

The Manpower Planning Handbook

Malcolm Bennison & Jonathan Casson

McGraw-Hill Book

برنامه‌ریزی نیروی انسانی

(هندبوک مدیریت مک گراو-هیل)

نویسندگان: مالکوم بنیسون و جاناتان کیسون

ترجمه: علیرضا جباری (آذرنگ)

-
- سرشناسه : بنیسون، مالکوم
Bennison, Malcolm
- عنوان و نام پدیدآور : برنامه‌ریزی نیروی انسانی/نوشته مالکوم بنیسون، جانانان کیسون؛ ترجمه علیرضا جباری.
- مشخصات نشر : تهران: افکار جدید، ۱۴۰۰.
- مشخصات ظاهری : ۳۷۷ ص.: مصور، نمودار.
- شابک : ۶۰۰۰۰ ریال ۲-۲۸-۷۷۹۷-۶۲۲-۹۷۸
- وضعیت فهرست نویسی : فیپا
- یادداشت : عنوان اصلی : The manpower Planning handbook.
- یادداشت : چاپ اول : افکار، ۱۳۷۵ [IV]، ۴۲۹ ص.)
- موضوع : نیروی انسانی -- مدیریت
- موضوع : Manpower planning
- شناسه افزوده : کسون، جانانان
- شناسه افزوده : Casson, Jonathan
- شناسه افزوده : جباری، علیرضا، ۱۳۲۳-۱۳۹۹، مترجم
- رده بندی کنگره : ۵/HF۵۵۴۹
- رده بندی دیویی : ۳۰۱/۶۵۸
- شماره کتابشناسی ملی : ۸۴۷۷۵۵۸
- اطلاعات رکورد کتابشناسی : فیپا
-

برنامه ریزی نیروی انسانی

نویسندگان: مالک‌لوم بنیسون و جان‌اتان کیسون

ترجمه: علیرضا جباری (آذرننگ)

نمایه‌ساز: زهرا صدقی

حروف‌چین: مینا مغانلو

دبیرگرافیک: سیده سمانه حسن‌زاده

ناظر فنی چاپ: امیرعلی علی‌نژاد

چاپ و صحافی: نقش

تیراژ: ۵۰۰ نسخه

نوبت چاپ: اول ۱۴۰۰

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۷۹۷-۲۸-۲

بها: ۱۲۰۰۰۰ تومان

نشانی: تهران، خیابان نواب صفوی شمال، نبش آذربایجان، جنب ایستگاه

متروی نواب، برج گردون، ورودی شمال، طبقه ی نهم، واحد ۹۰۳

کدپستی: ۱۳۱۹۶۵۳۸۸۶

تلفن دفتر و دورنگار: ۰۲۱۶۶۳۸۳۳۱۸

حق چاپ برای ناشر محفوظ است.



nashreafkar@gmail.com



@nashrafkar



nashreafkar



Fidibo.com/nashreafkar



Taaghche.ir/nashreafkar

فهرست



پیشگفتار مترجم.....	۱
پیشگفتار متن انگلیسی.....	۱
۱. هدف‌ها و ماهیت برنامه‌ریزی نیروی انسانی.....	۱
پیشینه.....	۱
فشارهای مؤثر در بهبود مدیریت نیروی انسانی.....	۱
نخستین پیشرفت‌ها در مدیریت نیروی انسانی.....	۱
دشواری‌های موجود بر سر راه اجرای «سیستم برنامه‌ریزی نیروی انسانی».....	۱
رهیافت علمی برای تصمیم‌گیری درباره‌ی سیاست نیروی انسانی.....	۱
تدوین راهبردهای نیروی انسانی.....	۱
۲. تعریف سیستم نیروی انسانی.....	۱
ساختار کلی نیروی انسانی.....	۱
ساختارهای تفصیلی نیروی انسانی در سطح حل مسئله.....	۱
واریسی سیستم نیروی انسانی با به کارگیری داده‌ها.....	۱
کاربرد عملی رهنمودها.....	۱
خلاصه.....	۱
۳. نشانگرهای مسائل نیروی انسانی.....	۱
به کارگیری سیستم نیروی انسانی به منزله‌ی نشانگر.....	۱
توزیع سنی.....	۱

- توزیع طول مدت خدمت
- نمودار پیشرفت شغلی
- مورد پژوهی - شرکت بیمه ی فیل سیف
- خلاصه
۴. عوامل عمده ی مؤثر در برنامه ریزی نیروی انسانی - متناسب کردن نیروی انسانی با نیازهای
فعالیت انتفاعی
- مسئله ی نظری
- در نظر گرفتن سناریوهای نیروی انسانی و وضع فعالیت های انتفاعی
- شیوه های تعیین میزان نیروی انسانی
- ساختاربندی میزان های نیروی انسانی در چارچوب برنامه های جامع
- خلاصه
۵. عوامل عمده ی مؤثر در برنامه ریزی نیروی انسانی - تحلیل کاهش
اهمیت کاهش نیروی انسانی
- انواع ریزش
- عوامل مهم در تحلیل کاهش اختیاری نیروی انسانی
- محاسبه ی انواع کاهش نیروی انسانی
- به کارگیری تابع بقا
- به کارگیری داده های مربوط به کاهش نیروی انسانی
- خلاصه
۶. تعیین سیاست های جانشین سازی و ضرورت اطلاعات درباره ی بازار کار
جریان های جذب و پیشرفت
- در آمیزی جریان ها
- تعیین کمیّت جریان های جانشین سازی
- ویژگی های جانشین سازی
- محدودیت های دسترس پذیری
- در نظر گرفتن بازار کار
- خلاصه
۷. نگاه به آینده: به کارگیری مدل های نیروی انسانی

عوامل مؤثر در سیستم نیروی انسانی.....
مدل سازی نیروی انسانی: گام های اساسی.....
به کارگیری مدل سازی نیروی انسانی در عمل.....
کاربردهای مدل سازی نیروی انسانی.....
خلاصه.....
بحران «سرگردها».....

۸. برنامه ریزی مشاغل.....
ایجاد ساختارهای شغلی.....
روش امروزی.....
شیوه های شبیه سازی.....
مسئله.....
رهیافت پدید آمده.....
مثال.....
ارزیابی سیاست های شغلی با دوام.....
شبیه سازی اثر اعمال شده در افراد.....
خلاصه.....

۹. ایجاد راهبردهای نیروی انسانی.....
خودکشی تاکتیکی.....
تله ی تاکتیکی در راه رشد سازمان.....
رهایی از دور تفکر کوتاه مدت.....
تردید در مفروضات اساسی سازمان.....
اطلاعات به منزله ی کلید راهبرد.....
خلاصه.....

۱۰. داده های مورد نیاز و روش های پردازش آنها.....
نیازهای اطلاعاتی برنامه ریزی نیروی انسانی.....
طراحی سیستم.....
ساختار پرونده های پیشینه ی کارکنان.....
راهی عملی برای شروع.....

کتاب برنامه‌ریزی نیروی انسانی، اثر مالکم بنیسون و جان اتان کیسون که اکنون پیش روی شماست حاصل تجربه‌ی عملی نگارندگان آن طی سال‌ها فعالیت‌شان در مقام مشاور نیروی انسانی شرکت‌های گوناگون در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ میلادی است و ویژگی آن این است که ایشان خود از پژوهشگران نام‌آور این مبحث از مدیریت بوده‌اند و نتایج پژوهش‌های عملی خود را با مبانی نظری مطرح شده در نوشتارهای دیگر محققان این عرصه از مدیریت درآمیخته‌اند.

حاصل این پژوهش‌های بلند مدت و تطبیقی نتایج آن با نظریه‌ی مدیریت نیروی انسانی همزمان در ۱۱ فصل این کتاب منتشر شده است.

در فصل نخست کتاب، اهداف و ماهیت نیروی انسانی بررسی شده است. در این زمینه نگارندگان به تفصیل درباره‌ی ضرورت پذیرش و اعمال برنامه‌ریزی نیروی انسانی نظام‌مند و بلند مدت سخن گفته‌اند و سپس در سراسر فصل به شرح رهیافت پیشنهادی خود در زمینه‌ی مورد بحث پرداخته‌اند و دو وجه مشخص آن را بررسی کرده‌اند: یکی از این وجوه حل مسائل مشخص نیروی انسانی و وجه دیگر ضرورت ایجاد چشم‌انداز راهبردی که در زمینه‌ی مدیریت نیروی انسانی است.

در فصل دوم کتاب، سیستم نیروی انسانی تعریف شده و درباره‌ی چگونگی ایجاد آن، عناصر ساختاری آن و شیوه‌های به کارگیری آن بحث شده است. در این مبحث بر نگرش صبورانه و نظام‌مند و توجه به توصیه‌ی مدیران با تجربه‌ی صف در ترسیم سیستم، و نگاه کلی به آن در درجه‌ی نخست، به منظور دریافتن روابط موجود میان گروه‌های گوناگون نیروی انسانی، پیش از پرداختن به برنامه‌ریزی نیز، تأکید شده است. ضرورت تردید در درستی سیستم ترسیم شده و آزمون اعتبار آن به کمک داده‌ها نیز توصیه شده است. در این فصل از جمله به انواع گوناگون سازمان‌ها و تفاوت‌های موجود در ساختار نیروی انسانی آنها که در چگونگی ترسیم سیستم نیروی انسانی‌شان مؤثر است اشاره شده است.

فصل سوم به نشانگرهای نیروی انسانی در سازمان‌ها تخصیص یافته است. در این فصل،

نخست به ضرورت توجه بیشتر به سلامت نیروی انسانی سازمان‌ها و نشانگرهای بروز مسائل نیروی انسانی در آنها اشاره رفته است و نتیجه گرفته شده است: سهمی که سازمان‌ها برای بررسی وضعیت نیروی انسانی خویش و سلامت آن قایل‌اند، به مراتب نازل‌تر از سهمی است که آنها از طریق به‌کارگیری معیارهای محاسباتی، به پژوهش درباره‌ی سلامت اقتصادی و مالی‌شان تخصیص می‌دهند؛ و حال آنکه با توجه به وضع حساس توازن نیروی انسانی در شرایط کنونی توجه به این موضوع از اهمیت اساسی برخوردار است.

تنظیم سیستم نیروی انسانی و خلاصه کردن و ترکیب آن به صورت مجموعه‌ای از خانه‌ها و پیکان‌ها به منزله‌ی نوعی نشانگر به کار می‌آید و آگاهی از نوع مسائلی را دربردارد که ممکن است برای سازمان پیش آید. تنظیم این سیستم همچنین نقطه‌ای را که باید تصمیم‌های مربوط به نیروی انسانی در آنجا گرفته شود و میزان افرادی را که باید از طریق جریان‌های گونه‌گون نیروی انسانی جابه‌جا شوند مشخص می‌کند. ترسیم به مقیاس سیستم نیروی انسانی به تدقیق کمی هر چه افزون‌تر این مسائل و تأمین هر چه بیشتر سلامت نیروی انسانی کمک می‌کند.

تعیین کمیّت جریان‌ها در سیستم نیروی انسانی با ترسیم به مقیاس نمودارهای توزیع سنی، توزیع سنی-رتبه‌ای، توزیع رتبه‌ای و توزیع طول مدت خدمت و نمودار پیشرفت شغلی میسر می‌شود که این ابزارها در همین فصل به تفصیل بررسی شده‌اند و کاربردهای گوناگون آنها شرح داده شده است.

نگارندگان در فصل چهارم کتاب به شرح عامل عمده‌ی مؤثر در برنامه‌ریزی نیروی انسانی پرداخته‌اند و اهمیت متناسب ساختن میزان نیروی انسانی با نیازهای فعالیت‌های انتفاعی معین را یادآور شده‌اند. ایجاد این تناسب به معنی ضرورت دگرگونی سیاست‌های نیروی انسانی سازمان در انطباق با دگرگونی‌های شرایط است که از طریق به‌کارگیری چهار رهیافت نظری و کاربردی در پی آمده می‌توان به آن دست یافت.

۱. حل مسئله‌ی نظری متناسب کردن میزان نیروی انسانی با تصمیم‌های مربوط به سطح فعالیت انتفاعی؛

۲. فرایند ارزیابی میزان نیروی انسانی مورد نیاز در آینده؛

۳. شیوه‌های تعیین تعداد نیروی انسانی مورد نیاز در سطوح گونه‌گون؛ و

۴. فرایند تعیین میزان نیروی انسانی در برنامه‌ی جامع.

در این فصل عوامل مؤثر در تغییر میزان بهره‌وری به شرح در پی آمده توصیف شده است: میزان هزینه‌ی سرمایه‌ای به کار رفته، چگونگی سازمان‌دهی کار، تحول فن‌شناختی، انگیزش، در کنار این عوامل به برخی عوامل اجتماعی مؤثر در برنامه‌ریزی نیروی انسانی، از جمله محدودیت‌های

اجتماعی و عدم قطعیت نیز اشاره شده است.

شیوه‌های تعیین میزان نیروی انسانی مورد نیاز، از جمله کارسنجی و زمان سنجی، به منزله‌ی شیوه‌های ارزیابی کار و زمان نیز شرح داده شده است. در این میان از شیوه‌ای تحلیل آماری، از جمله تحلیل سری زمانی نیز سخن به میان آمده است. انواع برآورد، از جمله برآورد تحلیلی، برآورد مقایسه‌ای و برآورد با به کارگیری قاعده‌ها نیز شرح داده شده است.

سپس نگارندگان به چگونگی تشکیل ساختار سطوح نیروی انسانی در چارچوب برنامه‌ی جامع پرداخته‌اند. در پایان مطالب این فصل شیوه‌های پیش‌بینی پایین به بالا و بالا به پایین نیازمندی‌های نیروی انسانی آمده است.

فصل پنجم کتاب به تحلیل کاهش نیروی انسانی تخصیص یافته است.

مهم‌ترین مباحث این فصل، چگونگی ایجاد تناسب میان میزان کاهش نیروی انسانی و نیازهای سازمان، ضرورت و اهمیت کاهش و انواع کاهش نیروی انسانی را به شرح در پی آمده دربردارد؛ بازنشتگی زودرس، بازخرید کارکنان مازاد و کاهش غیراختیاری نیروی انسانی. در مورد هر کدام از این انواع کاهش بررسی جامعی به عمل آمده است.

سپس مؤلفان به محاسبه‌ی میزان کاهش نیروی انسانی و آهنگ این کاهش پرداخته‌اند. مفاهیم مربوط به تابع بقا و روش‌های بررسی آهنگ ماندگاری افراد در سازمان نیز بررسی شده است که در محاسبه‌ی داده‌های مربوط به کاهش نیروی انسانی اهمیت بسزا دارد.

فصل ۶ به تعیین سیاست‌های جانشین‌سازی و گردآوری اطلاعات مربوط به بازار کار اختصاص دارد و در آن جریان‌های پیشرفت و جذب و درآمیختن آنها بررسی شده است. تعیین کمیت جانشین‌سازی و محدودیت‌های دسترس‌پذیری افراد برای تأمین جانشین و تحلیل بازار کار و ساختار آن در ادامه‌ی این فصل آمده است.

به کارگیری مدل‌های نیروی انسانی در فصل بعد شرح داده شده است. ایجاد مدل‌های نیروی انسانی با نگاه به آینده، از طریق تعیین کمیت عوامل عمده‌ای چون مشاغل آینده و شیوه‌های عمده‌ی تأمین آن، از جمله ارتقا، استخدام و مانند آنها، ابزارهای تعیین این کمیت‌ها و جنبه‌های دیگر مسئله در قالب مورد پژوهی جامعی گنجانده شده است. سپس مؤلفان به شرح کاربردهای مدل‌سازی نیروی انسانی پرداخته‌اند.

انواع مدل‌های نیروی انسانی، از جمله مدل‌های رایانه‌ای، مدل‌های تعادلی یا حالت پایا، مدل‌های شبیه‌سازی انفرادی و تصادفی و مدل‌های بهینه‌سازی نیز در این فصل شرح داده شده

است.

مطالب فصل هشتم به چگونگی برنامه‌ریزی مشاغل تخصیص یافته است. این برنامه‌ریزی از طریق ایجاد ساختارهای شغلی انجام می‌پذیرد و در آن از شیوه‌های شبیه‌سازی استفاده می‌شود. مسائل مربوط به کنترل ساختار مشاغل مدیریتی در این فصل به سه دسته تقسیم شده است: مسائلی که از ساختار شغلی سربرمی‌آورد، مسائلی که به آهنگ ایجاد فرصت‌های شغلی مربوط می‌شود و مسائلی که از چگونگی کنترل سرچشمه می‌گیرد.

سپس روش‌های موفقیت‌آمیز کنترل تعریف و ناموزونی‌های پدید آمده در ساختار مشاغل مدیریتی و شیوه‌های کاهش آن توصیف شده است.

در فصل نهم کتاب چگونگی ایجاد راهبردهای نیروی انسانی شرح داده شده است.

ضرورت پرهیز از نگرش تاکتیکی به سیاست‌های نیروی انسانی سازمان و سپس انواع راهبردهای نیروی انسانی، شامل ایجاد موانع استخدامی، کاهش ده درصدی، بازنشستگی زودرس، بازخرید اختیاری، توازن میان استخدام و کاهش نیروی انسانی، ذخیره کردن کارکنان و... شرح داده شده است. مسائلی همچون تکنای آموزشی و واکنش بازار کار در شرایط گسترش نیز در این فصل بررسی شده است.

در شرایط کاهش سریع بهره‌وری، سازمان‌ها مفروضات اساسی پیشینیان را به زیر سؤال می‌برند و بی‌درنگ به کاهش فعالیت‌هایشان می‌پردازند. این اقدام به دو شیوه انجام می‌شود: رهیافت بودجه‌بندی از صفر و رهیافت تغییر مجموع - صفر. این دوروش که در همین فصل به تفصیل شرح داده شده است، گاه به شیوه‌های مختلف به کار می‌رود. شیوه‌ای نامتعارف برای بازنگری در راهبرد نیروی انسانی، به کارگیری رهیافت آرمانی نیروی انسانی است. در این رهیافت به جای تلاش برای کاستن از میزان نیروی انسانی، با تردید در مفروضات کنونی، می‌کوشند تا میزان نیروی انسانی آرمانی سازمان را تعیین کنند و مفروضات تازه را به اجرا درآورند. شرح تفصیلی این رهیافت نیز در فصل نهم کتاب آمده است.

در پایان این فصل ضرورت اساسی اطلاعات، نقش کلیدی آن در تعیین راهبرد سازمان و انواع اطلاعات نیز شرح داده شده است.

فصل دهم کتاب به شرح داده‌های مورد نیاز و روش پردازش آنها پرداخته است. در مبحث پردازش داده‌ها، انواع رمزاها، شامل رمزهای سازمانی، مکانی، فعالیتی، نقش شغلی، آگاهی شغلی، دلیل ترک کار و... داده‌های نامناسب یا متناقض، شامل داده‌های از قلم افتاده، داده‌های نادرست از لحاظ فنی، داده‌های عددی خارج از محدوده، داده‌های ناسازگار با داده‌های موجود در حوزه‌های

دیگر، داده‌های نادرست و در عین حال موجه و داده‌هایی که تعبیر مورد نظر از تعریف معینی درباره‌ی آنها صدق نمی‌کند توضیح و چگونگی برخورد با هر یک شرح داده شده است.

همچنین، مفهوم پایگاه داده‌ها و انواع پرونده‌ها، شامل پرونده‌ی دنباله‌ای، پرونده‌ی واژگون، پرونده‌های مرتبط کننده، پرونده‌های شغلی و پرونده‌های شخصی در این فصل روشن شده است.

فصل پایانی کتاب روی کردن از نظریه به عمل و دشواری‌های موجود بر سر راه آن را دربرمی‌گیرد. هدف پایانی کتاب، چنان که در متن این فصل آمده است، شرح برخی از مسائل و موانع واقعی و نیر روانی است که سازمان‌ها در تحقق عملی برنامه‌ریزی نیروی انسانی با آن دست به گریبان‌اند. این فصل شناخت و تحلیل چگونگی حل این‌گونه مسائل را، در حد مجال خود، پی می‌گیرد و این مسائل را به سه دسته تقسیم می‌کند: ۱. مسائل سر بر زده از درک نکردن معنی «فعالیت اثر بخش برنامه‌ریزی نیروی انسانی»، نقش عملی آن و بهترین و اثربخش‌ترین راه دستیابی به آن؛ ۲. اطمینان نداشتن از «دسترس‌پذیری ابزارهای مناسب» برای تحقق این هدف؛ ۳. مسئله‌های ناشی از چگونگی برقراری ارتباط و احساس مسؤولیت یا به عبارت دیگر ضرورت «ایجاد حال و هوای مساعدی» که دریافت مدیریت از هدف و احساس مسؤولیت آن به هدف را تضمین کند. ابزارهای مناسب برای حل این مسائل نیز در همین فصل بررسی شده است؛ و از جمله به ضرورت گردآوری اطلاعات و راه‌های عملی آن، به کارگیری شیوه‌های تحلیلی، رایزنی، ایجاد جو مساعد، تعیین محل مناسب برای تمرکز فعالیت برنامه‌ریزی نیروی انسانی، فراهم کردن سطح مناسب منابع نیروی انسانی، انتقال موفقیت‌آمیز پیام‌ها و شیوه‌های اقدام در این مورد و... اشاره رفته است. مباحث کتاب در زمینه‌ی مورد بحث جامع و به مقتضای شیوه‌ی تجربی گردآوری آن، اغلب همراه با موردپژوهی‌های عملی است که به سهولت دریافت می‌شوند و به کاربردپذیری موضوع بحث برای خواننده کمک می‌کنند.

در پایان از همکاری مدیریت محترم نشر افکار، که امکان انتشار ترجمه‌ی فارسی این کتاب را فراهم آورده است سپاسگزارم.

علی‌رضا جباری