برنامه‌ها چگونه عمل می‌شود. یک بازبینی باید حداقل شامل موارد ذیل باشد: ۱۶

۱- مقایسه نیازهای واقعی به پرسنل با نیازهایی که برنامه‌ریزی شده بود.

(1982).

4) Mary Anne Devanna, Charless Fombrun and Noel Tichy, Human resource Management: a strategic Porspective organizational Dynamics. Winter (1981).

5) Stella M. Nkomo, stage three in personnyel administration: strategic Human Resource management , Personnel July-August (1980).

6) Stella M. Nkomo, Prescription Vs. Practice: the state of Human Resource Planning in large U.S. organizations. souther management Association Proceedinge (1984).

7) Wickham skinner, Big hut, no cattle: managing human resources, Harrard Business Review, September-October (1981).

8) Edwin L. Miller and Elmer H. Buraek, A status report on human resource planning from the perspective of human resource planners, Human Resource Planning 4,33-40 (1981).

9) Lee Dyet, Bringing human resources into the strategy formulation process, Humand Resource Management 22, 257-271 (1983).

10) R Anthony, Planning and control systems: A Framework for Analysis, Division of Research, Graduate school of Business Administration, Harvard University, Boston (1965).

11) Devanna, fombrun and tichy. Human resource Management.

12) Dan E.Schendel and charles W. Hofer, Strategy formulation Analytical Concepts. West. stpaul, minnesota (1978).

13) Anthony planning and control systems.

14) Wanted: a manager to fit each strategy, Business week 25 February (1980).

15) Lloyd Barid. Llan Meshoulam and Ghislaine Degive Meshing human resource planning with strategic business planning :a model approach, personnel september-October (1983).

16) Dyer, Human Recource Planning.

17) Walker, Human Resource Planning.

منبع اصلی ترجمه:

Strategic Planning for Human Resources-Let's Get Started

Stella M. Nkomo

Long Range Planning, Vol. 21, February 1988

عنوان یک قسمت حیاتی، برای فرموله کردن و اجرای برنامه ریزی کلی سازمان در نظر گرفته شود و آن را به عنوان یک فعالیت جنبی یا موازی برنامه های استراتژیک نمی توان بطور مؤثر انجام داد. ستاد منابع انسانی باید سهم مهمی در فرایند برنامه ریزی استراتژیک عهده دار باشد. این، مستلزم آن است که مدیران منابع انسانی، کسانی باشند که از عملیات اساسی سازمان دانش کافی و شناخت دقیقی از فرایند انتخاب، بهره وری، توسعه و نگهداری و تشویق منابع انسانی داشته باشند. همچنین آنان قادر به ایجاد ائتلاف بین سطوح متعدد پرسنل در قالب یک سیستم واحد برای رسیدن به هماهنگی با اهداف استراتژیک سازمان باشند.

نتیجه

در این مقاله کوشش شده است که چارچوب اولیه برای یک سیستم برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی برقرار شود. این چارچوب چندین زیر سیستم پیچیده را در بر می گیرد و با توجه به آنها می تواند یک سیستم کاربردی را گسترش بدهد. برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی احتمالاً چندین سیکل برنامه ریزی را ایجاد می کند. گسترش یک برنامه ریزی استراتژیک جامع منابع انسانی مشابه حل یک معماست، یعنی باید تمام قسمتهای یک معما قبلاً بررسی و آماده گردد و پس از هماهنگی به حل معما پرداخت. هر قسمتی که آماده نگردد در واقع حل معما ناتمام می ماند. فعالیتهای تکه تکه از طرف بسیاری از سازمانها موجب می شود که برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی جاری نشود و به دام فعالیت غیر مؤثر مدیریت دچار شود. زمان آن رسیده است که یک روش استراتژیک برای منابع انسانی طراحی کنند و گسترش بدهند تا با اهداف استراتژیک سازمان پیوند داشته باشد. برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی یک جزء مهم فرایند برنامه ریزی کل سازمان است.

پانویسها:

1) James Walker (Ed). The challenge of Human Resource Planning: selected Reading, Human Resourc Planning society. New York (1980).

2) James Walker, Human Resource Planning , McGraw-Hill, New York (1980).

3) Lee Dyet, Human Resource Planning in Personnel Managemented, Kenneth Rowland and Gerald Ferris. PP. 52 -77, Allyn Bocon, Boston