



## برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی

### مقدمه

سهم برتر منابع انسانی در تحقق چشم‌انداز سازمان‌ها، همواره مورد توافق نظریه‌پردازان سازمان و مدیریت بوده است. امروزه منابع انسانی شایسته به عنوان با ارزشترین عامل تولید خدمات و کالاها، مهمترین سرمایه هر سازمان، منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمان به شمار می‌آیند. از این رو یکی از عمده‌ترین برنامه‌ریزی‌های سازمانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی می‌باشد. آنچه که در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد، این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزش‌های فنی و تخصصی حاصل نمی‌شود بلکه باید از طرق متعدد به توسعه کارکنان پرداخت و این مهم جز با اعمال مدیریت راهبردی در قلمرو مدیریت منابع انسانی امکان‌پذیر نخواهد بود.

### تعریف

• به عقیده دی. رابینز<sup>۱</sup> برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی فرایندی است که به وسیله آن سازمان معین می‌کند که برای نیل به اهداف تعیین شده در چشم‌انداز بلند مدت خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارت‌هایی، برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد [۱].

• برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی، فرایندی است در جهت تعیین اهداف و توسعه راهبردهای منابع انسانی برای نیل به اهداف و سیاست‌های سازمان [۲].

• برنامه راهبردی سازمان، وضعیت منابع انسانی را که یکی از کلیدی‌ترین ابعاد سازمان است مورد تحلیل و بررسی قرار می‌دهد. بنابراین در مدیریت امروز، برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی، فرایندی است در جهت برقراری اهداف منابع انسانی و راهبردهای سازمان، با هدف رسیدن به اهداف تعیین شده آن [۳].

• برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی با مفاهیم محیط و عملیات سازمان در ارتباط است و شامل عوامل داخلی و خارجی می‌شود. عوامل خارجی همچون فشارهای اقتصادی، تغییرات تکنولوژی،

1-Decenzo Robbins

قوانین و مقررات، وضعیت سیاسی، بازار نیروی کار و آموزش و عوامل داخلی، شامل اهداف و مقاصد سازمان، فرهنگ، ساختار، منابع انسانی و ذی‌نفعان می‌گردد [۴].

• برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی، به شناخت اعضا و مهارت‌های مورد نیاز آنان برای انجام وظایف روزمره‌شان و همچنین تغییراتی که جهت حرکت به سوی چشم‌انداز ترسیم‌شده سازمان نیازمند است، می‌پردازد. [۷].

### ویژگی‌ها [۷]

- ابزاری در جهت نیل به اهداف و مقاصد سازمانی است.
- به خلق و حفظ مزیت رقابتی سازمان کمک می‌کند.
- بر هماهنگی میان راهبردهای کلان سازمان و راهبردهای منابع انسانی آن تأکید می‌کند.
- فعالیتی است که توسط مدیران ارشد هدایت می‌شود؛ تحت این شرایط مدیران صف، مسئول اجرا و دستاوردهای آن هستند.
- بر اهمیت جلب تعهد کارکنان نسبت به سازمان، مأموریت و ارزش‌های آن تأکید می‌کند. بنابراین تعهد محور است.
- بر تفاوت نوع و میزان پاداش‌ها بر اساس عملکرد، شایستگی، مشارکت یا مهارت کارکنان تأکید دارد.



## هدف [۷]

هدف اساسی برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی، ایجاد اطمینان برخورداري سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه در راستای تحقق اهداف ترسیم شده سازمان و فراهم آوردن شرایط ارتقا و توسعه آنان است.

## ضرورت [۷]

امروزه رسمیت و عینیت سازمان‌ها با منابع انسانی آنها شناخته می‌شود و اهمیت دادن به منابع انسانی اساس و محور کار مدیران ارشد سازمان‌ها است. از این رو، ساز و کاری که می‌توان بوسیله آن به منابع انسانی اهمیت داد و از آن به عنوان یک سرمایه بی‌پایان و پایدار در جهت پویایی سازمان و تحقق اهداف کوتاه مدت و بلندمدت بهره گرفت، برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی است. رسیدن به این مهم به یکباره امکان پذیر نبوده و لازم است زمینه‌ها و پیش‌نیازهای آن مهیا گردد. این بدان علت است که توجه به پیش‌نیازهای برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی مهمتر از خود برنامه‌ریزی است. این پیش‌نیازها عبارتند از:

- **پیش‌نیازهای فرهنگی:** فرهنگ موجود در یک سازمان، عبارت است از ارزش‌ها، باورهای ذهنی، فرضیات کلی و راه‌های انجام کار در یک سازمان. با توجه به این تعریف، بسیار اهمیت دارد که ارتباط فرهنگ سازمان با مأموریت و اهداف بلندمدت آن، ارتباطی دوسویه باشد. تنها در این صورت است که فرهنگ سازمانی کارایی خود را از دست نداده و به تحقق اهداف کمک می‌نماید.

- **پیش‌نیازهای ساختاری:** بی‌شک ساختار سازمانی یکی از مهمترین ابرازهای مدیریتی برای اجرای راهبردها و تحقق اهداف سازمان است. تناسب ساختار یک سازمان با مأموریت و شیوه فعالیت آن، عامل پیش‌برنده و تسهیل‌گر فعالیت‌های آن سازمان است. برای مثال، نحوه رسیدن به مقصد و اهداف تعیین شده مستلزم وجود چگونه ساختاری است؟ متمرکز، غیرمتمرکز، پروژه‌ای و یا ...؟

- **پیش‌نیازهای انسانی:** ترکیب نیروی انسانی موجود از حیث تعهد، انگیزه، استعداد، مهارت و باور به ارزش‌ها و اهداف سازمانی یکی از مهمترین عوامل و دارایی‌های یک سازمان است. این همسویی نه تنها موجب حفظ وضعیت فعلی سازمان خواهد بود بلکه در جهت ارتقا و دستیابی سازمان به جایگاه ترسیم شده و مزیت رقابتی پایدار بسیار مؤثر است.

از سوی دیگر چالش‌هایی جدی در نظام‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های کشور، بخصوص سازمان‌های دولتی وجود دارد. از جمله چالش‌ها در نظام مدیریت و راهبری سازمان‌های کشور ما، مدیریت کارآمد و اثربخش منابع انسانی است. بهره‌وری پایین، شایستگی‌های محدود، نبود نشاط و انگیزش برای ارتقا و بهبود عملکرد سازمان‌ها در دستیابی و تحقق اهداف، نشان‌دهنده نا کارآمدی سیاست‌گذاری‌ها، راهبردها و اقدامات مدیریت منابع انسانی است و ضرورت وجود برنامه بلندمدت منابع انسانی را بیش از پیش نشان می‌دهد.





# برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی ابزاری در جهت نیل به اهداف و مقاصد سازمانی است.

مزایا [۵]

- ارتقا و بهبود بینش فکری در افق زمانی بلندمدت.
- ایجاد رضایت بیشتر بین برنامه ریزان با ایجاد یک چشم انداز مشترک.
- مکتوب شدن اهداف و برنامه ریزی نیروی انسانی (که معمولاً مدیران آن را به طور غیررسمی و شهودی انجام می دهند).
- تشریح فرصت ها و تهدیدات محیطی برای رسیدن به اهداف تعیین شده سازمان.
- خلق و حفظ مزیت رقابتی برای سازمان از طریق تمرکز بر قابلیت های منابع کلیدی سازمان.
- تعیین نقاط قوت و ضعف منابع انسانی موجود.
- پیش بینی منابع انسانی موردتقاضا و راهکارهای تامین آن.
- ایجاد تفاهم روان شناختی مثبت از طریق مشارکت دادن منابع انسانی در تحقق اهداف سازمان.
- افزایش انگیزش، تعهد و توسعه مهارت های کارکنان.
- شفاف شدن فرصت های ارتقای شغلی و تعریف الزامات شایستگی.
- فراهم آوردن مبنایی برای پیشرفت و اثربخشی کارکنان.
- اطمینان از بکارگیری اثربخش تر منابع فیزیکی، مالی و ... سازمان و افزایش بهره وری.

## موانع موجود [۵]

- برخی سیاست ها، قوانین و مقررات مرتبط فرادست.
- ارزیابی ناکافی محیط و عوامل مؤثر بر راهبردهای منابع انسانی.
- درونی نبودن فرهنگ برنامه ریزی و بدبینی نسبت به آن.
- فقدان نگاه بلند مدت به برنامه ریزی منابع انسانی.
- ناتوانی در ترغیب مدیران ارشد به حمایت فعال و جدی از برنامه ها.
- نبود ارتباط متقابل میان برنامه ها و فعالیت های واحدهای مختلف سازمان (جزیره ای عمل نمودن هر واحد).
- استفاده از روش های نامناسب برای ارزیابی نیازهای آتی سازمان.
- مقاومت واحدهای صف در مقابل دخالت های واحدهای ستادی.

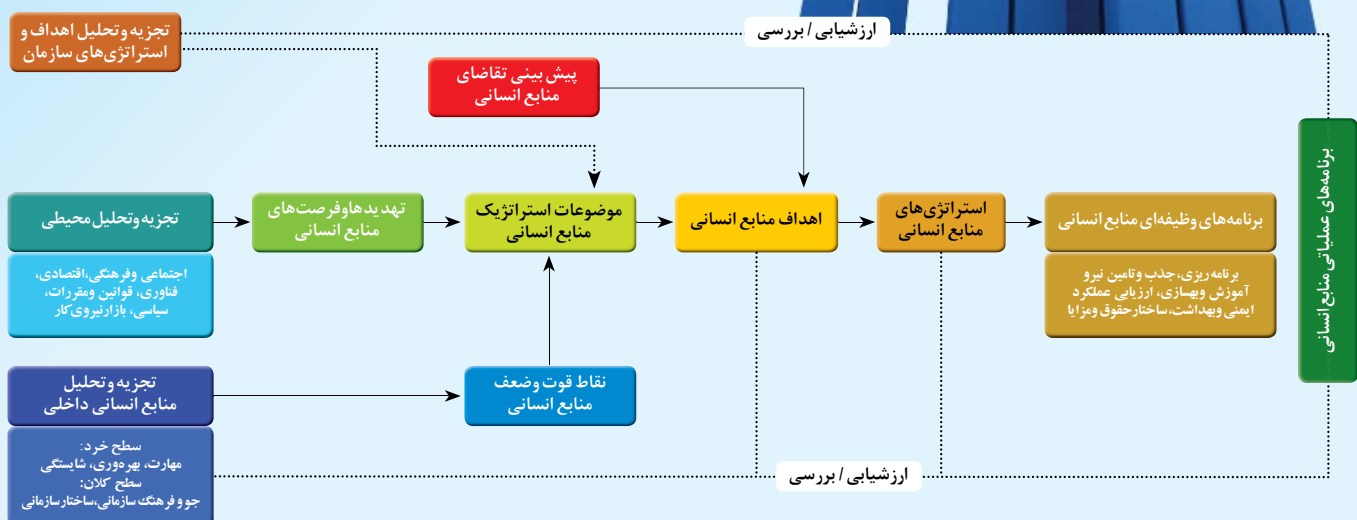
## عناصر کلیدی [۲]

اصولاً در یک برنامه راهبردی منابع انسانی، شش جزء یا عنصر اصلی وجود دارد که اجزا و روابط درونی شان در شکل یک نشان داده شده است. این عناصر عبارتند از:

- تجزیه و تحلیل محیطی؛
- تجزیه و تحلیل اهداف و راهبردهای سازمان؛
- تجزیه و تحلیل منابع انسانی سازمان؛
- پیش بینی تقاضای آینده برای منابع انسانی؛
- ایجاد و گسترش راهبردها و اهداف منابع انسانی؛
- ارزشیابی و بازبینی.



شکل ۱: مدل مفهومی برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی





صرفاً آموزش‌هایی مورد تاکید است که کاملاً مرتبط با وظایف و مسئولیت‌های کارکنان بوده و برآیند آن بتواند در افزایش کارایی کارکنان موثر باشد. افرادی که دوره‌های آموزشی مناسب مشاغل خود را سپری نکرده باشند، می‌توانند ریسک بزرگی را در انجام فرآیندهای شغلی‌شان ایجاد نمایند.

مرحله بعدی، طراحی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان است که توانایی‌ها و ویژگی‌های منابع انسانی را در نیل به راهبردهای اصلی سازمان اندازه‌گیری نماید. بدین وسیله سهم هر یک از کارکنان در دستیابی به اهداف و راهبردهای اصلی مشخص و نیروهای کارآمد از نیروهای با کارایی پایین تمیز داده می‌شوند.

## برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی در دانشگاه فردوسی مشهد

بر اساس سند راهبردی دانشگاه فردوسی مشهد، این دانشگاه به دنبال استقرار رویکردی نوین در حوزه مدیریت منابع انسانی است؛ رویکردی که بتواند جایگاه ارزش‌آفرینی دانشگاه فردوسی مشهد را در ایران و منطقه به موقعیتی ممتاز ارتقا دهد. آسیب‌شناسی جامع اقدامات فعلی در حوزه مدیریت امور کارکنان و تبیین مدل مطلوب مدیریت منابع انسانی، می‌تواند راهگشای بسیاری از تحولات در دانشگاه فردوسی مشهد و حتی خانواده بزرگ آموزش عالی باشد. محور قرار دادن شایستگی‌های دانشگاه و شناسایی توانمندی‌های مدیران، اعضای هیأت علمی و غیرهیأت علمی آن، طراحی نظام‌های مدیریت منابع انسانی را به صورتی منسجم و یکپارچه ممکن ساخته و در نهایت اهداف متعالی دانشگاه را محقق می‌سازد. با اتخاذ این رویکرد و تبیین عناصر سازنده آن در قالب نظام مدیریت منابع انسانی دانشگاه، راهبردهای اصلی نظام منابع انسانی مشخص خواهد شد. با لحاظ نمودن این راهبردها، می‌توان نظام جامع نوینی را طراحی و مستقر نمود که به صورت یکپارچه، تحقق‌داری‌های انسانی دانشگاه فردوسی مشهد را موجب گردد.

## پیوند با راهبردهای کلان سازمان [ ۶ ]

همان‌طور که در تعریف و ضرورت برنامه‌ریزی راهبردی اشاره گردید پیوند و همسویی میان راهبردهای منابع انسانی با راهبردهای کلی سازمان، بسیار اهمیت دارد. نخستین اقدام در این فرآیند خطیر، تعیین دقیق و واضح اهداف کلان سازمان است. پس از روشن نمودن اهداف کلان سازمان، می‌باید راهبردهایی که امکان دستیابی به اهداف مذکور را امکان‌پذیر می‌سازد، مشخص گردند. از آنجایی که یکی از وظایف مهم مدیریت ارشد سازمان، تعیین وظایف هر یک از بخش‌ها به منظور نیل به اهداف اصلی سازمان است؛ در تعیین این وظایف، جایگاه سازمان، منابع انسانی، فرآیندهای هر یک از واحدها و بخش‌های زیر مجموعه سازمان مشخص و نقشه راهبردی ترسیم می‌گردد. مرحله بعدی تامین نیازهای نیروی انسانی، تعیین مشخصات و ویژگی‌های مورد نیاز به لحاظ مقطع، رشته تحصیلی، میزان تجربه و سایر ویژگی‌های ضروری است.

گام بعدی، تعیین آموزش‌های هدفمند، اثربخش، مرتبط و مناسب با جایگاه شغلی منابع انسانی مورد نیاز است. امروزه دیگر این فرضیه سنتی در رابطه با آموزش که هر دوره آموزشی حتی غیرمرتبط با مشاغل کارکنان هم می‌تواند سودمند باشد، اعتباری ندارد بلکه

### منابع

۱. سعادت، اسفندیار، مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت، چاپ اول، سال ۱۳۷۵.
۲. زارعی‌متین، حسن، «برنامه‌ریزی استراتژیک برای منابع استراتژیک»، فصلنامه دانش مدیریت، انتشارات دانشگاه تهران، شماره ۱۷، سال ۱۳۷۹.
۳. سید جوادین، رضا، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، چاپ پنجم، سال ۱۳۸۶.
۴. پیرس و رابینسون، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه: سهراب خلیلی شورینی، انتشارات یادواره کتاب، چاپ دوم، سال ۱۳۷۹.
۵. منوریان، عباس، «فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک»، فصلنامه مدیریت دولتی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۱۰، سال ۱۳۷۹.
۶. جیمز دلبلیو واکر، برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، ترجمه: خدابخش داشگرزاده، انتشارات موسسه نشر فرهنگی زند، چاپ اول، سال ۱۳۷۶.
۷. مایکل آر مسترانگ، مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)، ترجمه: دکتر سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، سال ۱۳۸۱.

