

ورکشاپ مدیریت تحول و بهبود نیروی انسانی

مدیریت تحول چیست؟

تحول سازمانی نوعی استراتژی بهسازی سازمان است که در اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوایل دهه ۱۹۶۰ مطرح شد. اساس آن بر بینش‌ها و آگاهی‌های حاصله از پویایی‌های گروهی و نظریه و عملی مرتبط با تغییر برنامه ریزی شده، استوار است. حوزه تحول سازمان در راه تکاملی خود به چارچوبی منسجم از نظریه‌ها و کاربردها رسیده است که می‌تواند بسیاری از مسائل مهم انسانی موجود در سازمان را حل و فصل کند.

تحول سازمانی از سازمانها و همچنین افرادی که درون سازمانها هستند و چگونگی کارکرد آنها بحث می‌کند. همین‌طور در زمینه تغییرات برنامه ریزی شده‌ای که منجر به ترغیب افراد، گروهها و سازمانها به کارکرد بهتر می‌شود، سخن به میان می‌آورد. تغییر برنامه ریزی شده مستلزم آگاهی‌های کلی، کار و فعالیت سخت و مجدانه در طی زمان، دارا بودن رویکردی اصولی و هدف مدار و دانشی معتبر و نافذ در مورد پویایی‌های سازمانی و چگونگی تغییر آنهاست. دانش معتبر و صحیح از علوم رفتاری نظیر روانشناسی، روانشناسی اجتماعی، جامعه‌شناسی، انسان‌شناسی، نظریه سیستم‌ها، رفتار سازمانی، نظریه سازمان، عمل مدیریت به دست می‌آید.

ماحصل این علوم، تحول سازمانی است، که برای بهبود سازگاری و تطبیق بین افراد و سازمان، بین سازمان و محیطش و میان عناصر و اجزای سازمانی نظیر استراتژی، ساختار و فرآیندها، رهنمودهایی ارائه می‌دهد. این رهنمودها از طریق برنامه‌ها و فعالیت‌های ایجاد تغییر که هدف آنها رفع مشکل در شرایط خاص و مسئله ساز است، اجرا می‌شود.

شاید مهم‌ترین و مشکل‌ترین فرآیند در هر سازمان ایجاد تحول و تغییر در سازمان باشد چرا که در محیط متغیر امروزی سازمان‌ها بایستی با توجه به تغییرات محیط متحول شده و از خود واکنش نشان دهند در غیر این صورت در ورطه نابودی قرار می‌گیرند. با توجه به اهمیت تغییر در تحول سازمان به ویژه در زمینه کسب و کار تلاش می‌شود تا به بررسی تاثیر مدیریت تحول بر فناوری اطلاعات و کسب و کار پرداخته شود و بدین منظور ابتدا مدیریت تغییر و تحول تعریف شده، علل مقاومت در مقابل تغییر و تحول بررسی می‌گردد و در پایان رابطه بین مدیریت تحول و کسب و کار و فناوری اطلاعات بررسی می‌گردد.

در زمان کنونی سازمان‌ها به صورت فزاینده‌ای با محیط پویا و در حال تغییر رو به رو هستند و مجبور شدند که خود را با این عوامل محیطی وفق دهند. تکنولوژی موجب تغییر کارها و سازمان‌ها شده است. برای مثال به جای سرپرستی مستقیم، کارها به وسیله کامپیوتر کنترل می‌شود که در نتیجه باعث گردیده تا حوزه کنترل مدیران گسترش یابد و سازمان‌ها در سطح افقی گسترده تر شوند. تکنولوژی پیشرفته اطلاعاتی باعث شده است که سازمان‌ها به گونه‌ای در حال آماده باش باشند. بطور کلی تغییرات سازمانی در دو دسته صورت می‌گیرد:

- تغییرات برنامه ریزی شده
- تغییرات برنامه ریزی نشده

بسیاری از سازمان‌ها پدیده تغییر را یک رویداد تصادفی می‌دانند ولی تغییر فرآیندی است که آگاهانه و از قبل برنامه ریزی شده می‌باشد. بنابراین هدف این دوره ارائه راهکارهایی جهت انجام تغییرات برنامه ریزی شده با در نظر گرفتن تکنولوژی اطلاعات می‌باشد. اصولاً این نوع تغییرات در پی تامین دو هدف هستند: نخست می‌خواهند توانایی سازمان را بالا ببرند تا خود را با تغییرات محیط وفق دهند. دوم در پی تغییر دادن رفتار کارکنان هستند.

تعاریف تحول در سازمان

تحول سازمان، فعالیت یا تلاشی است برنامه ریزی شده در سراسر سازمان که به وسیله مدیریت عالی سازمان اداره شده و اثر بخشی و سلامتی سازمان را از طریق برنامه های تغییر برنامه ریزی شده در فرایندهای سازمان، با استفاده از علوم رفتاری افزایش می دهد.

تحول سازمان: مجموعه ای از نظریه ها و ارزش ها، استراتژی ها و فنون مبتنی بر علوم رفتاری است که در فرایند تغییر برنامه ریزی شده محیط کاری سازمانی (به منظور افزایش بهبود عملکرد فردی و سازمانی، از طریق تغییر رفتار اعضای سازمان در شغلشان)، بکار گرفته می شود.

تحول سازمان عبارت است از فرایند برنامه ریزی شده در تغییر فرهنگ یک سازمان از طریق بهره گیری از نظریه، پژوهش و فنون علوم رفتاری.

هدف تحول سازمان، اثربخشی سازمان یا بهسازی فردی است.

فرهنگ سازمانی؛ اصل اولیه در تحول سازمانی.

تحول در هر سازمانی (کم یا زیاد) متاثر از فرهنگ حاکم بر آن است. بنابراین، فرهنگ هر سازمانی شامل ارزش ها، هنجارها، باورها و نماد هایی است که توسط اعضاء آن به صورت مشترک پذیرفته شده است. از این رو موفقیت هر عمل و رفتاری در سازمان بستگی به همسویی آن با هنجارها و ارزش های فرهنگی حاکم بر آن سازمان دارد. از این رو هر سازمانی در راستای تحول سازمانی، نیازمند تغییر در فرهنگ سازمانی می باشد. به عبارت دیگر، نقطه تضمین برای موفقیت در هر تحولی مهیا بودن زمینه و فرهنگ سازمانی است.

پنج گامی که روی مدیریت تغییر تاثیر می گذارد

کتاب های زیادی در مورد چگونگی ایجاد تغییر سازمانی وجود دارد. تئوری های جدید مدیریت تغییر به نظر می رسد که در فواصل کوتاهی و به طور مرتب ارائه می شوند. به طور یقین چارچوب ها و رویکردهای نظری ارزشمند هستند، اما وقتی شخص به موقعیت های واقعی می نگرد جایی که تغییر سازمانی صورت گرفته است، قابل مشاهده می شود که عوامل اساسی کمی، تغییر را امکان پذیر کرده اند. اساسا تغییر نیاز به درک مشترک، برنامه ریزی و سرانجام مقوله بسیار مهم درک رفتار سازمانی دارد.

گام ۱: درک آنچه نیاز به تغییر دارد

درک تغییر به آسانی بیان آن نیست. زمان بیشتری لازم است تا مشکلات سازمان عمیق تر بررسی شود. اگر سود آوری ما دچار مشکل است باید دید که منشا مشکل چیست؟ نکته مهم تشخیص مشکلات و واقعیت ها، قبل از سرمایه گذاری در هر فرایند تغییر می باشد.

گام ۲: شفاف کردن فرایندهای تغییر

اگر نیاز به تغییر را احساس کردیم گام بعدی، تعریف فرایند های تغییر، جزئیات و چگونگی دست یابی به آن هاست. زمانی که مدیریت اعلام می کند "به اصلاح عملکرد فروش نیاز داریم" آیا کافی است؟ اصطلاح عملکرد فروش دقیقا به چه معناست؟ آیا

ساختار حقوق نیاز به تغییر دارد؟ آیا قلمرو فروش نیاز به بازبینی دارد؟ آیا شرح شغل فعلی، برای کارکنان مناسب است؟ آیا نیاز به یک سیستم فروش جدید داریم؟

معمولا بیشتر از یک بعد برای تغییر دادن وجود دارد. برای مثال اگر استراتژی کسب و کار را تغییر دهیم ممکن است، یک تغییر ساختاری نیاز باشد. اگر یک سیستم IT ساختار گذارد که در این حالت معمولا به آموزش نیز نیاز می باشد. ابعاد کلیدی سازمان عبارتند از: استراتژی، ساختار، کارکنان، فرهنگ، سنجش عملکرد، تکنولوژی و فرایندها، بنابراین باید تغییر را به صورت کلی ایجاد کرد، در غیر این صورت شبیه به چهار پایه ای می شود که فقط دو پایه دارد.

زمانی که سازمان از سوی تهدید های بیرون در خطر است لازم است که سرعت بیشتر شود. از طرف دیگر، تغییر سریع گاهی اوقات منجر به بی ثباتی سازمان می گردد. همچنین فرایند طولانی تغییر، می تواند به فرسودگی تغییر منجر و سبب در گیر شدن سازمان با مسایل داخلی خود شود.

گام ۳: تخصیص بهینه منابع

یکی از بزرگترین چالش های مدیریت تغییر نیاز به افراد توانمندی است که بتواند در فرایند تغییر، درگیر شوند، زیرا نمی توان ریسک کرد و افراد را از کار روزانه شان بازداشت. اما واقعیت آن است که به منظور موثر بودن تغییر، تعدادی از بهترین مدیران عالی سازمان می بایست مستقیما در اداره فرایند تغییر درگیر شوند. بدیهی است که می توان از کمک مشاوران بیرون از سازمان نیز بهره مند شد، اما آن ها به تنهایی نمی توانند همه کارها را انجام دهند.

مدیریت ارشد سازمان باید درباره نحوه انجام و اجرای تغییر بیندیشد شاید نیازی به فعالیت تمام وقت مدیران بر روی فرایند تغییر نباشد، حتی اگر چنین باشد می توان به تفویض وظایف مدیران به دیگران اندیشید. شاید این خود فرصتی برای توسعه بیشتر کارکنان جوان و گسترش مدیریت جانشینی باشد.

گام ۴: به کارکنان توجه کنید.

در فرایند تغییر اگر دیدگاه های کارکنان را به حساب نیاوریم، دچار اختلال خواهیم شد. روانشناسی تغییر کاملا مشخص است. تغییر دارای اصول کلی برای پیگیری می باشد. ابتدا لازم است که کارکنان علت تغییر را درک کنند، اگر آن ها قانع نشدند شاید لازم باشد که دلیل تغییر ابتدا برای خودتان روشن شود. به هر حال درک تغییر توسط کارکنان، بهترین نقطه آغاز تغییر است. در فرایند تغییر جنبه های دیگری نیز وجود دارد که بعد سیاسی و بعد احساسی تغییر را شاید بتوان از مهمترین آن ها دانست. بعد سیاسی با میزان قدرتی که در شغل خود دارد در ارتباط است و بعد احساسی به دلیل ابهامی است که شرایط جدید به وجود خواهد آورد.

گام ۵: از بالا رهبری کنید.

توصیه مشاوران ارشد مدیریت همواره این است که در فرایند تغییر نیاز به حمایت مدیریت ارشد سازمان می باشد. به عبارتی دیگر، باید مطمئن بود که تیم مدیریت ارشد به طور فعال درگیر فرایند تغییر است. شاید بتوان چنین جمع بندی کرد که در جهان کنونی، تنها تغییر پایدار است. واژه ژاپنی Kaizen یا بهبود مستمر روشی در تایید نیاز مستمر به تغییر است.

عوامل تغییر و مقاومت در برابر تغییر

فرایند تغییر زمانی موثرتر است که یک "عامل تغییر" در سازمان وجود داشته باشد. حضور پیشگامان تغییر، فرایند و انجام فعالیت ها را برای رسیدن به اهداف و کسب و کار تشویق می کنند. عامل تغییر فرد یا گروهی از کارکنان هستند که به عنوان شتاب دهنده تغییر در درون سازمان کار می کنند. به عبارت دیگر، عوامل تغییر، مسئول اداره کردن فرایند تغییر می باشند که ممکن است از درون سازمان مانند مدیران و یا کارکنان باشند و یا ممکن است خارج از سازمان به شکل مشاوران باشند.

به طور کلی برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر، ۶ تاکتیک وجود دارد که شامل:

- آموزش و توسعه نیروی کار علاقه مند و انتقال اطلاعات درباره تغییراتی که قرار است رخ دهد.
- درگیر کردن ذینفعان در تغییر از طریق مشارکت
- حمایت در قالب مشاوره
- پیوند دادن تغییر با پاداش و جبران خدمت
- اجرای تغییر از طریق همکاری
- و بالاخره اقدامات قهری مانند از دست دادن ترفیع یا تهدید به انتقال

برنامه های تحول سازمانی دو هدف عمده دارند که عبارتند از:

- ۱- بهبود کارکرد افراد، گروهها و سازمان
- ۲- انتقال روش و مهارتهای ضروری که اعضای سازمان را قادر خواهد ساخت، پیوسته کارکرد خود را بر اساس آن ها بهبود دهند.

برنامه های تحول سازمان، فعالیت ها و یا تلاش هایی بلند مدت، برنامه ریزی شده و مستمرند.

تحول سازمان به مسائل و مشکلات افراد مشغول به کار در سازمان توجه زیادی دارد. در حوزه تحول سازمان توجه به مسائل و مشکلاتی از قبیل: روحیه ضعیف، بهره وری پایین، کیفیت نامطلوب کالا و خدمات، تعارض بین افراد، تعارض بین گروه ها، اهداف بلند و کوتاه مدت نامشخص (چه استراتژی سازمان، چه اهداف واحدها)، سبک های نامناسب رهبری، عملکرد گروهی ضعیف، ساختار سازمانی نامناسب، طراحی ضعیف وظایف، کم توجهی به خواسته های محیطی، روابط ضعیف با مشتری، تعارض بین اهداف واحدها و مسائلی از این قبیل حائز اهمیت اند. به طور خلاصه در مواردی که از افراد، گروه ها و سازمان ها به نحوی بهینه استفاده نمی شود، تحول سازمانی می تواند شرایط را بهبود بخشد.

تغییر برنامه ریزی شده

تغییر بدین معناست که وضعیت جدید امور با وضعیت سابق آن ها فرق کند. تغییر در همه جا متداول است؛ تغییر یکی از موضوعات ثابت اواخر دهه ۱۹۹۰ و سده آتی است. تحول سازمان به رهبران کمک می کند تا تغییر را از این منظر که «تغییر نوعی فرصت است» مد نظر قرار دهند و آن را تحقق بخشند.

بیشتر عوامل مسبب تغییر، در خارج از سازمان قرار دارند. عواملی نظیر مؤسسات دولتی، رقبا، فناوری های جدید، مشتریان، نیروهای بازار و به طور کلی جامعه، از این جمله اند. گاهی اوقات عوامل تغییر از درون سازمان نشأت می گیرند. به عنوان مثال،

روی کار آمدن مدیر جدید، منسوخ شدن کالاها یا خدمات، جهت گیری های استراتژیک جدید، کاهش سودآوری و یا افزایش در نیروهای کاری مختلف از عوامل درونی مسبب تغییرند. برای درک تحول سازمان، ضروری است در ابتدا «تغییر» فهم شود و سپس ضرورت تغییر برنامه ریزی روشن شود.

هر سازمانی مسائل و مشکلات و فرصت های منحصر به فرد خود را دارد. این بدین معناست که هر برنامه تحول سازمان نیز به خودی خود یک برنامه منحصر به فرد است. با وجود این، همه برنامه های تحول سازمانی، جریان ها یا فرآیند های مشخصی از فعالیت های وابسته به هم هستند که در طی زمان به سوی تحقق اهداف تحول سازمان و بهسازی فردی در حرکتند. در نظر گرفتن تحول سازمان به عنوان فرآیندی پویا به شما کمک می کند تا آنچه را که در این رشته بدان پرداخته می شود درک کنید.

فعالیت های اصلی در تحول سازمان عبارتند از:

احساسی مشکلی که باید حل شود یا خطایی که باید اصلاح شود، تعیین شرایط وضعیت برای آنچه اتفاق می افتد، برنامه ریزی و مبادرت به اقداماتی برای تغییر شرایط مسئله ساز، ارزیابی آثار این اقدامات، انجام تعدیلات لازم و تکرار این فرآیند. بنابراین تحول سازمان فرآیندی تکراری است مشتمل بر فعالیت های تشخیصی، انجام اقدامات و مجدداً تشخیص و انجام اقدامات. همه برنامه های تحولی سازمان فرایندهای پیچیده ای از اهداف به اقدامات و اهداف جدید به اقدامات جدید، هستند.

مفهوم مدیریت تحول استراتژیک چیست؟

یک پیش فرض کلیدی آن است که تقریباً همه محیط های کسب و کار در یک وضعیت تغییر مستمر یا عدم تعادل قرار دارند. نکته اصلی این است که با تغییر عوامل جمعیت شناختی، خواسته ها و نیازهای مشتری، پدیدار شدن فناوری های جدید، و معرفی محصولات و خدمات جدید به بازار، ابعاد گوناگون صنایع نیز دستخوش تغییر می شوند.

در این صورت شرکت ها یا باید (۱) از طریق پاسخگویی سریع به تغییرات در محیط های رقابتی خود با این تغییرات همسو بمانند، یا (۲) به طور کنشی تغییرات در ترکیب جمعیتی، فناوری های آینده، و محصولات و خدمات بالقوه جدید را پیش بینی کنند و در نتیجه نقشی کلیدی در باز آفرینی صنایع خود بازی کنند.

اگر بخواهیم مدیریت تحول استراتژیک را در شرکت ها رقم بزنیم، مدیران در قبال پیش بینی یا واکنش سریع به تغییرات در محیط های رقابتی شرکت خود مسئول اند. شرکت ها باید با تغییرات در محیط های صنعت خود همسو بمانند، ولی این مسئولیت مدیران شرکت ها است تا از حفظ این همسویی اطمینان خاطر حاصل نمایند. مدیران نقش مهمی در حفظ همسویی بین شرکت های خود و محیط های صنعتی آن ها دارند.

مدیریت تحول استراتژیک در سازمان ها

در زمان حاضر، مقوله مدیریت تحول استراتژیک به درستی مقوله اصلی مدیریت به حساب می آید و هر بخش از فعالیت های سازمانی به نوعی با آن سرو کار دارد. همساز با الزام های پیچیده محیط پویای برون سازمانی که در برگیرنده نیروهای برجسته سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، و تکنولوژی است و به پیروی از آن، دگرگونی های اساسی در زمینه ساختار و ترکیب بازار، نیازهای متمایز مشتریان و رقابت های شدید در مقیاس جهانی، محیط درونی سازمان ها نیز دستخوش دگرگونی های شگفت آوری می شود.

مدیریت تحول استراتژیک در سازمان بصورت سیستمی همه جانبه بوده و دانش علوم رفتاری برای بهبود برنامه ریزی شده و تقویت استراتژی ها، ساختارها و فرآیند های سازمانی و در جهت ارتقاء اثربخشی سازمان به کار گرفته می شود. **مدیریت تحول استراتژیک** در سازمان باید برنامه های تغییر برون گرا را در راستای تجزیه و تحلیل محیطی و برنامه ریزی استراتژیک، برای حصول اطمینان از اینکه سازمان همگام با محیط خود در حرکت است تدوین نماید. می توان گفت گاهی برای جبران پیامد های ناشی از خطا در تصمیم گیری یا به منظور جابجایی های کلان در ابعاد فیزیکی یا تغییرات محتوایی، استراتژی بگونه ای حکم می کند که روند رشد متوقف شود. ترک یا توقف یک برنامه به دلایل استراتژیک خود بخشی از روند **مدیریت تحول استراتژیک** است که منجر به بهبود عملکرد سازمان می شود. از آنجا که شرایط محیطی عموماً در حال تغییر است سازمان ها در موقع تهیه استراتژی مناسب و قابل انطباق، نیازمند تخمین و آزمون عوامل جزئی در هر حیطة و تهیه جدولی از نوسانات مربوط به آن هستند.

از جمع بندی و خلاصه کردن نتایج به وسیله صاحب نظران، دورنمایی از نوسانات احتمالی برای تهیه استراتژی در دوره ای خاص به دست می آید و مدیران می توانند با دانش و آگاهی و احاطه به موضوع به تهیه مناسب ترین استراتژی مبادرت ورزند. کسب آمادگی در حوزه مدیریت استراتژیک برای بهره گیری از فرصت های محیطی، همسو با پیشرفت های تندآهنگ تکنولوژی اطلاعات، الزام های نوینی را در ابعاد مدیریت طلب می کند که مستلزم تغییر نگرش به عوامل محیطی، به ویژه عامل انسانی و برنامه ریزی منابع برای مدیریت موثر تغییرات است.

برنامه ریزی نیروی انسانی

برنامه ریزی نیروی انسانی مثل هر یک از انواع برنامه ریزی ها، وسیله ای برای کسب مقصود است، که در این مورد مقصود عبارت است از حصول اطمینان از تامین نیروی انسانی که قادر است تمام فعالیت های مورد نیاز برای رسیدن به اهداف سازمان را به عهده گیرد.

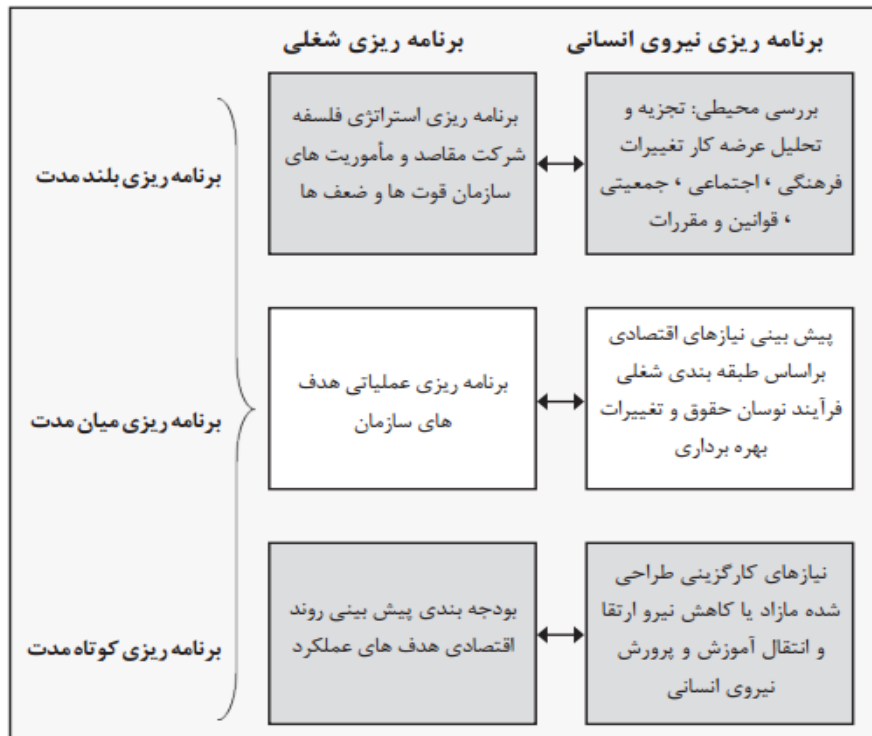
واژه نیروی انسانی طی جنگ جهانی دوم واژه متداولی بود، اما در فاصله اتمام جنگ تا سال ۱۹۶۰ این مفهوم کمتر مطرح گردیده است. از آن پس تا به امروز نیروی انسانی بر اساس نوع نگرش و زاویه دید تعاریف و معانی متفاوتی را پیدا کرده است. در تجزیه و تحلیل اقتصاد دانان گاهی اوقات نیروی انسانی به عنوان عامل تولید اقتصادی مترادف با واژه نیروی کار گرفته می شود. برخی از واژه نیروی انسانی مفهوم منابع انسانی، کارگران، متسخدمین، کارمندان و یا اداره کارگزینی را استنباط می کنند.

منظور ما از نیروی انسانی مجموع کمی و کیفی افراد و دارایی انسانی است که با توجه به وسعت و پیچیدگی سازمان، توانایی ها و سطح دانش آنها در جهت اداره سازمان و کسب اهداف آن به کارگرفته می شود. تعابیر متعدد پیرامون این واژه، تعریف برنامه ریزی را با دیدهای متفاوتی همراه خواهد ساخت.

در تازه ترین نظریات مربوط به برنامه ریزی نیروی انسانی، این مفهوم به عنوان یک فرآیند فرعی از فرآیند وظیفه ای تدارک نیرو در مدیریت نیروی انسانی که کار سنجش و تعیین کمیت و کیفیت نیروی انسانی مورد نیاز را به عهده دارد، مطرح می باشد.

ماهیت برنامه ریزی نیروی انسانی

پرسشی که در مباحث علمی مدیریت به صورت متواتر مورد بحث صاحب نظران مدیریت بوده است، چگونگی تبیین خاستگاه موضوع برنامه ریزی نیروی انسانی می باشد. در پاسخ به این پرسش نخست باید تعریف جامعی از مدیریت ارائه شود. بر این مبنا مدیریت عبارت است از:



شکل ۱. تعامل بین برنامه ریزی شغلی و برنامه ریزی نیروی انسانی

فرآیند به کارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازمان دهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل که برای دست یابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می گیرد.

وظایف مدیریت در یک سیستم اجتماعی

این تعریف بر اساس دیدگاه سیستمی وظایف مدیر را در پنج وظیفه مطرح می نماید و در وظیفه بسیج منابع و امکانات وظیفه فرعی منابع انسانی را مطرح می کند. البته لازم به ذکر است که بین واژه کارگزینی، مدیریت نیروی انسانی، مدیریت منابع انسانی و اداره امور کارکنان، مدیریت منابع انسانی و مدیریت اداره امور کارکنان تفاوت وجود دارد.

مدیریت اداره کارکنان و منابع انسانی، اصطلاحی نسبتاً جدید است که از دهه ۱۹۷۰ به بعد مطرح گردیده است. صاحب نظران مدیریت در بیان مسایل انسانی سازمان از واژه های مختلفی مانند کارگزینی، مدیریت نیروی انسانی، اداره امور کارکنان و مدیریت اداره امور کارکنان و منابع انسانی استفاده نموده اند. بسیاری از محققان هم اکنون نیز از این رشته علمی با عنوان قدیمی و سنتی آن مانند کارگزینی و اداره امور کارکنان در نوشته های خود نام می برند، برخی این اصطلاحات را مترادف دانسته و در یک معنا آنها را به کار می گیرند.

فعالیت های مدیریت منابع انسانی و اداره کارکنان

مدیران سازمان های اجتماعی جهت نیل به یک نظام پایدار و کسب مقاصد و مأموریت های آرمانی و وظیفه ای خود کلیه منابع مادی یا انسانی را در یک انتظام متعادل که منطبق با ضوابط عقل پذیر باشد، سامان می دهند که تا کسب هدف تسهیل شود. صاحب نظران مدیریت معتقدند هر سازمان اجتماعی که توسط افراد انسانی اداره می شود، مجموعه ای از فعالیت ها را انجام می دهند، حال این افراد ممکن است مدیر، رئیس، معاون، مدیرکل، سرپرست و یا هر مدیر دیگری در سطح سازمان مانند مدیر تولید، فروش، خرید، آموزش، پژوهش، حمل و نقل و امور عمومی باشند.

تمام مدیران مجموعه ای از فعالیت ها را انجام می دهند که برخی از این فعالیت ها جنبه ی اجرایی دارد که در اصطلاح به آن فعالیت صنفی گفته می شود. برخی جنبه مشورتی و پشتیبانی دارد که به آن فعالیت های ستادی گفته می شود. چنانکه در تعریف مدیریت منابع انسانی دیده شد، صاحب نظران وظایف مدیریت منابع انسانی را در دو گروه وظایف مدیریتی و عملیاتی دسته بندی نموده اند.

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

ب- وظایف عملیاتی: وظایف عملیاتی شامل تدارک نیروی بهبود کارکنان، جبران خدمات، روابط کار، ایمنی و بهداشت و تحقیقات در زمینه های انسانی است.

الف) وظایف مدیریتی مدیر منابع انسانی

صاحب نظران مدیریت، اجرای این دسته وظایف را در کلیه سازمان ها ضروری می دانند. این دسته وظایف حالت عام داشته و برخی صاحب نظران تحت عنوان عناصر و یا اصول سازمانی از آن نام می برند. این وظایف عبارتند از:

برنامه ریزی:

برنامه ریزی عبارت است از پیش بینی و تدوین برنامه ها و اقدامات. در این صورت فرآیند تصمیم گیری در ارزیابی راه کارها و انتخاب بهترین راه کار لازم و ضروری است.

سازماندهی:

مدیریت منابع انسانی باید قادر به ایجاد ساخت رسمی بر اساس ارتباط بین مشاغل، شاغلین و عوامل مادی باشد تا زمینه نیل به اهداف فراهم گردد. از این رو گفته می شود سازماندهی شناسایی و گروه بندی فعالیت ها، تعیین اختیار و مسوولیت ها برای مدیران و سرپرستان و ایجاد هماهنگی بین وظایف و فعالیت ها می باشد.

هدایت:

ارتباط و تعامل مناسب در اجزای انسانی سازمان یعنی رهبر و پیرو، مدیران و نیروی انسانی سازمان در جهت انجام اهداف تعیین شده موجب حفظ تعادل سیستم می گردد. در این رابطه مدیر منابع انسانی با ایجاد انگیزه در افراد و استفاده از تحرک آنها، نیل به هدف را ممکن می سازد، این وظیفه با عنوان هدایت نام گذاره شده است.

کنترل:

منطقی است که یکی از وظایف مدیریت در هر سطحی عبارت است از مشاهده عمل و مقایسه آن با برنامه ها و تعدیل آنها با انحرافات و انجام اقدامات اصلاحی باشد. بدیهی است که عمل کنترل در بعد نیروی انسانی بر اساس برنامه های نیروی انسانی صورت می پذیرد.

صاحب نظران معتقدند که چهار وظیفه مدیریتی فوق برای همه مدیران سطوح متعدد سازمانی مشترک است.

ب) وظایف عملیاتی مدیریت منابع انسانی

در سطح و پست مدیریت نیروی انسانی مدیر مجموعه وظایفی را انجام می دهد که به آن وظایف عملیاتی مدیر منابع انسانی گفته می شود که به شرح زیر است:

تدارک نیرو:

اولین وظیفه عملیاتی مدیر نیروی انسانی تدارک تعداد و انواع مناسب نیروی انسانی مورد نیاز جهت نیل به اهداف سازمانی است.

بهبود و پرورش نیروی انسانی:

پرورش و بهبود از طریق آموزش و افزایش مهارت باید به گونه ای باشد که آنها را برای بهره برداری در سطوح و مراتب سازمانی آماده نماید.

جبران خدمات:

فرآیند طراحی حقوق و دستمزد، ارزش یابی مشاغل، طبقه بندی مشاغل، تنظیم جداول حقوق و دستمزد و پرداخت پاداش نامیده می شود. این وظیفه مدیر منابع انسانی به صورت برنامه ریزی برای پرداخت حقوق و دستمزد و تخصیص به طبقات شغلی انجام می شود.

نگهداری:

وظیفه ی نگهداری به حفظ موقعیت نیرو از نظر بهداشت و ایمنی توجه دارد، تدابیر ایمنی کارکنان را از آسیب هایی ناشی از حوادث و رویداد های مربوط به کار، حمایت می نماید و در این موارد آن ها را مصون می سازد.

نقش برنامه ریزی نیروی انسانی و بهینه سازی آن

برنامه ریزی نیروی انسانی به سازمان کمک می کند تا از وضعیت نیروی انسانی خود، نیروهای مازاد، کمبود نیروی انسانی در بخش های مختلف و یا در تعادل بودن آن ها اطمینان حاصل کند، و مطمئن شود کارکنان مناسب در مشاغل مناسب و در زمان مناسب منصوب شده اند. برنامه ریزی نیروی انسانی به سازمان کمک می کند تا تغییرات سازمانی و محیطی مرتبط با فعالیت های

خود را با حداقل هزینه ها مورد ارزیابی قرار داده و نسبت به انطباق وضعیت سازمان با تغییرات رخ داده با حداقل هزینه اقدام نماید.

برنامه ریزی نیروی انسانی سبب حصول اطمینان از وحدت و انسجام رو به فعالیت های پرسنلی می گردد. بر همین اساس که لزوم ارائه مدلی جامع و کار آمد که بتواند تمامی مولف های برنامه ریزی نیروی انسانی را به طور هماهنگ پوشش دهد، ضرورتی اجتناب ناپذیر است.

برنامه ریزی نیروی انسانی بخش مهمی از پشتیبانی پس از فروش زمینه خدمات با تضمین خدمات است. نیروی انسانی به منزله مهم ترین منابع هر سازمانی است. در عصر حاضر کمتر جامعه ای را می توان یافت که اداره امور مختلف آن بدون برنامه ریزی به طور اعم و برنامه ریزی نیروی انسانی به طور اخص امکان پذیر باشد.

تحقق یافتن اهداف یک سازمان نیازمند طراحی و برنامه ریزی کامل و جامعی است که در آن کلیه نیازمندی ها و منابع تامین آن ها حتی الامکان مورد پیش بینی قرار گیرد. بدیهی است که برنامه ریزی در هر یک از این امور بدون پیش بینی نیروی انسانی مورد نیاز و نحوه تامین، تربیت و توزیع صحیح آن، قرین موفقیت نخواهد بود.

با برنامه ریزی نیروی انسانی، ضمن پیش بینی نیازهای آتی پرسنل، استفاده بهینه از نیروی انسانی موجود و انتخاب صحیح کارکنان، زیر بنای آینده یک سازمان به خوبی برنامه ریزی خواهد شد. برنامه ریزی نیروی انسانی در هر یک از ابعاد خود سهم موثری در پی ریزی این بنا بر عهده خواهد داشت و استفاده صحیح از کارکنان، مورد توجه خاص قرار گیرد. با توجه به اینکه هر گونه پیشرفت اقتصادی مرهون برنامه ریزی دقیق نیروی انسانی در سطح سازمان است.

امروزه خطوط اصلی برنامه ریزی آموزشی و تامین نیروی انسانی مورد نیاز در سازمان های مختلف، تابع برنامه ریزی نیروی انسانی شده است. بدون شک مهمترین منبع هر سازمان، نیروی انسانی آن است عوامل تشکیل دهنده این نیرو، موجودات با احساس و شعوری هستند که چنانچه انگیزش کافی داشته باشند، توان، استعداد و مهارت خود را در خدمت سازمان بکار خواهند گرفت و چرخ های آن را به حرکت در خواهند آورد.

بنابراین موفقیت و پیشرفت هر سازمان به نیروی انسانی آن بستگی مستقیم دارد. بنابراین برای تامین، نگهداری و آموزش نیروی انسانی مورد نیاز هر سازمان باید برنامه ریزی نمود، اما نیروی انسانی مانند سایر منابع سازمان نیست که چون در اختیار سازمان قرار گرفت برای همیشه در آن بماند، بلکه پیکره آن را انسان های مختاری تشکیل می دهند که ممکن است به دلایل گوناگون سازمان را ترک کنند.

تعریف برنامه ریزی نیروی انسانی

به زعم علمای منابع انسانی، باید بر استراتژی برنامه ریزی نیروی انسانی به عنوان وسیله ای که بطور مستقیم در تحقق اهداف سازمان نقش دارد، تاکید و توجه خاصی مبذول نمود. زیرا به عقیده این دانشمندان از طریق برنامه ریزی نیروی انسانی، مدیران قادر خواهند بود تا افراد مناسب را در زمان و محلی مناسب در خدمت داشته باشند، تا هم در جهت تحقق اهداف سازمان و هم تحقق اهداف فردی هر انسان شاغل با موفقیت روبرو شوند.

با توجه به موضوع فوق در زمینه برنامه ریزی نیروی انسانی تعاریف زیادی وجود دارد که عبارت است از: اولین و ساده ترین تعریفی که از برنامه ریزی نیروی انسانی شده است، متعلق به ملبکوج و ماهوتی (۱۹۷۹) است که گفته اند ((برنامه ریزی نیروی انسانی عرضه و تقاضای آتی کارکنان را به طور نظام یافته در سازمان ها پیش بینی می کند)).

- برنامه ریزی نیروی انسانی به تلاشی اطلاق می گردد که آینده شرکت را از نظر تقاضای محیطی پیش بینی می کند و شرایط بکارگیری نیروی انسانی را جهت اجراء و رفع تقاضا فراهم می آورد.

- از نظر دسنزو و رابینز (۱۹۸۹) ((برنامه ریزی نیروی انسانی فرایندی است که یک سازمان را از داشتن تعداد و انواع درست نیروی انسانی که در جای مناسب و زمان درست قرار گرفته و بتواند به طور اثر بخش و کارآ وظایف خود را انجام بدهند و به اهداف کلی سازمان دست یابند مطمئن می سازد.

روند تاریخی مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی یکی از حوزه های مطالعاتی قرن حاضر به حساب می آید، در حالی که مطرح شدنش در حوزه مدیریت استراتژیک بیش از دو دهه قدمت ندارد. موفقیت های اقتصادی کشور ها بعد جنگ جهانی دوم و حرکت های وسیع توسعه پاره ای از کشورهای خاور دور، در معرفی اهمیت منابع انسانی در پیشرفت سازمان ها و جوامع ، نقشی کاملا چشم گیر داشته است. لازم به ذکر است که در آغاز، وظایف مدیریت پرسنلی به اندازه امروز متنوع و گسترده نبوده، بلکه به استخدام، اخراج یا کنترل کارکنان منحصر می شده و معمولا توسط سرپرستان اجرایی انجام می شده است. با توسعه واحدهای تولیدی و افزایش تعداد کارکنان، دیگر برای سرپرستان فرصت درگیر شدن با مسائل استخدام، پرداخت حقوق و رسیدگی به پرونده ها و سوابق کارکنان باقی نماند و به این ترتیب وظایف مربوط به امور کارکنان به کارمندانی محول شد که کار آن ها فقط رسیدگی به این امور بود. این گروه اولین متخصصین مدیریت پرسنلی را تشکیل می دادند. جنبش رفاه کارگران که در اواخر سال ۱۸۰۰ میلادی آغاز شد، کارفرمایان را به این واقعیت آگاه کرد که باید به امور رفاهی کارکنان توجه کافی مبذول شود.

این طرز تفکر باعث شد که شغلی با عنوان مسئول امور رفاهی کارکنان در بسیاری از سازمان ها به وجود آید. این شغل که سر آغاز ایجاد حرفه مدیریت پرسنلی به حساب می آید ، مسئولیت امور فرهنگی ، مسکن، بهداشت، درمان، آموزش و وسایل ورزش و تفریح کارکنان را به عهده داشت و معمولا اشخاصی در مقام مسئول امور رفاهی انتخاب می شدند که سابقه کار در سازمان های خیریه و رفاه عمومی داشتند.

بعد ها بسیاری از سازمان ها کلاس هایی تشکیل دادند تا اشخاصی را برای کار در مشاغل مربوط به امور رفاهی تربیت کنند . با این که بعضی از وظایف مربوط به مدیریت منابع انسانی توسط مسئولین امور رفاهی سازمان ها انجام می گرفت، اما تشکیل اداره یا دایره امور پرسنلی در قالب تخصص حرفه ای خود، در کادر ستاد سازمان ها آغاز شد. اولین کلاس دانشگاهی برای تربیت کادر امور استخدامی در سال ۱۹۱۵ در کالج دارت موث تشکیل شد. در ۱۹۱۹، حداقل ۱۲ کالج مختلف در امریکا دوره هایی در زمینه مدیریت نیروی انسانی ارائه می کردند.

به طور کلی، از اوائل ۱۹۲۵ مدیریت نیروی انسانی به صورت یک تخصص حرفه ای مطرح شد و شرکت های بزرگ و ادارات مختلف دولت، دوایر و تشکیلاتی با این عنوان دایر کردند.

اهمیت برنامه ریزی نیروی انسانی

- عباسپور (۱۳۸۲) در مورد اهمیت برنامه ریزی منابع انسانی می نویسد، برخی از فرایندهای اساسی درون سازمان را تسهیل می کند:
- ۱- برنامه ریزی متوالی استمرار رهبری را تسهیل و تضمین می کند که اگر مدیران بدون برنامه ریزی سازمان را ترک کنند، اختلالی در عملیات روزمره سازمان ایجاد نمی شود یا این اختلال به حداقل می رسد.
 - ۲- فراهم بودن کارکنان و مجموعه مهارت های آنان در آینده برنامه ریزی استراتژیک را تسهیل می کند.
 - ۳- بررسی نیازمندی های شغلی و توانایی های کارکنان، درک تغییرات، گرایش های نیروی کار در بازار را تسهیل می سازد.
 - ۴- با تعیین نیازهای کارکنان در واکنش به برنامه ریزی استراتژیک، تخصیص منابع و برنامه ریزی بودجه را تسهیل می دهد.
 - ۵- سازمان با تعیین مهارت هایی برای کسب اهداف راهبردی مورد نیاز و همچنین تضمین موفقیت شغلی آتی در سازمان، رشد و گسترش کارمندان را تسهیل می کند.

مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی

فرایند برنامه ریزی نیروی انسانی دارای ۵ مرحله می باشد که عبارتند از:

مرحله اول: بررسی اهداف آتی سازمان

مرحله دوم: بررسی وضعیت کمی و کیفی نیروی انسانی موجود در سازمان

مرحله سوم: پیش بینی تقاضاهای نیروی انسانی (یعنی برآورد میزان نیروی انسانی مورد نیاز)

مرحله چهارم: پیش بینی عرضه نیروی انسانی (یعنی برآورد تامین نیروی انسانی مورد نیاز از منابع داخلی یا خارجی)

مرحله پنجم: مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی و تعیین سیاست های پرسنلی سازمان بر آن اساس.

برنامه ریزی منابع انسانی از وظایف عمده مدیریت منابع انسانی است که انجام صحیح آن در حفظ و بقای سازمان اثر تعیین کننده دارد. امروزه تغییرات و تحولات مستمر و سریع محیطی و لزوم پاسخگویی به این تغییرات و نیز اهمیت پدیده پیش بینی برای آینده سازمان، اهمیت و ضرورت برنامه ریزی منابع انسانی را دو چندان ساخته است به همین دلیل، برنامه ریزی منابع انسانی ماهیتی استراتژیک دارد.

برنامه ریزی منابع انسانی (HRM) عبارت است از پیش بینی نیازهای سازمان از نظر منابع انسانی و مراحلی که برای برآوردن آن نیازها باید طراحی شود.

قلمرو برنامه ریزی های نیروی انسانی عبارتند از:

- ۱- برنامه های جذب نیروی انسانی (کارمندیابی، گزینش و ...)
- ۲- برنامه های پشتیبانی کننده (حقوق و مزایا، آموزش و ...)
- ۳- برنامه های اطلاعات پرسنلی (ارزیابی، موجودی و ...)

فرایند برنامه ریزی نیروی انسانی:

برنامه ریزی منابع انسانی دارای سه مرحله اساسی زیر است:

- ۱- بررسی و پیش بینی احتیاجات انسانی سازمان،
- ۲- بررسی و ارزیابی منابع انسانی موجود در سازمان،
- ۳- مقایسه احتیاجات و موجودی منابع انسانی.

۱- بررسی و پیش بینی احتیاجات انسانی سازمان

نیاز به منابع انسانی در هر سازمان، متغیر است، اگر استراتژی سازمان، گسترش، توسعه، حفظ وضع موجود، کوچک کردن خود و ... باشد، بدون شک در کم و کیف منابع انسانی مورد نیاز آن سازمان موثر خواهد بود. برای پیش بینی نیروی مورد نیاز سازمان، روش های متعدد کمی و کیفی وجود دارد. از روش های کیفی می توان به روش قضاوت کارشناسی و تکنیک دلفی و از روش های کمی به روش تجزیه و تحلیل روند و شبیه سازی اشاره کرد.

روش های پیش بینی عرضه به دو دسته روش های قطعی و احتمالی تقسیم شده اند. در روش های قطعی، ریزش و جا به جایی نیروی انسانی برای مدت زمان معین محاسبه می شود و از این طریق، منابع انسانی موجود به عنوان عرضه منابع انسانی از داخل در نظر گرفته می شود. روش های احتمالی، تغییرات بر حسب فراوانی وقوع احتمالی آن ها پیش بینی می شوند. روش های احتمالی فقط در سازمان های بزرگ و با پراکندگی جغرافیایی زیاد استفاده می شوند و برای سازمان های نسبتاً کوچک که تغییرات منابع انسانی آن ها چشمگیر نیست کاربرد ندارند.

۲- بررسی و ارزیابی وضعیت موجود سازمان

بررسی و ارزیابی منابع انسانی موجود در سازمان به کمک دو ابزار اساسی موجودی مهارت و موجودی مدیریت انجام می شود. تجارب و استعداد و آموزش کارکنان غیر مدیریتی است و موجودی مدیریت شامل اطلاعاتی درباره مدیران و سرپرستان سازمان است و با آن، استعداد سازمان برآورد می شود.

۳- مقایسه وضعیت موجود و نیازهای آینده سازمان

مرحله آخر، به مقایسه احتیاجات نیروی انسانی سازمان در آینده، وضعیت موجود سازمان پرداخته می شود نتیجه مقایسه از سه حالت خارج نیست:

الف) تعادل نیرو: یعنی موجودی نیرو با میزان مورد نیاز آینده سازمان برابری می کند در این جا اقداماتی نظیر توسعه و آموزش، بهبود مهارت ها و افزایش توانمندی های نیروی انسانی در جهت حفظ تعادل صورت می گیرد.

ب) کمبود نیرو: یعنی موجودی نیرو کمتر از میزان مورد نیاز آینده سازمان است. در این حالت، اقداماتی همچون کارمندیابی از منابع داخلی و خارجی و گزینش صورت می گیرد.

ج) مازاد نیرو: یعنی موجودی نیرو بیش تر از میزان مورد نیاز آینده سازمان است که در این صورت، جهت تعدیل و کاهش نیرو اقداماتی مانند بازنشستگی زودرس، باخرید، و کاهش ساعات کاری انجام می شود.

اهداف و مزایای برنامه ریزی نیروی انسانی:

- ۱- کاهش هزینه نیروی انسانی با استفاده از پیش بینی کمبود و یا افزایش منابع انسانی و اصلاح وضعیت غیرمتوازن ترکیب نیروها.
- ۲- تدارک مبنا و اساس جهت برنامه ریزی آموزشی برای کارکنان.
- ۳- بهبود فرایندهای برنامه ریزی شخصی.
- ۴- تدارک ابزار لازم جهت ارزیابی موثر نیروی انسانی با توجه به اهداف و استراتژی های سازمان.
- ۵- تعیین سیاست ها و خط مشی های جذب، گزینش و آموزش نیروی انسانی مورد نیاز جهت نیل به اهداف و برنامه های سازمانی.
- ۶- تطبیق فعالیت های مختلف پرسنلی با اهداف و استراتژی های سازمانی.

نتایج به دست آمده نشان می دهد که مهم ترین راهکارهای بهینه سازی برنامه ریزی نیروی انسانی عبارتند از:

استاندارد سازی منابع انسانی، وضع قوانین برای جذب و نگهداری نیروی انسانی ، تطابق بودجه کارکنان با خط مشی های مالی سازمان، ارتقای کیفیت ، اصلاح نظام پرداخت حقوق منابع انسانی، تربیت نیروی انسانی متفکر و خلاق، بهبود و ساماندهی ساختار نیروی انسانی ، ایجاد فرصت های برابر آموزشی، بهبود مدیریت و توسعه نیروی انسانی ، برنامه ریزی تربیت نیروی انسانی مورد نیاز سازمان، پیش بینی میزان عرضه نیروی انسانی، حمایت حقوقی و قضایی از کارکنان، مشارکت کارکنان در برنامه ریزی نیروی انسانی ، توسعه تربیت بدنی و ارتقای سطح سلامت جسمی منابع انسانی ، کنترل و ارزیابی برنامه های نیروی انسانی، توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات. بنابراین به کارگیری این راهکارها به منظور بهینه سازی نظام برنامه ریزی نیروی انسانی توصیه می گردد.

برنامه ریزی منابع انسانی با رویکردی استراتژیک

از آنجا که امروزه منابع انسانی با ارزشترین عامل تولید و مهمترین سرمایه هر سازمان و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت های اساسی هر سازمان است، پس یکی از عمده ترین برنامه ریزی های سازمانی، **برنامه ریزی منابع انسانی** است. عامل مهم برای وجود **برنامه ریزی منابع انسانی**، برنامه ریزی جهت نیل به نیازهای مهارتی، آموزشی و در نهایت بهسازی منابع انسانی است. موثرترین راه دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی کارآمدتر کردن کارکنان سازمان ها از طریق بهبود و بهسازی آنان است و آنچه که در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزش های فنی و تخصصی حاصل نمی شود بلکه از طرق متعدد به توسعه کارکنان پرداخت و این مهم جزء با اعمال مدیریت استراتژیک در قلمرو مدیریت منابع انسانی امکان پذیر نخواهد بود. با توجه به اینکه منابع انسانی، منبع استراتژیک برای سازمان ها محسوب می شود، جزء مهم و لاینفک مباحث برنامه ریزی استراتژیک است و اکثر برنامه ریزی های سازمانی و منابع انسانی ماهیت راهبردی دارند. از عمده ترین عواملی که موجب نگرش جدید در **برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی** شده است روند تغییرات و دگرگونی های تکنولوژیک، اجتماعی و اقتصادی در محیط داخلی و خارجی سازمان هاست که همواره با آن مواجه اند. اگر سازمان ها می خواهند همسو با این تغییرات باشند بایستی نگرش جامع و راهبردی داشته و الزامات گوناگونی را مدنظر قرار دهند. در عصر حاضر، اساسی ترین منبع رقابتی سازمان ها، منابع انسانی کارآمد یا کارکنان دانشی هستند. در عین حال، بسیاری از سازمان ها فاقد تخصص و مهارت لازم هستند که بتوانند به طور موثر برنامه های استراتژیک منابع انسانی را تهیه کنند.

پیوند میان برنامه ریزی راهبردی و منابع انسانی

همان گونه که گفته شد، برنامه ریزی عبارت است از طریقه و روش نیل به اهداف سازمانی، و به تبع آن استراتژی عبارت از تمام امکانات لازم برای انجام موفقیت آمیز وظایف سازمانی است از این رو، برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که ضمن آن اهداف بلند مدت سازمانی تعیین و تصمیم گیری بر مبنای روش ها، جهت دستیابی به این اهداف را در برمی گیرد که از قبل پیش بینی شده اند. یا به عبارتی، تلاش سازمان یافته و منظم برای تصمیم گیری اساسی و انجام اقدامات بنیادی است که جهت گیری فعالیت های یک سازمان با دیگر نهادها را در چارچوب قانونی شکل می دهند برنامه زمانی، برای فرایند برنامه ریزی استراتژیک به ماهیت، نیازهای سازمان و محیط خارجی آن بستگی دارد. برنامه ریزی در سازمان ها در قالب تولیدی و خدماتی انجام می گیرد که سریعاً در حال تغییراند. در چنین موقعیتی، برنامه ریزی ممکن است یک یا دو بار در سال به صورت یک سری مراحل جامع و جزئی تدریجی با توجه به ماموریت، چشم انداز، ارزش ها، کنکاش محیطی، اهداف، استراتژی ها، مسئولیت ها، جدول زمانی، بودجه و غیره انجام گیرد. به عبارتی، اگر سازمانی سال های زیادی در بازار ثابت فعالیت می کند برنامه ریزی ممکن است در سال یک بار و فقط در بخش های مشخصی صورت گیرد. برای مثال، برنامه ریزی در حین کار از طریق اهداف، مسئولیت ها، جدول زمانی، بودجه و غیره هر سال به روز می شوند. توجه به راهنمایی های زیر می تواند موسسات را در برنامه ریزی استراتژیک یاری کند. با برنامه بازاریابی، برنامه مالی و عملیاتی است؛ برنامه ریزی استراتژیک با آمادگی موسسه برای سرمایه گذاری جدید انجام می شود. برای مثال توسعه یک بخش جدید، تولید عمده کالای جدید یا خط تولید جدید؛ برنامه ریزی استراتژیک باید حداقل سالی یک بار به منظور آماده سازی سازمان جهت سال مالی جدید اجرا شود. به عبارتی، برنامه ریزی استراتژیک باید در یک زمان مشخصی با توجه به اهداف سازمانی تعیین شده و منابع در دسترس برای نیل به اهداف در طول سال مالی انجام شود. فرایند برنامه ریزی استراتژیک باید حداقل در سه سال اجرا شود و اگر سازمان در حال تغییر و دگرگونی است این فعالیت ها باید هر سال اعمال گردد؛ هر سال برنامه های حین کار به روز گردند؛ در طول اجرای برنامه های استراتژیک، پیشرفت های اجرای برنامه باید بازبینی شود. برنامه ریزی استراتژیک از طریق روش های مختلفی در سازمان ها به کار گرفته می شود که مزایایی را برای سازمان ها و موسسات به ارمغان می آورد، این مزایا عبارتند از:

- تعریف واضح از اهداف سازمان در جهت سازگاری با ماموریت سازمان با توجه به ظرفیت و چارچوب زمانی تعیین شده
- ارتباط اهداف و مقاصد سازمان با اجزاء و عناصر سازمانی و توسعه حس مشارکت در برنامه ها
- اطمینان از به کارگیری اثر بخش تر منابع سازمان
- تمرکز بر اولویت ها و منابع کلیدی
- فراهم آوردن مبنایی برای پیشرفت کارکنان و ساز و کارهایی جهت تغییر توجه بیشتر به کارایی و اثربخشی
- پل ارتباطی بین کارکنان و هیئت مدیره و مدیران
- تیم سازی قوی در هیئت مدیره و کارکنان
- برقراری ارتباط بین اعضای هیئت مدیره
- ایجاد رضایت بیشتر بین برنامه ریزان با یک چشم انداز مشترک؛ افزایش بهره وری از طریق ارتقا کارایی و اثربخشی

از دیگر سو، برنامه ریزی منابع انسانی فرایندی برای ارزیابی تقاضا، اندازه، ماهیت و عرضه منابع انسانی برای نیل به تقاضای مورد نیاز است. از این رو، نخستین مرحله هر برنامه مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، برنامه ریزی منابع انسانی است. همان طوری که گفته شد، برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که ضمن آن اهداف کلی، فعالیت ها و مأموریت های سازمان در دراز مدت تعیین می شود. بنابراین، با بیان اهداف کلی سازمان، روش های دستیابی به این اهداف، منابع، شرایط بازار، تغییرات تکنولوژیک، توسعه و بهبود محصول و سرمایه از جمله مواردی هستند که در فرایند برنامه ریزی استراتژیک مورد توجه هستند. برنامه ریزی منابع انسانی به طور مستقیم با برنامه ریزی استراتژیک پیوند می یابد و مهمترین عامل و ابزاری که اهداف و خط مشی های سازمانی را به اهداف و برنامه های منابع انسانی ارتباط می دهد، 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

به عقیده دوچینزو و رابینز، برنامه ریزی منابع انسانی فرایندی است که به وسیله آن سازمان معین می کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارت هایی برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد. هدف برنامه ریزی منابع انسانی 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 می گردد و مقصود آن است که زمینه های عملی را به عنوان یک نتیجه، تجزیه و تحلیل و تعیین کرد. در برنامه ریزی منابع انسانی ما به شناخت اعضا و مهارت های مورد نیاز برای انجام وظایف روزمره و تغییراتی که ممکن است ظرفیت کار را در آینده و حجم فعالیت های تعهد شده را تغییر دهد نیازمندیم. این درک خوبی از استراتژی و برنامه های تجاری جزئی تر را در بر می گیرد. بعد از آن ما باید وضعیت عرضه نیروی انسانی را از نظر فهرست موجودی نیروی انسانی جاری و نیازهای آنان که چقدر باید تغییر کند را در نظر داشته باشیم. این موضوع بیانگر آن است که سازمان ها نیاز به شناخت دقیق از اعضا و ویژگی ها و روابط بین آنان با سازمان دارد. برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی فرایندی است در جهت برقراری اهداف منابع انسانی و توسعه استراتژی های منابع انسانی برای نیل به اهداف، سیاست ها از طریق بسیج، توسعه و نگهداری منابع انسانی. برنامه ریزی منابع انسانی با مفاهیم محیط و عملیات سازمان در ارتباط بوده و شامل عوامل داخلی و خارجی می شود. عوامل خارجی همچون فشارهای اقتصادی، تغییرات تکنولوژی، قوانین و مقررات، وضعیت سیاسی، بازار نیروی کار و آموزش، عوامل داخلی شامل هدف و مقاصد سازمان، فرهنگ، ساختار، منابع انسانی و ذینفعان می گردد. برنامه ریزی منابع انسانی ویژگی های ممتاز و مشخصه ذیل را داراست:

آگاهی: مفروضات روشن و آشکار را در مبحث منابع انسانی به وجود آورد

تحلیلی: بر یک سری قضاوتها و واقعیات متکی است

هدف گرایی: ابزاری برای تصمیم گیری سازمانی در جهت نیل به اهداف منابع انسانی بویژه مقاصد سازمانی است؛

چشم انداز به آینده: مسائل منابع انسانی را پیش بینی و آینده نگری می کند

اجتماعی یا جمع گرایی: بر گروهها توجه دارد نه به افراد

کمی: به افراد و اعضای سازمان توجه می کند

چرا سازمان ها برنامه ریزی منابع انسانی را به کار می برند. دلایلی وجود دارد که سازمان ها خود را با برنامه ریزی منابع

انسانی سازگار می سازند:

- خوش بینی نسبت به استفاده از منابع و یا انعطاف پذیری بیشتر منابع
- کسب و پرورش مهارت هایی که برای توسعه ضروری است
- تعیین و تبیین مشکلات بالقوه
- به حداقل رساندن فرصت تصمیم گیری های نامناسب
- درک و شناخت از وضع موجود به منظور مواجهه با آینده
- مفروضات چالشی و تفکر آزاد
- اتخاذ تصمیمات آشکار که می تواند چالشی گردد
- پیوند میان برنامه های منابع انسانی با برنامه های کسب و کار
- هماهنگی و انسجام بین اعمال و تصمیم گیری های سازمانی
- به دست آوردن کنترل واحدهای عملیاتی سازمان

موانع موجود

سازمان ها بایستی موانعی که در اجرای برنامه ریزی منابع انسانی وجود دارد را شناسایی و در رفع به موقع آن اقدام کنند.

عمده ترین موانع موجود در برنامه ریزی منابع انسانی عبارتند از:

- بدبینی نسبت به برنامه ریزی و پیش بینی در موارد خاص
- مقاومت واحدهای عملیاتی در مقابل دخالت های واحدهای مرکزی
- عدم ارتباط بین فعالیتهای مختلف در فرایند برنامه ریزی، بخصوص بین برنامه ریزی تجاری، مالی و پرسنلی
- تضاد و تعارض در مجموعه منابع انسانی که توسط واحدهای مالی و پرسنلی به وجود می آید
- ایجاد استراتژی به وسیله برنامه ریزی تجاری که رابطه ای بین بودجه ریزی مالی و برنامه ریزی منابع ندارد
- در برنامه ریزی منابع انسانی برای ارزیابی احتیاجات آتی از فنون نامناسبی استفاده می شود
- برای پیش بینی آینده منابع انسانی از خط روند گذشته استفاده می گردد؛ برنامه ریزی منابع انسانی بعد از برنامه ریزی عملیاتی به وسیله موسسات اجرا می شود
- در برنامه ریزی منابع انسانی توجه کافی به جنبه های کیفی (توسعه مهارت های خاص و عملکرد بالقوه افراد) نمی شود
- برنامه ریزی منابع انسانی تا اندازه زیادی به عنوان یک موضوع اجرایی کوتاه مدت مورد توجه قرار می گیرد. اگر واحد های مرکزی و عملیاتی شرکت با هم درگیر و نسبت به هم بدگمان باشند این مسائل و مشکلات حادث تر خواهد شد، پس عامل تحریک کننده چنین درگیری و مشکلات بدگمانی به برنامه ریزی و اعتماد نداشتن واحد ها به یکدیگر است.

الگوهای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی

مفهومی برای انسجام برنامه ریزی منابع انسانی و برنامه ریزی استراتژیک موسسه است. این الگو با هدف و مفهوم کاربردی که بیانگر استقلال سازمانی است طراحی و در سطوح متفاوت ساختارهای سازمانی می تواند به کار رود. اهداف و مقاصد الگو به شرح زیر است:

- فرایند استراتژیک

- فرایند برنامه ریزی منابع انسانی

- برنامه ها

- فرایند استراتژیک

این جزء شامل تبیین و تعریف موقعیت راهبردی، اهداف و تصمیمات استراتژیک و تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی است. برای تعریف وضعیت استراتژیک بایستی عوامل داخلی و خارجی تعیین و تبیین گردد. اجزاء و عناصر این فرایند عبارتند از: تصمیمات استراتژیک: ابزاری برای نیل به اهداف نهایی و استراتژیک موسسه هستند و اهداف استراتژیک همان مقاصد نهایی موسسه اند که کلیه عوامل درجهت دستیابی به آن فعالیت می کنند. مقصد استراتژیک به بخش های وظیفه ای مختلف برای ارزیابی پیامد های عملیاتی راهبردی کمک می کند.

تجزیه و تحلیل محیط داخلی: شامل تجزیه و تحلیل خرد از مسائل درون سازمانی، تعداد کارکنان، مهارت های شغلی، ساختار سازمان، توانایی عرضه، سهام، فروش و غیره، تعریف و تبیین وضعیت منابع انسانی و طراحی برنامه ها برای نیل به اهداف است، آنچه که در این مرحله حساس به نظر می رسد تجزیه و تحلیل منابع انسانی موجود و پیش بینی منابع انسانی مورد نیاز که عوامل متعددی از محیط درون سازمانی بر تصمیمات مدیریت اثر می گذارد ولی عمده ترین اثر را ویژگی های کمی و کیفی منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، مهارت های شغلی هستند که باید مد نظر کارشناسان و مدیران برنامه ریزی منابع انسانی قرارگیرد.

تجزیه و تحلیل محیط خارجی: این جزء شامل شناسایی و تجزیه و تحلیل از عوامل کلیدی در محیط خارج موسسه که تاثیر بالقوه بر مدیریت منابع انسانی سازمان دارد. تغییراتی در تکنولوژی اقتصاد، بازار سرمایه، وضعیت آموزشی و فرهنگی، جمعیت شناسی و عوامل سیاسی صورت گیرد باید تاثیر آن ها بر برنامه ها و خط مشی های منابع انسانی شناسایی گردد. و از این عوامل شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، عرضه نیروی کار و توسعه تکنولوژی اثر چشمگیرتر و قابل لمس تری را از سایر شرایط در منابع انسانی دارد چرا که زندگی روزمره کارکنان سازمان ها و امرار معاش آنان و همچنین شناخت فرهنگ افراد داوطلب استخدام در سازمان ها و گزینش افراد همسو با فرهنگ سازمانی، استراتژی موثری در مدیریت منابع انسانی است، و از طرفی بازار کار و عرضه نیروی انسانی یک پدیده ملموس بویژه در کشورهای صنعتی مطرح شده است که در هر مقطع زمانی نوع بازار کار برای هر حرفه و تخصص تاثیر خاصی دارد.

تجزیه و تحلیل قوت ها و ضعف ها، فرصت ها و تهدیدات (SWOT): این تجزیه و تحلیل بر این منطق استوار است که استراتژی اثربخش، قوت ها و فرصت ها را حداکثر می کند در عین حال که ضعف ها و تهدیدات آن را به حداقل می رساند. فرصت ها، موقعیت های مطلوب در محیط موسسه است، عوامل کلیدی یکی از منابع فرصت تلقی می شود، شناخت بازار، تغییر در رقابت،

تغییرات تکنولوژی و غیره برای موسسه فرصت به حساب می آید. تهدیدات بر وضعیت های نامطلوب در محیط موسسه تاثیر عمده دارد. رشد بازار، قوانین و مقررات و غیره می تواند جزء تهدیدات باشد. قوت ها، منابع، مهارت ها یا مزایای دیگری نسبت به رقبای و نیازهای بازارهایی که موسسه در آن ها کار می کند یا خواهد کرد. ضعف ها، محدودیت ها یا کمبود ها در منابع، مهارت ها و تواناییهایی است که مانع اثر بخشی می شود، تجهیزات، منابع مالی، توانایی های مدیریتی، بازاریابی می تواند منبع ضعف باشند.

- برنامه ها

در این فرایند، استراتژی ها و خط مشی های منابع انسانی مشخص می شوند که چگونه یک شرکت کارکنانش را برای نیل به اهداف سازمانی اداره کند و چارچوب های توسعه منابع انسانی از طرق متعدد (آموزش، گردش شغلی، ارتقا و...) مورد بررسی قرار گیرد و پیامد های اقتصادی برنامه های شرکت و بهبود تولید و بازاریابی معین و اعلام می گردد.

- فرایند برنامه ریزی منابع انسانی

این جزء شامل تجزیه و تحلیل خرد و کلان از متغیرهای موجود منابع انسانی، جو و فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، کیفیت زندگی کاری، مهارت های شغلی، سطح شایستگی، الگو برداری از بهترین ها، ارزیابی پیامد های منابع انسانی، بررسی پیامد های توسعه منابع انسانی، ابزارهای اندازه گیری توسعه منابع انسانی و اعمال اصلاحی است. تصویر برداری از وضع موجود و تجزیه و تحلیل از وضع موجود دو وظیفه اصلی هستند که باید تصویری مناسب و شایسته از منابع انسانی را نشان دهند. تصویر برداری از وضع موجود وظایف کارکنان براساس شرایط احراز و شرح شغل مشخص و سطح شایستگی آنان نیز از طریق شرایط احراز و مهارتها و صلاحیتی معین می گردد که از خود بروز می دهند. آنچه که در وظیفه تجزیه و تحلیل مد نظر است الگو برداری از روی بهترین ها است که موجب بهبود عملکرد از طریق شناسایی و به کارگیری بهترین مهارت هایی می گردد که در زمینه توسعه منابع انسانی وجود دارد. هدف از الگو برداری، یافتن نمونه هایی از عملکرد عالی و آگاهی یافتن از فرایند های برنامه ریزی منابع انسانی است که سبب بروز عملکرد مورد نظر می شود. تاکید فرایند برنامه ریزی منابع انسانی بر بررسی و مطالعه پیامد های توسعه منابع انسانی، طراحی فرایند ها، ارزیابی پیامد های منابع انسانی، استراتژی ها و برنامه هاست که از طریق بخش های وظیفه ای تثبیت می گردد. براساس ارزیابی صورت گرفته از منابع انسانی، تصمیم نهایی درمورد برنامه های موسسه اتخاذ می شود. به هر حال، گاهی سازگاری مقصد استراتژی و پیامد های ارزیابی قبل از تصمیم نهایی مفید است، که در برنامه موسسه اتفاق می افتد. تصمیمات استراتژیک به عنوان چارچوبی برای توسعه برنامه ها به کار می رود. بخش منابع انسانی یک فرایند مدیریت و نقش مشاوره برای اطمینان از اجرای برنامه های منابع انسانی است. بخش منابع انسانی به طراحی فرایند ها، اجرای چارچوب های زمانی، مسئولیت ها و بهبود روش شناسی کاری می پردازد. این بخش نقش فعالی در برنامه های توسعه منابع انسانی دارد و به صورت منسجمی باعث توسعه تجاری می شود. پیامد های همه طرح ها و برنامه ها در واژه منابع انسانی است و وقتی به اتمام برسد به عنوان الگوی منابع انسانی عمل می کند. بعد از تبیین الگو، تفاوت ها تجزیه و تحلیل و بررسی می گردد، مقایسه نتایج تجزیه و تحلیل منابع انسانی با مرحله پیامد های توسعه منابع انسانی است. در حال حاضر، ما به مسایلی چون: اشتباه یا خطا کجاست؟ شما چگونه مرتکب اشتباه می شوید؟ ابزار اندازه گیری شکاف ها چیست؟ برای منابع انسانی چه نوع کاری انجام شده است؟ کمتر توجه می کنیم. در تجزیه و تحلیل الگوی حاضر و ابزارهای اندازه گیری آن، میزان نیاز به نیروی انسانی در برنامه

ریزی منابع انسانی را مطرح می کند؛ برنامه باید قبل از اجرا به تصویب مدیریت برسد. به کارگیری ابزار اندازه گیری باید با همکاری مدیریت و باتوجه به تغییر وظایف منابع انسانی اجرا شود. اجرای برنامه ریزی، تعیین عملکرد و شاخص های فعالیت و عوامل موفقیت در این مرحله موضوع های مهمی هستند. آخرین جزء الگو شامل نظارت بر پیشرفت ها و اعمال اصلاحی است. برنامه اجرایی باید به طور مستمر مطابق با طرح در جهت نیل به اعمال اصلاحی به کار روند تا جواب مناسبی برای سازمان به ارمغان آورد.

نتیجه گیری این قسمت

از آن جا که منابع انسانی با ارزش ترین عامل تولید و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت های کلیدی هر سازمان است و عامل انسانی منبع راهبردی برای سازمان ها محسوب شده لذا **برنامه ریزی منابع انسانی** جزء برنامه ریزی استراتژیک است و سنگ زیربنای **برنامه ریزی منابع انسانی** شناخت مفروضاتی است که تصمیمات در آن اتخاذ می شود و در صورت پیش بینی و قضاوت مناسب، اهداف مورد انتظار تحقق می یابد. آنچه که در سال های اخیر در **برنامه ریزی منابع انسانی** مورد نظر قرار می گیرد و برای آن برنامه ریزی استراتژیک انجام می گیرد، شناخت از وضعیت موجود داخلی و خارجی به منظور مواجهه با آینده است، چرا که آن جنبه ای از برنامه ریزی است که به جای توجه به مسائل مالی یا دیگر منابع به نیروی انسانی توجه دارد و تجزیه و تحلیل قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدات با توجه به عوامل داخلی و خارجی تاثیرگذار بر فعالیتهای مجموعه صورت می گیرد. همچنین با افزایش رقابت و کمیابی پرسنل ماهر با احتیاجات مناسب بازار، برنامه ریزی و مدیریت منابع، تلاش بسیاری را در راستای **برنامه ریزی منابع انسانی** می طلبد. از این رو، بررسی الگوها و مدل های مختلف **برنامه ریزی منابع انسانی** و استفاده بهینه از آن ها در موسسات و سازمان ها جهت برنامه ریزی و بهسازی منابع انسانی مثمرتر خواهد بود.

برنامه ریزی منابع انسانی به کدام سؤال پاسخ می دهد؟

اگر از شما بپرسند یکی از مهم ترین فرآیندهای **مدیریت منابع انسانی در سازمان چیست**، بی شک باید برنامه ریزی منابع انسانی را نام ببرید. در واقع برنامه ریزی منابع انسانی به دنبال پاسخگویی به این پرسش است که: سازمان برای پیشبرد اهداف خود به چه تعداد نیروی انسانی، با چه پتانسیل ها و تخصص هایی نیاز دارد و این که این تعداد نیروی مورد نیاز از کدام منابع باید تأمین شوند؟ نتیجه اثر بخش این فرآیند، این است که برای ورود هر یک عدد نیروی انسانی، پیش بینی های لازم از قبل انجام شده و هرگاه در یکی از جایگاه های شغلی، یک پست سازمانی به هر دلیلی (مرخصی زایمان، بازنشستگی، از کار افتادگی و...) خالی ماند، مدیر منابع انسانی نیرویی شایسته و واجد شرایط برای جایگزینی در آن پست را در اختیار دارد؟

نظم درون سازمانی و بهبود نظام شایستگی

برنامه ریزی نیروی انسانی، عامل اصلی تدوین و تعیین سیاست های کلی سازمان راجع به گزینش، جذب، استخدام، آموزش و نظام ترفیعات است. بنابراین، می توان از استخدام و جذب نیروهای غیر مرتبط و نامناسب جلوگیری نموده و بودجه سازمان را نسبت به جابجایی ها، انتقالات بدون هدف کارکنان و ترفیعات خارج از ضابطه، محافظت کرد.

فرآیند برنامه ریزی منابع انسانی

مدیران منابع انسانی در فرآیند برنامه ریزی منابع انسانی، باید به تمام مراحل زیر آشنایی و احاطه کامل داشته باشند:

- بررسی اهداف تعیین شده سازمان
- تحلیل نیروهای انسانی سازمان به لحاظ کمی و کیفی
- تخمین تعداد نیروی مورد نیاز برای تأمین آینده سازمان (پیش بینی تقاضا)
- پیش بینی عرضه نیروی انسانی مورد نیاز از منابع داخلی و خارجی
- مقایسه میان عرضه و تقاضای منابع انسانی
- بررسی کسری ها و کمبودهای موجود. (یعنی نیاز به بازنشستگی وجود دارد؟ سازمان نیازمند نیروی استخدامی است؟ لازم است که انتقال بین بخش ها صورت گیرد؟ و امثال آن)
- ارزیابی مستمر برنامه، شناخت نواقص و رفع آن

مدل برنامه ریزی منابع انسانی بر اساس تحلیل عرضه

عرضه نیروی انسانی در اینجا به معنی، نیروهای قابل دسترسی برای رفع نیازهای سازمان است. در این روش تحلیلی، به تأمین نیروی مورد نیاز سازمان از دو منبع داخلی و خارجی توجه می‌شود.

تحلیل عرضه نیروی انسانی از منابع خارجی

اگر در فرآیند تحلیل، سازمان با هدفی همچون گسترش بخش های مختلف خود، متوجه شود که نیروی کافی برای آینده در اختیار ندارد، به ناچار از منابع خارجی یعنی نیروهای انسانی خارج از سازمان بهره می‌برد.

تحلیل عرضه نیروی انسانی از منابع داخلی

در این مدل برنامه ریزی منابع انسانی، سازمان تمام نیازهای خود را با نیروهای داخلی و موجود درونی، مرتفع می‌کند و نیازمند کمک گرفتن از منابع خارجی نیست. بنابراین در این نوع از برنامه ریزی، مدیر منابع انسانی باید مشخص کند که: به جابجایی و انتقال کارکنان نیاز هست یا خیر؟ وظایف فعلی کارکنان چه تغییری می‌کنند؟ نیاز به اضافه کاری وجود دارد یا خیر؟ حجم کاری کدام بخش ها یا نیروها کمتر خواهد شد؟ تغییرات ایجاد شده چه تأثیری بر هزینه های سازمان خواهند داشت؟

مدل برنامه ریزی منابع انسانی بر اساس تحلیل تقاضا

منظور از تقاضا، تحلیل و تخمین تعداد نیروهای انسانی و مهارت های مورد نیاز در آینده می باشد. البته مبنای این شیوه برنامه ریزی، بودجه سالانه و اهداف سازمان است که مدیر منابع انسانی موظف است، تقاضا برای محصولات یا خدمات سازمان را برآورد نماید و سپس طبق آن، منابع انسانی مورد نیاز را جهت پاسخ به تقاضای موجود، تأمین نماید.

علاوه بر سطح تقاضای محصولات، مدیران منابع انسانی بایستی موارد مهم دیگری را پیش بینی و ارزیابی نمایند. از جمله:

- تعداد کارکنانی که (بر اثر بازنشستگی، استعفاء، ترک خدمت، انفصال از خدمت، اخراج، مرخصی های طولانی مانند مرخصی زایمان و...) در سازمان مشغول به کار نخواهند بود.

- ایجاد تنوع و افزایش محصولات در بازار هدف و نهایتاً انطباق مهارت های کارکنان با نیازهای آینده سازمان. (اگر شرکتی در حال عرضه محصولات جانبی موبایل است و هدف یک سال آینده اش عرضه محصولات جانبی کامپیوتر است، باید نسبت به ارتقاء و انطباق مهارت منابع انسانی خود با هدف مشخص شده یک سال آینده، گام بردارد)

موانع اجرای برنامه ریزی منابع انسانی

طی مطالعات فراوان، پژوهشگران حوزه مدیریت دریافتند که عمده ترین موانع موجود بر سر راه برنامه ریزی منابع انسانی سازمان ها، چنین مواردی هستند:

- عدم توجه به توانمندی ها و پتانسیل های موجود در کارکنان.
- برای پیش بینی نیازمندی های آینده، به اهداف اصلی سازمان توجهی نمی شود.
- تعارضات موجود در میان کارکنان و مدیران.
- عدم نگرش مثبت نسبت به فعالیت ها و اهداف سازمان.
- انجام برنامه ریزی فقط برای رفع تکلیف و الزامات قانونی موجود.
- موفق نبودن مدیران در تفهیم برنامه ها به کارکنان.
- از میان بردن خلاقیت و انعطاف درون تیم ها و واحدهای یک سازمان با برنامه های غیر منعطف.
- عدم تخصیص منابع مالی کافی به برنامه های طرح ریزی شده.
- اختصاص کمترین زمان ممکن برای بررسی و ارزیابی برنامه ها توسط مدیران ارشد.
- حمایت های کم و ناکافی مدیران ارشد از برنامه ها.

جمع بندی این قسمت

آشنایی با مدل های برنامه ریزی منابع انسانی و اعمال آن درون سازمان، از مهم ترین وظایف یک مدیر نیروی انسانی، محسوب شده و سنگ زیر بنای تحقق چشم انداز و اهداف سازمان است. شناخت امکانات، ظرفیت و پتانسیل های موجود داخلی و خارجی مربوط به منابع انسانی، نیازمند تحلیل دقیق وضعیت فعلی و پیش بینی آینده سازمان است. در همین راستا به اهمیت موضوع مورد بحث در مقاله فوق پرداخته، به ۲ مدل از مدل های برنامه ریزی منابع انسانی اشاره نمودیم:

۱. برنامه ریزی بر اساس تحلیل تقاضا

۲. برنامه ریزی بر اساس تحلیل عرضه

و در انتها به موانع موجود برای تحقق برنامه های طراحی شده، اشاره نمودیم.

برنامه ریزی نیروی انسانی

دلایل خصوصی وجود دارد که توجیه می نماید به چه دلیل مدیریت باید برنامه ریزی سیستماتیک نیروی انسانی را دنبال کند:

- ۱- نیازهای آینده کارکنان: برای تامین نیازهای کارکنان در آینده برنامه ریزی بسیار ضروری است.
- ۲- وفق دادن با تغییرات: برنامه ریزی نیروی انسانی قادر می سازد سازمان خود را با تغییرات نیروهای رقیب، بازاریابی، تکنولوژی، محصولات و قوانین دولتی وفق دهد. برخی تغییرات اغلب تغییراتی در رضایت شغلی، تعداد و سطح کارکنان ایجاد می نماید.
- ۳- شناسایی کارکنان با استعداد: ترکیب افراد شاغل به کار در بسیاری از سازمان های رو به سوی مشاغل گرایش داشته که نیاز به هوش و استعداد فراوان دارد که از این میان می توان کارکنان متخصص و کارکنان مدیریت را نام برد. معمولاً افراد با استعداد کمیابند. زمان هدایت برای بکارگیری و توسعه کارکنان با استعداد زیاد است، از سوی دیگر مسئله جانشینی مدیریت وجود دارد.
- ۴- برنامه ریزی استراتژیک: شرکت هایی که در سطح بالایی رقابت می کنند با برنامه ریزی استراتژیک سروکار دارند.
- ۵- فرصت استخدام یکسان: فرصت استخدام مساوی و قوانین کار مثبت بیان می کند کارفرمایان باید اهداف توافق شده ای را برای استخدام، جابجایی، آموزش، ترفیع، مزایای بازنشستگی طبقات بیمه شده افراد را رعایت نمایند.

هدف از برنامه ریزی نیروی انسانی:

- ۱- کاهش هزینه نیروی انسانی و متوازن ساختن آن از نظر کاهش و افزایش
- ۲- تدارک اساس مناسب جهت پرورش نیروی انسانی
- ۳- بهبود فرایند برنامه ریزی شغلی
- ۴- ایجاد فرصت های شغلی مناسب جهت حضور افراد با بلوغ کمتر و بانوان در سازمان
- ۵- افزایش آگاهی نیروی انسانی
- ۶- تدارک ابزار مناسب جهت ارزیابی نیروی انسانی
- ۷- سنجش عرضه و تقاضای نیروی کار

فواید برنامه ریزی نیروی انسانی

به طور کلی برنامه ریزی نیروی انسانی دارای فواید و کاربردهای زیادی است که به برخی از آنها به اختصار اشاره می شود:

- ۱- برنامه ریزی نیروی انسانی از طریق تطابق سیستم ارزشیابی کارکنان با اهداف برنامه ریزی استراتژیک، تلاش های کارکنان را به سوی فعالیت های هدفمند و موثر در افزایش بهره وری سوق می دهد.
- ۲- سبب اقتصادی و صرفه جویانه تر شدن جذب و استخدام نیروها می شود.
- ۳- پایه های سیستم اطلاعات مدیریت را در راه کمک به فعالیت های منابع انسانی و سایر واحدهای سازمانی فراهم می کند.
- ۴- نیازهای آموزشی فعلی و آتی کارکنان و مدیران را در زمینه های اطلاعات، نگرش ها، مهارت ها، و رفتارها مشخص می سازد.
- ۵- بهره گیری از منابع انسانی را اصلاح می کند.
- ۶- سبب بهسازی مدیریت، کارکنان و در نتیجه سازمان در آینده می شود.
- ۷- بین نیازهای بازار کار و عرضه سازمان تعادل به وجود می آورد.

- ۸- به خاطر توجه به مسائل، تغییرات و ضرورت های محیط اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی، سازمان فعال می شود.
- ۹- سبب اصلاح پدیده بیکاری و کم اشتغالی می شود.
- ۱۰- از تورم منابع انسانی در بخش یا رشته خاص می کاهد و سبب توزیع عادلانه نیروها می شود.
- ۱۱- مشکلات مربوط به ترفیعات، بازنشستگی، جابجایی، خروج از کار و ریزش منابع انسانی را حل می کند.
- ۱۲- امکان تخصیص درست منابع انسانی در برنامه توسعه را فراهم می سازد.

در تخمین و برنامه ریزی نیروی انسانی عوامل زیر می تواند موثر باشد

- ۱- اندازه سازمان
- ۲- پیچیدگی سازمان
- ۳- استراتژی ها و اهداف سازمان
- ۴- اطلاعات و فن آوری: هرچه اطلاعات اخذ شده، دقیق تر و بهنگام تر باشد، پیش بینی از دقت بالاتر برخوردار خواهد بود. بدیهی است که استفاده از رایانه ها، بانک های اطلاعاتی و دیگر روش های ناشی از فن آوری، سرعت و ارزش کار را افزایش خواهد داد

پیش بینی عرضه نیروی انسانی:

تحلیل عرضه منابع انسانی در برنامه ریزی نیروی انسانی شامل تعداد کارکنان موجود، مهارت ها و قابلیت های آن ها، استعداد ها و آمادگی آن ها برای جابجایی افقی و عمودی و اطلاعاتی از این قبیل است.

در تحلیل عرضه منابع انسانی، داشتن یک نظام اطلاعاتی دقیق و جامع می تواند موثر و مفید باشد به کمک اطلاعات و گزارشات تولیدی چنین نظامی است که می توانیم بدانیم تعداد کارکنان موجود چه اندازه است؟ آن ها در حال حاضر چه می کنند؟ چه مهارت ها و دانشی دارند؟ تا چه اندازه از آمادگی (تمایل و توانایی) لازم برای جابجایی برخوردارند، چه استعداد هایی دارند و برای انجام چه حجم و یا چه سطح جدیدی از مشاغل و نقش ها مناسبند؟

روش های پیش بینی عرضه نیروی انسانی:

الف: ترک خدمت

ب: جابه جایی داخلی

تجزیه و تحلیل ترک خدمت کارکنان از سازمان:

- ۱- شاخص سالیانه افت یا ریزش نیروی کار
- ۲- شاخص جابه جایی نیروی کار: زیاد بودن آن نشان دهنده ضعف مدیریت است
- ۳- شاخص ثبات: تعداد کارمندانی که در طول دوره سازمان باقی مانده اند
- ۴- شاخص ثبات طول خدمت: طول خدمت کارکنان با هم که معمولا ۲ سال در نظر گرفته می شود

تجزیه و تحلیل جا به جایی های داخلی:

- ۱- توزیع سن و سابقه خدمت: مسائلی را که ممکن است در آینده روی دهند نشان می دهد مانند مسدود شدن ترفیع و دیگر بازدارنده های انگیزشی
- ۲- زنجیر مارکو: ترفیع بر اساس ترفیعات گذشته احتمال جابه جایی کارکنان از یک پایه به پایه دیگر را نشان می دهد
- ۳- مدل ایستای جمعیتی
- ۴- منحنی پیشرفت حقوق

بررسی ماهیت خط مشی عمومی در سازمان

خط مشی در مفهوم کلی الگوی عملی پایداری است که انتظارات مختلف و گاه متناقضی را پاسخ داده و برای جلب همکاری در حل مسایل ایجاد انگیزه می نماید.

خط مشی عمومی را به شکل های مختلف و در قالب الفاظ متفاوت تعریف کرده اند، اما به طور ساده می توان گفت، خط مشی عمومی تصمیمی است که در قبال یک مشکل عمومی اتخاذ می شود.

یکی از مهم ترین ابزارهای مدیریت دولتی نوین خط مشی های عمومی می باشد که چارچوبی را برای سایر تصمیم گیری ها فراهم می آورد. این مسأله لزوم تجزیه و تحلیل خط مشی های عمومی را به عنوان یک موضوع درخور توجه در مدیریت هزاره جدید مطرح می سازد. در این بخش با گذری بر تحقیقات انجام شده در زمینه تجزیه و تحلیل خط مشی عمومی، ماهیت خط مشی عمومی تشریح می شود و جایگاه خط مشی در سازمان بررسی می شود. در ادامه ضمن بیان رویکرد های مختلف به خط مشی عمومی مدل هایی برای آن ارائه می گردد. سپس به بیان اجرا و ارزیابی خط مشی پرداخته شده و در نهایت معضلات پیش روی فرآیند خط مشی عمومی مورد بررسی قرار می گیرد.

واژه **Policy** که در زبان فارسی به معنای سیاست یا خط مشی معنا شده است، وقتی در کنار واژه **Public** به معنای عمومی قرار گیرد، شاخه ای از دانش را با عنوان علم دولت در عمل تشکیل می دهد؛ که برخی آن را زیر مجموعه علم سیاست و برخی نیز علمی مستقل قلمداد می کنند.

مبحث خط مشی از جمله مباحث مهم علم مدیریت است که طی سه دهه گذشته به صورت جدی مورد توجه صاحب نظران قرار گرفته است. خط مشی گذاری عمومی به عنوان یک دانش جوان بعد از جنگ جهانی دوم مطرح شده است. نقش اصلی دولت در جهان جدید «خط مشی گذاری عمومی» است. دولت ها که دربرگیرنده قوه مجریه و مقننه هستند به خط مشی های عمومی شکل می دهند، آن ها را به «اجرا» در می آورند و آن گاه به «ارزیابی» آنچه اجرا شده است می پردازند. خط مشی های عمومی جهت گیری های کلی هستند که چگونگی عمل سازمان ها و مؤسسات دولتی را در آینده مشخص می سازند و معمولاً برای مقابله با یک مشکل و مسأله عمومی و به منظور حل آن پدید می آیند.

خط مشی های عمومی از لحاظ منطقی مبتنی بر دو مقدمه اند؛ یک مقدمه «توصیفی» و «تبیینی»، یک مقدمه «ارزشی» و «هنجاری».

این قاعده برای تمامی خط مشی ها و در حوزه های مختلف (فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و...) صحیح است. نقد هر خط مشی نیز با نقد یک یا دو مقدمه آن امکان پذیر است. قانون اساسی، قوانین موضوعه، ارزش های دینی، فلسفه اجتماعی، ایدئولوژی

سیاسی و اخلاق مهم ترین منابع جهت نقد خط مشی می باشند. کارآمدی خط مشی گذاری عمومی در دنیای جدید حاصل پیدایش و فراگیر شدن علوم و به کارگیری آن ها به عنوان یکی از منابع خط مشی گذاری است. ماهیت و سرشت خط مشی های عمومی سرآغاز بحث خط مشی گذاری عمومی است. بنابراین در مقاله حاضر پس از بیان ماهیت خط مشی گذاری عمومی برخی تعاریف موجود در مطالعات صورت گرفته پیشین ارائه گردیده است که می تواند در تبیین هرچه بهتر ماهیت خط مشی گذاری عمومی راه گشا باشد. موضوع مهم بعدی در خط مشی گذاری عمومی که در اینجا نیز مورد تأکید قرار گرفته است رویکرد های مختلف به این پدیده است.

ماهیت خط مشی عمومی

خط مشی گذاری عمومی اغلب به منزله یک چرخه تلقی می شود که در آن مشکلات ابتدا به عنوان یک مسأله مورد توجه قرار می گیرد، دوره های مختلف عمل بررسی می شود، خط مشی ها تعیین می گردد، توسط کارکنان اجرا و ارزیابی شده و تغییر می یابد و سرانجام بر اساس موفقیت یا شکست آن پایان می یابد. بدیهی است که این امر یک فرآیند پیچیده را ساده می نماید. علی رغم این ساده سازی چرخه خط مشی یک فرآیند سیاسی است که اکثر خط مشی های عمومی در طول دوره زندگی خود آن را طی می کنند. اگرچه واقعیت فرآیند خط مشی عمومی بسیار پیچیده است اما تفکیک آن به یک سری از مراحل مجزا چارچوبی را برای طبقه بندی اکثر فعالیت هایی که در خط مشی گذاری عمومی روی می دهد، ارائه می کند.

تعاریف و مفاهیم خط مشی

خط مشی ها، اندیشه ما را در تصمیم گیری راهنمایی می کنند. خط مشی مشخص کننده محدوده ای است که تصمیم های آتی باید در داخل آن اتخاذ شود. خط مشی ها را می توان با توجه به موضوع آن ها با عنوان خط مشی های شخصی و غیره نام گذاری کرد. خط مشی یک برنامه عمومی است که به منزله راهنمای عمل در نظر مدیران قرار می گیرد. بدین معنی که مدیران بلند پایه نقش برجسته ای در تعیین خط مشی کلی و سراسری سازمان دارند. نحوه اجرای برنامه برای مسؤلان اجرای سازمان بوسیله خط مشی تعیین می شود و همینطور وسیله مؤثری برای کنترل عملیات به شمار می آید. خط مشی باید از صراحت و وضوح، قابلیت اجرا، انعطاف پذیری، جامعیت، هماهنگی، مستدل بودن، متمایز بودن از قانون و کتبی بودن برخوردار باشد.

نویسندگان مختلف از مفهوم خط مشی تعاریف گوناگونی را ارائه داده اند: هارولد لاسول خط مشی را " یک برنامه طراحی شده از اهداف، ارزش ها و اقدامات " می داند. آستن رنی خط مشی را به منزله "خطوط تعیین شده اقدامات" یا "بیان خواسته ها" می داند. بطور کلی، هر آنچه را که سازمان ها تصمیم می گیرند که به انجام رسانند یا از اجرای آن ممانعت به عمل آورند، می توان خط مشی تلقی نمود.

خط مشی ها اصولی هستند که با تصمیم ها، اقدامات و فعالیت های سازمان جهت می دهند و آن ها را در مسیر تحقق اهداف تنظیم می نمایند.

خط مشی نشانگر خواست ها و انتظارات بخش های سازمان است که در فرآیند تصمیم گیری به صورت آیین نامه ها، قوانین و مقررات اجرایی، تقنینی و قضایی منعکس می شود.

در مجموع آنچه که در همه تعاریف به طور مشترک وجود دارد آن است که خط مشی در مورد فرایند یا الگوی فعالیت ها یا تصمیماتی است که برای جبران مشکلات عمومی چه حقیقی و چه مجازی اتخاذ می شود.

جایگاه خط مشی در مدیریت سازمان

خط مشی یک مفهوم کلیدی در مدیریت استراتژیک می باشد. بیش از آنکه به جایگاه خط مشی در مدیریت استراتژیک پرداخته شود لازم است تا مروری کوتاه در اهمیت و ضرورت برنامه ریزی صورت گیرد. برنامه ریزی از وظایف بسیار مهم مدیران و مقدم بر تمامی جنبه های دیگر مدیریت می باشد. تحقق اهداف فردی و سازمانی مستلزم برنامه ریزی است، بطوری که حتی برای نیل به هدفی کوچک نیز باید برنامه ریزی صورت گیرد.

برنامه ریزی دارای سلسله مراتب ویژه ای است که در همه کتب مدیریت استراتژیک به آن تأکید می شود. یک برنامه با بیانیه فلسفه وجودی (رسالت، مأموریت و اهداف بلند مدت) آغاز می شود، سپس اهداف کوتاه مدت بر اساس فلسفه وجودی سازمان تعیین می شود. بعد از اهداف کوتاه مدت استراتژی ها، خط مشی ها، رویه ها، مقررات و برنامه های عملیاتی قرار می گیرند.

رویکرد های خط مشی

وقتی که از رویکردهای تجزیه و تحلیل خط مشی صحبت می شود، منظور روش های متعددی است که توسط محققان علوم اجتماعی در مورد تجزیه و تحلیل خط مشی انجام گرفته است. هر تحلیل گر خط مشی به طور صریح یا غیر صریح رویکردی را به کار می گیرد که با شرایط و ویژگی های او سازگاری بیشتری دارد. با این وجود هیچ دیدگاه واضح و منحصر به فردی برای تجزیه و تحلیل خط مشی وجود ندارد.

شاید متداول ترین رویکرد مورد قبول تشخیص مراحل فرایند خط مشی و پس از آن تجزیه و تحلیل عوامل تعیین کننده هر مرحله خاص باشد و به آن رویکرد فرایندی، خط مشی گفته می شود. در رویکرد تخصصی، خط مشی به عنوان یک حوزه کاملاً ویژه و مجزا مورد مطالعه قرار می گیرد. اقبال آن چنانی نسبت به این رویکرد وجود ندارد و معمولاً این حیطه از مطالعات به همراه سایر جنبه های برنامه ریزی استراتژیک مطالعه می شود. در رویکرد منطقی- اثبات گرا که رویکرد رفتاری و یا عملی نیز نامیده می شود استفاده از نظریه ها، مدل ها، آزمون فرضیه ها، داده های پیچیده، روش مقایسه ای و تحلیل آماری دقیق استنتاج شده قیاسی را توصیه می کند.

رویکرد اقتصادسنجی، رویکرد دیگری است که بیشتر مبتنی بر نظریه های اقتصادی است که در آن ها فرض می شود. طبیعت و سرشت انسان ذاتاً عقلانی است و یا منافع شخصی محض به آن انگیزه می دهد. در سال های اخیر استفاده از روش های علمی همچون رویکرد های منطقی- اثبات گرا و اقتصادسنجی در بررسی خط مشی کاهش یافته است. افرادی که با بررسی علمی خط مشی مخالفند، رویکردی را ترجیح می دهند که به وسیله آن قضاوت های شخصی مهم تر از نظریه های علمی و اثبات گرایی است. این رویکرد اصطلاحاً پدیدار شناسی یا فرا اثبات گرایی نامیده می شود. رویکرد مشارکتی، جدیدترین رویکردی است که روابط نزدیک با چالش های فرا اثبات گرایی دارد و در بر گیرنده بخش عظیمی از منافع و ارزش های سهامداران متعدد در فرایندهای تصمیم گیری خط مشی می باشد. در این رویکرد، منافع جمع کثیری، از طریق یک سری مباحث استدلالی نقش دارد. در مدل فرآیندی تأکید بر نقش سازمان های دولتی در تعیین خط مشی عمومی است.

بطور کلی فعالیت های سیاسی بر مؤسسات دولتی نظیر قوای سه گانه، سازمان های محلی و شهرداری ها متمرکز است. از لحاظ قانونی خط مشی عمومی بوسیله این نهاد ها تعیین، اجرا و اعمال می شود. البته باید در ارزیابی تأثیر ساختار بر خط مشی محتاط بود. احتمالاً ساختار و خط مشی هر دو تحت تأثیر نیروهای اجتماعی و اقتصادی قرار دارند. حتی اگر دریا بیم که تشکیلات نهادی نیز اندک تأثیری بر خط مشی عمومی دارند، این یافته ارزش چندانی ندارد.

در مدل فرآیندی می توان فرایند خط مشی را به مثابه مجموعه ای از فعالیت های سیاسی در قالب مراحل شناسایی مشکل، تدوین راه حل، قانونی کردن، اجرا و ارزیابی در نظر گرفت. در این مدل نظر بر این است که محققان علوم مدیریت باید مطالعات خود را در مورد خط مشی عمومی فقط به این فرایند ها محدود کنند. علی رغم دیدگاه محدود در مدل فرآیندی، این مدل می تواند در درک فعالیت های مختلفی که در خط مشی گذاری اجرا می شوند مفید باشد. در مدل سیستمی خط مشی عمومی به عنوان عکس العمل سیستم به نیروهایی در نظر گرفته می شود که از محیط بیرون بر آن تأثیر می گذارد. محیط به شرایطی اطلاق می شود که در داخل تشکیلات و محدوده سیستم نباشد. برون داد سیستم منابع تخصیص یافته به صورت تصمیمات و اقداماتی است که در قالب خط مشی پدیدار می شود.

اجرا و ارزیابی خط مشی عمومی

منظور از اجرای خط مشی، مرحله ای از فرایند خط مشی است که بلافاصله بعد از به تصویب رسیدن خط مشی و جنبه قانونی پیدا کردن آن اتفاق می افتد. اجرای خط مشی در مفهوم کلی به معنای اجرای قانون است که در آن کارکنان، سازمان ها، رویه ها و تکنیک های متفاوت در هم می آمیزند تا با تلاش، اهداف یک برنامه یا خط مشی پیشنهادی را به نتیجه مطلوب و مثبت برسانند.

اجرای خط مشی را می توان به مفهوم برون داد ها یا قلمروی از اهداف برنامه ریزی شده که مورد حمایت قرار می گیرند تعریف کرد. خط مشی از طریق جهت دادن و ایجاد چارچوب برای عملیات مختلف سازمان عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد. بطور خلاصه، اجرای خط مشی به عنوان یک مفهوم تمام فعالیت ها را در بر می گیرد. اگرچه اجرای خط مشی یک پدیده پیچیده است اما ممکن است به عنوان یک فرآیند، یک برون داد و یا یک پیامد در نظر گرفته شود. نکته ای که نباید از نظر دور داشت رابطه در هم تنیده اجرای خط مشی و ارزیابی خط مشی می باشد.

در ساده ترین شکل ممکن ارزیابی خط مشی با آگاهی از پیامد های خط مشی عمومی ارتباط مستقیم دارد. این امر به معنی ارزیابی خط مشی های جایگزین جهت جبران کاستی های خط مشی موجود می باشد. دو وظیفه مشخص در ارزیابی خط مشی وجود دارد؛ نخست تعیین چگونگی پیامد های یک خط مشی همراه با توصیف اثرات آن است و دوم قضاوت در مورد موفقیت یا شکست یک خط مشی بر اساس مجموعه ای از استانداردها یا معیارهای ارزشی است. در مجموع آنچه سبب تمایز میان ارزیابی خط مشی از دیگر مراحل تجزیه و تحلیل خط مشی می شود، تأکید بر نتایج یا پیامد ها در مقابل علت ها یا ویژگی های خط مشی می باشد.

معضلات خط مشی عمومی

اهداف نهایی خط مشی های عمومی ارتقای کیفیت تصمیمات و برنامه های آینده سازمان جهت بهبود کیفیت جنبه های زندگی بشری است. با توجه به این مسأله بکارگیری نیروهای کارآمد و ساختارهای سازمانی مؤثر، عنصر مهمی در کوشش های سازمان جهت اجرای موفقیت آمیز خط مشی های عمومی بوده و عدم وجود چنین وضعیتی عامل بازدارنده محسوب می شود. در کشورهای جهان سوم غالباً این مشکل وجود دارد.

چون هدف گذاری سیاست ها و خط مشی ها معمولاً متعدد، متضاد و مبهم بوده و به دلیل محدودیت های شناختی خط مشی گذاران و محرک های متعدد محیط بیرونی، پیش بینی تمامی محدودیت ها و فشارهای مربوط در سیاست گذاری غیر ممکن به نظر می رسد. اجرای خط مشی ها در عمل با مشکلاتی مواجه است. عدم صلاحیت و شایستگی اداری معمولاً در شکل بوروکراسی های بسیار دست و پاگیر موجب به تأخیر افتادن اجرای برنامه ها می گردد. در حالی که در جوامع صنعتی اجرای خط مشی های عمومی توسط کارکنان سازمان جهت اهداف و روش های بی شماری صورت می گیرد. هدف نهایی در کشورهای درحال توسعه از اجرای سیاست های عمومی دستیابی به اهداف دولتی مشخص شده در طرح های توسعه ملی است.

تعاونی ها و ضرورت های حمایت از آن ها

رشد و توسعه فعالیت های اقتصادی در قالب تعاونی ها از ضرورت های اقتصادی کشور به شمار می رود، اما بدون فراهم شدن بسترهای لازم، استفاده از ظرفیت آن ها با چالش همراه خواهد بود.

زندگی جمعی از ویژگی های فطری انسان به شمار می رود و تأکید بر کار دسته جمعی در قالب شرکت های تعاونی ناشی از همین ویژگی است. شرکت های تعاونی می توانند نقش بسزایی در تقویت بنیه های اقتصادی و رشد اقتصادی مناسب و پایدار ایفا کنند. بخش قابل توجهی از اشتغال و تولید ناخالص ملی در کشورهای مختلف متعلق به بخش تعاونی است.

تعاونی ها در مواردی که کارها به صورت فردی امکان پذیر نیست و یا حتی گاهی نیز هر چند امکان انجام کار به صورت فردی وجود دارد، اما مستلزم تحمل هزینه فراوان و فشار زیاد است، گزینه های مفیدی برای فعالیت اقتصادی هستند.

نکته دیگری که کارشناسان به آن اشاره می کنند این است که هدف تعاونی ها بر خلاف سایر بنگاه های تجاری دستیابی به منفعت و ثروت نیست بلکه در تعاونی ها علاوه بر بهبود وضعیت زندگی و تأمین نیاز اعضا، اهداف اجتماعی همچون عدالت، مسئولیت پذیری و همکاری گروهی نیز دنبال می شود.

علیرغم اهمیتی اقتصادی و اجتماعی که برای کشور دارد، بخش تعاون با چالش هایی رو به رو است. این چالش ها در وهله نخست ناشی از ساختارهای کلان اقتصادی است. برای مثال زمانی که رشد اقتصادی کند باشد و فرصت های سرمایه گذاری و کسب و کار فراهم نباشد، رشد بخش های دیگر و از جمله بخش تعاون نیز به تبع آن کند می شود.

از طرف دیگر کارشناسان به موانع و مشکلات فرهنگی و فکری نیز اشاره می کنند و بر این باورند که متاسفانه بینش مردم نسبت به تعاونی ها کامل نیست و به طور عام نسبت به تعاونی ها شناخت کامل ندارند. رشد و رونق تعاونی ها منوط به رفع این مشکلات و مسائل است.

تعاونی ها در آینه آمار

در سال ۱۳۰۴ اولین شرکت تعاونی در کشور به وسیله دفتر کشاورزی تأسیس گردید. تا سال ۱۳۲۰ و در طی ۱۶ سال تعداد این تعاونی ها به ۳ تعاونی در کشور رسید. این ۳ تعاونی در مجموع ۱۰۵ نفر عضو داشتند. در سال ۱۳۴۰ و در طی ۲۰ سال تعاونی ها به سرعت رشد کردند و به ۱۱۷۸ واحد و حدود ۴۶۰ هزار عضو رسیدند. این رشد سریع به علت اجباری شدن عضویت روستاییان در شرکت های تعاونی روستایی بود. این روند صعودی همچنان ادامه پیدا نمود و در بهمن سال ۱۳۵۷ و مقارن پیروزی انقلاب اسلامی به ۵۹۵۰ واحد تعاونی با چهار میلیون و دویست و سی و شش هزار و نهصد و سی و پنج عضو رسید. بعد از انقلاب روند رو به رشد تعداد تعاونی ها ادامه پیدا کرد. بر اساس آخرین گزارش ها، در حال حاضر بیش از ۹۸ هزار شرکت تعاونی با وجود ۱۰۷ میلیون نفر فرصت شغلی در کشور فعالیت می کنند. در بند دوم اصل ۴۳ قانون اساسی و قانون تعاون مصوب سال ۱۳۷۰ ایران، مأموریت بخش تعاون، ایجاد اشتغال برای کسانی است که قادر به کار هستند اما سرمایه کافی در اختیار ندارند. تنها در سال ۱۳۹۷ تعداد ۳۸۵۷ شرکت تعاونی جدید در کشور برای انجام فعالیت های مختلف کسب و کار ثبت و تشکیل شده است؛ به طور متوسط روزانه بیش از ۱۱ تعاونی در کشور تشکیل و ثبت شده که وضعیت فعالیت آن ها در حال بهره برداری یا در دست اجرا است. تعداد کل اعضای این تعاونی ها، ۷۲۳۲۴ نفر و تعداد شاغلین ۶۱۹۸۶ نفر است که با سرمایه اولیه حدود ۸۸۹ میلیارد ریال تشکیل شده اند.

ضرورت پرورش نیروهای متخصص

صاحب نظران بر این باورند که بخش تعاون در امور برنامه ریزی، کارشناسی و مدیریت نیازمند افراد متخصصی است که از دانش جامعی در باره ماهیت تعاون و ساز و کارهای آن داشته باشند. بدین منظور باید در سطح آموزش عالی افراد و نیروهای متخصص لازم پرورش یابند تا بتوانند در حوزه های مختلف اقتصادی به توسعه فعالیت تعاونی ها کمک کنند. از آنجایی که تعاونی ها در هر سه بخش صنعت، کشاورزی و خدمات لازم و ضروری هستند باید آموزش نیروهای متخصص در هر سه حوزه انجام شود. در واقع، افراد متخصص در زمینه برنامه ریزی و سیاست گذاری در سطح کلان مورد نیاز هستند. با وجود این اگر افرادی که در رشته های مربوط به تعاون تحصیل کرده اند می توانند در سطح خرد به فعالیت اقتصادی در قالب تعاونی ها بپردازند. این امر می تواند در موفقیت شرکت های تعاونی بسیار موثر واقع شود. بنابر این، جا دارد مسئولین برای چنین افرادی تسهیلات و مشوق هایی در نظر بگیرد تا آن ها جذب فعالیت های تعاونی شوند.

رشد تعاونی در گرو جمعگرایی و مشارکت اجتماعی

وقتی از فعالیت تعاونی ها صحبت می شود، در واقع به نوعی کار جمعی و مشارکتی اشاره می کنیم. بنابر این، افزایش و توسعه آنها مشروط به افزایش و توسعه مشارکت اجتماعی در جامعه است. به میزانی که مشارکت اجتماعی در جامعه ای بالا باشد می توان انتظار رشد و توسعه تعاونی ها در آن جامعه را داشت. البته این تنها شرط توسعه تعاونی نیست ولی از شروط لازم و ضروری آن به شمار می رود.

تحقق این شرط لازم، منوط به نوعی فرهنگ سازی در زمینه مشارکت اجتماعی مردم است. خود این امر به نگرش و رویکرد جمعگرایانه مردم در زندگی وابسته است. از یک طرف مردم باید نفع خود را در نفع جمعی جامعه ببینند و از سوی دیگر در برابر

جمع مسئولیت پذیر باشند. مسئولیت پذیری اجتماعی از نیازهای ضروری هرگونه فعالیت تعاونی است. افرادی که در قالب یک شرکت تعاونی کار می کنند باید اهداف فردی و شخصی خود را در قالب تعقیب اهداف تعاونی محقق کنند. این سطح از جمعگرایی و اهمیت دادن به نفع جمعی تنها در سایه آموزش و ترویج مشارکت اجتماعی قابل تحقق است.

ضرورت حمایت و نظارت

طبق دیدگاه کارشناسان ارائه طرح و یا الگویی استراتژیک که تمامی بخش های فعال در حوزه تعاون را به صورت سیستماتیک مورد توجه قرار دهد از اهمیت بالایی برخوردار است. این طرح باید از یک طرف، دشواری های ناشی از برخی کمبودهای اصلی تعاونی ها، از جمله تأمین اعتبارات، ارائه تسهیلات لازم و غیره را شامل شود و از طرف دیگر راه اندازی یک ساز و کار نظارتی دقیق را شامل شود.

اعتقاد کارشناسان بر این است که به خاطر محدودیت و یا عدم وجود ابزارهای عمده نظارتی بر عملکرد شرکت های تعاونی بسیاری از این شرکت ها فاقد استاندارد لازم و یا قدرت مناسبی در جهت تحقق اهداف خود هستند. بنابراین، هرگونه حمایت از شرکت های تعاونی بدون اعمال نظارت به بیراهه خواهد رفت. ضمن اینکه بسترهای کلان اقتصادی و اجتماعی فرهنگی نیز باید برای توسعه و فعالیت این نوع شرکت ها فراهم باشد.

با آرزوی موفقیت و پیشرفت

مسعود فرخی