



اللهم صل على محمد و آل محمد و اكرم مني بجزائك اللهم فتح علينا ابواب رحمتك و انشر علينا نيرانك علوكم برحمتك

يا اللهم الرحيم الرحيم

خدایا مرا بیرون آور از تاریکیهای وهم، و به نور فهم کرامیام بدان خدایا دای رحمت را به روی ما بکش، و خزانه های علومت را بر ما باز کن به مهربانیات ای مهربان ترین مهربانان.

عنوان اول: فرآیند برنامه ریزی منابع انسانی

تهیه و تنظیم: سرکار خانم مرجانه حبیبی

➤ مقدمه:

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. 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. با برنامه ریزی نیروی انسانی، ضمن پیش بینی نیازهای آتی پرسنل، استفاده بهینه از نیروی انسانی موجود و انتخاب صحیح کارکنان، زیربنای آینده یک سازمان به خوبی برنامه ریزی خواهد شد. با توجه به اینکه هر گونه پیشرفت اقتصادی مرهون برنامه ریزی دقیق نیروی انسانی در سطح سازمان 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 انسانهای مختلفی تشکیل می دهند که ممکن است به دلایل گوناگون سازمان را ترک کنند. لذا برای نیروی انسانی بعد از تجزیه و تحلیل شغل از مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی به حساب می آید.

➤ برنامه ریزی منابع انسانی

برنامه ریزی منابع انسانی قسمتی از برنامه ریزی استراتژیک هر سازمان است، که طی آن مشخص میگردد که برای رسیدن به اهداف استراتژیک سازمان چه نیروهایی مورد نیاز است و چگونه میتوان آنها را تامین نمود. برای انجام برنامه ریزی نیروی انسانی باید اهداف استراتژیک سازمان مشخص باشد و بر اساس آن تحلیلی از نیروی انسانی مورد نیاز به عمل آید. برنامه ریزی منابع انسانی عبارت است از پیش بینی نیازهای سازمان از لحاظ منابع انسانی و برنامه ریزی مراحل که برای برآوردن آن نیازها باید طی شود.

➤ چرا برنامه ریزی نیروی انسانی؟

نیروی انسانی مهم ترین منبع و بزرگترین دارایی هر سازمان است چنانکه سایر منابع مانند سرمایه، مواد اولیه و ماشین آلات بدون آن تلف می شوند و به کار گرفته نخواهند شد. امروزه این کارکنان هستند که منبع اصلی مزیت رقابتی محسوب میشوند نه مواد خام، سرمایه یا تکنولوژی از ضروریات سازمان متوازن کردن عرضه و تقاضای نیروی انسانی است.

➤ ویژگی های برنامه ریزی نیروی انسانی

رویکرد نظام مند: جذب نیروی کار و موضوعات مربوط به آنها را در قالب یک برنامه ی مناسب و دائمی تضمین می کند.

دوام فرآیند: فرآیندی مداوم است.

انعطاف پذیری: برنامه ریزی باید در صورت نیاز برای هرگونه تغییر در سازمان قابل اصلاح و تعدیل باشد.

➤ اهمیت برنامه ریزی نیروی انسانی

اهمیت نظام برنامه ریزی نیروی انسانی در سالهای اخیر بیشتر مورد توجه مدیران سازمان قرار گرفته است. در سازمان های بزرگ یا سازمان هایی که در سطح گسترده ای فعالیت می نمایند، به کارگیری برنامه ریزی نیروی انسانی به دلیل پیش بینی عواملی مانند فن آوری، وضعیت فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، برنامه های راهبردی یا استراتژیک و دیگر برنامه های داخلی ضرورت می یابد. عمده دلایل اهمیت برنامه ریزی نیروی انسانی را می توان در موارد زیر دسته بندی نمود.

➤ برنامه ریزی به منظور تامین نیازهای مهارتی

برنامه ریزی به منظور تامین نیاز سازمان به انواع مهارت ها جهت انجام مشاغل، دلیلی است که اغلب اوقات توسط کارفرمایان اقامه می گردد. بسیاری از مدیران به بهره دهی زیاد کارکنان به منظور کسب اهداف و اطمینان در نیل به اهداف حساسیت نشان می دهند. در تحقیقاتی که در این مورد به عمل آمده، نشانگر این نکته است که نیاز به منابع انسانی با کیفیت، علاوه بر کمپایی این نوع منابع که به کارگیری آن ها را نیاز مند تدابیر ویژه می سازند از نظر هزینه نیز دقت بیشتری را می طلبد و همین امر عامل اصلی و بر انگیزاننده مدیران در این رابطه می باشد.

➤ برنامه ریزی نیروی انسانی و قوانین

یکی از مهم ترین دلائل اهمیت منابع انسانی مجموعه قوانین و مقرراتی که در رابطه با کارکرد های منابع انسانی جهت اقدام مثبت، امنیت شغلی، بهداشت و ایمنی تصویب می شود

➤ عمده ترین موارد قانونی که به این بحث اهمیت داده عبارتند از:

- قوانینی که برنامه ریزی نیروی انسانی را الزامی می سازد.
- قوانین مالیاتی.
- قوانینی که تنظیم مزایا را برای کارکنان الزامی می سازد.
- قوانین موثر بر سن باز نشستگی.
- قوانینی که رفتارهای مدیریتی مشخصی را منع می کند.

➤ انطباق با تغییرات

برنامه ریزی نیروی انسانی، مدیریت منابع انسانی و اداره امور کارکنان را قادر خواهد ساخت، آینده دور و نزدیک را ببیند و هماهنگ با دیگر برنامه های سازمان (برنامه های عملیاتی، راهبردی و ...) و هم چنین شناخت رقبا و دیگر وضعیت ها، وفق پذیری های مناسب را پیش بینی نماید.

➤ برنامه ریزی نیروی انسانی و دیگر فعالیت های اداره امور کارکنان

شاید مهم ترین دلیل برای این بحث ارتباط آن با دیگر وظایف مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان باشد. برای مثال اگر قرار باشد خط تولیدی جدید در سازمان شروع بکار کند، لازم است که مدیر استخدام های مناسب را بر اساس شرایط احراز و استانداردها و مهارت های خط تولید جدید هماهنگ نماید. ضمن آن که برنامه های آموزشی لازم باید پیش بینی گردد تا مهارت های مورد نیاز به افراد آموزش داده شود و پاداش، حقوق و دستمزد متناسب با شغل پیش بینی گردد، هم چنین مقررات مربوط به بهداشت و ایمنی در رابطه با شغل لحاظ گردد.

➤ علل برنامه ریزی نیروی انسانی

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

- 1- نیازهای آینده کارکنان : برای تامین نیازهای کارکنان در آینده برنامه ریزی بسیار ضروری است.
- 2- 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.
- 3- شناسایی کارکنان با استعداد : ترکیب افراد شاغل به کار در بسیاری از سازمان های روبه 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.
- 4- برنامه ریزی استراتژیک : شرکت هایی که در سطح بالایی رقابت می کنند با برنامه ریزی استراتژیک سروکار دارند.
- 5- 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.

➤ هدفها و اهمیت برنامه ریزی منابع انسانی

- ❖ کاهش هزینه های منابع انسانی از راه یاری دادن به مدیریت برای پیشبینی کمبودها یا پیشبردهای منابع انسانی و گام برداشتن در راه اصلاح این تفاوتها پیش از آنکه بصورت مهارناشدنی و پرهزینه در آیند
- ❖ فراهم آوردن مبنای برتری برای برنامه ریزی پرورش کارکنان به منظور بهترین بهره گیری از نگرشهای کارکنان
- ❖ بهبود بخشیدن به فرآیند برنامه ریزی در کل سازمان
- ❖ کوشش در پی بردن به مهارتهای خاص کارکنان موجود
- ❖ برانگیختن افراد به کسب آگاهی بیشتر در مورد اهمیت مدیریت درست منابع انسانی در سراسر رده های سازمانی
- ❖ فراهم آوردن ابزاری برای ارزیابی اثر اقدامها و سیاستهای کلی برنامه ریزی منابع انسانی جانشین

➤ در برنامه ریزی منابع انسانی باید دو هدف عمده زیر دنبال شوند:

تامین نیازهای سازمان

تامین و به کار گماری افراد مناسب جهت دستیابی به هدفهای سازمان
تامین نیازهای فردی

برنامه ریزی برای تعیین مسیر پیشرفت شغلی و تامین نیازهای مرزی

➤ فرآیندهای برنامه ریزی منابع انسانی

برنامه ریزی منابع انسانی یک فرآیند مدیریتی شامل تجزیه تحلیل نیازهای منابع انسانی یک سازمان در شرایط متغیر و تبیین سیاستها و سیستمهایی برای برآورده کردن آن نیازها است.

در این فرآیند تطبیق عرضه برونی و درونی افراد با پستهای خالی سازمان، که انتظار می رود در یک دوره زمانی مشخص موجود باشد و یا به وجود آیند، مورد توجه قرار می گیرد.

پس از تدوین برنامه های استراتژیک که در چارچوب برنامه ریزی منابع انسانی میتواند انجام پذیرد، برنامه های سازمانی شناسایی شده در فرآیند برنامه استراتژیک به برنامه های خاص کمی و کیفی منابع انسانی تبدیل میشوند .

برنامه ریزی نیروی انسانی دارای دو طرف است : طرف الزامات و طرف فراهم نمودن و پیش بینی کردن.

❖ الزامات نیروی انسانی شامل تعیین نمودن : تعداد و نوع کارکنان مورد نیاز با توجه به سطح مهارت و محل جغرافیایی.

❖ پیشبینی و فراهم نمودن منابع انسانی، هم به منابع داخلی (کارکنان موجود) و هم به منابع خارجی (بازار کار) سازمان توجه می شود.

➤ برنامه ریزی منابع انسانی

برنامه ریزی در چارچوب سه فعالیت کلی زیر صورت می پذیرد:

الف - تعیین تصویر وضعیت موجود

ب - تعیین تصویر وضعیت مطلوب آتی

ج - برنامه ریزی جهت تامین نیروها و رفع نیازها (با توجه به منابع، محدودیتها و در ظرف زمان)

➤ چهار مرحله برنامه ریزی منابع انسانی

مرحله اول : گرد آوری دادههای، تحلیل و پیشبینی عرضه و تقاضا

مرحله دوم : پدید آوردن هدفها و سیاستهای منابع انسانی

مرحله سوم : تدوین برنامه های عملی و اجرایی منابع انسانی

مرحله چهارم : نظارت و ارزشیابی

➤ مرحله اول فرآیند برنامه ریزی منابع انسانی:

❖ تعیین موجودی نیروی انسانی در سازمان

❖ مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان

❖ برآورد نیاز سازمان به نیروی انسانی (تفاضل برای نیرو با توجه به اهداف آتی)

❖ برآورد عرضه نیروی انسانی (از منابع داخلی و خارجی)

❖ مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی و تعیین سیاست های پرسنلی سازمان براساس آن

گام اول : تعیین موجودی نیروی انسانی در سازمان

تهیه فهرست موجودی مهارتها

استفاده فرم های مختلف پر شده کارکنان در هنگام استخدام و بعد از آن سیستم اطلاعاتی منابع انسانی استفاده از روشی

منظم و سازمان یافته جهت کسب اطلاعات برای تصمیم گیری عقلایی درباره منابع انسانی سازمان

طرح جانشینی

تهیه فهرستی از مهارت ها و ویژگی های مدیران میانی و ارشد به طور جداگانه به منظور تعیین ردیف و توالی جانشینی

گام دوم : مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان

قبل از تعیین نیاز سازمان به نیروی انسانی، باید اهداف سازمان و نوع فعالیت و عملیات آن در یک دوره برنامه ریزی مشخص گردد.

اهداف کلی سازمان و درآمدهایی که انتظار می رود در اثر دستیابی به این اهداف عاید سازمان شود دو عامل اصلی در تعیین نیاز سازمان به نیروی انسانی و کم و کیف آن است.

اهداف و نوع استراتژی هایی آینده سازمان، تعیین کننده کمیت و کیفیت نیروی انسانی مورد نیاز سازمان است تعداد افراد و نوع تخصصهای مورد نیاز) نیاز سازمان به نیروی انسانی تابع تقاضا برای کالا یا خدماتی است که سازمان ارائه می دهد. سطح تقاضا برای تولیدات یا خدمات سازمان برآورد تعداد نیروهایی که بر اثر اخراج، استعفا، بازنشستگی، خاتمه خدمت و غیره سازمان را ترک می کنند.

میزان تطبیق تخصص ها و مهارت های کادر فعلی با تخصص ها و مهارت هایی که سازمان در اثر تغییر و تحولات آتی نیازمند آن خواهد بود.

اتخاذ تصمیماتی از قبیل متنوع کردن محصولات، افزایش کیفیت تولیدات و عرضه خدمات یا ورود به بازارهای جدید پیشرفت تکنولوژی و تغییر رویه ها و شیوه های اداری و اجرایی افزایش بودجه سازمان (واحد) با تخصیص منابع مالی بیشتر به آن

گام سوم : برآورد نیاز سازمان به نیروی انسانی (تقاضا برای نیرو با توجه به اهداف آتی)

روش روندیابی : پیش بینی نیازهای آتی به نیروی انسانی را میتوان با مطالعه تعداد افرادی که در چند سال گذشته به استخدام سازمان درآمده اند، آغاز کرد.

روش نسب یابی : این روش تعیین نسبتی است که میان یک عامل معین و تعداد افراد مورد نیاز وجود دارد. در این روش مانند روش روندیابی فرض بر این است که کارکرد یاراندمان افراد ثابت است و نمیتوان آن را با ایجاد انگیزه تغییر داد. روش همبستگی : ارتباط میان میزان یک فعالیت در سازمان و تعداد افراد مورد نیاز بررسی می شود. در صورت وجود همبستگی میتوان پیش بینی کرد در صورت تغییرمیزان فعالیت مورد نظر، تعداد افراد مورد نظر چقدر خواهد بود. پیش بینی مبتنی بر این روش بمراتب دقیقتر است.

روش رگرسیون : در این روش می توان با استفاده از اطلاعات مربوط به متغیر مستقل، متغیر وابسته را پیش بینی کرد. روش شبیه سازی : این روش بر این فرض بنا شده است که می توان با ساختن مدل هایی که به طور مصنوعی شرایط واقعی دنیای خارج را منعکس می کند مسائل را مطرح و مطالعه نمود.

گام چهارم : برآورد عرضه نیروی انسانی (از منابع داخلی و خارجی)

منظور از عرضه نیروهای انسانی، نیروهایی است که سازمان برای رفع نیازهای خود به آن دسترسی دارد.

• برآورد عرضه نیرو از منابع داخلی

الف - فهرست موجودی مهارت های مدیریتی : در این مورد تهیه فهرست ها ممکن است تنها شامل مدیران و کسانی شود که برای تصدی پستهای مدیریتی در نظر گرفته شده اند.

ب- جدول جایگزینی: این جدول با استفاده از فهرست موجودی مهارت ها و فهرست موجودی مهارت های مدیریتی ترسیم میشود. جدول جایگزینی تصویرروشنی از وضعیت استخدامی افراد در سازمان یا در واحدهایی از سازمان به مدیرارائه می دهد. علاوه بر آن به وسیله آن می توان، بنا به مورد، عرضه و تقاضا را تعیین کرد.

ج- نظر (برآورد) سرپرست: در این روش سرپرست هر واحد با توجه به اهداف واحد پیش بینی میکند که:

1. چه وظایف و عملیات جدیدی باید انجام گیرد و به چه نیروهایی نیاز است.
2. چه وظایف و عملیاتی را باید حذف کرد.
3. وظایف و مسئولیتهای فعلی چه تغییری خواهد کرد.
4. به حجم عملیات چه مشاغلی باید افزوده شود و در نتیجه نیاز به اضافه کاری خواهد بود.
5. از حجم عملیات چه مشاغلی باید کاسته شود و در نتیجه کارکنان آن وقت اضافه خواهند داشت.
6. هزینه ها چه تغییری خواهد کرد و چه تأثیری در بودجه تعیین شده برای واحد خواهد داشت.

د- روش دلفای: در این روش یک سری پرسشنامه میان اعضا، توزیع و نظرهای آنها جمع آوری می شود و طی مراحل به اکثریت می رسد.

• **برآورد عرضه نیرو از منابع خارجی**

اگر در نتیجه این برآورد، معلوم گردد که نیروهای موجود در سازمان برای انجام دادن امور یا تصدی پست های سازمانی در آینده کافی نخواهند بود مسئولان سازمان باید به منابع خارجی، یعنی نیروهایی از خارج از سازمان متوسل شوند. میزان عرضه نیرو در بازار کار به وضعیت عمومی اقتصادی، بازارهای محلی کار و بازارهای تخصصی کار بستگی دارد.

گام پنجم: مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی و تعیین سیاستهای پرسنلی سازمان بر اساس آن

تقاضا با عرضه مساوی است: تعداد کارکنان کافی است و لازم نیست اقدامی صورت گیرد (دوره های آموزشی بخصوصی طراحی و برپا شود)

تقاضا بیشتر از عرضه است: نیاز سازمان به نیرو بیشتر از تعدادی است که در حال حاضر در سازمان وجود دارد. در چنین وضعیتی علاوه بر تعیین تعداد نفرات، باید تخصص ها و مهارت های مورد نیاز بطور دقیق تعیین شود. (کارمندیابی، انتخاب و استخدام نیروهای جدید، آموزش کارکنان، تربیت مدیر و)....

تقاضا کمتر از عرضه است: سازمان برای نیل به اهداف خود در آینده به استخدام نیروی جدید نیاز نداشته و نیروهای موجود بیش از نیاز سازمان است. کاهش نیروی مازاد (برکناری، بازنشستگی زودرس و بازرخرد، کاهش ساعت کار، حذف شغل، کاریابی)

➤ **مرحله دوم فرآیند برنامه ریزی منابع انسانی**

مرحله دوم در فرآیند برنامه ریزی منابع انسانی به تعیین هدفها و سیاستهای منابع انسانی مربوط است. این هدفها و سیاستها پیوندی مستقیم با هدفها و سیاستهای کلی سازمان دارند.

مرحله دوم شامل دو بخش زیر می باشد:

° تصویب مدیریت بلند پایه

° هدفها و سیاستهای کلی منابع انسانی

➤ مرحله سوم فرآیند برنامه ریزی منابع انسانی

پس از آنکه نیازهای منابع انسانی سازمان ارزیابی و تعیین شد، باید برنامه‌های عملی و اجرایی پدید آیند تا این نیازها را برآورده کنند.

➤ مرحله سوم شامل موارد زیر می باشد:

° کارمندیابی و گزینش

° بکارگماری

° حقوق و دستمزد

° آموزش و بالندگی

° ارزیابی و تشخیص

° منابع اطلاعاتی و سیستمهای لازم

➤ مرحله چهارم فرآیند برنامه ریزی منابع انسانی

برای اثربخشی مدیریت منابع انسانی، طرحها و برنامه‌های منابع انسانی باید مورد نظارت و ارزشیابی قرار گیرند. هدف اقدامهایی که در این زمینه میشود این است که ارزش منابع انسانی در قالب کمی در آید و منابع انسانی در شمار دارایی سازمان شناخته شود.

مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی از راه گردآوری پیوسته اطلاعات و داده‌هایی که به پیش بینی های منابع انسانی مربوط اند برنامه نظارت و ارزشیابی را آسان میسازد. این گردآوری دادهها نه تنها وسیله ای مهم برای نظارت است، بلکه برای ارزشیابی طرحها و برنامه ها و ایجاد سازگاریهای لازم در پیشرفت کار، کارساز است.

➤ برخی از معیارهای ارزشیابی برنامه ریزی منابع انسانی

➤ میزان و شمار واقعی کارکنان موجود در برابر نیازهای نیروی کار

➤ سطوح بهره وری در برابر هدفهای تعیین شده

➤ نرخهای ورودی کارکنان در برابر نرخهای دلخواه و تعیین شده

➤ برنامه های اجراشده در برابر برنامه های پیش بینی شده

➤ نتایج برنامه ها در برابر نتایج مورد انتظار

➤ هزینه های نیروی کار و برنامه ها در برابر پیش بینی های بودجه ای

➤ نسبتهای نتایج برنامه ها (منافع) در برابر برنامه ها

➤ محدودیت ها و مشکلات برنامه ریزی نیروی انسانی

عدم امکان پیش بینی دقیق و قطعی پست های خالی سازمان در آینده (به دلیل تعداد مرگ و میر یا بازنشستگی فراتر از حد پیش بینی شده به خصوص در رده های مدیریتی که همیشه لازم است یک جایگزین فوری برای آنها وجود داشته باشد) علی رغم پیش بینی نیازهای مربوط به نیروی انسانی در آینده، مدیریت فقط در شرایط خاص به آن عمل می کند.

نبود دقت و تجربه ی کافی در واحدهای تابعه سازمان های بزرگ منجر به بروز انحراف در پیش بینی صحیح تعداد نیروی انسانی مورد نیاز میشود. تعصبات و بی تفاوتی های (بی علاقهگی های) کارفرما و کارکنان، تعداد بسیار کم مدیران با نگرش مدیریت علمی که به اهمیت منابع انسانی در سازمان مانند سایر منابع مالی و فیزیکی توجه داشته باشند. استفاده بیشتر سازمان ها از شیوه های سنتی در تأمین نیازهای منابع انسانی، بی سوادی در میان کارکنان و کمبود نیروی متخصص در کشورهای در حال توسعه

منابع فرایند برنامه ریزی نیروی انسانی:

- 1) برنامه ریزی نیروی انسانی. تألیف آگاروالا، دی سنزو و استیفن رابینز. ترجمه و گردآوری حسین ابطحی و حشمت خلیفه سلطانی. کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت 1336.
- 2) Arthur Garson. New Systems of Care Can Leverage the Health Care Workforce: How Many Doctors Do We Really Need? *Academic Medicine*, Vol. 88, No. 12 / December 2013
- 3) مدیریت منابع انسانی. دکتر اسفندیار سعادت. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها سمت تهران. 1331.
- 4) Atul Grover, Lidia M. Niecko-Najjum. Physician Workforce Planning in an Era of Health Care Reform. *Academic Medicine*, Vol. 88, No. 12 / December 2013
- 5) Kelly E. Mahon, MA, Mackenzie K. Henderson, Darrell G. Kirch. Selecting Tomorrow's Physicians: The Key to the Future Health Care Workforce. *Academic Medicine*, Vol. 88, No. 12 / December 2013
- 6) حمزه خواستار، بهاره واثق، محبوبه رادمند، علی مهربانی کوشکی و میترا من آل آقا. نقش برنامه ریزی منابع انسانی در اجرای راهبرد سازمان. دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس. سال ششم. شماره 23. خرداد و تیر 1333 تهران: میر، « 1333 مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار »
- 7) میرسپاسی، ناصر پژوهشنامه « بررسی و تحلیل برنامه ریزی نیروی انسانی در سیستم بانکی کشور؛ » لاجوردی سید جلیل اقتصادی، شماره 217
- 8) مبانی برنامه ریزی منابع انسانی، تألیف دکتر سید جوادین، مجله دانش مدیریت، 1372
- 9) مدیریت منابع انسانی و امکور استخدامی، سید حسن ابطحی، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، 1377
- 10) Human Resource Management, R. Wayne mondy, Robert M. Noe, 2002
- 11) مقاله سیر تکاملی سیستم های برنامه ریزی منابع انسانی، پایگاه معاونت و توسعه مدیریت و پشتیبانی، مهدی یار احمدی خراسانی
- 12) طراحی مدل برنامه ریزی نیروی انسانی، محمدی، جیران. آذر، عادل. زارعی متین، حسن دوماهنامه علمی - پژوهشی دانشور. بیمارستانهای آموزشی مورد مطالعه: بیمارستانهای آموزشی شهر اهواز رفتار، دانشگاه شاهد، شماره 11، سال دوازدهم، تیر 1334

عنوان دوم: بررسی مدل‌های برنامه ریزی نیروی انسانی

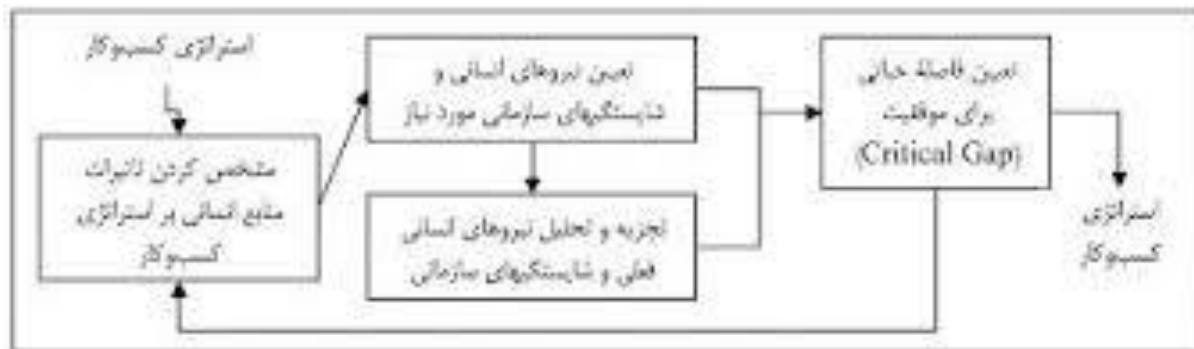
تهیه و تنظیم: سرکار خانم لاله بنی اسدی

➤ مدل های تدوین و برنامه ریزی استراتژی منابع انسانی

پیش از پرداختن به مدل ها، آشنایی با یک دسته بندی مفید که رویکردهای تدوین استراتژی منابع انسانی را به دو دسته عقلایی و فزاینده تقسیم می کند، مفید به نظر می رسد در رویکردهای عقلایی تدوین استراتژی منابع انسانی، استراتژی منابع انسانی بر مبنای استراتژی سازمان و تحت تاثیر آن تدوین می شوند. در رویکردهای فزاینده (گام به گام) فرض بر این است که امکان تدوین استراتژی منابع انسانی بدون وجود استراتژی سازمان و بر مبنای ویژگی هایی مانند ماهیت شغل، ویژگی های بازار کار، شایستگی های کارکنان و ... وجود دارد. از طرفی می توان میان جنبه های «نرم» و «سخت» برنامه ریزی منابع انسانی تفاوت قائل شد. جنبه سخت برنامه ریزی منابع انسانی، مبتنی بر تجزیه و تحلیل کمی است و تضمین می کند که تعداد لازم از کارکنان مناسب، به هنگام نیاز موجود هستند و حضور دارند. جنبه نرم برنامه ریزی منابع انسانی، آن گونه که ماچینگتون و ویلکینسون (1996) گفته اند، بر خلق و شکل دادن به فرهنگ سازمان تمرکز می کند، به نحوی که میان اهداف سازمان و ارزش ها، باورها و رفتارهای کارکنان یکپارچگی به وجود آید. همان طوری که آنها اشاره کرده اند جنبه های نرم مترادف با کل موضوع مدیریت منابع انسانی است. برنامه ریزی منابع انسانی در واقع به مقوله ها و موضوعاتی گسترده تر درباره کارکنان می پردازد، تا به روش های کمی و سنتی «برنامه ریزی نیروی انسانی». لیکن در واقع در برنامه ریزی منابع انسانی به آن دسته از جنبه های مدیریت منابع انسانی که اساساً با نیاز سازمان به کارکنان از حیث تعداد و مهارت ها و نحوه به خدمت گرفتن آنان ارتباط می یابد نیز پرداخته می شود.

1- مدل فیلیپس

مدل فیلیپس از نوع مدل‌های عقلایی است که بر مبنای استراتژی کسب و کار استراتژی منابع انسانی را شکل می دهد. مزیت مدل فیلیپس این است که در آن به طرح بلوغ سازمانی و تناسب آن با استراتژی منابع انسانی توجه شده است. شکل 1 مراحل تدوین استراتژی منابع انسانی بر مبنای مدل فیلیپس را نشان می دهد.



شکل 1- مدل تدوین استراتژی منابع انسانی فیلیپس

2- مدل نقاط مرجع استراتژیک

«بامبرگر» و «مشولم» با ادغام مدل های مبتنی بر کنترل کارکنان و مدل های مبتنی بر بازار کار، مدلی دو بعدی را به عنوان یکپارچه معرفی کرده اند که براساس آن، مدل تصمیم گیری برای انتخاب استراتژی منابع انسانی، دارای 2 پرسش اصلی به عنوان نقطه مرجع استراتژیک 2 است. فرایند تدوین این مدل، مبتنی بر نگرش فزاینده است، اما برخی ابزار نگرش عقلایی نیز در آن، مورد استفاده قرار می گیرد. نقاط مرجع استراتژیک به عنوان حلقه دربرگیرنده دو بعد (نحوه کنترل و بازار تامین نیرو) است، در نهایت به استخراج استراتژی پدران، پیمانکارانه، متعهدانه و ثانویه می انجامد. نقاط مرجع استراتژی با استفاده از ویژگی های مشاغل، ویژگی های مورد انتظار از کارکنان و ویژگی زیرسیستم های منابع انسانی، تعیین می شود. مدل یکپارچه منابع انسانی از انسجام درونی و سازگاری بالایی برخوردار است. جدول 2، هدف، منطق و ابزار این مدل را نشان می دهد.

جدول 1- منطق، هدف و ابزار مدل نقاط مرجع استراتژیک

| 1 | منطق | ویژگی مشاغل استراتژیک سازمان با توجه به دو بعد مدل یکپارچه که نحوه کنترل و بازار کار است. |
|---|-------|--|
| 2 | هدف | ویژگی های خاصی که از کارکنان انتظار می رود شامل هدفهای مبتنی بر ابقای نقش هدفهای ترکیبی هدفهای شایستگی، هدفهای تعهدی، انعطاف پذیری مورد انتظار و سازگاری مورد انتظار |
| 3 | وسیله | ویژگی زیرسیستم هایی که برای دستیابی به کارکنان مورد نظر لازم است (تامین نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد و پاداش، روابط با کارکنان) |

- مدل LENS

تکنیکی است که سازمان ها به کمک آن از چشم انداز و استراتژی کلی به پروژه های اجرایی می رسند و به LENS رویکرد این ترتیب، راه دستیابی به چشم انداز سازمانی را هموار می سازند. از ویژگی های جالب این رویکرد این است که محدود به حوزه منابع انسانی نبوده و برای تحقق چشم انداز کلی و پیاده سازی استراتژی کلان سازمان ها نیز کاربرد دارد. شکل 3، مراحل طراحی استراتژی منابع انسانی با استفاده از این رویکرد را نشان می دهد.

شکل 2: مراحل مدل LENS



مدل مدیریت استراتژیک مزیت کارکنان (تئوری سیستم ها)

تفکر سیستمی چارچوبی 5 مرحله ای برای روشن و ساده کردن برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و اجرای آن ارائه می کند. مدل های پیشین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی - به استثنای مدل لنز - عمدتاً با حال مرتبط بودند و آینده را پیش بینی می کردند. این مدل، برنامه ریزی برای امروز را با در نظر داشتن آینده آغاز می کند.

در این مدل، چهار عنصر نخست (ABCD) به چهار مرحله چارچوب برنامه ریزی و استراتژیک مربوط می شود. پنجمین عنصر که به عنوان محیط پویا و در حال تغییر دائم شناخته می شود، محیطی است که سیستم درون آن عمل می کند. منطق این مدل بر این اساس استوار است که نخست از مرحله A، یعنی چشم انداز ایده آل سازمان - جایی که سازمان مشتاق رسیدن به آن است (خروجی سیستم) - آغاز می شود. سپس به زمان کنونی برمی گردد و استراتژی های لازم برای دستیابی به آن چشم انداز را تعیین می کند.

مرحله A: خروجی؛ موفقیت ایده آل را با واژگان خودتان تعریف می کند: «در زمان X آینده کجا می خواهیم باشیم؟»

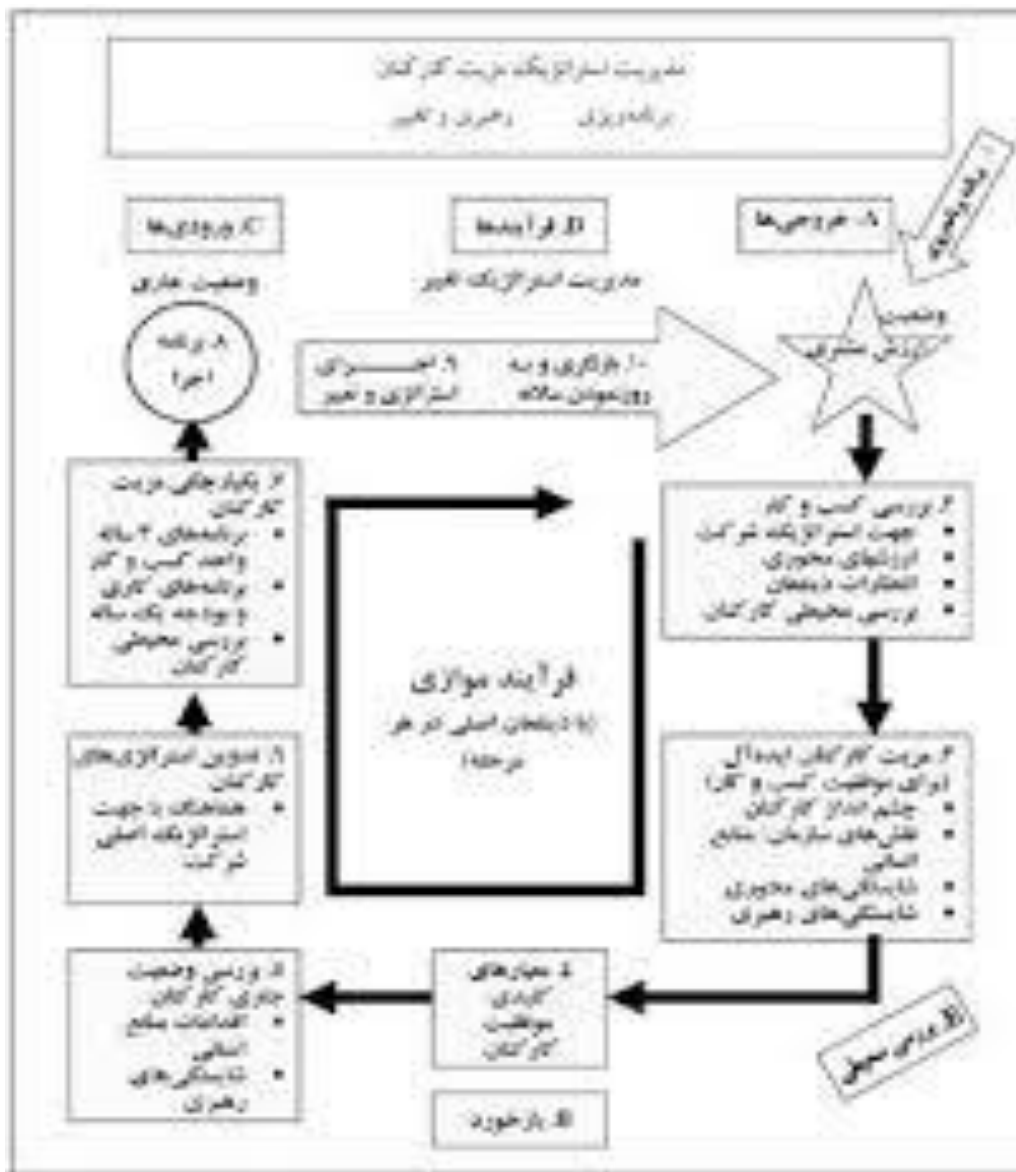
مرحله B: حلقه بازخورد؛ عوامل کلیدی را اندازه گیری و از وضعیت نتایج گزارش می دهد.

مرحله C: ورودی؛ داده های مربوط به ارزیابی مکانی که امروز سازمان در آن است، وسیله اولیه ای است برای از بین بردن «شکاف» بین امروز و آینده ایده آل، با استفاده از استراتژی اصلی که می تواند سازان را به چشم انداز ایده آل برساند.

مرحله D: شامل مجموعه ای از اقدامات ضروری و خاص سالانه برای حصول اطمینان از اجرای موفقیت آمیز برنامه طرح ریزی شده است.

مرحله E: بررسی محیطی؛ یک فرایند مستمر است که حداقل به صورت فصلی یا شش ماه یکبار انجام می شود.

شکل 3- مدل مدیریت استراتژیک مزیت کارکنان



مدل مبتنی بر فرهنگ سازمانی

اولریش و بروک بانک در مورد بزرگترین شرکت های دارای عملکرد برتر، نشان می دهد که آنها منطق مطالعات منابع انسانی خود را بر فهم روشن از فرهنگ سازمانی مطلوب خود تمرکز کرده اند. براین اساس، آن نوع برنامه کاری منابع انسانی دارای بیشترین اثر بر عملکرد سازمان است که استراتژی آن مبتنی بر فرهنگ باشد.

در این مدل فرهنگ سازمانی به عنوان محور منطق استراتژیک منابع انسانی معرفی شده است. اولریش و بروک، براساس تجربیات گسترده خود و نیز تحقیقات دانشگاه میشیگان دریافته اند که شرکت های پیشرو برای پیوند فعالیت های منابع انسانی خود با استراتژی کسب و کار، از فرهنگ سازمانی استفاده می کنند.

نقطه منطقی شروع چارچوب، درک روشن از روندهای محیط بیرونی شرکت - روندهای مشتریان، سرمایه گذاران، قانون گذاران، رقبا، فناوری و جهانی شدن - است که واقعیت بیرونی کنونی و آینده ای را که سازمان با آن مواجه است شکل می دهد. این استنباط، بیانیه ای روشن از منابع مزیت رقابتی شرکت و سنجش های مربوطه را ایجاد می کند. این دیدگاه ها

تعریف فرهنگ سازمانی را که برای اجرای استراتژی رقابتی و ارتقای موفقیت در محیط مورد نیاز است، ممکن می سازند. سپس طراحی فعالیت های منابع انسانی که قابلیت های فرهنگی مورد نیاز را ایجاد خواهند کرد، شدنی می گردد.

| نام | ورودیها | خروجیها | محور تمرکز |
|--|---|---|------------------------------------|
| مدل نقاط مرجع استراتژیک | ویژگی های مشاغل از حیث: 1. کنترل پذیری 2. تامین نیرو | زیرسیستم های تدبیر شده در چهارگونه استراتژی: 1. پدرا نه 2. مستعدانه 2. ثانویه 4. ----- | مشاغل |
| مدل فیلیپس | 1. استراتژی کسب و کار 2. سطح بلوغ سیستم مدیریت منابع انسانی | استراتژی کسب و کار یا اضافه تاثیرات منابع انسانی بر آن | سطح بلوغ سیستم مدیریت منابع انسانی |
| مدل لنز | 1. چشم انداز و استراتژی کلان سازمان | پروژه های اجرای منابع انسانی | راهکارهای عبور از موانع |
| مدل مدیریت استراتژیک مزیت کارکنان (تئوری سیستم ها) | 1. چشم انداز آینده منابع انسانی 2. بررسی محیطی | برنامه های استراتژیک واحد منابع انسانی | آینده |
| مدل مبتنی بر فرهنگ سازمانی | 1. استراتژی کسب و کار 2. روند محیط کسب و کار 3. قابلیت های فرهنگی | فعالیتها، خدماتی ها و فرایندهای منابع انسانی در حوزه های: 1. برنامه ریزی و به کارگیری نیروی کار؛ 2. یادگیری و توسعه؛ 3. روابط کارکنان؛ 4. مدیریت عملکرد، 5. توسعه سازمان | فرهنگ شایستگی های محوری |

➤ مفهوم طرح ریزی استراتژیک منابع انسانی

برنامه هایی که مدیریت منابع انسانی با استفاده از فرصتها برای به دست آوردن مزیت رقابتی به دست می آورد و در تحقیق برنامه ریزی منابع انسانی زمانی استراتژی است که به پیش بینی مدیریت و اداره کردن سازمان در محیط متغیر کمک کند پس با تجزیه و تحلیل اهداف استراتژی شرکت و بررسی دقیق محیط بیرونی و درونی سازمان و با توجه به محدودیت ها و امکانات اهداف استراتژیک منابع انسانی، استراتژی رسیدن به اهداف مورد نظر تعیین می گردد.

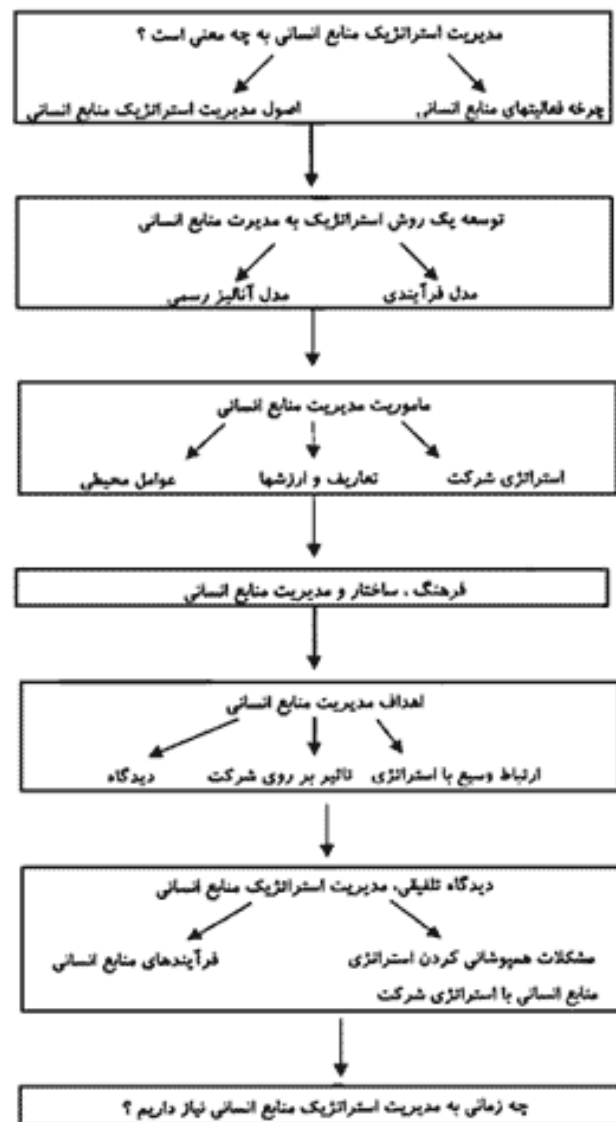
➤ مزایای طرح ریزی استراتژیک

- تشریح فرصتها و تهدیدات محیطی برای رسیدن به اهداف تعیین شده شرکت
- تعیین نقاط قوت و ضعف منابع انسانی موجود
- ارتقا و بهبود بینش فکری در افق زمانی بلند مدت (یک الی 3 سال)
- مکتوب شدن اهداف و برنامه ریزی نیروی انسانی که معمولاً مدیران به طور غیررسمی و شهودی انجام می دهند ;

- درگیر ساختن منابع انسانی با اهداف استراتژیک ؛
- پیش‌بینی منابع انسانی مورد تقاضا و راهکارهای تامین ؛
- به‌وجود آمدن یک حساسیت حیاتی برای فعالیتها.

- مدل ارائه شده به‌وسیله رزماری هریسون:

برای طرح‌ریزی استراتژیک، در این مدل عوامل مختلفی را باید دید که هفت گام اصلی در شکل (1) مشخص گردیده است و اجرای این مدل در شرکتهای کوچک نیاز به حمایت مدیران ندارد ولی در شرکتهای بزرگ این حمایت ضروری است.



شکل 4: مرحله مدل فرآیند طرح‌ریزی استراتژیک رزماری هریسون

ب) مدل ارائه شده به وسیله جیمز واکر :

باتوجه به مدل ارائه شده در شکل (2) این مدل تقریباً با مدل نظری که در کتابهای فارسی دیده شده نزدیک است. در این فرآیند به 3 بخش استراتژی موسسه، مسیر استراتژیک و اجزاء تقسیم گردیده که برهم تاثیر دوطرفه دارند.



شکل 5: مدل استراتژیک جیمز واکر

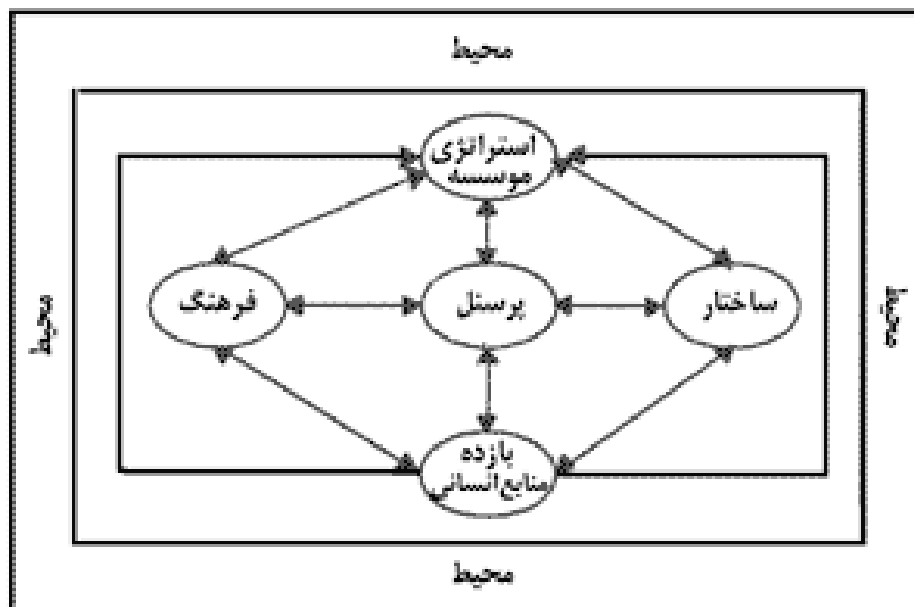
ج) مدل ارائه شده به وسیله کریستوفر می بی: همان طور که در شکل (3) مشاهده می کنید در این مدل شامل 3 سطح است که عبارتست از :

سطح اول: استراتژی موسسه;

سطح دوم: ساختار، پرسنل و فرهنگ موسسه;

سطح سوم: بازده منابع انسانی.

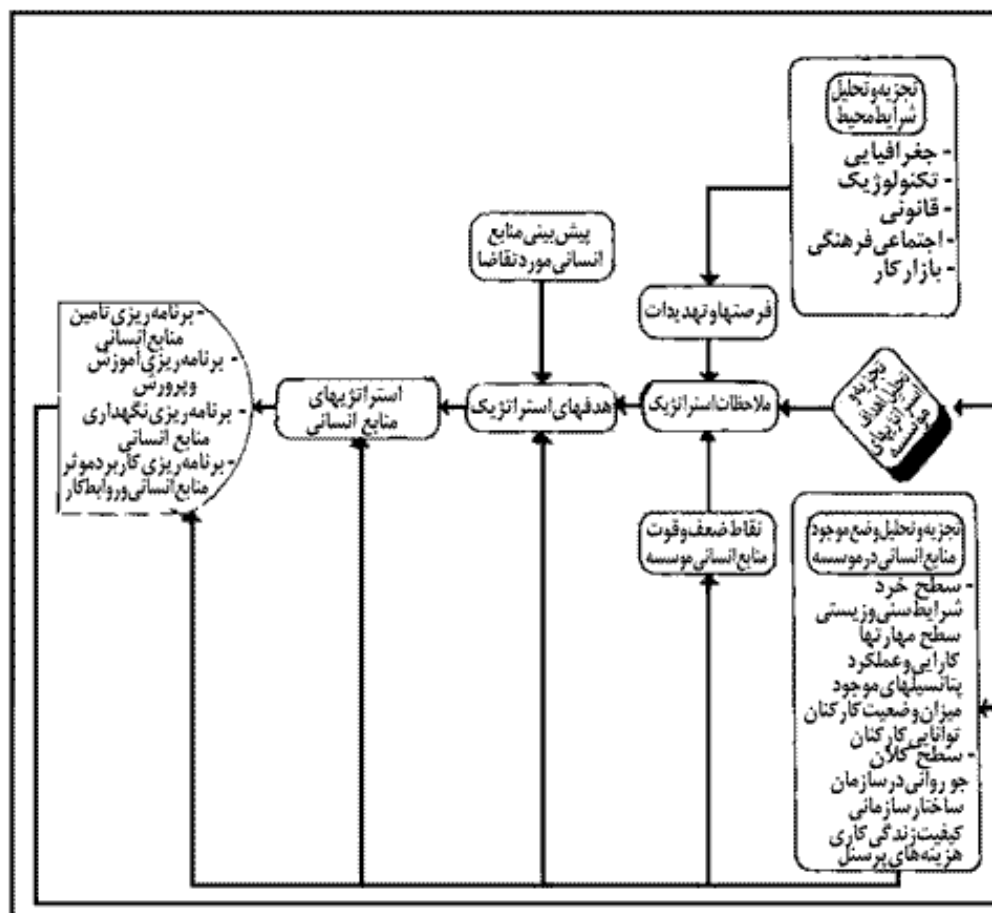
این سطوح را در یک محیط رقابتی مورد بررسی قرار گرفته و به عنوان مدلی باز مطرح گردیده است و پویایی مدل نیز به دلیل ارتباطی است که بین بخشهای مختلف ایجاد گردیده است و مدیران بخشهای مختلف را درگیر می کند. علاوه بر این، در این روش عوامل تاثیرگذار بر رفتار کارکنان نیز مورد بررسی قرار گرفته است.



شکل 6: مدل استراتژی منابع انسانی با نگرش باز

- مدل فرآیند طرح ریزی استراتژیک منابع انسانی با رویکرد اجرایی :

همان گونه که در شکل (4) ملاحظه می کنید، فرآیند طرح ریزی استراتژیک منابع انسانی بادریافت و تجزیه و تحلیل اهداف استراتژیک شرکت و موسسه و بررسی دقیق محیط بیرونی و محیط درونی سازمان آغاز می گردد و باتوجه به محدودیتها و امکانات اهداف استراتژیک منابع انسانی، استراتژیهای رسیدن به اهداف مورد نظر تبیین می گردد .



شکل 7: مدل طرح ریزی استراتژیک منابع انسانی با رویکرد اجرایی

قبلاً در مورد استراتژیهای منابع انسانی و ضرورت و اهمیت همراستایی و پیوند زدن آن با استراتژیهای کلی سازمان، اجمالاً توضیح داده شد. هم اینک به مراحل اجرائی پیوند آنها با یکدیگر بعنوان یک الزام جهت کسب موفقیت، مزیت رقابتی و ادامه حیات در حوزه کسب و کار اشاره می شود.

* نخستین اقدام در این فرآیند خطیر، تعیین دقیق و واضح استراتژیهای اصلی سازمان است بعنوان مثال، چنانچه سیاستها و برنامه های شرکت ملی پالایش و پخش افزایش ظرفیت پالایشگاهها، افزایش صادرات فرآورده های نفتی، به حداقل رسانیدن ضایعات، و برنامه های مشابه آن فرض نمائیم ضرورتاً لازم است استراتژیهای دستیابی به برنامه های فوق را نیز طراحی نمائیم. این فرآیند با رهبری ارشد منابع انسانی و حمایت قاطع مدیریت ارشد سازمان و همکاری تنگاتنگ بخشهای مختلف شرکت قابل دستیابی می گردد.

* پس از روشن نمودن برنامه های کلی سازمان، استراتژیهای که امکان دستیابی به برنامه های مذکور را امکان پذیر می سازد می بایست مشخص گردند. بنا به فرض فوق، استراتژیهای شرکت را می توان به شرح ذیل تنظیم نمود:

مدل برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی

برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی براساس مدل «بیردول وهلدن» شامل پنج مرحله اساسی زیر می باشد:

مرحله اول: مرحله کاوشگری است که به مباحثی نظیر تحلیل محیطی، اهداف و استراتژی های سازمان و تحلیل منابع داخلی می پردازد.

مرحله دوم: پیش نگری است که در این مرحله براساس بررسی و مطالعه عرضه و تقاضای نیروی انسانی، تقاضای آینده برای منابع انسانی پیش بینی می شود.

مرحله سوم: برنامه ریزی است در این مرحله برنامه های متعددی برای ایجاد و گسترش اهداف منابع انسانی تهیه می گردد و...

مرحله چهارم: به کارگیری: در این مرحله با توجه به مرحله سوم، زمینه لازم برای به کارگیری منابع انسانی فراهم می شود. مرحله پنجم: بازخور است و در این مرحله به ارزیابی و بازبینی فرایند برنامه ریزی منابع انسانی پرداخته می شود. (عباس عباسپور، ص 125)

➤ برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی براساس مدل دی سنز و رابینز

فرایندی است که طی آن یک سازمان اطمینان می یابد که در راستای رسالت سازمان به تعداد لازم افراد لایق و مستعد به طور اثربخش و کارآمد جذب شده اند. بنابراین پس از تعریف رسالت و تعیین اهداف سازمان، برآورد منابع انسانی کنونی با کمک سیستم اطلاعات مدیریت منابع انسانی صورت می گیرد. با مقایسه عرضه تقاضایی منابع انسانی در صورتی فرایندهای کارمندیابی، انتخاب و آموزش و بهسازی تداوم خواهد یافت که تقاضا بیش از عرضه منابع انسانی باشد و سازمان با کسری نیرو مواجه باشد، وقتی عرضه از تقاضا بیشتر است، سازمان با مازاد منابع انسانی رو به رو است و باید اقدامات اصلاحی صورت پذیرد.

➤ مدل های مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدل های مدیریت استراتژیک منابع انسانی متعددی و بنابراین هنگام طراحی استراتژی های منابع انسانی می توان یک مدل یا ترکیبی از مدل ها را برگزید.

1- مدل مبتنی بر کسب و کار (مدل تجاری استراتژیک یا فعالیت محور)

مدل استراتژیک منابع انسانی دربرگیرنده آن دسته از تصمیم ها و اقداماتی است که به مدیریت کارکنان در تمام سطوح مربوط می شود، همچنین به آن دسته از تصمیم ها و اقداماتی مربوط می شود که برای خلق و پایدار کردن مزیت رقابتی جهت داده می شوند.

2- مدل هماهنگی استراتژیک

در حقیقت مدیریت استراتژیک منابع انسانی ابزار ایجاد تعادل و توازن بین مدیریت منابع انسانی با محتوای استراتژیک کسب و کار است.

3- مدل استراتژی منابع انسانی منبع محور

این مفهوم براساس این باور خلق شده است که مزیت رقابتی در صورتی حاصل می گردد که شرکت بتواند منابع انسانی مورد نیاز خود را جذب کند و طوری آن را پرورش بدهد که شرکت را قادر سازد سریع تر از رقبای یاد بگیرد و سریع تر از آنها آموخته های خود را به شکلی اثربخش عملی سازد.

4- مدل مدیریت تعهد بالا

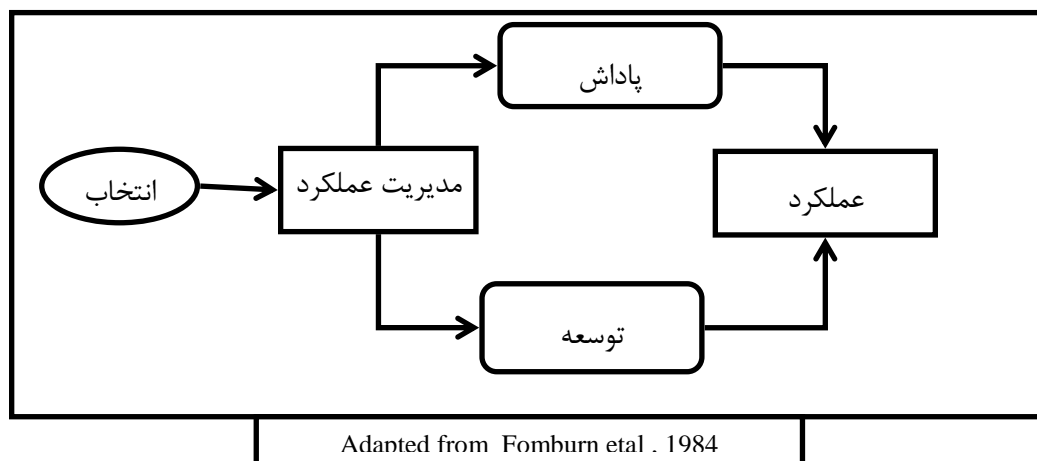
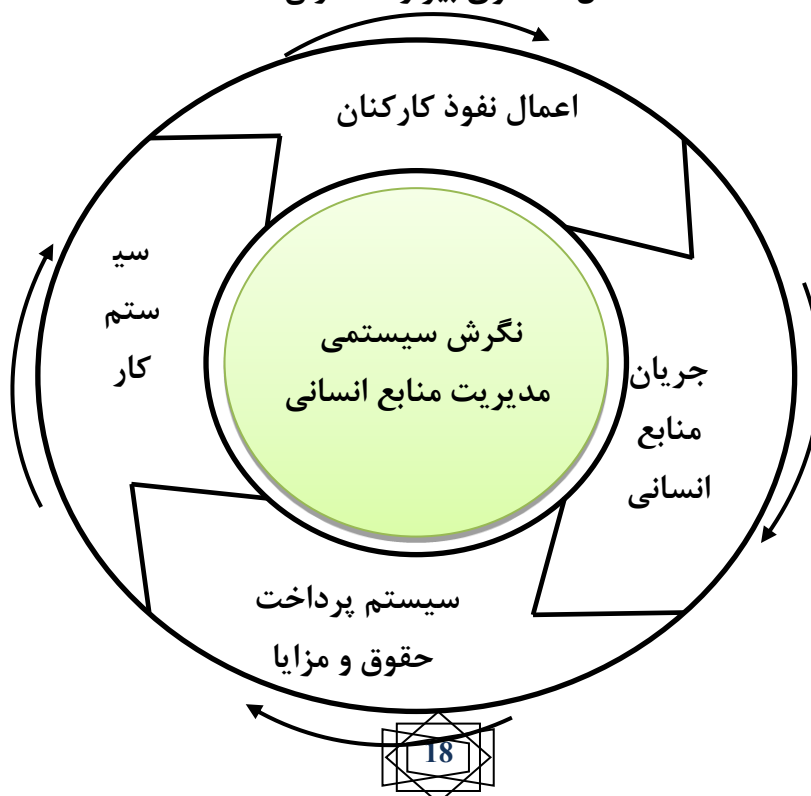
شکلی از مدیریت که برای ایجاد تعهد تأکید می کند، بنابراین کارکنان رفتار خود را تعدیل می کنند و کسی رفتار آنها را کنترل و از طریق تهدید و فشار تغییر نمی دهد، ضمن اینکه روابط داخل سازمان بر سطح بالایی از اعتماد استوار است.

5- مدل مدیریت عملکرد بالا

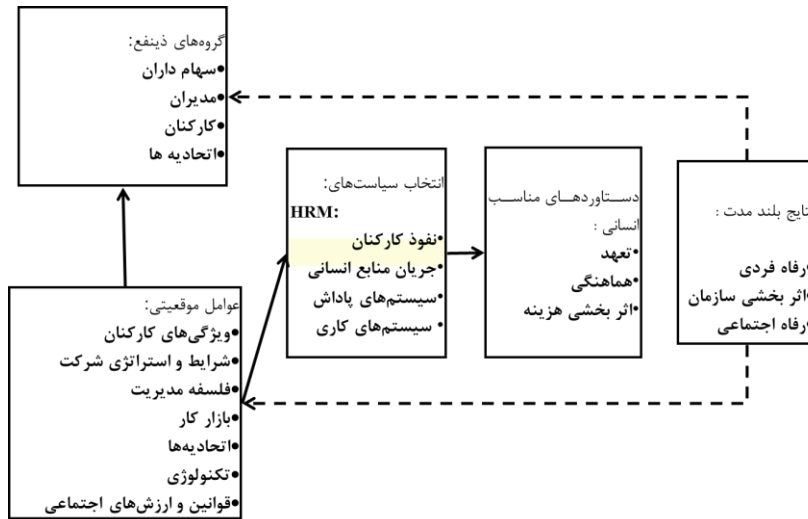
هدف مدیریت عملکرد بالا، تاثیرگذاری بر عملکرد شرکت است از طریق افزایش بهره وری، افزایش کیفیت کار و خدمات ارائه شده، افزایش کیفی سطح خدمات مشتری، افزایش سود، رشد بیشتر و ارزش بیشتری برای سهامداران خلق کردن، به کمک کارکنان شرکت.

6- مدل مدیریت مشارکت بالا

این روش شامل برخورد با کارکنان به مثابه شرکا می شود، که منافعشان مورد توجه و احترام قرار بگیرد و حق رأی در مسائل مربوط به خود را داشته باشند. این روش بر ارتباط با کارکنان و مشارکت آنها تأکید می کند.

شکل 8: مدل سازگار مدیریت منابع انسانی فامبرون**شکل 9. الگوی پیر و همکاران: 1984**

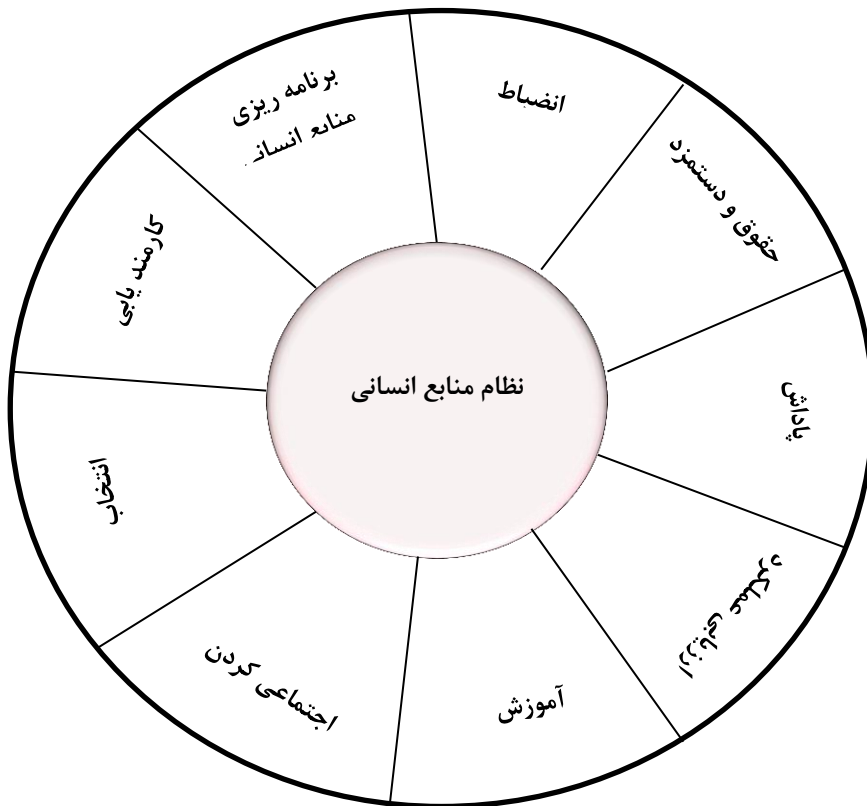
شکل 10. مدل چارچوب مدیریت منابع انسانی هاروارد



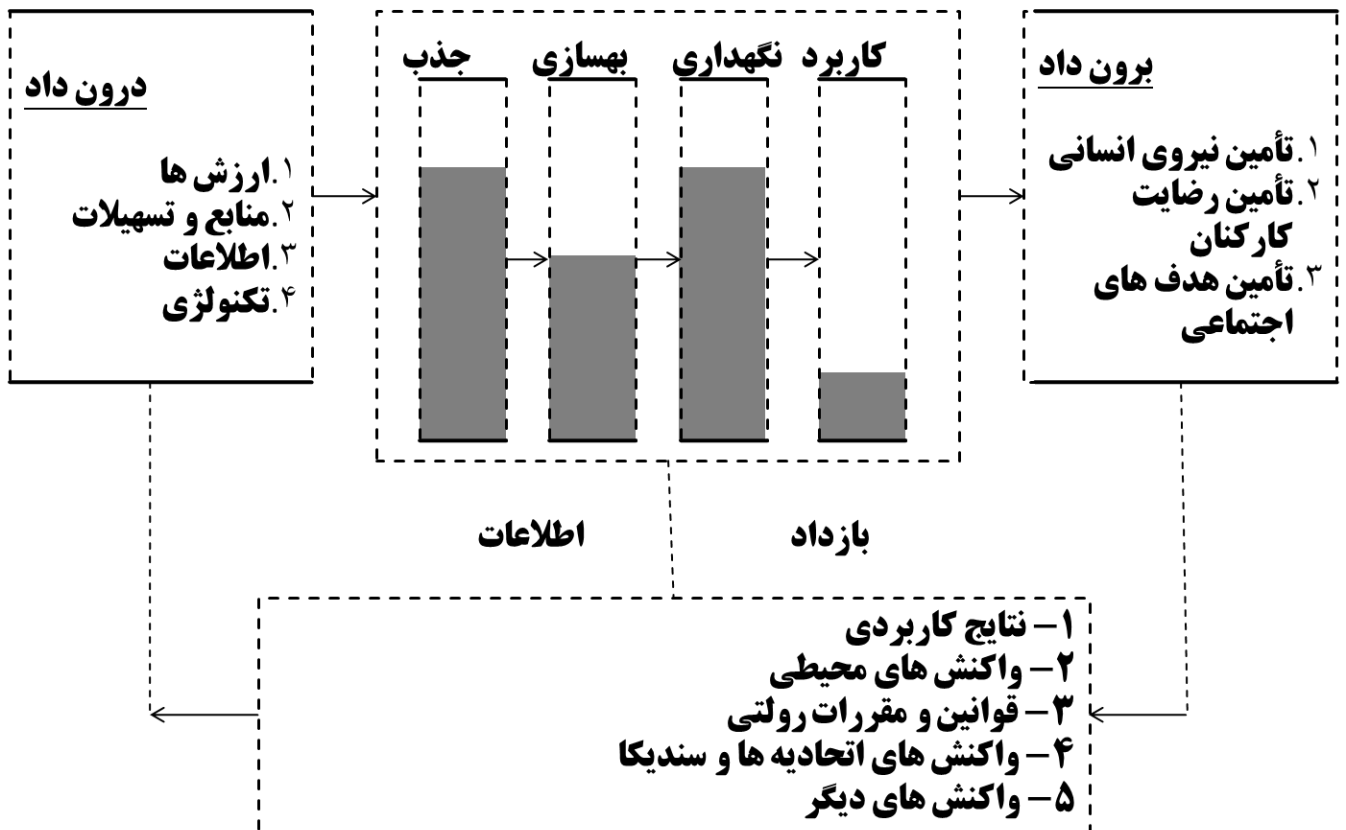
شکل 11. مدل زیرنظام های منابع انسانی



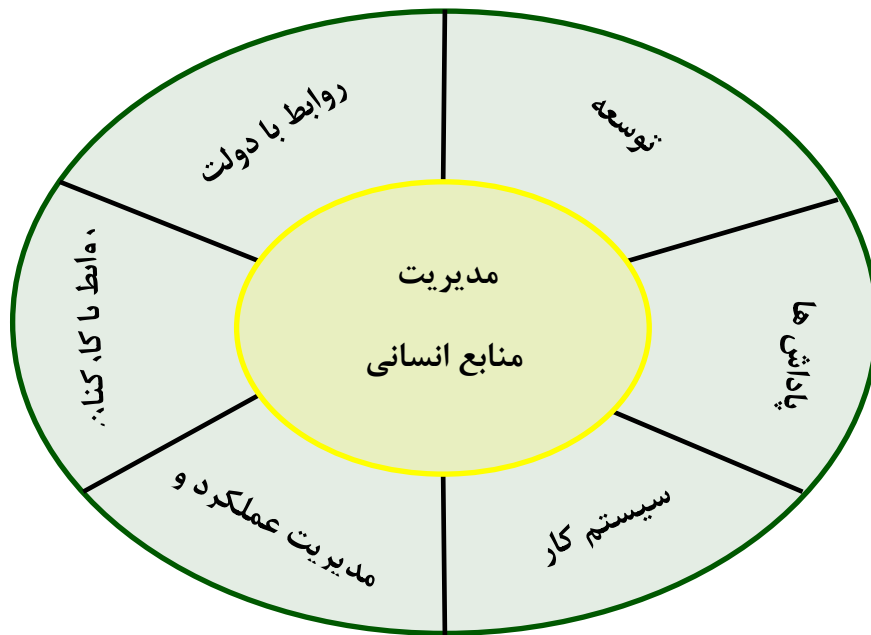
شکل 12. مدل ارائه شده در کتاب مدیریت منابع انسانی :



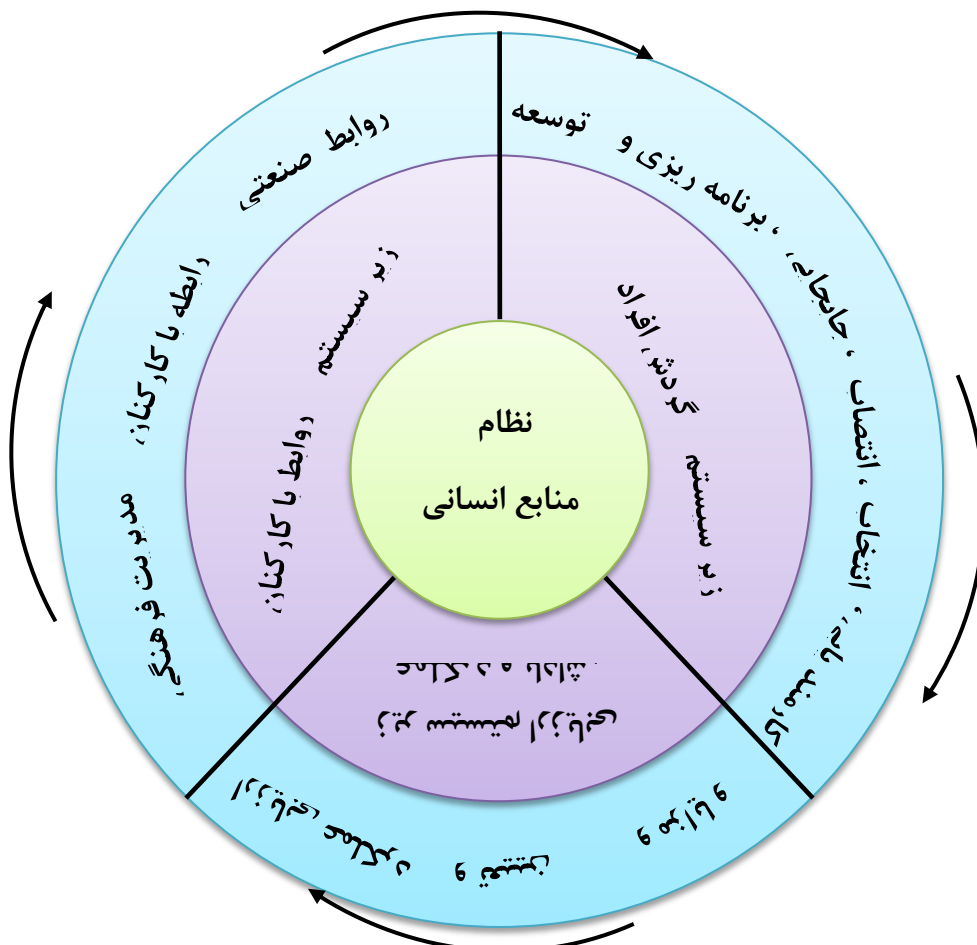
شکل 13. مدل کاربرد تئوری سیستم در مدیریت منابع انسانی

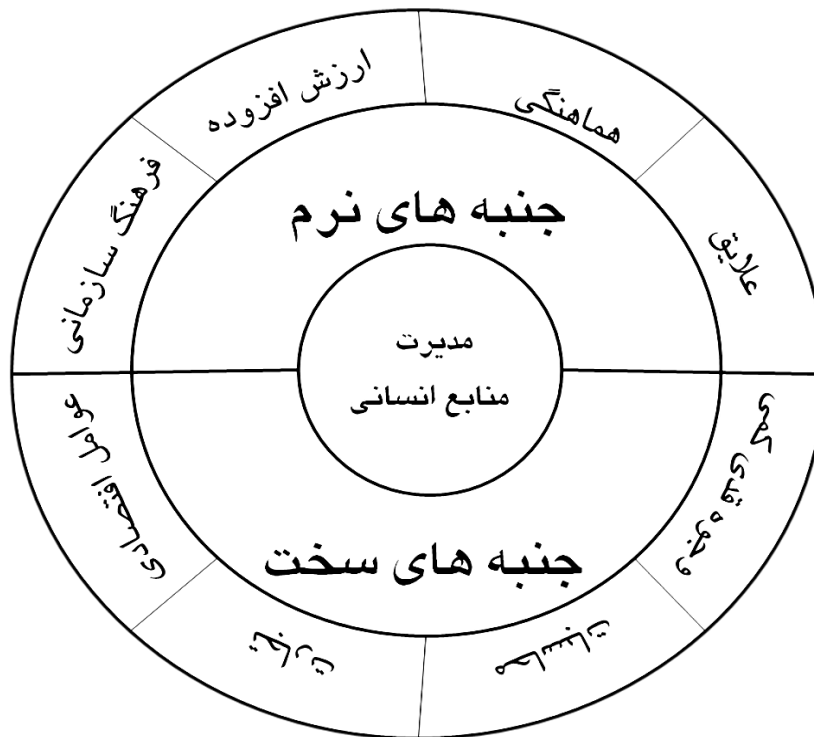


شکل 14. الگوی دایر و هولدار : 1988

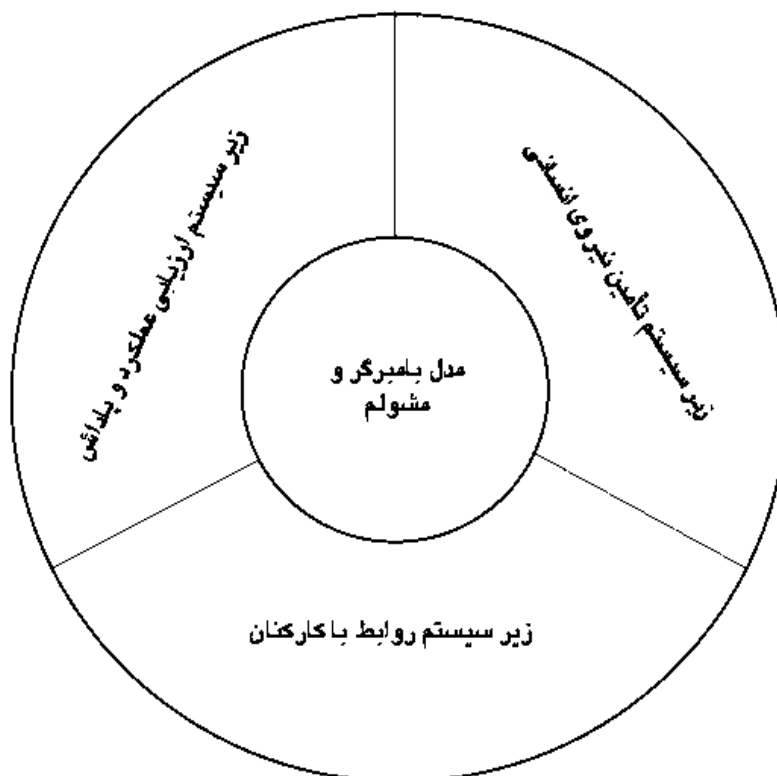


شکل 15. ترکیب الگوی بیر و همکاران با دایر و هولدر، بامبرگر و لن مشولم : 1988

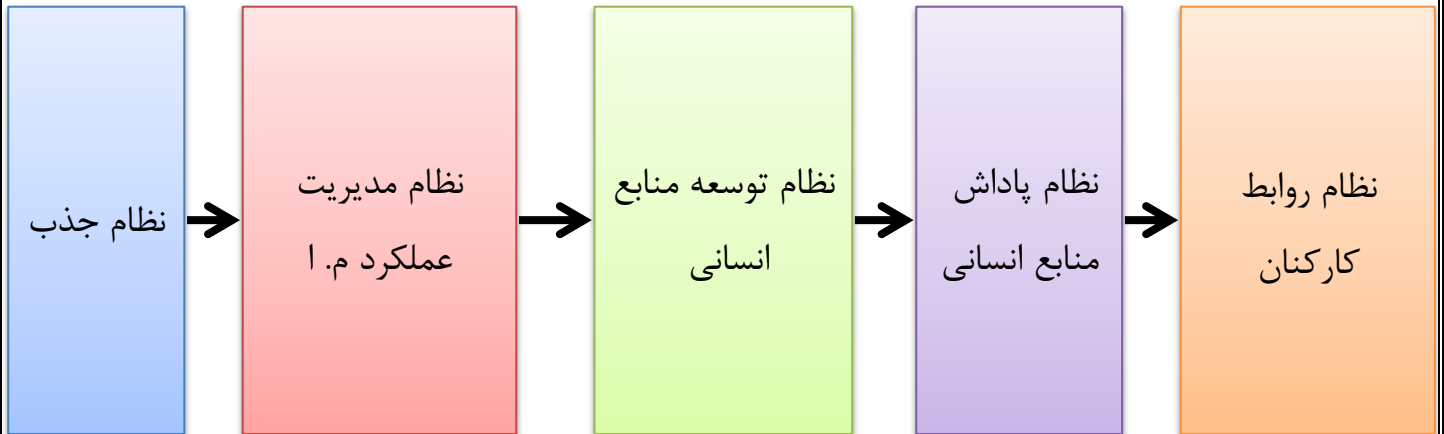




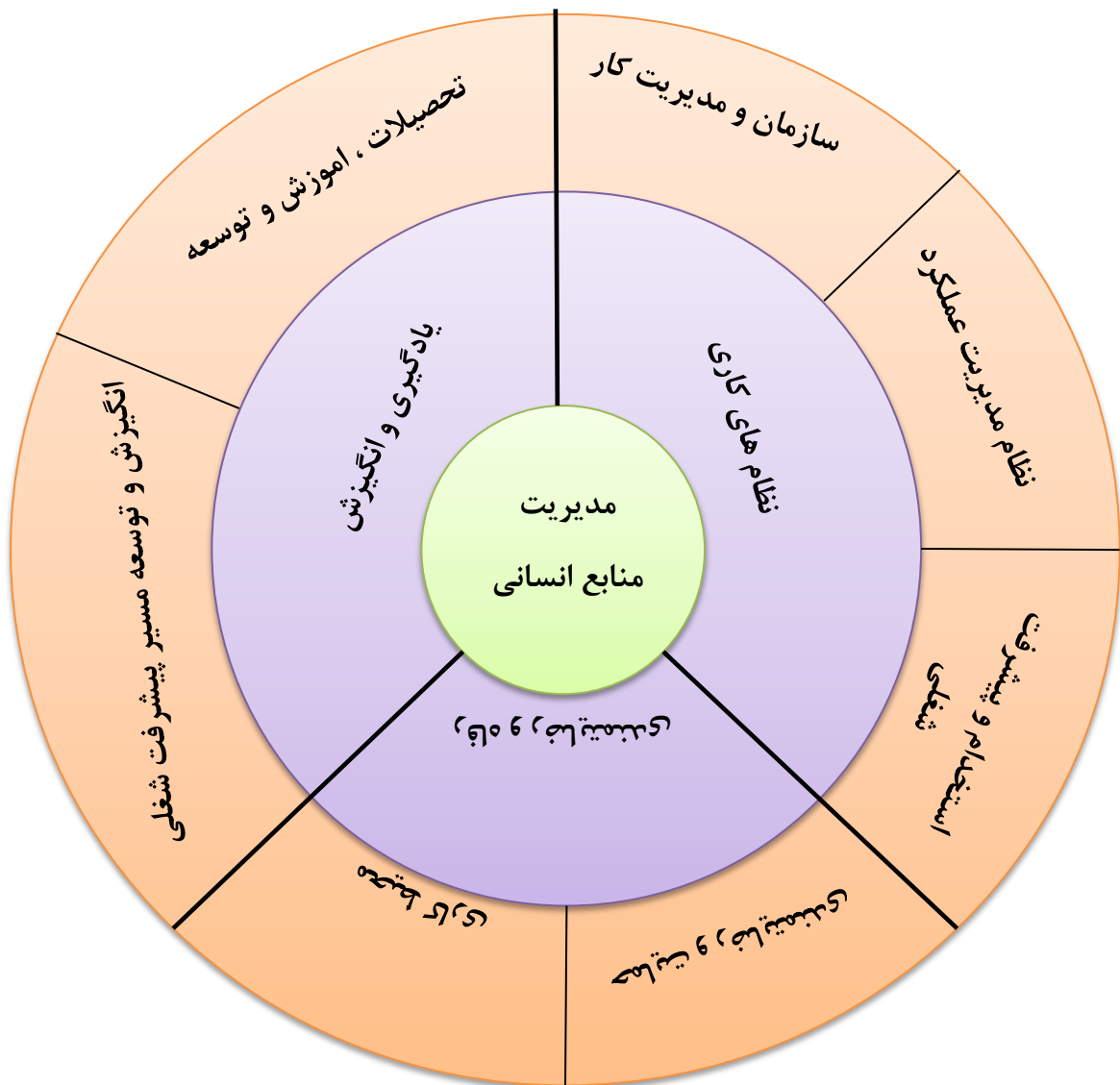
شکل 17. مدل بامبرگر و مشولم : 2000



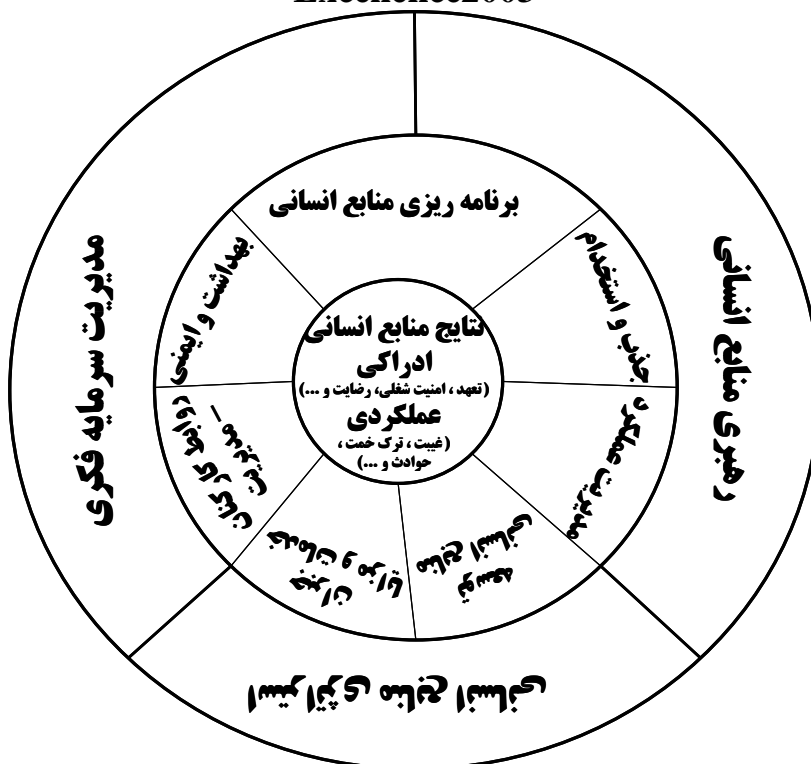
شکل 18- نظام منابع انسانی بر اساس کار کردهای منابع انسانی : 2001



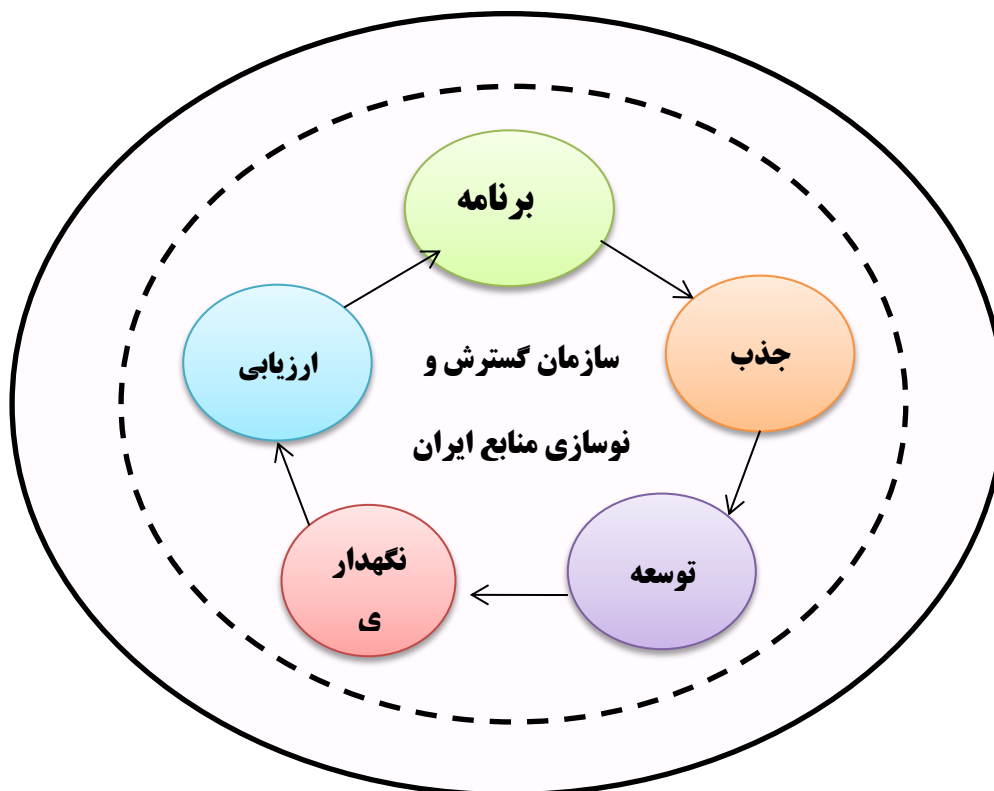
شکل 19. مدل تعالی سازمانی بالدریج با تأکید بر منابع انسانی : 2003



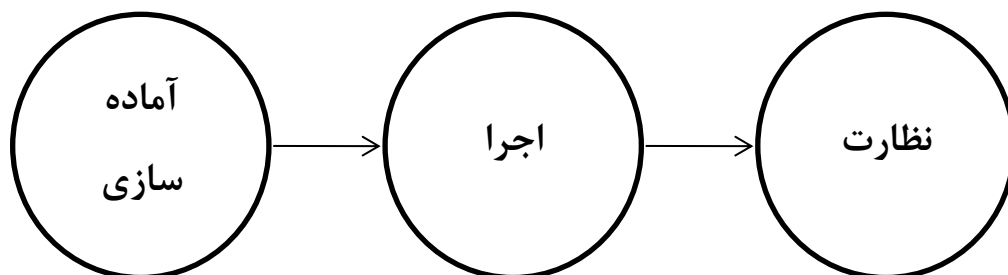
شکل 20. نظام منابع انسانی در مدل تعالی سازمانی با عنوان تعالی منابع انسانی : HR Excellence2003



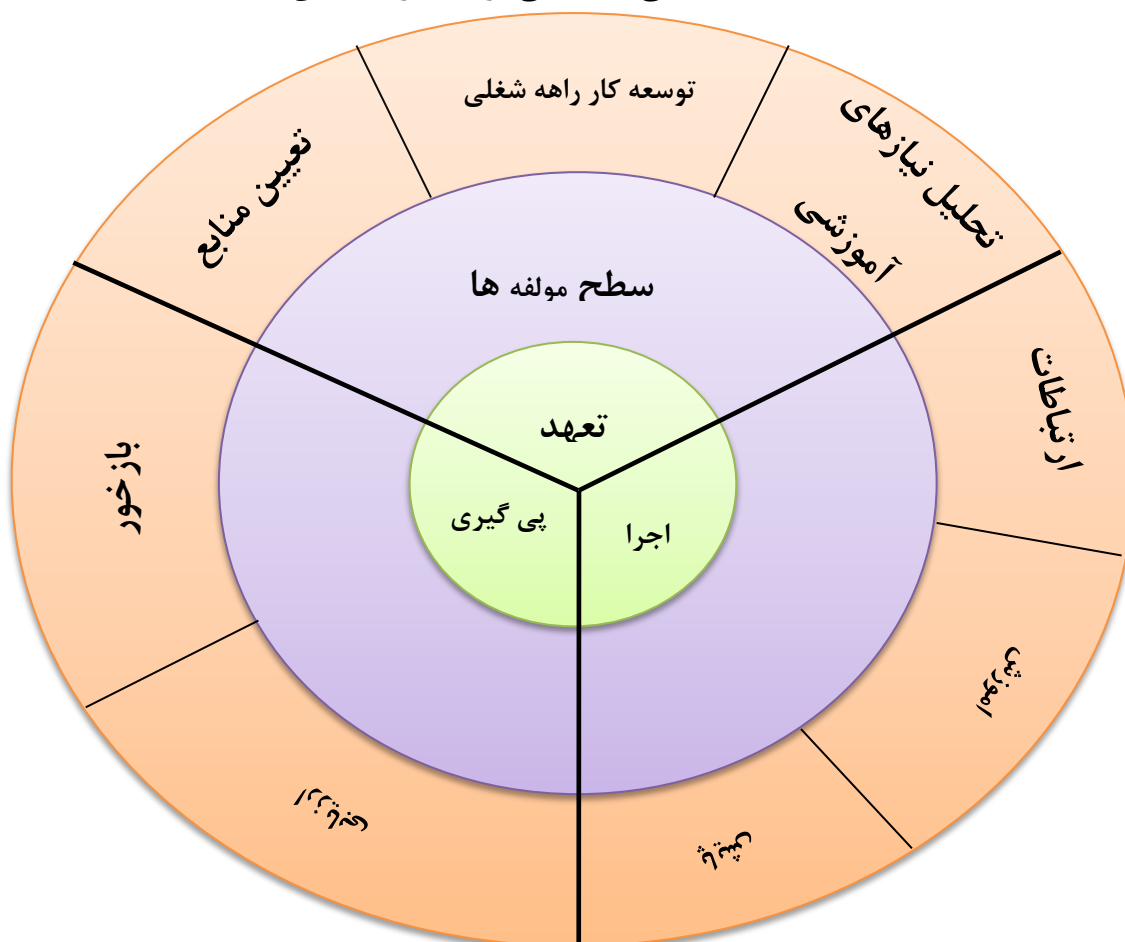
شکل 21. نظام مدیریت منابع انسانی در ایدرو



شکل 22. طراحی نظام جامع منابع انسانی (مونیتورینگ یا مربیگری)



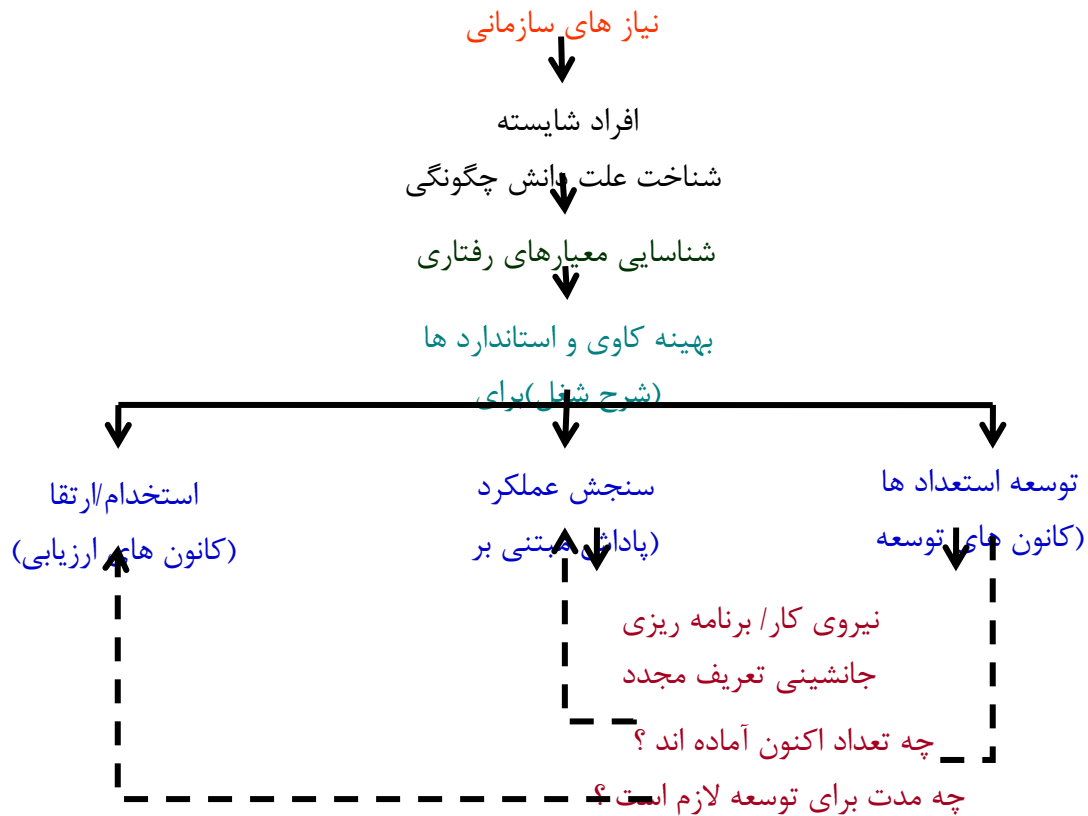
شکل 23. مدل کلی مفاد کلی توسعه گر کارکنان



شکل 24. استاندارد توسعه منابع انسانی

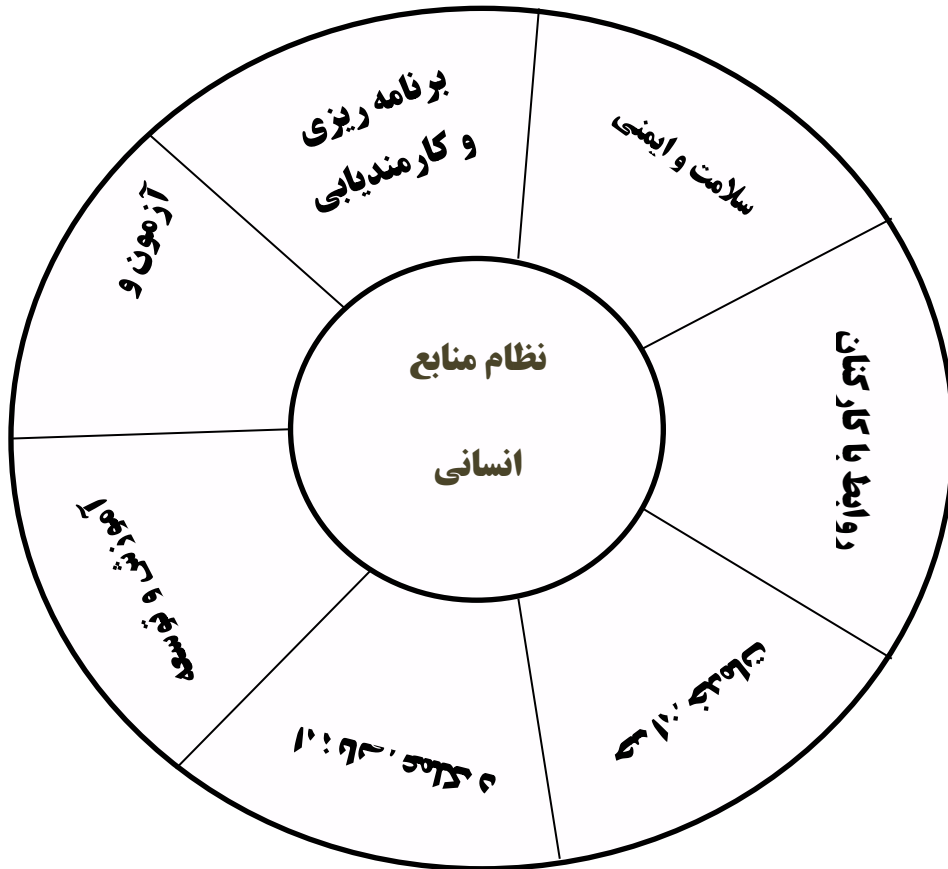


شکل 25. مدل نقش رفتار در استراتژی منابع انسانی

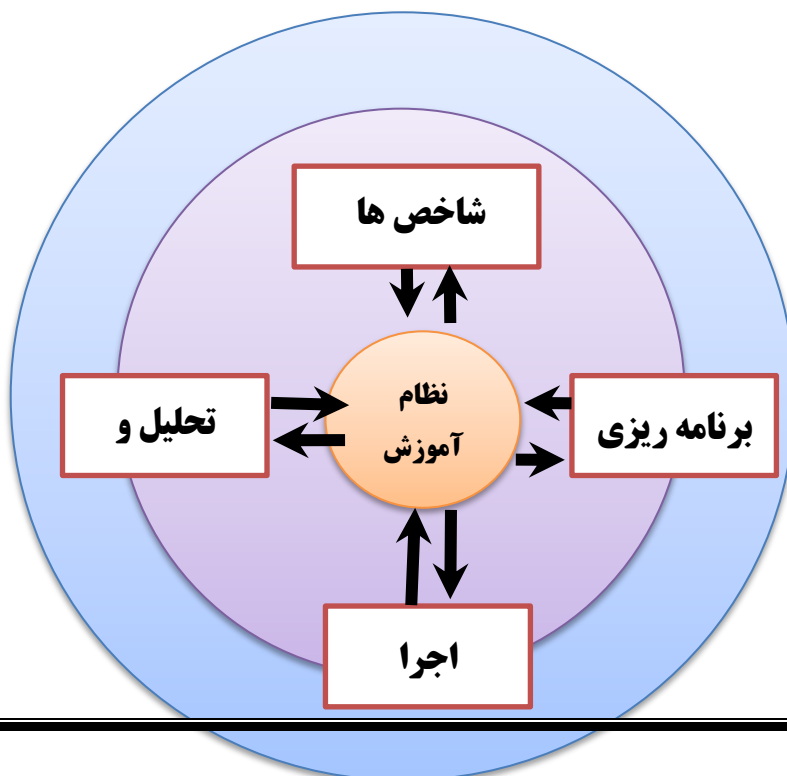


از بیرون استخدام کنیم

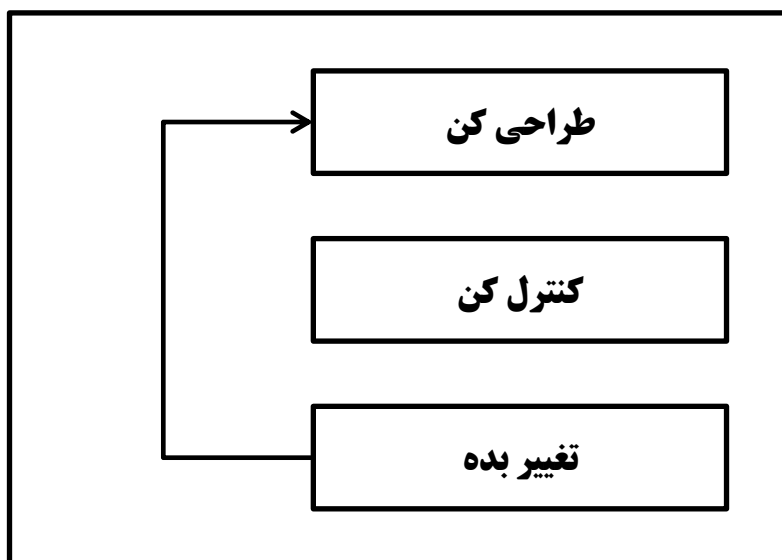
شکل 26- مدل منابع انسانی گری دسلر : 1381



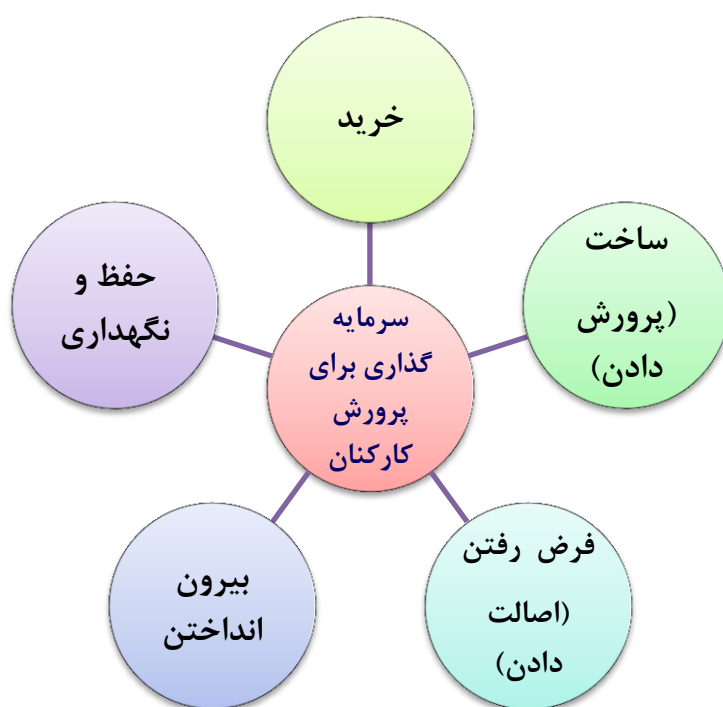
شکل 27- چرخه نظارت و ارزیابی عملکرد آموزشی : 2004



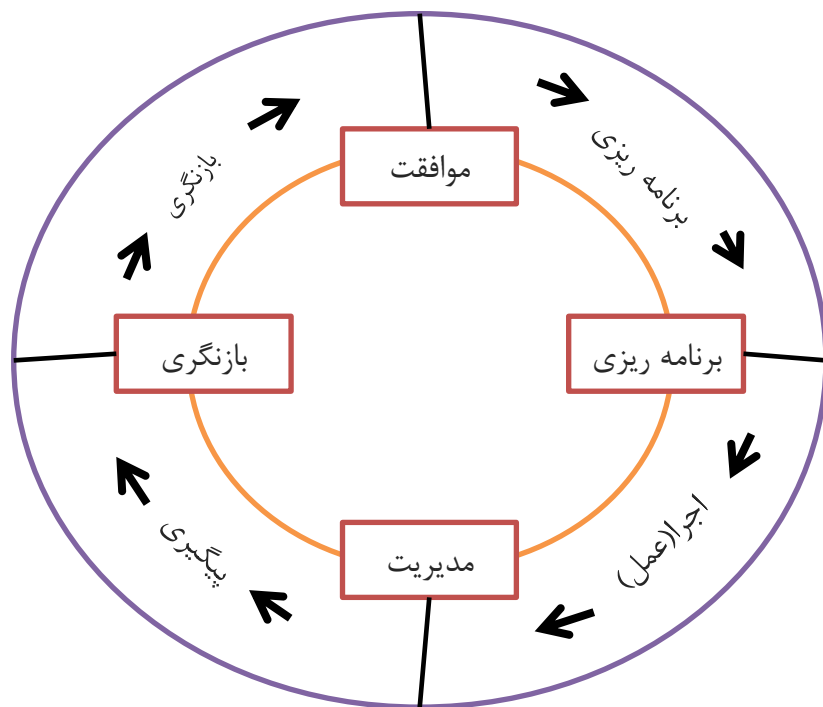
شکل 28- چرخه «طراحی کن، کنترل کن، تغییر بده»



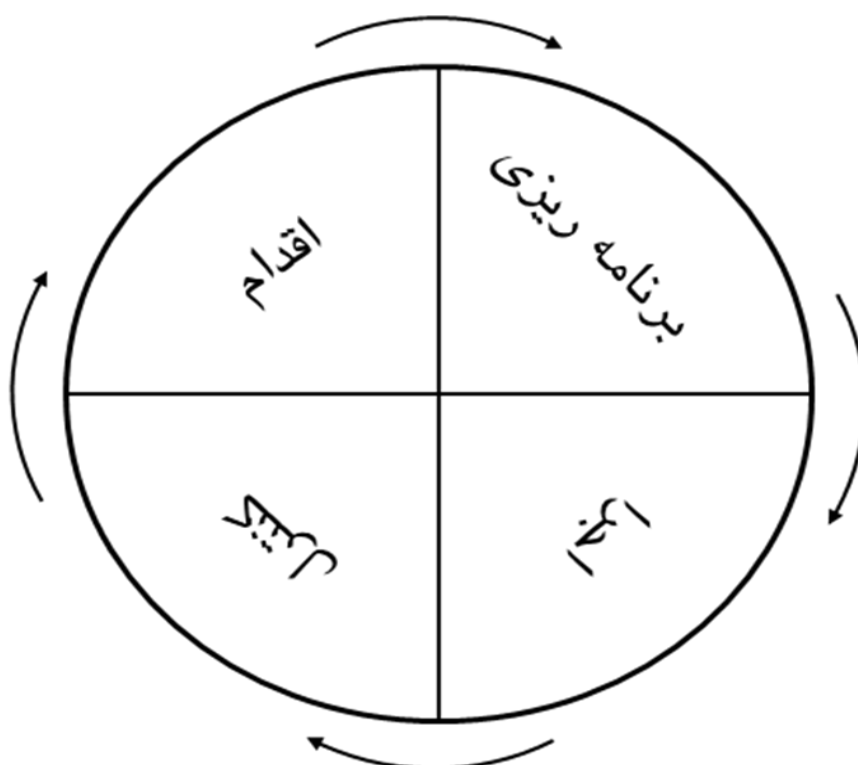
شکل 29- مدل سرمایه گذاری برای پرورش کارکنان : 2005



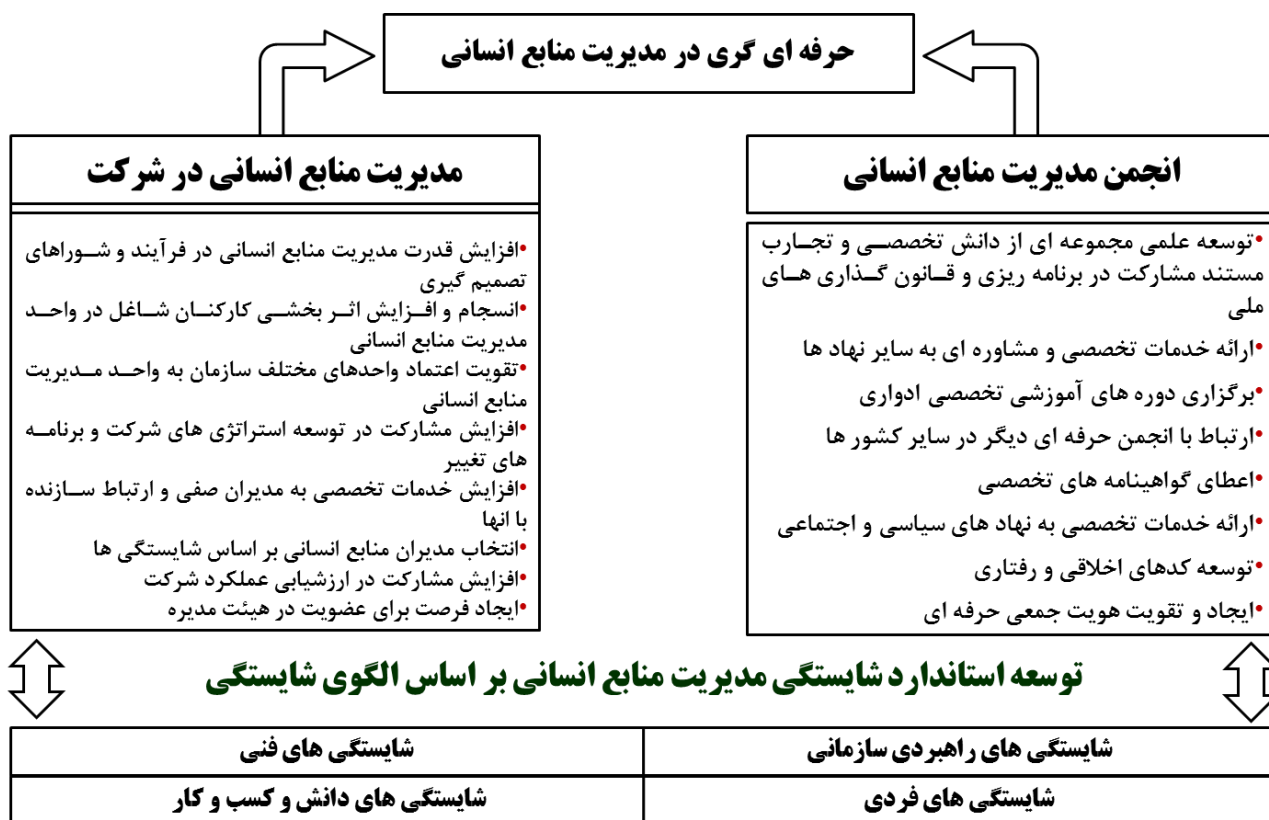
شکل 30- فرآیند مدیریت منابع انسانی با گرایش مدیریت عملکرد : 1387



شکل 31- مدیریت منابع انسانی براساس چرخه «برنامه ریزی، اجرا، کنترل، اقدام»: 1386



شکل 32- مدل توسعه استاندارد شایستگی مدیریت منابع انسانی بر اساس الگوی شایستگی :
2006



شکل 33

| زیر سیستم های منابع انسانی در انواع مدل ها | | | | | | | | | | |
|--|----------------------------------|-------|----------|---------------|-------|-------|---------|-------|----------------|---------------------|
| ردیف | زیرسیستم مدل | تأمین | بکارگیری | توسعه و آموزش | پاداش | جبران | نگهداری | روابط | ارزیابی عملکرد | جبران خدمات و مزایا |
| ۱ | اسنوری | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | |
| ۲ | فامبرون | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | ✓ | |
| ۳ | هاروارد | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ۴ | میرسپاسی | ✓ | ✓ | | | | ✓ | | | |
| ۵ | میرسپاسی | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | | |
| ۶ | بیرو همکاران | | | | | ✓ | | ✓ | | ✓ |
| ۷ | دایرو هولدر | | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | |
| ۸ | ترکیب دایر، هولدر و بیرو همکاران | | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| ۹ | بالدریج | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ۱۰ | آرمستراگ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | ✓ | ✓ | |
| ۱۱ | تعالی | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ۱۲ | ایدرو | ✓ | | ✓ | | | ✓ | | ✓ | |
| ۱۳ | منتوریک یا مربیگری | | | | | ✓ | | | ✓ | |
| ۱۴ | استاندارد توسعه گر | ✓ | ✓ | | | | | | ✓ | |

شکل 34. زیر سیستم های منابع انسانی در انواع مدل ها (ادامه)

| ردیف | زیرسیستم مدل | تأمین | بکارگیری | توسعه و آموزش | پاداش | جریان | نگهداری | روابط | ارزیابی عملکرد | جبران خدمات و مزایا |
|------|-----------------------------------|--------|-------------|---------------|-----------|----------|-------------|-----------|----------------|---------------------|
| ۱۵ | HP | ✓ | ✓ | | | | | | ✓ | |
| ۱۶ | یان بالاتان ونیکل پوا | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | |
| ۱۷ | سعادت | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ |
| ۱۸ | گری دسلر | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ۱۹ | چرخه عملکرد آموزش | ✓ | ✓ | | | | | | ✓ | |
| ۲۰ | توسعه استاندارد شایستگی | ✓ | | ✓ | | | | ✓ | ✓ | |
| ۲۱ | بامبرگر و مشولم | ✓ | | | | ✓ | | ✓ | ✓ | |
| ۲۲ | با گرایش مدیریت عملکرد HRM فرآیند | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | | ✓ | |
| ۲۳ | چرخه دمینگ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | ✓ | |
| ۲۴ | 3C چرخه | ✓ | | ✓ | | | | | ✓ | |
| ۲۵ | سرمایه گذاری برای پرورش | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | |
| | معادل انگلیسی | Supply | Application | Development | Rewarding | H.R.Flow | Maintenance | Relations | Appraisal | Compensation |
| | فراوانی | ۲۱ | ۱۴ | ۱۸ | ۶ | ۱۰ | ۹ | ۱۱ | ۲۰ | ۶ |

➤ نتیجه گیری

در عصر حاضر مدیریت منابع انسانی را نمی توان بخشی دانست که تنها وظایف مشخص و محدودی برای کارکنان به عهده دارد. در شرایط متحول و رقابتی، مدیریت منابع انسانی، نیازمند داشتن نگرش استراتژیک و فراگیر است تا بتواند برای سازمان، مزیت رقابتی و ارزش افزوده ایجاد کند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی با توجه به ابعاد مطرح شده، رسالت خویش را در جهت کسب موفقیت برای شرکت قرار داده است. پس مدیران بایستی آگاه باشند که در مدیریت و توسعه استراتژیک منابع انسانی خود موارد زیر را در نظر داشته باشند:

- ارزیابی قوتها و ضعف های مهارتی در سازمان
- تخصص و شناسایی محیط خارجی از نظر تهدیدها و فرصتهای موثر بر عملکرد کارکنان
- مقایسه قوتها و ضعف ها با تهدیدها و فرصت های آتی
- انتخاب استراتژی سازمانی مناسب برای توسعه منابع انسانی به گونه ای که بتواند افراد و سازمان را برای آینده آماده سازد.

منابع عنوان دوم: بررسی مدلهای برنامه ریزی نیروی انسانی:

1. [1] Bamberger, P,A, And Philips, B. (1991) Organizational Environment versus business strategy: Parallel versus conflicting on HR strategy. Human Resource management, 30, 153-182.
2. Reality; American Ralph; Roadmap to Strategic HR; Turning a Great Idea into a Business, Christensen [2]. Management Association; 2006.
3. Guest, D. E. (1999) Human resource management: the worker,s verdict, Human Resource Management [3].
- 4 - Carter Mcnamard “Strategic Planning (In Nonprofit Or For Profitorganizations) Internet” P.4.
- 5 - M.G.Singer “Human Resource Management” Pws-kent Co.1990” P.100.
- 6 - Mr. Moses M. Simelane “The Human Resource Planning National Andregional Approach Benchmarking And Re-engineering “2000” P.1.
- 7 - Mr. Moses & M Sinelane” Op.Cit. P.5.
- 8- پاتریک. ج.بیلو؛ راهنمای اجرایی برنامه ریزی استراتژیک؛ ترجمه: منصور شریفی کلویی، نشر آردین، تهران، 1376، ص 17.
- 9 - جیمز دبلیو واکر؛ برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی؛ ترجمه: خدابخش داشگرزاده، انتشارات موسسه نشر فرهنگی زند، چاپ اول، 1375، ص 5.
- 10 - منوریان، عباس؛ فرایند برنامه ریزی استراتژیک؛ فصلنامه مدیریت دولتی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره 10 پاییز 1369، ص 67.
- 11- سعادت، اسفندیار؛ مدیریت منابع انسانی؛ انتشارات سمت، چاپ اول، 1375، ص 57.
- 9 -زارعی متین، حسن، برنامه ریزی استراتژیک برای منابع استراتژیک؛ فصلنامه دانش مدیریت، انتشارات دانشگاه تهران، شماره 17، تابستان 71، ص 66.
- 12-پیرس و رابینسون؛ برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک؛ ترجمه: سهراب خلیلی شورینی، انتشارات یادواره کتاب، چاپ دوم، 1380، ص 307.

عنوان سوم: بررسی سیاستهای کلی نظام اداری

تهیه و تنظیم: سرکار خانم مرجانه حبیبی

➤ مقدمه:

نظام اداری وسیله مهمی است که به منظور استمرار و تداوم نظام حکومتی، تحقق اهداف حکومت و فراهم آوردن زمینه های آماده سازی جامعه جهت پذیرش تغییرات و تحولات ناشی از توسعه اقتصادی و اجتماعی مورد استفاده قرار می گیرد، نظام اداری حاصل عوامل موجود جامعه ای می باشد که نظام مربوط در آن استقرار یافته است، نظام مذکور از یک سو به سازمان و بنیان اجتماعی کلان و از سوی دیگر به اهداف فرهنگی، سیاسی و اجتماعی کشور بستگی دارد. نظام اداری، نظام یا سیستم مجموعه ای از اجزا است که با ارتباط و همبستگی متقابل مجموعه واحدی را تشکیل می دهد و نقش معینی را ایفا می کند.

➤ مفهوم تحول اداری:

هدف از تحول اداری عبارت است از تقویت توانمندی های نظام اداری در جهت ایفای کارآمد وظایف و نقش فعلی دولت و یا به تعبیری دیگر هدف از تحول اداری، انطباق نقش ها، توانمندی ها و قابلیت های نظام اداری است که امری حیاتی و برای توسعه ضروری می باشد. موضوع نوین سازی و ایجاد تحول در نظام اداری متناسب با پیشرفت های تکنولوژی در راستای تحقق خواسته های جامعه می باشد. تحول اداری فرایندهای متعددی همچون مشارکت عمومی کارکنان، اصلاح ساختارهای اداری، تناسب وظایف و اختیارات، توانمندسازی کارکنان و مدیران، پاسخگویی دولتمردان در مقابل شهروندان، نظارت بر نظام اداری و توسعه شیوه های اطلاعاتی و ... را دنبال می کند.

➤ تعریف ساده دیگر از تحول اداری،

تحول را فرآیندی دانسته اند که با افزایش و بالا بردن ظرفیت ذهنی و توانمندی ها و مهارت های ادراکی، قابلیت تطابق و تغییر محیط سازمان را ایجاد می کند، به گونه ای که علاوه بر تطبیق با شرایط دگرگون شونده محیط سازمان، سازمان به حدی از اعتلا دست یابد که بتواند بر محیط خود اثر بگذارد.

تحول را می توان برنامه هماهنگ شده ای تعریف کرد که نوعاً در گیر تغییرات بنیادی در استراتژی، ساختار، سیستم های عملیاتی، توانمندی ها و فرهنگ سازمان می باشد. تغییر، هنگامی ایجاد می شود که ما دریافتی را که نسبت به یک تجربه معین داریم، عوض کنیم.

در ایجاد تغییر باید به این سه اصل، معتقد شویم:

1. تغییر و تحول باید ایجاد شود. (نه اینکه خوب است تغییر کنیم)
2. ما باید این تغییر و تحول را ایجاد کنیم. (دیگران ممکن است راهنمایی کنند، اما مسوولیت با ما است).
3. ما می توانیم تغییر را بوجود آوریم. (عادت ها را خودمان ایجاد کرده ایم، پس خودمان هم می توانیم آن را تغییر دهیم)

➤ عناصر کلیدی تحول اداری

- الف (ساختار سازمانی: که الگویی از تعاملات و هماهنگی طراحی شده از طرف مدیریت برای مرتبط ساختن وظایف افراد و گروهها به منظور نائل شدن به هدفهای سازمانی است .
- ب (فناوری : شامل دانش ، ابزار و وسایل روشهای انجام کار است که یک سازمان برای تولید محصولات و توزیع خدمات خود به کار می گیرد .
- ج (نیروی انسانی : منظور ایجاد دگرگونی افراد در محیط کار، اصلاح مهارتها ، ادراکها ، برداشت ها و رفتار مورد لزوم برای انجام وظایف کاری است. به منظور افزایش میزان تاثیر دگرگونیهای صورت گرفته در دیگر عناصر سازمانی، از قبیل: ساختار سازمانی و فناوری ، دگرگونی در بخش نیروی انسانی لازم است
- د (فرهنگ سازمانی : منظور از فرهنگ سازمانی ، مجموعه ای از ارزشها، تعهدها و باورهای مشترک می باشد که اعضای یک سازمان را به هم پیوند می دهد

➤ هدف های تحول اداری:

- الف (افزایش سازگاری بین ساختار ، فرایندها، استراتژی ، افراد و فرهنگ سازمان
- ب (ایجاد و توسعه راه حلهای نو و خلاقانه در سازمان
- ج (توسعه توانایی نوسازی سازمان
- فرنج و ندل بیان می دارد که بهبود سازمانی تلاشی طولانی مدت برای تقویت توان حل مسئله سازمان و نوسازی فرایندهای آن مبتنی بر مدیریت موثر و فرهنگ مشارکت پذیری با استفاده از عوامل تغییردهنده (مداخله گر) و بهره گیری از دانش رفتاری است.

➤ اهداف اختصاصی تحول اداری

- ✓ ایجاد نظام اداری-مدیریتی کارآمد، مقتدر و پاسخگو
- ✓ توسعه مشارکت قانونمند مردم/کارکنان در تصمیم سازی، تصمیم گیری و اجرا
- ✓ نهادینه کردن عدالت و شایسته سالاری در نظام اداری
- ✓ نوسازی روابط دولت و مردم
- ✓ افزایش رضایتمندی ارباب رجوع
- ✓ ایجاد محیط مناسب برای رشد کرامت انسانی و فضایل اخلاقی در نظام اداری

➤ ویژگیها و خصوصیات نظام اداری موجود:

- ✧ بخشی نگر و دورن گرا
- ✧ روزمره مدار و نزدیک بین
- ✧ تحول گریز و محافظه کار
- ✧ مشارکت ناپذیر، خودمحور و افزون طلب،
- ✧ تجربه گرا، سنتی و دانش گریز،
- ✧ بی نظم و ناهماهنگ
- ✧ مداخله گر، مجری، رقابت ناپذیر و دولت مدار

✧ تعهدپذیر و اخلاق گرا
✧ بالقوه توانمند و مستعد تحول

➤ ویژگیها و خصوصیات نظام اداری مطلوب:

✧ نظام گرا و همه سونگر
✧ بهره ور و ارزش افزا
✧ پاسخگو و شفاف
✧ اثربخش، نتیجه گرا
✧ مشارکت جو
✧ شایسته سالار
✧ دانش گرا
✧ خدمتگزار و مردم سالار
✧ عاری از فساد و تبعیض
✧ قانونمدار، ضابطه مند
✧ مدیر و راهبر
✧ توسعه گرا و نواندیش
✧ آینده نگر و هدفمند

➤ رویکردهای تحول در نظام اداری

- 1 رویکرد مسئله محور (اصلاح وضع موجود)
- 2 رویکرد مهندسی مجدد
- 3 رویکرد ترکیبی

➤ مراحل برنامه تحول اداری

مرحله 1: توقف گسترش نظام اداری و آماده سازی جهت ورود به مرحله تحول اساسی (78-1377)
مرحله 2: تحول اساسی در نظام اداری در طول برنامه سوم توسعه

➤ محورهای تحول اداری

بعد اختصاصی عملکرد (شرح وظایف و ماموریت دستگاه)
بعد عمومی عملکرد (اصول مشترک در کلیه دستگاهها)

➤ شامل 7 برنامه جزئی به شرح ذیل:

- برنامه منطقی نمودن اندازه دولت.
 - برنامه تحول در ساختارهای تشکیلاتی.
 - برنامه تحول در نظامهای مدیریتی.
 - برنامه تحول در نظامهای استخدامی.
 - برنامه آموزش و بهسازی نیروی انسانی.
 - برنامه اصلاح فرایندها و روشها و توسعه فناوری اداری
 - برنامه ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری.
- مواد مرتبط با تحول اداری در سیاستهای کلی برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی
- تقویت وجدان کاری، انضباط اجتماعی و روحیه کار و ابتکار، کارآفرینی، درستکاری و قناعت و اهتمام به ارتقای کیفیت تولید
- تلاش در جهت تبیین و استحکام مبانی مردم‌سالاری دینی و نهادینه کردن آزادیهای مشروع از طریق آموزش، آگاهی بخشی و قانونمند کردن آن

➤ (ب) سیاستهای اجتماعی، سیاسی، دفاعی و امنیتی

- ایجاد محیط و ساختار مناسب حقوقی، قضایی و اداری برای تحقق اهداف چشم‌انداز
- اصلاح نظام اداری و قضایی در جهت افزایش تحرک و کارایی، بهبود خدمت‌رسانی به مردم، تأمین کرامت و معیشت کارکنان، به‌کارگیری مدیران لایق و امین و تأمین شغلی آنان، حذف یا ادغام مدیریتهای موازی، تأکید بر تمرکززدایی، پیشگیری از فساد اداری و مبارزه با آن

➤ (ج) سیاستهای اقتصادی

- ایجاد سازوکار مناسب برای رشد بهره‌وری عوامل تولید (انرژی، سرمایه، نیروی کار، مواد و منابع)
- توجه و عنایت جدی بر مشارکت عامه مردم



➤ هفت برنامه مصوب بمنظور تحول اداری



➤ تاثیر مدیریت دولتی نوین در اصلاح نظام اداری

- ظهور رویکرد مدیریت دولتی نوین تاثیر بسزایی بر اصلاح اداری کشورهای مختلف بویژه کشورهای توسعه یافته داشته است. بارزترین تاثیر، تغییر روابط میان بخش های دولتی و خصوصی بوده است. به اعتقاد طرفداران رویکرد فرآیند مدیریت اصلاح اداری آن چیزی است که مدیران انجام می دهند. بر اساس این رویکرد، اصلاح مدیریت دولتی ترکیبی از سه چهره است: چهره مهندسی مجدد، چهره بهبود مستمر، برگرفته از جنبش کیفیت و نیز چهره کوچک سازی ناشی از تلاش جهانی برای کوچک کردن اندازه دولت.

➤ تاثیر مدیریت دولتی نوین بر اصلاحات اداری در کشورهای در حال توسعه

1. عناصر مدیریت گرائی نوین خدمات عمومی عبارتند از:
2. اتخاذ رویکردی عقلایی نسبت به مدیریت، که بر نقش مدیریت استراتژیک در تدوین اهداف و خط مشی گذاری تاکید دارد
3. تغییر ساختارهای سازمانی با هدف تفکیک خط مشی از امور اداری و ایجاد واحد های اجرایی با تفویض مسئولیت در زمینه خدمات رسانی
4. تغییر ساختار سازمانی با هدف کوتاه کردن سلسله مراتب
5. ارزشیابی موفقیت های سازمانی بر اساس شاخص های چون اقتصاد، کارائی و اثربخشی
6. توسعه شاخص های عملکرد که امکان مقایسه و اندازه گیری موفقیت را فراهم می سازد
7. تدوین خط مشی های موثر برای تغییر فرهنگ سازمان های دولتی
8. بکارگیری فنون مدیریت منابع انسانی با هدف تضعیف رویکردهای جمع گرا و معرفی رویکردهای فردگرا
9. تلاش در جهت ایجاد سازمان های دولتی منعطف و پاسخگو
10. توسعه جهت گیری خدمات عمومی با تاکید بر مردم

منبع عنوان سوم بررسی سیاست های نظام اداری:

- 1) پورکیانی و پیرمرادی ، مسعود و نسرین . توانمندسازی و تحول سازمانی ، ماهنامه تدبیر ، شماره 195 ، مرداد 87
- 2) عوامل موثر بر سلامت نظام اداری و رشد ارزش های اخلاقی در آن، محمد حسین شیخی، مجله اسلام و پژوهش های مدیریتی، 1390
- 3) درباره نظام اداری، غلام ابوفتحی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
- 4) عوامل بازدارنده تحول نظام اداری در ایران، تورج مجیبی، مجله مدیریت و برنامه ریزی توسعه
- 5) نگاهی به نقش توسعه منابع انسانی در سلامت نظام اداری، دکتر ایرج سلطانی
- 6) نیکو اقبال، علی اکبر (76)، نظام اداری توسعه نظام اداری، مدیریت دولتی شماره 38
- 7) سازمان امور اداری و استخدامی کشور (1387)، بررسی و شناخت نظام اداری کشور، انتشارات سازمان امور اداری و استخدامی کشور
- 8) سازمان مدیریت و برنامه ریزی (1380)، برنامه تحول نظام اداری در ایران

عنوان چهارم: تجزیه و تحلیل برنامه های تحول اداری

تهیه و تنظیم: جناب آقای روح الله اسدی

اندیشه ایجاد تحول در نظام اداری به بیش از نیم قرن گذشته برمی گردد. نظام اداری ایران از سالهای ۱۳۲۰ از حالت سنی گذشته خارج و به تدریج در قالبهای نوین از گستردگی قابل توجهی برخوردار گردیده، این روند با پیش بینی، تشکیل سازمان امور اداری و استخدامی کشور، در قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۴۵ نهادینه شد و موضوع تحول، اصلاح و تکوین نظام اداری به شکل رسمی به عنوان بخش عمده وظایف این سازمان درآمد.

➤ مفهوم تحول اداری

هدف از تحول اداری عبارت است از تقویت توانمندی های نظام اداری در جهت ایفای کارآمد وظایف و نقش فعلی دولت و یا به تعبیری دیگر هدف از تحول اداری، انطباق نقش ها، توانمندی ها و قابلیت های نظام اداری است که امری حیاتی و برای توسعه ضروری می باشد. موضوع نوین سازی و ایجاد تحول در نظام اداری متناسب با پیشرفت های تکنولوژی در راستای تحقق خواسته های جامعه می باشد.

تحول اداری فرایندهای متعددی همچون مشارکت عمومی کارکنان، اصلاح ساختارهای اداری، تناسب وظایف و اختیارات، توانمندسازی کارکنان و مدیران، پاسخگویی دولتمردان در مقابل شهروندان، نظارت بر نظام اداری و توسعه شیوه های اطلاعاتی و ... را دنبال می کند.

➤ ساختار اداری و تحول اداری

ساختار اداری به دلیل ارتباط تنگاتنگ با سایر ساختارها و نیز تأثیرگذاری آن از اهمیت ویژه ای برخوردار بوده به طوری که تحول در آن اساس تحولات دیگر می گردد. لذا تشکیل ارگانی که مسؤولیت این تحولات را به عهده گرفته و آن را به سرمنزل مقصود برساند، بسیار ضروری می نمود. شورای عالی اداری بر اساس مصوبه شماره ۱/۱۲/۲۰۵۶ مورخ ۱۳۷۷/۲/۱۹ ساختار، اعضاء و وظایف و اختیارات ستاد برنامه ریزی تحول اداری کشور را تعیین و ابلاغ نمود. انجام برنامه های فرهنگ سازی و ایجاد زمینه های ذهنی برای تحقق تحول اداری نظیر برگزاری سمینارهای تخصصی آموزش، میزگردهای تخصصی و تولید برنامه های سمعی و بصری و غیره از جمله وظایف این ستاد ذکر شد

➤ برنامه های تحول اداری

هیأت وزیران در جلسه مورخ 1381/1/18 پس از استماع گزارش سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور در مورد برنامه تحول اداری با 7 برنامه اصلی ایجاد تحول در نظام اداری موافقت نمود.

1- برنامه منطقی نمودن اندازه دولت

به منظور نیل به این هدف، یکی از وظایف شورای عالی اداری اصلاح تشکیلات کلان دولت و حذف یا ادغام برخی وزارتخانه ها است به عقیده طراحان لایحه تشکیلات کلان دولت، هدف اصلی این لایحه کوچک کردن اندازه دولت جهت کارآمدتر کردن و

کاهش تصدی دولتی و واگذاری بخشی از این تصدیها به بخش غیردولتی است. ساختار فعلی دولت، از نظر تشکیلاتی با چند اشکال عمده مواجه است که حجم نامتناسب و تداخل وظایف از جمله مهمترین آنهاست

2- برنامه تحول در ساختارهای تشکیلاتی دولت

اصلاح ساختار تشکیلاتی دولت و تجمیع سازمانهای استانی از جمله وظایفی است که از سوی سازمان مدیریت به کلیه دستگاههای اجرایی محول شده است به این ترتیب سازمانهای استانی تحت پوشش وزارتخانه ها و دستگاههای در یک سازمان واحد، در هر استان ادغام خواهد شد. بر این اساس دولت دستگاهها را موظف کرده برای کاهش و بازنگری ساختار تشکیلاتی خود اقدام کنند و اگر در مهلت مقرر انجام ندهند، سازمان موظف است رأساً این کار را انجام دهد.

3- برنامه تحول در نظامهای مدیریتی

جامعه ای رشد نمی کند، مگر در سایه حسن مدیریت، البته مدیریتی آزاداندیش، مدیریت آزاداندیش امکان پیاده سازی مدیریت دانایی را فراهم می سازد. از نظر این نوع مدیریت یک تغییر کوچک در ورودی یک نظام می تواند به تغییر بسیار شگرفی در خروجی نظام منجر شود..

4- تحول در نظامهای استخدامی

در اصلاح نظام استخدامی سعی بر این است که مدیریت نوین جایگزین مدیریت سنتی شود. کاهش استخدامهای رسمی، برگزاری آزمونهای ادواری، کاهش جذب نیروهای دیپلم و افزایش 12 درصدی جزی نیروهای لیسانس و بالاتر، بحث دولت الکترونیک از مقوله هایی است که در این طرح عنوان می شود

5- برنامه های آموزش و بهسازی نیروهای انسانی

آموزشهای ضمن خدمت کوتاه مدت به دلایل زیادی مورد نیاز سازمانها بوده و ضرورت آن روز به روز بیشتر احساس می شود. ضرورتهایی چون:

1- رفع نقایص عملکردهای جاری و قبلی و پیش بینی های آینده نگر در این زمینه

2- لزوم بهبود کیفیت فعالیتهای

3- افزایش وظایف سازمانها و لزوم انتقال آموزشها با این وظایف جدید

4- ورود فناوریهای جدید سخت افزاری و نرم افزاری در عرصه های اقتصادی و اجتماعی

6- برنامه اصلاح فرایندها و روشهای انجام کار و توسعه فناوری اداری

با استفاده از فناوریهای جدید می توان روشهای کارآمدتر و به صرفه تر و در عین حال دقیق تری را تدوین کرد. این روشها خود به خود به انجام وظایف سازمانی در مجرای صحیح و بدون اتلاف انرژی و منابع سازمانی و در نتیجه حصول سریعتر به نتیجه منجر می گردد که در نهایت ارباب رجوع نیز در زمان کوتاهتر و با کیفیت بهتری به هدف خود دست می یابد.

7- برنامه ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری

حصول نتیجه هفتم ماحصل برنامه دیگر است، ویژگیهای نظام خدماتی مطلوب را می توان اطلاع رسانی سریع و دقیق و در دسترس و تسریع عملیات مورد نظر مراجعان، سهولت در انجام کارها و گردش امور، پایبندی به ضوابط و قوانین عدم تبعیض، زیبایی و نظم عمل مراجعه را می توان نام برد که موجب رضایتمندی خدمت گیرندگان می شود.

➤ سیر تحول برنامه های تحول

در فروردین ماه سال ۱۳۸۹ سیاست های کلی نظام اداری از سوی مقام معظم رهبری به رؤسای قوای سه گانه ابلاغ و در پی آن و منبعت از این سیاست ها، در تیرماه سال ۱۳۸۹ «هفت برنامه تحول» به «ده برنامه تحول» تبدیل و در تاریخ ۱۳۸۹/۴/۲۸ به دستگاه های اجرایی ابلاغ شد. اما نتیجه این سیر تطور در تهیه و ابلاغ سیاست های اداری و برنامه های تحول نه تنها نظام اداری را اصلاح یا متحول نکرد، بلکه موجب تورم در نظام اداری نیز شد؛ رشد کمی بازنشستگان، کارکنان، مدیران، واحدها و سطوح سازمانی دستگاه های اجرایی در هشت سال گذشته، رشد ۵۱ درصدی مجموع موسسات، مراکز آموزشی و پژوهشی، شرکت های دولتی و وزارتخانه ها، رشد ۱۶۷ درصدی ادارات کل وزارتخانه ها و سازمان ها، ظهور و حضور ۴۴۱ هزار نفر مدیر در واحدهای ستادی و استانی کشور، رشد ۶۸ درصدی تعداد بازنشستگان؛ بخشی از معضلات پیش رو بود که سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور را بر آن داشت که چاره ای را برای برون رفت از این چالش بیندیشد و بنابراین «نقشه راه اصلاح نظام اداری کشور» خروجی مهم این چاره جویی برای کشور شد.

➤ ده برنامه تحول اداری

در سال 1389 دفتر منابع انسانی ریاست جمهور ده برنامه تحول در نظام اداری که نشات گرفته از متن سیاست های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری، سند چشم انداز، لایحه پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و در چارچوب سیاست های کلی دولت بود، اعلام نمود

➤ ده برنامه تحول اداری

- 1- استقرار دولت الکترونیک
- 2- عدالت استخدامی و نظام پرداخت
- 3- ساماندهی نیروی انسانی
- 4- تمرکز زدایی
- 5- افزایش بهره وری و استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد
- 6- سلامت اداری
- 7- اصلاح ساختار و فرآیندها

8- توانمندسازی و آموزش فرهنگی و تخصصی منابع انسانی

9- تقویت مدیریت و توان کارشناسی کشور و ارتقاء روحیه خود کنترلی در کارها

10- خدمات رسانی به مردم و تکریم ارباب رجوع

➤ محورهای ده برنامه تحول در نظام اداری

الف: الزامات تحول

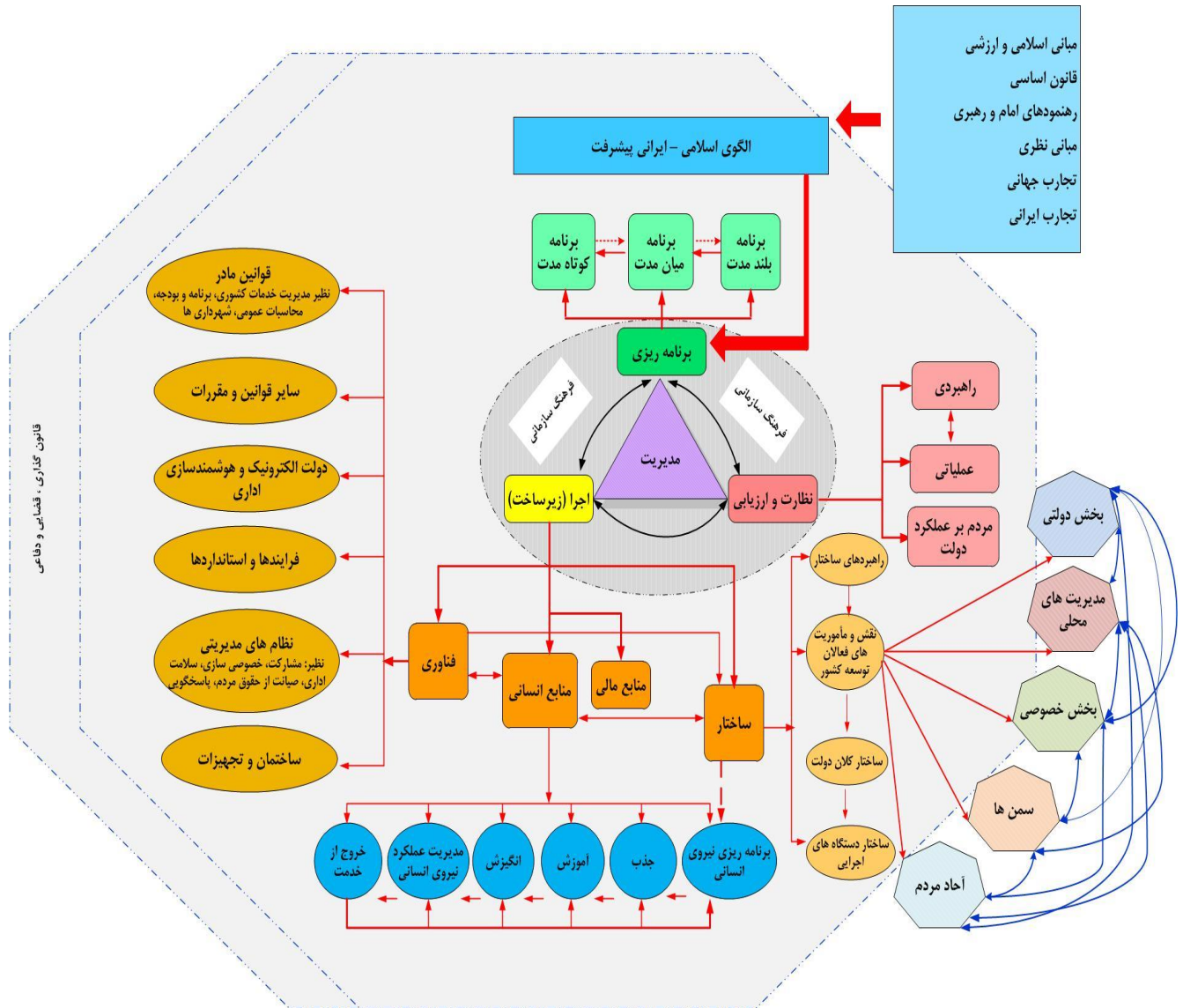
1 ایجاد باور، اعتقاد و انگیزه در مدیران سطوح مختلف

2 آگاهی مدیران به ظرفیت ها، قوانین و برنامه های تحول 3 بهره مندی مدیران از اختیارات و منابع لازم برای اجرای برنامه

4 برقراری نظام مدیریت عملکرد و ایجاد سیستم تشویق و ترغیب

شورای اداری در یکصد و شصت و دومین جلسه مورخ 92/12/14 در راستای تحقق سیاست های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری به پیشنهاد معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور نقشه راه اصلاح نظام اداری و برنامه عملیاتی اصلاح نظام اداری را در سال 1393 تصویب نموده است

مدل مفهومی



➤ عناوین اصلی برنامه

1. نقش و ساختار دولت

2. دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری

3. خدمات عمومی در فضای رقابتی

4. مدیریت سرمایه انسانی

5. فناوری‌های مدیریتی

6. فرهنگ سازمانی

7. صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری

8. نظارت و ارزیابی

1- نقش و ساختار دولت

➤ هدف

- تبیین نقش مناسب بازیگران توسعه کشور و دستیابی به ساختاری تسهیل‌گر، چابک، کوچک و غیر متمرکز برای دولت در تعامل با سایر بازیگران (دولت، بخش خصوصی، سازمان‌های مردم‌نهاد، مدیریت‌های محلی و مردم).

➤ اهم چالش‌های اساسی

- ابهام در نقش هر یک از فعالان توسعه* و عدم وجود تقسیم کار ملی بین دولت و سایر فعالان توسعه کشور.
- عدم اعتقاد راسخ دولتمردان به توان و نقش سایر فعالان توسعه و احساس رقابت برخی از مسئولین با آنان به جای حمایت و ظرفیت‌سازی آن‌ها.
- استقرار عناصر سه‌گانه مدیریت شامل: برنامه ریزی، اجرا و نظارت در یک دستگاه که این امر موجب انفعال و از بین رفتن فضای رقابت برای انجام امور و نیز نظارت و ارزیابی غیر واقعی شده است.
- گسترش غیر متعارف حجم دولت که موجب ناکارآمدی دستگاه‌های اجرایی شده است.
- تمرکز بیش از حد امور در ستاد دستگاه‌ها و عدم تفویض اختیار کافی به واحدهای استانی.
- غیر علمی و ضابطه‌مند نبودن نحوه سازماندهی و طراحی تشکیلات داخلی دستگاه‌های اجرایی.

➤ موضوعات استراتژیک

- 1- نقش فعالان توسعه کشور و چگونگی ایفای آن در ارتباط با یکدیگر.
- 2- درجه تمرکز و حدود تقسیم وظایف دولت در میان واحدهای مرکزی، استانی و محلی (شهر و روستا).
- 3- سازماندهی دولت مطابق با نقش و مأموریت‌های تعیین شده.
- 4- سازماندهی اجزای دولت (دستگاه‌ها) در چارچوب نقش، مأموریت‌ها و وظایف و میزان تمرکز.

* فعالان توسعه در این متن عبارتند از دولت، بخش خصوصی، سازمان‌های مردم‌نهاد، مدیریت‌های محلی و مردم.

2- دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری

➤ هدف

- تسهیل و تسریع دسترسی مردم، بنگاه‌ها و دستگاه‌های اجرایی به خدمات دولتی فارغ از زمان و مکان.

➤ اهم چالش‌های اساسی

- رتبه پایین کشور در بین سایر کشورها در استقرار دولت الکترونیک.
- فقدان نقشه راه و برنامه منسجم و مصوب برای تحقق دولت الکترونیک.
- فقدان مدیریت یکپارچه برای استقرار دولت الکترونیک.
- عدم استفاده از استانداردهای واحد برای تبادل داده و اطلاعات بین دستگاه‌ها و مردم.
- طولانی و غیر مستند بودن فرایندهای انجام خدمات در دستگاه‌های اجرایی.
- آشنایی ناکافی مدیران، کارکنان و مردم با مباحث فناوری اطلاعات و ارتباطات.
- ضعف در زیرساخت‌های نرم افزاری و سخت افزاری.

3- خدمات عمومی در فضای رقابتی

➤ هدف

- ارائه خدمات عمومی با کیفیت برتر، قیمت مناسب و زمان کوتاه در فضای رقابتی

➤ اهم چالش‌های اساسی

- کیفیت پایین خدمات در بخش دولتی و قیمت تمام شده بالاتر از خدمات مشابه در بخش خصوصی به دلیل عدم وجود رقابت در بین واحدهای دولتی با واحدهای غیردولتی مشابه.
- انحصار بخش وسیعی از خدمات دولتی به دلیل تعرفه رایگان و یا ارزانتر از بخش خصوصی بواسطه پرداخت بودجه دولتی به روش تأمین هزینه فرایند تولید خدمت.
- عدم حاکمیت نظام کنترل محصول و نتیجه و عدم اختصاص بودجه بر اساس شاخص‌های عملکردی (کیفیت، کمیت، قیمت و زمان).
- بی‌تأثیر بودن انتظارات و ارزیابی‌های خدمت‌گیرندگان در سرنوشت واحد خدمت دهنده و کارکنان آن واحدها.

- عدم اعمال سیاست خرید خدمت دولت از بخش خصوصی و ... در فضای رقابتی به جای تولید خدمت توسط دولت.
- وجود قوانین چسبنده و غیررقابتی در ساختارهای واحدهای خدماتی نظیر استخدام‌های مادام‌العمر، پرداخت‌های غیر مرتبط با عملکرد و همچنین حمایت‌های سیاسی-اجتماعی از خدمت‌دهندگان به جای خدمت‌گیرندگان.
- نقص در قوانین و مقررات برای حمایت از فعالین غیردولتی به منظور حضور مؤثر در فضای رقابتی.

4- مدیریت سرمایه انسانی

➤ هدف

- جذب نیروی انسانی متناسب با نیازها، تعالی سرمایه انسانی و استفاده بهره‌ور از آن‌ها در راستای تحقق اهداف توسعه کشور.

5- فناوری‌های مدیریتی

➤ هدف

- رشد و ارتقای نظام‌مند تمامی عناصر نظام‌های مدیریتی کشور مبتنی بر مبانی ارزشی، نظری و منطبق با اسناد فرا دست.

اهم چالش‌های اساسی

- فقدان کل‌نگری، یکپارچگی و هماهنگی در عناصر مؤثر بر اداره کلان کشور.
- استفاده محدود از الگوهای مناسب و منطبق بر مبانی نظری و تجربیات بین‌المللی و بومی برای مدیریت بخش‌های مختلف کشور.
- تعدد و تداخل برخی از مراجع تصمیم‌گیری.
- ضعف در نظام‌های برنامه‌ریزی بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت و یکپارچگی آن‌ها.
- ناسازگاری برخی از اصول و احکام قوانین مادر نظیر قانون محاسبات عمومی، قانون برنامه و بودجه، قانون شهرداری‌ها با رویکردهای نظری نوین و اسناد فرادست.
- استفاده از فناوری‌های سنتی و قدیمی در برخی از امور نظیر نظام‌های بودجه‌ریزی، فنی-اجرایی، استخدامی، نحوه انجام وظایف و خدمات، بدون بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و دانش روز.
- بهره‌گیری محدود از نظام‌های پشتیبان مدیریت نظیر مشارکت، تصمیم‌گیری، بیرون‌سپاری، کنترل پروژه، مدیریت دانش.
- کم توجهی به تدوین و اجرای استانداردها در موضوعات مختلف نظیر خدمات اداری، منابع انسانی، ساختمان و تجهیزات.

6- فرنگ سازمانی

➤ هدف

- نهادینه سازی فرهنگ کار، خود کنترلی و امانت داری، تعلق و تعهد سازمانی، انضباط اداری، اجتماعی و مالی و خدمات دهی بی منت به مردم

➤ اهم چالش های اساسی

- نامناسب بودن فرهنگ سازمانی همچون وجدان کاری، انضباط اداری، خود کنترلی، مشتری مداری، تکریم ارباب رجوع و ...
- کم توجهی نسبت به مقوله مدیریت فرهنگ سازمانی در بین مسئولین و بروز برخی از رفتارها (نظیر قانون گریزی) از جانب آنها که اثرات مخربی بر فرهنگ سازمانی دارد.
- عدم تطبیق قوانین و مقررات اداری و استخدامی برای ارتقای فرهنگ سازمانی.

7- صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری

➤ هدف

- حفظ و صیانت از حقوق مردم، افزایش پاسخگویی، مسئولیت پذیری و اعتماد عمومی - ارتقای سلامت اداری و کاهش فساد.

➤ اهم چالش های اساسی

- کمی آگاهی مردم از حقوق متقابل خود و دولت در نظام اداری.
- ناکافی بودن برنامه صیانت از حقوق مردم و تکریم آنان.
- عدم بهره گیری از نتایج نظر سنجی مردم در ابقاء، انحلال، ارتقاء و ... واحدهای اداری و رفتار استخدامی کارکنان.
- ناکافی بودن قوانین موجود محکم برای جبران خسارت های مادی و معنوی به مردم از محل عملکرد دستگاه های اجرایی و کارکنان.

➤ سلامت اداری

- عدم عزم و اهتمام لازم برای اجرای قوانین و تکالیف مبارزه با فساد و ارتقای سلامت اداری.
- عدم وجود شاخص سنجش سلامت و فساد اداری و در نتیجه عدم اندازه گیری صحیح آن.
- فقدان برنامه عملیاتی دستگاهی برای ارتقای سلامت و پیشگیری از فساد اداری.
- نارسایی قوانین و مقررات موجود در زمینه پیشگیری و برخورد با فساد اداری.

8- نظارت و ارزیابی

➤ هدف

- کسب اطمینان از صحت فرایند برنامه ریزی و مدیریت اجرای برنامه‌ها در راستای تحقق اهداف چشم انداز کشور.

➤ اهم چالش های اساسی

- ناکارآمدی نظام نظارت استراتژیک (کنترل تحقق چشم انداز و سیاست های کلی نظام) و عدم تعیین جایگاه کشور در سطوح منطقه‌ای و بین المللی.

- ناکارآمدی نظام های نظارتی در برنامه های میان مدت و کوتاه مدت و موضوعات مهم نظام اداری نظیر بهره‌وری و کیفیت، شفافیت، سلامت، پاسخگوئی و مشارکت مردم.

- نظام مند نبودن سازوکارهای نظارت مردم و تشکل‌ها بر دولت.

- حاکمیت تفکر کنترل فرایندها به جای کنترل محصول و نتایج در قوانین نظارتی کشور.

- عدم تقسیم کار صحیح بین سازمان‌ها و مراجع نظارتی.

- کم توجهی به اعمال نتایج نظارت و ارزیابی در نظام های مدیریتی.

➤ نقد برنامه های تحول اداری

- - برخی تاکیدات مقام معظم رهبری در سیاست های کلی نظام اداری در موضوعات استراتژیک، در حد بسیار نازلی به آن پرداخته شده یا حتی در برخی موضوعات هم مورد غفلت واقع شده است؛ از این دست می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- الف- فرهنگ سازمانی: مدیریت فرهنگ سازمانی و نقش و تاثیر آن در سازمان به عنوان یک متغیر محیطی از مباحث بسیار مهم است که متولی اصلی آن دستگاه های فرهنگی در تعامل با سایر دستگاه های اجرایی است. اما در برنامه عملیاتی نه تنها دستگاه مسوول تهیه و تدوین مولفه های آن ذکر نشده، بلکه باید به ذکر نام دستگاه فرهنگی بالادستی به عنوان ناظر بر استقرار «فرهنگ سازمانی» نیز اشاره می شد.

- ب- بازنشستگان: برنامه چهارم نقشه راه که به عنوان «مدیریت سرمایه انسانی» نام گذاری شده است، صرفا به افزایش و کاهش نیروی انسانی و تربیت مدیران اختصاص یافته و حال اینکه در بند هشتم از سیاست های کلی نظام اداری توجه به عزت و کرامت و معیشت بازنشستگان و مستمری بگیران تاکید شده که این مهم نیازمند برنامه ریزی مناسب تری است. حتی

در پیش نویس ضوابط سازماندهی نیروی انسانی نیز که در تاریخ ۱۳۹۳/۴/۲۴ در دستور کار شورای عالی اداری قرار گرفته هم به این مهم توجه نشده است.

ج- تعادل بین کار و زندگی: این مهم در بند نهم از سیاست‌های کلی نظام قید شده ولی در برنامه‌های عملیاتی، جایگاهی برای آن مشاهده نمی‌شود

د- استان‌ها و مناطق کمتر توسعه یافته: در برنامه چهارم نقشه راه اصلاح نظام اداری کشور و برنامه عملیاتی ذی ربط، اقداماتی که موجب برخورداری مناطق کمتر توسعه یافته شود، دیده نمی‌شود و همان گونه است که در بند (ب) اشاره شد. در بند هفتم از سیاست‌های کلی نظام اداری توجه به استان‌های کمتر توسعه یافته و مناطق محروم تاکید شده است

۴- اغلب لوایح، ضوابط، استانداردها و نظایر آن که غالباً سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور مسوول تهیه آن در فرصت زمانی سه ماهه اول، دوم، سوم یا پایان سال ۱۳۹۳ شده، انجام نپذیرفته است. از این دست می‌توان به: لایحه نقش فعالان توسعه کشور (پایان سال ۱۳۹۳) ضوابط ساختار سازمانی (پایان نیمه اول ۱۳۹۳)، دستورالعمل استانداردسازی خدمات (پایان سال ۱۳۹۳) و دستورالعمل ساماندهی نیروی انسانی (سه ماهه سوم سال ۱۳۹۳) اشاره کرد

➤ عوامل موثر در اجرا و موفقیت برنامه تحول اداری

بررسی تجارب موفق کشورها، تحلیل یافته های علمی و توجه به تجربه چندساله اجرای برنامه تحول اداری و وضعیت راهبردی نظام اداری، بیانگر این واقعیت است که برنامه اصلاحات اداری کشور قابلیت اجرا دارد و می توان به موفقیت آن امید داشت شروط بر این که عواملی که در این امر موفقیت موثرند شناسائی و مورد توجه قرار گیرند . عوامل زیر به عنوان یک مدل برای اصلاحات اداری مطرح شده اند:

۱- تعیین قلمرو و محدوده اصلاحات اداری

گستره برنامه اصلاحات اداری می تواند زمینه های مختلفی را شامل شود . تعدد موارد و زمینه های اصلاحات می تواند هدایت و راهبری آن را در سطح ملی و یا یک دستگاه اجرایی با دشواری روبرو کند و متقابلاً محدود کردن اصلاحات و عدم توجه به موارد ضروری می تواند پروسه اصلاحات اداری را به صورتی نامعقولی طولانی کند. لذا تعیین حد مناسبی از برنامه های اجرایی که تناسب لازم با نیازها ، امکانات ، توانمندی نیروی انسانی و مقتضیات ملی رداشته باشد ضروری می نماید . این امر تاثیر مستقیمی بر برنامه ریزی و اجرای موفق برنامه اصلاحات دارد

۲- پیش بینی زمان مناسب برای انجام اصلاحات

از آنجا که تحول امری تدریجی و زمان بر است ، هر چه سرعت تغییرات ناشی از اجرای برنامه اصلاحات بیشتر باشد احتمال موفقیت و اجرا شدن آن کمتر می شود. برنامه اصلاحات به دلیل ماهیت خود (که تغییرات اساسی را به دنبال دارد) با مقاومت روبرومی شود ، منافع افراد را به خطر می اندازد، در محیط کار ایجاد ناامنی می کند و ضرورت یادگیری و آشنا شدن مجریان با اهداف و نحوه اجرا ، تحقق آن را با کندی مواجه می کند. لذا برای موفقیت آن ، باید زمان مناسبی پیش بینی شود . تاکید

می شود که " این زمان باید مناسب باشد" زیرا طولانی شدن بیش از حد زمان اجرای اصلاحات نیز تاثیر منفی بر اجرای آن خواهد گذاشت و این توهم را در مخاطبان و مجریان ایجاد خواهد کرد که اصلاحات چندان مهم و ضروری نیستند

۳- تعیین اولویت های مرحله ای برنامه اصلاحات اداری

برنامه اصلاحات اداری معمولاً برای یک دوره پنج الی دهساله و در یک محدوده و قلمرو خاص مطرح می شود. در دوره اجرا، لازم است در هر مرحله بخشی از اجزای برنامه اصلاحات به عنوان اولویت های مرحله ای (مقطعی) تعیین شوند و میزان پیگیری و تلاش در جهت تحقق آنها افزایش یابد. پاسخ به این که مقررات زدائی باید از تقدم لازم برخوردار باشد یا تمرکز زدائی، همیشه آسان نیست. مدیران مسوول برنامه اصلاحات باید با توجه به وضعیت راهبردی نظام اداری و فرصتی که برای اجرای اصلاحات در اختیار دارند، این اولویت گذاری را انجام دهند و شاید این امر، یکی از حساس ترین و اساسی ترین مراحل در برنامه ریزی اصلاحات اداری باشد. یک انتخاب درست در تشخیص اولویت های قابل اجرا، می تواند اجرای مراحل بعدی را تسهیل کند و به تداوم بخش های دیگر برنامه اصلاحات کمک کند. شروع همزمان چند پروژه، منابع موجود را تقسیم می کند و تاثیر گذاری آنها را کاهش می دهد و در گیر شدن همزمان در چند پروژه مهم به مصلحت برنامه اصلاحات نیست.

۴- روشن بودن اهداف و راهبردهای کلی و جزئی (کلان و خرد) و سازگار بودن آنها

وجود هر گونه ابهام در اهداف و راهبردهای کلی و جزئی میزان موفقیت برنامه اصلاحات را کاهش می دهد و نظارت بر عملکرد آن را غیر ممکن میکند. متقابلاً وضوح اهداف و راهبردها آنها را قابل اندازه گیری و میزان تحقق آنها را به روشنی نمایان میکند. همچنین ناسازگاری بین اهداف و راهبردها موجب بروز اختلاف بین مجریان، هدر رفتن منابع و امکانات (به دلیل تاثیرات خنثی کننده اقدامات بریکدیگر)، سر در گمی مجریان و کاهش میزان تعهد آنها در اجرای برنامه اصلاحات و در نهایت تردید و بی اعتمادی مدیران عالی و خدمات گیرندگان (مردم و ارباب رجوع) می شود، و مجریان صرفاً به اجرای آن بخش از برنامه می پردازند که عملی تر باشد. لذا تقسیم اهداف کلی به اهداف جزئی کمیت پذیر و قابل ارزیابی به نحوی که از تجمیع آنها بتوان تحقق هدف کلی را مورد ارزیابی قرار داد از اقداماتی است که مجریان برنامه اصلاحات باید مورد توجه جدی قرار دهند

۵- میزان مشارکت کارکنان و ذینفعان در اجرای برنامه اصلاحات

موفقیت فرایند اصلاحات اداری مستلزم این است که مدیران برنامه، سازو کارهای مشارکت کارکنان و ذینفعان را در اجرای آن پیش بینی کنند. این مشارکت باید از درک وضعیت موجود و ضرورت های اصلاحات شروع شود و تا فعالیت و تلاش توأم با تعهد و دلسوزی برای تحقق اهداف برنامه گسترش یابد. علاوه بر کارکنان و ذینفعان، نهادهای جامعه مدنی و بخش خصوصی نیز باید با درک مشکلات در فعالیت های اصلاح وضع موجود مشارکت کنند ولی به طور قطع شروع کار از طریق کارکنان خواهد بود و این که آنان مسایل را درک، پیامدهای منفی را شناسایی و برای ارائه راه حل های مناسب مشارکت کنند، احتمال موفقیت برنامه اصلاحات را افزایش میدهد، تفاهم و همکاری برای اجرای برنامه را ترغیب میکند و از مقاومت های کند کننده جریان اصلاحات می کاهد. تحقیقات دانشگاهی متعددی این فرضیه را تایید می کند که " ایجاد سازو کارهای مشارکت یک عامل مهم و کلیدی است که روی موفقیت برنامه تغییر سازمانی تاثیر می گذارد."

۶- منابع مورد نیاز اصلاحات

موفقیت اجرای برنامه اصلاحات اداری با میزان نیاز آن به منابعی مانند بودجه، تجهیزات، دانش فنی و نیروی انسانی نسبت معکوس دارد. به این معنی که هر چه عملیات اجرایی برنامه اصلاحات به این گونه منابع نیازمندتر باشد احتمال اجرا و موفقیت آن کاهش می یابد. بنابراین برای موفقیت در اجرای برنامه اصلاحات باید وابستگی آن به منابع مورد نیاز کاهش یابد برای تامین منابع از طرقی غیر از بودجه عمومی پیش بینی لازم به عمل آید.

در بعضی از کشورها اجرای برنامه اصلاحات بر مبنای صرفه جویی و یا حداقل استفاده از منابع پیش بینی و یا بر مشارکت بخش خصوصی تکیه شده است ولی آنچه مهم است این که برنامه اصلاحات در نهایت به صرفه جویی در هزینه ها و افزایش درآمد ملی منجر شود که در این صورت منابع صرف شده جبران خواهد شد

۷- ارزیابی عملکرد برنامه اصلاحات به منظور بازنگری و تصحیح برنامه

➤ کنترل و ارزیابی مستمر عملکرد برنامه اصلاحات با دوهدف صورت میگیرد:

الف - بررسی میزان تحقق اهداف.

ب - جلوگیری از خطاهای برنامه ریزی و انجام اصلاحات ضروری در برنامه.

اصلاح نظام اداری مستلزم تعیین شاخص های کیفی و کمی قابل اندازه گیری برای تعیین نتایج خدمات و فعالیتهای انجام گرفته می باشد. این شاخص ها میتوانند موارد زیر را اندازه گیری کنند:

__ تعداد افرادی که در یک سازمان معین خدمت دریافت می کنند.

__ متوسط زمانی که مردم برای حل مسایل فردی خود در محل ادارات دولتی مصرف می کنند.

__ میزان رضایت مردم از نحوه و میزان خدماتی که از ادارات دولتی دریافت می کنند.

__ میزان کارایی و اثر بخشی سیستم ها و روش های جایگزین در مقایسه با عملکرد سابق.

برنامه اصلاحات اداری باید بطور مستقیم و به دنبال بهینه سازی این شاخص ها باشد و جهت گیری خود را متناسب با الزامات این امر (بهینه سازی) اصلاح کند.

۸- ترویج موفقیت های حاصل از اجرای برنامه اصلاحات (ارایه الگوها و تجربه های موفق)

هر چه تجربه های موفق در یک برنامه اصلاحی بیشتر باشد و هر چه بیشتر این تجربه ها به مجریان انتقال یابد، احتمال موفقیت بقیه بخش های برنامه و یا تکرار این موفقیت ها در مراحل دیگر افزایش خواهد یافت و مقاومت در مقابل اصلاحات را در اجرا کاهش خواهد داد.

بنابراین امر الگو سازی و ترویج نمونه های موفق باید مورد توجه قرار گیرد

۹- وجود یک سند ملی (قانون یا برنامه مصوب) و سازمان اجرایی مناسب برای اصلاحات در بخش دولتی

وجود یک سند ملی به صورت یک " قانون اصلاح بخش عمومی " و یا " سند راهبردی اصلاحات اداری " و یا هر سند مشابهی ، می تواند تداوم و استمرار اصلاحات در بخش دولتی را تضمین و خطوط کلی ، سیاست ها ، راهبردها و برنامه های اجرایی را به وضوح تعیین کند. در کنار این سند ، وجود یک سازمان اجرایی مناسب که از جایگاه قانونی لازم و اختیار مناسب برای اجرای برنامه اصلاحات برخوردار باشد یک ضرورت اجتناب ناپذیر است .

چنین سازمانی ، باید زیر نظر بالاترین مقام اجرایی کشور فعالیت و با بهره گیری از موقعیت و اختیارات او ، امر اصلاحات اداری را با اقتدار هدایت کند . حدود اختیارات این سازمان که از اختیارات عالی ترین مقام اجرایی کشور نشأت می گیرد به گونه ای خواهد بود که شرایط لازم برای تدوین برنامه مناسب اصلاحات اداری و اجرای موفقیت آمیز آن را تضمین کند .

➤ موانع تحول نظام اداری

سازمان متکفل «مدیریت تحول نظام اداری» یعنی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور عمده ترین موانع تحول اداری کشور را در موردی که در پی می آید خلاصه کرده است:

1- مقاومت گروههای متأثر از اصلاحات: زیان بران اصلاحات و ذینفعان وضع موجود،

2- سنجش هزینه و فایده سیاسی از نتایج حاصل از تحول اداری،

3- اختلاف نظر در هدف ها، چشم انداز و آینده مطلوب نظام اداری کشور،

4- اختلاف نظر در خط مشی ماوراء کارهای تحول اداری،

5- محیط سیاسی ناآرام

6- ارتباط و پیوند اندک با محیط بین الملل

عنوان پنجم: برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی و تفاوت آن با برنامه ریزی نیروی انسانی

تهیه و تنظیم: جناب آقای عبدالله ریحانی

➤ مقدمه

در سالهای اخیر به برنامه ریزی منابع انسانی به منزله ابزاری که می تواند به گونه مستقیم اهداف و استراتژیهای سازمانی را با اهداف و برنامه های منابع انسانی متصل کند، توجه شده است. برنامه ریزی منابع انسانی عبارت از پیش بینی نیازهای سازمان از لحاظ منابع انسانی و برنامه ریزی مراحل است که برای برآوردن آن نیازها باید طی شود. هرگاه سازمانی در فرآیند نیازهای منابع انسانی قرار گیرد، مشغول انجام دادن فعالیتی است که به آن برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی می گویند. برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی یکی از مهمترین عناصر در موفقیت برنامه های مدیریت منابع انسانی محسوب می شود. زیرا، فرآیندی است که از طریق آن یک سازمان اطمینان می یابد که برای دستیابی به اهداف خویش به چه تعداد منابع انسانی، با چه نوع تخصص و مهارتهایی، برای چه مشاغلی (مکان مناسب) و در چه زمانی (زمان مناسب) نیاز دارد تا بتواند به گونه ای اثربخش و کارآمد عمل کند.

برنامه ریزی اثربخش منابع انسانی نخستین مولفه کلیدی برای ایجاد استراتژی منابع انسانی است. برنامه ریزی منابع انسانی مستلزم تفسیر طرحهای مبتکرانه استراتژیک در سطح سازمان و تبدیل آن به برنامه ای عملی است و این کار به منظور تشخیص و تعیین افرادی صورت می گیرد که برای کسب این اهداف به آنان نیاز است. همزمان با این امر، برنامه ریزی نقش طرح کلی را برای تمامی سیاستها و برنامه های مختص منابع انسانی ایفا می کند. این نکته برای موفقیت سازمانهای کوچکتر در حال رشد اهمیت زیادی دارد. زیرا، این سازمانها بدین وسیله تضمین می کنند که رشدشان بطور مناسب تحت کنترل و بررسی است. برنامه ریزی منابع انسانی به کارکرد منابع انسانی اجازه می دهد بر کارایی سازمان تاثیر بگذارند. این تاثیرگذاری با پی ریزی مدیریت کنش گرایی صورت می گیرد که کانون توجه آن از لحاظ استراتژیک تعیین شده باشد.

➤ تعریف برنامه ریزی نیروی انسانی

از برنامه نیروی انسانی تعاریف متعددی توسط صاحب نظران رشته مدیریت منابع انسانی ارایه شده است که تعدادی از آن به شرح ذیل می باشد:

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 تأمین نیروی انسانی که قادر باشد تمام فعالیت‌های مورد نیاز برای رسیدن به اهداف سازمان را بر عهده گیرد. در تجزیه و تحلیل اقتصاددانان بعضی اوقات نیروی انسانی به عنوان عامل تولید اقتصادی مترادف با واژه نیروی بکار گرفته می شود. برخی از واژه نیروی انسانی مفهوم منابع انسانی، کارگران، مستخدمین، کارمندان و یا اداره کارگزینی را استنباط می کنند. منظور ما از نیروی انسانی مجموعاً 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 بکار گرفته می شود. تعابیر متعدد پیرامون یک واژه، تعریف برنامه ریزی را جهت آن واژه با دیدهای متفاوتی همراه خواهد ساخت. از نقطه نظر روابط صنعتی برنامه ریزی نیروی انسانی ممکن است به عنوان برنامه جایگزینی مطرح شود در این صورت برنامه ریزی نیروی انسانی، کار تفکر در مورد خط مشیهای استخدامی نیروی انسانی، ایجاد و ارائه برنامه های کارمندیابی، ارتقای افراد، تجزیه و تحلیل ترک خدمت نیروی کار و همچنین تحلیل رابطه بین سیاست پرداخت و کارمندیابی را عهده دار خواهد بود. (سید جوادین 1375، ص 33 32)

برنامه ریزی نیروی انسانی فرآیندی است که بوسیله آن ورود افراد به سازمان، حرکت و گردش آنها در داخل سازمان و خروج آنها از سازمان، پیش بینی و برای آن بگونه ای برنامه ریزی می شود که هرگاه، در هر جای سازمان، پستی خالی شد، مسئولان سازمان غافلگیر نشوند و همیشه نیروهای شایسته ای برای تصدی آن پست آماده داشته باشند. (سعادت، 1376، ص 51)

در متون مربوط به مدیریت منابع انسانی طرح ریزی (برنامه ریزی) نیروی انسانی با سه مفهوم مختلف طرح شده است:

الف- توسعه مدیریت

ب - پیش بینی احتیاجات نیروی انسانی

پ- طرح ریزی سازمانی

هر یک از مفاهیم فوق طرح ریزی نیروی انسانی را به نحوی خاص توجیه می کند. ولی بعضی از متخصصین امر در تعاریف خود هر سه مفهوم را بکار برده اند و به این ترتیب بر حسب اینکه کدامیک از سه مفهوم بیشتر مورد نظر باشد طرح ریزی نیروی انسانی را به شکل‌های مختلف می توان تعریف کرد:

روشی که از طریق آن مدیریت تشخیص می دهد چطور سازمان می تواند از موضع فعلی به موضع مورد نظر برسد. از طریق طرح ریزی تلاش می شود نیروی انسانی مناسب، به تعداد مورد نیاز، در زمان مناسب و مکان مناسب بدست آید و از این راه، هم سازمان و هم افراد سازمان به منافع مورد نظر خود برسند صاحب نظر دیگری طرح ریزی نیروی انسانی را چنین تعریف کرده است: استراتژی دریافت، بکار گرفتن، بهسازی و نگهداری منابع انسانی (میرسپاسی، 1365، ص 177 176) برنامه ریزی نیروی انسانی عبارت است از پیش بینی نیازهای سازمان از لحاظ منابع انسانی و برنامه ریزی مراحل که برای برآوردن آن نیازها باید طی شود. برنامه ریزی منابع انسانی در واقع فرایند تدوین و به انجام رساندن طرحها و برنامه هایی است که شمار لازم و انواع افراد واجد صلاحیت را در زمان و مکان مناسب فراهم می آورد تا نیازهای سازمان را برآورده کند. (دولان و شولر، 1384، ص 55)

شاید بتوان از بین تعاریف مختلفی که برای برنامه ریزی نیروی انسانی مطرح شده است، جامعترین تعریف را به شرح زیر ارائه کرد:

برنامه ریزی نیروی انسانی مجموعه ای از فعالیتهای طراحی شده، منظم و مداومی است که مدیریت را از وجود نیروی انسانی مناسب و لازم برای عملیات و فعالیتهای گوناگون در واحدهای مختلف سازمان و در زمانهای مورد نیاز و مورد نظر مطمئن می سازد. (کاظمی، 1376، ص 116)

➤ سیر تحول برنامه ریزی منابع انسانی:

برنامه ریزی منابع انسانی در سیر تحول خود با فراز و نشیبهایی همراه بوده است و با وجود اینکه، از آغاز شکل گیری سازمانهای مدرن به عنوان یکی از وظایف مدیریت مطرح بوده است، ولی در پیش بینی نیازهای منابع انسانی عمدتاً گرایش به واکنش پذیری داشته تا اثرگذاری. از این لحاظ در متون نظری سنتی بیشتر با مفهوم برنامه ریزی منابع انسانی مطرح شده است.

با جایگزینی مفهوم برنامه ریزی منابع انسانی و پس از آن مفهوم برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی به جای برنامه ریزی نیروی انسانی برای کاوشگری و پیش نگری منابع انسانی مورد نیاز سازمان، بینش وسیعتری بکار گرفته شد و انتظار می رود فراسوی بینش فرایندی به گون های نظامند با پیروی از استراتژی سازمان، کلیت سیستم مورد توجه قرار گیرد و به پیش بینی نیازهای منابع انسانی و طراحی برنامه اهتمام شود. از این لحاظ این کارکرد، رویکردی برای پرداختن به خط مشی ها، ابزارها، تحلیل ها، سیستمها و الگوهای سازمانی برای ایجاد و اجرای برنامه هایی است که به پرورش نیروی کار اثربخش در آینده منجر می شود.

به زعم هول بروک (1994) برنامه ریزی منابع انسانی تا کنون به روشهای مختلفی مطالعه شده است همچون:

- سیستمی از پیش بینی و مدیریت اطلاعات.
- فرایندی از تاثیرگذاری مدیریت برای پذیرفتن منابع انسانی بصورت بعدی از برنامه ریزی استراتژیک سازمان.
- به منزله موضوع انسجام بخش برای مدیریت منابع انسانی.
- رسمیت بخشیدن و قوت بخشیدن به شیوه های غیررسمی برای ایجاد اعتبار دراز مدت در مدیریت افراد.
- با این همه، یک تعریف عملی برنامه ریزی منابع انسانی مستلزم ملاحظه کاربردهای مرتبط با هر سازمان خاص است. (عباس پور، 1384، 119-121)

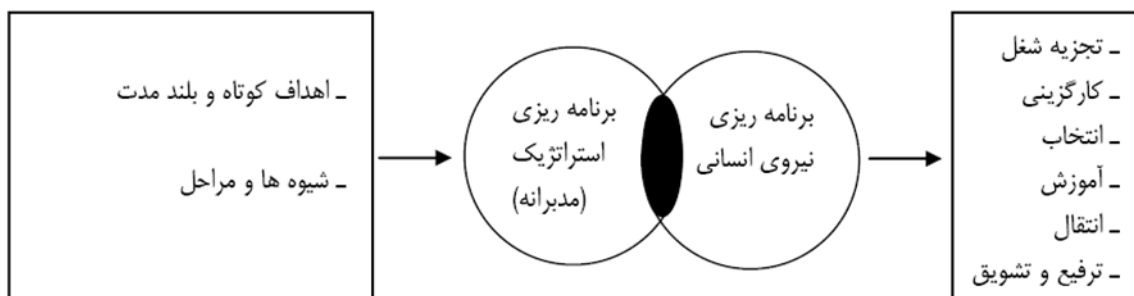
➤ رابطه برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت برنامه ریزی منابع انسانی

برنامه ریزی جامع و کامل، یکی از عوامل موفقیت در اجرای برنامه ریزی نیروی انسانی است. برنامه ریزی برای تأمین مهارتهای مورد نیاز در آینده نیز یکی از دلایل اصلی برنامه ریزی نیروی انسانی است. در واقع، می توان گفت که در اصل برنامه ریزی نیروی انسانی یک « برنامه ریزی استراتژیک » است که در جهت هدفهای کلی سازمان و شیوه های لازم برای رسیدن به آن هدفهای کلی حرکت می کند و باید به منابع، اعم از مالی فیزیکی، اطلاعاتی و انسانی، اوضاع و احوال بازار کار، درآمد و تولید، تغییرات فناورانه توسعه خدمات و تولیدات و بسیاری دیگر از عوامل درون سازمانی و برون سازمانی در برنامه ریزیهای استراتژیک منابع انسانی، توجه داشته باشد.

متأسفانه، در عمل دیده می شود که در برنامه ریزی های اصولی توجه کافی و لازم به منابع انسانی نمی شود و تنها در مواردی محدود، اعتبار لازم برای جذب، گزینش و آموزش نیروی انسانی در نظر گرفته می شود. بسیاری از مدیران فکر می کنند که برنامه ریزی نیروی انسانی، فقط برای مقابله با کمبود و یا تورم کارکنان در سازمان صورت می گیرد و یا اینکه برنامه ریزی نیروی انسانی، برای ارتقای کیفی و کمی تولیدات و خدمات است از این رو، در برنامه ریزیهای نیروی انسانی، به انسان که خود یکی از مهمترین عوامل سازمانی است، توجه کمتری کرده، یا اصولاً توجهی به آن نمی کنند. در این صورت، نیازهای توسعه و تکامل منابع انسانی نادیده گرفته می شود. در نتیجه، تدابیر سازمانی همواره معطوف به همه چیز است، مگر منابع انسانی، و این حقیقت که در هر حال انسان در نتایج کارها و کیفیت و کمیت آنها به طور مستقیم مؤثر است، فراموش شده است. تا زمانی که نیروی انسانی به اندازه کافی در بازار کار وجود دارد و همه آنان ظاهراً تن و روانی سالم دارند و آماده کار و فعالیت هستند. سازمانها در جبران ضایعات پرسنلی خود با مشکلی مواجه نمی شوند و برنامه ریزی نیروی انسانی نیز به فراموشی سپرده می شود.

البته، لازم به یادآوری است که تلفیق برنامه ریزی مدیرانه (استراتژیک) و برنامه ریزی نیروی انسانی کاری دشوار است.

سینجر پیوند میان برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی منابع انسانی را بصورت شکل زیر نشان میدهد. (عباس پور، 1384، 122)

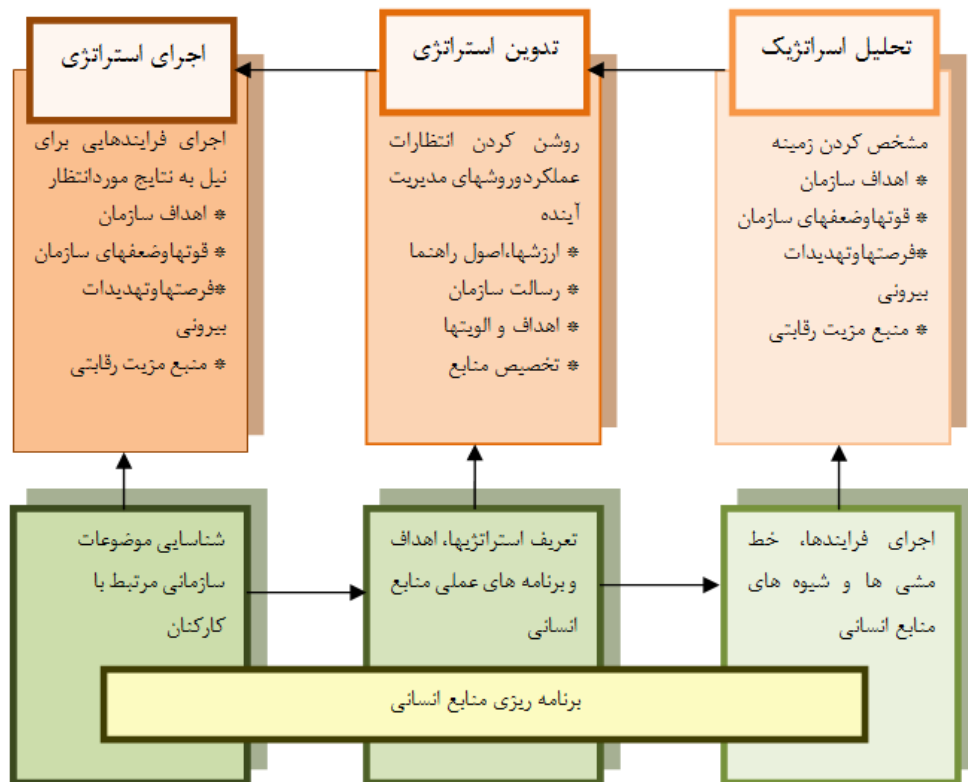


مرتبط ساختن برنامه ریزی نیروی انسانی و برنامه ریزی استراتژیک

پیوند برنامه ریزی منابع انسانی و برنامه ریزی استراتژیک آسان نیست. بدین لحاظ واکر رویکردی پنج مرحله ای را برای بهترین حالت تشکیل این پیوند پیشنهاد می کند.

1. تعیین فلسفه سازمان (مقصد اصلی سازمان چیست؟)
2. کاوشگری محیطی (در حال حاضر چه چیزهایی به منزله تهدیدات و فرصتهای سازمان به شمار می روند؟)
3. ارزیابی قوتها و ضعفهای سازمان (چه چیزهایی ممکن است رفتارهای آینده را حمایت کند یا محدود کند؟)
4. توسعه مقاصد و اهداف (چه چیزی بازده مورد انتظار محسوب می شود و زمان آن چه موقع است؟)
5. توسعه استراتژیها (چه استراتژیهایی در مسیر اقدامات برای نیل به اهداف سازمان بهترین خوانده می شود؟)

نتایج پژوهشهای انجام شده حاکی از آن است که پیوندی عمیق میان برنامه ریزی منابع انسانی و برنامه ریزی استراتژیک در سازمانها وجود دارد. از این رو استراتژی سازمان و عواملی که در خارج از سازمان (عوامل محیطی) بر آن اثر می گذارد در مجموع محدوده ای را که برنامه مربوط به تامین نیاز به منابع انسانی می تواند کارساز واقع شود، تعیین می کند. براین اساس واکر انسجام کارکرد برنامه ریزی منابع انسانی با برنامه ریزی استراتژیک سازمان را به شرح شکل زیر نشان می دهد.



یکپارچگی برنامه ریزی منابع انسانی و برنامه ریزی استراتژیک

چنانچه برنامه ریزی منابع انسانی همسو و هماهنگ با اهداف، خط مشی ها و استراتژی سازمان صورت پذیرد همواره باید به

دو سؤال اساسی زیر پاسخ دهد:

1. چه افرادی برای سازمان مورد نیازند؟
2. چگونه سازمان باید برای تامین این نیاز اقدام کند؟ (عباس پور، 1384، 123)

➤ برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی

به عقیده دوچینزو 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 مهارتهایی برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد. هدف برنامه ریزی منابع انسانی تجزیه و بررسی تعادل عرضه و تقاضا با یک روش ساختاریافته است، این امر با یک تصویر روشن و با حرکت سریع باتوجه 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 مهارتهای موردنیاز برای انجام وظایف روزمره و تغییراتی که ممکن است ظرفیت کار را در آینده و حجم فعالیتها تعهد شده را تغییر دهد نیازمندیم. این درک خوبی از استراتژی و

برنامه های تجاری جزئی تر را دربرمی 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 سازمانها نیاز به شناخت دقیق از اعضا و ویژگیها 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، سیاستها 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 اهداف و مقاصد سازمان، فرهنگ، ساختار، منابع انسانی و ذینفعان می گردد. برنامه ریزی منابع انسانی ویژگیهای ممتاز و مشخصه ذیل را داراست.

- ۱ - آگاهی: مفروضات روشن و آشکار را در مبحث منابع انسانی به وجود آورد؛
 - ۲ - تحلیلی: بر یک سری قضاوتها و واقعیات متکی است؛
 - ۳ - هدف گرایی: ابزاری برای تصمیم گیری سازمانی در جهت نیل به اهداف منابع انسانی بویژه مقاصد سازمانی است؛
 - ۴ - چشم انداز به آینده: مسائل منابع انسانی را پیش بینی و آینده نگری می کند؛
 - ۵ - اجتماعی یا جمع گرایی: بر گروهها توجه دارد نه به افراد؛
 - ۶ - کمی: به افراد و اعضای سازمان توجه می کند.
- چرا سازمانها برنامه ریزی منابع انسانی را به کار می برند؟ دلایلی وجود دارد که سازمانها خود را با برنامه ریزی منابع انسانی سازگار می سازند:

- ۱ - خوش بینی نسبت به استفاده از منابع و یا انعطاف پذیری بیشتر منابع؛
- ۲ - کسب و پرورش مهارتهایی که برای توسعه ضروری است؛
- ۳ - تعیین و تبیین مشکلات بالقوه؛
- ۴ - به حداقل رساندن فرصت تصمیم گیریهای نامناسب؛
- ۵ - درک و شناخت از وضع موجود به منظور مواجهه با آینده؛
- ۶ - مفروضات چالشی و تفکر آزاد؛
- ۷ - اتخاذ تصمیمات آشکار که می تواند چالشی گردد؛
- ۸ - پیوند میان برنامه های منابع انسانی با برنامه های کسب و کار؛

۹ - هماهنگی و انسجام بین اعمال تصمیم گیریهای سازمانی؛

۱۰ - به دست آوردن کنترل واحدهای عملیاتی سازمان.

به طور خلاصه سازمانها به آسانی با برنامه ریزی منابع انسانی به طرق زیر سازگار می شوند:

➤ برنامه ریزی اساسی (بنیادی):

این برنامه ریزی بیانگر آن است که برنامه ریزی منابع انسانی دارای اثر علمی است؛

➤ برنامه ریزی فرایندی:

این نوع برنامه ریزی نشانگر آن است که برنامه ریزی منابع انسانی دارای فرایند سودمندی برای سازمان است؛

➤ برنامه ریزی سازمانی:

این نوع برنامه ریزی، منابع و مسائل سازمانی را دربرمی گیرد. برنامه ریزی منابع انسانی هدفهای مشخص و معینی را برای سازمانها دارد، واضح ترین آن تصمیم گیری درمورد منابع انسانی است که از طریق تلاش درجهت منبع یابی منعطف تر با نوآوری، الگوهای ساعات کاری و اشکال قراردادهای کاری به وضوح مشاهده می شود. برخی از سازمانها به ارتقا تواناییهایشان از طریق نقل و انتقال کارکنان (گردش شغلی) و بعضی دیگر به مهارتهای کمیاب و درحال پرورش آنها در دوره بلندمدت تمایل نشان می دهند. برنامه ریزی منابع انسانی به همه سازمانها اجازه می دهد روش تفکر و مفروضاتی را که براساس آنها تصمیم گیری می شود را چالشی کنند. به علاوه، بدون تفکر آگاهانه این شالوده فکری شکل نخواهد گرفت. آن فرصتی را برای سازمانها فراهم می آورد که رؤسای آنها به طور معمولی مواردی که در آینده به آن توجه می کنند را در نظر داشته باشند.

فرایند برنامه ریزی منابع انسانی مزایایی را برای کلیه سازمانها بویژه برای سازمانهایی دارد که سازماندهی مجدد را انجام می دهند و آنهایی که قدرت تصمیم گیری را به واحدهای عملیاتی واگذار کرده اند. درحالی که شایستگی بایستی در فعالیتهای سازمان تبلور یابد ولی خوش بینی به منابع مزایایی برای سازمان به همراه دارد. برنامه ریزی منابع انسانی می تواند به عنوان یک سازوکار نفوذ و هماهنگی برای بخشهای مختلف تجاری و بازرگانی مدنظر قرارگیرد. ارتباطات و هماهنگی روشی است که از طریق آن استراتژی تجاری شناسایی و با استراتژی منابع انسانی پیوند برقرار می کند. ما شاهد آن هستیم که سازمانها نظامهای برنامه ریزی منابع انسانی را به دلایل فرایندی و سازمانی به کار می برند. یکی از مواردی که در اداره موفقیت آمیز منابع کاربرد دارد، دیدگاه سیستمی و منسجم نسبت به سازمان و برنامه ریزی منابع

انسانی است. (حفظی فرد، 1388)

➤ مزایای برنامه ریزی نیروی انسانی:

مزایای برنامه‌ریزی به طور عام و برنامه‌ریزی نیروی انسانی به طور خاص مقوله‌ای آشکار در فرآیند مدیریت است. به عبارت دیگر کمتر کسی است که امروزه اهمیت برنامه‌ریزی را انکار کند. به تبع آن با توجه به اهمیت منابع انسانی در بین منابع سازمانی، برنامه ریزی نیروی انسانی در سازمان‌ها از اهمیت روزافزونی برخوردار گردیده است. امری که حصول آن منافع بلند مدتی را برای سازمان‌ها به همراه خواهد داشت.

➤ عمده‌ترین مزایای برنامه ریزی نیروی انسانی به شرح زیر است:

- استفاده بهینه و مطلوب از نیروی انسانی موجود در سازمان
- تأمین نیروهای انسانی بالنده برای سازمان
- هماهنگی منابع انسانی در جهت تحقق اهداف بلند مدت سازمان
- تأمین منابع انسانی با حداقل هزینه
- فراهم نمودن هزینه لازم برای تحقق سایر اهداف مدیریت منابع انسانی

➤ مسیر تکاملی سیستم های برنامه ریزی منابع سازمانی

اهمیت نیروی انسانی برای سازمان بسیار زیاد است اگرچنین نباشد کل برنامه های سازمان از بین می رود، چون مهمترین بخش دارایی سازمان همان نیروی انسانی است. مقوله یا موضوع نیروی انسانی در سازمان در واقع یک سیستم است که ورودی، فرآیند- خروجی و باز خور هم دارد وزیر سیستم های آن نیز عبارتند از:

- 1) برنامه ریزی
- 2) کارمند یابی
- 3) آزمون
- 4) استخدام
- 5) آموزش و توسعه نیروی انسانی
- 6) ارزیابی عملکرد
- 7) جبران خدمت
- 8) سلامت و ایمنی (نگهداری)

➤ هدف برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی

برنامه ریزی نیروی انسانی (HRP)، عرضه و تقاضای آتی سازمان برای کارکنان را به طور منظم پیش بینی می کند. با تخمین تعداد و نوع کارکنانی که مورد نیاز است، واحد منابع انسانی می تواند جذب، گزینش، آموزش، و برنامه ریزی شغلی و سایر فعالیت های دیگر را بهتر برنامه ریزی کند. برنامه ریزی نیروی انسانی که برنامه ریزی اشتغال نیز نامیده می شود، به واحد منابع انسانی امکان می دهد تا سازمان را در زمان درست با افراد مناسب مجهز کند.

نیاز به تفکر استراتژیک در مدیران و رهبران سازمان برای رویارویی با چالش های فرارو به ویژه در حوزه برنامه ریزی، دست اندرکاران متخصص را بر آن داشته تا به برنامه ریزی نیروی انسانی با دیدی استراتژیک نگاه کنند. برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی (SHRP) رویکردی جامع و ساختار یافته به ارزیابی نیازهای فعلی و بلند مدت نیروی انسانی سازمان و برنامه ریزی برای پاسخگویی به آنها است.

استراتژی جامع منابع انسانی، نقش مهمی در دستیابی به اهداف کلی استراتژیک سازمان ایفا می کند و به وضوح نشان می دهد که واحد منابع انسانی به خوبی جهت حرکت سازمان را درک کرده و از آن پشتیبانی می کند. استراتژی جامع منابع انسانی، همچنین از سایر اهداف استراتژیک واحدهای بازاریابی، مالی، عملیاتی و فنی سازمان حمایت می کند. استراتژی منابع انسانی با هدف لحاظ کردن "بعد انسانی" در اهداف میان مدت و بلندمدت سازمان، به منظور تضمین:

- استخدام افراد درست
- ترکیب مناسب مهارت ها
- بروز تمایلات و رفتارهای درست از سوی کارکنان
- مسیر درست توسعه کارکنان تدوین می شود.

➤ الگوهای استراتژیک منابع انسانی

الگوی 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:

- مشارکت در بهبود کلی عملکرد سازمانی؛
- نمایش اهمیت نقش منابع انسانی. نقش فعال در توسعه منابع انسانی موردی است که از بهبود مستمر سازمانها حمایت می کند؛

- ایجاد ارتباط روشن بین فعالیتهای اصلی تجاری و منابع انسانی؛
- طراحی ابزار برنامه ریزی که حمایتها و تسهیلات لازم برای توسعه منابع انسانی به وجود آورد.

➤ عناصر الگوی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی

۱ - فرایند استراتژیک؛

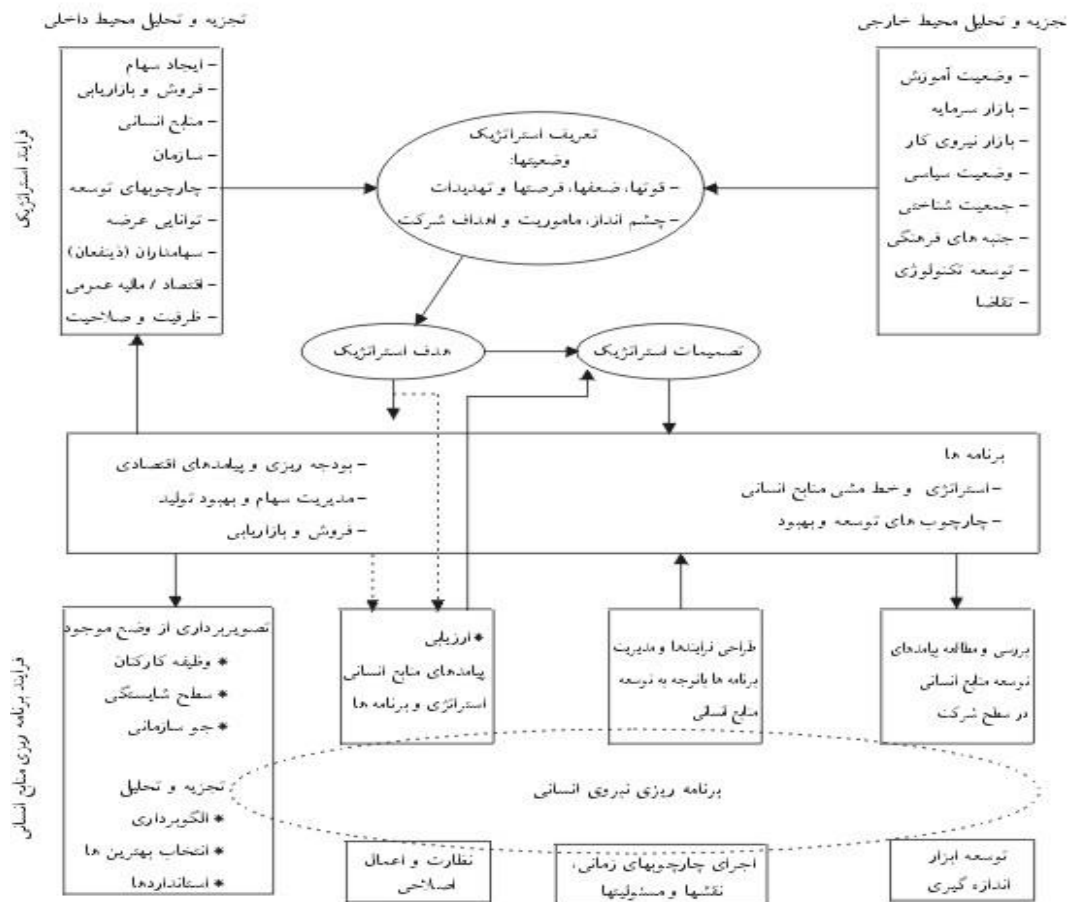
۲ - فرایند برنامه ریزی منابع انسانی؛

۳ - 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: (شکل ۲)

شکل ۴ - فرایند استراتژیک



SOURCE : I MOSES & SINELANE OCTOBER 2001

➤ تصمیمات استراتژیک:

ایزاری برای نیل به اهداف نهایی و استراتژیک موسسه هستند و اهداف استراتژیک همان مقاصد نهایی موسسه‌اند که کلیه عوامل در جهت دستیابی به آن فعالیت می‌کنند. مقصد استراتژیک به بخشهای وظیفه‌ای مختلف برای ارزیابی پیامدهای عملیاتی راهبردی کمک می‌کند.

➤ تجزیه و تحلیل محیط داخلی:

شامل تجزیه و تحلیل خرد از مسائل درون سازمانی، تعداد کارکنان، مهارتهای شغلی، ساختار سازمان، توانایی عرضه، سهام، فروش و غیره، تعریف و تبیین وضعیت منابع انسانی و طراحی برنامه‌ها برای نیل به اهداف است، آنچه که در این مرحله حساس به نظر می‌رسد تجزیه و تحلیل منابع انسانی موجود و پیش بینی منابع انسانی موردنیاز که عوامل متعددی از محیط درون سازمانی بر تصمیمات مدیریت اثر می‌گذارد ولی عمده ترین اثر را ویژگیهای کمی و کیفی منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، مهارتهای شغلی هستند که باید مدنظر کارشناسان و مدیران برنامه‌ریزی منابع انسانی قرارگیرد.

➤ تجزیه و تحلیل محیط خارجی:

این جزء شامل شناسایی و تجزیه و تحلیل از عوامل کلیدی در محیط خارج موسسه است که تاثیر بالقوه بر مدیریت منابع انسانی سازمان دارد. تغییراتی که در تکنولوژی اقتصاد، بازار سرمایه، وضعیت آموزشی و فرهنگی، جمعیت شناسی و عوامل سیاسی صورت گیرد باید تاثیر آنها 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 سازمانها و امرار معاش آنان و همچنین شناخت فرهنگ افراد داوطلب استخدام در سازمانها 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 قوتها و ضعفها، فرصتها و تهدیدات (SWOT): این تجزیه و تحلیل براین منطق استوار است که استراتژی اثربخش، قوتها و فرصتها را حداکثر می کند درعین حال که ضعفها و تهدیدات آن را به حداقل می رساند. فرصتها، موقعیتهای 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 وضعیتهای نامطلوب در محیط موسسه تاثیر عمده دارد. رشد بازار، قوانین و مقررات و غیره می تواند جزء تهدیدات باشد. قوتها، منابع، مهارتها یا مزایای دیگری نسبت به رقبا و نیازهای بازارهایی که موسسه در آنها کار می کند یا خواهد کرد. ضعفها، محدودیتها یا کمبودها در منابع، مهارتها و تواناییهایی است که مانع اثربخشی می شود، تجهیزات، منابع مالی، تواناییهای مدیریتی، بازاریابی می تواند منبع ضعف باشند.

برنامهها: 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 چارچوبهای توسعه منابع انسانی از طرق متعدد (آموزش، گردش شغلی، ارتقا و...) مورد بررسی قرار گیرد و پیامدهای اقتصادی برنامههای 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، مهارتهای شغلی، سطح شایستگی، الگوبرداری از بهترینها، ارزیابی پیامدهای منابع انسانی، بررسی پیامدهای توسعه منابع انسانی، ابزارهای اندازه گیری توسعه منابع انسانی و اعمال اصلاحی است.

تصویربرداری 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. تصویربرداری 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 مدنظر است الگوبرداری از روی بهترینها است که موجب بهبود عملکرد از طریق شناسایی و به کارگیری بهترین مهارتهایی می گردد که در زمینه توسعه منابع انسانی وجود دارد. هدف از الگوبرداری، یافتن نمونه هایی از عملکرد عالی و آگاهی یافتن از فرایندهای برنامه ریزی منابع انسانی است که سبب بروز عملکرد موردنظر می شود. تاکید فرایند برنامه ریزی منابع انسانی بر بررسی و مطالعه پیامدهای توسعه منابع انسانی، طراحی فرایندها، ارزیابی پیامدهای منابع انسانی، استراتژی ها و برنامه هاست که از طریق بخشهای 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 پیامدهای ارزیابی قبل از تصمیم نهایی مفید است، که در برنامه موسسه اتفاق می افتد. ستاده 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 فرایندها، اجرای چارچوبهای زمانی، مسئولیتها 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. پیامدهای همه طرحها 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، تفاوتها تجزیه و تحلیل و بررسی می گردد، مقایسه نتایج تجزیه و تحلیل منابع انسانی با مرحله پیامدهای توسعه منابع انسانی است. در حال حاضر، ما به مسایلی چون: اشتباه یا خطا کجاست؟ شما چگونه مرتکب اشتباه می شوید؟ ابزار اندازه گیری شکافها 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 شاخصهای فعالیت و عوامل موفقیت در این مرحله موضوعهای مهمی هستند. آخرین جزء الگو شامل نظارت بر پیشرفتها و اعمال اصلاحی است. برنامه اجرایی باید به طور مستمر مطابق با طرح درجهت نیل به اعمال اصلاحی به کار روند تا جواب مناسبی برای سازمان به ارمغان آورد.

➤ نتیجه گیری

برنامه ریزی منابع انسانی جز برنامه ریزی استراتژیک است. سنگ زیربنای منابع انسانی شناخت مفروضاتی است که تصمیمات در آن اتخاذ می‌شود و در صورت پیش‌بینی و قضاوت مناسب، اهداف مورد انتظار تحقق می‌یابد. شناخت و آگاهی لازم از وضعیت موجود داخلی و خارجی مؤسسه به منظور مواجهه با آینده از مهمترین الزامات برنامه ریزی منابع انسانی است امری که غفلت از آن در برخی از سازمان‌ها موجب می‌شود سازمان در مقطعی از حیات خود با کمبود نیروهای کارآمد و مجرب روبه شود. منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت‌های کلیدی هر سازمان هستند از این رو بررسی الگوها و مدل‌های مختلف برنامه ریزی منابع انسانی و استفاده بهینه از آنها در مؤسسات و سازمان‌ها جهت برنامه ریزی و بهسازی منابع انسانی امری بایسته و ضروری است، که غفلت از آن می‌تواند لطمات جبران ناپذیری برای سازمان به همراه داشته باشد. تحقق یافتن اهداف یک سازمان نیازمند طراحی و برنامه ریزی کامل و جامعی است که در آن کلیه نیازمندی‌ها و منابع تامین آن‌ها حتی الامکان مورد پیش‌بینی قرار گیرد. بدیهی است که برنامه ریزی در هر یک از این امور بدون پیش‌بینی نیروی انسانی مورد نیاز و نحوه تامین، تربیت و توزیع صحیح آن، قرین موفقیت نخواهد بود. با برنامه ریزی نیروی انسانی، ضمن پیش‌بینی نیازهای آتی پرسنل، استفاده بهینه از نیروی انسانی موجود و انتخاب صحیح کارکنان، زیربنای 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 برعهده 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. از آنجا که منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های کلیدی هر سازمان است و عامل انسانی منبع راهبردی برای سازمانها محسوب می‌شود لذا برنامه‌ریزی منابع انسانی جزء برنامه‌ریزی استراتژیک است و سنگ زیربنای برنامه‌ریزی منابع انسانی شناخت مفروضاتی است که تصمیمات در آن اتخاذ می‌شود و در صورت پیش‌بینی و قضاوت مناسب، اهداف مورد انتظار تحقق می‌یابد. آنچه که در سالهای اخیر در برنامه‌ریزی منابع انسانی مورد نظر قرار می‌گیرد و برای آن برنامه‌ریزی استراتژیک انجام می‌گیرد، شناخت از وضعیت موجود داخلی و خارجی مؤسسه به منظور مواجهه با آینده است، چرا که آن جنبه‌ای از برنامه‌ریزی مؤسسه است که به جای توجه به مسائل مالی یا دیگر منابع به نیروی انسانی توجه دارد و تجزیه و تحلیل قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدات باتوجه به عوامل داخلی و خارجی تاثیرگذار بر فعالیتهای مؤسسه صورت می‌گیرد. همچنین با افزایش رقابت و کمیابی پرسنل ماهر با احتیاجات مناسب بازار، برنامه‌ریزی و مدیریت منابع، تلاش بسیاری را در راستای برنامه‌ریزی منابع انسانی می‌طلبد. از این رو، بررسی الگوها و مدل‌های مختلف برنامه‌ریزی منابع انسانی و استفاده بهینه از آنها در مؤسسات و سازمانها جهت برنامه‌ریزی و بهسازی منابع انسانی مثمرتر خواهد بود.

منابع:

- 1- ابطحی، دکتر سیدحسین، مدیریت منابع انسانی، کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۱
- 2- جزنی، دکتر نسرین، برنامه ریزی استراتژیک انسانی سند و توسعه نیروی انسانی کشور، اینترنت.
- 3- حاجی کریمی، دکتر عباسعلی و رنگریز، حسن، مدیریت منابع انسانی، تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ۱۳۷۹
- 4- حفظی فرد، محمود، پیوند برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی با اهداف استراتژیک سازمان، مقاله اینترنتی، 1388
- 5- دسلر، گری. (ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی)، مبانی مدیریت منابع انسانی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، 1378
- 6- دولان، شیمون ال. و شولر، رندال اس. (ترجمه دکتر محمدعلی طوسی و دکتر محمد صائبی)، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، 1384
- 7- زارعی متین، دکتر حسن، مدیریت منابع انسانی، قم، دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم، ۱۳۷۹
- 8- سعادت، دکتر اسفندیار، مدیریت منابع انسانی، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی (سمت)، ۱۳۷۵
- 9- سید جوادین، دکتر سیدرضا، برنامه ریزی نیروی انسانی، تهران: موسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران، ۱۳۷۵
- 10- سینجر، مارک ج. (ترجمه دکتر فریده آل آقا)، مدیریت منابع انسانی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۱
- 11- عباس پور، عباس، مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها) انتشارات سمت، تهران، 1384
- 12- کاظمی، بابک، مدیریت امور کارکنان، تهران: موسسه چاپ و انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۶
- 13- میرسپاسی، دکتر ناصر، مدیریت منابع انسانی (نگرش نظام گرا)، تهران: چاپ نقش جهان، ۱۳۶۵
- 14- یاراحمدی خراسانی، مهدی، برنامه ریزی منابع انسانی، اولویت مدیران آینده ساز، مقاله اینترنتی، ۱۳۸۴
- 15- یاراحمدی خراسانی، مهدی، مسیر تکامل سیستم های برنامه ریزی منابع انسانی، مقاله اینترنتی، ۱۳۹۳

عنوان عنوان ششم: متغیرهای اثر گذار - محیطی در برنامه ریزی نیروی انسانی

تهیه و تنظیم: سرکار خانم لاله بنی اسدی

➤ عوامل خارجی اثر گذار بر برنامه ریزی نیروی انسانی

مدیران و برنامه ریزان باید به اندازه مورد نیاز عوامل و متغیرهای اثرگذار محیط خارجی را شناسایی کنند تا بتوان تغییر و انطباق با آن وضعیت ها را داشته باشند و همچنین بتوانند از فرصتهای ناشی از شناخت وضعیت متاثر از متغیرها بهره مند شوند. (سیدجوادین، 40، 1386)

➤ متغیرهای محیط خارجی:

متغیرهای محیط خارجی، متغیرهایی هستند که در محدوده خارج از سازمان و با اعمال کنترل کمتر از سوی مدیران همراه می باشند. (همان) در بررسی عوامل خارجی سعی میشود روندها و رویدادهایی که از کنترل سازمان خارج است شناسایی شوند و مورد ارزیابی قرار گیرند. (رویدادهایی مثل افزایش رقابت خارجی، جابه جایی جمعیت و سالخورده تر شدن جمعیت، فن آوری) همچنین در بررسی عوامل خارجی مدیران سعی می کنند تا با تدوین استراتژی های مناسب از فرصت ها بهره برداری نمایند و اثرات عوامل تهدید کننده را کاهش دهند و یا از آنها پرهیز نمایند. (دیوید، 212، 1389)

➤ ماهیت بررسی عوامل خارجی:

هدف از بررسی عوامل خارجی این است که از فرصت هایی که می توان از آنها بهره برداری کرد و تهدیداتی را که می توان از آنها احتراز نمود یک فهرست نهایی تهیه شود. بررسی عوامل خارجی با این هدف انجام نمی شود که فهرست کاملی از هر عاملی که می تواند بر سازمان اثر بگذارد، تهیه شود، بلکه هدف شناسایی متغیرهای اصلی است که شرکت باید در برابر آنها واکنش عملی نشان دهد. بیشتر سازمان ها بررسی عوامل خارجی را به عنوان بخشی از فرایند برنامه ریزی به اجرا در می آورند. (همان، 214)

➤ ارزیابی محیط خارجی (فرصت ها و تهدیدها)

بر اساس ادبیات مدیریت استراتژیک "محیط بیرونی" تأثیری عمیق بر سازمان و جنبه های مختلف مدیریت سازمان از منظر استراتژیک دارد. "حوزه منابع انسانی" نیز به عنوان یکی از جنبه های کلیدی سازمان در تعامل با محیط بسیار حساس است و تحلیل استراتژیک آن مستلزم بررسی دقیق محیط می باشد. تحلیل محیطی، یک روش سیستماتیک برای مطالعه و پیش بینی نیروهایی است که تحت کنترل مستقیم سازمان یا صنعت نیستند.

هدف از "بررسی عوامل خارجی" آن است که سازمان از فرصت های مساعد و سودآور و همچنین از تهدیدهایی که باید از آنها اجتناب شود یک فهرست الویت بندی شده تهیه کند. بدین ترتیب می توان "عوامل محیطی مهم و تاثیر گذار در سازمان را شناسایی کرد و در برابر آنها واکنش مناسب نشان داد. دیوید در کتاب مدیریت استراتژیک "نیروهای محیطی" را به 5 گروه اصلی به شرح زیر طبقه بندی کرده است:

1) نیروهای اقتصادی

2) نیروهای اجتماعی، فرهنگی، بوم شناسی و محیطی

3) نیروهای سیاسی، دولتی و قانونی

4) نیروهای فناوری

5) نیروهای رقابتی

در تقسیم بندی دیگر، "عوامل محیطی" به دو دسته کلی تقسیم بندی می شوند: عوامل محیط کلان و عوامل محیط خرد. "عوامل محیط کلان" در برگیرنده عوامل اجتماعی-فرهنگی، اقتصادی، تکنولوژیکی، سیاسی-قانونی است و "عوامل محیط خرد" نیز شامل نیروهای رقابتی و ذینفعان خارجی می باشد. (مانند رقبا، مشتریان، تامین کنندگان، سهامداران و...) با توجه به دسته بندی های فوق می توان عوامل محیطی مهم و تاثیر گذار بر سازمان را به صورت نمودار زیر به دو دسته عوامل کلان و خرد دسته بندی کرد (انصاری و همکاران، 1386)

شناسایی و تجزیه و تحلیل پویا از روندها و نیروهای کلیدی که در محیط خارج از شرکت تاثیر بالقوه بر مدیریت منابع انسانی سازمان دارد تغییراتی که در تکنولوژی، اقتصاد، فرهنگ و قوانین و محیط بازار نیروی کار صورت میگیرد، تاثیرشان بر برنامه ریزی نیروی انسانی باید مستمرا شناسایی شود. آگاهی و شناخت واقعی محیط کار در فرایند ایجاد استراتژی منابع انسانی به منظور رسیدن به سازگاری بین سیستم مدیریت منابع انسانی و نیروی خارجی ضروری است. این نیروها به طور مستقیم و غیر مستقیم بر سازمان تاثیر دارند. اگر بخواهیم برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، نقش فعال و پیش گیرانه در فرایند برنامه ریزی داشته باشد، یک سیستم کنکاش محیطی که بر منابع انسانی تمرکز داشته باشد ضروری است.

شکل شماره 2 مرور ساده از نقش تجزیه و تحلیل محیطی در برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی است. اگر بخواهیم نتایج این تجزیه و تحلیل را به برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی ربط دهیم 2 سوال پیش می آید:

- 1- تاثیر بالقوه تغییرات محیطی شناسایی شده بر سیاست ها و برنامه های منابع انسانی چیست؟
- 2- تاثیر بالقوه موضوعات منابع انسانی بر اهداف و استراتژی های انتخاب شده سازمان چیست؟

همانطور که شکل نشان می دهد، تجزیه و تحلیل محیطی یک کوشش یک دفعه ای نیست. برنامه ریزان منابع انسانی به طور مدام به بررسی محیط نیاز دارند و باید نسبت به عوامل جدید و تغییرات مهم محیطی که بر منابع انسانی تاثیر می گذارند حساس باشند. (زارعی متین، 69)

➤ تحلیل عوامل خارجی موثر بر برنامه ریزی نیروی انسانی

مدیران با تحلیل متغیرهای خارجی که هر کدام می تواند برای سازمان فرصت باشد (مانند تغییرات تکنولوژی، شناخت بازار) یا تهدید (مانند قوانین و مقررات)، می توانند مشخص نمایند برای رسیدن به اهداف سازمان، چگونه باید کارکنان را اداره نمایند و در زمینه آموزش و توسعه و ارتقا و گردش شغلی آنان برنامه ریزی نمایند. (طالبیان)

اکنون به بررسی و تحلیل عوامل محیطی خرد و کلان که بر برنامه ریزی نیروی انسانی تاثیر می گذارد پرداخته می شود.

1- مقررات و قوانین حکومتی

محیط سیاسی به ویژگی های حکومتی، سیاست ها و دستورالعمل های دولت، مصوبات وزارتخانه ها و سایر سازمان های ذیربط، نهادهای سیاسی و نظایر آن اطلاق می شود که به نحوی در طرح ریزی و مدیریت منابع انسانی سازمان ها تأثیر مستقیم یا غیرمستقیم دارند. (زارعی متین) حکومت ها مهمترین نقش را در مدیریت منابع انسانی و به تبع در برنامه ریزی نیروی انسانی ایفا می نمایند. آنها از طریق تنظیم قوانین و مقررات در برنامه های انسانی سازمان تاثیر مستقیم دارند. مثل تنظیم قوانینی مانند قانون نظام پرداخت هماهنگ، قانون کار و قانون حمایت اجتماعی. به هر حال حکومت ها مهمترین نقش را در مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی دارند. اجزای حکومت در برنامه های اداره امور کارکنان از طریق تنظیم قوانین و مقرراتی مانند قانون استخدام کشوری و قانون بیمه تاثیر می گذارند. (سید جوادین، 40-41)

2- ملاحظات فرهنگی

بی توجهی تصمیم گیرندگان و مدیران سازمان ها به آداب و رسوم، زبان، اعتقادات مذهبی، هنجارها، ارزش ها، ادراکها، نگرش ها، باورها، داستان های عامیانه، ضرب المثل ها و اصطلاحات محاوره ای مردم که اغلب معرف فرهنگ جامعه است

بر عرضه کالا و خدمات و عملکرد آن مؤسسات مانند میزان فروش و استقبال یا عدم استقبال مشتریان تأثیری می‌گذارد. (سید جوادین، 41) از آنجا که شخصیت و طرز تلقی‌های افراد از فرهنگ آن‌ها نشأت می‌گیرد، شناخت فرهنگ افراد داوطلب استخدام در سازمان‌ها و گزینش افراد همسو با فرهنگ سازمان یک استراتژی مؤثر در مدیریت منابع انسانی به حساب می‌آید. (زارعی متین)

برای مثال در آمریکا جا و مکان به عنوان یک معیار، نشانه‌ای از مقام و موقعیت شخص می‌باشد و اندازه دفتر هر مسئول دولتی متناسب با درجه اهمیت او می‌باشد نه نیاز کاری اش. در کشورهای صنعتی ارباب رجوع اهمیت نسبی یک مقام اجرایی را با فضای کار او می‌سنجند در حالی که در ژاپن دیده می‌شود که رئیس شرکت دفتر مخصوص برای خود ندارد و با تعدادی از کارمندان دارای دفتر مشترک هستند. در جوامع صنعتی مفهوم وقت طلاست، نشانگر فرهنگ پر مشغله بودن است که کاملاً ملموس است چنانکه برای تمام دقایق خود برنامه ریزی دارند. به عنوان یک هنجار رفتاری پذیرفته شده است. فرهنگ "رودر بایستی" یا به عبارت دیگر مهارت در نه گفتن و محبوب بودن در برخی از جوامع ممکن است سازمان را به زوال کشانده و فرد مدیر را بی لیاقت جلوه دهد و کارمندان ضعیف را نصیب سازمان کند و بسیاری از اوقات توان تذکر و تنبیه و یا ارائه باز خور را از مدیر باز ستاند، برخی زمینه رابطه بازی، قوم و خویش بازی و پارتی بازی را در این بستر، فرهنگی تحلیل می‌نمایند. به هر حال بسیاری از مظاهر اجتماعی مانند الگوهای لباس، ماشین‌های مورد استفاده و مفاهیم غیر مادی که به صورت الگوهای رفتاری منعکس می‌گردند مانند فاصله بین حوزه‌های کاری، دیوارهای بین دفاتر، اندازه میزها، چگونگی حضور در محل کار، برگزاری مراسم تقدیر و تذکر، پرچم، تشکر، آرم سازمان و غیره از این نوع می‌باشند. (سید جوادین، 41-44)

3- رقبا

بخش عمده‌ای از بررسی عوامل محیطی همانا شناسایی شرکت‌های رقیب و تعیین نقاط قوت، ضعف، تواناییها، فرصت‌ها، تهدیدات، هدف‌های بلند مدت و استراتژی‌هاست. گردآوری و ارزیابی اطلاعات مربوط به شرکتهای رقیب در امر تدوین استراتژی نقش حیاتی دارد. (دیوید، 240) رقبا مؤسسات مشابهی هستند که کالا و خدمات مشابه ارائه می‌دهند و ممکن است به جذب نیروی انسانی لایق و کارآموده ما تمایل نشان بدهند. در این صورت وظیفه اصلی مؤسسه در جهت رشد و پیشرفت این است که بتواند نیروی انسانی لایق و کاردان خویش را حفظ کند و همچنین بتواند افراد مختلفی را نیز پرورش دهد. البته سازمانهای رقیب نیز در این راستا تلاش می‌کنند و برخی سازمانها ممکن است که از روش‌های غیر معمول جهت جذب کارکنان سازمانهای دیگر بهره‌جویند. رقابت سازمانها برای حفظ کارکنان خود تاثیر مناسب بر سیستم پرداخت و جبران خدمت کارکنان دارد و از سوی دیگر سبب دقت در جذب نیرو می‌شود. (سید جوادین، 44)

4- مشتریان

مشتریان استفاده‌کنندگان از کالا و خدمات مؤسسات و سازمانها هستند که به عنوان متغی مؤثر محیطی در نظر گرفته میشوند. زیرا استقبال از کالا و خدمات مؤسسه از سوی مشتریان و مصرف‌کنندگان ضمن بقا و رشد شرکت سبب تقویت توان مالی سازمان نیز می‌گردد. و سبب می‌گردد تا هزینه سرمایه‌ای سازمان کاهش یابد و با افزایش سود سازمان امکان پرداخت مناسب‌تر به نیروی انسانی سازمان را امکانپذیر می‌سازد. از آنجایی که مشتریان همیشه طالب محصولات و خدمات با کیفیت هستند، لذا سازمان باید به دنبال نیروهایی باشد که قادر به ارائه محصولات و خدمات با کیفیت مطلوب باشند. میان میزان قابلیت و مهارت کارکنان و میزان استقبال مشتریان از کالا و خدمات سازمان تعامل گسترده وجود دارد. (سید جوادین، 44-45)

5- نیروی انسانی

شناخت ساختار جمعیتی هر جامعه‌ای می‌تواند عرضه جاری نیروی کار را در داخل سازمان تحت تاثیر قرار دهد. ترکیب نیروی کار در حال تغییر است. سطوح آموزش افرادی که وارد سازمان می‌شوند افزایش یافته است، همچنین حضور زنان فعالتر و بیشتر شده است. امروزه نیروی کار بیشتری در کارهای خدماتی مانند بیمه، حمل و نقل، بخش‌های آموزشی

پژوهشی اشتغال دارند. مطالعات نشان می دهد که بیشترین نیروی کار به قاره آسیا و کمترین آن به قاره اروپا تعلق دارد. بنابراین می توان گفت پیش بینی رشد و تغییرات جمعیت یک کشور نقش مهمی در ارزیابی سودآوری سرمایه گذاری و جبران خدمت کارکنان دارد. تغییرات جمعیت از یک سو بر شاخص های اقتصادی جامعه مانند درآمد سرانه، رشد و توسعه اقتصادی، اشتغال و کیفیت زندگی اثر خواهد گذاشت و از سوی دیگر شناخت وضعیت و چگونگی ترکیب جمعیت در آینده از نظر جوان بودن، توزیع سنی ترکیبات جغرافیایی، وضعیت آموزشی این امکان را فراهم می سازد تا تغییرات تقاضا برای محصولات و خدمات مختلف بهتر ارزیابی شود. رشد جمعیت موجب افزایش مصرف و کاهش سرمایه گذاری و پس انداز می شود و نیروی جوان ناشی از رشد جمعیت نیاز به برنامه های آموزشی را افزایش می دهند.

نسبت هایی که در بحث جمعیت شناسی تصویر مناسب تری را جهت برنامه ریزی اداره انسانی ارائه می دهند عبارتند از: نرخ رشد جمعیت یعنی درصد افزایش جمعیت در یک جامعه که عبارت است از نسبت تفاضلی میزان تولد، مرگ و میر در سال و خالص مهاجرت به متوسط جمعیت در سال.

ترکیب جمعیت: عبارت است از مطالعه چگونگی توزیع جنسی (زن و مرد)، توزیع سنی یا هرم سنی، توزیع جغرافیایی از جهت زیست در روستاها و یا شهرها است.

کشورهای در حال توسعه از میزان رشد بیشتری برخوردارند و سهم جوانان و نوجوانان در ترکیب جمعیتی آنها بیشتر است و نیاز به خدمات آموزشی و تاهسیسات فرهنگی و امکانات تفریحی بیشتر است. همچنین مهاجرت روستاییان به شهرها در سطح یک کشور و مهاجرت شهروندان کشورهای در حال توسعه به کشورهای توسعه یافته تبعات فراوانی را در اداره امور کارکنان و منابع انسانی دارد عمده ترین نتایج مهاجرت در محیط کار کنترل نیروهای کاری با فرهنگ های متفاوت، برانگیختن آنها با زمینه های انگیزش متفاوت است. (سید جوادین، 45-48)

6- فن آوری

فن آوری، مجموعه ای از روشها، فنون، ابزار و تجهیزات تعریف شده است که بوسیله آن محصولی ساخته و خدماتی عرضه می شود. برای اینکه بکارگیری فن آوری جدید اثربخش باشد، ارتباط متقابل و تنگاتنگ نیازهای آموزشی ضروری است. در مدیریت مؤثر نیروی انسانی به کارگیری اثربخش دستاوردهای علمی و فنی نقش تعیین کننده دارد. از این رو مدیران قبل از عرضه فن آوری جدید، باید تأثیر روانی آن را بر نیروی انسانی و مقاومت احتمالی آنها را سنجیده باشند. بکارگیری ناقص فن آوری موجب بروز مشکلاتی برای نیروی انسانی شده و در نهایت بهره وری سازمان را نیز خدشه دار می سازد. مدیران نیروی انسانی به هنگام به کارگیری فن آوری باید در برنامه ریزی نیروی انسانی سازمان خود به گونه ای عمل کنند که ترس از تغییر، ترس از شکست و ترس از تردید واز دست دادن شغل را در نیروی انسانی خود کم نموده و یا از بین ببرند. این قبیل ترس و هراس ها مانع اصلی مدیران برای حل مشکل به کارگیری فن آوری است. مدیران برای حل مقاومت نیروی انسانی باید به اصل توجه و مشارکت دادن نیروی انسانی و کارکنان در تصمیم گیری توجه داشته باشند و همچنین بکارگیری شیوه های مناسب آموزشی برای آشنایی کارکنان با فن آوری را پیش بینی نمایند. شیوه هایی از قبیل اجرای طولانی مدت و تدریجی فن آوری، برقراری جلسات مشترک کارگران و کارمندان و مدیران و بکارگیری شیوه های آموزش مستمر برای اجتناب از ترک خدمت و ریزش نیروی انسانی می تواند سودمند واقع گردد. (سید جوادین، 48-49)

7- عوامل جغرافیایی

از دیگر عوامل محیطی مؤثر بر کارکرد نیروی انسانی در برنامه ریزی، مکانی است که سازمان در آن قرار دارد. موقعیت جغرافیایی سازمان، ما را با انواع مردمی که به عنوان نیروی کار محسوب می شوند و شرایط و چگونگی دسترسی به آنها را مشخص می سازد. کمبود نیروی انسانی مورد نیاز بر سیاست های استخدامی تأثیر انیسطی دارد و فراوانی نیرو سیاست های انقباضی استخدامی را موجب می شود. در خصوص تأثیر عوامل جغرافیایی بر برنامه ریزی نیروی انسانی می توان گفت کمبود نیروی انسانی در منطقه موجب تمرکز و جذب و تامین نیرو از داخل سازمان و سیاست اضافه کاری می شود. فراوانی

نیرو نیز در برنامه ریزی نیروی انسانی سبب بکارگیری روش های جذب نیرو مانند استخدام از بیرون و بکارگیری مستخدمین موقت و روزمزد می شود. (سید جوادین، 49-50)

8- شرایط اقتصادی

اثر شرایط اقتصادی جامعه در مدیریت منابع انسانی از سایر شرایط محیطی ملموس تر است. زیرا زندگی روزمره کارکنان سازمان ها و امرار معاش خانواده هایشان تحت تأثیر مستقیم این شرایط است. نرخ بیکاری و عدم اشتغال، به طور مستقیم در سیستم مدیریت منابع انسانی در زمینه (استخدام، نگهداری، بهسازی و کاربرد مؤثر) تأثیر قابل ملاحظه دارد. (زارعی متین) فعالیت های نیروی انسانی به طور کلی متأثر از اوضاع اقتصادی است. نرخ بهره و تورم و سیاست های مالی و حتی بازار سهام اثر مهمی بر فعالیت های کارکنان سازمان می گذارد. (سید جوادین، 51) هرچه بازار کار در رونق بیشتر باشد مشکل جذب و نگهداری افراد متخصص و شایسته در سازمان ها دشوارتر است.

در ارتباط با بازار کار به عنوان یک پدیده ملموس محیط اقتصادی لازم است این توضیح داده شود که در هر مقطع زمانی یکی از سه شرایط زیر برای هر حرفه یا تخصص ممکن است وجود داشته باشد:

1- بازار کار راکد: عرضه نیروی کار از تقاضا برای نیروی کار بیشتر است.

2- بازار کار ثابت: عرضه نیروی کار صرف نظر از مقدار تقاضا مشخص و ثابت است.

3- بازار کار با رونق: تقاضا برای نیروی کار از میزان عرضه آن بیشتر است.

تردید نیست که بر حسب این که شرایط بازار کار کدام یک از سه وضعیت فوق را داشته باشد تصمیم در مورد استخدام و پرداخت حقوق و مزایا متفاوت خواهد بود. (زارعی متین)

مهمترین عوامل اقتصادی که بر برنامه ریزی نیروی انسانی تأثیر می گذارند عبارتند از: تولید ناخالص ملی، درصد رشد، درآمد سرانه، عدم اشتغال، بهره وری، شرایط عرضه کنندگان و موسسات مالی.

مهمترین شاخص برای سنجش نیروی کار عدم اشتغال است. سطح عدم اشتغال با تغییرات تولید ناخالص ملی ارتباط دارد. هرچه افراد جامعه کمتر کارکنند و بیکار باشند از میزان تولید ناخالص ملی کاسته می شود. اگرچه دولت ها با سیاست ایجاد اشتغال تلاش می کنند از مضرات عدم اشتغال بکاهند، اما این راه حل کوتاه مدت است و جوابگوی مشکل اشتغال در بلند مدت نیست. برای همین مدیران برنامه ریزی نیروی انسانی باید بتوانند با طراحی مشاغل تازه که نیاز به سرمایه گذاری جدید دارد برای نیروی انسانی کارآفرینی نمایند و میزان تولید ناخالص ملی را افزایش دهند. عدم اشتغال در یک ناحیه با اوضاع اقتصادی آن منطقه ارتباط مستقیم دارد. اگر نرخ بهره کم باشد، سرمایه گذاری در زمینه کارهای خدماتی و تولید افزایش می یابد و عدم اشتغال کاهش می یابد و تولید ناخالص ملی افزایش می یابد. ولی اگر نرخ بهره افزایش یابد، هزینه سرمایه بالا می رود و این امر سبب کاهش سرمایه گذاری و بیکاری می شود.

وجود بیکاران در جامعه سبب می شود در امر کارمند یابی هزینه استخدام و انتخاب افراد باصلاحیت به حداقل و دستمزد نیروی کار نیز کاهش یابد. اجرای دستورالعمل های انضباطی راحت و غیبت و تاخیر و ترک خدمت کاهش می یابد. در زمان تورم نیز برنامه های جبران خدمت کارکنان دشوار میشود.

مفهوم دیگر که از نظر اقتصادی حائز اهمیت است، بهره وری اقتصادی است. بهره وری عبارت است از کل ستاده از مجموع کارکنان. کل ستاده نیروی انسانی به کل کالا و خدمات تولید شده در داخل کشور اطلاق می شود. بهره وری ممکن است به دلایل بی تجربگی کارکنان، کاهش سرمایه صرف شده، سقوط ارزش های اخلاقی و ارزشی کارکنان کاهش یابد. امروزه تحلیلگران، بهره وری را در سطوح مختلف سازمان مورد توجه قرار داده اند. (سید جوادین، 50-53) به طور کلی نوسان و مشکل پیش بینی نرخ ارز، وجود ابهام در سیاست های واگذاری سهام سازمان ها، سیاست های بانکها و بیمه ها، آزادسازی بازار کالاها، خدمات و ارز، تجارت و بازارهای مالی، نظارت بر قیمت ها، قانون و مقررات بورس، سیاست های صادرات و واردات کالاها و خدمات تعرفه های گمرکی، نرخ حمایت مؤثر، موانع غیرتعرفه ای، ترکیب صادرات و واردات، سهم رشته فعالیت ها از تسهیلات بانکی، رشد نقدینگی، نرخ تنزیل مجدد، نرخ مالیات، تولید ناخالص داخلی، درآمد سرانه و توزیع

درآمد، اشتغال و بیکاری و سرمایه گذاری از جمله عواملی هستند که اغلب آنها برای سازمان محدودیت هایی را ایجاد می کنند. (فقهی فرهنگ، 124، 1388)

9- اتحادیه ها وانجمن ها

اتحادیه ها و انجمن ها از مجموعه کارکنان و کارگرانی تشکیل شده که احساس می کنند بدین گونه در مقابل مدیریت بهتر می توانند از منافع خود دفاع کنند و احساس قدرت بیشتری می کنند. اتحادیه ها با مذاکراتی که با مدیران دارند در تصمیم گیری مدیران در زمینه حقوق و دستمزد و مزایا و شرایط کار و... تاثیر می گذارند. (سید جوادین، 53)

10- شرایط بین الملل

یکی از مهم ترین تغییراتی که در عوامل محیطی مشاهده می شود جهانی شدن است. جهانی شدن بر سازمان ها اثرات مستقیم و غیرمستقیم دارد. نیروهای بین المللی و نیروهای شرکت های جهانی که در خارج از کشور محل استقرار سازمان هستند سازمان را متأثر می سازند. مانند: سازمان های تولید کننده لوازم خانگی و خودروسازی خارجی که در رقابت با سازمان های تولیدکننده داخلی است که این رقابت از نظر بکارگیری نیروی انسانی متخصص و مواد اولیه مرغوب و ارائه کیفیت بالاتر می باشد. که ممکن است بازار را از دست سازمان خارج کرده و رشد و یا بقای سازمان را متوقف سازد. از این رو مدیران و برنامه ریزان منابع انسانی باید با بکارگیری مهارت های مطلوب سازمان را در رقابت با نیروهای داخلی و خارجی کمک کنند. جهانی شدن امور، کسب و کار و جذب نیروهای کارآمد و متخصص توسط کشورهای توسعه یافته از کشورهای در حال توسعه نمونه ای دیگر از رقابت در عرصه بین المللی و جهانی شدن مدیریت است. (سید جوادین، 53-54)

➤ نتیجه گیری

لزوم نگاه استراتژیک به منابع انسانی، موضوعی است انکارناپذیر که با گذر زمان و ایجاد تحولات روزافزون محیطی بر اهمیت آن افزوده می شود. با بررسی فرصت ها و تهدیدهای محیطی نیز می توان به نتایجی مطلوب دست یافت. نتایج بدست آمده از ارزیابی خارجی نشان می دهد، بعضی "عوامل اجتماعی"، مانند ترکیب جوان جمعیت کشور، برخورداری از نیروی انسانی جوان و پتانسیل بالای متخصصان داخلی، به عنوان فرصت هایی در عرصه منابع انسانی قابل استفاده است. از سوی دیگر بعضی "عوامل اقتصادی" مانند بحران بیکاری، توزیع نابرابر درآمدها، عدم ثبات فضای اقتصاد کلان و همچنین بعضی "عوامل سیاسی و قانونی" مانند وجود قوانین دست و پاگیر در زمینه های مختلف منابع انسانی، تغییر در رویکردها و سیاستهای کلان و بی ثباتی در تصمیم گیریها، تأثیرپذیری نظام اداری از جریانها و جناحهای سیاسی در زمینه تصمیم گیریها، انتصابات، جابجایی مدیران و ارتقای افراد تاثیراتی بسیار نامطلوب در زمینه برنامه ریزی منابع انسانی سازمان دارند. (انصاری و همکاران؛ 1386)

6- متغیر های محیطی اثر گذار:

با وجودی که تغییر در عوامل محیطی از قلمرو کنترل سازمان خارج است ولی این تغییرات هم در برنامه های کوتاه مدت و هم در برنامه های بلند مدت سازمان اثر می گذارند.

پیش بینی تغییرات عوامل محیطی سازمان برای کارشناسان پرسنلی در کوتاه مدت دشوار و در بلند مدت در برخی از موارد نا ممکن است. (بهرام زاده، 1382: 82)

6-1- متغیر های خارجی اثر گذار:

شامل عوامل اقتصادی - اجتماعی - سیاسی - قانونی - تکنولوژی می باشند که بر کارکرد برنامه ریزی منابع انسانی اثر دارند که بشرح آنها می پردازیم:

1. عوامل اقتصادی:

- محیط اقتصادی سازمان دسترسی به منابع انسانی و اثربخشی عملکرد مدیریت منابع انسانی را در شرایط اقتصادی جامعه تحت الشعاع قرار می دهد.

- محیط اقتصادی وضعیت مالی سازمان را که خود تعیین کننده سطح هزینه، میزان ریسک و اولویتهای مالی است را تحت تاثیر خود قرار می دهد. (دعائی، 72:1386)

تغییراتی از قبیل تورم، بیکاری، نرخ بهره و... همچنین حجم فعالیتهای اقتصادی اثر قابل ملاحظه ای در محیط سازمان دارد. میزان تغییرات اقتصادی در حجم عملیات سازمان و در کمیت و کیفیت پرسنل مورد نیاز اثر می گذارد. (بهرام زاده، 83:1382)

2- محیط اجتماعی: محیط اجتماعی که سازمان در آن فعالیت می کند را می توان همراه با ابعاد مختلف آن تعریف کرد که شامل شهری، روستایی، شمالی- جنوبی، یقه سفید - یقه آبی، متخصص، غیر متخصص و نظیر آنها است. (دعائی 72:1386.)

ادیران باید گرایش های اجتماعی و تحولات بالقوه در زمینه عادات و رسوم، فرهنگ و قوانین جامعه را پیش بینی کنند و برنامه ریزی نیروی انسانی را با آن منطبق سازند. تقریباً هر نوع گرایش اجتماعی در 20 سال آینده در فعالیت موسسه اثر خواهد گذاشت (بهرام زاده، 83:1382)

مصوبات قوه مقننه، قوه مجریه، مفاد قانون کار یا اصلاح و تغییر قوانین استخدامی کشور ممکن است موسسات را به رعایت نکات و شرایطی در استخدام پرسنل ملزم سازد (همان، 84)

3- محیط تکنولوژی: محیط تکنولوژی بر ابزار دست کارگر و مهارتهای مورد نیاز انجام کار موثر است. پیشرفت تکنولوژی بر طبیعت و ترکیب مشاغل مورد نیاز سازمان آثار محسوسی بجا می گذارد. به طور خلاصه در شرایط کنونی با وجود تکنولوژی پیشرفته، برنامه ریزی نیروی انسانی کاری پیچیده شده است، زیرا تغییرات تکنولوژی باعث تقلیل تقاضا در یک بخش و افزایش تقاضا در سایر بخشهای دیگر گردیده است. (دعائی، 76:1386)

4- محیط قانونی: دولت از طریق قانون ومقررات و آیین نامه ها، شرایط و محیط خاصی را برای سازمانها ایجاد می کند که این شرایط در کشور ها، استانها و شهرها، ممکن است متفاوت باشد. (همان، 7) ز insurance.ir4 گرفته شده از insurance.ir4

➤ عوامل اثرگذار بر کارکرد منابع انسانی و امور کارکنان:

الف - عوامل محیطی

ب - عوامل سازمانی

ج - عوامل شغلی

د - عوامل فردی

الف - عوامل محیطی

1. شرایط اقتصادی

2. تکنولوژی

3. سازمان های کارگری و کارفرمایی

4. رقبا

5. فرهنگ اجتماعی

6. وضعیت جغرافیایی

7. قوانین و مقررات حکومتی

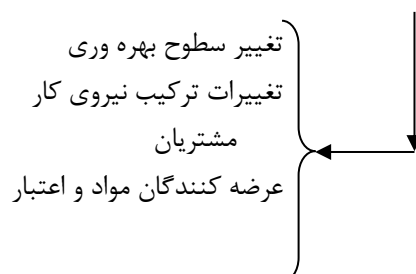
8. ملاحظات سیاسی و اجتماعی

9. نیروهای بین المللی

10. ساختار جمعیتی

عوامل محیطی

شرایط اقتصادی



➤ علل تغییر در سطوح بهره وری:

- انبوه قوانین و مقررات
- ورود زنان و افراد کم سن و سال
- تمایل مدیران به تصمیم گیری جهت کسب سود در کوتاه مدت
- گسترش اقتصاد به سوی ارائه خدمات
- وجود روابط خصمانه با سازمان های کارگری
- بیگانه شدن کارکنان

➤ علل تغییرات ترکیب نیروی کار:

- افزایش تعداد کارکنان در رده های تخصصی
- افزایش سطوح آموزش رسمی
- افزایش حضور بانوان
- تغییر توازن نسبی نیروی انسانی
- مهاجرت

➤ عمده ترین وظایف تشکل های کارگری:

- دفاع تجمع ها از منافع شغلی در مراجع حل اختلاف
- دفاع تجمع ها از منافع شغلی در برابر کارفرمایان
- اعمال نمایندگی کارگران در سطح کارگاه ها
- اعمال نمایندگی کارگری در سطح ملی و بین المللی

ویژگی های فرهنگ:

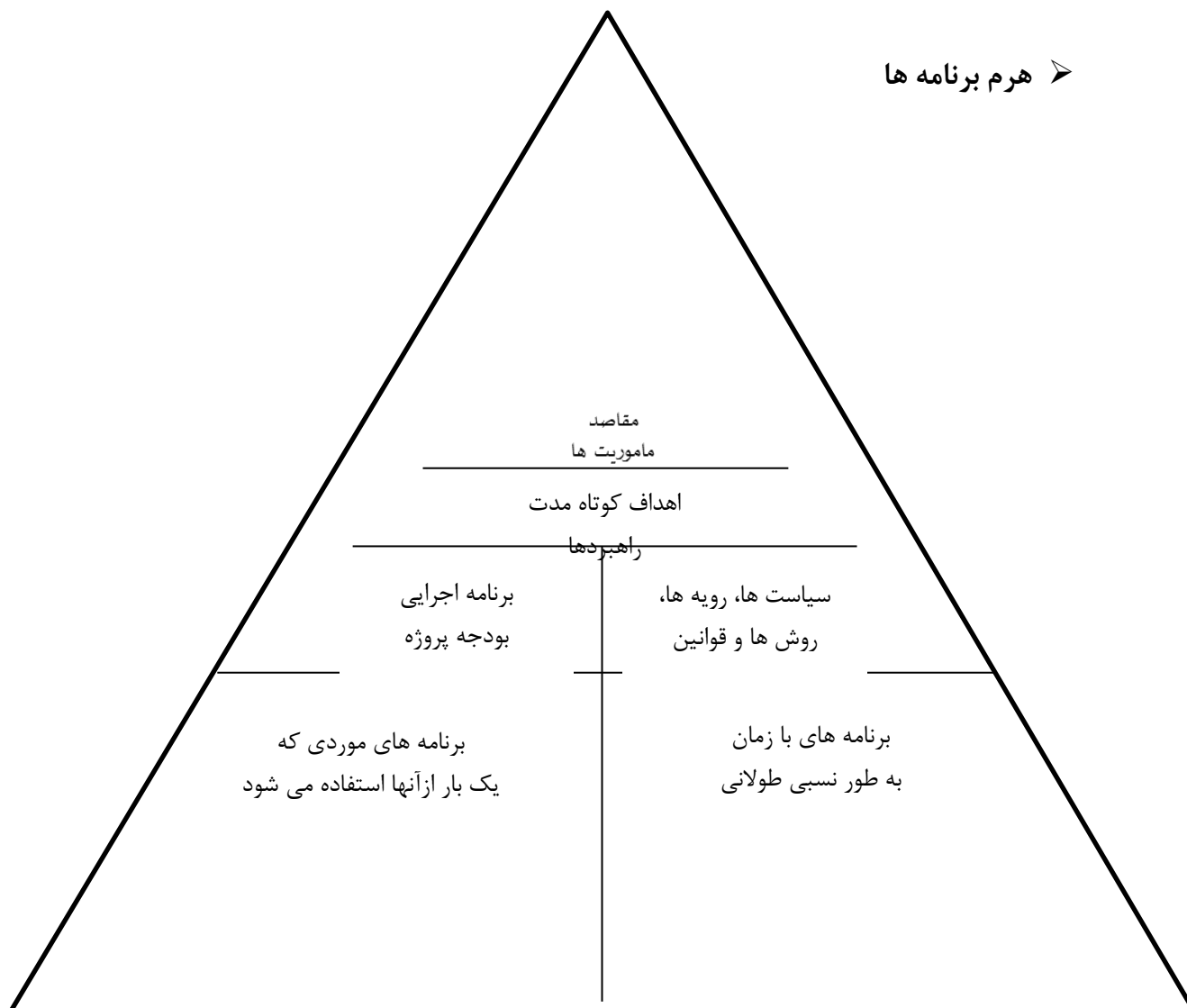
- اکتسابی است
- برآورنده نیازهاست
- زمان پذیر است و تحقق آن در طی زمان میسر می باشد
- در بین افراد مشترک است
- به طور اصولی قانونمند است

ب - عوامل سازمانی

1. برنامه های سازمان
2. جو و فرهنگ سازمان
3. سبک رهبری
4. توانایی پرداخت سازمان
5. ابعاد و ساختار سازمان
6. سهامداران و هیات مدیره
7. برنامه های سازمان
8. جو و فرهنگ سازمان
9. سبک رهبری
10. توانایی پرداخت سازمان
11. ابعاد و ساختار سازمان
12. سهامداران و هیات مدیره

| موضوعات | موضوعات فرعی | نهاد مربوطه | مفاهیم و مصادیق در رابطه با اداره کارکنان و منابع انسانی |
|--------------|------------------------------------|---------------------------------------|--|
| قانون گذاری | قانون اساسی | مجلس موسسان یا خبرگان | حق کار، امنیت شغلی، حقوق سندیکایی و ... |
| | قوانین عادی | مجلس شورای اسلامی یا ملی | قانون استخدام کشوری، قانون کار، بیمه و ... |
| | مقررات اجرائی | دولت و هیات وزیران | مقررات مربوط به تعیین درصد پرداخت بدی آب و هوا و ... |
| سیاست گذاری | سیاست گذاری اشتغال و تعدیل اقتصادی | مجمع تشخیص مصلحت نظام | برنامه های راهبردی توسعه سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و ... |
| نظارت اجرایی | هدایت و ارشاد بازرسی و دادرسی کار | سازمان مدیریت و برنامه ریزی وزارت کار | راهنمایی سازمان های دولتی، صنعتی و ... |
| موضوعات | موضوعات فرعی | نهاد مربوطه | مفاهیم و مصادیق در رابطه با اداره کارکنان و منابع انسانی |
| قانون گذاری | قانون اساسی | مجلس موسسان یا خبرگان | حق کار، امنیت شغلی، حقوق سندیکایی و ... |
| | قوانین عادی | مجلس شورای اسلامی یا ملی | قانون استخدام کشوری، قانون کار، بیمه و ... |
| | مقررات اجرائی | دولت و هیات وزیران | مقررات مربوط به تعیین درصد پرداخت بدی آب و هوا و ... |
| سیاست گذاری | سیاست گذاری اشتغال و تعدیل اقتصادی | مجمع تشخیص مصلحت نظام | برنامه های راهبردی توسعه سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و ... |
| نظارت اجرایی | هدایت و ارشاد بازرسی و دادرسی کار | سازمان مدیریت و برنامه ریزی وزارت کار | راهنمایی سازمان های دولتی، صنعتی و ... |

➤ هرم برنامه ها



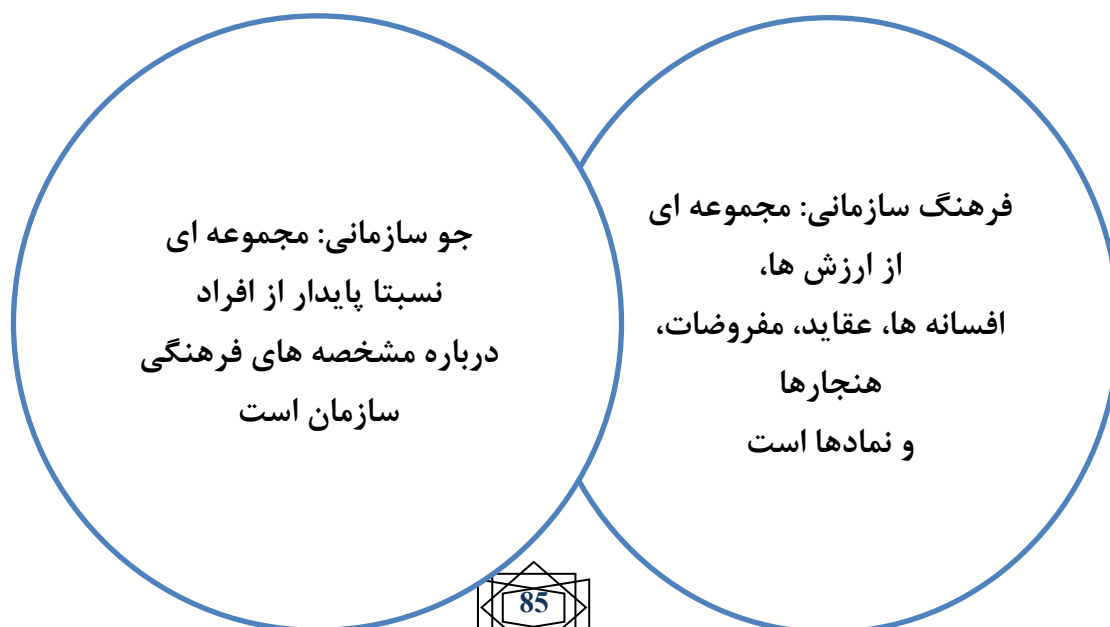
➤ نمونه هایی از تاثیر اهداف سازمان بر اهداف منابع انسانی

| اهداف منابع انسانی | اهداف سازمان |
|---|----------------------------------|
| جذب درخواست های کار متناسب با سهم بازار | افزایش سهم بازار |
| نگهداری کارکنان مطلوب | افزایش ارزش سهام |
| برانگیختن نیروی کار | افزایش کارایی |
| مشارکت دهی و توانمندسازی کارکنان | بهبود خدمات به مشتری |
| اعتماد به سازمان | بهبود و بازسازی کارکنان |
| عدالت | رشد درآمد بر اساس ایجاد کار جدید |
| موثر ساختن و کارا ساختن منابع انسانی | کاهش هزینه |
| شناسایی کارکنان | حداکثر سود |
| مشخص کردن سهم بازار | افزایش 15 درصدی فروش |

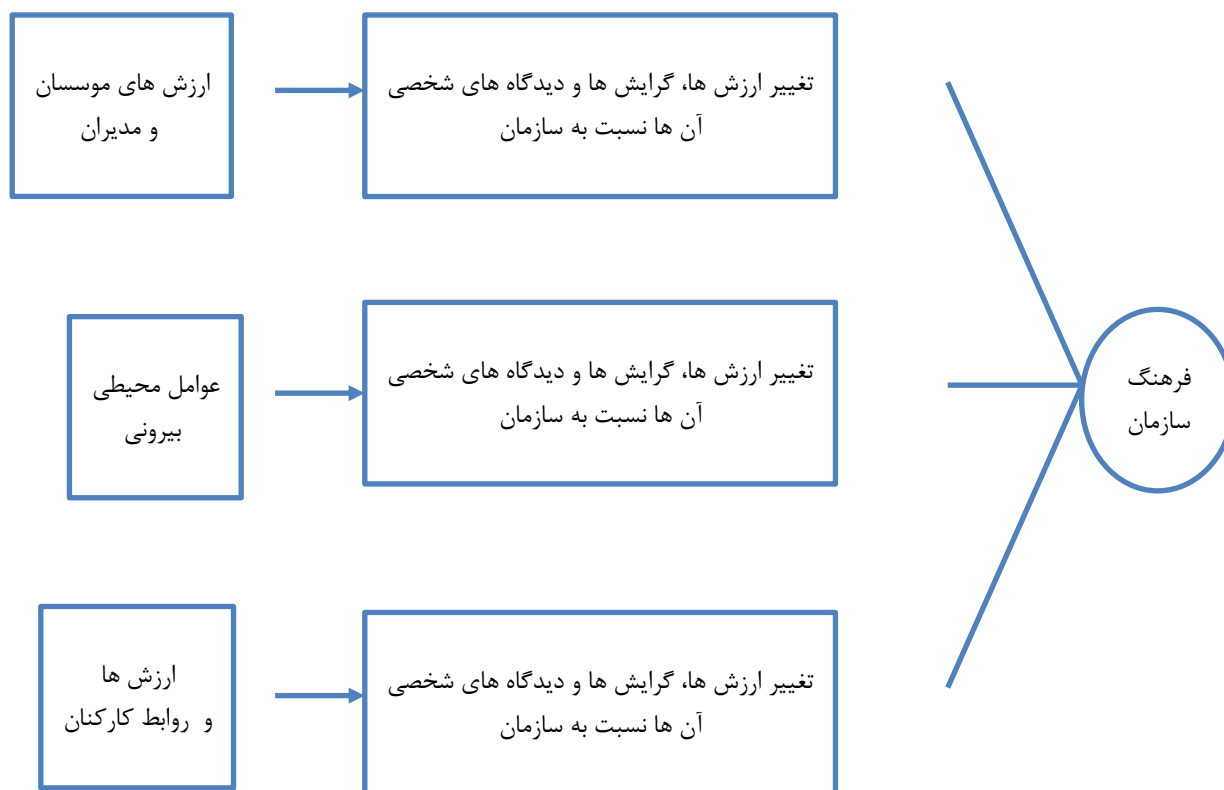
➤ ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان ها

| محتوایی | ساختاری |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • اندازه • فن آوری سازمانی • محیط • هدف ها و راهبردها • فرهنگ | <ul style="list-style-type: none"> • رسمی گرایی • تخصص گرایی • داشتن استاندارد • سلسله مراتب اختیارات • پیچیدگی • تمرکزگرایی • حرفه گرایی • نسبت کارکنان |

➤ رابطه فرهنگ و جو سازمانی



➤ منابع فرهنگ سازمان



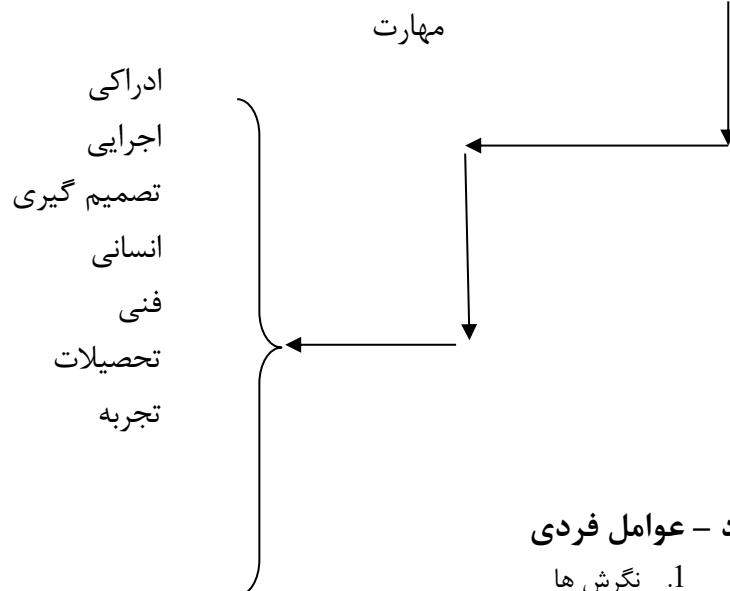
➤ انواع فرهنگ و تبعات ناشی از آن

| تبعات | انواع فرهنگ سازمانی |
|--|---------------------|
| رسمی گرایی، رعایت قوانین و مقررات، دستورالعمل ها، روش ها و ... | دیوان سالارانه |
| تمایل به یادگیری، پرورش و تقویت شخصیت علمی و رعایت آداب | علمی |
| تمایل به وفاداری، تعهد نسبت به سازمان و حفظ روحیه | باشگاهی |
| انجام کار بر اساس همکاری و هماهنگی و نوآفرینی | تیمی |
| ثبات و پایداری | انعطاف پذیری |
| تامین هدف سازمان | ماموریتی |
| اهمیت دادن به کارکنان، در نتیجه ابتکار و خلاقیت اعضا | مشارکتی |
| توجه به روش و شیوه انجام کار و توجه به مراسم تشویق ها و سازمان | مبتنی بر تداوم |
| فعال بودن و خلاق بودن و ژرف نگری را در کارکنان موجب می شود | راهبردی |
| موجب تضاد و تعارض در افراد می شود و مبتنی بر تنازع بقا است | روزمرگی |

ج - عوامل شغلی

1. مهارت
2. مسئولیت
3. تلاش
4. شرایط کار

عوامل شغلی



د - عوامل فردی

1. نگرش ها
2. انگیزه
3. رضایت شغلی
4. ارزش های فردی
5. شخصیت

فهرست منابع عنوان ششم:

- 1- آگاروالا، دی سنزو، رابینز- برنامه ریزی نیروی انسانی- (ابطحی حسین و خلیفه سلطانی)- کرج-
موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت- 1386
- 2- اسرلا م. ن کومو- برنامه ریزی استراتژیک برای منابع استراتژیک (نیروی انسانی)- (زارعی متین
حسن)- دانش مدیریت- 66-72
- 3- انصاری منوچهر، مختارزاده نیما، محمدی مهدی- مطالعه راهبردی حوزه مدیریت منابع انسانی در
وزارت ارتباطات و فن آوری اطلاعات- فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، شماره 8، زمستان 1386-
137-157
- 4- سید جوادین سید رضا- برنامه ریزی نیروی انسانی- انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران-
1386
- 5- جهانیان رمضان- راهکارهای بهینه سازی برنامه ریزی نیروی انسانی آموزش و پرورش شهر تهران-
دانش و پژوهش در علوم تربیتی، شماره 24، زمستان 1388- 61-84
- 6- طالبیان احمد رضا، برنامه ریزی منابع انسانی با رویکردی استراتژیک، ماهنامه تدبیر، سال
چهاردهم، شماره 139
- 7- فردآر. دیوید- مدیریت استراتژیک- (پارسائیان علی و اعرابی سید محمد)- دفتر پژوهش های فرهنگی
1379-
- 8- فقهی فرهمند، ناصر، "برنامه استراتژیک سازمان (عملی و علمی)"، انتشارات فروزش، 1388
- 9- Franco gondolfi-human resource planning(hrp)- (2011)-master of
business administration.

عنوان هفتم: ابزارها، فنون، پیش بینی در برنامه ریزی نیروی انسانی

تهیه و تنظیم: جناب آقای غلام جباری

مقدمه

منابع انسانی مورد نیاز در هر سازمان متغیری است وابسته به اهداف و استراتژی های کلان و استراتژی های وظیفه ای تبیین شده در سازمان. به تعبیر «مسر» تعیین نیاز و تامین منابع انسانی در سازمان های امروزی، اقدامی صرفاً در جهت تعیین پست های خالی سازمان و پرکردن محل های خالی نیست بلکه جلب منابع انسانی ماهر در مفهوم بازار رقابتی روز می باشد. بنابراین یک تصمیم استراتژیک و دگرگون ساز است (میرسپاسی، 1382، 154).

➤ روش های تقاضای نیروی انسانی

پیش بینی تقاضا، فرایند ارزیابی تعداد افراد لازم در آینده و مهارت ها و شایستگی های لازم در مورد آنهاست. پایه اصلی پیش بینی، فرایند ارزیابی تعداد افراد لازم در آینده و مهارت ها و شایستگی های لازم در مورد آنهاست. (سهرابی، 1386، 284).

| موضوعات | موضوعات فرعی | نهاد مربوطه | مفاهیم و مصادیق در رابطه با اداره کارکنان و منابع انسانی |
|--------------|------------------------------------|---------------------------------------|--|
| قانون گذاری | قانون اساسی | مجلس موسسان یا خبرگان | حق کار، امنیت شغلی، حقوق سندیکایی و ... |
| | قوانین عادی | مجلس شورای اسلامی یا ملی | قانون استخدام کشوری، قانون کار، بیمه و ... |
| | مقررات اجرائی | دولت و هیات وزیران | مقررات مربوط به تعیین درصد پرداخت بدی آب و هوا و ... |
| سیاست گذاری | سیاست گذاری اشتغال و تعدیل اقتصادی | مجمع تشخیص مصلحت نظام | برنامه های راهبردی توسعه سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و ... |
| نظارت اجرایی | هدایت و ارشاد بازرسی و دادرسی کار | سازمان مدیریت و برنامه ریزی وزارت کار | راهنمایی سازمان های دولتی، صنعتی و ... |

نیازمندی های منابع انسانی اغلب به عنوان تقاضای منابع انسانی تعبیر می شود که ادارات و بخش های مختلف سازمان را به اهدافشان یاری می دهد.

روش های تقاضای منابع انسانی از منظر نویسندگان مختلف در این ارائه آورده شده است. که هر کدام از آنها تقسیم بندی متفاوتی را شامل می گردد. بنابراین از جمع و یکپارچه سازی نظرات پرهیز شده است و صرفاً به ارائه تقسیم بندی گوناگون بسنده شده است.

➤ روش روند یابی

تعداد افرادی که در چند سال گذشته به استخدام سازمان درآمده اند و با محاسباتی که انجام می گیرد، احتمال این روند تعیین می شود و مبنای پیش بینی نیازهای آتی سازمان به نیروی انسانی قرار می گیرد.

به طور مثال، اگر طی 10 سال گذشته در هر ماه به طور متوسط 10 نفر به استخدام سازمان درآمده باشند، می توان پیش بینی کرد که با ادامه روند، سازمان در سال آینده به 120 کارمند جدید نیاز خواهد داشت. (سعادت، 68، 1392)

➤ روش نسبت یابی

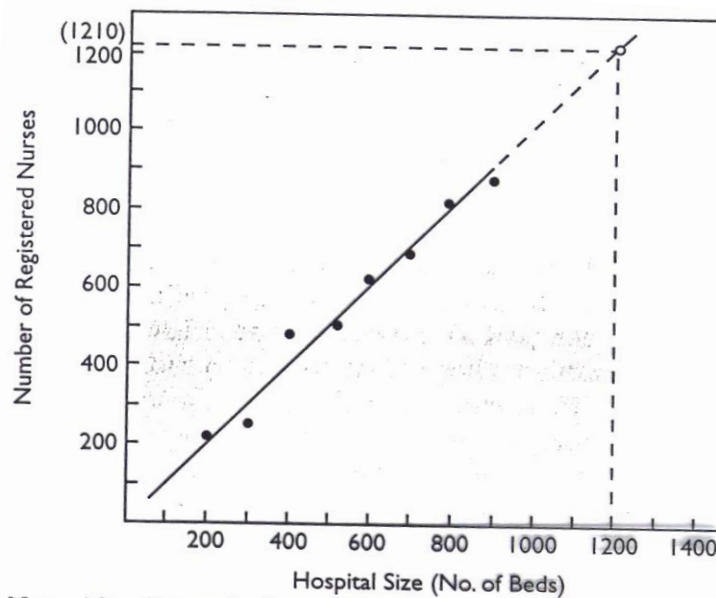
پیش بینی تعداد کارکنان بر اساس نسبت یک عامل معین و تعداد افراد مورد نیاز (با فرض ثابت بودن سایر شرایط) (سعادت، 68، 1392)

| تعداد ویزیتور مورد نیاز | میزان فروش کل شرکت | فروش ویزیتور |
|-------------------------|--------------------|---------------|
| 10 نفر ویزیتور | 5 میلیون ریال | 500 هزار ریال |
| 16 نفر ویزیتور | 8 میلیون ریال | 500 هزار ریال |
| 20 نفر ویزیتور | 10 میلیون ریال | 500 هزار ریال |

➤ روش همبستگی

بررسی ارتباط میان میزان فعالیت در سازمان و تعداد افراد مورد نیاز

| تعداد پرستار | بزرگی بیمارستان (برحسب تعداد تخت) |
|--------------|--------------------------------------|
| 240 | 200 |
| 260 | 300 |
| 470 | 400 |
| 500 | 500 |
| 620 | 600 |
| 660 | 700 |
| 820 | 800 |
| 860 | 900 |



Note: After fitting the line, you can extrapolate—project—how many employees you'll need, given your projected volume.

➤ روش رگرسیون

در این روش با استفاده از اطلاعات متغیر مستقل می توان متغیر وابسته را پیش بینی کرد

یک متغیر مستقل و یک متغیر وابسته = رگرسیون ساده

چندین متغیر مستقل = رگرسیون مرکب (سعادت، 1392، 67)

➤ روش شبیه سازی

با ساختن مدل هایی به طور مصنوعی می توان شرایط واقعی دنیای خارج را منعکس کرد با استفاده از کامپیوتر می توان متغیرهای بسیاری را وارد مدل کرد و با انجام آزمایش های مختلف، نتایج را مطالعه نمود در این روش مدل هایی ساخته می شود که رابطه میان تعداد افراد مورد نیاز سازمان و سایر متغیرها محاسبه می گردد.

➤ مدل باکس - جنکینز

✓ مشخص کردن یک گروه عمومی از مدل های اتورگرسیونی و

میانگین متحرک ادغام شده

✓ تعیین مدلی که به طور آزمایشی پذیرفته شده است

✓ تخمین پارامترهای مدلی که به طور آزمایشی پذیرفته شده است

✓ آیا مدل کارآ است؟ بله

✓ استفاده از مدل برای پیش بینی و کنترل

➤ روش ذهنی (تجربی) روش قضاوتی

با نظر خواهی از کارشناسان از بالا به پایین سازمان و از پایین به بالا، نظریات کارشناسی کسب می گردد و بر مبنای آن منابع انسانی مورد نیاز در آینده برآورد می شود. (میر سپاسی، 154، 1382)

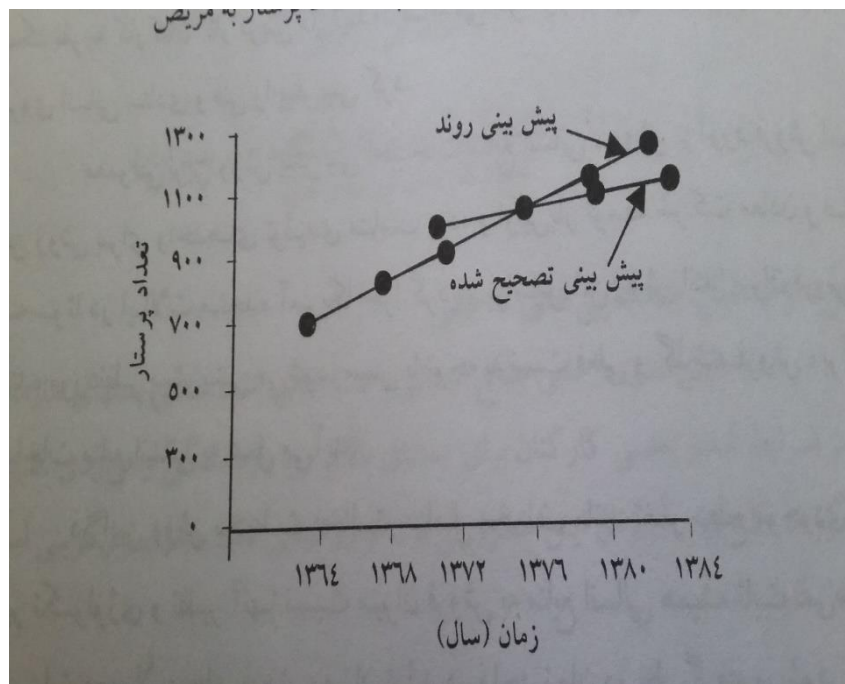
➤ روش ذهنی (تجربی) فن دلفی

فن دلفی یک روش تحقیق به شمار می رود (روایی محتوا)
 در شرکت راند در سانتامونیکا آمریکا
 پیش بینی آینده با استفاده از نظر خبرگان
 عدم حضور خبرگان در کنار یکدیگر
 اخذ نظرات خبرگان و جمع بندی آنها
 ارسال مجدد نظرات جمع بندی شده و اخذ نظرات از خبرگان
 ارسال سه تا پنج بار جهت اخذ نظرات جمع بندی شده به خبرگان تا رسیدن به توافق نهایی میرسپاسی، 155، 1382

➤ روش های عینی (کمی) تجزیه و تحلیل روندی

اطلاعات تاریخی به صورت سری های زمانی عنوان می شوند
 شش گام باید برداشته می شود
 مشخص ساختن متغیرهایی که مستقیماً به تعداد کارکنان مربوط است
 رسم تغییرات مرتبط با آن متغیر/متغیرها با اندازه گیری نیروی کار روی محور مختصات
 محاسبه میانگین نتیجه کار برای هر نفر
 محاسبه روند بهره وری کار در سال های گذشته
 تصمیمات لازم در روند به دست آمده انجام می شود
 منابع انسانی برای زمان هدف پیش بینی می شود میرسپاسی، 155، 1382

| منابع انسانی مورد نیاز | بهره وری نیروی کار | برون داد | |
|------------------------|---------------------|-----------------|------|
| تعداد پرستار | نسبت پرستار به مریض | مریض روز در سال | سال |
| 600 | 15/3 | 3000 | 1364 |
| 720 | 12/3 | 2880 | 1368 |
| 840 | 10/3 | 2800 | 1372 |
| 960 | 6/3 | 1920 | 1376 |
| 1050 | 4/3 | 1400 | 1380 |
| 1140 | 4/3 | 1520 | 1384 |
| 1245 | 4/3 | 1660 | 1388 |



آرمسترانگ، 1386، 284

➤ روش قضاوت مدیریتی

عادی ترین شیوه پیش بینی است و ممکن است با شکلی از برنامه ریزی فیلمنامه ای مربوط شود و مدیران یا کارشناسان را وادارند تا بنشینند و درباره کارهای عادی فکر کنند و تصمیمی بگیرند که چند نفر نیرو مورد نیاز هستند. آرمسترانگ (ترجمه سهرابی)، 1386، 284

➤ تجزیه و تحلیل نسبت روند

این مطالعه با نسبت گذشته بین تعداد کارکنانی که به طور مستقیم (در بخش تولید) و غیرمستقیم (پشتیبانی) در یک کارخانه تولیدی کار می کنند و پیش بینی نسبت به آینده با در نظر گرفتن تغییرات در سازمان یا شیوه ها به دست می آید. آرمسترانگ (ترجمه سهرابی)، 1386، 284

➤ فنون مطالعه کار

زمانی بکار می رود که امکان محاسبه زمان کار و تعداد کارکنان لازم امکان پذیر باشد. این تکنیک ها می توانند با تجزیه و تحلیل نسبت روند برای محاسبه تعداد کارکنان پشتیبانی مورد نیاز باشد. آرمسترانگ (ترجمه سهرابی)، 1386، 284

➤ فنون پیش بینی عرضه نیروی انسانی

منظور از عرضه نیروی انسانی، نیروهایی است که سازمان برای رفع نیازهای خود به آن دسترسی دارد. (سعادت، 1392، 73)

محاسبه و شناسایی اینکه چه تعداد از افراد مورد نیاز قابل دستیابی می باشند به عرضه نیروی انسانی موسوم است. (سید جوادین، 1381، 284)

پیش بینی عرضه منابع انسانی به مراتب پیچیده تر از تقاضای منابع انسانی می باشد. زیرا عوامل مداخله گر داخلی و خارجی متعددی در این زمینه دخالت دارد و به همین جهت پیش بینی عرضه منابع انسانی، چه از بازار داخلی و چه بازار خارجی را دشوار می سازد. (میرسپاسی، 1382، 159)

➤ برآورد عرضه نیروی انسانی

➤ فهرست موجودی مهارت های مدیریتی:

برای تهیه فهرست مشخصات و ویژگی های نیروی انسانی شاغل در سازمان می توان از فرم های مختلفی که کارکنان در هنگام استخدام و بعد از آن پر کرده اند، استفاده کرد. (فهرست موجودی مهارت ها)

در مواردی ممکن است تهیه فهرست مهارت ها شامل مدیران و کسانی شود که برای تصدی پست های مدیریتی در نظر گرفته شده اند. (فهرست موجودی مهارت های مدیریتی)

با بررسی فرم ها می توان به قابلیت ارتقاء، شایستگی، توانایی و استعداد، جنبه های شخصیتی و سایر صفات و خصوصیات مدیر را مطالعه و آمادگی او را برای احراز پست های بالاتر و مسئولیت های سنگین تر ارزیابی کرد.

➤ جدول جایگزینی:

با استفاده از فهرست موجودی مهارت ها و فهرست موجودی مهارت های مدیریتی، جدول جایگزینی ترسیم می شود. عنوان شغل، نام شغل فعلی آن و همچنین کسانی که می توانند جانشین او شوند قید می شود.

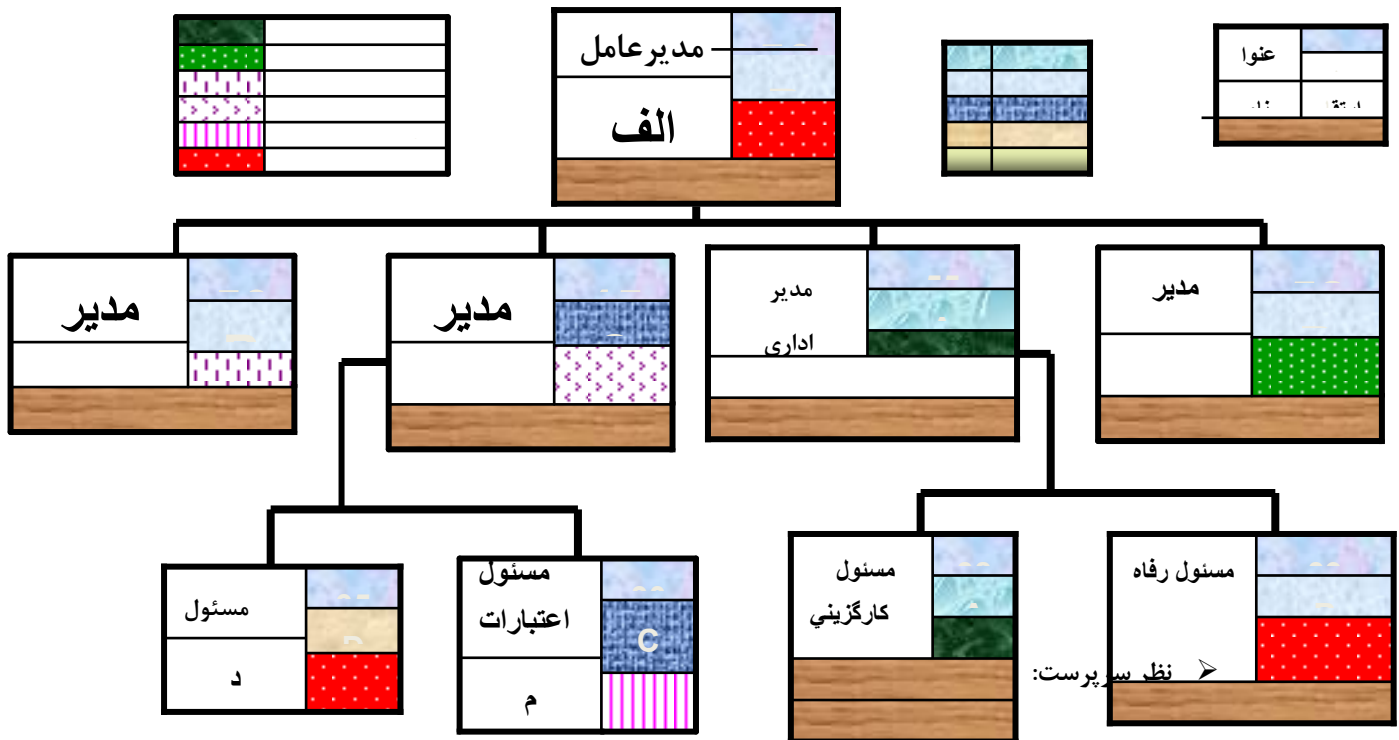
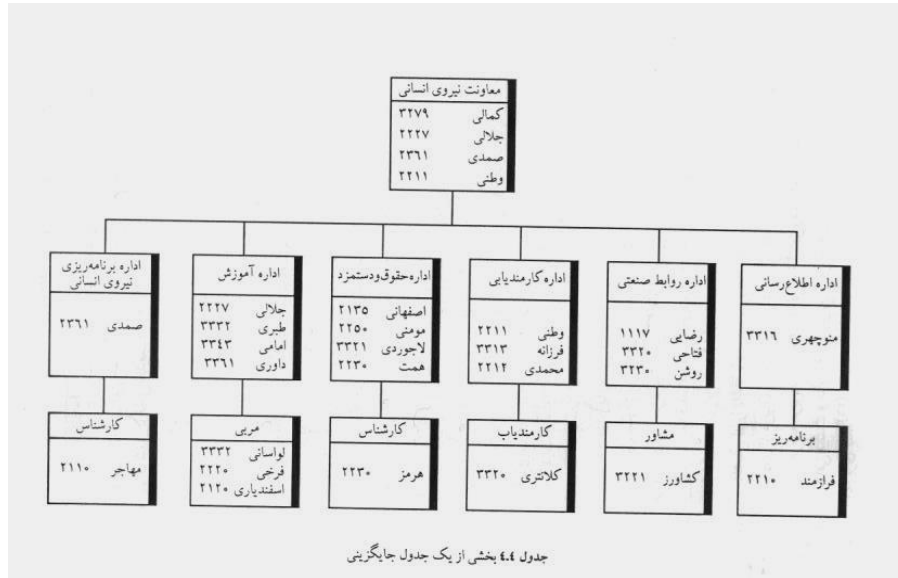
جدول جایگزینی تصویر روشنی از وضعیت استخدامی افراد در سازمان یا در واحدهایی از سازمان به مدیر ارائه می دهد. علاوه بر این، ابزاری است که به وسیله آن می توان، بنا به مورد، وضعیت عرضه و تقاضا را تعیین کرد.

در جدول جایگزینی سعی بر این است که با یافتن بهترین افراد موجود در سازمان، آنها را در آینده نزدیک، جانشین مدیران فعلی در پست های مهم و حساس نمود. (سعادت، 1392، 78)

➤ تفاوت جدول جایگزینی و طرح جانشینی

در جدول جایگزینی سعی بر این است که با یافتن بهترین افراد موجود در سازمان، آنها را در آینده ای نزدیک جانشین مدیران فعلی و در پست های حساس نمود، اما در طرح جانشینی، تاکید بر شناسایی کارکنان پرتوان و مستعد و تربیت و پرورش آنهاست.

هدف در طرح جانشینی، تنها تعیین این چه کسی می تواند جانشین چه کسی شود نیست، بلکه هدف تعیین حدودی است که فرد توانایی رسیدن به آن را دارد.



گروهی از محققان معتقدند که هیچکس بهتر از فردی که سرپرستی کاری را به عهده دارد، نمی داند که انجام دادن آن کار به چند نفر نیاز دارد و یا چند نفر برای انجام دادن آن کار، آمادگی دارند.

در این روش، سرپرست هر واحد با توجه به اهدافی برای واحد در نظر گرفته شده است پیش بینی می کند که:

- ✓ چه وظایف و عملیات جدیدی باید انجام گیرد و به چه نیروهایی نیاز است.
- ✓ چه وظایف و عملیاتی را باید حذف کرد.
- ✓ وظایف و مسئولیت های فعلی چه تغییری خواهد کرد.
- ✓ به حجم عملیات چه مشاغلی باید افزوده شود و در نتیجه، نیاز به اضافه کاری خواهد

بود. (سعادت، 78، 1392)

➤ روش دلفای:

این روش قبلا در مبحث برآورد تقاضا توضیح داده شد.

در جلسات تصمیم گیری گروهی هنگامی که اعضاء روبروی یکدیگر می نشینند، رودربایستی هایی به وجود می آید که مانع از ابراز صریح عقاید واقعی می گردد. در روش دلفای که به وسیله محققان سازمان رند برای پیش بینی آثار ناشی از یک حمله اتمی ناگهانی به امریکا طراحی گردید اعضای گروه بدون اینکه دور یک میز جمع شوند و روبرویی مستقیم پیش آید از نظرات یکدیگر با خبر می شوند. اصولا کارایی روش دلفای هنگامی بیشتر است که اعضا از هویت یکدیگر آگاه نباشند و اصولا بجز خودشان، ندانند چه کسان دیگری در تصمیم گیری مشارکت دارند. (سعادت، 78، 1392)

برآورد عرضه از منابع خارجی

➤ وضعیت عمومی اقتصاد:

پیش بینی وضعیت عمومی اقتصادی بخصوص میزان بیکاری اولین قدم برای برآورد عرضه نیروی انسانی در بازار کار است. زیرا هر قدر میزان بیکاری کمتر باشد عرضه نیرو نیز کمتر و در نتیجه کارمندیابی مشکل تر خواهد بود. (از آمار بانک مرکزی، وزارت کار و امور اجتماعی، سازمان امور استخدامی و سایر موسسات دولتی و همچنین دانشگاه ها و مراکز تحقیقاتی می توان استفاده نمود) (سعادت، 78، 1392)

➤ بازارهای محلی کار:

وضعیت بازارهای محلی در میزان عرضه و تقاضای نیروی کار موثر است برای مثال، اگر در شهر یا منطقه ای، کارخانه بزرگی راه اندازی یا تعطیل شود، این امر در کمیابی یا فراوانی نیروی کار در آن شهر یا نطقه اثر می گذارد. (سعادت، 78، 1392)

➤ بازارهای تخصصی کار:

ممکن است سازمان به افرادی با تخصص های خاص نیاز داشته باشد، در این صورت موضوع مورد توجه، تامین تخصص های مورد نظر است و مناسب بودن وضعیت عرضه نیروی انسانی به تنهایی کمکی به سازمان نمی کند. بدیهی است هر قدر کارکنانی با تخصص های ویژه تری مورد نیاز باشد، کارمندیابی نیز دشوارتر است. (سعادت، 78، 1392)

➤ روش های قطعی و روش های احتمالی

روش های قطعی

در روش قطعی، ریزش ها و جابجایی های منابع انسانی برای زمانی که طرح ریزی در آن مدت، مورد نظر است محاسبه می شود و از طریق منابع انسانی موجود به عنوان عرضه منابع انسانی از بازار داخلی، در نظر گرفته می شود. میرسپاسی، 159، 1382

الف- شاخص سالیانه افت یا ریزش نیروی کار:

افت یا ریزش نیروی کار یعنی خارج شدن افراد از ذخیره موجود سازمان به هر صورت که ممکن می باشد و به طور کلی شامل مواردی، چون بازنشستگی، اخراج، مرگ و ازکار افتادگی می باشد.
این فن ساده ترین فرمول برای محاسبه و توجه به تعداد ترک خدمت کارکنان در طی سال می باشد، که به صورت در صدی از کل افراد استخدام شده ای است که می توانستند سازمان را ترک نمایند.

$$\text{نیرو} = \frac{\text{تعداد متوسط کارکنان در پست ها در طول سال}}{100 *}$$

ب- شاخص جابجایی نیروی انسانی:

این شاخص نشانگر تمایل نیروی انسانی به ورود و خروج از سازمان می باشد. چنانچه این نرخ بالا باشد نشانگر ضعف مدیریت و سیاستهای اداری می باشد. این شاخص نیز مانند شاخص ریزش نیرو و جابجایی در رابطه با مشاغل و یا طول خدمت نیست، و برای محاسبه آن از رابطه زیر استفاده می شود.

(عده ای که بنا به عللی خارج از کنترل سازمان از سازمان جدا شده اند -

تعداد کل افراد جدا شده از سازمان در یک سال)

$$\text{جابجایی نیرو} = \frac{\text{تعداد متوسط کارکنان در پست پستها در طی سال}}{*1}$$

ج - شاخص ثبات:

این شاخص بر اساس تعداد کارکنانی است که در سراسر دوره در سازمان باقی می مانند، معمولاً "کارکنان با یک سال خدمت کامل به عنوان در صدی از کارکنان پستهای یک سال گذشته تعبیر می شوند.
رابطه این دو به صورت زیر دیده می شود:

$$\text{درصد} = \frac{\text{تعداد کارکنان با يك سال خدمت در يك تاريخ معين}}{}$$

تعداد کارکنان با یک سال خدمت در یک تاریخ معین
پیش بینی عرضه منابع انسانی (با استفاده از جدول جایگزینی)

ستون a: جمع کل منابع انسانی که انتظار می رود در عرض پنج سال یا ده سال در دسترس باشد.
ستون b: منابع انسانی فعلی که غیر قابل ترفیع محسوب شده اند

ستون C: منابع انسانی فعلی که دو رتبه قابل ترفیع هستند

ستون E: نیازمندی های منابع انسانی در 5 سال یا (10) سال آینده

استفاده از روش های قطعی تعیین عرضه و تقاضای نیروی انسانی بیشتر با استراتژی حفظ وضع موجود سازگاری دارد در حالیکه اگر شرایط سازمان ها ایجاب کند که ساختار سازمانی و در نتیجه ساختار منابع انسانی آنها تغییر و تحول چشمگیر آن هم به سوی کوچک کردن داشته باشد، در این صورت سعی بر این است که تعدادی از پست های موجود سازمان حذف و به جای افرادی که از سازمان جدا می شوند از استخدام خودداری شود.

جدول ۲-۳- جدول جایگزینی

محل های سازمانی پیش شده که بایستی در عرض مدت ۵ سال پر شود

| گروه شغلی | منابع نیروی انسانی موجود پیش بینی | | | | جمع کل مورد نیاز | f ۹ | g ۸ | h ۷ | i ۶ | j ۵ | k ۴ | l ۳ | m ۲ | n ۱ |
|------------------------|-----------------------------------|---------------------|-----------------|---------------------|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | a موجود | b غیر قابل ترفیع | c قابل ترفیع | d سطح قابل ترفیع | | | | | | | | | | |
| ۹ | - | - | - | - | ۱ | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| ۸ | ۳ | - | ۳ | - | ۸ | ۱ | ۲ | - | - | - | - | - | - | - |
| ۷ | ۱۷ | - | ۱۷ | - | ۴۵ | - | ۶ | ۱۱ | - | - | - | - | - | - |
| ۶ | ۳۵ | ۲۵ | ۱۰ | - | ۱۱۵ | - | - | ۱۰ | ۲۵ | - | - | - | - | - |
| ۵ | ۵۰ | ۲۵ | ۲۵ | ۷ | ۱۶۰ | - | - | ۷ | ۱۸ | ۲۵ | - | - | - | - |
| ۴ | ۸۰ | ۲۰ | ۶۰ | ۳۵ | ۲۰۵ | - | - | - | ۳۵ | ۲۵ | ۲۰ | - | - | - |
| ۳ | ۱۵۵ | ۲۵ | ۱۳۰ | ۶۵ | ۱۱۰ | - | - | - | - | ۶۵ | ۲۵ | ۵ | - | - |
| ۲ | ۷۵ | - | ۷۵ | ۷۰ | ۱۱۵ | - | - | - | - | - | ۷۰ | ۳۰ | - | - |
| ۱ | ۳۰ | - | ۳۰ | ۳۰ | ۴۰ | - | - | - | - | - | - | - | ۵۵ | - |
| کارآموز | ۵۵ | - | ۵۵ | ۵۵ | ۳۵ | - | - | - | - | - | - | - | - | ۷۵ |
| جمع محل های سازمانی | ۵۰۰ | ۹۵ | ۴۰۵ | ۲۶۲ | ۸۳۴ | ۱ | ۸ | ۴۵ | ۱۱۵ | ۱۶۰ | ۲۰۵ | ۱۱۰ | ۱۱۵ | ۷۵ |
| کسری فعلی نیروی انسانی | | | | | ۳۳۴ | - | - | ۱۷ | ۳۷ | ۴۵ | ۵۰ | ۵۰ | ۶۰ | ۷۵ |

روش های قطعی و روش های احتمالی

➤ روش های احتمالی

✓ روش تجزیه و تحلیل مارکف

از روند تغییرات گذشته جابجایی های منابع انسانی در داخل یک سازمان و تبدیل آن به ضرایب احتمالی جابجایی و استفاده از آن ضرایب برای پیش بینی تغییرات استفاده می شود

یک موسسه حسابداری که در ده سال گذشته درصد تغییرات منابع انسانی آن در چهارده دسته شغل تحت عنوان مدیر، حسابدار ارشد، حسابدار و کارمند مطابق ماتریس های A, B

| | جدول | جابجایی | | | |
|----------|------|---------|------|------|-----|
| ترک خدمت | ک | ح | الف | م | |
| 20/0 | | | | 8/0 | م |
| 20/0 | | | 70/0 | 10/0 | الف |
| 10/0 | 05/0 | 80/0 | 05/0 | | ح |
| 20/0 | 65/0 | 15/0 | | | ک |

A ماتریس

| ترک خدمت | ک | ح | الف | م | سطح انسانی موجود | |
|----------|-----|-----|-----|----|------------------|---------------|
| 8 | | | | 32 | 40 | م |
| 16 | | | | 8 | 80 | الف |
| 12 | | | | | 120 | ح |
| 32 | | | | | 160 | ک |
| 68 | 110 | 120 | 62 | 40 | | خالص پیش بینی |

در صورتی که ضریب احتمالی هریک از مشاغل را در مبنای انسانی موجود ضرب کنیم تعداد افراد در هر سطح شغلی، ارتقاء به شغل بالاتر، احتمال تنزیل مقام و بالاخره ترک خدمت پیش بینی می شود

✓ استفاده از فنون پژوهش عملیاتی

از جمله فنون پژوهش عملیاتی که بیشتر از سایر فنون در این زمینه به کار گرفته شده برنامه ریزی خطی و برنامه ریزی پویاست. طبق این روش ها متغیرهای وابسته به تغییرات منابع انسانی و محدودیت های مربوطه مشخص می شود. با استفاده از این روش ضمن برآورد احتیاجات و تقاضای منابع انسانی در آینده، ترکیب بهینه عوامل مرتبط با عامل کار رانیز می توان مشخص نمود.

منابع مورد استفا ده عنوان هفتم:

- سعادت، اسفندیار. «مدیریت منابع انسانی»، انتشارات سمت، 1392
- میر سپاسی، ناصر. «مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار»، انتشارات میر، 1382
- آرمسترانگ، مایکل (ترجمه دکتر ابوالفضل سهرابی)، «مدیریت منابع انسانی در عمل»، انتشارات نوای دانش، 1386
- کرمی، مرتضی. «برنامه ریزی نیروی انسانی با تاکید بر پیش بینی تقاضای نیروی انسانی برای شرکت واگن پارس» هفتمین همایش حمل و نقل ریلی، دانشگاه صنعتی شریف، 1393
- قهرمانی، جعفر. «کاربرد نظریه مارکوف در برنامه ریزی نیروی انسانی (مطالعه موردی شرکت توانیر)» مدیریت فردا، سال پنجم، شماره 17.
- محمدی، جیران. «طراحی مدل برنامه ریزی نیروی انسانی برای بیمارستان های آموزشی (مورد مطالعه بیمارستان های آموزشی شهر اهواز» ماهنامه دانشور رفتار، سال دوازهم شماره 11، 1384

عنوان هشتم: فرآیند جامعه پذیری کارکنان یا اجتماعی کردن کارکنان

تهیه و تنظیم: جناب آقای عبدالله ریحانی

➤ مقدمه

در دنیای امروز سازمانها با تلاش فراوان به دنبال رقابت هستند و بخش مهمی از انرژی سازمان صرف توجه به کارکنان آن می شود. زیرا نیروی انسانی سازمان عامل اصلی ماندن در صحنه رقابت می باشد. سازمانها با اتکا به منابع انسانی بهبود هرچه بیشتر فعالیتهای خود شده و در بازارهای مختلف حضور فعال دارند. ایجاد واحدهای مختلف در سازمان مانند واحد آموزش، واحد برنامه ریزی منابع انسانی، واحد رفاه کارکنان و ... بیانگر توجه به کارکنان و کسب رضایت آنها می باشد (کریمی؛ شماره 106-107؛ 71-74) هرکس در بدو ورود خود به سازمان، دچار نگرانی و گاه اضطراب و تنش می شود و اضطراب و تنش بیش از اندازه موجب لطمه زدن به کار و فعالیت و رفتار فرد می شود. از اینرو لازم است به سرعت او را جامعه پذیر کرد. سازمانها از طریق ساختاردهی منظم رفتار کارکنان باعث انطباق و سازگاری عقاید و ارزشهای سازمانی می شوند، به این فرآیند اجتماعی کردن سازمانی گفته می شود. جامعه پذیری نه تنها درون مرزهای یک سازمان بلکه در سراسر متن یک جامعه نیز رخ می دهد. (فرهنگی، صمدی؛ شماره 38؛ 8-31) جامعه پذیری یکی از مهمترین فرآیندهای سازمانی است که در صورت اجرای صحیح آن به ویژه در سازمانهایی که دارای مأموریت و وظایف متنوع و در عین حال حساس می باشند، می تواند شوک و تنشهای حاصل از تفاوت بین انتظارات کارکنان و واقعیتهای شغلی را به حداقل رسانده و در هزینه های مربوط به جذب و استخدام، خسارتهای مالی و میزان تقاضا برای رهایی را کاهش دهد. (پورسلطانی، ایرجی؛ شماره 15؛ 79-96) یکی از مهمترین موارد در فرآیند کارمندیابی و گزینش کارکنان تازه وارد، آشنایی آنان با ارزشها، هنجارها و الگوهای رفتاری سازمان می باشد، از این رو سازمان باید کارمندان تازه وارد را با محیط اجتماعی جدید آشنا سازد. جامعه پذیری کارکنان تازه وارد کار دشواری است به ویژه زمانیکه ارزشهای سازمانی با ارزشهای آنها ناسازگاری دارد. (سیدجوادی، درویش؛ شماره 7 و 8؛ 125-136) در این مقاله تلاش شده است مبانی نظری جامعه پذیری سازمانی، مفهوم جامعه پذیری سازمانی، دلایل نیاز به جامعه پذیری، محتوی جامعه پذیری، تاکتیک های جامعه پذیری، استراتژیهای مدیریت بر جامعه پذیری، اهداف جامعه پذیری، فرآیند جامعه پذیری، شیوه های جامعه پذیری، فنون جامعه پذیری و پیامدهای عدم جامعه پذیری صحیح مورد بحث قرار گیرد.

➤ مفهوم جامعه پذیری سازمانی (Organizational Socialization)

استفاده از اصطلاح جامعه پذیری در معنای نوین آن از اواخر دهه 1930 و اوایل دهه 1940 آغاز شد. جامعه پذیری پدیدآوردن نگرشها، ارزشها و شایستگیهای تازه ای است که موجب پدید آمدن انگاره ذهنی، شخصی و رفتارهای تازه ای می شود که برای وظایف تازه فرد، سودمند هستند. (پورسلطانی، ایرجی؛ شماره 15؛ 79-96) منظور از جامعه پذیری آموزش نقشها و ارزشهای جامعه به اعضای آن است، می توان جامعه پذیری را نوعی تلفیق عقیده تلقی کرد که بطور رسمی از طریق نهادهایی مثل خانواده، نظام آموزشی و بطور غیررسمی بوسیله رسانه ها انجام می پذیرد. خاصیت مهم اجتماعی شدن غیر رسمی این است که عموماً تشخیص نمی دهیم که مشغول فراگیری هستیم، یا چه نقشهایی بازی میکنیم و چگونه آنها را بازی می کنیم، از چه ارزشهایی پاسداری می کنیم، چه دیدگاه هایی را برمی گزینیم و برای چه اهدافی می کوشیم. (رابینز؛ 1384؛ 143)

جامعه پذیری به معنای همسازی و همنوایی فرد با ارزشها، هنجارها و نگرشهای گروهی اجتماعی است یا به مفهوم دیگر، اجتماعی شدن فراگردی است که به واسطه آن، هر فرد دانش و مهارتهای اجتماعی لازم برای مشارکت مؤثر و فعال در زندگی گروهی و اجتماعی را کسب می کند. مجموعه این ارزشها، هنجارها، نگرشها، دانش ها و مهارتها فرد را قادر می

سازد که با گروهها و افراد جامعه، رابطه و کنشهای متقابل داشته باشد، فراگرد اجتماعی شدن امری مستمر و مادام العمر است. (کریمی؛ شماره 106-107؛ 71-74)

جامعه پذیری سازمانی به مثابه «فرآیند آشناسازی افراد» و یا فرآیندی که فرد ارزشها، هنجارها، و رفتارهای مورد نیاز را به منظور مشارکت در سازمان فراگیرد، می باشد. به عبارت دیگر، فرآیند جامعه پذیری، افراد خارج از سازمان را بطور کامل با وظایف سازمان آشنا می سازد. (سیدجوادین، درویش؛ شماره 7 و 8؛ 125-136)

جامعه پذیری دارای ویژگیهای متعددی است که مهمترین آنها عبارتند از:

1. تغییر نگرشها، ارزشها و رفتارها.
2. پیوستگی فرآیند جامعه پذیری.
3. تطبیق با شغل جدید، گروههای کاری و عملیات.
4. تاثیر متقابل کارمندان جدید و مدیرانشان.
5. بحرانی بودن اولین مرحله جامعه پذیری.
6. جامعه پذیری در خلا اتفاق نمی افتد.
7. خروج کارکنان از دلواپسی و اضطراب.
8. تاثیر بر عملکرد و ثبات سازمانی کارکنان. (فرهنگی، صمدی؛ شماره 38؛ 8-31)

➤ دلایل نیاز به جامعه پذیری سازمانی:

- مدیران حال و آینده به چهار دلیل به آگاهی از فرآیند جامعه پذیری سازمانی نیاز دارند:
- 1- شناخت جامعه پذیری سازمانی می تواند فرصتهای یک فرد را برای موفقیت در شغل، به درون دنیای کار توسعه دهد.
 - 2- طبق ادعان کارشناسان مدیریت منابع انسانی، جامعه پذیری سازمانی، به مثابه چرخش شغلی در زمینه آموخته های دانشگاهی است و سازمان می تواند فرآیند جامعه پذیری را، هزینه مدیریت ماهرانه سازمان به حساب آورد.
 - 3- جامعه پذیری افراد را به کارکنان فعال تبدیل نموده و جامعه پذیری موثر، رضایت شغلی و بهره وری را افزایش می دهد.
 - 4- طرحهای جامعه پذیری موثر به استمرار توسعه سازمان منجر گردیده و فرصتهای مناسب را برای افزایش رقابت فراهم می آورد. (سیدجوادین، درویش؛ شماره 7-8؛ 125-136)

➤ محتوی جامعه پذیری:

محتوی جامعه پذیری یعنی آنچه که فرد باید برای انطباق با شرایط سازمان بیاموزد نیز حائز اهمیت است. لوئیز (1980) اطلاعات لازم برای آموزش در خلال جامعه پذیری را به دو دسته تقسیم می کند: اطلاعات مربوط به نقش و اطلاعات مربوط به فرهنگ سازمانی.

اطلاعات مربوط به نقش: این اطلاعات، ساده و تعریف شده هستند و شامل مهارتها، رویه ها و قوانینی است که فرد باید برای انجام شغل یاد بگیرد. مسائل مربوط به نقش ممکن است به شیوه رسمی و غیر رسمی منتقل شوند و شامل اطلاعات عمومی و اطلاعات فردی می باشد.

اطلاعات مربوط به فرهنگ سازمانی: آموختن فرهنگ سازمانی می تواند پیچیده تر از درک اطلاعات مربوط به نقش باشد. در هنجارهای فرهنگی به ندرت اسناد رسمی وجود دارد و ممکن است اعضای فعلی سازمان نتوانند این ارزشها را بطور

کامل به عضو جدید منتقل کنند. به علاوه احتمال زیادی هست که کارمند جدید برای استیباط ارزشها و مفروضات فرهنگی به مشاهده رفتارها و ظواهر تاکید کند. (کریمی؛ شماره 106-107؛ 71-74)

➤ تاکتیکهای جامعه پذیری سازمانی:

برای اینکه افراد با فرهنگ سازمان آشنا گردند، روشهای متعددی وجود دارد که برخی از این تاکتیکها و ترفندها عبارتند از:

1. جامعه پذیری رسمی یا غیر رسمی: در جامعه پذیری رسمی، کارکنان تازه وارد از کارکنان رسمی سازمان جدا می شوند و بعد از طی دوره ها و برنامه های آموزشی خاصی که به منظور آشناسازی این افراد با شغل و سازمان ارائه می گردد، به سایر کارکنان می پیوندند. این در حالی است که در جامعه پذیری غیررسمی، کارکنان تازه استخدام شده را بطور مستقیم در مشاغل خود می گمارند و آنان با پیوستن به سایر کارکنان، کار خود را بصورت عادی آغاز می نمایند و ضمن انجام کار، هرگونه اطلاعاتی که برای آشناسازی فرد تازه وارد با شغل و سازمان لازم باشد به وی داده می شود.

- این مساله که یک برنامه رسمی جامعه پذیری ارجح است یا یک برنامه غیررسمی، به اهداف مدیریت بستگی دارد و البته واضح است که در جامعه پذیری رسمی، احتمال اینکه فرد تازه استخدام شده، تحت تاثیر آموزشهای دلخواه مدیریت قرار گیرد و آنچه را مورد نظر مدیریت است بیاموزد و تجربه کند بیشتر است.
2. جامعه پذیری جمعی یا فردی: در جامعه پذیری جمعی، گروهی از کارکنان جدید بصورت گروهی، فرآیند جامعه پذیری را طی میکنند و در یک مکان جمع و توجیه می شوند. این درحالی است که در جامعه پذیری فردی، فرآیند جامعه پذیری فرد به تنهایی و جدا از سایر کارکنان صورت می گیرد. بی شک در سازمانهای بزرگ، جامعه پذیری کارکنان را بصورت فردی، غیرعملی می دانند و تمایل به سوی بکارگیری فنون جامعه پذیری گروهی به دلیل آسان بودن، اثربخش بودن و قابلیت پیش بینی رفتار افراد بیشتر است، درحالیکه سازمانهای کوچک روش جامعه پذیری فردی را بکار می گیرند.
3. جامعه پذیری مستمر یا تصادفی: در جامعه پذیری مستمر، برنامه جامعه پذیری در قالب گامهای متوالی و مشخص صورت می گیرد، اما جامعه پذیری تصادفی، توالی اقدامات ناشناخته، مبهم و همواره در حال تغییر است.
4. جامعه پذیری ثابت یا متغیر: روش عمده دیگر در جامعه پذیری افراد تازه وارد، روشی با محوریت زمان است. جامعه پذیری ثابت، فرآیندی است که از نظر زمانی، مشخص و دقیق است، اما در جامعه پذیری متغیر، زمانبندی نامشخص است. شایان ذکر است که معمولا برای کارکنان معمولی، از جدول زمانی ثابت و برای کارکنان حرفه ای و متخصص و کسانی که برای پستهای مدیریتی استخدام شده اند، از جدول زمانی متغیر استفاده می شود.
5. جامعه پذیری پیوسته یا گسسته: در جامعه پذیری پیوسته، اعضای باسابقه و باتجربه سازمان بعنوان الگو در نظر گرفته می شوند اما در جامعه پذیری گسسته، الگوهای باتجربه برای افراد تازه استخدام شده در سازمان وجود ندارد، بنابراین از فرد دیگری خواسته می شود که راهنمایی و هدایت افراد تازه وارد را به عهده گیرد. باید به این نکته توجه داشت که شخصی که راهنمایی و هدایت کارکنان جدید را عهده دار می شود همانند آئینه ای است که فرد تازه وارد آینده خود را در آن می بیند، یعنی اگر آموزش دهنده، فردی علاقمند و ورزیده باشد در کارمند جدید انگیزه و علاقه ایجاد می کند، یا اگر آموزش دهنده فردی موفق در سازمان باشد، کارمند جدید خود را در

آینده موفق خواهد دید. به همین صورت اگر آموزش دهنده، فردی افسرده، خسته و درمانده باشد، فرد تازه وارد همان تصویر را برای آینده خود ترسیم می نماید.

6. حفظ هویت گذشته فرد یا ایجاد هویت جدید: برخی از سازمانها به این علت فرد خاصی را انتخاب می کنند که دارای ویژگیهایی است که مورد تایید سازمان است، بنابراین سازمان نمی خواهد در چنین فردی هیچ تغییری ایجاد کند، اما بیشتر سازمانها تلاش می کنند که رفتار افراد را با شغل مورد نظر و مورد نیاز خود متناسب نمایند و به عبارتی، هویت این افراد را از آنان بگیرند و آنان را به گونه ای که باب طبعشان است بسازند. (آتش پور، لندران؛ فصلنامه احیا؛ 19-22)

➤ اهداف جامعه پذیری:

- آموزش قواعد و نظم با جامعه پذیری:

یکی از مقاصد جامعه پذیری، آموزش قواعد اساسی، از آداب و عادات روزمره گرفته تا روشهای علمی، به افراد است. رفتار نامنظم و خلاف قاعده، معمولاً از انگیزه های ناگهانی یا محرکهای آنی ناشی می شود. چنین رفتاری، نتایج و خشنودیهای آتی را در مقابل لذات و رضایتمندیهای آتی و گذرا، نادیده می گیرد. برعکس، رفتار مبتنی برنظم و انضباط، به منظور پذیرش اجتماعی یا برای دستیابی به یک هدف آتی، خشنودیهای آتی و گذرا را به تعویق انداخته، آنها را تعدیل و تحدید می کند. انضباطی که طی فراگرد اجتماعی شدن در رفتار ایجاد می شود، ممکن است چنان نافذ و عمیق باشد که حتی اعمال فیزیولوژیکی را تغییر دهد.

- آموزش مهارتها توسط جامعه پذیری:

هدف دیگر فراگرد جامعه پذیری، آموختن مهارتهاست. فقط با اکتساب و یادگیری مهارتهاست که افراد می توانند، در جامعه منشا اثر شود. در جامعه های سنتی، امور زندگی از طریق تقلید و تکرار آموخته میشد. در جوامع امروزی، یادگیری مهارتهای انتزاعی خواندن و نوشتن و مهارتهای دشوار دیگر، از راه آموزش و پرورش رسمی، مهمترین وظیفه اجتماعی کردن است.

- ایجاد امید و آرزو در افراد:

فراگرد جامعه پذیری به همان میزان که عادات و رفتار فرد را مطابق هنجارهای اجتماعی، تحت نظم و انضباط درمی آورد، به فرد امید و آرزو می دهد. سازمان به تدریج، به هریک از اعضای خود، خواستها و آرزوهای، درخور پایگاه هایی که با توجه به جنس، سن، وابستگی گروهی یا منشا خانوادگی اشغال خواهند کرد، القا می کند.

- نیل به آرزوها و یا منع از رسیدن به اهداف:

فراگرد جامعه پذیری از طریق برآوردن خواستها، آرزوها، امیدهای فردی یا ممانعت از دستیابی به آنها، برای فرد هویت می آفریند، درحالیکه در گذشته هر فردی هویت خود را بنا به سابقه خانوادگی یا طبقه اجتماعی به دست می آورد. (کریمی؛ شماره 106-107؛ 71-74)

➤ فرآیند جامعه پذیری سازمانی:

زمانیکه از جامعه پذیری یاد می شود، به نظریه های سازمانی و روانشناسی سازمانی توجه ویژه ای باید نمود. پژوهشگران این دو رشته به جنبه های متفاوتی از جامعه پذیری اشاره نموده اند، از جمله: الف) سازمانها چه منابعی را فراهم میکنند تا

جامعه پذیری میسر گردد؟ ب) نقش سرپرستان و همکاران بعنوان عاملان جامعه پذیری چیست؟ ج) رهبردهای بکار گرفته شده برای درونی سازی ارزشهای سازمانی چیست و چگونه اعمال می شود؟ (احمدی، اسدی؛ دهمین کنفرانس مدیریت؛ 2)

➤ مراحل فرآیند جامعه پذیری:

مدل سه مرحله ای فرآیند جامعه پذیری سازمان:

دانیل فلدمن محقق رفتار سازمانی، مدل سه مرحله ای جامعه پذیری سازمانی را ارائه نموده است. این مراحل سه گانه عبارتند از: الف) مرحله قبل از پیوستن به سازمان. ب) مواجهه شدن با سازمان. ج) تغییر و تطبیق. (سیدجوادین، درویش؛ شماره 7-8؛ 125-136)

| مراحل | فرد خارج از سازمان | فرآیندهای اجتماعی و اداری |
|---|---|---------------------------|
| مرحله اول: قبل از پیوستن به سازمان: در این مرحله فرد قبلاً معرفت و دانشی را در فرآیند جامعه پذیری کسب کرده است. | - فرد براساس اطلاعاتی که کسب میکند ذهنیاتی در مورد سازمان به دست می آورد. - برداشت فرد این است که سازمان نیازمند مهارتها و توانایی های فرد است یا برعکس. - تا چه اندازه سازمان نسبت به رفع نیازهای وی توجه و حساسیت دارد. | |
| مرحله دوم: مواجهه شدن با سازمان: فرد تازه وارد به سازمان اگر سازمان را قابل تحمل بداند به مرور ارزشها، مهارتها و نگرشهایش تغییر می کند. | - مدیریت زندگی فردی و تعارضات کاری توسط افراد تازه وارد. - مدیریت تعارضات نقشهای بین گروهی توسط افراد تازه وارد. - جستجوی تعاریف و وضوح نقش فرد تازه وارد. - آشنا نمودن خود با وظایف و پویایی ها و تغییرات در کارگروه. | |
| مرحله سوم: تغییر و تطبیق: فرد تازه وارد مهارت پیدا می کند که خود را با ارزشها و هنجارهای گروهی و سازمانی تطبیق می دهد. | - انتظارات و تقاضاهای نقشهای رقابتی و حل تضادها. - از عهده وظایفی حیاتی برآمدن و تحمیل خود از طریق ارائه توانایی های خویش و پذیرش او. - درونی شدن هنجارها و ارزشهای گروهی برای فرد و پذیرش وی. | |
| تبعات رفتاری: | تبعات عاطفی: | |
| 1- نقشهایی که می دهند می تواند از عهده آنها برآید. 2- بطور همزمان می تواند هم خلاقیت داشته باشد و هم با سایر افراد گروه ها همکاری کند. | 1- رضایت خاطر عمومی. 2- انگیزه درونی برای انجام کار. 3- تعهد کاری بالا. | |

مراحل جامعه پذیری را با اندکی تغییر و اقتباس از «فلدمن» می تواند بصورت الگوی تصویری زیر نشان داد:



➤ مراحل فرهنگ پذیری فرد در سازمان

همانطور که از مدل بالا برمی آید، فرد قبل از ورود به سازمان، از آن تصویری در ذهن دارد و کار را بشکل ویژه با توقعاتی خاص برای خود در نظر می گیرد و چه بسا در برخی موارد حتی قبل از ورود به سازمان، سعی در الگوبرداری از سازمان نموده و تلاش کند خود را با هنجارهای سازمان همسو و هماهنگ سازد. از طرفی پس از ورود به سازمان فرد ممکن است دریابد که میان خواسته ها، نگرشها و دیدگاههای او با واقعیت حاکم بر سازمان تفاوتی وجود دارد. در این صورت سازمان باید بکوشد تا فرد را از قالبهای فکری و رفتاری شکل گرفته اش خارج سازد و او را با واقعیت حاکم بر سازمان آشنا سازد. اما اینکار اغلب ساده نیست و مستلزم تلاش و فعالیتهای سنگینی از طرف سازمان و آمادگی پذیرش از سوی خود فرد است. در ادامه به توضیح مراحل جامعه پذیری می پردازیم.

• مرحله اول (پیش از ورود یا پیش بینی جامعه پذیری):

فرآیند جامعه پذیری در واقع، قبل از ملحق شدن رسمی فرد به سازمان آغاز می شود. اطلاعات مرتبط با این مرحله حاصل منابع متنوعی می باشد. تمامی اطلاعات - رسمی و غیررسمی، صحیح یا اشتباه - به افراد در پیش بینی ماهیت و واقعیت سازمان کمک می کند. پیش بینی غیرواقعی و نادرست در مورد ماهیت کار، نحوه پرداخت و ارتقاء همه در مرحله اول صورت می گیرد. این مرحله شامل دو فرآیند مهم است: جامعه پذیری درباره یک شغل خاص و جامعه پذیری نسبت به یک سازمان خاص. (فرهنگی، صمدی؛ شماره 38؛ 8-31)

در انتظار ورود و شروع خدمت تصویری از کار در ذهن فرد نقش می بندد و با امیدها و توقعاتی که از سازمان دارد، خود را برای کار آماده می سازد. با نزدیک شدن زمان ورود به سازمان فرد ممکن است از پیش، خود را عضوی از سازمان ببیند و سعی کند رفتار و کردار خود را متناسب با تصویری که از سازمان دارد تغییر دهد. (رابینز؛ 1385؛ 161) بدیهی است که فرد برای کسب شرایط لازم و احراز شغل (بخصوص برای مشاغل تخصصی در سازمانهای حرفه ای)، قبلاً مدارجی را پیموده است، یعنی قبل از ورود به سازمان، فرد در دنیای دیگر بوده و تحصیلات و تجربیات قبلی او تا حدود زیادی بینش، نگرش، اخلاق و رفتار او را تحت تاثیر قرار داده است و در نتیجه، با ارزشها، انتظارات و تصورات خاصی وارد سازمان می شود. هر

قدر که تصورات و انتظارات فرد تازه وارد از سازمان واقعی تر باشد، هر قدر که نظام ارزشی شکل گرفته و تثبیت شده او با نظام ارزشی سازمان مطابقت بیشتری داشته باشد و هر قدر که میان نیازهای سازمان و استعدادها، مهارت و خواسته های فرد، سازگاری بیشتری وجود داشته باشد، ورود فرد به سازمان با موفقیت بیشتری انجام می گیرد. (رایینز؛ 1385؛ 162-163) جامعه پذیری اثربخش، تردید و بلا تکلیفی را کاهش می دهد و به تازه واردان برای گسترش ارتباط مولد در کار، کمک می کند و این اطمینان حاصل می شود که کارکنان و سازمان از ارتباط و کارکردن با یکدیگر منتفع می شوند.

- مرحله دوم (روبارویی):

زمان ورود یا پیوستن به سازمان از سختترین مراحل فرآیند جامعه پذیری است و آن زمانی است که سازمان می کوشد تا یک فرد خارجی را برای سازمان بسازد. درست در همین زمان است که امکان دارد شخص تازه وارد به علت مواجهه با یک محیط تازه و ناآشنا، احساس تعجب و سرگردانی نماید. (فرهنگی، صمدی؛ شماره 38؛ 8-31) بعد از احراز شغل و ورود به سازمان، فرد ممکن است با این واقعیت مواجه گردد که میان تصور و انتظار او از شغل و سازمان و واقعیات تفاوتی وجود دارد. در این صورت سازمان باید بکوشد تا فرد را از قالبهای فکری و رفتاری سابقش خارج شود و ارزشهای مورد نظر را جایگزین آنها کند. ولی چنانچه تفات میان انتظارات از سازمان و واقعیات، عمیق و اساسی باشد، فرد اغلب چاره ای جز استعفا و ترک خدمت ندارد.

در بدو استخدام و ورود به سازمان، فرد فکر می کند که شغل مهم و حساسی را برعهده خواهد گرفت که برای انجام آن به تمام نیروی کاری و خلاقیت او نیاز است، مدتی بعد از آغاز کار، معمولاً فرد تازه وارد به این واقعیت تن درمی دهد که دارای شغلی بسیار معمولی است که به حداقل نیرو و مهارت او نیاز دارد. این احساس که تواناییهای فرد، بسیار بیشتر از کاری است که انجام می دهد و این فکر که شغل او بی اهمیت است یا بی محتواسست، بسیار آزار دهنده و مهمترین عامل ترک سازمان می باشد.

مهمترین راه جلوگیری از توقعات یا انتظارات بیجا، تشریح واقعیات و دادن اطلاعات مثبت و منفی درباره ماهیت شغل و شرایط کار و فعالیت در سازمان به متقاضیان شغل است. آرزوی هر کس است که دارای شغل آبرومندی باشد که بخاطر آن محترم و مهم شمرده شود، ولی به جرات می توان گفت که اکثر مشاغل در سازمانها، کم اهمیت و به اصطلاح پیش پا افتاده و اکثر افراد سیاهی لشکر هستند و وجود یا عدم وجودشان در سلسله مراتب سازمانی تاثیر چندانی ندارد. این واقعیت برای بسیاری از افراد، تحمل ناپذیر بوده، مهمترین عامل استعفا و ترک سازمان یا سرخوردگی و بی تفاوتی کارکنان بشمار می آید. (مقیم؛ 1385؛ 163-165)

اگر خواسته و انتظار فرد از سازمان، با اقدامات جاری آن ناسازگار باشد، در این صورت فرد دچار شوک واقعیت می شود. بدین ترتیب مرحله مواجهه هم شامل کسب آگاهی درباره سازمان و نقش جدید و هم کنار گذاشتن ارزشها، رفتارهای گذشته است.

➤ فرد تازه وارد باید سه کار مهم انجام دهد:

1. ساختن نوعی هویت در نقش سازمانی.
2. شناختن رئیس و دیگر کارکنان.
3. سردرآوردن از روش پاداش دهی و ضوابط شغلی.

یعنی در این مرحله، فرد از سازمان، روابط همکاران، وظایف شغلی تازه، تشریفات و روشهای اداری، ابهام زدایی نقش و جریان ارزیابی، آگاهی هایی بدست می آورد.

کسانی که نتوانند نقشهای اصول رفتاری و راه و رسم زندگی در سازمان را فراگیرند، به آنها برچسب «ناسازگاری» یا «عصیانگری» زده می شود که معمولاً به خروج آنها از سازمان می انجامد.

- مرحله سوم (تغییر و فراگیری یا دگرگونی):

در این مرحله فرد به دو نوع تضاد می رسد: تضاد میان خواسته های شغلی و خواسته های دیگران در محیط کار و تضاد میان خواسته های زندگی شغلی و خواسته های زندگی غیرشغلی یا شخصی. تسلط بروظایف مهم و برطرف کردن مغایرت در نقش، نقطه شروع مرحله نهایی فرآیند جامعه پذیری است. در خلال این مرحله متقاضی با یادگیری رفتارها و نگرشهای تازه، یا تغییر و تبدیل رفتارها و نگرشهای موجود، به یک عضو قابل قبول سازمان تبدیل می شود. (فرهنگی، صمدی؛ شماره 38؛ 8-31) به عبارت دیگر اگر فرد شناخت درستی از سازمان داشته باشد، هنجار و نظام ارزشی سازمان را می پذیرد، بینش، نگرش و رفتار خود را با آن تغییر می دهد، آنگاه جایگاه کاری و اجتماعی صحیح خود را درمی یابد و بعنوان عضوی واقعی پذیرفته می شود. چنانچه فرآیند اجتماعی کردن موفقیت آمیز باشد، در نتیجه، تعهد فرد نسبت به شغل بیشتر و در پی آن کارایی و بهره وری بیشتر خواهد بود. ولی اگر این فرآیند با شکست مواجه شده باشد، نتیجه، جابجایی های زیاد و در نهایت خروج فرد از سازمان بصورت استعفا یا اخراج خواهد بود. (رابینز؛ 1385؛ 166-167)

➤ استراتژی های مدیریت بر جامعه پذیری:

برای مدیریت بر اجتماعی کردن سازمان لازم است دو گونه استراتژی اتخاذ شود. یکی استراتژیهای فردی و دیگری استراتژیهای سازمانی.

استراتژیهای فردی اجتماعی کردن:

1. انجام بررسی ها و پژوهش های قوی بر روی سازمان و شغل قبل از پذیرش پست سازمانی برای اطمینان از اینکه پی برده شود تا چه میزان بین مهارتها، تواناییها و ارزشهای فرد با انتظارات بالقوه سازمان سازگاری وجود دارد.
2. کارکردن بصورت ساعتی بخصوص در نخستین هفته یا ماهف برای اینکه بتوان به سرعت نسبت به شغل مورد نظر احساس واقعی را به دست آورد.
3. داشتن ابتکار عمل برای شناخت رئیس جدید و همکاری که فرد تصور می کند با سرعت بیشتری می تواند ارزشها و هنجارهای گروه را از آنان بیاموزد.
4. نشان دادن عملکرد درست و عالی از همان آغاز. این امر، بر روی مربیان و سرپرستان تاثیر مطلوبی دارد و برای واگذاری شغل می تواند نقش تعیین کننده ای داشته باشد.

➤ استراتژی های سازمانی اجتماعی کردن

1. پیشاپیش باید نسبت به شغل مورد نظر واقع بینی بالقوه ای به کارکنان ارائه شود تا آن دسته از داوطلبان شغلی که تناسب خوبی برای سازمان ندارند بتوانند خود را از ملاحظات آینده دور سازند و شغل دیگری را در نظر بگیرند.
2. آموزش مرتبگی را باید ارائه داد تا آنکه داوطلبان استخدامی جدید بتوانند مشاغل خودشان را با سرعت و کارآمدی بیشتری انتخاب و دنبال کنند. بازخور به موقع و قابل اطمینان سبب می شود تا تازه واردان بتوانند تغییرات مطلوب را در شیوه هایی که کارشان را انجام می دهند، بوجود آورند و با سایر کارکنان کنش و واکنش متقابل داشته باشند.
3. یک برنامه آشناسازی بدون تنش باید طراحی شود تا برای تازه واردان بدون اینکه از طریق ارائه داده های نامربوط و خارج از موضوع ایجاد طوفان و تنش شود، اطلاعات مهمی ارائه گردد. (عباسپور؛ 1384؛ 164)

➤ نکات مورد نیاز جهت طراحی برنامه جامعه پذیر کردن کارکنان:

نکاتی که باید در هنگام طراحی برنامه جامعه پذیر کردن فرد در نظر داشت این است که هر سازمانی باید به نیاز و شرایط خاص خود، برنامه ای را برای معرفی و آشناسازی فرد با سازمان طرح ریزی نماید که بازده بیشتری داشته باشد. نکات زیر از جمله مسائلی است که باید در هنگام طراحی چنین برنامه هایی مورد توجه قرار گیرد:

- آیا می خواهیم برنامه ای رسمی برای اجتماعی کردن فرد داشته باشیم یا می خواهیم این کار را بدون تشریفات و برنامه های رسمی انجام دهیم؟
- اجتماعی کردن بطور انفرادی انجام می گیرد یا گروهی؟
- می خواهیم چه کسی مسئول اجتماعی کردن فرد باشد؟
- آیا می خواهیم اجتماعی کردن فرد در مقطع زمانی خاصی انجام گیرد؟
- آیا می خواهیم شخصیت و خصوصیات فعلی تازه وارد را حفظ و تقویت کنیم یا می خواهیم هویت جدیدی به او بدهیم؟ (رابینز؛ 1385؛ 168-171)

➤ شیوه های جامعه پذیری:

جامعه پذیری به شیوه های مختلفی انجام میگیرد، مثلا از طریق شرکت در دوره های آموزشی فشرده و دشوار، معاشرت و صمیمی شدن با دیگر اعضای سازمان و یادگرفتن زبان و فرهنگ سازمان. هدف از اعمال روشهای جامعه پذیری تقویت رابطه فرد با گروه یا سازمان و پذیرش وی توسط سازمان است.

➤ آموزش:

- روشهای مختلفی برای تامین مهارتها و اطلاعات جدید وجود دارد، در اینجا تعدادی از آنها را به تفصیل بیان می نمایم:
- 1- در روش «یا غرق شو یا شنا کن» کارکنان به سادگی در کار جدیدشان قرار می گیرند و آنچه را که تجارب عملی نیاز دارند می آموزند.
 - 2- در شیوه گردش شغلی آنها در شغل های متفاوت متعدد، بصورت متوالی کار انجام می دهند و بدین طریق دامنه گسترده ای از مهارتهای مفید در زمینه های مختلف را یاد می گیرند.
 - 3- در نهایت در آموزش تمام وقت آنها در برنامه های آموزشی از دستورات عملی کلاسی تا آموزشهای جزء به جزء حین کار شرکت می کنند.
 - 4- برنامه های آموزشی به هر شکلی که باشند برای موفقیت باید با اصول زیر سازگاری یابند:
 - دقیقا مشخص کنند که افراد برای کارشان به چه مهارتها و اطلاعاتی نیاز دارند و نباید تصور کنند که تجربه قبلی یا آموزش حرفه ای قبلی آنان، آنها را به این مهارتها و اطلاعات هدایت می کند.
 - برای افراد در حین کار بازخور فراهم نموده و احساس دستیابی به تخصص بیشتر را ایجاد نماید.
 - برنامه های آموزشی را مطابق نیازهای کارهای خاص طراحی کنند. آموزش عمومی یا کلی بلافاصله نمی تواند در بسیاری از موارد بکار گرفته شود.
 - موفقیت برنامه های آموزشی را براساس اصل منظمی ارزیابی کنید، تصور نکنید که آنها موفقیت آمیز هستند.

➤ **آشناسازی:**

- برنامه های آشناسازی برای کمک به افراد جهت فهم رویه ها، سیاستها و شیوه های جاری سازمان متمرکز هستند. اکثر آنها از لحاظ محدودده زمانی نسبتا کوتاه مدت هستند چون تنها چند ساعت یا فقط یک روز را دربر می گیرند. برای موفقیت چنین برنامه هایی، باید به اصول زیر توجه داشته باشیم:
- از استفاده بیش از حد اطلاعات خودداری کنید. امکان ندارد کارکنان جدید بتوانند در عرض یک روز هر چیزی را که برای شناختن سازمان لازم دارند را فراگیرند. این کار باید در یک دوره طولانی مدت صورت گیرد.
 - تاکید زیاد به کاغذ بازی نداشته باشید. برای این افراد غیر ممکن است که تنها با پر کردن فرمهای پی در پی یک دیدگاه از دقیق از سازمان و چگونگی عملکرد آن بدست بیاورند.
 - در جلسات آشناسازی باید از روشهای هول انگیزی که به کنارکنان جدید اخطار می دهد که شانس موفقیت شان کاملا کم است و در آن به تحسین و تعریف سازمان و روشهای جاری آن تاکید می شود، جدا خودداری کرد.
 - اطمینان حاصل کنید که اطلاعات کسب شده مربوط به موضوع می باشد این اطلاعات همچنین باید براساس نیاز به شناخت کسب شده باشند.
 - ارتباط دو طرفه ایجاد کنند بطوری که مستخدمین جدید اطلاعات را تنها به سبک منفعلانه کسب نکنند. باید به آنان فرصت سوال و توضیح خواستن داده شود.

➤ **سازگاری با گروههای کاری:**

- گروههای کاری یک منبع اولیه یاری رسان برای کارکنان جدید هستند. در پیرامون آنها افراد کارهای مشابه کار آنها را انجام می دهند و اغلب از در اختیار گذاشتن دانش و تخصص شان به کارکنان جدید خوشحال می شوند. به علاوه آنها می توانند حمایت و تشویق اجتماعی مورد نیاز را در روزهای اولیه کار در اختیار آنان بگذارند. بنابراین بسیار مهم است که برنامه های آمیزگاری به افراد کمک کند تا در واحدهای کاری جدیدشان جذب و تلفیق شوند. اصول زیر اگر چه اغلب برای این منظور مفید هستند معمولا از اثرات کمتری برخوردار است.
- تا حد امکان آمیزگاری باید در داخل گروه کاری صورت گیرد. روشهای گسسته، که توسط افراد بیرون سازمان اعمال می شوند اغلب کمتر موثر هستند.
 - مراقب باشید که کارکنان جدید را در ابتدا با همکاران پر استعداد و نگرشهای مثبتی که به سازمان دارند قرار دهند و از تلاقی کارکنان جدید با نگرشها یا عادت های کاری غیرمطلوب خودداری کنید.
 - از جدا کردن تازه واردین در داخل واحدکاری خودشان اجتناب کنید. این کار می تواند به معنی مثل، «کوری عصاکش کور دیگر» باشد و باعث ترویج برداشتها و عقاید غلط نسبت به سازمان شود.
 - به کارکنان جدید بپیوید که دوره آموزشی آنان چه مدتی طول خواهد کشید و آنان چه وقت اعضای کامل سازمان خواهند شد. این کار به حذف یک منبع مهم و غیرضروری ابهام و نگرانی، کمک میکند.
- با پیروی از این اصول سازمانها می توانند در هدایت موفقیت آمیز کارکنان جدید و دوری از تهدیدات مراحل ورود به سازمان آمیزگاری تازه واردین کمک کنند. در نتیجه مستخدمین می توانند مسئولیت و عضویت کامل را سریعتر از آنچه پیش بینی می کنند به عهده بگیرند و نگرشهای مثبت تری نسبت به سازمان، روشهای آن و نیز همکاران خود داشته باشند.



➤ افراد پیشکسوت و جامعه پذیری سازمانی:

در زمینه های بسیاری افراد جوان و بی تجربه از افراد سالمندتر و باتجربه تر چیزهای زیادی را یاد می گیرند مثلا در رشته پزشکی و حقوق، کارآموزان از پزشکان و وکلای معروف چیزهایی را فرامی گیرند و در علم، دانشجویان دوره لیسانس یا رده بالاتر از زنجیره گسترده ای از دانش و مهارت‌ها را، از محققانی کسب می کنند که تحت نظرشان کار می کنند. آیا چنین جریانی جریانی از مربی بودن در محیط های کاری نیز وجود دارد؟ مدارک مستدلی نشان می دهد که چنین فرایندی وجود دارد. کارکنان جوان و نسبتا بی تجربه اغلب اظهار می کنند که تا حد زیادی از پیشکسوتان مطالبی آموخته اند. یک کارمند با تجربه و مسن تر، کارکنان جدید را نصیحت کرده، با آنان مشورت می کند و بنابراین پیشرفت آنان تقویت می نماید.

تحقیق روی ماهیت چنین روابطی نشان می دهد که افراد پیشکسوت برای افراد تحت حمایت خود کارهای زیادی انجام میدهند. آنها حمایت اساسی و اعتماد به نفس را برای آنان فراهم می کنند و یا پیشنهاد ترفیع آنان و ایجاد فرصتهایی که بتواند قابلیت‌های خود را نشان دهد، باعث پیشرفت آنها در کارراه شغلی شان می شوند و استراتژیهای مفیدی را برای رسیدن به اهداف شغلی پیشنهاد می کنند. امکان ندارد که افراد تحت حمایت یک فرد تنها برای خود عمل کنند. آنان فرد دست پرورده را مورد توجه مدیران-اولین پله ضروری پیشرفت- قرار می دهند. در نهایت آنان افراد دست پرورده را از پیامدهای اشتباهات حفظ کرده و به آنان کمک می کنند از موقعیتهایی که ممکن است برای کارراه شغلیشان مخاطره آمیز باشد دوری کنند. البته این منافع بالقوه با خطرات یا پیشامدهای احتمالی همراه است. افراد دست پرورده ای که کار خود را به جای اینکه به نقطه اوج بکشانند، به نقطه افول می کشانند ممکن است دریابند که مسیر ترقی شغلی شان در خطر است زمانیکه پیشکسوتان آنها حاضر به عقب نشینی نباشند. در واقع ممکن است به دنبال یک پاکسازی پس از شکست در یک کشمکش سیاسی، خود را بدون شغل ببابند. درحالیکه ممکن است نظرات ما تا اینجا نشان دهد که افراد پیشکسوت افرادی نوع دوست هستند، آنان از افراد تحت حمایت خود انتظاراتی نیز دارند:

اول، از آنان انتظار دارند که در کارهای دشوار دست به اعمال تعیین شده ای بزنند.
دوم، از آنان انتظار دارند که در داخل سازمان حامیان وفاداری باشند. چرا که حال آنان از اعضای تیم پیشکسوتان هستند.

سوم، ممکن است پیشکسوتان شناختی از دیگر افراد سازمان برای کمک به پرورش افراد جوان بدست بیاورند و در سایه افتخار توفیقاتی که دست پروردگان به دست می آورند بیاسایند.
نهایتا، ممکن است از این احساس که مورد نیاز هستند و در کمک به نسل جوانتر دخیل بوده منافع روانی کسب کنند.(بهرروز اسکویی؛ 1381؛ 149 تا 153)

ورود کارکنان جدید همواره با چالش همراه است زیرا کارکنان جوان با تجربیات اندک و درک ناکافی از نحوه عمل سازمان مواجه هستند. برای همین برخی از سازمانها اقدام به ایجاد وب سایت نموده اند. افراد جدید الاستخدام می توانند در محیطی آرام سایت شرکت رجوع کرده و اصول و خط مشی، ساختار سازمان و الزامات مربوطه را مطالعه و مرور نمایند. آنها حتی محیط مجازی سازمان را مشاهده کنند و با تعدادی از همکاران در محیط کار خود آشنا شوند.(فرهنگی، صمدی؛ شماره 38؛ 8-31) اگر تفاوت میان واقعیات سازمان و پیش فرضهای فرد درباره سازمان عمیق نباشد که به او شوک وارد کند، یا اگر قادر به تحمل این شوک اولیه باشد و تصمیم به ماندن در سازمان بگیرد، روشهایی وجود دارند که به وسیله آنها فرد می تواند خود را با شرایط و واقعیات موجود در سازمان، وفق دهد.

مهمترین این روشها عبارتند از:

1. تغییر نگرش می دهد: یعنی شخص بجای آرمانی فکر کردن، واقع بین می شود.
2. با دیگران رابطه برقرار می کند: یعنی تازه وارد درمی یابد که تنها تخصص و توانایی فنی او برای موفقیت در سازمان کافی نیست و توانایی ایجاد روابط خوب و سازنده کاری با مافوق، همکاران و مرئوسان همان اهمیت تخصص و مهارت فنی را دارد.
3. صبر و شکیبایی در پیش گیرد: فرد تازه وارد معمولاً با افکار و عقاید گوناگونی وارد سازمان می شود و فکر میکند به تنهایی و یک روزه می تواند همه چیز را عوض کند، ولی بعد از چند بار شکست، متوجه می شود که معمولاً تغییر و تحول به زمان احتیاج دارد و تدریجی است و هنگامی به وقوع می پیوندد که دیگران و بویژه اعضای ارشد و بانفوذ سازمان نیز در ایجاد آن دخالت و مشارکت داشته باشند. (رابینز؛ 1385؛ 165)

برنامه ای که در نخستین روز کاری به منظور آشناسازی مقدماتی افراد تازه وارد به سازمان تنظیم می گردد، معمولاً شامل فعالیتهایی از این قبیل است:

1. آشناسازی فرد با تاریخچه، فلسفه وجودی، اهداف، قوانین ورود به سازمان.
2. آشناسازی با مقرراتی از قبیل ساعات کار، نحوه پرداخت حقوق (ماهانه، هفتگی و غیره)، شرایط اضافه کاری و مزایای استخدام در سازمان.
3. آشناسازی فرد تازه وارد با جزئیات وظایف و مسئولیتهای شغل جدید.
4. نشان دادن واحدهای مختلف سازمان و همچنین نشان دادن سالن غذاخوری، پارکینگ و امکاناتی از این قبیل.
5. معرفی فرد تازه وارد به همکاران جدید.

یکی از اهداف مهم فرآیند آشناسازی فرد با سازمان، شناساندن ارزشها و هنجارهای اصلی و اساسی سازمان به فرد و سعی در متقاعد کردن او به پذیرفتن آنهاست. اگر ورود فرد به سازمان و آشناسازی او با قوانین، مقررات و روشهای صحیح و مطلوب انجام کار به درستی انجام گرفته باشد، تازه وارد راه و روش کار را به سرعت فرامی گیرد و درمی یابد که از او چه انتظاری می رود. اگر آشناسازی افراد با سازمان تجربه موفق باشد، احتمال ترک خدمت و خروج از سازمان ضعیف می شود و جابجایی ها به حداقل می رسد. (رابینز؛ 1385؛ 167-160)

برخی از پیامدهای عدم جامغه پذیری صحیح که سازمان ممکن است با آن روبرو شود، عبارتند از:

- تقاضای استعفا در بدو خدمت.
- عدم تمایل به خدمت در مناطق غیر بومی.
- بی انضباطی و تخلفات مکرر.
- سوء استفاده از موقعیتهای شغلی.
- اخذ رشوه و یا دریافت هدایا از افراد حقیقی یا حقوقی که به فعالیتهای غیرشفاف مشغولند.
- اضافه کاری، فقط برای کسب درآمد بیشتر و نه انجام کار.
- اهانت و بدرفتاری با کارکنان تحت امر.
- بدرفتاری با ارباب رجوع.
- وارد کردن خسارت به اموال دولتی (عمدی یا سهوی).

- به تعویق انداختن امور جاری.
- بروز مشکلات در زندگی خصوصی. (فرهنگی، صمدی؛ شماره 19؛ 107-131)

➤ نتیجه گیری:

بطور خلاصه می توان گفت ممکن است یک سازمان، افراد با صلاحیت را استخدام کرده و بکارگمارد، اما به دلیل پذیرش ناکافی در مراحل اولیه استخدام، آنان را به راحتی از دست بدهد، چراکه همانگونه که پیش از این ذکر شد، جامعه پذیری مناسب کارکنان، به دل بستگی و تعهد بیشتر فرد نسبت به شغل و سازمان منجر می شود و در پی آن بهره وری و کارایی سازمان افزایش می یابد. از سوی دیگر، جامعه پذیری نامناسب کارکنان، به جابجایی های زیاد فرد در سطح سازمان و یا خروج فرد از سازمان بصورت استعفا یا اخراج منجر می گردد، بنابراین بهتر است سازمان برای فرد تازه وارد، شغلی چالش برانگیز فراهم نماید که این شغل بتواند فرصتهای رشد و توسعه، کسب مهارتهای بیشتر و تجارب موفق و تعادل مثبت با افراد بالادست و همکاران را فراهم نماید. نباید فراموش کرد که عدم تامین انتظارات تازه واردان درباره شغلشان مشکل ساز می شود و منطقی نیست که انتظار داشته باشیم کارکنان، همه استانداردها و هنجارهای سازمان را قبول داشته باشند، زیرا در صورت پذیرش تمام و کمال از سوی افراد، ممکن است سازمان به یک سازمان راکد و بی تفاوت تبدیل گردد. نکته قابل توجه دیگر، صلاحیت فرد برای احراز شغل است که این موضوع ضمن فرآیند گزینش و انتخاب، تعیین و محرز می گردد. درواقع هدف گزینش افراد این است که سازمان اطمینان یابد که افراد شایسته در پستهای ذیربط و مناسب قرار گیرند، بنابراین آنچه بعد از ورود سازمان رخ می دهد، تغییرات جزئی و ظریفی است که باید در فرد به وجود آید تا بهتر بتواند خود را با سازمان وفق دهد.

در این زمینه روانشناسان دو عامل اصلی مربوط به جامعه پذیری را ابهام نقش و تعارض نقش معرفی می نمایند. آموزش توجیهی کارکنان و اجتماعی شدن آنان موجب کاهش ابهام برای آنها می شود و کارکنان بخاطر آگاهی از انتظاری که سازمان از آنان دارد، احساس امنیت بیشتری می کنند، همچنین جامعه پذیری، تعارضها، نیاز به سرپرستی مستقیم و مراقبتهای مدیریتی را کاهش می دهد. به یاد داشته باشیم که روزهای نخست کاری در جهت گیری فرد تازه وارد و ایجاد نگرشی مثبت به شغل و سازمان نقش بسیار موثری دارد.

منابع:

1. آتش پور، حمید؛ لندران اصفهانی، سعیده؛ جامعه پذیری سازمانی؛ فصلنامه احیا؛ صفحه 19 تا 22.
2. احمدی، فرانش؛ اسدی، علی؛ جامعه پذیری و آموزش بدو استخدام شرکت مجتمع گازی پارس جنوبی در جذب سال 90؛ دهمین کنفرانس مدیریت.
3. اعتباریان، اکبر؛ شمس الدینی، پوران؛ بررسی میزان جامعه پذیری سازمانی کارکنان و ارزیابی عوامل آن؛ مطالعه موردی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کازرون.
4. بهروز اسکویی، اکبر؛ مدیریت رفتار سازمانی؛ انتشارات موسسه آموزش عالی حسابداری و مدیریت آذربایجان، تبریز؛ 1381.

5. پورسلطانی، حسین؛ ایرجی نقدر، رامین؛ ارتباط جامعه پذیری سازمانی با رضایت شغلی کارکنان اداره کا تربیت بدنی استان خراسان رضوی در سال 89؛ پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی؛ سال هشتم؛ شماره پانزدهم؛ بهار و تابستان 91؛ صفحه 79-96.
6. رابینز، استیفن؛ ترجمه: پارسایان، علی؛ اعرابی، سیدمحمد؛ رفتار سازمانی؛ انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی؛ تهران؛ 1384.
7. رابینز، استیفن؛ ترجمه: الوانی، سیدمهدی؛ دانایی فر، حسن؛ تئوری سازمان و ساختار و طراحی سازمانی؛ انتشارات صفار؛ تهران؛ 1385.
8. سیدجوادین، سیدرضا؛ درویش، حسن؛ جامعه پذیری سازمانی و نقش آن در پیشرفت کارکنان؛ مجله مجتمع آموزش عالی قم؛ سال دوم؛ شماره هفتم و هشتم؛ پاییز و زمستان 71؛ صفحه 125-136.
9. عباس پور، عباس؛ مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها) انتشارات سمت؛ تهران؛ 1384.
10. کریمی، فیروزه؛ جامعه پذیری کارکنان و نگهداشت نیروی انسانی در سازمان؛ ماهنامه کار و جامعه؛ شماره 107 و 106؛ فروردین و اردیبهشت 88؛ صفحه 71 تا 74.
11. فتحی، فریبرز؛ محرم زاده، مهرداد؛ سیدعامری، سیدحسن؛ تبیین رابطه جامعه پذیری سازمان با وجدان کاری کارکنان ادارات کل ورزش؛ مطالعات مدیریت ورزشی؛ شماره 21؛ بهمن و اسفند 92؛ صفحه 219 تا 232.
12. فرهنگی، علی اکبر؛ صمدی، مهران؛ جامعه پذیری کارکنان در بدو خدمت و تاثیر آن در نگهداشت کارکنان؛ فصلنامه بصیرت؛ سال چهاردهم؛ شماره 38؛ پاییز و زمستان 86؛ صفحه 8 تا 31.
13. فرهنگی، علی اکبر؛ صمدی، مهران؛ جامعه پذیری کارکنان در بدو خدمت و تاثیر در نگهداشت پلیس؛ فصلنامه منابع انسانی ناجا؛ سال پنجم؛ شماره نوزدهم؛ بهار 89؛ صفحه 107 تا 131.
14. مقیمی، سیدمحمد؛ سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی؛ انتشارات ترمه؛ تهران 1385.
15. نادى، محمدعلی؛ گل پرور، محسن؛ سیادت، سیدعلی؛ جامعه پذیری سازمانی و آرزوهای شغلی کارکنان در محیطهای کاری؛ جامعه پذیری سازمانی؛ سال بیست و یکم؛ شماره پیاپی 37؛ شماره اول؛ بهار 89 صفحه 159 تا 176.

16. Holleran, Stacey L.; ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION PRACTICES FOR SUCCESSFUL NEWCOMER ADJUSTMENT; December 2012.
17. Gruman, Jamie A.; Saks, Alan M.; Organizational socialization tactics and newcomer, proactive behaviors: An integrative study; April 2006.
18. Madeline N. Bodoh; Mastery of Socialization Content and Citizenship Behavior, Associated With Organization and Newcomer Commitment: A Correlational Analysis; April 2012.
19. Yan; JIANG, Is Here My Home? A Control Perspective for Newcomers' Organizational Socialization; August, 2010.

عنوان نهم: چالشهای مدیریت منابع انسانی و راهکارها

تهیه و تنظیم: نادیا ایزی

➤ مقدمه

از گذشته انسانها برای چرخه حیات و کنار آمدن با پدیده ها، مبادرت به تأسیس و گسترش سازمانها کرده اند تا از طریق آن بتوانند اهداف و نیازهای خود را محقق سازند. با وجود پیشرفتهای عظیم اخیر در عرصه های مختلف انسانها همچنان مهره های اصلی سازمان را تشکیل می دهند به طوری که موفقیت سازمانها در جهت تحقق اهدافشان وابسته به نحوه نگرش آنان نسبت به انسان و چگونگی به کارگیری این نیروها است. روابط انسانی و توجه به شخصیت انسانی از قرنهای پیش مطرح بوده اما تا قبل از قرن بیستم پدیده ای گمنام و ناشناخته بود. زیرا قبل از انقلاب صنعتی، ارزش انسان؛ ماشین آلات و ابزار مکانیکی برابر دانسته می شد. «در این دوره روابطی که بین کارگران و کارفرمایان وجود داشت بسیار سهل و ساده بود و معمولاً کارفرمایان آنچه را که خواستار آن بودند به کارگران تحمیل می کردند.» (پرهیزگار، 1368، ص 59).

اما در سال 1800 م، رابرت آون به نقش روابط انسانی در سازمانها توجه کرد. پس از او در سال 1835 م، آندرواور عامل انسانی را در امر تولید مورد بحث قرارداد و اهمیت آن را تشریح کرد پس از این دو دانشمند وینسون نکات مهمی را بر بنیاد ریشه ای روابط انسانی افزون نموده است. (آهن چیان، 1374، ص 30)

یک چالش بسیار جدی، مدیریت استعدادها در سازمان است. هرچند ارزش اقتصادی دانش، مهارتها و قابلیتها و استعدادها در ترازنامه های سازمان نشان داده نمی شود ولی عملکرد مالی سازمان بسیار تحت تأثیر عملکرد استعدادهاست (Snell and Bohlander, 2010:13). بنابراین به بحث توانمند سازی و راهکارهای آن که از مهم ترین چالشها

است بیشتر می پردازیم.

توانمندسازی را به عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی خود می دانستند که این اختیار بایستی به فرد اعطا یا در نقش سازمانی او دیده شود. این توانمندسازی به معنی اشتیاق فرد برای پذیرش مسئولیت واژه ای بود که برای اولین بار به طور رسمی به معنی پاسخگویی تفسیر شد. گرو (1971) به تعاریف رایج فرهنگ لغت از توانمندسازی اشاره میکند که شامل تفویض قدرت قانونی، تفویض اختیار کردن، مأموریت دادن و قدرت بخشی است. (Grove, 1971, p.744) اما زایمرمن (1990) به سهل و ممتنع بودن ارائه تعریفی از آن اشاره می کند و معتقد است زمانی ارائه تعریفی از توانمندسازی آسان است که آن را بدون در نظر گرفتن واژه هایی «درماندگی»، «بی قدرتی» و «بیگانگی» بخواهیم مورد توجه قرار دهیم و هرگاه آن را با توجه به افراد گوناگون بخواهیم تعریف کنیم بسیار مشکل است (Zimmerman, 1990 p,169).

➤ تعاریف و مفاهیم

مدیریت منابع انسانی : مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست ها، اقدامات و سیستم هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تاثیر قرار می دهند . (Noe et al,200,p.30)

مدیریت منابع انسانی عبارتست از رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می کنند (Armstrong, 1993, p.34) مدیریت منابع انسانی فرآیندی شامل چهار وظیفه جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و نگهداشت منابع انسانی است (DeCenzo, Robbins,1988,p.4)

مدیریت منابع انسانی یعنی مدیریت کارکنان سازمان (Scrapello, Ledvinka,1988,p.4) **توانمند سازی کارکنان**، عبارت است از مجموعه سیستم ها و اقداماتی که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدفهای سازمان به کار گرفته می شوند (p.103,Carter,2001)

تواناسازی یعنی فرآیندی که از راه آن مدیران به کارکنان اجازه می دهند تا قدرت به دست آورند و در داخل سازمان نفوذ یابند. برای غلبه بر پیچیدگی و شتاب چالشهایی که در محیط امروزی با آن روبه رو می شویم، موفقیت یک سازمان وابسته به این است که تا چه اندازه می توان تمام کارکنان را صاحب قدرت کرد. (آرشر مرهون، 1381، ص 459)

➤ مدیریت منابع انسانی (فرآیند – اهداف – وظایف)

مدیریت منابع انسانی به معنای درک اهمیت منابع انسانی یک سازمان است که به برتری سازمان، توجه به مشتری، کارآفرینی، کیفیت و نظایر آن شکل و معنا می بخشد. در حقیقت رشد و پرورش و افزایش سطح توانایی های و سازماندهی نیروی انسانی یک سازمان جهت رسیدن به اهداف سازمان در دیدگاه و سطح فکری مدیریت منابع انسانی خلاصه شده است و این سطح مدیریتی در شکست و پیروزی سازمان سهم بسزایی دارد.

• فرآیند مدیریت منابع انسانی: بطور کلی می توان گفت مدیریت منابع انسانی عبارتست از :

- جذب و استخدام
 - آموزش و بهسازی
 - بکارگیری و انتصاب
 - نگه داشت منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمانی
- این چهار فرآیند، فرآیندهای اساسی مدیریت منابع انسانی می باشد که باید الگوها، سیستم ها و روش های برپایه این فرآیندها طراحی شود (سعادت، 1386، ص 5)

✓ وظایف مدیریت منابع انسانی: این وظایف عبارتند از:

- تجزیه و تحلیل شغل
- طراحی شغل و طبقه بندی مشاغل
- برنامه ریزی منابع انسانی
- جذب و استخدام
- سیستم اطلاعات منابع انسانی
- تنظیم روابط کار
- اجتماعی سازی
- ارزیابی عمل
- حقوق و دستمزد
- انضباط
- پژوهش در مشاغل نیروی انسانی
- ایمنی و بهداشت
- پاداش (جزئی 1378، ص 29-36)

✓ اهداف مدیریت منابع انسانی: تمام فعالیت های مدیریت منابع انسانی برای رسیدن به اهداف زیر است:

- بهره وری بیشتر
- رضایت شغلی بیشتر
- بهبود کیفیت زندگی کاری
- افزایش انگیزه
- تحقق اهداف سازمان

اهداف اساسی مدیریت منابع انسانی حصول نتایج مطلوب از تلاش های جمعی کارکنان سازمان است که می تواند سازمان را به اهداف اساسی سازمان برساند (دعائی 1377، ص 9)

در حال حاضر از واحد منابع انسانی انتظار می رود که ارزشی را به سازمان بیفزاید نه این که صرفا هزینه ای را برای سازمان ایجاد کند. (Uirich, 1998, p.124)

➤ چالشهای مدیریت منابع انسانی

1. جهانی شدن: مدیران اغلب مواقع با چالشهایی درجهت ایجاد توازن میان الزامات جهانی اندیشیدن و محلی عمل کردن مواجه هستند. افراد، ایده ها، تولیدات و اطلاعات باید درجهت برآورده ساختن نیازهای محلی در سرتاسر جهان جابه جا شوند. هم اکنون موقعیتهای سیاسی متغیر، مسائل تجارت جهانی، نرخهای مبادله متغیر و فرهنگهای ناآشنا در تصمیمات تجاری وارد شده است و لذا مدیران باید براساس نیازهای مشتریان بین المللی خود تحت آموزش قرار گیرند.

آنان باید توانایشان را برای یادگیری انجام کار با یکدیگر در جهت اداره تنوع بیچیدگی و ابهام در سراسر جهان ارتقا دهند. در این محیط مدیران منابع انسانی وظیفه ای خاص را به عهده دارند، این وظیفه شامل حصول اطمینان از این موضوع است که آیا سیاستها و اعمال منابع انسانی توجه کافی به تعادل بین سازگاری و هماهنگی در مقابل شناخت تفاوت‌های فرهنگی و دیگر اختلافها مبذول می‌دارد (تدبیر، 1383، ص34)

➤ چالشهای منابع انسانی در عرصه جهانی شدن:

دگرگونی در حرفه ها: در سالهای گذشته، تحول و انتقالی از حرفه های تولیدی به حرفه های خدماتی صورت گرفته است. عمده دلیل این تحول ظهور پدیده هایی، مانند: اینترنت، رایانه و نیز سیستمهای اطلاعاتی بوده است. این دگرگونی با توجه به بالاتر رفتن سطح خودکارسازی کارخانه ها و کارگاه ها، باعث ایجاد چالشی در زمینه مدیریت منابع انسانی شده است. این امر باعث شده است که در اقتصاد آمریکا بیش از 80 درصد حرفه ها را حرفه های خدماتی تشکیل دهند و سهم حرفه های تولیدی به 12 درصد تا 15 درصد کاهش پیدا کند.

رقابت بازار: مشکل دیگر، افزایش روز افزون رقابت جهانی است. این رقابت باعث افزایش فشار بر روی شرکتهای بزرگ برای افزایش کیفیت و کاهش قیمت و در نتیجه ضرورت استفاده از نیروهای ماهرتر شده است. این در حالی است که با افزایش نیاز به نیروهای با سطح مهارت بالا در کشورهای پیشرفته، نیاز نیروهای با سطح مهارت پایین و مونتاژ کار در کشورهای جهان سوم نیز افزایش یافته است. کمبود نیروی کار ماهر: در سالهای اخیر صناعی که نیازمند نیروهای با تحصیلات و مهارت بالاتر هستند در حال رشد روزافزون شده اند و به نظر میرسد نیاز به افراد با سطح دانش و آگاهی بالاتر به شدت در حال افزایش است.

رشد نیروی پاره وقت: در گذشته نیروهای پاره وقت بیشتر برای انجام فعالیتهای موقتی و برای عبور از حالتی بحرانی نظیر رشد ناگهانی تولید و غیره به کار گرفته میشد، اما امروزه نیروهای پاره وقت (نظیر: کارگران موقتی، پیمانکاران مستقل، کارکنان قرضی و نیمه وقت) سهمی معادل 20 درصد کارکنان را تشکیل میدهند. این امر از یک سو به آن دلیل است که نیروهای حرفه ای و با سطح دانش بالا ترجیح می دهند با همکاری پاره وقت با چند سازمان به صورت همزمان، در آمد بیشتری کسب کنند و از طرف دیگر سازمان ها نیز تلاش میکنند به جای پرداخت هزینه های سنگین به کارگیری دائم نیروهای متخصص، از آنها بصورت ساعتی و تنها در مواقع نیاز استفاده کنند تا بهره وری خود را افزایش داده و هزینه های خود را کاهش دهند.

تفاوتهای نژادی: با رشد مهاجرت به شهرها و کشورهای مختلف، تنوع افراد با قومیت ها، مذاهب و فرهنگ های مختلف افزایش یافته و وظیفه مدیریت منابع انسانی است که از این تفاوتها به گونه ای احسن استفاده شده، مانع از بروز اختلاف در سازمان شود.

تفاوتهای سنی: با توجه به بالاتر رفتن سطح زندگی، امید به زندگی در جوامع بالاتر رفته و این امر باعث شده است تا افراد مدت زمان بیشتری را به کار پرداخته، دیرتر بازنشسته شوند. از این رو امروزه میتوان تنوع سنی زیادی در سازمانها

مشاهده کرد (از سنین حدود 20 سال تا حدود 65 سال) این تفاوت‌های سنی باعث ایجاد محیطی ناهمگون و با رفتارها و هنجارهای متفاوتی در سازمان میشوند.

توازن بین کار و خانواده: یکی دیگر از مشکلات همیشگی مدیران منابع انسانی و نیز نیروهای کاری ایجاد توازن مناسب بین کار و خانواده است که این توازن در بین گروه‌های مختلف اجتماعی و با توجه به شرایطی که در آن به سر می‌برند، متفاوت است.

سازماندهی: در جهان امروزی سازمانها برای اینکه بتوانند قابلیت‌های رقابتی خود را حفظ کنند مدام در حال سازماندهی مجدد سازمان خود هستند. این سازماندهی‌ها در قالب اقداماتی نظیر: حذف لایه‌های مدیریتی، استراتژی کاهش، ادغام شدن با سازمانهای دیگر، برون سپاری فعالیتها می باشد. این فعالیتها برای آن انجام میشود تا سازمان تا حد امکان مسطح شده و در نتیجه با کاهش رده‌های مدیریتی و افزایش بهره‌وری هزینه‌های کاری کاهش پیدا کند. این تغییرات که بعضا باعث کاهش یا افزایش تعداد و تنوع نیروی انسانی می شود، باعث بروز مشکلاتی برای مدیریت منابع انسانی خواهد شد. (دعائی، 1377، ص 39)

2. رشد: تعداد زیادی از شرکتهای غربی تقریبا به سودها و درآمدهای فراوانی از طریق کوچک سازی، کم کردن تعداد سطوح سازمانی و استحکام رسیده اند. در حال حاضر آنان به درآمد افزایش یافته از طریق رشد نظر دارند که مسائل و چالشهایی را برای حرفه‌ای‌های منابع انسانی به همراه خواهد داشت.

○ آنان باید کارکنانشان را وادار کنند که خلاق و نوآور باشند. به عبارتی دیگر، کارکنان را در زمینه‌هایی نظیر یادگیری مشارکتی تشویق کنند.

○ سازمانهایی که رشد را از طریق ادغام، استحکام یا سرمایه‌گذاریهای مشترک انتخاب میکنند به مهارتهای ضروری موردنیاز منابع انسانی نظیر ادغام فرهنگ و فرآیندهای کاری مختلف نیاز دارند.

3. فناوری: از سازمانها انتظار می‌رود فناوریهای خود را به روز و بازبینی کنند. فناوری یک تجلی خاص تغییر است. هر تغییری دشوار است و واحد منابع انسانی باید خود را به عنوان عامل تغییر ملاحظه کند. به‌ویژه در مورد فناوری ضروری است سازمان اقدامات لازم را برای کاهش مقاومت کارکنان در مقابل فناوری جدید معمول داشته و اطمینان حاصل کند که گامها و فرآیندهای حمایتی و آموزشی لازم برداشته شده است تا از این طریق کارکنان بتوانند از عهده تغییرات برآیند(تدبیر، 1383، ص 36)

4. سرمایه فکری: موفق‌ترین سازمانها آنهایی خواهند بود که بتوانند افرادی با توانایی اداره سازمانهای جهانی را جذب، پرورش و حفظ کنند. از جمله ویژگیهای این سازمان حساسیت نسبت به مشتریان و فرصت‌هایی است که از طریق فناوری ارائه میشود. مسوولیت واحد منابع انسانی خواهد بود که این کارکنان مستعد را یافته، جذب کرده، پرورش داده، جبران خدمات کرده و حفظ کند. زمانی که نیروی کار مناسب است، ضروری است واحد منابع انسانی با مشارکت و همکاری دیگران اطمینان حاصل کند که سرمایه‌های فکری این کارکنان به طور کامل مورد استفاده قرار می‌گیرد. آنان همچنین باید مطمئن شوند که نتایج چنین فعالیتهای فکری کاملا مشخص و محافظت شده و به طور مناسب توزیع و اداره میشود.

در اقتصاد دانشی استعداد برتر عاملی کلیدی برای آینده است؛ یعنی منبع اصلی مزیت رقابتی؛ این منبع باید پرورش داده شود (Hoover, 2002, p.27)

5. تغییر: شاید تمام عوامل پیش گفته نموده‌های خاصی از مهمترین آنها یعنی تغییر باشند. واحد منابع انسانی باید تغییر را پذیرفته و حمایت کند. البته این بدین معنی است که خودش نیز باید تغییر کند و انعطاف پذیر، حساس و ارزش افزا به نظر آید. واحد منابع انسانی اگر نتواند خود، تغییر را بپذیرد، در آن صورت نمیتواند آن را در جاهای دیگر سازمان به حرکت انداخته و حمایت کند. براین اساس ضروری است ساختارهای جدید، فرآیندهای جدید انجام کار و فرهنگ جدید حمایت بازار را بررسی و اتخاذ کند. علی رغم تغییرات شرایط، شیوه های مدیریت ما تغییر پیدا نکرده است و همین امر سبب بروز تعارض در سازمان می شود (Aghazadeh, 1999 p.22)

الف) تغییرات تکنولوژی: جهانی شدن باعث تغییرات فزاینده تکنولوژیکی در سازمان شده و این امر نیز باعث ایجاد چالشهای جدیدی مانند به کارگیری کامپیوتر و روباتها به جای عوامل انسانی و به تبع آن باعث بیکاری برخی نیروی کار میشود. همچنین با بهکارگیری سیستمهای مکانیزه کنترل و وجود بانکهای اطلاعاتی متعدد، دامنه به کارگیری توانمندیها و حجم فعالیتهای فرد بالا رفته و پدیده هایی مانند کار در خانه ظهور پیدا میکند.

ب) تغییر استراتژی ها: با ورود سازمانها به عرصه جهانی نقش مدیریت منابع انسانی از ایفای امور اداری صرف به نقش ارزش آفرینی و سیاستگذاری تغییر خواهد کرد، چرا که در بازار رقابت امروزی توجه به نیروی انسانی با کیفیت و دانش محور امری ضروری در ایجاد تنوع خدمات و بهبود کیفیت میشود. با ورود صنایع به عرصه جهانی، سازمانها در صدد جذب نیروهای خبره بوده، بر جذب نیروهای خلاق و نوآور و استفاده هرچه بهتر از آنها متمرکز خواهند شد (دعائی، 1384، ص 56).

ج) تغییر فرهنگ سازمانی: مدیریت منابع انسانی در آینده با نیروهای چند ملیتی از دورترین نقاط دنیا روبه رو خواهد شد که دارای انتظارها و فرهنگهای متنوعی خواهند بود و در این میان سازمانی موفق خواهد شد که بتواند آلیاژی محکم از چندین عنصر انسانی تهیه کند. همچنین به دلیل مجازی شدن فرآیندها و انجام امور از فواصل دور، مدیریت منابع انسانی با چالش پایین بودن تعهد سازمانی روبه رو خواهد بود که بایستی اهرم های مناسبی را برای حفظ و نگهداری آنها ب هکار گیرند.

د) تغییر ساختار: پدیده کوچکسازی همگام با پیشرفت جهانی شدن باعث در هم ریختن ساختارهای سازمانی عریض و طویل شده و به سمت ساختارهای تخت روی خواهد آورد و در این میان برخی از مدیران رده های میانی شغل خود را از دست خواهند داد. بروز این پدیده باعث گسترش فعالیتهای پروژه های و کارگروه های موقت شده و ساختار پروژههای و مبتنی بر تولید و خدمات از رایج ترین ساختار خواهد بود. (مومنی، 1386، ص 98)

موارد بالا فقط معدودی از انواع روندهایی هستند که توفیق مدیران منابع انسانی را با چالش روبه رو میکنند مدیر مطلع امروزی به خوبی آماده است که نه تنها تحت این چالش ها کار کند بلکه برای فشارهای ذیل نیز پاسخ مناسبی را پیدا نماید.

6. بی توجهی مافوق به مسائل و اتفاقات سازمان: بی توجهی از طرف مافوق دلایل مختلفی دارد از قبیل بی تفاوت بودن خود مافوق به مسائل سازمان، بی تجربه بودن مافوق، نداشتن دانش کافی، نبود معیارهای ارزشیابی و...

7. **عدم شایسته سالاری:** کارکنان نگاه تیزبینی به تصمیمات مدیریت در مورد خودشان دارند. بطور مثال در انتصاب همیشه یک مقایسه اجتماعی بوجود می آید. در صورت عدم انتخاب فردی شایسته، موجب بروز نارضایتی و بی تفاوتی می گردد. در چنین سازمان هایی ترفیعات براساس شایستگی افراد انجام نمیشود و معیار شایسته بودن بر تعداد بله گفتن و حرف شنوی بدون چون و چرا است.
8. **برخورد گزینشی با تخصص افراد:** چه بسا افرادی که دارای دانش و تخصص بالایی هستند ولی به خاطر برخورد گزینشی و انتخابی در جایگاه پایینی قرار میگیرند و بالعکس.
9. **عدم وجود نظارت:** نظارت از جمله مواردی است که موجب میشود پرسنل احساس کنند که مورد توجه هستند و کارشان ارزشمند است.
10. **کارکنان نیازهای متفاوتی دارند.** بعضی با دریافت پول بیشتر، بعضی با پذیرفته شدن، بعضی با تشویق و ... احساس رضایت می کنند. در سازمان هایی که بصورت سنتی اداره میشوند، مدیران فقط به دنبال تأمین نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی که اولین نیاز در سلسله مراتب نیازهای آبراهام مازلو میباشد، هستند. در این سطح نیازهای اصلی و اساسی آنها مانند شکوفایی که از جمله نیازهای روانی است، برآورده نمیشود. کارکنان در صورت عدم تأمین نیازهای اساسی شان، ابتدا احساس رضایت نمی کند و سپس بعد از تلاش برای ارضاء این نیاز و مواجه شدن با عدم توجه مدیران، منجر به از بین رفتن انگیزه در آنها و در نهایت بی تفاوتی خواهد شد. این مسأله چون به مرور بوجود میاید در کارکنان قدیمی بیشتر دیده می شود.
11. **توجه به بعضی از شغلها:** از آفات توجه به بعضی شغل ها و بی توجهی به بعضی دیگر، علاوه بر بروز بی تفاوتی، موجب عدم ثبات و ماندگاری افراد در شغلی که تجربه انجام آن را دارند میشود. زیرا که فرد احساس میکند اگر در قسمت دیگری مشغول بکار شود، مدیریت به او توجه بیشتر میکند و از اهمیت بیشتری برخوردار خواهد بود و در نهایت میتواند از مزایا بیشتری استفاده نماید در نتیجه به شغل فعلی خود اهمیتی قائل نخواهد شد و به دنبال راه گریزی برای انتقال به قسمت دیگری میباشد.
12. **تبعیض:** تبعیض نتیجه نامطلوب تمرکز قدرت در سازمان است. وجود تبعیض موجب هرز رفتن استعدادها و ضعیف شدن توانایی ها کارکنان میشود که نتیجه نهایی آن چاپلوسی، تملق و پذیرفتن نظرات غلط مافوق است. این موضوع نیز چیزی جز کاهش انگیزه و بی تفاوتی به بار نخواهد آورد. ناگفته مشخص است که از بین رفتن استعدادها و ضعف در توانایی ها موجب میشود تا سازمان نتواند به برنامه های پیش بینی شده خود برسد که نتیجه آن کاهش سود خواهد بود.
13. **وجود هرم تصمیم گیری:** در سازمانهای سنتی تصمیم فقط از بالا به پایین گرفته می شود. کارکنان هیچ تأثیری در تصمیمات ندارند. هر تصمیمی فقط با نظر و تأیید مدیر قابل اجراء است و در صورت رد (هر چند اگر صحیح باشد) جایی برای برگشت وجود ندارد.

14. بی توجهی به مسائل رفاهی کارکنان: عدم توجه به مسائل رفاهی و آسایشی پرسنل موجب کاهش انگیزه می شود. در این مورد ممکن است کارکنان از سازمان خود خارج شوند و به سازمان دیگری بپیوندند که، مشکلات آنها را درک میکند و امکانات مناسبی برایشان در نظر می گیرد.

15. عدم اطلاع کارکنان از نتایج عملکرد خود: بازخورد ناکافی از کار انجام شده و ندانستن این که استاندارد عملکرد کارکنان چیست، موجب پرداخت بهاء گزافی خواهد شد.

16. بی انگیزگی کارکنان: مشخص نبودن نقش کارکنان و عدم تطبیق رشته تحصیلی با نقش افراد در سازمان باعث کم انگیزگی و عدم کارایی میشود. انگیزه به افراد نیرو میبخشد و آنها را برای رسیدن به اهداف هدایت میکند و همچنین عدم وجود معیارها و شاخص های سنجش شایستگی یکی دیگر از دلایل اساسی بی انگیزه بودن کارکنان در بخشهای دولتی می باشد.

17. فقدان عدالت در پرداختها: وجود نظام روزمزدی در پرداختهای دولت و مشخص نبودن و عدم شفاف سازی و تعیین استاندارد کار موظف و مازاد بر کارکنان و نیز عدم ارزش ریالی فعالیت های روزانه کارکنان درحقیقت محیط تاریک و مبهمی را برای کارکنان بوجود می آورد، در نتیجه این روند غلط در برخورد منابع موجود در سازمان اتلاف منابع و فقر روزافزون پرسنل را در پی خواهد داشت و متأسفانه این روند غلط به قدری در سازمان های ایرانی جا افتاده که گویی طرحی برای گریز از شرایط فعلی وجود ندارد.

18. بی برنامهگی: جهت دار نبودن فعالیتهای کارکنان و عدم پاسخگویی آنها در مقابل اختصاص سهم عمده ای از هزینه های سازمان به هزینه های پرسنلی که منجر به بهره وری پائین آنها در مقابل اختصاص سهم بالای اعتبارات سازمانی است، از دلایل دیگر ضرورت مدیریت مبتنی بر عملکرد است.

19. بهبود اخلاق مدیریتی در سازمانها: امروزه این گرایش روشن وجود دارد و جامعه طالب آن است که مسئولان دولتی، مدیران، کارکنان و سازمانها طبق اخلاق و ضوابط پسندیده رفتار نمایند. اخلاق مدیریتی رفتاری است که نه تنها طبق قانون، بلکه متناسب با ضوابط اخلاقی معمول در کل اجتماع باشد. این که انتخاب های فردی بایستی پیرو کدام ضوابط اخلاقی باشند، موضوع مورد بحثی است. (Reibstein, 1987, p.154)

20. افزایش هزینه های استخدامی: افزایش نیروی متخصص و متعهد در سازمان هزینه های جدیدی از جمله هزینه تحرک سازمانی نیروهای دانش گر را در سازمانهای امروزی به وجود آورده. به عنوان نمونه، نیروهای دانش بنیان در بسیاری موارد تمایلی به باقی ماندن در یک سازمان برای مدت طولانی ندارند، بنابراین می خواهند سازمان را ترک کنند و به صورت طبیعی سازمان از ترک این افراد متضرر می شود، به سبب این که برای ارتقای آنها سازمان متحمل هزینه شده است. همچنین رفت و آمد افراد در سازمان ها هزینه های قابل توجهی به سیستم تحمیل می کند.

21. بهره وری ناکافی منابع انسانی: معمولاً به دلیل نداشتن آگاهی از مفهوم بهره وری، مقاومت در برابر تغییر از سوی مدیریت و کارکنان، فرهنگ کاری ضعیف، تعهد و مشارکت کم (نبودن روحیه مشارکت پرسنل در مسائل و مشکلات کاری)، نداشتن مهارتهای کاری لازم، نداشتن حس مسئولیت و دلسوزی و عدم وجود انگیزش کاری در بعضی از موارد هم برای مدیران و هم برای کارکنان، رعایت نکردن استانداردهای کار (تورم نیروی کاری و به ویژه نیروهای غیر

تولیدی، ارتباط ناکافی و غیر موثر بین رده های مختلف کاری، کاربرد نادرست نیروی انسانی با توجه به تخصص و عدم برنامه آموزشی صحیح و هدفدار منطبق با اهداف شرکت و پایین بودن سطح علمی اکثر کارکنان در سازمان بوجود میاید.

22. ترک همکاری کارکنان با سابقه سازمان: بی توجهی مافوق به مسائل و اتفاقات سازمان، عدم شایسته سالاری، برخورد گزینشی با تخصص افراد، عدم وجود نظارت، عدم شناخت نیازهای کارکنان، توجه به بعضی از شغلها، وجود تبعیض، وجود هرم تصمیم گیری، بی توجهی به مسائل رفاهی کارکنان و عدم اطلاع کارکنان از نتایج عملکرد خود از دلایل این اتفاق در سازمان می باشد.

23. عدم مشارکت کارکنان: دلایل عدم مشارکت کارکنان در سازمانها عبارتند از: احساس عدم تعلق و وابستگی کارکنان به سازمانها، مغایر بودن اهداف فرد و سازمان، فقدان انگیزش، احساس بیم و خطر از مشارکت، نبود خصلتهای کار گروهی در میان کارکنان، عدم ایجاد یک بستر فرهنگی، کمبود آموزشهای لازم، نبود زمان و فرصت کافی، محرمانه بودن بعضی از طرحها، وجود سبکهای مختلف مدیریتی و ضعف مدیریت. چالش های مدیران منابع انسانی غیر از موارد ذکر شده شامل افزایش دستمزدها، دانش و مهارت ناکافی کارکنان در حوزه فناوری اطلاعات (IT)، دوباره کاری های بیش از حد، ایجاد خسارات ناشی عدم رعایت ایمنی کار، کمبود بودجه، عدم تعهد و اخلاق حرفهای کارکنان است. (بلانچارد، 1378، ص 69)

"توانمندسازی" به عنوان خط مشی برای رفع "چالشهای مدیریت منابع انسانی"

در مقابل چالشهای مدیریت منابع انسانی بحث توانمندسازی کارکنان مطرح می گردد. توانمندسازی کارکنان از موثرترین گامها برای رفع این چالش ها است. توانمندسازی منابع انسانی دو فایده مهم برای سازمان دارد: اولاً کارکنان توانمند، انگیزه مندتر و متعهدترند و حداکثر توان خود را برای رفع چالش ها به کار میگیرند دوماً از بروز بعضی از چالشها پیشگیری می نمایند زیرا بسیاری از چالش های مدیریت منابع انسانی ریشه در ناتوانایی کارکنان دارد اما متأسفانه چالش های مدیریت و رهبری در سازمان، فرهنگ و مسائل اقتصادی از یک سو، عناصر توسعه راهبردی منابع انسانی، از جمله: یادگیری سازمانی، نوآوری، توسعه کارکنان و کامیابی مشتری از دیگر سو، سازمانها را مجبور به جهت گیری راهبردی توانمندسازی کارکنان کرده است.

نیکسون نوعی استراتژی پنج قسمتی توانمندسازی برای بهبود مدیریت منابع انسانی را این گونه بیان می کند:

- ایجاد بینش؛
- اولویت بندی و عمل در جایی که بیشترین تاثیرگذاری را ممکن می سازد؛
- بهبود و ایجاد رابطه ای قوی با همکاران؛
- گسترش شبکه ای؛
- استفاده از گروههای حمایتی داخلی و خارجی (Margaret, 1996, p.318)

➤ انواع توانمندسازی

1. فردی: در این مدل، کارکنان با کسب مهارتها قادرند بدون نیاز به حضور مستقیم سرپرست، فعالیت کنند. در این مرحله، قدرت تجزیه و تحلیل کارکنان رشد یافته و م میتوانند برای پرسشها و مشکلات خود پاسخ و راه حل مناسب پیدا

کنند. همچنین شخص قادر است در شرایط جدید رفتارش را تنظیم کرده، در مقابل عملکرد و تصمیم هایش مسؤول و پاسخگو باشد.

2. سازمانی: در این سطح که ویژه مدیران است، آنان قادر می شوند برنامه های کلی سازمان را تدوین کنند. آنها تصمیم می گیرند چه کارهایی توسط چه کسانی و چطور انجام گیرد. مدیران به وظایفشان آگاه بوده، کماکان هدایت کارکنان را برعهده دارند. در این مرحله، مهارت های رهبری را می توان به کارکنانی که توانمندسازی مرحله فردی را با موفقیت گذرانده اند، آموزش داد (تدبیر، 1388، ص 68)

➤ چالشهای موجود در تواناسازی کارکنان مهمترین چالش های موجود را از **دو بعد مدیریتی و پیامدی** می توان مورد بررسی قرار داد.

الف - چالش های مدیریتی:

- نبود باور پذیری: برخی از مدیران براین باورند که کارکنان، نه تنها برای انجام مسؤولیتهای برعهده به اندازه کافی ماهر نیستند، بلکه توانمندی لازم برای ایفای نقش های جدید را نیز ندارند. آنها معتقدند توانمندی ذاتی است نه اکتسابی و به همین دلیل با کلیه امور و فرآیندهای مرتبط با تواناسازی کارکنان مخالفت و یا در مسیر انجام آن مانع تراشی میکنند.
- تهدید امنیت مدیریتی: برخی دیگر از مدیران گمان می کنند که توانمند شدن کارکنان، موجب از دست دادن کنترل امور خواهد شد. بنابراین آنان در تسهیم یا انتقال مهارتهای کاری خود رغبت چندانی نشان نداده و ترجیح می دهند که خودشان روی وظایف کار کنند تا این که دیگران را درگیر سازند. (باکینهام، 1383، ص 13-14)
- تخصیص نیافتن اعتبارات کافی: هرچند برنامه هایی که در راستای تواناسازی کارکنان انجام می شود، در نهایت به تعالی و رشد کیفی سازمان منجر خواهد شد. هنوز مدیران و تصمیم گیرندگانی هستند که تخصیص بودجه برای اینگونه برنامه ها را هزینه سربار تلقی میکنند و آن را بار اضافی سازمان بر می شمارند و متأسفانه چنین قاعد ههایی از تجربه عملی بسیاری از سازمان ها سر برآورده است (تدبیر، 1386، ص 69)

ب - چالشهای پیامدی:

- تغییر سبک مدیریتی: در برنامه های توانمندسازی، سبکهای مدیریتی به سبکهای رهبری تغییر خواهند کرد. این تغییر همواره خاصیت چال شزایی به دنبال دارد. چرا که لازمه آن، زیر سوال بردن شیوه های معمول کاری، ریسک پذیری و تجربه کردن، تمرکز بر فعالیتهای تیمی، افزایش دامنه اختیارات کارکنان، توجه به ارزشهای جدید، تمایل به تبادل اطلاعات سازمانی و بهبود روشها است که در اکثر مواقع مقاومت شدید همه سطوح سازمانی را به دنبال خواهد آورد. (neher,1997,p.28)
- تغییر عملکرد کارکنان: برنامه های توانمندسازی موجب خواهند شد که کارکنان به صراحت حرف بزنند، به جای پیدا کردن مقصر در جستجوی راه حل باشند، مشارکت جو شوند، مصالح جمع را بر منافع فردی ترجیح دهند و در نهایت این که به دنبال شاخص شدن نباشند و به جمع بیاندیشند. این درحالی است که وجود ساختار متمرکز در اکثر سازمانها، موارد برشمرده را از پتانسیل ایجاد چالش برخوردار و مشکلات عدیده ای به ویژه در حوزه روابط کاری ایجاد میکند (پوسیانت، 1376، ص 13)

- تغییر ساختار سازمانی: در فرآیند تواناسازی، ساختار سازمانی از هرمی به دایره‌های تغییر خواهد یافت. این تغییر ساختار، ضمن اینکه به کارکنان اجازه می‌دهد با درجه آزادی و مسئولیت پذیری بیشتر فعالیت کنند، روحیه مشارکت و کارگروهی را به عنوان یک ارزش عمده سازمانی تلقی می‌کند و در مواجهه با ساختار هرمی که در آن کاری انجام نمی‌شود، مگر آن که تایید و امضای آن پیشاپیش گرفته شده باشد، چالش‌های متعددی را ایجاد خواهد کرد (تدبیر، 1386، ص 70)

➤ عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان (الگو)

طبق پژوهش انجام شده توسط یاهیا ملهم، چهار عامل؛ ارتباط مستقیم و تاثیر به سزایی بر توانمندسازی کارکنان دارند که در محیط رقابتی بایستی به آن توجه خاص کرد تا سازمانها بتوانند پاسخگوی تغییرات سریع و با کیفیت بالا باشند، تا علاوه بر رضایت کارکنان، رضایت مشتریان را فراهم سازند. براساس این الگو عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان عبارتند از:

1. جهانی شدن: مدیران اغلب مواقع با چالشهایی در جهت ایجاد توازن میان الزامات جهانی اندیشیدن و محلی عمل کردن مواجه هستند. افراد، ایده‌ها، تولیدات و اطلاعات باید در جهت برآورده ساختن نیازهای محلی در سرتاسر جهان جابه‌جا شوند. هم‌اکنون موقعیتهای سیاسی متغیر، مسائل تجارت جهانی، نرخهای مبادله متغیر و فرهنگهای ناآشنا در تصمیمات تجاری وارد شده است و لذا مدیران باید براساس نیازهای مشتریان بین المللی خود تحت آموزش قرار گیرند. آنان باید تواناییشان را برای یادگیری انجام کار با یکدیگر در جهت اداره تنوع، پیچیدگی و ابهام در سراسر جهان ارتقا دهند. در این محیط مدیران منابع انسانی وظیفه‌های خاص را به عهده دارند، این وظیفه شامل حصول اطمینان از این موضوع است که آیا سیاستها و اعمال منابع انسانی توجه کافی به تعادل بین سازگاری و هماهنگی در مقابل شناخت تفاوت‌های فرهنگی و دیگر اختلافها مبذول می‌دارد (تدبیر، 1383، ص 34)
2. دانش و مهارت کارکنان: ارتقای مهارت و دانش کارکنان که رابطه مستقیمی با کارآفرینی و اثربخشی کارکنان دارد و جایگزینی دانش گران به جای صنعت کاران ناشی از تغییر پارادایم در توسعه منابع انسانی است و توسعه دانش و مهارت کارکنان برگ برنده سازمان‌های دانشی است.
3. اعتماد: رهبران، نیازمند اعتماد و انتشار قدرت و پذیرش ایده‌های جدیدی هستند. جریان اطلاعاتو دانش تاثیر مثبت بر این بعد و بر پاسخگویی و مسؤولیت پذیری کارکنان دارد.
4. ارتباطات: ارتباطات دو جانبه وسیله‌ای است که دانش کارکنان را در مجاری ارتباطی سازمان برای خدمت بهتر به مشتریان گسترش خواهد داد. توزیع اطلاعات برای کارکنان به منظور عملکرد بالای سازمان حیاتی است. کانالهای ارتباطی و اطلاعاتی در سازمان‌ها موجب ارتقای دانش و اعتماد سازمانی نیز میشود.
5. انگیزه: توجه به نیازها و انگیزه‌های کارکنان و پرداخت پاداش بر اساس عملکرد در این مدل موردنظر است و پاداشهای معنوی (غیر مادی) نسبت به پاداشهای مادی از اهمیت بیشتر برخوردارند. نظریه پردازان، بر این باور هستند که به وجود آوردن حس کنترل بر انجام کارها و فعالیت‌ها، آگاهی از بافت و ساختارهایی که در آن کار انجام میشود، مسوولیت و

پاسخگویی در کار، سهیم بودن در مسئولیت برای اجرای فعالیتهای سازمانی و انصاف و عدالت در دادن پاداشها بر اساس عملکرد فردی و گروهی منجر به بهبود توانمندسازی و بهره‌وری کارکنان میشوند (melhem,2004, p.35).

ادراک کارکنان، فرصت برای نفوذ بر نتایج کاری و ماهیت حمایتی سازمانی؛ اعتماد و تعهد، بر بافت سازمانی و محیط کاری تأثیرگذارند. مهمترین گام در فرآیند توانمندسازی کارکنان، فراهم سازی محیطی است که فرصتی را برای ممارست افراد با میزانی از اختیارات و قدرت و انگیزش درونی در کارکنان به وجود آورد. بسیاری از مطالعات در مورد توانمندسازی، نشان میدهند که محیط، فرصتهایی را برای کارکنان فراهم می‌آورد. از این رو، محیطهای توانمند، فرصت‌ها و محیط‌های غیرتوانمند، محدودیت‌هایی را برای کارکنان به همراه می‌آورند. این حس را باید در کارکنان به وجود آورد که آنها حمایت میشوند تا به توانند به گونه‌ای اثربخش، فرصت‌هایی را برای نفوذ فراهم آورند. تعهد سازمانی با توانمندسازی ارتباط معنی‌داری دارد و استقلال عامل مهمی در اعتمادسازی است و اعتماد باعث تمایل به ریسک‌پذیری بالا میشود و اکثر تغییرات سازمانی مثبت ناشی از وجود اعتماد بین مدیران و کارکنان هستند. تفویض اختیار، حس خود‌هدایتی را در افراد به وجود آورده و موجب ابتکار عمل در رفتارها و فرآیندهای کاری آنان می‌شود. (Robbins, et.al, 2002, p.443)

➤ فرآیند راهبردی توانمندسازی منابع انسانی

به طور کلی مراحل و فرآیندهایی برای توسعه منابع انسانی و مشارکت فعال مدیران عالی سازمان در توانمندسازی نیروی انسانی وجود دارند که اگر این نگرش در سازمانها نهادینه شود، نیروی انسانی توانمند و دانشی به ارمغان می‌آورد. این مدل شامل سه فرآیند است که در درون این فرآیند، هشت روش یا گام دنبال میشود. این مراحل و گامها بر اساس چشم‌انداز سازمان و منابع انسانی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

➤ فرآیند استراتژیک

گام 1 بیان فلسفه وجودی و مأموریت سازمان

گام 2 شناخت دقیق و کافی از وضعیت استراتژیک سازمان

این گام شامل مراحل زیر است:

الف) در این مرحله استراتژی‌های کسب و کار بررسی شده، نیروهای بازدارنده اصلی کسب و کار شناسایی شده، کاربردهای نیروی بازدارنده برای مدیران و افراد درگیر در کسب و کار مشخص می‌شود و چگونگی مشارکت کارکنان سطوح پایین‌تر معین شده و نقش آن در عملکرد موسسه، مشخص می‌شود.

ب) تجزیه و تحلیل محیط داخلی: عوامل متعددی از محیط درون سازمانی بر تصمیمات مدیریت اثر می‌گذارد ولی عمده‌ترین اثر را ویژگیهای کمی و کیفی منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و مهارتهای شغلی دارند که باید مورد نظر کارشناسان و مدیران منابع انسانی قرار گیرند.

ج) تجزیه و تحلیل محیط خارجی: این جزء، شامل شناسایی و تجزیه و تحلیل از عوامل کلیدی در محیط خارج از مؤسسه که تأثیر بالقوه بر مدیریت منابع انسانی سازمان دارد را، شامل میشود.

گام 3) فرآیند تجزیه و تحلیل وضعیت منابع انسانی

گام 3) تجزیه و تحلیل قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها: در این گام، استراتژی ها و خط مشی های منابع انسانی مشخص می شوند که چگونه یک شرکت کارکنانش را برای رسیدن به هدف های سازمانی آماده سازد و برنامه های توسعه منابع انسانی از راه های متعدد (آموزش، گردش شغلی، ارتقا و...) را مورد بررسی قرار دهد.

تجزیه و تحلیل سازمانی: در تجزیه و تحلیل قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها بایستی به این عوامل توجه داشت: ضعف ها و قوت های محیط درونی شرکت؛ نقش افراد بر عملکرد شرکت؛ توجه به کمبودهای مهارت کارکنان؛ بررسی شایستگی کارکنان؛ بررسی اثر تکنولوژی جدید بر سطح مهارت کارکنان؛ توجه به جزئیات عملیات جاری بخش ها؛ ارائه مدل تجزیه و تحلیل (SWOT) برای واحد سازمانی.

گام 4) تجزیه و تحلیل منابع انسانی با توجه به عناصر سازمان: در این مرحله می خواهیم بدانیم در کجا هستیم و به کجا خواهیم رفت؟

شکاف های موجود بین آنچه در آن واقع هستیم و آنچه می خواهیم به آن برسیم چقدر است؟ پس برای شناسایی و رسیدن به این هدف، عناصر سازمانی که در سیستم های منابع انسانی می توانند دخیل باشند، مهم هستند، از این رو، تشخیص فرهنگ سازمانی و سیستم های منابع انسانی می توانند مدیران منابع انسانی مؤسسات را در برنامه ریزی های آتی منابع انسانی و توسعه آنان، یاری رساند.

گام 5) سیستم های منابع انسانی: این سیستم ها؛ کارکنان و سازوکارهای انتخاب کارکنان، ارتباطات، آموزش پاداش، توسعه مسیر شغلی را مورد توجه قرار می دهند و یا به عبارتی تمامی نظام های چهارگانه مدیریت منابع انسانی را از تأمین تا حفظ و نگهداری، شامل می شوند.

گام 6) بررسی مجدد تجزیه و تحلیل ضعف ها، قوت ها، فرصت ها و تهدیدات و عناصر سازمانی در این مرحله تمامی مراحل 3 و 4 با توجه به عواملی مانند تاکید و تمرکز بر منابع موجود مؤسسه، تعیین و شناسایی افراد کلیدی که تاثیر مهمی بر استراتژی کسب و کار مؤسسه دارند و نیز اولویت بندی افراد برحسب کلیدی بودن آنها، در فعالیت های مؤسسه دوباره بررسی می شوند.

گام 7) برنامه های عملی توانمندسازی منابع انسانی: آنچه در این مرحله مهم است، افزایش دانش و آگاهی کارکنان و ایجاد چالش های جدید و بررسی پیامدهای آن است. فعالیت ها و اعمال مدیریتی در مؤسسه می توانند در این امر، مهم به نظر رسند، چرا که اعمال مدیریت، مهارت و دانش کارکنان را افزایش می دهند. برنامه هایی مثل: جامعه پذیری، آموزش نیروی انسانی، بهسازی و بالندگی مدیریت، ارزیابی عملکرد، ارائه بازخورد به کارکنان، مشارکت کارکنان، تناسب شغلی، چرخش شغلی و ... ارائه شود که در نهایت منجر به توانمندسازی کارکنان می شود.

گام 8) اجرا و ارائه بازخورد: برنامه باید پیش از اجرا به تصویب مدیریت ارشد برسد. به کارگیری ابزار اندازه گیری باید با همکاری مدیریت و با توجه به وظایف منابع انسانی اجرا شود. هدف نهایی استراتژی توسعه منابع انسانی این است که مجموعه هدفها به گونه ای متقابل از راه سیستم های پاداش و پرداخت منسجم، آموزش و برنامه توسعه مسیر پیشرفت شغلی، حمایت شوند. از آنجا که نگرش مدیران به آموزش کارکنان و توسعه مدیریت یک نگرش کمی است، بنابراین پاره ای از برنامه های توسعه با شکست روبه رو می شوند (Mcnamard, 2001, p.58)

➤ استراتژی های توانمند سازی

وظیفه رهبران سازمان فراهم ساختن تسهیلاتی جهت پیاده سازی استراتژی توانمندسازی است. این استراتژی ها به طور مستقیم یا غیرمستقیم موجب تغییر نگرش و رفتار کارکنان میشوند و زمینه را برای تربیت نیروی متخصص و توانمند مهیا میسازند. با توجه به هدف و فلسفه وجودی سازمانها، ویژگی های سازمان و کارکنان و نقش های آنان می توان به پیاده سازی انواع استراتژی ها پرداخت (تدبیر، 1386، ص 66)

چادی ها و همکاران (2004) به "سه استراتژی مهم در توانمندسازی کارکنان" اشاره می کند.

➤ استراتژی 1) افزایش آگاهی جمعی از طریق داستان گویی: هرگاه کارکنان مسئولیت حل مشکلات خود را

بر عهده گیرند، مستعد تلاش در جهت بهبود زندگی فردی و سازمانی خود هستند. رویکرد داستان گویی به عنوان عامل ضروری توانمند سازی موجب تقویت تلاش های مبتنی بر همکاری می شود (Chadiha et al, 2004 p.97)

راپاپورت (1995) بحث میکند که "وقتی افراد قصه همکاری خود را کشف و یا خلق می کنند و یا انعکاس می دهند در حقیقت داستان زندگی خودشان را در سازمان به شیوه های مثبت بیان می کنند". پذیرش شرح کارکنان از مشکلات و شناسایی توانایی هایشان از عناصر مهم رویکرد توانمند سازی در عمل است. کارکنان از طریق مشارکت در گروه های کوچک به شرح داستان فردی خود در رابطه با وظایفشان و تجربیاتشان که در هر ماه برای آنها اتفاق افتاده است می پردازند و از این طریق درباره مسائل و مشکلات خودشان به تفکر و گفتگو می پردازند (Rappaport, p.795)

➤ استراتژی 2) آموزش مهارت های حل مساله: کارکنان لازم است که ظرفیت مهارت های حل مساله را در

خود افزایش دهند. مهارت های حل مساله می تواند به توانمند سازی کارکنان در سطح فردی، بین فردی و گروهی به عنوان یک گام ضروری در ایجاد تغییر موقعیت نامطلوب منجر شود. در این استراتژی باید به کارکنان اجازه داد که مشکلات خود را بر اساس محتوای داستان هایی که در یک محیط همکارانه شکل میگیرد، شناسایی و حل کنند. در این صورت گروه ابتدا اهداف حل مساله را خلاصه بندی می کند. این اهداف شامل: شناسایی مشکل، انتخاب یکی از مشکلات مهم، انتخاب هدف برای حل مساله و یا مشکل بزرگتر، تفکر خلاق در جهت حل مساله و تحقق اهداف و شناسایی منابع به منظور کمک به تحقق هدف است.

➤ استراتژی 3) آموزشهای مهارت های پشتیبانی و تجهیز منابع: از طریق حمایت های صورت گرفته و

تجهیز منابع، کارکنان، از ایجاد ساختار اجتماعی بزرگ در قالب گروه های توانمند شده مطمئن هستند.

آمیدی (1992) انواع حمایت ها را در سه مورد خلاصه کرده است: حمایت فرد از خود؛ حمایت مدیر از فرد و حمایت قانون از فرد. سازمان میتواند از طریق نوشتن، صحبت کردن و یا سخنرانی یک قانون گذار و یا فرد سیاسی حمایت جمعی را در سازمان اشاعه دهد. در صورتی که کارکنان بدانند که منابع برای پیشرفت فردی آنها در سازمان مهیا است و حمایت های لازم در این مسیر نیز وجود دارد، توانمند سازی با سرعت و شتاب بالایی انجام میپذیرد (Chadiha et al, 2004,

p.99)

➤ اقدامات عملی برای توانمند کردن کارکنان

1. نشان دادن تعهد رهبر
 2. مورد توجه قرار دادن منافع کارکنان
 3. آموزش کارکنان جهت افزایش دانش، مهارت و توانایی های آنان
 4. به کارگیری تیمهای کیفی
 5. مشارکت کارکنان در برنامه ریزی و تسهیم اطلاعات عملکردی
 6. تفویض اختیار
- بنابراین در توانمند سازی هدف اصلی منابع انسانی هستند و برای اینکه افراد سازمانی در انجام این فرآیند همکاری داشته باشند، لازم است در ابتدا با مفاهیم آن آشنا شوند و سپس با شرکت در پیاده سازی استراتژی ها به بهره وری سازمان کمک کنند. آشنایی با اهداف توانمندسازی بهترین شیوه مفهوم سازی آن در میان کارکنان است که موجب ایجاد انگیزه جهت اجرا و انجام آن می شود (تدبیر، 1386، ص 67)

➤ پیشنهادهای مدیریتی

- ✓ شناسایی واقعیت های بیرونی و مطابقت دادن فعالیت های منابع انسانی با نیازهای واقعی موجود؛
- ✓ تغییر نقش اداری موجود و حرکت به سمت حرفه ای شدن مدیریت منابع انسانی؛
- ✓ تشریح و طراحی طرح ارزش آفرینی کارکنان و حصول اطمینان از برخورداری کارکنان از توانایی های لازم برای انجام کارهای خود؛
- ✓ به کارگیری کارکنان حرفه ای و دانش مدار به صورت پاره وقت و تمام وقت؛
- ✓ استفاده از مدیریت عملکرد و ایفای نقش مربی در جهت هدایت کارکنان برای رسیدن به هدف های تعیین شده؛
- ✓ مدیریت فرایندها و فعالیت های اطلاعاتی؛ به روشی که ارزش بیفزاید؛
- ✓ داشتن فرایند روشن برنامه ریزی استراتژیک برای همسوسازی سرمایه گذاری های منابع انسانی با هدف های سازمان؛
- ✓ انگیزه مند کردن کارکنان از طریق پاداش های تشویقی، احترام به منابع انسانی، برابری و رفع تبعیض؛
- ✓ مشارکت دادن کارکنان برای اتخاذ تصمیم های مهم در سازمان؛
- ✓ داشتن کارکنانی که نقش هایی روشن و مناسب ایفا می کنند؛
- ✓ ایجاد توانایی در کارکنان؛ برای نمایان ساختن شایستگی های منابع انسانی؛
- ✓ سرمایه گذاری روی متولیان منابع انسانی؛ از آموزش و توسعه تجربه ها؛
- ✓ توسعه مهارت های کامپیوتری و استفاده بهینه از امکانات شبکه.

➤ نقشهای منابع انسانی برای حل چالشهای آینده مدیریت منابع انسانی

سازمانها برای رقابت کارآمد در اقتصاد دانش مدار به نوعی از مدیریت منابع انسانی نیازمندند که مبتنی بر نقش باشد (یعنی همانند گذشته، به مسئولیتهای وظیفه ای خاص وابسته نباشد) و مستقیماً در ایجاد قابلیتها و توانمندیهای سازمانی، ایفای نقش نماید.

➤ جهت ایجاد این قابلیت‌ها در آینده، چهار نقش اساسی زیر با رویکردی دیگر ضروری است:

- 1- مباشر سرمایه انسانی
- 2- تسهیل کننده دانش
- 3- ایجاد کننده روابط (رابطه ساز)
- 4- متخصص در آرایش سریع

در ادامه به توضیح هر یک از این نقشها خواهیم پرداخت

1- مباشر سرمایه انسانی (Human Capital Steward)

مباشر منابع انسانی به عنوان نقشی جدید نیازمند جمع آوری، متمرکزسازی، ذخیره، تکمیل و بازیابی تواناییها، مهارتها و دانش اشتراکی درون سازمان است. سازمانها برای همراهی با اقتصاد دانش مدار نیازمند توسعه گنجینه ای عمیق از استعداد بین کارکنان و عاملان آزاد (Free Agents) هستند. متخصصان مدیریت منابع انسانی باید قابلیتها و تعهد را بین کارکنان گسترش دهند. نقش منابع انسانی بر حفظ بهترین مغزها و متفکران متمرکز خواهد شد.

مباشری سرمایه انسانی، ایجاد رابطه ای بین سازمان و کارکنانش را تجویز می کند که در آن سازمان بدون ایجاد امپراطوری و تسلط شدید، رهبری کند و بدون کنترل پیروان، امر تسهیل سازی را انجام می دهد. مباشری (Stewardship) امکان ایجاد رابطه ای را بین سازمان و کارکنانش فراهم می کند که در آن هر کدام، سهم و نقشی مهم و مسئولانه در موفقیت سازمان ایفا می نمایند .

-برخی از چالشهایی که مدیریت منابع انسانی در نقش مباشر سرمایه انسانی با آنها مواجه است عبارتند از :

سرمایه فکری متعلق به کارفرما نیست، اما در بازارهای سرمایه انسانی، خرید و فروش می شود. چگونه می توان به این سرمایه فکری دست یافت؟ و چگونه می توان آن را خرید و یا اجاره کرد؟

کارگران افرادی داوطلب یا عاملانی آزاد هستند. چگونه می توان افراد داوطلب را جذب کرد، به انگیزش واداشت و آنها را در سازمان حفظ کرد؟ چگونه می توان داوطلبان را با سازمان هویت بخشید و شناسایی کرد؟

قراردادهای بازار جایگزین قراردادهای استخدام می شود. قراردادهای استخدامی، بلند مدت هستند، اما قراردادهای بازار، کوتاه مدت بوده و مبتنی بر پروژه هستند. چگونه می توان تعهد کارگران دارای قرارداد بازار را کسب کرد؟

مدیریت منابع انسانی باید مطمئن باشد که سرمایه انسانی سازمان در دسترس و کارآمد است و بر ارزش آن افزوده می شود. چگونه میتوان گردش کارکنان را در درون و بیرون سازمان مدیریت کرد تا توانمندی مداوم و حداکثری آنها تضمین شود؟

مدیریت منابع انسانی باید خدمات منابع انسانی نظیر کسب استعدادها، یادگیری و ... را به دلالتی و واسطه گری بگذارد. چگونه می توان آن دسته از خدمات منابع انسانی را که در دسترس هستند و می توانند به سازمان کمک کنند را شناسایی کرد؟ چگونه می توان ارائه کنندگان خدمات مختلف را که به طور مجزا به فعالیت مشغولند، به صورت یک کل منسجم درآورد؟

2- تسهیل کننده دانش (Knowledge Facilitator)

استخدام افراد مستعد و قرار دادن آنها در کار، به خودی خود کافی نیست. سازمانی که خواهان کسب مزیت رقابتی در اقتصاد دانش مدار است باید بتواند ایجاد دانش کند و آن را بین کارکنان، مشتریان، عرضه کنندگان و شرکتهای تولید کننده محصولات مکمل توزیع کند. تکنولوژی پیشرفته به کارکنان پایین سازمان، این امکان را می دهد تا فرصتها را درک و ایده های خارق العاده ای ارائه کنند. محدودیتهای زبانی در حال از بین رفتن است. بزودی کارکنان مشغول در نقاط مختلف جهان قادر خواهند بود بدون بهره گیری از مترجم براحتی به طور آن لاین با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. یکی از نقشهای جدید مدیریت منابع انسانی، تسهیل یادگیری سازمانی و اشتراک دانش بین کارکنان، واحدهای مختلف سازمانی، در سطح سازمان و با تولیدکنندگان بیرون از سازمان خواهد بود

برخی از چالشهای پیش روی مدیریت منابع انسانی جهت ایفای این نقش عبارتند از :
تأکید فزایندهای بر یادگیری و تشویق افراد به یادگیری مداوم وجود دارد. چگونه می توان افراد خواهان یادگیری را شناسایی کرد؟ چگونه می توان افراد را تشویق به یادگیری مداوم کرد؟ چگونه می توان یادگیری مداوم را تسهیل کرد؟ چگونه می توان در کنار یادگیری مداوم، توازن بین کار و زندگی را حفظ کرد؟
دانش نیازمند مدیریت پویا و مستقیم است. چگونه می توان به دانش دست یافت و به هنگام نیاز در اختیار افراد نیازمند قرار داد؟ چگونه می توان دانش را مدیریت کرد؟ چه نوع از سیستم های اطلاعاتی، به بهترین وجه، نیازهای سازمان را برآورده می کنند؟

سازمان باید دانش کلیه کارکنان را به عنوان منابع نوآوری، ثبت و ضبط کند. چگونه می توان منابع دانش کارکنان را شناسایی کرد؟ چگونه می توان این دانش را از کارکنان بیرون کشید؟
مدیریت منابع انسانی باید اشتراک و توزیع دانش جمع آوری شده توسط کارکنان را تسهیل کند. کدام نوع از میانجیها اشتراک دانش را تسهیل می کنند؟ چه مقدار از دانش باید از طریق کامپیوتر (به عنوان میانجی) به اشتراک گذاشته شود و چه مقدار به طور رودر رو؟
مدیریت منابع انسانی باید نحوه اعطای پاداش به اکتساب و اشتراک دانش را تعیین کند. چگونه می توان کارکنانی که اقدام به بسط و گسترش دانش می کنند را شناسایی کرد؟ پاداش های مؤثر کدامند؟

3- برقرار کننده رابطه (Relationship Builder)

در کنار تسهیل اشتراک دانش در درون سازمان، یکی دیگر از نقشهای مهم و جدید مدیریت منابع انسانی، نقش برقرار کننده رابطه است. در محیطهای سریع و متلاطم، بر ایجاد و حفظ ارتباط بین کارکنان سازمان تأکید زیادی می شود. در این نقش، مدیریت منابع انسانی برنامه هایی را تدوین و اقداماتی را اتخاذ می کند که کارکنان را قادر به تشویق، تسهیل، پرورش و حفظ روابط با کارکنان هم رده، مشتریان، عرضه کنندگان، شرکتهای فعال در عرصه های مشابه و حتی گاهی با رقبا می کند. قدرت روابط عبارت است از ایجاد هم افزایی در درون سازمان و در سطح بازار.
برخی از چالشهایی که مدیریت منابع انسانی در این نقش با آنها مواجه است عبارتند از:

تأکید زیادی بر کار تیمی میان وظیفه ای شده است. چگونه می توان ساختارهای بهینه تیمی را سازماندهی کرد؟ چگونه می توان یک « کل » ایجاد کرد که از مجموع اجزایش بیشتر باشد؟ چگونه می توان بین وفاداری فردی و هویت تیمی توازن برقرار کرد؟ چگونه می توان تیم های پروژه ای ایجاد کرد و عملکرد بالای آنها را در طول زمان تداوم بخشید؟ تکنولوژی سبب خواهد شد اطلاعات بیشتری در دسترس قرار گیرد و افراد به طرق مختلف با یکدیگر مرتبط شوند. کدام تکنولوژی ها می توانند افراد را با یکدیگر ارتباط دهند؟ چگونه افراد را باید آموزش داد تا اثربخشی این تکنولوژی ها به حداکثر برسد؟

چگونه نقش های ارتباطی را می توان به حداقل رساند؟ کدام ابعاد سرمایه اجتماعی برای تبدیل پیشرفت های تکنولوژیکی به مزیت رقابتی مورد نیاز می باشند؟

مدیریت منابع انسانی باید شبکه ها را ایجاد کند و افراد را حول اهداف استراتژیک کسب و کار به یکدیگر پیوند دهد تا رقابت پذیری رکت تضمین شود. چگونه می توان اهداف استراتژیک را به طور قانع کننده ای ابلاغ کرد؟ هنگامی که نیروی کار فقط رابطه ای پاره وقت با سازمان دارد، چگونه می توان تعهد آنها را نسبت به اهداف استراتژیک جلب کرد؟

4- متخصص در کسب آرایش و آمادگی سریع (Rapid Deployment Specialist)

محیط با تغییر سریع که بسیاری از صنایع و سازمانها با آن مواجهند، نقش و چالش جدیدی برای مدیریت منابع انسانی به وجود می آورد. این نقش عبارت است از متخصص در کسب آرایش سریع. مزیت رقابتی حاصل ارائه محصولات جدید به بازار قبل از رقباست. تکنولوژی و روشهای مختلف ایجاد ارزش به رقبای اجازه می دهد تا به این مزیتها دست یابند و حتی فراتر از آن حرکت کنند. بسیاری از سازمانها در اقتصاد دانش مدار، علاوه بر ایجاد و حفظ مزیت رقابتی بلند مدت، به شناسایی و استفاده از تاکتیک های چریکی مانند دست می زنند. در این شرایط، مدیریت منابع انسانی مورد نیاز خواهد بود تا سرعت، عناصر خاص سرمایه انسانی را مونتاز، متمرکز و آماده کند تا بتوان به اهداف استراتژیک دست یافت.

برخی از چالشهای پیش روی منابع انسانی در این نقش عبارتند از:

انتصاب شغلی، سیال بوده و شامل مسئولیت در قبال نتایج است نه وظایف. چگونه می توان مشخص کرد افراد در مشاغل مورد تصدی، چه کارهایی انجام دهند؟ انتصابات شغلی سیال را چگونه می توان هماهنگ کرد؟ به هنگام سیال بودن انتصابات، چگونه می توان مسیرهای شغلی را مدیریت کرد؟ زمانی که اهداف در حال تکامل هستند، چگونه می توان سیستم های سنجش عملکرد، کارآمد طراحی کرد؟ هدف عام و مشترک و ارزشهای کلیدی جایگزین سیستم های دقیق کنترل مدیریتی و شرح مشاغل می شوند. چگونه می توان مطمئن شد که کار مورد نظر انجام خواهد شد؟ چگونه می توان بین مشاغل و بین وظایف مختلف سازمانی، هماهنگی برقرار کرد؟ چگونه می توان به نظم و انضباط لازم دست یافت؟ اشتراک گسترده اطلاعات ضروری است. چگونه می توان اطلاعات را به طور گسترده منتشر کرد؟ هر یک از افراد باید به چه اطلاعاتی دسترسی داشته باشند؟ چگونه می توان از افشای اطلاعات ویژه و سری جلوگیری کرد؟

نتیجه گیری

انسان به عنوان رکن اساسی توسعه سازمانی، در چارچوب فعالیت های گروهی و سازمانی خود ایفاگر نقش مهم و پراهمیت است. امروزه، رشد و توسعه سازمان ها، در گرو به کارگیری درست منابع انسانی است. نظریه پردازان علم مدیریت با شناخت انسان به عنوان یک عنصر پیچیده در سازمان، عامل انسانی را به عنوان مهمترین عنصر برای حفظ موجودیت و بقای سازمان ها می دانند و توجه روزافزونی به منابع انسانی، به عنوان یک ابزار نیرومند در تغییر و تحولات سازمانی کرده اند.

به نظر میرسد که بزرگترین سرمایه سازمان های موفق سرمایه انسانی است. بدون در نظر گرفتن نیازهای نیروی انسانی نمی توان انرژی و منابع سازمان را در جهتی هدایت کرد که به اهداف مورد نظر دست یابد. با توجه به دنیای متلاطم امروزی که آن را عصر تغییر نام نهاده اند، سازمان ها در معرض چالش های متعددی هستند که یکی از مهمترین آنها، چالش منابع انسانی است. به طور کلی این چالش ها ناشی از تغییر در چهار بعد اساسی تکنولوژی، ساختار، استراتژی ها و فرهنگ سازمانی است. که هر یک از این تغییرات چالش های نوینی در حوزه مدیریت منابع انسانی ایجاد می کند. حضور فعالانه سازمان در عرصه رقابت و تکنولوژی و پیدایش مشاغل جدید و لزوم چند مهارتی شدن کارکنان، تواناسازی آنان را امری اجتنابناپذیر کرده است. از طریق برنامه های توانمندسازی، ظرفیت های کاری با تفویض اختیار، افزایش مسولیت، خودمختاری در تصمیم گیری و احساس خودکارآمدی، افزایش می یابد و در نتیجه بهره وری و اثربخشی سازمان نیز بالا می رود.

برای این کار زیرساخت هایی از جمله سرمایه، نیروی انسانی با انگیزه و نگرش همسو لازم است و آنچه از این طریق حاصل می شود علاوه بر رفع چالش های مدیریت منابع انسانی، افزایش وفاداری و حس تعلق کارکنان به سازمان است که در مشارکت فعال و ارائه ابتکار و خلاقیت نمود می یابد و در نهایت اسباب ارتقای بهره وری سازمان را پدید خواهد آورد. لازم به ذکر است که تا کارکنان، ظرفیت های لازم را برای تغییر در جهت توانمندسازی به دست نیاورد، موفقیتی حاصل نخواهد شد، بویژه اگر بودجه و سرمایه لازم برای پیاده سازی وجود نداشته باشد.

منابع:

1. آرشرمهورن؛ جان؛ (1381)؛ مدیریت و رفتار سازمانی (چاپ اول)؛ ترجمه ایران نژاد پاریزی؛ مهدی؛ تهران: نشر مدیران.
2. آهنچیان؛ محمدرضا (1374)؛ روابط انسانی در کار؛ فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش؛ ش 15؛ صص 30 – 20...
3. الحسینی؛ سیدحسن (1379)؛ تئوری مهندسی مداوم سازمان (C.E.O)؛ دانشگاه هرمزگان؛ چاپ اول.
4. بابائی؛ علی اکبر و همکاران (1381)؛ توانا سازی کارکنان سرمایه گذاری جایگزین؛ ماهنامه تدبیر؛ سال سیزدهم؛ ش 129؛ صص 87.
5. باکینهام؛ مارکوس؛ کلینتون؛ دونالد (1383) کشف توانمندیها؛ ترجمه رضایی نژاد؛ عبدالرضا؛ تهران: نشر فرا.
6. بلانچارد؛ کارلوس. راندولف (1378)؛ مدیریت توانا سازی کارکنان؛ ترجمه ایران نژاد پاریزی؛ مهدی؛ تهران: نشر مدیران.
7. پرهیزگار؛ کمال (1368)؛ روابط انسانی در مدیریت؛ تهران: باستان.
8. پوسیانت؛ آلبرت. چالز (1376)؛ توان گران چگونه میاندیشند؟؛ ترجمه آل یاسین؛ محمدرضا؛ تهران: نشر هامون.
9. جزنی؛ نسرين؛ (1378) مدیریت منابع انسانی (ویرایش دوم) تهران: نشر نی.
10. خیراندیش؛ مهدی؛ افشارنژاد؛ علیرضا (1383)؛ آینده مدیریت منابع انسانی؛ ماهنامه تدبیر؛ سال پانزدهم؛ ش 152؛ صص 38 – 33.
11. دعائی؛ حبیب ا... (1377). مدیریت منابع انسانی: نگرش کاربردی؛ تهران: مولف.
12. دعائی؛ حبیب ا...؛ عالی؛ مرضیه (1384)؛ سازمانها در بستر جهانی شدن؛ تهران: نشر بیان هدایت نور.
13. سعادت؛ اسفندیار (1386)؛ مدیریت منابع انسانی؛ تهران: سمت.
14. طالبیان؛ احمدرضا؛ وفایی؛ فاطمه (1388) الگوی جامع توانمندسازی منابع انسانی؛ ماهنامه تدبیر؛ سال بیستم؛ ش 203؛ صص 58 – 68.
15. فرنج و اچ بل؛ مدیریت تحول در سازمان (1385)؛ ترجمه الوانی و دانایی فرد؛ تهران: نشر صفار؛ چاپ یازدهم.
16. مقدسی؛ علیرضا (1386)؛ برنامه های سازمانی برای ایجاد انگیزش در کارکنان؛ ماهنامه تدبیر؛ سال هجدهم؛ ش 180؛ صص 68 – 71.
17. نادری؛ ناهید؛ رجایی پور؛ دکتر سعید؛ جمشیدیان؛ عبدالرسول (1386)؛ مفاهیم و راهبردهای توانمند سازی کارکنان؛ ماهنامه تدبیر؛ سال هجدهم؛ ش 186؛ صص 67 – 65.
18. هداوند؛ سعید؛ صادقیان؛ شهره (1386)؛ سازه های اثربخش در توان افزایش کارکنان (مدیریت سرمایه انسانی)؛ ماهنامه تدبیر؛ سال هجدهم؛ ش 180؛ صص 54 – 61.
19. Aghazadeh, S.-M., 1999, "Human Resource Management: Issues And Challenges In The New Millennium", Management Research News, 22, 12.
20. Armstrong, M. 1993. A handbook of personnel management practice. 4th ed. London: Kogan Page.
21. Carter Mcnamard, (2001), Strategic planning (in nonprofit or for profit organizations), <http://www.Strategicplanning.com>.
22. Chadiha Letha .A& et al (2004) .Empowering African American Women Informal Caregivers : A Literature synthesis and practice strategies . Social work. New York vol.49,155.1.P:97 .
23. Clarke, Thomas "The knowledge economy ". Education + Training; Volume: 43 Issue: 4/5; 2001.

24. DeCenzo, D.A., and Robbins, S. P. 1988. Personnel/ Human Resource Management. 3 rd ed. London: Printice- Hall.
25. de Pablos, Patricia Ord ??ez “Knowledge flow transfers in multinational corporations: knowledge properties and implications for management”. Journal of Knowledge Management; Volume: 8 Issue: 6; 2004.
26. Grove , P.B.(ed) , (1971) . Webster s Third New International Dictionary of the English Language unabridged Springfield , MA ,G&C Merriam p.744.
27. Hoover, W. 2002, “The Future Of Human Resources: Technology Assists In Streamlining Your Hr Department”, Colorado Biz, 29, 4.27.
28. Kreitner, Robert and Kinicki, Angelo, organizational Behavior, and ed., homewood 111:Irwin inc ,1994.
29. Lee,J.A.(2001).the empowerment approach to social work practice : Building the beloved community (2 ended). New York : Columbia University press
30. Margaret,E(1996).Empowerment and Organizational change, international journal of contemporary Hospitality Management pp325-333.
31. Melhem yahya, (2004), The antecedents of customer contact employees empowerment « Employee Relation, v. 26 N.1, p.72-93 .
32. neher, joanne, natale, samuel, emprowerment in work and welfare: a comparison between employment issues and human services practices. Empowerment in organization. V0 15 , 1997. p28.
33. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R. Gerhart, B., and Wright, P. M. 2000. Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. 3rd ed. Boston: Mc Graw-Hill.
34. Perez, Jesus Rodriguez and Patricia Ord??ez de Pablos “Knowledge management and organizational competitiveness: a framework for human capital analysis”, Journal of Knowledge Management; Volume: 7 Issue: 3; 2003.
35. Raich, Mario “HRM in the knowledge-based economy: is there an afterlife? “ Journal of European Industrial Training; Volume: 26 Issue: 6; 2002
36. Rappaport J. (1995) .Empowerment meets narrative : Listening to stories and Creating settings . American journal of Community psychology of Community psychology ,23p.795.
37. Reibstein, Larry.(Follow the Leader:workers Face Dilemma when Boss is sinking), The wall street Journal) mar.1987).
38. Scrapello, V. G., and Ledvinka, J. 1988. Personnel/Human resource Management. Boston: PWS-Kent.
39. Thite , Mohan “Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations”. The Learning Organization; Volume: 11 Issue: 1; 2004.
40. T.L.Robbins , M.D.Crino , L.D.Fredendall, (2002), An integrative model of the empowerment process, Human Resource management « v. 12 N.1, p.419-443
41. Ulrich, D. 1998, “A New Mandate For Human Resources”, Harvard Business Review, 76, 1, 124-34.
42. Zimmerman, M.A.(1990). Taking aim on empowerment research: on the distinction between individual and psychological conceptions. American journal of Community psychology, 18p.169.

عنوان دهم: نقش HIRS در برنامه ریزی نیروی انسانی

تهیه و تنظیم: سرکار خانم شاهمرادی

➤ مقدمه

اطلاعات شرط لازم برای یک تصمیم گیری صحیح است. فعالیتهای کارمندیابی، استخدام، نگهداری، بهسازی نیروی انسانی، آموزش، ارزشیابی، برنامه ریزی و سایر اجزاء سیستم مدیریت منابع انسانی، گردش داده ها و اطلاعات مخصوص به خود را دارند و با افزایش حجم آنها و نوع نیاز مدیران در سطوح مختلف سازمان به اطلاعات مناسب، لزوم سازماندهی به این امر و ایجاد سیستم صحیح برای آن دارای اهمیت می گردد.

سیستم اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی (Human Resource Information System) قادر است تا با تولید، سازماندهی، نگهداری و توزیع اطلاعات نیروی انسانی به مدیران سازمان در سطوح مختلف تصمیم گیری به عنوان یک ابزار بسیار ارزشمند کمک کند. این سیستم اطلاعاتی قادر است تا با استفاده از پایگاههای داده در رابطه با نیروی انسانی سازمان، اطلاعات مورد نیاز را برای تصمیم گیری مدیران میانی و مدیران ارشد سازمان در رابطه با مدیریت منابع انسانی سازمان فراهم سازد.

➤ برنامه ریزی نیروی انسانی

برنامه ریزی نیروی انسانی فرایندی است که به وسیله آن سازمان معین می کند برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند با چه تخصص ها و مهارت هایی و برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد.

فرایندی است که به وسیله آن نخست کم و کیف نیازهای سازمان به نیروی انسانی تجزیه و تحلیل می شود و سپس با اتخاذ سیاست ها و رویه های مناسب و با طراحی مکانیزم هایی این نیازها رفع می شوند.

➤ اصول برنامه ریزی اثربخش نیروی انسانی

- تعهد و مشارکت تمامی ذی نفعان در فرایند برنامه ریزی
- وجود سیستم اطلاعاتی مناسب در زمینه نیروی انسانی موجود
- ارزشیابی تغییرات نیروی انسانی (بازنشستگی، اخراج، بازرید، استخدام)
- مرور اجمالی نیروی کار به منظور شناخت نیاز به ایجاد تغییرات و حوزه تغییرات
- توافق در زمینه مجموعه ای از پارامترهای برنامه ریزی که داده های مربوط به نیروی کار و فعالیت را به یکدیگر مرتبط می کند.
- استفاده از سناریوهای مختلف تقاضا برای خدمات و نیروی انسانی
- ایجاد چارچوبی به منظور پایش تغییرات پرسنلی در مقایسه با برنامه تهیه شده

➤ مراحل فرایند برنامه ریزی نیروی انسانی (5مرحله)

1. تعیین موجودی نیروی انسانی در سازمان
2. مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان
3. برآورد نیاز سازمان به نیروی انسانی
4. برآورد عرضه نیروی انسانی (از منابع داخلی و خارجی).
5. مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی و تعیین سیاست های پرسنلی سازمان.

➤ HRIS به عنوان بخشی از فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی

برای انجام تعیین موجودی نیروی انسانی در سازمان 3 روش وجود دارد:

1. تهیه فهرست مهارت ها
2. سیستم اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی (HRIS)
3. طرح جانشینی

➤ سیستم اطلاعاتی منابع انسانی (HRIS)

HRIS نوعی پایگاه داده کارکردی است که برای نگهداری داده ها در رابطه با کارکنان و حمایت از فعالیتهای منابع انسانی مانند کارمندیابی، انتخاب، مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه طراحی شده است. داده های ذخیره شده در HRIS مهم هستند، زیرا افراد سازمان بزرگترین دارایی سازمانند و توانایی بکارگیری منعطف این داراییها می تواند کلید دستیابی به مزیت رقابتی در دنیای دانشی امروز باشد.

➤ ماهیت، ساختار و کاربرد سیستم اطلاعاتی منابع انسانی

تاننبوم (Tannenbaum-1990) سیستم اطلاعاتی منابع انسانی را به عنوان ابزاری تعریف کرده است که برای دستیابی، ذخیره، دستکاری، تحلیل، اصلاح و توزیع اطلاعات در مورد منابع انسانی سازمان به کار می رود. در عمل، دو تحلیل از کاربرد سیستم اطلاعاتی منابع انسانی وجود دارد و حداقل دو حد متفاوت از کاربرد در ادبیات موضوع پیش بینی شده است. به عنوان مثال، کواک و کث کارت (1990) اظهار داشته اند که اطلاعات HRIS در درجه اول می توانند برای مقاصد اداری که موجب کاهش هزینه و زمان می شوند و در درجه دوم برای حمایت از تصمیمات تحلیلی به کار روند. به طور مشابه، مارتینسونز کاربردهای متفاوت HRIS را مطابق درجه پیچیدگی آن طبقه بندی کرده است. او اظهار داشته است که اجرای حقوق و مزایا و نگهداری اطلاعات و غیبتهای کارکنان به صورت الکترونیکی غیرپیچیده اند و او این امر را کاربرد کوتاه بینانه اتوماسیون می داند. از طرف دیگر، استفاده از IT در کارمندیابی، استخدام، آموزش، توسعه، برنامه ریزی منابع انسانی و ارزیابی عملکرد تحت عنوان موارد پیچیده طبقه بندی می شوند و این به علت اطلاعاتی است که برای حمایت از تصمیماتی ایجاد می شود که مستلزم قضاوت کارشناسانه و ماهرانه و دستکاری پیشرفته تر اطلاعات در خصوص منابع انسانی است که جنبه سخت HRM (Hard HRM) را منعکس می کند.

➤ مزایای سیستم اطلاعاتی منابع انسانی

کسب و کارها اغلب برای دستیابی به مزیت رقابتی، خود را برای رویارویی با تغییرات آماده می کنند. بسیاری از شرکتها برای اجرای تکنولوژیهای جدید مثل HRIS مشکل دارند و این مشکل ناشی از کمبود سرمایه و مهارت آنهاست. بنابراین شرکتها تا زمانی که نسبت به مزایای ناشی از سیستم اطلاعاتی منابع انسانی برای سازمان متقاعد نشوند نسبت به اجرای آن تمایلی ندارند. مزایای عمومی HRIS که مکررا در مطالعات ذکر شده عبارت است از افزایش دقت، دسترسی سریع و به موقع به اطلاعات و کاهش هزینه ها. لدرر (1984) بیان می کند که چرا دقت و سرعت (به موقع بودن) در سیستم اطلاعاتی منابع انسانی در رابطه با عملیات سازمانی، فعالیتهای کنترل و برنامه ریزی در منابع انسانی مهم است.

علاوه بر آن، کواک و همکاران (2002) چندین مزیت اداری (اجرایی) و استراتژیک در کاربرد HRIS را ذکر کرده اند. به طور مشابه ست و بکرز 5 مزیت ناشی از بکارگیری سیستم اطلاعاتی توسط شرکتها را بیان می کنند. آنها معتقدند HRIS :

1. از طریق بهبود عملیات منابع انسانی قدرت رقابتی را افزایش می دهد.
2. تعداد و تنوع گزارشات مربوط به منابع انسانی را افزایش می دهد.
3. تمرکز HR را از روی فرآیند تحولات به سوی مدیریت منابع انسانی استراتژیک تغییر می دهد.
4. کارکنان را قسمتی از HRIS می کند.
5. کل عملیات منابع انسانی شرکتها را مهندسی مجدد می کند.

برادریک و بودریو (1992) نشان داده اند که HRIS چگونه می تواند موجب کاهش هزینه، افزایش کیفیت، رضایت مشتری و نوآوری شود. سدري و کاترجی بیان کرده اند که وقتی عملیات HRIS کامپیوتری می شود، تصمیم گیری در خصوص توسعه، برنامه ریزی و اجرای HR سریعتر می شود و این امر در نتیجه سهولت ذخیره، به روزرسانی، طبقه بندی و تحلیل داده است. علاوه بر آن، آنها بیان کرده اند که سیستم اطلاعاتی منابع انسانی می تواند موجب تقویت شخصیت و صفات متمیزه سازمانی شود.

➤ موانع اجرای سیستم اطلاعاتی منابع انسانی

ست و بکرز (2002) اظهار داشته اند که هزینه راه اندازی و نگهداشت HRIS می تواند انقدر زیاد باشد که مانع اصلی در اجرای آن شود. به طور مشابه کواک و کث کارت (1999) معتقدند که فقدان حمایت مادی و معنوی مدیریت ارشد از بزرگترین موانع در دستیابی به مزایا و قوتهای اصلی HRIS است. آنها همچنین نشان دادند که چالشهای دیگر در این راستا کمبود دانش طراحان سیستم در خصوص منابع انسانی و کمبود ابزارها و راه حلها برای کاربران منابع انسانی است. یک بررسی انجام شده توسط مؤسسه مدیریت (2002) نشان داد که مشکلات یا موانع در مدیریت HRIS عبارتند از:

- کمبود نیرو
- کمبود بودجه
- مشکلات مربوط به مدیریت زمان
- نیاز به همکاری با سایر بخشها و دپارتمانها
- کمبود حمایت از سوی تکنولوژی اطلاعات (IT)

➤ نقش سیستم اطلاعاتی منابع انسانی در مدیریت منابع انسانی

داده های منابع انسانی بسیار متنوع هستند، این داده ها شامل تاریخچه شغل (جابجایی ها، ترفیع ها و ...)، جزئیات مربوط به پرداختها، موجودی مهارتها و شایستگیها، مستندات مربوط به تحصیل و آموزش، جزئیات مربوط به ارزیابی عملکرد، غیبتها، تأخیرها، تصادفات، جزئیات مربوط به امور پزشکی و انتظامی، اخطارها، تعلیقات، تعطیلی ها، مستندات مربوط به بازنشستگی و پایان خدمت می باشند. یک سیستم اطلاعاتی منابع انسانی پایگاه الکترونیکی برای ذخیره و اصلاح داده های منابع انسانی فراهم می کند که حداقل برای هر کسی که ممکن است بخواهد به آنها دسترسی داشته باشد موجود و در دسترس باشد. موضوع مهم این است که این سیستمهای IT چگونه در رابطه با وظایف منابع انسانی در عمل مورد استفاده قرار می گیرند.

زابوف (1998) بین اتوماسیون و ظرفیت اطلاعاتی IT تمایز قائل شده است. واژه "اتوماسیون یا خودکارسازی" توصیف می کند که چگونه کاربرد IT می تواند نیروی کار فکری یا فیزیکی را در مدیریت داده ها ذخیره کند. بکارگیری HRIS به منظور اتوماسیون و خودکارسازی روشهای مدیریت اطلاعات HR می تواند هم موجب کارایی بیشتر روشهای جاری منابع انسانی و هم کاهش هزینه های سربار شود. چنانچه این کار با دقت انجام شود می تواند منجر به بهبود خدمات منابع انسانی شود و این کار از طریق سرعت خدمات و بهبود کیفیت و ثبات اطلاعات اتفاق می افتد.

برای توصیف اینکه چطور می توان فراتر از ظرفیت اتوماسیون تکنولوژی نگرست، زابوف واژه ای تحت عنوان "اطلاع رسانی" را به کار برد تا نشان دهد که چگونه ابزارهای IT می توانند انواع جدیدی از اطلاعات را ایجاد کنند، جایی که اطلاعات نوعی محصول قلمداد می شوند و بنابراین جریانهای جدیدی از اطلاعات ایجاد می شود. در HR از طریق ورودیها به پایگاه داده HRIS، گزارشات ایجاد می شوند و این کار از طریق گزارش سازی که از قبل برنامه نویسی شده است صورت می گیرد که به موجب آن داده های HR به طور شفاف از طریق تجمیع داده های شخصی که به عنوان ورودی عمل نموده اند ایجاد می شود. بنابراین تلاشها به منظور توسعه از سبک اتوماسیون مدیریت اطلاعات به سبکی که جنبه اطلاعاتی بیشتری دارد به طور واضح امکانپذیر است و متخصصان منابع انسانی و سایرین را قادر می سازد که به صورت استراتژیک بر مبنای اطلاعات منابع انسانی در تصمیم گیریهای سازمانی عمل کنند.

به هر حال زابوف معتقد است که فهمیدن ظرفیت بالقوه اطلاعاتی IT مستلزم یک تغییر بنیادی در این فلسفه است که چه کسی به اطلاعات دسترسی دارد و چگونه آن را مورد استفاده قرار می دهد. پذیرش استراتژی اتوماسیون مفروض بر این امر است که سیستم به خودی خود می تواند تصمیم گیری کند و بنابراین هدف این است که اپراتورهای انسانی به عنوان یک ورودی کاهش یابند و سیستم جایگزین آنها شود. پذیرش استراتژی اطلاعات مستلزم فراهم کردن دسترسی کارکنان به اطلاعاتی است که توسط ابزارهای قدرتمند ایجاد شده اند و بنابراین آنها می توانند بر مبنای ظرفیت انسانی بی همتای خود برای تغییر و انطباق با موقعیتهای ویژه تصمیمات بهبودیافته تری بگیرند. ضرورتا پس از آن، استراتژی اتوماسیون در رابطه با پذیرش یک سیستم اطلاعاتی منابع انسانی، مستلزم بکارگیری داده هایی است که توسط سیستم IT فراهم شده و به دنبال افزایش نظارت کارکنان و جایگزینی کارکنان تا حد امکان با ماشین آلات است. دسترسی به پایگاه داده به متخصصان منابع انسانی محدود خواهد شد که از داده ها برای نظارت و کنترل مستقیم استفاده کنند.

IT مدیران را قادر می سازد که اهداف تجاری خود را با اهداف گسترده تر سازمان یکپارچه سازند و کارکنان را قادر می سازد که به قسمتهایی از سیستم دسترسی یابند و اطلاعاتی در مورد شغل خود از جمله آموزش، ساختارهای حرفه ای، پاداش، شرایط استخدام و طرحهای سازمانی برای مشارکت کارکنان بیابند. به این طریق هم مدیران و هم کارکنان توانمندتر خواهند شد و کنترل بیشتری پیرامون کار و زندگی کاری خود خواهند داشت.

سیستم اطلاعاتی منابع انسانی باید به منظور عمل کردن فراتر از مرزهای کارکردی واحد منابع انسانی و گاهی حتی فراتر از مرزهای سازمانی طراحی شود و این همان جایی است که فعالیتهای منابع انسانی به صورت برون سپاری شده انجام خواهند شد.

➤ کاربردهای سیستم اطلاعاتی منابع انسانی در برنامه ریزی نیروی انسانی

تعدادی از کاربردهای سیستم اطلاعاتی منابع انسانی در برنامه ریزی نیروی انسانی به شرح زیرند: (ال دولان)

- 1 - جمعیت شناسی، برنامه ریزی و تحلیل سازمانی: نظام اطلاعاتی منابع انسانی توانایی سازمان را برای گردآوری و ردیابی ویژگیهای بنیادی چون سن، جنس، سطح آموزش و پـرورش، طول خدمت، نژاد... را فراهم می آورد. این اطلاعات تصمیم گیری در زمینه هایی چون برنامه ریزی جانشینی کارکنان، تحلیل بهره دهی نسبت به بهره گیری و تحلیل دستمزد نسبت به بهره وری را آسان می کند.
- 2 - برنامه ریزی برابری استخدامی و ردیابی آن: نظام اطلاعاتی منابع انسانی می تواند به برنامه ریزی برابر استخدامی برای زنان و دیگر

- گروه‌های اقلیت یاری بسیار دهد و در نتیجه سازمان را قادر می‌سازد تا ضرورت‌های قانونی را در این زمینه رعایت کند.
- 3 - تهیه طرح‌های راهنما و پیش‌بینی: بروندادهای نظام اطلاعاتی منابع انسانی می‌تواند مبنایی برای پیش‌بینی اثرهای طرح‌های گوناگون باشد. این کار به تعیین و تشخیص کمبودها یا مهارت‌های آینده، هدایت مسیر کارراهه، سنجش کارمندیابیهای گذشته یا پیش‌بینی شده، الگوهای ترجیح و جایگزینی برای کارکنان دارای کارکرد بالا یا پایین و کارهایی از این شماریاری می‌دهد.
- 4 - تحلیل بهره‌وری و ارزیابی برنامه: نظام اطلاعاتی منابع انسانی می‌تواند برای ردیابی پیامدهای برنامه‌های آموزشی و دیگر برنامه‌های بهبود بهره‌وری برپایه میزانهای گوناگون اندازه‌گیری عملکرد به کار برده می‌شود.

مراحل طراحی سیستم اطلاعات منابع انسانی

- مرحله اول: مطالعه و شناخت سیستم فعلی: اولین مرحله در طراحی یک سیستم اطلاعاتی بررسی وضعیت سیستم اطلاعات موجود در سازمان است و در صورت عدم وجود یک سیستم اطلاعاتی رسمی در سازمان، ضروری است که هر سیستم دیگر موجود شناسایی گردد. هدف از بررسی سیستم اطلاعاتی فعلی پاسخ به سوالاتی از این قبیل است:
- حجم اطلاعاتی که سیستم فعلی می‌تواند آن را پردازش کند چقدر است؟
 - کیفیت اطلاعات در چه حدی است؟
 - چه نوع اطلاعاتی مورد نیاز است؟
 - اطلاعات از چه منابعی به دست می‌آید؟

همچنین مطالعه سیستم اطلاعات موجود باید برای ما روشن سازد که آیا سیستم اطلاعات مرکزی وجود دارد یا اینکه هر قسمتی به طور مستقل اطلاعات مورد نیاز خود را پردازش می‌کند.

مرحله دوم: تعیین اولویتهای اطلاعاتی: همه اطلاعات به یک اندازه دارای ارزش و اهمیت نیست. فقدان برخی از اطلاعات می‌تواند موجب ناکامی در برنامه‌ها شود. بنابراین، سیستم‌های اطلاعاتی باید طوری طراحی گردد که اولاً اطلاعات ضروری و مهم برای تصمیم‌گیری را تهیه کند و در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار دهد و سپس در صورت لزوم و به صرفه بودن از نظر وقت و هزینه، اطلاعات کم‌اهمیت را در اختیار بگذارد. مدیران علاوه بر شناخت سیستم‌ها نیاز به شناخت سازمان و عوامل آن خواهند داشت. از این رو شناخت کل سازمان برای آنها ضروری است. درک نظام همراه با شناخت سازمان دستمایه‌گزینه‌شکل ویژه و مناسب نظام اطلاعات برای سازمان می‌شود که بدان معماری نظام اطلاعات (INFORMATION SYSTEM ARCHITECTURE) عنوان می‌دهند که می‌توان آن را ترکیبی از اطلاعات و مدیریت دانست. (لاودن) اولویتهایی که می‌توان برای سیستم اطلاعاتی منابع انسانی در زمینه برنامه ریزی نیروی انسانی در نظر گرفت شامل: اطلاعاتی در زمینه جمعیت و نیروی کار، روندها و دگرگونیهای اقتصادی و اجتماعی و قوانین و مقررات و فعالیتهای دولت به انضمام مسایل مربوط به عرضه و تقاضای نیروی انسانی است.

مرحله سوم: طراحی سیستم اطلاعاتی جدید: در این مرحله طراحی و پیشنهاد سیستم اطلاعاتی جدید انجام می‌شود. سیستم جدید باید جوابگوی تمام نیازهای اطلاعاتی سازمان در مورد منابع انسانی باشد. یکی از مشخصات چنین سیستمی ورودیهای متعدد و زیاد است. انواع اطلاعات خام از منابع و مراکز مختلف از طریق این ورودیها به سیستم وارد، بعد از پردازش به صورت اطلاعات طبقه‌بندی شده و گزارشها در یک جا متمرکز و برای برنامه ریزی نیروی انسانی و سایر برنامه ریزیها در اختیار مدیران سطوح مختلف و تصمیم‌گیرندگان قرار می‌گیرد. مهمترین ویژگی چنین سیستمی ادغام و یک کاسه کردن تمام اطلاعات مربوط به نیروی انسانی است. باید توجه داشت وجود اطلاعات بی حد و حصر یا انفجار اطلاعات خود عاملی در جهت عدم کارایی سازمان ممکن است تبدیل شود. بنابراین، ویژگیهای یک طراحی مناسب سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی جهت برنامه ریزی عبارت است از: (زاهدی، تجزیه و تحلیل سیستم‌ها)

- 1 - در دسترس بودن (ACCESSABILITY)، یعنی امکان دستیابی به اطلاعات از راههای ساده و با زبانهای طبیعی؛
- 2 - به هنگام بودن (TIME LINESS)، یعنی امکان دریافت اطلاعات در زمان مناسب به گونه‌ای که فرصت اقدام از دست نرفته باشد؛
- 3 - دقیق بودن (ACCURACY)، یعنی گزارشها باید در حد امکان بدون خطا یا اشتباه باشد؛

4 - مرتبط بودن (RELEVANCE) ، یعنی اطلاعات حاوی جزئیات کسل کننده و حاشیه های نامربوط نباشد؛

5 - قابلیت کاربرد (USABILITY) ، یعنی شکل خروجی با چگونگی شناخت، اولویتها و مطلوبیتهای کاربران تطابق داشته باشد.

نکته ای دیگر که در طراحی سیستم اطلاعاتی باید مدنظر قرار داد این است که در عصر اطلاعات ارزش افزوده از طریق تبدیل اطلاعات به دانش و همچنین سرعت انتقال آن حاصل می شود.

بنابراین، اگر شبکه اطلاعات سرعت کافی نداشته باشد ارزش سیستمی که طراحی می شود صفر خواهد بود. (رضائیان) در طراحی سیستم جدید همراهی و مشارکت کارکنان می تواند در جهت افزایش کارایی و کاهش تنش، اثرات مثبتی در سازمان برجای گذارد.

در مورد انتخاب و طراحی سیستم جدید، مدیران باید آن را برای مدت زمان کوتاهی، به کار گیرند که این مرحله را در اصطلاح نصب آزمایشی گویند. سپس بر ارزیابی نتایج پردازند و در صورت مثبت بودن نتایج، نصب موقت به نصب دائم تبدیل کنند و در غیر این صورت از ادامه فعالیت سیستم جلوگیری به عمل آورند.

در صورت عدم رضایت سیستم طراحی شده باید مجدداً از مرحله اول فرایند را آغاز کنیم تا با رفع معایب و مشکلات سیستم موردنظر را به اجرا درآوریم.

مرحله چهارم: انتخاب و نصب کامپیوتر (در صورت لزوم): در صورتی که سرعت عمل، دقت و صحت یک سیستم دسته اطلاع رسانی قابل قبول نباشد و نتواند نیازهای اطلاعاتی سازمان را رفع کند لازم است از کامپیوتر استفاده شود. همچنین باید توجه داشت کامپیوتر را مطابق سیستم اطلاعاتی انتخاب کرد نه برعکس. در مورد سیستم هایی نیز که از کامپیوتر استفاده می کنند، ارتقا سیستم ها و بکارگیری سخت افزار و نرم افزار جدید با توجه به دگرگونی محیط و تغییرات مستمر ضروری است.

همچنین با توجه به تغییرات سریع در صنایع کامپیوتر و سخت افزارهای مربوط به آن سیستم باید توانایی روزآمد شدن همگام با تغییرات جدید را نیز داشته باشد.

مرحله پنجم: حفظ کیفیت سیستم اطلاع رسانی: کیفیت اطلاعاتی که از سیستم موجود بیرون می آید به کیفیت داده هایی که وارد سیستم شده است بستگی دارد. بنابراین، تمام قسمتها باید بتوانند اطلاعات مهم را از اطلاعات بی ارزش تشخیص دهند و با ارسال اطلاعات مفید و همچنین فرستادن گزارشهای صحیح، دقیق و به موقع کیفیت سیستم اطلاعاتی منابع انسانی را بهبود بخشد. منظور از کیفیت اطلاعات این است که مدیران باید بین «باید»ها و «هست»های گزارش شده مقایسه ای انجام دهند. اطلاعات دقیق تر، کیفیت بالاتری را برای مدیران و امنیت بیشتر را به وجود می آورند. در عین حال هزینه بیشتری را نیز موجب می شود. (رضائیان)

در صورت تداوم کاربرد سیستم، مدیران باید به منظور نکات ایمنی و حفاظتی، برنامه منسجم و جامع تعمیر و نگهداری را تهیه و تدوین کنند تا در صورت بروز هرگونه مشکلی با رفع سریع آن، سلامت را به سیستم بازگردانند.

منابع:

- ابطحی، سیدحسین - مدیریت منابع انسانی - انتشارات دانشگاه پیام نور - چاپ پنجم - 1377.
- ال دفت، ریچارد - تئوری سازمان و طراحی ساختار - ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی - شرکت چاپ و نشر بازرگانی وابسته به موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی - چاپ اول - 1374.
- الوانی، سیدمهدی؛ زاهدی، شمس السادات؛ فقیهی، ابوالحسن - فرهنگ جامع مدیریت - انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی - چاپ دوم - 1379.
- بنیسون، مالکلم؛ کیسون، جاناتان - برنامه ریزی نیروی انسانی - ترجمه علیرضا جباری - نشر افکار - چاپ اول - 1375.
- رضائیان، علی - تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم - سمت - چاپ دوم - 1377.
- رضائیان، علی - اصول مدیریت - سمت - چاپ ششم - 1374.
- زاهدی، شمس السادات - تجزیه تحلیل و طراحی سیستم ها - مبانی سیستم های اطلاعاتی مدیریت - انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی - چاپ دوم - 1378.
- سعادت، اسفندیار - مدیریت منابع انسانی - سمت - چاپ دوم - 1376.
- شیمون ال دولان و رندال اس. شولر - مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی - ترجمه محمدعلی طوسی و محمد صائبی - مرکز آموزش مدیریت دولتی - چاپ سوم - 1377.

- لاودن، کنت سی و لاودن جین پریس - نظامهای اطلاعات مدیریت - ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد - موسسه خدمات فرهنگی رسا - چاپ اول - 1377.
- صائبی، محمد - جزوه درسی برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی - مرکز آموزش مدیریت دولتی - 1378.
- کهن، گوئل - استراتژی تکنولوژی اطلاعاتی و توسعه ملی - فصلنامه مدیریت دولتی شماره 38 - 1376.
- ممی زاده، جعفر - سیستم های اطلاعات مدیریت - فصلنامه مدیریت دولتی شماره 24 - 1373.
- میرسپاسی، ناصر - مدیریت منابع انسانی و روابط کار - انتشارات شروین - چاپ چهارم - 1374.
- Birmingham, Birmingham, UK), "The use of human resource Ball, Kirstie S. (Birmingham Business School, University of MCB University Press ,system: a survey", Personnel Review, Vol. 30 No. 6, 2001, pp. 677- 693 information
- University, Hung Department of Management and Marketing, The Hong Kong Polytechnic).Ngai, E.W.T. and Wat, F.K.T System: a review and empirical analysis", Personnel Review, Hom, Kowloon, Hong Kong), " Human Resource Information pp. 297 – 314, Emerald Group Publishing Limited ,2006 ,3 .Vol. 35 No
- Newell, Sue (Royal ,(Business School, The Nottingham Trent University, Nottingham, UK Tansley, Carole (Nottingham UK), Williams, Hazel (Nottingham Business School, The Nottingham ,Holloway Management School, University of London integrated human resource information University, Nottingham, UK), "Effecting HRM-style practices through an Trent No. 3, 2001, pp. 351- 370, MCB University Press system", Personnel Review, Vol. 30
- Nottingham, UK), .of HRM, Nottingham Business School, The Nottingham Trent University Tansley, Carole (Department Waltham, Massachusetts, USA), "Project social capital, .Newell, Sue (Department of Management, Bentley College Journal Of Management Psychology ."trust: A study of human resource information systems development leadership and Emerald Group Publishing Limited ,Vol. 22 No. 4, 2007 pp. 350-368
- University of alicante, alicante, ,Gonzalez, M. Reyes. (Department of Firm Organization & Juan ,Gasco, Jose L. , Llopis Training Vol. technology in training human resources", Journal of European Industrial Sapain), " The use of information Limited 28 No. 5, 2004 pp. 370-382, Emerald Group Publishing

عنوان یازدهم : رابطه انواع ساختار سازمانی و نیروی انسانی

تهیه و تنظیم: جناب آقای غلام جباری

➤ مقدمه

ساختار سازمانی بیان می کند وظایف چگونه تخصیص داده شوند چه کسی به چه کسی گزارش دهد و ساز و کارهای هماهنگی رسمی و همچنین الگوهای تعاملی که باید رعایت شوند کدامند؟

ساختار سازمانی حاصل فراگرد سازماندهی و طراحی سازمان است و مشتمل بر مجموعه روابط وقوانینی است که حتی اگر به طور غیر رسمی شکل گرفته باشد به طور رسمی تصویب می شود و فعالیت های افراد برای کسب اهداف سازمانی را شکل می دهند. (رضائیان به نقل از مظفر، حسین، 1386)

باید توجه داشت که ساختاری که متناسب برای همه سازمان ها باشد وجود ندارد. به عبارت دیگر، هر سازمان به ساختاری متناسب با طبیعت خود نیاز دارد، آنچه که عامل تعیین کننده در ساختار به حساب می آید، عامل محیطی است که سازمان در آن فعالیت می کند یا فعالیت خواهد کرد.

متغیرهای وضعیتی تعیین کننده ی ساختار مطلوب و مناسب فراوان هستند، به گونه ای که بررسی هم زمان آن ها با توجه به اثرات تعاملی شان بر هم امری تقریباً محال است. اما می توان گفت که متغیر وضعیتی پرسنل سازمان، به عنوان یکی از مهمترین متغیرهایی است که باید مد نظر قرار گیرد زیرا می تواند سایر متغیرها را تحت الشعاع خود قرار دهد.

با توجه به مطالب فوق بر آن شدیم تا عواملی که در رابطه با ساختار سازمانی و منابع انسانی دخیل هستند بر شماریم.

➤ انواع ساختارهای سازمانی

➤ ساختار سازمانی وظیفه ای

در ساختار وظیفه ای، تقسیم واحدها مبتنی بر وظیفه صورت می گیرد، به نحوی که هر واحد، وظیفه متفاوتی را انجام می دهد. در این ساختار هدف کلی سازمان به وظایف جزئی تر تقسیم می گردد. از مزایای این نوع ساختار، ایجاد حوزه های قوی تخصصی و بازده بالای آن در کارهای تکراری و ثابت است. نقطه ضعف آن نیز عدم انعطاف پذیری و تغییر، همکاری ضعیف واحدها و توجه به هدف های بخشی است (حسن پور، 1382، 52)

➤ ساختار سازمانی محصول محور

در این ساختار، تقسیم واحدها مبتنی بر نوع محصول یا خدمت تولید شده توسط سازمان انجام می پذیرد. مزیت این ساختار، استقلال بیشتر مدیران عملیاتی و سهولت ارزیابی عملکرد مبتنی بر نوع محصول یا خدمت است. نقطه ضعف عمده آن نیز تضعیف گروه های تخصصی، پراکنده شدن واحدها و ناهماهنگی بین واحدها است (حسن پور، 1382، 52).

➤ ساختار سازمانی منطقه ای

در این نوع ساختار، تقسیم بندی واحدها مبتنی بر مناطق جغرافیایی صورت می پذیرد.

هر واحد کوشش می کند نیازهای مشتریان در محدوده خود را تأمین نماید. لذا سازمان می تواند خود را با نیازهای هر منطقه وفق دهد. البته ایجاد هماهنگی بین واحدهای هر منطقه مورد تأکید است. (حسن پور، 1382، 52)

ساختار سازمانی ماتریسی

ساختارهای ماتریسی و تیمی از خانواده ساختارهای پیوندی هستند. در این ساختار می توان به تعداد پروژه های موجود در سازمان، واحد مستقل ایجاد کرد. دو مدیر همزمان بریک واحد نظارت دارند. کاهش مشکلات سلسله مراتب و سرعت ارتباطات در یک پروژه و تأثیر ضعف یک پروژه فقط بر خود پروژه نه بر کل سازمان از مزایای این طراحی است.

تضاد قدرت، صرف زیاد وقت، تشکیل جلسات متعدد هماهنگی و نیاز به مهارت های ارتباطی بالا از نقاط ضعف این ساختار است. (حسن پور، 1382، 52)

➤ ساختار سازمانی پیوندی

این ساختار ترکیبی است از ساختار مبتنی بر نوع محصول، وظیفه یا مناطق جغرافیایی.

زمانی که شرکتی سعی می کند چندین محصول تولید کند و وارد بازارهای متعددی گردد از این ساختار می تواند استفاده کند.

در این ساختار واحدها به صورت خودمختار بوده و فقط برخی امور به صورت متمرکز اداره می شود. بالا رفتن کارایی و اثربخشی واحدهای تخصصی و توان تطابق با تغییرات محیطی از نقاط قوت و افزایش سربار اداری از نظر تعداد کارمند و وجود تعارض بین کارکنان دفاتر مرکزی و بخش های تولیدی از نقاط ضعف این نوع ساختار است. (حسن پور، 1382، 52)

➤ ساختار سازمانی تیمی

امروزه می توان ساختارهای سنتی سلسله مراتبی را کنار گذاشت و ساختار را حول فرایندها و جریان های کار طرح ریزی نمود. در نتیجه سلسله مراتب عمودی اختیارات به افقی تغییر شکل می دهد و کارهای مدیریت به سطوح پایین تر داده می شود و با توجه به نوع فرایند، تیم های خودمدار تشکیل می گردند. اعضای تیم تخصص ها و مهارت های گوناگون دارند. فرایندها نیز بر اساس نیاز مشتریان شکل می گیرند. واکنش سریع به نیازهای محیط، اخذ سریع تصمیمات، رفع موانع بین دوایر سازمانی، کاهش هزینه سربار اداری و بهتر بودن روحیه کارکنان از مزایای این ساختار است. دشوار بودن استفاده از آن در سازمان های بزرگ، سخت بودن تغییر ساختارهای کنونی به افقی، حساسیت بالا، وقت گیر بودن فرایند تغییر ساختارها به شکل افقی و نیاز به انجام تجزیه و تحلیل های فرایندی از نقاط ضعف آن است. (حسن پور، 1382، 52)

➤ ساختار سازمانی شبکه ای

سازمان های مستقلی هستند که هر یک وظایفی چون تولید، بازاریابی و طراحی محصول را به عهده دارند. کارگزار یا یک مرکز هماهنگی وجود دارد که این گروه ها را با یکدیگر منطبق ساخته و در جهت اهداف تعیین شده بسیج می کند. ساز و کارهای بازار اجزای شبکه ها را با یکدیگر منطبق می سازند. سیستم های اطلاعاتی با اطلاعات شفاف اجزای شبکه را هماهنگ می سازند. در این ساختار، تمرکز بر اموری است که سازمان مهارت دارد و بقیه فعالیت ها به شرکت ها یا افراد دیگر واگذار می گردد که از طریق دفاتر مرکزی سازمان هماهنگ می ی شوند. بستن قرارداد و ارتباطات الکترونیکی از ویژگی های این طرح از سازمان است. نبود هزینه های سربار اداری و امکان استفاده از متخصصان در مناطق مختلف از نقاط قوت این ساختار است. کاهش وفاداری اعضا و نبود فرهنگ منسجم نیز از نقاط ضعف آن است. (حسن پور، 1382، 52)

➤ ساختار سازمانی ستاره ای

این ساختارها متناسب با شرکت ها و سازمان هایی هستند که دارای محصولات متنوع و بازارهای مستقل هستند. در این سازمان ها، مؤسسه مرکزی با گره ها یا مراکز کوچک پایین دستی پیمان هایی شکل می دهند تا بدین وسیله با دانش، مهارت ها و منابع محوری خود از این مراکز کوچک حمایت کرده و هر یک از این مراکز در بازارهای خود نوآوری و کارآفرینی داشته باشند و ممکن است این مراکز

کوچک نیز به نوبه خود ضمن دستیابی به شایستگی محوری، پاره ای از امور را به دیگران واگذارکنند. این سازمان ها با توجه به قابلیت های محوری خود اگر در بازار با فرصت هایی روبرو گردند برای بهره برداری از آنها شرکت جدیدی تأسیس و بخشی از سهام آن را مالک می شوند. پس سازمان های ستاره ای شکل، بهترین عملکرد و اثربخشی را با استفاده از راهبرد تأمین منابع از خارج سازمان می توانند داشته باشند. البته مرکزیت این گونه سازمان ها دارای شایستگی های محوری بوده و گره ها یا مراکز کوچکتر کسب و کارهای موقتی در بازارهای مختلف هستند. (حسن پور، 1382، 52)

➤ ساختار سازمانی شبدری

در این ساختار سه گروه از افراد شبیه برگ های سه وجهی شبدر به کار گرفته می شوند. بخشی از افراد متخصصان تمام وقت، برخی شامل نیروهای موقت داخلی و گروهی دیگر مقاطع همکاران خارج از سازمان جهت انجام فعالیت های برون سپاری شده توسط سازمان می باشند. نقطه قوت این ساختار، کاهش هزینه های سربار اداری و استفاده از متخصصان در مناطق مختلف و نقطه ضعف آن، کاهش وفاداری اعضا و نبود فرهنگ منسجم در سازمان است. (حسن پور، 1382، 52)

➤ ساختار سازمانی مجازی

سازمان مجازی از مجموعه ای از شرکت ها به وجود می آید که برای بهره جستن از فرصت ها یا کسب مزیت های رقابتی دست در دست هم می گذارند و پس از تأمین هدف مورد نظر از هم جدا می شوند. سازمان های مجازی عملیات خود را فراتر از زمان، مکان، فرهنگ و مغزهای سازمان انجام می دهند. وفق پذیری بیشتر، کوتاه تر شدن زمان پاسخگویی، تخصصی تر شدن وظیفه، گرد آوردن بهترین تخصص ها، اتکای سازمانها به یکدیگر، ایجاد توان بالا و بهره گیری از فرصت های محیطی از مزایای این ساختار و افزایش مناقشات، کاهش وفاداری و احتمال خطرپذیری از معایب آن است. (حسن پور، 1382، 52)

➤ ابعاد ساختار سازمان

نخستین مسئله ای که به هنگام طرح ریزی یک سازمان مطرح می شود، مسئله ساختار است. استیفن رابینز در کتاب تئوری سازمان می گوید که سازمان موفق سازمانی است که دارای ساختار صحیح باشد.

شش عنصر ساختار سازمانی عبارتند از: تخصصی شدن کار، زنجیره فرماندهی، حیطه نظارت، اختیار و مسئولیت پذیری، تمرکز در مقابل عدم تمرکز و واحدسازی (گروه بندی فعالیت های سازمان). رابینز می گوید در بین ابعاد ساختاری، پیچیدگی، رسمیت و تمرکز نسبت به سایر ابعاد ساختاری در ایجاد ساختار سازمانی و اداره موثر و اثربخش سازمان نقش مهم تری دارند و آن ها را ابعاد اصلی نامیده است. (مظفر، 1386)

➤ پیچیدگی

به میزان تفکیکی که در سازمان وجود دارد اشاره می کند تفکیک افقی، میزان و اندازه ای را که بین واحدها است نشان می دهد. تفکیک عمودی به عمق و سلسله مراتب سازمانی نظر دارد. تفکیک از نظر جغرافیایی، به میزان پراکندگی واحدها و امکانات و نیروی انسانی از لحاظ جغرافیایی اشاره دارد. (مظفر، 1386)

➤ رسمیت

رسمیت بیان می دارد که اگر شغلی از میزان رسمیت بالایی برخوردار بوده متصدی آن برای انجام دادن فعالیت های مربوط به آن شغل و این که چه موقع انجام شود و چگونه باید انجام گیرد از حداقل آزادی عمل برخوردار می باشد. وقتی رسمیت بالاست شرح شغل ها مشخص، قوانین و مقررات زیاد و دستورالعمل های روشن در خصوص فرایند کار در سازمان وجود دارند. (مظفر، 1386)

➤ تمرکز

به میزانی که تصمیم گیری در یک نقطه واحد در سازمان متمرکز شده اشاره دارد. تراکم قدرت در یک نقطه دلالت بر تمرکز دارد. زمانی که تصمیمات به صورت فردی یا گروهی در راس هرم سازمانی اتخاذ می شود و برای اجرا به واحدهای تابعه یا زیر سیستم ها ابلاغ می گردد تمرکز تصمیم گیری وجود دارد (مظفر، 1386)

➤ ساختار مکانیک

در سازمان های مکانیکی ساختار دقیق قدرت مانع از جریان قدرت در درون سازمان می شود و نمی توان برای حل مسئله های سازمانی از این جریان ضروری استفاده کرد.

سازمان مکانیکی برای تخصصی شدن کار، آئین نامه و مقررات رسمی کار و تصمیم گیری متمرکز ارزش بسیار قائل است. سیستم مکانیکی بیشتر برای محیط های ثابت یا بسیار کم تغییر مناسب است. (نصیری پور و دیگران، 1392)

➤ ساختار ارگانیک

سازمان های ارگانیک از طریق مجاز دانستن جریان قدرت از مجرای سیستم فرعی سیاسی و انتقال آن به هر نقطه ای که مورد نیاز است، فرایند حل کردن مسائل را تسهیل می نمایند.

سازمان ارگانیکی برای تخصصی شدن کار، آئین نامه مقررات رسمی کار و تصمیم گیری متمرکز ارزش کمی قائل است. سیستم پویا بیشتر برای محیط های متغیر مطلوب است. (نصیری پور و دیگران، 1392)

➤ تاثیر تکنولوژی بر ساختار سازمان

بی توجهی به تکنولوژی موجود در سازمان ها و عدم استفاده صحیح از آن در ساختار مناسب، یکی از عوامل موثر در ایجاد فاصله کشور ما با جهان توسعه یافته است.

اهمیت تکنولوژی به عنوان یک عامل تعیین کننده با مطالعات «خانم وود وارد» آغاز گردید.

تکنولوژی به فرایندی اطلاق می گردد که سازمان از طریق آن داده ها را به ستاده ها تبدیل می کند به این معنی که تکنولوژی ترکیبی است که از دانش، مهارت ها، روش ها و عملیاتی که برای تبدیل داده ها به ستاده ها بکار گرفته می شود.

تکنولوژی این توان را دارد که از طریق ایجاد واحدهای سازمانی در مقیاس کوچک که بطور الکترونیکی هماهنگ می شوند مسئله سلسله مراتب سازمانی را برطرف سازد به گونه ای که واحدهای کاری در عین مجزایی، با هم به صورت یکپارچه دربیایند. (کیان ارثی، 1385)

اشکال تکنولوژی:

➤ شکل مکانیکی اشاره به ماشین آلات، وسایل و تجهیزات بکار گرفته شده در تولید دارد یعنی مجموع ابزاری که در تولید بکار گرفته می شود.

➤ شکل انسانی از مهارت ها و انرژی یدی که در تولید کالا یا خدمات به کار گرفته می شود. (کیان ارثی، 1385)

➤ شکل دانشی

به مفاهیم انتزاعی که در تولید بکار می رود و خود را در قالب اصول علمی، معادلات ریاضی، برنامه های کامپیوتری، دانش صنعتگری، فرایندهای تولید و تکنیک های مهندسی را نشان می دهد.

تکنولوژی آنچه را که در حال حاضر خیلی متداول شده یعنی ارتباط از راه دور را امکانپذیر کرده است. نیروی کار در خانه می ماند و از طریق دفاتر ماهواره ای کار را انجام می دهد، دیگر نیازی نیست از خیابان های شلوغ عبور کند. تافلر این توسعه را کلبه الکترونیک می نامد. (کیان ارثی، 1385)

➤ تاثیر فناوری اطلاعات بر ساختار سازمان

فناوری اطلاعات مجموعه ای از ابزارها، تجهیزات، دانش ها و مهارت هاست که از آن ها در گردآوری، ذخیره سازی، بازیابی و انتقال اطلاعات استفاده می شود. بر اساس این تعریف فناوری اطلاعات مجموعه ای از ابزار، دانش، روش و مهارت خواهد بود که در تولید، انتقال و پردازش اطلاعات استفاده می شود. (قلی پور، 1383)

صاحب نظران مدیریت و سازمان فناوری اطلاعات را مجموعه ای از ابزار می دانند که می توانند مشتریان یک سازمان را با اطلاعات دقیق در زمان خودش به یک تصمیم گیری برساند. متخصصان علوم کیفیت فناوری اطلاعات را مجموعه فناوری هایی می دانند که نه تنها باعث صرفه جویی در منابع مختلف زمانی و مکانی می شوند، بلکه باعث بهبود فرایندها و افزایش کیفیت کارها نیز می شود.

به اعتقاد لوکاس چالشی که فناوری اطلاعات برای مدیران ایجاد می کند آن است که چگونه می توان متناسب با مقتضیات آن به طراحی سازمان ها پرداخت، زیرا فناوری اطلاعات ساختار سازمان، استراتژی، نحوه روابط میان اعضای سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد. به عنوان مثال سازمان هایی که د زمینه فناوری رایانه فعالیت می کنند، در واقع با محیطی مواجه هستند که به سرعت در حال تغییر است در چنین محیطی سازمان ها نمی توانند با ساختارهای خشک و غیر منعطف به فعالیت بپردازند.

فناوری اطلاعات ضمن آن که به تولید مشاغل جدید می پردازد، سبب نوسازی مشاغل و تغییر در ترکیب نیروی کار خواهد شد و نیروی کار دانشی را جایگزین کار یدی می نماید. فناوری اطلاعات به جهت ماهیت آن موجبات تغییر در ابعاد ساختاری و بافتی سازمان را فراهم می کند. به ساختارهای منعطف و پویا، پیچیده، رسمیت پایین و حرفه گرا نیاز دارد.

منابع

- مظفر، حسین. 1386، بررسی تناسب و سازگاری با اهداف راهبردی در سازمان صدا و سیما، فصل نامه راهبرد، شماره 44
 حسن پور، اکبر. 1385، ساختارهای جدید سازمانی، ماهنامه علمی - آموزشی تدبیر، سال چهاردهم، ش 137، ص 52
 حافظ نیا، کیان ارثی. 1385، تاثیر تکنولوژی بر ساختار سازمانی شرکت ها، فصل نامه توسعه تکنولوژی، سال چهارم، شماره دهم
 الهیاری فرد و دیگران. 1390، تاثیر تکنولوژی بر ساختار سازمانی شرکت های دانش بنیان، فصل نامه تخصصی پارک ها و مراکز رشد، سال هشتم، شماره 29،
 نصیری پور و دیگران، 1392، بررسی ابعاد ساختار سازمانی در بیمارستان های عمومی شهرستان یزد با رویکرد مکانیکی - ارگانیک و ارائه الگو، فصل نامه علمی - پژوهشی دانشکده بهراشت یزد، سال دوازدهم، شماره سوم
 قلی پور، رحمت الله، 1383، تاثیر فناوری اطلاعات بر ساختار سازمانی و نیروی کار، فرهنگ مدیریت سال دوم، شماره هفتم.

عنوان دوازدهم: ابزارها و فنون مدیریت مثل EFQM در برنامه ریزی نیروی انسانی

تهیه و تنظیم: نادیا ایزی

آشنایی با مدل تعالی EFQM

➤ تعریف یک سازمان سرآمد

سازمانهایی که فرایندها، مصرف منابع و به طور کلی تمام توان خویش را در راستای تحقق نیازمندیهای ذینفعان خود هدایت می کنند. سازمانهایی که تلاش می کنند با بدست آوردن خروجی های مثبت ناشی از عملکرد خویش، رضایتمندی ذینفعان خود را تا حد ممکن فراهم آورند.

➤ ضرورت مدل

- ✓ افزایش آگاهی عمومی نسبت به اهمیت کیفیت و ضرورت توجه بیش از پیش به آن در سطح جامعه با در اختیار داشتن یک متدولوژی اجرایی علمی .
- ✓ امکان ارزیابی سازمانها بر اساس معیارهای علمی ارزیابی عملکرد.
- ✓ امکان خودارزیابی سیستماتیک توسط سازمانها و شناخت نقاط قوت و ضعف خویش و همچنین مقایسه با سایر سازمانها.
- ✓ امکان شناسایی دستاوردهای موفق سازمانها در زمینه بهبود کیفیت و معرفی آنها به سایر سازمانها به منظور الگو برداری .
- ✓ ایجاد انگیزه رقابت در سازمانها برای بهبود دائمی کیفیت فرایندها ، محصولات و خدمات تولیدی .
- ✓ شناسایی و معرفی سازمانهای برتر و سرآمد و ارج نهادن به تلاش آنها.
- ✓ افزایش توان رقابت پذیری سازمانها در سطح بین المللی و همچنین افزایش سازگاری آنها با ابزارهای منطقه‌ای و بین المللی
- ✓ افزایش سطح بهره وری و دستیابی به موفقیت‌های پایدار اقتصادی .

➤ از جمله مهمترین مدلهای سرآمدی می توان به مدلهای زیر اشاره کرد:

- ❖ مدل دمینگ (ژاپن)
- ❖ مدل مالکوم بالدريج (امریکا)
- ❖ مدل EFQM (اروپا)

➤ جایزه دمینگ Deming Prize

در سال 1951 به پیشنهاد آقای کنچی کویاناگی (Kenchi Koyanagi) ، توسط اتحادیه مهندسیین و دانشمندان ژاپنی (JUSE) به یادبود خدمات برجسته دکتر دمینگ ایجاد شده است.

➤ جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج امريکا

آغاز بکار در سال 1987 با امضای قانون شماره 107-100 توسط رونالد ریگان.

➤ جایزه کیفیت اروپا – EFQM

آغاز بکار در سال 1991 توسط بنیاد مدیریت کیفیت اروپا

➤ مدل سرآمدی EFQM چیست ؟

EFQM یک چارچوب و الگوی خود ارزیابی است که موجب حرکت و هدایت فعالیتهای بهبود مستمر می گردد.

توجه داشته باشید EFQM

یک ابزار
ممیزی نیست

یک استاندارد
مدیریت کیفیت نیست

➤ دلایل استفاده سازمانها از مدل EFQM

- به منظور نشان دادن تصویری واقعی از کیفیت فعالیت های سازمان
- به منظور شناسایی حوزه های تمرکز فعالیت های بهبود
- به منظور ساماندهی طرح های بهبود در چارچوبی واحد
- به منظور تشویق یادگیری از طریق بهینه کاوی های داخلی و خارجی
- به منظور درک محرک هایی که موجب نتایج کسب و کار می شوند
- به منظور ایجاد زبان مشترک
- به منظور گذر از « یا » به « و » در دستیابی به نتایج
- به منظور ایجاد تعادل بین ذینفعان مختلف

➤ **ضرورت جایزه ملی کیفیت ایران**

بیش از 70 کشور دارای برنامه جایزه ملی کیفیت هستند

جایزه ملی کیفیت ایران، جایزه ای است ملی که در یکصد و دومین جلسه شورای عالی استاندارد به تصویب رسید.

توسط رئیس جمهوری ایران به برترین و سرآمدترین سازمانهای ایرانی حائز شرایط در بخش های مختلف کشور که در زمینه ارتقاء کیفیت و سرآمدی کسب و کار فعالیت های چشمگیری را انجام داده اند، اعطاء می گردد.

➤ **جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی**

نخستین دوره جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی از طرف وزارت صنایع و معادن وبا هماهنگی سازمان ملی بهره وری ایران در سال 1382 به اجرا در آمد.

➤ اهداف :

- به منظور ارتقاء سطح مدیریت سازمانها
- استقرار سیستم های مدیریت کیفیت
- افزایش بهره وری و گسترش مفاهیم تعالی سازمانی
- ایجاد فضای رقابتی برای تعالی سازمانها
- ایجاد فضای لازم برای تبادل تجربیات موفق سازمانها

هر سه سال یکبار یک ویرایش جدید دارد اما از 2010 ثابت مانده است. EFQM: European Foundation for Quality Management

در سال 1988 بوسیله 14 شرکت بزرگ اروپایی با رسالت پیش برنده برتری پایدار در اروپا تاسیس گردید

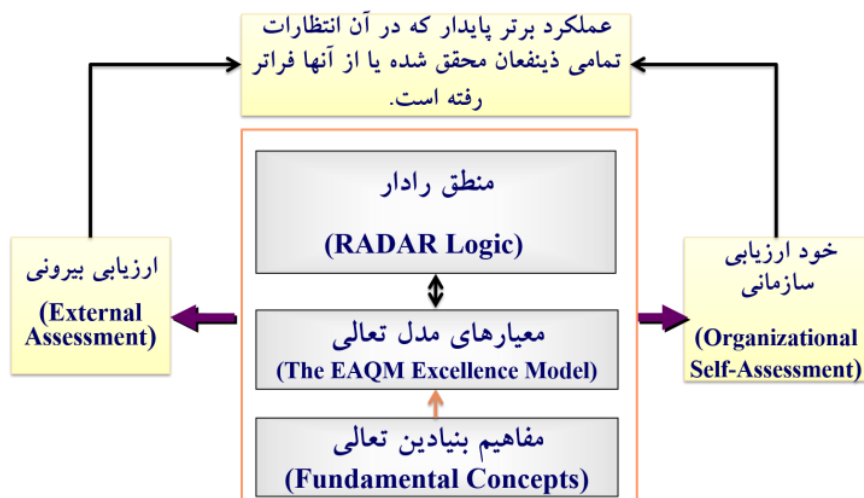
تا کنون 11 دوره در ایران جایزه ملی برگزار شده است و هر سال بیش از 150 تا 200

➤ سطوح جایزه

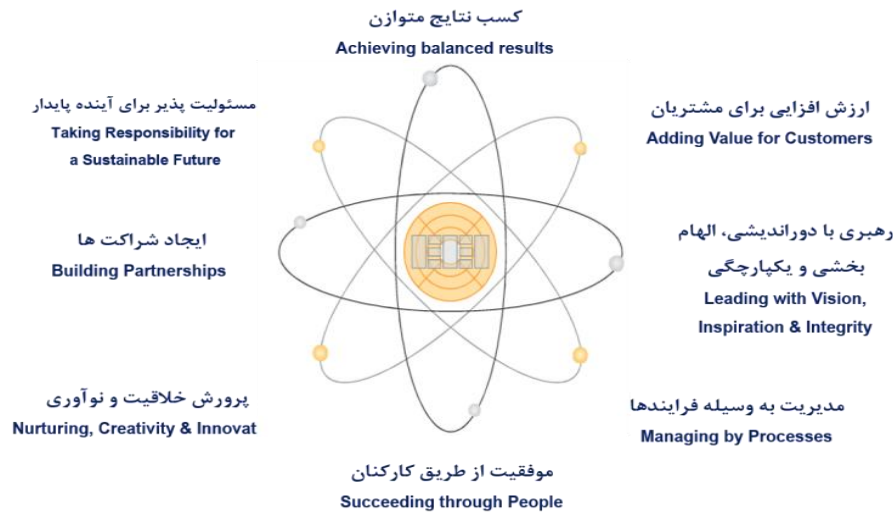
1. اهتمام به تعالی
2. تقدیرنامه (یک ستاره تا 4 ستاره)
3. سطح تندیس (بلورین سیمین زرین)

فولاد مبارکه تا کنون 2 بار تندیس زرین گرفته است یکی 2 سال قبل 1391 و دیگری سال گذشته 1393

➤ مولفه های اصلی تعالی سازمانی



➤ ارزشها و مفاهیم محوری جایزه کیفیت اروپا



➤ مفاهیم بنیادی در ویرایش جدید

اولین باری است که ارتباطی مستقیم و پایدار بین هر یک از 8 مفهوم و هر کدام از 32 معیار ایجاد شده است

آنچه تغییر نکرده است این است که مفاهیم بنیادی روشی منحصر بفرد و کارآمد برای تبیین وضعیت سرآمدی به صورت همه جانبه می باشد. همچنین این 8 مفهوم بدون ترتیب خاصی هستند و از نظر وزن و اهمیت، ترتیب خاصی را دنبال نمی کنند. اینکه کدام مفهوم بیشترین اهمیت را دارد، بستگی به وضعیت جاری و محیط مخصوص سازمان دارد و اینکه در آینده در نظر دارد به چه جایگاهی برسد.

➤ معرفی مفاهیم بنیادین تعالی

1. دستیابی به نتایج متوازن

سازمانهای تعالی از طریق برنامه ریزی و دستیابی به مجموعه ای متوازن از نتایج که نیازهای کوتاه مدت ذینفعان را برآورده کرده و یا درموردی فراتر می رود، مأموریت خود را محقق ساخته و به سوی چشم انداز پیش میروند.

2. ارزش افزایی برای مشتریان

سازمان های تعالی مشتریان را علت اصلی وجودی خود می دانند و تلاش می کنند تا از طریق درک و پیش بینی نیازها و انتظارات آنها

3. رهبری با دوراندیشی، الهام بخشی و درستی

سازمان های تعالی رهبرانی دارند که آینده را به تصویر کشیده و آن را محقق می سازند و به عنوان الگو برای ارزش ها و اخلاق سازمانی، ایفای نقش می کنند.

4. مدیریت از طریق فرآیندها

سازمان های متعالی از طریق فرآیندهای ساخت یافته و همسو با استراتژی ها و با بهره گیری از تصمیم گیری مبتنی بر واقعیت ها مدیریت می شوند تا نتایجی متوازن و پایدار را خلق کنند.

5. موفقیت از طریق کارکنان

سازمان های متعالی کارکنان خود را ارج می نهند و فرهنگ توانمندسازی را برای دستیابی متوازن به اهداف سازمانی و شخصی ایجاد می کنند.

6. پرورش خلاقیت و نوآوری

سازمانهای متعالی از طریق نوآوری مستمر که به واسطه تحت کنترل درآوردن خلاقیت ذینفعان حاصل می‌گردد، نسبت به افزایش ارزش افزوده و توسعه عملکرد خود اقدام می نمایند.

7. ایجاد شراکت ها

سازمان های متعالی برای کسب اطمینان از موفقیت دوجانبه، با انواع شرکا روابط مبتنی بر اعتماد را جستجو، ایجاد و حفظ می کنند. این شراکت ها می تواند به طور مثال با مشتریان، جامعه، تامین کنندگان کلیدی، نهادهای آموزشی و سازمان های غیردولتی شکل بگیرد.

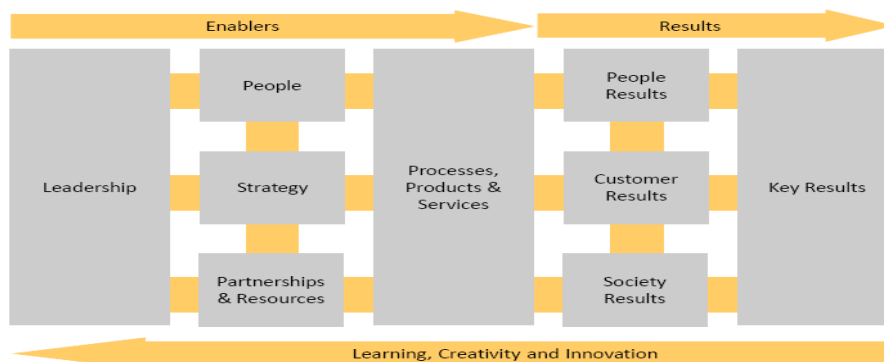
8. مسئولیت پذیری برای آینده ای پایدار

سازمان های متعالی الگوی ذهنی مبتنی بر اخلاق، ارزش های شفاف و بالاترین استانداردها را برای رفتار سازمانی، درون فرهنگ خود جای داده اند که این موارد آنها را قادر می سازد تا برای پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی تلاش کنند.

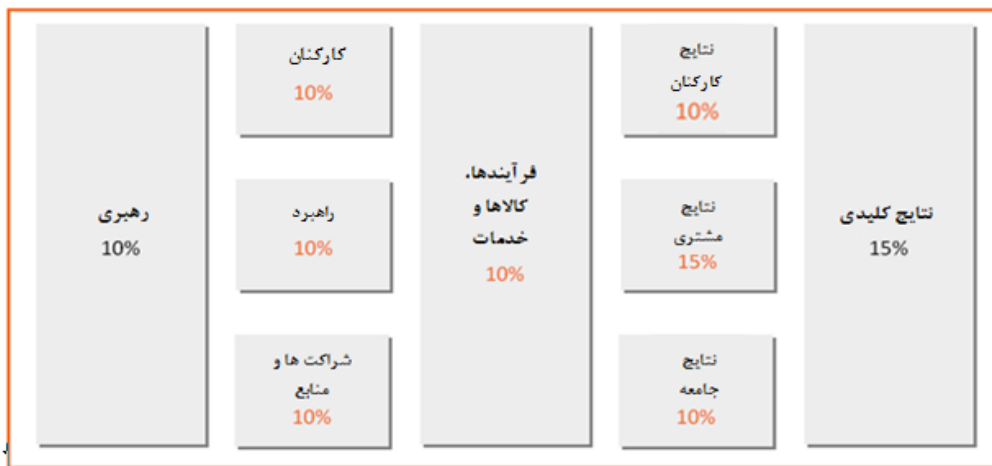
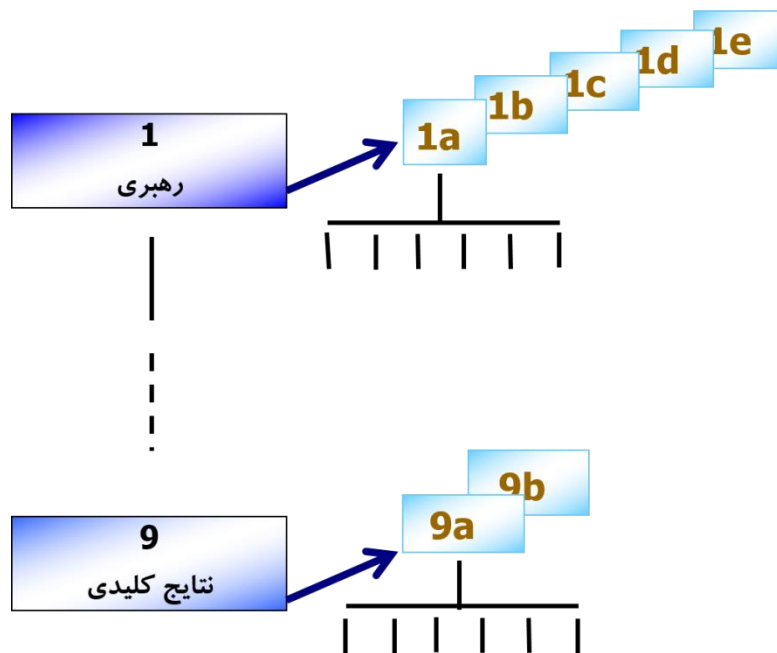
➤ مدل تعالی EFQM

این مدل غیر تجویزی که ساختار آن بر پایه ارزشهای هشت گانه فوق و در مدل برتری نه ناحیه شکل یافته است بر پایه این فرضیه استوار شده است که: نتایج برتری در رابطه با عملکرد، مشتری، پرسنل و جامعه، از طریق تحقق رهبری، استراتژی، پرسنل، شراکتها و منابع، و فرایندها قابل دستیابی است.

مدل برتری EFQM



➤ ساختار مدل



➤ نگاهی به تغییرات اعمال شده در 9 معیار:

- نامگذاری بهتر
- پایداری درونی بیشتر
- همپوشانی کمتر
- محتوای به روز شده
- وزن دهی متعادل تر

❖ 1. رهبری

سازمان‌های متعالی رهبرانی دارند که آینده را به تصویر کشیده و آنرا محقق می‌سازند و همواره به عنوان الگو برای ارزش‌ها و اخلاق سازمانی، ایفای نقش می‌کنند و الهام بخش اعتماد هستند. آنها انعطاف پذیرند و سازمان را قادر می‌سازند تا برای حصول اطمینان از موفقیت مداوم سازمان، آینده را به موقع پیش بینی کرده و عکس العمل نشان دهد.

معیارهای رهبری:

- ✓ رهبران ماموریت، چشم انداز، ارزش‌ها و اخلاقیات را ایجاد کرده، توسعه داده و خود به عنوان الگو عمل می‌کنند.
- ✓ رهبران، سیستم مدیریت سازمان و عملکرد آن را تعریف، پایش، بازنگری و هدایت کرده و بهبود می‌دهند.
- ✓ رهبران با ذی‌نفعان بیرونی فعالانه در تعامل هستند.
- ✓ رهبران با همراهی کارکنان سازمان، فرهنگ تعالی را تقویت می‌کنند.
- ✓ رهبران اطمینان می‌یابند که سازمان منعطف است و تحول در آن به صورت اثربخش مدیریت می‌شود.

❖ 2. استراتژی

سازمان‌های متعالی، ماموریت و چشم انداز خود را از طریق توسعه یک استراتژی متمرکز بر ذی‌نفعان به اجرا در می‌آورند. خط مشیها، برنامه‌ها، اهداف و فرآیندها برای تحقق استراتژی، توسعه یافته و جاری می‌شوند.

معیارهای استراتژی

- ✓ استراتژی، مبتنی بر درک نیازها و انتظارات توأمان ذی‌نفعان و محیط بیرونی است.
- ✓ استراتژی مبتنی بر درک قابلیت‌ها و عملکرد درونی است.
- ✓ استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان توسعه یافته، بازنگری و به روز می‌شود.
- ✓ استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان در میان گذاشته شده، اجرا و پایش می‌شوند.

❖ 3- کارکنان

سازمان‌های متعالی کارکنان خود را ارج می‌نهند و فرهنگی را ایجاد می‌کنند که دستیابی به اهداف سازمانی و شخصی در بردارنده منافع طرفین، میسر شود. آنها قابلیت‌های کارکنان خود را توسعه داده و عدالت و برابری را ترویج می‌دهند. این سازمان‌ها با کارکنان خود به گونه‌ای ارتباط برقرار کرده و ایشان را مورد تشویق، قدردانی و مراقبت قرار می‌دهند که آنها را برانگیزانند، در آنها تعهد ایجاد کرده و قادرشان سازند تا از مهارت‌ها و دانش خود در راستای منافع سازمان استفاده کنند.

3a- برنامه‌های کارکنان استراتژی سازمان را پشتیبانی می‌کند.

3b- دانش و قابلیت‌های کارکنان توسعه می‌یابد.

3c- کارکنان همسو شده، مشارکت داده شده و توانمند می‌شوند.

3d- کارکنان در سراسر سازمان به طور اثربخش ارتباط برقرار می‌کنند.

3e- کارکنان تشویق، قدردانی و مراقبت می‌شوند.

❖ 4. شراکتها و منابع

سازمان‌های متعالی شراکت‌های بیرونی، تامین‌کنندگان و منابع درونی را به منظور پشتیبانی از استراتژی و خط‌مشی‌ها و اجرای اثربخش فرآیندها، برنامه‌ریزی و مدیریت می‌کنند. این سازمان‌ها از مدیریت اثربخش پیامدهای زیست محیطی و اجتماعی توسط آنها (شراکت‌های بیرونی، تامین‌کنندگان و منابع درونی) اطمینان می‌یابند.

معیارهای شراکت‌ها و منابع

- ✓ شرکا و تامین‌کنندگان برای منافع پایدار مدیریت می‌شوند.
- ✓ منابع مالی برای تضمین موفقیت پایدار مدیریت می‌شوند.
- ✓ ساختمان‌ها، تجهیزات، مواد و منابع طبیعی به روشی پایدار مدیریت می‌شوند.
- ✓ تکنولوژی برای پشتیبانی از تحقق استراتژی مدیریت می‌شوند.
- ✓ اطلاعات و دانش برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری اثربخش و ایجاد قابلیت سازمانی، مدیریت می‌شوند.

❖ 5. فرایندها، محصولات و خدمات

سازمان‌های متعالی فرآیندها، محصولات و خدمات خود را به منظور خلق ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذی‌نفعان خود طراحی و مدیریت کرده و بهبود می‌بخشند.

معیارهای فرایندها، محصولات و خدمات

- ✓ فرآیندها به منظور بهینه‌سازی ارزش برای ذی‌نفعان، طراحی و مدیریت می‌شوند.
- ✓ محصولات و خدمات به منظور خلق ارزش بهینه برای مشتریان توسعه می‌یابند.
- ✓ محصولات و خدمات به طور اثربخش ترویج و بازاریابی می‌شوند.
- ✓ محصولات و خدمات تولید، تحویل و مدیریت می‌شوند.
- ✓ روابط با مشتریان مدیریت شده و ارتقا می‌یابد.

❖ 6. نتایج مشتری

سازمان‌های متعالی:

- ✓ مجموعه‌ای از شاخص عملکردی و دستاوردهای مرتبط را به منظور تعیین جاری سازی موفق استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان مبتنی بر نیازها و انتظارات مشتریان، توسعه داده و در مورد آنها توافق می‌کنند.
- ✓ اهداف روشنی را مبتنی بر نیازها و انتظارات مشتریان، همسو با استراتژی اتخاذ شده، برای نتایج کلیدی تعیین می‌کنند.
- ✓ نتایج خوبی از مشتریان با روند مثبت یا پایدار، حداقل برای یک دوره سه ساله، نشان می‌دهند.
- ✓ دلایل اصلی و محرک‌های روندهای مشاهده شده و تأثیری که این نتایج بر سایر شاخص‌های عملکردی و دستاوردهای

- مرتبط دارند را به وضوح درک می کنند.
- ✓ عملکرد و نتایج آینده را پیش بینی می کنند.
- ✓ درک می کنند که چگونه نتایج کلیدی که به آنها دست یافته اند را با سازمان های مشابه مقایسه کرده و از این داده ها در جایی که کاربرد دارد، برای هدف گذاری استفاده نمایند.
- ✓ نتایج را برای درک تجارب، نیازها و انتظارات گروه های خاص مشتریان، بخش بندی می کنند.

• شاخصهای برداشتی

- شهرت و تصویر سازمان
- ارزش محصولات و خدمات
- تحویل محصولات و خدمات
- خدمات و پشتیبانی مشتریان و روابط با آنها
- وفاداری مشتریان و تعامل فعال با آنها

• شاخصهای عملکردی

- تحویل محصولات و خدمات
- خدمات و پشتیبانی مشتری و روابط با آنها
- شکایات و تشکرها
- قدردانی های بیرونی

❖ 7. نتایج کارکنان

سازمان های متعالی:

- مجموعه ای از شاخص های عملکردی و دستاوردهای مرتبط را به منظور تعیین جاری سازی موفق استراتژی و خط مشی های پشتیبان مبتنی بر نیازها و انتظارات کارکنان خود، توسعه داده و در مورد آنها توافق می کنند.
- اهداف روشنی را مبتنی بر نیازها و انتظارات کارکنان، همسو با استراتژی اتخاذ شده، برای نتایج کلیدی تعیین می کنند.
- نتایج خوبی از کارکنان با روند مثبت یا پایدار، حداقل برای یک دوره سه ساله، نشان می دهند.
- دلایل اصلی و محرک های روندهای مشاهده شده و تاثیری که این نتایج بر سایر شاخص های عملکردی و دستاوردهای مرتبط دارند را به وضوح درک می کنند.
- عملکرد و نتایج آینده را پیش بینی می کنند.

● شاخصهای استنباطی

- رضایت، مشارکت و تعامل فعال
- احساس افتخار و ارضا
- رهبری و مدیریت
- هدف گذاری، مدیریت شایستگی ها و عملکرد
- توسعه شایستگی ها، کارراهه شغلی و آموزش
- ارتباطات اثربخش و ...

● شاخصهای عملکردی

- مشارکت و تعامل فعال
- هدف گذاری، مدیریت شایستگی ها و عملکرد
- عملکرد رهبری
- توسعه کارراهه شغلی و آموزش
- ارتباطات درونی

❖ 8. نتایج جامعه

سازمان های متعالی:

- مجموعه ای از شاخص های عملکردی و دستاوردهای مرتبط را به منظور تعیین جاری سازی موفق استراتژی اجتماعی و زیست محیطی و خط مشی های مرتبط، مبتنی بر نیازها و انتظارات ذی نفعان بیرونی مربوطه، توسعه داده و در مورد آن ها توافق می کنند.
- اهداف روشنی را مبتنی بر نیازها و انتظارات ذی نفعان بیرونی، همسو با استراتژی اتخاذ شده، برای نتایج کلیدی تعیین می کنند.
- نتایج خوبی از جامعه با روند مثبت یا پایدار، حداقل برای یک دوره سه ساله، نشان می دهند.
- دلایل اصلی و محرک های روندهای مشاهده شده و تاثیری که این نتایج بر سایر شاخص های عملکرد و دستاوردهای مرتبط دارند را به وضوح درک می کنند.
- عملکرد و نتایج آینده را پیش بینی می کنند. و ...

● شاخصهای برداشتی

- پیامدهای زیست محیطی
- تصویر و شهرت سازمان
- پیامدهای اجتماعی
- پیامدهای محیط کار

● شاخصهای عملکردی

- عملکرد زیست محیطی
- پیروی از مقرارت و حاکمیت
- عملکرد اجتماعی
- عملکرد ایمنی و بهداشتی
- عملکرد منبع یابی و تدارکات مسئولانه

❖ 9. نتایج کلیدی

سازمان های متعالی:

- مجموعه ای از نتایج کلیدی مالی و غیر مالی را به منظور جاری سازی موفق استراتژی و خط مشی های پشتیبان مبتنی بر نیازها و انتظارات ذی نفعان کلیدی، توسعه داده و در مورد آن ها توافق می کنند.
- اهداف روشنی را مبتنی بر نیازها و انتظارات ذی نفعان کلیدی، همسو با استراتژی اتخاذ شده، برای نتایج کلیدی تعیین می کنند.
- نتایج کلیدی خوب را با روندی مثبت یا پایدار، حداقل برای یک دوره سه ساله نشان می دهند.
- دلایل اصلی و محرک های روندهای مشاهده شده و تاثیری که این نتایج بر سایر شاخص های عملکردی و دستاوردهای مرتبط دارند را به روشنی درک می کنند.
- عملکرد و نتایج آینده را پیش بینی می کنند.
- درک می کنند که چگونه نتایج کلیدی که به آنها دست یافته اند را با سازمان های مشابه مقایسه کرده و از این داده ها در جایی که کاربرد دارد، برای هدف گذاری استفاده نمایند.
- نتایج را برای درک سطوح عملکردی و دستاوردهای استراتژیک حاصله درون حوزه های خاص سازمان بخش بندی می کنند.

● دستاوردهای کلیدی

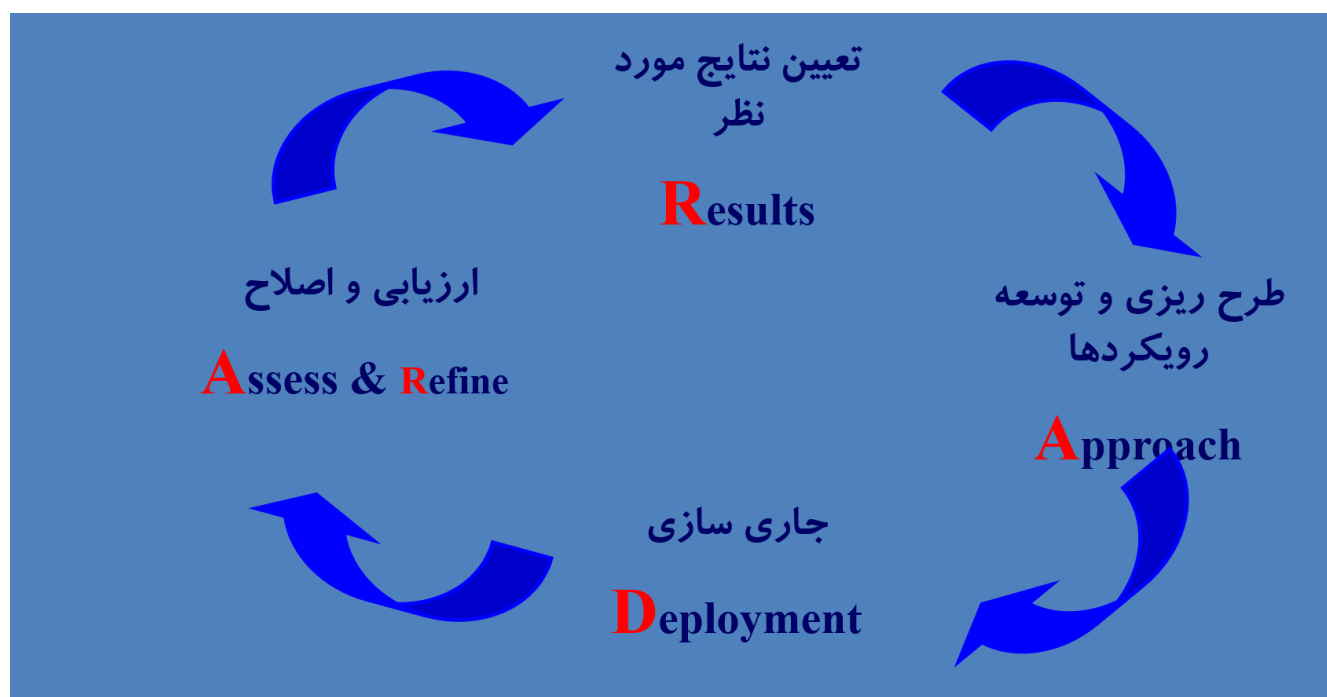
- دستاوردهای مالی
- عملکرد در مقایسه با بودجه
- حجم محصولات یا خدمات کلیدی تحویلی
- دستاوردهای کلیدی فرآیندها

• شاخصهای کلیدی عملکرد

- شاخصهای عملکرد مالی
- هزینههای پروژه
- شاخصهای عملکرد فرآیندهای کلیدی
- عملکرد شرکا و تامین کنندگان
- تکنولوژی، اطلاعات و دانش

➤ منطق رادار RADAR

منطق رادار بیان کننده این است که سازمان به منظور انجام فعالیتهای و رسیدن به نتایج مورد انتظار خود، باید رویکردهایی داشته باشد که آنها را مستقر سازد و با استفاده از فرایند یادگیری و نوآوری، آنها را از جنبه های مختلف بهبود دهد.



RADAR قلب مدل EFQM و مبنای امتیازدهی به معیارهای نه گانه مدل تعالی است. منطق رادار قابلیت نشان دادن

نقاط قوت و نواحی قابل بهبود در گستره سازمان را دارا و از کلمات زیر تشکیل شده است:

- نتایج (Results) : مربوط به امتیاز دهی معیارهای نتایج
- رویکرد (Approach) : مربوط به امتیاز دهی معیارهای توانمندساز
- جاری سازی (Deployment) : مربوط به امتیاز دهی معیارهای توانمندساز
- ارزیابی و اصلاح (Assessment & Refinie) : مربوط به امتیاز دهی معیارهای توانمندساز

➤ به طور کلی براساس منطق رادار سازمان نیاز دارد:

- نتایجی را که به عنوان بخشی از فرایند دستیابی به خط مشی و راهبردهای خود هدف گذاری نموده است تعیین کند.
- مجموعه ای از رویکردهای با ثبات و یکپارچه را که منجر به نتایج گردد، طرح ریزی و تدوین نماید.
- رویکردها را به طریق نظام مند بگونه ای که از استقرار کامل اطمینان حاصل شود، جاری نماید.
- رویکردها را ارزیابی و اصلاح نماید.

جمع بندی و نتیجه گیری نهایی از امتیاز دهی مولفه ها و زیر مولفه های شرکت فولاد مبارکه (نمونه ی واقعی)

روش امتیاز دهی در 8 مرحله در شرکت فولاد مبارکه انجام شد :

1. دریافت اظهار نامه از شرکت فولاد
2. اظهار نامه به تک تک ارزیاب ها داده می شود تا امتیاز دهی انجام شود (ارزیابی فردی)
3. بعد از امتیاز دهی افراد تیم ارزیاب جمع شده و امتیاز گروه با توافق مطرح می شود که به آن امتیاز دهی مقدماتی می گویند به شرکت فولاد در این مرحله امتیاز 500 داده شد
4. بازدید از سایت (محل) کارخانه تیم 8 نفری ارزیاب به مدت یک هفته در کارخانه از ساعت 8 صبح تا 7 بعدازظهر مستقر شدند جهت اجماع و پیشنهاد سطح جایزه جهت امتیاز دهی رهبری و استراتژی تمام اعضا تیم بایستی حضور می داشتند اما برای امتیاز دهی سایر بخشها تقسیم وظایف شد بسته به تخصص و مهارت.
5. در ادامه اجماع پس از بررسی های بعمل آمده اعضا تیم از هر بخش جمع شده مثلا معیار 3 که کارکنان بود و 4 نفر بودند امتیازهای خود را دادند و امتیاز داده شده 620 بود در حالیکه در مرحله اولیه که از روی اظهار نامه امتیاز داده شده بود حدود 500 تا 520 بود همچنین در روز پایانی در جلسه closing meeting که کلیه معاونین و مدیران و مدیران ارشد جمع بودند سرپرست تیم ارزیابی از کلیه مدیران تشکر نموده و نقاط قوت گفته می شود و نقاط مستعد را در جلسه مطرح می نماید کلیات گفته شده اما امتیازی که بین خودشان است را در جلسه اعلام نمی نماید.
- سرپرست تیم از همه اعضا ارزیاب کننده میخواهد در مورد معیارها و زیر معیارها همه امتیازهای خود را مکتوب بنویسند اگرچه در سایت کارخانه در بخش مربوط به خود بودند برداشتها از جلسات و اظهارنامه .. را مطرح نمایند متوسط امتیاز را سرپرست ارزیابها محاسبه کرده و تا 5 الی 7 درصد می تواند تعدیل نماید.
- امتیاز نهایی معیارها و زیر معیارها نوشته می شود.
6. بررسی در کمیته علمی و ادواری تمام مطالب یادداشت شده را به کمیته تحویل می دهند بایستی همه ی اعضا پاسخگوی امتیازات در نظر گرفته ی خود باشند که این امتیازات بایستی با شواهد و قرائن همخوانی داشته باشد
7. نتیجه نهایی ارزیاب به شرکت مورد ارزیابی اعلام می شود چنانچه شرکت اعتراضی داشته باشد و ادعا نماید که نمره کمتر از آنچه لیاقت داشته داده شده است وارد مرحله هشتم می شویم
8. در صورت اعتراض کمیته داوری (که از طرف سازمان مدیریت انتخاب شده است) حرفهای طرفین ارزیاب و شرکت مورد نظر را می شنود و قضاوت می نماید .

قواعد امتیاز دهی در هر فرایند و زیر معیارها

حالت اول) اگر سازمان نمی تواند نشان دهد که(مثلا سیستم ارزیابی عملکرد با اهداف عالی منابع انسانی تدوین کرده است یا هر مورد دیگر در مولفه 3 کارکنان)

امتیاز 0-25 داده می شود.

حالت دوم) اگر می تواند بطور محدود نشان دهد...به سازمان

امتیاز 25-50 داده می شود.

حالت سوم) اگر می تواند شواهدی نشان دهد..... به سازمان

امتیاز 50 داده می شود.

حالت چهارم) اگر می تواند بطور کلی نشان دهد... به سازمان

امتیاز 50-75 داده می شود.

حالت پنجم) اگر سازمان به عنوان الگوی جهانی خودش را نشان دهد

امتیاز 75-100 داده می شود.

همانطور که میدانید کل امتیاز جایزه EFQM 1000 می باشد که

مولفه اول رهبری 100 امتیاز

مولفه دوم استراتژی 100 امتیاز

مولفه سوم کارکنان 100 امتیاز

مولفه چهارم شراکت 100 امتیاز

مولفه پنجم فرآیندها 100 امتیاز

مولفه ششم مشتریان 150 امتیاز

مولفه هفتم نتایج کارکنان 100 امتیاز

مولفه هشتم نتایج جامعه 100 امتیاز

مولفه نهم نتایج کلیدی 150 امتیاز



امتیازات فولاد در مولفه سوم که کارکنان (حوزه ی منابع انسانی) می باشد و 5 زیر مولفه دارد

- مولفه الف برنامه های کارکنان استراتژی سازمان را پشتیبانی می کند. کلا " 13 امتیاز
- مولفه ب دانش و قابلیت های کارکنان توسعه می یابد. کلا " 17 امتیاز
- مولفه ج کارکنان همسو شده، مشارکت داده شده و توانمند می شوند. کلا " 15 امتیاز
- مولفه د کارکنان در سراسر سازمان به طور اثربخش ارتباط برقرار می کنند. کلا " 14 امتیاز
- مولفه ه کارکنان تشویق، قدردانی و مراقبت می شوند. کلا " 15 امتیاز

جمع امتیاز 74 بود❖ **امتیاز دهی قسمت نتایج که:****7 الف برداشت ها می باشد از 75 امتیاز فولاد امتیاز 70 گرفت**

در قسمت هایی که فولاد قوی بود می توان به جانشین پروری قوی - رهبری تحول و احساس افتخار کارکنان - ایمنی و سلامت اشاره نمود و قسمتهایی که کمی ضعیف تر بود مشارکت و کار تیمی و همسویی اهداف فردی با اهداف سازمانی بود

7 ب شاخص عملکردی از 25 امتیاز فولاد امتیاز 20 گرفت

اقدامات انجام شده در راستای جانشین پروری و آموزش و قدردانی از کارکنان شرکت قوی بود. و در مشارکت تیمی و در بهره وری کارکنان نسبت به بقیه کمی ضعیف تر بود.

منبع مستند : شرکت ارزیاب رهیاب مفید که بصورت عملی از این ابزار مدیریتی جهت ارزیابی استفاده نمود

عنوان سیزدهم : نقش کارگزینی در برنامه ریزی نیروی انسانی

تهیه و تنظیم: جناب آقای صوری زهی

➤ تعریف:

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:

برنامه ریزی نیروی انسانی (HRP)، عرضه و تقاضای آتی سازمان برای کارکنان را به طور منظم پیش بینی می کند. با تخمین تعداد و نوع کارکنانی که مورد نیاز است، واحد منابع انسانی می تواند جذب، گزینش، آموزش، و برنامه ریزی شغلی و سایر فعالیت های دیگر را بهتر برنامه ریزی کند. برنامه ریزی نیروی انسانی - که برنامه ریزی اشتغال نیز نامیده می شود- به واحد منابع انسانی امکان می دهد سازمان را در زمان صحیح با افراد مناسب مجهز کند.

برنامه ریزی نیروی انسانی دارای دو طرف است: طرف الزامات و طرف فراهمی. پیش بینی الزامات نیروی انسانی شامل تعیین تعداد و نوع کارکنان مورد نیاز با توجه به سطح مهارت و محل جغرافیایی است. این پیش بینی توسط عوامل گوناگونی مانند برنامه های تولید و تغییرات در سطوح کارایی تحت تاثیر قرار خواهد گرفت. به منظور پیش بینی فراهمی منابع انسانی، سازمان هم به منابع داخلی (کارکنان موجود) و هم به منابع خارجی (بازار کار) می نگرد.

هنگامی که الزامات کارکنان تجزیه و تحلیل شد، سازمان می تواند مازاد یا کمبود کارکنان را تعیین کند. اگر مازاد کارکنان پیش بینی شود باید روشهایی برای کاهش تعداد کارکنان یافت. برخی از این روشها شامل محدودیت استخدام، کاهش ساعات کار، بازنشستگی پیش از موعد، و باز خریدی می شود. اگر کمبود کارکنان پیش بینی شده باشد، سازمان باید در جستجوی منابع خارج از سازمان به منظور تامین نیروی انسانی با کیفیت و کمیت مناسب باشد. در این صورت استخدام از منابع خارجی و گزینش مورد نیاز است.

تمام سازمانها نیازهای بلند مدت و کوتاه مدت کارکنان را از طریق برنامه ریزی نیروی انسانی مشخص کنند.

برنامه های کوتاه مدت معمولاً پستهای خالی سازمان را که در سال بعد باید پر شود تعیین می کند، در حالی که برنامه های بلند مدت وضعیت نیروی انسانی را برای دو، پنج، یا بندرت، در ده سال بعد تعیین می کند.

تمام سازمانها نیازهای بلند مدت و کوتاه مدت کارکنان را از طریق برنامه ریزی نیروی انسانی مشخص کنند.

برنامه های کوتاه مدت معمولاً پستهای خالی سازمان را که در سال بعد باید پر شود تعیین می کند، در حالی که برنامه های بلند مدت وضعیت نیروی انسانی را برای دو، پنج، یا بندرت، در ده سال بعد تعیین می کند.

➤ روش های پیش بینی نیروی انسانی:

شیوه و ارزیابی و تخمین

در گرایش و شیوه های کیفی، پیش بینی منابع انسانی از طریق روش تخمین، گاهی بسیار مفید است. اساساً این شیوه، به دستاوردهای گذشته، مربوط است (شواهد تاریخی از یک سری موضوعات، رویدادها، مشاهدات و غیره) که در آینده از آن استفاده می شود (با اعتقاد به

این فرض که از گذشته، می توان برای شرایط آینده استفاده کرد)

تحلیل رگرسیون

در شیوه های تخمین نیروی انسانی به صورت کیفی، استفاده از متد تحلیل «رگرسیون» هم ، به عنوان یک روش، جهت ارزیابی و پیش بینی نیروی انسانی، شناخته شده است که ارتباط نسبتاً جامعی با عوامل داخلی و خارجی پیدا می کند. این تکنیک به لحاظ پیچیدگی آن ، موارد استعمال کمتری دارد.

بانک اطلاعاتی کامپیوتری و تعیین موجود نیروی انسانی

اصل ضروری و اساسی و اولیه در پیش بینی نیروی انسانی، از اطلاعات داده های کاملی به دست می آید که به اطلاعات متغیری که در مورد هر فرد استخدام شده در هر سازمان وجود دارد ، وابسته است. با این حساب، موجودی نیروی انسانی و بانک داده های کامپیوتری شده، به عنوان یک شیوه ایده آل، در پیش بینی های منابع انسانی به حساب می آید

مدل های اقتصاد سنجی

این مدل ها برای تجهیز خود به اطلاعات آماری و توصیف روابط میان تعدادی از متغیرهای فرمول ریاضی، نیاز دارند. بنابراین متغیرها بر حسب نیازهای منابع انسانی و تحت عناوینی مثل سرمایه گذاری، فروش یا پیچیدگی های خط تولید، تشخیص داده می شوند. به کمک فرمول ها، هر گونه تغییر و حرکتی که در این متغیرها صورت گیرد، تجزیه و تحلیل می شود و کمپانی های بزرگ مفید است و به ندرت از آن استفاده می شود.

شیوه های کارسنجی

امکانات مربوط به ارزیابی کار، محاسبه زمانی که عملیات کاری مصرف می کند و کارگر به آن نیاز دارد پیش شرط استفاده از شیوه کارسنجی در پیش بینی منابع انسانی است

نمودارهای جایگزین

برای پیش بینی نیروی کارکنان یک سازمان، استفاده از آمار موجودی منابع انسانی و بانک اطلاعاتی کامپیوتری، (که قبلاً توضیح داده شد) بسیار عالی است. اما در مورد گروه مدیران، بسیاری از شرکت ها و سازمان ها، از سیستم های موجودی نیروی انسانی جداگانه ای استفاده می کنند که معمولاً در چارت های جایگزین، آن را جدول نفرات یا نیروی کار می نامند.

این چارت ها عموماً اطلاعاتی بسیار مختصر، درباره هر نیروی انسانی ، به صورت زیر ارائه می کنند :

1. سن 2. سنوات خدمت در سازمان 3. ارزیابی عملکرد حال و گذشته 4. توانایی و قدرت ارتقاء و زمان آن 5. امکان جایگزینی کارکنان با توجه به سن، خدمات و ارتقاء پذیری و عملکرد. با در دست داشتن این اطلاعات، مدیران ارشد و مدیران هر واحد سازمان، هر عنوان افراد پیش بینی شده برای مدیریت، در یک دوره زمانی که قاعدتاً 5 تا 10 سال است (طبق نظر کارشناسان) ، در نظر گرفته می شوند.

در استفاده از نمودارهای جایگزینی، باید به نکات زیر توجه نمود:

1. جانشین های (چه جابه جایی بلافاصله و کوتاه مدت و یا جابه جایی در بلندمدت) مدیران بازنشسته
2. تفکیک ضایعات که به جهت استعفاها یا ترک خدمت، ایجاد گردد، ضمن بررسی نرخ جداسازی و تفکیک این ضایعات از کل منابع انسانی، باید در نظر داشت که احتمالاً " سازمان با افزایش نرخ جابه جایی مدیران مواجه نشود.

3. احتماً" تعداد پست های دقیق مدیران، باید با ورود سازمان های جدید و بخش های تازه به سیستم سازمان- که باعث برنامه ریزی های وسیع خواهد شد- بررسی و در نظر گرفته شود. در عین حال باید توجه داشت که چارت هایی قبلی، جزو اسناد و مدارک بسیار محرمانه است که توسط گروهی از مدیران ارشد، جهت استفاده شخصی آنها و کمک به برنامه ریزی نیروی انسانی، مخصوصاً" در شرایطی که بسط و توسعه ی سازمان را همراه خواهد داشت، مورد استفاده قرار می گیرد

➤ مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی:

✓ تعیین نیروی موجودی نیروی انسانی در سازمان

✓ مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان

- ✓ برآورد نیاز سازمان به نیروی انسانی (تقاضا برای نیرو با توجه با اهداف آتی)
- ✓ برآورد عرضه و تقاضای نیروی انسانی و تعیین سیاست های پرسنلی سازمان بر آن اساس.

مرحله اول

پیش بینی میزان تقاضای نیروی انسانی

الف- بلند مدت

۱. بررسی هدفها و برنامه های بلند مدت سازمان
 ۲. بررسی روند رشد جمعیت
 ۳. بررسی اوضاع و احوال اقتصادی
 ۴. بررسی روند تکنولوژی
 ۵. بررسی روند سیاسی اجتماعی
- ب- کوتاه مدت
۱. بررسی برنامه و بودجه
 ۲. بررسی ضایعات پرسنلی
 ۳. بررسی قوانین و مقررات استخدامی

مرحله دوم

پیش بینی میزان عرضه نیروی انسانی

الف- پیش بینی عرضه داخلی

1. بررسی و شناخت منابع موجود در سازمان

2. تنظیم و استفاده از نمودارهای جایگزینی

ب- پیش بینی عرضه خارجی

1. بررسی نیازهای خارجی

2. بررسی عرضه خارجی

مرحله سوم پیش بینی نحوه تطبیق عرضه و تقاضای نیروی انسانی در آینده

- 1 استخدام نیروهای جدید
- 2 آموزش و آماده سازی
- 3 مدیریت حرفه های شغلی
- 4 بهبود سیستم های و روشها
- 5 کاهش نیروی انسانی

➤ متغیرهای خارجی اثر گذار بر کارکرد برنامه ریزی نیروی انسانی:

1- محیط اقتصادی:

آیا شرایط اقتصادی جاری یک روند ثابت دارد یا متغیر است؟
چه امکانات مالی در دسترس سازمان است؟
نیروی کار چه توقعات اقتصادی دارند؟

2- محیط اجتماعی:

چه عوامل اجتماعی بر رفتار اعضای سازمان موثر است؟
چه گروه های اجتماعی در محیط کار و سازمان فعال هستند؟
چه توقعاتی کارکنان از جامعه، سازمان و شغل خود دارند؟

3- محیط قانونی:

چه مقررات و قوانینی بر برنامه ریزی نیروی انسانی موثر است؟
چه مقررات و قوانینی به صورت جاری وجود دارد؟
تاثیر قوانین و مقررات بر سازمان تا چه میزان است؟

4- محیط جغرافیایی:

مکان استقرار سازمان کجاست؟
مکان استقرار سازمان چه نگرشی را در کارکنان به وجود می آورد؟
تفکیک فاصله ای یا جغرافیایی سازمان تا چه حدی است؟

از جهت تقسیم بندی جغرافیایی- سیاسی، تا چه حد نسبت به مرکز اداری و سیاسی ارتباط می یابد؟
5- محیط سیاسی:

آیا گروه های سیاسی قدرتمند کار سازمان را متاثر می سازند؟
آیا همانند گرایي های سیاسی در وضعیت های سیاسی که روی می دهد برنامه ریزی نیروی انسانی کوتاه مدت را موجب خواهد شد؟
6- محیط فرهنگی:

آیا توصیفی از وضعیت فرهنگی در رابطه با عملیات سازمانی وجود دارد؟
آیا پرورش های منسجم و یگانه ای در رابطه با فرهنگ می توان اتخاذ کرد؟
آیا ضرب المثل ها و محاوراتی از نوع، سحر خیز باش تا کامروا گردی، جوجه را آخر پاییز می شمارند و کار را به کاردان سپار، تاثیر بر برنامه ریزی نیروی انسانی دارند؟

7- فن آوری:

فن آوری های ناشی از ابداعات و اختراعات چه تاثیری بر سازمان داشته است؟
ساختار سازمان و به تبع آن طراحی مشاغل سازمان چگونه متحول شده اند؟
8- جمعیت نیروی کار:

تعداد سازمان هایی که از نیروی انسانی با تخصص مشابه استفاده می نمایند؟
آیا جامعه از اتحادیه ها حمایت می نماید یا آن ها را طرد می کند؟
ساخت و بافت سنی موجود چگونه است؟

➤ عوامل داخل یا سازمانی اثر گذار بر کارکردهای برنامه ریزی نیروی انسانی:

- 1- اهداف (مقاصد و مأموریت های سازمان):
 آیا مقاصد همه سازمان ها اعم از تجاری، قضایی، علمی، تولیدی و غیره یکی است؟
 آیا مقاصد و مأموریت ها علت وجودی و جهت نمای فعالیت های یک سازمان هستند؟
 آیا تنوع اهداف، نیاز به نیروی انسانی جدیدی را مطرح می نمایند؟
- 2- راهبردها و سیاست ها:
 استراتژی یا راهبردها مسیر حرکت به آینده را می نمایند
- 3- توان و شرایط مالی سازمان:
 آیا تجزیه و تحلیل اثر بخشی هزینه و سود سازمان تاثیری بر تنظیم سیاست های انسانی سازمان دارد؟
 آیا برای تعیین سطح تولید از تجزیه و تحلیل نمودار نقطه سربسر استفاده می شود؟
- 4- فرهنگ سازمانی

➤ نقش کارگزینی در برنامه ریزی نیروی انسانی

- 1- استخدام کارمند
 جمع آوری نیازهای استخدامی واحدها با توجه به لیست های سازمانی بلا تصدی توسط اداره کارگزینی و رفاه و ارسال به کمیته اجرای طرح طبقه بندی مشاغل
 تهیه برگ تعیین مشخصات شغل و مشاغل (خارج از سازمان) و شرایط احراز پست ها در کمیته اجرایی طرح طبقه بندی مشاغل و ارسال به اداره کارگزینی و رفاه
 تنظیم آگهی استخدام (خارج از سازمان) بر اساس شرایط احراز شغل توسط اداره کارگزینی و رفاه
 آگهی استخدام توسط کارگزینی به دفتر امور آموزش عمومی و عالی سازمان مدیریت برنامه ریزی کشور جهت بررسی و صدور مجوز ارسال می گردد
 اداره کارگزینی و رفاه اصل حکم استخدام رسمی یا قرارداد استخدام پیمانی را به مستخدم و رونوشت آن را به ادارات ذیربط و نسخه ای را به سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور ارسال می نماید
- 2- ارتقاء شغلی
 - 2-1- ارتقاء گروه
 - 2-2- ارتقاء گروه مشاغل تخصصی و تحقیقی
 - 3-3- ارزیابی مشاغل و ارتقاء گروه مدیران
- 3- انتصاب
- 4- مأموریت
 - 1-4- مأموریت با حفظ پست سازمانی به مدت شش ماه
 - 2-4- مأموریت بدون حفظ پست سازمانی بیش از شش ماه
 - 3-5- مأموریت آموزشی کارکنان
 - 5- انتقال کارکنان
 - 6- بازنشستگی کارکنان
 - 7- بازخریدی
 - 8- صدور احکام وظیفه وراث
 - 9- حالت اشتغال
 - 10- صدور احکام از کارافتادگی
 - 11- صدور احکام اخراج یا استعفا
 - 12- مرخصی ها

الف : مرخصی استحقاقی

- مرخصی استحقاقی مستخدم از نخستین ماه خدمت به نسبت مدت خدمت به او تعلق می گیرد .
- مستخدم رسمی دولت سالی یک ماه حق مرخصی با استفاده از حقوق و فوق العاده های مربوط دارد.

ب : مرخصی استعلاجی

- هرگاه مستخدم شاغل بیمار شود و آن بیماری مانع از خدمت او باشد باید مراتب را در کوتاه ترین مدت ممکن به اداره متبوع اطلاع دهد و در موارد کمتر از ده روز گواهی پزشک را در اولین روز پس از مراجعه به محل خدمت در موارد ده روز بیشتر ، در پایان روز دهم به رئیس یا معاون واحد مربوط جهت ارجاع به کارگزینی ارسال دارد .
- کارگزینی مکلف است گواهی پزشک معالج را برای اظهار نظر نزد پزشک معتمد وزارت خانه یا مؤسسه متبوع ارسال دارد و در صورتیکه مفاد گواهی مورد تأیید قرار گیرد حکم مرخصی استعلاجی را صادر نماید .

ج : مرخصی بدون حقوق

مرخصی استعلاجی

- کارگزینی مکلف است گواهی پزشک معالج را برای اظهار نظر نزد پزشک معتمد وزارت خانه یا مؤسسه متبوع ارسال دارد و در صورتیکه مفاد گواهی مورد تأیید قرار گیرد حکم مرخصی استعلاجی را صادر نماید .

الف- مستخدم پیمانی

- مستخدم پیمانی می تواند در صورت نیاز با موافقت دستگاه استخدام کننده از مرخصی بدون حقوق و حداکثر بمیزان مدت قرارداد استفاده نماید . مدت مرخصی بدون حقوق جزو سوابق خدمت و تجربه محسوب نمی گردد و مجوز استخدام افراد یاد شده در مدت مرخصی بدون حقوق حفظ خواهد شد .

ب - مستخدم رسمی

- استفاده از مرخصی بدون حقوق موقوف به اختتام دوره آزمایشی است و فقط در موارد زیر ممکن خواهد بود .
- مستخدم استحقاق مرخصی نداشته و احتیاجش به استفاده از مرخصی مسلم شود
- مستخدم قصد ادامه تحصیل داشته و مدارک لازم را ارائه نماید
- مستخدم ناگزیر باشد به اتفاق همسر به خارج از محل خدمت خود مسافر

➤ منابع عنوان سیزدهم:

- 1) پرهیزکار، کمال، 1382 مدیریت منابع انسانی و اداره امور استخدامی، چاپ چهارم، نشر دیدار
- 2) جزنی، نسرین، 1386، مدیریت منابع انسانی، چاپ پنجم، نشر نی
- 3) ردمن، تام، ویلکینسون، آدریان، 1387، مدیریت منابع انسانی پیشرفته، ترجمه میرعلی سیدنقوی و امیر ختایی، جلد اول، چاپ اول، انتشارات مهکامه،
- 4) سعادت، اسفندیار، 1386، مدیریت منابع انسانی، چاپ سیزدهم، انتشارات سمت
- 5) سیدجوادین، سیدرضا، 1383، مبانی مدیریت منابع انسانی، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

عنوان چهاردهم: تجزیه و تحلیل وضعیت برنامه ریزی با توجه به مفاهیم سازمانی (شغل و وظیفه ارزشیابی آموزشی)

تهیه و تنظیم: جناب آقای روح الله اسدی

چکیده

یکی از عناصر عمده در مدیریت، برنامه ریزی است. برنامه ریزی شالوده عناصر مدیریتی و فرایندی است که سازمانها در قالب آن همه فعالیتها و کوششهای خود را در مورد اهداف مورد نظر، راه رسیدن به آن و چگونگی طی مسیر را در یکدیگر ترکیب و ادغام کرده و هدف از اجرای آن دستیابی به نتایج سازمانی است. پس مدیریت برای کلیه منابع تحت اختیار خود بایستی برنامه ریزی مناسبی داشته باشد. یکی از این منابع که منبع راهبردی برای سازمانها محسوب می شود، منابع انسانی است که جزء مهم و قرین به مباحث برنامه ریزی راهبردی است، عواملی موجب نگرش جدید در برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی شده اند ولی هنوز به علت برخی مسائل و محدودیتها این نوع برنامه ریزی در سازمانها به صورت جامع و کامل و مناسب به کار گرفته نشده است.

مقدمه

از آنجا که امروزه منابع انسانی با ارزشترین عامل تولید و مهمترین سرمایه هر سازمان و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیتهای اساسی هر سازمان است، یکی از عمده ترین برنامه ریزیهای سازمانی، برنامه ریزی منابع انسانی است. عامل مهم برای وجود برنامه ریزی منابع انسانی، برنامه ریزی جهت نیل به نیازهای مهارتی، آموزشی و درنهایت بهسازی منابع انسانی است. موثرترین راه دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی کارآمدتر کردن کارکنان سازمانها 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 آموزشهای فنی و تخصصی حاصل نمی شود بلکه باید از طرق متعدد به توسعه کارکنان پرداخت و این مهم جزء با اعمال مدیریت استراتژیک در قلمرو مدیریت منابع انسانی امکان پذیر نخواهد بود.

باتوجه به اینکه منابع انسانی، منبع استراتژیک برای سازمانها محسوب می شود، جزء مهم و لاینفک مباحث برنامه ریزی استراتژیک است و اکثر برنامه ریزیهای 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 دگرگونیهای تکنولوژیک، اجتماعی و اقتصادی در محیط داخلی و خارجی سازمانهاست که همواره با آن مواجه اند. اگر سازمانها 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 سازمانها، منابع انسانی کارآمد یا کارکنان دانشی هستند. در عین حال، بسیاری از سازمانها فاقد تخصص و مهارت لازم هستند که بتوانند به طور موثر برنامه های استراتژیک منابع انسانی را تهیه کنند. نکته حائز اهمیت آنکه لازمه شکل گیری استراتژیهای منابع انسانی مشارکت و همکاری مدیران منابع انسانی با مدیریت ارشد سازمان است. همسو سازی و پیوند استراتژیها و مشارکت و همکاری مدیران حوزه های مختلف منابع انسانی با مدیریت ارشد سازمان، توسعه منابع انسانی را بهمراه دارد که نیازمند برنامه ریزی توسعه منابع انسانی است که شامل دو بخش می گردد:

1- تجزیه و تحلیل نیازهای منابع انسانی

آغازگر برنامه ریزی توسعه منابع انسانی، اطمینان از دسترسی به منابع انسانی بهنگام نیاز است بنابراین استخدام و بکارگیری نیروی انسانی شایسته، ماهر و کارآمد و از همه مهمتر آموزش پذیر با قابلیت کافی از اولویت اول برخوردار است.

2-نگهداشت نیروی انسانی

یکی از حساسترین و پیچیده ترین وظایف مدیریت ارشد سازمان، حفظ نیروهای مورد نیاز است که این فرآیند از دو جنبه قابل بررسی است.

الف) ایجاد انگیزه های مالی، نظیر امکان پرداختهای مناسب با مزیت رقابتی در حقوق و دستمزد، پاداشها و سایر مزایای مالی.

ب) انگیزه های معنوی و غیرمادی که شامل امنیت شغلی، پرستیژ شغلی، احساس ارزشمند بودن برای سازمان و شفاف سازی آینده شغلی و....

ج) بسیاری از صاحب نظران علم مدیریت بر این باورند که جهت دهی کارکنان به شیوه ای که متضمن آموزش دائمی و پیشرفت مستمر آنان گردد هم موجب مزیت رقابتی و هم باعث انگیزشهای همیشگی و بلند مدت می گردد.

➤ ارزیابی و مدیریت عملکرد

این دو حوزه مهمترین و بالاترین نقش را در توسعه منابع انسانی بعهدہ دارند، زیرا فرایندی است که می تواند موجب رشد، پیشرفت و بهبود عملکرد سازمان را به همراه داشته باشد. ارزیابی عملکرد کارکنان که معمولاً ناظر به گذشته است فرآیندی است که نقاط ضعف و قوت کارکنان را روشن نموده و در مقاطع مختلف زمانی امکان هدفگذاری سرپرستان را جهت کارکنان خود در راستای اهداف کلی سازمان میسر می سازد. مدیریت عملکرد نیز امکان تعامل، مشارکت و هدفگذاری مدیریت سازمان با کارکنان را فراهم می سازد که نتیجه آن بهبود عملکرد سازمان است.

➤ ارتقاء فرهنگ سازمانی

اصولاً اقدامات مربوط به حوزه فرهنگ، در بازدهی طولانی قرار می گیرد، علیهذا این واقعیت هیچگاه توجه فراوان و تاکید زیاد بر آن را نمی نماید، بعنوان مثال تشویق کارکنان به ارتقاء مستمر سطح علمی و افزایش مستمر کارایی با استفاده از اصول مدیریت دانش و جهت گیری در مسیر سازمان یادگیرنده از عواملی است که در بلند مدت همراه با فعالیتهای جدی فرهنگی امکانپذیر می گردد، و در حوزه های کمی منابع انسانی که در کوتاه مدت می تواند بازدهی داشته باشد قرار نمی گیرد. به عنوان نتیجه گیری می توان اظهار داشت که شرکتهای موفق در حوزه های کسب و کار، امروزه در یافته اند که اعمال اصول مدیریت استراتژیک منابع انسانی، و پیوند زدن استراتژیهای آن با استراتژیهای کلی سازمان، اصلی انکار ناپذیر است، که شرط اصلی در عملی شدن این فرآیند بدون تردید حمایت و پشتیبانی کامل مدیریت ارشد و مشارکت کامل مدیران صف با مدیریت منابع انسانی است.

➤ چرا برنامه ریزی منابع انسانی باید در راستای برنامه ریزی استراتژیک سازمان قرار گیرد؟

استراتژیها ابزاری هستند که شرکت میتواند بدان وسیله به هدفهای بلند مدت خود دست یابد. استراتژی منابع انسانی، آن دسته از برنامه ها، سیاستها و فعالیتهای مبتکرانه در زمینه منابع انسانی است که برای ایجاد رابطه تنگاتنگ بین منابع

انسانی با اهداف کلی استراتژیک سازمان طراحی شده است. منابع انسانی در سازمان همانند سایر منابع به شمار می روند و دارای مدیریت خاص خود هستند. هر چه در سطوح سازمان بالاتر می رویم، مدیریت منابع انسانی از شیوه های کمی به شیوه های کیفی متوسل می شود.

امروزه رسمیت و عینیت سازمانها با منابع انسانی آنها شناخته می شود و اهمیت دادن به منابع انسانی اساس و محور کار مدیران ارشد سازمانهاست این که چگونه به منابع انسانی اهمیت داده شود نیازمند برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی است یعنی بدون برنامه نمی توان از نیروی انسانی در راستای تحقق اهداف کوتاه و بلند مدت سازمان بهره برد. بنابراین سازگاری که می توان بوسیله آن به منابع انسانی اهمیت داد و از آن بعنوان یک سرمایه بی پایان و پایدار در جهت پویایی سازمان بهره گرفت برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی است. سازمانهای مختلف از مرحله روزمرگی و برنامه روزی در بعد منابع انسانی خواسته یا ناخواسته بایستی به سمت برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی حرکت نمایند و رسیدن به این مهم به یکباره میسر نیست و بایستی زمینه ها و پیش نیازهای آن مهیا شده و این بدان علت است که توجه به پیش نیازهای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی مهمتر از خود برنامه ریزی است این پیش نیازها عبارتند از: پیش نیازهای ساختاری، پیش نیازهای فرهنگی و پیش نیازهای انسانی.

➤ پیوند میان برنامه ریزی استراتژیک و منابع انسانی

همانگونه 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. (2) از این رو، برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که ضمن آن اهداف بلندمدت سازمانی تعیین و تصمیم گیری بر مبنای روشها، جهت دستیابی به این اهداف را در بر می 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 فعالیتهای یک سازمان با دیگر نهادها را در چارچوب قانونی شکل می دهند. (3)

برنامه زمانی، برای فرایند برنامه ریزی استراتژیک به ماهیت، نیازهای سازمان و محیط خارجی آن بستگی دارد. برنامه ریزی در سازمانها 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 مأموریت، چشم انداز، ارزشها، کنکاش محیطی، اهداف، استراتژی ها، مسئولیتهای، جدول زمانی، بودجه و غیره انجام گیرد. به عبارتی، اگر سازمانی سالهای زیادی در بازار ثابت فعالیت می کند برنامه ریزی ممکن است در سال یک بار و فقط در بخشهای مشخصی صورت گیرد. برای مثال، برنامه ریزی در حین کار¹ از طریق اهداف، مسئولیتهای، جدول زمانی، بودجه و غیره هر سال به روز می شوند. توجه به راهنماییهای زیر می تواند موسسات را در برنامه ریزی استراتژیک یاری کند. (4)

اجرای برنامه ریزی استراتژیک همزمان با آغاز فعالیت سازمان است. برنامه ریزی استراتژیک معمولاً بخشی از یک برنامه کسب و کار تجاری، همراه 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

¹ action planning

تغییر و دگرگونی است این فعالیتها باید هر سال اعمال گردد؛ هر سال برنامه های انجام کارها به روز گردند؛ در طول اجرای برنامه های استراتژیک، پیشرفتهای اجرای برنامه باید بازبینی شود.

برنامه ریزی استراتژیک از طریق روشهای مختلفی در سازمانها به کار گرفته می شود که مزایایی را برای سازمانها وموسسات به ارمغان می آورد، این مزایا عبارتند از: (5)

تعریف واضح از اهداف سازمان در جهت سازگاری با ماموریت سازمان باتوجه به ظرفیت و چارچوب زمانی تعیین شده برای سازمان؛

توسعه حس مشارکت در برنامه ها اطمینان از به کارگیری اثربخش تر منابع سازمان تمرکز بر اولویتها و منابع کلیدی فراهم آوردن مبنایی برای پیشرفت کارکنان و سازوکارهایی جهت تغییر توجه بیشتر به کارایی و اثربخشی؛

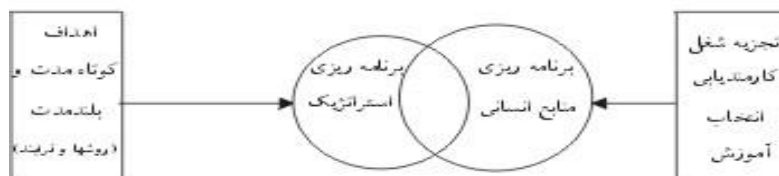
پل ارتباطی بین کارکنان و هیئت مدیره و مدیران؛ تیم سازی قوی در هیئت مدیره و کارکنان؛ برقراری ارتباط بین اعضای هیئت مدیره؛

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. (6)

همان طوری که گفته شد، برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که ضمن آن اهداف کلی، فعالیتها و ماموریتهای سازمان در درازمدت تعیین می شود. بنابراین، با بیان اهداف کلی سازمان، روشهای 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

شکل ۱ - ارتباط برنامه ریزی منابع انسانی و استراتژیک



SOURCE: M. G. SINGER "HUMAN RESOURCE MANAGEMENT" 1990

دارد. (7) (شکل ۱)

برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی

به عقیده دوچینزو رابینز^۲ 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 مهارتهایی برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد. (8) هدف برنامه ریزی منابع انسانی تجزیه و بررسی تعادل عرضه و تقاضا با یک روش ساختاریافته است، این امر با یک تصویر روشن و با حرکت سریع باتوجه 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 مهارتهای مورد نیاز برای انجام وظایف روزمره و تغییراتی که ممکن است ظرفیت کار را در آینده و حجم فعالیتهای تعهد شده را تغییر دهد نیازمندیم. این درک خوبی از استراتژی و برنامه های تجاری جزئی تر را دربرمی 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 سازمانها نیاز به شناخت دقیق از اعضا و ویژگیها و روابط بین آنان با سازمان دارد.

برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی فرایندی است درجهت برقراری اهداف منابع انسانی و توسعه استراتژی های منابع انسانی برای نیل به اهداف، سیاستها از طریق بسیج، توسعه و نگهداری منابع انسانی. (9) 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 اهداف و مقاصد سازمان، فرهنگ، ساختار، منابع انسانی و ذینفعان می گردد. برنامه ریزی منابع انسانی ویژگیهای ممتاز و مشخصه ذیل را داراست. (10)

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

۲ - تحلیلی: بر یک سری قضاوتها و واقعیات متکی است؛

۳ - هدف گرایی: ابزاری برای تصمیم گیری سازمانی درجهت نیل به اهداف منابع انسانی بویژه مقاصد سازمانی است؛

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

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

۶ - کمی: به افراد و اعضای سازمان توجه می کند.

چرا سازمانها برنامه ریزی منابع انسانی را به کار می برند؟ دلایلی وجود دارد که سازمانها خود را با برنامه ریزی منابع انسانی سازگار می سازند:

۱ - خوش بینی نسبت به استفاده از منابع و یا انعطاف پذیری بیشتر منابع؛

۲ - کسب و پرورش مهارتهایی که برای توسعه ضروری است؛

۳ - تعیین و تبیین مشکلات بالقوه؛

۴ - به حداقل رساندن فرصت تصمیم گیریهای نامناسب؛

۵ - درک و شناخت از وضع موجود به منظور مواجهه با آینده؛

۶ - مفروضات چالشی و تفکر آزاد؛

۷ - اتخاذ تصمیمات آشکار که می تواند چالشی گردد؛

۸ - پیوند میان برنامه های منابع انسانی با برنامه های کسب و کار؛

۹ - هماهنگی و انسجام بین اعمال تصمیم گیریهای سازمانی؛

۱۰ - به دست آوردن کنترل واحدهای عملیاتی سازمان.

به طور خلاصه سازمانها به آسانی با برنامه ریزی منابع انسانی به طرق زیر سازگار می شوند: (11)

برنامه ریزی اساسی (بنیادی): این برنامه ریزی بیانگر آن است که برنامه ریزی منابع انسانی دارای اثر علمی است؛
برنامه ریزی فرایندی: این نوع برنامه ریزی نشانگر آن است که برنامه ریزی منابع انسانی دارای فرایند سودمندی برای سازمان است؛

برنامه ریزی سازمانی: این نوع برنامه ریزی، منابع و مسائل سازمانی را دربرمی گیرد. برنامه ریزی منابع انسانی هدفهای مشخص و معینی را برای سازمانها دارد، واضح ترین آن تصمیم گیری درمورد منابع انسانی است که از طریق تلاش درجهت منبع یابی منعطف تر با نوآوری، الگوهای ساعات کاری و اشکال قراردادهای کاری به وضوح مشاهده می شود. برخی از سازمانها به ارتقا تواناییهایشان از طریق نقل و انتقال کارکنان (گردش شغلی) و بعضی دیگر به مهارتهای کمیاب و درحال پرورش آنها در دوره بلندمدت تمایل نشان می دهند. برنامه ریزی منابع انسانی به همه سازمانها اجازه می دهد روش تفکر و مفروضاتی را که براساس آنها تصمیم گیری می شود را چالشی کنند. به علاوه، بدون تفکر آگاهانه این شالوده فکری شکل نخواهد گرفت. آن فرصتی را برای سازمانها فراهم می آورد که رؤسای آنها به طور معمولی مواردی که در آینده به آن توجه می کنند را در نظر داشته باشند.

فرایند برنامه ریزی منابع انسانی مزایایی را برای کلیه سازمانها بویژه برای سازمانهایی دارد که سازماندهی مجدد را انجام می دهند و آنهایی که قدرت تصمیم گیری را به واحدهای عملیاتی واگذار کرده اند. درحالی که شایستگی بایستی در فعالیتهای سازمان تبلور یابد ولی خوش بینی به منابع مزایایی برای سازمان به همراه دارد. برنامه ریزی منابع انسانی می تواند به عنوان یک سازوکار نفوذ و هماهنگی برای بخشهای مختلف تجاری و بازرگانی مدنظر قرارگیرد. ارتباطات و هماهنگی روشی است که از طریق آن استراتژی تجاری شناسایی و با استراتژی منابع انسانی پیوند برقرار می کند. ما شاهد آن هستیم که سازمانها نظامهای برنامه ریزی منابع انسانی را به دلایل فرایندی و سازمانی به کار می برند. یکی از مواردی که در اداره موفقیت آمیز منابع کاربرد دارد، دیدگاه سیستمی و منسجم نسبت به سازمان و برنامه ریزی منابع انسانی است.

موانع موجود

سازمانها 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: (12)

بدبینی نسبت به برنامه ریزی و پیش بینی در موارد خاص؛ مقاومت واحدهای عملیاتی در مقابل دخالتهای 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؛ به علت عدم ارتباط استراتژیک بین فرایندهای برنامه ریزی و بودجه ریزی، نمی توان استراتژی های عملی را به هدف نزدیک تر کرد. 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؛ برنامه ریزی منابع انسانی توجه کافی به جنبه های کیفی (توسعه مهارتهای 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 واحدهای ستادی 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 مشکلاتی، بدگمانی به برنامه ریزی و اعتماد نداشتن واحدها به یکدیگر است.

➤ الگوهای استراتژیک منابع انسانی

الگوی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی (13) 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:

مشارکت در بهبود کلی عملکرد سازمانی؛

نمایش اهمیت نقش منابع انسانی. نقش فعال در توسعه منابع انسانی موردی است که از بهبود مستمر سازمانها حمایت می کند؛

ایجاد ارتباط روشن بین فعالیتهای اصلی تجاری و منابع انسانی؛
طراحی ابزار برنامه ریزی که حمایتها و تسهیلات لازم برای توسعه منابع انسانی به وجود آورد.

عناصر الگوی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی

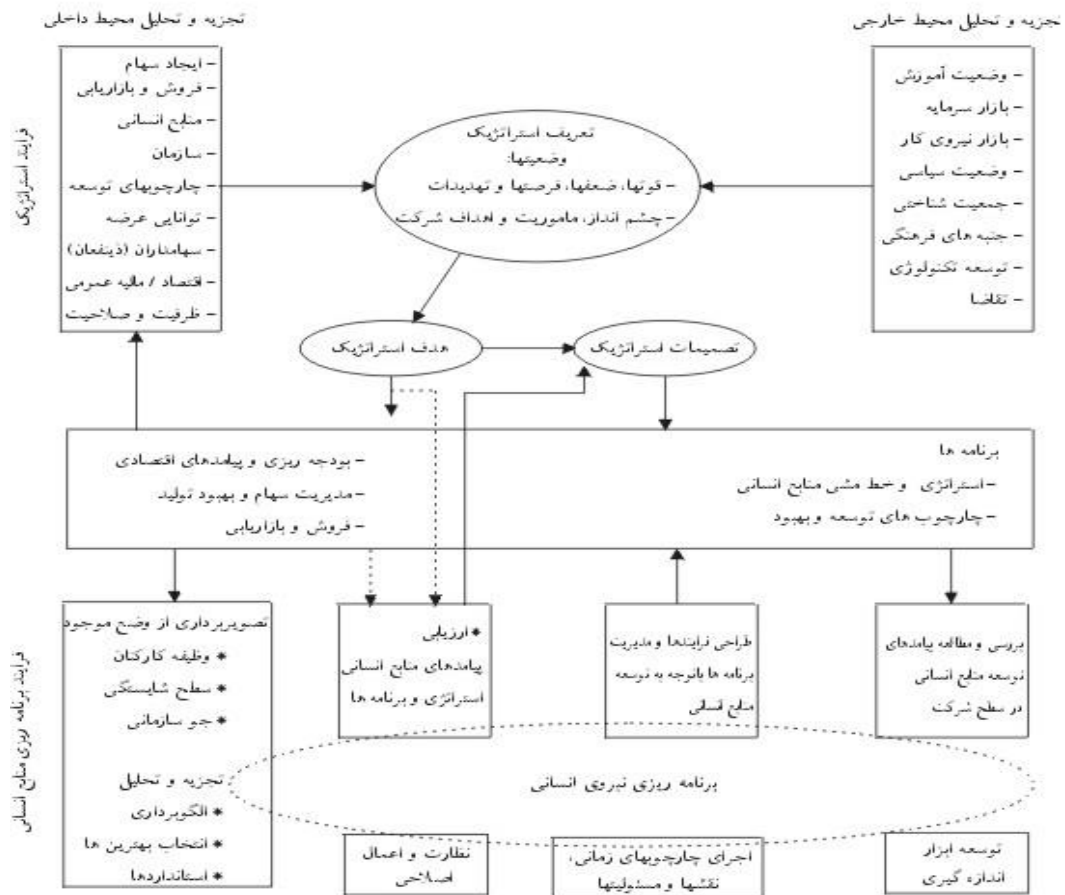
۱ - فرایند استراتژیک؛

۲ - فرایند برنامه ریزی منابع انسانی؛

۳ - 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: (شکل ۲)

شکل ۲ - فرایند استراتژیک



SOURCE: (MOSES & SINELANE, OCTOBER 2000)

تصمیمات استراتژیک: ابزاری برای نیل به اهداف نهایی و استراتژیک موسسه هستند و اهداف استراتژیک همان مقاصد نهایی موسسه‌اند که کلیه عوامل در جهت دستیابی به آن فعالیت می‌کنند. مقصد استراتژیک به بخشهای وظیفه‌ای مختلف برای ارزیابی پیامدهای عملیاتی راهبردی کمک می‌کند.

تجزیه و تحلیل محیط داخلی: شامل تجزیه و تحلیل خرد از مسائل درون سازمانی، تعداد کارکنان، مهارتهای شغلی، ساختار سازمان، توانایی عرضه، سهام، فروش و غیره، تعریف و تبیین وضعیت منابع انسانی و طراحی برنامه‌ها برای نیل به اهداف است، آنچه که در این مرحله حساس به نظر می‌رسد تجزیه و تحلیل منابع انسانی موجود و پیش بینی منابع انسانی موردنیاز که عوامل متعددی از محیط درون سازمانی بر تصمیمات مدیریت اثر می‌گذارد ولی عمده ترین اثر را ویژگیهای کمی و کیفی منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، مهارتهای شغلی هستند که باید مدنظر کارشناسان و مدیران برنامه‌ریزی منابع انسانی قرارگیرد.

تجزیه و تحلیل محیط خارجی: این جزء شامل شناسایی و تجزیه و تحلیل از عوامل کلیدی در محیط خارج موسسه است که تاثیر بالقوه بر مدیریت منابع انسانی سازمان دارد. تغییراتی که در تکنولوژی اقتصاد، بازار سرمایه، وضعیت آموزشی

و فرهنگی، جمعیت شناسی و عوامل سیاسی صورت گیرد باید تاثیر آنها 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 سازمانها و امرار معاش آنان و همچنین شناخت فرهنگ افراد داوطلب استخدام در سازمانها 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 قوتها و ضعفها، فرصتها و تهدیدات (SWOT): این تجزیه و تحلیل براین منطق استوار است که استراتژی اثربخش، قوتها و فرصتها را حداکثر می کند درعین حال که ضعفها و تهدیدات آن را به حداقل می رساند. (14) فرصتها، موقعیتهای 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 وضعیتهای نامطلوب در محیط موسسه تاثیر عمده دارد. رشد بازار، قوانین و مقررات و غیره می تواند جزء تهدیدات باشد. قوتها، منابع، مهارتها یا مزایای دیگری نسبت به رقبا و نیازهای بازارهایی که موسسه در آنها کار می کند یا خواهد کرد. ضعفها، محدودیتهای یا کمبودها در منابع، مهارتها و تواناییهایی است که مانع اثربخشی می شود، تجهیزات، منابع مالی، تواناییهای 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 چارچوبهای توسعه منابع انسانی از طرق متعدد (آموزش، گردش شغلی، ارتقا و...) مورد بررسی قرار گیرد و پیامدهای 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، مهارتهای شغلی، سطح شایستگی، الگوبرداری از بهترینها، ارزیابی پیامدهای منابع انسانی، بررسی پیامدهای توسعه منابع انسانی، ابزارهای اندازه گیری توسعه منابع انسانی و اعمال اصلاحی است.

تصویربرداری 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. تصویربرداری 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 مدنظر است الگوبرداری از روی بهترینها است که موجب بهبود عملکرد از طریق شناسایی و به کارگیری بهترین مهارتهایی می گردد که در زمینه توسعه منابع انسانی وجود دارد. هدف از الگوبرداری، یافتن نمونه هایی از عملکرد عالی و آگاهی یافتن از فرایندهای برنامه ریزی منابع انسانی است که سبب بروز عملکرد موردنظر می شود. تاکید فرایند برنامه ریزی منابع انسانی بر بررسی و مطالعه پیامدهای توسعه منابع انسانی، طراحی فرایندها، ارزیابی پیامدهای منابع انسانی، استراتژی ها و برنامه هاست که از طریق بخشهای 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 پیامدهای ارزیابی قبل از تصمیم نهایی مفید است، که در برنامه موسسه اتفاق می افتد. ستاده 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 فرایندها، اجرای چارچوبهای زمانی، مسئولیتهای 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. پیامدهای همه طرحها 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، تفاوتها تجزیه و تحلیل و بررسی می گردد، مقایسه نتایج تجزیه و تحلیل منابع انسانی با مرحله پیامدهای توسعه منابع انسانی است. در حال حاضر، ما به مسایلی چون: اشتباه یا خطا کجاست؟ شما چگونه مرتکب اشتباه می شوید؟ ابزار اندازه گیری شکافها 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 شاخصهای فعالیت و عوامل موفقیت در این مرحله موضوعهای مهمی هستند. آخرین جزء الگو شامل نظارت بر پیشرفتها 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.

➤ مفهوم طرح ریزی استراتژیک منابع انسانی

برنامه هایی که مدیریت منابع انسانی با استفاده از فرصتها برای به دست آوردن مزیت رقابتی به دست می آورد و در حقیقت برنامه ریزی منابع انسانی زمانی استراتژیک است که به پیش بینی مدیریت و اداره کردن سازمان در محیط متغیر کمک کند پس با تجزیه و تحلیل اهداف استراتژیک شرکت و بررسی دقیق محیط بیرونی و درونی سازمان و باتوجه به محدودیتهای امکانات اهداف استراتژیک منابع انسانی، استراتژی رسیدن به اهداف مورد نظر تعیین می گردد.

مزایای طرح ریزی استراتژیک

- تشریح فرصتها و تهدیدات محیطی برای رسیدن به اهداف تعیین شده شرکت ؛
- تعیین نقاط قوت و ضعف منابع انسانی موجود ؛
- ارتقا و بهبود بینش فکری در افق زمانی بلند مدت (یک الی 3 سال)
- مکتوب شدن اهداف و برنامه ریزی نیروی انسانی که معمولاً مدیران به طور غیررسمی و شهودی انجام می دهند ؛
- درگیر ساختن منابع انسانی با اهداف استراتژیک ؛
- پیش بینی منابع انسانی مورد تقاضا و راهکارهای تامین ؛
- به وجود آمدن یک حساسیت حیاتی برای فعالیتهای.

پیوند استراتژی منابع انسانی با استراتژیهای کلی و کلان سازمان

قبلاً در مورد استراتژیهای منابع انسانی و ضرورت و اهمیت همراستایی و پیوند زدن آن با استراتژیهای کلی سازمان، اجمالاً توضیح داده شد. هم اینک به مراحل اجرائی پیوند آنها با یکدیگر بعنوان یک الزام جهت کسب موفقیت، مزیت رقابتی و ادامه حیات در حوزه کسب و کار اشاره می شود.

* نخستین اقدام در این فرآیند خطیر، تعیین دقیق و واضح استراتژیهای اصلی سازمان است بعنوان مثال، چنانچه سیاستها و برنامه های شرکت ملی پالایش و پخش افزایش ظرفیت پالایشگاهها، افزایش صادرات فرآورده های نفتی، به حداقل رسانیدن ضایعات، و برنامه های مشابه آن فرض نمائیم ضرورتاً لازم است استراتژیهای دستیابی به برنامه های فوق را نیز طراحی نمائیم. این فرآیند با رهبری ارشد منابع انسانی و حمایت قاطع مدیریت ارشد سازمان و همکاری تنگاتنگ بخشهای مختلف شرکت قابل دستیابی می گردد.

* پس از روشن نمودن برنامه های کلی سازمان، استراتژیهای که امکان دستیابی به برنامه های مذکور را امکان پذیر می سازد می بایست مشخص گردند. بنا به فرض فوق، استراتژیهای شرکت را می توان به شرح ذیل تنظیم نمود:

- احداث پالایشگاههای جدید
- توسعه پالایشگاههای موجود
- ارتقاء سطح کیفی فرآورده ها
- توسعه شبکه خطوط انتقال، مخازن، اسکله های بارگیری و ...

* بدیهی است سیاستها، برنامه ها و استراتژیهای فوق الاشاره ابتداً تحت تاثیر اهدافی خاص و ویژه نظیر کسب درآمدهای بیشتر و دستیابی به جایگاههای دقیق اقتصادی در منطقه طراحی می گردند.

* از آنجائیکه یکی از وظایف مهم مدیریت ارشد سازمان و منابع انسانی تعیین وظایف هر یک از بخشها به منظور نیل به اهداف اصلی سازمان است، در تعیین این وظایف جایگاه سازمان و منابع انسانی و فرآیندهای هر یک از واحدها و بخشهای زیر مجموعه سازمان مشخص شده و طراحی نقشه استراتژیک ترسیم می گردد از طریق ترسیم نقشه استراتژیک امکان بررسی اولویت بندی اهداف استراتژیک با یکدیگر، وظایف هر یک از کارکنان، موانع، سنجش و اندازه و همچنین بازخوردگیری از فرآیند مذکور فراهم می گردد.

* مرحله بعدی تامین نیازهای نیروی انسانی با توجه به بندهای فوق الذکر است بعنوان مثال اگر سازمان استراتژی احداث پالایشگاهی جدید را دنبال می کند، باید مشخصات و ویژگیهای مورد نیاز نیروهایی که به خدمت گرفته می شوند را به لحاظ مقاطع، رشته های تحصیلی، تجربیات و سایر ویژگیها کاملاً مدنظر قرار دهد.

* گام بعدی تعیین آموزشهای هدفمند، اثربخش و مرتبط و مناسب با جایگاه شغلی مناسب انسانی مورد نیاز است.

امروزه دیگر این فرضیه سنتی در رابطه با آموزش که هر دوره آموزشی حتی غیرمرتبط با مشاغل کارکنان هم می تواند سودمند باشد اعتباری ندارد، بلکه صرفاً آموزشهایی مورد تاکید قرار دارد که کاملاً مرتبط با وظایف و مسئولیتهای کارکنان بوده و برآیند آن بتواند در افزایش کارایی کارکنان موثر باشد. افرادی که دوره های آموزشی مناسب مشاغل خود را سپری نکرده باشند، می توانند ریسک بزرگی را در انجام فرآیندهای شغلی شان ایجاد نمایند.

* مرحله بعدی طراحی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان است که تواناییها و ویژگیهای منابع انسانی را در نیل به استراتژیهای اصلی سازمان اندازه گیری نماید تا بدینوسیله سهم هر یک از کارکنان در دستیابی به استراتژیهای اصلی مشخص و نیروهای کارآمد از نیروهای ضعیف و زائد تمیز داده شوند.

➤ برنامه ریزی استراتژیک در بخش دولتی

برنامه ریزی استراتژیک در بخش خصوصی توسعه یافته است. تجارب اخیر مبین آن است که رویکردهای برنامه ریزی استراتژیک که در بخش خصوصی تدوین شده‌اند می‌توانند به سازمانهای عمومی و غیرانتفاعی و هم چنین جوامع و دیگر نهادها کمک نمایند تا با محیط‌های دستخوش تغییر، برخوردی مناسب داشته و به شیوه‌ای کارسازتر عمل کنند. البته این به آن معنا نیست که همه رویکردهای برنامه ریزی استراتژیک بخش خصوصی در بخش‌های عمومی و غیرانتفاعی به یک اندازه کاربرد داشته باشند.

برایسون مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک را بررسی کرده و شرایط بکارگیری آنها را در بخش‌های عمومی و غیرانتفاعی مورد تحلیل قرار می‌دهد و در نهایت خود رویکردی ارائه می‌دهد که در بخش‌های عمومی و غیرانتفاعی قابل کاربرد باشد.

مدل برایسون

نمودار آمده در آخر این بخش مراحل فرایند برنامه ریزی استراتژیک در قالب مدل برایسون را نمایش می‌دهد. همانطور که اشاره شد این مدل نتیجه بررسی خصوصیات مدل‌های قبلی و رفع نقاط ضعف آنها برای کاربرد در سازمانهای عمومی و غیرانتفاعی می‌باشد. همانطور که ملاحظه می‌شود این مدل شامل یک فرایند پیوسته (مطابق با تعریف برنامه ریزی) و تکرارپذیر می‌باشد که پیش از اتخاذ هر تصمیمی آغاز شده و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می‌یابد. در این جا این فرایند در قالب ده مرحله شرح داده می‌شود. از خصوصیات این فرایند این است که نتایج حاصل از هر مرحله می‌تواند در بازنگری یا تکمیل مراحل پیش از آن مورد استفاده قرار گیرند.

مراحل فرایند برنامه ریزی استراتژیک در مدل برایسون به شرح زیر می‌باشد:

1. توافق اولیه: در این مرحله ضرورت برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان مورد برنامه ریزی بررسی شده و آشنایی با این نوع برنامه ریزی حاصل می‌شود. سازمانها، واحدها، گروهها یا افرادی که باید در برنامه ریزی درگیر شوند مشخص گردیده و توجیه می‌شوند. مراحل این که در برنامه ریزی باید انجام شوند شرح داده می‌شوند. روش انجام برنامه ریزی، زمانبندی انجام، آیین‌نامه‌های مورد نیاز برای جلسات و نحوه گزارش‌دهی مشخص می‌گردند. منابع و امکانات لازم تعیین می‌گردند.
2. تعیین وظایف: وظایف رسمی و غیررسمی سازمان «باید‌هایی» است که سازمان با آنها روبروست. در این مرحله هدف اینست که سازمان و افراد آن وظایفی را که از طرف مراجع ذیصلاح (دولت، مجلس و...) به آنها محول شده است شناسایی نمایند. شاید این هدف به ظاهر خیلی روشن باشد ولی این واقعیت در بیشتر سازمانها وجود دارد که بیشتر افراد اختیارات و وظایف سازمانی را که در آن مشغول بکارند نمی‌دانند و اساسنامه آن را حتی برای یکبار مطالعه نکرده‌اند. از طرف دیگر وظایف محول شده به سازمان عموماً کلی بوده و تمام فضایی را که سازمان می‌تواند در آن فعالیت کند تعریف نمی‌کند. بنابراین ضروری است که با مطالعه وظایف مکتوب و مصوب سازمان اولاً با آن وظایف آشنا شد (که از این طریق بعضی از اختیارات و ذینفعان سازمان نیز شناسایی می‌گردند)، ثانیاً مواردی را که در حیطه اختیارات سازمان قرار می‌گیرند اما تا بحال کشف نشده‌اند، شناخت.
3. تحلیل ذینفعان: ذینفع فرد، گروه یا سازمانی است که می‌تواند بر نگرش، منابع یا خروجی‌های سازمان تأثیر گذارد و یا از خروجی‌های سازمان تأثیر پذیرد. تحلیل ذینفعان پیش‌درآمد ارزشمندی برای تنظیم بیانیه مأموریت سازمان است. تحلیل ذینفعان بسیار ضروری است، چرا که رمز موفقیت در بخش دولتی و غیرانتفاعی ارضای ذینفعان کلیدی

سازمان است. اگر سازمان نداند که ذینفعانش چه کسانی هستند، چه معیارهایی برای قضاوت درباره سازمان به کار می‌برند، و وضعیت عملکردی سازمان در قبال این معیارها چیست، به احتمال زیاد نخواهد توانست فعالیت‌هایی را که باید برای ارضای ذینفعان کلیدی خود انجام دهد، شناسایی کند.

4. تنظیم بیانیه مأموریت سازمان: مأموریت سازمان جملات و عباراتی است که اهداف نهایی سازمان، فلسفه وجودی، ارزشهای حاکم بر سازمان و نحوه پاسخگویی به نیاز ذینفعان را مشخص می‌کند. علاوه بر این موارد، اختلافات درون سازمانی را مرتفع ساخته و بستر بحث‌ها و فعالیتهای سازنده و مؤثر را هموار می‌کند. توافق بر مأموریت سازمان، تمام فعالیت‌های آن را همسو می‌سازد و انگیزش و توجه ذینفعان سازمان خصوصاً کارکنان آن را افزایش می‌دهد.

5. شناخت محیط سازمان: اساس استراتژیک عمل کردن شناخت شرایط است. یک بازیکن موفق فوتبال علاوه بر اینکه از توانایی‌ها و وظایف هر یک از اعضای تیم خود آگاهی دارد، سعی می‌کند شرایط تیم مقابل و نقاط قوت و ضعف هر یک از افراد آن را دریابد و با داشتن این مأموریت در ذهن یعنی پیروز شدن در بازی، در هر لحظه بهترین حرکت را انجام دهد. برای اینکه یک سازمان نیز در رسیدن به مأموریت خود موفق گردد باید شرایط حاکم بر خود را به خوبی شناسایی نماید. در این مرحله، محیط خارجی سازمان در قالب شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی مورد بررسی قرار گرفته و نقاط قوت و ضعف آنها برای سازمان تعیین می‌گردند. در راستای شناخت محیط سازمان، در این مرحله محیط داخلی نیز در قالب ورودی‌ها، خروجی‌ها، فرایند و عملکرد سازمان مورد مطالعه قرار می‌گیرند.

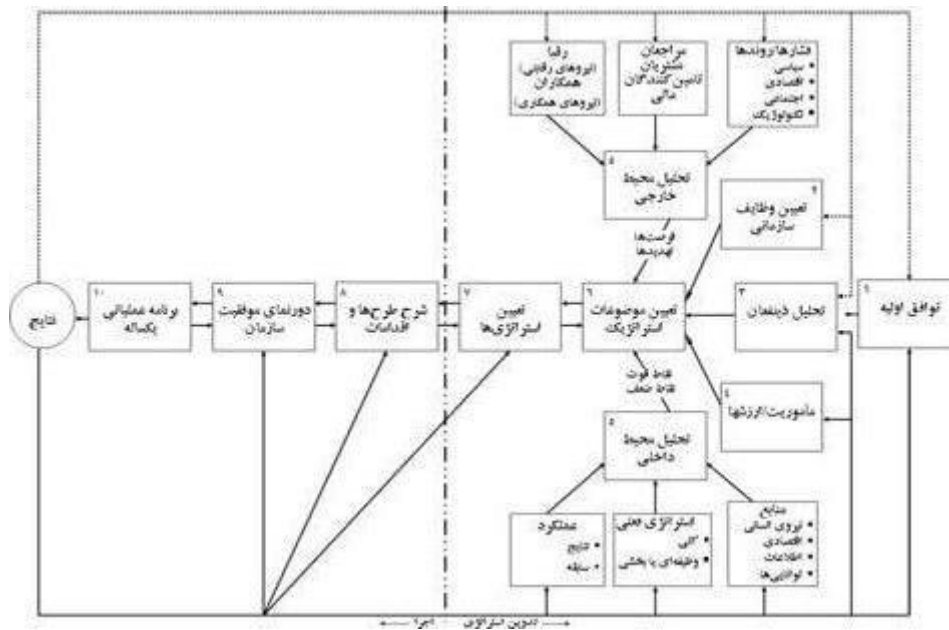
6. تعیین موضوعات استراتژیک پیش روی سازمان: این مرحله قلب فرایند برنامه ریزی استراتژیک است. موضوعات استراتژیک تصمیمات سیاسی و اساسی هستند که بر اختیارات، مأموریت، ارزشها، محصول یا خدمات ارائه شده، مراجعان یا استفاده‌کنندگان، هزینه‌ها، تأمین منابع مالی، سازمان یا مدیریت تأثیر می‌گذارد. هدف این مرحله تعیین انتخاب‌هایی است که سازمان با آنها مواجه است.

7. تعیین استراتژیها: به منظور پرداختن به هر یک از موضوعات استراتژیک پیش روی سازمان باید اقداماتی صورت گیرد که در قالب برنامه‌ها، اهداف، طرحها و . . . بیان می‌شوند. این اقدامات استراتژی نامیده می‌شوند. در واقع استراتژی عبارتست از قالبی از اهداف، سیاستها، برنامه‌ها، فعالیتهای، تصمیمات یا تخصیص‌های منابع که مشخص می‌کنند سازمان چیست، چه کاری انجام می‌دهد و چرا آن را انجام می‌دهد. استراتژی‌ها می‌توانند تحت سطوح سازمانی، وظایف و محدوده زمانی متفاوتی تعریف شوند.

8. شرح طرحها و اقدامات: این مرحله می‌تواند در قالب مرحله قبل، مرحله تعیین استراتژیها، انجام شود اما از آنجایی که کار برنامه ریزی استراتژیک با تعیین استراتژیها به پایان می‌رسد و اجرای آن در قالب تعریف طرحها و اقدامات و مدیریت استراتژیک برنامه تهیه شده انجام می‌شود این تفکیک صورت گرفته است. به عبارت دیگر از این مرحله به بعد از مدل براسوسن مربوط به اجرای برنامه و مدیریت استراتژیک می‌گردد. در این مرحله به منظور اجرای هر یک از استراتژیهای انتخاب شده تعدادی طرح و اقدام تعریف می‌گردد.

9. تنظیم دورنمای سازمانی برای آینده: در این مرحله، توصیفی از شرایط آینده سازمان در صورت بکارگیری استراتژی‌های تدوین شده و استفاده از تمام نیرو و منابع سازمان، ارائه می‌شود. این توصیف دورنمای موفقیت سازمان نامیده می‌شود که در آن شرحی از مأموریت، استراتژی‌های اساسی، معیارهای عملکرد، بعضی از قواعد تصمیم‌گیری مهم و استانداردهای اخلاقی مد نظر همه کارمندان ارائه می‌شود. در صورت تنظیم چنین دورنمایی، افراد سازمان خواهند دانست که چه انتظاری از آنها می‌رود، پویایی و همسویی انگیزه و نیروی افراد در رسیدن به اهداف سازمان به وجود آمده و نیاز به نظارت مستقیم کاهش می‌یابد.

10. برنامه عملیاتی یکساله: در این مرحله با استفاده از اطلاعات تدوین شده در مرحله هشتم و بر اساس اولویت‌های تعیین شده توسط تصمیم‌گیران، یک برنامه عملیاتی تهیه شده و بر اساس آن مدیریت و کنترل طرحها و اقدامات انجام می‌شود.



نتیجه گیری

از آنجا که منابع انسانی با ارزش ترین عامل تولید و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های کلیدی هر سازمان است و عامل انسانی منبع راهبردی برای سازمانها محسوب می شود 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 موردانتظار تحقق می یابد. آنچه که در سالهای اخیر در برنامه ریزی منابع انسانی مطرح نظر قرار می گیرد و برای آن برنامه ریزی استراتژیک انجام می گیرد، شناخت از وضعیت موجود داخلی و خارجی موسسه به منظور مواجهه با آینده است، چرا که آن جنبه ای از برنامه ریزی موسسه است که به جای توجه به مسائل مالی یا دیگر منابع به نیروی انسانی توجه دارد و تجزیه و تحلیل قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدات باتوجه به عوامل داخلی و خارجی تاثیرگذار بر فعالیتهای موسسه 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 آنها در موسسات و سازمانها جهت برنامه ریزی و بهسازی منابع انسانی مثمرتر خواهد بود.

منابع و ماخذ:

- 1- پاتریک، ج. بیلو؛ راهنمای اجرایی برنامه ریزی استراتژیک؛ ترجمه: منصور شریفی کلویی، نشر آردین، تهران، 1376، ص 17.
- 2 - جیمز دبلیو واکر؛ برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی؛ ترجمه: خدابخش داشگرزاده، انتشارات موسسه نشر فرهنگی زند، چاپ اول، 1375، ص 5.
- 3 - منوریان، عباس؛ فرایند برنامه ریزی استراتژیک؛ فصلنامه مدیریت دولتی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره 10 پاییز 1369، ص 67.
- 4 - CARTER MCNAMARD "STRATEGIC PLANNING (IN NONPROFIT OR FOR PROFITORGANIZATIONS) INTERNET" P.4.
- 5 - M.G.SINGER "HUMAN RESOURCE MANAGEMENT" PWS-KENT CO.1990" P.100.
- 6 - MR. MOSES M. SIMELANE "THE HUMAN RESOURCE PLANNING NATIONAL ANDREGIONAL APPROACH BENCHMARKING AND RE-ENGINEERING "2000" P.1.
- 7 - MR. MOSES & M SINELANE" OP.CIT. P.5.
- 8 - سعادت، اسفندیار؛ مدیریت منابع انسانی؛ انتشارات سمت، چاپ اول، 1375، ص 57.
- 9 - زارعی متین، حسن، برنامه ریزی استراتژیک برای منابع استراتژیک؛ فصلنامه دانش مدیریت، انتشارات دانشگاه تهران، شماره 17، تابستان 71، ص 66.
- 10 - MR. MOSES M SINELANE "OP.CIT. P.2.
- 11 - MR. MOSES M SINELANE "OP.CIT IBID. P.3.
- 12 - MR. MOSES M SINELANE "OP.CIT IBID. P.4.
- 13 - MR. MOSES M SINELANE "OP.CIT IBID. P.5.
- 14- پیرس و رابینسون؛ برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک؛ ترجمه: سهراب خلیلی شورینی، انتشارات یادواره کتاب، چاپ دوم، 1380، ص 307.

عنوان پانزدهم : تجزیه و تحلیل وضعیت مدیریت منابع انسانی در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه

تهیه و تنظیم: سرکار خانم شاهمرادی

➤ مقدمه

منظور از منابع انسانی یک سازمان، تمام افرادی است که در سطوح مختلف سازمان مشغول به کارند و منظور از سازمان، تشکیلات بزرگ یا کوچکی است که به قصد و نیتی خاص و برای نیل به اهدافی مشخص به وجود آمده است، سازمان ممکن است شرکت صنعتی و تولیدی، شرکت تجاری خصوصی، وزارتخانه دولتی، باشگاه ورزشی و تفریحی، موسسه عامل المنفعه و غیر انتفاعی، دانشگاه ها یا واحدی از ارتش باشد.

➤ مدیریت منابع انسانی:

مدیریت منابع انسانی عبارت است از مدیریت فعالیت های مربوط به جذب، توسعه، انگیزش و نگهداری کارکنان با عملکرد بالا در درون سازمان.

تورینگتون و هال (1987) مدیریت منابع انسانی را چنین تعریف کرده اند: مدیریت منابع انسانی به طور اساسی در پی فراهم کردن نیازهای منابع انسانی (نه الزامات، کارکنان) است و تاکید بسیاری بر برنامه ریزی و کنترل به جای حل مساله و میانجیگری دارد .

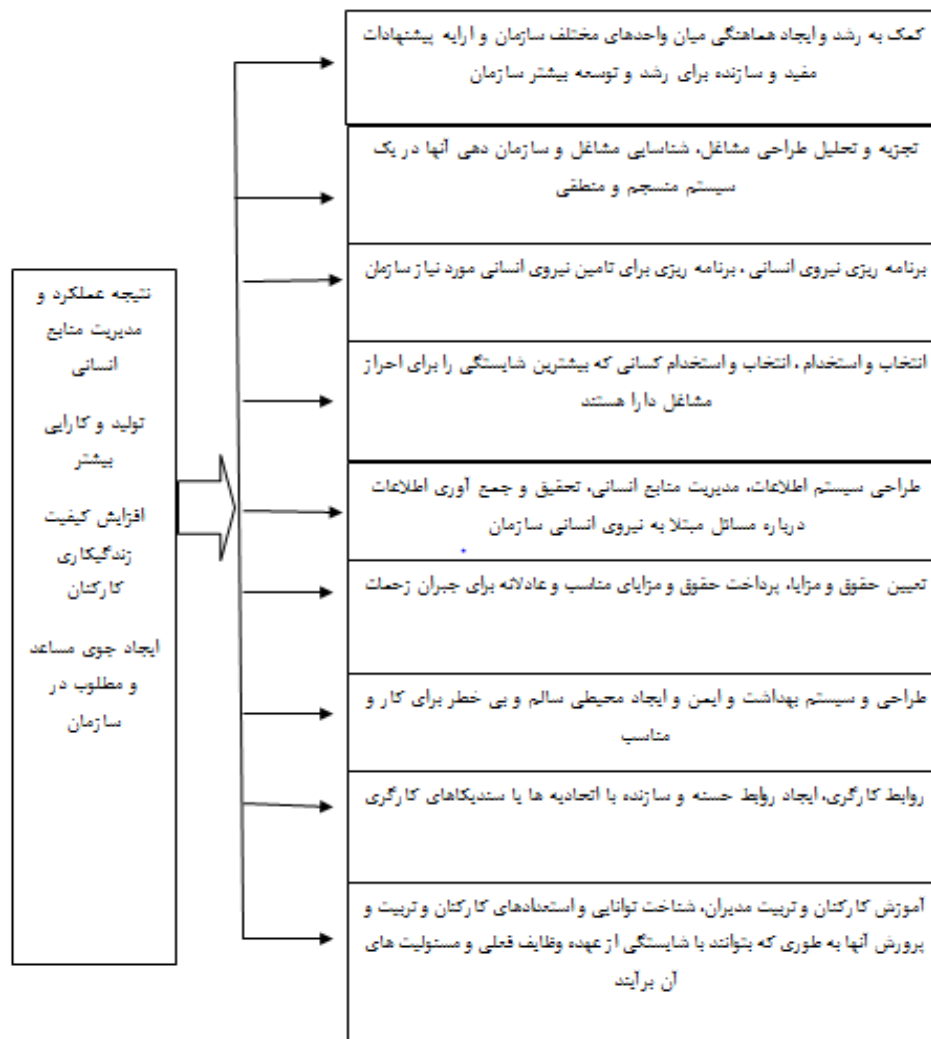
آرامسترانگ معتقد است مدیریت منابع انسانی عبارت است از « مدیریت و اداره استراتژیک و پایدار و با ارزش ترین دارایی های سازمان، یعنی جایی که کارکنانی که در آنجا کار می کنند، و به طور مجزا و یا در کنار هم در تحقیق اهداف سازمان را یاری می کنند.

➤ وظایف مدیریت منابع انسانی:

انجمن آمریکایی آموزش و توسعه (ASTD³) مدلی را ارائه کرده است که بر اساس آن، حوزه مدیریت منابع انسانی از 9 حوزه زیر تشکیل شده است (D ezenzo,1999,pp.7-8):

- 1- آموزش و توسعه: این حوزه بر تعریف، ارزیابی و آموزش های برنامه ریزی شده کمک به توسعه شایستگی ها و قابلیت هایی که کارکنان را قادر به انجام کارهای جاری و آتی مورد نظر سازمان می کند، توجه دارد.
- 2- سازمان و توسعه: حوزه مذکور بر اطمینان از سلامتی روابط میان فردی و کمک به تشکیل گروه ها و مدیریت تغییر تمرکز می کند.
- 3- سازمان/ طراحی شغلی : تعیین و تعریف وظایف، تفویض اختیار، سیستم هایی که باید سازماندهی شوند، ترکیب و ادغام واحدهایی که در سازمان وجود دارند و مشاغل افراد در حوزه این فعالیت قرار دارد.
- 4- برنامه ریزی منابع انسانی: این حوزه بر تعیین نیازهای عمده و اصلی منابع انسانی استراتژی ها و فلسفه منابع انسانی تمرکز دارد.
- 5- انتخاب کارکنان: برقراری روابط میان افراد، قابلیت ها و نیازهای حرفه ای با مسیر شغلی و حرفه ای کارکنان.
- 6- سیستم های اطلاعات و بررسی کارکنان : توجه به ابعاد و بنیان اطلاعات نیروی کار توسط این حوزه انجام می شود.
- 7- جبران خدمات/ مزایا : این حوزه به تمهید جبران خدمات و منافع به طور عادلانه و سازگار توجه می کند.
- 8- رسیدگی به کارکنان: ایجاد زمینه های حل مشکلات نیروی کار در قلمرو این حوزه قرار دارد.

9- روابط کارگر/ اتحادیه : این حوزه به ایجاد رابطه سالم میان کارگران و اتحادیه ها توجه دارد.



➤ اهداف مدیریت منابع:

هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی کمک به عملکرد و بهتر در سازمان برای نیل به اهداف سازمان است (سعادت، 1379، ص 7-8). هدف مدیریت منابع انسانی بهبود بخشیدن به مشارکت موثر افراد به طریقی اخلاقی و مسئولانه از نظر اجتماعی در سازمان است (جزنی، 1380، ص 27).

این هدف ها به صورت زیر قابل دسته بندی هستند:

هدف اجتماعی؛ که عبارت است از داشتن مسئولیت اخلاقی و اجتماعی در برابر نیازها و چالش های جامعه تا آثار منفی چنین چالش هایی را به حداقل برساند.

هدف های سازمانی، که عبارت است از درک این نکته که مدیریت منابع انسانی به منظور تشریک مساعی در اثر بخشی سازمان بوجود می آید. مدیریت منابع انسانی به خودی خود یک هدف نیست بلکه وسیله ای است برای کمک به سازمان در جهت دستیابی به هدف های اساسی و اولیه خود.

هدف عملیاتی؛ که عبارت است از حفظ و نگهداری مشارکت واحد مدیریت منابع انسانی در سطحی که متناسب با نیازهای سازمان باشد.

هدف های فردی؛ که عبارت است از کمک به کارکنان در دستیابی به هدف های مشخص خود تا آنجا که این هدف ها مشارکت آنها را نسبت به سازمان تشدید کند (جزئی، 1380، ص 28).

➤ مدیریت منابع انسانی در کشورهای در حال توسعه

باکسال (1994) می گوید هرچند ماهیت کارکردهای منابع انسانی از حالت واکنشی، تجویزی و اداری به حالتی فعال، توصیفی و اجرایی تغییر پیدا کرده، اما چنین تغییری الزاماً در کشورهای در حال توسعه رخ نداده است. برخی نویسندگان معتقدند میتوان ویژگیهای مشترکی را در مدیریت کشورهای در حال توسعه مشاهده کرد که تقریباً در اکثر این جوامع دیده میشود. به نظر میرسد که شیوه مدیریت در کشورهای در حال توسعه، جبرگرا، مقاوم در برابر تغییر، واکنشی، کوتاهمدت، اقتدارگرا، مبتنی بر کاهش ریسک و وابسته به عوامل زمینهای است و تصمیمگیریها به جای آنکه با توجه به معیارهای بیطرفانه اخذ شوند، با سوگیری و مبتنی بر نظام روابط گرفته میشوند در واقع، مطالعات قابل توجهی بر این نکته تاکید میکنند که فرهنگ جوامع در حال توسعه منحصر به فرد بوده و از یکسری ارزشهای متفاوت نظیر قوم گرایی، تعامل غیررسمی، اقتدار مبتنی بر ارشذیت و نظام خویشاوندی گسترده برخوردار است.

در همین زمینه، برخی نظریه پردازان حوزه سازمان و مدیریت، میان سازمانهای خاص گرا و سازمانهای عام گرا تمایز قائل شدهاند. عام گرایی به معنای آن است که مقررات برای همه افراد یکسان در نظر گرفته شود که در این صورت نظام شایسته سالاری حاکم خواهد بود. در چنین نظامی، افراد صرفاً بر اساس شایستگی و ارزیابی عملکرد استخدام شده یا ترفیع داده میشوند. در مقابل در سازمانهای خاص گرا، افراد و موقعیتهای خاص، فعالیتها را جهت میدهند و به جای آنکه افراد بر حسب شایستگی به جایگاههای خاصی منصوب شوند، پستهای شغلی برای افراد خاص ایجاد میشوند به اعتقاد جامعه شناسانی نظیر تالکوت پارسونز، جوامع سنتی و کمتر توسعه یافته، اغلب نسبتگرا و خاصگرا بوده و وظایف پراکندهای را انجام میدهند. در چنین جوامعی، اتخاذ تصمیمهای اجتماعی توسط گروه معدودی انجام میشود و ساختارهای اجتماعی موجود، به جای اجرای وظایف تخصصی، وظایف متعددی انجام میدهند (فقیهی و دانایی فرد، 1390). در سازمانهای کشورهای در حال توسعه، امکان دارد افرادی مشغول به کار شده باشند که از صلاحیتهای لازم برای انجام کارآمد وظایف خود بهره‌مند نباشند؛ ساختار سازمانی منجر به ناکارآمدی سلسله مراتب شده باشد و کنترل فزادستان بر فرودستان را دچار مشکل کرده باشد. سازمانها امکان دارد از بودجه و امکانات لازم برای انجام فعالیتهای برخوردار نباشند و حتی در زمانیکه سازمانی از کارکنان متخصص بهره‌مند باشد، ممکن است دچار ناکارآمدی باشد.

به طور کلی، بر اساس پژوهشهایی که در حوزه مدیریت منابع انسانی در کشورهای در حال توسعه انجام شده است، میتوان ویژگیهایی را در کارکردهای مدیریت منابع انسانی این گروه کشورها مشاهده کرد که تقریباً در همه آنها مشترک است: نظامهای جذب، استخدام و ارتقا و ترفیع: پژوهشهای انجام شده نشان میدهد که با وجود آنکه کشورهای در حال توسعه ظاهراً از الگوی استخدام و ارتقای مبتنی بر شایستگی پیروی میکنند، اما در عمل، بسیاری از آنها تمایل دارند در استخدام و ترفیع افراد، به جای نظام شایستگی به معیارهای دیگری چون نژاد، طبقه، زبان، حزب، وفاداری و مانند آن توجه کنند. نظامهای جبران خدمات و ارزیابی عملکرد: برخی پژوهشها نشان میدهند گرچه بسیاری از کشورهای در حال توسعه برای تعیین عملکرد شغلی و حقوق و دستمزد، از قوانین رسمی برخوردارند، اما در عمل، جبران خدمات و ارزیابی عملکرد بر اساس وفاداری شخصی، ارشذیت و هدایت میشوند. همچنین در برخی موارد، مستندات مربوط به عملکرد افراد حفظ نمیشود و مبنای دریافتهای افراد به طور دقیق مشخص نمیکردد؛ بنابراین افزایش حقوق افراد میتواند صرفاً بر اساس قضاوتهای ذهنی صورت پذیرد.

نظام آموزش و توسعه منابع انسانی: پژوهشها حاکی از آنند که در کشورهای در حال توسعه، آموزشها به جای آنکه مبتنی بر نیازهای سازمان طراحی شوند، اغلب تقلیدی از آموزشهای برگزار شده در سایر سازمانها هستند. در مجموع، اینگونه به نظر میرسد که در کشورهای در حال توسعه، وفاداری نسبت به مقامات ارشد بیش از شایستگیها و مهارتهای کاری در استخدام و ارتقای افراد نقش دارند. بنابراین، ضرورت طراحی علمی زیرسیستمهای مدیریت منابع انسانی چندان احساس نمی شود. این امر با پیش شرطهای لازم برای اتخاذ یک رویکرد علمی و مناسب به مدیریت منابع انسانی که مبتنی بر توانمندسازی کارکنان، انعطافپذیری و مانند آن باشد، در تعارض است.

➤ مدیریت منابع انسانی در کشورهای توسعه یافته

در جوامع پیشرفته صنعتی که سازماندهی تولید کالاها و خدمات تولیدی پیچیده و مستلزم اتخاذ تصمیمات غیر برنامه ای در زمینه به کارگیری نیروی انسانی و نیروی کار آموزشی دیده تر و متنوع تر بوده، امکان جابجایی در آن بیشتر است و در مقام مقایسه با سیستم های صنعتی ساده اولیه در معرض آرایش های سازمانی پیچیده تری است. بنابراین در این جوامع متغیرهایی نظیر آموزش، مسایل انسانی، اولیه و روابط انسانی، طرح شغل، شیوه سرپرستی و طرح سازمانی، از مسائل مهم ناظر بر بکارگیری مطلوب منابع انسانی به شمار می آیند. ادبیات مدیریت اقتضایی نشان دهنده آن است که چگونه طرح هایی که افراد و پست ها را در سازمان های مولد به هم مربوط می سازند، می توانند متعدد و متنوع باشند.

در نظام های فراصنعتی، ارتباط بین افراد و بهره وری، تغییر می یابد، در این نظام ها دیگر بهره وری به معنای ساخت کالا نیست. چنانچه تولیدات نهایی کالاهای فیزیکی فاقد روح، یا خدمات اداری جاری (نظیر نگهبانی، سرایداری، عملیات اجرایی، مسائل اقتضایی، مطرح باشند، نیروی کار صرفا از نظر عملیات و یا تاکتیکی منجی مهم به شمار می آید. ولی اگر تولیدات نهایی، هوشیارانه ۴ و پیچیده یا خدمات دانش بر ۵ باشند نیروی انسانی به درونداد اساسی تبدیل می شود. طرز تلقی موجود در جوامع فرا صنعتی از منابع انسانی، با برداشت های اولیه کاملا تفاوت دارند. این برداشت، به معنای آن است که بهره وری به شکل فرایندهای مبتنی بر دانش، مهارت ها و توانایی های انسان آموزش دیده است. در نظام های فرا صنعتی، شکل و حرفه، کمتر به موقعیت فرد در آینده تولید صنعتی (مثلا کار تخصص استاندارد و دارای عملیات اجرایی زیاد) اشاره و توجه دارد، در عوض در این نظام ها شغل یا حرفه عمدتا با طبقاتی از کارآمد مبتنی بر دانش و مهارت های مورد نیاز مشاغل دانش بر است نزدیکی و پیوند می یابد. بنابراین، در این حالت دانش نظری بعنوان مبنایی برای بهره وری به تدریج جایگزین کارآموز و آموزش تجربی می گردد.

➤ مدیریت منابع انسانی در ایران

در میان جدیدترین تلاشهایی که در سالهای اخیر برای پیشرفت HRM در سازمان دولتی صورت گرفته موارد زیر وجود داشته است:

کنترل استخدام در بخش دولتی، مجوز دادن و اجرای نسبی تنظیمات قانون HR، سازمان بندی حقوق ها با استفاده از سیستم پرداخت هم تراز، تغییرات در کارکرد مدیریتی و طراحی برنامه برای ارتقا که بر مبنای گذراندن دروس آموزشی مرتبط بود.

3. SMART
4. Knowledge – Intensive

همچنین باید ذکر کرد که با وجود همه این تلاشها، این قوانین تا کنون بطور کامل مورد اجرا قرار نگرفته اند و نارضایتی میان کارمندان در سازمانهای دولتی مختلف وجود دارد. (به عنوان مثال، در وزارت آموزش و پرورش، همیشه مشکلات و مسایلی در زمینه روش ارزشیابی برای معلمان وجود دارد که خود را در تظاهرات نشان می دهد. در بخش خصوصی انتخاب کارمندان بر مبنای نظر مدیر راهنما و موافقت او می باشد و در بعضی شرایط تنها با یک مصاحبه کوتاه انجام می گیرد که در بسیاری از سازمانهای ایرانی هنوز به همین صورت است.

دلیل این نوع مدیریت در بخش خصوصی این است که بسیاری از آنها دارای مشکلاتی در سرمایه گذاری برای مدیریت سازمان شان می باشند. وقتیکه بیشتر پروژه ها در دست شرکتهای دولتی هستند و بخش خصوصی شانس کمی برای بدست آوردن آنها دارد زمان و وضعیتی است که آنها در خطر سرمایه گذاری هستند.

همچنین باید گفت که حداکثر عمر در شرکت های خصوصی به 10 سال می رسد. بخش خصوصی نمی تواند سرمایه گذاری خارجی زیادی را از سایر کشورها بدست بیاورد به علت وضعیت سیاسی ناپایدار، شرکای خارجی تمایل ندارند در بخش خصوصی سرمایه گذاری کنند و ترجیح می دهند تحت حمایت سازمانهای دولتی باشند.

برای واحد تجاری مشکل است که اهمیت منبع اصلی سازمانی شان را درک کنند که شامل کارمندانشان می باشد تا زمانیکه پیشرفتهایی در کشور رخ دهد. در میان پیشرفت ها این تحقیق می تواند از فعالیت های صنعتی نام ببرد که وارد حوزه جدیدی با استفاده از فناوری جدید و استفاده از تجارب ژاپنی ها شوند که به مدیریت منابع انسانی تاکید می کند.

سازمانها تلاشهایی را برای آموزش افراد متخصص برای طراحی استراتژی هایی انجام داده اند تا منابع انسانی شان را هدایت کنند. در دهه اخیر همراه با مفهوم (تحول در سیستم اجرایی) برنامه های مختلفی برای افزایش مدیران و کارمندان بوجود آمده است.

با توجه به این، دروس آموزشی طراحی و مورد اجرا قرار گرفتند. در نتیجه مدیران با کیفیت تری به وجود آمدند. بهر حال تعداد آن برای سیستم مدیریتی در ایران هنوز ناکافی است.

➤ چالش های مدیریت منابع انسانی استراتژیک در ایران

بحث و بررسی اساسی در مورد پیشرفت منابع انسانی در ایران وجود دارد. بسیاری از این بحث ها در مورد مجموعه ای از موانع جدی می باشد که در مسیر پیشرفت منابع انسانی وجود دارد. این مورد مربوط به چهار یا پنج سال پیش است برای سازمانهایی که اهمیت مدیریت منابع انسانی را متوجه شده اند. در حال حاضر تمایل بیشتری برای منابع انسانی وجود دارد و امیدوار هستیم در آینده سازمانها نفع بیشتری از دارایی های موجود در سازمانشان داشته باشند. با توجه به این موضوع و برای متقاعد کردن سازمانها برای داشتن مدیریت منابع انسانی استراتژیک بودجه انرژی و زمان بیشتری مورد نیاز می باشد. اولین مرحله که نقش مهمی را ایفا می کند درک مشکلات و تحلیل وضعیت در حال حاضر می باشد. با توجه به این موضوع کنفرانس ها، سمینارها و جلساتی برگزار می شوند تا ریشه مسائل و راه حل آنها دانسته شود. بسیاری از عوامل شامل مسائلی می باشند که سازمانهای ایرانی با آنها مواجه می باشند. در میان آن عوامل این تحقیق به فرهنگی می پردازد که یکی از عوامل اصلی به حساب می آید، کنترل غالب ایدئولوژیکی که بر حکومت کشور وجود دارد، وضعیت سیاسی، قوانین حمایت کننده و عوامل وابسته به جامعه شناسی که وجود دارند.

موارد اصلی وجود دارد که مبنایی را برای اجرای مدیریت منابع انسانی استراتژیک بوجود می آورد. سازمانهایی ایرانی در اجرای مدیریت منابع انسانی با چالش های اصلی مواجه هستند. این چالش ها عبارتند از: عدم انتخاب مدیران مناسب برای سازمانها بخصوص برای مدیریت منابع انسانی، نقطه نظرات ایدئولوژیکی و سنتی، هدایت سبک مدیریتی در کشور، کارمندان نامتجانس از لحاظ سنی که در یک سازمان حضور دارند. در میان عواملی ذکر شده مهمترین مورد سبک مدیریتی نامناسب است که بوسیله نقطه نظر سنتی و ایدئولوژیکی هدایت می شود تا اینکه از روشهای علمی استفاده کند. این سبک در نتیجه فقدان باور در مدیران سازمانی در مورد برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی می باشد.

➤ منابع:

- ابطحی، سیدحسین - مدیریت منابع انسانی - انتشارات دانشگاه پیام نور - چاپ پنجم - 1377.
- ال دفت، ریچارد - تئوری سازمان و طراحی ساختار - ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی - شرکت چاپ و نشر بازرگانی وابسته به موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی - چاپ اول - 1374.
- الوانی، سیدمهدی؛ زاهدی، شمس السادات؛ فقیهی، ابوالحسن - فرهنگ جامع مدیریت - انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی - چاپ دوم - 1379.
- بنیسون، مالکلم؛ کیسون، جاناتان - برنامه ریزی نیروی انسانی - ترجمه علیرضا جباری - نشر افکار - چاپ اول - 1375.
- رضائیان، علی - تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم - سمت - چاپ دوم - 1377.
- رضائیان، علی - اصول مدیریت - سمت - چاپ ششم - 1374.
- زاهدی، شمس السادات - تجزیه تحلیل و طراحی سیستم ها - مبانی سیستم های اطلاعاتی مدیریت - انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی - چاپ دوم - 1378.
- سعادت، اسفندیار - مدیریت منابع انسانی - سمت - چاپ دوم - 1376.
- شیمون ال دولان و رندال اس. شولر - مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی - ترجمه محمدعلی طوسی و محمد صائبی - مرکز آموزش مدیریت دولتی - چاپ سوم - 1377.
- لاودن، کنت سی و لاودن جین پریس - نظامهای اطلاعات مدیریت - ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد - موسسه خدمات فرهنگی رسا - چاپ اول - 1377.

➤ ادامه منابع:

- صائبی، محمد - جزوه درسی برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی - مرکز آموزش مدیریت دولتی - 1378.
- کهن، گوئل - استراتژی تکنولوژی اطلاعاتی و توسعه ملی - فصلنامه مدیریت دولتی شماره 38 - 1376.

ممی زاده، جعفر - سیستم های اطلاعات مدیریت - فصلنامه مدیریت دولتی شماره 24 - 1373.

میرسپاسی، ناصر - مدیریت منابع انسانی و روابط کار - انتشارات شروین - چاپ چهارم - 1374.

Ball, Kirstie S. (Birmingham Business School, University of Birmingham, Birmingham, UK), "The use of human resource information system: a survey", *Personnel Review*, Vol. 30 No. 6, 2001, pp. 677- 693 , MCB University Press .

Ngai, E.W.T. and Wat, F.K.T) .Department of Management and Marketing, The Hong Kong Polytechnic University, Hung Hom, Kowloon, Hong Kong), " Human Resource Information System: a review and empirical analysis", *Personnel Review*, Vol. 35 No ,2006 ,3 .pp. 297 – 314, Emerald Group Publishing Limited.

Tansley, Carole (Nottingham Business School, The Nottingham Trent University, Nottingham, UK ,(Newell, Sue (Royal Holloway Management School, University of London ,UK), Williams, Hazel (Nottingham Business School, The Nottingham Trent University, Nottingham, UK), "Effecting HRM-style practices through an integrated human resource information system", *Personnel Review*, Vol. 30 No. 3, 2001, pp. 351- 370, MCB University Press

Tansley, Carole (Department of HRM, Nottingham Business School, The Nottingham Trent University ,Nottingham, UK), Newell, Sue (Department of Management, Bentley College ,Waltham, Massachusetts, USA), "Project social capital, leadership and trust: A study of human resource information systems development ," *Journal Of Management Psychology* Vol. 22 No. 4, 2007 pp. 350- 368 ,Emerald Group Publishing Limited

University ,Gonzalez, M. Reyes. (Department of Firm Organization & Juan ,Gasco, Jose L. , Llopis technology in training human resources", of alicante, alicante, Sapain), " The use of information Journal of European Industrial

Training Vol. 28 No. 5, 2004 pp. 370-382, Emerald Group

عنوان شانزدهم : بررسی سیاست های ناشی از تعادل عرضه و تقاضا در برنامه ریزی نیروی انسانی

تهیه و تنظیم: جناب آقای صوری زهی

➤ مرحله اول:

تعیین موجودی نیروی انسانی

الف) فهرست موجودی مهارتها:

برای تهیه فهرست مشخصات و ویژگی های نیروی انسانی شاغل در سازمان می توان از فرم های مختلفی که کارکنان در هنگام استخدام و بعد از آن پر کرده اند ، استفاده کرد و اطلاعاتی از قبیل خصوصیات فردی ، مدارج تحصیلی ، دوره های آموزشی ، سوابق و تجربه های کاری ، سمت فعلی ، نتایج ارزیابی های عملکرد ، سطح حقوق ، توانایی ها و مهارتهای خاص فرد را استخراج و برای تایید درستی یا اعمال هر گونه تغییر در آن ، به نظر سرپرستان مستقیم و کارشناسان اداره امور پرسنل رساند.

ب) سیستم اطلاعات منابع انسانی (HRIS)

موجودی نیروی انسانی را میتوان با اطلاعاتی که به وسیله سیستم اطلاعاتی منابع انسانی به دست می آید تعیین نمود. استفاده از برنامه های مختلف کامپیوتری برای جمع آوری و پردازش اطلاعات درباره منابع انسانی به پیدایش سیستم های اطلاعاتی منابع انسانی منجر گردیده و بتدریج جایگزین روش های دستی جمع آوری اطلاعات شده است. توانایی فوق العاده کامپوتر در ذخیره سازی و تجزیه و تحلیل اطلاعات همچنین در اختیار قرار دادند اطلاعات مورد نیاز در مدتی بسیار کوتاه، آن را به صورت ابزار بسیار مهمی در آورد و امکان پردازش حجم زیادی از اطلاعات را با سرعت زیاد برای مدیران فراهم ساخت.

ج) طرح جانشینی

علاوه بر تهیه فهرست مهارت های موجود در بعضی از سازمان ها فهرستی از مهارت ها و ویژگی های مدیران میانی و ارشد به طور جداگانه به منظور تعیین ردیف و توالی جانشینی تهیه می شود تا مشخص گردد چه کسانی به چه ترتیبی در چه پستهایی قرار خواهند گرفت. این مطالعه نشان می دهد که در سازمان افراد مستعدی برای احراز پستهای بالاتر وجود دارد یا خیر.

➤ مرحله دوم: بررسی اهداف آتی سازمان

تعداد افراد و نوع تخصص های مورد نیاز، بستگی به اهداف و استراتژی های کلی سازمان دارد.

➤ مرحله سوم: برآورد نیروی انسانی مورد نیاز (تقاضا برای نیرو)

مهمترین عامل میزان تقاضایی است که در بازار برای تولیدات یا خدمات سازمان وجود دارد.

➤ روش های برآورد نیروی انسانی مورد نیاز :

الف) روش روند یابی

اگر طی 10 سال گذشته در هر ماه به طور متوسط 10 نفر برای استخدام سازمان درآمده باشند، می توان پیش بینی کرد که با ادامه این روند، سازمان در سال آینده به 120 کارمند جدید نیاز خواهد داشت.

ب) روش نسبت یابی

روش دیگر برای پیش بینی تعداد کارکنان مورد نیاز، تعیین نسبتی است که میان یک عامل معین (مانند حجم فروش) و تعداد افراد مورد نیاز وجود دارد.

ج) روش همبستگی

رابطه آماری میان دو متغیر را می توان به وسیله روش همبستگی محاسبه کرد. در این روش، ارتباط میان میزان فعالیتی در سازمان و تعداد افراد مورد نیاز بررسی می شود. چنانچه ارتباط و همبستگی میان این دو عامل وجود داشته باشد، می توان پیش بینی کرد در صورت تغییر میزان فعالیت مورد نظر، تعداد افراد مورد نیاز چقدر خواهد بود.

د) روش رگرسیون

رگرسیون روشی است که از طریق آن می توان با استفاده از اطلاعاتی که در مورد متغیر مستقل وجود دارد، متغیرهای وابسته را پیش بینی کرد. هنگامی که تنها یک متغیر مستقل و یک متغیر وابسته مطالعه می شود، رگرسیون را خطی ساده و هنگامی که بیش از یک متغیر مستقل وجود داشته باشد، آن را رگرسیون مرکب (چند متغیره) می نامند.

ه) روش های شبیه سازی

با ساختن مدل هایی که به طور مصنوعی، شرایط واقعی دنیای خارج را منعکس می کند، مسائل را مطرح و مطالعه نمود. با استفاده از کامپیوتر می توان متغیرهای بسیاری را وارد مدل کرد و با انجام دادن آزمایش های مختلفی روی آن، نتایج را مطالعه نمود.

➤ **مرحله چهارم: برآورد نیروی انسانی**

در این مرحله باید به این سوال پاسخ داد که این افراد را چگونه و از کجا میتوان پیدا کرد. پس منظور از عرضه نیروی انسانی، نیروهایی است که سازمان برای رفع نیازهای خود به آن دسترسی دارد.

➤ **برآورد عرضه نیرو از منابع داخلی****الف) فهرست موجودی مهارتهای مدیریتی**

تهیه فهرست مهارتها تنها شامل مدیران و کسانی شود که برای تصدی پستهای مدیریتی در نظر گرفته شده اند. فهرستی که بدین شکل به دست می آید اصطلاحاً فهرست موجودی مهارتهای مدیریتی خوانده میشود.

ب) جدول جایگزینی

در این جدول که در واقع همان نمودار سازمانی است، عنوان شغل، نام شاغل فعلی آن و همچنین نام کسانی که می توانند جانشین او شوند قید شده است.

جدول جایگزینی تصویر روشنی از وضعیت استخدامی افراد در سازمان یا در واحد هایی از سازمان به مدیر ارائه می دهد.

ج) نظر سرپرست

گروهی از محققان معتقدند که هیچکس بهتر از فردی که سرپرستی کاری برعهده دارد، نمیداند که برای انجام دادن آن کار، آمادگی دارند.

➤ مرحله پنجم: مقایسه عرضه و تقاضا

تقاضا با عرضه مساوی است. در چنین حالتی، تعداد کارکنان کافی است و لازم نیست اقدامی صورت گیرد. فقط در صورتی که تخصص نیروها با اهداف آتی سازمان متناسب نباشد. باید دوره های آموزشی به خصوص طراحی و برپا شود تا افراد با گذراندن آنها، مهارتهای ضروری و مورد نیاز سازمان را بیاموزند.

تقاضا بیشتر از عرضه است. در این حالت نیاز سازمان به نیرو بیشتر از تعدادی است که در حال حاضر در سازمان وجود دارند. در چنین وضعیتی علاوه بر تعیین تعداد نفرات، باید تخصصها و مهارتهای مورد نیاز به طور دقیق، مشخص شود. برای تامین کسری نیرو، سازمان باید به اقداماتی از قبیل کارمند یابی، انتخاب و استخدام نیروهای جدید، آموزش کارکنان، تربیت مدیر، فراخوانی کسانی که سازمان را ترک کرده اند، استخدام پیمانی یا اضافه کاری متوسل شود.

تقاضا کمتر از عرضه است. در این حالت نه تنها سازمان برای نیل به اهداف خویش در آینده، نیازی به استخدام نیروهای جدید نخواهد داشت، بلکه نیروهای موجود نیز بیش از نیاز سازمان است. به عبارت دیگر، سازمان با اضافه نیرو مواجه است.

➤ عرضه مساوی با تقاضا

ادامه وضع موجود

در صورت لزوم، برگزاری دوره های آموزشی به منظور بازآموزی کارکنان و آموزش مهارت های مورد نیاز سازمان در آینده تقاضا بیشتر از عرضه (کسری نیرو)

کارمند یابی

انتخاب و استخدام

آموزش کارمند

تربیت مدیر

فراخوانی و دعوت مجدد از کسانی که از کار برکنار شده اند.

استخدام پیمانی

اضافه کاری (افزایش ساعات کار نیروهای موجود)

تقاضا کمتر از عرضه (اضافه نیرو):

کاهش ساعات کار

بازنشستگی زودرس

بازخرید

عزل و برکناری

حذف شغل

کاریابی

1- برکناری راه های کاهش نیروی انسانی:

برکناری افراد یا دائمی است یا جنبه موقتی دارد. برکناری موقتی معمولاً هنگامی صورت می گیرد که از حجم فعالیت های سازمان کاسته شده و نیازی به نیروی کار در سطح فعلی نیست. طبیعی است هنگامی که اوضاع به حالت عادی باز گردد و سازمان دوباره فعال شود، افراد برکنار شده نیز به کار فرا خوانده می شوند. اگر چه برکناری موقت تدبیری است که بوسیله آن از هزینه های پرسنلی کاسته می شود، چنین رویه ای ممکن است استخدام در سازمان را بصورت فصلی در آورد و حق بیمه بیکاری را افزایش دهد. برکناری از کار به معنای اخراج نیست ولی همان اثر و نتیجه را برای کارمند دارد زیرا او در

واقع بیکار است و حقوق و دستمزدی دریافت نمی کند. معمولاً تصمیم ب هبر کناری افراد بر اساس ترکیبی از عوامل مختلف از جمله شایستگی، تجربیات و سوابق خدمت فرد در سازمان اتخاذ می شود. تصمیم به برکناری یا ابقای مسئولان بلند پایه، مدیران و متخصصان بطور عمده به شایستگی آنها و میزان اهمیتشان برای سازمان بستگی دارد. البته معمولاً سیاست) و جنگ قدرت میان صاحب منصبان نیز نقش مهمی در این امر دارد.

2- باز نشستگی زودرس و باز خرید:

یکی از تدابیر برای کاهش نیروی انسانی در سازمان بازنشسته کردن افراد قبل از موعد مقرر قانونی است. با فراهم آوردن تسهیلات و دادن امتیازاتی به افراد، به خصوص کسانی که در سطوح بالای سازمان کار می کنند و معمولاً حقوق و مزایای زیادی دریافت می کنند آنها را به بازنشستگی تشویق می نمایند. بدین طریق عده ای از پر هزینه ترین افراد از سازمان خارج می گردند و مسئولیت های آنها به کسانی که حقوق و مزایای کمتری دریافت می کنند سپرده می شود. علاوه بر بازنشستگی زودرس، بازخرید کارکنان با فرمول های مختلف نیز برای جبران خدمات آنها در سازمان معمول است نتیجه در هر دو حالت یکی است و سازمان ضمن کاهش نیروی انسانی از پرداخت حقوق و مزایای سنگین رهایی می یابد.

3) کاهش ساعات کار:

چنانچه در اثر وضعیت نامساعد اقتصادی سازمان دچار مشکل شود و مجبور گردد و بودجه ی استخدامی خود را کاهش دهد می توان به جای کاستن از تعداد کارکنان، بودجه کاهش یافته را میان افراد تقسیم کرد در نتیجه در حالیکه هر یک از کارکنان حقوق کمتری نسبت به قبل دریافت می کند کسی مجبور به ترک سازمان نخواهد شد. برای مثال اگر 10 کارمند در استخدام سازمان باشند و بودجه ی سالانه ده میلیون تومان باشد حقوق سالانه هر کارمند یک میلیون تومان خواهد بود حال اگر سازمان مجبور شود بودجه ی خود را به هشت میلیون تومان کاهش دهد در صورت عدم تغییر ساعات کار باید دو کارمند از کار برکنار شوند، یک راه حل این مشکل این خواهد بود که کارمندان میان خود توافق کنند که هر کدام کمتر کار کنند و حقوق کمتری دریافت نمایند تا سازمان مجبور به برکناری دوفرد از آنها نشوند.

4) حذف شغل:

مشاغلی را که دیگر سودمند نیستند می توان از رده خارج کرد. حذف مشاغل معمولاً توأم با منع استخدام برای آنها است، یعنی برای مشاغلی که قرار است حذف شوند کارمندی و استخدام نیز متوقف می شود. حذف شغل می تواند در سطح کلی سازمان به خاطر کاهش نیروی انسانی مازاد بر احتیاج باشد یا فقط بدلیل عدم نیاز به آن شغل. در هر حال باید توجه داشت که حذف شغل و منع استخدام برای آن روشی مقطعی است و فقط در کوتاه مدت می تواند مشکل نیروی انسانی مازاد بر احتیاج را رفع کند.

5) کاریابی:

چنانچه چاره ای جز این نباشد که عده ای از کار برکنار شوند می توان خروج آنها را از سازمان تسهیل کرد. به این منظور لازم است دفتری در سازمان دایر شود تا با مشاوره و راهنمایی به کسانی که از کار برکنار شده اند در جستجو و یافتن کار دیگری کمک کرد.

پس از پیش بینی عرضه و تقاضای نیروی انسانی آینده، باید عملیات اصلاحی را برای رسیدن به هدف هماهنگی و تطبیق بین عرضه و تقاضای نیروی انسانی در آینده آغاز کرد.

برخی از این عملیاتهای اصلاحی عبارتند از:

الف - استخدام نیروهای جدید

در صورتیکه پیش بینی ها نمایانگر کمبود نیروی انسانی مورد نیاز سازمان در بازار کار آینده باشند و نیز پیش بینی شود که سازمان نمیتواند بین عرضه و تقاضای نیروی انسانی در آینده تعادل ایجاد کند، برنامه ریزی برای جذب، گزینش و استخدام نیروی انسانی مورد نیاز در آینده ضرورت می یابد.

ب- آموزش و آماده سازی

تجزیه و تحلیل روند بازار کار، درآمد و مهارت‌های مورد نیاز در آینده به منظور آماده سازی کارکنان برای رسیدن به اهداف و برنامه های آینده سازمان میتواند در تطبیق یا تعادل عرضه و تقاضای نیروی انسانی در آینده موثر باشد. این آموزشها باید در جهت ایجاد و ارتقای سطح دانش و مهارت کارکنان اجرا شوند.

ج- مدیریت حرفه های شغلی

مدیریت حرفه های شغلی هم به نفع کارکنان است و هم به نفع کارفرمایان، زیرا بدین وسیله کارکنان در طول خدمت خود در یک شغل ثابت نمی مانند، بلکه با برنامه ریزی شغلی در مسیر مشخصی قرار می گیرند.

د- بهبود سیستمها و روشها

در اغلب سازمانها به دلیل استفاده از روشهای غلط در امور صنعتی، تولیدی و خدماتی میزان نیاز به نیروی انسانی را افزایش میدهند و از سوی دیگر، بر کیفیت و کمیت کالا و خدمات ارائه شده نتایج نامطلوبی بر جا میگذارند. بنابراین مدیران ضمن اصلاح سیستمها و روشهای کاری خود باید زمینه های لازم برای استفاده بهتر از تخصص کارکنان خود را فراهم سازند.

ه- کاهش نیروی انسانی

در صورتیکه پیش بینی های مربوط به آینده نمایانگر این موضوع باشد که سازمان در آینده با تورم نیروی انسانی مواجه میشود، کارشناسان امور پرسنلی باید برای کاهش نیروی انسانی در آینده برنامه ریزی کنند. برای مثال اگر پیش بینی شود که در آینده به دلیل محدود شدن اهداف سازمان و یا استفاده از ماشین آلات و ابزار جدید نیاز به نیروی انسانی کاهش خواهد یافت باید از همان موقع به فکر تجدید نظر در استخدامهای جدید و نیز بازآموزی و کارایی کارکنان اضافی در آینده بود.



➤ **مرحله سوم - پیش بینی نحوه تطبیق عرضه و تقاضای نیروی انسانی در آینده**

پس از پیش بینی عرضه و تقاضای نیروی انسانی آینده، باید عملیات اصلاحی را برای رسیدن به هدف هماهنگی و تطبیق بین عرضه و تقاضای نیروی انسانی در آینده آغاز کرد.

برخی از این عملیاتهای اصلاحی عبارتند از:

الف - استخدام نیروهای جدید

در صورتیکه پیش بینی ها نمایانگر کمبود نیروی انسانی مورد نیاز سازمان در بازار کار آینده باشند و نیز پیش بینی شود که سازمان نمیتواند بین عرضه و تقاضای نیروی انسانی در آینده تعادل ایجاد کند، برنامه ریزی برای جذب، گزینش و استخدام نیروی انسانی مورد نیاز در آینده ضرورت می یابد.

ب - آموزش و آماده سازی

تجزیه و تحلیل روند بازار کار، درآمد و مهارتهای مورد نیاز در آینده به منظور آماده سازی کارکنان برای رسیدن به اهداف و برنامه های آینده سازمان میتواند در تطبیق یا تعادل عرضه و تقاضای نیروی انسانی در آینده موثر باشد. این آموزشها باید در جهت ایجاد و ارتقای سطح دانش و مهارت کارکنان اجرا شوند.

منابع عنوان شانزدهم:

- 1) ابطحی، سیدحسین، 1381، مدیریت منابع انسانی، چاپ سوم، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، تهران
- 2) دسلر، اندرسون، والر، 1387، تحقیق در مدیریت منابع انسانی، ترجمه دکتر سیدمحمد اعرابی و دکتر سعیده امیدی، چاپ اول، دفتر پژوهشهای فرهنگی،
- 3) پرهیزکار، کمال، 1382 مدیریت منابع انسانی و اداره امور استخدامی، چاپ چهارم، نشر دیدار
- 4) جزنی، نسرین، 1386، مدیریت منابع انسانی، چاپ پنجم، نشر نی
- 5) دسلر، گری، 1381، مبانی مدیریت منابع انسانی، ترجمه علی پارسایان، محمد اعرابی چاپ دوم، دفتر پژوهشهای فرهنگی
- 6) رابینز، آگاردو، دی سنزو، 1386، برنامه ریزی نیروی انسانی، ترجمه سیدحسین ابطحی و خلیفه سلطانی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت

عنوان هفدهم و هجدهم: بررسی سیاستهای ناشی از افزایش و کمبود عرضه نیروی انسانی نسبت به

تقاضا در برنامه ریزی نیروی انسانی

تهیه و تنظیم: جناب آقای سعید نیاز آذری

➤ **مقدمه**

مدیریت منابع انسانی علم، هنر و دانشی است که اصول و روشهای مربوط به انسان را در سازمان مورد بحث قرارداد و موضوع آن در این زمینه میباشد. در این تحقیق به تعاریف، وظایف و نقشهای مدیر منابع انسانی پرداخته و گریزی به شرایط مدیران و وضعیت فعلی زده، شرایط متصدیان را بیان کردیم و برنامه ریزی منابع انسانی و کمبود و عرضه نیروی انسانی نسبت به تقاضا را مورد بررسی قرار می دهیم.

تخصص مدیریت و بویژه مدیریت منابع انسانی، همانند هر تخصص دیگری دارای هویت بسیار حساس تخصصی میباشد، البته با این تفاوت که جزو رشته های زیربنایی توسعه سازمانها و اقتصاد یک جامعه بحساب می آید. متأسفانه در جامعه ما بنا به شرایط متعددی، این دیدگاه کمتر مورد توجه واقع میگردد و نتیجه اینکه در غالب اوقات حوزه عمل این شغل در سازمانها محل اظهار نظر و اقدام غیرکارشناسی قرار میگیرد. در تحقیق حاضر تا حدودی به بعضی از دلایل این امر پرداخته ایم.

نظر به اینکه توانمندی افرادی که در هر قسمت سازمان مشغول به کار می شوند از اهمیت بسیاری در جهت پیشبرد اهداف سازمان برخوردار است و عدم توانایی افراد در انجام صحیح وظایف محوله نه تنها اثر مثبتی برای سازمان نخواهد داشت بلکه در درازمدت نتایج منفی داشته و جبران خسارت وارده وقت و هزینه گزاف تری نسبت به هزینه های مربوط به برنامه ریزی نیروی انسانی و جذب و انتخاب افراد شایسته به همراه خواهد داشت، لذا ضروری است برنامه ریزی نیروی انسانی جزو اصلی ترین برنامه های سازمان مورد تاکید و پی گیری قرار گیرد.

تعاریف مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی عبارتست از شناسایی، انتخاب، بکارگیری، تربیت و پرورش نیروی انسانی بمنظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرده اند . (French Wendell L.1986, P.4). در این تعریف منظور از منابع انسانی تمامی افرادی است که در سطوح مختلف سازمان مشغول به کارند و منظور از سازمان، تشکیلاتی با قصد یا مقاصد خاصی برای تحقق اهدافی مشخص به وجود می آید. در بیان دیگری بعضی از صاحب نظران مفهوم مدیریت منابع انسانی به عنوان فرآیند استخدام که دربرگیرنده شناخت منابع نیروی انسانی، مصاحبه و انجام آزمایشها جهت انتخاب، آموزش و پرورش و نگهداری به مفهوم حمایت و تقویت روحی و روانی کارکنان، پرداخت مناسب و تامین امکانات رفاهی و خدماتی تعبیر کرده و آموزش مجدد (بازآموزی) نیروی انسانی را مورد تاکید قرار داده اند (Flippo, 1988/p-199).

توضیح : برای بیان محدوده کاری و شمول مدیریت منابع انسانی در سازمان به تعاریف فوق اکتفا میشود. در سازمانهای ایرانی معاصر نیز از جهت گستره حوزه کاری، صرفنظر از عنوان های این شغل، به این مفهوم تعریف شده است. برای مثال، در صنایع نفت که نقش ویژه ای در تاریخچه مدیریت منابع انسانی دارد کمابیش درحد یک دهه از عنوان دقیق مدیریت منابع انسانی استفاده میگردد ولی در عناوین دیگر همانند مدیریت اداری و آموزش، امور اداری کل، مدیریت پشتیبانی و ... تعریف وظیفه ای فوق را در برمیگیرد .

➤ **وظایف مدیریت منابع انسانی**

مدیران منابع انسانی مجموعه ای از فعالیت ها را انجام میدهند که دربرگیرنده جنبه های وظیفه ای (اجرایی) و به آن وظایف صفی گفته می شود. برخی از وظایف مدیران منابع انسانی که جنبه مشورتی و پشتیبانی دارد که به آن وظایف ستادی مدیران منابع انسانی گفته می شود (سید جوادین ، مبانی مدیریت منابع انسانی – 1387 ، صفحه 11)

➤ **فعالیت های وظیفه ای مدیران منابع انسانی**

این گروه از فعالیت ها در برگیرنده دو دسته وظایف مشخص میباشد (Kathryn m . Bartol and David c martin 19947). که بشرح ذیل است:

وظایف مدیریتی :

این وظایف حالت عام داشته و برخی از صاحب نظران از آنها تحت عنوان عناصر و یا اصول سازمان و مدیریت نام میبرند که عبارتند از:

- 1- برنامه ریزی: فرآیند پیش بینی و تجسم اقدامات آینده در جهت رسیدن به اهداف اطلاق میشود .
- 2- سازماندهی : به فرآیند تقسیم کار، تنظیم روابط و تعیین مراتب و جایگاه های سازمانی و نیروی انسانی اطلاق می شود .
- 3- هدایت : یعنی اینکه مدیران با ایجاد نظام ارتباطات مناسب زمینه نفوذ و تاثیرگذاری خود را در کارکنان نموده و در نتیجه آنها را جهت نیل به هدف برمی انگیزانند .
- 4- کنترل: فرآیند نظارت بر انجام برنامه ها ، سنجش نتایج اقدامات در مقایسه با برنامه ها، تعیین انحرافات و انجام اقدامات اصلاحی اطلاق میگردد.

➤ **وظایف عملیاتی:**

در این خصوص اجماع صاحب نظران مدیران منابع انسانی بطور خلاصه بشرح ذیل است :

- 1- استخدام یا تدارک نیرو(شامل فرآیند بکارگیری و استخدام می باشد).(Procurement Employment or)
- 2- توسعه منابع انسانی: این فرآیند پس از انتخاب نیرو ، توجیه و جامعه پذیری(یعنی کمک در پذیرش هویت سازمانی و نقش وظیفه ای)(Development Employees) و طراحی برای آموزش و پرورش مداوم کارکنان را در بر می گیرد . این فرآیند برنامه ریزی مسیر شغلی (job career planning)، ارزشیابی شاغلان و آموزش آنها را در بر میگیرد .
- 3- جبران خدمات (Compensation) : فرآیند طراحی برنامه های پرداخت حقوق و دستمزد، پاداش، طبقه بندی مشاغل و انواع پرداختی جبران خدمت را شامل می شود .
- 4- روابط کارکنان (Human Resources Relationship) : به فرآیند طراحی حقوق کار، مذاکرات فردی و جمعی درون موسسه ای در این زمینه و چگونگی ایجاد انضباط در سازمان اطلاق میگردد .
- 5- نگهداشت نیروی انسانی (Maintenance Human Resources) به فرآیند طراحی برنامه های خدماتی، رفاهی و پیشگیری از وقوع حوادث ، بهداشت و ایمنی کارکنان اطلاق میگردد. این اقدامات در راستای ارتقای اثربخشی بیشتر صورت میگیرد .
- 5- انفصال کارکنان (Separation H.R) این فرآیند به استعفاء ، بازنشستگی ، خروج از سازمان و علل مختلف می پردازد و راههایی که باید در این زمینه اتخاذ گردد، را شامل میشود.

➤ برنامه ریزی نیروی انسانی چیست؟

به اعتقاد واکر هرچند برنامه ریزی منابع انسانی از زمان پیدایش سازمان‌های صنعتی مدرن تاکنون همواره یکی از وظایف مدیریت بوده اما فراز و نشیب‌هایی داشته است. از اوایل دهه 70 میلادی اصطلاح برنامه ریزی منابع انسانی که عمدتاً در پیش‌بینی نیازهای منابع انسانی به واکنش پذیری گرایش داشت تا فراکنشی اهمیت خود را از دست داد و مفهوم برنامه ریزی منابع انسانی جایگزین آن گردید. برنامه ریزی منابع انسانی در زمینه کاوشگری و پیش‌نگر نسبت به منابع انسانی بینش وسیع‌تری دارد و در فراسوی بینش فرایندی به گونه‌ای نظام‌مند، کلیت سیستم را مورد توجه قرار می‌دهد و به پیش‌بینی نیازها و طراحی برنامه می‌پردازد. در عین حال، حکایت از دیدگاهی مثبت نسبت به منابع انسانی به عنوان منبع و ثروت اصلی و استراتژیک سازمان دارد.

برنامه ریزی نیروی انسانی فرایندی است که به وسیله آن سازمان معین می‌کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارت‌هایی، برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد. برنامه ریزی فرایندی است که به وسیله آن نخست کم و کیف نیازهای سازمان به نیروی انسانی تجزیه و تحلیل می‌شود و سپس با اتخاذ سیاست‌ها و رویه‌های مناسب و با طراحی سیستم‌ها و مکانیسم‌هایی، این نیازها رفع می‌شود. برنامه ریزی نیروی انسانی فرایندی است که به وسیله آن عرضه کار در داخل سازمان و خارج از آن با تقاضای سازمان برای نیروی انسانی، مطابقت داده می‌شود.

به عقیده دوچینزو و رایبیز، در برنامه ریزی منابع انسانی ما به شناخت اعضا و مهارت‌های مورد نیاز برای انجام وظایف روزمره و تغییراتی که ممکن است ظرفیت کار را در آینده و حجم فعالیت‌های تعهد شده را تغییر دهد نیازمندیم. برنامه ریزی منابع انسانی هدف‌های مشخص و معینی را برای سازمان‌ها دارد، واضح‌ترین آن تصمیم‌گیری در مورد منابع انسانی است که از طریق تلاش در جهت منابع‌یابی منعطف‌تر با نوآوری، الگوهای ساعات کاری و اشکال قراردادهای کاری به وضوح مشاهده می‌شود.

برنامه ریزی نیروی انسانی، سیاست‌هایی است که مدیران را از استخدام عجولانه نیروهایی که با نیازهای سازمان تطبیق نمی‌کنند، آموزش‌های بی‌هدف، نقل و انتقالات بی‌جا و ترفیعات بدون ضابطه باز می‌دارد. برنامه ریزی منابع انسانی، منابع انسانی مورد نیاز را بیش از نیاز واقعی پیش‌بینی نموده و باعث نظم در سازمان شده و اگر به طور صحیح انجام شود، موجب تقویت نظام شایستگی در سازمان می‌شود.

برنامه ریزی منابع انسانی موجب می‌شود تا افراد مناسبی در سمت‌های مناسب برای اجرای طرح‌های سازمان و تحقق اهداف آن بکار گمارده شوند. دایرکتور، باتلر و همکاران، برنامه ریزی نیروی انسانی را عاملی در همسو کردن مدیریت منابع انسانی با راهبردهای سازمان‌دیده و معتقدند طرح‌ها هنگامی راهبردی تلقی می‌شوند که بتوانند تغییر جهت عمده‌ای، نه صرفاً در استمرار برنامه‌های قبلی، ایجاد نمایند. آنها برنامه ریزی نیروی انسانی را به عنوان فرایندی که توأماً با اجرای فعالیت‌های مربوطه ارتباط دارد، در نظر می‌گیرند. این برنامه‌ها دقیقاً روی پیش‌بینی نیازهای پرسنلی، برنامه ریزی جانشین-پروری، تعیین مسیرهای شغلی کارکنان و دیگر وجوه برنامه ریزی منابع انسانی تکیه دارد. واژه فرایندهای برنامه ریزی منابع انسانی به تلاش سازمان‌ها در شناسایی تغییرات سازمانی و تاثیرات عمده آن روی منابع انسانی و همسو نمودن منابع انسانی‌شان با نیازهای ناشی از این تغییرات و مسائل اطلاق می‌شود.

➤ اهمیت برنامه ریزی نیروی انسانی

اهمیت نظام برنامه ریزی نیروی انسانی در سالهای اخیر بیشتر مورد توجه مدیران سازمان قرار گرفته است. برای مثال مدیریت پذیرفت در زمانی که نیاز دارد به جذب افراد بپردازد. در سازمان‌های کوچک و یا سازمان‌هایی که تغییرات اندک داشته باشند و به افراد با مهارت‌های پیچیده نیاز نداشته باشد، ممکن است خیلی ساده به جذب افراد مورد نیاز بپردازد. دلیل این نوع رفتار در جذب کارکنان را بسیاری در وقت گیر بودن، هزینه بر بودن و اجرای طرح‌های برنامه ریزی شده نیروی انسانی می‌دانند که برای بسیاری از سازمان‌ها دارای صرفه اقتصادی نیست. اما در سازمان‌های بزرگ یا سازمان

هایی که در سطح گسترده ای فعالیت می نمایند، به کارگیری برنامه ریزی نیروی انسانی به دلیل پیش بینی عواملی مانند فن آوری، وضعیت فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، برنامه های راهبردی یا استراتژیک و دیگر برنامه های داخلی ضرورت می یابد. عمده دلایل اهمیت برنامه ریزی نیروی انسانی را می توان در موارد زیر دسته بندی نمود.

1- برنامه ریزی به منظور تامین نیازهای مهارتی

برنامه ریزی به منظور تامین نیاز سازمان به انواع مهارت ها جهت انجام مشاغل، دلیلی است که اغلب اوقات توسط کارفرمایان اقامه می گردد. بسیاری از مدیران به بهره دهی زیاد کارکنان به منظور کسب اهداف و اطمینان در نیل به اهداف حساسیت نشان می دهند. در تحقیقاتی که در این مورد به عمل آمده، نشانگر این نکته است که نیاز به منابع انسانی با کیفیت، علاوه بر کمیابی این نوع منابع که به کارگیری آن ها را نیاز مند تدابیر ویژه می سازند از نظر هزینه نیز دقت بیشتری را می طلبد و همین امر عامل اصلی و بر انگیزاننده مدیران در این رابطه می باشد.

2- برنامه ریزی نیروی انسانی و قوانین

یکی از مهم ترین دلایل اهمیت منابع انسانی مجموعه قوانین و مقرراتی که در رابطه با کارکرد های منابع انسانی جهت اقدام مثبت، امنیت شغلی، بهداشت و ایمنی تصویب می شود. عمده ترین موارد قانونی که به این بحث اهمیت داده عبارتند از:

- قوانین مالیاتی.

- قوانینی که تنظیم مزایا را برای کارکنان الزامی می سازد.

- قوانین موثر بر سن بار نشستگی.

- قوانینی که رفتارهای مدیریتی مشخصی را منع می کند.

3- انطباق با تغییرات

برنامه ریزی نیروی انسانی، مدیریت منابع انسانی و اداره امور کارکنان را قادر خواهد ساخت، آینده دور و نزدیک را ببیند و هماهنگ با دیگر برنامه های سازمان (برنامه های عملیاتی، راهبردی و...) و هم چنین شناخت رقبا و دیگر وضعیت ها، وفق پذیری های مناسب را پیش بینی نماید.

4- برنامه ریزی نیروی انسانی و دیگر فعالیت های اداره امور کارکنان

شاید مهم ترین دلیل برای این بحث ارتباط آن با دیگر وظایف مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان باشد. برای مثال اگر قرار باشد خط تولیدی جدید در سازمان شروع بکار کند، لازم است که مدیر استخدام های مناسب را بر اساس شرایط احراز و استانداردها و مهارت های خط تولید جدید هماهنگ نماید. ضمن آن که برنامه های آموزشی لازم باید پیش بینی گردد تا مهارت های مورد نیاز به افراد آموزش داده شود و پاداش، حقوق و دستمزد متناسب با شغل پیش بینی گردد، هم چنین مقررات مربوط به بهداشت و ایمنی در رابطه با شغل لحاظ گردد.

➤ مفاهیم اساسی در برنامه ریزی انسانی

الف: تعیین تقاضا : چه قدر نیروی انسانی برای سازمان نیاز است و مفاهیمی همچون نیروی موقت اضافه کاری فن آوری و تجهیزات بر آن موثر است

ب- تعیین عرضه : چه مقدار از افراد مورد نیاز قابل دست یابی هستند

ج- امکان پذیری برنامه :سازمان تا چه حد قادر خواهد بود اهداف را محقق بسازد موارد زیر ممکن است تحقق پذیری برنامه را به مخاطره اندازد.

د - تجدید نظر در اهداف سازمان : ممکن است اهداف اولیه به صورت صحیح تدوین نشده باشند باید امکان تصحیح اهداف - تنظیم اهداف - جایگزینی اهداف و یافتن اهداف جدید ممکن باشد.

➤ اهداف و فرآیندهای برنامه ریزی نیروی انسانی

برخی از صاحب نظران هدف از برنامه ریزی نیروی انسانی را حفظ و گسترش توانایی های سازمان در جهت رسیدن به اهدافش می دانند که بر اساس این هدف از طریق ایجاد راهبردهای خاص و با استفاده صحیح از نیروی انسانی در آینده مشخص و قابل پیش بینی تلاش می نماید. برخی دیگر اهداف زیر را جهت برنامه ریزی نیروی انسانی مطرح نمودند :

1- کاهش هزینه ی نیروی انسانی با استفاده از پیش بینی کمبود یا افزایش منابع انسانی و اصلاح وضعیت غیرمتوازن، غیرقابل اداره و هزینه زایی که قبلاً وجود داشت.

2- تدارک مبنا و اساس مناسب تری جهت برنامه ریزی پرورش کارکنان ارائه می دهد به گونه ای که گرایش های آن ها را تا حد مطلوب گسترش می دهد.

3- بهبود فرآیند برنامه ریزی

4- ایجاد فرصت های شغلی مناسب تر جهت حضور بانوان ، افراد با بلوغ کمتر و کمک به آنها که بتوانند از برنامه های رشد و پرورش تعیین شده استفاده نمایند و از مهارت های موجود در برنامه های آموزشی بهره گیری کنند.

5- آگاه ساختن نیروی انسانی از طریق سطوح سازمانی

6- تدارک ابزار جهت ارزیابی موثر نیرو با استفاده از سیاست ها و عملیات مشخص

7- سنجش تاثیر عرضه و تقاضای نیروی کار در بازار بر سازمان به گونه ای که در شکل مشاهده می شود.

➤ فواید برنامه ریزی منابع انسانی

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

- برنامه ریزی منابع 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.
- سبب اقتصادی و صرفه جویانه تر شدن جذب و استخدام نیروها می شود.
- نیازهای آموزشی فعلی و آتی کارکنان و مدیران را در زمینه های اطلاعات، نگرش ها، مهارت ها، و رفتارها مشخص می سازد.
- بهره گیری از منابع انسانی را اصلاح می کند.
- سبب بهسازی مدیریت، کارکنان و در نتیجه سازمان در آینده می شود.
- بین نیازهای بازار کار و عرضه سازمان تعادل به وجود می آورد.
- سبب اصلاح پدیده بیکاری و کم اشتغالی می شود.
- از تورم منابع انسانی در بخش یا رشته خاص می کاهد و سبب توزیع عادلانه نیروها می شود.
- مشکلات مربوط به ترفیعات، بازنشستگی، جابجایی، خروج از کار و ریزش منابع انسانی را حل می کند.
- امکان تخصیص درست منابع انسانی در برنامه توسعه را فراهم می سازد.

➤ برنامه ریزی نیروی انسانی در عمل

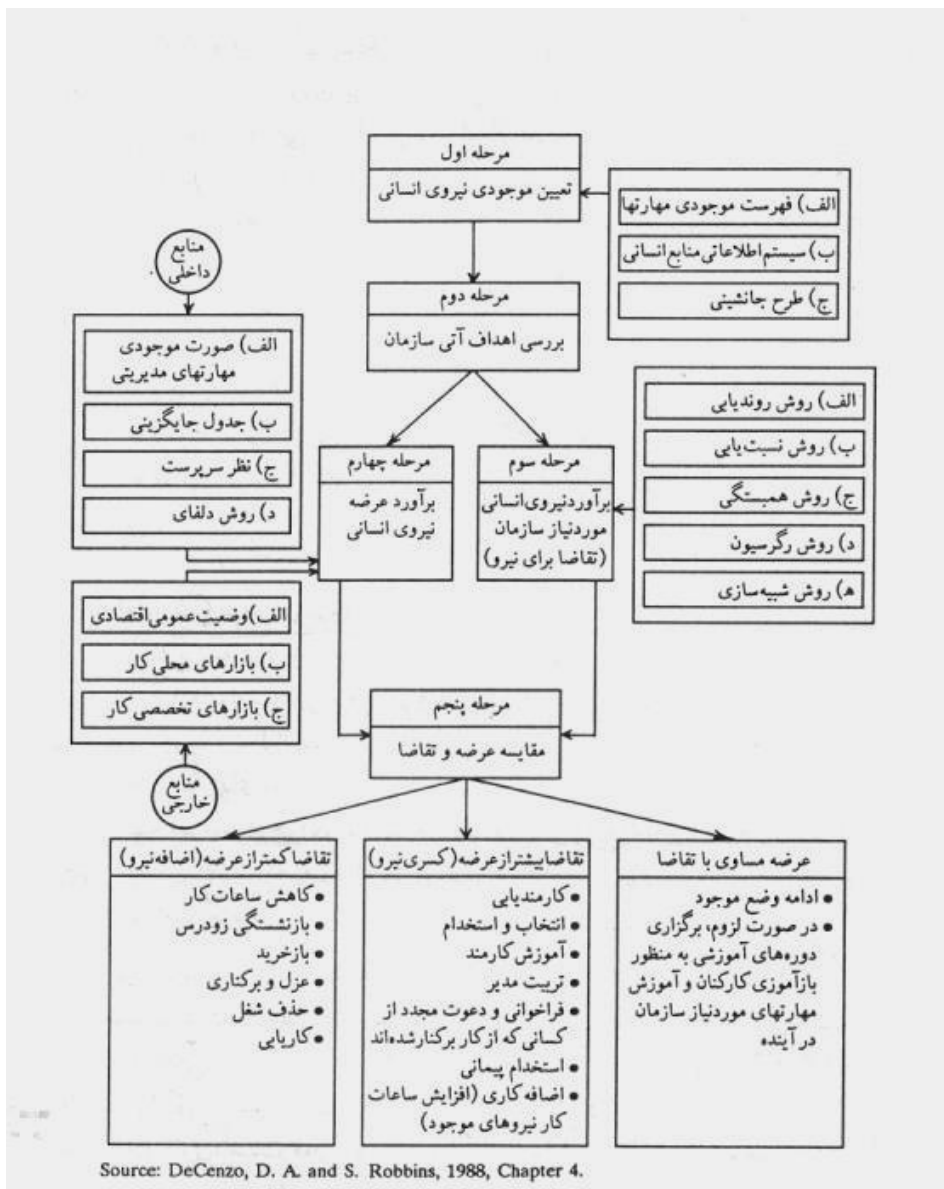
- البته پرهیز از ساده نگری و ایده آلی اندیشیدن در تنظیم برنامه ها، در عمل برنامه مناسبی را موجب خواهد شد. رعایت موارد زیر به عملی بودن برنامه کمک فراوانی می نماید :
- برنامه ریزی انسانی مناسب برنامه ای است که در اجرای مجریان کمتر به واکنش آنی و برنامه ریزی نشده در مقابل فشارهای در اجرا دست بزنند.
 - برنامه همه کنش های مجریان را هدایت نموده و فعالیت های آنها را در جهت اجرای برنامه های راهبردی هدایت نماید.
 - برنامه ریزی نیروی انسانی باید به هر دو محیط خارجی و سازمانی توجه داشته باشد.
 - برنامه ریزی نیروی انسانی باید استراتژیک باشد و به جای آنکه فقط به مشورت افراد اجرایی یا مدیریت عملیاتی، یا میانی اکتفا نماید باید از ایده های مشاوران برجسته و مدیران عالی و مقاصد سازمان نیز متاثر باشد.

➤ مشکلات منابع انسانی در ارائه خدمات

- عدم توازن تعداد
- عدم توازن ترکیب آموزش و مهارت ها
- عدم توازن توزیع
- شکست رویکردهای قبلی سیاستگذاری دولتی

➤ مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی

- فرایند برنامه ریزی نیروی انسانی از پنج مرحله تشکیل شده است:
- تعیین موجودی نیروی انسانی در سازمان
- مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان
- برآورد نیاز سازمان به نیروی انسانی (تقاضا برای نیرو با توجه به اهداف آتی)
- برآورد عرضه نیروی انسانی (از منابع داخلی و خارجی)
- مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی و تعیین سیاستهای پرسنلی سازمان بر آن اساس.



مرحله اول: تعیین موجودی نیروی انسانی

اولین مرحله برنامه ریزی نیروی انسانی، تعیین مشخصات و خصوصیات نیروی انسانی موجود در سازمان است. این مرحله در واقع، یک مطالعه و بررسی جامع درون سازمانی به منظور تجزیه و تحلیل دقیق کلیه مشاغل و پستهای سازمانی و تهیه فهرستی از تخصصها و مهارتهای موجود در سازمان است. از جمله روش هایی که بوسیله آنها می توان کم و کیف نیروی انسانی موجود در سازمان را تعیین کرد عبارتند از :

الف) تهیه فهرست موجودی مهارتها

برای تهیه فهرست مشخصات و ویژگی های نیروی انسانی شاغل در سازمان می توان از فرم های مختلفی که کارکنان در هنگام استخدام و بعد از آن پر کرده اند ، استفاده کرد و اطلاعاتی از قبیل خصوصیات فردی ، مدارج تحصیلی ، دوره های آموزشی ، سوابق و تجربه های کاری ، سمت فعلی ، نتایج ارزیابی های عملکرد ، سطح حقوق ، توانایی ها و مهارتهای خاص فرد را استخراج و برای تایید درستی یا اعمال هر گونه تغییر در آن ، به نظر سرپرستان مستقیم و کارشناسان اداره امور پرسنل رساند .

ب) سیستم اطلاعاتی منابع انسانی (HRIS)

موجودی نیروی انسانی را می توان با اطلاعاتی که به وسیله سیستم اطلاعاتی منابع انسانی به دست می آید تعیین نمود . امروزه در محیط اجتماعی ، تغییر و تحولات زیادی صورت می گیرد که هر یک به شکلی در مدیریت منابع انسانی تأثیر می گذارد. به منظور مقابله با آثار ناشی از این تحولات استفاده از روش مذکور در سازمان ها به تدریج متداول شده است . منظور از سیستم اطلاعاتی منابع انسانی، استفاده از روشی منظم و سازمان یافته برای کسب اطلاعاتی است که تصمیم گیری عقلایی درباره منابع انسانی را در سازمان امکان پذیر سازد .

➤ مراحل طراحی سیستم اطلاعاتی منابع انسانی

این کار معمولاً در 5 مرحله انجام می گیرد:

1. مطالعه و شناخت سیستم فعلی
2. تعیین اولویت های اطلاعاتی
3. طراحی سیستم اطلاعاتی جدید
4. انتخاب و نصب کامپیوتر
5. حفظ کیفیت سیستم اطلاع رسانی

ج) طرح جانشینی

علاوه بر تهیه فهرست مهارت های موجود ، در بعضی از سازمان ها فهرستی از مهارتها و ویژگی های مدیران میانی و ارشد به طور جداگانه به منظور تعیین تعریف و توالی جانشینی تهیه می شود تا مشخص گردد چه کسانی به چه ترتیبی در چه پست هایی قرار خواهند گرفت .

روش کار بدین صورت است که نخست، فهرستی از اسامی مدیران و مسئولیت‌هایشان تهیه و آماده می‌شود. سپس کلیه پست‌های مدیریتی سازمان بررسی و احتمال خالی شدن این پست‌ها در اثر بازنشستگی، ارتقاء، انتقال، استعفا یا مرگ متصدیان آنها مطالعه می‌گردد.

مرحله دوم: بررسی اهداف آتی سازمان

اهدافی که سازمان برای آینده خود معین می‌کند و همچنین نوع استراتژی‌هایی که برای نیل به این اهداف طراحی می‌شوند، تعیین‌کننده کمیت و کیفیت نیروی انسانی مورد نیاز سازمان است. به عبارت دیگر، تعداد و افراد و نوع تخصص‌های مورد نیاز، بستگی به اهداف و استراتژی‌های کلی سازمان دارد.

نیاز سازمان به نیروی انسانی، تابع تقاضا برای کالا یا خدماتی است که سازمان ارائه می‌دهد. با برآورد درآمدی که از تولید کالا و عرضه خدمات نصیب سازمان می‌شود و همچنین با در نظر گرفتن نوع عملیاتی که به این منظور باید انجام گیرد، تعداد و ترکیب نیروی انسانی مورد نیاز سازمان معین می‌گردد. اما در بعضی موارد عملیات تولید کالا یا عرضه خدمات به تخصص‌ها و مهارت‌های به خصوصی نیاز دارد که عرضه آنها در بازار کار بسیار کم است.

در این موارد دسترسی به نیروی انسانی با تخصص مورد نظر تعیین‌کننده سیاست‌های سازمان در این زمینه خواهد بود. در مجموع، اهداف کلی سازمان و درآمدهایی که انتظار می‌رود در اثر دستیابی به این اهداف عاید سازمان شود دو عامل اصلی در تعیین نیاز سازمان به نیروی انسانی و کم و کیف آن است. بنابراین، قبل از این که نیاز سازمان به نیروی انسانی تعیین شود باید اهداف سازمان و نوع فعالیت و عملیات آن در یک دوره برنامه ریزی مشخص شود.

مرحله سوم: برآورد نیروی انسانی مورد نیاز (تقاضا برای نیرو یا منابع انسانی)

بعد از اینکه با صورت برداری از مهارت‌ها، وضعیت نیروهای موجود در سازمان معلوم شد و بعد از اینکه اهداف آتی و استراتژی‌های سازمان برای نیل به آنها، مطالعه و مشخص گردید، می‌توانیم برآوردی از نیروهای مورد نیاز سازمان به عمل آوریم.

برای پیش‌بینی نیاز سازمان به نیروی انسانی، معمولا عوامل متعددی در نظر گرفته می‌شود. اما همان‌طور که گفته شد، مهمترین عامل، میزان تقاضایی است که در بازار برای تولیدات یا خدمات سازمان وجود دارد. بنابراین، برای محاسبه تعداد نیروی انسانی مورد نیاز سازمان نخست باید میزان تقاضا برای تولیدات یا خدمات سازمان برآورد گردد و سپس تعداد نیروهای لازم برای جابگویی به این تقاضا تعیین شود.

➤ عوامل و متغیرهای اثرگذار بر پیش‌بینی نیاز به نیروی انسانی :

عوامل و متغیرهای اثرگذار بر پیش‌بینی نیاز به نیروی انسانی به دو دسته تقسیم می‌شود :

1) عوامل و متغیرهای محیطی : این عوامل و متغیرها از قلمرو کنترل سازمان خارج بوده، در عین حال مدیران واحدهای پرسنلی و اجرایی می‌بایستی مسئولیت تطبیق سازمان خود را با آنها به عهده بگیرند. این عوامل عبارتند از :

1-1) حکومت ها : حکومت ها مهمترین نقش را در مدیریت منابع انسانی و به تبع آن در پیش بینی نیاز به نیروی انسانی دارند ، آنان معمولا به اتخاذ قوانین می پردازند مثل قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت و در بعضی از مواقع دست به حمایت های اجتماعی می زنند. مثل حمایت اجتماعی کارگران قانون کار در غالب توزیع بن های کارگری .

1-2) ساختارهای فرهنگی : ساختارهای فرهنگی جوامع یکی دیگر از عواملی هست که سازمان در پیش بینی نیاز به نیروی انسانی با آن مواجه است . ساختارهای فرهنگی ریشه در تاریخ و فرهنگ کشورها دارد. به عنوان مثال ساختارهای فرهنگی یک جامعه ممکن است اجازه استخدام زنان را در بعضی از سازمانها ندهد ، پس سازمان چاره ای جز ریشه یابی مسئله ندارد .

1-3) عوامل جغرافیایی: عوامل جغرافیایی از جمله عواملی هستند که سازمان ها را در جذب و تثبیت و نگه داری نیروی انسانی یاری می کنند . این عوامل در بعضی از مواقع استخدام های جدید را در بعضی از سازمانها با مشکل مواجه می سازد پس بر مدیران پرسنلی است که به شناسایی دقیق این عوامل در سازمانها بپردازد .

1-4) ورود تکنولوژی مدرن: ورود تکنولوژی مدرن بر یک جامعه بایستی با توجه به ساختارهای جمعیتی آن جوامع صورت پذیرد. زمانی که کشوری با تورم نیروی انسانی مواجه است ورود تکنولوژی مدرن در آن جوامع و کشورها بایستی با کنکاش بیشتری صورت پذیرد .

2) عوامل و متغیرهای سازمانی : این عوامل و متغیرها به عنوان عوامل و متغیرهای داخلی سازمان مطرح هستند این عوامل عبارتند از :

2-1) مقاصد سازمان: مقاصد عمده تمامی برنامه های مدیریتی برقراری اهداف سازمانی و کمک به تحقق آنهاست.

در سطوح بسیار بالای سازمانها (سطوح عالی) معمولا مدیران اهداف کلی را برقرار نموده و استراتژی ها را برای تحقق آنها مدون می نمایند و در سطوح پایین تر ، مدیران اهداف و طرحهایی را در زمینه های محدود تری برای تحقق اهداف کلی تعیین می نمایند . صاحب نظران معتقدند که از دیدگاه برونی مقاصد اصلی برنامه ها تحت دو عنوان در نظر گرفته می شود :

الف) مقاصد حمایتی و یا دفاعی : مقاصد حمایتی با کاهش عدم اطمینان هایی که روی سازمان اثر می گذارد و ریسک را به حداقل می رساند ، صورت می پذیرد و در جستجوی فرصت ها نیست .

ب) مقاصد ایجابی یا تحکمی یا تهاجمی ، مقاصد تحکمی در جستجوی فرصت های بیست که با استفاده از آنها موفقیت سازمانی افزایش می یابد .

2-2) فرهنگ سازمانی : فرهنگ سازمانی به عنوان سیستمی از ارزشهای مشترک ، اعتقادات ، عادات در یک سازمان که با ساختار رسمی سازمان در جهت ارائه هنجارهای رفتاری تعامل دارند ، شناخته می شوند.

2-3) اندازه و ساخت سازمانی : اندازه و ساخت سازمانی مفاهیمی هستند که بر پیش بینی نیاز به نیروی انسانی اثر گذار هستند . سازمانهایی که دارای مراتب بلند سازمانی می باشند ، امکان نیروی یابی از داخل سازمان بیشتر امکان پذیر است .

همچنین اندازه سازمانی رابطه تعاملی با پیشرفت شغلی در سازمان دارد، چرا که هر اندازه پست های مدیریت در یک سازمان بیشتر باشد، امکان ارتقاء و یافتن وضعیت مطلوب برای افراد در سلسله مراتب سازمانی بیشتر خواهد بود و الگوی جانشینی نیروهای مستعد در سازمان به راحتی امکان پذیر خواهد بود.

➤ روش های پیش بینی نیروی انسانی مورد نیاز :

پیش بینی های نیروی انسانی تلاش هایی است در تخمین تقاضای آتی سازمان به نیروی انسانی. شیوه های پیش بینی محدوده ای از روش های غیر رسمی تا پیچیده را در بر می گیرد اما حتی پیچیده ترین روش ها نیز کاملاً دقیق نیستند بلکه در بهترین حالت هم تخمین به شمار می آیند اکنون به شرح چند شیوه از شیوه های پیش بینی می پردازیم :

1- پیش بینی های متخصصین : پیش بینی متخصصین بر پایه ی قضاوت آنهاست که از نیازهای آتی به نیروی انسانی آگاه هستند. از آنجا که اکثر تصمیمات اشتغال توسط مدیران صف گرفته می شود برنامه ریزان نیروی انسانی باید روش هایی را برای آگاه شدن از نیازهای اشتغال مدیران تعبیه کنند. در سازمانهای کوچک مدیران عملیاتی یا مدیر پرسنلی ممکن است دارای تمام اطلاعات مورد نیاز باشد. در سازمانهای بزرگتر ساده ترین روش ها، مطالعه و بررسی مدیرانی است که درباره ی نیازهای آتی واحدها به نیروی انسانی تخصص های غایی دارند. بررسی ممکن است یک آمارگیری غیر رسمی، یک پرسش نامه مکتوب یا یک بحث متمرکز با استفاده از روش گروه اسمی (NGT) باشد.

الف) در روش گروه اسمی، گروهی بین 5 تا 15 نفر از مدیران را گزینش می کنیم و یک مسئله مانند « چه عاملی باعث تغییر نیازهای ما برای نیروی انسانی در سال آینده خواهد شد؟ » را برای آنها مطرح می کنیم. سپس هر یک نقطه نظرهای خود را با هر تعداد پاسخ می نویسند. پس از 5 تا 10 دقیقه نقطه نظرها در میزگردی مطرح می شود تا زمانی که تمام نظرهای نوشته شده و یا هر نظر جدید منتج از بحث بازنویسی شود. نقطه نظرها مورد بحث قرار می گیرد و با رای هر عضو 3 تا 5 نقطه نظر بسیر مهم مشخص می شود اگر متخصصین از روش گروه اسمی به توافق نرسند روش پیچیده دیگری به نام روش دلفی می تواند به روش بررسی اضافه شود.

ب) روش دلفی : روش دقیق تری از روش گروه اسمی است که نیازهای نیروی انسانی توسط گروهی از کارشناسان تعیین می شود. برای تحقق این امر ابتدا از گروه کارشناسان خواسته می شود که برآوردهای خود را از منابع انسانی به کارشناسان برنامه ریزی ارائه دهند. سپس کارشناسان برنامه ریزی منابع انسانی گزارشات کارشناسان را مطالعه و آنها را دسته بندی و خلاصه می کنند. نتیجه ی این کار مجدداً برای کارشناسان ارسال می گردد و آنها با استفاده از این بازخورد نتایج را مجدداً مورد بررسی قرار می دهند و در آن اصلاحاتی به عمل می آورند. این کار ممکن است تا 5 بار تکرار شود و در نهایت پس از آن که توافق نسبتاً کامل به دست آمد، نتیجه به عنوان برآورد منابع انسانی مورد نیاز تلقی می شود.

2- روش روند یابی (Trend Analysis) : شاید سریع ترین روش پیش بینی بررسی روند گذشته باشد. این روش عبارت است از تعمیم نرخ گذشته به آینده. برای نمونه اگر به طور متوسط 20 کارگر تولید در طی دو سال گذشته در هر ماه استخدام شده اند فرایابی که به آینده متمایل است پیش بینی خواهد کرد که 240 کارگر تولید در خلال سازی سال آینده اضافه خواهند شد

3- روش نسبتی (Ratio Analysis) :

این روش معمولاً در سازمان‌ها و زمانهایی به کار گرفته می‌شود که بتوان نسبت معینی از نیروی کار را در مقابل عوامل مورد نظر برای ارائه خدمات و حل مشکلات ارائه داد. به عنوان مثال اگر بتوان مجموعه‌ی کارهای تدریس، راهنمایی تحصیلی و پژوهش یک استاد را در دانشگاه نسبت به دانشجویانی که می‌توان خدمات معقولی به آنها ارائه داد یک - هجدهم در نظر بگیریم، در این صورت می‌توانیم با در نظر گرفتن این نسبت کمبود استاد خود را به ازای هر هجده دانشجوی یک استاد تعیین کنیم با دقت بیشتری در این امر می‌توانیم نسبت‌های مختلفی را بین عوامل مختلف در جامعه پیدا کنیم. نسبت‌هایی نظیر نسبت پزشک به جمعیت، محقق به جمعیت، تخت بیمارستانی به جمعیت و نظایر آن از این نوع هستند.

4- روش رگرسیون (Regression Analysis) : روش رگرسیونی یک روش آماری است که بر اساس رابطه یا تاثیر عوامل مختلف با تقاضای منابع انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد

در واقع این روش برای پیش‌بینی یک عامل (متغیر وابسته) با آگاهی از سایر عوامل (متغیر مستقل) به کار برده می‌شود. هنگامی که یک متغیر مستقل و یک متغیر وابسته وجود دارد فرآیند را رگرسیون خطی ساده می‌نامیم، هنگامی که بیش از یک متغیر مستقل وجود دارد روش را رگرسیون چند جانبه یا چند متغیره می‌نامند. به دلیل روابط مستقیم موجود بین تقاضا برای تولیدات و خدمات یک شرکت و سطح اشتغال، غالباً از تجزیه و تحلیل رگرسیون برای پیش‌بینی سطح اشتغال استفاده می‌شود اما در بیشتر موارد، سطح اشتغال توسط چندین متغیر مستقل تعیین می‌گردد که در این حالت رگرسیون چند جانبه مورد نیاز است.

4) روش شبیه‌سازی (Simulation Method) : در این روش با استفاده از منطق ریاضی، الگوی واقعی منابع انسانی به کامپیوتر داده می‌شود. این الگو ممکن است بر پایه نیازهای توسعه، نسبت‌ها، شاخص‌ها و غیره باشد. پس از آن که اطلاعات لازم از وضعیت منابع انسانی موجود داده شد، کامپیوتر عملیات محاسباتی را بر پایه الگوی واقعی انجام می‌دهد و وضعیت منابع انسانی مطلوب و بالاخره نیاز به منابع انسانی را ارائه می‌دهد. بر اساس شبیه‌سازی فوق، کامپیوتر می‌تواند به سوالات مختلف که از وضعیت‌های متفاوت حاصل می‌شود و بر تعادل منابع انسانی تاثیر می‌گذارد پاسخ دهد.

روش شبیه‌سازی به مدیران پرسنلی کمک می‌کند تا سوالاتی از این گونه را مطرح کنند: «چه رخ خواهد داد اگر» از نقطه نظر مدیریت منابع انسانی، یک مدل شبیه‌سازی برای نمایش روابط تعاملی بسیاری که میان سطح اشتغال و سایر متغیرها وجود دارد تبیین می‌شود:

- چه اتفاقی رخ می‌دهد اگر کارخانه را به دو و یا سه شیفت تبدیل کنیم؟

- چه اتفاقی رخ می‌دهد اگر 10٪ از کارکنان اضافه کاری کنند؟

5- روش تجزیه و تحلیل هم‌بستگی (Correlation Analysis) : این روش هم‌بستگی بین دو متغیر مثل تعداد تخت بیمارستان و تعداد پرستار را اندازه‌گیری می‌کند چنانچه ارتباط و هم‌بستگی میان این دو عامل وجود داشته باشد می‌توان پیش‌بینی کرد در صورت تغییر میزان فعالیت مورد نظر، تعداد افراد مورد نیاز چقدر خواهد بود.

مرحله چهارم: برآورد عرضه نیروی انسانی

بعد از تعیین کمیت و کیفیت نیرویی که سازمان برای نیل به اهداف خود به آن نیاز دارد (تقاضا برای نیرو)، در این مرحله باید به این سوال پاسخ داد که این افراد را چگونه و از کجا می توان پیدا کرد. پس منظور از عرضه نیروی انسانی، نیروهایی است که سازمان برای رفع نیازهای خود به آن دسترسی دارد. سازمان می تواند نیروهای انسانی مورد نیاز خود در آینده را از میان کارکنان فعلی تامین نماید یا متوسل به منابعی شود که در خارج از سازمان وجود دارند.

1) برآورد عرضه نیرو از منابع داخلی : قبل از مبادرت به کارمندیابی و استخدام از خارج از سازمان، باید نیروهای موجود در داخل سازمان بررسی و معین شود برای مشاغلی که انتظار می رود در آینده بدون متصدی بمانند یا در اثر گسترش عملیات سازمان ایجاد شوند ، چه تعداد نیرو را می توان از منابع داخلی تامین کرد .

➤ روش های اصلی برآورد نیروهای موجود در سازمان عبارتند از :

الف) فهرست موجودی مهارت‌های مدیریتی :

در مواردی ممکن است که تهیه فهرست مهارت‌ها تنها شامل مدیران و کسانی شود که برای تصدی پست های مدیریتی در نظر گرفته شده اند . فهرستی که بدین شکل به دست می آید اصطلاحاً فهرست موجودی مهارت‌های مدیریتی خوانده می شود . در فرم هایی که برای جمع آوری اطلاعات درباره مدیران طراحی شده است علاوه بر سوالات عمومی از قبیل سطح تحصیلات ، تجربیات ، سوابق استخدامی و مهارت‌های فرد ، سوالات دیگری نیز مطرح می شود که با بررسی آنها می توان قابلیت ارتقاء شایستگی ، توانایی و استعداد ، جنبه های شخصیتی و سایر صفات و خصوصیات مدیر را مطالعه و آمادگی او را برای احراز پست های بالاتر و مسئولیت های سنگین تر ارزیابی کرد .

ب) جدول جایگزینی :

برای برنامه ریزی نیروی انسانی ، باید سیستمی جهت ثبت و ضبط و پی گیری جا به جایی ها و ترفیعات منابع انسانی به منظور تقویت نظام شایستگی در سازمان وجود داشته باشد . هدف اصلی از تهیه و تنظیم نمودارهای جایگزینی در واقع پاسخ به این سوال است که چه کسی در آینده جایگزین چه کسی می گردد . اطلاعات لازم برای تهیه و تنظیم نمودارهای مذکور را می توان از فرم هایی که برای شناخت نیروهای مدیریتی و غیر مدیریتی طراحی گردید استخراج نمود .

یک روش ساده برای تهیه و تنظیم فرم های جایگزینی استفاده از نمودارهای کارگزینی است که معمولاً نام و نام خانوادگی و عنوان پست سازمانی پرسنل در آن منعکس می گردد .

با استفاده از نمودارهای جایگزینی می توان مشاغل کلیدی مهمی را که در حال حاضر جانشینانی برای آن پیدا نشده شناخت و اقدامات لازم را برای پیش بینی جانشینان احتمالی به مرحله اجرا درآورد.

مدیران رده بالای سازمانی جهت اخذ تصمیمات خود می توانند به نحو سریعی از اطلاعات مندرج در نمودارهای مذکور استفاده نمایند و نیروهای مستعد با ذوق و آماده برای ترفیع فوری در سازمان را برای استفاده فوری در واحدهای دیگر سازمانی بشناسد . در صورت نیاز به اطلاعات بیشتر می توان از فرم های انفرادی برنامه نیروی انسانی که برای مدیران

ن و سرپرستان و سایر کارکنان تهیه شده ، استفاده نموده و اطلاعات بیشتری جهت اخذ تصمیمات صحیح دریافت نمود . لازم به ذکر است که در کلیه مراحل فوق مدیران پرسنلی باید مدیران رده بالای سازمان را یاری نمایند .

ج) نظر سرپرست :

گروهی از محققان معتقدند که هیچ کس بهتر از فردی که سرپرستی کاری را بر عهده دارد ، نمی داند که انجام دادن آن کار به چند نفر نیاز دارد یا چند نفر برای انجام دادن آن کار آمادگی دارند . سرپرستان به دلیل تجربه و بینشی که درباره ماهیت و ویژگی های مشاغل تحت سرپرستی خود پیدا کرده اند ، به درستی و به سرعت می توانند تعداد کارکنان مورد نیاز یا تعداد افراد موجود برای کار را برآورده کنند . در این روش ، سرپرست هر واحد با توجه به اهدافی که برای واحد او در نظر گرفته شده است ، پیش بینی می کند که :

- چه وظایف و عملیات جدیدی باید انجام گیرد و به چه نیروهایی نیاز است .

- چه وظایف و عملیاتی را باید حذف کرد .

- وظایف و مسئولیتهای فعلی چه تغییری خواهد کرد .

- به حجم عملیات چه مشاغلی باید افزوده شود و در نتیجه ، نیاز به اضافه کاری خواهد بود .

- از حجم عملیات چه مشاغلی باید کاسته شود و در نتیجه کارکنان آن وقت اضافی خواهند داشت .

- هزینه ها چه تغییری خواهد کرد و چه تاثیری در بودجه تعیین شده برای واحد خواهد داشت .

استفاده از این روش خالی از اشکال نیست ؛ زیرا اول این کار که برآورد سرپرست در واقع عقیده و اظهار نظری بیش نمی باشد ، دوم این که این کار وقت گیر بوده ممکن است مانع کار سرپرست بشود و او را از سایر وظایف و مسئولیتهایش باز دارد و سوم و مهم تر از همه این که این قبیل پیش بینی ها اغلب به دانش و آگاهی گسترده ای درباره سازمان و محیط نیاز دارد که معمولا یک سرپرست در یک حوزه محدود اداری فاقد آن است . با وجود این روش مذکور در سازمان های کوچک یا سازمان هایی که تکنولوژی پیشرفته و دانش لازم را برای استفاده از روش های پیچیده تر در اختیار ندارند ، بسیار رایج است . بنابراین به منظور کاستن از اشکالات ذکر شده ، نظرات سرپرستان تا حد ممکن باید بر آمار و ارقامی مبتنی باشد که قابل بررسی و تجزیه و تحلیل هستند و بر اعتبار این روش می افزایند .

2) برآورد عرضه نیرو از منابع خارجی : اگر نتیجه برآوردی که از منابع داخلی به عمل آمده است معلوم گردد

که نیروهای موجود در سازمان برای انجام دادن امور یا تصدی پست های سازمانی در آینده کافی نخواهند بود ، مسئولان سازمان باید به منابع خارجی یعنی نیروهایی از خارج از سازمان متوسل شوند . میزان عرضه ی نیرو در بازار کار به وضعیت عمومی اقتصادی ، بازارهای محلی کار و بازارهای تخصصی کار بستگی دارد .

الف) وضعیت عمومی اقتصادی: پیش بینی وضعیت عمومی اقتصادی بخصوص میزان بیکاری اولین قدم برای بر آورد عرضه نیروی انسانی در بازار کار است؛ زیرا هر قدر میزان بی کاری کمتر باشد ، عرضه ی نیرو نیز کمترودر نتیجه کارمند یابی مشکلتر خواهد بود. بدین منظور می توان از آمار و ارقامی که بانک مرکزی، وزارت کار و امور اجتماعی ، سازمان امور استخدامی و سایر موسسات دولتی و همچنین دانشگاه ها و مراکز تحقیقاتی منتشر می کنند استفاده نمود.

ب) بازارهای محلی کار: علاوه بر وضعیت عمومی اقتصادی، وضعیت بازارهای محلی نیز در میزان عرضه نیرو بسیار موثر است. برای مثال:

1- تراکم جمعیت در محدوده ی حیطه ی شرکت.

2- رقابت آتی و جاری برای کارکنان ستادی نسبت به سایر کارکنان

3- سطوح بیکاری محلی

4- الگوی سنتی استخدام محلی و در دسترس بودن افرادی که با کیفیت ها و مهارت های خاص مورد نیازند.

5- نتایج حاصل از سیستم آموزش محلی و دولتی با دیگر موسسات آموزشی

6- الگوی مهاجرت و مهاجرت بین نواحی

7- جذابیت نواحی به عنوان مکانی برای زندگی

8- جذابیت شرکت به عنوان مکانی برای کار

9- در دسترس بودن کارکنان نیمه وقت

10- ساعت محلی، مغازه و تسهیلات حمل و نقل

ج) بازارهای تخصصی کار: ممکن است که سازمان به افرادی با تخصص های خاصی نیاز داشته باشد، در این صورت موضوع مورد توجه، تامین تخصص های مورد نظر است و مناسب بودن وضعیت عرضه ی نیروی انسانی به تنهایی کمکی به سازمان نمی کند. بدیهی است هر قدر کارکنانی با تخصص های ویژه تری مورد نیاز سازمان باشد، کارمند یابی نیز دشوار تر است.

مرحله پنجم: مقایسه عرضه و تقاضا

آخرین مرحله در فرایند برنامه ریزی نیروی انسانی، مقایسه تقاضای سازمان برای نیروی انسانی و عرضه آن است. نتیجه این مقایسه از سه حالت خارج نیست:

- تقاضا با عرضه مساوی است. در چنین حالتی، تعداد کارکنان کافی است و لازم نیست اقدامی صورت گیرد، فقط در صورتی که تخصص نیروها با اهداف آتی سازمان متناسب نباشد، باید دوره های آموزشی بخصوصی طراحی و برپا شود تا افراد با گذراندن آنها، مهارتهای ضروری و مورد نیاز سازمان را بیاموزند.

- تقاضا بیشتر از عرضه است. در این حالت نیاز سازمان به نیرو بیشتر از تعدادی است که در حال حاضر در سازمان وجود دارند. در چنین وضعیتی علاوه بر تعیین تعداد نفرات، باید تخصصها و مهارتهای مورد نیاز نیز به طور دقیق، مشخص شود. برای تأمین کسری نیرو، سازمان باید به اقداماتی از قبیل کارمندیابی، انتخاب و استخدام نیروهای جدید، آموزش کارکنان، تربیت مدیر، فراخوانی کسانی که سازمان را ترک کرده اند، استخدام پیمانی یا اضافه کاری متوسل شود.

- تقاضا کمتر از عرضه است. در این حالت نه تنها سازمان برای نیل به اهداف خویش در آینده، نیازی به استخدام نیروهای جدید نخواهد داشت، بلکه نیروهای موجود نیز بیش از نیاز سازمان است. به عبارت دیگر، سازمان با اضافه نیرو مواجه است.

➤ روش های پیش بینی تقاضای انسانی

الف) روش ذهنی شامل: روش قضاوت مدیریتی که برگرفته از تجربه پیشین مدیریت و برنامه ریزی سازمان است، روش فن دلفی و روش پیش بینی بر مبنای قیاس تاریخی می باشد.

ب) روش عینی که بر اساس موارد واقع شده و ثبت شده است که شامل: روش های روشهای آماری (رگرسیون - اتورگرسیون - میانگین متحرک)، مدل ریاضی، مطالعه کار (تجزیه و تحلیل کارهای انجام شده بر اساس نفر ساعت بر واحد محصول است)، فرایند تحلیل سلسله مراتبی داده ها و مدل برنامه ریزی خطی می باشد.

➤ روشهای پیش بینی عرضه نیروی انسانی

الف: ترک خدمت کارکنان از سازمان شامل: 1- شاخص سالیانه افت یا ریزش نیروی کار، 2- شاخص جابه جایی نیروی کار: زیاد بودن آن نشان دهنده ضعف مدیریت است، 3- شاخص ثبات: تعداد کارمندانی که در طول دوره سازمان باقی مانده اند، 4- شاخص ثبات طول خدمت: طول خدمت کارکنان با هم که معمولا دو سال در نظر گرفته می شود.

ب: جا به جایی های داخلی شامل: 1- فن 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. 2- زنجیر مارکو: ترفیع بر اساس ترفیعات گذشته احتمال جابه جایی کارکنان از یک پایه به پایه دیگر را نشان می دهد. 3- مدل ایستای جمعیتی، 4- منحنی پیشرفت حقوق.

تجزیه و تحلیل وضعیت فعلی عرضه منابع انسانی و تعادل عرضه و تقاضا و... را در ذیل بطور مفصل توضیح خواهیم داد.

➤ -تعادل عرضه و تقاضا:

حفظ تعادل در عرضه و تقاضای نیروی انسانی اگر با آموزش کارکنان همراه نباشد در بلند مدت موجب رکود و ایستایی می گردد بنابراین مدیران باید با طرحها و برنامه های مناسب با نیازهای روز از کاهش توانائی کارکنان بکاهند.

○ کمبود نیروی انسانی:

تامین نیروی انسانی در زمان کمبود نیرو باید با توجه به دیگر فرایندهای مدیریت منابع انسانی و کارکردهای برنامه ریزی نیروی انسانی باشد. ضمن آنکه باید به هزینه ها، قوانین، سیاست تشویق و تنبیه، انگیزش زایی، رشد و بقای سازمان نیز توجه داشت.

○ روشهای تامین نیروی انسانی:

الف) کارمندیابی: عبارت است از فرایند جذب افراد شایسته و باکیفیت در زمان مناسب جهت اجرای مشاغل سازمان.

ب) جایگزین های کارمندیابی:

خصوصاً در سازمانهای دولتی که ممکن است به واسطه مصوبات دولت و تصویب قوانین، منع در استخدام وجود داشته باشد.

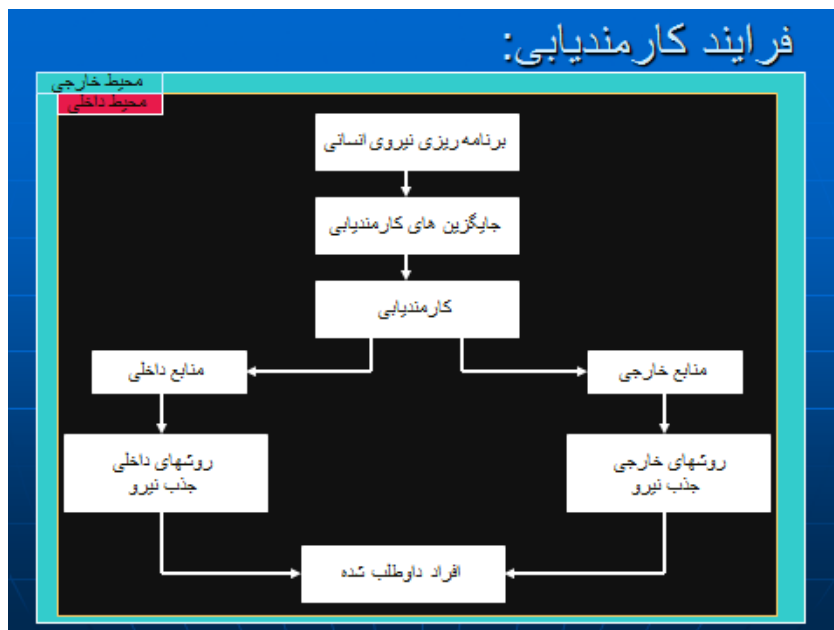
سازمان توان مالی چندانی برای تامین هزینه های کارمندیابی و انتخاب افراد نداشته باشد در بلندمدت در مقابل مستخدمان ایجاد تعهد نمی نماید.

➤ فرایند کارمندیابی

هنگامی که تعداد و نوع کارکنان مورد نیاز سازمان در مرحله برنامه ریزی نیروی انسانی معلوم گردید، مرحله بعدی کارمندیابی و یافتن کسانی است که با استخدام آنها، این نیاز رفع می گردد.

کارمندیابی، فرایندی است که به وسیله آن کسانی که به نظر می رسد توانایی بالقوه ای برای عضویت در سازمان و انجام دادن وظایف محول دارند، شناسایی می گردند و موجبات جذب آنها به سوی سازمان فراهم می شود.

کارمندیابی یک فرایند «واسطه ای» است، یعنی طی این فرایند کسانی که جویای کارند (متقاضیان کار) و کسانی که خواهان نیروی کارند (استخدام کنندگان) برای نخستین بار با یکدیگر روبرو می شوند تا طی فرایند بعدی (انتخاب و گزینش)، توانایی واقعی آنها برای احراز شغل و ورود به سازمان تعیین گردد.



➤ عوامل موثر در کارمندیابی

گفته شد که منظور از کارمندیابی شناسایی و انتخاب بهترین و شایسته ترین افراد برای استخدام است. ولی باید توجه داشت که سازمان همیشه در نیل به این هدف موفق نیست. در اینجا به شرح عواملی می پردازیم که تاثیر مهمی در فرایند کارمندیابی دارد و بدون توجه به آنها سازمان در امر کارمندیابی موفق نخواهد بود.

الف) عوامل محیطی

1- عوامل اقتصادی. هرگونه تغییر و تحولی در اوضاع اقتصادی کشور، کارمندیابی را تحت تاثیر قرار می دهد. رکود یا رونق اقتصادی جامعه در میزان فعالیت سازمان و در نتیجه میزان نیاز آن به نیروی انسانی اثر مستقیم دارد. در شرایط رونق اقتصادی، سازمانها معمولا با اطمینان بیشتر نسبت به آینده برای گسترش عملیات و افزودن به دامنه فعالیتهای خویش و در نتیجه استخدام و تامین نیروهای لازم برنامه ریزی می کنند. بر عکس هنگامی که اقتصاد دچار رکود باشد، سازمان یا به حفظ وضع موجود اکتفا می کند یا حتی در مواردی، از دامنه فعالیتهای فعلی خود می کاهد.

2- عوامل اجتماعی. در اثر تحولات عمیق اجتماعی در سالیان اخیر، امروزه دیگر کمتر کسی را می توان یافت که به هر شغلی تن در دهد. بخصوص افراد تحصیلکرده جامعه به دنبال مشاغلی هستند که علاوه بر رفع نیازهای مادی اولیه، نیازهای عالی تر آنها را نیز رفع کند. بنابراین، برای جذب و حفظ افراد، باید شغلی را به آنها پیشنهاد کرد که علاوه بر حقوق و مزایای کافی، فرصت رشد و پیشرفت فردی و حرفه ای را نیز به آنان بدهد و در صورتی که چنین فرصتهایی در شغلی وجود ندارد باید واقعیات را برای متقاضی روشن نمود تا بعدا دچار یاس و سرخوردگی نشود.

عدم اطلاع سازمان از هنجارها و ارزشهای اجتماعی یا بی اعتنایی به آنها می تواند آثار منفی بسیاری در کارمندیابی داشته باشد.

3- عوامل تکنولوژیک. پیشرفت تکنولوژی در کارمندیابی موثر است، زیرا هرگونه تغییر و تحولی در تکنولوژی موجب می شود تا از یک طرف بسیاری از مشاغل موجود، کارآیی خود را از دست داده، ازده خارج شوند و از طرف دیگر مشاغل جدید بسیاری به وجود آیند. یافتن نیروی مناسب برای مشاغل جدید به آسانی امکانپذیر نیست، در این حالت، تعداد افرادی که دانش، تخصص و مهارت لازم را برای تصدی این مشاغل داشته باشند، بسیار کم است. بنابراین، با تغییر تکنولوژی و در نتیجه، تغییر ماهیت مشاغل، کارمندیابی باید به گونه ای تغییر کند که بتوان در رقابت با سایر سازمانها برای جذب معدود افراد حائز شرایط موفق شد.

4- قوانین و مقررات. قوانین و مقرراتی که دولت در مورد استخدام و اشتغال وضع کرده است، کارفرمایان، چه در بخش خصوصی و چه در بخش دولتی، موظف به اجرای آن هستند. هدف از وضع این قوانین، جلوگیری از تبعیض در استخدام است. امروزه در اکثر کشورهای جهان، قوانین و مقررات استخدامی به سازمان یا کارفرما اجازه نمی دهد به دلیل خصوصیات جسمی و ظاهری، نژاد، رنگ پوست، اعتقادات مذهبی، جنسیت یا اصل و نسب که تاثیری در عملکرد و کارایی افراد ندارد، از استخدام آنها خودداری کنند. بر اساس این مقررات، سازمان نمی تواند به دلخواه خود، شرح شغل و شرایط احراز را طوری تعیین کند که افراد یا گروههای خاصی از متقاضیان شغل، خود به خود حذف شوند.

(ب) عوامل سازمانی

علاوه بر عوامل محیطی (برون سازمانی) موثر در کارمندیابی، عوامل درون سازمانی نیز گاهی چنان است که یا سازمان قادر به شناسایی و یافتن شایسته ترین افراد نیست، یا شایسته ترینها علاقه ای به استخدام در سازمان نداشته و جذب آن نشده اند. عوامل درون سازمانی ای که معمولا مانع جذب نیروهای مطلوب می شوند عبارتند از:

1- شهرت. خوشنامی یا بدنامی سازمان یکی از عوامل مهم در جذب یا عدم جذب افراد است.

2- جذابیت شغل. بدیهی است اگر شغل جذابیتی نداشته باشد، به دشواری می توان افراد مناسب را برای آن پیدا و استخدام کرد.

3- سیاستها و خط مشیهای سازمان. وجود سیاستهایی چون «ارتقا از داخل» به این معنی است که برای تصدی هر پستی که خالی می شود، کارکنان فعلی در اولویت قرار دارند و قبل از استخدام از خارج، نیازهای سازمان برای پر کردن آنها در درون برطرف می شود.

انخاذ این سیاست همیشه به نفع سازمان نیست، زیرا در این صورت، عضویت در سازمان شرط احراز مشاغل قرار گرفته است، نه شایستگی و کاردانی افراد. برای مثال، معاونی که جانشین رئیس خود می گردد، الزاما بهترین و شایسته ترین فرد برای تصدی آن شغل نخواهد بود. علاوه بر این، در چنین وضعیتی، همیشه خطر الگوبرداری یعنی تکرار سبک مدیریت قبلی بدون توجه به شرایط فعلی وجود دارد.

4- دخالت اتحادیه ها. شرایطی که معمولا اتحادیه ها برای انتخاب و استخدام افراد به مدیریت تحمیل می کنند، عامل دیگری است که دامنه جستجو برای یافتن شایسته ترین افراد را محدود می کند.

5- هزینه کارمندیابی. هزینه های زیاد کارمندیابی عاملی است که جستجو برای یافتن نیروهای مورد نظر را محدود می کند. از این رو مسئولان سازمان سعی می کنند در جایی که جستجوی نیرو بپردازند که احتمال بیشتری برای یافتن آن وجود دارد. در هر حال، هزینه گزاف کارمندیابی و بودجه محدود معمولا مانع جستجو در بعد وسیع و در نتیجه مانع یافتن شایسته ترین افراد است.

➤ مراحل کارمندیابی

فرایند کارمندیابی از هشت مرحله اصلی تشکیل می شود. هر یک از این مراحل در فرایند کارمندیابی، نقش مهمی دارند، ولی میزان تأکید بر هر یک از آنها به نوع سازمان و نوع شغل بستگی دارد.

1- تعیین تعداد و نوع نیروی مورد نیاز سازمان

2- نوشتن شرح شغل

3- تعیین شرایط احراز شغل

4- شناسایی مراکز و منابع کارمندیابی

5- انتخاب روش کارمندیابی

6- بررسی فرمهای درخواست کار

7- برگزاری مصاحبه مقدماتی

8- تهیه فهرستی از افراد واجد شرایط.

➤ جایگزین های کارمندیابی:

1- عقد قرارداد 2 - کارکنان موقت یا روزمزد 3 - کارکنان پاره وقت 4- استفاده از کارکنان سازمانهای دیگر (کارکنان انتقالی موقت یا دائم) 5- روشهای مبتنی بر فن آوری در جایگزینی کارمندیابی : توانا سازی کارکنان با استفاده از روشهای مختلف آموزش و بهسازی

- مازاد نیروی انسانی:

هنگامی که حاصل مقایسه نیروی انسانی در دسترس و نیروی انسانی مورد نیاز نشانگر مازاد نیروی ناشی از استخدام جدید، انتقال از سازمان دیگر به داخل سازمان و یا بازگشت افراد از مرخصی های بلندمدت و بدون حقوق می باشد باید شیوه هایی را اندیشید که موجب کاهش نیرو و متعادل ساختن عرضه و تقاضا در سازمان گردد. این شیوه ها عبارتند از:

الف - محدودیت در استخدام

زمانی که سازمانی سیاست محدودیت استخدام را در ارتباط با کارکنانی که سازمان را ترک کرده یا به واسطه انتقال از سازمان خارج می شوند به کار می گیرد تلاش در جهت ایجاد تعادل بین حجم کار و نفرات مورد نیاز را موجب خواهد شد

ب - کاهش ساعت کار

چنانچه در اثر وضعیت نامساعد اقتصادی سازمان دچار مشکل شود و مجبور گردد و بودجه ی استخدامی خود را کاهش دهد می توان به جای کاستن از تعداد کارکنان، بودجه کاهش یافته را میان افراد تقسیم کرد در نتیجه در حالیکه هر یک از کارکنان حقوق کمتری نسبت به قبل دریافت می کند کسی مجبور به ترک سازمان نخواهد شد. برای مثال اگر 10 کارمند در استخدام سازمان باشند و بودجه ی سالانه ده میلیون تومان باشد حقوق سالانه هر کارمند یک میلیون تومان خواهد بود حال اگر سازمان مجبور شود بودجه ی خود را به هشت میلیون تومان کاهش دهد در صورت عدم تغییر ساعات کار باید دو کارمند از کار برکنار شوند ، یک راه حل این مشکل این خواهد بود که کارمندان میان خود توافق کنند که هر کدام کمتر کار کنند و حقوق کمتری دریافت نمایند تا سازمان مجبور به برکناری دوفرد از آنها نشوند.

ج - بازنشستگی زودرس

یکی از تدابیر برای کاهش نیروی انسانی در سازمان بازنشسته کردن افراد قبل از موعد مقرر قانونی است. با فراهم آوردن تسهیلات و دادن امتیازاتی به افراد، به خصوص کسانی که در سطوح بالای سازمان کار می کنند و معمولاً حقوق و مزایای زیادی دریافت می کنند آنها را به بازنشستگی تشویق می نمایند. بدین طریق عده ای از پر هزینه ترین افراد از سازمان خارج می گردند و مسئولیت های آنها به کسانی که حقوق و مزایای کمتری دریافت می کنند سپرده می شود. علاوه بر بازنشستگی زودرس، بازخرید کارکنان با فرمول های مختلف نیز برای جبران خدمات آنها در سازمان معمول است نتیجه در هر دو حالت یکی است و سازمان ضمن کاهش نیروی انسانی از پرداخت حقوق و مزایای سنگین رهایی می یابد.

د - خاتمه خدمت

برکناری افراد یا دائمی است یا جنبه موقتی دارد. برکناری موقتی معمولاً هنگامی صورت می گیرد که از حجم فعالیت های سازمان کاسته شده و نیازی به نیروی کار در سطح فعلی نیست . طبیعی است هنگامی که اوضاع به حالت عادی باز گردد و سازمان دوباره فعال شود، افراد برکنار شده نیز به کار فرا خوانده می شوند. اگر چه برکناری موقت تدبیری است که بوسیله آن از هزینه های پرسنلی کاسته می شود، چنین رویه ای ممکن است استخدام در سازمان را بصورت فصلی در آورد و حق بیمه بیکاری را افزایش دهد. برکناری از کار به معنای اخراج نیست ولی همان اثر و نتیجه را برای کارمند دارد زیرا او در واقع بیکار است و حقوق و دستمزدی دریافت نمی کند. معمولاً تصمیم ب هبر کناری افراد بر اساس ترکیبی از عوامل مختلف از جمله شایستگی ، تجربیات و سوابق خدمت فرد در سازمان اتخاذ می شود . تصمیم به برکناری یا ابقای مسئولان

بلند پایه ، مدیران و متخصصان بطور عمده به شایستگی آنها و میزان اهمیتشان برای سازمان بستگی دارد. البته معمولاً (سیاست) و جنگ قدرت میان صاحب منصبان نیز نقش مهمی در این امر دارد.

ه- مرخصی بدون حقوق

این طرح برای کارکنانی که در وضعیت مالی مناسبی به سر می برند فرصت مناسبی را جهت پیگیری کارهای شخصی آنها می دهد؛ یا به کارکنانی که می خواهند درس بخوانند فرصت ادامه تحصیل می دهد. در بسیاری از سازمانها با استفاده از این روش کارکنانی را که باید مشمول بازخرید، بازنشستگی یا خاتمه خدمت شوند بتدریج آماده می نمایند.

و- مامور کردن افراد به سازمانهای دیگر

در این روش تا زمانی که سازمان به کار فرد نیاز ندارد او در سازمان دیگری خدمت میکند و در صورت لزوم دوباره به سازمان فرا خوانده می شود و شخص مامور معمولاً تمام یا قسمتی از حقوق خود را از سازمان مقصد، بسته به توافق دریافت می دارد.

ز- اخراج

شاید اضطراب آورترین و نامطبوع ترین روش کاهش نیرو اخراج باشد. در این رابطه چنین فرض می شود که کارمند به لحاظ عملکرد و رفتار نامطلوب شایسته نیست ضمن آن که سازمان نیز با مازاد نیرو مواجه است.

تقریباً در بیش از نصف موارد سازمانها ناچار به لغو حکم اخراج شده اند. در یک تجزیه و تحلیل از 391 مورد از اینگونه موارد، دلایل عمده تجدیدنظر عبارت بودند از:

-تمایل داور به دادن فرصت دیگری به شاکی

-اعمال ناهمگون مقررات توسط سازمان

-سخت بودن تنبیه با توجه به روشها و روابط کار موجود

-خطای کمیته روشها و قوانینی که بعضاً مدیریت در آنها مقصر بوده

-عطف به ماسبق کردن مقرراتی که بتازگی تصویب شده است

-اعمال تنبیه توسط سازمانهای صنفی و اتحادیه

-اخراج باید مستدل باشد، در غیر اینصورت از مستمری بیکاری استفاده خواهد نمود. از این نظر گفته می شود اخراج فقط باید در موارد نقض جدی استانداردها و مقررات سازمان به کار گرفته شود.

ح - به کار گماری در بیرون

برای کارکنانی که به خدمت آنها به علت مازاد نیرو در سازمان خاتمه داده می شود تلاش می گردد در موسساتی که به توان آنها نیاز دارند به کار گماشته شوند.

فرصتی برای کنار زدن نیروهای ضعیف و غیر مولد سازمان یا کارکنانی که حقوق آنها به بالاتر از ارزش قابل پیش بینی برای آنها رشد کرده و یا آنها بی صلاحیت نیستند اما امکان ترقی برای سرمایه گذاری و رشد در آینده ندارند.

از آنجایی که ممکن است افراد تعدیل شده، تحمل این مشکل را به یکباره نداشته باشند توصیه میشود از قبل و آنهم به تدریج فرد را آماده کرد؛

نخستین نکته قابل توجه در این رابطه بازسازی اعتماد به نفس و احترام به خود مستخدم برکنار شده است.

دومین نکته این است که مشاور یک سابقه اطلاعاتی برای هر فرد ایجاد کند. این سابقه شامل تجربه کاری، تاریخچه حقوقی وی، زمینه تحصیلی و هدفهای زندگی کاری وی می باشد. سومین نکته جستجوی عملی برای کار خواهد بود.

ط - دوره های کار

رونق و یا رکود کار در بعضی از سازمانها به تناسب فصل کار، شرایط اجتماعی، مفاهیم فرهنگی و غیره. شناخت زمان اوج یا رکود کار موجب برنامه ریزی نیروی انسانی مطلوب خواهد شد تا وضعیت تعادلی نیرو محفوظ بماند (تأثیر یویویی).

ی - تسهیم کار

در مواردی که حجم کار کم است می توان یک کار را به دو نفر واگذار کرد و سهم هر فرد را در انجام کار به نسبت برابر یا به نسبتهای مورد توافق بین آن دو تقسیم نمود. این روش بطور معمول بین زوجهای کارمندی در یک سازمان مشاهده می شود.

ک - حذف مشاغل بدون تصدی

مشاغلی را که دیگر سودمند نیستند می توان از رده خارج کرد. حذف مشاغل معمولاً توأم با منع استخدام برای آنها است، یعنی برای مشاغلی که قرار است حذف شوند کارمند یابی و استخدام نیز متوقف می شود. حذف شغل می تواند در سطح کلی سازمان به خاطر کاهش نیروی انسانی مازاد بر احتیاج باشد یا فقط بدلیل عدم نیاز به آن شغل. در هر حال باید توجه داشت که حذف شغل و منع استخدام برای آن روشی مقطعی است و فقط در کوتاه مدت می تواند مشکل نیروی انسانی مازاد بر احتیاج را رفع کند.

ل - وام دادن یا قرض دادن نیروی کار

زمانی که حجم کار کم است و یا نیروهای کاری با ارزشتری در سازمان وجود دارد برای بیکار نماندن و بی انگیزه نشدن کارکنان از یکسو و همچنین به تعادل کشاندن نیروی انسانی سازمان و کاهش هزینه ها از سوی دیگر برخی از سازمانها به طور موقت نیروی انسانی خود را به سازمانهای دیگر با دریافت حقوق و مزایا از سازمان مقصد مامور می نمایند.

نتیجه گیری

انسانها، مهم ترین منبع و ارزشمندترین دارائی هر ملتی محسوب می شوند. ویژگی و خصوصیات افراد یک ملت، سرنوشت آن ملت را رقم می زند. جنبه های بسیاری برای شروع برنامه ریزی منابع انسانی در یک سازمان وجود دارد. به نظر می رسد که منابع انسانی عامل اصلی در تعیین روند رشد و بهره وری سازمان باشد. مدیران و مسئولان رده نخست تشخیص دهندگان و طبقه بندی کنندگان نیازهای نیروی انسانی هستند. اهداف و اولویتهای آنها باید به وسیله برنامه های سازمان، موانع و تقاضاهای بیرونی که همواره در حال تغییرند تعیین گردند.

کلید برنامه ریزی کارآمد و مؤثر منابع انسانی تحلیل عوامل است که موجب تغییر می گردند. از مسائلی که باعث اهمیت برنامه ریزی نیروی انسانی شده به خاطر نتایج اجتماعی، اقتصادی و سیاسی آن است که روزبه روز بر اهمیت آن افزوده می گردد. مدل های مختلفی که برای طرح ریزی نیروی انسانی ارائه شده همه تقریباً مشابهند فقط از نظر روش کار با هم تفاوت دارند.

منابع

- برادران، مظاهر. برنامه ریزی نیروی انسانی، نشریه کارمند، شماره ۱۴، مرداد ۷۷.
- میرسپاسی، ناصر. مدیریت منابع انسانی و روابط کار، انتشارات میر، چاپ هفدهم، تهران، ۱۳۷۷.
- واکر، جیمزدبلیو. برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، مترجم: خدابخش داشگرزاده، مؤسسه نشر فرهنگی زند، چاپ اول تهران، تابستان ۱۳۷۵.
- سید جوادین، مبانی مدیریت منابع انسانی - 1387، صفحه 11.

عنوان نوزدهم : مدیریت استراتژیک منابع انسانی با رویکرد مدیریت دانش

تهیه و تنظیم: جناب آقای مرتضی موصلی

➤ مقدمه :

با ورود به سده بیست و یکم ، منابع انسانی به عنوان شریک استراتژیک و با ارزشترین سرمایه سازمان در کنار منابع فناوری ، مالی و... مطرح بوده و در حقیقت رکن اساسی هر سازمان در برآورده ساختن استراتژی ها و حصول اهداف می باشد .

در همین راستا اکثر صاحبان نظر بر این امر اتفاق نظر دارند که در دنیای به شدت رقابتی ، دیگر خط تولید و یا تکنولوژی سازمان ها مزیت رقابتی به حساب نمی آیند و این منابع انسانی و توانایی مدیر منابع انسانی در مدیریت کردن افراد یک سازمان است که برتری یک سازمان را بر سازمان دیگر رقم می زند .

اینکه افراد مزیت رقابتی اصلی سازمان ها به حساب می آیند از اینجا ناشی می شود که منابع انسانی هر سازمان به راحتی توسط رقبا قابل تقلید و کپی برداری نیستند . (امیری و همکاران ، 1391)

رقبا به راحتی می توانند محصولات مشابه تولید کنند ، از تکنولوژی مشابه سازمان شما استفاده کنند ، و یا به بازار سرمایه مشابه دسترسی پیدا کنند ؛ در حالی که همین رقبا به راحتی نمی توانند شرایطی مشابه را فراهم کنند تا استعداد های انسانی را جذب و حفظ نمایند و همچنین نمی توانند سرمایه های فکری سازمان را که با مدیریت اثربخش مدیر منابع انسانی توسعه و بهبود می یابند ، تقلید کنند.

در عصر حاضر که اساسی ترین منبع رقابتی سازمان ها، منابع انسانی کارآمد یا کارکنان دانشی هستند، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و فرآیند ایجاد دانش سازمانی به منظور تربیت نیروی انسانی دانشی به طور خاص و نیز، فراهم کردن بستر لازم برای ایجاد سازمان های دانش بنیان از اهمیت قابل ملاحظه ای برخوردار است

از آنجا که منابع انسانی با ارزش ترین عامل تولید و مهمترین سرمایه و منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت های اساسی هر سازمانی به شمار می آید، یکی از مؤثرترین راه های دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمدتر کردن کارکنان سازمان ها می باشد و این مهم جز با اعمال مدیریت استراتژیک امکان پذیر نخواهد بود . (میر سپاسی ، 1381 : 3)

1. مدیریت استراتژیک منابع انسانی :

مدیریت منابع انسانی عبارت است از مدیریت و اداره استراتژیک و پایدار با ارزشترین دارای های شرکت ، یعنی کارکنانی که در آنجا کار می کنند و بطور انفرادی در کنار هم به شرکت در وصول به اهداف آن کمک می کنند. (آرمسترانگ ، 1381)

امروزه با اهمیت یافتن مهارت های منابع انسانی در نیل به اهداف سازمان ها ، واحد مدیریت منابع انسانی نقش شایانی در تحقق استراتژی های سازمان دارد و ذاتا یک مقوله استراتژیک است (Leopold , 2005 : 23) . مدیریت استراتژیک منابع انسانی ترکیب مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع انسانی به منظور دستیابی سازمان به اهداف استراتژیک خود است . وقتی واحد مدیریت منابع انسانی با تدابیری عملکرد کل سازمان را به عملکرد تک تک افراد پیوند می زند و عملکرد فرد را با عملکرد کل سازمان همسو می کند ، استراتژی های سازمان تحقق می یابد . (Noe , 2009 : 11)

مدیریت استراتژیک منابع انسانی هم به الزامات و نیازمندی های سرمایه انسانی توجه دارد و هم به افزایش شایستگی ها و قابلیت های فرایندی که به معنای توان انجام امور به نحوی اثربخش است . در مجموع ، مدیریت استراتژیک منابع انسانی با هر موضوع و مقوله انسانی که یا بر برنامه استراتژیک سازمان تاثیر می گذارد یا از آن تاثیر می پذیرد ، سروکار پیدا می کند . (آرمسترانگ ، 1389 : 52)

مفهوم اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر این فرضیه استوار است که استراتژی منابع انسانی موجب ارتقاء استراتژی شرکت می شود و از طرفی از آن تأثیر می پذیرد . اعتبار این مفهوم به اندازه این باور بستگی دارد که کارکنان ، پایه موفقیت شرکت در کسب مزیت رقابتی و خلق ارزش افزوده اند و باید با آنها مثل یک منبع استراتژیک بسیار مهم برخورد کرد .

دسلر (2009) : اهمیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی از اینجا ناشی می شود که در محیط تجاری جهانی بسیار مشکل است که بتوان ماشین آلات ، فناوری ، فرایند ها ، ساختار ها ، و اطلاعات خود را از رقبای پنهان کرد . از این رو تنها مزیت رقابتی سازمان ها منابع انسانی آنهاست

امروزه جایگاه استراتژیک منابع انسانی نه تنها به لحاظ نقش آن ها در پیاده سازی استراتژی های سازمانی بلکه به این خاطر که می توانند به یک منبع پایدار مزیت رقابتی تبدیل شوند ، اهمیت زیادی دارد (Wang&Shyu , 2008) .

در شرایط کنونی، برتری رقابتی، ایجاد ارزش و تضمین رشد بلند مدت به نحو فزاینده ای به نقش سرمایه انسانی سازمان ها، به معنای مجموع دانش، نگرش، رفتار، قابلیت ها و تجارب کارکنان وابسته است. (مجتی امیری و همکاران، 1391)

➤ تعریف مدیریت استراتژیک منابع انسانی:

دیدگاه شولر:

تمام فعالیت هایی که بر رفتار افراد در تلاش هایشان برای فرموله نمودن و اجرای نیاز های استراتژیک سازمان تاثیر می گذارد. (قلی پور، 1392: 43)

دور اندیشی فراگیر، نوآور و تحول گرای سازمان یافته در تأمین منابع انسانی سازمان، پرورش و بهسازی آن، تأمین کیفیت زندگی قابل قبول کاری برای آن و بالاخره بکارگیری بجا و مؤثر این منبع استراتژیک، با شناخت و اعمال جنبه های تأثیرپذیری و تأثیرگذاری محیط درون سازمانی و برون سازمانی، در راستای استراتژیها، به منظور تحقق رسالت و اهداف سازمان (میرسپاسی، 1381)

➤ رویکرد های مختلف به مدیریت استراتژیک منابع انسانی:

1. رویکرد منبع محور Resource – based strategy

هدف اصلی این رویکرد ایجاد شایستگی استراتژیک است یا به عبارتی ایجاد هماهنگی استراتژیک میان منابع و فرصت ها و خلق ارزش افزوده به واسطه به کار گیری اثربخش منابع.

در رویکرد منبع – محور با توسعه و پرورش مدیران و سایر کارکنانی که می توانند به صورت استراتژیک بیندیشند و برنامه ریزی کنند و در عین حال موضوع ها و مسائل استراتژیک را نیز درک میکنند، روش های افزایش شایستگی استراتژیک در کانون توجه قرار می گیرند.

در دیدگاه منبع – محور، سازمان به مثابه مجموعه ای از قابلیت ها و منابع ملموس و ناملموس تلقی می شود که برای رقابت در بازار بدان ها نیاز است.

این رویکرد تاکید می کند که سرمایه گذاری روی کارکنان باعث افزایش ارزش آنها برای سازمان می شود هدف استراتژیک: ایجاد شرکت هایی که دانش بیش تری دارند و انعطاف پذیر تر از رقیبانشان هستند.

2. تحقق هماهنگی استراتژیک – Achieving strategic fit

استراتژی منابع انسانی باید سازگار با استراتژی سازمان باشد (هماهنگی یا انسجام عمودی) انسجام افقی میان سایر جنبه های استراتژی منابع انسانی نیز امری است. ضروری، تا اجزای مختلف با یکدیگر سازگار و همخوان باشند.

3. مدیریت عملکرد – بالا - high - performance management

هدف اصلی این رویکرد تاثیرگذاری بر عملکرد سازمان به واسطه کارکنان و از طریق افزایش بهره وری ، افزایش کیفیت ، ارتقای سطوح ارائه خدمات به مشتریان ، رشد ، سود اوری و در نهایت خلق ارزش بیشتر برای سهامداران است .

4. مدیریت تعهد – بالا . High - commitment management**5. مدیریت مشارکت – بالا High – involvement management****3. مدیریت دانش :**

در دورانی که آن را عصر دانش نام نهاده اند و سازمان های دانشی و دانشگران ، بنیاد های توسعه پایدار جوامع محسوب می شوند ، مدیریت دانش از اهمیت بالایی برخوردار شده است . (الوانی ، 1391 : 414) به عبارت دیگر ، با گذر از انقلاب صنعتی و ورود به هزاره جدید ، دیگر موتور محرکه رشد اقتصادی ، به سرمایه و نیروی انسانی محدود نمی شود . مهمترین متغیر رشد اقتصادی در عصر حاضر " دانش " است .

دانش در دنیای پیشرفته امروز سازمان ها، به سرعت در حال تبدیل شدن به مزیت رقابتی اصلی شده است و می تواند برای سازمان هایی که به خوبی آن را می شناسند و مدیریت می کنند، فراهم آورنده فرصت و در عین حال برای سازمان هایی که تحولات محیط را نمی شناسند و یا نمی خواهند بشناسند، به عنوان تهدید جدی قلمداد شود. در حقیقت، مدیریت دانش که اکنون خود را به عنوان ابزار کلیدی مدیریت قرن جدید مطرح کرده است، فرایند خلق، سازماندهی، تبادل و به کار بستن دانش است که به سازمان کمک می کند تا بصیرت و درک لازم را از تجربه خود به دست آورند.

مدیریت دانش، ضمن اینکه به حل مشکل، تصمیم گیری، برنامه ریزی استراتژیک، یادگیری پویا و ... کمک می کند، از زوال دارایی های ذهنی جلوگیری کرده، به آگاهی سازمان می افزاید و انعطاف پذیری را افزایش می دهد. دانش به معنای واقعی خود ، مجموعه ای است از مهارت ها و توانمندی های انسانی که با آگاهی و اطلاعات از روش های تولید بهتر همراه است . . (رضا زاده مهریزی ، 84 : 16) بر همین اساس می توان عنوان کرد مهمترین ابزار و سرمایه جامعه برای دستیابی به توسعه ، سرمایه های انسانی می باشند و آشکار است که قرار گرفتن این سرمایه های عظیم و بالقوه در مسیر کلی جریان هدف مند توسعه دانش محور برای تبدیل شدن به نیرو های مولد دانش ، در گروهی مدیریت سرمایه های دانشی است. (موسی خانی ، 92 : 51) و بدین جهت بسیاری از سازمان ها تلاش می کنند تا دانش ذخیره شده کارکنان سازمان را به یک دارایی سازمانی تبدیل کنند (ناظمی و همکاران ، 1390 : 60)

امروزه مدیریت دانش سازمانی به عنوان یک قابلیت بنیادین (core competencies) یا مزیت رقابتی (competitive advantage) مورد توجه پژوهشگران و مدیران است .

تسهیم دانش و ثبت و ضبط بهترین عملکردها (best practices) به یکی از سطوح دانش ارتباط می یابد که حافظه سازمانی (organizational memory) خوانده می شود و با فرایندهای ذخیره سازی و بازیابی دانش سازمانی گذشته برای استفاده در زمان حال و آینده سروکار دارد .

چنین دانش و اطلاعاتی از عوامل کلیدی در یادگیری، تغییر، و رقابت در سازمان های تولیدی و خدماتی به شمار می روند.

برای خلق و ایجاد دانش نظریات مختلفی ارائه شده اند که بارزترین آن ها الگوی چهار مرحله ای نوناکا و همکاران اوست . (الوانی ، 1391: 420) آنان در مدل خود دانش را به دو نوع دانش صریح (explicit) و نهفته (tacit) تقسیم کرده اند . دانش صریح یا آشکار ، دانش مدونی است که با واژه ها و لغات و کلمات به ساده گی قابل بیان و انتقال باشد ، درحالی که دانش نهفته ، بصیرت ها ، ذهنیات و دانش نا مدونی است که به ساده گی قابل انتقال و ارائه نیست . . دانش صریح قابل رمز گذاری است و در نتیجه به ساده گی قابل پردازش ، انتقال و ذخیره سازی در پایگاه داده ها و اطلاعات سازمان است (راهنما ها ، رویه های انجام کار و ..) . در مقابل دانش نهفته و ضمنی ، شخصی است و به سهولت قابلیت رمز گذاری و انتقال و آموزش را ندارد و این نوع دانش ریشه در اعمال و رفتار های شخصی ، ارزش ها ، تجربیات و الگو های ذهنی دارد و یکی از منابع عظیم دانایی در سازمان هاست . (الوانی ، 1391 : 421) به سختی دانش را می توان اندازه گیری کرد ، دانش طیفی است که یک سر آن دانش کاملاً ضمنی و غیر قابل کد شدن ، و طرف دیگر آن ، دانش کاملاً آشکار و قابل کد شدن است (رضا زاده مهریزی ، 84 : 18)

ارتباط تنگاتنگی که میان مدیریت دانش و مفاهیمی مانند نوآوری، سازمان های یادگیرنده، بهره وری و سایر مفاهیم ارزشمند که مولفه های کلیدی رقابت و حیات سازمانی هستند، وجود دارد، اهمیت توجه و استفاده از مدیریت دانش را چند برابر می کند .

بهره وری، کارایی، مسؤولیت پذیری، توانایی رقابت و نوآوری سازمان های پیشرو در استفاده از مدیریت دانش، دلیل و شاهدهی قوی است بر اینکه سازمان ها با غفلت از مدیریت دانش، دیر یا زود به سمت زوال و نابودی حرکت خواهند کرد.

آنچه که سازمان های دانش- محور انجام می دهند این است که رهیافتی نظام مند را جهت کسب، ذخیره سازی، و به کارگیری دانش کارکنان خود به کار بسته و بدون توجه به عنوان شغلی و وظایف کارکنان، سعی در تبدیل کلیه کارکنان و مدیران سازمان به کارکنان و مدیران دانش مدار دارند .

کارکنان دانش‌مدار سازمان، با افزودن به مجموعه دانش عملکردی سازمان، بکارگیری رهیافت‌های نوین حل مسأله، انجام فعالیت‌های روزمره به بهترین نحو ممکن، و انتشار اطلاعات در روزنامه‌ها، مجلات، اینترنت و سایر رسانه‌های ارتباطی، به ارزش سازمان می‌افزایند. از این منظر، کلیه افراد سازمان را- حتی کارگران روزمزد- که حاصل تجربیات گذشته خود را به کار می‌بندند نیز کارکنان دانش‌ناامیده می‌شوند.

البته باید عنوان کرد که میزان ارزش این کارکنان، با توجه به دانشی که به کار می‌بندند، وابسته به این امر است که آیا دانش کنونی آنها، به طور عملی به سازمان انتقال یافته است و یا اینکه جهت استفاده آتی در فرایندهای عملیاتی سازمان، در تملک شخصی خود آنان قرار دارد. در هر صورت، کارمند دانش‌مدار یا منبع اطلاعات بوده و یا کانال انتقال اطلاعات است. معمولاً مدیران کلیه سطوح سازمان، کارکنان دانش‌مدار محسوب می‌شوند، زیرا آنان با بکارگیری راهکارهای جدید در پی کسب سودآوری بوده و اقدام به کسب و تحلیل اطلاعات بازارهای مختلف کرده و یا با بکارگیری راهبردهای جدید، اقدام به عرضه محصول خود به بازارهای جدید می‌کنند.

آموزش مداوم یک کارمند دانش، یکی دیگر از نکات در خور توجه و پیش‌نیازهای اصلی تداوم ارزش زایی وی برای سازمان می‌باشد.

نکته کلیدی دیگر اینکه، آنچه سازمانهای هزاره سومی با اجرای طرح مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان دانش‌مدار، در جستجوی آن هستند، بهبود عملکرد شرکت، مدیریت اثر بخش ایده‌های جدید، کاهش ترک خدمت کارکنان، افزایش بهره‌وری و رضایت کارکنان دانش‌مدار است؛ خصیصه‌هایی که در نهایت بهبود ارزش زایی سازمان را در یک دوره بلندمدت تضمین می‌کند.

در مجموع می‌توان عنوان کرد مدیریت دانش، رویکرد نظام‌مند خلق، دریافت، سازماندهی، دستیابی و استفاده از دانش و آموخته‌ها در سازمان‌هاست و به بهبود تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری بیشتر، افزایش سود، کاهش بار کاری، افزایش بهره‌وری، ایجاد فرصت‌های جدید کسب و کار، کاهش هزینه، سهم بازار بیشتر و بهبود انگیزه کارکنان کمک می‌کند. مدیریت موثر دانش سازمانها را از زیانهای ناشی از خاتمه ارتباط مدیران و کارکنان با شرکت حفظ نموده و گسترش مفاهیم کلیدی را در سطح زیر واحدهای سازمان تسهیل می‌نماید. (سایت کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش،

=><http://www.kmiran.com/fa/page.php?rid>

3.1. مدل عمومی مدیریت دانش :

صاحب نظران مختلف از جهات مختلف به مفهوم مدیریت دانش نگرسته و از این جهت طبقه بندی های مختلفی از فرایند مدیریت دانش صورت پذیرفته است. در این پژوهش برای ارزیابی مدیریت دانش از مدل عمومی مدیریت دانش " نیومن و کنراد " (1999) استفاده شده است که از چهار فرایند اصلی تشکیل شده است .

3.1.1. خلق دانش :

مدیریت دانش عنصر حیاتی خود را از خلق دانش حاصل می کند . در حقیقت مدیریت موثر دانش مدیریتی است که با به کار گیری ساختار ها و فرایندهای مناسب امکان دانش آفرینی را فراهم سازد . (الوانی ، 1391 : 419) این مرحله در برگزیده تمامی فعالیت هایی است که با ورود دانش جدید به سیستم ارتباط دارد و شامل مواردی همچون توسعه ، کشف و تسخیر دانش می شود . (Newman&Conrad ,1999, 40)

به عقیده بسیاری از صاحب نظران مجموعه فعالیت های متنوعی در قالب این مرحله قابل تعریف است . فعالیت هایی که واحد تحقیق و توسعه سازمان انجام می دهد ، کلاس های آموزشی کارکنان ، تعداد کارشناسان و متخصصینی که جذب سازمان می شوند و به خدمت گرفتن سرمایه های فکری و قرار دادهای مشاوره ای از عواملی هستند که در تولید دانش موثر می باشند . (bhatt,2001:72)

3.1.2. نگهداری دانش (سازماندهی و ذخیره سازی دانش) :

عبارت است مجموعه فعالیت هایی است که دانش را در سیستم ماندگار می کند . در این راستا صاحب نظران به مهمترین عاملی که اشاره می کنند حافظه سازمانی است و آن عبارت است از توانایی سازمان برای حفظ و نگهداری دانش . (حقیقت منفرد و همکاران ، 1389 : 74) همچنین می توان عنوان کرد هدف از سازماندهی و ذخیره دانش ، قابلیت بازیابی و دسترسی افراد جهت استفاده از آن می باشد . و شامل فرایندهایی نظیر مستند سازی ، تدوین ، برونسازي ، ترجمه ، طبقه بندی و بروز رسانی دانش است (موسی خانی و همکاران ، 1392 : 55)

3.1.3. انتقال و تسهیم دانش :

نقش تسهیم دانش در مدیریت دانش آنقدر مهم است که بعضی از نویسندگان اظهار می دارند که وجود مدیریت دانش برای پشتیبانی مدیریت دانش است . (کشاورزی ، 1390 : 124) تسهیم دانش به انتقال دانش یا انتشار آن اطلاق می شود و به فرایندی که به وسیله آن دانش از فردی به فردی دیگر ، از اشخاص به گروه ها و از یک گروه به گروه

دیگر انتقال می یابد، اشاره دارد. (Newman&Conrad, 1999, 40) دانشی که در سازمان ایجاد می شود باید قبل از بهره برداری در درون سازمان توزیع و به اشتراک گذاشته شود. (ناظمی و همکاران، 1390: 63)

3.1.4. کاربرد دانش :

کاربرد دانش آخرین فرایند مدیریت دانش است. اما از دیدگاه اکثر پژوهشگران از جمله فیفر و سوتن، مهمترین فرایند هم می باشد. آنها بیان می کنند مهمترین مزیت رقابتی متعلق به سازمان هایی که بهترین دارایی دانش را دارند نیست؛ بلکه متعلق به سازمان هایی است که به بهترین صورت از دانش خود در عمل استفاده می کنند. (موسی خانی و همکاران، 1392: 54).

➤ مدیریت استراتژیک منابع انسانی و ارتباط آن با مدیریت دانش :

مدیریت استراتژیک منابع انسانی با معنای وسیع خود در دنیای امروزی می کوشد که آموزش و توسعه کارکنان، بهبود سازمانی و مسیر پیشرفت شغلی را در هم آمیزد تا افراد، گروهها و سازمانها به شیوه ای اثربخش رشد کنند.. کارکردهای مدیریت منابع انسانی به صورت گسترده به عنوان عاملی شناخته شده که نقش اساسی در توسعه و حفظ عملکرد سازمانی ایفاء می کنند.

اگر بپذیریم که مدیریت منابع انسانی درگیر مدیریت سرمایه های انسانی می باشد و اگر منابع بسیار با ارزش این سرمایه ها دانش باشد، در این صورت مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش به شدت به هم وابسته هستند.

بر همین اساس می توان عنوان کرد مهمترین ابزار و سرمایه جامعه برای دستیابی به توسعه، سرمایه های انسانی می باشند و آشکار است که قرار گرفتن این سرمایه های عظیم و بالقوه در مسیر کلی جریان هدف مند توسعه دانش محور برای تبدیل شدن به نیرو های مولد دانش، در گروهی مدیریت سرمایه های دانشی است (موسی خانی، 92: 51)

خط مشی ها و اقدامات سازمانی که منابع انسانی را تحت تاثیر قرار می دهد، یکی از مهمترین عواملی است که قابلیت ایجاد دانش را در سازمان متاثر می سازد. سیستم های منابع انسانی به عنوان ابزار کلیدی ایجاد منابع داخلی و قابلیت فردی است. بنابر این بدهی است که عملکرد منابع انسانی دارای پتانسیل مناسبی برای حرکت سازمان به سمت ایجاد دانش است. (پورکیانی و رنجبر، 1393)

بین دو مفهوم مدیریت دانش و مدیریت استراتژیک منابع انسانی یک هم‌پوشانی آشکاری وجود دارد، مدیریت دانش درباره‌ی مدیریت سرمایه‌های فکری و دارایی‌های نامشهود صحبت می‌کند و مدیریت منابع انسانی در مورد این دارایی‌ها و سرمایه‌ها بحث دارد.:

ابتکار عمل مدیریت دانش و مدیریت استراتژیک منابع انسانی در کنترل دارایی‌های دانشی قابل دسترس و پیش‌گیری از فرار دانش از سازمان است. بنابراین نیاز به یکپارچگی و ابتکار عمل مدیریت دانش و مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان وجود دارد.

وظیفه‌ی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، طرح‌ریزی استراتژی انتخاب و جذب افرادی است که باید قادر باشند فرهنگ اشتراک اطلاعات و انتشار دانش را توصیف و پیاده‌سازی نمایند.

تغییر ماهیت کارها و چرخش اقتصاد از تولید به خدمات و اقتصاد دانشی، تقاضا برای کارگران دانشی، دانشوران یا دانشگران را افزایش داده است.

استخدام و بکارگیری روزافزون دانشگران چالش‌های زیادی برای مدیریت منابع انسانی دارد.

نحوه ارائه بازخور، ماهیت آموزش، توسعه شغلی و معیارهای ارزیابی عملکرد دانشگران متفاوت است و باید در اقدامات منابع انسانی لحاظ شود (قلی‌پور، 1392: 21)

➤ حفظ و نگهداری :

در حوزه‌ی تصمیم‌های استراتژیک مرتبط با کارکرد موثر منابع انسانی، زمینه‌ی حفظ کارکنان دانش‌مدار که تسهیم و اشتراک دانش را عامل موفقیت خود و سازمان می‌دانند از اهمیت به‌سزایی برخوردار است

➤ سیستم پاداش :

کارکنان نمی‌خواهند دانش خود را به اشتراک بگذارند، مگر این که برای آن تشویق شوند. هدف، طراحی یک استراتژی پاداش است که تناسب و توازن فرآیندها و سیاست‌های پاداش با اهداف کسب و کار و منابع انسانی سازمان را تضمین نماید

➤ فرهنگ سازمانی

یکی از چالش‌های اصلی اجرای مدیریت دانش، ایجاد تغییر در نگرش کارکنان سازمان است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی باید راه‌کارهای مرتبط با ایجاد یک فرهنگ مناسب در سازمان را ارائه نماید، به‌نحوی که برای تسهیل اشتراک دانش و تشویق افراد برای تبدیل دانش ضمنی خود به دانش صریح و اشتراک آن استراتژی‌های لازم را تبیین نماید:

برای حفظ و توسعه سرمایه انسانی سازمان ها ، جذب و آموزش دانشجویان بسیار مهم است . و از طرفی سبک مدیریت آنها نیز به دلیل اینکه ، این افراد خبره و دارای تخصص اند باید متفاوت باشد . و نمی توان با فشار آنها را مجبور به تسهیم دانش کرد . :

منابع فارسی :

- 1- الوانی ، سید مهدی . (1391). مدیریت عمومی . چاپ چهل و پنجم ، تهران : نشر نی .
- 2- حقیقت منفرد ، جلال . هوشیار ، آیلر . (1389). بررسی رابطه ی بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش (مطالعه موردی : شرکت ملی نفت ایران) . فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت ، سال چهارم ، شماره ی 11 : 85-65.
- 3- سید جوادین ، سید رضا (1392). مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان ، تهران : انتشارات نگاه دانش
- 4- دفت ، ریچارد ال . (1387) . عصر جدید مدیریت . ترجمه : سید مهدی الوانی و حسن دانائی فرد، چاپ چهارم، تهران: انتشارات صفار
- 5- امیری ، مجتبی . و همکاران (1391). پیوند بین استراتژی های منابع انسانی و مدیریت دانش . تهران : هشتمین کنفرانس توسعه منابع انسانی
- 6- رنجبر ، مختار. پورکیانی ، مسعود. (1393) ارائه الگوی مناسب مدیریت استراتژیک منابع انسانی با رویکرد قابلیت ایجاد دانش سازمانی در سازمان های دولتی ج .ا.ا . مجله مدیریت توسعه و تحول . شماره 16
- 7- مجتبی امیری؛ مجتبی جشنی آرانی؛ غلامعلی خالویی و مصطفی کوهی نوشآبادی، ۱۳۹۱، پیوند بین استراتژیهای منابع انسانی و مدیریت دانش، هشتمین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، مرکز مطالعات بهره وری و منابع انسانی،
- 8- رضائیان ،علی. (1386). مبانی سازمان و مدیریت . چاپ دهم ، تهران : انتشارات سمت.
- 9- رضا زاده مهریزی ، محمد حسین (1384) . نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدیریت دانش . پایان نامه کارشناسی ارشد . دانشگاه صنعتی شریف
- 10- رضایی کلانتری و همکاران . (1393). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری و تعیین سهم هر یک از مولفه ها . فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی ، واحد مرودشت ، سال پنجم . شماره یک ص: 200-189.
- 11- محمدرضا ذبیحی و بهار صالح نژاد، (۱۳۹۳) ، بررسی تاثیر عوامل مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر مدیریت دانش، دومین کنفرانس ملی پویایی مدیریت، توسعه ی اقتصادی و مدیریت مالی، شیراز، شرکت پندار اندیش رهپو،

- 12- ستاری فرخی ، مهدی (1386) . رابطه بین زیر سیستم مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده و مولفه های هوش سازمانی (مورد مطالعه : شرکت ذوب آهن اصفهان) . مقاله برگزیده اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش .
- 13- سعادت ، اسفندیار (1393) . مدیریت منابع انسانی ، چاپ نوزدهم ، تهران : انتشارات سمت.
- 14- منوریان ، عباس و همکاران (1384). شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون ، مورد مطالعه : سازمان مدیریت صنعتی . مقاله برگزیده چهارمین کنفرانس بن المللی مدیریت دانش .
- 15- موسی خانی ، محمد و همکاران . (1392). ارائه مدل تبیین رابطه فرایندهای مدیریت دانش با توسعه منابع انسانی در آموزش عالی . پژوهش های مدیریت عمومی - سال ششم . شماره بیست و دوم - زمستان 92 ص: 49-70
- 16- میرسپاسی ، ناصر . (1381). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار . چاپ بیست و یکم ، تهران : انتشارات میر .
- 17- قلی پور ، آرین (1391) . مدیریت منابع انسانی (مفاهیم ، تئوری ها و کاربرد ها) ، چاپ سوم ، تهران : انتشارات سمت.
- 18- ناظمی ، جمشید و همکاران . (1390) . الگوهای کارای مدیریت دانش در زنجیره تامین . پژوهش های مدیریت ، سال ششم . شماره 89- تابستان 90 ص: 59-73
- 19- وب سایت کنفرانس مدیریت دانش . " <http://www.kmiran.com/fa/page.php?rid> " مورخه : 93/4/8 ، ساعت 14:55 .

منابع انگلیسی :

1. Denison, D. Cho, H, J. Young, J. (2000) "Diagnosing Organizational Culture: a model and method , Working paper ", International for management development
2. Ganesh D. Bhatt, (2001) "Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people", Journal of Knowledge Management, Vol. 5 Iss: 1, pp.68 - 75
3. . M Pourkiani, S Salajeghe, M Ranjbar – strategic Human Resource management and organizational Knowledge Creation Capability : Presenting a suitable model in Iranian Public Organizations.
4. Wang D. , Shyu C. (2008) Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM Effectiveness and organizational performance ? International journal of manpower , VOL.29

عنوان بیستم : مدیریت استراتژیک منابع انسانی با رویکرد دولت کارآفرین

تهیه و تنظیم: جناب آقای مرتضی موصلی

➤ مقدمه :

در دنیای درحال تحول امروز، کامیابی از آن جوامع و سازمانهایی است که بین منابع کمیاب و قابلیت‌های مدیریتی و کارآفرینی منابع انسانی خود رابطه معنی داری برقرار سازد. به عبارتی دیگر جامعه و سازمانی می‌تواند در مسیر توسعه، حرکت روبه جلو و با شتابی داشته باشد که با ایجاد بسترهای لازم منابع انسانی خود را به دانش و مهارت کارآفرینی مولد تجهیز کند تا آنها با استفاده از این توانمندی ارزشمند، سایر منابع جامعه و سازمان را به سوی ایجاد ارزش و حصول رشد و توسعه، مدیریت و هدایت کنند.

ایجاد رشد متوازن و پایدار، یافتن امکانات و منابع بالقوه، و به کارگیری روش‌های بدیع و کارآمد از جمله وظایفی هستند که تنها به دست توانمند مدیران خلاق و کارآفرین انجام شدنی است. توسعه امروز متکی بر وجود و وفور منابع طبیعی و ذخایر زیرزمینی نظام سیاسی و اجتماعی خاصی نیست و گواه این ادعا کشورهایی کم توسعه اند که صاحبان منابع غنی هستند ولی در توسعه طرفی نبسته اند. تحقق اهداف توسعه دوران کنونی در گرو حضور مدیران کارآفرین در عرصه جامعه و سازمان هاست تا منابع علمی و فنی تولید و خدمات را دگرگون سازند و طرحی نو برای به کارگیری منابع طبیعی و انسانی دراندازند. (الوانی، 1391: 366)

در ابتدا گمان بر این بود که تنها افراد جامعه می‌توانند کارآفرین بوده و در آن نقش داشته باشند اما امروزه نه تنها افراد در کارآفرینی نقش دارند بلکه از دولت نیز انتظار ایفای نقش کارآفرینی و همچنین حمایت از کارآفرینان می‌رود. عصر اطلاعات و دگرگونی دولت از مقتضیات امروز جامعه جهانی است. از آنجایی که کارآفرینی به عنوان عامل کلیدی رشد و توسعه اقتصادی در عصر مدرن شناخته شده است. اصلاحات در بخش عمومی و تبدیل دولت بوروکراتیک به یک دولت کارآفرین یکی از راه‌های اصلی پیش روی دولت هاست (قلعه‌ای و برهانی، 1391)

امروزه که کار و فعالیت شکل تازه‌ای به خود گرفته است و به سوی خودکارفرمایی و خوداشتغالی در حرکت است. کارآفرینی و کارآفرینان نقش کلیدی در روند توسعه و پیشرفت اقتصادی جوامع مختلف ایفا می‌کنند. تجارب کشورهایمانند ژاپن، کره جنوبی، مالزی و هند آکنده از فعالیتهای چشمگیر کارآفرینانی بوده است که امروز به توسعه یافتگی کشور خود می‌بالند. باید توجه داشت که کارآفرینان تنها به ایجاد فرصتهای شغلی جدید نمی‌پردازند بلکه با ساختار، تفکر، تحرک و فرهنگ لازم دست به تخریب خلاق می‌زنند تا از دل ویرانه‌های کهن بنای رفیع آبادانی و پیشرفت را برافرازند.

با توجه به نقش و اهمیت کارآفرینی و سابقه درخشان کارآفرینان در توسعه بسیاری از کشورها و با توجه به مشکلات اقتصادی زیادی که کشور ما با آن مواجه بوده و دست‌یاری از هر سویی می‌طلبند، ترویج و اشاعه مفهوم کارآفرینی،

بسترسازی برای فرهنگ حامی کارآفرینی و مهمتر از همه تربیت افراد (به ویژه تحصیلکردگان) کارآفرین سازمانی برای تمامی جوامع به خصوص برای جوامع درحال توسعه ای مانند ایران از اهمیت و ضرورت حیاتی برخوردار است. شرایط اقتصادی، صنعتی، اجتماعی و فرهنگی امروز کشور به گونه ای است که حل مشکلات و تنگناها، الگوها و راه حل‌های جدید و متفاوتی را طلب می کند .

ترکیب جمعیتی جوان کشور، ضرورت ایجاد فرصتهای شغلی و نیز نوسان بهای نفت سه عامل عمده ای هستند که موجب می شوند سیاستگذاران و تصمیم سازان کلان کشور به منبع درآمد سهل الوصول دیگری به جز نفت بیندیشند و بی شک آن منبع جز ابتکار، خلاقیت و نوآوری چیز دیگری نیست.

➤ مفهوم کارآفرینی :

اگر چه کارآفرینی واژه‌ای است که به وفور در ادبیات عمومی جامعه به کار می رود، اما به عنوان یک حوزه مطالعاتی، نسبتاً جوان است و تعاریف مختلفی از آن ارائه شده است.

کارآفرینی یک مفهوم چندوجهی است و محققان علوم مختلف اعم از اقتصاد، جامعه‌شناسی، روانشناسی و... در تئوری‌ها و تعاریف خود، هر کدام به یک وجه از این مفهوم پرداخته‌اند. آن‌ها در طول زمان تعاریف متفاوتی از کارآفرینی داشته‌اند و هر کدام بر بعد خاصی از فرایند کارآفرینی متمرکز شده‌اند (سیدامیری و هندجانی‌فرد، ۱۳۹۴، ص ۶)

اصطلاح کارآفرین در معنا و مفهوم فعلی را اولین بار ژوزف شومپیتر به کاربرد. این اقتصاددان اتریشی الاصل ساکن امریکا که او را پدر علم کارآفرینی می نامند، بر این باور بود که رشد و توسعه اقتصادی در یک نظام، زمانی میسر خواهد بود که افرادی که در میان سایر آحاد جامعه با فرایند نوآوری دست بزنند و با این کار روشها و راه حل‌های جدید را جایگزین راهکارهای ناکارآمد قبلی کنند .

مک کلراند تعریف گسترده تری از کارآفرینی ارائه می نمایند و فرایند کارآفرینی را فراتر از شغل و حرفه بلکه یک شیوه زندگی تعبیر می نماید به طوری که خلاقیت و نوآوری عشق به کار و تلاش مستمر، پویایی، مخاطره پذیری، آینده نگری، ارزش آفرینی، آرمان گرایی، فرصت گرایی، نیاز به پیشرفت و مثبت اندیشی را زیر بنا و ارسال زندگی کارآفرینانه می پندارند. در این زندگی شکست مفهومی ندارد، به جز اینکه پله ای برای بالا رفتن، موقعیتی برای آموختن، تصور ناقصی از واقعیت، ابهامی که در هدف وجود دارد واقعه ای که هنوز فواید آن به سود تبدیل نشده است. در این زندگی پول انگیزه اصلی و اولیه فعالیت های اقتصادی نیست بلکه معیاری برای سنجش میزان موفقیت فرد محسوب می شود .

در زندگی کارآفرینانه هدف اصلی از کار و فعالیت ارضاء حس کنجکاو، تحقق بخشیدن به آرمانها، آزاد سازی انرژی های ذهنی و تبدیل آنها به ایده های عملی و نهایتاً خلق ارزش است و همه چیز تحت الشعاع آرمان مشخص قرار می گیرد .

کارآفرینی فرآیندی است که با طعم کسب و کار که باعث ایجاد تغییر و تحول از طریق نوآوری می شود، و بانی آن افرادی هستند که فرصت های اقتصادی را در می یابند و یا خود چنین فرصتهایی را می آفرینند و خالق ارزشهایی برای خود و جامعه می شوند .

کارآفرینی فرآیندی است که در آن فرد کارآفرین با ایده های خلاق و جدید و با استفاده مناسب از منابع ، دست به شکار فرصتها زده و با پذیرفتن ریسکهای موجود ، کسب و کاری نو و با ارزش ایجاد می کند .

➤ اهمیت کارآفرینی :

اکنون در عرصه جهانی، افراد خلاق، نوآور و مبتکر به عنوان کارآفرینان منشا تحولات بزرگی در زمینه های صنعتی، تولیدی و خدماتی شده اند و از آنها نیز به عنوان قهرمانان ملی یاد می شود. چرخهای توسعه اقتصادی همواره با توسعه کارآفرینی به حرکت درمی آید. در اهمیت کارآفرینی همین بس که طی بیست سال (1980 - 1960) در یکی از کشورهای جهان سوم (هند) تنها 500 موسسه کارآفرینی شروع به کار کرده اند و حتی بسیاری از شرکتهای بزرگ جهان برای حل مشکلات خود به کارآفرینان روی آورده اند.

امروزه نیروی انسانی به عنوان یک منبع نامحدود و محور هر نوع توسعه مطرح می باشد. در این بین کارآفرینان به طور خاص دارای نقشی موثرتر در فرآیند توسعه اقتصادی اند. تحقیقات نشان داده که بین رشد اقتصادی و تعداد کارآفرینان در یک کشور همبستگی مثبت وجود دارد. زیرا کشوری که دارای تعداد زیادی کارآفرین باشد از محرکهای تجاری و اقتصادی قویتری برخوردار است.

تحقیقات انجام شده نشان داده است که رشد اقتصادی با سطح فعالیت های کارآفرینانه همبستگی مثبت دارد . (قلعه ای و همکاران ، 1391) .

کارآفرینی در هر جامعه سه نقش را ایفا می کند :

1. موتور توسعه اقتصادی بوده و رشد و توسعه ی اقتصادی کشور ها را تقویت میکند .
2. میزان بهره وری جوامع را افزایش می دهد
3. فناوری ، محصولات و خدمات جدید را خلق می کند . (کرد نایج و همکاران ، 1392)

➤ کارآفرینی و اقتصاد :

دامنه تاثیرات کارآفرینی بر جامعه بسیار وسیع است. از تغییر در ارزشهای اجتماعی تا رشد شتابان اقتصادی. محققین تغییرات مختلفی را که رواج فرهنگ کارآفرینی در یک جامعه ایجاد می کند بررسی کرده و آثار آن را از دیدگاههای متفاوت مورد بحث قرار داده اند ، برخی از تاثیرات ذکر شده عبارتند از:

- ایجاد ثروت
- اشتغال زایی
- ایجاد و توسعه فن آوری
- ترغیب و تشویق سرمایه گذاری
- شناخت، ایجاد و گسترش بازارهای جدید
- افزایش رفاه
- ساماندهی و استفاده اثربخش از منابع

پیامدهای مثبت توسعه کارآفرینی در اقتصاد کشور بیش از سایر اثرات آن مورد توجه قرار گرفته است. به باور محققین، کارآفرینان از رسیدن نظام اقتصادی به تعادل ایستا جلوگیری می کنند و بواسطه رفتارهای فرصت جویانه خود، اقدام به فرصت سازی برای کلیت نظام اقتصادی می نمایند.

تاثیرات دیگری نظیر ایجاد اشتغال و رشد اقتصادی نیز مدنظر پژوهشگران بوده است.

● کارآفرینی، پایه های شکل گیری اقتصاد نوین :

اقتصاد در ابتدای هزاره سوم میلادی شاهد دگرگونی های شگرفی بوده است. انقلاب فن آوری اطلاعات و تغییر ترکیب نیروی کار به نفع نیروهای دانش محور از زمره این تغییرات است.

شاید مهمترین روندی که در اقتصاد دیده می شود حرکت به سوی نظام اقتصادی با ماهیت شبکه ای است. درچنین اقتصادی کنترل و تخصیص منابع به صورت توزیع شده صورت می گیرد و نقش شبکه های اجتماعی در رشد و توسعه اقتصادی به مراتب بیش از نظام متمرکز برنامه ریزی دولتی خواهد بود. نقش کارآفرینان در رویکرد شبکه مدار به مراتب پررنگ تر از رویکرد اقتصاد کلاسیک است. در اقتصاد نوین ، کارآفرینان در شبکه های اجتماعی نقش عناصر فعالی را ایفا می کنند و موجب ارتقای بازده سرمایه های مادی و انسانی می شوند.

● کارآفرینی و رشد اقتصادی

ویژگی بارز اقتصاد امروز تغییرات سریع است. درچنین اقتصادی کشورهایی می توانند موفق باشند که قابلیت تطبیق با این تغییرات را داشته باشند. کشورهایی که در آنها میزان فعالیتهای کارآفرینانه بالاتر است به واسطه طبیعت کارآفرینی در تطبیق با تغییرات ، قادرند تا در اقتصاد جهان موقعیت بهتری کسب کنند.

تحقیقات انجام شده نشان داده است که رشد اقتصادی با سطح فعالیتهای کارآفرینانه همبستگی مثبت دارد. به عنوان مثال در تحقیق (GEM General Entrepreneurship Monitor)، که به صورت سالیانه فعالیتهای کارآفرینی و تاثیرات آن را در کشورهای مختلف مورد بررسی قرار می دهد و در حال حاضر در بیش از ۲۰ کشور جهان صورت می گیرد، این نتیجه به دست آمده است که نرخ رشد اقتصادی یک کشور رابطه معنی دار یا سطح فعالیتهای کارآفرینانه آن کشور دارد. (قلعه ای و برهانی، ۱۳۹۱)

● کارآفرینی و اشتغال

کارآفرینان در ایجاد اشتغال نیز نقش مهمی ایفا می نمایند. در حدود نیمی از کارکنان کشورهای توسعه یافته در کسب و کارهای کوچک مشغول فعالیت هستند. بیشتر مشاغل جدید را کسب و کارهای کوچک ایجاد می کنند و سهم این کسب و کارها در بازار کار در حال افزایش است. از سال ۱۹۸۰ تاکنون کسب و کارهای کوچک در اقتصاد آمریکا بیش از ۳۴ میلیون شغل ایجاد کرده اند. حال آنکه از تعداد کارکنان شرکتهای بزرگ در این کشورها کاسته شده است.

● کارآفرینی و رشد فن آوری

بیش از ۶۷ درصد از نوآوریها در زمینه فن آوری و حدود ۹۵ درصد از نوآوریهای منجر به تحولات بنیادی در عرصه صنعت را کسب و کارهای کارآفرینانه پدید آورده اند. کارآفرینان از طریق ایجاد فن آوری، محصولات و خدمات جدید، قدرت انتخاب مصرف کنندگان را افزایش داده و با افزایش بهره وری کار، سرگرمیهای نو، بهبود بهداشت و سلامتی، تسهیل ارتباطات و ... موجب افزایش کیفیت زندگی نوع بشر می شوند. در واقع بیشترین بخش نسل جدید صنایع را کارآفرینان ایجاد کرده اند که می توان از رایانه های شخصی، تلفنهای همراه، خرید از طریق اینترنت و صنعت نرم افزار به عنوان نمونه هایی از آن یاد نمود.

کارآفرینی و کارآفرینان نقش کلیدی در روند توسعه و پیشرفت اقتصادی جوامع مختلف ایفا می کنند. تجارب کشورهایمانند ژاپن، کره جنوبی، مالزی و هند آکنده از فعالیتهای چشمگیر کارآفرینانی بوده است که امروز به توسعه یافتگی کشور خود می بالند.

باید توجه داشت که کارآفرینان تنها به ایجاد فرصتهای شغلی جدید نمی پردازند بلکه با ساختار، تفکر، تحرک و فرهنگ لازم دست به تخریب خلاق می زنند تا از دل ویرانه های کهن بنای رفیع آبادانی و پیشرفت را برافرازند. آموزش و پرورش کارآفرینان سازمانی نیازمند یک متدولوژی آموزشی اجرایی برای همکاری تنگاتنگ بین صنعت و دانشگاه جهت مواجهه با فشارهای شدید اجتماعی حاصل از رشد سریع فناوری و کمبود نیروی انسانی متخصص در جهان امروز است.

تعاریف کارآفرینی (Entrepreneurship) :

کارآفرینی، واژه ای است نو که از معنی کلمه اش نمی توان به مفهوم واقعی آن پی برد. این واژه به جای کلمه Entrepreneurship به کار می رود که در اصل از کلمه فرانسوی ENTREPRENDEUR به معنای متعهد شدن نشأت گرفته است.

از کارآفرینی تعاریف متعدد و متنوعی ارائه شده، در واقع امر کارآفرینی تلاشی است برای ایجاد ارزش از طریق شناخت فرصتهای شغلی، مدیریت ریسک مناسب با آن فرصتها و مهارتهای مدیریتی و ارتباطی به منظور بسیج نمودن منابع انسانی، مالی و فیزیکی که برای به ثمر رسیدن و تحقق یک هدف لازم است.

بنابر تعریف واژه نامه وبستر کارآفرین کسی است که متعهد می شود یک فعالیت اقتصادی را سازماندهی، اداره و تقبل نماید. بعضی از دانشمندان نظیر شومپیتر، کارآفرین را مهمترین عامل توسعه اقتصادی دانسته اند. وی معتقد است کارآفرین یک مدیر صاحب فکر و ابتکار است که همراه با خلاقیت، ریسک پذیری، هوش، اندیشه، و وسعت دید، فرصتهای طلایی می آفریند. (خنیفر، 1386)

می توان گفت در واقع، هنوز هم تعریف کامل و جامع که مورد پذیرش همه ی صاحب نظران قرار گیرد از واژه کارآفرینی ارائه نشده است، لیکن در این بین تئوری و تعاریف اقتصاددان مشهور اتریشی به نام " جوزف شومپیتر " از کارآفرینی و نقش کارآفرینان در فرآیند توسعه؛ مورد توافق و ارجاع اکثر محققین در این زمینه است.

بر طبق نظر وی کارآفرین نیروی محرکه اصلی در توسعه اقتصادی و موتور توسعه می باشد و نقش وی عبارت است از نوآوری یا ایجاد ترکیب های تازه از مواد. شومپیتر مشخصه اصلی کارآفرین را «نوآوری» می دانست و کار یک کارآفرین را «تخریب خلاق» تعریف کرد. وی در کتاب «نظریه اقتصاد پویا» اشاره می کند که تعادل پویا از طریق نوآوری و کارآفرینی ایجاد می گردد و اینها مشخصه ی یک اقتصاد سالم هستند..

متأسفانه واژه کارآفرینی که ترجمه ای از کلمه Entrepreneurship است، موجب گردیده است که معنی ایجاد کار و یا اشتغال زایی از این واژه برداشت می شود. در حالیکه کارآفرینی دارای مفهومی وسیعتر و با ارزشتر از اشتغال زایی است. این برداشت ناصحیح از این مفهوم و همچنین تورم نیروی انسانی بیکار در جامعه (به ویژه در بین دانش آموزان دانشگاهی)، موجب شده بسیاری از سیاستهایی که برای توسعه آن اتخاذ شده و نیز در بخشنامه ها و سخنرانی های مسئولان در این خصوص، صرفاً جنبه اشتغال زایی برای آن در نظر گرفته شود.

در حالیکه کارآفرینی دارای پیامدهای مثبت و مهم دیگری همانند: بارور شدن خلاقیتها، ترغیب به نوآوری و توسعه آن، افزایش اعتماد به نفس، ایجاد و توسعه تکنولوژی، تولید ثروت در جامعه و افزایش رفاه عمومی است و در صورتیکه فقط به جنبه اشتغال زایی آن توجه شود، از سایر پیامدهای آن بی بهره خواهیم ماند.:

سیر تاریخی مفهوم کارآفرینی :

به طور کلی و با عنایت به موارد اشاره شده در فوق ، سیر تاریخی مفهوم کارآفرینی را می توان به پنج دوره تقسیم نمود:

دوره اول (قرون 15 و 16 میلادی) : در این دوره به صاحبان پروژه‌های بزرگ که مسئولیت اجرایی این پروژه‌ها همانند ساخت کلیسا، قلعه ها، تأسیسات نظامی و ... از سوی دولتهای محلی به آنها واگذار گردید. کارآفرین اطلاق می‌شد، در تعاریف این دوره پذیرش مخاطره، لحاظ نشده است.

دوره دوم (قرن 17 میلادی) : این دوره همزمان با شروع انقلاب صنعتی در اروپا بوده و بعد مخاطره پذیری به کارآفرینی اضافه شد کارآفرین در این دوره شامل افرادی همانند بازرگانان ، صنعتگران و دیگر مالکان خصوصی می‌باشد.

دوره سوم (قرون 18 و 19 میلادی) : در این دوره کارآفرین فردی است که مخاطره می‌کند و سرمایه مورد نیاز خود را از طریق وام تأمین می‌کند، بین کارآفرین و تأمین کننده سرمایه (سرمایه‌گذار) و مدیر کسب و کار در تعاریف این دوره تمایز وجود دارد.

دوره چهارم (دهه‌های میانی قرن بیستم میلادی) : در این دوره مفهوم نوآوری شامل خلق محصولی جدید، ایجاد نظام توزیع جدید یا ایجاد ساختار سازمانی جدید به عنوان یک جزء اصلی به تعاریف کارآفرینی اضافه شده است.

دوره پنجم، دوران معاصر(از اواخر دهه 1970 تاکنون) : در این دوره همزمان با موج ایجاد کسب و کارهای کوچک و رشد اقتصادی و نیز مشخص شدن نقش کارآفرینی به عنوان تسریع کننده این سازوکار، جلب توجه زیادی به این مفهوم شد و رویکرد چند جانبه به این موضوع صورت گرفت .

تا قبل از این دوره اغلب توجه اقتصاددانان به کارآفرینی معطوف بود، اما در این دوره به تدریج روانشناسان، جامعه شناسان و دانشمندان و محققین علوم مدیریت نیز به ابعاد مختلف کارآفرینی و کارآفرینان توجه نموده‌اند.

سابقه کارآفرینی در ایران :

علی‌رغم اینکه در کشورهای پیشرفته دنیا از اواخر دهه 1970 به بعد به موضوع کارآفرینی توجه جدی شده و حتی در بسیاری از کشورهای در حال توسعه هم از اواخر دهه 1980 این موضوع را مورد توجه قرار داده‌اند، در کشور ما تا شروع اجرای برنامه سوم توسعه، توجه چندانی به کارآفرینی نشده بود. حتی در محافل علمی و دانشگاهی نیز به جز موارد بسیار نادر، فعالیتی در این زمینه صورت نگرفته بود. مشکل بیکاری و پیش‌بینی حادث شدن آن در دهه 1380 موجب شد که در زمان تدوین برنامه سوم توسعه، موضوع توسعه کارآفرینی مورد توجه قرار گیرد. در برنامه اخیر، توسعه کارآفرینی در سطح وزارتخانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری، بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، جهاد کشاورزی، صنایع و معادن و فلزات و همچنین مؤسسه جهاد دانشگاهی به دلیل ارتباط با فعالیت‌های آنها، مطرح شده است.

ویژگی های شخصیتی کارآفرینان :

1. مسئولیت پذیری: کارآفرینان در قبال مخاطراتی که آغاز کرده اند، احساس مسئولیت شخصی دارند. آن ها ترجیح می دهند کنترل منابعشان را خود داشته باشند و منابع را جهت دستیابی به اهداف مشخص، مورد استفاده قرار دهند
2. ریسک پذیری متعادل: کارآفرینان اهل ریسک پرخطر نیستند، اما اهل ریسک حساب شده هستند. نتایج فعالیت های آن ها ممکن است در بلندمدت مشخص شود و یا اهداف آن ها ممکن است در نگاه دیگران غیرممکن به نظر بیاید اما کارآفرینان، موقعیت ها را از یک دیدگاه متفاوت می بینند و باور دارند که اهداف آن ها واقع بینانه و دست یافتنی است.
3. اعتماد به موفقیت: کارآفرینان به موفقیت خود ایمان دارند. آن ها نسبت به موفقیت خود، خوش بین هستند. این سطح بالا از خوش بینی می تواند نشان دهد که چرا برخی از موفق ترین کارآفرینان، قبل از موفقیت نهایی، غالباً بیش از یک بار شکست خورده اند (سیدامیری و هندیجانی فرد، ۱۳۹۴، ص ۷)
4. تمایل به گرفتن بازخورد سریع: کارآفرینان از چالش های کسب و کار لذت می برند. آن ها دوست دارند بدانند که نتیجه حاصله چه خواهد بود؟
5. انرژی بالا: کارآفرینان دارای انرژی بیشتری نسبت به افراد معمولی هستند. این انرژی، می تواند یک عامل حیاتی باشد که سبب تلاش شگفت انگیزی از سوی کارآفرین برای راه اندازی کسب و کار مستقل خود می شود. ساعات طولانی کار و تلاش خستگی ناپذیر، برای آن ها یک قانون است
6. آینده نگری: کارآفرینان یک احساس و تعریف درست از جستجوی فرصت ها دارند. آن ها پیش رو را نگاه می کنند و کمتر نگران آنچه دیروز انجام داده اند آن ها مایل به بازگشت به گذشته و خوشحالی به سبب موفقیت هایشان نیستند. کارآفرینان واقعی بر آینده تمرکز می کنند. کارآفرینان، جایی که بیش تر مردم فقط مشکلات و غیرممکن ها را می بینند، پتانسیل ها را می بینند و سرانجام، افکارشان تبدیل به موفقیت های بزرگ برای آن ها می شود. در حالی که مدیران درباره منابع در دسترس نگران هستند، کارآفرینان، علاقه مند به کشف و سرمایه گذاری در فرصت ها هستند
7. مهارت در سازماندهی: کارآفرینان می دانند که چطور افراد را جهت انجام فعالیت ها کنار هم قرار دهند. ترکیب اثربخش افراد و مشاغل، کارآفرینان را قادر می سازد که چشم اندازشان را به واقعیت تبدیل کنند
8. توجه به ارزش موفقیت، بیش از پول: یکی از تصورات غلط درباره کارآفرینان این است که آن ها تنها برای دستیابی به پول کار می کنند. اما به نظر می رسد که نیاز به موفقیت، انگیزش و ارزش اولیه کارآفرینان می باشد و پول، تنها یک سمبل از دستیابی به موفقیت است.

➤ برخی دیگر از ویژگی‌های بارز کارآفرینان :

الف) تعهد بالا: کارآفرینی، کاری دشوار است و راه‌اندازی موفق یک کسب و کار، نیازمند تعهد بالا از سوی کارآفرین است. مؤسسان یک کسب و کار، غالباً خود را در کارشان کاملاً غرق می‌کنند. اغلب کارآفرینان بایستی بتوانند بر موانع بی‌شماری غلبه کنند که این امر، نیازمند تعهد بالاست.

ب) تحمل ابهام: کارآفرینان، دارای تحمل بسیاری نسبت به ابهامات ناشی از تغییر شرایط و محیط هستند. این توانایی برای کنترل عدم قطعیت‌های محیطی، حیاتی است، چرا که کارآفرینان به طور پیوسته تصمیماتی می‌گیرند که در آن‌ها، از اطلاعات جدید و بعضاً متناقض که از منابع متنوع و ناآشنا به دست آمده‌اند، استفاده می‌کنند

ج) انعطاف‌پذیری: یکی از ویژگی‌های کارآفرینان حقیقی، توانایی آن‌ها در سازگاری و تطابق با نیازهای متغیر مشتریان و کسب و کارشان است (سیدامیری و هندجانی‌فرد، ۱۳۹۴، ص ۹).

مفهوم دولت کارآفرین :

از آنجایی که کارآفرینی به عنوان عامل کلیدی رشد و توسعه اقتصادی در عصر مدرن شناخته شده است، اصلاحات در بخش عمومی و تبدیل دولت بوروکراتیک به یک دولت کارآفرین یکی از راه‌های اصلی پیش روی دولت هاست. بسیاری از دانشمندان راهکار دولت کارآفرین را برای باز آفرینی دولت در جهت ایجاد دولتی نتیجه‌گرا، مشتری‌گرا و... ارائه نموده‌اند کارآفرینی برای ایجاد فضای سالم اقتصادی و رشد و توسعه ملی یک ضرورت محسوب می‌شود. (قلعه‌ای و همکاران، 1391)

کارآفرینی عامل کلیدی در افزایش کارایی، بهبود بهره‌وری، و بهبود ارائه خدمات به عموم مردم است. دولت‌ها به طور فزاینده با محیط‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی در حال تغییر روبرو هستند. در چنین محیطی، برای موثر واقع شدن، نگرش کارآفرینی داشتن به برنامه‌ها و راه‌حل‌ها ضروری است.

صاحب‌نظران بخش عمومی بر این باورند که با عنایت به انتظارات رو به تزاید و متنوع ارباب رجوع، تحولات سریع محیطی و رقابت فشرده جهانی، عصر مدیریت سنتی در اداره امور سازمان‌های بخش عمومی به سرآمده است.

از این رو برای اثربخش نمودن سازمان‌های دولتی، رویکرد نوینی را تحت عنوان دولت کارآفرین مطرح می‌نمایند.

دولت کارآفرین یک سازمان رسالت‌مدار است، که کارکنان خود را ازاد می‌گذارد تا از ثمربخش‌ترین راهی که تشخیص می‌دهند رسالت سازمانی را دنبال کنند. دولت کارآفرین سعی می‌کند مردم را با حقوق خود آشنا سازد تا بتوانند بر امور کشور نظارت کنند زیرا آنها هستند که ناظر دایمی بر امور دولت خواهند بود، دولت کارآفرین سازمان‌ها را وادار می‌کند که به مردم پاسخگو باشند.

دولت کارآفرین پارادایم جدیدی است در مقابل بوروکراسی، دولتی که دارای سازمان‌هایی است که فوق‌العاده انعطاف‌پذیر و سازگار هستند. شهروندان را توانمند می‌کنند نه آن‌که فقط در خدمت آنان باشند. آنچه دولت

کارآفرین را پیشمی راند ، هدف ها و رسالت هاست ، نه قواعد و مقررات ، دولت کارآفرین دولتی ارزش آفرین است .

در دولت کارآفرین عملکرد سنجیده می شود ، اما سنجش آن میزان نهاده نیست بلکه میزان خروجی است . دولت کارآفرین در فکر ارائه خدمات نیست ، بلکه همه بخش ها چه دولتی و خصوصی را و داوطلب را را به اقدام و شتاب در حل گرفتاری های جامعه ترغیب می نماید .

در دولت کار آفرین قدرت توزیع و از مدیریت مشارکتی استقبال می شود. دولت کارآفرین متکی بر اجتماع است در چنین دولتی مردم مسئولیت پذیری بیشتری از خود نشان داده ، اعتماد به نفسشان بالا رفته و اگر توانمند سازی مردم هدف قرار گیرد ، خلاقیت و مشارکت پذیری بیشتر مردم افزایش می یابد و موجب خلاقیت و مشارکت پذیری بیشتر آنان می شود .

جایگاه کارآفرینی در فرایند توسعه :

بی تردید کارآفرینی نقش بسیار کلیدی در توسعه اقتصادی و پایدار همه جوامع دارد. به قول شومپیتر، کارآفرینی موتور توسعه اقتصادی است که بدون آن هیچ کشوری نمی تواند به توسعه اقتصادی دست یابد. در نظام اقتصادی توسعه یافته نوآوران، صاحبان فکر و ایده سرمایه های اصلی یک بنگاه اقتصادی و از عوامل اصلی توسعه پایدار محسوب می شوند. امروزه ساختار اقتصادی دنیا با گذشته به طور اساسی تفاوت دارد. توسعه اقتصادی دنیای امروز برپایه نوآوری و خلاقیت و استفاده از دانش استوار است. این اقتصاد را اقتصاد مبتنی بر دانش یا اقتصاد دانش محور گویند .

کارآفرینی بعنوان یکی از مهمترین محورهای اصلی رشد و توسعه اقتصادی و پایدار به دلایل زیر دارای اهمیت است:

1. عامل افزایش سرمایه گذاری و به تبع آن افزایش سود و سرمایه گذاران می شود
 2. سبب ایجاد فرصتهای تازه در بازار کار و راهکار موثری در ایجاد اشتغال مولد و پایدار در کشور است.
 3. موجب دگرگونی ارزشها و تحول ماهیت آنها می شود و ارزشهای تازه ای بوجود می آورد.
 4. موجب آسان شدن روند رشد و توسعه کشور می شود
 5. محیط و شرایط لازم را برای تولید کالاها، محصولات و بازاریابی آنها فراهم می سازد.
- کارآفرینی سبب پیدایش محصولات، خدمات، روشها، سیاستها، افکار و راهکارهای نو برای حل مشکلات جامعه می شود. عامل تقویت و تکامل صنایع داخلی است و زمینه رقابت صنایع داخلی با صنایع خارجی رافراهم می آورد و منجر به افزایش صادرات و دریافت ارز برای کشور می شود.

باعث رقابت، تقویت و تکامل صنایع مشابه داخلی با یکدیگر و سرانجام موجب بهبود و افزایش سطح کیفیت کالاها می شود.

(بهزادیان نژاد، 1380)

➤ کارآفرینی در دولت :

بخش دولت تعهدات، پاسخگویی و اهداف متفاوت با بخش خصوصی دارد و مفروضات تقلیدی از بخش خصوصی در معرض مناظره ای جدی است. اغلب تصور می شود بخش عمومی مجموعه ای بوروکراتیک، محافظه کار و غیرشفاف است. با این

تصور چنین نتیجه گیری می شود که بخش دولتی نمی تواند کارآفرین باشد. گرچه بخش دولتی مخالف کارآفرینی نیست، اما ساختار سنتی و بوروکراسی، ارزش ها و کاربردهای سنتی دارد. اصلاحات اخیر در کاربردهای بوروکراتیک این امکان را فراهم ساخته است که اقدام کارآفرینانه به طور منطقی شبیه سازی شوند.

پیشینه تحقیقات کارآفرینی نشان داده است که مفهوم کارآفرینی در بخش دولتی به دلایل زیر به کار گرفته شده است: جستجو برای تعیین افراد پیشقدم در بخش دولتی که تغییرات اساسی را ایجاد کرده اند، این چشم انداز در نقطه نظرهای اسکات و موریس دیده می شود. به عقیده آنان، کارآفرینی یکی از سه معیاری است که مبانی اختیار واقعی اداری را مشروعیت می بخشد، زیرا در این حالت کارآفرینان دولتی از مدیران معمولی و سیاستمدارانی که منابع دولتی را به روش های مختلف و ناموثر تخصیص می دهند متفاوت هستند.

کارآفرینی بر اثر شروع جنبش سیاسی با ایجاد سازمان های دولتی جدید جهت همگام شدن با تغییرات اقتصادی، اجتماعی و سیاسی به وجود آمده است.

نگرش سوم این است که کارآفرینی محصول کاربرد و اصول رهبری و مدیریت استراتژیک در موسسات دولتی بوده است، زیرا مدیریت استراتژیک مستلزم نگرش بلندمدت و تاکید بر عوامل خارجی و ارتباطات باز در داخل و تصمیم گیری مشارکتی است. سازمان های دولتی تصور می کنند که در این صورت باید ابتکارها و فرصت های جدید و فرآیندهای جدید در خدمات ایجاد شود تا زمینه برای دگرگونی موثر سازمانی فراهم شود.

نگرش چهارم در متون نوسازی دولت یافت می شود که به وسیله آذربورن و گیبلر ارائه شده است. اقدامات دولت در این نگرش دربرگیرنده کوچک سازی، مهندسی مجدد، بهبود مستمر و افزایش استانداردهای کیفی در ارائه خدمات از طریق مدیریت مشارکتی، اصلاحات پایین به بالا و انگیزش های درونی و بازسازی دولت از طریق تواناسازی کارکنان آن است.

نگرش پنجم، خصوصی سازی است که مستلزم کاهش درگیری بخش دولتی در ارائه خدمات از طریق منابع و پیمانکاران خارجی و واگذاری مسئولیت اجرایی برعهده بخش خصوصی است. بنابراین، بخش عمومی از منابع دولتی به عنوان اهرمی برای تشویق کارآفرینی در شرکت های خصوصی استفاده می کنند. (موریس و جونز)

موریس معتقد است که نقش بالقوه کارآفرینی در سازمان های بخش دولتی غیرقابل انکار است. کارآفرینی به عنوان یک فرآیند قابل مدیریت با ابعاد کلیدی نوآوری، ریسک پذیری و رفتار اثرگذار است. دولت ها در روبرو شدن با مشکلات و تغییرات سریع محیطی سه پاسخ می توانند داشته باشند.

پاسخ اول - براندازی دولت و عقب نشینی کامل از سازوکار بازا و قیمت؛ در این حالت ناتوانی دولت یک شرط مناسب برای تسلیم در مقابل طلسم بازار است.

پاسخ دوم - کنترل سیاسی بر دولت و بوروکراسی؛ اصلاح گران سیاسی در این حالت سعی می کنند این مشکل را با شدت بخشیدن به کنترل خارجی اصلاح کنند. از جمله راه های انتخابی بهتر کردن سازمان قانون گذاری (مجلس)، راهنمایی و کنترل بهتر وزارتخانه ها به وسیله وزراء، بهبود مدیریت مالی، تجزیه و تحلیل سیستماتیک خط مشی هاست. به هر حال این ها

خود ابزار بوروکراتیک هستند و اثر کمتری در حل مشکلات بوروکراتیک دارند، زیرا بوروکراسی نمی‌تواند به جنگ بوروکراسی برود، اما درس بزرگی به ما می‌دهد و دو مشکل اساسی انحصار و سلسله مراتب را گوشزد می‌کند، زیرا ترکیب این‌ها منجر به قدرت و تبدیل به عاملی خطرناک می‌شود.

پاسخ سوم: کارآفرینی است که مفروضاتی برای اصلاح بوروکراسی دولتی مطرح می‌کند. کارآفرینی دولتی، مخصوصاً با تزریق مکانیسم‌های رقابت و کنترل دموکراتیک سازمان‌های دولتی راه چاره‌ای برای فرار از طلسم بازار از یک طرف و بوروکراتیک شدن از طرف دیگر است. (مایرلو)

➤ ویژگی های دولت کارآفرین :

در دولت کارآفرین ساختارها از سلسله مراتبی به مشارکتی و گروه‌های کار تغییر پیدا کرده است. یعنی رهبران کارآفرین به دنبال عدم تمرکز و کوتاه کردن سلسله مراتب هستند. و با تشکیل اتاق‌های فکر غیر متمرکز از پیشنهاد‌های نو و طرح‌های مبتکرانه استقبال می‌کنند.

دولت کارآفرین یک سازمان رسالت مدار است.

دولت کارآفرین پارادایم جدیدی است در مقابل بوروکراسی، دولتی که دارای سازمان‌هایی است که فوق العاده انعطاف پذیر و سازگار هستند. شهر وندان را توانمند می‌کنند نه آنکه فقط در خدمت آنان باشد.

دولت کارآفرین دولتی ارزش آفرین است.

صرفه جویی، کارایی و اثربخشی در کلیه سطوح دولت.

تدوین روشن اهداف فردی و سازمانی

خصوصی سازی و تقویت و پشتیبانی سازمان‌های غیر دولتی و حذف انحصارات دولتی

کاهش اندازه، مقیاس و دامنه دولت

ارزیابی سیستمی عملکرد

ماموریت گرایی بجای دستور گرایی و تحکم گرایی.

دولت کارآفرین متکی بر اجتماع است، در چنین دولتی مردم مسئولیت پذیری بیشتری از خود نشان داده، اعتماد به نفسشان بالا رفته و...

➤ کارآفرینی در کشورهای اروپایی :

در کشورهای پیشرفته اروپایی نظیر آلمان، فرانسه، ایتالیا و... حدود 60 درصد و در سایر کشورها حدود 40 تا 50 درصد از اشتغال توسط کارآفرینی و شرکت‌های کوچک و متوسط ایجاد می‌گردد و بیش از نیمی از تولید ناخالص داخلی این کشورها را بر عهده دارد.

➤ کارآفرینی اجتماعی :

به عنوان مقوله ای متفاوت از دیگر اشکال کارآفرینی ، به طور نسبی در ارتقای ارزش های اجتماعی و توسعه در مقابل کسب ارزش اقتصادی ارجحیت بیشتری را کسب می کند...
 کارآفرینی به عنوان پدیده ای نو ظهور ، به تازگی در محافل علمی ایران مطرح شده است . احیای تحقیقات و عملیات کارآفرینی در دنیا به دهه ۱۹۸۰ میلادی باز می گردد؛ که آن را " انقلاب کارآفرینانه " نام گذاری کرده اند .
 "جان تامپسون " معتقد است رفتار کارآفرینانه نیازی فراگیر و ضروری برای تمامی سازمان ها (دولتی ، خصوصی ، داوطلبانه و غیره) با هر اندازه (بزرگ ، متوسط و کوچک) است (تامپسون ، ۱۹۹۹ ، ص ۲۸۱)
 کارآفرینی اجتماعی به عنوان مقوله ای متفاوت از دیگر اشکال کارآفرینی ، به طور نسبی در ارتقای ارزش های اجتماعی و توسعه در مقابل کسب ارزش اقتصادی ارجحیت بیشتری را کسب می کند .

➤ عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی :

سازمان بین المللی کار (2006) در تبیین عوامل مؤثر بر توسعه و ترویج کارآفرینی در بین جوانان، پنج عامل زیر را بعنوان عوامل ضروری معرفی نموده است (ILO,2006) :

نگرش های فرهنگی و اجتماعی نسبت به کارآفرینی
 آموزش کارآفرینی
 دسترسی به منابع مالی
 شبکه های منظم اداری
 حمایت از کسب و کارهای کارآفرینانه

➤ کارآفرینی اجتماعی :

سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) اعتقاد دارد که در یک سطح کلان (کارآفرینی سازنده و مفید اساس و بنیایی برای رشد اقتصادی ایجاد اشتغال و نوآوری) کارآفرینی اجتماعی به عنوان یک ابزار مفهومی برای تغییر های اجتماعی مورد توجه واقع شده است . بنابراین چون این مفهوم فرصتی برای تحول اجتماعی به وجود می آورد در هر بخش و در هر جامعه ای مورد توجه قرار می گیرد .
 در زمینه کارآفرینی اجتماعی درک تعاریف هریک از سه بخشی که کار آفرینان می توانند در آنها فعالیت نمایند مهم می باشد.

این سه بخش عبارتند از :

1. بخش خصوصی : که از آن به عنوان بخش انتفاعی یا بخش سود آور یاد می شود . این بخش به مسائل اقتصادی که به فعالیتهای سود آور به منظور ایجاد دارایی برای مالکان و یاسهم داران متمرکز است تاکید دارد.
2. بخش عمومی : این بخش به وسیله حکومت کنترل می شود و بر اجرای سیاستهای حکومتی تاکید دارد .
3. بخش داوطلبانه : از آن به عنوان بخش سوم بخش اجتماعی بخش شهروندی یا بخش بدون سود نیز یاد می شود . آن یک بخش اقتصادی است که به فعالیتهای غیر انتفاعی گرایش دارد و به شدت بر حمایتهای داوطلبانه برای بقای خود متکی است . فلسفه وجودی سازمانها بر این بخش ماهیت ایثارگرانه آنها به جای تولید سود و افزایش ارزش سهام داران است .

➤ تعاریفی از کارآفرینی اجتماعی :

کارآفرینی اجتماعی مفهوم جدیدی در جامعه ما می باشد و راه زیادی برای طی طریق و رسیدن به مقصود وجود دارد امید است که پژوهشگران این مرز و بوم به این مقوله که برای توسعه و اعتلای کشور اسلامی ما ضروری است توجه کافی

مبذول دارند و به بررسی کارآفرینان اجتماعی در ایران بپردازند و تبیین مدلی بومی در این حیطة داشته باشند. (احمدپور دایانی نادر سید امیری ، 1389)

➤ مدیریت استراتژیک منابع انسانی :

مدیریت منابع انسانی عبارت است از مدیریت و اداره استراتژیک و پایدار با ارزشترین دارای های شرکت ، یعنی کارکنانی که در آنجا کار می کنند و بطور انفرادی در کنار هم به شرکت در وصول به اهداف آن کمک می کنند. (آرمسترانگ ، 1381)

امروزه با اهمیت یافتن مهارت های منابع انسانی در نیل به اهداف سازمان ها ، واحد مدیریت منابع انسانی نقش شایانی در تحقق استراتژی های سازمان دارد و ذاتا یک مقوله استراتژیک است (Leopold , 2005 : 23) . مدیریت استراتژیک منابع انسانی ترکیب مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع انسانی به منظور دستیابی سازمان به اهداف استراتژیک خود است . وقتی واحد مدیریت منابع انسانی با تدابیری عملکرد کل سازمان را به عملکرد تک تک افراد پیوند می زند و عملکرد فرد را با عملکرد کل سازمان همسو می کند ، استراتژی های سازمان تحقق می یابد . (Noe , 2009 : 11)

مدیریت استراتژیک منابع انسانی هم به الزامات و نیازمندی های سرمایه انسانی توجه دارد و هم به افزایش شایستگی ها و قابلیت های فرایندی که به معنای توان انجام امور به نحوی اثربخش است . در مجموع ، مدیریت استراتژیک منابع انسانی با هر موضوع و مقوله انسانی که یا بر برنامه استراتژیک سازمان تاثیر می گذارد یا از آن تاثیر می پذیرد ، سروکار پیدا می کند . (آرمسترانگ ، 1389 : 52)

مفهوم اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر این فرضیه استوار است که استراتژی منابع انسانی موجب ارتقاء استراتژی شرکت می شود و از طرفی از آن تاثیر می پذیرد . اعتبار این مفهوم به اندازه این باور بستگی دارد که کارکنان ، پایه موفقیت شرکت در کسب مزیت رقابتی و خلق ارزش افزوده اند و باید با آنها مثل یک منبع استراتژیک بسیار مهم برخورد کرد .

دسلر (2009) : اهمیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی از اینجا ناشی می شود که در محیط تجاری جهانی بسیار مشکل است که بتوان ماشین آلات ، فناوری ، فرایند ها ، ساختار ها ، و اطلاعات خود را از رقبای پنهان کرد . از این رو تنها مزیت رقابتی سازمان ها منابع انسانی آنهاست

امروزه جایگاه استراتژیک منابع انسانی نه تنها به لحاظ نقش آن ها در پیاده سازی استراتژی های سازمانی بلکه به این خاطر که می توانند به یک منبع پایدار مزیت رقابتی تبدیل شوند ، اهمیت زیادی دارد (Wang&Shyu, 2008) . در شرایط کنونی ، برتری رقابتی ، ایجاد ارزش و تضمین رشد بلند مدت به نحو فزاینده ای به نقش سرمایه انسانی سازمان ها ، به معنای مجموع دانش ، نگرش ، رفتار ، قابلیت ها و تجارب کارکنان وابسته است . (مجتی امیری و همکاران ،

1391)

➤ تعریف مدیریت استراتژیک منابع انسانی :

دیدگاه شولر :

تمام فعالیت هایی که بر رفتار افراد در تلاش هایشان برای فرموله نمودن و اجرای نیاز های استراتژیک سازمان تاثیر می گذارد . (قلی پور ، 1392 : 43)

دور اندیشی فراگیر، نوآور و تحول گرای سازمان یافته در تأمین منابع انسانی سازمان، پرورش و بهسازی آن، تأمین کیفیت زندگی قابل قبول کاری برای آن و بالاخره بکارگیری بجا و مؤثر این منبع استراتژیک، با شناخت و اعمال جنبه های تأثیرپذیری و تأثیرگذاری محیط درون سازمانی و برون سازمانی، در راستای استراتژیها، به منظور تحقق رسالت و اهداف سازمان (میرسپاسی ، 1381)

➤ مدیریت استراتژیک منابع انسانی با رویکرد دولت کارافین :

مدیریت استراتژیک منابع انسانی با معنای وسیع خود در دنیای امروزی می کوشد که آموزش و توسعه کارکنان، بهبود سازمانی و مسیر پیشرفت شغلی را درهم آمیزد تا افراد، گروهها و سازمانها به شیوه ای اثربخش رشد کنند.. کارکردهای مدیریت منابع انسانی به صورت گسترده به عنوان عاملی شناخته شده که نقش اساسی در توسعه و حفظ عملکرد سازمانی ایفاء می کنند.

اگر بپذیریم که مدیریت منابع انسانی درگیر مدیریت سرمایه های انسانی می باشد و اگر منابع بسیار با ارزش این سرمایه ها ، دانش ، مهارت و... باشد، در این صورت مدیریت منابع انسانی و مدیریت کارآفرینی به شدت به هم

وابسته هستند.

بر همین اساس می توان عنوان کرد مهمترین ابزار و سرمایه جامعه برای دستیابی به توسعه ، سرمایه های انسانی می باشند و آشکار است که قرار گرفتن این سرمایه های عظیم و بالقوه در مسیر کلی جریان هدف مند توسعه دانش محور برای تبدیل شدن به نیرو های مولد دانش ، در گروهی مدیریت سرمایه های دانشی است (موسی خانی ، 92 : 51)

در حقیقت یکی از مواردی که ورود دولت ها را به عرصه اقتصادی الزامی ساخته است ، حاکم شدن تفکر استراتژیک و ایجاد مزیت رقابتی است . اما ایجاد یک مزیت رقابتی در شرایط رقابت کامل اقتصادی نیازمند منابع و استفاده بهینه از منابع است . (قلعه ای و همکاران ، 1391)

ظرفیت سازی برای توسعه کارآفرینی مستلزم ارائه آموزش ها و مهارت های کار آفرین بر اساس نیازهای سازمان و جامعه است . که در این زمینه مدیریت استراتژیک منابع انسانی می توان نقش مهمی را ایفا کند .

راهکار های دولت کارآفرین :

1. فرهنگ سازی و ترویج روحیه کار آفرینی
2. تسهیلات و خدمات
3. مشاوره های مالی ، فنی و مدیریتی
4. آموزش کار آفرینی (در راستای بهبود نیروی انسانی کار آفرین)
5. اصلاحات ساختاری

منابع فارسی :

- الوانی ، سید مهدی . (1391). مدیریت عمومی . چاپ چهل و پنجم ، تهران : نشر نی .
- مقیم ، سید محمد . (1384). کارآفرینی در سازمان های دولتی . تهران : انتشارات مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران
- قلعه ای، علیرضا . برهانی ، مینا . (1391). دولت کارآفرین و موانع موجود بر سر راه کارآفرینی در ایران . اولین همایش منطقه ای پژوهش ها و راهکار های نوین در حسابداری و مدیریت .
- میرسپاسی ، ناصر (1381). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار ، تهران : انتشارات میر
- خنیفر ، حسین (1386) . کارآفرینی در نظام ارزشی ، انتشارات ایران نگین
- سیدامیری، نادر؛ هندجانی فرد، مرتضی (1394). راه اندازی کسب و کار در ایران. تهران: انتشارات ترمه .
- احمد پور داریانی ، محمود (1386). کارآفرینی : تعریف ، نظریه ها والگوها ، تهران : انتشارات پردیس
- پورسعید ، سیدمسعود (1388) طراحی الگوی توسعه منابع انسانی کارآفرین بر اساس نظریه یادگیری اجتماعی. فصلنامه پژوهش های منابع انسانی دانشگاه امام حسین(ع) ، شماره 3
- احمد پور ، محمود . شیخان ، ناهید . (1382). کارآفرینی در کشور های اروپایی . فصلنامه رهیافت . شماره 29.
- گیلانی نیا ، شهرام (1394) . مدل های کارآفرینی سازمانی ، ماهنامه مدیریت صنعت ، سال هشتم ، شماره 63
- کرد نائیج ، اسدالله و همکاران (1392). راهکار های ساختاری توسعه کارآفرینی در ایران ، فصلنامه توسعه کارآفرینی ، دوره ششم ، شماره دوم
- رنجبر ، مختار. پورکیانی ، مسعود. (1393) ارائه الگوی مناسب مدیریت استراتژیک منابع انسانی با رویکرد قابلیت ایجاد دانش سازمانی در سازمان های دولتی ج ۱.ا . مجله مدیریت توسعه و تحول . شماره 16
- مجتبی امیری؛ مجتبی جشنی آرانی؛ غلامعلی خالونی و مصطفی کوهی نوشآبادی، ۱۳۹۱، پیوند بین استراتژیهای منابع انسانی و مدیریت دانش، هشتمین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، مرکز مطالعات بهره وری و منابع انسانی،

منابع انگلیسی :

1. Denison, D. Cho, H. J. Young, J., (2000) "Diagnosing Organizational Culture: a model and method", Working paper", International for management development.
2. . Haidar, J. I., 2012. "Impact of Business Regulatory Reforms on Economic Growth," Journal of the Japanese and International Economies, Elsevier, vol. 26(3), pages 285–307
3. . M Pourkiani, S Salajeghe, M Ranjbar – strategic Human Resource management and organizational Knowledge Creation Capability : Presenting a suitable model in Iranian Public Organizations.
4. Wang D., Shyu C. (2008) Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM Effectiveness and organizational performance? International journal of manpower, VOL.29