

بسمه تعالي

"پيوند برنامه ريزي استراتژيك منابع انساني با اهداف استراتژيك سازمان"

محمود حقيقي فرد

رئيس واحد طرح و برنامه ريزي نيروي انساني

نوشين اورمزدي

كارشناس ارشد واحد طرح و برنامه ريزي نيروي انساني

تابستان ۱۳۸۸

چکیده

یکی از عناصر عمده در مدیریت، برنامه ریزی است. برنامه ریزی شالوده عناصر مدیریتی و فرایندی است که سازمانها در قالب آن همه فعالیتهای خود را درمورد اهداف موردنظر، 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 محدودیتهای 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. درعین 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 به همراه دارد که نیازمند برنامه ریزی توسعه منابع انسانی است که شامل دو بخش می گردد:

۱- 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.

۲-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 بهمراه داشته باشد. ارزیابی عملکرد کارکنان که معمولاً ناظر به گذشته است فرایندی 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 نفي نمی نماید، بعنوان مثال تشویق کارکنان به ارتقاء مستمر سطح علمی و افزایش مستمر کارآئی 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 انکارناپذیر 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. (۲) 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 دربرمی 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. (۳)

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

يك سري مراحل جامع و جزئي تدريجي با توجه به ماموريت، چشم انداز، ارزشها، كنكاش محيطي، اهداف، استراتژي ها، مسئوليتها، جدول زماني، بودجه و غيره انجام گيرد. به عبارتي، اگر سازماني سالهاي زيادي در بازار ثابت فعاليت مي كند برنامه ريزي ممكن است در سال يك بار و فقط در بخشهاي مشخصي صورت گيرد. براي مثال، برنامه ريزي در حين كار از طريق اهداف، مسئوليتها، جدول زماني، بودجه و غيره هر سال به روز مي شوند. توجه به راهنماييهاي زير مي تواند موسسات را در برنامه ريزي استراتژيك ياري كند. (۴)

اجراي برنامه ريزي استراتژيك همزمان با آغاز فعاليت سازمان است. برنامه ريزي استراتژيك معمولاً بخشی از يك برنامه كسب و كار تجاري، همراه با برنامه بازاریابی، برنامه مالي و عملياتي است؛ برنامه ريزي استراتژيك با آمادگي موسسه براي سرمايه گذاري جديد انجام مي شود. براي مثال توسعه يك بخش جديد، توليد عمده كالاي جديد يا خط توليد جديد؛ برنامه ريزي استراتژيك بايد حداقل سالي يك بار به منظور آماده سازي سازمان جهت سال مالي جديد اجرا شود. به عبارتي، برنامه ريزي استراتژيك بايد در يك زمان مشخصي با توجه به اهداف سازماني تعيين شده و منابع در دسترس براي نيل به اهداف در طول سال مالي انجام شود. فرايند برنامه ريزي استراتژيك بايد حداقل در سه سال اجرا شود و اگر سازمان در حال تغيير و دگرگوني است اين فعاليتها بايد هر سال اعمال گردد؛ هر سال برنامه هاي انجام كارها به روز گردند؛ در طول اجراي برنامه هاي استراتژيك، پيشرفتهاي اجراي برنامه بايد بازييني شود.

برنامه ريزي استراتژيك از طريق روشهاي مختلفی در سازمانها به كار گرفته مي شود كه مزايایي را براي سازمانها و موسسات به ارمغان مي آورد، اين مزایا عبارتند از: (۵)

تعريف واضح از اهداف سازمان درجهت سازگاري با ماموريت سازمان با توجه به ظرفيت و چارچوب زماني تعيين شده براي سازمان؛

توسعه حس مشاركت در برنامه ها

اطمينان از به كارگيري اثربخش تر منابع سازمان

تمرکز بر اولويتها و منابع كليدي

فراهم آوردن مبنايي براي پيشرفت كاركنان و سازوكارهاي جهت تغيير توجه بيشتر به كارايي و اثربخشي؛

پل ارتباطي بين كاركنان و هيئت مديره و مديران؛ تيم سازي قوي در هيئت مديره و كاركنان؛ برقراري ارتباط بين اعضاي هيئت مديره؛

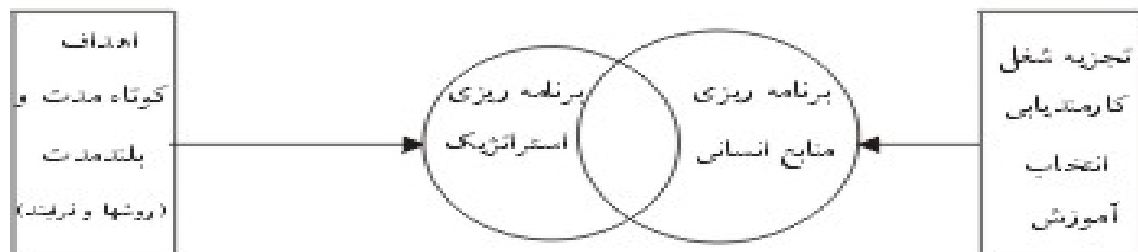
ايجاد رضاييت بيشتر بين برنامه ريزان با يك چشم انداز مشترك؛

افزایش بهره وری از طریق ارتقا کارایی و اثربخشی.

از دیگرسو، برنامه‌ریزی منابع انسانی فرایندی برای ارزیابی تقاضا، اندازه، ماهیت و عرضه منابع انسانی برای نیل به تقاضای موردنیاز است. از این رو، نخستین مرحله هر برنامه مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی است. (۶)

همان طوری که گفته شد، برنامه‌ریزی 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 ازجمله مواردی هستند که در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک موردتوجه هستند. برنامه‌ریزی منابع انسانی به طور مستقیم با برنامه‌ریزی استراتژیک پیوند می‌یابد و مهمترین عامل و ابزاری که اهداف و خط مشی های سازمانی را به اهداف و برنامه های منابع انسانی ارتباط می دهد. برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی است. از این رو، بین برنامه‌ریزی منابع انسانی و برنامه‌ریزی استراتژیک ارتباط تنگاتنگی وجود دارد. (۷) (شکل ۱)

شکل ۱ - ارتباط برنامه‌ریزی منابع انسانی و استراتژیک



SOURCE: M. G. SINGER "HUMAN RESOURCE MANAGEMENT" 1990

برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی

به عقیده دوچینزو رابینز^۲ برنامه‌ریزی 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

^۲ DECENZO ROBBINS

برای چه مشاغل و درجه زمانی نیاز دارد. (۸) هدف برنامه‌ریزی 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 می‌گردد و مقصود آن است که زمینه‌های عملی را به عنوان یک نتیجه، تجزیه و تحلیل و تعیین کرد. در برنامه‌ریزی 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 فعالیت‌های تعهد شده را تغییر دهد نیازمندیم. این درک خوبی از استراتژی و برنامه‌های تجاری جزئی‌تر را دربرمی‌گیرد. 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.

برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی فرایندی است درجهت برقراری اهداف منابع انسانی و توسعه استراتژی‌های منابع انسانی برای نیل به اهداف، سیاستها از طریق بسیج، توسعه و نگهداری منابع انسانی. (۹) برنامه‌ریزی منابع انسانی با مفاهیم محیط و عملیات سازمان در ارتباط بوده و شامل عوامل داخلی و خارجی می‌شود. 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 می‌گردد. برنامه‌ریزی منابع انسانی ویژگی‌های ممتاز و مشخصه ذیل را داراست. (۱۰)

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 تصمیم‌گیری 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 می‌کند؛

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

۶ - کمی: به افراد و اعضای سازمان توجه می‌کند.

چرا سازمانها برنامه‌ریزی منابع انسانی را به کار می‌برند؟ دلایلی وجود دارد که سازمانها خود را با برنامه‌ریزی منابع انسانی سازگار می‌سازند:

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 تصمیم‌گیریهای نامناسب؛

۵ - درک و شناخت از وضع موجود به منظور مواجهه با آینده؛

۶ - مفروضات چالشی و تفکر آزاد؛

۷ - اتخاذ تصمیمات آشکار که می‌تواند چالشی گردد؛

۸ - پیوند میان برنامه‌های منابع انسانی با برنامه‌های کسب و کار؛

۹ - هماهنگی و انسجام بین اعمال تصمیم‌گیریهای سازمانی؛

۱۰ - به دست آوردن کنترل واحدهای عملیاتی سازمان.

به طور خلاصه سازمانها به آسانی با برنامه‌ریزی منابع انسانی به طرق زیر سازگار می‌شوند: (۱۱)

برنامه‌ریزی اساسی (بنیادی): این برنامه‌ریزی بیانگر آن است که برنامه‌ریزی منابع انسانی دارای اثر علمی است؛

برنامه‌ریزی فرایندی: این نوع برنامه‌ریزی نشانگر آن است که برنامه‌ریزی منابع انسانی دارای فرایند سودمندی برای سازمان است؛

برنامه‌ریزی سازمانی: این نوع برنامه‌ریزی، منابع و مسائل سازمانی را دربرمی‌گیرد. برنامه‌ریزی منابع انسانی هدفهای مشخص و معینی را برای سازمانها دارد، واضح‌ترین آن تصمیم‌گیری در مورد منابع انسانی است که از طریق تلاش در جهت منبع یابی منعطف‌تر با نوآوری، الگوهای ساعات کاری و اشکال قراردادهای کاری به وضوح مشاهده می‌شود. 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 می‌دهند. برنامه‌ریزی منابع انسانی به همه سازمانها اجازه می‌دهد روش تفکر و مفروضاتی را که براساس آنها تصمیم‌گیری می‌شود را چالشی کنند. به علاوه، بدون تفکر آگاهانه این شالوده فکری شکل نخواهد گرفت. آن فرصتی را برای سازمانها فراهم می‌آورد که رؤسای آنها به طور معمولی مواردی که در آینده به آن توجه می‌کنند را در نظر داشته باشند. فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی مزایایی را برای کلیه سازمانها بویژه برای سازمانهایی دارد که سازماندهی مجدد را انجام می‌دهند و آنهایی که قدرت تصمیم‌گیری را به واحدهای عملیاتی واگذار کرده‌اند. درحالی که شایستگی بایستی در فعالیتهای سازمان تبلور یابد ولی خوش بینی به منابع مزایایی برای سازمان به همراه دارد. برنامه‌ریزی منابع انسانی می‌تواند 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 می‌کند. ما شاهد آن هستیم که سازمانها نظامهای برنامه‌ریزی منابع انسانی را به

دلایل فرایندی و سازمانی به کار می‌برند. یکی از مواردی که در اداره موفقیت آمیز منابع کاربرد دارد، دیدگاه سیستمی و منسجم نسبت به سازمان و برنامه‌ریزی منابع انسانی است.

موانع موجود

سازمانها بایستی موانعی که در اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی وجود دارد را شناسایی و در رفع به موقع آن اقدام کنند. عمده ترین موانع موجود در برنامه‌ریزی منابع انسانی عبارتند از: (۱۲)

بدبینی نسبت به برنامه‌ریزی و پیش بینی در موارد خاص؛ مقاومت واحدهای عملیاتی در مقابل دخالت‌های واحدهای مرکزی؛ عدم ارتباط بین فعالیتهای مختلف در فرایند برنامه‌ریزی، بخصوص بین برنامه‌ریزی 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 برنامه‌ریزی تجاری که رابطه ای بین بودجه ریزی مالی و برنامه‌ریزی منابع ندارد؛ به علت عدم ارتباط استراتژیک بین فرایندهای برنامه‌ریزی و بودجه ریزی، نمی توان استراتژی های عملی را به هدف نزدیک تر کرد. در برنامه‌ریزی 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؛ برنامه‌ریزی منابع انسانی بعد از برنامه‌ریزی عملیاتی به وسیله موسسات اجرا می شود؛ در برنامه‌ریزی منابع انسانی توجه کافی به جنبه های کیفی (توسعه مهارت‌های خاص و عملکرد بالقوه افراد) نمی شود؛ برنامه‌ریزی 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 حادثتر خواهد شد، پس عامل تحریک کننده چنین درگیری و مشکلاتی، بدگمانی به برنامه‌ریزی و اعتماد نداشتن واحدها به یکدیگر است.

الگوهای استراتژیک منابع انسانی

الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی (۱۳) مفهومی برای انسجام برنامه‌ریزی منابع انسانی و برنامه‌ریزی 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؛

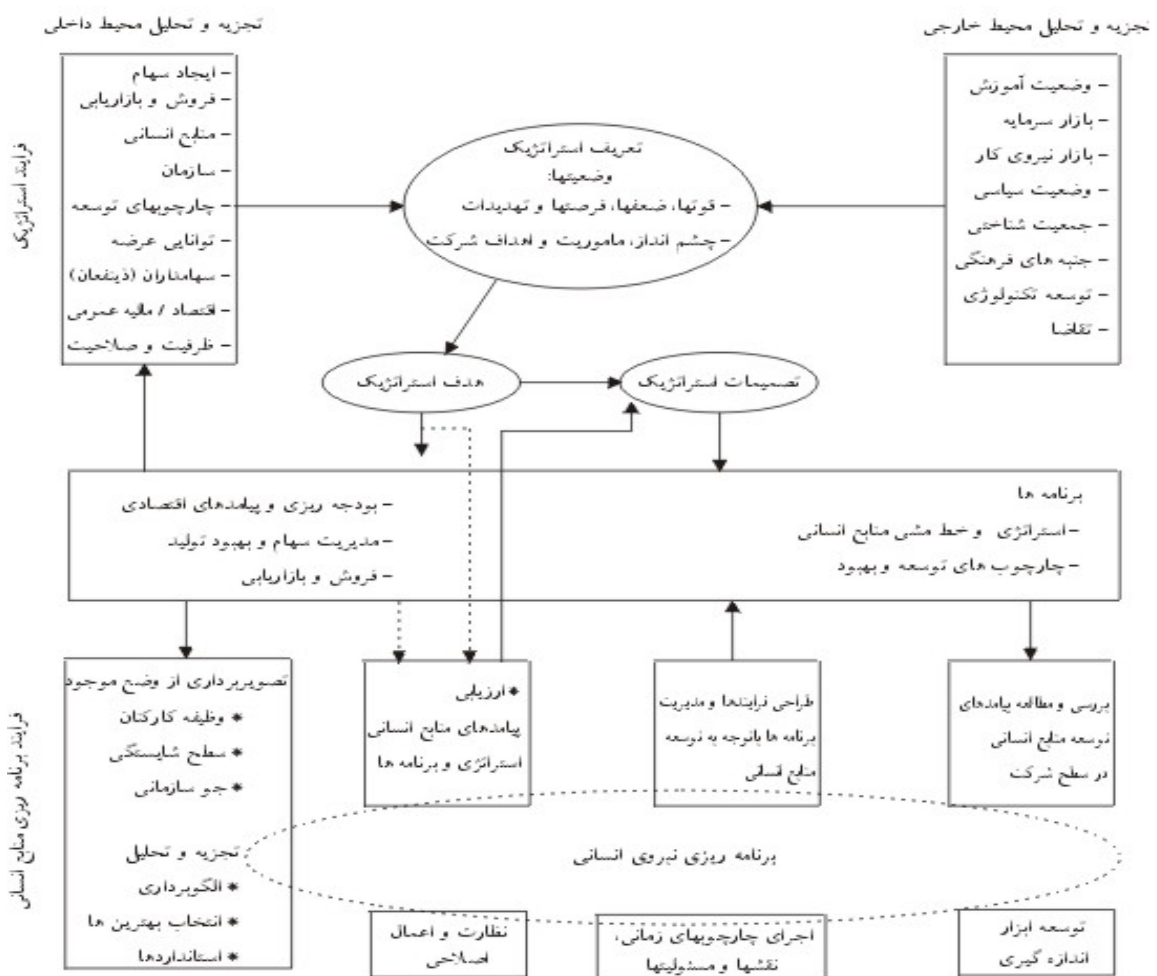
ایجاد ارتباط روشن بین فعالیتهای اصلی تجاری و منابع انسانی؛
طراحی ابزار برنامه‌ریزی که حمایتها و تسهیلات لازم برای توسعه منابع انسانی به وجود آورد.

عناصر الگوی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی

- ۱ - فرایند استراتژیک؛
- ۲ - فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی؛
- ۳ - برنامه‌ها؛

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 2003)

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 پیش‌بینی منابع انسانی موردنیاز که عوامل متعددی از محیط درون سازمانی بر تصمیمات مدیریت اثر می‌گذارد و لی عمده‌ترین 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 برنامه‌ها و خط مشی‌های منابع انسانی شناسایی گردد. و از این عوامل شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، عرضه نیروی کار و توسعه تکنولوژی اثر چشمگیرتر و قابل لمس‌تری 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 درکشورهای 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 می‌کند درعین حال که ضعفها و تهدیدات آن را به حداقل می‌رساند. (۱۴) فرصتها، موقعیتهای مطلوب در محیط موسسه است، عوامل کلیدی یکی از منابع فرصت تلقی می‌شود، شناخت بازار، تغییر در رقابت، تغییرات تکنولوژی و غیره برای موسسه فرصت به حساب می‌آید. تهدیدات بر وضعیتهای نامطلوب در محیط موسسه تاثیر عمده دارد. رشد بازار، قوانین و مقررات و غیره می‌تواند جزء تهدیدات باشد. قوتها، منابع، مهارتها یا مزایای دیگری نسبت به رقبا و نیازهای بازارهایی که موسسه در آنها کار می‌کند یا خواهدکرد. ضعفها، محدودیتهای یا کمبودها در منابع، مهارتها و تواناییهایی است که مانع اثربخشی می‌شود، تجهیزات، منابع مالی، تواناییهای مدیریتی، بازاریابی می‌تواند منبع ضعف باشند.

برنامه‌ها: در این فرایند، استراتژی‌ها و خط مشی‌های منابع انسانی مشخص می‌شوند 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...) موردبررسی قرار گیرد و پیامدهای اقتصادی برنامه‌های شرکت و بهبود تولید و بازاریابی معین و اعلام می‌گردد.

فرایند برنامه‌ریزی 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 اندازه‌گیری 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 می‌گردد که از خود بروز می‌دهند. 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 می‌گردد که در زمینه توسعه منابع انسانی وجود دارد. هدف از الگوبرداری، یافتن نمونه‌هایی از عملکرد عالی و آگاهی یافتن از فرایندهای برنامه‌ریزی منابع انسانی است که سبب بروز عملکرد موردنظر می‌شود. تاکید فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی بر بررسی و مطالعه پیامدهای توسعه منابع انسانی، طراحی فرایندها، ارزیابی پیامدهای منابع انسانی، استراتژی‌ها و برنامه‌هاست که از طریق بخشهای وظیفه‌ای تثبیت می‌گردد. براساس ارزیابی صورت گرفته از منابع انسانی، تصمیم نهایی درمورد برنامه‌های موسسه اتخاذ می‌شود. به هر حال، گاهی سازگاری مقصد استراتژی و پیامدهای ارزیابی قبل از تصمیم نهایی مفید است، که در برنامه موسسه اتفاق می‌افتد. ستاده تصمیمات استراتژیک به عنوان چارچوبی برای توسعه برنامه‌ها به کار می‌رود. بخش منابع انسانی يك فرایند مدیریت و نقش مشاوره برای اطمینان از اجرای برنامه‌های منابع انسانی است. بخش منابع انسانی به طراحی فرایندها، اجرای چارچوبهای زمانی، مسئولیتها و بهبود روش‌شناسی کاری می‌پردازد.

این بخش نقش فعالی در برنامه‌های توسعه منابع انسانی دارد و به صورت منسجمی باعث توسعه تجاری می‌شود. پیامدهای همه طرحها و برنامه‌ها در واژه منابع انسانی است و وقتی به اتمام برسد به عنوان الگوی منابع انسانی عمل می‌کند. بعد از تبیین الگو، تفاوتها تجزیه و تحلیل و بررسی می‌گردد، 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 می‌شوید؟ ابزار اندازه‌گیری شکافها چیست؟ برای منابع انسانی چه نوع کاری انجام شده است؟ کمتر توجه می‌کنیم.

در تجزیه و تحلیل الگوی حاضر و ابزارهای اندازه‌گیری آن، میزان نیاز به نیروی انسانی در برنامه‌ریزی منابع انسانی را مطرح می‌کند؛ برنامه باید قبل از اجرا به تصویب مدیریت برسد. به کارگیری ابزار اندازه‌گیری باید با همکاری مدیریت و باتوجه به تغییر وظایف منابع انسانی اجرا شود. اجرای برنامه‌ریزی، 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.

مفهوم طرح‌ریزی استراتژیک منابع انسانی

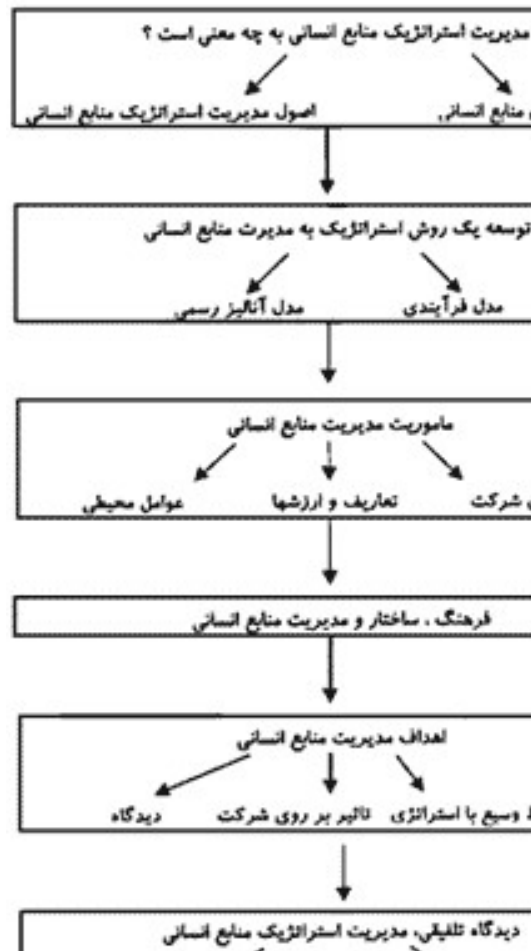
برنامه‌هایی که مدیریت منابع انسانی با استفاده از فرصتها برای به دست آوردن مزیت رقابتی به دست می‌آورد و در حقیقت برنامه‌ریزی منابع انسانی زمانی استراتژیک است که به پیش‌بینی مدیریت و اداره کردن سازمان در محیط متغیر کمک کند پس با تجزیه و تحلیل اهداف استراتژیک شرکت و بررسی دقیق محیط بیرونی و درونی سازمان و با توجه به محدودیتها و امکانات اهداف استراتژیک منابع انسانی، استراتژی رسیدن به اهداف موردنظر تعیین می‌گردد.

مزایای طرح‌ریزی 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 ۳ سال)
- مکتوب شدن اهداف و برنامه‌ریزی نیروی انسانی که معمولاً مدیران به‌طور غیررسمی و شهودی انجام می‌دهند ;
- درگیر ساختن منابع انسانی با اهداف استراتژیک ;
- پیش‌بینی منابع انسانی مورد تقاضا و راهکارهای تامین ;
- به وجود آمدن یک حساسیت حیاتی برای فعالیتها.

انواع مدلها

الف) مدل ارائه شده به وسیله رزماری هریسون: برای طرح‌ریزی استراتژیک، در این مدل عوامل مختلفی را باید دید که هفت گام اصلی در شکل (۱) مشخص گردیده است و اجرای این مدل در شرکتهای کوچک نیاز به حمایت مدیران ندارد ولی در شرکتهای بزرگ این حمایت ضروری است .



شکل: ۷ مرحله مدل فرآیند طرح‌ریزی استراتژیک رزماری هریسون

ب) مدل ارائه‌شده به‌وسیله جیمز واکر: با توجه به مدل ارائه شده در شکل (۲) این مدل تقریباً با مدل نظری که در کتابهای فارسی دیده شده نزدیک است. در این فرآیند به ۳ بخش استراتژی مؤسسه، مسیر استراتژیک و اجزاء تقسیم گردیده که برهم تاثیر دوطرفه دارند.



شکل (۲): مدل استراتژیک جیمز واکر

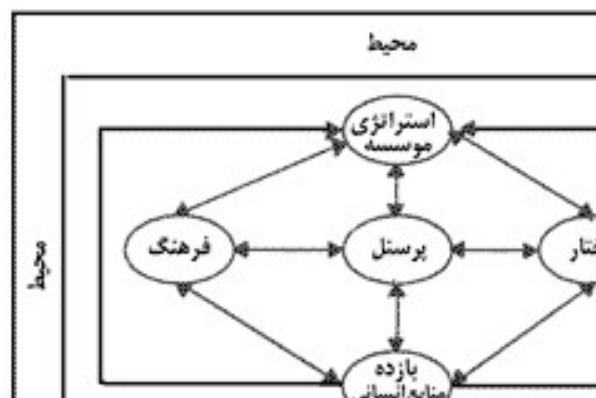
ج) مدل ارائه شده به وسیله کریستوفر پی: همان طور که در شکل (۳) مشاهده می کنید در این مدل شامل ۳ سطح است که عبارتست از:

سطح اول: استراتژی موسسه;

سطح دوم: ساختار، پرسنل و فرهنگ موسسه;

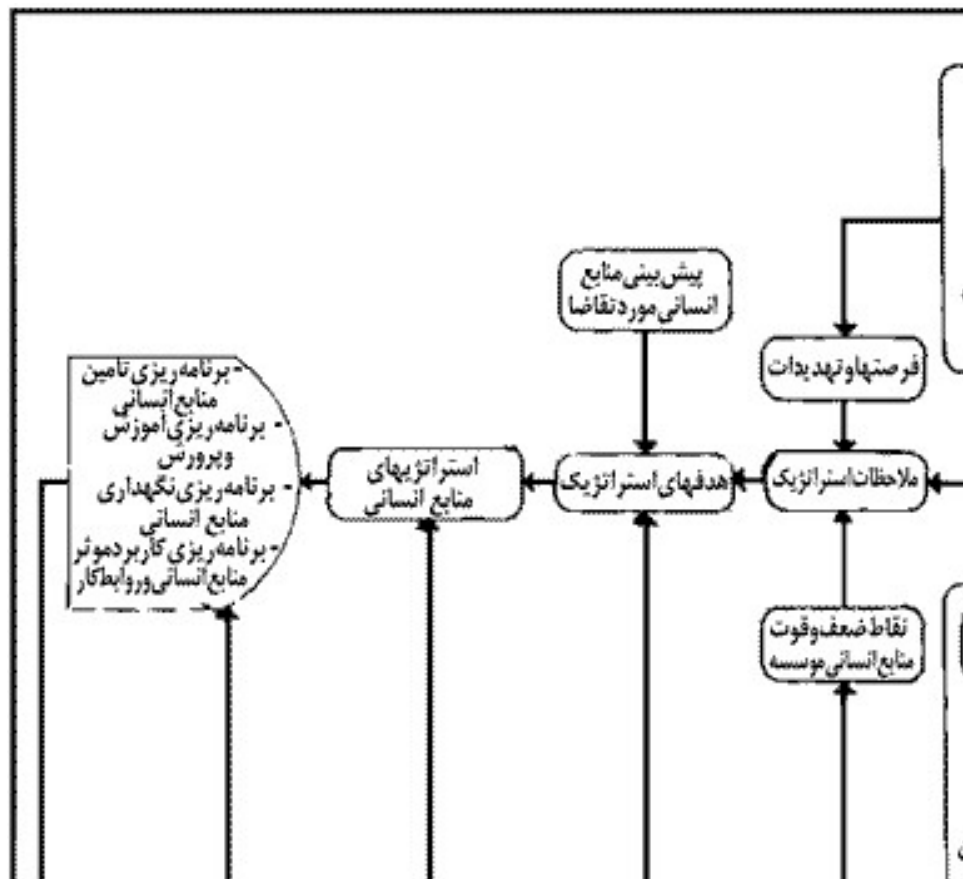
سطح سوم: بازده منابع انسانی.

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 (۳): مدل استراتژی منابع انسانی با نگرش باز

د) مدل فرآیند طراحی استراتژیک منابع انسانی با رویکرد اجرایی: همان گونه که در شکل (۴) ملاحظه می کنید، فرآیند طراحی استراتژیک منابع انسانی با دریافت و تجزیه و تحلیل اهداف استراتژیک شرکت و موسسه و بررسی دقیق محیط بیرونی و محیط درونی سازمان آغاز می گردد و با توجه به محدودیتها و امکانات اهداف استراتژیک منابع انسانی، استراتژیهای رسیدن به اهداف مورد نظر تبیین می گردد.



شکل (۴): مدل طرح‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با رویکرد اجرایی

پیوند استراتژی منابع انسانی با استراتژی‌های کلی و کلان سازمان

قبلاً در مورد استراتژی‌های منابع انسانی و ضرورت و اهمیت همراستی و پیوند زدن آن با استراتژی‌های کلی سازمان، اجمالاً توضیح داده شد. هم‌اکنون به مراحل اجرایی پیوند آنها با یکدیگر بعنوان یک الزام جهت کسب موفقیت، مزیت رقابتی و ادامه حیات در حوزه کسب و کار اشاره می‌شود.

* نخستین اقدام در این فرآیند خطیر، تعیین دقیق و واضح استراتژی‌های اصلی سازمان است بعنوان مثال، چنانچه سیاستها و برنامه‌های شرکت ملی پالایش و پخش افزایش ظرفیت پالایشگاهها، افزایش صادرات فرآورده‌های نفتی، به حداقل رسانیدن ضایعات، و برنامه‌های مشابه آن فرض نمائیم ضرورتاً لازم است استراتژی‌های دستیابی به برنامه‌های 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 می‌گردد.

* پس از روشن نمودن برنامه‌های کلی سازمان، استراتژی‌هایی که امکان دستیابی به برنامه‌های مذکور را امکان‌پذیر می‌سازد می‌بایست مشخص گردند. بنا به فرض فوق، استراتژی‌های شرکت را می‌توان 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 نیروهائی 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 کارائی 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 توانائیها 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 شده اند می توانند 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:

۱. 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 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.

۲. تعیین وظایف: وظایف رسمی و غیررسمی سازمان «باید هابی» 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.

۳. 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.

۴. 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.

۵. 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، فرایندها، عملکرد سازمان مورد مطالعه قرار می‌گیرند.

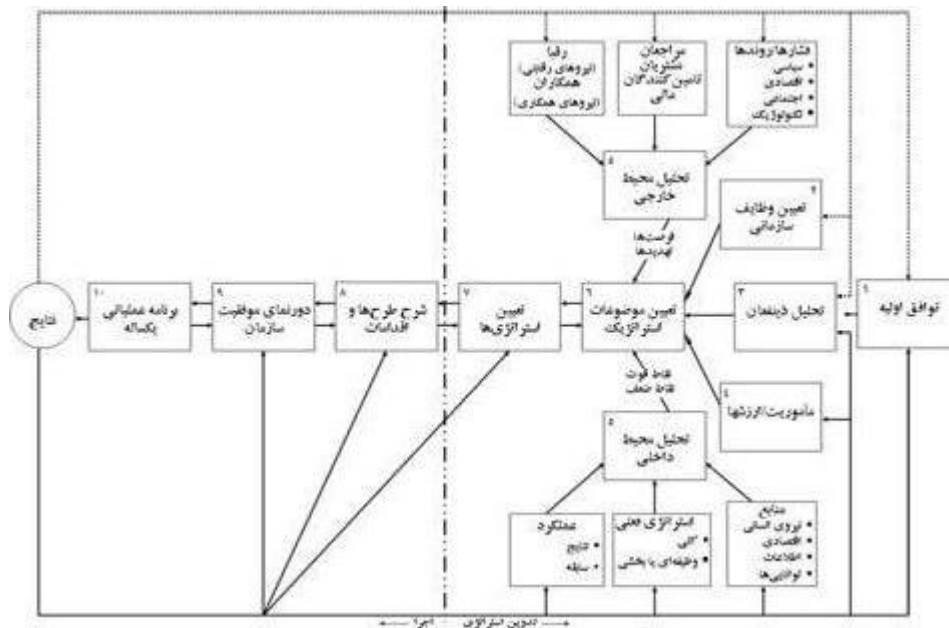
۶. تعیین موضوعات استراتژیک پیش روی سازمان: این مرحله قلب فرایند برنامه ریزی استراتژیک است. موضوعات استراتژیک تصمیمات سیاسی و اساسی هستند که بر اختیارات، مأموریت، ارزشها، محصول یا خدمات ارائه شده، مراجعان یا استفاده‌کنندگان، هزینه‌ها، تأمین منابع مالی، سازمان یا مدیریت تأثیر می‌گذارد. هدف این مرحله تعیین انتخاب‌هایی است که سازمان با آنها مواجه است.

۷. 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.

۸. 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 برابسون 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.

۹. 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.

۱۰. 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 برنامه‌ریزی منابع انسانی جزء برنامه‌ریزی استراتژیک است و سنگ زیربنای برنامه‌ریزی 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 برنامه‌ریزی منابع انسانی مطمح نظر قرار می گیرد و برای آن برنامه‌ریزی استراتژیک انجام می گیرد، شناخت از وضعیت موجود داخلی و خارجی موسسه به منظور مواجهه با آینده است، چرا که آن جنبه ای از برنامه‌ریزی 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 با توجه به عوامل داخلی و خارجی تاثیرگذار بر فعالیتهای موسسه صورت می گیرد. همچنین با افزایش رقابت و کمیابی پرسنل ماهر با احتیاجات مناسب بازار، برنامه‌ریزی و مدیریت منابع، تلاش بسیاری را در راستای برنامه‌ریزی منابع انسانی می طلبد. از این رو، بررسی الگوها و مدل های مختلف برنامه‌ریزی منابع انسانی و استفاده بهینه از آنها در موسسات و سازمانها جهت برنامه‌ریزی و بهسازی منابع انسانی مثمرتر خواهد بود.

منابع و ماخذ:

۱- پاتریک. ج. بیلو؛ راهنمای اجرایی برنامه ریزی استراتژیک؛ ترجمه: منصور شریفی کلویی، نشر آردین، تهران، ۱۳۷۶، ص ۱۷.

۲ - جیمز دبلیو واکر؛ برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی؛ ترجمه: خدابخش داشگرزاده، انتشارات موسسه نشر فرهنگی زند، چاپ اول، ۱۳۷۵، ص ۵.
۳ - منوریان، عباس؛ فرایند برنامه ریزی استراتژیک؛ فصلنامه مدیریت دولتی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۱۰ پاییز ۱۳۶۹، ص ۶۷.

4 - CARTER MCNAMARD "STRATEGIC PLANNING (IN NONPROFIT OR FOR PROFIT ORGANIZATIONS) INTERNET" P.4.

5 - M.G.SINGER "HUMAN RESOURCE MANAGEMENT" PWS-KENT CO.1990" P.100.

6 - MR. MOSES M. SINELANE "THE HUMAN RESOURCE PLANNING NATIONAL AND REGIONAL APPROACH BENCHMARKING AND RE-ENGINEERING "2000" P.1.

7 - MR. MOSES & M SINELANE" OP.CIT. P.5.

۸ - سعادت، اسفندیار؛ مدیریت منابع انسانی؛ انتشارات سمت، چاپ اول، ۱۳۷۵، ص ۵۷.

۹ - زارعی متین، حسن، برنامه ریزی استراتژیک برای منابع استراتژیک؛ فصلنامه دانش مدیریت، انتشارات دانشگاه تهران، شماره ۱۷، تابستان ۷۱، ص ۶۶.

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.

۱۴ - پیرس و رابینسون؛ برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک؛ ترجمه: سهراب خلیلی شورینی، انتشارات یادواره کتاب، چاپ دوم، ۱۳۸۰، ص ۳۰۷.