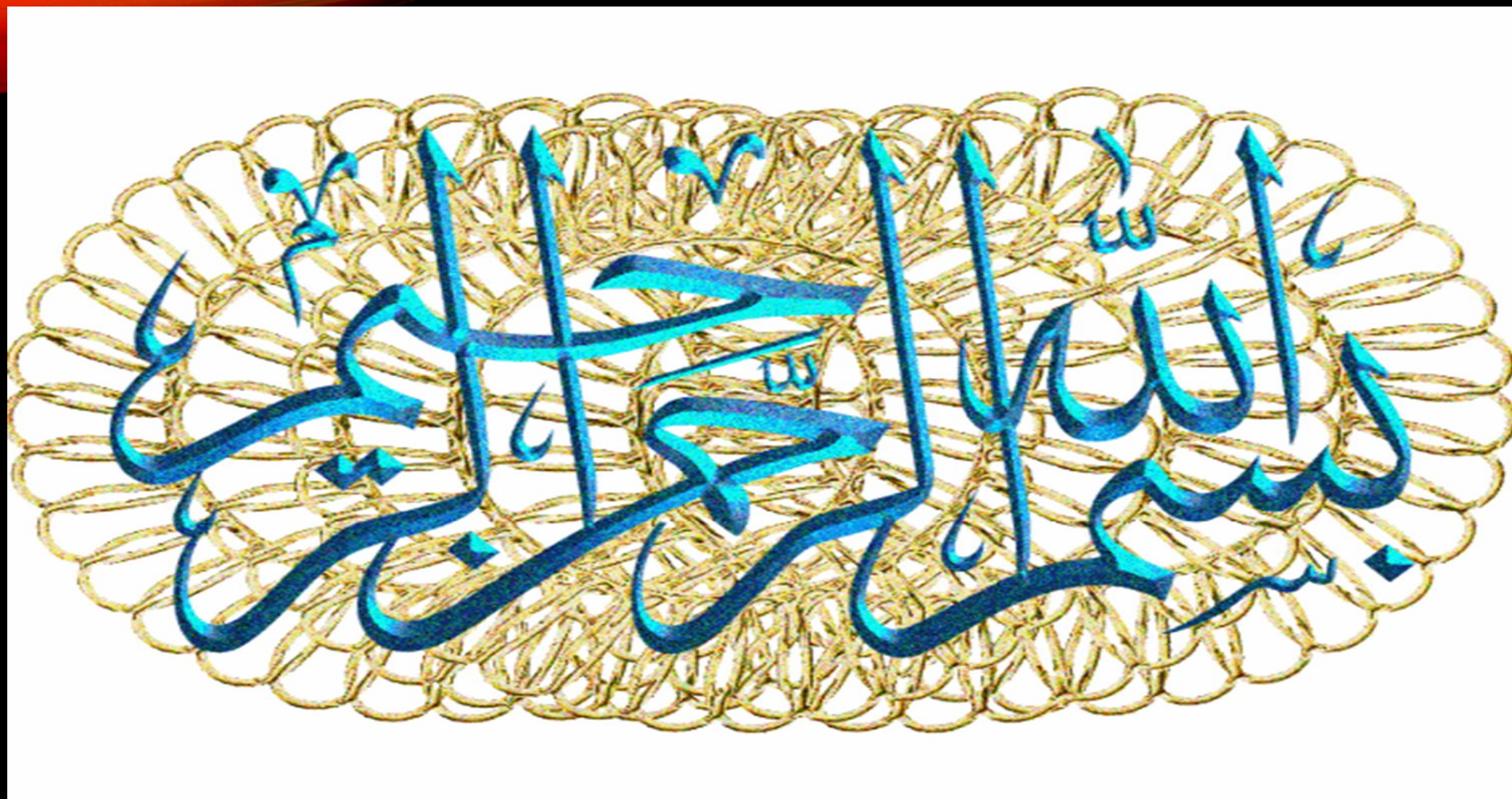


# برنامه ریزی و الگوهای مدیریت منابع انسانی

ابوالفضل مددی

زمستان ۱۳۹۳



وَالَّتَيْنِ وَ الزَّيْتُونَ وَ طُورِ سِنِينَ وَ هَذَا الْبَلَدِ الْأَمِينِ  
لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ .

سوگند به انجیر و زیتون (سوگند به سرزمین شام و بیت المقدس )  
، سوگند به طور سینا ،  
سوگند به این شهر امن (مکه) ،

که ما **انسان** را در بهترین صورت و نظام آفریدیم .  
این آیات شریف ، نشان دهنده کیفیت و ساختار اساسی **انسان** از  
دیدگاه خلقت است .

# مدیریت منابع انسانی

تحولات فرهنگی ، اقتصادی ، اجتماعی ، سیاسی و تکنولوژی که در جوامع امروزی به سرعت در حال وقوع است تغییرات سازمانی عمده ای را در ابعاد نیروی انسانی از قبیل سطح انتظار سطح رفاه فشارهای اجتماعی و روانی افراد حمایت‌های قانونی بازار کار تغییر ماهیت مشاغل به وجود آورده است که این تغییرات مدیریت نیروی انسانی را دشوارتر کرده است به طوری که امروزه نه تنها با مسائل نیروی انسانی نمی توان برخوردی واکنشی داشت بلکه مدیریت باید از قبل برای تمامی زمینه های مربوط برنامه های علمی و عقلانی طراحی و پیش بینی کند.

برنامه ریزی نیروی انسانی بخش مهمی از پشتیبانی پس از ارائه و فروش خدمات با تضمین خدمات است.

# نیروی انسانی به منزله مهم ترین منابع هر سازمانی است ( Qunhong ) (ang and others

در عصر حاضر کمتر جامعه ای را میتوان یافت که اداره امور مختلف آن بدون برنامه ریزی به طور اعم و برنامه ریزی نیروی انسانی به طور اخص امکان پذیر باشد. تحقق یافتن اهداف یک سازمان نیازمند طراحی و برنامه ریزی کامل و جامعی است که در آن کلیه نیازمندی ها و منابع تامین آنها حتب الامکان مورد پیش بینی قرار گیرد.

بدیهی است که برنامه ریزی در هر یک از این امور بدون پیش بینی نیروی انسانی مورد نیاز و نحوه تامین، تربیت و توزیع صحیح آن، قرین موفقیت نخواهد بود.

**با برنامه ریزی نیروی انسانی، ضمن پیش بینی نیازهای آتی پرسنل، استفاده بهینه از نیروی انسانی موجود و انتخاب صحیح کارکنان، 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 بر عهده خواهد داشت و استفاده صحیح از کارکنان، مورد توجه خاص قرار گیرد. با توجه به اینکه هرگونه پیشرفت اقتصادی مرهون برنامه ریزی دقیق نیروی انسانی در سطح سازمان است.

امروزه خطوط اصلی برنامه ریزی آموزشی و تامین نیروی انسانی مورد نیاز در سازمانهای مختلف ، تابع برنامه ریزی نیروی انسانی شده است.

بدون شک مهم ترین منبع هر سازمان ، نیروی انسانی آن است عوامل تشکیل دهنده این نیرو ، موجودات با احساس و شعوری هستند که چنانچه انگیزه کافی داشته باشند توان ، استعداد و مهارت خود را در خدمت سازمان بکار خواهد گرفت و چرخهای آن را به حرکت در خواهند آورد.

بنابراین موفقیت و پیشرفت هر سازمان به نیروی انسانی آن بستگی مستقیم دارد.

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 مختاری تشکیل میدهند که ممکن است به دلایل گوناگون سازمان را ترک کنند.

بر همین اساس برنامه ریزی نیروی انسانی بعد از تجزیه و تحلیل شغل از مهم ترین وظایف مدیریت منابع انسانی به حساب می آید.



# وظایف مدیریت منابع انسانی

هر سازمان اجتماعی (دولتی ، خصوصی ، صنعتی ،  
بازرگانی ، خدماتی ، فرهنگی ، آموزشی ، مذهبی ، نظامی  
و سیاسی) که توسط افراد اداره می‌شوند ، باید **دو دسته**  
**وظایف قابل تفکیک** را ارائه دهند که **وظایف مدیریتی و**  
**عملیاتی** نامیده می‌شود .

## وظایف مدیریتی:

برنامه‌ریزی ، سازماندهی ، هدایت یا رهبری ، نظارت  
و کنترل

## وظایف عملیاتی:

تدارك نیرو (کارمند یابی) ، بهبود و پرورش کارکنان (آموزش) ، جبران خدمات  
، روابط کار ، ایمنی و بهداشت ، تحقیقات در زمینه‌های انسانی

برنامه ریزی با ۳ جنبه مختلف در مدیریت ارتباط دارد:

۱- توسعه مدیریت

۲- بهره‌وری نیروی انسانی

۳- طرح ریزی سازمانی

# فرآیند جامعه پذیری سازمان



نتیجه

تحول و دگرگونی فرد

رویارویی فرد با سازمان

قبل از ورود به سازمان



## وظایف مدیریتی مدیریت منابع انسانی

برای نیروی انسانی بعد از تجزیه و تحلیل شغل از مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی به حساب می آید

### ۱- برنامه ریزی

برنامه ریزی عبارت از پیش بینی و تدوین برنامه ها و اقدامات لازم می باشد .

در این صورت فرآیند تصمیم گیری در ارزیابی راه کارها و انتخاب بهترین راه کار لازم و ضروری است .

## برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی یکی از وظایف مهم مدیریت است ، مانند پلی که زمان حال را به آینده مربوط می‌کند.

اهمیت برنامه‌ریزی از این جا آشکار می‌شود که منابع اعم از مادی و انسانی کم یابند.

هم چنین عوامل محیطی مانند شرایط سیاسی ، اقتصادی ، اجتماعی ، علمی و تکنولوژیکی به سبب تغییر دائمی غیر قابل پیش بینی و ناپایدارند .

## تعاریف برنامه ریزی

- ۱- برنامه ریزی ماهیتاً با پیش بینی همراه است
- ۲- برنامه ریزی يك نظام تصميم گيري است ، مشتمل بر فرآیند اتخاذ تصميم نسبت به آن چه باید در آینده انجام پذیرد .
- ۳- برنامه ریزی بر نتایج مطلوبی تأکید دارد که در آینده بدست می آید .

## ماهیت برنامه ریزی

ماهیت برنامه ریزی را می توان با توجه به چهار عامل مهم آن ، به شرح زیر مورد بررسی قرار داد :

۱. از جهت کمک به رسیدن به هدف ها و مقاصد
۲. از لحاظ اولویت آن نسبت به سایر وظایف مدیریت
۳. از نظر جامعیت
۴. از حیث بازدهی نتایج برنامه ها

## مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی

فرایند برنامه ریزی نیروی انسانی دارای ۵ مرحله میباشد که عبارتند:

• مرحله اول : بررسی اهداف آتی سازمان

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

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

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

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

برنامه ریزی منابع انسانی (HRM) عبارت است از: پیش بینی نیاز های سازمان از نظر منابع انسانی و مراحتی که برای برآوردن آن نیازها باید طراحی شود قلمرو برنامه های انسانی عبارتند از:

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

فرایند برنامه ریزی نیروی انسانی ، برنامه ریزی منابع انسانی دارای سه مرحله اساسی زیر است :

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

حضرت علی (ع) :

تدبیر کردن قبل از هرکاری تو

را از پشیمانی باز خواهد داشت

## ۲. سازماندهي

بعد از تعيين اهداف و فعاليت هاي سازمان، آن سازمان بايد توانايي انجام اهداف تعيين شده و دستيابي به آنها را داشته باشد. بنابر اين سازماندهي نيل به هدف را ميسر مي سازد.

از اين رو مديریت منابع انساني بايد قادر به ايجاد زیرساخت رسمي بر اساس: ارتباط بين شاغلين، مشاغل و عوامل مادي باشد، تا زمينه نيل به اهداف فراهم گردد.

برهمن اساس گفته مي شود: سازماندهي شناسايي و گروه بندي فعاليتها، تعيين اختيار و مسئوليت ها براي مديران و سرپرستان، و ايجاد هماهنگي بين وظائف و فعاليتها مي باشد.

### ۳. هدایت یا رهبری

در این رابطه مدیر منابع انسانی با ایجاد انگیزه در افراد و استفاده از تحریک آنها، نیل به هدف را ممکن می‌سازد. این وظیفه ممکن است نام‌های دیگری مانند انگیزش، به‌کارگماری و دستور دهی نیز عنوان شود.

### ۴. نظارت و کنترل

منطقی است که یکی از وظایف مدیریت در هر سطحی عبارت از مشاهده عمل و مقایسه آن با برنامه‌ها و **تعدیل** آن‌ها با **انحرافات** و انجام اقدامات **اصلاحی** باشد.

کنترل در بُعد نیروی انسانی بر اساس برنامه‌های نیروی انسانی صورت می‌پذیرد.

# وظایف عملیاتی مدیریت منابع انسانی

## ۱. تدارك نیرو (کارمند یابی)

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

این عمل با موضوعاتی مانند:

تعیین اهداف مشاغل، استخدام، انتخاب و بکارگماری کسانی که استخدام شده اند ارتباط دارد.

تعیین چنین نیازهایی به کمیت و کیفیت نیروی انسانی مربوط می شود و در برگیرنده فنونی همچون بررسی فرمهای استخدامی، آزمون های روانی، مصاحبه و توجیه نیروی انسانی می باشد.

## ۲. بهبود و پرورش نیروی انسانی

بعد از آن که نیروی انسانی تعیین شد باید مهارت ، دانش ، رفتار و عملکرد آن ها نیز بهبود یابد.

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

در واقع مدیریت منابع انسانی در بخش عملیاتی، نهایت تلاش خویش را در جهت به روز نگهداشتن دانش و قوای نیروی انسانی به عمل می آورد.

### ۳. جبران خدمات

وظیفه مدیر منابع انسانی برنامه ریزی برای بهبود نظامات پرداخت عادلانه حقوق و دستمزد، مزایای نقدی و غیرنقدی و ارائه خدمات رفاهی می باشد.

### ۴. نگهداری

وظیفه نگهداری به حفظ موقعیت نیرو از نظر تخصص، بهداشت و ایمنی توجه دارد. تدابیر لازم برای حفظ و نگهداری نیروی متخصص از طرق مختلف انگیزشی (مزایا، ارتقاء شغلی و...) تدابیر ایمنی، کارکنان را از آسیب هایی که ناشی از حوادث و رویدادهای مربوط به کار می شود، حمایت می نماید و در این مورد آن ها را مصون می سازد.

لازمه برنامه های ایمنی در محیط کار، برنامه حفظ بهداشت نیروی کار می باشد.

منظور از برنامه‌ریزی بهداشت کار در نگهداری نیروی انسانی، برنامه‌ریزی در جهت حفظ نیروی انسانی از بیماری‌های جسمی و روانی ناشی از **تداوم انجام کار** است.

این وظیفه فرعی در رابطه با نگهداری نیروی انسانی از این نظر مهم است که اگر کارکنان از سلامتی خوبی برخوردار باشند، از کار خود لذت می‌برند و مسئولیت‌های خود را نیز با کارایی بیشتری انجام می‌دهند.

## ۵. روابط کار

فعالیت های روابط کار بین مدیران و کارکنان بیانگر تلاش برای اثربخشی سازمان از طریق افزایش اعتبار و مقام کارکنان و رشد آن ها می باشد.

این امر به طریق مستقیم و با استفاده از ارتباطات دو جانبه بین مدیران و کارکنان و همکاری دو طرفه و مشارکت در تصمیم گیری حاصل می شود.

## ۶. تحقیقات در زمینه منابع انسانی

در مدیریت هیچ زمینه ای دیده نمی شود که بی نیاز از تحقیقات باشد.

تحقیقات در زمینه منابع انسانی بررسی هدفدار و منظم در زمینه های انسانی را به همراه خواهد داشت.

بررسی ها نشان داده اند امروزه وجود کارگران و کارمندان افسرده، نیروهایی که در مقابل دریافت حقوق کاری انجام نمی دهند، ارتکاب به اعمال خرابکارانه در میان کارکنان، سستی و تسامح در کار، غیبت، استعفا، تقاضای انتقال، و جابجایی فراوان، همگی نشانه از خود بیگانگی کارکنان و آزردهی آن ها از محیط کار و یا چگونگی اداره آن می باشد،

لذا مدیریت منابع انسانی با اتخاذ فرآیند و روش های تحقیقی مانند پژوهش عملکرد، بررسی و بازخورد و مداخله تلاش می کند تا با شناخت دلایل این نارسایی ها، نیروی انسانی را در جهت ایفای وظایف سرحال و پرتوان نگهدارد.

# رده بندی ساختارهای نیروی انسانی



## تعریف برنامه‌ریزی نیروی انسانی

مجموعه‌ای از فعالیت‌های طراحی شده، منظم و مداومی که مدیریت را از وجود نیروی انسانی مناسب و لازم برای عملیات و اقدامات گوناگون در واحدهای مختلف سازمان و در زمان‌های مورد نیاز و مورد نظر مطمئن می‌سازد.

در تعریف دیگری از نیروی انسانی با نگرش به هدف و مشارکت افراد در توسعه سازمان گفته شده است:

قصد از برنامه‌ریزی نیروی انسانی عبارت است از بهبود بخشیدن به توانایی سازمان در جهت رسیدن به اهدافش، بر اساس طراحی مشارکت بیشتر نیروی انسانی در اداره سازمان در همه زمان‌های حال و آینده.

## اهداف برنامه ریزی نیروی انسانی

- ۱- امکان استفاده عقلایی، سودمند و بهینه منابع انسانی برای سازمان و مدیریت
- ۲- مشخص نمودن نیازهای پرسنلی آینده
- ۳- هماهنگ سازی فعالیت های منابع انسانی با برنامه های آینده سازمان
- ۴- تقلیل هزینه های پرسنلی
- ۵- تقویت سیستم های اطلاعاتی مدیران بالاخص مدیران منابع انسانی

باید به ضرورت‌های کمی و کیفی سازمان نیز با توجه به پرسش‌های زیر توسط مدیریت منابع انسانی مشخص گردد.

۱. سازمان چه نوع افرادی را نیاز دارد.

۲. چه تعداد افراد می‌خواهد

۳. این افراد برای چه دوره‌ای از زمان مورد نیاز هستند.

۴. چه تعداد از افراد مورد نیاز باید در امور جاری به کار گرفته شوند.

۵. سازمان چگونه می‌تواند از منابع داخلی و خارجی نیرو تأمین کند.

۶. چه متغیرهایی در بازار کار و محیط بر سیستم برنامه ریزی نیروی انسانی اثر خواهد گذاشت.

# خطوط اصلی و نحوه کار برنامه ریزی نیروی انسانی

۱- شناخت دقیق و آگاهی کامل از نیاز بخش های مختلف سازمان به نیروی انسانی

۲- شناخت کمی و کیفی نیروی انسانی موجود سازمان

۳- مقایسه و انطباق کمی و کیفی کارکنان با برنامه های مختلف سازمان

عوامل موثر در تعیین نیازمندیهای نیروی انسانی :

۱- افزایش یا کاهش حجم عملیات (حال و آینده)

۲- کاهش نیروی انسانی به علت خروج از خدمت کارکنان

جریان نیروی انسانی :

مجموع موارد ورود و خروج (جذب و خاتمه خدمت) نیروی انسانی که به طور مستمر صورت می پذیرد. (باید یک جریان منظم باشد)

افت یا ریزش نیروی انسانی :

خارج شدن افراد به هر نحو از ذخیره نیروی انسانی موجود سازمان نظیر:

بازنشستگی ، استعفا ، اخراج ، ازکارافتاده کلی ، مرگ ، انقضای قراردادهای کارو...

## محاسن تامین نیروی انسانی از منابع داخلی

- ۱- افزایش امید کارکنان و علاقه بیشتر به کار
- ۲- کاهش نارضایتی‌های شغلی
- ۳- کاهش هزینه‌های آموزشی
- ۴- کاهش ریسک خطر وارد کردن اشخاص ناشناخته به داخل سازمان
- ۵- آشنایی کارکنان فعلی به خصوصیات و خطمشی‌های مختلف سازمان

محاسن تامین نیروی انسانی از طریق منابع خارجی (بیرون سازمان):

۱- ورود عقاید و افکار جدید به سازمان

۲- امکان استفاده از تخصص تازه و دانش نوین

۳- امکان ورود افراد نخبه، کارآفرین و عناصر جوان به سازمان

# گردش شغلي

در برنامه ريزي گردش شغلي کارکنان به صورت دوره اي در مشاغل مشابه و ساده تعويض شغل مي دهند.

جابجايي شغلي خستگي و يکنواختي در مشاغل ساده را کاهش مي دهد.

از مزايای ديگر اين روش ايجاد انعطاف پذيري در سازمان و آموزش نيروي کار مي باشد، ضمن آن که تأمين نيرو را نیز موجب خواهد شد.

## متغیرهای محیطی اثرگذار بر برنامه ریزی نیروی انسانی

همه مدیران و برنامه ریزان چه در کار نیروی انسانی و چه در کار تدارکات مالی، دانشگاهی و ... باید به اندازه مورد نیاز عوامل و متغیرهای اثرگذار از محیط بیرونی، درونی سازمان بر کارکردهای مدیران را شناسایی نمایند، تا توان تغییر و یا انطباق با آن وضعیت ها را داشته باشند

جهت تحلیل متغیرها از تقسیم بندی متغیرهای خارجی، داخلی، فردی و شغلی استفاده شده است.

## متغیرهای خارجی اثرگذار بر کارکرد برنامه ریزی نیروی انسانی

**متغیرهای محیطی خارجی:** متغیرهایی هستند که در محدوده خارج از سازمان و با اعمال کنترل کمتر از سوی مدیران همراه می باشد. این متغیرها عبارتند از:

۱. حکومت
۲. ملاحظات فرهنگی
۳. رقبا
۴. مشتریان
۵. نیروی انسانی
۶. تکنولوژی
۷. عوامل جغرافیایی
۸. شرایط اقتصادی
۹. اتحادیه ها و انجمن ها

## ۱. حکومت

حکومت‌ها مهم‌ترین نقش را در مدیریت منابع انسانی و به تبع آن در برنامه ریزی نیروی انسانی ایفاء می‌کنند، زیرا آن‌ها با تنظیم قوانین و مقررات در برنامه‌های انسانی سازمان تأثیر مستقیم می‌گذارند. برای مثال تنظیم و تصویب و ابلاغ قوانینی مانند قانون نظام هماهنگ پرداخت یا قانون کار، قانون حمایت اجتماعی و ... و همچنین تصمیمات قضایی در تنظیم دعاوی اداری و محاکم کارگری چهارچوب مناسب را به برنامه ریزان ارائه می‌دهند.

# حکومت

از سوي ديگر **مجريان قانون** **نيز با تفسير** و ارائه قانون به گونه اي ديگر برنامه ريزي نيروي انساني را تحت تأثير قرار مي دهند. دولت با تصويب قوانين تعديل نيروي انساني، با زخريد، بازنشستگي زودرس، بهره گيري کارکنان از فرصت هاي آموزشي، چگونگي مأموريت به تحصيل، تنظيم سياست هاي نيروي انساني را تحت شعاع قرار مي دهد.

دولت همچنین به طور غیرمستقیم با تنظیم سیاست‌های پولی و مالی، قوانین مربوط به حمایت از مصرف‌کننده گان کالا و خدمات، تنظیم سیاست‌های فرهنگی، سیاسی، اجتماعی، و اقتصادی بر عرضه و تقاضای نیروی کار نیز تأثیر می‌گذارد.

## ۲. ملاحظات فرهنگی

بي توجهي مديران سازمان ها به آداب و رسوم، زبان، اعتقادات مذهبي، هنجارها، ارزش ها، نگرش ها، باورها، ضرب المثل ها و اصطلاحات محاوره اي مردم كه اغلب معرف فرهنگ جامعه است بر عملکرد سازمان تأثير مي گذارد مثلاً در برخی از سازمان ها، بزرگي دفتر مدير متناسب با درجه اهميت او و نه نياز كاري اش مي باشد.

## ۳. رقبا

معمولاً مؤسسات مشابه که کالاها و خدمات مشابه ارائه می کنند، ممکن است به جذب نیروی انسانی لایق و کارآزموده تمایل نشان دهند. در این رابطه وظیفه سازمان این است که نیروی انسانی لایق و کاردان خویش را حفظ نماید.

## ۴. مشتریان

استفاده کنندگان از خدمات و کالاهای سازمان ها بسیار تأثیرگذار هستند زیرا استقبال یا عدم استقبال آن ها می تواند باعث موفقیت یا عدم موفقیت سازمانی شود.

همچنین بدیهی است که بین میزان قابلیت ها و مهارت های کارکنان و میزان استقبال و رضایت مشتریان از کالاها و خدمات سازمان رابطه مستقیم وجود دارد.

## ۵. نیروی انسانی

شناخت ساختار جمعیتی هر جامعه‌ای عرضه جاری نیروی کار در داخل سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

باید تعداد و مشخصات نیروی کار موجود در بازار کار را جهت اشتغال در **پُست‌های بلا تصدی** از طریق جذب نیروی خارج از سازمان شناسایی گردد، ضمن آن که ترکیب نیروی کار در حال تغییر است به گونه‌ای که سطوح آموزش انفرادی که امروزه وارد سازمان می‌شوند افزایش یافته و حضور زنان نیز فعال‌تر و بیشتر شده است.

## ۶. تکنولوژی

در مدیریت مؤثر نیروی انسانی به کارگیری اثربخش دستاوردهای علمی و فنی نقش تعیین کننده دارد.

از این رو مدیران قبل از عرضه تکنولوژی جدید باید تأثیر روانی آن را بر نیروی انسانی و مقاومت احتمالی آن ها سنجیده باشند.

- مدیران نیروی انسانی به هنگام به کارگیری تکنولوژی باید در برنامه ریزی نیروی انسانی سازمان خود به گونه ای عمل کنند، که ترس از تغییر، ترس از شکست و ترس از تردید و از دست دادن شغل را در نیروی انسانی خود کم نموده یا از بین ببرند. این قبیل ترس و هراس ها مانع اصلی مدیران برای حل مشکل به کارگیری تکنولوژی است.

# تکنولوژی

در برنامه ریزی نیروی انسانی مدیران باید به اصل توجه، و مشارکت دادن نیروی انسانی و یا کارکنان در تصمیم گیری توجه داشته باشند و در این رابطه شیوه های آموزشی مناسب را جهت آشنایی کارکنان با تکنولوژی پیش بینی نمایند.

## ۷. عوامل جغرافیایی

موقعیت جغرافیایی سازمان ما را با انواع مردمی که به عنوان نیروی کار محسوب می‌شوند و شرایط آن‌ها و چگونگی دسترسی به آن‌ها را مشخص می‌سازد،

برای مثال : شهرداری ، بیمارستان ، کارخانه ، دانشگاه ، سازمان‌های حکومتی و ... تحت تأثیر وضعیت نیرو در منطقه جغرافیایی قرار دارند.

کمبود نیروی انسانی مورد نیاز با **تخصیص لازم** بر شرایط انتخاب و سیاست‌های استخدامی تأثیری انبساطی خواهد گذاشت، در حالی که فراوانی نیرو موجب سیاست‌های انقباضی استخدامی خواهد شد.

کمیبود نیروی انسانی در منطقه موجب تمرکز، جذب و تأمین نیرو از داخل سازمان شده و یا استفاده از سیاست های اضافه کاری، عقد قرارداد را به همراه خواهد داشت، و اگر فراوانی نیرو باشد، در برنامه ریزی نیروی انسانی می توان به روش های جذب نیرو از قبیل استخدام از بیرون یا به کارگیری مستخدمین موقت یا روز مزد توجه داشت.

وضعیت جغرافیایی علاوه بر تأثیر فرهنگی ناشی از وضع طبیعی منطقه، موجب تنظیم سیاست های جبران خدمات ویژه مانند بدهی آب و هوا، حق محرومیت از تسهیلات، دوری از مرکز نیز گردد.

## ۸. شرایط اقتصادی

فعالیت های نیروی انسانی به طور کلی متأثر از اوضاع اقتصادی است. نرخ بهره، تورم، سیاست های مالی و حتی بازار سهام، اثر مهمی بر فعالیت های کارکنان در یک سازمان دارد.

مهمترین عوامل اقتصادی مؤثر بر برنامه ریزی نیروی انسانی را می توان تولید ناخالص ملی، نرخ رشد، درآمد سرانه، عدم اشتغال، بهره وری، شرایط عرضه کنندگان و مؤسسات مالی دانست.

شاید مهمترین شاخص جهت سنجش نیروی کار جامعه، عدم اشتغال باشد. نرخ عدم اشتغال در یک جامعه به طور مؤثری بر میزان فعالیت ها، چگونگی کارمندیابی و انتخاب و همچنین نوع کارکردن افراد در جامعه تاثیر می گذارد.

وجود بیکاران در جامعه در امر کارمندیابی سازمان موجبات به حداقل رساندن هزینه استخدام و انتخاب افراد با صلاحیت و کاهش دستمزد نیروی کار را به همراه خواهد داشت. و به همان نسبت و به دلیل بالا در وضعیت عدم اشتغال، اجرای دستورالعمل‌های انضباطی راحت، غیبت و تأخیر و ترک خدمت کاهش می‌یابد.

در زمانی که تورم به وجود می‌آید، اداره برنامه‌های جبران خدمات کارکنان بسیار مشکل می‌گردد.

## ۹. اتحادیه ها و انجمن ها

انجمن ها و اتحادیه ها از مجموعه کارگران و کارکنان تشکیل می گردد، چون آن ها احساس می کنند که بدین گونه در مقابل مدیریت، بهتر می توانند از منافع خود دفاع کنند، احساس قدرت بیشتری می کنند. این سازمان ها با استفاده از مذاکراتی که با مدیران دارند در تصمیم گیری های آنان تأثیر می گذارند. سطح حقوق، میزان مزایا، شرایط کار، ساعت کار، امنیت در محیط کار و ایمنی و روابط کار از موضوعات مطرح شده در این مذاکرات هستند.

# عوامل داخلی یا سازمانی اثرگذار بر کارکرد برنامه‌ریزی نیروی انسانی

محیط داخلی نیز بر کارکردهای منابع انسانی فشار قابل ملاحظه‌ای را اعمال می‌کند.

# ۱. مقاصد و مأموریت های سازمان

در هر سیستم اجتماعی، سازمان ها دارای وظیفه ای اساسی می باشند که از سوی جامعه به آن ها واگذار شده است. مقاصد یا مأموریت ها، علت وجودی سازمان به شمار می آیند. مقاصد یا مأموریت ها به عنوان عامل اصلی بر وظایف و کارکردهای منابع انسانی تأثیر می گذارد.

## ۲. استراتژی ها

منظور از برنامه‌های راهبردی عبارت از برنامه جامع، واحد و کاملی است که بر مبنای آن نیل به اهداف اساسی سازمان تضمین می‌گردد.

در گذشته مدیریت منابع انسانی در تدوین و تنظیم برنامه ریزی راهبردی دخالت چندانی نداشت، اما با نقش روز افزون منابع انسانی در تولید و بهره‌وری و بودن زمینه‌های راهبردی چندی در پیوند با اتحادیه‌ها، جبران خدمات کارکنان، ارزشیابی مشاغل، سنجش عملکرد کارکنان و سرانجام برنامه‌های آموزشی و پرورش نیروی انسانی حاصل گردید.

## ۳. خط‌مشی‌ها

خط‌مشی‌ها به صورت راهنمایی برای تصمیم‌گیرندگان به کار می‌روند، و محدوده فعالیت و تصمیم‌گیری مدیران اجرایی را نیز مشخص می‌نمایند.

- تدارك فضاي كار و ايجاد امنيت در آن براي كاركنان
- تنظيم سياست هاي جبران خدمات به گونه اي كه افزايش عملکرد نيروي انساني را به صورت كمّي و كيفي موجب مي‌شود.
- تنظيم سياست هاي تشويقي به گونه اي كه استعدادهاي بالقوه آن ها را بر انگيزد.
- اطمینان دادن به نيروي انساني موجود كه جهت ارتقاء و پر كردن پُست‌هاي بلا تصدي در آغاز، اولويت به نيروهاي درون سازمانی داده خواهد شد.
- تنظيم سياست ارتقاء از داخل سازمان

## ۴. اندازه و ساختار سازمان

در سازمان های يك نفره کلیه وظایف توسط شخص واحدی انجام می شود. یعنی همان شخصی که تولید می کند، می فروشد، خدمات ارائه می دهد، منابع مالی را تأمین می کند و ... با گسترده شده حجم فعالیت ها، تقسیم وظایف ضرورت می یابد.

تقسیم وظایف در دو جهت عمودی و افقی صورت می گیرد و نتیجه آن نیز در هر دو صورت تخصصی تر شدن وظایف است.

با رشد و توسعه سازمان، **تخصص گرایی در وظایف** ضرورت پیدا می کند. ایجاد سیستم حقوق و دستمزد برای سازمان چند صد نفره از طراحی همین ساختار برای سازمانی که از چهار یا پنج نفر تشکیل شده، بسیار دشوارتر و پیچیده تر است. بنابراین باید مدیریت را از طریق تخصیصی کردن وظایف یاری داد.

بعضی از صاحب نظران که رابطه بین اندازه و ساختار را مطالعه نموده اند معتقدند، سازمان های دارای سلسله مراتب بلند و بخش ها و مکان های جغرافیایی بیشتر، امکان جذب و جابجایی و کارمندیابی از داخل را بیشتر فراهم می آورند. علاوه بر ساختار سازمانی، اندازه سازمان نیز با پیشرفت شغلی در ارتباط می باشد زیرا هر چه مدیریت و پست های عالی در سازمان بیشتر باشد امکان ارتقاء و یافتن وضعیت مطلوب تر برای افراد در سلسله مراتب سازمانی بیشتر خواهد بود.

## ۵. شرایط مالی سازمان

توان پرداخت، نسبت دستمزدی که ثابت شده، بودجه‌ای که برای آموزش در نظر گرفته می‌شود، و دیگر مسائل بودجه در گرو شرایط مالی و جریان نقدی سازمان است.

سیاست برنامه ریزی نیروی انسانی باید به گونه‌ای تنظیم گردد که هزینه دستمزد به عنوان یک هزینه متغیر دقیقاً با سودآوری سازمان قابل اندازه‌گیری باشد.

## ۶. فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی به عنوان نظامی از ارزش‌های مشترک، اعتقادات، عادات در یک سازمان، که با ساختار رسمی سازمان در جهت ارائه هنجارهای رفتاری تعامل دارند شناخته می‌شود.

سازمان به صورت پیوستاری از رفتارهای تهدید کننده و خشن در یک سو و رفتارهای مشارکتی و حمایتی از سوی دیگر می‌باشد. اگر در سازمان رفتارها بسته باشد، در کارکنان احساس مسئولیت، اعتماد و اطمینان نسبت به کارها وجود ندارد. لذا مخفی کاری تمامی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و موجب عدم خلاقیت کارکنان می‌گردد.

در طرف دیگر پیوستار که فرهنگ باز وجود دارد تصمیمات مشارکتی گرفته می‌شود و درجه بالایی از اعتماد و اطمینان در کارکنان به وجود می‌آید. ارتباطات بین آن‌ها بیشتر شده، خلاقیت و احساس تعلق و وفاداری در آن‌ها افزایش یابد لذا از ترک خدمت آن‌ها نیز کاسته می‌شود.

## متغیرهای فردی اثرگذار بر برنامه ریزی نیروی انسانی

برخی از صاحب نظران مشاوره خدمتی معتقدند که شخصیت فرد (شامل ارزش ها، انگیزه ها و نیازها) عامل مهمی در انتخاب شغل می باشد. آن ها معتقدند، شش گرایش شخصی اساسی وجود دارد که انواع حرفه هایی را که افراد به آن مجذوب می شوند تعیین می نماید. آن ها می گویند شخصی که دارای گرایش اجتماعی است ممکن است به حرفه ای علاقه نشان دهد که مستلزم فعالیت های اجتماعی باشد. شغل هایی از قبیل مددکاری اجتماعی و روانشناسی بالینی و غیره.

# متغیرهای فردی اثرگذار بر برنامه ریزی نیروی انسانی دارای شش گرایش است

این شش گرایش عبارتند از:

۱. واقع گرایی:

افرادی که توانایی بدنی یا مکانیکی دارند و ترجیح می دهند که با اشیاء مواد، ابزار و تجهیزات، گیاهان یا حیوانات سروکار داشته باشند و یا همیشه در فضای باز باشند. مانند: جنگلداری، کشاورزی

## ۲. جستارگري

افرادي که دوست دارند تحقيق کنند، تجزيه و تحليل نمايند، مشاهده کنند، آگاهي يابند، ارزيابي کنند و يا به حل مشکلات پردازند. مثل بيولوژيست ها، شيمي دان ها و اساتيد دانشگاه.

## ۳. جامعه گرایی

اشخاصي که دوست دارند جمعي و با مردم کار کنند، به آن ها آگاهي بدهند، آن ها را راهنمايي کنند و براي آن ها چاره جويي نمايند، لذا اين افراد مشاغلي را انتخاب مي نمايند که مستلزم فعاليت اجتماعي باشد. مانند روانشناسي باليني و خدمت به افراد بيگانه

## ۴. رویه گرایی

این افراد به فعالیت هایی جذب می شوند که ساختار یافته و مبتنی بر قانون و مقررات باشد. این افراد ممکن است نیازهای شخصی خود و افراد زیر دست خویش را در رابطه با نیازهای سازمان از اولویت کمتری برخوردار سازند. مانند حسابداران و بانکداران

## ۵. تأثیر گذاری

افرادی که دوست دارند اعمال نفوذ نمایند و دیگران را هدایت کنند، افرادی مثل مدیران، حقوقدانان و مدیران روابط عمومی

## ۶. هنر گرایي

اشخاصي که توانايي هاي هنري، احساسی، ذوقی و نوآوری دارند، دوست دارند که به مشاغل هنري، تبلیغاتی و موسیقی جذب شوند.

این صاحب نظران معتقدند که اغلب افراد بیش از يك گرایش دارند. برای مثال افرادی که ممکن است هم واقع گرا و هم جستارگر باشند. آن ها با ترسیم يك شش ضلعي از گرایش ها اظهار می دارند، دو گرایشي که به هم نزدیک تر و در مجاورت هم می باشند، سازگارترند.

## متغیرهای شغلی اثرگذار بر برنامه ریزی نیروی انسانی

چهارمین گروه از متغیرهای اثرگذار بر کارکرد منابع انسانی متغیرهای شغلی است. برخی از این متغیر به عنوان ساختار کار نام برده اند. منظور از ساختار کار میزان نظم و ساختی است که برای انجام آن شغل مورد نیاز می باشد. مشاغل که دستورالعمل های مشخصی برای مجریان دارد با مشاغل که چهارچوب خاصی را نمی شناسد تأثیر متفاوتی بر شاغلین می گذارند.

مشاغل ساختار نیافته ممکن است موجب ابهام شاغلین خود گردند و بلا تکلیفی شاغلین خود را به همراه آورند.

انجام بعضی از مشاغل جنبه های روانی خاصی مانند قساوت قلب، بی خیالی و یا مسئولیت پذیری و ... را در شاغلین خود موجب می شود که در تحقیقات انسانی باید به آن ها توجه فراوانی داشت.

## نتیجه گیری

نتایج به دست آمده نشان میدهد که مهمترین راه کارهای بهینه سازی برنامه ریزی نیروی انسانی عبارتند از:

استاندارد سازی منابع انسانی

وضع قوانین مناسب برای جذب و نگه داری نیروی انسانی

تطابق بودجه کارکنان با خط مشی های مالی سازمان

ارتقای کیفیت

اصلاح نظام پرداخت حقوق منابع انسانی

تربیت نیروی انسانی متفکر و خلاق

بهبود و سامان دهی ساختار نیروی انسانی

- ❖ ایجاد فرصت های برابر آموزشی
- ❖ بهبود مدیریت و توسعه نیروی انسانی
- ❖ برنامه ریزی تربیت نیروی انسانی مورد نیاز سازمان
- ❖ پیش بینی میزان عرضه نیروی انسانی حمایت حقوقی و قضایی از کارکنان
- ❖ مشارکت کارکنان در برنامه ریزی نیروی انسانی
- ❖ توسعه تربیت بدنب و ارتقای سطح سلامت جسمی منابع انسانی
- ❖ کنترل و ارزیابی برنامه های نیروی انسانی
- ❖ توسعه و فناوری اطلاعات و ارتباطات

# وظایف سازمان ملی بهره‌وری

الف - تهیه برنامه جامع بهره‌وری کشور

ب - برنامه‌ریزی ، سیاست‌گذاری ، راهبری ، پایش و ارزیابی بهره‌وری کلیه عوامل تولید از جمله نیروی کار ، سرمایه ، انرژی ، آب و خاک

ج - برنامه‌ریزی و ارائه آموزش‌های تخصصی ارتقاء بهره‌وری به تمامی دستگاه‌های اجرایی

د - نظارت بر عملکرد دستگاه‌های اجرایی در شناسایی متغیرها و اجرای سیاست‌های اثرگذار بر رشد بهره‌وری.

## پرواز بوفالو ها :

### الگوی مدیریت در سازمان های موفق

جین بلاسکو یکی از مشاوران زبده مدیریت ،

در مراسم ترحیم یکی از دوستان نزدیک خود حضور یافته است .

دوستش در اثر حادثه رانندگی در جاده ای که به خاطر کار و مدیریت  
شرکتش در آن رفت و آمد می کرده ، جان خود را از دست داده است .

بلاسکو در خلوت خود به این حقیقت تلخ  
می اندیشید که روزی و شاید هم همین فردا نوبت او باشد ،  
چراکه هفته ای چند روز همین جاده را با همین سرعت  
برای کارتی می کند .

راستی اگر این اتفاق فردا برای او بیافتد تکلیف چیست ؟  
برای بلاسکو سه سوال اساسی مطرح می شود

**سوال ۱ :** آیا ما سخت و بی وقفه کار می کنیم که کسب و کار موفقی بسازیم یا تلاش می کنیم که مراسم ختم با شکوهی مثل امروز را به وجود بیاوریم .

**سوال ۲ :** آیا ما برای موفقیت و کامیابی زندگی خود می کوشیم یا می کوشیم تا تنها وارثین ما از تلاش ما بهره مند گردند و بعد هم بر سر کم و زیاد آن ما را سرزنش کنند و نفرین نثار ما نمایند .

**سوال ۳ :** آیا ما برای زندگی کار می کنیم یا زندگی می کنیم که فقط کار کنیم ؟  
اصلا هدف زندگی چیست کار برای زندگی ؟ یا زندگی برای کار ؟

طرح این سوالات در ذهن بلاسکو به شدت او را تکان می دهد و او را برای رسیدن به پاسخ های درست به تفکر و تلاش وامی دارد و تحقیقی را آغاز می کند که نتایج زیر را برای او حاصل می کند . او می گوید من از میان شرکت های موفق جهان با مدیران ۲۴ شرکت ، مصاحبه ای انجام دادم و در گفتگو با این مدیران که در صنایع مختلف ، مدیریت می کردند به دو حقیقت آشکار در موفقیت آنان دست یافتم .

یک : راز موفقیت مدیران این بود که اساسا نوع و طبیعت مدیریت  
ورهبريشان با ديگران كاملا فرق داشت و در واقع " شیوه  
رهبري" عامل موفقیت آن ها بود .

دو : در شیوه های مدیریتی و رهبری آنان ، الزاما تشابه و نقاط  
مشترکي وجود نداشت تا بتوانم از آن تقلید کنم . هر يك از آن ها  
روش رهبري خاص خود را براي موفقیت داشتند .

اما همه آن ها در امور زیر با هم مشترك بودند :

۱- آن ها براي کار زندگي نمي کنند ، بلکه براي زندگي کار می کنند .

۲- آن ها به همه امور زندگي اهميت مي دهند و همه چیز را با هم و با تعادل به پیش مي برند ؛ امور خانواده ، امور شخصي ، امور سلامت ، امور تفريحي ، امور معاشرتي و بالاخره امور کسب و کار .

بلاسکو به سه حقیقت تلخ در نتایج بررسی خود اشاره می کند :

یک : موفقیت و کامیابی ، دشمن و گمراه کننده انسان در IBM و سازمان ها است . برای نمونه شرکت اوایل دهه ۸۰ به عنوان شرکتی با مدیریت عالی در جهان بود ، اما در حقیقت عواملی چون بهترین طراحی عامل شکستشان شد ، چرا که تغییری در آن ها ندادند .

دو : ما متأسفانه همواره دیگران را مقصر می دانیم و هرگز در آینه حقیقت ، خود را نمی نگریم .

آئینه چون نقش تو بنمود راست

خود شکن ، آئینه شکستن خطاست

در واقع ، سازمان های ما انعکاس دهنده عملکرد ما هستند و من هر روز  
مشکل سازمان را در آئینه و روبروی خود می بینم .

سه: حقیقت تلخ سوم این است که من باید تغییر کنم ، من باید عوض شوم ، من باید اصلاح شوم . درحالی که همه دنبال تغییر دیگران هستند ، هیچ کس نمی پذیرد اشکال از خود اوست .

تو خود حجاب خودی      حافظ از میان برخیز

بلاسکو پس از درك این نتایج به درون سازمان خود مراجعه می کند و با دیدگاه جدیدی به بررسی آن

می پردازد و در این بررسی به دو نوع سازمان و تشکیلات اشاره می کند ؛ زیرا از ویژگی های بوفالوها و غازها ، نتایج مدیریتی جذابی به دست می آورد .

او سازمان ها را به دودسته تقسیم می کند :

۱- سازمان های بوفالویی

۲- سازمان های غازی

# پرواز بوفالوها



## ویژگی بوفالوها

آن ها به يك رهبر پای بند و وفادار و همه پیروند و تابع . آن ها درست همان کاری را می کنند که به آن ها دستور داده شده است .

آن ها هرگز سوال نمی کنند و فقط پیروی می کنند . بوفالوها منتظر دستور می شوند و تا دستور نرسد ، هیچ کاری نمی کنند و هیچ جا نمی روند .

هیچ کس جای دیگری را پر نمی کند و جلو نمی افتد و مسوولیت نمی پذیرد .



## ویژگی‌ها

- هر گاز به هنگام پرواز دسته جمعی ، احساس مسوولیت می کند .
  - هر گاز فقط پیروی محض نمی کند و وضع خود را در راه می سنجد .
  - هر گاز مسیر پرواز گروه را می داند .
  - راهبري و جلودار بودن ، نوبتي است .
  - هر گاز ، در نوک پرواز قرار گرفتن و هدایت گروه را ، خود انتخاب می کند . - همه گازها تمایل به پذیرش مسوولیت و راهبري دارند .
  - گازها در طول پرواز مراقب یکدیگر هستند .
- بررسی ثابت کرده است که اگر گازها مسیری را گروهی بپیمایند ، ۷۰ درصد بیشتر از آن مسافتي را که انفرادي می توانند طی کنند ، می پیمایند

بلاسکو می گوید وقتی از مطالعه نظام همکاری و زندگی و پرواز گروهی و مشارکتی گازها آگاه شدم و راز کامیابی این نظام را کشف کردم ، به داخل شرکت خود برگشتم و به همه همکارانم دستور پرواز دادم و از آن ها خواستم که از امروز گازهایی باشند که هم خود از پروازشان لذت ببرند و هم من سازمان تکامل یافته تر و آسوده تری را اداره کنم . آری من به آن ها اختیار و آزادی پرواز دادم و گفتم : بوفالوهای من پرواز کنید . غافل از این که بوفالوها نمی توانند پرواز کنند .

به خود گفتم بلاسکو سازمان تو ، يك سازمان بوفالويي است . مگر تو این طور نخواستی که همکارانی مطیع و فرمانبردار بی چون و چرا داشته باشی که به دست و دهان تو نگاه کنند. پس اگر غیر از این می خواهی ، خود تو اول باید تغییر کنی و در این جا بود که آن حقیقت تلخ سوم يك بار دیگر در گوش من صدا کرد که : من باید تغییر کنم ، من باید بوفالوها را تبدیل به غاز کنم .

طبیعت آن ها را تغییر دهم ، با آموزش و پرورش ، رشد ،  
ایجاد انگیزش ، روحیه ، اختیار ، مسوولیت ، اعتماد و  
... پرواز بوفالوها حقیقت تلخی است که همه روزه در اغلب  
سازمان ها با آن برخورد می کنیم . در حالی که در سازمان  
غازی همدلی ، هم اندیشی و نگاه برنده - برنده در تعاملات  
درون سازمانی و برون سازمانی مشخصه بارز هست .

