

# پیش نیازهای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی

تألیف: دکتر ایرج سلطانی

## چکیده

امروزه رسمیت و عینیت سازمانها با منابع انسانی آنها شناخته می‌شود و اهمیت دادن به منابع انسانی اساس و محور کارمدیران ارشد سازمانهاست این که چگونه به منابع انسانی اهمیت داده شود نیازمند برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی است یعنی بدون برنامه نمی‌توان از نیروی انسانی در راستای تحقق اهداف کوتاه و بلند مدت سازمان بهره برد. بنابراین سازگاری که می‌توان بوسیله آن به منابع انسانی اهمیت داد و از آن بعنوان یک سرمایه بی‌پایان 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 زمینه‌ها 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 بنابراین با توجه به اهمیت پیش نیازها در طراحی برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی در این مقاله سعی بر آن است که حداقل سه پیش نیاز ضروری برای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی به شرح زیر تبیین شود.

الف: پیش نیازهای ساختاری

ب: پیش نیازهای فرهنگی

ج: پیش نیازهای انسانی

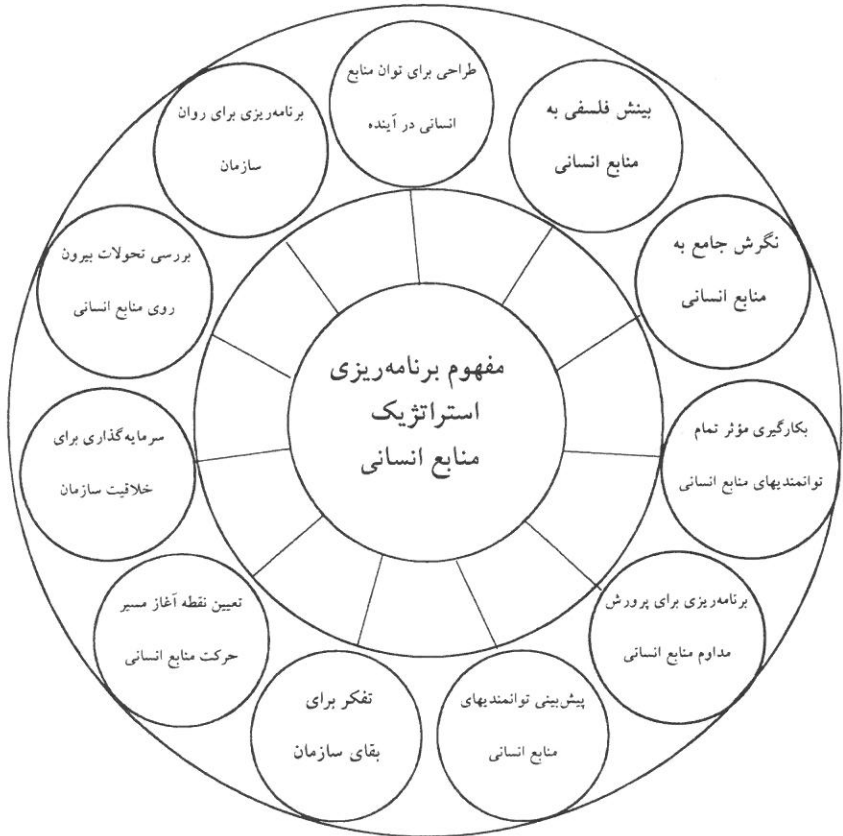
## مفهوم برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی

برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی فرآیندی است که طی آن مدیران ارشد اجرایی و عملیاتی با توجه به ماهیت منابع انسانی و اهداف سازمان آن را طراحی می‌کنند. مهمترین ویژگی این فرآیند در ماهیت کارگروهی آن نهفته است زیرا در قالب چنین فرآیند و کارگروهی است که اعتقاد و باور به استراتژی سازمان شکل می‌گیرد و افراد درگیر در این فرآیند احساس تعلق و مالکیت نسبت به آن پیدا می‌کنند<sup>(۱)</sup>. برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی یک فرآیند پویا است که با دورنگری به واقعیات و موقعیت‌های موجود، راهبردها و تاکتیک‌های مؤثری برای رسیدن به فردای بهتر را ارائه می‌دهد. این نوع برنامه‌ریزی یک فرآیند خطی نیست که گام به گام در یک چارچوب مشخصی اجرا شود<sup>(۲)</sup> بلکه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی را می‌توان یک نوع بیش یا فلسفه برنامه‌ریزی برای حل مسائل و مشکلات سازمان در ارتباط با محیط دانست. ویژگی بارزی این نوع برنامه‌ریزی عبارتست از جهت‌یابی و تعیین مسیر آینده برای کل سازمان در ارتباط با محیط بیرون آن است<sup>(۳)</sup> بطور کلی مفهوم برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی را می‌توان در الگوی شماره ۱ بیان نمود.

با توجه به تعریفی که از برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی ارائه گردید و مؤلفه‌های مربوط نزدیکتر شد تعریف مختصری نیز از مدیریت استراتژیک منابع انسانی ذکر و سپس ارتباط این دو فرآیند عنوان می‌شود.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارتست از فرآیندی که از طریق آن سازمانها محیطهای داخلی و خارجی خود را تحلیل کرده و از آن شناخت کسب می‌کنند، علاوه بر آن مسیر استراتژیک منابع انسانی خود را پایه‌گذاری کرده، استراتژیهای را تدوین می‌کنند که آنها را برای رسیدن به اهداف تعیین شده کمک نماید<sup>(۴)</sup>.

## الگوی شماره ۱: مؤلفه‌های مفهوم برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی



## ارتباط برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی:

بطور کلی ارتباط و فرآیندهای مذکور را می‌توان در نمودار شماره ۲ نشان داد<sup>(۵)</sup>.

### پیش نیازهای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی

طراحی و اجرای موفق برنامه‌ریزی‌های بلند مدت استراتژیک منابع انسانی نیازمند فراهم بودن شرایط مطلوب می‌باشد که این شرایط در فرهنگ برنامه‌ریزی استراتژیک تحت عنوان پیش نیازها عنوان می‌گردد بنابراین می‌توان پیش نیازهای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی را در سه مقوله زیر مورد بررسی قرار داد.

#### الف: پیش نیازهای ساختاری:

##### ۱- وجود پایگاه اطلاعاتی منابع انسانی:

طراحی و اجرای برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی بدون داشتن یک پایگاه اطلاعاتی مطلوب امکان‌پذیر نیست قبل از تفکر و عمل در خصوص طراحی استراتژیک منابع انسانی زمانی عقلانی است که متکی به اطلاعات دقیق و کیفی باشد که این امر در گرو داشتن پایگاه اطلاعاتی منسجم و مطلوب است بنابراین برای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی نیاز به پایگاه اطلاعاتی می‌باشد که در آن اطلاعات زیر وجود داشته و مقوله بندی گردد.

۱- تعداد تحلیل گران سازمان و نوع تحلیل گری آنان (کمیت و کیفیت تحلیل گران)

۲- تعداد مدیران تصمیم‌گر و نوع تصمیم‌گری آنان (کمیت و کیفیت تصمیم‌گیران)

۳- استعدادها و توانمندیهای بالقوه و گرایش به شکوفایی آن

۴- ابعاد پرورش منابع انسانی صورت گرفته و صورت نگرفته از نظر عملکرد در سازمان

## الگوی شماره ۲: ارتباط برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی



بطور کلی پایگاه اطلاعاتی منابع انسانی برای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی بایستی دارای خصایص زیر باشد:

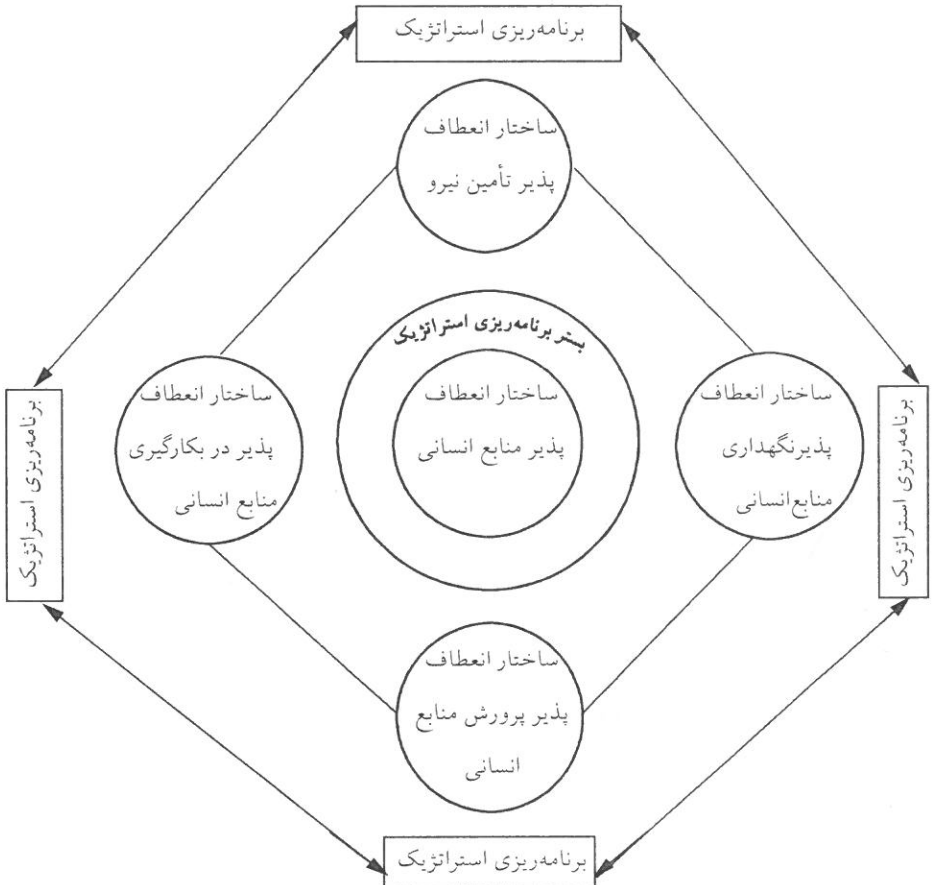
- ۱- دائماً تولید اطلاعات نماید
  - ۲- قابل دسترسی باشد
  - ۳- از فن‌آوری نوین برخوردار باشد
  - ۴- دائماً اطلاعات را نوسازی و تکمیل نماید
  - ۵- اطلاعات را پردازش و شفاف نماید
- ۲- تکنولوژی انعطاف‌پذیر:

برای پاسخگویی به تقاضای متفاوت مشتریان و تحقق بخشیدن به اصل مشتری‌محوری، سازمانها نیازمند تکنولوژی قابل انعطاف هستند که بتوانند نظام تولیدی قابل انعطافی داشته باشند تکنولوژی انعطاف‌پذیر بعنوان یکی از پیش‌نیازهای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی است و این بدان علت است که نظام منابع انسانی هر سازمانی انعطاف‌پذیر است و بایستی نظام تکنولوژی آن نیز انعطاف‌پذیر شود. تکنولوژی انعطاف‌پذیر مجموعه جامعی از ماشین‌آلات و سیستم‌های طراحی شده است که وظیفه تکمیل یک سلسله از عملیات را به شکل خودکار عهده‌دار است. این سیستم قادر است در برابر تغییرات محیطی از خود واکنش مناسب نشان دهد به کارگیری سیستم تولید قابل انعطاف می‌تواند تأثیرات عمیقی بر ابعاد ساختاری سازمان در سمت، (تمرکز و پیچیدگی) و ابعاد محتوای آن (سیستم منابع انسانی فرهنگ سازمانی و...) به جاگذارد (۶) و بستر لازم را برای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی فراهم نماید بطور کلی مقصود از تکنولوژی انعطاف‌پذیر است که همزمان با تغییر انسان فن‌آوری نیز قابلیت تغییر را داشته باشد و این بخاطر این است که برنامه‌ریزی استراتژیک برای آینده منابع انسانی صورت می‌گیرد و آینده منابع انسانی با تغییر و تحولات زیاد همگام است و نیازمند وجود تکنولوژی انعطاف‌پذیر است.

### ۳- ساختار انعطاف‌پذیر منابع انسانی:

به لحاظ اینکه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی برای آینده‌انسانهای یک سازمان

طراحی و تدوین می‌شود و انسانهای سازمان از نظر رفتاری، شخصیتی، تخصصی و توانمندیهای مختلف پویا و سیال هستند بنابراین نیازمند انعطاف‌پذیر در ساختار منابع انسانی است یعنی بدون وجود ساختاری پویا نمی‌توان دست به طراحی استراتژیک منابع انسانی زد برای این اساس وجود یا بوجود آوردن ساختار انعطاف‌پذیری منابع انسانی برای الگوی شماره ۳ برای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی لازم است<sup>(۷)</sup>



الگوی شماره ۳: الگوی ساختار انعطاف‌پذیر منابع انسانی برای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی

#### ۴- وجود مکانیزم حسابداری منابع انسانی

یکی از روشهایی که بوسیله آن می توان اهمیت برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و آثار و پیامدهای آن را برای سازمان و مدیریت تعیین نمود وجود سازکار حسابداری منابع انسانی است. حسابداری منابع انسانی می کوشد تا مدیران را به اهمیت مردم به عنوان منابع ارزش آگاه سازد و مدیریت را از زیانهایی که به هنگام برکناری و یا رها کردن کار از سوی نیروی انسانی پدید می آید آگاه سازد از این راه حسابداری منابع انسانی برنامه ریزی بهتر برای بهره گیری از نیروی انسانی و تصمیم گیری بهتر را درباره این منابع برمی انگیزد.<sup>(۸)</sup>

در حسابداری منابع انسانی به لحاظ اینکه انسانها و منابع انسانی بعنوان دارایی مهم مردم توجه رسمی قرار گرفته و این دارایی در صورتهای مالی ثبت میشود، مدیران سازمانها را به رسمیت توجه استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک برای آینده این دارایی می کشاند.

یکی از کارهای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی این است که بین خدمات منابع انسانی و نیازهای سازمان در آینده حداکثر سازگاری و انطباق را ایجاد نماید که در این مهم حسابداری منابع انسانی به مکانیزم برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی کمک می کند زیرا یکی از اهداف اساسی در ارزش گذاری منابع انسانی این است که آیا خدمات منابع انسانی با نیازهای سازمان سازگاری دارد و آیا بر این اساس توانایی بالقوه برای دوباره اندیشیدن درباره سازمان در حالی که شرایط تغییر می کند وجود دارد یا خیر بطور کلی حسابداری منابع انسانی از طریق الگوی شماره ۴ به تدوین برنامه های استراتژیک منابع انسانی کمک می کند.



الگوی نحوه کمک سازوکار حسابداری منابع انسانی به تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی<sup>(۹)</sup>

الگوی شماره ۴:

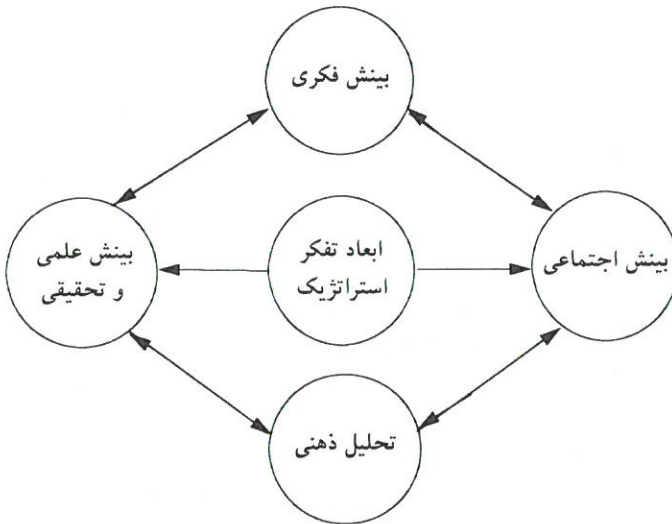


ب: پیش نیازهای فرهنگی:

### ۱- وجود تفکر استراتژیک در سازمان

برای تدوین، اجرا و استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی بصورت پایدار نیاز به تفکر استراتژیک در کل سازمان می‌باشد. تفکر استراتژیک مستلزم صرف وقت، بینش، صبر و فداکاری است ولی در دراز مدت منفعت زیادی بر آن مترتیب است. تفکر استراتژیک بدین معنی است که بتوانیم عوامل مؤثر بر سازمانمان را ببینیم و از آینده مبهم و نامطمئن با ملاحظه وابستگی عوامل مؤثر راه حل‌های مسائل مان را استنباط کنیم.

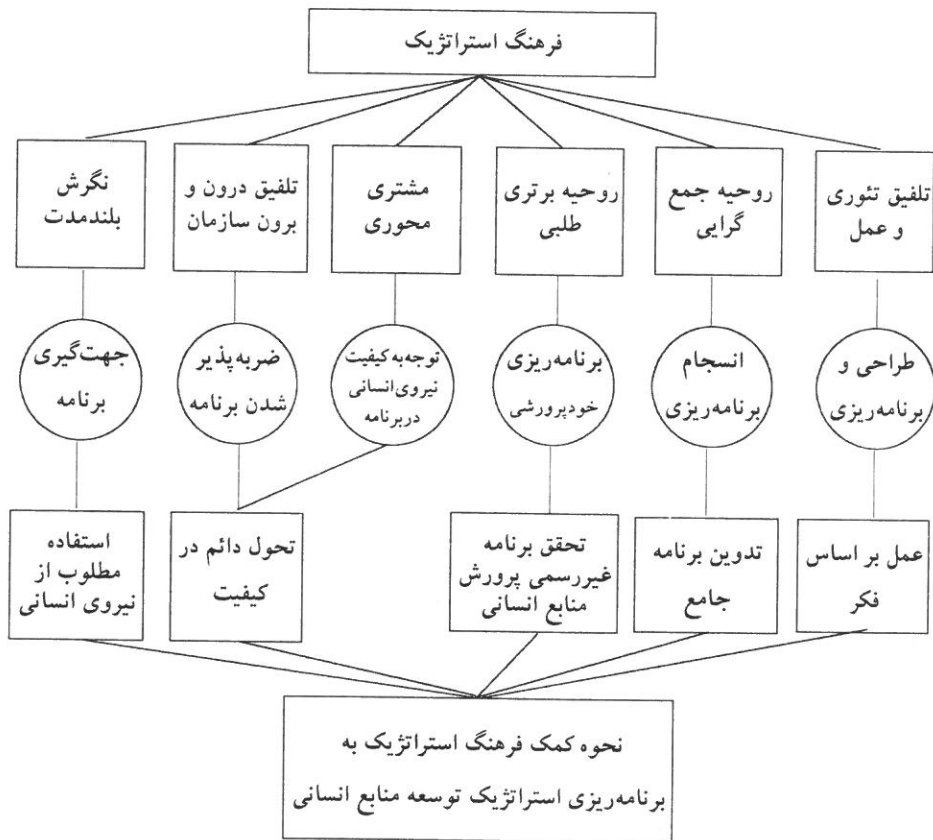
این توانایی چیزی بیشتر از آگاهی از روندهای مهم اجتماعی و سیاسی، اقتصادی و فن‌آوری است. کارکنان و مدیران که تفکر استراتژیک دارند قادرند سازمان خود را در پرتو روندها و رویدادهای گوناگون و روزافزون این دنیای در حال تغییر ببینند و همبستگی‌های عوامل اساسی و مهم را تشخیص دهند<sup>(۱۰)</sup> بطور کلی ابعاد تفکر استراتژیک که می‌تواند به استقرار برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان کمک نماید را می‌توان در نمودار شماره ۱ نشان داد.



نمودار شماره ۱: ابعاد تفکر استراتژیک

## ۲- وجود فرهنگ استراتژیک در سازمان

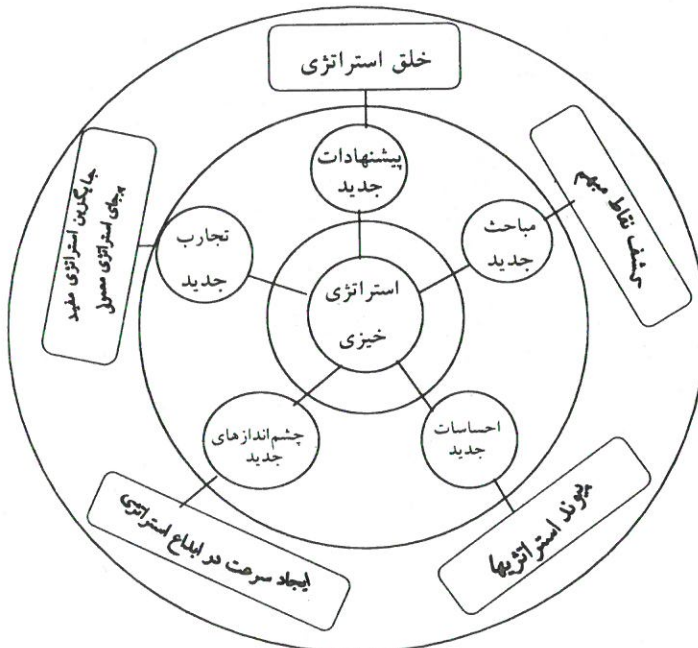
فرهنگ استراتژیک، فرهنگی است که وجود آن در سازمان، قابلیت واکنش مناسب و به موقع را در قبال تغییرات شرایط محیطی افزایش می‌دهد<sup>(۱۱)</sup> بطور کلی نحوه کمک فرهنگ استراتژیک به استقرار برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در الگوی زیر نشان داده شده است.<sup>(۱۲)</sup>



## ج: پیش نیازهای انسانی

## ۱- وجود نیروی انسانی استراتژی خیز:

زمانی که استراتژیهای برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی توسط کارکنان یک سازمان خلق شد هیچ عاملی نمی‌تواند بر آن ضربه وارد نموده و آنها را خدشه‌دار نماید زمانی که از جویبارهای ایده‌های تک تک کارکنان استراتژی برخیزد رودخانه و دریای خروشان بوجود می‌آید که هر مسائلی را بر سر راه خود بر می‌دارد بنابراین یکی از بناهای تدوین برنامه استراتژیک منابع انسانی این است که خمیر مایه، عناصر و عوامل برنامه استراتژیک منابع انسانی توسط خود کارکنان یک سازمان آماده و تدوین شود. زمانی کارکنان یک زمان می‌توانند استراتژی خیز باشند و به تدوین برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی کمک نمایند، که کیفیت‌های مندرج در الگوی زیر را در خود تقویت و کاربردی نمایند.



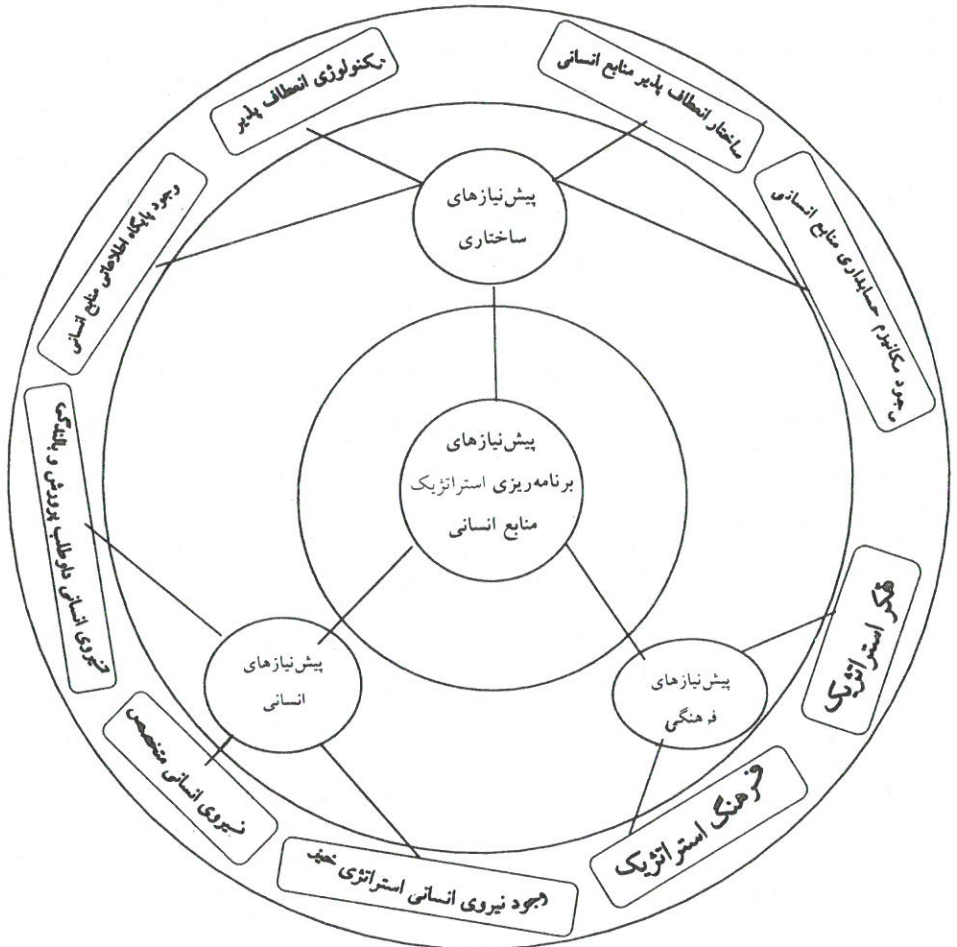
## ۲- وجود نیروی انسانی متخصص

برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی عمدتاً به منظور استفاده بهینه از توانمندیهای تخصصی سازمان در حال و آینده است بنابراین نیروی انسانی متخصص به معنای واقعی آن بایستی در سازمان موجود باشد تا بتواند برای آن برنامه‌های متعدد و متنوع دراز مدت تدوین و تخصص‌ها را تکمیل و در راستای اهداف سازمان قرار داد منظور از نیروی انسانی متخصص آن است که در سازمان و یا بیرون سازمان افرادی تربیت شده باشند که به یک سطح مطلوبی از دانش کاربردی و تخصصی رسیده باشند تا بتوان آن را با برنامه‌ریزی جهت داد و بارور نمود نیروی انسانی متخصص را تنها با معیار و ملاک مدرک تحصیلی نمی‌توان تعریف نمود زیرا در سازمانها از رأس، سازمان تا سطوح پایین سازمان کار تخصصی است و نیازمند افراد حرفه‌ای است.

## ۳- وجود نیروی انسانی داوطلب توسعه و پرورش

تدوین برنامه استراتژیک منابع انسانی برای یک سازمان تضمینی برای پرورش و توسعه کارکنان آن سازمان ایجاد نمی‌کند و این بخاطر این است که امروزه ایجاد بخش اعظم کیفیت‌هایی که در منابع انسانی منجر به پرورش آنان می‌شود از طرق غیر رسمی حاصل می‌شود یعنی افراد و کارکنان یک سازمان بایستی عاشق و داوطلب یادگیری و بالندگی باشند. برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی برای انسانهای یک سازمان، تدوین هدف اساسی آن، پرورش استعدادهای شناخته شده و ناشناخته کارکنان است. که زمانی که افراد داوطلب یادگیری نباشند نه تنها استعدادهای فعلی آنان بکار گرفته نمی‌شود بلکه توانمندیهای بالقوه آنان نیز سرکوب و پنهان می‌گردد بنابراین یکی از ابعاد مهم برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی این است که برای داوطلب شدن کارکنان برنامه‌ریزی شود که این خود بعنوان پیش‌نیاز و بستر ساز استقرار برنامه‌های استراتژیک نیز نقش ایفا می‌کند.

بطور کلی و با توجه به مطالب عنوان شده پیش‌نیازی تدوین، برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی را می‌توان در الگوی زیر نشان داد.



### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

تدوین برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی بدون وجود بستر و پیش‌نیازهای لازم برای هر سازمانی به غیر از اتلاف وقت و هزینه چیز دیگری دربر ندارد. بنابراین اول باید جاده لازم را برای استقرار و حرکت برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی زیرسازی و محکم ساخت تا ماشین برنامه‌ریزی براحتی بتواند روی آن حرکت و اهداف سازمان را به سرمنزل مقصود برساند. در این مقاله اهمیت و ضرورت توجه به پیش‌نیازهای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی ذکر و سعی گردید. این پیش‌نیازها در سه مقوله شامل پیش‌نیازهای ساختاری، پیش‌نیازهای فرهنگی و پیش‌نیازهای انسانی مورد بحث قرار گیرد. امید است سازمانها بتوانند در عمل از آن بهره‌گیرند.

## منابع و مأخذ

- ۱- پاتریک، ج، پیلو و دیگران، "راهنمای اجرائی برنامه ریز استراتژیک"، ترجمه منصور شریفی کلوی، تهران: نشر آروین، ۱۳۷۶، ص ۱۶
- ۲- راجر کافمن و جری هرمن، "برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزشی"، ترجمه فریده مشایخ و عباس بازرگان، تهران: انتشارات مدرسه، ۱۳۷۴، ص ۱۵
- ۳- عبدا... کولوبندی، "نکاتی درباره برنامه‌ریزی استراتژیک"، مجله تدبیر، شماره ۶، بهمن ۷۴، ص ۴۱
- ۴- جفری، هریسون و کارون جان، "مدیریت استراتژیک"، ترجمه بهروز قاسمی، تهران: انتشارات آبتین، ۱۳۷۸، ص ۱۸
- ۵- نمودار ارتباط برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی توسط نگارنده با توجه به تجارب کسب شده طراحی گردیده است.
- ۶- ناصر، میرسپاسی و مجتبی طبرسی، "ساختار قابل انعطاف منابع انسانی در شرایط تولید به هنگام"، فصلنامه اقتصاد و مدیریت شماره ۳۶، بهار ۱۳۷۷، ص ۹
- ۷- الگوی ارائه شده با استفاده از منبع شماره ۶ توسط نگارنده طراحی گردیده است.
- ۸- محمد علی طوسی، "حسابداری دارایی انسانها"، مجله مدیریت دولتی، شماره شانزدهم، بهار ۱۳۷۱، ص ۵۰



- ۹- الگوی ارائه شده توسط نگارنده طراحی گردیده است.
- ۱۰- مهدی، ایران نژاد پاریزی، "ابزارهای تفکر استراتژیک"، مجله تدبیر، شماره ۴۵، شهریور ماه ۷۳، ص ۱۸ و ۱۹
- ۱۱- غلامرضا، کیانی، "فرهنگ استراتژیک، زیربنای مدیریت استراتژیک"، مجله تدبیر، شماره ۴۶، ص ۱۶
- ۱۲- الگوی ارائه شده توسط نگارنده با توجه به تجارب کسب شده طراحی و تدوین گردیده است.