

پاره‌ای از نظریه‌ها و فنون برنامه‌ریزی منابع انسانی

خلاصه مقاله

در این مقاله به اهمیت منابع انسانی در توسعه اقتصادی - اجتماعی در دو نقش نیروی کار و مدیر و ضرورت پیش‌بینی و بسیج این منبع ارزنده و تعالی بخش برای ساختن آینده مملکت نظریه‌های مختلف برنامه‌ریزی و لزوم بکارگیری توأم نظریه‌های تجویزی آرمان‌گرا و نظریه‌های علمی واقع‌گرا در برنامه‌ریزی منابع انسانی اشاره شده و سعی بر آن بوده است که با طرح نقاط ضعف نظریه‌های تجویزی، راه‌هایی برای محک زدن و کاهش نارسایی‌های این دسته از نظریه‌ها در امر پیش‌بینی، توصیه گردد. علاوه بر ارائه تحلیلی از چگونگی کاربرد نظریه‌های برنامه‌ریزی، پیوند دو سویه برنامه‌ریزی منابع انسانی و برنامه‌های راهبردی (استراتژیک) در سطح خرد مورد بحث قرار گرفته و به رابطه این دو، در دوره‌های زمانی بلند مدت، میان مدت، کوتاه مدت، و همچنین به پاره‌ای از فنون برنامه‌ریزی منابع انسانی مدلهایی که در این زمینه مورد استفاده قرار می‌گیرد اشاره گردیده و با تأکید بر لزوم ارزیابی عملکرد برنامه به گفتار پایان داده شده است.

سر آغاز

نگرشی اجمالی بر جوامع موفق جهان و نقش سازنده و مؤثر افراد در توسعه اقتصادی اجتماعی و سیاسی کشورشان این واقعیت را تأیید می‌کند که نیروی انسانی در دو نقش نیروی کار و مدیر، عامل تعیین کننده و نجاتبخش به حساب می‌آید، زیرا علاوه بر توان تولید، دسترسی به منابع طبیعی زیرزمینی و حتی سطحی، و ایجاد صنایع پایه و غیر وابسته، بدون در

اختیار داشتن نیروی انسانی اندیشه‌گر، متخصص و توانمند هرگز امکان‌پذیر نخواهد بود.

این واقعیت را باید پذیرفت که کشورهای توسعه یافته جهان، بدون توجه به منافع خود هرگز در توسعه و رشد کشورهای جهان سوم قدم بر نمی‌دارند و کارشناسان خود را برای ایجاد و راه‌اندازی صنایع راهبردی (استراتژیک) این کشورها در جهت توسعه واقعی اقتصادی آنها گسیل

با توجه به تحلیل مختصر فوق برنامه ریزی برای جذب، بهسازی، نگهداری و بکارگیری مؤثر منابع انسانی در تأمین نیروی انسان کارآ و پرورش مدیران شایسته و توانا از اهمیت ویژه‌ای خصوصاً در کشورهای در حال توسعه که با محدودیت عوامل تولید مواجه هستند، برخوردار است. البته در ضرورت انجام برنامه ریزی منابع انسانی تردیدی وجود ندارد. اما نکته مورد تحلیل مقاله حاضر که در واقع انگیزه اصلی تحریر آن بوده است، اینکه آیا هر نوع برنامه ریزی بویژه برنامه ریزی نیروی انسانی باید در چارچوب نظریه یا اندیشه ویژه‌ای انجام گیرد و یا اینکه تنها یک فن است. در صورت مثبت بودن پاسخ اول پرسش دوم اینکه، نظریه‌ها کدامند و هر نظریه چه راه و روشی را برای برنامه‌ها توصیه می‌کند؟ به همین جهت بخش اول مقاله به تحلیلی مختصر از تئوری‌های برنامه ریزی و لزوم بکارگیری آنها، و بخش دوم به پاره‌ای از روشها و فنون برنامه ریزی منابع انسان در سطح خرد اختصاص داده شده است.

تئوریهای برنامه ریزی و لزوم بکارگیری آنها

برنامه ریزی در یک مفهوم عام عبارت است از پیش‌بینی آینده به نحوی که اهداف و راههای حصول به اهداف، تعیین و توصیه گردد. برای تعیین اهداف و راههای تحقق آنها، مبانی نظری و علمی مختلف و دیدگاههای متفاوت ارائه گردیده است. باید دید کاربرد این گونه مبانی نظری در برنامه ریزی و بویژه در برنامه ریزی منابع انسانی چیست؟ تئوری عبارت است از برداشتی تجربی و یا نظری از رابطه بین پدیده‌ها، و یا از مفهومی که در آن رابطه بین پاره‌ای از پدیده‌های عالم هستی توضیح داده می‌شود و بر مبنای آن وقایع آینده پیش‌بینی و یا تجویز می‌شوند. به قول «دورکهایم» چون بیشتر نوآوریها از مغز و تفکر انسان سرچشمه می‌گیرند، تئوری، حتی تئوریهایی که از طریق تجربه تایید نشده است - راهنما و چراغ راه کردار و اعمال فردی و جمعی آینده بشمار می‌آید.

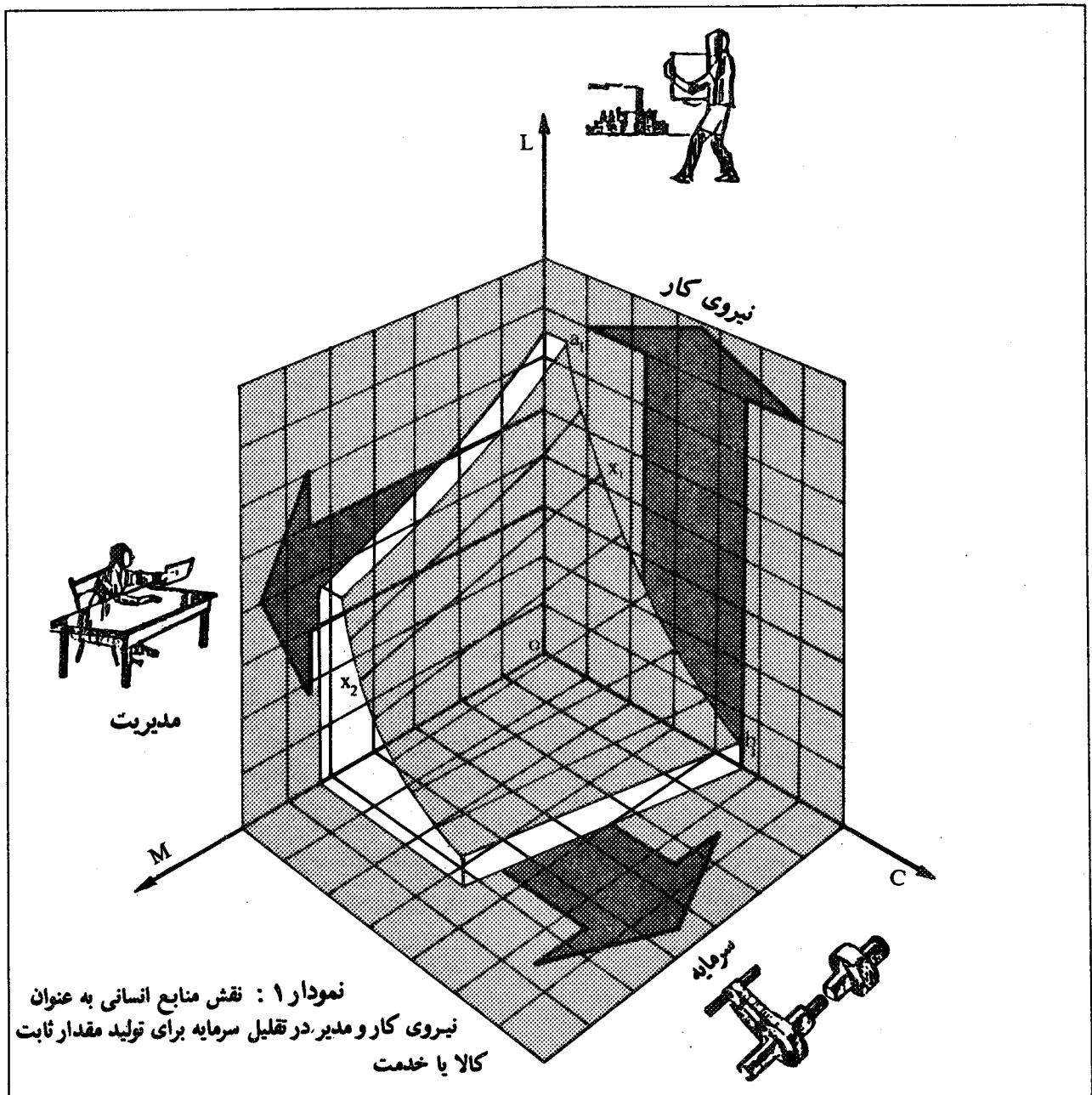
لازم به یادآوری است که همه تئوریها قابل ارزیابی و

نمی‌کنند، بلکه مترصد فرصتهای طلایی هستند تا منابع سرشار کشورهای را که از نظر توان تخصصی ضعیف و ناتوانند، به سهولت ببلعند و اگر مقدور باشد، افراد کم اطلاع و کم توان این جوامع را به مسایل پیش پا افتاده زندگی روزمره سرگرم سازند و از آینده نگری که در چارچوب برنامه ریزیهای بلند مدت امکان پذیر است، باز دارند.

آینده نگری و برنامه ریزی برای داشتن فردایی بهتر، ایجاب می‌کند که اولین گام در جهت ساختن انسانها و تجهیز آنان با بینش، دانش و توانمندیهای تخصصی برداشته شود و برای تحقق این هدف اساسی و زیربنایی، طرح ریزی و برنامه ریزی منابع انسانی در سطوح کلان و خرد از جمله نخستین ضروریتهای شمرده می‌شود.

همبستگی سه متغیر سرمایه، کار و مدیریت و اهمیت منابع انسانی در دو نقش نیروی کار و مدیر و تأثیر این دو عامل روی سایر عوامل و قابلیت جایگزینی آنها در نمودار سه بعدی زیر قابل تجسم است (نمودار ۱)

در روی محور OC و OL که یک بعد سرمایه و بعد دیگر نیروی کار در نظر گرفته شده منحنی حوزه انتخاب ترکیبهای مختلف سرمایه و کار برای تولید خدمت یا کالای خاصی با کمیت و کیفیت مشخصی را معین می‌کند و مثلاً نقطه X_1 معرف این است که برای Q مقدار خدمت یا کالا X_{1a1} نیروی کار و X_{1b1} سرمایه باید بکار گرفته شود و به تعبیری کمبود سرمایه را با نیروی انسانی (بوژه در بعد کیفی) می‌توان جبران کرد. از سوی دیگر همان گونه که در نمودار ۱ نشان داده شده با اعمال مدیریت مؤثر (حرکت روی بعد سوم OM) نیروی انسانی و سرمایه کمتر برای همان مقدار کالا یا خدمت می‌توان بکار برد. به عبارت دیگر مدیریت که به تعبیر ساده شامل برنامه ریزی پیش‌بینی بموقع، سازماندهی و تقسیم کار منطقی، هدایت و رهبری در جهت مقاصد تعیین شده و بالاخره کنترل و تصحیح عملکردها می‌باشد، می‌تواند تا حد زیادی جایگزین سرمایه و نیروی کار و یا سایر عوامل تولید گردد با اعمال مدیریت مؤثر از مصرف سرمایه و نیروی کار و سایر عوامل به میزان قابل ملاحظه‌ای بکاهد.



می‌باشند. این دسته از تئوریا را می‌توان علت‌گرا نیز نامید. تئوریهای تجویزی (Prescriptive theories) تأکید این گونه از تئوریا بر این است که چه اتفاقی باید بیفتد که شاید بتوان آنها را نیز به دو دسته تقسیم کرد: الف - تئوریهایی که در چهارچوب مدل‌های ریاضی و فنون پژوهش عملیاتی (OR) مطرح می‌شوند که در واقع

آزمون تجربی نیستند تئوریا را بر حسب ویژگیهای ارزیابی آنها می‌توان حداقل به دو دسته به شرح زیر تقسیم کرد: ۱ - تئوریهای علمی توصیفی که رابطه بین پدیده‌ها را توضیح می‌دهند و از طریق تجربی قابل اثبات هستند (Explanatory theories) و توان پیش‌بینی نسبتاً دقیقی دارند که به همین دلیل برای برنامه‌ریزی، کاملاً مفید

آنچه را که باید به صورت بهینه و مطلوب اتفاق بیفتد پیش‌بینی می‌کند.

ب - تئوریهای هنجاری (Normative theories) و یا نظریه‌هایی که متکی به مبانی سیاسی - عقیدتی خاص می‌باشند و آینده را از دید مبانی ارزشی دیکته می‌کنند.

تحلیل مفصل تفاوت‌های نظریه‌های ذکر شده بالا خارج از حوصله مقاله حاضر است، ولی به طور کلی می‌توان گفت که تئوریهای دسته اول بر این اندیشه متکی هستند که آینده چه می‌تواند باشد و تئوری‌های دسته دوم بر این نکته استوارند که آینده چه باید باشد.

در هر صورت بر مبنای باورهای علمی، تئوری انتخابی برای برنامه‌ریزی راهنمای عمل و چراغ راه، در جستجوی اهداف و راههای حصول به اهداف است و در این مقوله کمتر جای پرسش و تردید وجود دارد اما در انتخاب نوع تئوری برای برنامه‌ریزی اتفاق نظر چندانی ملاحظه نمی‌گردد، «گروهی این گروهی آن پسندد» و هر گروه برای گزینش راه خود توجیهاتی ارائه می‌دهد^۲.

فرضیه نگارنده در بحث حاضر این است که در برنامه‌ریزی منابع انسانی باید ترکیبی از دو دسته تئوری نامبرده فوق بکارگرفته شود. طرح این ادعا مبتنی بر دلایل زیر است:

از تصمیماتی که امروز برای فردای نزدیک و دور انسانها در یک جامعه و یا یک مؤسسه اتخاذ می‌شود بعضی سود می‌برند و برخی زیان می‌بینند^۳ اصولاً تصمیماتی که در

تعیین سهم هر شهروند و یا عضو هر سازمان از منافع و درآمد ملی یا دست‌آوردهای سازمانی اتخاذ می‌شود نوعی تصمیم‌گیری سیاسی و تعیین خط‌مشی است که طبیعتاً جنبه ارزشی (Normative) دارد در واقع این گونه تصمیمات تعیین می‌کند در آینده باید چه افرادی کمتر یا بیشتر از مواهب و منافع مکسب بهره‌مند گردند و به همین جهت هدفهای سیاسی غالباً آرمانی و تا حدی جاه‌طلبانه انتخاب می‌شوند، که این بخش از برنامه‌ریزی مورد سوال و تردید روش علمی و واقع‌گرایانه قرار می‌گیرد. روش علمی برنامه‌ریزی تجربی نیز با مشکل کمبود اطلاع و عدم اطمینان مواجه است. بنابر این هر یک از تئوریها و نگرشهای برنامه‌ریزی نقاط ضعف و قوت خاص خود را دارد. به همین جهت استفاده از ترکیب مناسبی از تئوریهای توصیفی تجویزی برنامه‌ریزی را کمتر با نارسایی مواجه می‌سازد.

البته مشکل بکارگیری تئوریهای تجویزی و آرمان‌گرا کمبود اعتبار و قدرت پیش‌بینی آنهاست. معذالک حتی این دسته از تئوریها از جهات زیر قابل محک زدن و ارزیابی می‌باشند.

۱ - قابلیت دفاع و پشتیبانی، که معمولاً از طریق استدلالهای منطقی و عقلایی امکان‌پذیر است.

۲ - قابلیت پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری، که از طریق ارزیابی آثار ناشی از اجرای برنامه و احساس مسئولیت از نتیجه حاصل از آن قابل پیش‌بینی است^۴.

۳ - عادلانه بودن نتایج حاصل از اجرای برنامه که طبعاً

۱ - برای مطالعه بیشتر در این زمینه به منبع زیر مراجعه شود:

Shean Mc Connell, Theories for Planning (London: William Haneman Ltd. 1981).

۲ - در این زمینه تحلیلی مختصر در مقاله‌ای از نگارنده در مجله شماره ۱ مدیریت دولتی تحت عنوان «آیا در مدیریت دولتی اثر بختی بر کارایی تقدم دارد؟» ارائه گردیده است.

در این زمینه بی‌مناسبت نیست خوانندگان این مقاله به مطلبی که در صفحه ۱۶ روزنامه کیهان (سه‌شنبه ۱۸ اسفند ۱۳۶۸)، تحت عنوان سیاست خارجی جمهوری اسلامی، پیوند میان آرمانها و واقعیت‌ها، مراجعه نمایند، در مقاله مزبور، مشابه آنچه در مقاله حاضر، تحت عنوان لزوم پیوند تئوریهای تجویزی و علمی واقع‌گرا در برنامه‌ریزی نیروی انسانی توصیه شده، لزوم

پیوند هدفهای آرمانی سیاست خارجی با واقعتهای جهان مطرح گردیده است.

۳ - یک مورد بسیار روشن اینکه اگر در برنامه مؤسسه‌ای این نکته گنجانده شده باشد پرداخت حقوق و دستمزد خود را بر اساس اجرای یک طرح ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل استوار سازد چه بسا که نسبت حقوق و دستمزد پاره‌ای از کارکنان کاملاً تغییر کند و آنها که تا سال اجرای طرح از مزد بالاتری برخوردار بوده‌اند از آن پس نسبت به سایرین مزد کمتری بگیرند.

۴ - بی‌مناسبت نیست به این نکته اشاره شود که عقیده‌گرایی (Idea) در تعیین اهداف برنامه و راههای حصول آن با ایده‌آل‌گرایی‌های تخیلی (Ideal) متفاوت است. در عین حال هر دو به نحوی ریشه فکری و اندیشه‌ای دارند که مرکز صدور آن مغز (Mind) است.

خاصی را معرفی می نماید.

بی مناسبت نیست یادآور شود که جنبه های چهارگانه یاد شده تئوریهای برنامه ریزی معمولاً با روشهای استقرایی، قیاسی و تمثیلی مورد ارزیابی قرار می گیرند، به طور مثال شیوه استقرا که معمولاً به عنوان یک روش علمی مطرح می شود، به صورتی که توسط «فرانسیس بیکن» (Francis Bacon) عنوان شده است. اساس نظریه پردازی علمی است و متکی به مشاهده و استفاده از حسهای انسان و فارغ از بار ارزشی است (Value Free). باید توجه داشت که مغز فرمان نوع ادراک را برای حسها صادر می کند و تشخیص ویژگیهای پدیده ای که مورد مشاهده است به توقع و پیش ذهنی مشخص در اینکه چه می خواهد ببیند بستگی دارد و چه بسا آنچه واقعاً هست با آنچه ما می بینیم، یکسان نباشد. البته تحلیل مفصل چنین اظهار نظرهایی در حوزه مباحث روش تحقیق قرار دارد و در این مختصر نمی گنجد.^۶

چگونه از تئوریهای برنامه ریزی استفاده می شود؟

پاره ای از صاحب نظران تئوریهای برنامه ریزی را از نظر نحوه استفاده به سه دسته تقسیم کرده اند:

- ۱ - تئوریهای حفظ وضع موجود (Status Quo Theory)
- ۲ - تئوریهای انقلابی (Revolutionary Theory)
- ۳ - تئوریهای ضد انقلابی (Counter-Revolutionary Theory)

در تعبیر یکی از صاحب نظران برنامه ریزی «هاروی»

(Harvey) تئوریهای برنامه ریزی حفظ وضع موجود بر این فلسفه متکی است که در آینده نیز پدیده های فعلی پا بر جا می مانند. در حالی که تئوریهای انقلابی به جای اینکه به دنبال تثبیت پدیده های موجود باشد، نوآفرینی را تجویز می کند. منظور از نوآفرینی ایجاد و ارائه راه حلهایی است تازه که از اندیشه های ژرف و خلاق سرچشمه بگیرد. به عقیده

از آن دسته ای بیشتر و دسته دیگر کمتر منتفع می شوند و یا حتی دسته ای با زیان روبرو می گردند که این را خود هدفهای سیاسی و آرمانی تعیین می کند زیرا تعریف توزیع عادلانه صرفاً یک تعریف علمی - اقتصادی نیست.

۴ - امکان تحقق یافتن هدفها. طبیعی است که در تئوریهای علمی از این جهت قوی تر و ارزیابی اعتبار آنها در پیش بینی اهداف و تحقق آنها به مراتب بیشتر است، اما ارزیابی تئوریهای تجویزی هم از طریق برآوردهای معقول و منطقی و کاربرد نگرش اقتضایی^۵ تا حد کمی امکان پذیر می باشد.

البته بعضی از ویژگیهای چهارگانه فوق مانع الجمع می باشند. به طور مثال عادلانه بودن و امکان دسترسی به هدفها در شرایط فعلی بازار کار ایران تقریباً مانع الجمع هستند و وضع واقعی فعلی جامعه پرداخت عادلانه حقوق و مزایا یا به تعبیری، پرداخت مزد مساوی برای کار مساوی در شرایط مشابه را امکان پذیر نمی سازد.

ذکر این مطلب نیز ضروری است که تقریباً در چهار دهه اخیر در اغلب کشورهای صنعتی جهان نظریه اثبات گرا (Positivism) و نظریه عمل گرا (Pragmatism) مبنای اغلب برنامه ریزی ها قرار گرفته و باعث ایجاد یک حوزه علمی تحت عنوان سیاست گذاری (Policy Science) در قلمرو مدیریت گردیده است.

نگرش اثبات گرایی بر این عقیده است که اگر طراحان و تصمیم گیران در چارچوب معیارهای عینی هدف گیری و راه یابی نمایند، کمتر تحت تأثیر تصمیمات مبتنی بر برداشتهای نظری و سلیقه ای، که تحت تأثیر شرایط خاص سیاسی بوجود می آید، قرار می گیرند. غافل از اینکه ارائه چنین طرز فکری خود خالی از بار ارزشی عقیدتی نمی باشد. به عبارت دیگر هر نظریه و نگرشی، ارزشهای

۵ - تئوری اقتضا و در قالب آن برنامه ریزی اقتضایی (contingency planning) که در چارچوب نگرش سیستمی جایگاه معتبری دارد در منطق کردن هدفهای برنامه و شرایط محیط و انتخاب هدفهای مناسب برای شرایط مختلف می تواند کارشناسان برنامه ریزی را در بکارگیری تئوریهای تجویزی یاری نماید

۶ - در زمینه نقطه ضعف روش استقرایی گفته شد «هر قدر ما در دریاچه ها غازها را سفید ببینیم نمی تواند ما را به این نتیجه برساند که غاز سفید است. زیرا وجود یک نوع غاز سیاه در استرالیا این فرضیه را رد می کند. بنابراین نمی توان گفت روش استقرایی هم روش کاملی است.

تأثیر دو سویه برنامه‌ریزی منابع انسانی و برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژیک)

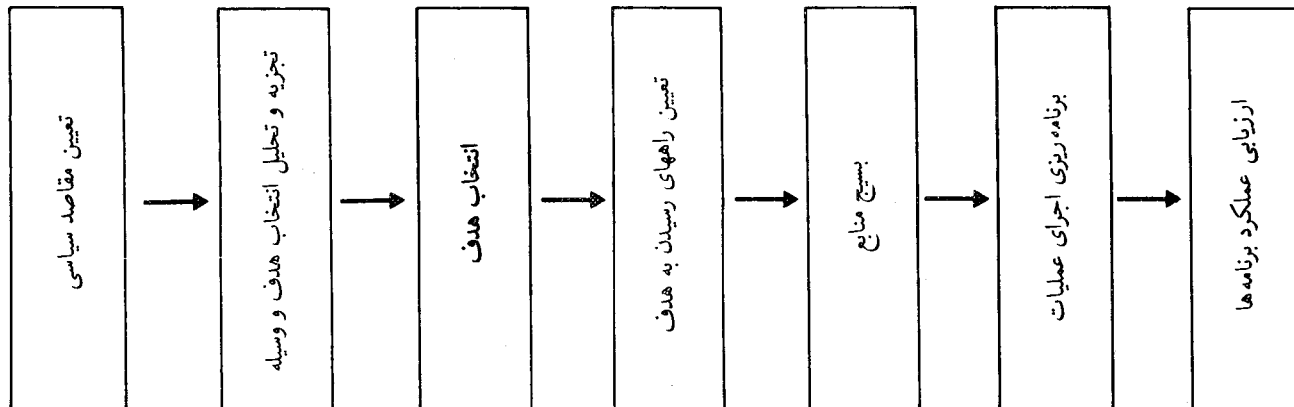
برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژیک) عبارت است از فرآیند تعیین اهداف و مقاصد بلند مدت و انتخاب راههای کار و تشخیص منابع در جهت حصول به اهداف و ارائه سیاستهای کلی به منظور برنامه‌ریزی اجرایی جامع کار^۹ که اگر در سطح کشور باشد برنامه‌ریزی راهبردی کلان و اگر در سطح یک مؤسسه باشد برنامه‌ریزی راهبردی خرد، یا سازمانی نامیده می‌شود که در این مقاله جنبه خرد آن مورد بحث می‌باشد.

تعیین تکنولوژی و ساختار سازمانی در راه روش کار و نهایتاً تعیین کننده هدفها در برنامه‌ریزی نیروی انسانی در دوره‌های بلند مدت، میان مدت بحساب می‌آید. فرایند حرکت از برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژیک) به برنامه‌های تاکتیکی را به صورتی که در نمودار زیر آمده می‌توان تصور

این صاحب‌نظران، تئوریا ماهیتاً تفاوت‌های سه گانه فوق را دارا نیستند بلکه تفاوت در بکارگیری آنهاست. چه بسا تئوریا در عمل بتدریج از نوع انقلابی به نوع ضد انقلابی و یا حفظ وضع موجود تغییر ماهیت پیدا کنند.^۷ به نظر «هاروی» تئوریهایی که در عمل به صورت دمکراتیک از پشتیبانی اکثریت مردم برخوردار هستند، از نوع انقلابی به حساب می‌آیند.^۸

از تحلیل مختصر فوق دو نتیجه حاصل می‌شود:

- ۱ - برای برنامه‌ریزی و آینده‌نگری چراغی نورانی و راهنمایی قابل اطمینان لازم است و آن عبارت از نظریه یا اندیشه‌ای است که زیر بنای برنامه را تشکیل می‌دهد.
- ۲ - تصمیم‌گیری برای آینده به ویژه آینده انسانها که در برنامه‌ریزی منابع انسانی مورد نظر هستند، ضمن اینکه لازم است متکی بر واقعیت‌های علمی باشد، نمی‌تواند دور از هدفها سیاسی و ارزشی جامعه حرکت نماید.



نمودار ۲

۹ - این تعریف از منبع زیر اقتباس شده است:

A. Chandler, strategy and structure: chapter in the History of the Industrial Enterprise (Cambridge: The MIT press 1962) P.13.

۷ - به منبع زیر مراجع شود:

David Harvey, Social Justice and the City (Arnold: 1973, pp. 150-160)

۸ - علی‌رغم نظر «هاروی» به نظر نگارنده شاید بتوان گفت تصمیمی که خواست اکثریت پشتیبان آن است محترم‌تر و حمایت شده‌تر است ولی نمی‌توان مطمئن شد که همیشه خواست اکثریت صحیح‌تر است این ادعا هم در زمینه نظریه‌های علمی و هم مذاهب الهی قابل طرح می‌باشد.

از سوی دیگر برنامه‌ها و شرایط خاص و ویژگی‌های نیروی انسانی در تعیین و تعدیل اهداف برنامه‌های راهبردی (استراتژیک) تأثیر می‌گذارد. ویژگی‌های نیروی انسانی در تحقق هدفهای برنامه‌های راهبردی حداقل به سه شکل زیر اثر می‌گذارد:

۱ - هزینه‌های نیروی انسانی که ممکن است باعث تعدیل هدفهای برنامه‌های راهبردی (استراتژیک) گردد و

نمود در نمودار ۲ اقدامات ۱ تا ۴ در ارتباط با برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژیک) و ۵ و ۶ و ۷ مربوط به برنامه‌ریزی تاکتیکی است.^{۱۰}

در این فرآیند برنامه‌ریزی‌های راهبردی (استراتژیک) و برنامه‌ریزی‌های تاکتیکی با برنامه‌ریزی منابع انسانی پیوند دو سویه دارند و از یک سو هدفها و سیاستهای راهبردی راهها و تعیین کننده اهداف و برنامه‌های پرسنلی است.

برنامه‌ریزی جاری (کوتاه مدت)	برنامه‌های ریزی عملیاتی (میان مدت)	برنامه‌ریزی راهبردی استراتژیک (بلند مدت)	دوره‌های زمانی فرایندها
<ul style="list-style-type: none"> - تعیین اهداف سالیانه - تنظیم بودجه سالیانه - تنظیم برنامه‌های اجرایی سالیانه - تعیین روش‌های نظارت و ارزیابی برنامه 	<ul style="list-style-type: none"> - تعیین سیاست‌های کلی عملیاتی - برنامه‌ریزی عملیاتی - تعیین منابع مورد نیاز - پیش‌بینی تغییر و پذیرش مأموریت‌های جدید 	<ul style="list-style-type: none"> - انتخاب تئوری و فلسفه برنامه‌ریزی - تعیین فلسفه وجودی سازمان و ماهیت مأموریت محوله - شناخت شرایط محیط - نقاط ضعف و نقاط قوت - هدف‌ها و مقاصد - تنظیم برنامه‌های کلی 	<p>فرایند برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژیک)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - دریافت مجوز استخدام - عملیات استخدامی - جابجایی‌های افقی و عمودی - آموزش - سایر اقدامات و عملیات پرسنلی 	<ul style="list-style-type: none"> - تجزیه و تحلیل سازمان و مشاغل - برآورد نیروی انسانی مورد نیاز - پیش‌بینی روش‌های تأمین نیروی انسانی از درون و بیرون سازمان - تنظیم برنامه ارزیابی عملکرد برنامه 	<ul style="list-style-type: none"> - تعیین هدف‌های نظام مدیریت منابع انسانی - شناخت عوامل برون سازمانی - تخمین نیروی انسانی مورد نیاز - سیاستگذاری در زمینه نحوه تأمین نیروی انسانی 	<p>فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی</p>

E.A.Gerloff, organizational Theory and design: A stratgic Approach for Managemnt (New York: McGraw - Hill Book Company 1985) P.180.

۱۰ - در مورد فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی به منبع زیر مراجعه شود:

محدودیت‌های فوق پس از اجرای برنامه‌ریزی نیروی انسانی مشخص می‌گردد.

برنامه‌ریزی نیروی انسانی و فرآیند آن

از برنامه‌ریزی نیروی انسانی در متون مدیریت تعاریف متعددی آمده است که ذکر همه آنها در این خلاصه امکان‌پذیر نیست.^{۱۲} به تعبیر نگارنده برنامه‌ریزی نیروی انسانی در مفهوم خرد آن عبارت است از: برآورد نیروی انسانی مورد نیاز و پیش‌بینی روش‌های تأمین نیروی مورد نیاز در آینده مورد نظر^{۱۳}

برآورد و پیش‌بینی نیروی انسانی مورد نیاز معمولاً در فرآیند چهار مرحله‌ای به صورت نمودار ۲ انجام می‌شود. برآورد پیش‌بینی منابع انسانی مورد نیاز برای آینده در هر دوره زمانی از برنامه، چه در مورد ریزش و افت نیروی انسانی و چه تغییرات و تحولاتی که از بیرون سازمان دخالت می‌کنند که در مرحله ۳ نمودار ۲ انجام می‌شود نیاز به فنون پیش‌بینی دارد، توضیح در مورد انواع فنون پیش‌بینی نیز از حوصله این مقاله خارج است ولی فهرستی از این فنون در جدول زیر به طور خلاصه ارائه گردیده است.^{۱۴}

ارزیابی عملکرد برنامه‌های نیروی انسانی

با اعمال تئوریها و فنون برنامه‌ریزی، نیروی انسانی مورد

هزینه‌های زیرین را در بر می‌گیرد.

- هزینه‌های مربوط به حقوق و مزایا نسبت به کل هزینه‌ها.
 - هزینه‌های جابجایی و انتقالات.
 - هزینه‌های آموزشی.
 - هزینه‌های حمایتی، مانند سهم کارفرما در حق بیمه و بازنشستگی حق باخریدی و سایر هزینه‌های مشابه.
 - ۲ — توان و ظرفیت کار که محدود بودن آن مانع تحقق هدفها خواهد بود از آن جمله است:
 - کمبود مهارت و تخصصهای فنی.
 - نداشتن انگیزه کار^{۱۱}.
 - منطبق نبودن شرایط شاغلین با شغلشان.
 - کمبود آموزش و نبودن زمینه برای پرورش استعدادها.
 - عدم اعمال مدیریت مؤثر که خود باعث صرف نیروی کار و سرمایه بیشتر از حد می‌گردد.
 - ۳ — پاسخگو نبودن در مقابل تغییر
 - در اختیار نداشتن مدیران خلاق و نوآور
 - عدم قابلیت انعطاف برای پذیرش تغییر
- عوامل ذکر شده بالا و سایر عوامل مشابه باعث خواهد شد که هدفها و راههای پیش‌بینی شده برای تحقیق هدفهای راهبردی (استراتژیک) بکلی تغییر یابند که البته

«برنامه‌ریزی نیروی انسانی به آینده توجه داشته و تأمین هدف‌ها از طریق

مطالعه وضع گذشته، حال و پیش‌بینی آینده انجام می‌گیرد»

Eric W.Vetter, Planning the High Talert personnel, (Michigan: University Press, 1967) P.12.

۱۳ — برای اطلاع بیشتر در زمینه برنامه‌ریزی کلان به مقاله نگارنده تحت عنوان برنامه‌ریزی نیروی انسانی به مجله شماره ۳۵ مدیریت امروز، انتشار مرکز آموزش مدیریت دولتی، صفحات ۲۵ الی ۲۹ مراجعه شود.

۱۴ — برای کسب اطلاعات بیشتر در زمینه مدل‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی به کتابهای زیر مراجعه شود:

J.W.Walker Human Resource Planning (New York: McGraw-Hill Book Company 1980) P.123.

P.S.Green Law and R.D.Smith, Peroonnel Management.A Managment Science Approach (Scranton: International Textbook Company 1970) pp. 78-133.

۱۱ — مطالعات انجام شده توسط سازمان امور اداری و استخدامی کشور معرف آن است که متوسط ساعات کار روزانه و کارآیی کارکنان و مدیران میانی پایین است که به نظر نگارنده این کم کاری نه به علت نبودن کار، بلکه به علت نداشتن انگیزه کار است.

۱۲ — از جمله تعاریف نسبتاً پذیرفته شده برنامه‌ریزی نیروی انسانی که توسط استیرووتر، که کتابهای آنها در زیر معرفی گردیده، عبارتند از:

«برنامه‌ریزی نیروی انسانی روشی است که از طریق آن مدیریت تعیین می‌کند چطور سازمان می‌تواند از وضع موجود به وضع مورد نظر در آینده برده شود و نیروی انسانی مورد نیاز در زمان و مکان مناسب در اختیار قرار گیرد. به نحوی که هم سازمان و هم کارکنان سازمان به هدف‌های خود برسند»

Grath Stainar, Manpower Planning (London: William Heine mann Ltd. 1971) P.3

Derek Torington and Laura Hall, Personnel Management A New Approach (Englewood Cliffs, N.J: prentice Hall International 1987) P.156.

کاربردها	فنون	نوع مدل
<ul style="list-style-type: none"> — پیش‌بینی میزان عرضه و تقاضا برای شرایط ثابت — پیش‌بینی بلندمدت 	<ul style="list-style-type: none"> — تخمین نظری — حدس معقول — تعیین استانداردهای نیروی انسانی — تجزیه و تحلیل روندی — تجزیه و تحلیل سریهای زمانی — تکنیک دلفی 	مدلهای ساده
<ul style="list-style-type: none"> — انتصابات و جابجایی افراد ورود به خدمت و خروج از خدمت — پیش‌بینی براساس قانون احتمالات — تعیین میزان همبستگی متغیرها 	<ul style="list-style-type: none"> — تجزیه و تحلیل ورود و خروجی، جابجایی افقی و عمودی و تغییر افراد با احتساب ضرایب احتمالی — فرایند احتمالی مارکف — مدل رگرسیون 	مدلهای احتمالی
<ul style="list-style-type: none"> — پیش‌بینی نیروی انسانی مورد نیاز با در نظر گرفتن محدودیت‌ها — تعیین نیاز برای تحقق هدف خاص — تطبیق دادن افراد با پستهای خاص 	<ul style="list-style-type: none"> — برنامه‌ریزی خطی — برنامه‌ریزی غیرخطی — برنامه‌ریزی دینامیک — برنامه‌ریزی هدف — برنامه‌ریزی انتصاب 	مدلهای بیهنه‌سازی
<ul style="list-style-type: none"> — مرتبط کردن برنامه‌ریزی نیروی انسانی با برنامه‌ریزیهای شرکت 	<ul style="list-style-type: none"> — ترکیبی از فنون و مدل‌های در سطح شرکت 	مدلهای شبیه‌سازی

امکانات کامپیوتری بهتر است آن را به صورت یک مدل کامپیوتری تنظیم نمود. (نمودار ۴).

لازم به یادآوری است که اگر اندیشه‌ها و تئوریهای تجویزی نیز در شکل‌گیری برنامه‌ریزی منابع انسانی دخالت داشته باشد، وجود یک مدل ارزیابی عملکرد برای تصحیح حرکت برنامه، بویژه زمانی که هدفها وسیع و آرمانی انتخاب شده باشند ضروری‌تر است. زیرا این اقدام تعدیل هدفها را در جریان اجرای برنامه امکان‌پذیر می‌سازد. ۱۵

۱۵- ناصر میرسپاسی، مدیریت منابع انسانی و روابط کار چاپ هفتم، (تهران: چاپ نقش جهان) صفحات ۲۱۸ الی ۲۲۳.

نیازپیش‌بینی و راههای تأمین آن از داخل و خارج سازمان در طول برنامه‌ها مشخص می‌شود که از نظر امکان ارزیابی اجرایی باید به صورت کمی با در نظر گرفتن استانداردهای قابل قبول عنوان گردد. (نمودار ۳).

برای کنترل و ارزیابی عملکرد برنامه‌های منابع انسانی و تعیین میزان تحقق هدفهای مورد نظر لازم است یک مکانیزم و یا مدلی در موقع برنامه‌ریزی برای این منظور پیش‌بینی شود تا بتوان در طول اجرا و در خاتمه هر دوره عملکرد برنامه را مورد ارزیابی قرار داد. الگوی زیر نمونه‌ای برای این منظور می‌باشد که در صورت در اختیار داشتن

پیش بینی نیروی انسانی مورد نیاز (عرضه آینده نیروی انسانی)	جدا شدگان از خدمت جایجاها مهارتها و غیره پیش بینی نیروی انسانی مورد نیاز
--	---

تجزیه و تحلیل نیروی انسانی موجود (عرضه جاری نیروی انسان)	نیروی انسانی موجود به تفکیک وضعیت خدمتی - سن - جنس تحصیلات، تجربیات و غیره
---	--

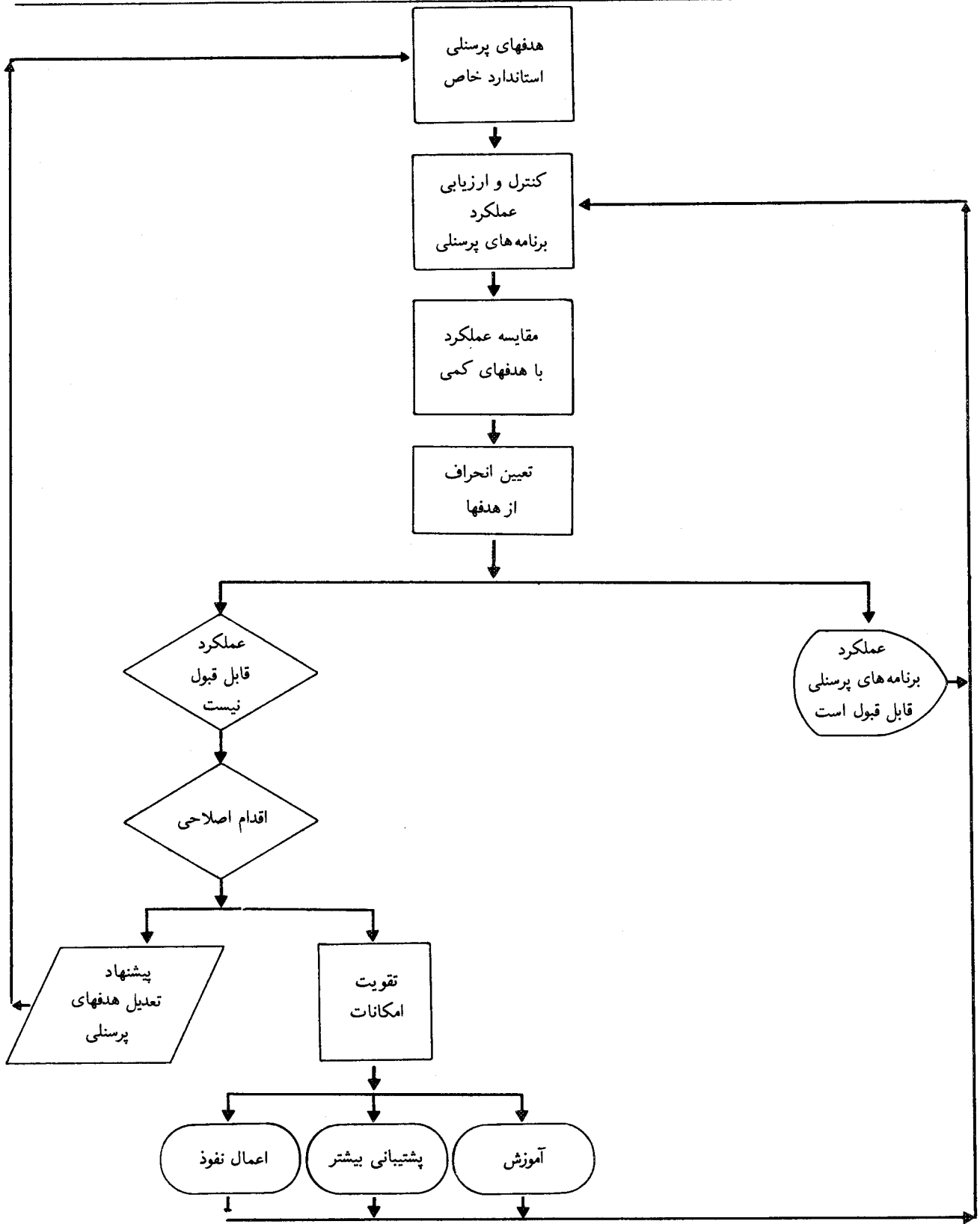
پیش بینی نیروی انسانی مورد نیاز	نیازهای استخدامی نیازهای آموزشی جایجایی عمومی و افقی تغییرات ساختاری تغییرات شغلی تبدیل نیروی انسانی
------------------------------------	---

بررسی و شناخت محیط برون سازمان و درون سازمانی	عرضه نیروی کار محدودیت های قانونی ساختار سازمانی مطالعه مشاغل تغییرات تکنولوژیک روند و روش تولید فلسفه مدیریت و خط مشی ها روند جایجایی
--	---

نمودار ۳
فرآیند برآورد نیروی انسانی مورد نیاز

پیش بینی نیروی انسانی مورد نیاز آینده (تقاضای آینده نیروی انسانی)	تغییرات ساختاری بودجه تغییرات کم و کیف تولیدات غیره
--	--

تجزیه و تحلیل نیروی انسانی مورد نیاز (تقاضای جاری نیروی انسانی)	پستهای سازمانی مصوبه ساختار سازمانی نسبت پرسنل ستادی به عملیاتی معیارهای برنامه ریزی غیره
--	---



نمودار ۴

منابع خارجی

- 1- Chandler, A Strategy and Structure: Chapter in the History of the Industrial Enterprise (Cambridge: The MIT Press 1962)
- 2- Gerloff, E.A. Organizational Theory and Design: A Strategic Approach for Management (New York: McGraw-Hill Book Company 1985)
- 3- Greenlaw, P.S. and R.D. Smith, Personnel Management: A Management Science Approach (Scranton: International Textbook Company 1970)
- 4- Harvey, David, Social Justice and the Cities (Arnold, 1973)
- 5- McConnell, Shean, Theories for planning (London: William Haneman Ltd. 1981)
- 6- Stainar, G., Manpower Planning (London: William Heine Mann Ltd. 1971)
- 7- Torrington, D. and Laura Hall, Personnel Management: a New Approach (Englewood: Cliffs, N J: Prentice Hall International 1987)
- 8- Volter, E., Planning the High Talent Personnel (Michigan: Michigan university Press 1967)
- 9- Walker, J.W. Human Resource Planning (New York: McGraw-Hill Book Company 1980).

نتایج حاصل از نکات مطرح شده در این مختصر که به لحاظ محدودیت و کم کردن حجم نگارش از ذکر توضیحات بیشتر خودداری شده است. این که برنامه ریزی نیروی انسانی جزء اساسی ترین اقدام و حرکت به سوی توسعه و رشد سیاسی اقتصادی و اجتماعی هر جامعه و کارآ کردن هر سازمان و مجموعه کاری به حساب می آید. فرضیه نگارش حاضر این است که برای تعیین اهداف و راههای حصول به آنها نه تنها تئوری لازم است، بلکه ترکیبی از تئوریهای توصیفی و تجویزی باید بکار برده شود تا ضمن در نظر گرفتن هدفهای آرمانی امکان دسترسی به هدفهای با استفاده از روشهای علمی پیش بینی گردد و فنون علمی برنامه ریزی نیروی انسانی، اجرای برنامه و کنترل و ارزیابی عملکرد آن را، در حد مطلوب امکان پذیر سازد.

منابع فارسی

- ۱- روزنامه کیهان، سیاست خارجی جمهوری اسلامی پیوند میان آرمانها و واقعیات، ۸ اسفند ۶۸ صفحه ۱۶.
- ۲- میرسپاسی، ناصر مدیریت منابع انسانی و روابط چاپ هفتم (تهران: ۱۳۶۹)
- ۳- میرسپاسی، ناصر آیا در مدیریت دولتی اثربخشی و کارایی تقدم دارد، مجله مدیریت دولتی شماره ۱، ۱۳۶۷.