

## نقش ساختار سنی نیروی کار در برنامه‌ریزی منابع انسانی:

### تصویرپردازی از چالش سالمندی نیروی کار

حمزه خواستار<sup>۱</sup>

#### چکیده

در سالهای اخیر سازمان‌ها با نمونه‌های متنوعی از تاثیر ساختار جمعیتی کشوری که در آن فعالیت می‌کنند مواجه بوده‌اند. ساختار سنی جمعیت یکی از نیروهایی است که به طور خاص بر نوع استراتژی‌های منابع انسانی یک سازمان تاثیر می‌گذارد، زیرا ترکیب سنی نیروی کار در دسترس، تعیین کننده ترکیب سنی اعضای سازمان بوده و ترکیب سنی اعضای سازمان نیز به نوبه خود از عوامل تعیین کننده ساختار و عملکرد به شمار می‌رود. هدف این پژوهش شناسایی ویژگی‌های ساختار سنی جمعیت کشور و بحث در مورد تاثیر این ساختار بر استراتژی‌های آینده منابع انسانی در کشور است. در این مقاله روندهای جمعیتی در سطح جهانی مورد بررسی قرار گرفته و تاثیر این روندها بر عرضه نیروی کار نشان داده می‌شود. سپس بحث سالمندی جمعیت به عنوان مهمترین روند در حال شکل‌گیری بازارهای کار طی چند دهه آینده مطرح شده است. در انتهای مقاله نیز از طریق بررسی و تحلیل داده‌های سرشماری جمعیت کشور در آبان سال ۱۳۸۵، به بررسی مهمترین ویژگی‌های ساختار جمعیتی کشور پرداخته خواهد شد.

#### واژگان کلیدی:

- ترکیب سنی، روندهای جمعیتی، نیروی کار، سیاستهای جمعیتی، سالمندی

---

۱- دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری در بخش عمومی، دانشگاه تهران

## مقدمه

از آنجا که نیروی انسانی با فرآوری خود به آفرینش دارایی‌های ملی و ساختن مصنوعات و تولیدات می‌پردازد، سرچشمه اقتصاد و تولید به شمار می‌آید. نیروی انسانی و توانایی اندیشه، مولد دارایی‌ها و پدید آورنده اقتصاد شکوفا در جامعه است. از مهمترین عواملی که در برنامه ریزی منابع انسانی در سطوح سازمانی و ملی باید به آن توجه شود نیروی کار در دسترس است. ساختار سنی نیروی کار در دسترس از اهمیت فراوانی برخوردار است. صعود یا نزول نرخ رشد جمعیتی در افزایش یا کاهش نیروی کار و نیاز به انجام کار توسط نیروی انسانی تاثیرگذار است (سیدجوادین، ۱۳۸۱: ۸۰). جمعیت یکی از سازه‌های بنیادی در برنامه ریزی اقتصادی و طراحی حیات اجتماعی در هر کشور پیشرفته یا رو به پیشرفت است. آگاهی از ویژگی‌های جمعیت کشور و شناخت ساختار سنی و جنسی آن از ابزارهای موثر در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی‌های ملی به شمار می‌آید. اجرای برنامه‌های اقتصادی و اجتماعی مانند پیشرفت آموزش و پرورش و بهداشت برای توانمندسازی سرمایه انسانی بدون در دست داشتن آمارهای دقیق جمعیتی و تحلیل مناسب آن امکان‌پذیر نیست (آشفته تهرانی، ۱۳۷۲: ۳۳).

به مانند سطح کلان و ملی، موفقیت یک سازمان نیز بستگی کامل به کارکنان آن دارد. رقابت-پذیری و نهایتاً بقای سازمان بستگی به داشتن افراد مناسب، در شغل‌های مناسب و در زمان‌های مناسب دارد. برنامه‌ریزی منابع انسانی یا برنامه‌ریزی استخدامی بر عرضه و تقاضای نیروی کار تمرکز دارد (Stone, 1998). برنامه‌ریزی نیروی انسانی مستلزم ارزیابی نیازهای حال و آینده سازمان در زمینه نیروی انسانی است که باید با توجه به منابع حاضر و منابع احتمالی آینده انجام گیرد. ترکیب سنی نیروی کار در دسترس، تعیین‌کننده ترکیب سنی اعضای سازمان است. ترکیب سنی اعضای سازمان نیز به نوبه خود بر ساختار و عملکرد تاثیرگذار است (Scott & Davis, 2007: 288). در مقاله حاضر روندهای موجود و در حال شکل‌گیری ساختار جمعیت ایران و تاثیرات آن بر برنامه‌ریزی‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی در سطوح کلان و سازمانی مورد بحث قرار گرفته است.

پژوهش کنونی در پی پاسخ دادن به این سوال است که ساختار سنی جمعیت کشور چه تاثیری بر روی برنامه‌ریزی منابع انسانی در سطوح کلان و سازمانی دارد؟ ساختار جمعیتی یک جامعه بیشتر به وسیله جریان‌ات و تغییرات در بخش جوان جمعیت متأثر می‌شود (Shaw, 2002). بازه ای از ساختار جمعیتی کشور نیز که در پژوهش کنونی بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد موج ایجاد شده از انفجار جمعیت در سال‌های بعد از انقلاب اسلامی ایران است. به نظر می‌رسد بررسی این بازه که در زمان مورد نظر (آبان ۱۳۸۵) بین سنین ۱۴ تا ۲۷ قرار دارد و حدود ۳۴ درصد از جمعیت کل کشور را تشکیل می‌دهد نسبت به سایر بازه های ساختار کنونی جمعیت کشور اهمیت بیشتری داشته باشد. اگر سایر بازه‌های جمعیتی را با این بازه مقایسه کنیم به اهمیت آن پی خواهیم برد. در مقایسه با موج جمعیت، بازه صفر تا ۱۳ سال کشور، تنها ۲۳ درصد از جمعیت کشور را تشکیل می‌دهد. این امر نشان می‌دهد که تراکم عددی جمعیت در سنین ۱۴ تا ۲۷ سال کشور بسیار بالاست و شناسایی ویژگی‌ها و تاثیرات آن بر مدیریت منابع انسانی نیاز به بررسی و مطالعه جدی دارد.

در این مقاله ابتدا به مفهوم برنامه ریزی منابع انسانی و برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی پرداخته می‌شود. در این قسمت بحث می‌شود که رویکرد استراتژیک به برنامه‌ریزی منابع انسانی بایستی روندها و مباحث محیطی که مدیریت منابع انسانی یک سازمان (مانند روند جمعیتی نیروی کار) را منعکس نماید. سپس سیاست‌ها و روندهای جمعیتی در کشورهای در حال توسعه و کشورهای پیشرفته مورد بررسی قرار گرفته و تاثیر این روندها بر میزان عرضه نیروی کار نشان داده می‌شود. پس از بررسی این تاثیرات، بحث سالمندی جمعیت<sup>۱</sup> که در اکثریت قریب به اتفاق کشورهای جهان وجود دارد به عنوان مهمترین روند در حال شکل‌گیری بازارهای کار در چند دهه آینده مطرح می‌شود. نهایتاً ساختار جمعیت ایران بر اساس داده‌ها سرشماری آبان ماه ۱۳۸۵ ارائه شده و مهمترین ویژگی آن که موج جمعیتی ۱۴ تا ۲۷ سال است مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

## ۱- مبانی نظری

### ۱-۱- مدیریت استراتژیک منابع انسانی

یکی از مقوله‌های بسیار مهم در سازمان‌های پیشرو برنامه‌ریزی منابع انسانی مورد نیاز است. هدف کلیدی از برنامه ریزی منابع انسانی، قرار دادن تعداد مناسب افراد با مهارتها، تجارب و قابلیت‌های مناسب در شغل‌های مناسب، در زمان مناسب با هزینه‌های مناسب است (Stone, 1998). همه مدیران سازمان از مدیران عملیاتی تا مدیران ارشد درگیر فراگرد برنامه‌ریزی منابع انسانی هستند و باید در آن شرکت نمایند. همچنین برنامه نهایی باید به اطلاع همه آنها برسد و برای آنها روشن شود که نقش این برنامه در دستیابی به اهداف تجاری چیست و همچنین باید پیاده‌سازی این برنامه-ها و پیشرفت آنها نیز مورد توجه قرار گرفته و به اطلاع آنها رسانده شود (Wagner et al., 2000).

برنامه‌ریزی منابع انسانی بایستی از یک سطح بالاتر (همراه با طرح استراتژیک کلی سازمان) آغاز شود. بدان معنا که در ابتدا بایستی از برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان برای ورود به بحث برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی آغاز نمود. در دهه‌های اخیر تمایلات فزاینده‌ای در بکارگیری «مدیریت استراتژیک» در سازمانها شکل گرفته است و مدل‌های گوناگون و متعددی از مدیریت استراتژیک پیشنهاد گردیده‌اند (Hofer & Schendel, 1978; Miles & Snow, 1978; Porter, 1980).

این تمایل به مدیریت استراتژیک موجب گردید تا بخشهای گوناگون سازمان بر نقش خویش در فراگرد مدیریت استراتژیک بیشتر متمرکز شوند. مدیریت منابع انسانی (HRM) نیز با اتخاذ رویکردی استراتژیک و از طریق توسعه و باز تعریف کارکردها و وظایف جدید خود نقش خویش را در فراگرد مدیریت استراتژیک جستجو می‌نمود. این تلاش‌ها، حوزه جدیدی را در این رشته با نام مدیریت منابع انسانی استراتژیک (SHRM) به جهان مدیریت معرفی نمود.

شولر (۱۹۹۲) مدیریت استراتژیک منابع انسانی را «تمام آن فعالیت‌های که بر رفتار افراد در تلاش‌هایشان برای فرموله نمودن و اجرای نیازهای استراتژیک سازمان تأثیر می‌گذارد» تعریف

می‌نماید (Wright & McMahan, 1992). به عبارت دیگر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی یک رویکرد و نگاه کلان سازمانی است که نقش و کارکرد مدیریت منابع انسانی را در تمام گستره سازمان می‌نگرد (Butler et al., 1991). اسکالر و جکسون نیز مدیریت استراتژیک منابع انسانی را این گونه تعریف کرده‌اند: الگوی توسعه منابع انسانی سازمان را برای دستیابی به اهدافش قادر می‌سازد (Schuler & Jackson: 1999). این تعریف رابطه فعالیتهای منابع انسانی با استراتژی سازمان و یکنواخت سازی فعالیتهای مختلف منابع انسانی را با یکدیگر ادغام می‌کند. تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی به منظور مرتبط ساختن سیاست‌ها و روشهای منابع انسانی با هدفهای استراتژیک و هدفهای سازمان، رکن اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی (SHRM) را تشکیل می‌دهند (Dixon & Kouzmin, 1994). هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، خلق قابلیت استراتژیک برای اطمینان از این امر است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه برای تلاش در راستای حصول به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است (Tayeb, 2005).

بعنوان بخشی از فراگرد برنامه ریزی استراتژیک، برنامه ریزی منابع انسانی، محیط داخلی و خارجی اثرگذار بر سازمان و مدیریت منابع انسانی آن را مورد نظر قرار می‌دهد. به این دلیل، برنامه ریزی منابع انسانی باید آن دسته از روندها و مباحث محیطی را منعکس نماید که مدیریت منابع انسانی یک سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. یکی از مهمترین این روندهای محیطی ساختار جمعیتی نیروی کاری است که سازمان منابع انسانی خود را از آنجا تامین و استخدام می‌کند.

## ۲-۱- روندهای جمعیتی و عرضه نیروی کار

هر جامعه همان طور که برای سر و سامان دادن و استفاده مطلوب از منابع طبیعی و مادی خود برنامه‌ریزی می‌کند، برای پرورش جمعیت خود و استفاده بهینه از توان جسم و روحی آن نیز باید برنامه‌ای مدون و منطقی داشته باشد. تهیه چنین برنامه‌ای مستلزم اتخاذ نوعی "سیاست جمعیتی" است. تدوین و اجرای سیاست‌های جمعیتی امروزه به عنوان جزئی از برنامه ملی توسعه فرهنگی،

اجتماعی و اقتصادی کشورهای در حال توسعه تلقی می‌شود. نداشتن سیاست جمعیتی مشخص و روشن نه تنها ممکن است به نادیده گرفتن عامل جمعیت و عدم توجه کافی به این ثروت ملی منجر شود، بلکه به ناکامی و شکست کل برنامه توسعه اقتصادی نیز بینجامد.

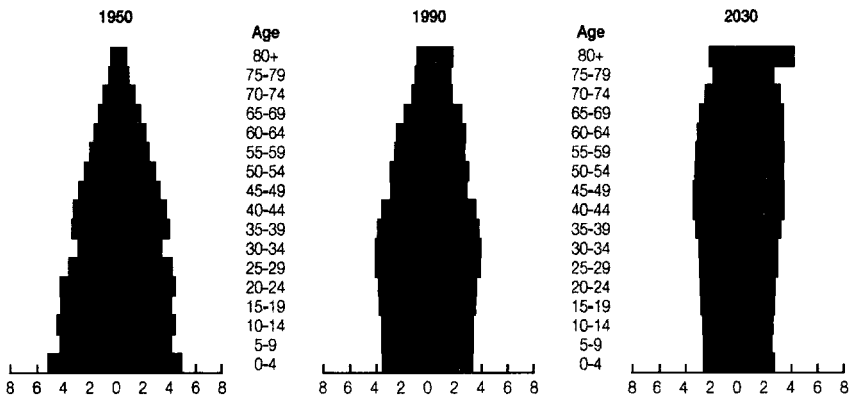
سیاست جمعیتی هر کشور از یک سلسله آرمانها، اهداف، هدف‌های کیفی و کمی و راهکارهای عملی برای تحقق آن اهداف در محدوده زمانی خاصی تشکیل می‌شود. بدیهی است سیاست جمعیتی به عنوان جزئی از برنامه کلی توسعه ملی کشور و با در نظر گرفتن آرمان‌های فرهنگی، شرایط اجتماعی و منابع و محدودیت‌های اقتصادی آن تدوین می‌گردد. به این دلیل لازم است بین سیاست جمعیتی و برنامه ملی توسعه کشور هماهنگی و همخوانی نزدیکی وجود داشته باشد. آرمان اصلی سیاست جمعیتی، یعنی ارتقاء شرایط زیستی و کیفیت زندگی مردم در واقع یکی از هدف‌های عمده برنامه توسعه اقتصادی و اجتماعی هر کشور نیز به شمار می‌رود. برای تهیه برنامه‌های اقتصادی و اجتماعی که آینده را مد نظر دارند، اطلاع از تعداد جمعیت و ویژگی‌های آن ضروری است.

امروزه داده‌های جمعیتی عمده‌تاً برای استفاده در برنامه‌ریزی‌های مفید اجتماعی و اقتصادی جمع‌آوری می‌شوند (پولارد و دیگران، ۱۳۶۵: ۷۳). توجه به جمعیت و جمعیت‌شناسی از زمانی جنبه ملموس‌تری یافته است که تعداد جمعیت جهان به سرعت رو به افزایش نهاده و این افزایش نیز حداقل در یک دوره نسبتاً طولانی مهارناپذیر بوده است. تفکر برای تامین نیازهای اساسی چنین جمعیتی به تغییر نگرش‌های سیاسی درباره جمعیت انجامیده و تلاش‌های گسترده‌ای را در جهت برنامه‌ریزی برای تامین آن نیازها و کنترل و بهبود ساخت و ترکیب جمعیت‌ها مطرح ساخته است. پیشرفت در شرایط زیست انسانی مخصوصاً طی نیمه دوم قرن بیستم میلادی، باعث رشد جمعیت سریع در منطقه خاورمیانه و سایر مناطق توسعه یافته شده است. ارائه خدمات پزشکی مدرن و مداخله‌های سلامتی عمومی مانند آنتی‌بیوتیک‌ها و ایمن‌سازی سبب شده است که نرخ مرگ و میر در جهان در حال توسعه بعد از سال ۱۹۵۰ کاهش یابد. ترکیب نرخ باروری بالا و نرخ مرگ و

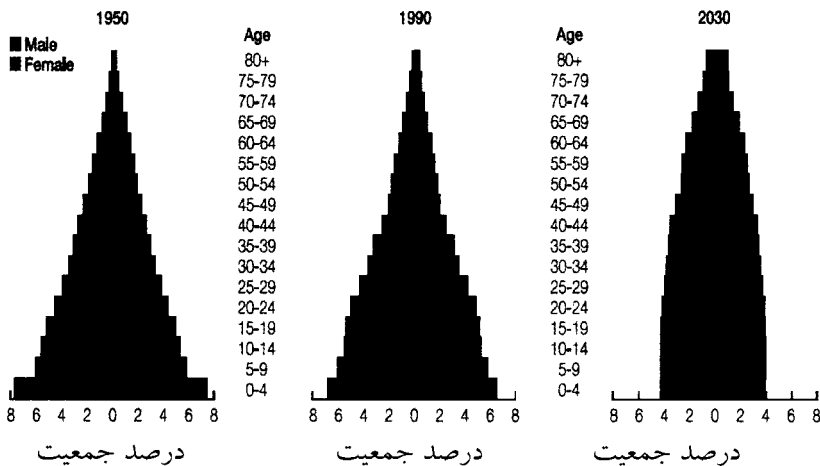
میرپایین باعث شده است تا جمعیت با نرخ بی سابقه در طول تاریخ رشد یابد (Roudi-Fahimi & Mederios, 2007).

در شکل زیر هرم سنی جمعیت کشورهای کمتر توسعه یافته و کشورهای توسعه یافته در سالهای ۱۹۵۰، ۱۹۹۰ و ۲۰۳۰ نشان داده شده‌اند.

کشورهای توسعه یافته



کشورهای کمتر توسعه یافته



در بسیاری از کشورها، تحول نرخ مرگ و میر و باروری تعیین کننده ساختار سنی جمعیت است. باروری بالا و میانگین رشد سریع که سبب می شود هر گروه سنی بزرگتر از گروه قبلی باشد ساختار جمعیت را به شکل یک هرم شیب دار در می آورد. نرخ رشد جمعیت، و بنابراین تعداد افرادی که به صورت بالقوه برای کار در دسترس هستند طی شش دهه اخیر الگوی ثابتی نداشته است. در کشورهای توسعه یافته، واژه انفجار جمعیت<sup>۱</sup> برای توصیف تعداد زیاد کودکان متولد شده بین سالهای ۱۹۴۵ و ۱۹۶۲ استفاده می شود. اما به دنبال انفجار جمعیت یک دوره انقباض جمعیت<sup>۲</sup> بوجود آمد که در آن بچه های نسبتاً کمتری طی سالهای ۱۹۶۳ تا اواسط دهه ۱۹۷۰ به دنیا آمدند. نسبت کمتر نسل جدید به نسل قبلی باعث می شود که آنها نتوانند کل مشاغل نسل انفجار جمعیت را پر کنند (Losey et all, 2005: 6).

اکنون ویژگی این انقباض جمعیت ها توجه زیادی را هم از طرف بازار و هم از طرف کارفرمایان جلب کرده است. یکی از اثرات این وضعیت سالمندی نیروی کار است. نسل عظیم انفجار جمعیت هم اکنون در میانسالی قرار دارد. کارمندان میانسال، در پی امنیت شغلی، پیشرفت، پایگاه اجتماعی، چالش و کار جذاب هستند و فراهم کردن این شرایط برای سازمان ها مشکل است. تاثیر دوم کمبود نیروی کار برای سازمان هایی است که وابسته به کارگران جوان و پاره وقت هستند (Fisher et al., 1996: 107). مطالعات جمعیتی نشان می دهند که ویژگی های بازارهای کار در حال تغییر هستند. در شمال غرب اروپا جمعیت به طور کلی در حال پیر شدن است (Corenelius, 1999: 262). در سایر مناطق نیز پیش بینی ها برای سال ۲۰۲۰ نشان می دهد که افراد مسن قسمت بزرگی از جمعیت اکثر کشورهای صنعتی را تشکیل می دهند. پیامدهایی که از این روندهای جمعیتی به وجود می آید بر تصمیمات و خط مشی های عمومی و سیستم های منابع انسانی شرکت ها تاثیر خواهد گذاشت (Dreher & Dougherty, 2001: 206).

1 -baby boom

2 -baby bust

اگر نرخ های باروری نسبتاً بالا باقی بماند تغییرات خالص در شاخص سالمندی کم خواهد بود. میانه سنی جمعیت کشور در اکثر کشورها در حال افزایش است. میانه جمعیت در بیشتر کشورهای توسعه یافته حداقل ۳۲ سال است، در حالی که میانه سنی در کشورهای توسعه نیافته کمتر از ۲۵ سال است. در کشورهایی که نرخ باروری همچنان بالاست - به مانند کشورهای افریقایی - بین سالهای ۲۰۰۰ و ۲۰۳۰ هزینه های حمایت از افراد مسن تغییر اندکی خواهند داشت. اما کشورهای شرق و جنوب شرق آسیا و بخش هایی از امریکای لاتین تغییرات اساسی در هزینه های نگهداری از افراد مسن را خواهند داشت.

### ۳-۱- چالش سالمندی جمعیت ها

ساخت جمعیت آثار دیرپایی بر پدیده های جمعیتی دارد. کشورهای در حال توسعه عموماً دارای ساختی جوان و یا نزدیک به آن هستند و ساختار جمعیتی همه کشورهای توسعه یافته کنونی، سالخورده است. جمعیت جوان نیاز به سرمایه گذاری های زیادی در زمینه های تغذیه، بهداشت، آموزش، مسکن، اشتغال و نظایر آن دارد. در حالی که در کشورهای دارای ساختار جمعیتی سالخورده مسائل مربوط به سالمندا و تامین رفاه و گذران مطلوب تر اوقات فراغت، اهمیت و جایگاه والاتری می یابد.

سالمندی جمعیت اغلب به عنوان درصد افراد ۶۵ سال یا بالاتر یک جمعیت تعریف می شود (Kinsella & Phillips, 2005: 7). اگر چه برخی افزایش امید زندگی را دلیل پیر شدن جمعیت می دانند، اما مهمترین نیرویی که موجب ایجاد سالمندی جمعیت می شود کاهش نرخ های باروری است (Shaw, 2002). کاهش در تعداد نوزادان به معنای وجود افراد جوان کمتر نسبت به افراد در سنین بالا است. سالمندی جمعیت ویژگی مشترک کشورهای توسعه یافته است. بر اساس پیش بینی های جمعیتی توسط سازمان ملل برای هفت کشور توسعه یافته انتظار می -

رود درصد جمعیت بالای ۶۵ ساله در این کشورها طی ۵۰ سال آینده از ۱۵ درصد به ۲۷ درصد افزایش یابد (Tabata, 2005).

برای مثال در حدود ۲۵ سال قبل چین با مشکل نگهداری کودکان زیاد مواجه بود. اما، امروزه چین با مسئله متفاوتی مواجه است؛ در نتیجه موفقیت خط مشی تک‌فرزندی این کشور با مسئله کودکان بسیار کم برای پشتیبانی از یک جمعیت رو به سالمندی مواجه است. کاهش شدید در نرخ باروری و افزایش طول عمر طی دو دهه اخیر باعث شده است که جمعیت چین با یکی از سریع‌ترین نرخ‌هایی که تا به حال ثبت شده است رو به سالمندی رود.

به مانند کشور چین، در سایر نقاط جهان به ویژه در کشورهای توسعه یافته، جمعیت‌ها در حال سالخورده شدن هستند. این فراگرد اخیراً در اکثر کشورهای کمتر توسعه یافته نیز شروع شده و در طی چند دهه اتفاق خواهد افتاد. معمولاً شاخص‌های سالمندی در کشورهای در حال توسعه کمتر از کشورهای توسعه یافته است و الگوی تغییر آینده نیز بین کشورها متنوع خواهد بود. در سال ۲۰۵۰، حدود ۱.۲ میلیارد نفر از جمعیت مورد انتظار ۱.۵ میلیاردی بالای ۶۵ سال در کشورهای کمتر توسعه یافته کنونی خواهند بود. تنها ۲۲ درصد از افراد سالخورده در کشورهای توسعه یافته خواهند بود. این تحول جمعیتی به طور گسترده‌ای بر سلامت و توسعه اقتصادی-اجتماعی کشورها تاثیر خواهد گذاشت (Kinsella & Phillips, 2005: 5). در جدول شماره ۱ درصد جمعیت قاره‌ها و مناطق جهان بر اساس پیش‌بینی‌های اداره آمار آمریکا نشان داده شده است؛

جدول شماره ۱- درصد جمعیت در سنین بالا بر اساس منطقه، در سالهای ۲۰۰۰، ۲۰۱۵، و ۲۰۳۰:

منطقه	سال	۶۵ سال به بالا	۸۰ سال به بالا
آسیا	۲۰۰۰	۵.۹	۰.۹
	۲۰۱۵	۷.۸	۱.۴
	۲۰۳۰	۱۲.۰	۲.۳
اروپا	۲۰۰۰	۱۴.۷	۳.۰
	۲۰۱۵	۱۷.۶	۴.۷
	۲۰۳۰	۲۳.۵	۶.۴
امریکای لاتین/حوزه کارائیب	۲۰۰۰	۵.۶	۱.۰
	۲۰۱۵	۷.۶	۱.۵
	۲۰۳۰	۱۱.۵	۲.۵
خاورمیانه/شمال آفریقا	۲۰۰۰	۴.۴	۰.۶
	۲۰۱۵	۵.۵	۰.۹
	۲۰۳۰	۸.۴	۱.۴
امریکای شمالی	۲۰۰۰	۱۲.۴	۳.۳
	۲۰۱۵	۱۴.۷	۳.۹
	۲۰۳۰	۲۰.۰	۵.۴
اقیانوسیه	۲۰۰۰	۱۰.۱	۲.۳
	۲۰۱۵	۱۲.۴	۳.۱
	۲۰۳۰	۱۶.۳	۴.۴
افریقای زیر صحرا	۲۰۰۰	۲.۹	۰.۳
	۲۰۱۵	۳.۱	۰.۴
	۲۰۳۰	۳.۶	۰.۵

منبع (U.S. Census Bureau, International Data Base)

مطالعات نشان می دهد که چشم انداز کمبود نیروی کار آینده به معنای آغاز یک تغییر اساسی در بازارهای کار است (Losey et all, 2005: 6). این روندها و تحولات تاثیر شگرفی بر رویه ها و استراتژی های مدیریت منابع انسانی سازمان ها می گذارد. ساختار و تغییرات جمعیتی به عنوان یکی از متغیرهای محیطی اثرگذار بر برنامه ریزی منابع انسانی مطرح می شود. شناخت ساختار جمعیتی هر جامعه ای، عرضه جاری نیروی کار در داخل سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد. باید تعداد و مشخصات نیروی کار (سن، جنسیت، تحصیلات، مهاجرت و ...) موجود در بازار کار جهت پر کردن پست ها از طریق جذب نیرو از خارج از سازمان، شناسایی گردد؛ ضمن آنکه ترکیب نیروی کار در حال تغییر است به گونه ای که سطوح آموزش افرادی که امروزه وارد سازمان می شوند افزایش یافته و حضور زنان نیز فعالتر و بیشتر شده است.

بنابراین، مدیریت منابع انسانی سازمان بایستی به تغییرات جمعیت شناختی شامل سالمندی جمعیت پاسخ دهد. برای مثال نیروی کار کشورهای استرالیا، هنگ کنگ، ژاپن، سنگاپور، کره جنوبی، تایوان و ایالات متحده همگی دچار این مشکل هستند. بیش از ۱۲ درصد از جمعیت ژاپن بالای ۶۵ سال سن دارند، و این کشور هم اکنون پیرترین کشور دنیا به شمار می رود. این مسئله با نرخ پائین زاد و ولد ترکیب شده و این بدین معناست که نسبت افراد بالای ۶۵ سال این کشور در پنجاه سال آینده به بیش از ۲۰ درصد خواهد رسید. اروپا نیز با چنین مشکل جمعیتی روبروست؛ در سال ۲۰۲۰ بیش از یک سوم افراد بزرگسال بالای ۶۰ سال خواهند بود. ترکیب سالمندی نیروی کار با کمبود نیروی کار با مهارت، کارفرمایان را مجبور خواهد ساخت که تعداد بیشتری از افراد مسن را استخدام کنند. یک نیروی کار مسن، شرکت ها را مجبور خواهد کرد که تقریباً در مورد تمام جنبه های سازماندهی شان بازنگری کنند و در عین حال فرصت های ارتقا را برای کارکنان مسن نگه دارند (Atwater, 1995).

رقابت پذیری و نهایتاً بقای سازمان بستگی به داشتن افراد مناسب، در شغل های مناسب و در زمان های مناسب دارد. برنامه ریزی منابع انسانی ابزاری است که مدیران سازمان را مطمئن می سازد که بهترین

افراد، در زمان مناسب برای شغل‌های مورد نظر وجود دارند و بنابراین سازمان در پیشرفت خود دچار اختلال نخواهد شد. یک اشتباه معمول مدیران منابع انسانی اینست که به نیازهای جایگزینی کوتاه مدت توجه دارند به جای اینکه نیازهای منابع انسانی سازمان در بلند مدت را مدنظر قرار دهند. چنین نگرش غیر استراتژیکی باعث می‌شود که مدیران از تغییرات در موجودیت، کیفیت و کمیت نیروی کار غافل شده و این، یک سری ابهامات و تردیدات کوتاه مدت ایجاد می‌کند. این نگرش کاملاً غیر کارآ و به صورت واکنشی است و روش مدیریت بر مبنای بحران را نمایان می‌سازد. اگر تعداد مناسب کارکنان ماهر و واجد شرایط در اختیار نباشد، امکان ندارد که یک سازمان بتواند اهداف تجاری استراتژیک خود را برآورده سازد.

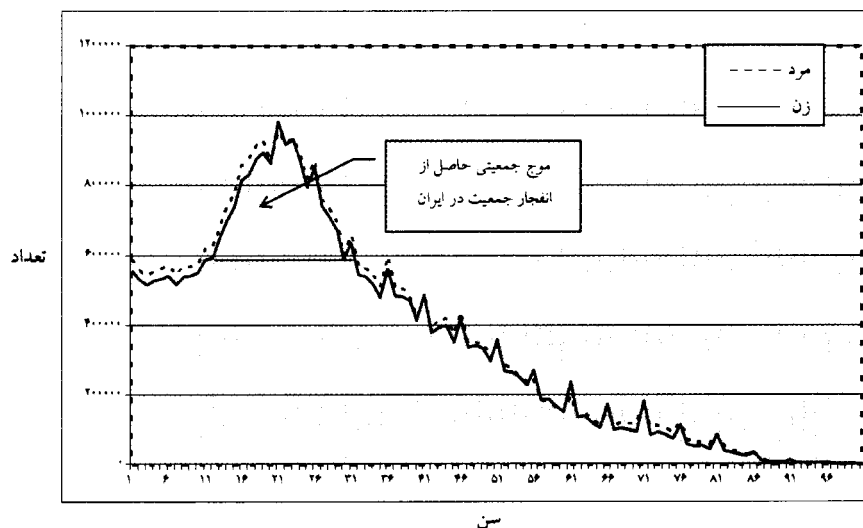
## ۲- روش تحقیق

در پژوهش کنونی از روش تحلیل داده‌های جمعیت‌شناسی استفاده شده است. داده‌های مورد نیاز به شیوه کتابخانه‌ای و نیز از وبگاه سازمان‌های جمعیت‌شناسی دریافت شده است. آمارهای جمعیت‌شناسی ایران از وبگاه مرکز آمار ایران به نشانی اینترنتی (<http://sciorg.ir>) و آمار مربوط به جمعیت سایر کشورها و مناطق جهان از وبگاه بخش جمعیت سازمان ملل به نشانی (<http://orgesaopoplantionpoplm>) به دست آمده است. پیش‌بینی‌های ارائه شده برای روندهای سنی جمعیت در دهه‌های آینده نیز از وبگاه اداره آمار آمریکا به نشانی (<http://census.gov>) استخراج شده است. برای ترسیم اشکال و نمودارها و تحلیل داده‌های جمعیتی از نرم‌افزار (PA) که توسط اداره آمار آمریکا طراحی شده استفاده شده است.

### ۳- تحلیل داده ها: شکل ساختار سنی جمعیت در ایران

پس از پیروزی انقلاب اسلامی، برنامه تنظیم خانواده به حال تعطیل درآمد و در نتیجه سطح موالید یک سیر صعودی سریع را آغاز کرده است. درست است که این جمعیت جوان به مانند سرمایه‌ای برای کشور هستند، اما نکته‌ای که در اینجا بر آن تمرکز داریم این است که این سرمایه‌ها در آینده تبدیل به بدهی خواهند شد؛ امواج جمعیتی در طی زمان حرکت می‌کنند و دوره‌های کودکی، جوانی، میانسالی و سالمندی را پشت سر می‌گذارند. موج جمعیتی بلندی که در نیمه اول دهه ۱۳۶۰ به وجود آمد نیز دوران کودکی خود را پشت سر گذاشته و هم اکنون در حال طی دوران جوانی خود است. در شکل شماره ۲ ساختار جمعیت کشور و موج جمعیتی ایجاد شده در آن بر اساس داده‌های حاصل از سرشماری عمومی آبان ماه سال ۱۳۸۵ مشاهده می‌شود.

شکل شماره ۲. جمعیت ایران در آبان ماه ۱۳۸۵ بر حسب سن و جنس



ردیف افقی نشان دهنده سن جمعیت از زیر یک سال تا بالای ۱۰۰ سال است. ردیف عمودی جدول نیز تعداد افراد در سنین مختلف از زیر یک سال تا بالای ۱۰۰ سال را نشان می‌دهد. بدین ترتیب در این جدول دو منحنی مشاهده می‌شوند که منحنی‌های ساختار سنی کشور بر اساس جنسیت (زن و مرد) هستند. خط نقطه‌چین تعداد جمعیت زنان بر مبنای سن و خط پررنگ تعداد

جمعیت مردان را نشان می‌دهد. ساختار سنی جمعیت کشور همان گونه که ملاحظه می‌شود دامنه ای وسیع و میانه ای باریک دارد و این نشان دهنده جمعیت جوان کشور است. به طور نسبی تعداد افراد سالخورده در جمعیت‌های جوان اندک است. این در حالی است که هرم سنی جمعیت‌های سالخورده، دامنه ای کوتاه و میانه‌ای پرتر دارد و نسبت افراد سالخورده در آنها قابل ملاحظه است (زنجانی، ۱۳۸۱: ۲۳۳). اوج تعداد کسانی که همسال هستند برای هر دو جنسیت مرد و زن در گروه ۲۰ ساله‌ها قرار دارد. تعداد مردانی که در این گروه قرار دارند برابر ۹۵۵۷۶۹ و تعداد زنانی که در این گروه قرار دارند برابر ۹۸۴۷۷۷ است. در گروه ۳۹ سال تعداد مردان برابر ۴۲۰۵۶۲ و تعداد زنان برابر ۴۱۲۹۶۲ است. برای گروه یک ساله این اعداد به ترتیب برابر ۵۵۶۶۸۴ و ۵۲۸۸۹۷ هستند. این اعداد نشان دهنده تفاوت‌های چشمگیر بین گروه‌های سنی در ساختار جمعیتی کشور است. بررسی‌ها بیانگر آن هستند که ساختار جمعیتی ایران با سایر کشورها یک تفاوت بنیادی دارد؛ در جمعیت ایران یک رشد جمعیت ناگهانی و بی سابقه در یک دوره و سپس کاهش نرخ باروری چشمگیر در دوره بعدی آن مشاهده شده است. این ناهماهنگی در افزایش جمعیت و مهم‌تر از آن کاهش نرخ رشد جمعیت باعث شده است که یک موج جمعیتی در ساختار سنی جمعیت ایران ایجاد شود. این موج تاثیر اساسی بر زیرساخت‌های بنیادی کشور گذاشته است و در آینده نیز تاثیرات دیگری خواهد گذاشت.

نمونه مشابه و واقعی این حالت از چند سال قبل در کشورهای اروپایی شروع شده است؛ انفجار جمعیت بعد از جنگ دوم جهانی موجی را به وجود آورد که هم اکنون در حال ورود به دوران بازنشستگی خود است. این تغییر و تحول در ترکیب جمعیتی، کشورهای حوزه اروپا و امریکای شمالی را با مشکل تامین نیروی کار مواجه کرده و باعث ایجاد وقفه در فراگردهای اجتماعی و اقتصادی این کشورها شده است.

مسئله‌ای که سیاست‌گذاران با آن روبرو هستند تقاضاهای این موج سنی است. سیاست‌گذاران بایستی این تقاضاها را با افزایش در خدمات و گسترش زیرساخت‌ها پاسخ دهند. این موج پس از

گذر از هر مرحله زندگی زیرساخت‌هایی را که برای پاسخ به نیازهایش بوجود آمده است را بر جا می‌گذارد. در حالی که نسل بعد از نظر نسبی کمتر بوده و نیازی به این همه زیرساخت ندارند. از نظر اقتصادی، امکانات کشور کاملاً در خدمت نیازهای کوتاه‌مدت موج جمعیتی قرار گرفته است. انتظار می‌رود که این موج جمعیتی در مسیر خود بر نهادهای اجتماعی نیز تاثیرگذار باشد. برای مثال قوانین مربوط به مسکن، ازدواج و حقوق کار با حضور این موج دچار تحول خواهند شد. در دوره موج کودکی، دولت موظف بوده است تا وسایل بهداشت و مراقبت از کودکان و ارائه آموزش برای آنها را فراهم سازد. در دوره بعد نیاز دسترسی به تحصیلات عالی موج جمعیتی بایستی با ایجاد و گسترش مراکز عالی جواب داده شود. همچنین در مرحله ورود به عرصه فعالیت و زندگی اجتماعی، دولت وظیفه سنگین ایجاد اشتغال، تهیه مسکن و ازدواج برای این نسل را بر عهده دارد. به همین ترتیب می‌توان دوره‌های و مسائلی که این نسل برای دولت و جامعه به دنبال دارد تصویرپردازی کرد (Roudi-Fahimi & Mederios, 2007).

#### ۴- بحث و نتیجه‌گیری

بیتر دراکر معتقد است عامل اصلی در عرصه تجارت در پنج دهه آینده جنگ پنهان، طاعون، و یا برخورد با یک ستاره دنباله‌دار نیست، بلکه جمعیت است (Drucker, 1997). تغییرات جمعیتی مرتبط با سن دامنه‌ای از چالش‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، محیطی، و فناوریانه را به همراه دارد (Reif et al., 2003). در این مقاله سعی شد ضمن بررسی مفاهیم برنامه‌ریزی منابع انسانی، نقش ساختار جمعیتی کشور در برنامه‌ریزی منابع انسانی شرکت‌ها بررسی شود؛ سازمان‌ها تاکنون به منابع انسانی خود و تامین آنها از خارج به عنوان ذخایر پایان ناپذیری می‌نگریستند. اما تا چند دهه آینده با تغییر روند بازار کار، این تصور جای خود را به این واقعیت خواهد داد که سازمان‌ها برای تامین و جذب نیروی انسانی برای پر کردن پست‌های خالی سازمانی خود به نیروی انسانی محدودی در بازار کار دسترسی دارند. کاهش نیروی کار با فرض ثابت ماندن روند تقاضا باعث افزایش هزینه

جذب و نگهداری منابع انسانی خواهد شد. بدین ترتیب به سازمان‌های بزرگ و حتی سازمان‌هایی که این امکان از نظر مالی و مدیریتی برای آنها فراهم است توصیه می‌شود طرح‌های جذب نیروی انسانی برای دهه‌های آینده خود را با شناسایی استعدادها و پرورش آنها به طریقی که بعداً وارد سازمان شوند به اجرا بگذارند. بدین ترتیب سازمان‌ها می‌توانند از عدم اطمینانی که با آن مواجه هستند تا حد زیادی کاسته و نسبت به تامین منابع انسانی شایسته خود در آینده مطمئن باشند.

با توجه به ساختار سنی جمعیت کشور و با فرض اینکه متقاضیان جوان بالقوه در نتیجه کاهش نرخ رشد جمعیت در سال‌های دهه ۷۰ شمسی به بعد به تعداد مورد نیاز در دسترس سازمان‌ها نیستند، نسبت بالایی از کارمندان آینده بایستی از میان افراد مسن انتخاب شوند. همچنان که تعادل جمعیت از کودکان و افراد جوان فاصله می‌گیرد، کارفرمایان با افرادی از گروه‌های مسن‌تر روبرو خواهند شد. نیروی کار مسن در بازار کار از مزیت چندانی برخوردار نیستند، و استخدام برای آنها بسیار مشکل است. در مقایسه با افراد جوان‌تر، دستیابی به آموزش و ارتقا برای آنها سخت است. سازمان همکاری اقتصادی و توسعه<sup>۱</sup> در جهت افزایش مشارکت سالمندان در نیروی کار جامعه اعلام می‌کند که بایستی حمایت‌های بیشتری از افراد مسن‌تر به عمل آید تا بتوانند زندگی مفیدی را در بازار کار و جامعه داشته باشند (OECD, 1998: 9). تغییرات مورد نیاز می‌تواند در برنامه‌ریزی منابع انسانی، استخدام، انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد، توسعه شغلی، سلامت شغلی، حفاظت صنعتی، و فرصت‌های برابر استخدامی انجام گیرد. برای مثال هم اکنون کارمندان مسن در اروپا امکان استخدام تمام‌وقت را داشته و در امریکا نیز برنامه‌های مهارتی تخصصی برای کارکنان مسن - تر وجود دارد (Patrickson & Hartmann, 1995).

هم‌اکنون دولت‌ها نیازمند رویکردها و استراتژی‌های جدیدی برای پاسخ مناسب به مساله سالمندی نیروی کار هستند. چارچوب‌های برنامه‌ریزی بلند مدت همیشه با معضلات و مشکلات همراه بوده اند، زیرا دولت‌ها اغلب در فکر پاسخ به نیازهای جامعه و افراد در یک بازه زمانی سه تا پنج ساله

هستند. همیشه انتظاراتی برای برنامه‌ریزی بلندمدت وجود داشته است، اما در اصل نیازها و انتظارات کنونی جامعه که متأثر از گروه‌های ذینفع، سازمان‌های بزرگ، رسانه‌ها و چرخه‌های انتخاباتی هستند تعیین کننده برنامه‌ریزی‌ها بوده‌اند. سالمندی جمعیت نه فقط مساله افراد سالمند، بلکه مساله‌ای برای همه سنین و همه نسل‌هاست. باید توجه داشت خط‌مشی‌هایی که جامعه برای پاسخ به نیازهای گروه‌های سالمند انتخاب می‌کند نباید سایر سنین را با مشکل مواجه کند. به نظر می‌رسد که اتخاذ یک استراتژی فوق‌فعال<sup>۱</sup> برای برخورد با مساله سالمندی جمعیت، بهترین راه برای طراحی چشم‌انداز ملی در زمینه جمعیت و نیروی کار است. در حقیقت، با اتخاذ دیدگاهی آینده‌نگرانه به مسئله سالمندی جمعیت، فرصت برنامه‌ریزی برای تحول نیروی کار فراهم می‌شود. رویکردهای برنامه‌ریزی نیروی کار به جای اینکه برای مشکلات برنامه‌ریزی کرده یا فقط یک گروه هدف را مد نظر داشته باشند، بایستی به دنبال دستیابی به نتایج مشخص برای جامعه باشند. تدوین برنامه‌های بلندمدتی که تنوع جمعیتی را انعکاس داده و دولت را به اتخاذ خط‌مشی‌های در بردارنده همه سنین متعهد می‌سازند موفقیت اقتصادی و اجتماعی کشور را تضمین خواهند کرد.

تشخیص و تحقق وقایع آینده مساله اصلی خط‌مشی‌گذاران از ابتدای تمدن بوده است (Pourezzat et al., 2008). بر این اساس شناسایی امواج و روندهای جمعیتی برای سیاست‌گذاران بخش دولتی امری حیاتی است. توجه به ساختار سنی جمعیت کشور یکی از الزامات اساسی در هنگام تدوین و اجرای خط‌مشی‌های بخش عمومی است. ساختار سنی جمعیت نقش تعیین کننده‌ای در تعیین نوع و میزان خدمات و بازه زمانی ارائه این خدمات دارد. سیاست‌گذاران با عطف توجه به این متغیر پویا بایستی کمیت و کیفیت منابع انسانی در دسترس را در هر عصری پیش‌بینی و مورد نظر قرار دهند. آنها از طریق تحلیل‌های جمعیت‌شناختی، بنیان‌های برنامه‌ریزی بلندمدت را ایجاد کرده و چشم‌انداز و سناریوهای متناسب با آینده کشور را تدوین می‌کنند. این امر به حرکتی پیشرو یا فوق‌فعال تعبیر می‌شود که در آن، قبل از وقوع حوادث یا پیدایش موقعیت-

ها، شرایط مناسب برای برخورد با آن فراهم شده است. اتخاذ تدابیر لازم برای موقعیت‌های احتمالی و پیش‌بینی شده امری حیاتی است که فرار از آن نتایج مصیبت‌باری به دنبال دارد.

ترکیب سنی که هم‌اکنون ساختار جمعیتی کشور از آن برخوردار است را می‌توان به مثابه نوعی جایزه جمعیتی در نظر گرفت. در سطح ملی و کلان، استفاده از جایزه جمعیتی با برنامه‌ریزی مناسب امکان‌پذیر خواهد بود. سازمان‌ها و موسسات نیز می‌توانند با اتخاذ رویکرد استراتژیک مناسب به برنامه‌ریزی منابع انسانی از جایزه جمعیتی به بهترین نحو استفاده کنند. اما در اینجا نکته‌ای اساسی مشهود است که نیازمند به مطالعه دقیق و گسترده‌ای می‌باشد؛ این جایزه جمعیتی زمانی تبدیل به نوعی دین جمعیتی خواهد شد. حرکت جمعیت در طول زمان منجر به افزایش نسبی میانگین سنی و افزایش نسبت سالمندان به کل جمعیت خواهد شد. به این وضعیت دین جمعیتی گفته می‌شود. هشدار می‌دهم که برای سیاست‌گذاران بخش دولتی، مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی سازمان‌ها وجود دارد این است: جایزه جمعیتی را می‌توان گرفت و یا نگرفت، اما مطمئناً نمی‌توان دین جمعیتی را پس نداد.

## منابع و ماخذ:

- آشفته تهرانی، امیر. (۱۳۷۲). *جامعه‌شناسی جمعیت (نمونه ایران)*. موسسه انتشارات جهاد دانشگاهی اصفهان.
- امانی، سید مهدی. (۱۳۸۰). *جمعیت‌شناسی عمومی ایران*. تهران: انتشارات سمت.
- پولارد، ا. ا. ج. و دیگران. (۱۳۶۵). *روش‌های تحلیل جمعیت*. (مترجمان: هما آقا و دیگران). مرکز جمعیت‌شناسی دانشگاه شیراز.
- دولان، شیمون ال. شولر، رندال اس. (۱۳۸۰). *مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی* (ترجمه محمد علی طوسی و محمد صائبی). مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- زنجانی، حبیب‌الله و دیگران. (۱۳۸۳). *جمعیت، توسعه و بهداشت باروری*. تهران: نشر و تبلیغ بشری.
- زنجانی، حبیب‌الله. (۱۳۸۱). *تحلیل جمعیت‌شناختی*. انتشارات سمت.
- سیدجوادین، سید رضا. (۱۳۸۰). *تحلیل رفتاری جمعیت و اشتغال در ایران بر اساس مدل اریکسون. دانش مدیریت، ۵۴: ۵۴-۳۹*.
- سیدجوادین، سید رضا. (۱۳۸۱). *مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان*. تهران: انتشارات نگاه دانش.
- شیخی، محمدتقی. (۱۳۷۲). *در زمینه جامعه‌شناسی جمعیت*. نشر سفیر.
- میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۱). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار*. انتشارات میر.

- Atwater, D.M. (1995). Workforce Forecasting. *Human Resource Planning*, 18(4): 50-53.
  - Butler, J.E., Ferris, G.R., Napier, N.K. (1991). Strategy and Human Resource Management, South-Western Publishing, Cincinnati, OH.
  - Corenelius, Nelarine. (1999). *Human Resource Management: A Managerial Perspective*. International Thomson business press.
  - Dixon, John & Kouzmin, Alexander. (1994). The Commercialization of the Australian Public Sector: Competence, Elitism or Default in Management Education? *International Journal of Public Sector Management*. 7(6): 52-73
  - Dreher, George F. Dougherty, Thomas W. (2001). *Human Resource Strategy*. McGraw-HILL Higher Education.
  - Drucker, Peter. (1997). The Future That Has Already Happened. *Harvard Business Journal*, September–October.
  - Fisher, Cynthia D. Schoenfeldt, Lyle F. Shaw, James B. (1996). *Human Resource Management*. Houghton Mifflin.
  - Gilford, Dorothy M. (1989). *The Aging Population in the Twenty-First Century*. Washington, D.C: National Academy Press.
  - Green, Anne E. (2003). Labour Market Trends, Skill Needs and the Ageing of the workplace: A Challenge for Employability? *Local Economy*, 18(4): 306-321.
  - Hofer, C. Schendel, D. (1978). Strategy formulation: analytical concepts. St. Paul, MN: West Publishing.
- <http://www.census.gov>  
<http://www.sci.org.ir>  
<http://www.un.org/esa/population>
- Kinsella, Kevin; Phillips, David R. (2005). Global Aging: The Challenge of Success. *Population Bulletin*, 60(1).
  - Losey, Michael; Meisinger, Sue; Ulrich, Dave. (2005). *The future of Human Resource Management*. John Wiley & Sons.
  - Miles, R. Snow, C. (1978). Organizational strategy, Structure and Process. New York, Mc-Graw Hill.
  - OECD. (1998). *Maintaining Prosperity in an Ageing Society*. OECD, Paris.
  - Patrickson, Margaret; Hartmann, Linley. (1995). Australia's ageing population: implications for human resource management. *International Journal of Manpower*, 16(5/6): 34-46.
  - Porter, M. (1980). Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press.

- Pourezzat, A.A et al. (2008). Building the future: Undertaking proactive strategy for national outlook. *Futures*, 40: 887-892.
- Reif, Leona; Herman, Nusch; Graves, Genevieve. (2003). Preparing for the future: Queensland 2020. *Foresight*, 5(6): 4-7.
- Rostow, Walt. W. (2001). Population in the Twenty- First Century: the Limited Horizon of Public Policy. *Technological Forecasting and Social change*, 67: 19-34.
- Roudi-Fahimi, Farzaneh; Mederios Kent, Mary. (2007). Challenges and opportunities- the population of the middle east and north Africa. *Population Bulletin*, 62(2).
- Schuler, R. (1992). Strategic human resource management: linking people with the needs of the business. *Organizational Dynamics*. 21(1): 18-32.
- Schuler, R. Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies with HRM practices. *Academy of Management Executive*, 1(3): 207-19.
- Schuler, R.S. and Jackson, S.E. (1999). *Strategic Human Resource Management*. Blackwell, Oxford.
- Scott, Richard & Gerald Davis. (2007). *Organizations and. Organizing: Rational, Natural, and Open System Perspectives*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Shaw, Frank. (2002). Is the ageing Population the Problem it is made out to be? *Foresight*, 4(3): 4-11.
- Stone, Raymond J. (1998). *Human Resource Management*. Australia: N.Y John Wiley & Sons.
- Tabata, Ken. (2005). Population aging, the costs of health care for the elderly and growth. *Journal of Macroeconomics*, 27: 472-493.
- Tayeb, monir H. (2005). *International Human Resource Management, A Multinational Company Perspective*. New York: Oxford University Press.
- The Central Intelligence Agency. (2000). *The World Factbook 2000*.
- Tinker, Anthea. (2002). The social implications of an ageing population. *Mechanisms of Ageing and Development*, 123: 729-735.
- Wagner, Robert et al. (2000). Special Section-Slovakia's Health System, Hospital Human Resource Planning in Slovakia. *Journal of Management in Medicine*, 14(5,6): 383-405
- Wright, P. McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic Human resource management. *Journal of Management*, 18(2): 295-320.