

# اهمیت برنامه ریزی برای نیروی انسانی

کنند. همچنین در صورتی که حتی موفق به تأمین مهارت‌ها و قابلیت‌های نیروی انسانی مورد نیاز برای پاسخگویی به الزامات و نیازهای راهبردی نشوند، در اثر فرایند برنامه ریزی نیروی کار، نسبت به ریسک‌های کسب و کار خود، به بینش و درک مناسبی دست یابند.

برنامه ریزی نیروی انسانی با بسیاری از فرایندها (کارکردهای) مدیریت منابع انسانی همچون مدیریت استعداد، مدیریت مسیر شغلی، برنامه ریزی جانشین پروری، استراتژی‌های حفظ و نگهداشت، پیش‌بینی عرضه و تقاضای نیرو و برنامه ریزی سناریو، دارای ارتباط و سازگاری تنگاتنگ است. از بین این فرایندها، مدیریت استعداد به‌طور ویژه با برنامه ریزی نیروی انسانی سازگار و مرتبط بوده و زمینه‌ساز

انعطاف‌پذیری در برنامه ریزی است. چراکه با اجرای فرایند مدیریت استعداد و در آخر تشکیل خزانه استعداد مشاغل سازمان از طریق روش‌های علمی متنوع، توانایی سازمان برای تأمین نیرو با چندین سناریو، به طرز چشمگیری افزایش خواهد یافت. در نهایت لازم است سازمان‌ها به چند نکته مهم در طراحی برنامه منابع انسانی توجه کنند. نکته اول اینکه، برنامه بایستی از استراتژی کسب و کار به‌عنوان یکی از منابع اولیه اطلاعات برای برنامه ریزی، نشأت گرفته باشد. نکته دوم اینکه، باید توجه داشت برنامه ریزی، پایه‌ای‌ترین فرایند مدیریت منابع انسانی بوده و دارای پیامدهایی در سایر فرایندهای مدیریت منابع انسانی همچون جذب و استخدام، توسعه و طراحی شغل خواهد بود. و سوم اینکه باید دقت کرد که این برنامه، برنامه‌ای با سطح و مقیاس سازمانی بوده و برای موفقیت به همکاری و داده‌ها و اطلاعات ورودی از طیف متعددی از ذی‌نفعان تمامی بخش‌های سازمان‌ها وابسته است.



عملیاتی در آینده قابل پیش‌بینی توجه دارد. ذکر این نکته بسیار حائز اهمیت است که فارغ از محدوده زمانی کوتاه یا بلندمدت، برنامه ریزی نیروی انسانی، اولاً مرتبط با درک عمیق تاریخچه و زمینه فعالیت سازمان، محیط فعالیت سازمان و عوامل و متغیرهای تأثیرگذار بر نوع نیروی انسانی مورد نیاز در آینده است. ثانیاً مرتبط با درک شکاف بین مهارت‌ها و قابلیت‌های نیروی کار فعلی و آنچه احتمالاً در آینده مورد نیاز است و ثالثاً مرتبط با نحوه اقدام از طریق روش‌هایی همچون تأمین نیرو، توسعه نیرو یا برنامه ریزی جانشین پروری برای رفع این شکاف‌هاست. بنابراین می‌توان این گونه عنوان کرد که موفقیت برنامه ریزی نیروی انسانی، بیش از هر عاملی وابسته به کیفیت داده‌هایی است که به‌صورت مقدماتی، برای اهداف برنامه ریزی نیروی کار، گردآوری، تولید و تجزیه و تحلیل می‌شوند. این داده‌ها ممکن است از طیف سخت و مشتمل بر سنجش‌های پیش‌بینی‌کننده تعداد نیرو و نوع مهارت‌های مورد نیاز یا از طیف نرم و مشتمل بر داده‌های کیفی برای درک زمینه و ریسک و ایجاد چهارچوب تجزیه و تحلیل و ارزیابی داده‌ها باشد. در واقع، برنامه ریزی نیروی انسانی بایستی مدیران و دست‌اندرکاران سازمان را قادر سازد تا طیفی از گزینه‌ها و شرایط متعدد را برای آینده ارزیابی

برنامه ریزی نیروی کار، که گاهی اوقات برنامه ریزی منابع انسانی نیز نامیده می‌شود، مفهومی است که از اوایل دهه ۲۰۰۰ دوباره احیا شده و با شدت بیشتری مورد توجه قرار گرفته است. در دهه‌های پایانی قرن بیستم، آشکال سنتی برنامه ریزی نیروی کار به دلیل سرعت فزاینده تغییرات، تا حد زیادی کنار گذاشته شد. با این حال، چنین امری به بارآورنده نتایج نامطلوب قابل توجهی نیز برای بسیاری از سازمان‌ها بود و زمینه‌ساز کمبود جدی استعداد و مهارت شد. در حال حاضر برنامه ریزی نیروی کار به‌عنوان یکی از فرایندهای کلیدی و اصلی کسب و کار در نظر گرفته شده و سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا با تأمین نیروی انسانی مناسب، زمینه‌های افزایش تناسب استراتژی‌های منابع انسانی با یکدیگر (هم‌راستایی درونی) و با استراتژی کسب و کار (هم‌راستایی بیرونی) را فراهم کنند.

به‌طور کلی و مطابق با راهنمای CIPD (۲۰۲۱)، برنامه ریزی نیروی انسانی را می‌توان به‌عنوان فرایند متعادل سازی و توازن بخشی عرضه نیروی کار (از حیث مهارت‌ها) در برابر تقاضای نیروی کار (از حیث تعداد نیروی مورد نیاز) توصیف کرد. برنامه ریزی نیروی کار درواقع تأمین تعداد مناسب از افراد با مهارت‌های مناسب در مکان مناسب و در زمان مناسب برای رسیدن به اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمانی محسوب می‌شود.

اساساً برنامه ریزی نیروی کار دو دسته را شامل می‌شود: استراتژیک و عملیاتی. برنامه ریزی استراتژیک نیروی کار بر تأمین قابلیت‌های استراتژیک نیروی کار برای تحقق اهداف آینده متمرکز بوده و ممکن است مرتبط با مواردی از قبیل تأمین نیروی انسانی با ظرفیت‌های نوآورانه مشخص یا تأمین نیروی انسانی دارای قابلیت برنامه ریزی در زمینه سناریوهای مختلف برای حداقل سازی ریسک باشد. در مقابل، برنامه ریزی عملیاتی نیروی کار، بر یک چهارچوب زمانی بسیار کوتاه‌تر متمرکز بوده و به حصول اطمینان از وجود تعداد مناسبی نیروی انسانی در جهت پاسخگویی به الزامات سازمانی

## شرح شغل چیست؟



در سطوح پایین‌تر سازمان، شرح شغل عمدتاً مربوط به وظایفی است که صاحب شغل باید به‌شکل روزانه انجام دهد. با این حال در سطوح بالاتر، تعریف دقیق جزئیات فعالیت‌های مورد نیاز دشوارتر می‌شود. به این ترتیب، شرح شغل در این سطح به احتمال زیاد بر مسئولیت‌های کلی یا حوزه‌هایی که کارمند در قبال آن‌ها پاسخگو است تمرکز می‌کند.

در یک محیط کسب و کار پویا و گاهی غیرقابل پیش‌بینی شرح شغل‌های سنتی، قدیمی تلقی می‌شوند، چون هم‌معنا با کارهای تکراری هستند. با این حال، الزامات قانونی مربوط به فرصت‌های شغلی، عدالت در فرصت‌های شغلی و نیازهای مدیریتی نشان می‌دهد که شرح شغل هنوز هم جایگاه ضروری خود را از دست نداده است.

بر گرفته از:

Chris Rowley, Nagiah Ramasamy and Anne Cox, Job description, in: ELGAR ENCYCLOPEDIAS IN BUSINESS AND MANAGEMENT(2023)

یکی از نتایج تجزیه و تحلیل شغل، شرح شغل است که گاهی اوقات شرح سمت نیز نامیده می‌شود. شرح شغل یک بیانیه مکتوب است که توضیح می‌دهد چرا یک شغل وجود دارد، دارنده شغل واقعاً چه کاری انجام می‌دهد، چگونه آن را انجام می‌دهد و تحت چه شرایطی کار انجام می‌شود. اگرچه هیچ الگوی ثابتی برای نوشتن شرح شغل وجود ندارد، بیشتر شرح شغل‌ها حاوی اطلاعات زیر هستند:

- **شناسایی شغل:** اطلاعات مرتبط با عنوان شغلی کارمند، بخش و نحوه گزارش‌دهی و روابط کاری و موقعیت شغلی در ساختار سازمانی را شامل می‌شود.
- **هدف شغلی:** هدف یا اهداف اصلی کار را توصیف می‌کند.
- **وظایف و مسئولیت‌ها:** اصل حرف در شرح شغل فهرست وظایف و مسئولیت‌های عمده است.
- **روابط:** ارتباط این سمت با سایر سمت‌ها در داخل و خارج سازمان را مشخص می‌کند.
- **دانش:** حداقل سطوح دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، تجربه و صلاحیت‌های رسمی مورد نیاز شغل را شرح می‌دهد.

- **حل مسئله:** میزان تفکر مورد نیاز برای تصمیم‌گیری و محیطی که حل مسئله در آن صورت می‌گیرد را متمایز می‌کند.

- **اختیارات، حقوق و محدودیت‌های مشخصی:** را که بر فرد دارای این سمت اعمال می‌شود، در نظر می‌گیرد.
- **پاسخگویی:** با شناسایی حجم دارایی‌ها، بودجه، فروش و غیره که شغل پاسخگوی آن‌هاست، تأثیرات مالی شغل را نشان می‌دهد.

- **شرایط خاص:** مربوط به چیزهایی است که درباره این سمت یا محیطی که این شغل در آن انجام می‌شود، خاص، غیر عادی یا خطرناک هستند.

- **استانداردهای عملکرد:** از طریق استانداردهای مورد نیاز برای عملکرد مؤثر و معیارهای ارزیابی عملکرد نمود می‌یابد.

- **عضویت در انجمن حرفه‌ای/اتحادیه:** بیانگر عضویت دارنده شغل در انجمن حرفه‌ای یا اتحادیه است.
- **سایر الزامات:** برخی از سازمان‌ها از بندهایی مانند «انجام وظایف و مسئولیت‌های دیگری که ممکن است مورد نیاز باشد» استفاده می‌کنند. چنین بندهایی به مدیران اجازه می‌دهد تا وظایف و مسئولیت‌هایی متفاوت از آنچه کارمند معمولاً انجام می‌دهد، برای او در نظر بگیرند. اما معمولاً چنین بندهایی نادیده گرفته می‌شود و می‌تواند منبعی برای نارضایتی و اختلاف کارمندان و تشکلهای باشند.