

بررسی و تحلیل نظام برنامه‌ریزی نیروی انسانی در سیستم بانکی کشور

سیدجلیل لاجوردی*

مسئله تغییرات کمی و کیفی نیروی انسانی، در سطوح مختلف سازمانی برای پیش‌برد برنامه‌ریزی دقیق جهت استفاده مناسب‌تر از نیروی انسانی، حرکت و گردش نیروی انسانی در چارچوب سازمانی، مسائل آموزشی نیروی انسانی، فرایند بهسازی و برنامه‌ریزی و اتخاذ استراتژی‌های سازمانی مناسب، مطالب این مقاله را تشکیل می‌دهد. همچنین توجه به تنگناها و برآورد تأمین نیروی انسانی مورد نیاز نظام از وضع موجود به وضع مطلوب از نکات دیگری است که در مقاله به آن توجه شده‌است.

مقدمه:

در عصر حاضر کمتر جامعه‌ای را می‌توان یافت که اداره امور مختلف آن بدون برنامه‌ریزی به‌طور اعم و برنامه‌ریزی نیروی انسانی^(۱) به‌طور اخص امکان‌پذیر باشد. تحقق یافتن اهداف یک سازمان نیازمند طراحی و برنامه‌های کامل و جامعی است که در آن کلیه نیازمندی‌ها و منابع تأمین آنها حتی‌الامکان مورد پیش‌بینی قرار گیرد. بدیهی است که برنامه‌ریزی در هر یک از این امور، بدون پیش‌بینی نیروی انسانی مورد نیاز و نحوه تأمین، تربیت و توزیع صحیح آن، قرین موفقیت نخواهد بود. با برنامه‌ریزی نیروی انسانی، ضمن پیش‌بینی نیازهای آتی پرسنل، استفاده بهینه از نیروی انسانی موجود و انتخاب صحیح کارکنان، زیربنای آینده یک سازمان به خوبی پی‌ریزی خواهد شد. برنامه‌ریزی نیروی انسانی در هر یک از ابعاد خود سهم مؤثری در پی‌ریزی این بنا برعهده خواهد داشت.

ایجاد تغییرات در ویژگی‌های کمی و کیفی نیروی انسانی در سطوح مختلف سازمان، باعث می‌گردد که مسئله برنامه‌ریزی نیروی انسانی و استفاده صحیح از کارکنان، مورد توجه خاص قرار گیرد. باتوجه به اینکه هرگونه پیشرفت اقتصادی مرهون برنامه‌ریزی دقیق نیروی انسانی در سطح سازمان است و امروزه خطوط اصلی برنامه‌ریزی آموزشی و تأمین نیروی انسانی موردنیاز در سازمان‌های مختلف، تابع برنامه‌ریزی نیروی انسانی شده‌است.

بدون شک مهمترین منبع هر سازمان، نیروی انسانی آن است عوامل تشکیل‌دهنده این نیرو، موجودات با احساس و شعوری هستند که چنانچه انگیزش کافی داشته‌باشند توان، استعداد و مهارت خود را در خدمت سازمان بکار خواهند گرفت و چرخ‌های آن را به حرکت در خواهند آورد. بنابراین موفقیت و پیشرفت هر سازمان به نیروی انسانی آن بستگی مستقیم دارد. بنابراین برای تأمین، نگهداری و آموزش نیروی انسانی موردنیاز هر سازمان باید برنامه‌ریزی 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. لذا برنامه‌ریزی نیروی انسانی بعد از تجزیه و تحلیل شغل از مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی^(۱) به حساب می‌آید.

تعریف برنامه‌ریزی نیروی انسانی و فرایند آن

به زعم علمای منابع انسانی، باید بر استراتژی برنامه‌ریزی نیروی انسانی به‌عنوان وسیله‌ای که بطور مستقیم در تحقق اهداف سازمان نقش دارد، تأکید و توجه خاصی مبذول نمود. زیرا به عقیده این دانشمندان از طریق برنامه‌ریزی نیروی انسانی، مدیران قادر خواهند بود تا افراد مناسب را در زمان و محل مناسب در خدمت داشته‌باشند، تا هم در جهت تحقق اهداف سازمان و هم تحقق اهداف فردی هر انسان شاغل با موفقیت روبرو شوند. با توجه به موضوع فوق، در زمینه برنامه‌ریزی نیروی انسانی تعاریف زیادی وجود دارد که عبارت است از:

- برنامه‌ریزی نیروی انسانی مجموعه‌ای از فعالیت‌های طراحی شده، منظم و مداومی است که مدیریت را از وجود نیروی انسانی مناسب و لازم برای عملیات و فعالیت‌های گوناگون در واحدهای مختلف سازمان و در زمانهای موردنیاز و موردنظر مطمئن می‌سازد.

- برنامه‌ریزی نیروی انسانی به تلاشی اطلاق می‌گردد که آینده شرکت را از نظر تقاضای محیطی پیش‌بینی می‌کند و شرایط بکارگیری نیروی انسانی را جهت اجراء و رفع تقاضا فراهم می‌آورد.

- برنامه‌ریزی نیروی انسانی روشی است که مدیریت از طریق آن تشخیص می‌دهد، چگونه سازمان می‌تواند از وضع موجود نیروی انسانی، به وضعیت مطلوب دست یابد.

بطور کلی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، فرایندی است که بوسیله آن ورود افراد به سازمان، حرکت و گردش آنها در داخل سازمان و خروج آنها از سازمان، پیش‌بینی شده و برای آن به گونه‌ای برنامه‌ریزی می‌شود که هرگاه در هر قسمت از سازمان، پستی خالی شد، مسئول سازمان غافلگیر نشود و همیشه نیروهای شایسته‌ای برای تصدی آن پست آماده داشته باشند. بنابراین در برنامه‌ریزی نیروی انسانی، لازم است نخست اهداف آتی سازمان و وضعیت نیروی انسانی موجود در سازمان بررسی و ارزیابی گردد، سپس باتوجه به موارد فوق نیاز سازمان به افراد برآورد و برای تأمین آن برنامه‌ریزی شود.

فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی دارای ۵ مرحله می‌باشد که عبارتند از:

مرحله اول: بررسی اهداف آتی سازمان.

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

مرحله سوم: پیش‌بینی تقاضای نیروی انسانی (یعنی برآورد میزان نیروی انسانی مورد نیاز).

مرحله چهارم: پیش‌بینی عرضه نیروی انسانی (یعنی برآورد تأمین نیروی انسانی موردنیاز از منابع داخلی یا خارجی).

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

شکل ۱، مراحل مختلف برنامه‌ریزی نیروی انسانی و متغیرهای محیطی مؤثر بر این فرایند را نشان می‌دهد.

اهداف و مزایای برنامه‌ریزی نیروی انسانی

● کاهش هزینه نیروی انسانی با استفاده از پیش‌بینی کمبود یا افزایش منابع انسانی و اصلاح وضعیت غیرمتوازن ترکیب نیروها.

- تدارک مبنا و اساس جهت برنامه‌ریزی آموزشی برای کارکنان.
- بهبود فرایند برنامه‌ریزی شغلی.
- تدارک ابزار لازم جهت ارزیابی مؤثر نیروی انسانی باتوجه به اهداف و استراتژی‌های سازمان.
- تعیین سیاست‌ها و خط‌مشی‌های جذب، گزینش و آموزش نیروی انسانی موردنیاز جهت نیل به اهداف و برنامه‌های سازمانی.
- تطبیق فعالیت‌های مختلف پرسنلی با اهداف و استراتژی‌های سازمانی.

پژوهش میدانی:

در این قسمت برای کاربردی نمودن مسئله، به بررسی و تحلیل وضعیت موجود نظام برنامه‌ریزی نیروی انسانی سیستم بانکی پرداخته و از آن میان نیز، به‌عنوان نمونه، بانک ملی را به جهت تعدد شعب، تنوع ارائه خدمات بانکی، فراگیر بودن و قدمت انتخاب نموده و پس از تعمیم نتایج آن به کل سیستم بانکی، در پایان پیشنهادهای چند در جهت بهینه کردن آن ارائه گردیده‌است. اهداف این پژوهش شامل موارد زیر می‌باشد:

- بررسی و تحلیل وضع موجود نظام برنامه‌ریزی نیروی انسانی و مقایسه آن با مدل برنامه‌ریزی نیروی انسانی Ribbin&Dezenco (وضعیت مطلوب).
- شناسایی تنگناها و مشکلات موجود ناشی از شکاف وضعیت فعلی و مطلوب.
- ارائه پیشنهادات جهت حل مسائل فوق و بهبود نظام برنامه‌ریزی نیروی انسانی.

برای بررسی و تحلیل وضع موجود برنامه‌ریزی نیروی انسانی، فرضیاتی براساس مدل برنامه‌ریزی رابین - دزنکو^(۱) طراحی گردید که شامل یک فرضیه مهم و

1- Ribbin&Dezenco

چهار فرضیه اخص به صورت زیر می‌باشد:

الف: بین نظام برنامه‌ریزی نیروی انسانی در وضع موجود با وضع مطلوب اختلاف معنی‌داری وجود دارد.

ب: بین هدف‌گذاری در نظام برنامه‌ریزی نیروی انسانی در وضع موجود با وضع مطلوب اختلاف معنی‌داری وجود دارد.

ج: بین وضعیت کمی و کیفی نیروی انسانی موجود در سازمان در نظام برنامه‌ریزی نیروی انسانی و نیز در وضع موجود اختلاف معنی‌داری در مقایسه با وضع مطلوب به چشم می‌خورد.

د: بین برآورد تأمین نیروی انسانی موردنیاز در نظام برنامه‌ریزی نیروی انسانی، میان وضع موجود و وضع مطلوب، اختلاف معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۱- خلاصه نتایج آزمون

مراحل چهارگانه آزمون				
ردیف	فرضیات تحقیق	مقدار آماره آزمون واقعی (t)	مقدار آماره آزمون حساس (t _{a,d,f})	تصمیم‌گیری
۱	فرضیه اخص الف	-۱۹/۵۱۸	-۲/۳۹ - بین ۲/۳۹	رد فرض H ₀ در سطح معنی‌داری α=۰/۰۲
۲	فرضیه اخص ب	-۱۶/۴۲۷	-۲/۳۹ - بین ۲/۳۹	رد فرض H ₀ در سطح معنی‌داری α=۰/۰۲
۳	فرضیه اخص ج	-۱۵/۵۷۸	-۲/۳۹ - بین ۲/۳۹	رد فرض H ₀ در سطح معنی‌داری α=۰/۰۲
۴	فرضیه اخص د	-۲۳/۷۴۷	-۲/۳۹ - بین ۲/۳۹	رد فرض H ₀ در سطح معنی‌داری α=۰/۰۲
۵	فرضیه اهم	-۲۱/۱۱۴	-۲/۳۹ - بین ۲/۳۹	رد فرض H ₀ در سطح معنی‌داری α=۰/۰۲

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادات

الف - نتیجه‌گیری: نتایج حاصل از آزمون فرضیات، نشان می‌دهد که فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی با مدل برنامه‌ریزی نیروی انسانی رابین - دزنکو مطابقت ندارد. زیرا اولاً بین وضع موجود هر یک از مراحل برنامه‌ریزی انسانی با وضع مطلوب اختلاف معنی‌داری وجود دارد. ثانیاً در ساختار تشکیلاتی، بانک واحدی که مسئولیت اجرای فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی را بطور جامع و کامل برعهده داشته‌باشد وجود ندارد.

ب - ارائه پیشنهادات: برای کاهش و از بین بردن شکاف بین وضع موجود و مطلوب برنامه‌ریزی نیروی انسانی در بانک ملی ایران، پیشنهاداتی به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

● ایجاد اداره برنامه‌ریزی و مطالعات نیروی انسانی.

● اجرای الگوی برنامه‌ریزی نیروی انسانی رابین - دزنکو:

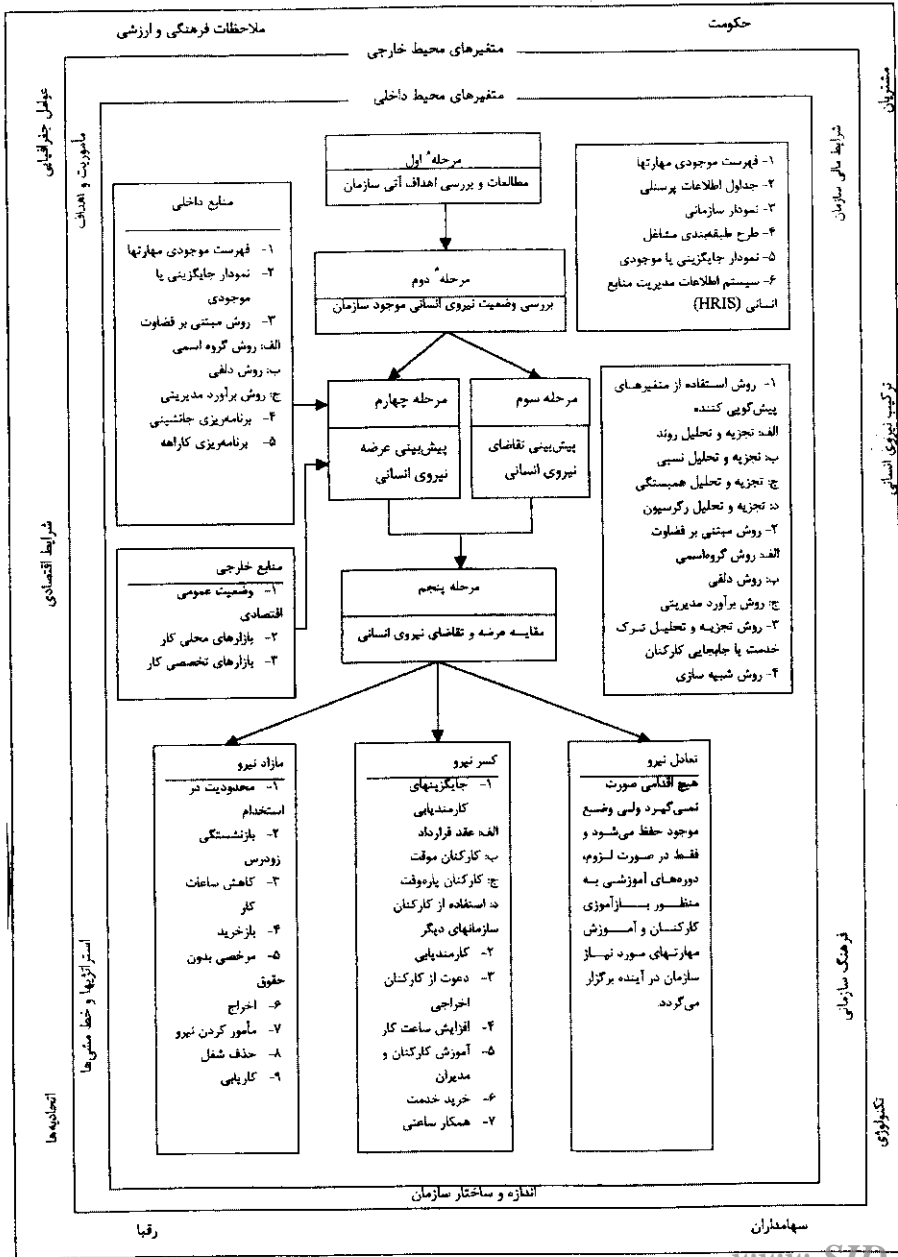
الف - هدف‌گذاری: در این مرحله از فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی، ابتدا می‌بایست متغیرهای محیط داخلی و خارجی بانک شناسایی و مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد، سپس براساس تجزیه و تحلیل فوق اهداف و استراتژی‌های نیروی انسانی تدوین گردد.

ب - بررسی وضعیت کمی و کیفی نیروی انسانی موجود در سازمان: در این مرحله از فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی، ابتدا می‌بایست شاخص‌ها و معیارهای سنجش وضعیت کمی و کیفی نیروی انسانی تعریف و سپس از طریق ابزارهایی نظیر فهرست موجودی مهارتها، جداول پرسنلی، سیستم اطلاعات مدیریت، اطلاعات در زمینه شاخص‌ها و معیارهای فوق جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل گردد.

ج - برآورد نیروی انسانی موردنیاز: در این مرحله با انجام مراحل اول و دوم، نیروی انسانی موردنیاز با کمک فنون و روشهای برآورد نیروی انسانی موردنیاز پیش‌بینی گردد.

د - برآورد تأمین نیروی انسانی موردنیاز: در این مرحله باتوجه به مراحل فوق، ابتدا می‌بایست پیش‌بینی تأمین نیروی انسانی موردنیاز از منابع داخلی؛ با کمک ابزارها و روشهایی نظیر فهرست موجودی مهارتها، نمودار جایگزینی و برنامه‌ریزی کارها صورت پذیرد. سپس در صورت عدم برآورد تأمین نیروی انسانی از منابع داخلی، می‌توان به منابع خارجی جهت پیش‌بینی تأمین نیروی انسانی موردنیاز متوسل شد.

شکل ۱- فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی



فهرست منابع:

- ۱- سعادت اسفندیار، مدیریت منابع انسانی، چاپ اول، (انتشارات سمت، پاییز ۱۳۷۵).
- ۲- سید جوادین، رضا، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، چاپ دوم، (انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، فروردین ۱۳۷۵).
- ۳- ابطحی، سیدحسین، مدیریت منابع انسانی، چاپ اول، (انتشارات دانشگاه پیام‌نور، پاییز ۱۳۷۳).
- ۴- شیمون، مالکلم، کمیسیون، جانانان، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، مترجم علیرضا جباری، چاپ اول، (انتشارات افکار، تابستان ۱۳۷۵).
- ۵- دولان، شیمون شولر، رندال اس، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، مترجم محمدعلی طوسی و محمد صائبی، چاپ دوم، (انتشارات مرکز آموزشی مدیریت دولتی، ۱۳۷۶).
- ۶- میرسپاسی، ناصر، «پاره‌ای از نظریه‌ها و فنون برنامه‌ریزی منابع انسانی»، اقتصاد مدیریت، شماره ۴، بهار ۱۳۶۹.
- ۷- افجه، سیدعلی اکبر، «بررسی روشهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی»، اقتصاد و مدیریت، شماره ۴، بهار ۱۳۶۹.
- ۸- دکتر عباسعلی حاج کریمی، مدیریت منابع انسانی، چاپ اول، (انتشارات مرکز پژوهشهای بازرگانی وزارت بازرگانی).
- 9- James W.Walker, *Human Resources Planning*. (New York: Mc Graw Hill, 1980).
- 10- Charles F.Russe, "Manpower Planning System," *Personnel Journal*, 1980.
- 11- Decenzo & Ribbins, *Human Resources Management*, Fifth Edition, 1996.
- 12- Marc G.Singer, *Human Resources Management*, (PWS-Kent Publishing Company, Boston, 1990).