

# مبانی برنامه‌ریزی نیروی انسانی

سید رضا سیدجوادین

## مقدمه

در سالهای اخیر، برنامه‌ریزی نیروی انسانی در محدوده‌های زمانی متفاوت به عنوان ابزاری که مستقیم یا غیر مستقیم، اهداف، برنامه‌ها و استراتژیهای سازمانی را به هدفها و برنامه‌های نیروی انسانی ارتباط می‌دهد، مورد بحث و توجه صاحبان بوده است<sup>۱</sup> و به عنوان یکی از پیچیده‌ترین، فنی‌ترین و رقابتی‌ترین زمینه‌های فعالیتی مدیران در کارکرد منابع انسانی برای پاسخ‌گویی به انتظارات کارکنان و انتظارات جامعه در سطح خرد و کلان به کار گرفته می‌شود. در ابتدا کافی بود که کارفرما و کارگر به توافق برسند، اما همراه با توسعه دانش و تغییر توقعات و گسترش شهرنشینی، کارفرمایان و در پی آن، مدیران به ضرورت شناخت نیازهای نیروی کار و تأثیر آن بر کارکرد سازمان و تطبیق آن با هدفهای سازمان پی بردند. وجود تجمعهای صنفی و کارگری و نقش دولتها در تعیین سیاست اقتصادی و خودکفایی ملل، وجود برنامه‌هایی را که هم نیازهای جامعه را برآورده و هم هدفهای نیروی کار و سازمان را حمایت کند، ضروری کرده است. افزایش سطح آموزش افراد جامعه، گوناگونی تخصصها، وسعت، پیچیدگی سازمانها، تکنولوژی، تغییر سریع توقعات افراد از دیگر متغیرهایی است که نقش مدیران نیروی انسانی را برای تدوین برنامه‌های کارا قابل اهمیت ساخته است.<sup>۲</sup> هر سازمانی، چه مدیر نیروی انسانی داشته باشد یا نه، با اموری از قبیل استخدام نیرو، آموزش، پرداخت حقوق و مزایا و جدا شدن آنها در سازمان روبروست. اگر برای برنامه‌ریزی امور فوق‌مدیر متخصص وجود داشته باشد، می‌تواند در اثر بخشی سازمان سهم باشد. اخیراً مشاهده می‌شود، تقاضای حقوق توسط مدیران نیروی انسانی در شرکتهای بزرگ به مرز ۱۰۰۰۰۰ دلار رسیده که نشان دهنده این نکته است که این مدیران صرفاً برای برنامه‌ریزی گردش دست

جمعی استخدام نمی‌شوند.<sup>۳</sup> حقوق مذکور به این دلیل پرداخت می‌شود که این مدیران بتوانند پاسخ مناسبی را در ترتیب بکارگیری متغیرهای زیر فراهم سازند:

## ۱- تغییرات ترکیب نیروی کار

امروزه در ترکیب نیروی کار سازمان تغییرات مهمی مشاهده می‌شود. تعداد اعضایی که در رده‌های عملیاتی تخصصی انجام وظیفه می‌کنند، متنوع و بسیار است. سطوح آموزش رسمی اغلب نیروها بالاست. حضور بانوان در سطوح متعدد سازمان دیده می‌شود که پیامدهای خاص خود را نیز به همراه دارد.

## ۲- تغییر ارزشهای نیروی کار

تغییر در ترکیب نیروی کار به ارزشهای جدید در باورهای اساسی و هنجاری نیروی انسانی منجر گردیده است که از آن به اخلاق کار تعبیر می‌شود که مفاهیم کارکردی مانند وقت شناسی، اطاعت در سازمان، امانتداری، تلاش، صداقت، صرفه‌جویی و پشتکار را شامل می‌شود. از آنجا که یک نیروی کار برای خدمت در سازمان با مجموعه ارزشهایش به کار گرفته می‌شود لذا نیازمند یک برنامه‌ریزی مناسب برای انطباق ارزشهایش با مفاهیم سازمان است تا توان وی در جهت بهره‌دهی، کارآیی و اثر بخشی سازمانی قرار گیرد. از این نظر مدیر نیروی انسانی باید از فنون متعددی مانند طراحی مجدد مشاغل،<sup>۴</sup> برنامه کار انعطاف پذیر<sup>۵</sup> و انگیزه درمانی<sup>۶</sup> برای حفظ اخلاق کار استفاده کند.

## ۳- تغییر در توقعات کارکنان و سطوح بهره‌وری

سازمانها پیوسته در تغییرند. تأثیر تغییر در محیط و هنجارهای رفتاری آن و آثار تکنولوژی بر رفتار افراد سازمانی در سطوح

مختلف دیده می‌شود. بکارگیری انواع ماشینهای کوچک و بزرگ در کنار عناصر انسانی سازمان، نگرانیهای تازه‌ای را در عنصر انسانی موجب‌گشته و به‌اضطرابهای او می‌افزاید، لذا در برنامه‌ریزی نیروی انسانی باید به‌گونه‌ای عمل کرد که حقوق محرمانه نیروی انسانی و آزادی بیان او و امنیت شغل وی حفظ گردد. برخی از صاحب‌نظران معتقدند که آزادی بیان کارکنان، امکان پیشرفت کارکنان و بهبود محیط کار را فراهم می‌سازد.<sup>۸</sup> از سوی دیگر باید به این نکته توجه داشت که کارکنان بیشتر به اطلاعاتی علاقه‌مندند که موجب حفظ شغل آنها می‌شود، لذا به افشای اسرار خود چه از نظر شغلی و چه از نظر فردی حساسیت نشان می‌دهند.

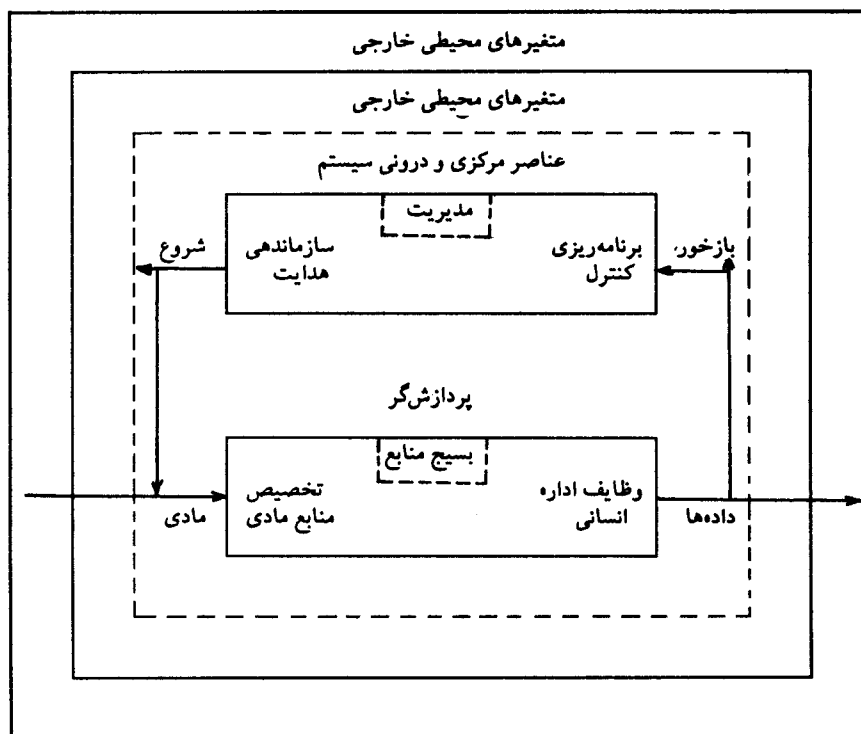
و ماشینهای با تکنولوژی نوین، سازمان را با تورم نیرو و الزام به اجرای برنامه تعدیل نیروی انسانی روبرو خواهد ساخت، بدیهی است که تعدادی از نیروی انسانی که از کمبود تحصیلی و تواناییهای فنی و مهارتی برخوردارند، قابلیت لازم را برای آموزش و ارتقاء نداشته باشند، در این صورت پیامد این فزاینده عدم اشتغال و بیکاری خواهد بود. خودکار کردن عملیات در کارخانه موجب تضعیف حضور تجمعهای انسانی در محیط کار خواهد شد. گر چه این عمل به دلایل فنی و اقتصادی صورت می‌پذیرد، اما مشکلات و نتایج آن برای انسانها و اداره‌های انسانی طبعاً مشکل آفرین است.<sup>۹</sup>

#### ۴- تغییر تقاضای کارفرمایان و اتوماسیون

گرچه این دو مفهوم معانی جداگانه‌ای دارد، اما ورود تکنولوژی و بکارگیری فرایند آن در سازمانها در تغییر تقاضای کارفرمایان در تولید انبوه و ارائه خدمات نقش عمده‌ای را به عهده دارد به‌گونه‌ای که بسیاری از مشاغل روزمره یکنواخت ساده حذف خواهند شد و مشاغل جدیدی با دیدی مبتنی بر بهره‌گیری از تکنولوژی جایگزین خواهد شد. نیاز به نیروی کار با تخصص بالا، الزام به ساختار دهی مجدد مشاغل، برنامه‌ریزیهای نوین آموزشی را در پرورش نیروی انسانی بر مدیریت تحمیل خواهد کرد. ورود فنون

#### ماهیت برنامه‌ریزی نیروی انسانی

چگونگی تبیین خاستگاه موضوع برنامه‌ریزی منابع انسانی در مباحث علمی مدیریت مورد بحث صاحب‌نظران مدیریت است. برای تبیین این موضوع نخست باید تعریف جامعی از مدیریت ارائه شود؛ بر این مبنا مدیریت فرایند بکارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به هدفهای سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می‌گیرد.<sup>۱۰</sup> (شکل شماره ۱)



شکل شماره ۱ - وظایف مدیریت در یک سیستم اجتماعی<sup>۱۱</sup>

البته لازم به ذکر است که بین واژه مدیریت منابع انسانی<sup>۱۲</sup> و مدیریت اداره امور کارکنان<sup>۱۳</sup> تفاوت وجود دارد. مدیریت منابع انسانی از جمله مسؤولیتهای اصلی مدیریت در هر سازمانی بشمار می‌رود و همه مدیران سطوح متعدد سازمانی به نوعی از این مسؤولیت برخوردارند از این رو مدیریت منابع انسانی را بهره‌برداری از سرمایه‌های انسانی شرکت برای رسیدن به هدفهای سازمانی می‌دانند،<sup>۱۴</sup> در حالی که مدیران اداره کارکنان افرادی هستند که معمولاً با ارائه نظریات مشورتی یا ستادی تلاش می‌کنند، معضل بین کارگران و کارمندان را با دیگر مدیران حل کنند. در واقع آنها مسؤولیت اصلی هماهنگی در فعالیتهای مدیریت منابع انسانی را به عهده دارند؛ به عبارت دیگر مدیر اداره کارکنان عهده‌دار یک نقش مشورتی و سازنده در سیاستهای روابط انسانی است که توسط مدیران صنفی اجرا می‌شود.<sup>۱۵</sup> همان گونه که در تعریف مدیریت منابع انسانی ملاحظه شد، صاحب‌نظران وظایف آن را در دو گروه وظایف مدیریتی و عملیاتی دسته‌بندی نموده‌اند:<sup>۱۶</sup>

الف- وظایف مدیریتی: شامل وظایف برنامه‌ریزی سازماندهی، هدایت و کنترل است.

ب- وظایف عملیاتی: شامل وظایف تدارک نیرو، بهبود کارکنان، جبران خدمات، روابط کار، ایمنی و بهداشت، جدا شدن از سازمان و تحقیقات در زمینه‌های انسانی است.

در وظیفه عملیاتی تدارک نیرو،<sup>۱۷</sup> مدیر نیروی انسانی به تدارک تعداد و انواع مناسب نیروی استخدامی مورد نیاز برای تحقق اهداف سازمانی می‌پردازد. در این رابطه تدارک نیرو به عنوان فرایند تعیین کار بر اساس هدفهای سازمان، طراحی شغل، کار شکافی و برنامه‌ریزی نیروی انسانی تعریف می‌شود. شکل شماره ۲ این فرایند را نشان می‌دهد:

**هدفها، تعریف و فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی**  
چنانکه در شکل شماره ۲ مشاهده می‌شود، جایگاه برنامه‌ریزی

نیروی انسانی در مجموعه وظیفه عملیاتی تدارک نیرو به عنوان یک فرایند مطرح می‌گردد. در فرایند تدارک نیرو، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، مثل هر یک از انواع برنامه‌ریزیها، وسیله‌ای برای کسب مقصود است که در این مورد، مقصود، حصول اطمینان از تأمین نیروی انسانی است که قادر باشد تمام فعالیتهای مورد نیاز برای رسیدن به هدفهای سازمان را به عهده گیرد.<sup>۱۸</sup>

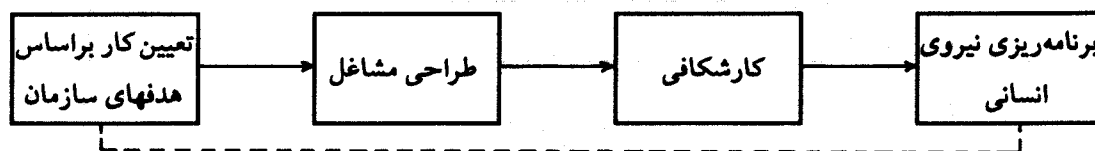
#### ۱- تعریفهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی

تاکنون پیرامون واژه برنامه‌ریزی نیروی انسانی تعبیرهای متعدد و دیدگاه‌های متفاوتی مطرح گردیده است. از نظر روابط صنعتی برنامه‌ریزی نیروی انسانی به عنوان برنامه جایگزینی مطرح می‌شود. در این صورت برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تفکر در مورد خط مشی‌های استخدامی نیروی انسانی، ایجاد و ارائه برنامه‌های کارمندیابی، ارتقای افراد، تجزیه و تحلیل ترک خدمت نیروی کار، و همچنین تحلیل رابطه بین سیاست پرداخت و کارمندیابی را عهده‌دار خواهد بود.<sup>۱۹</sup>

نگرش دیگری، برنامه‌ریزی نیروی انسانی را بخشی از فرایند کارگزینی می‌داند که به صورت یک فرایند فرعی، کار تحلیل سطوح مهارتها در سازمان، تحلیل پستهای جاری و پستهای مورد نیاز آینده را در بردارد که ممکن است بر اثر بازنشستگی یا انفصال، انتقال، ارتقاء، ترک بر اثر بیماری، غیبت یا رشد و تعدیل حاصل گردد.<sup>۲۰</sup>

نگرش مشارکتی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی را بهبود بخشیدن به توانایی سازمان در جهت رسیدن به اهدافش، بر اساس طراحی، مشارکت بیشتر عنصر انسانی در اداره سازمان در همه زمانهای حال و آینده می‌داند.<sup>۲۱</sup>

در نگرش بلند مدت به سازمان چنین می‌گویند که: حیات سازمان در بلند مدت نیازمند بکارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک است. در این رابطه مدیران عالی با تنظیم چارچوبی که از فلسفه سازمان اخذ شده است آنچه را که سازمان باید انجام دهد و یا



شکل شماره ۲- فرایند تدارک نیرو

## ۲- هدفهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی

این پرسش مطرح است که هدف از برنامه‌ریزی نیروی انسانی چیست؟ برخی از صاحب‌نظران، هدف از برنامه‌ریزی نیروی انسانی را حفظ و گسترش تواناییهای سازمان در جهت رسیدن به هدفها، مقاصد و مأموریت‌های آن می‌دانند که بر اساس این برنامه راهبردهای خاص را با استفاده صحیح از نیروی انسانی در آینده مشخص تعیین کرده و در آن راستا تلاش می‌نمایند.<sup>۲۳</sup> برخی دیگر، هدفهای زیر را برای برنامه‌ریزی نیروی انسانی مطرح کرده‌اند که عبارتند از:<sup>۲۴</sup>

- الف- کاهش هزینه نیروی انسانی با استفاده از پیش بینی کمبود یا افزایش منابع انسانی و اصلاح وضعیت غیر متوازن، غیر قابل اداره و هزینه‌زایی که قبلاً وجود داشت.
- ب - تدارک مناسبترین جهت برنامه‌ریزی برای پرورش و آموزش کارکنان به گونه‌ای که گرایشهای آنها را تا حد مطلوب گسترش دهد.

انتظار می‌رود برآورد، یعنی آنچه چگونگی بقای سازمان را تضمین می‌نماید، تعیین می‌کنند. در این نوع برنامه‌ریزی مقاصد و مأموریت‌های سازمان نوع محصول یا خدمت را مشخص می‌سازد، در حالی که برنامه‌های میان مدت منابع انسانی شامل پیش بینی نیازهای انسانی سازمان در طبقات شغلی برای رسیدن به هدف است. این برنامه ترک خدمت، افزایش یا کاهش نرخهایی را که باید در پرداخت به پرسنل محاسبه شود، تخمین می‌زند. اما در برنامه‌ریزی کوتاه مدت منابع انسانی که معمولاً با فعالیت مدیران عملیاتی شکل می‌گیرد، گفته می‌شود که ملموسترین نوع برنامه‌ریزی بر اساس نوع مهارت آنها و نیاز آموزشی برای رسیدن به هدفهای شرکت یا سازمان است. در این سطح معمولاً مدیران برنامه‌های تعدیل، مازاد یا کاهش نیرو را با بکارگیری فنون ارتقا، انتقال، بازنشستگی زودرس، باز خرید و یا کارآفرینی برای حفظ نیروی انسانی ارائه می‌دهند. شکل شماره ۳ ارتباط تعریفهای فوق را با برنامه‌ریزی شغلی در سازمان نشان می‌دهد.



شکل شماره ۳- تعامل بین برنامه‌ریزی شغلی و برنامه‌ریزی نیروی انسانی<sup>۲۲</sup>

### ج - بهبود فرایند برنامه‌ریزی شغلی

د - ایجاد فرصتهای شغلی مناسبتر برای حضور بانوان و افراد با بلوغ کمتر و پیش بینی رشد و پرورش آنها، تا از توان آنها استفاده بیشتری به عمل آید.

ه - تدارک ابزار لازم برای ارزیابی مؤثر نیرو با استفاده از سیاستها و عملیات مشخص و سنجش تأثیر عرضه و تقاضای نیروی کار در بازار بر سازمان.<sup>۲۵</sup>

هدفهای مذکور، چارچوب لازم را برای برنامه‌ریزان مشخص می‌سازند که برای پرسشهای زیر پاسخ مناسبی را تدارک ببینند:

- سازمان چه نوع افرادی را نیاز دارد؟

- چه تعداد افراد می‌خواهد؟

- برای چه دوره‌ای از زمان این افراد مورد نیاز هستند؟

- چه تعداد از افراد مورد نیاز در امور روزمره بکار گرفته شوند؟

- چگونه تأمین نیرو از منابع داخلی و خارجی امکان پذیر است؟

- چه متغیرهایی در بازار نیروی کار و محیط بر سیستم نیروی

انسانی اثر خواهد گذارد؟

از این رو تلاش می‌شود که تصمیمات در رابطه با کارکنان و

جریان نیروی انسانی به صورت یک فرایند نشان داده شود که در

شکل شماره ۴ مشاهده می‌گردد.

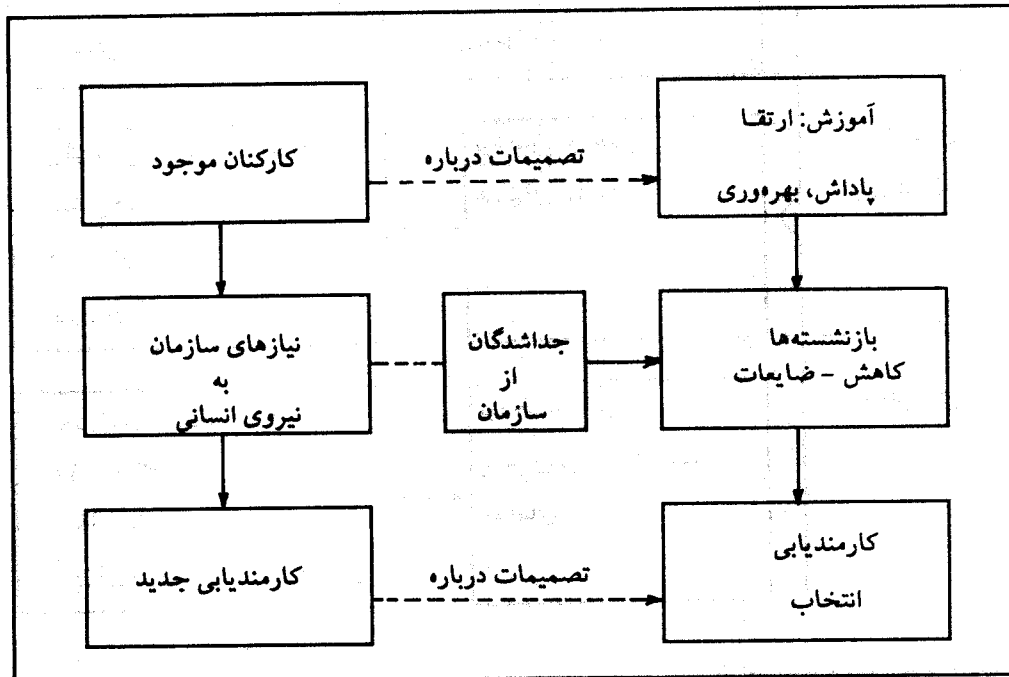
مدل مذکور، اهمیت به کارگیری نیروی انسانی متناسب و

توانمند به جای تعداد افراد را مورد تأکید قرار می‌دهد.

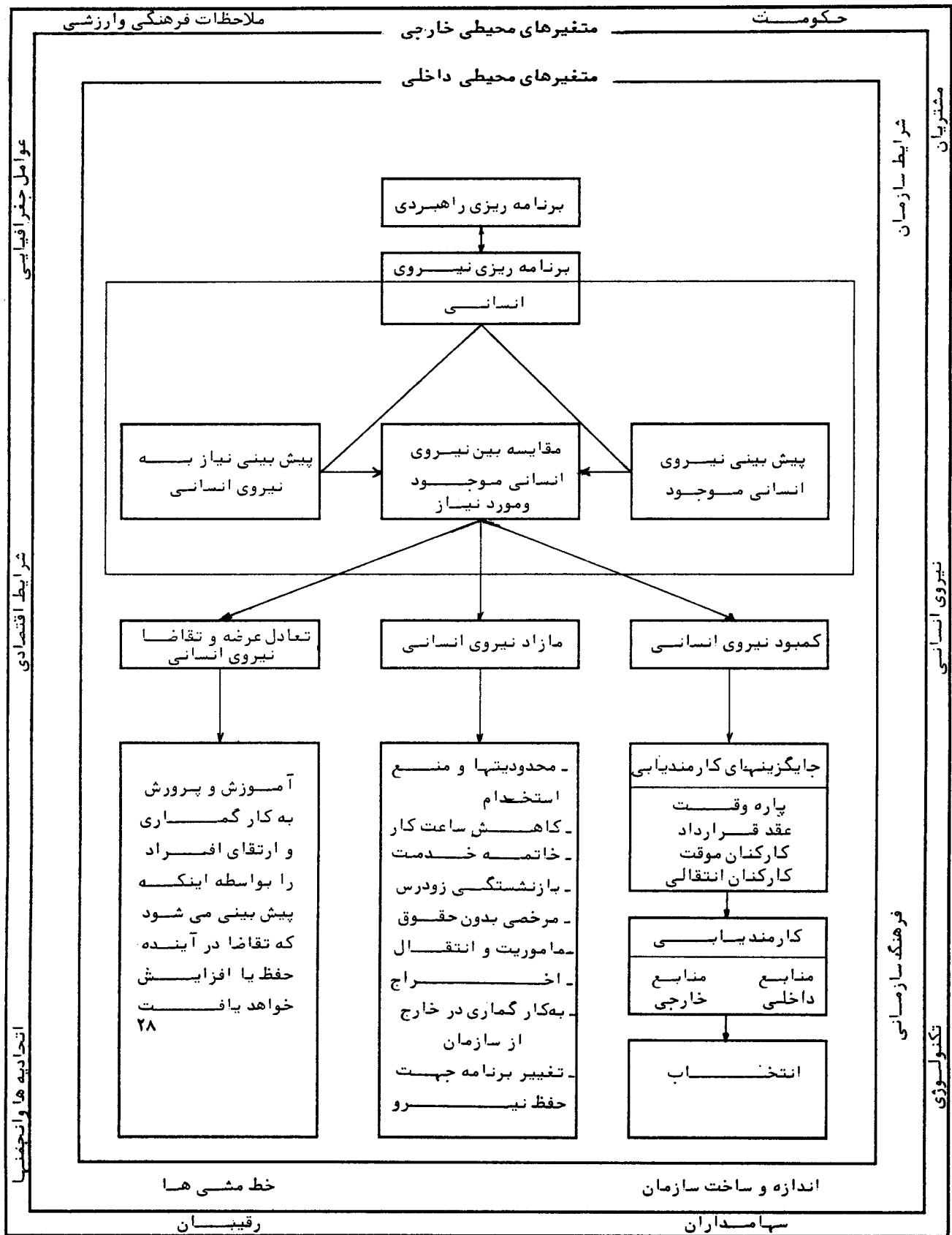
### ۳- فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی

چنانکه ذکر شد در تازه‌ترین نظریات مربوط به برنامه‌ریزی نیروی انسانی این مفهوم به عنوان یک فرایند از فرایند وظیفه‌ای تدارک نیرو در مدیریت نیروی انسانی، کار سنجش و تعیین کمیت و کیفیت نیروی انسانی مورد نیاز را به عهده دارد.<sup>۲۷</sup> به هر حال هر سازمانی که بزرگ و وظایف آن پیچیده می‌شود، به یک نگرش هم‌اوردی و استراتژیک نیاز دارد. برنامه‌ریزی هم‌اوردی ملاحظات محیط‌داخلی و بیرونی را مورد نظر قرار می‌دهد. در گذشته، مدیران اداری و کارگزینی نقشی در تدوین برنامه‌ریزی هم‌اوردی نداشتند، اما امروزه به دلایل اثر پذیری برنامه از عوامل محیطی و تحولاتی که در مقدمه مقاله از آنها یاد شده است و همچنین نوع زیست شهری، تغییر وضعیت ملی و جهانی و آثار آن بر برنامه توسعه کشورها، همگی مفاهیم جدیدی را در قالب ارزشهای اساسی و هنجاری و کارکردی نیروی انسانی موجب گردیده است. وجود سازمانهای صنفی و سیاسی که به حمایت از نیروی انسانی عمل می‌کنند، همه موجب اهمیت روزافزون نقش مدیران منابع انسانی و در نهایت برنامه‌ریزی نیروی انسانی گردیده است.

شکل شماره ۵ فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی را با توجه به مفاهیم مذکور نشان می‌دهد. از ویژگیهای عمده این مدل علاوه بر سنجش تأثیر متغیرهای محیطی داخلی و خارجی، توجه به



شکل شماره ۴ - تصمیمات اداره کارکنان و برنامه‌ریزی نیروی انسانی<sup>۲۶</sup>



شکل شماره ۵- فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی ۲۹

### پانویس ها:

- 21- Dereck Torington and Laura Hall, **Personnel Management: A new Approach.** (International uk. 1987), P. 156.
- 22- David J. Cherrington: **Personnel Management: Second Edition.** (Web publisher; Iowa. 1987), PP. 115-117.
- 23- Grath stainer **"Manpower Planning,** (London, william Heinmann, Ltd, 1971), P.3.
- 24- D. B. Gehman; **objective Based Human Resource Planning; personnel Administrator,** (1982) PP. 71-75.
- 25- J. W. Walker, **Managing Human Resources In Flat. Lean and Flexible organizations. Trends for the 1990s, Human Resource Planning,** 11, No. 2, (1988) PP. 125-34.
- 26- G. A. cole, Op. Cit, PP. 127-128.
- 27- E. B. Flippo; Op. Cit, pp. 65-113.
- 28- H. koontz, c.D Donnell, H. Weihrich: **Essentials of Management;** Fourth Edition, (Mc Graw - Hill, 1986) P. 282.
- 29- R. M. Noe, R. W. Mondy, Op. Cit, PP. 131-163.
- 1- Lee Dyet, **Human Resource Planning In personnel to personnel Management;** Laliyn Bacon, Boston, 1980, PP. 52-77.
- 2- Epwin. B. Flippo: **personnel Management;** Six Edition (McGraw-Hill International, 1988). PP. 1-7.
- 3- Ibid, P.9.
- 4- Work Ethic.
- 5- Job Redesign.
- 6- Flexitime.
- 7- Remedial motivation.
- 8- Harriet Gorlin, "An overview of corporate personnel practice", **Personnel Journal Vol. 61, no. 2, Febroary,** (1984) P. 128.
- 9- Stanley P. Nollen, "Does Flexitime Improve Productivity?" **Harvard Business Review,** Vol. 57, No. 5, September - October (1979), P. 18.
- ۱۰- علی رضائیان، اصول مدیریت بازرگانی، (تهران، سازمان تدوین کتب درسی ۱۳۶۹) صفحه ۶.
- 11- Flippo, OP. Cit., P. 5.
- 12- Human Resource Management.
- 13- Personnel Management.
- 14- Robert M. Noe, R. wayne Mondy: **"Personnel The management of Human Resources"** (Allyn and Bacon). Inc, 1987, P. 4.
- 15- Noe & mondy. Op.Cit. P. 5.
- 16- E. B. Flippo, Op.Cit P. 4 and Noe Mondy Op. Cit P. 7.
- 17- Procurement.
- 18- G. A. cole: **Management Theory and practice: second Edition,** (dpp. 1988), P. 127.
- 19- D. T. Bryant. "A survey of the Development of Manpower planning". **Journal of Industrial Relation,** Vol 3, No. 3, (November, 1965), PP. 279-290.
- 20- Wendell French: **"The Personnel Management Process"** Third Edition, (Houghtion Mifflin company, Boston, 1974) P. 241.