

الله أكبر

برنامه ریزی نیروی انسانی

تألیف :

قاسم ریاضی نیا

آبان ماه ۱۳۸۸

۱-۳۷

فصل اول: اصول و مبانی برنامه ریزی نیروی انسانی (کلیات)

اهداف درسی:

۲	۱ - مقدمه
۴	۲ - سیر تحول برنامه ریزی نیروی انسانی
۶	۳ - تاریخچه برنامه ریزی و مدیریت نیروی انسانی
۱۰	۴ - وظایف مدیریت نیروی انسانی
۱۵	۵ - آثار تغییرات بر برنامه ریزی نیروی انسانی
۱۸	۶ - تعریف برنامه ریزی
۱۸	۷ - تعریف نیروی انسانی
۱۹	۸ - تعریف برنامه ریزی نیروی انسانی
۲۳	۹ - مرتبط ساختن برنامه ریزی نیروی انسانی با برنامه ریزی استراتژیک
۲۹	۱۰ - گامهای اولیه برای برنامه ریزی نیروی انسانی
۳۰	۱۱ - نکاتی که باید در برنامه ریزی نیروی انسانی در نظر گرفت
۳۱	۱۲ - مسایلی که مدیریت نیروی انسانی در برنامه ریزی با آن روبروست
۳۳	۱۳ - عناصر کلیدی برنامه ریزی نیروی انسانی
۳۳	۱۴ - برنامه ریزی نیروی انسانی در عمل
۳۳	۱۵ - برنامه ریزی نیروی انسانی برای شهرداریها
۳۶	خلاصه فصل اول
۳۷	سئوالات فصل اول

۳۸-۵۱

فصل دوم: متغیرهای محیطی اثرگذار بر برنامه ریزی نیروی انسانی

اهداف درسی

۳۹	۱ - متغیرهای خارجی اثرگذار بر کارکرد برنامه ریزی نیروی انسانی
۴۳	۲ - عوامل داخلی یا سازمانی اثرگذار بر کارکرد برنامه ریزی نیروی انسانی
۴۷	۳ - متغیرهای فردی اثرگذار بر برنامه ریزی نیروی انسانی
۴۹	۴ - متغیرهای شغلی اثرگذار بر برنامه ریزی نیروی انسانی

۴۹ ----- ۵ - دگرگونیهای مهم در آینده و تاثیر آن بر برنامه ریزی منابع انسانی

۵۰ ----- خلاصه فصل دوم

۵۱ ----- سئوالات فصل دوم

فصل سوم: اهمیت، اهداف و ماهیت برنامه ریزی نیروی انسانی ۵۲-۶۶

اهداف درسی

۵۳ ----- ۱ - اهمیت برنامه ریزی منابع انسانی

۶۰ ----- ۲ - اهداف برنامه ریزی نیروی انسانی

۶۳ ----- ۳ - ماهیت برنامه ریزی نیروی انسانی

۶۵ ----- خلاصه فصل سوم

۶۶ ----- سئوالات فصل سوم

فصل چهارم: مزایا و موانع برنامه ریزی نیروی انسانی ۶۸-۷۵

اهداف درسی

۶۸ ----- ۱ - مزایای برنامه ریزی نیروی انسانی

۶۹ ----- ۲ - تنگناهای برنامه ریزی نیروی انسانی

۷۱ ----- ۳ - علل عدم برنامه ریزی نیروی انسانی

۷۲ ----- ۴ - موانع اجرای برنامه ریزی منابع انسانی

۷۴ ----- خلاصه فصل چهارم

۷۵ ----- سئوالات فصل چهارم

فصل پنجم: ابزار، فنون و روشهای پیش بینی برنامه ریزی نیروی انسانی ۷۶-۱۰۰

اهداف درسی

۷۷ ----- ۱ - ابزار پیش بینی نیروی انسانی

۸۱ ----- ۲ - فنون پیش بینی نیروی انسانی

۹۷ ----- ۳ - روشهای برنامه ریزی نیروی انسانی

۹۸ ----- ۴ - تکنیکهای پیش بینی نیروی انسانی

۹۹ ----- خلاصه فصل پنجم

۱۰۰ ----- سئوالات فصل پنجم

فصل ششم: فرآیند و مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی

۱۰۱-۱۲۵

اهداف درسی

- ۱ - فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی ----- ۱۰۲
- ۲ - طرح « وتر » در زمینه برنامه ریزی نیروی انسانی ----- ۱۰۸
- ۳ - مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی ----- ۱۱۰
- ۴ - تعادل عرضه و تقاضای نیروی انسانی ----- ۱۱۳
- ۵ - مدل سازی بر تأمین نیروی انسانی ----- ۱۱۹
- ۶ - عوامل مؤثر در تعیین نیازمندیهای نیروی انسانی ----- ۱۲۲
- ۷ - عوامل عمده مؤثر در برنامه ریزی نیروی انسانی ----- ۱۲۳
- خلاصه فصل ششم ----- ۱۲۴
- سئوالات فصل ششم ----- ۱۲۵

فصل هفتم: فرآیند کارمندیابی و انتخاب کارکنان

۱۲۶-۱۴۹

اهداف درسی

- ۱ - فرآیند کارمندیابی ----- ۱۲۷
- ۲ - میزان کارمندیابی ----- ۱۲۷
- ۳ - عوامل مؤثر در کارمندیابی ----- ۱۲۸
- ۴ - مراحل کارمندیابی ----- ۱۳۰
- ۵ - منابع و روشهای تأمین نیرو از داخل ----- ۱۳۳
- ۶ - منابع و روشهای تأمین نیرو از خارج ----- ۱۳۶
- ۷ - انتخاب ----- ۱۴۰
- خلاصه فصل هفتم ----- ۱۴۸
- سئوالات فصل هفتم ----- ۱۴۹
- منابع و مأخذ ----- ۱۵۰

پیشگفتار نویسنده:

بدون تردید « نیروی انسانی » یا « عامل انسانی » شریفترین، مهمترین و با ارزشترین عامل بین عوامل و منابع مختلف تولید است. این عامل به همراه عوامل و امکانات مادی (همچون پول، مواد خام و اولیه، ابزار و وسایل، ماشین آلات و تجهیزات، ساختمان، مکان و ...) به اهداف و خواسته‌های سازمانها که ارایه بازده و محصولات با حداکثر کارایی، به مردم جوامع به صورت کالاها و خدمات است، جنبه تحقق می‌بخشد. انسان اشرف مخلوقات و جانشین خداوند بر روی زمین است و دارای خرد، اندیشه، احساس و عاطفه می‌باشد؛ و لذا همواره مباحث و علوم مختلف مربوط به انسان از ویژگیها و معضلات خاصی برخوردار است.

انسان به عنوان رکن اساسی توسعه، در چهارچوب فعالیتهای گروهی و سازمانی خود ایفاگر نقشی مهم و پراهمیت است. امروزه رشد و توسعه سازمانها در گرو بکارگماری صحیح منابع انسانی است و از آنجایی که انسانها در زمانهای خاص ایفاگر نقشها و وظایف گوناگون می‌باشند، نقش برنامه‌ریزی نیروی انسانی در ترمیم خلاء ناشی از ترک خدمت، بازنشستگی، ارتقاء، از کار افتادگی، ایجاد پستهای جدید، تنوع‌گرایی و ... مستلزم انتخاب و جایگزینی نیروهایی است که باید از طریق استخدام نیرو از خارج، یا ارتقاء نیروهای داخلی جوابگوی حرکت آتی سازمان باشند.

پرسشهایی مطرح می‌گردد که از آن جمله می‌توان به مواردی اشاره کرد مانند اینکه چگونه می‌توان داوطلبان استخدامی و کارمندان جوان را که در این راستا لیاقت تصدی مقامات بالاتر را دارند، تشخیص داد؟ چگونه می‌توان آنها را در سازمانها بکار گرفت؟ چگونه می‌توان انتظارات کارمندیابی سازمان را با واقعیتها انطباق داد؟

برای یافتن پاسخ این پرسشها و مسایل برنامه‌ریزی نیروی انسانی بخصوص در سطح شهرداری‌ها، نگارنده بنابر راهنمایی و توصیه جناب آقای مرتضی موحدنیا مدیر کل محترم امور شهری استانداری آذربایجان شرقی و جناب آقای ابراهیم نجفی کارشناس محترم این دفتر و با توجه به تجربه ناچیز نزدیک به ۲۵ سال تلمیذی و خدمتگزاری که در عرصه علم و دانش و عمل در حوزه رشته مدیریت منابع انسانی به عنوان فارغ التحصیل کارشناسی ارشد مدیریت دولتی با گرایش مدیریت منابع انسانی داشته‌ام و همچنین سالها فعالیت در عرصه تدریس دروس مدیریت (مدیریت منابع انسانی و ...) در مراکز آموزشی سازمانهای متعدد و دانشگاههای جامع علمی کاربردی استان آذربایجان شرقی و نگارش یادداشتهایی کوتاه در این زمینه و با داشتن مسئولیتهایی مانند کارشناس، معاون و مدیر آموزشهای بلند مدت و کوتاه مدت مرکز آموزش مدیریت دولتی سابق آذربایجان شرقی و کارشناس حال حاضر دفتر منابع انسانی و تحول اداری استانداری آذربایجان شرقی، اقدام به تهیه و تدوین کتابچه حاضر نموده و تلاش بر آن بوده است که برای پرسشهای مذکور در حد بضاعت پاسخ ارائه گردد. مطالب این کتابچه عمدتاً از کتب و جزوات مندرج در فهرست منابع

و مأخذ انتهایی کتاب اتخاذ و استخراج شده است. از این جهت نویسنده به استادان و مولفان محترم آنها احساس دین نموده و مراتب سپاس خود را تقدیم حضور فرد فردشان می‌دارد. بدیهی است هر اثری که توسط انسان بوجود می‌آید بدون عیب و کاستی نخواهد بود بخصوص توسط نگارنده، لذا کتابچه حاضر نیز از این مسئله مستثنی نیست و ضمن عذرخواهی از کاستیها، از خوانندگان عزیز تقاضا دارد از نظریه‌ها و انتقادات سازنده خود نگارنده را بهره‌مند فرمایند.

در اینجا بر خود فریضه می‌دانم از هدایت و زحمات استادان دانشمند و عارف و چهره‌های ماندگار کشورمان آقایان دکتر سید مهدی الوانی، دکتر علی اکبر فرهنگی، دکتر اسفندیار سعادت، دکتر مهدی ایران‌نژاد پاریزی، دکتر ناصر میرسپاسی، دکتر سید محمد عباس زادگان، دکتر حسن میرزایی اهرنجانی، زنده یاد دکتر محمدعلی طوسی، دکتر محمد صائبی، دکتر سیدرضا سیدجوادین، دکتر حسام‌الدین بیان و زنده یاد دکتر عباس محمدزاده که اینجانب سالها از نزدیک افتخار کسب فیض و شاگردی چهره به چهره از محضر این استادان بزرگوار را چه در کلاسهای دوره کارشناسی و کارشناسی ارشد و چه در سمینارها و دوره‌های متعدد آموزشی داشته‌ام، و سایر استادان عزیز این رشته خاضعانه تشکر نمایم.

و همچنین یاد و خاطره مدیر مدبر و الگوی نمونه و ممتاز در عرصه علم و عمل به مدیریت صحیح منابع انسانی استان آذربایجان شرقی که متأسفانه خیلی زود دعوت حق را لبیک گفتند، زنده یاد آقای مهندس حاج بلال خیرآور را گرامی داشته و از کلیه مسئولان محترم سازمان همیاری استانداری آذربایجان شرقی مخصوصاً جناب آقای جعفر سعیدی و سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور و همچنین کلیه همکاران و مسئولان گرانقدر استانداری آذربایجان شرقی بخصوص آقایان دکتر فرخ مسجدی، حبیب گل محمدزاده، حسن رهبری، بهروز ملک محمدی، مرتضی موحد نیا، ابراهیم نجفی و در پایان از دوستان عزیزم آقایان دکتر اسفندیار فرج‌وند و ایوب سیف زاده که در تهیه و تنظیم این کتابچه بنده را راهنمایی فرمودند نیز کمال تشکر و قدردانی را دارم.

والسلام

قاسم ریاضی‌نیا

آبان ماه ۱۳۸۸

(1)

فصل اوّل

اصول و مبانی برنامه‌ریزی نیروی انسانی

(کلیات)

اهداف درسی:

پس از مطالعه و فراگیری دقیق این فصل خواننده قادر خواهد بود:

- ۱- سیر تحول برنامه‌ریزی نیروی را تشریح نماید.
- ۲- تاریخچه برنامه‌ریزی نیروی انسانی را توضیح دهد.
- ۳- وضعیت برنامه‌ریزی نیروی انسانی در شهرداری‌ها را تجزیه و تحلیل نماید.
- ۴- وظایف مدیریت منابع انسانی را تشریح نماید.
- ۵- آثار تغییرات بر برنامه‌ریزی نیروی انسانی را تجزیه و تحلیل نماید.
- ۶- برنامه‌ریزی نیروی انسانی را تعریف کرده و آنرا با برنامه‌ریزی استراتژیک مرتبط سازد.
- ۷- با مسایل اساسی و گامهای اولیه برنامه‌ریزی نیروی انسانی آشنا شود.
- ۸- عناصر کلیدی برنامه‌ریزی نیروی انسانی را نام ببرد.
- ۹- برای عملی ساختن برنامه‌ریزی نیروی انسانی راهکارهای لازم را ارائه نماید.

۱ - مقدمه

برنامه ریزی نیروی انسانی، برنامه‌ای است که منابع انسانی مورد نیاز را پیش از نیاز واقعی و برای رسیدن به هدفهای سازمانی پیش‌بینی می‌کند و مدیران سازمانی، بویژه مدیران پرسنلی، را قادر می‌سازد تا گامهای لازم را در زمانهای مناسب برای تضمین وصول به آن هدفها بردارند. برنامه‌ریزی نیروی انسانی، منابع انسانی لازم را برای فعالیتهای آینده مشخص می‌دارد و مدیران را یاری می‌دهد تا نوع و میزان نیروی انسانی مورد نیاز برای رسیدن به هدفها و برنامه‌های آینده سازمانی را برگزینند و در صورت لزوم نیروی انسانی موجود را برای ایجاد قابلیتهای لازم در آنان آموزش دهند. برنامه‌ریزی نیروی انسانی در واقع، پایه‌هایی را برای تدوین سیاستهای کلی جذب، گزینش، آموزش، جابه‌جایی ترفیعات و رفاه شکل می‌دهد.

بی‌توجهی به برنامه‌ریزی نیروی انسانی، امکان رسیدن به هدفهای سازمانی را مختل می‌کند و آسیب‌پذیری سازمان و مدیریت را در مقابل دگرگونی‌های آینده افزایش می‌دهد. از این رو، برنامه‌ریزی نیروی انسانی را اساس دوام سازمان و مدیریت می‌دانند. مدیران سازمانی، مدیران منابع انسانی و بویژه کارشناسان برنامه‌ریزی نیروی انسانی در سازمانها باید همواره پاسخگوی این پرسشها باشند که برای اجرای برنامه‌های آینده سازمان اعم از برنامه‌های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت به چه نوع و چه میزان نیروی انسانی نیاز است و چه تدابییری برای جذب، آموزش و بهسازی آنان در سازمان وجود دارد. پاسخ این پرسشها و بسیاری از پرسشهای دیگر، در برنامه‌ریزی نیروی انسانی یافت می‌شود.

یادآوری این نکته که در این مرحله ضروری است که تصمیم‌گیری در مورد مسائل مربوط به برنامه‌ریزی نیروی انسانی باید با همکاری نزدیک سایر مدیران سازمانی صورت پذیرد و مدیران منابع انسانی و بویژه کارشناسان مربوط باید زمینه همکاری‌های لازم را با سایر مدیران سازمانی فراهم و اطلاعات لازم را برای برنامه‌ریزی نیروی انسانی گردآوری کنند. (ابطحی، ۱۳۸۱، ص ۳۰۳-۳۰۴).

در سالهای اخیر برنامه‌ریزی نیروی انسانی در محدوده‌های زمانی متفاوت به عنوان ابزاری که مستقیم یا غیر مستقیم اهداف، برنامه‌ها و استراتژیهای سازمانی را با اهداف و برنامه‌های نیروی انسانی مرتبط می‌سازد توجه صاحب‌نظران را به خود معطوف ساخته و مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. برنامه‌ریزی نیروی انسانی به عنوان یکی از پیچیده‌ترین، فنی‌ترین و رقابتی‌ترین زمینه‌های فعالیت مدیران در کارکرد منابع انسانی در جهت پاسخ‌گویی انتظارات کارکنان و انتظارات جامعه در سطح خرد و کلان بکار گرفته می‌شود. در آغاز کافی بود که کارفرما و کارگر با همدیگر به توافق برسند. اما همراه با توسعه دانش و تغییر توقعات و گسترش شهرنشینی کارفرمایان و به تبع آن مدیران به ضرورت شناخت نیازهای نیروی کار و تاثیر آن بر کارکرد سازمان و همچنین تطبیق آن با اهداف سازمان

پی بردند. وجود متغیرهایی چون تجمع‌های صنفی و کارگری و نقش دولتها در تعیین سیاست اقتصادی و خودکفایی ملل، وجود برنامه‌هایی را که هم نیازهای جامعه را برآورده سازد و هم اهداف نیروی کار و اهداف سازمان را مورد حمایت قرار دهد، لازم می‌نمود. افزایش سطح آموزش افراد جامعه، تنوع تخصصها، وسعت و پیچیدگی سازمانها، تکنولوژی و تغییر سریع توقعات افراد از یکدیگر متغیرهایی است که نقش مدیران نیروی انسانی جهت تدوین برنامه‌های کارآمد را پر اهمیت ساخته است. هر سازمانی، خواه از یک مدیر نیروی انسانی برخوردار باشد یا نباشد، با اموری از قبیل استخدام نیرو، آموزش آنها، پرداخت حقوق و مزایا به آنها و جدا شدن آنها از سازمان مواجه می‌باشد. اگر در جهت برنامه‌ریزی امور فوق مدیر متخصصی وجود داشته باشد می‌تواند در اثربخشی سازمان سهیم باشد. در گذشته این امور با یک آگهی یک طرفه انجام می‌شد اما امروزه طبیعت مسائل، چهارچوبی که بر اساس اندیشه و از پیش فراهم شده باشد را اقتضاء می‌کند. صاحب‌نظران بر این باور هستند که تقریباً ۲ درصد از کل توجه مدیریت عالی به منابع انسانی اختصاص داده می‌شود و به نظر می‌رسد که این حجم توجه تا ۵ سال آینده به ۳۰ درصد افزایش یابد. در گذشته به مدیران نیروی انسانی در حدود ۷۰ درصد حقوق و مزایای هم‌ردیفانشان جبران خدمات تعلق می‌گرفت. ولی امروزه از درصد افزایش بیشتری در مقایسه با مزایای مالی هم‌ردیفان و از جبران خدمات مازاد برخوردار می‌باشند. (سید جوادین، ۱۳۷۵، ص ۲۶-۲۵).

با وجودی که انسانها با ارزش‌ترین منابع و مهمترین عامل دستیابی به اهداف می‌باشند، اغلب مدیران نقش و اهمیت انسانها را فراموش می‌کنند، زیرا تصور می‌کنند نیروی انسانی مورد نیاز همیشه در دسترس می‌باشد، در حالی که امروزه سازمانها با تغییرات و تحولات شدیدی در محیط روبه‌رو هستند و تنها نیروی انسانی متخصص و خلاق می‌تواند در محیط متلاطم امروزی، موجبات حفظ حیات و پیشرفت سازمانها را فراهم کند. در واقع برای این که بتوان منطبق با تغییرات مستمر جهان کنونی به فعالیت‌های سازمانی ادامه داد و موفقیت‌های چشمگیری در حوزه فعالیت‌های مربوط به دست آورد ضمن توجه لازم به نیروی انسانی و رشد و پیشرفت آن، باید احتیاجات انسانی در تمام سطوح سازمانی در بلندمدت و کوتاه مدت پیش بینی شود تا در مواقع مورد نیاز به منظور انجام عملیات پیش‌بینی شده، نیروی انسانی شایسته و لایق در دسترس باشد؛ به عبارت دیگر تدارک و موجودی منابع انسانی باید انجام صحیح عملیات سازمان را تضمین کند. برای این که به این هدف نائل شویم باید به انجام برنامه‌ریزی نیروی انسانی مبادرت نمائیم. (زارعی متین، ۱۳۷۹، ص ۷۳).

کمترا کسی می‌تواند ادعا کند که به نحو احسن توانسته از عهده برنامه‌ریزی نیروی انسانی برای سازمانش برآمده است. هر سازمانی باید آنچنان برنامه‌ریزی نماید که نیروی انسانی آن از نظر کمی و کیفی (ماهر و غیر ماهر)

بنحوی جذب و تأمین شده باشد که بتواند در سطح ملی و بین المللی با رقبا از نظر کیفیت، قیمت، سهولت توزیع کالا و خدمات خود مصاف دهد.

تقریباً دو دهه است که متخصصان برنامه‌ریزی در امر نیروی انسانی در این راستا مطالعه و کسب تجربه نموده‌اند. مدیران در بخش‌های دولتی و خصوصی با بهره‌گیری از نتایج این مطالعات و کاربرد آن در سازمان‌های خود توانسته‌اند به اهداف گوناگون خود جامه عمل بپوشانند. امروزه بیشتر سازمانها اعم از کوچک و بزرگ به اهمیت و ضرورت مدیریت نیروی انسانی پی برده‌اند. (گروهی از اساتید مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸، ص ۳).

در عصر حاضر کمتر جامعه‌ای یافت می‌شود که اداره امور مختلف آن بدون برنامه‌ریزی به طور اعم و برنامه‌ریزی نیروی انسانی به طور اخص امکان پذیر باشد. متحقق شدن اهداف ملی یک مملکت، نیازمند طراحی برنامه‌های کامل و جامعی است که در آن لازم است کلیه نیازمندیها و منابع تأمین آنها حتی الامکان مورد پیش‌بینی قرار گیرد. بدیهی است که برنامه‌ریزی در هر زمینه‌ای، 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 پرسنلی و استفاده بهینه از نیروی انسانی موجود و انتخاب صحیح کارکنان، شالوده بنای آینده یک سازمان به خوبی پی‌ریزی خواهد شد. برنامه‌ریزی نیروی انسانی در هر یک از ابعاد خود سهم مؤثری در پی ریزی این بنا بر عهده خواهد داشت. (کاظمی، ۱۳۷۶، ص ۱۱۶).

۲ - سیر تحول برنامه ریزی نیروی انسانی

برنامه‌ریزی منابع انسانی از زمان پیدایش سازمانهای صنعتی مدرن تاکنون همواره یکی از وظایف مدیریت بوده است. آلفرد مارشال اقتصاددان مشهور در سال ۱۸۹۰ خاطر نشان می‌سازد «مسئول یک سازمان بایستی مطمئن باشد که مدیران، کارکنان و سرپرستان متناسب با کارها هستند و کارها را به خوبی انجام می‌دهند.» تقسیم کار، تخصص‌گرایی، سازماندهی برحسب سطوح سازمانی، ساده کردن کار و استفاده از استانداردها برای انتخاب کارکنان و اندازه‌گیری عملیاتشان همگی اصولی هستند که از اوایل پیدایش مدیریت صنعتی به کار برده شده‌اند. برنامه ریزی کارکنان در مقایسه با تکنیک‌های نسبتاً اشتهاهی که امروزه در دسترس مدیران است نظریه جدیدی است که نتیجه تحولات طولانی گذشته می‌باشد. این نوع برنامه‌ریزی در دهه‌های پیش با برنامه‌ریزی کوتاه مدت عملیاتی و ساده شروع شده توسط مدیران در واقع دنباله روی از همان تکنیک‌ها و رویدادهای عصر پیدایش صنعت است. طی جنگ جهانی دوم و سالهای بعد از آن نیز تمرکز بر بهره‌وری کارکنان بود. همچنین توجه زیاد به امکان دستیابی به مدیران شایسته موجب کمبود شدیدی در یافتن استعدادهای مورد نیاز برای تولید کالاها و خدمات گردید. تکنولوژی‌های جدید

و توجه به جنبه‌های رفتاری کار نیز بر پیچیدگی وظایف برنامه‌ریزی نیروی انسانی می‌افزود. در تحولات بعدی به برنامه‌ریزی نیروی انسانی، به عنوان سیستمی که سازمان را با محیطش مرتبط می‌ساخت نگریسته می‌شود. در آن زمان برنامه ریزی منابع انسانی به اینصورت ترسیم می‌شد که شرکت‌ها نیازهای آینده‌شان را به نیروی انسانی پیش بینی می‌کردند، عرضه داخلی نیروی انسانی سازمانشان را برای پاسخگویی به این نیازها، پیش بینی می‌کردند. بر این اساس شکاف میان آنچه که نیاز هست و آنچه را که قابل دسترسی است مشخص می‌ساختند. سپس برنامه‌ریزان نیروی انسانی برنامه‌هایی را برای کارمندیابی، انتخاب و جایگزینی کارکنان جدید و برنامه‌هایی را برای آموزش و بهسازی تدارک می‌دیدند و ارتقاءها و انتقالات لازم را پیش بینی می‌نمودند. در سالهای ۱۹۷۰ جنبه‌های تازه‌ای از برنامه‌ریزی منابع انسانی ظاهر شد در حالیکه عملکرد سازمانها از رویه‌های پیشین پیروی می‌کردند، برخی از آنها ابزارهای جدیدی را تجربه می‌کردند. همچون، برنامه‌ریزی مسیر شغلی، تحلیل فعالیت و بازسازی تصویر کار. در این سالها اصطلاحات برنامه‌ریزی «نیروی انسانی» جای خود را به برنامه‌ریزی منابع انسانی داد. اصطلاح برنامه ریزی منابع انسانی حکایت از بینش وسیع‌تری نسبت به ایجاد تعادل بین عرضه و تقاضا یا پیش‌بینی‌های کمی می‌کرد. اصطلاح جدید توجه خود را از بینش فرآیندی، در عین توجه به اهمیت آنها، به دیدی جامع‌تر یعنی مواجهه یکجا با پیش‌بینی نیازها و طراحی برنامه معطوف داشت. همچنین اصطلاح «منابع انسانی» به عنوان روش مناسبی برای به حداقل رسانیدن توجه به مفهوم رایج نیروی انسانی و تاکید بر دیدگاه مثبت پرسنل به عنوان منبع اصلی سازمان شناخته شد. برنامه‌ریزی کارآمد منابع انسانی فرآیندی است از تحلیل نیازهای انسانی سازمان با توجه به شرایط متغیر و انجام فعالیتهای لازم برای پاسخگویی به این نیازها. برنامه ریزی منابع انسانی اساساً از یک فرآیند دو مرحله‌ای تشکیل شده است و تاکید بر پاسخگویی به نیازهایی است که در درون و بیرون سازمان ایجاد می‌شوند، نه بر تکنیک یا سیستم‌هایی که بکار می‌روند. پیش‌بینی نیازها امکان تعیین اولویت‌ها و تخصیص منابع به بهترین جاها را فراهم می‌سازد. طی قرنهای هفدهم، و هجدهم، زمینه اساسی برای مدیریت دارای اولویت‌هایی بود:

- ۱) پیش بینی نیازها: برنامه ریزی پیشرو و کنترل کارمندیابی و نیازهای سازمانی، با اتکاء بر تحلیل شرایط.
 - ۲) مدیریت عملکرد: بهبود عملکردهای افراد و سازمان به عنوان یک کل.
 - ۳) مدیریت مسیر شغلی: فعالیتهای انتخاب، طراحی، توسعه و سایر اقدامات فردی مدیر در یک سازمان.
- روش امروزی برنامه ریزی منابع انسانی مبتنی بر اتصال میان عوامل محیطی و سازمانی از یک طرف و برنامه‌های پرسنلی از طرف دیگر می‌باشد. این روش نیازهای منابع انسانی را در درون نیازهای عام سازمانی معلوم می‌سازد تا با توجه به آن نیازها برآورده شوند. به این ترتیب، پرورش و بهسازی کارکنان، کارمندیابی، جبران خدمت و

سایر فعالیتهای مشابه، اجزاء وابسته یک فرآیند پویا می‌باشند. مثلاً برنامه‌های آموزشی، اگر نشان دهنده مهارتهای مورد نیاز برای انجام وظایف نباشند هیچگونه تضمینی ندارد. (هداوند، ۱۳۸۷، ص ۲-۱).

۳ - تاریخچه برنامه‌ریزی و مدیریت نیروی انسانی

یکی از تحولات عمیق انسانی در اروپا بعد از کشمکهای زیاد، وقوع انقلاب صنعتی در اروپا به خصوص در انگلستان (حدود سالهای ۱۷۶۰-۱۷۵۰) بود که تا به امروز تداوم یافته است و در این بین برنامه‌ریزی و مدیریت منابع انسانی شکل و وجهت تازه‌ای یافت، زیرا مبتنی بر ساختار جدیدی شد که امروزه تحت عنوان مدیریت و برنامه‌ریزی منابع انسانی در ردیف علوم مدیریت و از نوع با اهمیت آن قرار گرفته است.

اگر بخواهیم به سوابق این پدیده نظر افکنیم، پیدایش این فن به دوران باستان برمی‌گردد، زیرا شواهد زیادی از مشکلات کارگری و صنعتی که مربوط به ۷ قرن قبل از میلاد است پیدا شده است.

یک ویژگی بزرگ انقلاب صنعتی، جایگزین ماشین به جای انسان در صنایع و در نتیجه پیدایش کارخانه‌های بزرگ در جوامع صنعتی بود که موجب استقرار عده کثیری کارگر در یک نقطه می‌گردید.

وجود کارخانجات بزرگ و جذب تعداد کثیری کارگر، خود نیاز به ایجاد نظام جدیدی داشت که بتواند این گروهها را سرپرستی و کنترل نماید. به خصوص که با آمدن ماشین در خطوط تولید، کارها به ریز تقسیم شد، و ضمناً ارتباط آنها بصورت پیوسته برقرار گردید و در این بین ضرورت پیدا کرد، مدیریت این گروهها از حالت تجربی به علمی تبدیل گردد، زیرا در این نظام جدید فاصله طبقاتی بین مالکان کارخانجات و کارگران ایجاد گردید و به تبع آن نارضایتی و عکس العمل زیادی را در پی داشت.

مدیریت علمی که بنیان آن فردریک وینسلوتیلور بود اصل آزمون و خطا را که یک روش تجربی به حساب می‌آمد، کارآمد ندانست و جایگزینی مدیریت علمی را، راه کار توسعه و پیشرفت قرار داد که بر اساس آن با مطالعه علمی کار از قبیل: زمان سنجی، حرکت سنجی و تجزیه و تحلیل کار، به تهیه استانداردهایی در مشاغل مختلف دست یافت و از طرفی گزینش را در انتخاب افراد، مبنای استخدام دانست و یادآور شد که به دلیل تفاوت‌های زیاد بین افراد ضرورت دارد از بین داوطلبین، افرادی را جذب کرد که برای کار استاندارد شده، بالاترین شایستگی را داشته باشند.

تیلور به اصول فوق، اصل آموزش را نیز افزود و متذکر شد، به جای اینکه کارکنان از طریق تجربه انجام امور را بیاموزند باید برنامه آموزشی در خور آن کار را به منتخبین استخدام آموخت و از هدر رفتن زمان و تجهیزات پیشگیری کرد، و نهایتاً تیلور اعتقاد داشت که مسئولیت‌ها را باید بین مدیران و کارکنان تقسیم نمود، منتها مسئولیتهای برنامه ریزی و نظارت، خاص مدیران است و مسئولیتهای انجام کار بنحو صحیح را کارکنان بعهده دارند.

یکی از اصولی که تیلور بی توجه بوده اصل انگیزش در نزد انسانها است، و اصول یاد شده اجرا نخواهد شد مگر آنکه به انگیزش کارکنان، توجه خاص مبذول گردد. در سال ۱۹۱۳ روانشناس برجسته‌ای به نام مانستربرگ کتابی به نام روانشناسی صنعتی تدوین نمود و در این کتاب محور گزینش افراد را، توجه به علاقه و استعداد آنها قرار داد و اعلام داشت که در گزینش افراد از همان ابتدا باید کسانی را انتخاب کرد، که برای آن کار خاص، توانایی بیشتری دارند و این میسر نخواهد شد مگر از راه تدوین آزمونهای روانی و در واقع بخشی از کار مدیریت نیروی انسانی را که انتخاب نیروی انسانی است به صورت علمی، طراحی و پیشنهاد نمود.

بعد از انقلاب صنعتی و بوجود آمدن نهضت مدیریت علمی و گسترش نظریه روانشناسی، بتدریج پذیرفته شده که مدیریت و برنامه ریزی نیروی انسانی وظیفه‌ای تخصصی است که باید بعهدده متخصصان و کارشناسان گذاشته شود.

اداره منابع انسانی در شرایط کنونی با آنچه که در دورانهای گذشته از آن مفهوم میگردید، کاملاً مغایرت دارد. در دوره‌های پیش منابع انسانی سازمانها توسط کارفرما که فردی صاحب زمین و سرمایه و ثروتمند بود و یا شاهزاده‌ای مالک یا دیکتاتور سیاسی، اداره می‌شد. امروزه مسئولیت اداره منابع انسانی که بصورت گروههای مختلف کار تقسیم شده است بعهدده مدیران متخصص و حرفه‌ای قرار داده شده است.

در دنیای پیشرفته امروز، نیروی انسانی از مهمترین و پرارزشترین منابع تولید و اداره سازمان محسوب می‌گردد. در واقع عامل انسانی و کار است که در رسیدن به اهداف سازمانی مؤثر بوده و در مقام مقایسه با سایر عوامل تولید، مقدار حاصل از آن بیش از میزانی است که به جریان تولید گذاشته می‌شود.

از این رو امروزه به منظور استفاده مؤثر از نیروی پرارزش انسانی و برای پرورش و تکامل شخصیت افراد و ترکیب آن با سایر عوامل تولید و جلوگیری از بی مصرف ماندن استعدادهای و کاردانی اشخاص، برنامه و خط مشی‌های متناسب تهیه و تنظیم و اجرا می‌گردد.

مسئولیت تهیه و تنظیم و نظارت در اجرای برنامه‌های مربوطه به استفاده و حفظ و پرورش منابع انسانی در هر سازمان، بعهدده مدیران ارشد نیروی انسانی است.

بنابراین حصول اهداف سازمانی بنحو مطلوب، مستلزم کنترل اداری و تهیه برنامه‌ها و خط مشی‌های استخدامی، مربوط به استفاده مؤثر از منابع انسانی است. اجرای صحیح این برنامه‌ها موجب خواهد شد که تعاون و همکاری و اشتراک مساعی در فعالیتهای دستجمعی سازمان افزایش یابد.

استفاده مؤثر از منابع انسانی در سازمان باید بر اساس بکار بستن فنون مدیریت از قبیل تجزیه و تحلیل مشاغل، ارزشیابی مشاغل، بررسی و مطالعه دقیق هدفها و وظایف و روشهای کار، طرق مختلف ساده کردن کار، اندازه

گیری و سنجش میزان کار انجام شده و تعیین ارزش کار افراد و استفاده از استانداردها و روشهای تقسیم کار، مراحل کار، جریان کار، مطالعه و تهیه کنترل فرمها و نمونه‌ها، مطالعه و بررسی جا و مکان و دیگر روشهای مورد استفاده در فنون مدیریت خواهد بود.

به عبارت دیگر فنون مدیریت را باید با تهیه و تنظیم خط مشی‌های پرسنلی تکمیل کرد تا دستگاه مدیریت بتواند در اتخاذ تصمیمات مربوط به فعالیت‌های دسته جمعی و توسعه حس تعاون و همکاری و افزایش محصول کار و بالا بردن سطح کارایی از آن استفاده کند. البته میزان تاثیر برنامه‌ها و خط مشی‌های پرسنلی با ماهیت و کیفیت هدفهای پرسنلی ارتباط کلی دارد. این اهداف باید بر اساس تامین احتياجات سازمان و افراد و کارکنان آن و جامعه‌ای که محیط بر آن است برقرار گردد.

روشهای علمی انجام کار بایستی برانگیزاننده بوده و موجب همکاری و هماهنگی فکری و علمی بین مدیر و کارمند گشته و مشوق آنان در ابراز فعالیت باشد. تنها در این صورت است که میتوان امیدوار بود، که اجرای صحیح برنامه‌ها و خط مشی‌های امور پرسنلی استفاده مؤثر از منابع انسانی سازمان را ممکن ساخته و حداکثر بازدهی کار را تأمین کند. (کریمی شرقی، ۱۳۸۱، ص ۶-۱).

تاریخچه تکامل برنامه‌ریزی و مدیریت منابع انسانی

گام نخستین ۱۸۸۰-۱۹۲۰

در اواخر قرن ۱۹ و ابتدای قرن بیستم نظر غالب درباره کارکنان سازمانها این بود که آنها عناصری هستند از عناصر فرآیند تولید، که می‌باید تا سرحد امکان ارزان و کارآمد بدست آیند و به کار گرفته شوند. وجود این تفکر و اجرای آن واکنش طبیعی کارگران و کارکنان سازمانها را به صورت جنبش‌های زیر بوجود آورد.

۱ - جنبش رفاه اجتماعی

رشد اتحادیه کاری در اواخر سالهای ۱۸۸۰ موجب فراهم آمدن زمینه‌ای در جهت توجه به رفاه و بهبود اوضاع کار، تامین مسکن، مراقبتهای پزشکی، امکانات تفریحی بوسیله کارفرما گردید.

۲ - مدیریت علمی

هجوم کارگران به محیطهای صنعتی کارفرمایان را وادار نمود که علاوه بر توجه به مسایل رفاهی و جنبی، شیوه‌های جدید برای افزایش کارایی اندیشه کنند. ظهور مکتب مدیریت علمی بوسیله فردریک تیلور و همفکرانش لیلیان گیلبرت و فرانک گیلبرت نمونه‌ایست از شیوه مدیریتی که هدفش بالا بردن بهره‌وری است.

۳- روانشناسی صنعتی

به موازات گسترش مدیریت علمی دانشمندان روانشناس منجمله هوگومانستریگ اصول روانشناسی را در بازرگانی و صنعت بکار گرفت. تلاشهای او منجر به پیدایش مجموعه اولیه دانش مدیریت منابع انسانی گردید.

۴- جنگ جهانی اول

با تاثیری که هوگومانستریگ با ارائه نظریات روانشناسی بر مدیریت منابع انسانی گذاشت، شروع جنگ جهانی و هجوم تقاضای بی سابقه نیروی کار، همچنین جذب کارکنان از بخش خدمات کشوری به درون ارتش امریکا مسایل را پیچیده تر نمود.

شمار فراوان افرادی که در نیروهای مسلح پذیرفته شده بودند ارتش را با مسایل پیچیده در استقرار، مواجه نمود، تصمیم گیری درباره تواناییهای بالقوه، نامزدهای مقام افسری، آموزش و تعیین شایستگی، تک تک مسئولین را وادار نمود دست به تهیه آزمونهای هوش زده و توسط کمیته بررسی روان شناختی نخستین آزمون هوش گروهی تحقق یابد.

۵- سالهای پرآشوب

مدیریت امور کارکنان که پیش از جنگ پا گرفته بود، در دهه ۱۹۲۰ رشدی شتابنده یافت و این تمایل بیشتر از طرف کارفرمایان که سعی داشتند تلاشهای اتحادیه‌های کارگری را خنثی نمایند بوجود آمد، پس از چند سال پژوهش و تحقیق منجمله تحقیقات هاثورن، پژوهشگران دریافتند که دیدگاههای کارکنان در امور مدیریت و گروههای کاری آنها با بهره‌وری آنها ارتباط مستقیم دارد. یافته‌های هاثورن متضمن این نظریه است که بهره‌وری نتیجه مستقیم توجه مدیریت به کارکنان است.

علاوه بر دست آورد هاثورن دستاورد دیگری در قلمرو مدیریت منابع انسانی بدست آمد و آن مصاحبه غیر هدایت شده به مثابه وسیله موثر ارتباطی، پژوهشگران دریافتند که با استفاده فنون چنین مصاحبه‌ای، مانند بازتاب، میتوان علت‌های پنهان و مشکلات کارکنان را کشف کرد. این حرکت نقطه عطفی در روابط مدیریت منابع انسانی و کارکنان بود زیرا همین کوششهای نخستین برای حل مشکلات موجب شده بود که بسیاری از اعتراضها و نارضایتیهای مختصر افراد، روشن شود.

۶- سالهای رکود دهه ۱۹۳۰

رکود اقتصادی دهه ۱۹۳۰ پیچیدگی وظایف مدیریت منابع انسانی را به شدت دگرگون کرد. برنامه‌های رفاهی و مزایای جنبی که ایجاد شده بود، دیگر توجیه‌پذیر نبود، از طرفی شمار کلی اعضاء اتحادیه‌ها به گونه‌ای چشمگیر افزایش یافت که نتیجه آن رشد اتحادیه‌ها و دوره جدیدی برای مدیریت امور کارکنان بوجود آمد. ادارات امور کارکنان

که تابحال تنها به برنامه‌های رفاهی می‌پرداختند همگی به روابط مدیریت و کارکنان روی آوردند و در پی این تحولات روابط صنعتی در قلمرو مدیریت منابع انسانی تکوین یافت.

۷- جنگ جهانی دوم

سهم جنگ اول در مدیریت منابع انسانی عبارت از ایجاد زمینه برای گزینش و انتخاب و آموزش گروه متقاضیان کار. در جنگ جهانی دوم برای استفاده ثمربخش از نیروی انسانی واحد پژوهش روان شناختی به عنوان یکی دیگر از وظایف مدیریت منابع انسانی مطرح گردید تا تدوین انواع آزمونهای روانی برای تشخیص ویژگیهای افراد تطبیق با شرایط شغل و آموزش، دستورالعملهای شغلی و طراحی آموزشهای ویژه مدیران و اقدامات و نظریاتی در مورد حقوق و دستمزد به وظایف مدیریت منابع انسانی افزوده گشت.

۸- تاثیر علوم رفتاری

مشخصه انسانی نظریه علوم رفتاری، این است که بهره‌وری با احساس روحی، انگیزشی و رضایت شغلی فردی و گروهی، رابطه مستقیم داشته و برای نشان دادن همبستگی کارگر و کارمند راضی با بهره‌وری و ارتقا روحیه کارکنان و هدایت آن در جهت بهبود و پیشرفت سازمان، مطالعات زیادی در مدیریت و برنامه ریزی نیروی انسانی انجام شده است.

۹- دوره قانون گذاری

بدون تردید تحول عمده‌ای که در سه دهه گذشته در برنامه‌ریزی و مدیریت منابع انسانی به وجود آمده است ناشی از قوانین فراوانی است که بر صنعت و بازرگانی و مدیریت تحمیل شده، این قوانین ناشی از نظریه برابری حقوق، حقوق بشر و حتی قوانین انسانی کشورها مایه گرفته و بر حقوق یک یک افراد تاکید دارد و این وضعیت باعث شده وظیفه‌های مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی مورد تجدید نظر قرار گیرد. امروزه فعالیتهای امور کارکنان و برنامه‌ریزی و مدیریت منابع انسانی که روزگاری هزینه‌ای زائد و غیر ضروری تلقی می‌شد تا آنجا اهمیت یافته است که در کامیابی یا شکست سازمانها جایگاهی ویژه دارد. (همان منبع، ص ۱۶-۱۲).

۴ - وظایف مدیریت منابع انسانی

مدیران سازمانهای اجتماعی جهت نیل به یک نظام پایدار و کسب مقاصد و مأموریت‌های آرمانی و وظیفه‌ای خود کلیه منابع خواه مادی یا انسانی را در یک انتظام متعادل که منطبق با ضوابط اصولی و عقل پذیر باشد، سامان می‌دهند تا کسب هدف تسهیل شود.

صاحب نظران مدیریت معتقدند هر سازمان اجتماعی (دولتی، خصوصی، صنعتی، بازرگانی، خدماتی، فرهنگی، آموزشی، مذهبی، نظامی و سیاسی) که توسط افراد انسانی اداره می‌شود باید دو دسته وظایف قابل تفکیک را ارائه دهند که وظایف مدیریتی و عملیاتی نامیده می‌شود. این دو دسته وظایف علی‌رغم تمایزشان از همدیگر به هم وابسته‌اند. بنابراین مدیر اداره کارکنان یا منابع انسانی همانند هر مدیر دیگری دارای دو دسته وظایف مشخص می‌باشد که وظایف مدیریتی عناصر اصلی نظام را مشخص می‌سازد و بر اساس عناصر اصلی نظام وظایف عملیاتی خود را انجام می‌دهد.

چنانکه در تعریف مدیریت منابع انسانی دیده شد، صاحب نظران وظایف مدیریت منابع انسانی را در دو گروه وظایف مدیریتی و عملیاتی دسته‌بندی نموده‌اند:

الف - وظایف مدیریتی: وظایف مدیریتی، شامل: وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل است.

ب - وظایف عملیاتی: وظایف عملیاتی شامل وظایف: تدارک نیرو، بهبود کارکنان، جبران خدمات، روابط کار، ایمنی و بهداشت، تحقیقات در زمینه‌های انسانی است.

وظایف مدیریتی مدیریت منابع انسانی

صاحب نظران مدیریت اجرای این دسته وظایف را در کلیه سازمانها ضروری می‌دانند. این دسته وظایف حالت عام داشته و برخی صاحب نظران تحت عنوان عناصر و یا اصول سازمانی از آن نام می‌برند. این وظایف عبارتند از:

۱- برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی عبارت از پیش‌بینی و تدوین برنامه‌ها و اقدامات لازم می‌باشد. در این صورت فرآیند تصمیم‌گیری در ارزیابی راه‌کارها و انتخاب بهترین راه کار لازم و ضروری است. اجرای صحیح دیگر وظایف مدیریت مانند سازماندهی، هدایت و کنترل و همچنین انجام وظایف نیروی انسانی نیز بستگی به برنامه‌ریزی دارد.

۲- سازماندهی

بعد از تعیین اهداف و فعالیتهای سازمان، آن سازمان باید توانایی انجام اهداف تعیین شده و دستیابی به آنها را داشته باشد. بنابراین سازماندهی نیل به هدف را میسر می‌سازد، از این رو مدیریت نیروی انسانی باید قادر به ایجاد ساخت رسمی بر اساس ارتباط بین مشاغل، شاغلین و عوامل مادی باشد، تا زمینه نیل به اهداف فراهم گردد. لذا گفته می‌شود سازماندهی، شناسایی و گروه‌بندی فعالیتها، تعیین اختیار و مسئولیتها برای مدیران و سرپرستان و ایجاد هماهنگی بین وظایف و فعالیتها می‌باشد.

۳- هدایت

ارتباط و تعامل مناسب در اجزاء انسانی سازمان یعنی رهبر و پیرو، مدیران و نیروی انسانی سازمان در جهت انجام اهداف تعیین شده موجب حفظ تعادل می‌گردد. در این رابطه مدیر نیروی انسانی با ایجاد انگیزه در افراد و استفاده از تحرک آنها، نیل به هدف را ممکن می‌سازد. این وظیفه با عنوان «هدایت» نامگذاری شده و ممکن است نامهای دیگری مانند انگیزش، به کارگماری و دستوردهی نیز عنوان شود. به هر حال مشکلات قابل ملاحظه‌ای در به کارگیری مؤثر و بر اساس رغبت افراد وجود دارد که نمی‌توان آنها را نادیده انگاشت.

۴- کنترل

منطقی است یکی از وظایف مدیریت در هر سطحی عبارت از مشاهده عمل و مقایسه آن با برنامه‌ها و تعدیل آنها با انحرافات و انجام اقدامات اصلاحی باشد. بدیهی است که عمل کنترل در بعد نیروی انسانی بر اساس برنامه‌های نیروی انسانی بر اساس برنامه‌های نیروی انسانی صورت می‌پذیرد. در هر حال صاحب‌نظران معتقدند که چهار وظیفه مدیریتی فوق برای همه مدیران سطوح متعدد سازمانی مشترک است. با توجه به اینکه مدیریت یک دانش است ولی کاربرد صحیح و مطلوب آن در موقعیت‌های متفاوت هنر مدیریت را می‌نمایاند، لذا تشخیص زمان، مکان و نحوه کاربرد وظایف به نوع بکارگیری اندوخته‌های مدیریت بستگی دارد.

وظایف عملیاتی مدیریت منابع انسانی

در سطح و پست مدیریت نیروی انسانی مدیر یک مجموعه وظایفی را انجام میدهد که به آن وظایف عملیاتی مدیر منابع انسانی گفته می‌شود که به شرح زیر است:

۱ - تدارک نیرو

اولین وظیفه عملیاتی مدیر نیروی انسانی تدارک تعداد و انواع مناسب نیروی انسانی مورد نیاز جهت نیل به اهداف سازمانی است. این عمل با موضوعاتی مانند تعیین اهداف مشاغل، استخدام، انتخاب و بکارگماری کسانی که استخدام شده‌اند ارتباط دارد. تعیین چنین نیازهایی به کمیت و کیفیت نیروی انسانی مربوط میشود و دربر گیرنده فنونی همچون بررسی فرمهای استخدامی، آزمونهای روانی، مصاحبه و توجیه نیروی انسانی می‌باشد.

۲- بهبود و پرورش نیروی انسانی

بعد از آنکه نیروی انسانی تعیین شد باید دانش، رفتار و عملکرد آنها نیز بهبود یابد. پرورش و بهبود از طریق آموزش و افزایش مهارت باید به گونه‌ای باشد که آنها را آماده بهره‌برداری در سطوح و مراتب سازمانی نماید. با توجه به تغییرات تکنولوژی و روشهای انجام کار، افزایش پیچیدگی سازمان، تنوع تخصصها و مشاغل، به طور مداوم باید امر

آموزش و پرورش نیروی انسانی براساس سنجش عملکرد افراد و برنامه‌ریزی وضعیت پیشرفت آنها مشخص گردد و در واقع مدیریت منابع انسانی در بخش عملیاتی، نهایت تلاش خویش را در جهت بروز نگهداشتن دانش و قوای نیروی انسانی به عمل آورد.

۳- جبران خدمات

وظیفه مدیر منابع انسانی به صورت برنامه‌ریزی برای پرداخت حقوق و دستمزد؛ مزایای مالی و غیر مالی و ارائه خدمات رفاهی انجام می‌شود. از این رو این وظیفه به عنوان یکی از مهمترین وظایف مدیریت نیروی انسانی به شمار می‌آید.

۴- نگهداری

وظیفه نگهداری به حفظ موقعیت نیرو از نظر بهداشت و ایمنی توجه دارد. تدابیر ایمنی کارکنان را از آسیب‌هایی که ناشی از حوادث و رویدادهای مربوط به کار می‌شود، حمایت می‌نماید و در این موارد آنها را مصون می‌سازد. لازمه برنامه‌های ایمنی در محیط کار، برنامه حفظ بهداشت نیروی کار می‌باشد. منظور از برنامه‌ریزی بهداشت در نگهداری نیروی انسانی، برنامه‌ریزی در جهت حفظ نیروی انسانی از بیماریهای جسمی و روانی ناشی از تداوم انجام کار است. این وظیفه فرعی در رابطه با نگهداری نیروی انسانی از این نظر مهم است که اگر کارکنان از سلامتی خوبی برخوردار باشند، از کار خود لذت می‌برند و مسئولیت‌های خود را نیز با کارایی بیشتری انجام می‌دهند، باید توجه داشت که در تنظیم برنامه‌های ایمنی و بهداشت، توجه به قوانین و مقررات ابلاغی دولت از نکات حائز اهمیت می‌باشد.

۵- روابط کار

فعالیت‌های روابط کار بین مدیران و کارکنان بیانگر تلاش برای اثربخشی سازمان از طریق افزایش اعتبار و مقام کارکنان و رشد آنها می‌باشد. این امر به طریق مستقیم و با استفاده از ارتباطات دو جانبه بین مدیران و کارکنان و همکاری دو طرفه و مشارکت در تصمیم‌گیری حاصل می‌شود. در فرآیند روابط کار شاهد سه اقدام اساسی، شناخت حقوق و مسئولیت‌های اتحادیه‌ها و مدیریت، مذاکره با اتحادیه و تعیین استراتژیها و عملیات با توافق گروه‌های اتحادیه‌ای و سرانجام اداره مذاکرات و نتایج ناشی از مذاکرات در برنامه‌های کوتاه مدت و بلند مدت خواهیم بود.

۶- تحقیقات در زمینه منابع انسانی

در مدیریت هیچ زمینه‌ای دیده نمی‌شود که بی نیاز از تحقیقات باشد. تحقیقات بررسی هدفدار و منظم در زمینه‌های انسانی را به همراه خواهد داشت. امروزه وجود کارگران و کارکنان افسرده، نیروهایی که در مقابل دریافت حقوق کاری انجام نمی‌دهند، ارتکاب به اعمال خرابکارانه در میان کارکنان، سستی و تسامح در کار، غیبت، استعفا،

تقاضای انتقال و جابجایی فراوان، همگی نشانه از خود بیگانگی کارکنان و آزرده‌گی آنها از محیط کار و یا چگونگی اداره آن می‌باشد، لذا مدیریت نیروی انسانی با اتخاذ فرآیند و روشهای تحقیقی مانند پژوهش عملکرد، بررسی و بازخورد و مداخله تلاش می‌کند تا با شناخت دلایل این نارساییها، نیروی انسانی را در جهت ایفای وظایف سرحال و پرتوان نگهدارد. (سید جوادین، ۱۳۷۵، ص ۴۴-۳۸).

فهرست زیر از جمله مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی در سازمان است:

- نظارت بر استخدام در سازمان به طوری که این امر در چهارچوب قانون و مطابق با قوانین و مقررات انجام گیرد و حق و حقوق قانونی متقاضیان مشاغل پایمال نگردد.
- تجزیه و تحلیل مشاغل به طوری که ویژگیهای هر یک مشخص و معین گردد.
- برنامه ریزی برای تامین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان که در این کتابچه بطور تفصیلی در مورد آن تجزیه و تحلیل می‌شود.
- کارمندیابی، یعنی شناسایی کسانی که شرایط کافی را برای استخدام در سازمان دارا هستند.
- انتخاب و استخدام بهترین و شایسته‌ترین نیروهای ممکن برای تصدی مشاغل در سازمان.
- طراحی و تنظیم برنامه‌هایی که ورود کارکنان جدید به سازمان را تسهیل و به ایشان کمک می‌کند تا جایگاه صحیح سازمانی و اجتماعی خود را در آن بیابند.
- آموزش کارکنان
- تربیت مدیر
- طراحی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان
- طراحی سیستم پاداش
- طراحی سیستم حقوق و دستمزد
- وساطت میان سازمان و سندیکاهای کارگری
- طراحی سیستمی برای رسیدگی به خواسته‌ها یا شکایات کارکنان
- طراحی سیستم بهداشت و ایمنی محیط کار
- طراحی سیستم انضباط (سعادت، ۱۳۷۶، ص ۶-۳).

۵ - آثار تغییرات بر برنامه ریزی نیروی انسانی

در سازمانهای امروزی مستخدم به طور همزمان به عنوان یک ابزار، یک انسان و یک شهروند مطرح است. امروزه نه تنها تجهیزات سازمان برای انجام اثربخش کار باید تحت بررسی باشد و مداوم به روز گردد، بلکه مدیران اداره انسانی باید مداوم انتظارات کارکنان و اجتماع را در سطح کلان مورد توجه قرار دهند، نقش مدیریت اداره کارکنان نیز به دلیل همین تغییر انتظارات متحول شده است.

در ابتدا نقش مدیر اداره کارکنان به استخدام و نگهداری کارکنان معطوف بود اما به تدریج شناخت نیازهای نیروی کار و رفع نیازهای افراد ضرورت پیدا کرد. امروزه مدیر اداره کارکنان جهت انجام وظایف خود این ضرورت را احساس می کند که به طور پیوسته به برنامه ریزی هایی بیندیشد که هم اهداف سازمان و هم اهداف کارکنان و مدیریت را همسان نماید. اثر بخشی زمانی حاصل خواهد شد که چالشهای محیطی را تا حد امکان از نظر دور نداشته و بررسی مداومی از این متغیرها داشته باشیم.

در جهان پویا و همیشه در تغییر، مهمترین تغییراتی که عملکرد مدیران اداره انسانی را در برنامه ریزیهای خود متأثر ساخته عبارتند از:

۱- تغییرات ترکیب نیروی کار

امروزه از جمله تغییرات مهمی که ترکیب نیروی کار سازمان را متأثر می سازد می توان از موارد زیر یاد کرد:

الف - تعداد کارکنانی که در رده های عملیات تخصصی در سازمانها هستند افزایش یافته است به گونه ای که قادر به برآوردن نیازهای فنی و تخصصی نیستند.

ب - افزایش سطوح آموزش رسمی برای کلیه نیروهایی که در سیستم به کار گرفته شده اند.

ج - افزایش حضور بانوان در سطوح متعدد سازمان و پیامدهای ناشی از حضور آنان به صورت کارکنان زن مجرد، کارکنان زن متأهل فاقد فرزند و تعداد مادران شاغلی که مشکلات و فشارهای عصبی ناشی از محیط کار و محیط خارج از کار را دارند نیاز به الگوهای رفتاری ویژه ای را مطرح می نماید.

۲- تغییر ارزشهای نیروی کار

تغییر در ترکیب نیروی کار به ارزشهای جدید در باورهای اساسی و هنجارهای نیروی انسانی منجر گردیده است که تحت عنوان «اخلاق کار» نامیده می شود. اخلاق کار مفاهیم کارکردی مانند وقت شناسی، اطاعت در سازمان، امانت داری، تلاش، صداقت، صرفه جویی و پشتکار را شامل می شود. از آنجا که یک نیروی کار با مجموعه ای ارزشهای جهت خدمت در سازمان به کار گرفته می شود، لذا برخورداری از یک برنامه ریزی مناسب جهت انطباق ارزشهای او با مفاهیم سازمان ضروری است. این برنامه ریزی توان وی را در رابطه با بهره دهی، کارآیی و اثر بخشی

سازمانی قرار می‌دهد. در این رابطه امروزه از طراحی مجدد مشاغل جهت ایجاد تمایل در نیروی انسانی استفاده می‌شود. نمونه‌هایی از تلاش‌های مدیران نیروی انسانی جهت حفظ اخلاق کار به صورت ارائه جریان کار انعطاف‌پذیر و یا جدول محرمانه امور کارکنان ملاحظه می‌شود.

۲/۱ - جریان کار انعطاف‌پذیر: این جریان برنامه‌ای است که به کارکنان اجازه می‌دهد تا در ساعات مختلف کار را شروع کنند. جذدولی که توسط یکی از شرکتها مورد استفاده قرار گرفت به شرح زیر است:

الف - ساعت ۷ الی ۹ صبح، یک محدوده انعطاف‌پذیر است که ممکن است یک کارمند آن را برای شروع کار انتخاب کند.

ب - ساعت ۹ الی ۱۱ صبح، زمان اصلی است که همه پرسنل باید حاضر باشند.

ج - ساعت ۱۱ صبح الی ۱۳ عصر، زمان انعطاف‌پذیری برای یک ناهار ۳۰ دقیقه‌ای می‌باشد.

د - ساعت ۱۳ الی ۱۶ عصر، زمان اصلی است که همه پرسنل باید حاضر باشند.

ه - از ساعت ۱۶ الی ۱۸ عصر زمان انعطاف‌پذیر برای پایان کار است.

وقتی که این آزادی داده شد، بیشتر از نصف کارکنان شروع زودتر کار را انتخاب کردند و حدود ۱/۳ کارکنان، کار در ساعات معمولی را انتخاب کردند. همه کارکنان باید به میزان ساعات مشخص شده در هفته کار کنند. اما ساعات کاری متناوب گروه‌های کاری با یک انحراف از برنامه، انتخاب شده است. در انتخاب ساعت شروع و پایان کار، رأی گروهی بر رأی فردی به تناسب واحدهای کاری یا کارهای مرتبط ترجیح دارد. این برنامه امکان تطبیق با ارزشهای کاری را امکان‌پذیر ساخت چنانکه خود کارفرمایان به فواید آن پی‌بردند. از نتایج یک تحقیق از ۴۰ سازمان در این زمینه، ۳۴ سازمان کاهش تأخیر و ۲۲ سازمان کاهش نرخ غیبت را گزارش دادند. نتایج تحقیقات دیگری از ۲۴۰۰ شرکت، به کارگیری این برنامه را به طور عمده در سطح کارکنان طراح، سطوح عالی، میانی و شغلهای آزمودنی و چالشی تجویز می‌کند. امروزه به دلیل افزایش بهره‌وری، کاهش نرخ تأخیر و غیبت پرسنل و همچنین اصلاح روحیه کارکنان و کاهش ترک خدمت در برنامه‌ریزی نیروی انسانی از این روش استفاده فراوانی به عمل می‌آید.

۲/۲ - جدول محرمانه امور کارکنان

افراد جهت استخدام الزاماً اطلاعاتی را درباره زندگی خصوصی خود و خانواده‌شان در اختیار سازمان قرار می‌دهند که راغب به دانستن این اطلاعات توسط دیگران نیستند. اطلاعاتی مانند اینکه با چه کسانی دوست هستند؟ عاداتهای رفتاری آنها چیست؟ در کدام منطقه سکونت دارند و چه تعاملی با همسایگان خود دارند؟ همسایگان آنها به طور عمده از کدام قشر اجتماعی هستند؟ میزان بدهکاری آنها چقدر است؟ آیا به ناراحتیهای جسمی و روانی مبتلا بوده‌اند؟ اطلاعاتی که به راحتی نمی‌توان در اختیار دیگران گذاشت. پخش برخی از آنها ممکن است زندگی فردی و

یا اجتماعی اشخاص را دچار مخاطره سازد و در نتیجه انضباط و کارایی فرد را کاهش دهد. تحقیقات به عمل آمده در ای. بی. ام بیان می‌دارد که استفاده صحیح از این اطلاعات موجب اثربخشی بیشتر کارکنان در بهره‌وری سازمانی خواهد بود.

۳- تغییر در توقعات کارکنان و سطوح بهره‌وری

سازمانها دائماً در حال تغییرند، تحولات که از محیط و هنجارهای رفتاری آن و آثار تکنولوژی بر رفتار افراد سازمانی در سطوح مختلف دیده می‌شود تحلیل متغیرهای چندی را در امر برنامه‌ریزی نیروی انسانی اجتناب‌ناپذیر می‌سازد که عبارتند از: آزادی بیان و حقوق محرمانه کارکنان و تغییر تقاضای کارفرمایان و اتوماسیون.

الف - آزادی بیان و حقوق محرمانه: کارکنان باید اجازه‌ی بی‌پرده سخن گفتن و انتقاد نمودن از مدیریت سازمان و نوع تولید آن را بی‌آنکه احساس به خطر افتادن داشته باشند، و امنیت شغلی آن متزلزل گردد، داشته باشند. این عامل امروزه در سازمانهای بزرگ تا حدود زیادی رعایت می‌شود. البته در برنامه‌ریزی سیاستهای حقوق نیروی انسانی باید بگونه‌ای عمل کرد که حد اعتدال بین منافع فرد و شرکت رعایت گردد تا کارگران و نیروی سازمانی در یک فرآیند ارتباطی مناسب سخن‌های خود را به گوش تصمیم‌گیرندگان سازمان برسانند. برخی از اوقات به علت افشاء مسائل سازمانی توسط کارکنان، این ادعا برای کارفرمایان مطرح گردید که افشاء این مسائل حقوق دیگر کارکنان را به واسطه اثر غیر مستقیم اطلاعات منتشره آسیب‌پذیر ساخته است. از این رو برخی از صاحب‌نظران معتقدند که آزادی بیان کارکنان امکان پیشرفت و بهبود در همکاری مؤثر و تحقق مسولیتها را به خوبی فراهم می‌سازد. البته باید گفت که کارکنان بیشتر به اطلاعاتی علاقه‌مندند که موجب حفظ شغل آنها می‌شود. لذا به افشاء اسرار خود چه از نظر شغلی و چه از نظر فردی حساسیت نشان می‌دهند.

ب - تغییر تقاضای کارفرمایان و اتوماسیون: گرچه این دو مفهوم معانی جداگانه‌ای دارد، اما ورود تکنولوژی و بکارگیری فزاینده آن در سازمانها نقش عمده‌ای را در تغییر تقاضای کارفرمایان در تولید انبوه ایفا می‌کند بگونه‌ای که بسیاری از مشاغل روزمره، یکنواخت و ساده حذف خواهد شد و مشاغل جدیدی با دیدی مبتنی بر بهره‌گیری از تکنولوژی جایگزین خواهد شد. نیاز به نیروی کار، تخصص بالا، الزام در ساختار دهی مجدد مشاغل، در پرورش نیروی انسانی، برنامه‌های آموزشی نوین را بر مدیریت تحمیل خواهد کرد. ورود تکنولوژی سازمان را با تورم نیرو و الزام به اجرای برنامه تعدیل نیروی انسانی مواجه خواهد ساخت. بدیهی است تعدادی از نیروی انسانی که از تحصیلات و تواناییهای فنی و مهارتی کم برخوردارند، قابلیت لازم را برای آموزش و ارتقاء نداشته باشند، در این صورت عدم اشتغال و بیکاری عده‌ای معضل اجتماعی بوجود آورده و برای دولت مشکل می‌فرآیند. خودکار کردن عملیات در کارخانه موجب تضعیف حضور تجمع‌های پرسنلی در محیط کار خواهد شد. در حالی که خودکار کردن عملیات به

دلایل فنی و اقتصادی صورت می‌پذیرد، ولی باید توجه داشت که مشکلات و نتایج آن نیز برای انسانها و اداره‌های انسانی طبعاً مشکل‌آفرین است. از این رو دولت نقش تأمینی و حمایتی را با اعمال قوانین و مقررات نسبت به نیروی انسانی و تنظیم روابط آنها عهده‌دار خواهد بود. (سید جوادین، ۱۳۷۵، ص ۳۲-۳۶).

۶ - تعریف برنامه ریزی

برنامه عبارت از تعیین هدف کوتاه و پیش‌بینی راه رسیدن به آن است. در واقع برنامه، نوعی تعهد به انجام فعالیتهای معین برای تحقق هدف، به شمار آید. برای برنامه‌ریزی تعاریف متعددی ارائه شده است؛ به طوری که گویا هر یک از نظریه پردازان سعی کرده است با توجه به زمینه تخصصی خود آن را تعریف کند. در اینجا چند مورد از این تعاریف ارائه می‌شوند:

۱ - برنامه ریزی عبارت است از تعیین هدف، و یافتن یا پیش‌بینی کردن راه تحقق آن،

۲ - برنامه ریزی عبارت است از تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد،

۳ - برنامه ریزی عبارت است از تصور و طراحی وضعیت مطلوب، و یافتن و پیش‌بینی کردن راهها و وسایلی که نیل به آن را میسر سازد.

۴ - برنامه ریزی عبارت است از طراحی عملیات برای تغییر یک شیء یا موضوع، بر مبنای الگوی پیش‌بینی شده.

بنابراین می‌توان نتیجه‌گیری ذیل را به منزله «اصل برنامه ریزی» در نظر گرفت:

برای تحقق هدف، قبل از اقدام به استفاده از توان فیزیکی و انجام کار، باید با اقدام به برنامه‌ریزی، به حد

کافی از تواناییهای ذهنی استفاده شود. (رضائیان، ۱۳۷۹، ص ۱۷۹).

۷ - تعریف نیروی انسانی

واژه «نیروی انسانی» واژه‌ای مختصر و مفید است که همه منابع نیروی انسانی سازمان را در بر می‌گیرد و بدین معنی مفهومی گسترده و فراگیر دارد. منابع نیروی انسانی هر سازمان بسته به تلقی سیاسی ما از آن، به الماسی چند وجهی یا هیولایی چند سر می‌ماند. هم اکنون شاهد آنیم که گرایش به سوی یگانه سازی وضعیت کارکنان آغاز شده است؛ اما انواع بسیاری از تفاوت‌هایی را که هر سازمان از لحاظ سیاستهای مربوط به استخدام، ارتقا، انتقال و حذف کارکنانش میان آنها قایل است میتوان تشخیص داد. این گونه تفاوتها ممکن است دلایل فنی داشته باشد: فقط برخی از کارکنان از چنان پیشینه فنی برخوردارند که صلاحیت به عهده گرفتن بعضی از مشاغل را در سازمان به آنان

می‌دهد. ممکن است موانع جغرافیایی وجود داشته باشد. هرچه سازمان از لحاظ جغرافیایی نامتمرکزتر باشد جابه‌جا کردن کارکنان دشوارتر است. دلایل این تفاوتها ممکن است سیاسی باشد: هر سازمان ممکن است، به گونه‌ای صریح یا ضمنی، تنها کسانی را برای عهده‌ار شدن مشاغل معینی ذیصلاح بداند که از مجراهای خاصی وارد سازمان شده باشند. در موارد بسیار، شرایط ورود به سازمان محدودیتهایی پدید می‌آورد. لازم است دسته بندی گروههای اصلی تشکیل دهنده نیروی انسانی سازمان مبنایی تحلیلی داشته باشد. (بنیسون و کیسون، ۱۳۷۹، ص ۴۷).

۸ - تعریف برنامه ریزی نیروی انسانی

از برنامه نیروی انسانی تعاریف متعددی توسط صاحب‌نظران رشته مدیریت منابع انسانی ارایه شده است که تعدادی از آن به شرح ذیل می‌باشد:

۸/۱ - برنامه‌ریزی نیروی انسانی مثل هر یک از انواع برنامه‌ریزی‌ها، وسیله‌ای برای کسب مقصود است، که در این مورد مقصود عبارت است از حصول اطمینان از تأمین نیروی انسانی که قادر باشد تمام فعالیت‌های مورد نیاز برای رسیدن به اهداف سازمان را بر عهده گیرد. واژه نیروی انسانی در طی جنگ جهانی دوم واژه متداولی بود اما در فاصله اتمام جنگ تا سال ۱۹۶۰ این مفهوم کمتر مطرح گردیده است. از آن پس تا به امروز نیروی انسانی بر اساس نوع نگرش و زاویه دید تعاریف و معانی متفاوتی را پیدا کرده است. در تجزیه و تحلیل اقتصاددانان بعضی اوقات نیروی انسانی به عنوان عامل تولید اقتصادی مترادف با واژه نیروی کار گرفته می‌شود. برخی از واژه نیروی انسانی مفهوم منابع انسانی، کارگران، مستخدمین، کارمندان و یا اداره کارگزینی را استنباط می‌کنند.

منظور ما از نیروی انسانی مجموع کمی و کیفی افراد و دارایی انسانی است که با توجه به وسعت و پیچیدگی سازمان، توانایی‌ها و سطح دانش آنها در جهت اداره سازمان و کسب اهداف آن بکار گرفته می‌شود. تعابیر متعدد پیرامون یک واژه، تعریف برنامه‌ریزی را جهت آن واژه با دیدهای متفاوتی همراه خواهد ساخت.

از نقطه نظر روابط صنعتی برنامه‌ریزی نیروی انسانی ممکن است به عنوان برنامه جایگزینی مطرح شود در این صورت برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کار تفکر در مورد خط مشیهای استخدامی نیروی انسانی، ایجاد و ارائه برنامه‌های کارمندیابی، ارتقای افراد، تجزیه و تحلیل ترک خدمت نیروی کار و همچنین تحلیل رابطه بین سیاست پرداخت و کارمندیابی را عهده‌دار خواهد بود. (سید جوادین ۱۳۷۵، ص ۳۳-۳۲).

۸/۲ - برنامه ریزی نیروی انسانی فرآیندی است که بوسیله آن ورود افراد به سازمان، حرکت و گردش آنها در داخل سازمان و خروج آنها از سازمان، پیش بینی و برای آن بگونه‌ای برنامه‌ریزی می‌شود که هرگاه، در هر جای

سازمان، پستی خالی شد، مسئولان سازمان غافلگیر نشوند و همیشه نیروهای شایسته‌ای برای تصدی آن پست آماده داشته باشند. (سعادت، ۱۳۷۶، ص ۵۸).

۸/۳ - برنامه ریزی نیروی انسانی، حرکتی است که بوسیله آن سازمانها اطمینان می‌یابند که نوع و میزان نیروی انسانی مورد نیاز خود را در حال و آینده در اختیار دارند و منابع انسانی موجود و مورد نیاز در آینده، در زمان و موقعیت مناسب در سازمان قرار خواهند گرفت و خواهند توانست وظایف و مسئولیتهای خویش را در رسیدن به هدفهای سازمانی انجام دهند. در این صورت، می‌توان گفت که برنامه‌ریزی نیروی انسانی، در حقیقت، تفسیر هدفها و برنامه‌های آینده سازمان در قالب نوع و میزان منابع انسانی مورد نیاز است (ابطحی، ۱۳۸۱، ص ۳۰۵).

۸/۴ - برنامه ریزی نیروی انسانی فرآیند مستمر و سیستمی تجزیه و تحلیل نیازهای نیروی انسانی یک سازمان در شرایط متغیر و بهبود خط مشی‌های پرسنلی برای دستیابی به اثر بخشی سازمانی در بلند مدت می‌باشد. (حاجی کریمی، ۱۳۷۹، ص ۱۱۳).

۸/۵ - برنامه‌ریزی نیروی انسانی ممکن است از یک دید محدود و یا دید کلی تعریف شود. در نگرش اول، (دید محدود) برنامه‌ریزی نیروی انسانی ممکن است تحت عنوان برنامه‌ریزی جایگزینی مطرح شود که معمولاً از نقطه نظر روابط صنعتی در سازمان مطرح می‌شود. از این نقطه نظر برنامه‌ریزی نیروی انسانی شامل تجزیه و تحلیل ترک خدمت نیروی کار، تفکر در مورد سیاستهای استخدام پرسنل، تعیین نگرشهایی برای برنامه‌ریزی دوران خدمتی پرسنل، تجزیه و تحلیل روابط بین سیاستهای پرداخت و استخدام است. بعضی از دانشجویان و اساتید امریکائی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی را با کارمندیابی یکسان دانسته‌اند، از این رو برنامه‌ریزی نیروی انسانی را مترادف با فعالیت‌های کارمندیابی می‌دانند البته گفتنی است کسانی که در آمریکا به این اصل معتقد هستند، همچنین اعتقاد دارند که برنامه‌ریزی شامل بهبود مدیریت و برنامه‌ریزی جایگزینی نیز می‌شود.

نگرش دوم: این نگرش برنامه‌ریزی نیروی انسانی را معادل با برنامه‌ریزی پرسنلی می‌داند طبق این نگرش برنامه‌ریزی باید بوسیله دپارتمان پرسنلی اجراء شود. مراحل برنامه‌ریزی پرسنلی شامل تمامی فعالیت‌های دپارتمان پرسنلی است که عبارتند از: استخدام، انتخاب، آموزش، حقوق و دستمزد، سلامتی و رفاه، روابط کار و ... این تعریف کلی‌تر از برنامه‌ریزی نیروی انسانی است که در آن تنها کارمندیابی مطرح شده است.

نگرش سوم: در این نگرش برنامه‌ریزی نیروی انسانی به سیاست‌های نیروی انسانی و استخدام در سطح کلان اشاره می‌کند. در این چهارچوب، نیروی انسانی بصورت اندازه‌گیری کمی و کیفی نیروی کار کشور قابل طرح است. اغلب در این نوع برنامه‌ریزی تاکید بر نیروهای تحصیل کرده در زمینه تحصیلات، سن، نسبت زن و مرد، ترکیب مهارتها، تولید ناخالص ملی حال و آینده و نقش آنها در بهبود وضع کشور (توسعه نیافته) مطرح می‌شود.

نگرش چهارم: در این نگرش برنامه‌ریزی عبارت است از فرآیندی که به کمک آن یک سازمان تضمین می‌یابد که چه تعداد از افراد در زمان مناسب و در محل‌های مناسب قرار بگیرند، که این کار برای سازمان از نظر اقتصادی به صرفه باشد. (جهانگیری، ۱۳۷۱، ص ۱۷-۱۶).

۸/۶ - برنامه ریزی نیروی انسانی، فرآیندی است که مدیریت با آن اطمینان می‌یابد تعداد و انواع نیروی انسانی لایق در مواقع مورد نیاز برای انجام وظایف و دستیابی به اهداف سازمانی وجود دارد. همچنین محقق دیگری در تعریف آن بیان داشته برنامه ریزی نیروی انسانی، فرآیندی است که از طریق آن، احتیاجات سازمان به نیروی انسانی تحت شرایط متغیر مورد بررسی و تجزیه و تحلیل میگردد و به دنبال آن، خط مشی‌ها و سیستم‌هایی که بتواند این نیازها را برآورده سازد ایجاد و توسعه داده می‌شود.

در برنامه ریزی نیروی انسانی سه اقدام اساسی صورت می‌گیرد: بررسی و ارزیابی منابع انسانی موجود؛ بررسی و پیش بینی نیازهای انسانی سازمان در آینده و در شرایط متغیر؛ ایجاد و توسعه یک برنامه موفق برای تأمین نیازهای انسانی سازمان، در صورت انجام صحیح اقدامات مذکور، سازمان اطمینان می‌یابد تدارک و موجودی نیروی انسانی میتواند انجام صحیح عملیات سازمان را تضمین کند. (زارعی متین، ۱۳۷۹، ص ۷۴-۷۳).

۸/۷ - در متون مربوط به مدیریت منابع انسانی طرح ریزی (برنامه‌ریزی) نیروی انسانی با سه مفهوم مختلف

مطرح شده است:

الف - توسعه مدیریت

ب - پیش بینی احتیاجات نیروی انسانی

پ - طرح ریزی سازمانی

هر یک از مفاهیم فوق طرح ریزی نیروی انسانی را به نحوی خاص توجیه می‌کند. ولی بعضی از متخصصین امر در تعاریف خود هر سه مفهوم را بکار برده‌اند و به این ترتیب بر حسب اینکه کدامیک از سه مفهوم بیشتر مورد نظر باشد طرح ریزی نیروی انسانی را به شکلهای مختلف می‌توان تعریف کرد:

«روشی که از طریق آن مدیریت تشخیص می‌دهد چطور سازمان می‌تواند از موضع فعلی به موضع مورد نظر برسد. از طریق طرح ریزی تلاش می‌شود نیروی انسانی مناسب، به تعداد مورد نیاز، در زمان مناسب و مکان مناسب بدست آید و از این راه، هم سازمان و هم افراد سازمان به منافع مورد نظر خود برسند.»

صاحب‌نظر دیگری طرح ریزی نیروی انسانی را چنین تعریف کرده است:

«استراتژی دریافت، بکار گرفتن، بهسازی و نگهداری منابع انسانی». (میرسپاسی، ۱۳۶۵، ص ۱۷۷-۱۷۶)

۸/۸ - برنامه ریزی نیروی انسانی عبارت است از پیش بینی نیازهای سازمان از لحاظ منابع انسانی و برنامه ریزی مرحله‌ای که برای برآوردن آن نیازها باید طی شود. برنامه‌ریزی منابع انسانی در واقع فرایند تدوین و به انجام رساندن طرحها و برنامه‌هایی است که شمار لازم و انواع افراد واجد صلاحیت را در زمان و مکان مناسب فراهم می‌آورد تا نیازهای سازمان را برآورده کند. (دولان و شولر، ۱۳۸۱، ص ۵۵).

۸/۹ - تهیه و تنظیم استراتژی و تاکتیکهایی برای حصول اطمینان از این که در موقع مقتضی تعداد مورد لزوم از کارکنان با مهارتهای لازم در محل کار هستند را برنامه‌ریزی نیروی انسانی گویند. (گروهی از اساتید مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸، ص ۹).

۸/۱۰ - در تعریف برنامه ریزی نیروی انسانی ذکر این نکته ضروری است که اکثر صاحب‌نظران مدیریت، برنامه ریزی نیروی انسانی را در اصل یک فرآیند استراتژیک می‌دانند که در جهت اهداف کلی سازمان و شیوه‌های لازم برای نیل به آن حرکت می‌کند. برای فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی تعاریف متعددی بیان شده است که تعدادی از آن بشرح زیر است:

الف) برنامه ریزی نیروی انسانی را فرآیند پدید آوردن و تعیین هدفها، سیاستها و برنامه‌هایی گویند که به پرورش، کاربرد و توزیع نیروی انسانی می‌پردازد تا مقاصد اقتصادی، خدماتی و ... تأمین می‌شود.

ب) برنامه ریزی نیروی انسانی فرآیندی است که بوسیله آن سازمان تعیین می‌کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند با تخصص و مهارتهایی برای چه مشاغلی نیاز دارد.

ج) تعیین افرادی که در سالهای آینده برای تأمین هدفهای سازمان باید انتخاب گردند، آموزش ببینند، ترفیع یابند، بازنشسته یا اخراج شوند و مانند آن که بر اساس تسهیلات مورد نیاز تخمین زده می‌شود. (یار احمدی خراسانی، ۱۳۸۵، ص ۲).

۸/۱۱ - سازمانها باید بطور مداوم ذخیره‌ای کافی از منابع انسانی برای خود تأمین کنند تا توسعه و رونق یابند. هنگام افزایش پست‌های خالی، چه به دلیل اخراج و چه به دلیل پیدایش موقعیت جدید شغلی، دستیابی به کارکنان جدید اهمیت فزاینده‌ای می‌یابد. استخدام کارمندان کافی و با صلاحیت در سازمانها، فرایند پیچیده‌ای است. مشاغل باید تجزیه و تحلیل شوند، کارمندان توانمند باید شناسایی و برای درخواست شغل تشویق شوند، و بالاخره انتخاب باید از بین کارمندان بالقوه آینده صورت بگیرد. پردازش به کارکنان کم صلاحیت، کاری وقت‌گیر و پرهزینه است و سازمانها باید سعی کنند از رویه‌ای کارا و مقرون به صرفه برای شناسایی شایسته‌ترین متقاضی شغل استفاده کنند. برنامه‌های کارآ، با برنامه‌ریزی و پیش‌بینی منابع انسانی شروع می‌شود، با جذب نیرو ادامه می‌یابد و با انتخاب کارکنان با صلاحیت خاتمه می‌پذیرد. (سینجر، ۱۳۷۸، ص ۱۴۲).

۸/۱۲ - مقصود از «برنامه‌ریزی نیروی کار» این است که برای گماردن افراد در پست‌های خالی، بر مبنای پیش‌بینی‌های زیر برنامه‌هایی را تدوین کرد: (۱) پست یا پست‌هایی که انتظار می‌رود خالی شود و (۲) اینکه آیا این پستها به وسیله داوطلبان داخلی احراز گردد یا داوطلبان خارجی. بنابراین، عبارت است از برنامه ریزی جهت گماردن افراد در پست‌های خالی کنونی یا آینده، چه این پست به صورت یک منشی اداری باشد و چه در حد مدیر عامل. بیشتر شرکتها، فرآیند برنامه ریزی جهت گماردن مدیران ارشد اجرایی در پست‌های خالی سازمان را «برنامه‌ریزی جایگزینی» می‌نامند. (دسلر، ۱۳۸۱، ص ۶۴).

۸/۱۳ - برنامه‌ریزی نیروی انسانی، عرضه و تقاضای آتی سازمان برای کارکنان را به طور منظم پیش‌بینی می‌کند. با تخمین تعداد و نوع کارکنانی که مورد نیاز است، واحد منابع انسانی می‌تواند جذب، گزینش، آموزش، و برنامه‌ریزی شغلی و سایر فعالیت‌های دیگر را بهتر برنامه‌ریزی کند. برنامه‌ریزی نیروی انسانی - که برنامه‌ریزی اشتغال نیز نامیده می‌شود - به واحد منابع انسانی امکان می‌دهد سازمان را در زمان صحیح با افراد مناسب مجهز کند. (جزنی، ۱۳۸۰، ص ۲۱۵).

۸/۱۴ - شاید بتوان از بین تعاریف مختلفی که برای برنامه ریزی نیروی انسانی مطرح شده است، جامعترین تعریف را به شرح زیر ارائه کرد:

« برنامه ریزی 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 مورد نیاز و مورد نظر مطمئن می‌سازد.» (کاظمی، ۱۳۷۶، ص ۱۱۶).

۹ - مرتبط ساختن برنامه‌ریزی نیروی انسانی با برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه ریزی جامع و کامل، یکی از عوامل موفقیت در اجرای برنامه ریزی نیروی انسانی است. برنامه ریزی برای تأمین مهارت‌های مورد نیاز در آینده نیز یکی از دلایل اصلی برنامه ریزی نیروی انسانی است. در واقع، می‌توان گفت که برنامه ریزی نیروی انسانی در اصل یک «برنامه‌ریزی استراتژیک» است که در جهت هدف‌های کلی سازمان و شیوه‌های لازم برای رسیدن به آن هدف‌های کلی حرکت می‌کند و باید به منابع، اعم از مالی فیزیکی، اطلاعاتی و انسانی، اوضاع و احوال بازار کار، درآمد و تولید، تغییرات فناورانه؛ توسعه خدمات و تولیدات و بسیاری دیگر از عوامل درون سازمانی و برون سازمانی در برنامه ریزی‌های استراتژیک منابع انسانی، توجه داشته باشد.

متأسفانه، در عمل دیده می‌شود که در برنامه‌ریزی‌های اصولی توجه کافی و لازم به منابع انسانی نمی‌شود و تنها در مواردی محدود، اعتبار لازم برای جذب، گزینش و آموزش نیروی انسانی در نظر گرفته می‌شود. بسیاری از

مدیران فکر می‌کنند که برنامه‌ریزی نیروی انسانی، فقط برای مقابله با کمبود و یا تورم کارکنان در سازمان صورت می‌گیرد و یا اینکه برنامه ریزی نیروی انسانی، برای ارتقای کیفی و کمی تولیدات و خدمات است؛ از این رو، در برنامه ریزیهای نیروی انسانی، به انسان که خود یکی از مهمترین عوامل سازمانی است، توجه کمتری کرده، یا اصولاً توجهی به آن نمی‌کنند. در این صورت، نیازهای توسعه و تکامل منابع انسانی نادیده گرفته می‌شود. در نتیجه، تدابیر سازمانی همواره معطوف به همه چیز است، مگر منابع انسانی، و این حقیقت که در هر حال انسان در نتایج کارها و کیفیت و کمیت آنها به طور مستقیم مؤثر است، فراموش شده است. تا زمانی که نیروی انسانی به اندازه کافی در بازار کار وجود دارد و همه آنان ظاهراً تن و روانی سالم دارند و آماده کار و فعالیت هستند. سازمانها در جبران ضایعات پرسنلی خود با مشکلی مواجه نمی‌شوند و برنامه ریزی نیروی انسانی نیز به فراموشی سپرده می‌شود.

البته، لازم به یادآوری است که تلفیق برنامه‌ریزی مدبرانه (استراتژیک) و برنامه ریزی نیروی انسانی کاری دشوار است. یکی از صاحب‌نظران خارجی، مراحل پنجگانه زیر را برای مرتبط ساختن برنامه ریزی نیروی انسانی و برنامه‌ریزی استراتژیک پیشنهاد کرده است:

۱ - تشخیص فلسفه سازمان: مقصود سازمان چیست؟

۲ - شناخت شرایط محیطی: چه امکانات و یا موانعی در راه رسیدن به هدفها وجود دارند؟

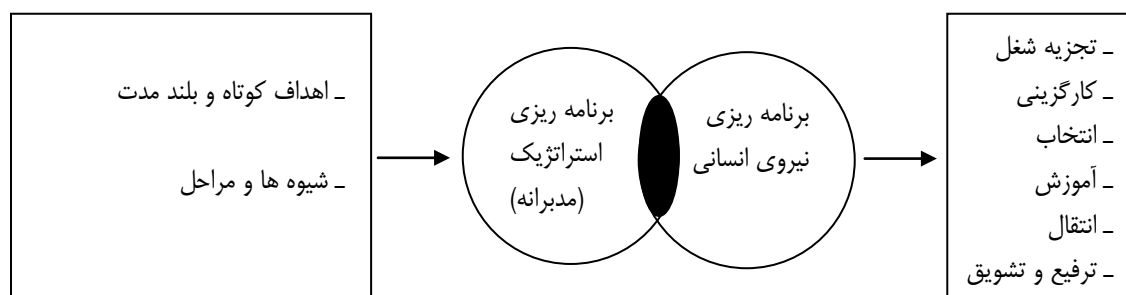
۳ - ارزشیابی نقاط ضعف و قوت سازمانی: چه مسائل و عوامل درون سازمانی ما را یاری می‌دهند و یا موانعی

برای ما در رسیدن به هدف ایجاد می‌کنند؟

۴ - پرورش هدفهای سازمانی: چه انتظاراتی را در چه زمانهایی در نظر داریم؟

۵ - پرورش تدابیر: چه کارهایی، بهترین راه رسیدن به هدفهای سازمانی است؟ (ابطحی، ۱۳۸۱، ص ۳۰۸-)

۳۰۶.



مرتبط ساختن برنامه ریزی نیروی انسانی و برنامه ریزی استراتژیک

امروزه برنامه‌ریزی با توجه به تغییرات شدید در عوامل محیطی مانند اقتصاد، تکنولوژی، بازار نیروی کار، قوانین دولتی، فرهنگ عمومی جامعه، مواد اولیه، تأمین منابع مالی، ماهیتی استراتژیک دارد. در برنامه‌ریزی استراتژیک به عوامل محیطی و تغییرات آن توجه می‌شود و با توجه به بررسی‌های آن، سایر برنامه‌ها و طرح‌های سازمانی توسعه داده می‌شود. در واقع در برنامه‌ریزی استراتژیک پس از تعیین رسالت‌ها و مأموریت‌های اساسی سازمان به بررسی تهدیدها و فرصت‌های محیطی، توانایی‌ها و ضعف‌های سازمانی پرداخته می‌شود و با توجه به نتایج آن، طرح‌ها و استراتژی‌ها و خط‌مشی‌هایی که بتواند سازمان را در دستیابی به اهداف بلند مدت یاری دهد، ایجاد و بسط داده می‌شود. پس برنامه‌ریزی استراتژیک باید قبل از انجام هر نوع طرح اجرایی صورت گیرد و برنامه‌ریزی نیروی انسانی هم مانند سایر برنامه‌ها در قالب برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان طراحی و تدوین می‌گردد.

البته برنامه‌ریزی استراتژیک به دلیل این که شرایط دائماً در حال تغییر است و مدیران به طور دائم به بررسی تغییرات بپردازند یک برنامه تداومی است. همچنین برنامه‌های اجرایی سازمان، بویژه برنامه ریزی نیروی انسانی بر روی برنامه‌ریزی استراتژیک تأثیر می‌گذارد. (زارعی متین، ۱۳۷۹، ص ۷۵-۷۴).

همانگونه که گفته شد برنامه‌ریزی عبارت است از طریقه و روش نیل به اهداف سازمانی، و به تبع آن استراتژی عبارت از تمام امکانات لازم برای انجام موفقیت آمیز وظایف سازمانی است. از این رو، برنامه ریزی استراتژیک فرآیندی است که ضمن آن اهداف بلندمدت سازمانی تعیین و تصمیم‌گیری بر مبنای روشها، جهت دستیابی به این اهداف را دربر می‌گیرد که از قبل پیش‌بینی شده‌اند. یا به عبارتی، تلاش سازمان یافته و منظم برای تصمیم‌گیری اساسی و انجام اقدامات بنیادی است که جهت‌گیری فعالیتهای یک سازمان با دیگر نهادها را در چارچوب قانون شکل می‌دهند.

برنامه زمانی، برای فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک به ماهیت، نیازهای سازمان و محیط خارجی آن بستگی دارد. برنامه ریزی در سازمانها در قالب تولیدی و خدماتی انجام می‌گیرد که سریعاً در حال تغییر اند. در چنین موقعیتی، برنامه ریزی ممکن است یک یا دو بار در سال به صورت یک سری مراحل جامع و جزئی تدریجی با توجه به مأموریت، چشم انداز، ارزشها، کنکاش محیطی، اهداف، استراتژی‌ها، مسئولیتها، جدول زمانی، بودجه و غیره انجام گیرد. به عبارتی اگر سازمانی سالهای زیادی در بازار ثابت فعالیت می‌کند برنامه‌ریزی ممکن است در سال یک بار و فقط در بخشهای مشخصی صورت گیرد. برای مثال، برنامه ریزی در حین کار از طریق اهداف، مسئولیتها، جدول زمانی، بودجه و غیره هر سال به روز می‌شوند. توجه به راهنماییهای زیر می‌تواند موسسات را در برنامه ریزی استراتژیک یاری کند:

اجرای برنامه استراتژیک همزمان با آغاز فعالیت سازمان است. برنامه ریزی استراتژیک معمولاً بخشی از یک برنامه کسب و کار تجاری، همراه با برنامه بازاریابی، برنامه مالی و عملیاتی است؛ برنامه ریزی استراتژیک با آمادگی موسسه برای سرمایه گذاری جدید انجام می شود. برای مثال توسعه یک بخش جدید، تولید عمده کالای جدید یا خط تولید جدید؛

برنامه ریزی استراتژیک باید حداقل سالی یک بار به منظور آماده سازی سازمان جهت سال مالی جدید اجرا شود. به عبارتی، برنامه ریزی استراتژیک باید در یک زمان مشخصی با توجه به اهداف سازمانی تعیین شده و منابع در دسترس برای نیل به اهداف در طول سال مالی انجام شود. فرآیند برنامه ریزی استراتژیک باید حداقل در سه سال اجرا شود و اگر سازمان در حال تغییر و دگرگونی است این فعالیتها باید هر سال اعمال گردد؛ هر سال برنامه های حین کار به روز گردند؛

برنامه ریزی استراتژیک از طریق روشهای مختلفی در سازمانها به کار گرفته می شود که مزایایی را برای سازمانها و موسسات به ارمغان می آورد، این مزایا عبارتند از :

- تعریف واضح اهداف سازمان در جهت سازگاری با مأموریت سازمان با توجه به ظرفیت و چارچوب زمانی تعیین شده برای سازمان؛

- ارتباط اهداف و مقاصد سازمان با اجزاء و عناصر سازمانی مشخص می گردد توسعه حس مشارکت در برنامه ها

- اطمینان از به کارگیری اثربخش تر منابع سازمان

- تمرکز بر اولویتها و منابع کلیدی

- فراهم آوردن مبنایی برای پیشرفت کارکنان و ساز و کارهایی جهت تغییر توجه بیشتر به کارآیی و اثربخشی؛

- پل ارتباطی بین کارکنان و هیئت مدیره و مدیران؛

- تیم سازی قوی در هیئت مدیره و کارکنان؛

- برقراری ارتباط بین اعضای هیئت مدیره؛

- ایجاد رضایت بیشتر برنامه ریزان با یک چشم انداز مشترک؛ افزایش بهره وری از طریق ارتقاء کارآیی و

اثربخشی.

از دیگر سو، برنامه ریزی منابع انسانی فرایندی برای ارزیابی تقاضا، اندازه، ماهیت و عرضه منابع انسانی برای

نیل به تقاضای مورد نیاز است. از اینرو، نخستین مرحله هر برنامه مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، برنامه ریزی منابع انسانی است.

همانطوری که گفته شد، برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که ضمن آن اهداف کلی، فعالیتها و ماموریت‌های سازمان در درازمدت تعیین می‌شود. بنابراین با بیان اهداف کلی سازمان، روشهای دستیابی به این اهداف، منابع، شرایط بازار، تغییرات تکنولوژیک، توسعه و بهبود محصول و سرمایه از جمله مواردی هستند که در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک مورد توجه هستند. برنامه ریزی منابع انسانی به طور مستقیم با برنامه ریزی استراتژیک پیوند می‌یابد و مهمترین عامل و ابزاری که اهداف و خط مشی‌های سازمانی را به اهداف و برنامه‌های منابع انسانی ارتباط می‌دهد، برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی است. از این رو، بین برنامه‌ریزی منابع انسانی و برنامه ریزی استراتژیک ارتباط تنگاتنگی وجود دارد.

برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی

به عقیده دوچینز و رایبیز برنامه ریزی منابع انسانی فرایندی است که به وسیله آن سازمان معین می‌کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارتهایی برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد. هدف برنامه ریزی منابع انسانی تجزیه و بررسی تعادل عرضه و تقاضا با یک روش ساختار یافته است، این امر با یک تصویر روشن و با حرکت سریع با توجه به آینده آغاز می‌گردد و مقصود آن است که زمینه‌های عملی را به عنوان یک نتیجه، تجزیه و تحلیل و تعیین کرد. در برنامه ریزی منابع انسانی ما به شناخت اعضا و مهارتهای مورد نیاز برای انجام وظایف روزمره و تغییراتی که ممکن است ظرفیت کار را در آینده و حجم فعالیت‌های تعهد شده را تغییر دهد نیازمندیم. این درک خوبی از استراتژی و برنامه‌های تجاری جزئی‌تر را در بر می‌گیرد. بعد از آن ما باید وضعیت عرضه نیروی انسانی را از نظر فهرست موجودی نیروی انسانی جاری و نیازهای آنان که چقدر باید تغییر کند را داشته باشیم. این موضوع بیانگر آن است که سازمانها نیاز به شناخت دقیق از اعضاء و ویژگیها و روابط بین آنان با سازمان دارد.

برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی فرایندی است در جهت برقراری اهداف منابع انسانی و توسعه استراتژی‌های منابع انسانی برای نیل به اهداف، سیاستها از طریق بسیج، توسعه و نگهداری منابع انسانی. برنامه ریزی منابع انسانی با مفاهیم محیط و عملیات سازمان در ارتباط بوده و شامل عوامل داخلی و خارجی می‌شود. عوامل خارجی همچون فشارهای اقتصادی، تغییرات تکنولوژی، قوانین و مقررات، وضعیت سیاسی، بازار نیروی کار و آموزش، عوامل داخلی شامل هدف و مقاصد سازمان، فرهنگ، ساختار، منابع انسانی و ذینفعان می‌گردد. برنامه‌ریزی منابع انسانی ویژگیهای ممتاز و مشخصه ذیل را داراست:

۱ - آگاهی: مفروضات روشن و آشکار را در مبحث منابع انسانی بوجود آورد؛

۲ - تحلیلی: بر یک سری قضاوتها و واقعیات متکی است؛

۳ - هدف گرایي: ابزاری برای تصمیم گیری سازمانی در جهت نیل به اهداف منابع انسانی بویژه مقاصد سازمانی است؛

۴ - چشم انداز به آینده: مسائل منابع انسانی را پیش بینی و آینده نگری می کند؛

۵ - اجتماعی یا جمع گرایی: بر گروهها توجه دارد نه به افراد؛

۶ - کمی: به افراد و اعضای سازمان توجه می کند.

چرا سازمانها برنامه ریزی منابع انسانی را به کار می برند. دلایلی وجود دارد که سازمانها خود را با برنامه ریزی

منابع انسانی سازگار می سازند:

۱ - خوش بینی نسبت به استفاده از منابع و یا انعطاف پذیری بیشتر منابع؛

۲ - کسب و پرورش مهارتهایی که برای توسعه ضروری است؛

۳ - تعیین و تبیین مشکلات بالقوه؛

۴ - به حداقل رساندن فرصت تصمیم گیریهای نامناسب؛

۵ - درک و شناخت از وضع موجود به منظور مواجهه با آینده؛

۶ - مفروضات چالشی و تفکر آزاد؛

۷ - اتخاذ تصمیمات آشکار که می تواند چالشی گردد؛

۸ - پیوند میان برنامه های منابع انسانی با برنامه های کسب و کار؛

۹ - هماهنگی و انسجام بین اعمال و تصمیم گیریهای سازمانی؛

۱۰ - به دست آوردن کنترل واحدهای عملیاتی سازمان.

به طور خلاصه سازمانها به آسانی با برنامه ریزی منابع انسانی به طرق زیر سازگار می شوند:

برنامه ریزی اساسی (بنیادی): این برنامه ریزی بیانگر آن است که برنامه ریزی منابع انسانی دارای اثر علمی

است؛

برنامه ریزی فرایندی: این نوع برنامه ریزی نشانگر آن است که برنامه ریزی منابع انسانی دارای فرایند سودمند

برای سازمان است؛

برنامه ریزی سازمانی: این نوع برنامه ریزی، منابع و مسائل سازمانی را در بر می گیرد.

برنامه ریزی منابع انسانی هدفهای مشخص و معینی را برای سازمانها دارد، واضح ترین آن تصمیم گیری در

مورد منابع انسانی است که از طریق تلاش در جهت منبع یابی منعطف تر با نوآوری، الگوهای ساعات کاری و اشکال

قراردادهای کاری به وضوح مشاهده می‌شود. برخی از سازمانها به ارتقاء تواناییهایشان از طریق نقل و انتقال کارکنان (گردش شغلی) و بعضی دیگر به مهارتهای کمیاب و در حال پرورش آنها در دوره بلند مدت تمایل نشان می‌دهند. برنامه‌ریزی منابع انسانی به همه سازمانها اجازه می‌دهد روش تفکر و مفروضاتی را که بر اساس آنها تصمیم‌گیری می‌شود را چالشی کنند. به علاوه، بدون تفکر آگاهانه این شالوده فکری شکل نخواهد گرفت. آن فرصتی را برای سازمانها فراهم می‌آورد که رؤسای آنها به طور معمولی مواردی که در آینده به آن توجه می‌کنند را در نظر داشته باشند.

برنامه‌ریزی منابع انسانی مزایایی را برای کلیه سازمانها بویژه برای سازمانهایی دارد که سازماندهی مجدد را انجام می‌دهند و آنهایی که قدرت تصمیم‌گیری را به واحدهای عملیاتی واگذار کرده‌اند. در حالی که شایستگی بایستی در فعالیتهای سازمان تبلور یابد ولی خوش بینی به منابع مزایایی برای سازمان به همراه دارد. برنامه‌ریزی منابع انسانی می‌تواند به عنوان یک ساز و کار نفوذ و هماهنگی برای بخشهای مختلف تجاری و بازرگانی مد نظر قرار گیرد. ارتباطات و هماهنگی روشی است که از طریق آن استراتژی تجاری شناسایی و با استراتژی منابع انسانی پیوند برقرار کند. یکی از مواردی که در اداره موفقیت آمیز منابع کاربرد دارد دیدگاه سیستمی و منسجم نسبت به سازمان و برنامه‌ریزی منابع انسانی است. (طالبیان، ۱۳۸۲، ص ۴-۱).

۱۰- گامهای اولیه برای برنامه‌ریزی نیروی انسانی

برای مقدمه کار برای برنامه‌ریزی نیروی انسانی، هدفها و برنامه‌های سازمانی باید مورد مطالعه، شناسایی و تجزیه و تحلیل قرار گیرند و به روشنی مشخص گردند. در این مرحله، هدفهای سازمانی باید به صورت کالا یا خدماتی که قرار است تولید و یا ارائه گردد، بیان شود. اگر نمی‌خواهیم برنامه‌ریزی نیروی انسانی، گمراه کننده باشد و ما را با مشکلاتی مواجه سازد، باید در این مرحله با گردآوری اطلاعات صحیح و بررسی عمیق و دقیق آنها هدفها و برنامه‌های آینده سازمان را مدون سازیم. ناتوانی در شناخت هدفها کار برنامه‌ریزی نیروی انسانی را مختل کرده، آسیب‌پذیری سازمان و مدیریت را افزایش می‌دهد. بررسی ضایعات پرسنلی، یکی دیگر از نخستین گامهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی است و منظور از آن، کاهش است که به دلایل مختلف، از قبیل استعفا، اخراج، جابجایی، از کارافتادگی، بازنشستگی، فوت، حوادث و سوانح در محیط کار و غیر آن، ممکن است در یک فاصله زمانی معین در سازمان به وجود آید. کاهش نیروی انسانی در یک سازمان به عوامل گوناگون درون سازمانی و برون سازمانی بستگی دارد. عوامل درون سازمانی، از قبیل روحیه افراد، شیوه‌های مدیریت، رضایت شغلی و میزان حقوق و دستمزد می‌توانند در ثبات و نگهداری منابع انسانی نقش تعیین کننده‌ای داشته باشند. عوامل دیگری مانند عرضه و تقاضای نیروی

انسانی به بازار کار، درآمد تولید، مسایل اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی که همگی از عوامل برون سازمانی هستند، می‌توانند در کاهش و یا افزایش میزان ضایعات پرسنلی در سازمان مؤثر باشند. مدیران سازمان باید ضمن تجزیه و تحلیل و شناخت عوامل و ریشه‌های آنها بکوشند تا میزان این ضایعات را در حد امکان کاهش دهند و آن قسمت از ضایعات پرسنلی را که ناگزیر اتفاق می‌افتد، با برنامه‌ریزی نیروی انسانی جبران کنند. به هر حال، محاسبه میزان کاهش نیروی انسانی در کلیه سطوح سازمانی در فواصل زمانی معین (مثلاً سالی یکبار) الزامی است. البته، اگر این کاهش بر اساس جنس تحصیلات، سابقه کار، سطوح کارکنان و دیگر مسایل و عوامل محاسبه شود، نتایج بهتری به همراه خواهد داشت.

نکته دیگر توجه به روند پیشرفته‌ها در علم و فناوری عوامل و ابزار ارتباطی است که به طور مستقیم بر نوع و میزان منابع انسانی مورد نیاز و روشهای انجام دادن کار تأثیر می‌گذارد. عموماً این مسأله پذیرفته شده است که پیش بینی نیروی انسانی برای یک سازمان باید با توجه به دگرگونی‌های پی در پی علوم و فنون صورت بگیرد. در غیر اینصورت، سازمان و مدیریت با مشکل عقب افتادگی مواجه خواهند گردید و امکان ادامه مسیر فعالیت‌های خود را از دست خواهند داد. توجه به این مسأله باعث خواهد شد که نیروی انسانی موجود در سازمان هم با پیشرفتهای علوم و فنون هماهنگ گردند.

آخرین نکته‌ای که در این مرحله بدان اشاره می‌شود این است که برنامه‌ریزی نیروی انسانی، نیازمند گردآوری اطلاعات و پیش بینی منابع انسانی مورد نیاز در آینده و تجزیه و تحلیل‌های آماری و ریاضی است؛ به عنوان مثال، برای پیش بینی منابع انسانی مورد نیاز در آینده، این نیاز را می‌توان تابعی از زمان، سرمایه، فروش، سود، تولید و یا میزان ارائه خدمات فرض نمود و بر اساس وابستگی متقابل بین متغیرهای یاد شده و رشد منابع انسانی، تعداد کارکنان مورد نیاز برای سالهای آینده را برآورد کرد. (ابطحی، ۱۳۸۱، ص ۳۱۰-۳۰۸).

۱۱- نکاتی که باید در برنامه‌ریزی نیروی انسانی در نظر گرفت

- در تصمیم گیری نیروی انسانی ترسیم سیستم نیروی انسانی الزامی است.
- مشخص کردن دگرگونیهای احتمالی فعالیت انتفاعی و در نظر گرفتن هرگونه تغییر مشخص شده برحسب میزان تأثیر آن بر سیستم نیروی انسانی که کلید موفقیت اعمال سیاست‌های نیروی انسانی است (مثل افتتاح یا بستن یک واحد تولیدی و یا تغییر تکنولوژی)
- تعیین کیفیت و آهنگ ضایعات نیروی انسانی هر سازمان اثر چشمگیری بر سیاستهای مدیریت نیروی انسانی آن می‌گذارد.

- آهنگ بالای ضایعات که به سبب گسترش هر سازمان پیش می‌آید برنامه‌های گسترش آن سازمان را به شدت محدود می‌کند.

- برنامه‌های مربوط به کوچک کردن هر سازمان به کاهش طبیعی نیروی انسانی آن وابسته است. بازخرید کارکنان مازاد سیاستی است که بیشتر سازمانها در نهایت به آن رو می‌آورند و در بسیاری از سازمانها به دلایلی، چگونگی کاهش نیروی انسانی خود را درک نمی‌کنند، یا اینکه حتی نمی‌دانند چگونه باید آنرا محاسبه کنند و در نتیجه تصمیم‌هایی نادرست در زمینه مسائل نیروی انسانی می‌گیرند.

- میزان کاهش نیروی انسانی هر سازمان متناسب با وضع بازار کار در بیرون سازمان تغییر می‌کند. (گروهی از اساتید مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸، ص ۱۱).

۱۲- مسائلی که مدیریت نیروی انسانی در برنامه ریزی با آن روبروست

مدیریت نیروی انسانی در واقع با دو رشته از مسائل سر و کار دارد. نخست اینکه، اگر تصویری از اندازه و شکل آینده سازمان داشته باشیم، برای جبران کارکنانی که سازمان را ترک کرده‌اند و جایگزینی آنانیکه به مشاغل بالاتر ارتقاء یافته‌اند از طریق استخدام از خارج سازمان یا انتقال از قسمت‌های دیگر به اطلاعاتی درباره جریان نیروی انسانی در سازمان نیاز داریم. دومین رشته از مسائل مربوط به وضعیتی است که سازمان مایل است از تاثیر احتمالی تغییر یکی از سیاست‌هایش در زمینه جریان نیروی انسانی از شکل و اندازه سازمان آگاه شود. شاید به سبب کمبود یک نوع مهارت ویژه در بازار کار افزایش ارتقاء به مقام‌های بالاتر در شرکت برای جبران ضایعات لازم شود. به هنگام انجام چنین اقدامی، سازمان نگران است که مبادا افزایش جریان ارتقاء افراد سبب از شکل افتادن ساختار نیروی انسانی آن شود.

هر دو مورد به موجودی و جریان نیروی انسانی در سازمان مربوط می‌شود. در نتیجه، برای گردآوری اطلاعات درباره نیروی انسانی به منظور تصمیم‌گیری به متمایز کردن گروه‌های افراد شاغل در سازمان و سنجش جریان نیروی انسانی - به سوی این گروهها، در میان آنها و به خارج از آنها - نیاز داریم. هرگاه سازمان مسأله‌ای داشته باشد که مایل باشد درباره آن تحقیق کند، نخستین کاری که لازم است انجام دهد تعیین مجموعه موجودیها و جریان‌هایی است که نیروی انسانی سازمان را مستعد پاسخگویی به آن مسئله ویژه می‌کند. هرگاه سطح کل استخدام در نظر باشد، می‌توان آن را فقط به صورت یک خانه نمایشگر کل نیروی انسانی، با یک جریان خروجی که نشان دهنده میزان ضایعات و یک جریان ورودی که میزان استخدام را نشان می‌دهد، ترسیم کرد.

از سوی دیگر، هر سازمانی که در تلاش تعدیل سطوح گوناگون نیروی انسانی، از دیپلمه‌ها گرفته تا افراد واجد شرایط از لحاظ فنی با درجه فوق دیپلم و سرانجام فارغ التحصیلان لیسانسه باشد ممکن است متوجه شود که لازم است سیستم بسیار پیچیده نیروی انسانی را پدید آورد تا بتواند مسئله را حل کند. فرایندی که در تعریف سیستم‌های نیروی انسانی در این سطح بکار میرود، فرایندی اساساً ذهنی است و به تجربه برنامه‌ریزی نیروی انسانی در کار خویش و مهارت تحلیلی او در حل مسئله بستگی دارد.

هر گاه فردی از سازمانی بخواهد که سیستم نیروی انسانی آن را برایش تشریح کند، آن سازمان در پاسخ نمودار سازمانی خود را عرضه می‌کند. اما بطور کلی، تجربه نشان داده است که نمودار سازمانی تفاوت زیادی با سیستم نیروی انسانی دارد. زیرا پیش از آنکه نمایندگان گروه‌های نیروی انسانی گرد آمده در سازمان باشد، گویای واقعیت موجود سیاسی و سازمانی است. نگاهی بسیار عمیقتر بر این مسئله لازم است و نمودار سازمانی به منزله نقطه آغاز به کار می‌آید که باید بحث و گفتگو با افرادی از درون سازمان را به همراه داشته باشد که از آگاهی و اطلاعات لازم برای تصویر نیروی انسانی آن برخوردار باشد. برای رسیدن به این مقصود، برنامه‌ریزی نیروی انسانی باید میدان دیدش را آنچنان گسترش دهد که مدیران صف، رؤسای ادارات و متخصصان امور کارکنان را نیز در بر گیرد. گروهی که برای شروع چنین بحث و گفتگویی مناسب است شخص مسئول امور استخدامی سازمان، یکی از کارکنان آموزشگر ارشد، یکی از مدیران صف گروهی ویژه از نیروی انسانی که در دست بررسی است، مدیر مسئول توسعه مدیریت و متخصص در سازمان را که اطلاعات مربوط به امور کارکنان را در اختیار دارد در بر می‌گیرد، نفر آخر سودمندترین فرد گروه است. زیرا، اغلب بحث در این باره که آیا جریان خاصی از نیروی انسانی سازمان مناسب است یا نه به بن بست میرسد. دسترسی فوری به منبعی اطلاعاتی درباره این موضوع موجب صرفه جویی چشمگیری از لحاظ زمانی می‌شود. فرایندی که چنین گروهی بر اساس آن کار می‌کند، تنها به صورت ذهنی ممکن است وجود داشته باشد. در زمانهای گذشته در جهت ترسیم سیستم‌های نیروی انسانی بر مبنای گردآوری اطلاعات درباره همه جایجاییهای انجام گرفته در سازمان در همه دوره موجودیت آن به عمل آمده است اینگونه تجربه‌ها بسیار وقت گیر بوده است و معمولاً با منجر شدن کار به پدید آمدن تقسیم نیروی انسانی بسیار پیچیده‌تر از آنچه باید متوقف شده است زیرا بسیاری از جایجاییها در سازمان رخ می‌دهد که از سیاست سازمان پیروی نمی‌کند و فقط می‌توان آنها را به منزله نوعی اختلال در سیستم توصیف کرد. به نظر می‌آید که نشستن اعضای گروه در کنار هم و شروع و بحث و گفتگو درباره مسئله تلاش برای ترسیم سیستم نیروی انسانی یا به کارگیری رهنمودها بی‌اسان با شمار بسیار کم، به منظور کمک به پیشبرد بحث نتایجی بسیار وسیع و اثربخش به بار آورد. این رهنمودها طی سالها کوشش برای ترسیم سیستم‌های نیروی انسانی پدید آمده است و با وجود اینکه به نظر می‌رسد از بهترین نظم ممکن پیروی می‌کند، پی گرفتن چنین

نظمی ناگزیر نیست در حقیقت، در جریان بحث‌هایی که رخ می‌دهد به سبب روبرو شدن با اطلاعات اندیشه‌های نو، به ناچار برخی بازنگری‌ها ضرورت پیدا می‌کند. (گروهی از اساتید مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸، ص ۲۴-۲۳).

۱۳- عناصر کلیدی برنامه ریزی نیروی انسانی

مجموعه‌ای از عناصر مهم جنبه‌های برنامه‌ریزی بشرح ذیل می‌باشد:

- ۱- اهداف شرکت: شامل سود، فروش، موقعیت بازار
- ۲- موجودی نیروی انسانی و مشخصات نیروی کار شامل کارائی، رکوردهای استخدام و خروج خدمت
- ۳- پیش بینی منظم نیروی انسانی
- ۴- زمینه‌سازی برای اجرای نگرش‌های پیش بینی کننده در مورد استخدام، انتخاب، بهبود، برنامه‌ریزی سازمانی و بازنشستگی. جهانگیری، ۱۳۷۱، ص ۳۰-۲۹.

۱۴- برنامه ریزی نیروی انسانی در عمل

- البته پرهیز از ساده نگری و ایده‌آلی اندیشیدن در تنظیم برنامه‌ها، در عمل برنامه مناسبی را موجب خواهد شد. رعایت موارد زیر به عملی بودن برنامه‌ها کمک فراوانی می‌نماید.
- برنامه ریزی انسانی مناسب برنامه‌ای است که در اجرا، مجریان کمتر به واکنش آنی و برنامه‌ریزی نشده در مقابل فشارهای در اجرا دست بزنند.
 - برنامه همه کنشهای مجریان را هدایت نموده و فعالیتهای آنها را در جهت اجرای برنامه‌های راهبردی هدایت نماید.
 - برنامه ریزی نیروی انسانی باید به هر دو محیط خارجی و سازمانی توجه داشته باشد.
 - برنامه ریزی انسانی باید استراتژیک باشد و به جای آنکه فقط به مشورت افراد اجرایی یا مدیریت عملیاتی، یا میانی اکتفا نماید، باید از ایده‌های مشاوران برجسته و مدیران عالی و مقاصد سازمان نیز متأثر باشد. (سید جوادین، ۱۳۸۱، ص ۲۸۵).

۱۵- برنامه ریزی نیروی انسانی برای شهرداری‌ها

ساموئل پاول در کتاب «مدیریت استراتژیک در برنامه‌های توسعه» فرآیند توسعه منابع انسانی را دارای دو جزء می‌داند: انتخاب و رشد. در جزء اول، منابع انسانی مورد نیاز برنامه معلوم و مشخص می‌شوند و در جزء دوم، این منابع

با وظیفه خود آشنا شده و برای انجام صحیح آن به طور مناسب تجهیز می‌شوند: به گونه‌یی که بتوانند در محیط‌های با شرایط متغیر کار کنند. در فرآیند توسعه منابع انسانی، این دو جزء باید به طور همزمان سازماندهی شوند.

قبل از آغاز فرآیند توسعه منابع انسانی، شناخت وظایف سازمان و تخصص‌های مورد نیاز برای انجام این وظایف ضروری است. برای رسیدن به این امر مهم، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، نیاز جدی هر سازمانی است. در برنامه‌ریزی نیروی انسانی، گام نخست، شناخت وضعیت موجود، تنگناها و مشکلات است.

نگاهی کلی به وضعیت نیروی انسانی در شهرداری‌های کشور، روشن می‌سازد که در سال ۱۳۸۰ بیش از یکصد و ۱۳ هزار نفر در شهرداری‌ها شاغل بوده‌اند که از این میان ۱۷ درصد بی‌سواد و از میان باسوادان ۸۱ درصد سیکل و کمتر و تنها ۳ درصد لیسانس و بالاتر از لیسانس داشته‌اند. این آمار بیانگر وضعیت بسیار خطرناک منابع انسانی شهرداری‌هاست و ضرورت بازنگری و دگرگونی در ساختار نیروی انسانی را در این سازمان گوشزد می‌کند. در وضعیت کنونی با توجه به نگاه جدید به مدیریت شهری و ارتقای وضعیت آن به جایگاه واقعی، حساسیت این امر بیشتر شده است.

مشکل نیروی انسانی شهرداری‌ها در برنامه‌های پنج ساله سوم و چهارم توسعه به عنوان مهمترین و اساسی‌ترین مشکل مورد توجه قرار گرفت و «کمبود نیروی انسانی متخصص و کارآمد در فعالیت‌های عمران شهری در مقایسه با نیازهای فعالیتهای مختلف» به عنوان تنگنای جدی فصل عمران شهری ذکر شد و «توسعه منابع انسانی» به عنوان سیاست استراتژیک مورد تاکید قرار گرفت.

در تحقیقی که مرکز مطالعات برنامه ریزی شهری وزارت کشور با همکاری مهندسان مشاور شارمند با عنوان «بررسی علل عدم تحقق طرحهای توسعه شهری» در سال ۱۳۷۹ انجام داد، از جمله نارسایی‌ها و تنگنایهای طرحهای جامع در اجراء، نارسایی‌ها و تنگنایهای مدیریتی، سازمانی و نیروی انسانی به شرح ذیل تبیین شده است:

- ضعف شهرداری‌ها در جنبه‌های مختلف استخدامی، سازمانی، مدیریتی و نقص قوانین در این موارد.
- کمبود کادر متخصص شهرسازی در کشور، کم تجربه بودن کادر موجود، عدم امکان جذب نیروهای متخصص در شهرداری به لحاظ محدودیت موجود در نمودار تشکیلاتی و پایین بودن سطح دستمزدهای پرداختی.
- محدودیتهای قوانین استخدامی کشور و شهرداریها در مورد پرداخت حقوق و مزایای کافی به کادر متخصص و در نتیجه جذب اندک نیروهای موجود از سوی بخش خصوصی.
- ایجاد نشدن تشکیلات اجرایی طرح در سازمانهای ذی ربط شهر.

با توجه به سهم بالای هزینه‌های پرسنلی در بودجه شهرداریها (حدود ۳۰ درصد)، چاره جویی در جهت تعدیل نیروی انسانی و کاهش هزینه‌های پرسنلی از طریق اتخاذ شیوه‌های مناسب مدیریت و اداره امور شهر در زمینه‌های مختلف از دغدغه‌های مدیریت شهری است. وزارت کشور در دستورالعمل توزیع عواید شهرداری‌ها در سالیان اخیر هر ساله اعتباری برای ریزش نیروهای کم کیفیت شهرداریها در نظر گرفته است. شهرداریها بر اساس دستورالعمل ابلاغی وزارت کشور از اعتبار یاد شده برای تعدیل نیروی انسانی مازاد خود استفاده کرده‌اند. برنامه‌ریزی نیروی انسانی شهرداریها در سطح کلان ایجاب می‌کند که با جمع‌آوری منظم اطلاعات، تجزیه و تحلیل موقعیت‌ها و روندهای عرضه و تقاضای نیروی انسانی و شناخت راه‌های مختلف، بتوان تعداد واقعی افراد مورد نیاز برای مشاغل مختلف را به دست آورد و در سطح خرد و ملی، با تجزیه و تحلیل شرایط گذشته و حال نیروی انسانی روشهایی را تعیین کرد که نیروی انسانی مورد نیاز در زمان و مکان مناسب، تعریف شده و در اختیار گرفته شوند.

پس از مرحله «انتخاب» در فرایند توسعه منابع انسانی، مرحله «رشد» یعنی آموزش کارکنان شهرداری‌ها مطرح می‌شود. بر اساس ماده ۲۸ آیین نامه استخدامی شهرداریهای کشور «وزارت کشور (سازمان شهرداری‌ها) مکلف است در اجرای ماده ۶۲ قانون شهرداری به منظور بالا بردن سطح معلومات فنی و تخصصی کارکنان موجود و مورد نیاز شهرداری‌ها، زمینه‌های آموزشی پیش از خدمت و ضمن خدمت داوطلبان استخدام و شاغلین را به طریق مقتضی و در صورت نیاز با ایجاد مراکز آموزشی، فراهم آورد.»

در این زمینه از محل بند ج تبصره ۱۹ قانون بودجه کشور در سالهای گذشته و از محل عواید قانون موسوم به تجمیع عوارض در سالیان اخیر اعتباراتی به منظور آموزش کارکنان شهرداریها برای دوره‌های مختلف کوتاه مدت آموزشی در اختیار استانداری‌ها قرار داده است که بخشی از خला‌های آموزشی را پر کرده، اما به طور اساسی جبران این عقب ماندگی‌ها را نکرده است: از این رو نیاز هست که ضمن انجام پژوهش‌هایی برای تعیین نیازهای آموزشی شهرداری‌ها و تدوین طرح جامع آموزش کارکنان شهرداری‌ها، اقدامات عملی به صورت جدی در دستور کار سازمان شهرداریها و دهیاری‌ها قرار گیرد. (نوذری، ۱۳۸۰، ص ۱-۲).

خلاصه فصل اول

برنامه‌ریزی نیروی انسانی یکی از وظایف اساسی مدیریت منابع انسانی جهت رسیدن به اهداف سازمانی است. تاریخچه اصلی برنامه‌ریزی نیروی انسانی از شروع انقلاب صنعتی در اروپا به خصوص در انگلستان بوده است که در دوران مکتب کلاسیک مدیریت و مدیریت علمی تیلور به اوج خود رسیده و تاکنون نیز ادامه دارد. در شهرداری‌های کشورمان ایران برنامه‌ریزی نیروی انسانی تاکنون چندان جدی گرفته نشده است بطوریکه شهرداری‌ها هم اکنون با تنگناها و نارسایی‌های متعددی از جمله مسایل استخدامی، سازمانی و برنامه ریزی نیروی انسانی مواجه هستند. تغییرات بوجود آمده در ترکیب نیروی کار، ارزشهای نیروی کار، سطوح بهره‌وری آثار شگرفی در برنامه‌ریزی نیروی انسانی گذاشته است.

تعریف جامعی از برنامه‌ریزی نیروی انسانی وجود ندارد اما بطور کلی برنامه‌ریزی نیروی انسانی فرآیندی است که بوسیله آن ورود افراد به سازمان، حرکت و گردش آنها در داخل سازمان و خروج آنها از سازمان، پیش‌بینی و برای آن بگونه‌ای برنامه‌ریزی می‌شود که هرگاه در هر جای سازمان، پستی خالی شود، مسئولان سازمان غافلگیر نشوند. برنامه‌ریزی نیروی انسانی با برنامه‌ریزی استراتژیک رابطه مستقیم داشته و در واقع برنامه‌ریزی انسانی همان برنامه‌ریزی استراتژیک است. مهمترین عامل در عملی ساختن برنامه‌ریزی نیروی انسانی توجه مسئولان و مدیران برنامه‌ریزی نیروی انسانی به عوامل تأثیر گذار محیط خارجی و داخلی سازمان می‌باشد.

سؤالات فصل اول

- ۱ - سیر تحول برنامه‌ریزی نیروی انسانی را شرح دهید؟
- ۲ - وضعیت برنامه‌ریزی نیروی انسانی در شهرداری‌های کشورمان را تجزیه و تحلیل نمایید؟
- ۳ - وظایف مدیریت منابع انسانی را نام برده و شرح دهید؟
- ۴ - مهمترین تغییراتی که عملکرد مدیران نیروی انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد چیست؟
- ۵ - برنامه‌ریزی و نیروی انسانی را تعریف کنید؟
- ۶ - برنامه‌ریزی نیروی انسانی را تعریف کنید؟
- ۷ - برنامه‌ریزی نیروی انسانی با برنامه‌ریزی استراتژیک چه ارتباطی دارد؟
- ۸ - گامهای اولیه برای برنامه‌ریزی نیروی انسانی کدامند؟
- ۹ - چه نکاتی را باید در برنامه‌ریزی نیروی انسانی در نظر گرفت؟
- ۱۰ - مدیریت نیروی انسانی در برنامه‌ریزی با چه مسایلی روبروست؟
- ۱۱ - عناصر کلیدی برنامه‌ریزی نیروی انسانی را نام ببرید؟
- ۱۲ - برای عملی بودن برنامه‌ریزی نیروی انسانی چه نکاتی را باید رعایت کرد؟

فصل دوم

متغیرهای محیطی اثر گذار بر برنامه‌ریزی نیروی انسانی

اهداف درسی:

پس از مطالعه و فراگیری دقیق این فصل خواننده قادر خواهد بود:

- ۱ - متغیرهای خارجی، داخلی، فردی و شغلی را بطور جداگانه شناسایی نموده و آثار آنها را بر برنامه‌ریزی نیروی انسانی تجزیه و تحلیل نماید.
- ۲ - دگرگونیهای مهم در آینده و تأثیر آن بر برنامه‌ریزی نیروی انسانی را توضیح دهد.

همه مدیران و برنامه‌ریزان چه در کار نیروی انسانی و چه در کار تدارکات مالی، دانشگاهی و ... باید به اندازه مورد نیاز عوامل و متغیرهای اثرگذار از محیط بیرونی و درونی سازمان بر کارکردهای مدیران را شناسایی نمایند، تا توان تغییر و یا انطباق با آن وضعیتها را داشته باشند و همچنین از فرصتهای ناشی از شناخت وضعیت متأثر شده از متغیرها نیز بهره‌گیری نمایند. جهت تحلیل متغیرها از تقسیم بندی متغیرهای خارجی، داخلی، فردی و شغلی استفاده شده است.

۱ - متغیرهای خارجی اثرگذار بر کارکرد برنامه ریزی نیروی انسانی

متغیرهای محیطی خارجی متغیرهایی هستند که در محدوده خارج از سازمان و با اعمال کنترل کمتر از سوی مدیران همراه می‌باشد. شناسایی روابط بین این متغیرها برای مدیران نیروی انسانی از اهمیت بسزایی برخوردار می‌باشد. این متغیرها عبارتند از:

۱/۱ - حکومت

حکومت‌های مهمترین نقش را در مدیریت منابع انسانی و به تبع آن در برنامه ریز نیروی انسانی ایفا می‌کنند، زیرا آنها با تنظیم قوانین و مقررات در برنامه های انسانی سازمان تاثیر مستقیم می‌گذارند. برای مثال تنظیم و تصویب و ابلاغ قوانینی مانند قانون نظام هماهنگ پرداخت، یا قانون کار، قانون حمایت اجتماعی و ... و همچنین تصمیمات قضایی در تنظیم دعاوی اداری و محاکم کاری چهارچوب مناسب را به برنامه ریزان ارائه می‌دهند.

۱/۲ - ملاحظات فرهنگی

بی توجهی تصمیم گیرندگان و مدیران سازمانها به آداب و رسوم، زبان، اعتقادات مذهبی، هنجارها، ارزشها، ادراکها، نگرشها، باورها، داستانهای عامیانه، ضرب المثلهها و اصطلاحات محاوره ای مردم که اغلب معرف فرهنگ جامعه است، بر عرضه کالا و خدمات و عملکرد آن موسسات مانند میزان فروش و استقبال یا عدم استقبال مشتریان تاثیر خواهد گذارد. برای مثال در آمریکا جا و مکان به عنوان یک معیار، نشانه ای از مقام و موقعیت شخصی می باشد و اندازه دفتر هر مسوول دولتی متناسب با درجه اهمیت او نه نیاز کاری اش می‌باشد. در کشورهای صنعتی ارباب رجوع اهمیت نسبی یک مقام اجرایی را با فضای کار او می‌سنجد. در حالی که در ژاپن دیده می‌شود که رئیس شرکت دفتر مخصوصی برای خود ندارد و مدیران با تعدادی از کارمندان دارای یک دفتر مشترک می‌باشند.

۱/۳ - سهامداران

از آنجا که سهامداران سرمایه گذاری مالی شرکت را به عهده دارند، بعضی از اوقات پس از بررسی و سنجش برنامه های مدیران با آنها مخالفت می‌کنند، و ممکن است مدیران را مجبور به تعویض برنامه های پیشنهادی یا

اصلاح آن نمایند. آنان همچنین با حضور در مجمع عمومی سازمان در تصویب اساسنامه و تغییر و اصلاحات آن نیز ایفای نقش می‌کنند، ضمن آنکه با انتخاب هیأت مدیره و شنیدن گزارشات مدیر عامل در جریان تحولات سازمان قرار گرفته و پیشنهادات لازم را نیز ارائه می‌دهند. سهامداران معمولاً در سنجش برنامه‌ها به تحلیل هزینه و سود توجه داشته و به کاهش هزینه و افزایش سود تمایل نشان می‌دهند. از این رو مدیریت باید همواره آماده توضیح دادن درباره ویژگی‌های برنامه برای آنها باشد.

۱/۴ - رقبا

علاوه بر بررسی اولیه عرضه و تقاضای کار و به غیر از موارد انحصاری تولید کالا و خدمات، معمولاً مؤسسات مشابه که کالا و خدمات مشابه ارائه می‌دهند، ممکن است به جذب نیروی انسانی لایق و کارآزموده ما تمایل نشان دهند. در این رابطه وظیفه اصلی مؤسسه در جهت رشد و پیشرفت این است که بتواند نیروی انسانی لایق و کارداران خویش را حفظ کند. ضمن آنکه در محدوده وظیفه‌ای مورد نظر نیز بتواند افراد مختلفی را پرورش داده و در نظر داشته باشد. البته سازمانهای رقیب نیز در این راستا تلاش خواهند نمود. برخی از سازمانها بسته به نیاز خود ممکن است از روشهای غیر معمول جهت جذب کارکنان سازمانهای دیگر بهره‌جویند. البته رقابت سازمانها جهت حفظ کارکنان لایق تأثیر مناسبی بر سیستم پرداخت، برنامه‌ریزی دوران خدمت و بهبود سیستم جبران خدمات کارکنان خواهد گذاشت، و دقت در جذب نیرو را افزایش خواهد داد.

۱/۵ - مشتریان

استفاده کنندگان از خدمات و کالاهای مؤسسات و سازمانها را باید به عنوان متغیری موثر از محیط خارجی در نظر گرفت. زیرا استقبال از کالا و خدمات مؤسسات از سوی مصرف کنندگان موجب بقاء و رشد شرکت خواهد شد ضمن آنکه توان مالی سازمان را نیز تقویت کرده و هزینه سرمایه‌ای را کاهش می‌دهد و در نتیجه افزایش سود امکان پرداخت مناسبتر به نیروی انسانی را فراهم می‌آورد. مدیریت سازمان باید به نتایج سیاستهای استخدامی سازمان و تاثیر آن بر مشتریان توجه داشته باشد. و از استخدام افرادی که موجب انعکاس تعبیر و تفسیر نامساعد نسبت به سازمان می‌شوند. پرهیز نماید. با توجه به اینکه مشتریان همیشه طالب محصولات و خدمات با کیفیت مطلوب هستند، لذا سازمان باید به دنبال نیرویی باشد که سازمان را قادر به ارائه محصولات و خدمات با کیفیت مطلوب نماید. از این رو دیده می‌شود که بین میزان قابلیتها و مهارتهای کارکنان و میزان درخواست مشتریان و استقبال آنها از کالا و خدمات سازمان تعامل گسترده‌ای وجود دارد.

(۱/۶) - نیروی انسانی

شناخت ساختار جمعیتی هر جامعه ای عرضه جاری نیروی کار در داخل سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد. تحقیقات نشان می دهد که اگر انتظارات با جابجایی همراه باشد تحصیلات و جنس تغییر می کند. بنابراین همان طور که نسبت کارکنان هر یک از این گروه ها تغییر می کند، برنامه ریزی نیروی انسانی در دوران خدمت افراد نیز ممکن است در رابطه با وظایف و موضوعاتی که افراد در طی کار خود با آن مواجه می شوند متفاوت باشد.

(۱/۷) - تکنولوژی

در مدیریت موثر نیروی انسانی به کارگیری اثر بخش دستاوردهای علمی و فنی نقش تعیین کننده دارد. از این رو مدیران قبل از عرضه تکنولوژی جدید باید تاثیر روانی آن را بر نیروی انسانی و مقاومت احتمالی آنها سنجیده باشند. اگر تکنولوژی مجموعه ای از روشها، فنون و ابزار و تجهیزات تعریف شود که به وسیله آن محصولی ساخته میشود و یا خدماتی عرضه می گردد الزاماً نیازمند بکارگیری آن می باشیم؛ اما این الزام نباید انسان را از نقش نیروی انسانی غافل کند. برای آنکه بکارگیری تکنولوژی جدید با اثر بخشی همراه باشد ارتباط متقابل و تنگاتنگ فعالیتها و نیازهای آموزشی جدید ضروری می باشد. تقریباً همیشه با این واقعیت مواجه بوده ایم که بکارگیری ناقص تکنولوژی موجب بروز مشکلات جهت نیروی انسانی گردیده است که در نهایت بهره وری سازمان را نیز خدشه پذیر خواهد ساخت. مدیران نیروی انسانی به هنگام بکارگیری تکنولوژی باید در برنامه ریزی نیروی انسانی سازمان خود به گونه ای عمل کنند، که ترس از تغییر، ترس از شکست و ترس از تردید و از دست دادن شغل را در نیروی انسانی خود کم نموده یا از بین ببرند. این قبیل ترس و هراسها مانع اصلی مدیران برای حل مشکل بکارگیری تکنولوژی است.

(۱/۸) - عوامل جغرافیایی

از دیگر عوامل محیطی موثر بر کار کرد منابع انسانی در برنامه ریزی، مکانی است که سازمان در آن قرار می گیرد. موقعیت جغرافیایی سازمان ما را با انواع مردمی که بعنوان نیروی کار محسوب می شوند و شرایط آنها و چگونگی دسترسی به آنها را مشخص می سازد، برای مثال بیمارستان ، کارخانه، دانشگاه ، سازمانهای حکومتی، و ... تحت تاثیر وضعیت نیرو در منطقه جغرافیایی قرار دارند. کمبود نیروی انسانی مورد نیاز با تخصصی لازم بر شرایط انتخاب و سیاستهای استخدامی تاثیر انبساطی خواهد گذاشت ، در حالی که فراوانی نیرو موجب سیاستهای انقباضی استخدامی خواهد شد. کمبود نیروی انسانی در منطقه موجب تمرکز، جذب و تامین نیرو از داخل سازمان شده و یا استفاده از سیاستهای اضافه کاری، عقد قرارداد را به همراه خواهد داشت، و اگر فراوانی نیرو باشد، در برنامه ریزی نیروی انسانی می توان به روشهای جذب نیرو از قبیل استخدام از بیرون یا بکارگیری مستخدمین موقت یا روز مزد

توجه داشت. وضعیت جغرافیای علاوه بر تاثیر فرهنگی ناشی از وضع طبیعی منطقه، موجب تنظیم سیاستهای جبران خدمات ویژه مانند بدی آب و هوا، حق محرومیت از تسهیلات، دوری از مرکز نیز می‌گردد. ضمن آنکه ممکن است در نواحی جغرافیایی مختلف وضعیت با هم متفاوت باشد و کارگران ارزان قیمت را در اختیار سازمان قرار دهد و به این ترتیب ظرفیت تولید افزایش یابد.

۱/۹ - شرایط اقتصادی

فعالیت‌های نیروی انسانی به طور کلی متاثر از اوضاع اقتصادی است. نرخ بهره، تورم سیاست‌های مالی و حتی بازار سهام، اثر مهمی بر فعالیت‌های کارکنان در یک سازمان می‌گذارد. از این رو مدیران و برنامه‌ریزان نیروی انسانی به پیش بینی وضعیت اقتصادی عوامل اقتصادی موثر بر نیروی انسانی نیازمندند. مهمترین عوامل اقتصادی موثر بر برنامه ریزی نیروی انسانی را می‌توان تولید ناخالص ملی، نرخ رشد، درآمد سرانه، عدم اشتغال، بهره‌وری، شرایط عرضه کنندگان و موسسات مالی دانست.

شاید مهمترین شاخص جهت سنجش نیروی کار جامعه عدم اشتغال باشد. نرخ عدم اشتغال در یک جامعه به طور موثری بر میزان فعالیتها، چگونگی کارمند یابی و انتخاب و همچنین نوع کار کردن افراد در جامعه تاثیر می‌گذارد. سطح عدم اشتغال با تغییرات در تولید ناخالص ملی ارتباط می‌یابد و سرعت رشد تولید ناخالص ملی نیز با سطح پایین عدم اشتغال مرتبط می‌باشد. هر چه افراد یک جامعه کمتر کار کنند یا بیکار باشند از میزان تولید ناخالص ملی کاسته خواهد شد. گر چه دولت با سیاست ایجاد اشتغال تلاش می‌کند تا از مضرات عدم اشتغال بکاهد، اما این راه حل کوتاه مدت است و مشکل را در بلند مدت جوابگو نیست. از این رو مدیران برنامه ریزی نیروی انسانی می‌توانند با طراحی مشاغل تازه ای که نیاز به سرمایه گذاری جدید نیز دارد برای نیروی انسانی کارآفرینی نمایند و به این ترتیب تولید ناخالص ملی نیز افزایش یابد.

۱/۱۰ - اتحادیه‌ها و انجمن‌ها

انجمنها و اتحادیه‌ها از مجموعه کارگران و کارکنان تشکیل می‌گردد، چون آنها احساس می‌کنند که بدینگونه در مقابل مدیریت بهتر می‌توانند از منافع خود دفاع کنند، احساس قدرت بیشتری می‌کنند. این سازمانها با استفاده از مذاکراتی که با مدیران دارند در تصمیم گیری‌های آنان تاثیر می‌گذارند. سطح حقوق، میزان مزایا، شرایط کار، ساعت کار، امنیت در محیط کار و ایمنی و روابط کار از موضوعات مطرح شده در این مذاکرات هستند.

محیط داخلی نیز بر کارکردهای منابع انسانی فشار قابل ملاحظه‌ای را اعمال می‌کند. این عوامل از مفاهیمی تشکیل شده‌اند که در محدوده مرزهای داخلی سازمان شکل یافته، و بیانگر تعامل بین مدیریت منابع انسانی و دیگر دوایر و ادارات موجود در یک سازمان است. این عوامل عبارتند از:

(۲/۱) - مقاصد و ماموریت‌های سازمان

هر نوع عملیات گروهی سازمان یافته اگر بخواهد معنی دار باشد باید دارای هدف یا ماموریتی باشد. در هر سیستم اجتماعی، سازمانها دارای وظیفه‌ای اساسی می‌باشند که از سوی جامعه به آنها واگذار شده است. برای مثال هدف سازمانهای تجاری عموماً تولید و توزیع کالا و خدمات اقتصادی است. هدف سیستم دادگستری تفسیر قوانین و اجرای آنها می‌باشد. هدف دانشگاهها، تدریس و تحقیق و پرورش نیروی انسانی است. در تفکیک بین هدف و ماموریت می‌توان گفت، اگر هدف یک دانشگاه تدریس و تحقیق و پرورش نیرو باشد، ممکن است این هدف را از طریق انجام ماموریت پرورش نیرو در یک حوزه فنی، یا پزشکی و یا غیره به انجام برساند. بنابراین مقاصد یا ماموریتها علت وجودی سازمان بشمار می‌آیند. هر سطح سازمانی باید از مقاصد یا ماموریت‌های سازمان شناخت واقعی داشته باشد و اهدافی منطبق با مقاصد یا ماموریت‌های سازمان انتخاب نماید. مقاصد یا ماموریتها به عنوان عامل اصلی بر وظایف و کارکردهای منابع انسانی تأثیر می‌گذارد. اگر فرض شود که دو سازمان «الف» و «ب» با توجه به دو ماموریت جداگانه عمل نمایند. یعنی سازمان «الف» بخواهد با توجه به پیشرفت تکنولوژی خود در صنعت پیشرو باشد، در این صورت رشد این سازمان از طریق پیشگام بودن در تولیدات و فرآیندهای جدید حاصل می‌شود و اگر سازمان «ب» با سیاست محافظه کارانه و مخاطره پذیری اندک باشد به طور عمده پس از سازمان «الف» نقش پیرو را در بازار خواهد داشت. شرکت «الف» به واسطه مقاصد خویش به یک محیط خلاق با بروز ایده‌های جدید نیازمند است، لذا به دنبال نیروی انسانی و کارکنان با مهارت عالی و توانایی زیاد می‌رود و به همین سبب دارای سیاست جذب و گزینش سخت تری خواهد بود. در حالی که در سازمان «ب» احتمالاً افراد خلاق تمایل کمتری به استخدام خواهند داشت، و به علت تصمیم‌گیری در سطوح مدیریت عالی سازمان مشارکت نیروی انسانی نیز کمتر است و سیاست استخدامی به پویایی سازمان «الف» نیست.

۲/۲ - راهبردها

راهبردهای سازمان به هدایت مبنایی سازمان، در یک زمان بلند مدت توجه دارد که در این زمان به تخصیص منابع بر اساس آن راهبرد پرداخته می‌شود؛ از این نظر گفته می‌شود که منظور از برنامه‌های راهبردی عبارت از برنامه جامع، واحد و کاملی است که بر مبنای آن نیل به اهداف اساسی سازمان تضمین می‌گردد. راهبردها معمولاً چگونگی تحقق هدفهای یک موسسه را توضیح نمی‌دهند چون این کار به عهده برنامه‌های دیگر گذاشته شده است، اما آنها چهارچوب مفیدی را برای راهنمایی تفکر و کار سازمان ارائه می‌دهند. با توجه به اینکه برنامه‌های راهبردی جهت نیل به اهداف اساسی سازمان تدوین می‌گردد و به همین سبب به تنظیم دیگر برنامه‌های سازمان نیز کمک خواهد کرد. در گذشته مدیریت منابع انسانی در تدوین و تنظیم برنامه ریزی راهبردی دخالت چندانی نداشت، اما با نقش روز افزون منابع انسانی در تولید و بهره‌وری و بودن زمینه‌های راهبردی چندی در پیوند با اتحادیه‌ها، جبران خدمات کارکنان، ارزشیابی مشاغل، سنجش عملکرد کارکنان و سرانجام برنامه‌های آموزشی و پرورش نیروی انسانی حاصل گردید.

۲/۳ - خط مشیها

سیاستها یا خط مشیها، معمولاً برای تعیین بهترین انتخاب در زندگی شخصی یا سازمانی بکار می‌رود، لذا بر اساس موضوع مورد نظر نامگذاری می‌شود. سیاستها یا خط مشیها برنامه عمومی عمل هستند. به بیان دیگر نحوه اجرای هدف را بیان می‌کنند و حوزه رفتاری مسئولان سازمان را تعیین می‌کند و در عین حال وسیله‌ای موثر برای کنترل عملیات بشمار می‌آید لذا خط مشیها به صورت راهنمایی برای تصمیم‌گیرندگان بکار می‌روند، و محدوده فعالیت و تصمیم‌گیری مدیران اجرایی را نیز مشخص می‌نمایند. مدیران موسسات سیاستهای خود را با توجه به ماهیت موسسه و مقاصدی که برای آن در نظر گرفته شده است تنظیم می‌نمایند.

گرچه در موسسات سیاستها و خط مشیهای زیادی که مربوط به بازاریابی، تولید مالی و خدماتی است وجود دارد اما بیشترین خط‌مشیها در رابطه با مدیریت منابع انسانی است.

برخی از این خط‌مشیها عبارتند از:

- تدارک فضای کار و ایجاد امنیت در آن برای کارکنان.
- تنظیم سیاستهای جبران خدمات به گونه‌ای که افزایش عملکرد نیروی انسانی را به صورت کمی و کیفی موجب شود.

- تنظیم سیاستهای تشویقی به گونه‌ای که استعدادهای بالقوه آنها را برانگیزد.

- اطمینان دادن به نیروی انسانی موجود که جهت ارتقاء و پر کردن پستهای بالاتر در آغاز، اولویت به نیروهای درون سازمانی داده خواهد شد.

- تنظیم سیاست ارتقاء از داخل سازمان.

معمولاً سیاستها از انعطاف پذیری مناسب برخوردارند و مدیران با توجه به وضعیت از این نوع سیاستها استفاده می‌کنند. برای مثال مدیر برای استفاده از نیروی انسانی موجود در پستهای خالی اجباری ندارد ولی ممکن است در صورت بودن نیروی انسانی شایسته موجود از این سیاست نیز استفاده نماید، و یا در رابطه با سیاست آموزشی به تناسب وضعیت و نیاز سازمان بهره‌گیرد.

۲/۴ - اندازه و ساخت سازمان

سازمان مجموعه‌ای است که با اندیشه و به قصد تحقق اهداف معینی طراحی می‌شود. در مطالعه سازمان باید اهداف آن را شناخت و ساختارش را با توجه به این اهداف مورد قضاوت قرار داد. هر سازمانی ممکن است دارای اهداف متعددی باشد، که تاکید اولیه این اهداف بر تولید کالا یا ارائه خدمات می‌باشد. اهداف از طریق فعالیتهای افراد یا کارکرد ماشینها تحقق می‌یابند. در سازمان‌های یک نفره کلیه وظایف توسط شخص واحدی انجام می‌شود. یعنی همان شخصی که تولید می‌کند، می‌فروشد، خدمات ارائه می‌دهد، منابع مالی را تامین می‌کند و ... با گسترده شدن حجم فعالیتهای، تقسیم وظایف ضرورت می‌یابد. به این معنی که وظایف معینی از مجری اولیه سلب و به اشخاص دیگری که به سازمان پیوسته اند واگذار می‌شود.

تقسیم وظایف در دو جهت عمودی و افقی صورت می‌گیرد و نتیجه آن نیز در هر دو صورت تخصصی‌تر شدن وظایف است. در مقطعی از فرآیند تقسیم وظایف، مالک یا مدیر سازمان با یکی از اصول مهم سازماندهی بنام اصل حیطه نظارت مواجه می‌شود. بر طبق این اصل قابلیت انسان برای کنترل و سرپرستی موثر نیروی انسانی و وظایف نامحدود نیست، و مدیر سازمان بر اساس همین اصل پس از مدتی یکی از کارکنان را به سرپرستی تعدادی از نیروی کار بر می‌گزیند و سه سطح کامل در سازمان خود بوجود می‌آورد که این روند ممکن است در سازمانهای چند هزار نفره سلسله مراتب بیش از ده سطحی را نیز موجب گردد.

با رشد و توسعه سازمان، تخصص‌گرایی در وظایف ضرورت پیدا می‌کند. کمبود تخصص در سازمان با اصل دیگری بنام قانون رشد کارگری (وظیفه‌ای) به معنی اینکه اصل رشد پیچیدگی وظایف سازمان همیشه سریعتر از رشد سازمان است، بوجود می‌آید. به عنوان مثال ایجاد سیستم حقوق و دستمزد برای سازمان چند صد نفره از طراحی همین ساختار برای سازمانی که از چهار یا پنج نفر تشکیل شده، بسیار دشوارتر و پیچیده‌تر است. بنابراین باید مدیریت را از

طریق تخصصی کردن وظایف یاری داد، به این جهت وظایف معینی از سلسله مراتب عمودی جدا شده و به صورت افقی گسترش می‌یابند. وظایف مستقیماً به تولید، امور مالی یا ارائه خدمات مربوط نمی‌شود، و از واحدهای صفی منفک و به واحدهای ستادی که با هدف کمک و تسهیل در کار واحدهای صفی ایجاد شده‌اند، محول می‌گردد. در همین حال بر اساس گسترش سازمان کم کم مساله آموزش و ایجاد واحدی برای آن نیز شکل می‌یابد. به این ترتیب مفاهیم سازماندهی، روابط رسمی، سازمان غیر رسمی، مسئولیت، اختیار و مسوولیت پذیری شکل گرفته، و چهارچوب سازمان رسمی را بوجود می‌آورند.

از این رو بعضی از صاحب‌نظران که رابطه بین اندازه و ساختار را مطالعه نموده‌اند معتقدند، سازمانهای دارای سلسله مراتب بلند و بخش‌ها و مکان‌های جغرافیایی بیشتر، امکان جذب و جابجایی و کارمندیابی از داخل را بیشتر فراهم می‌آورند. علاوه بر ساختار سازمانی، اندازه سازمان نیز با پیشرفت شغلی در ارتباط می‌باشد زیرا هر چه مدیریت و پستهای عالی در سازمان بیشتر باشد امکان ارتقاء و یافتن وضعیت مطلوبتر برای افراد در سلسله مراتب سازمانی بیشتر خواهد بود. احتمال جانشینی افراد در رده‌های بالاتر موجب ایجاد یک سلسله پستهای بالتصدی خواهد بود که این امر نیز سبب افزایش نرخ جابجایی کارمند به شکل عمودی می‌گردد.

۲/۵ - شرایط مالی سازمان

شرایط مالی سازمان عامل مهمی است که تا به امروز اغلب از آن غفلت می‌شد. توان پرداخت، نسبت دستمزدی که ثابت شده، بودجه‌ای که برای آموزش در نظر گرفته می‌شود، و دیگر مسائل بودجه در گرو شرایط مالی و جریان نقدی سازمان است. لذا توصیه می‌شود در تنظیم سیاستهای نیروی انسانی به گونه‌ای عمل شود که سود متناسبی برای سازمان در یک دوره حاصل شود. سیاست برنامه‌ریزی نیروی انسانی باید به گونه‌ای تنظیم گردد که هزینه دستمزد به عنوان یک هزینه متغیر دقیقاً با سودآوری سازمان قابل اندازه‌گیری باشد. تجزیه و تحلیل هزینه و سود با استفاده از دانشهای فنی که در این زمینه وجود دارد. ارزشیابی منطق با اهداف و توان نیروی انسانی را به مدیران خواهد بخشید..

۲/۶ - فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی به عنوان نظامی از ارزشهای مشترک، اعتقادات، عادات در یک سازمان، که با ساختار رسمی سازمان در جهت ارائه هنجارهای رفتاری تعامل دارند شناخته می‌شود.

فرهنگ سازمان به صورت پیوستاری از رفتارهای تهدید کننده و خشن در یک سو و رفتارهای مشارکتی و حمایتی از سوی دیگر می‌باشد. اگر در سازمان رفتارها بسته باشد، در کارکنان احساس مسئولیت، اعتماد و اطمینان نسبت به کارها وجود ندارد. لذا مخفی کاری تمامی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و موجب عدم خلاقیت کارکنان می‌گردد. در طرف دیگر پیوستار که فرهنگ باز وجود دارد تصمیمات مشارکتی گرفته می‌شود و درجه بالایی از اعتماد و اطمینان در کارکنان بوجود می‌آید. ارتباطات بین آنها بیشتر شده، خلاقیت و احساس تعلق و وفاداری در آنها افزایش می‌یابد لذا از ترک خدمت آنها نیز کاسته می‌شود. از این رو فرهنگ سازمان این احساس رابه کارکنان می‌دهد که چگونه رفتار کنند.

۳ - متغیرهای فردی اثر گذار بر برنامه‌ریزی نیروی انسانی

یک علت عمده تفاوت در نرخ جابجایی و ترک خدمت در ادارات و سازمانها را باید در ترکیب نیروی انسانی و نیازهای آنان دانست. برخی از صاحب‌نظران روانشناسی و علوم رفتاری چنین بیان می‌دارند که افراد تا حدودی بر سرنوشت خودشان در انتخاب شغل و کسب موفقیت و یافتن رضایت در دوران خدمت، استفاده از امکانات و فرصتها کنترل دارند و لذا مدیران در برنامه‌ریزیهای خود باید به کارکنان در یافتن توفیق بیشتر در این زمینه کمک نمایند. عوامل چندی بر انتخاب شغل توسط کارکنان موثر است که عبارتند از: هدایت افراد به سوی مشاغل، روندهای تاریخی مشاغل، بازار کار، فرصت‌های موجود در مشاغل، آموزش و طرز تلقی‌های عمومی، خانواده، توانایی‌های افراد، عرضه و تقاضای نیروی کار در حرفه‌های مختلف، سلیقه‌های افراد، خط مشی دولتی و وضعیت مؤسسات تجاری.

اقتصاددانان اعتقاد دارند که درآمد شغل بر انتخاب کسب و کار فرد اثر می‌گذارد و حتی تغییرات در حقوق و دستمزد را در بسیاری از اوقات عامل جابجایی کارکنان می‌دانند.

توانایی‌ها و استعداد افراد نقش مهمی در انتخاب مشاغل و خدمت در آن مشاغل دارد. افرادی که دارای تحصیلات و آموزش بالاتری هستند، از حق انتخاب بیشتری برخوردار می‌باشند. برخی از صاحب نظران معتقدند که افراد مشاغل را برای ارضاء نیازهای شخصی خود انتخاب می‌نمایند. نیازهایی مانند، غذا، پوشاک، مسکن، تعلق، احترام، کسب موقعیت و ... حتی اولویت ارضاء هر یک از این نیازها در انتخاب مشاغل توسط افراد موثر است.

برخی از صاحب‌نظران مشاوره خدمتی معتقدند که شخصیت فرد (شامل ارزش ها، انگیزه ها و نیازها) عامل مهمی در انتخاب شغل می باشد. آنها معتقدند، شش گرایش شخصی اساسی وجود دارد که انواع حرفه هایی را که افراد به آن مجذوب می شوند تعیین می نماید. آنها می گویند شخصی که دارای گرایش اجتماعی است ممکن است به حرفه ای علاقه نشان دهد که مستلزم فعالیتهای اجتماعی باشد. شغلهایی از قبیل مددکاری اجتماعی و روانشناسی بالینی و غیره. این شش گرایش عبارتند از:

۳/۱ - واقع گرایی

افرادی که توانایی بدنی یا مکانیکی دارند و ترجیح می دهند که با اشیاء ، مواد، ابزار و تجهیزات، گیاهان یا حیوانات سر و کار داشته باشند و یا همیشه در فضای باز باشند. مثل جنگلداری، کشاورزی.

۳/۲ - جستارگری

افرادی که دوست دارند تحقیق کنند، تجزیه و تحلیل نمایند، مشاهده کنند، آگاهی یابند، ارزیابی کنند و یا به حل مشکلات بپردازند. مثل بیولوژیستها، شیمیدانها و اساتید دانشگاه.

۳/۳ - جامعه گرایی

اشخاصی که دوست دارند جمعی و با مردم کار کنند به آنها آگاهی بدهند، آنها را راهنمایی کنند و برای آنها چاره جویی نمایند. لذا این افراد مشاغلی را انتخاب می نمایند که مستلزم فعالیت اجتماعی باشد. مثل روانشناسی بالینی و خدمت به افراد بیگانه.

۳/۴ - رویه گرایی

این افراد به فعالیتهایی جذب می شوند که ساختار یافته، و مبتنی بر قانون و مقررات باشد. این افراد ممکن است نیازهای شخصی خود و افراد زیر دست خویش را در رابطه با نیازهای سازمان از اولویت کمتری برخوردار سازند. مثل حسابداران و بانکداران.

۳/۵ - تأثیرگذاری

افرادی که دوست دارند اعمال نفوذ نمایند و دیگران را هدایت کنند، افرادی مثل مدیران ، حقوق دانان و مدیران روابط عمومی.

۳/۶ - هنر گرایی

اشخاصی که توانایی های هنری، احساسی، ذوقی و نوآوری دارند، دوست دارند که به مشاغل هنری، تبلیغاتی و موسیقی جذب شوند.

۴ - متغیرهای شغلی اثرگذار بر برنامه‌ریزی نیروی انسانی

چهارمین گروه از متغیرهای اثرگذار بر کارکرد منابع انسانی متغیرهای شغلی است. برخی از این متغیر به عنوان ساختار کار نام برده اند. منظور از ساختار کار میزان نظم و ساختی است که برای انجام آن شغل مورد نیاز می باشد. مشاغلی که دستورات عملیهای مشخصی برای مجریان دارد با مشاغلی که چهارچوب خاصی را نمی شناسد تاثیر متفاوتی بر شاغلین می گذارند. مشاغل ساختار نیافته ممکن است موجب ابهام شاغلین خود گردند و بلاتکلیفی شاغلین خود را به همراه آورند.

از متغیرهای مهم شغلی که ساختار کار را مشخص می نماید میزان مسئولیت، مهارت، تلاش و شرایط کاری در رابطه با نوع مشاغل است که در تعیین شرایط احراز شغل، میزان حقوق و دستمزد، نوع آموزشی که افراد باید ببینند، روابط کاری که جهت شاغلین آنها لازم است و زمان خدمت مفیدی که شاغل قادر به انجام آن در طول زمان خدمت خود خواهد بود و همچنین تامین امکانات حفاظتی جهت ایجاد ایمنی و بهداشت محیط کاری است. انجام بعضی از مشاغل جنبه های روانی خاصی مانند قساوت قلب، بی خیالی و یا مسئولیت پذیری و ... را در شاغلین خود موجب می شود که در تحقیقات انسانی باید به آنها توجه فراوانی داشت. (سید جوادین، ۱۳۷۵، ۸۳-۵۹).

۵ - دگرگونیهای مهم در آینده و تأثیر آن بر برنامه‌ریزی منابع انسانی

دگرگونیهای بسیاری هم اکنون صورت می گیرد که بر سازمانها تاثیر می گذارند. این دگرگونیها به سهم خود بر مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، به ویژه بر برنامه‌ریزی منابع انسانی نیز تاثیر میگذارند؛ گر چه لازم است هر یک از این دگرگونیها را به طور کامل بررسی کنیم، ولی در اینجا تنها به عنوانهای آنها اشاره می شود.

- جمعیت و نیروی کار
- دگرگونیهای اقتصادی
- دگرگونی در ارزشهای اجتماعی
- قوانین، مقررات و فعالیتهای دولت (دولان و شولر ۱۳۸۴، ص ۸۲).

خلاصه فصل دوم

متغیرهای متعددی برنامه‌ریزی نیروی انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مهمترین متغیرهای تأثیرگذار عبارتند

از:

۱ - خارجی: که شامل حکومت‌ها، ملاحظات فرهنگی، سهامداران، رقبا، مشتریان، نیروی انسانی، تکنولوژی، عوامل جغرافیایی، شرایط اقتصادی، اتحادیه‌ها و انجمن‌هاست که هر یک به اقتضای زمان و ساختار سازمانی اثرات اجتناب ناپذیری بر برنامه‌ریزی نیروی انسانی می‌گذارند.

عوامل داخلی دومین متغیرهای اثرگذار بر برنامه‌ریزی نیروی انسانی هستند که شامل مقاصد و مأموریت‌های سازمان، راهبردها، خط‌مشیها، اندازه و ساخت سازمان، شرایط مالی و فرهنگی سازمان می‌باشد. متغیرهای فردی از دیگر متغیرهای اثرگذار می‌باشد که محور اصلی این متغیر به مسایل روحی و روانشناختی و شخصیت انسانها برمی‌گردد، به عنوان مثال انسانها را از لحاظ شخصیت به انسانهای واقع‌گرا، جستارگر، جامعه‌گر، رویه‌گر، تأثیرگذار، هنرگرا تقسیم کرده‌اند که هر کدام از این شخصیت‌ها، در پستها و مسئولیتهای ویژه خود قادر به فعالیت می‌باشند بنابراین در تقسیم کار و برنامه‌ریزی نیروی انسانی می‌بایستی به خصوصیات و شخصیت و سنخیت روانی کارکنان با شغل مورد تصدیق دقت کرد. چهارمین متغیر اثرگذار بر برنامه‌ریزی نیروی انسانی، متغیرهای شغلی است و میزان مسئولیت، مهارت و تلاش و شرایط کاری در رابطه با نوع مشاغل در حیطه متغیرهای اثرگذار شغلی می‌باشند.

سؤالات فصل دوم

- ۱ - متغیرهای محیطی اثرگذار بر برنامه‌ریزی نیروی انسانی را نام ببرید.
- ۲ - متغیرهای خارجی اثرگذار بر برنامه‌ریزی نیروی انسانی را نام برده و شرح دهید.
- ۳ - متغیرهای داخلی یا سازمانی اثرگذار بر برنامه‌ریزی نیروی انسانی را نام برده و شرح دهید.
- ۴ - متغیرهای فردی اثرگذار بر برنامه‌ریزی نیروی انسانی را نام برده و شرح دهید.
- ۵ - متغیرهای شغلی اثرگذار بر برنامه‌ریزی نیروی انسانی را نام برده و شرح دهید.
- ۶ - مهمترین دگرگونیهای مهم و تأثیر گذار بر برنامه‌ریزی نیروی انسانی در آینده کدامند؟

فصل سوم

اهمیت، اهداف و ماهیت برنامه ریزی نیروی انسانی

اهداف درسی:

- ۱ - پس از مطالعه و فراگیری دقیق این فصل خواننده قادر خواهد بود:
 - ۱ - به اهمیت برنامه‌ریزی نیروی انسانی پی برده و آنرا تشریح نماید.
 - ۲ - عوامل و دگرگونیهای محیطی و سازمانی که به افزایش اهمیت برنامه‌ریزی نیروی انسانی منجر می‌شود را توضیح دهد.
 - ۳ - اهداف اصلی برنامه‌ریزی نیروی انسانی را بطور مشخص تشریح نماید.
 - ۴ - ماهیت و خاستگاه اصلی برنامه‌ریزی نیروی انسانی را توضیح دهد.

۱ - اهمیت برنامه ریزی منابع انسانی

برنامه ریزی منابع انسانی در سازمان از آن رو مهم است که دستیابی به چندین مقصود را امکان پذیر می‌سازد. مقصود عمده آن است که با در نظر گرفتن بهترین منافع فرد و سازمان، نیازهای آینده به منابع انسانی مشخص شود و برنامه هایی برای از میان برداشتن ناهمخوانیها فراهم آید. برنامه ریزی منابع انسانی می تواند به کاهش هزینه‌هایی بپردازد که از راه غیبت، ترک خدمت بی اندازه کارکنان، پایین بودن بهره وری و یک برنامه آموزشی بی‌ثمر پدید می‌آیند. به عبارت دقیق تر، مقصودهای برنامه ریزی منابع انسانی بدین شرح است:

- کاهش هزینه‌های منابع انسانی از راه یاری دادن به مدیریت، برای پیش بینی کمبود ها یا پیشبرد منابع انسانی و گام برداشتن در راه اصلاح این تفاوتها پیش از آنکه به صورتی مهار ناشدنی و پر هزینه درآیند.
- فراهم آوردن مبنای بهتری برای برنامه ریزی پرورش کارکنان، به منظور بهترین بهره گیری از نگرشهای کارکنان

- بهبود بخشیدن به فرآیند برنامه ریزی در کل سازمان

- فراهم آوردن فرصتهای بیشتر برای زنان و اقلیتها در برنامه های توسعه آینده و کوشش در راه پی بردن به مهارتهای خاص کارکنان موجود.

- برانگیختن افراد به کسب آگاهی بیشتر در مورد اهمیت مدیریت درست منابع انسانی، در سراسر رده های سازمانی
- فراهم آوردن ابزاری برای ارزیابی تاثیر اقدامها و سیاستهای کلی برنامه ریزی منابع انسانی جانشین

همه این مقاصد هم اکنون از برکت یاریهای فن شناسی رایانه های الکترونیکی (کامپیوتر) بسیار آسان تر از گذشته قابل دستیابی اند. این فن شناسی اجازه می دهد که شمار بسیاری از اطلاعات مربوط به کار و شغل درباره هر یک از کارکنان نگهداری شود و به سخن دیگر ، نظام اطلاعات منابع انسانی پدید آید. این سوابق که اطلاعاتی درباره رجحانهای شغلی، تجربه های کاری و ارزشیابیهای عملکرد کارکنان در بردارد، یک تاریخچه شغلی برای هر کارمند در سازمان و مجموعه کاملی از اطلاعات درباره شغلها و جایگاه های موجود در سازمان فراهم می آورند. این اطلاعات به نوبت خود می تواند با حفظ منافع افراد و سازمان ، به آسان کردن برنامه ریزی منابع انسانی یاری دهد.

شمار زیادی از دگرگونیهای محیطی و سازمانی نیز به افزایش اهمیت برنامه ریزی منابع انسانی و مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی یاری داده اند. این دگرگونیها سبب شده اند که آینده نگر بودن ، فراگیر بودن و منسجم بودن برنامه های مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ضرورت روزافزون یابد. این دیدگاه، شماری از ویژگیهای بنیادی را به شرح زیر در برد دارد:

هزینه های منابع انسانی را سرمایه گذاری می شمارد و نه هزینه ای غیر قابل نظارت

در شیوه تدوین و تنظیم سیاستهای کلی پرورش منابع انسانی و چاره جویی برای مسائل منابع انسانی، دیدگاهی پیش کنشی دارد تا واکنش و منفعل

(۱) دگرگونی، نقش مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی را آشکار می سازد؛ تاکید پیشین بر کامل شمردن کوششها و داد و ستدهای امور کارکنان، جای خود را به روش آینده نگرانه ای سپرده است که در آن بخش، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، در جایگاه ناظر و حسابرس منابع انسانی سازمان عمل می کند.

(۲) می پذیرد که بین فعالیتهای برنامه ریزی منابع انسانی با دیگر وظیفه های سازمان، مانند: برنامه ریزی راهبردی، پیش بینیهای اقتصادی و بازاریابی و برنامه ریزی سرمایه گذاری و تاسیسات، باید پیوندی روشن وجود داشته باشد.

(۳) عقیده دارد که کوششهای مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی مانند: کارمندیابی، گزینش، روابط کارگری، پرداخت حقوق و مزایا، آموزش، برنامه ریزی سازمانی و مدیریت پیشرفت شغلی، باید بیشتر به گونه فعالیتهای پویا و به هم پیوسته در نظر گرفته شوند، تا مجموعه ای از وظیفه های جدا و ناپیوسته

(۴) تاکید بر روشهایی دارد که به پیشرفت هدفهای سازمانی و هدفهای فردی کارکنان کمک می کند. (دولان و شولر ۱۳۸۴، ص ۵۷ - ۵۶).

به طور دقیقتر می توان گفت برنامه ریزی منابع انسانی، برخی از فرایندهای کلیدی در درون سازمان را تسهیل می کند. نخست اینکه، از طریق برنامه ریزی متوالی استمرار رهبری را تسهیل و تضمین می کند که اگر مدیران به طور برنامه ریزی نشده سازمان را ترک کنند اختلالی در عملیات روزمره سازمان ایجاد نمی شود یا این اختلال به حداقل می رسد.

دوم اینکه، با بررسی فراهم بودن کارکنان و مجموعه مهارتهای آنان در آینده برنامه ریزی استراتژیک را تسهیل می سازد. با وجود اینکه برنامه ریزی منابع انسانی از برنامه استراتژیک نشأت می گیرد، ولی اطلاعات جمع آوری شده در فرآیند برنامه ریزی منابع انسانی بر ارزیابی محیط درونی سازمان تاثیر می گذارد. شایان ذکر است که این ارزیابی بر برنامه ریزی استراتژیک که متعاقب این امر صورت می گیرد موثر است.

سوم اینکه، با بررسی نیازمندیهای شغلی و توانایی های کارکنان، درک تغییرات و گرایشها در بازار نیروی کار را تسهیل می سازد. سازمان با ارزیابی جمعیت شناختی، مهارت و دانش کارکنان و متقاضیان کار و در ارتباط با استلزامات شغلی می تواند در درک نیروی کار در حال تغییر از رقبای خود پیشی گیرد.

چهارم اینکه، سازمان با تعیین مهارتهایی که برای کسب اهداف استراتژیک، مورد نیازند و همچنین تضمین موفقیت شغلی آتی در سازمان، می تواند رشد و گسترش کارکنان را تسهیل سازد. به طور آرمانگرایانه این امر می تواند برای سرمایه گذاری بر روی کارکنان از طریق برنامه های آموزشی و بهسازی، نقش میانجی و کارگشا داشته باشد.

پنجم اینکه، با تعیین نیازهای کارکنان در واکنش به برنامه استراتژیک سازمان، تخصیص منابع و برنامه ریزی بودجه را تسهیل می کند. این امر بخصوص در صنایع خدماتی دارای نیروی کار فراوان اهمیت دارد. زیرا، در این صنایع بخش زیادی از بودجه صرف هزینه های مستقیم و غیر مستقیم مربوط به دستمزدهای پرداختی کارکنان می شود.

ششم اینکه، با تخمین میزان کمبود یا مازاد کارکنان در آینده، کارآیی سازمان را تسهیل می کند. هزینه به کارگماری کمتر با بیش از حد نیاز افراد ممکن است چشمگیر باشد. فرآیند برنامه ریزی منابع انسانی این هزینه را به حداقل می رساند و به سازمانها اجازه می دهد ساختار هزینه ای رقابت پذیرتری را حفظ کنند. (عباس پور ۱۳۸۲، ص ۱۱۹-۱۲۰)

اهمیت نظام برنامه ریزی نیروی انسانی در سال های اخیر بیشتر مورد توجه مدیران سازمان ها قرار گرفته است. برای مثال مدیریت پذیرفت در زمانی که نیاز دارد به جذب افراد بپردازد. در سازمان های کوچک و یا سازمان هایی که تغییرات اندک داشته باشند و به افراد با مهارت های پیچیده نیازی نداشته باشند، ممکن است خیلی ساده به جذب افراد مورد نیاز بپردازند. دلیل این نوع رفتار در جذب کارکنان را در وقت گیر بودن، هزینه بر بودن و اجرای طرح های برنامه ریزی شده نیروی انسانی می دانند که برای بسیاری از سازمان ها دارای صرفه اقتصادی نیست. اما در سازمان های بزرگ یا سازمان هایی که در سطح گسترده ای فعالیت می نمایند، به کارگیری برنامه ریزی نیروی انسانی به دلیل پیش بینی عواملی مانند فن آوری، وضعیت فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، برنامه های راهبردی یا استراتژیک و دیگر برنامه های داخلی ضرورت می یابد. **عمده دلایل اهمیت برنامه ریزی نیروی انسانی را می توان در موارد زیر دسته بندی نمود.**

(۱) - برنامه ریزی به منظور تأمین نیازهای مهارتی

برنامه ریزی به منظور تأمین نیاز سازمان به انواع مهارت ها جهت انجام مشاغل، دلیلی است که اغلب اوقات توسط کارفرمایان اقامه می گردد. بسیاری از مدیران به بهره دهی زیاد کارکنان به منظور کسب اهداف و اطمینان در نیل به اهداف حساسیت نشان می دهند. در تحقیقاتی که در این مورد به عمل آمده، نشانگر این نکته است که نیاز به

منابع انسانی با کیفیت، علاوه بر کمیابی این نوع منابع که به کارگیری آنها را نیازمند تدابیر ویژه می‌سازد، از نظر هزینه نیز دقت بیشتری را می‌طلبد و همین امر عامل اصلی برانگیزاننده مدیران در این رابطه می‌باشد.

۲ - برنامه‌ریزی نیروی انسانی و قوانین

یکی از مهمترین دلایل اهمیت منابع انسانی، مجموعه قوانین و مقرراتی است که در رابطه با کارکردهای منابع انسانی جهت اقدام مثبت، امنیت شغلی، بهداشت و ایمنی تصویب می‌شود. عمده‌ترین موارد قانونی که به این بحث اهمیت داده عبارتند از:

- قوانینی که برنامه‌ریزی نیروی انسانی را الزامی می‌سازد: برنامه‌ریزی اقدام مثبت بهترین نمونه در این رابطه است. این نوع برنامه‌ریزی شامل فرآیند تعیین هدف و جداول زمانی برای استخدام اقلیت‌ها و همچنین برنامه‌ریزی برای انجام دیگر وظایف و کارکردهای مدیریت منابع انسانی و اداره امور کارکنان در یک زمان بندی معین می‌باشد.
- قوانین مالیاتی: برای مثال قوانین مربوط به پرداخت‌های زمان بیکاری که شامل نوع مالیات برای کارکنانی است که دوره توقف خدمت را طی می‌نمایند. اگر سازمان به گونه‌ای برنامه‌ریزی کند که افراد کمتری در دوران رکود اقتصادی منتظر خدمت باشند، نرخ این نوع مالیات برای سازمان کاهش می‌یابد.
- قوانینی که تنظیم مزایا را برای کارکنان الزامی می‌سازد: هزینه مربوط به مزایا می‌تواند از طریق برنامه‌ریزی نیروی انسانی کاهش یابد، به عنوان مثال، قوانین مربوط به دستمزد ساعتی و قوانین مربوط به اضافه کار که پرداخت را در ساعت کار معمول الزامی می‌سازد، عاملی است که سازمان‌ها با برنامه‌ریزی بر این اساس قادر خواهند بود، از هزینه استخدام جدید پرهیز نمایند و به جای آن از اضافه کار استفاده کنند.
- قوانین مؤثر بر سن بازنشستگی: برای مثال قوانین مربوط به سن بازنشستگی که کارفرما را ملزم می‌سازد درصدی از پرداختی مربوط به دوران بازنشستگی را بپردازند، از این رو برنامه‌ریزی نیروی انسانی با تعیین سن بازنشستگی از دوران سنی ۵۰ الی ۷۰ سال جهت مشاغل مختلف و در شرایط مختلف، از قبل می‌تواند تدابیر مناسب را اتخاذ نماید.
- قوانینی که رفتارهای مدیریتی مشخصی را منع می‌کند: برای مثال قوانین مربوط به فرصت برابر در استخدام که تبعیض جنسی و نژادی را منع می‌کند، یا قوانین مربوط به بهداشت و ایمنی کار و حرفه که

مدیران را از به کار گماردن کارکنان در شرایط غیر ایمنی منع می‌نماید. ضمن آنکه برنامه‌ریزی آموزش و پیشرفت خدمتی برای کارکنان را به مدیران الزام می‌نماید و به کارگران و شاغلان هوشیاری می‌دهد که از اعمال تخلف قانونی برخورد جلوگیری نمایند.

۳) انطباق با تغییرات

برنامه‌ریزی نیروی انسانی، مدیریت منابع انسانی و اداره امور کارکنان را قادر خواهد ساخت، آینده دور و نزدیک را ببیند و هماهنگ با دیگر برنامه‌های سازمان (برنامه‌های عملیاتی، راهبردی و ...) و همچنین شناخت رقبا و دیگر وضعیت‌ها، وفق‌پذیری‌های مناسب را پیش‌بینی نماید.

۴) برنامه‌ریزی نیروی انسانی و دیگر فعالیت‌های اداره امور کارکنان

شاید مهم‌ترین دلیل برای این بحث ارتباط آن با دیگر وظایف مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان باشد. برای مثال اگر قرار باشد خط تولیدی جدید در سازمان شروع به کار کند، لازم است که مدیر استخدام‌های مناسب را بر اساس شرایط احراز و استانداردها و مهارت‌های خط تولید جدید هماهنگ نماید. ضمن آنکه برنامه‌های آموزشی لازم باید پیش‌بینی گردد تا مهارت‌های مورد نیاز به افراد آموزش داده شود و پاداش، حقوق و دستمزد متناسب با شغل پیش‌بینی گردد، همچنین مقررات مربوط به بهداشت و ایمنی در رابطه با شغل لحاظ گردد. (سید جوادین، ۱۳۸۱، ص ۲۶۷-۲۶۵)

گری دسلر در مورد برنامه ریزی منابع انسانی و اهمیت آن می‌گوید: وظایف برنامه ریزی نیروی انسانی مربوط می‌شود به مفاهیم و تکنیک‌هایی که برای انتخاب مورد نیاز به مردم به کار می‌رود و امروزه بر اهمیت آن به عنوان یک نتیجه اجتماعی، اقتصادی و سیاسی روزبه روز افزوده می‌گردد. از جمله عوامل موثر در افزایش اهمیت برنامه‌ریزی نیروی انسانی، نارضایتی، قدرت کارهای جدید، تغییر سبک زندگی، قوانین جدید تغییر ارزش‌ها و غیره است. همچنین مدیریت برنامه ریزی نیروی انسانی برای همه مدیران دارای اهمیت است، چون انتظار ندارند دارای افراد کم کار، جابجائی زیاد، افرادی که کارآیی ندارند و وقت تلف می‌کنند و غیره باشد. در اهمیت برنامه‌ریزی نیروی انسانی کوان تسو فیلسوف چینی می‌گوید: اگر برای یک سال برنامه‌ریزی می‌کنید گندم بکارید، اگر می‌خواهید برای ده سال برنامه‌ریزی کنید درخت بکارید و در صورتیکه برای یک عمر برنامه‌ریزی می‌کنید انسان تربیت کنید. (هداوند، ۱۳۸۷، ص ۳-۴).

بدون تردید نیروی انسانی یا عامل انسانی، شریفترین و مهمترین و باارزشترین عامل بین عوامل و منابع مختلف در تولید و رشد و توسعه می‌باشد. این عامل به همراه عوامل و امکانات مادی دیگر همچون پول، مواد خام، ماشین آلات و تکنولوژی، منابع طبیعی، ساختمان و به اهداف و خواسته‌های سازمانها و جوامع که همان ارائه بازده و محصولات با حداکثر کارایی و کیفیت به مردم به صورت کالاها و خدمات است، جنبه تحقق می‌بخشد.

انسان اشرف مخلوقات و جانشین خداوند بر روی زمین است و دارای خرد، اندیشه، احساس، عاطفه و نیاز می‌باشد، لذا همواره مباحث و علوم مختلف مربوط به انسان از ویژگیها و معضلات خاصی برخوردار بوده است. عامل انسانی در سازمان شامل کلیه افراد و کارکنان شاغل در سازمان اعم از مدیران، متخصصین، کارشناسان، کارمندان و کارگران در رده‌های مختلف شغلی می‌باشد.

مدیریت منابع انسانی یا مدیریت بر انسانها جنبه‌هایی از مدیریت یا اداره امور سازمان است که با عامل انسانی سر و کار دارد و شامل تمام امور مربوط به نیروی انسانی در سازمان همچون استخدام، آموزش، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل، ارزشیابی عملکرد کارکنان، بازنشستگی، مسایل رفاهی و غیره می‌شود. در حقیقت منابع انسانی دربرگیرنده یک رشته وظایف و عملیات مرتبط با یکدیگر درباره عامل انسانی است و مباحث این رشته را تشکیل داده و یکی از مهمترین و پیچیده‌ترین تخصصهای مدیریت یا رشته‌های تخصصی علوم اداری به شمار می‌رود.

مدیریت منابع انسانی تخصص ویژه‌ای است که برای رضایت کارکنان و تامین اهداف سازمانی، برنامه‌ریزی و کوشش می‌کند. موفقیت هر سازمانی در واقع در گرو تامین و جلب رضایت کارکنان آن سازمان می‌باشد، به طریقی که نیل به اهداف برنامه‌های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت تضمین گردد. مدیریت منابع انسانی حرفه‌ای نیست که با گذراندن چند واحد درسی در این زمینه و یا شرکت در چند دوره آموزشی تخصصی بتوان مهارتهای لازم را به منظور توفیق در این نوع مدیریت کسب کرد. این دروس و دوره‌های آموزشی، شاید تنها بتواند تصویری کلی از این نوع مدیریت را برای علاقمندان این رشته تخصصی روشن کند. پس از آن تنها دوره‌های آموزشی هدفدار، برنامه‌ریزی شده و مداوم و عملی، توأم با تحقیق می‌تواند مهارتهای لازم را در مشتاقان این رشته از مدیریت ایجاد کند.

افراد بی تجربه و یا کسانی که مسایل مطرح شده در مورد مدیریت منابع انسانی را مدینه فاضله تلقی می‌کنند ولی نمی‌توانند از آن استفاده کنند، نباید به این گونه مسؤلیتها گمارده شوند زیرا درک انسانها و ایجاد روابط صحیح و رسیدگی به مشکلات آنها، تنها از عهده انسانها و مدیرانی برمی‌آید که علاوه بر تخصص از دلسوزی و حس انسان دوستی نیز برخوردار بوده و در واقع خودشان نیز مزه رنج و مشقت و فقر و شرمندگی در برابر خانواده را لمس کرده باشند. بنابراین اهمیت مدیریت منابع انسانی، امروز بیش از پیش شده و فراتر از سایر رشته‌های مدیریت می‌باشد.

مدیریت منابع انسانی، انسان را به عنوان یک عامل حیاتی و ممتاز برای بقا، رشد و برتری سازمانی مدنظر قرار می‌دهد. مدیریت منابع انسانی در هر زمانی (گذشته، حال و آینده) و در هر مکانی (کلیه سازمانها در هر اندازه و با هر فعالیت) مورد توجه کلیه سطوح مدیران (ارشد، میانی و اجرایی) بوده است و در آینده نیز بیشتر به آن توجه خواهد شد و لازم است مدیران سازمانها بیش از گذشته به این موضوع توجه داشته باشند، زیرا مدیران در دنیای امروز به علت تغییر در روندهای سیاسی، فرهنگی و اقتصادی، افزایش رقابت در سطح ملی و جهانی، افزایش نیروی ناهمگون کار و تغییرات شگرف در ماهیت نیروی کار با چالشهای جدیدی روبرو هستند.

در گذشته فعالیتهای مدیریت منابع انسانی نسبت به سایر وظیفه‌های سازمانی در درجه دوم اهمیت قرار داشت و وظایف سرپرستان و مدیران منابع انسانی در مجموعه سازمان به طور معمول اهمیت چندانی نداشت، اما امروزه وضعیت بسیار تغییر کرده است. مدیریت منابع انسانی، روزگاری تنها متکی بر برداشتهای کلی و با توجه به سلیقه‌های شخصی مدیران اداره می‌گردید ولی اکنون توجه و جایگاهی را که در خور آن است در سراسر دنیا رفته رفته به دست می‌آورد. مدیران امروز منبع نمی‌توانند در زمینه مدیریت کارکنان خود دچار اشتباه شوند، شمار شکایات کارکنان بر ضد مدیران و کارفرمایان به علت سوء رفتار آنان رو به فزونی است و بسیاری از تصمیمات دادگاهها به نفع کارکنان تمام می‌شود.

رقابت فزاینده بین سازمانها برای جذب نیروی کار مستعد، فعال، متخصص و متعهد موجب جابه‌جایی در سازمانها می‌شود. سازمانهایی که حقوق و مزایایی پایین‌تر از حد لازم نسبت به سایر سازمانها دارند و یا با نیروی کار خود بدرفتاری می‌کنند معمولاً قادر به حفظ و نگهداری کارکنان مستعد خود نیستند و در این وضعیت، مدیریت منابع انسانی بیش از پیش دشوارتر شده است زیرا مسئولیت حفظ و نگهداری و تامین رفاه و آسایش کارکنان بر عهده مدیران می‌باشد و در صورت سهل‌انگاری، موج اعتراضات، غیبتها، جابه‌جایی‌ها، انتقالات و فرار نیروهای مستعد از سازمانها افزایش می‌یابد.

به طور کلی می‌توان چنین نتیجه گرفت که در دنیای امروز و در سازمانهای فعلی، تنها با وجود مدیریت صحیح منابع انسانی، تحقق کامل اهداف سازمانی میسر می‌گردد و برای تحقق اهداف، استخدام، آموزش، نگهداری و استفاده از نیروی انسانی مؤثر، لازم و ضروری است. بنابراین مدیران می‌بایستی بیش از گذشته در این زمینه حساس و دقیق باشند زیرا در صورت از دست دادن نیروی انسانی و یا عدم رسیدگی به مسایل انسانها در هر سازمانی، هیچ رشد و توسعه‌ای در جامعه حاصل نخواهد شد. (ریاضی‌نیا، ۱۳۸۳).

منابع مالی اعم از سرمایه و اعتبارات منابع فیزیکی، شامل ساختمان، ابزار و فناوری، و منابع اطلاعاتی، مانند نشریات علمی، کامپیوتر و پیشینه هیچ یک نمی توانند بدون دخالت مستقیم منابع انسانی، سازمان را در رسیدن به هدفها یاری دهند.

منابع انسانی، شامل مدیران، سرپرستان و سایر کارکنان است که منابع دیگر را تلفیق و ترکیب کرده، برای رسیدن به هدفهای سازمانی هماهنگ می سازند. بنابراین سازمان بدون منابع انسانی، هیچ مفهومی ندارد. بیشتر مدیران که خود از جمله منابع انسانی هستند، اهمیت خود و دیگر انسانها را در سازمان فراموش می کنند و نمی دانند که بدون برنامه ریزی گزینش، آموزش و جلب همکاری کارکنان، امکان رسیدن به هدفهای سازمانی فراهم نمی آید. در واقع، از میان منابعی که صرف سازمان می شود آدمی از اهمیت ویژه ای برخوردار است که بی توجهی به او پایه های سازمان و مدیریت را در سطح خرد و کلان در هم خواهد ریخت.

برای پی بردن به اهمیت برنامه ریزی نیروی انسانی، سازمانی را در نظر بگیرید که به سبب نداشتن برنامه ریزی نیروی انسانی قادر به جایگزینی ضایعات پرسنلی نیست. پیش خود مجسم کنید که در سازمانی با این شرایط چه اتفاقی خواهد افتاد. طی چند سال، منابع انسانی آن سازمان تحلیل خواهد رفت که این خوداثرات جبران ناپذیری برای سازمان و مدیریت در پی خواهد داشت. همچنین اگر سازمانی نتواند متناسب با هدف و برنامه های توسعه، کارکنانی متخصص و کارآمد جذب کند، بدیهی است که به همان سرنوشت دچار خواهد شد.

نکته قابل تذکر این است که سازمان، نظامی است مرکب از انسان، فناوری و منابع مالی، فیزیکی و اطلاعاتی، که انسان مهمترین جزء و در واقع مهمترین دارائی آن است. گر چه باید به این نکته توجه داشت که سازمان چندان که مالک دارایی های خویش است، مالک منابع انسانی خود نیست، ولی به هر حال باید برای این مهمترین دارایی اش برنامه ریزی کند تا امکان استفاده معقول و منطقی و مفید از آن میسر گردد. (ابطحی ۱۳۸۱، ص ۳۰۵-۳۰۴).

۲- اهداف برنامه ریزی نیروی انسانی

هدف از برنامه ریزی نیروی انسانی دستیابی به پاسخ شش سؤال اصلی زیر است که پاسخ به این سوالات راهنمای عمل برای نیروی انسانی انتخاب و انتصاب در سازمان است.

- ۱- چه نوع افرادی مورد نیاز سازمان است.
- ۲- چه تعداد افراد مورد نیاز سازمان است.
- ۳- چگونه می توان نیازهای سازمان ها را تامین کرد.
- ۴- این افراد برای چه زمانی مورد نیاز است.

۵- متغیرهای اثرگذار محیط کدامند.

۶- چه تعداد افراد مورد نیاز در امور جاری سازمان بکار گرفته می شود. (حاجی کریمی و زیگوند ۱۳۷۹، ص ۱۱۵)
 برخی از صاحب نظران هدف از برنامه ریزی نیروی انسانی را حفظ و گسترش تواناییهای سازمان در جهت رسیدن به اهدافش می دانند. مدیریت منابع انسانی بر این اساس از طریق ایجاد راهبردهای خاص و با استفاده صحیح از نیروی انسانی در آینده مشخص و قابل پیش بینی تلاش می نماید. برخی دیگر از صاحب نظران اهداف زیر را جهت برنامه ریزی نیروی انسانی مطرح نمودند.

۱- کاهش هزینه نیروی انسانی با استفاده از پیش بینی کمبود یا افزایش منابع انسانی و اصلاح وضعیت غیر متوازن، غیر قابل اداره، و هزینه زایی که قبلا وجود داشته است.

۲- تدارک مبنا و اساس مناسبتری جهت برنامه ریزی پرورش کارکنان، بگونه ای که گرایشهای آنها را تا حد مطلوب گسترش دهد.

۳- بهبود فرآیند برنامه ریزی شغلی

۴- ایجاد فرصتهای شغلی مناسب تر جهت حضور با نوان و افراد با بلوغ کمتر، به همراه کمک به آنها که بتوانند از برنامه های رشد و پرورش تعیین شده استفاده نمایند و از مهارتهای موجود در برنامه های آموزشی بهره گیری کنند.

۵- آگاه ساختن نیروی انسانی از طریق سطوح سازمانی

۶- تدارک ابزار جهت ارزیابی موثر نیرو با استفاده از سیاستها و عملیاتیهای مشخص

۷- سنجش تاثیر عرضه و تقاضای نیروی کار در بازار بر سازمان

همانگونه که از اهداف فوق استنباط می شود با توجه به نقاط ضعف و قوت سازمان برنامه ریزی نیروی انسانی به عنوان وسیله ای در جهت نیل به مقصود به شمار آمده و پیوسته از سوی مدیران عالی سازمان مورد ارزیابی قرار می گیرد. این ارزیابی سبب می شود که مدیران ضرورت نوع برنامه ریزی نیروی انسانی را از نظر زمان مشخص نمایند، و ضرورتهای کمی و کیفی سازمان نیز با توجه به پرسشهای زیر مشخص گردد.

۱- سازمان چه نوع افرادی را نیاز دارد.

۲- چه تعداد افراد می خواهد.

۳- این افراد برای چه دوره ای از زمان مورد نیاز است.

۴- چه تعدد از افراد مورد نیاز باید در امور جاری بکار گرفته شوند.

۵- سازمان چگونه می‌تواند از منابع داخلی و خارجی نیرو تامین کند.

۶- چه متغیرهایی در بازار نیروی کار و محیط بر سیستم برنامه ریزی نیروی انسانی اثر خواهد گذاشت

(سیدجوادین، ۱۳۷۵ ص ۴۴-۴۵)

از گذشته های دور این باور وجود داشته که قسمت اعظم رشد بهره وری مربوط است به میزان سرمایه و وجود منابع طبیعی ولی امروزه این عوامل در محاسبه رشد بهره وری نقش کم رنگی را بعهده دارند. برای مثال، در اوائل قرن اخیر سرمایه و منابع طبیعی نظیر مواد کانی، انرژی و زمین تقریباً ۷۵٪ تولید ناخالص مالی در بیشتر کشورها را شامل می شود ولی امروزه در همان کشورها این رقم به کمتر از یک چهارم تولید ناخالص ملی رسیده .

در عصر اطلاعات انسان و منابع اطلاعاتی بزرگترین عامل بهره وری اند. از اوائل دهه ۱۹۰۰ این منابع در مقایسه با سرمایه و منابع طبیعی نقش غالب را ایفا می کنند. اصلاح نیروی کار و ترکیب آن از طریق آموزش، کارآموزی، آموزش مجدد و آموزش حین خدمت بمرور اهمیت بیشتری را در بهبود و رشد بهره وری بالاتر خواهد بود. البته پر واضح است که دست یافتن به نرخ بالائی در بهره‌وری نیاز دارد به یک برنامه‌ریزی استراتژیکی در مورد جذب نیروی انسانی مورد نیاز سازمان. نادیده گرفتن این مهم بهمان وضعیتی سازمان های مملکتی را دچار خواهد کرد که سازمان مملکتی ما تقریباً از دو دهه پیش درگیر آن هستند و هنوز هم این معضل در کلان مملکت بقوت خود باقی است.

پس از پیروزی انقلاب شکوهمند اسلامی بسیاری از سازمان های دولتی یا خصوصی یکی پس از دیگری (مخصوصاً در بخش دولتی) بدون استفاده از سیاستهای کوتاه مدت اضطراری برای حفظ نیروی انسانی ماهر و نیمه ماهر خود، صرفاً به منظور مقابله با نابسامانی اقتصادی تعداد زیادی از آنان را مازاد بر نیاز اعلام کردند و بخدمتشان خاتمه دادند در حالیکه این امکان بود که باهم آهنگ کردن سیاست های نیروی انسانی در سازمانهای دولتی تا حدودی از وقوع این گونه حوادث اسفبار و زیانهای سنگین آن جلوگیری نمود.

به هر صورت سازمان‌ها بدلایلی که در بالا گفته شد، هزینه‌های افزوده نیروی انسانی مازاد (البته بنا به تشخیص تصمیم گیرندگان موسسات در آن سازمان) را تحمل نموده و با اخراج توده های عظیمی از نیروهای متخصص و نیمه متخصص بحرانی دورانی بوجود آوردند حتی منع قانونی استخدام افراد جوان و تحصیل کرده هم به شدت این بحران افزوده است.

برای نمونه، در بیشتر سازمان‌های دولتی به خدمت خانم های ماشین نویس خاتمه داده شد. حتی مسئولین تاکید نمودند که حتماً مکاتبات بصورت دستی و با استفاده از تکتولوژی گذشته یعنی استفاده از کاربن صورت پذیرد.

البته این امر بر کندی روند انجام کار بشدت افزود ولی طولی نکشید که تصمیم گیرندگان به اشتباه خود پی بردند و متوجه شدند که با ورود تکنولوژی جدید (کلمه پردازی از طریق کامپیوتر) نیاز شدید به استفاده از اپراتورهای ورزیده در تخصص‌های مختلف دارند، که استخدام و آموزش هر فرد از آنها نیاز به یکسال وقت دارد. اینجا بود که مسولین کلیدی در سازمان‌ها به اهمیت مدیریت و برنامه ریزی نیروی انسانی پی بردند و در صدد جبران اقدامات زیانبار گذشته برآمدند.

امروزه اداره سازمان‌های بزرگ پیچیده تر شده اند و به کارکنانی با دامنه وسیع مهارت‌های تخصصی نیازمندند. و از سوی دیگر سازمان‌ها با دشواریهای بیشتری برای جایگزینی افراد متخصص مواجه شده‌اند، که این خود نیاز دارد به یک برنامه‌ریزی همه جانبه در امر نیروی انسانی در کلان کشور .

برنامه ریزی نیروی انسانی بایستی اهداف زیر را هم داشته باشد:

- اجتناب کردن یا اصلاح مشکلات مدیریت نیروی انسانی قبل از اینکه جنبه حاد بخود بگیرد.
- پیش بینی نیازهای استخدامی، از نظر تعداد کارکنان مورد نیاز و مهارت‌هایی که باید داشته باشند.
- مشخص کردن و ارزیابی منابع انسانی جدید و تمرکز کوشش‌های استخدامی روی بهترین منابع.
- یکپارچه کردن طرح‌های نیروی انسانی با طرح‌های مالی و پیش بینی ها. (گروهی از اساتید مرکز

آموزش مدیریت دولتی ۱۳۷۸، ص ۹-۱۱)

۳ - ماهیت برنامه ریزی نیروی انسانی

پرسشی که در مباحث علمی مدیریت به صورت متواتر مورد بحث صاحب‌نظران مدیریت بوده است، چگونگی تبیین خاستگاه موضوع برنامه ریزی نیروی انسانی می باشد. در پاسخ به این پرسش نخست باید تعریف جامعی از مدیریت ارائه شود. بر این مبنا مدیریت عبارت است از : فرآیند بکارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می گیرد. این تعریف بر اساس دیدگاه سیستمی وظایف مدیر را در پنج وظیفه مطرح می نماید و در وظیفه بسیج منابع و امکانات وظیفه فرعی منابع انسانی را طرح می کند. البته لازم به ذکر است که بین واژه مدیریت منابع انسانی و مدیریت اداره امور کارکنان تفاوت وجود دارد.

مدیریت منابع انسانی از جمله مسئولیتهای اصلی مدیریت در هر سازمان به شماره می‌رود و همه مدیران سطوح متعدد سازمان به نوعی از این مسئولیت برخوردار هستند، از این رو مدیریت منابع انسانی را بهره برداری از سرمایه‌های انسانی شرکت برای نیل به اهداف سازمانی می‌دانند.

در حالی که مدیران اداره کارکنان افرادی هستند که معمولاً با ارائه نظرات مشورتی یا ستادی تلاش می‌کنند مشکلات بین کارگران و کارمندان را با دیگر مدیران حل کنند. در واقع آنها مسئولیت اصلی هماهنگی در فعالیتهای مدیریت منابع انسانی را عهده دار می‌باشند. به عبارت دیگر آنها عهده دار یک نقش مشورتی و سازمان دهنده در سیاستهای روابط انسانی هستند که توسط مدیران صفی اجرا میشود. (سید جوادین، ۱۳۷۵، ص ۳۸ - ۳۶).

«برنامه‌ریزی نیروی انسانی نقش مهمی در بهبود عملکرد پرسنل سازمان دارد، متخصصان، برنامه‌ریزی نیروی انسانی را فراتر از بهبود سازمانی، طرحهای جاگزینی و ترسیم ساختار سازمان آینده می‌دانند. لذا جهت برنامه‌ریزی بایستی یک ارتباط ضروری بین مشخصات کمی و ذهنی اهداف نیروی انسانی، فروش و سود فراهم آید.»

برنامه‌ریزی نیروی انسانی اساس فرآیند مدیریت نیروی انسانی منسجم یک سازمان بشمار می‌رود، قبل از اینکه یک سازمان بتواند فرایندهای استخدام، بهبود، ارتقاء ارزیابی، پاداش مناسب، برنامه‌های اجرایی و استراتژیک سیاستهای مدیریتی موجود را تضمین کند، باید نیازمندی‌های منابع انسانی موجود و آینده را ارزیابی کند. برنامه‌ریزی نیروی انسانی ارتباط دهنده فرایندهای مدیریت نیروی انسانی است. (جهانگیری، ۱۳۷۱، ص ۱۹).

خلاصه فصل سوم

یکی از مهمترین وظایف مدیران، برنامه‌ریزی نیروی انسانی می‌باشد زیرا با انجام این وظیفه، مدیران بطور همزمان به چندین اهداف دست می‌یابند. کاهش هزینه‌های منابع انسانی، آموزش و پرورش کارکنان، ارزشیابی شغلی، پیش‌بینی هزینه و درآمد سازمانها، تسهیل فرآیند مدیریت و رهبری در سازمانها، از مهمترین تأثیرات برنامه‌ریزی نیروی انسانی می‌باشد. امروزه اهمیت برنامه‌ریزی نیروی انسانی بر هیچ سازمانی و مدیری پوشیده نیست از جمله عوامل مؤثر در افزایش اهمیت برنامه‌ریزی نیروی انسانی، نارضایتی، تغییر سبک زندگی، قوانین جدید، تغییر ارزشها و غیره است. در اهمیت برنامه‌ریزی نیروی انسانی کافی است به این ضرب‌المثل چینی دقت شود که می‌گوید: «اگر برای یک سال برنامه‌ریزی می‌کنید گندم بکارید، اگر می‌خواهید برای ده سال برنامه‌ریزی کنید درخت بکارید و در صورتیکه برای یک عمر برنامه‌ریزی می‌کنید انسان تربیت کنید». مهمترین نقش برنامه‌ریزی نیروی انسانی پاسخ به سئوالاتی است که سازمانها را در راه رسیدن به اهداف یاری می‌رساند، سئوالاتی مانند: چه نوع افراد و چه تعداد افراد برای سازمان مورد نیاز است و این افراد برای چه زمانی و چه شغل‌هایی مناسب هستند و مهمترین اهداف برنامه‌ریزی نیروی انسانی عبارتند از: کاهش هزینه نیروی انسانی، آموزش و پرورش کارکنان، بهبود فرآیند برنامه‌ریزی شغلی، آگاه ساختن نیروی انسانی از طریق سطوح سازمانی و سنجش تأثیر عرضه و تقاضای نیروی کار در بازار و بر سازمان.

سؤالات فصل سوم

- ۱ - اهمیت برنامه‌ریزی نیروی انسانی را تجزیه و تحلیل نمایید.
- ۲ - اهداف اصلی برنامه ریزی نیروی انسانی را شرح دهید.
- ۳ - ماهیت برنامه‌ریزی نیروی انسانی را تشریح نمایید.

فصل چهارم

مزایا و موانع برنامه ریزی نیروی انسانی

اهداف درسی:

- ۱ - پس از مطالعه و فراگیری دقیق این فصل خواننده قادر خواهد بود:
 - ۱ - عمده‌ترین مزایای برنامه‌ریزی نیروی انسانی را تشریح نماید.
 - ۲ - تنگناهای برنامه‌ریزی منابع انسانی را شناسایی و توضیح دهد.
 - ۳ - علل عدم برنامه‌ریزی نیروی انسانی در سازمانها را توضیح بدهد.
 - ۴ - موانع اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی و مشکلات موجود در این راه را تجزیه و تحلیل نماید.

۱ - مزایای برنامه‌ریزی نیروی انسانی

عمده‌ترین مزایای برنامه‌ریزی نیروی انسانی را می‌توان بدین شرح خلاصه نمود:

- ۱ - استفاده مطلوب و بهینه از نیروی انسانی موجود در سازمان
 - ۲ - هماهنگی منابع انسانی در جهت تحقق اهداف بلند مدت سازمان
 - ۳ - تامین منابع انسانی با حداقل هزینه
 - ۴ - فراهم نمودن زمینه لازم برای تحقق سایر اهداف مدیریت منابع انسانی (دعائی ۱۳۷۷، ص، ۶۷).
- سایر صاحب نظران رشته مدیریت منابع انسانی، مزایای برنامه‌ریزی نیروی انسانی را به شرح زیر تشریح نموده‌اند:
- ۱ - برنامه‌ریزی نیروی انسانی کمک می‌کند تا سازمان بتواند میزان تقاضای نیاز به نیروی انسانی مورد انتظار آتی را پیش‌بینی نماید.
 - ۲ - برنامه‌ریزی نیروی انسانی کمک می‌کند تا سازمان بتواند میزان عرضه نیروی انسانی موجود را که شامل گزارشی از موجودی نیروی انسانی فعلی سازمان است، پیش‌بینی نماید و در عین حال ارزیابی جامعی از تجزیه و تحلیل مشاغل موجود در سازمان بنماید.
 - ۳ - برنامه‌ریزی نیروی انسانی، هدایت سایر مولفه‌های موثر در مدیریت منابع انسانی را بعهده دارد، از قبیل نیرویابی، انتخاب، انتصاب، ارزشیابی عملکرد، آموزش و ...
 - ۴ - برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارآیی، اثر بخشی، راندمان و بهره‌وری نیروی انسانی موجود را در سازمان افزایش می‌دهد.
 - ۵ - برنامه‌ریزی نیروی انسانی کمبود و مازاد نیروی انسانی را در سازمان مشخص می‌نماید.
 - ۶ - برنامه‌ریزی نیروی انسانی راه را برای کشف راه‌های کاهش و افزایش نیروی انسانی هموار می‌نماید.
 - ۷ - برنامه‌ریزی نیروی انسانی وضعیت مطلوب را در سازمان مشخص می‌نماید. (حاجی کریمی، رنگریز، ۱۳۷۹، ص ۱۴۱).

تفکر مطلوب (ایده‌آل) در برنامه‌ریزی نیروی انسانی این است که همه سازمانها باید با استفاده از این فن، نیازهای پرسنلی کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت خود را مشخص کنند. برنامه‌های کوتاه مدت، نمایانگر نوع و میزان نیروی انسانی است که باید برای سال آینده جذب و آموزش داده شوند و برنامه‌های میان مدت و بلند مدت سازمان، نشانگر موقعیت و نیازهای پرسنلی برای دو یا پنج و یا ده سال آینده‌اند. این خود یکی از مزایای برنامه‌ریزی

نیروی انسانی است که نیازهای پرسنلی آینده سازمان را مشخص می‌کند و این امکان را فراهم می‌سازد که برای جذب و گزینش و آموزش کارکنان تدبیر لازم به عمل آید. به هر صورت، برنامه‌ریزی نیروی انسانی محاسن فراوانی دارد که فهرست وار به ذکر برخی از آنها می‌پردازیم.

- ۱ - امکان استفاده عاقلانه از منابع انسانی را برای سازمان و مدیریت میسر می‌سازد.
 - ۲ - فعالیتهای منابع انسانی را با هدف و برنامه‌های آینده سازمان به گونه‌ای مؤثر هماهنگ می‌سازد.
 - ۳ - هزینه‌های پرسنلی و استخدامی سازمان را کاهش می‌دهد.
 - ۴ - نظامهای اطلاعاتی مدیران، بویژه مدیران منابع انسانی، را تقویت می‌کند.
 - ۵ - برنامه‌های گوناگون مدیریت پرسنلی، مانند آموزش، ترفیح، جابجایی، بازنشستگی و ... را هماهنگ می‌کند. (ابطحی، ۱۳۸۱، ص ۳۰۴ - ۳۰۳).
- مزایای نیروی انسانی بطور عام و برنامه‌ریزی نیروی انسانی به طور خاص مقوله‌ای آشکار در فرایند مدیریت است. به عبارت دیگر کمتر کسی است که امروزه برنامه‌ریزی را انکار کند. به تبع آن با توجه به اهمیت منابع انسانی در بین منابع سازمانی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی در سازمان‌ها از اهمیت روز افزونی برخوردار گردیده است. امری که حصول آن منافع بلند مدتی را برای سازمان‌ها به همراه خواهد داشت.
- عمده‌ترین مزایای برنامه‌ریزی نیروی انسانی به شرح زیر است:
- ۱ - استفاده بهینه و مطلوب از نیروی انسانی موجود در سازمان
 - ۲- تامین نیروهای انسانی بالنده برای سازمان
 - ۳ - هماهنگی منابع انسانی در جهت تحقق اهداف بلند مدت سازمان
 - ۴ - تامین منابع انسانی با حداقل هزینه
 - ۵ - فراهم نمودن هزینه لازم برای تحقق سایر اهداف مدیریت منابع انسانی. (یاراحمدی خراسانی ۱۳۸۵ - ص ۴).

۲ - تنگناهای برنامه ریزی منابع انسانی

یکی از راه بندهای عمده در برنامه‌ریزی منابع انسانی، نبودن پشتیبانی از سوی مدیریت بلند پایه است. این موضوع، بخشهای مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی را نیز از پرداختن به تمام نقشهای عمده امور کارکنان باز می‌دارد. مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی می‌تواند با داده‌ها و واقعیت‌های آماری دقیق پولی، اثر بخشی برنامه ریزی منابع انسانی و مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی را آشکار سازد.

تنگنای دیگر، در یکپارچه ساختن تمامی اقدامهای مربوط به امور کارکنان نهفته است که برای اثر بخش کردن برنامه ریزی منابع انسانی، بسیار ضروری است. چالش بزرگ برای مدیران امور کارکنان و منابع انسانی آن است که چنان نظامی برای امور کارکنان پدید آورند که در آن تمام وظیفه‌ها و فعالیتها با برنامه‌های اصلی سازمان، به هم پیوسته و هماهنگ باشند. این نکته نه تنها از میان بردن تنگنای برنامه ریزی امور کارکنان یاری می‌دهد، بلکه اثر بخشی و کارایی همه فعالیت‌های مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی را بالا می‌برد.

تنگنای سوم به درگیر نبودن مدیران عملیاتی یا صف مربوط است. کوتاهی در جلب مشارکت مدیریت صف در طراحی، پدید آوردن و اجرای نظام برنامه ریزی منابع انسانی، غفلتی فراگیر در میان برنامه‌ریزان تازه کار است و مدیران امور کارکنان و منابع انسانی، اغلب وسوسه می‌شوند که شیوه‌های بسیار کمی را در برنامه ریزی به کار گیرند. این شیوه‌های کار برای مدیران صف که با دشواریهایی چون: کاهش نرخ بالای جابه‌جایی، شناسایی و فروش جانشین‌های شایسته برای مقامهای کلیدی و پیش‌بینی نیازهای کارمندی سرو کار دارند، اغلب ارزش عملی اندکی دارند. اگر برنامه‌ریزی امور کارکنان می‌خواهد کامیاب باشد، باید به نیازهای مدیران صف پاسخ گوید. (دولان شولر، ۱۳۸۴، ص ۸۲-۸۱).

برنامه‌ریزی نیروی انسانی در عمق با مسائل و مشکلات فراوانی روبرو بوده که باید در برنامه‌ریزی نیروی انسانی به آنها توجه شود. عمده مسایل و تنگناها در برنامه‌ریزی نیروی انسانی عبارتند از:

۱ - لزوم وسعت دید در برنامه: یکی از نکاتی که در برنامه‌ریزی نیروی انسانی باید به آن توجه داشت مشخص بودن منظر و نمای اهداف کمی رشد بخش‌های اقتصادی در جهت (توسعه ملی) است. حتی اگر برنامه ریزان مشغول تهیه برنامه‌های کوتاه مدت و میان مدت نیروی انسانی باشد باز می‌باید چشم انداز روشنی در بلند مدت پیش روی آنها قرار داشته باشد بدون این اطلاعات تلاش برای بهبود وضعیت منابع انسانی کشور به انجام نخواهد رسید.

۲ - اراده و اختیار داشتن موضوع برنامه: نکته دیگر تفاوت ماهوی برنامه‌ریزی نیروی انسانی با برنامه‌ریزی‌های دیگر است. در اینجا موضوع برنامه دارای اراده و اختیار است برای برنامه ریزان به کارگیری منابع طبیعی چندان اهمیتی ندارد که این منابع در کجا و به چه نحوی مورد استفاده ماند و موجب نگرانی آنها نمی‌شود اما از آنجا که هدف برنامه‌ریزی نیروی انسانی اعتلای موضوع برنامه است نمی‌تواند در این مسائل بی تفاوت بماند و مثلاً شاهد عدم بکارگیری منابع انسانی باشد. برنامه ریزان منابع طبیعی این نگرانی را نیز دارند که آیا موضوع آنها سیمان، پولاد، آب و ... از تصمیمی که برایشان گرفته‌اند راضی هستند یا نه اما در برنامه‌ریزی نیروی انسانی موضوع برنامه

(انسان) از موهبت تفکر و تشخیص خیر و شر و صلاح خویش برخوردار است و به راحتی در مقابل سیاستگذاران عکس‌العمل نشان می‌دهد.

۳ - امکان جایگزینی عوامل انتخاب و ظرفیت تولیدی: سومین مسئله که توضیح بیشتری لازم دارد موارد فنی تعیین نیروی انسانی مورد نیاز برابر مقدار مشخص تولید از یک محصول خاص سطح مکانیزاسیون واحد اقتصادی (امکان مانور کارفرما در ترکیب و جایگزینی بالقوه عوامل تولید) انتخاب ظرفیت تولیدی واحد اقتصادی (امکان سنجی و ارزیابی مالی و اقتصادی طرح از دیدگاه بنگاه و اجتماع) بهره‌وری نیروی کار در طول زمان در واحد اقتصادی می‌باشند و در اکثر فعالیت‌های تولیدی قابل مشاهده‌اند.

۴ - تغییرات افزایش یا کاهش بهره‌وری: تغییرات بهره‌وری عاملی موثر در رشد اقتصادی است. افزایش بهره‌وری جایگزین تقاضای نیروی انسانی می‌گردد و به رابطه بین خدمات و کالاهای نهایی تولید شده و مواد اولیه بکار گرفته برای این محصولات اطلاق می‌شود و در اثر آموزش، پشتکار، مسئولیت‌پذیری و عادت‌های کاری نظم یافته و احساس تعلق پای‌بند به ارزش‌ها و اعتقادات فرهنگی ارتقاء می‌یابد هزینه‌هایی که برای آموزش رسمی و غیررسمی افراد جامعه صرف می‌شود آثار خود را در میزان بهره‌وری در طول برنامه برای تعیین نیروی انسانی لازم جهت نیل به هدف‌های برنامه بسیار با اهمیت است و از طرف دیگر می‌تواند وسیله‌ای برای ارزیابی نظام آموزشی کشور باشد. در اینجا لازم به ذکر است که علاوه بر مسائل فوق توجه به نقش قانون و همچنین تحولات فرهنگی یک ملت در برآورد تقاضای نیروی انسانی نیز بسیار لازم است. فرض کنید که وزارت کار و امور اجتماعی بنگاه‌های اقتصادی را بطور ملزم به رعایت بهداشت در همه زمینه‌ها وادار کند و موجب تحول فرهنگی در زمینه امور درمانی شود به عنوان مثال اگر بیماران و پزشکان هر دو بیاندیشند که بسیاری از بیماری‌های عصبی و ناراحتی‌های روانی خانوادگی منشاء تربیتی دارند و اینگونه افراد می‌باید به متخصصان روان‌شناسی رجوع کنند و داروهای مسکن و آرام‌بخش در این زمینه مؤثر نیستند. تقاضا برای متخصصان مربوط افزایش قابل توجهی خواهد داشت مسائل و مشکلات فوق همگی حاکی از دشواری‌هایی است که بر سر راه برنامه‌ریزی نیروی انسانی قرار دارد. البته این نکات نمی‌باید خللی در اراده ما در زمینه پیش‌بینی‌های نیروی انسانی وارد سازد بلکه بلعکس باید به عنوان چراغی روشن‌گر راهی باشد که در پیش گرفته ایم. (هداوند، ۱۳۸۷، ص ۶-۵).

۳ - علل عدم برنامه‌ریزی نیروی انسانی

برنامه‌ریزی نیروی انسانی ضرورتی انکارناپذیر برای سازمان‌های امروزی است در عصر جدید به مقوله برنامه‌ریزی نیروی انسانی در سازمان‌ها توجه ویژه‌ای شده است. از این رو در میان سازمان‌های نوین کمتر سازمانی را

می‌بینیم که از این موضوع غفلت نموده باشد. علی‌ایحال عدم برنامه‌ریزی نیروی انسانی به دلایل مختلفی در سازمانها ممکن است به وقوع بپیوندد که عمده‌ترین آنها عبارتند از:

۱ - نبود متخصصان برنامه‌ریزی نیروی انسانی

۲ - نبود دید استراتژیک در سازمان

۳ - توجه کمتر به نیروی انسانی تا منابع مالی

۴ - موانع اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی

بررسی‌ها در سازمان‌های مختلف نشان داده است که در مسیر اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی موانع و مشکلات زیادی بروز می‌کند که عدم توجه به آن می‌تواند در توفیق اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی تاثیر نامطلوبی داشته باشد. عمده این موانع به شرح زیر است که شناخت و آگاهی مناسب آنها و تلاش و کوشش در جهت رفع و یا حداقل رساندن آنها می‌تواند زمینه کامیابی اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی را فراهم آورد.

۱ - بدبینی نسبت به برنامه‌ریزی و مقاومت واحدهای عملیاتی (عدم پیوند بین مباحث تئوریک و عملیات

واحدهای اجرایی)

۲ - عدم ارتباط بین فعالیتهای مختلف در فرآیند برنامه‌ریزی

۳ - تضاد و تعارض در منابع انسانی

۴ - استفاده از فنون نامناسب برنامه‌ریزی

۵ - پیش‌بینی آینده منابع انسانی بر اساس خط روند گذشته بدون توجه به نیازها و الزامات آینده

۶ - عدم توجه به جنبه‌های کیفی (توسعه مهارت‌های خاص و عملکرد بالقوه افراد)

۷ - نگرش به برنامه‌ریزی منابع انسانی بعنوان یک موضوع اجرایی کوتاه مدت (یار احمدی، ۱۳۸۵، ص ۳-۴).

سازمانها بایستی موانعی که در اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی وجود دارد را شناسایی و در رفع به موقع آن

اقدام کنند. عمده‌ترین موانع موجود در برنامه‌ریزی منابع انسانی عبارتند از:

- بدبینی نسبت به برنامه‌ریزی و پیش‌بینی در موارد خاص؛

- مقاومت واحدهای عملیاتی در مقابل دخالت‌های واحدهای مرکزی؛

- عدم ارتباط بین فعالیتهای مختلف در فرآیند برنامه‌ریزی، بخصوص بین برنامه‌ریزی تجاری، مالی و پرسنلی؛

- تضاد و تعارض در مجموعه منابع انسانی که توسط واحدهای مالی و پرسنلی به وجود می‌آید؛

- ایجاد استراتژی به وسیله برنامه‌ریزی تجاری که رابطه‌ای بین بودجه‌ریزی مالی و برنامه‌ریزی منابع ندارد؛

- به علت عدم ارتباط استراتژیک بین فرآیندهای برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی، نمی‌توان استراتژی‌های عملی را به هدف نزدیک‌تر کرد.

- در برنامه‌ریزی منابع انسانی برای ارزیابی احتیاجات آتی از فنون نامناسبی استفاده می‌شود؛

- برای پیش‌بینی آینده منابع انسانی از خط روند گذشته استفاده می‌گردد؛

- برنامه‌ریزی منابع انسانی بعد از برنامه‌ریزی عملیاتی به وسیله مؤسسات اجرا می‌شود؛

- در برنامه‌ریزی منابع انسانی توجه کافی به جنبه‌های کیفی (توسعه مهارت‌های خاص و عملکرد بالقوه افراد) نمی‌شود؛

- برنامه‌ریزی منابع انسانی تا اندازه زیادی به عنوان یک موضوع اجرایی کوتاه مدت مورد توجه قرار می‌گیرد.

اگر واحدهای مرکزی و عملیاتی شرکت با هم درگیر و نسبت به هم بدگمان باشند این مسائل و مشکلات

حادتر خواهد شد، پس عامل تحریک‌کننده چنین درگیری و مشکلات بدگمانی به برنامه‌ریزی و اعتماد نداشتن واحدها

به یکدیگر است. (طالبیان، ۱۳۸۲، ص ۴).

خلاصه فصل چهارم

استفاده مطلوب و بهینه از نیروی انسانی موجود در سازمان، هماهنگی منابع انسانی در جهت تحقق اهداف بلند مدت سازمان، مشخص نمودن کمبود و مازاد نیروی انسانی، هموار نمودن و کشف راه‌های کاهش و افزایش نیروی انسانی از عمده مزایای برنامه‌ریزی نیروی انسانی است. از طرف دیگر نبودن پشتیبانی از سوی مدیریت بلند پایه سازمانها مهمترین تنگنای برنامه‌ریزی نیروی انسانی است و از علل مهم عدم برنامه‌ریزی نیروی انسانی و موانع اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمانها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ۱ - نبود متخصصان برنامه‌ریزی نیروی انسانی
- ۲ - نبود دید استراتژیک در سازمان
- ۳ - استفاده از فنون نامناسب برنامه‌ریزی
- ۴ - نگرش به برنامه‌ریزی منابع انسانی به عنوان یک موضوع اجرایی کوتاه مدت.

سؤالات فصل چهارم

- ۱ - عمده‌ترین مزایای برنامه‌ریزی انسانی را شرح دهید.
- ۲ - تنگناهای برنامه‌ریزی منابع انسانی را تشریح نمایید.
- ۳ - مهمترین مسایل و مشکلات برنامه‌ریزی نیروی انسانی را توضیح دهید.
- ۴ - علل عدم برنامه‌ریزی نیروی انسانی در سازمانها چیست؟
- ۵ - موانع و مشکلات اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمانها را شرح دهید.

فصل پنجم

ابزار، فنون و روشهای پیش‌بینی برنامه‌ریزی نیروی انسانی

اهداف درسی:

پس از مطالعه و فراگیری این فصل خواننده قادر خواهد بود:

- ۱- ابزارهای پیش‌بینی نیروی انسانی را شناخته و با نحوه استفاده از آنها آشنا شود.
- ۲- فنون پیش‌بینی نیروی انسانی را تقسیم‌بندی نموده و هرکدام را توضیح دهد.
- ۳- روشهای پیش‌بینی تقاضای نیروی انسانی را نام برده و توضیح دهد.
- ۴- روشهای پیش‌بینی عرضه نیروی انسانی را نام برده و شرح دهد.
- ۵- مهمترین عوامل پیش‌بینی منابع خارجی عرضه نیروی انسانی بر مبنای عوامل ملی و منطقه‌ای را توضیح دهد.
- ۶- روشهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی را تشریح نماید.
- ۷- تکنیک‌های پیش‌بینی نیروی انسانی را نام ببرد.

اگر پیش‌بینی را مشخص کردن، تخمین و طرح‌ریزی آینده بر اساس بررسی عملکرد گذشته، شناخت وضعیت حال و تغییرات آتی بدانیم، شاید بتوان آینده را با دقت پیش‌بینی کرد. در این صورت برنامه‌ریزی کاری نسبتاً ساده خواهد بود. در آغاز مدیران باید منابع انسانی و مواد را در نظر گرفته و ابزار و روش‌های تحقیق را جهت پیش‌بینی اتخاذ نمایند. ولی باید در نظر داشت که پیش‌بینی‌ها تا درجه‌ای دارای خطا هستند؛ چون حدس و گمانها را هرگز نمی‌توان از پیش‌بینی‌ها حذف نمود. برآورد و پیش‌بینی منابع انسانی مورد نیاز برای آینده در هر دوره زمانی از برنامه چه در مورد ریزش و افت نیروی انسانی و چه تغییر و تحولاتی که از بیرون سازمان دخالت می‌کنند، نیاز به ابزار و فنونی دارد که به شرح آنها پرداخته می‌شود.

۱- ابزار پیش‌بینی نیروی انسانی

جهت جمع‌آوری اطلاعات نیروی انسانی واحدهای سازمان، از ابزار متعددی استفاده می‌شود که عبارتند از:

۱/۱) جدول پیش‌بینی نیازهای انسانی

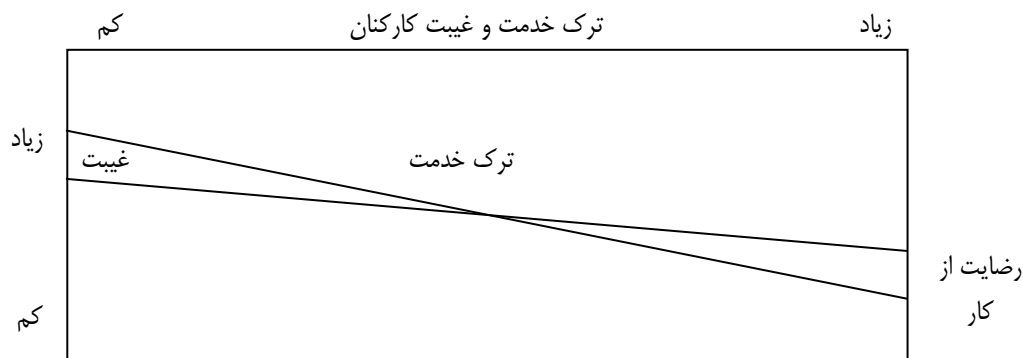
ممکن است جداول متعددی از سوی واحدهای اداری سازمان در این رابطه تنظیم گردد. در این جداول تلاش می‌شود کاهش‌های نیروی انسانی در پستها به دلایل انتقال، اخراج، انفصال، ارتقاء، از کار افتادگی، بازخرید، بازنشستگی، فوت و تعدیل نیروی انسانی و افزایش نیروی انسانی در پستها، به دلایل: انتقال، ارتقاء و جابجایی منعکس گردد. همچنین در این جداول می‌توان درصد کارکنان را به صورت ساختار برنامه‌ریزی دوران خدمت، ساختار جمعیتی و یا جنسیت آنها نشان داد. جدول شماره ۱-۵ یک نمونه از این جداول را نشان می‌دهد.

مشاغل		
تعداد پست		
پست بلا تصدی		
کاهش نیروی انسانی	انتقال	
	ارتقاء	
	از کار افتادگی	
	باز خرید	
	بازنشستگی	
	انفصال	
	فوت	
	مرخصیها	
	تعدیل نیرو	
افزایش نیروی انسانی	انتقال	
	ارتقاء	
	مأموریتها	
نیازهای استخدامی		

جدول شماره ۱-۵ - جدول جمع‌آوری اطلاعات نیروی انسانی در رابطه با مشاغل

۱/۲ - استفاده از نمودارها

استفاده از نمودارها به صورتهای مختلف در علوم گوناگون کاربرد فراوانی دارد. از جمله در مدیریت نیروی انسانی برای بیان مقاصد مختلف از نمودار استفاده می‌شود. مانند نمودار رابطه رضایت از کار، ترک خدمت و غیبت کارکنان که در شکل شماره ۱-۵ دیده می‌شود.








شکل شماره ۱-۵ - نمودار رابطه رضایت از کار با ترک خدمت و غیبت کارکنان

از نمودارهای مهمی که در رابطه با پیش‌بینی نیروی انسانی کمک شایانی به برنامه‌ریزان نیروی انسانی می‌کند می‌توان از نمودارهای زیر نام برد:

الف - نمودار سازمان: استفاده از نمودار سازمانی سبب می‌شود که مدیر نیروی انسانی به راحتی بتواند وضعیت افراد سازمان خود را بیابد و همچنین بداند که اعضای واحدهای نیروی انسانی در سازمان چه وضعیتی را طی می‌کنند. بر این اساس می‌توان برنامه‌های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت سازمان را تنظیم نمود، و افراد جایگزین را برای سطوح مختلف مدیریت یافت و یا اینکه گردش شغلی مناسب را انجام داد. این نمودار بعلت محدودیت در نشان دادن واحدهای عملیاتی برای همه کارکنان سازمان قابل استفاده نیست، و معمولاً برای سیاستگذاری در سطح پستهها قابل مشاهده در نمودار سازمانی بکار گرفته می‌شود. چگونگی استفاده از این نمودار در شکل ۲-۵ نشان داده شده است.

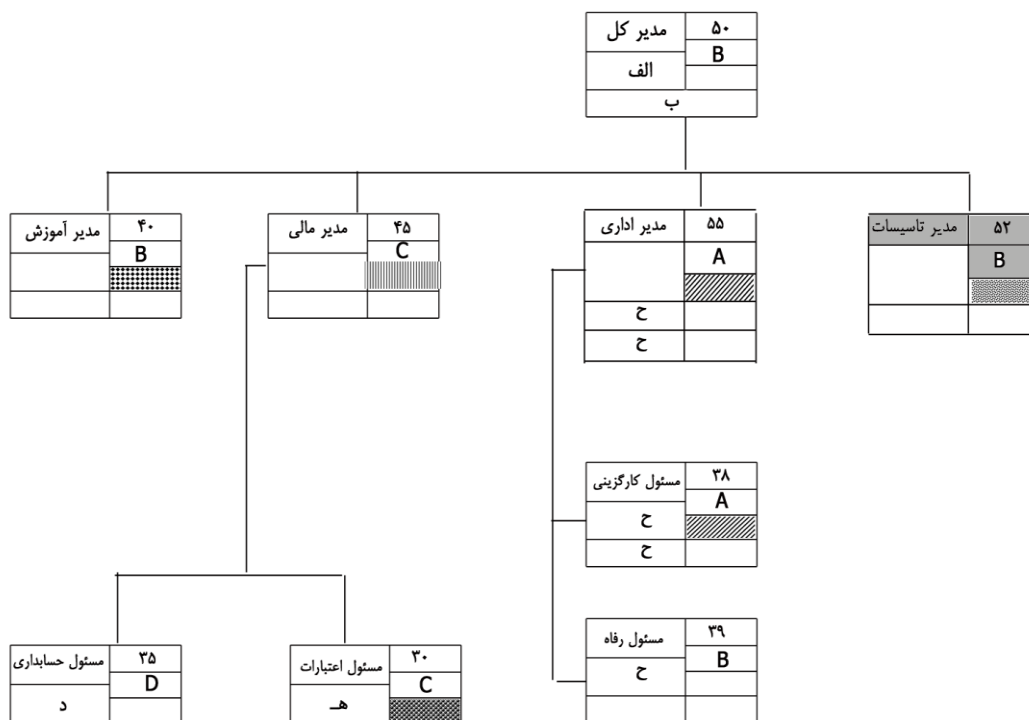
نحوه ارتقاء

	قابل ارتقاء
	ارتقاء پس از شش ماه
	ارتقاء پس از یک سال
	ارتقاء پس از دو سال
	قابلیت ارتقاء فعلا ندارد
	اصلا قابل ارتقا نیست

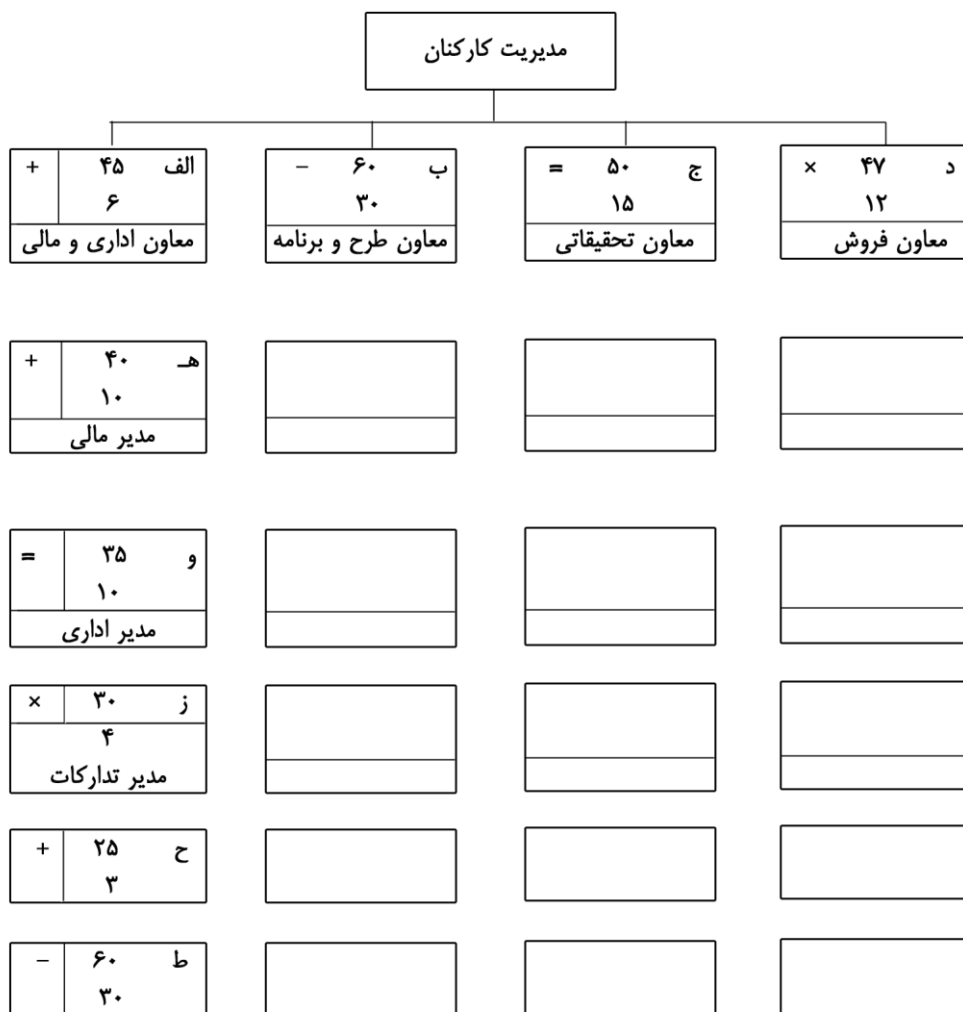
نحوه عملکرد

A	عالی
B	خوب
C	متوسط
D	ضعیف
E	خیلی بد

سن	عنوان شغل
عملکرد	
ارتقاء	نام شاغل
جانشین	



شکل شماره ۲-۵ - تنظیم برنامه کارکنان بر اساس نمودار سازمانی



راهنما:

÷ رضایتبخش ولی غیر قابل ارتقاء

- خاتمه خدمت

+ قابل ارتقاء در حال حاضر

= قابل ارتقاء پس از یک سال

× قابل ارتقاء در آینده

عدد بالای هر حادثه نشان دهنده سن شاغل و عدد پایین هر خانه سابقه خدمت شاغل

شکل شماره ۳-۵ - نمودار جایگزین یا موجودی

ب- استفاده از نمودار جایگزین یا موجودی: با استفاده از این نمودار که در شکل شماره ۳-۵ ملاحظه می‌شود

مدیریت به راحتی می‌تواند جای افراد را که خالی می‌ماند یافته، و با استخدام و یا جابجایی کارکنان به پر کردن

جاهای خالی بپردازد. استفاده از نمودار جایگزینی برای فرد فرد سازمان میسر است و بر خلاف نمودار سازمانی که فقط

پستهای شاخص کلیدی را نشان می‌دهد و بیشتر از بعد تامین مدیریت مورد استفاده قرار می‌گیرد این نمودار رami

توان برای همه پست‌ها و افراد مورد استفاده قرار داد.

۳- استفاده از بانکهای اطلاعاتی نیروی انسانی

به دلیل سرعت تغییرات و تأثیر این تغییرات بر کارکرد های انسانی، مدیران نیروی انسانی استفاده از بانکهای اطلاعات را مورد توجه قرار داده‌اند. منظور از سیستم اطلاعاتی منابع انسانی عبارت است از هر روش سازمان یافته کسب اطلاعات که بر اساس آن درباره نیروی انسانی تصمیم‌گیری می‌شود. جهت طراحی چنین سیستمی باید دقت داشت که اطلاعات به هنگام و به روز باشد، از دقت و اعتبار مناسب برخوردار باشد و ضمن مختصر بودن، جامع و مربوط به نیاز سازمان باشد. در صورتی که موارد مذکور رعایت نگردد، ممکن است تصمیم‌گیری از قوت لازم برخوردار نباشد. امروزه بسیاری از سازمانهای بزرگ به جهت ضرورت، از ماشینهای الکترونیکی بویژه کامپیوتر جهت ذخیره سازی، پردازش و بهینه کردن اطلاعات استفاده می‌کنند.

گر چه مزایای بانکهای اطلاعاتی زیاد است و بر تمام وظایف مدیریت منابع انسانی اثر می‌گذارد اما تأثیر آن بر برنامه‌ریزی نیروی انسانی بیشتر از دیگر کارکرد های منابع انسانی است زیرا که اطلاعات از دیرباز به همراه انسان بوده و به بیان دقیقتر انسان نیازمند بدان بوده است انباشتن اطلاعات، انتقال آن به دیگران، کار بر اساس تجربیات دیگران که از طریق نوشته و یا دیگر ابزار انتقال اطلاعات به ما و دیگر نسلها انتقال می‌یابد. دست به دست هم داده و در طول زندگی انسان او را با موفقیت‌های بزرگی قرین ساخته است. در این رابطه کامپیوتر ماشینی است که بکارگیری اطلاعات را تسهیل می‌کند. نقش تکنولوژی به ویژه ماشینهای الکترونیکی و کامپیوتر در تشکیلات اداری به صورتهای زیر جهت برنامه ریزی امور کارکنان مطرح می‌باشد.

۱ - تسریع در جمع آوری آمار و اطلاعات صحیح و طبقه بندی آنها جهت تجزیه تحلیل و برنامه ریزی های مختلف

۲ - بالا بردن سرعت در انجام امور

۳ - افزایش دقت و اعتبار در انجام کارها

۴ - حفظ کیفیت با توجه به چهارچوب های کمی در تصمیم گیریها

۵ - استفاده به صورت بایگانی و حفظ آرشیو

۲ - فنون پیش‌بینی

برآورد و پیش‌بینی منابع انسانی مورد نیاز برای آینده در هر دوره زمانی، و در هر موضوع از مفاهیم مربوط به برنامه ریزی نیروی انسانی، مثل ریزش و افت نیروی انسانی، ترک خدمت و استخدام نیاز به فنون پیش‌بینی دارد. امروزه فنون متعددی جهت پیش‌بینی نیازها به کار گرفته می‌شود، که برخی بسیار پیچیده و برخی ساده‌اند. برخی

قضاوتی و برخی عینی می‌باشند در هر حال اغلب این فنون از دقت کامل برخوردار نیستند. بلکه در بهترین شرایط توأم با تقریب می‌باشد.

۲/۱) روش‌های پیش‌بینی تقاضای نیروی انسانی

این روشها را می‌توان به دو گروه روشهای ذهنی و عینی تقسیم نمود.

۱/۱) روش‌های ذهنی: که در برگیرنده روشهای چندی مانند قضاوت مدیریتی، فن دلفی و قیاس تاریخی می‌باشد.

الف- روش قضاوت مدیریتی: گاهی اوقات این روش روش عقیده مدیر یا قیاسی نیز نامیده می‌شود در این روش ممکن است غیر از قضاوت مدیریت، از عقاید دیگر کارمندان عملیاتی و فنی نیز استفاده شود. این روش مبتنی بر برآورد مدیریت از تقاضای نیروی انسانی است که خود این نوع قضاوت برگرفته از تجربه پیشین مدیریت و همچنین برنامه ریزی‌های سازمان می‌باشد مجموعه قضاوت مدیریت را می‌توان از پایین‌ترین سطوح آن در سلسله مراتب سازمانی تا رده‌های بالای آن گردآوری نمود و از آن برای بحث و تجدید نظر استفاده کرد.

همچنین می‌توان نگرشی از بالا به پایین را توسط مدیریتهای عالی اعمال کرد. اشکال استفاده از این روش، مطابقت نکردن آن با تغییراتی است که با تجربیات گذشته تفاوت دارد. ضمن آنکه فاقد دقت‌های آماری است. اما از جامعیت برخوردار است و در عین ساده بودن از سرعت مناسبی نیز برخوردار می‌باشد و در صورت نبود داده‌ها و اطلاعات می‌توان باز از آن استفاده نمود برخی از محققین معتقدند با وجود بکار بردن فنون آماری، باز هم استفاده از قضاوت مدیریت مهم است زیرا هدف از کاربرد فنون آماری ساده کردن موضوع تا اندازه‌ای است که مغز انسان بتواند به شکلی کارآمد از آن استفاده کند اما در نهایت این قضاوت ذهنی است که تحلیل نتایج را ارائه می‌دهد.

ب- فن دلفی: این عنوان از نام معبدی در یونان باستان که محل پیشگویی بوده گرفته شده است. این روش در ابتدا بر مبنای حدس و قضاوت و الهام افراد مطرح می‌شد، اما به تدریج توسط صاحب‌نظران شکل علمی پیدا کرد و پذیرش یافت. در این روش ما بدنبال توافق گروهی هستیم. زیرا این اعتقاد وجود دارد که چند کارشناس می‌توانند از یک نفر در امر پیش‌بینی صاحب نظر تر باشد. این شیوه پیش‌بینی از اوضاع اجتماعی تاثیر می‌گیرد. گر چه دقت این نوع پیش‌بینی برای کوتاه مدت و میان مدت کم است، اما در دراز مدت کاربرد بیشتری دارد. در این روش چند مرحله زیر صورت می‌پذیرد.

۱- موضوع بر اساس پرسشهای خاص با گروهی در میان گذاشته میشود و از آنها خواسته می‌شود که جواب بدهند.

۲- جواب‌های ارائه شده از سوی کمیته‌ای جمع‌آوری و تنظیم گردیده و برای متخصصان پاسخ‌دهنده به پرسشها ارسال میگردد.

۳- متخصصان مجدداً با توجه به نتایج حاصل شده به پرسشها پاسخ می‌دهند و پاسخ را ارسال میکنند این عمل ممکن است آنقدر ادامه یابد تا به یک توافق جمعی منجر گردد این روش از نفوذ عقاید خاص جلوگیری می‌کند. البته این روش مستلزم هزینه و زمان است.

ج- پیش‌بینی بر مبنای قیاس تاریخی: این روش یک فن تحلیلی و مقایسه‌ای از تحولات تاریخی گذشته و الگوهای پیش‌بینی درباره آن تحولات در مقایسه با حال حاضر می‌باشد و به این ترتیب در رابطه با مساله تخمین حاصل می‌گردد. داده‌های این روش معمولاً از مطالعات کتابخانه‌ای و تجربیات مأخوذ از خود یا دیگران حاصل می‌شود.

۱/۲) روش عینی: در این روش به استناد مشاهدات و رویدادها واقع شده و ثبت شده جهت پیش‌بینی اقدام میشود و شامل فنون آماری و مطالعه کار میشود.

الف - روشهای آماری: بنیان این روشها بر این فرض استوار است که وضعیت آینده استمراری از گذشته است. بنابراین روندهای گذشته برای همانند سازی با مدل سازی جهت رویدادهای آینده استفاده میشود فنون زیر در این رابطه استفاده می‌شوند:

الف - ۱- مدل‌های مبتنی بر تعمیم روند نیروی انسانی: این مدلها بر مبنای تغییر در تقاضای نیروی انسانی در نظر گرفته شده‌اند و به عوامل مؤثر بر تقاضا توجهی ندارد. بهترین مثال روش تعمیم روند رابطه بین تقاضای نیروی انسانی و زمان است که روند زمانی یا سری زمانی نیز نامیده می‌شود.

این مدل‌ها مفیدترین مدل‌ها برای پیش‌بینی‌های کوتاه مدت و میان مدت بشمار می‌آیند. اما با دو محدودیت عمده مواجه می‌باشند. اولاً ارقام تاریخی نیروی انسانی به کار گرفته شده و لزوماً مشخص کننده تقاضای زمانی نیروی انسانی نیست، ثانیاً این مدل‌ها برای تغییرات داخلی یا خارجی که ممکن است بر تقاضای نیروی انسانی تاثیر بگذارد انعطافی ندارد. بنابراین در این روش به صورت علمی از اطلاعات تاریخی بدون توجه به خوش‌بینی یا بدبینی استفاده می‌شود و از این اطلاعات در تعمیم تجارب گذشته بهره گرفته می‌شود.

الف - ۲ - مدل‌های ربط دهنده تعداد تقاضای نیروی کار با شرایط سازمانی و محیطی: از این مدل‌ها معمولاً برای محاسبه تقاضای نیروی انسانی به عنوان نتیجه فعالیت‌های سازمانی استفاده می‌شود این مدل‌ها را می‌توان با عواملی از قبیل تولید فروش سطح خدمات مسافت پیموده شده و غیره ساخت. از این عوامل می‌توان به تنهایی و یا در ترکیب با عوامل دیگر استفاده کرد. در یک مدل ساده تقاضای نیروی کار با تولید و یا خدمات ربط داده می‌شود این ارتباط همیشگی است اما هیچ پیش‌فرضی درباره اقتصادی کردن چنین شاخصی به چشم نمی‌خورد. در این مدل ساده اگر محصول و خدمات دو برابر شود اصولاً باید نیروی انسانی نیز دو برابر شود.

ب) مطالعه کار: مبنای این روش بر زمان سنجی و تجزیه و تحلیل کارهای انجام شده برحسب نفر ساعت بر واحد محصول است. استانداردهایی که با آن سطح و تعداد کارکنان مورد نیاز برآورده می‌شود، باید بر مبنای تحلیل وظیفه و کار باشد این استاندارد ها را می‌توان از درون سازمان یا بیرون از آن که خود مفیدترین ابزار مطالعه کار و تولید می‌باشد به دست آورد این استانداردها باید در مقاطع منظم زمانی بررسی شوند تا از مناسب بودن آنها اطمینان حاصل شود. برخی مطالعه کار را به دلیل آنکه مبنی بر قضاوت انسانی در تعیین توسعه استانداردها و گروه بندی وظایف می‌باشد یک روش ذهنی می‌دانند اما اغلب صاحب‌نظران از آن به عنوان یک روش عینی نام می‌برند. برای انجام مطالعه کار از روش‌های نمودار کار، زمان بندی کار و ساده کردن کار استفاده می‌شود بر اساس این روش‌ها به هنگام تغییر تعداد پرسنل، افزایش حجم کار، تداخل کار، ساده کردن کارهای تخصصی، کاهش خستگی شدید نیروی انسانی و یا افزایش هزینه انسانی و همچنین تعیین تعداد نیروی انسانی در رابطه با کار از مطالعه کار استفاده می‌گردد.

در مطالعه کار رویه‌های زیر را باید در نظر گرفت:

۱ - انتخاب شغل یا فرآیندی که باید مطالعه شود.

۲ - هر واقعیت مشاهده شده ای که روی می‌دهد ثبت گردد، برای این منظور باید از فنون مناسب استفاده شود، به گونه‌ای که بتوان به راحتی داده‌ها را تحلیل کرد.

۳ - بررسی نقادانه از واقعیت‌های ثبت شده و بررسی چالشی بودن هر چیز که انجام می‌شود،

بررسی مراتب آنها شناخت مقاصد فعالیتها، مکان انجام فعالیت، بررسی تداوم آن فعالیت، شخصی که باید آن را انجام دهد، و وسیله‌ای که با آن کار انجام می‌شود.

۴ - ایجاد اقتصادی ترین روش و پذیرش مستدل آن در همه شرایط.

۵ - اندازه گیری کمیت کار براساس روش‌های انتخاب شده و محاسبه استانداردهای زمانی که برای انجام کار لازم است.

۶ - مشخص نمودن روش تازه و چهارچوب یافته بر اساس زمان به طوری که بتوان آن را با کار منطبق کرد.

۷ - مشخص نمودن روش تازه ای که با استاندارد عملی منطبق بوده و در رابطه با زمان تعیین شده باشد.

۸ - حفظ استاندارد عملی براساس رویه‌های کنترلی مناسب.

رویه‌های ۱-۲-۳ در هر کاری روی می‌دهد. رویه چهارم بخشی از روش مطالعه کار است. در حالی که رویه

پنجم به سنجش کار ارتباط دارد. و سه رویه دیگر نیز به مطالعه زمان و استانداردهای کار وابسته است.

(۲/۲) روش‌های پیش‌بینی عرضه نیروی انسانی

پیش‌بینی عرضه نیروی انسانی با پیشگویی اینکه چگونه عرضه منابع انسانی جاری تغییر خواهد کرد، و در ابتدا چند نفر سازمان را ترک خواهند نمود بلکه چند نفر ترفیع و انتقال خواهند یافت، مرتبط می‌باشد. این تغییرات با توجه به تجزیه و تحلیل رویدادهای گذشته حفظ و یا جابجایی کارکنان و طرح آن در آینده و همچنین ادامه روند موجود پیش‌بینی می‌شود. برخی از صاحب‌نظران این بحث را صرفاً بر اساس تحلیل‌های آماری گسترش یافته توصیف می‌کنند. در حالی که برخی دیگر معتقدند که مسائل رفتاری تأثیر عمده‌ای بر ترک خدمت کارکنان دارد. روش‌های آماری عموماً به دو دسته تجزیه و تحلیل ترک خدمت کارکنان از سازمان و تجزیه و تحلیل جابجایی داخلی تقسیم می‌شوند.

(۲/۲/۱) تجزیه و تحلیل ترک خدمت کارکنان از سازمان: تجزیه و تحلیل ترک خدمت کارکنان به وسیله شاخص‌های ریزش نیرو، جابجایی ثابت، ثابت طول خدمت (بوی)، تجزیه و تحلیل گروه همگن و روش آماری انجام می‌شود.

الف - شاخص سالیانه افت یا ریزش نیروی کار: افت نیروی کار یعنی خارج شدن افراد از ذخیره موجودی سازمان به هر صورت که ممکن است و به طور کلی شامل مواردی چون بازنشستگی، استعفا، اخراج، مرگ و از کار افتادگی می‌باشد. این فن ساده‌ترین فرمول برای محاسبه و توجه به تعداد ترک خدمت کارکنان در طی سال می‌باشد که به صورت درصدی از کل افراد استخدام شده‌ای است که می‌توانستند سازمان را ترک نمایند.

ترک‌کنندگان در سال

$$۱۰۰ \times \frac{\text{تعداد متوسط کارکنان در پستها در طول سال}}{\text{درصد نرخ ریزش نیرو}}$$

برای مثال اگر ۱۸ نفر در سال پیش سازمان پیمان را ترک کرده باشند و متوسط کارکنان متصدی در پستها ۷۰

نفر باشد درصد نرخ ریزش نیروی آن ۲۵/۷٪ خواهد بود.

البته این فن نمی‌تواند بیان کند که ۱۸ نفری که سازمان را ترک کرده‌اند در یک شغل بوده‌اند و یا در ۱۸

شغل، همچنین طول خدمت کارکنان به وسیله این شخص نشان داده نمی‌شود. ضمن آنکه این شاخص بیانگر ترک

خدمت، بر اساس تمایل کارکنان یا عدم تمایل آنان نیز نمی‌باشد. نسبت مذکور صرفاً به افت یا ریزش نیرو توجه دارد. معمولاً برای تشخیص ترک خدمت بر اساس تمایل کارکنان از شاخص جابجایی استفاده می‌شود.

ب - شاخص جابجایی نیروی انسانی: این شاخص نشانگر تمایل نیروی انسانی به ورود و خروج از سازمان می‌باشد، چنانچه این نرخ بالا باشد نشانگر ضعف مدیریت و یا سیاستهای اداری می‌باشد. این شاخص همانند شاخص ریزش نیرو و جابجایی در رابطه با مشاغل و یا طول خدمت نیست، و برای محاسبه آن از رابطه زیر استفاده می‌شود.

$$\text{جابجایی} = \frac{\text{تعداد کل افراد جدا شده از سازمان در یک سال} \times 100}{\text{تعداد متوسط کارکنان در پستها در طی سال}}$$

(عده‌ای که بنا به عللی خارج از کنترل سازمان از سازمان جدا شده‌اند -
تعداد کل افراد جدا شده از سازمان در یک سال)

برای نمونه اگر درمثال مذکور ۴ نفر به عللی خارج از کنترل سازمان از سازمان جدا شده باشند نرخ جابجایی نیرو ۲۰٪ خواهد بود.

ج - شاخص ثبات: این شاخص بر اساس تعداد کارکنانی است که در سراسر دوره در سازمان باقی می‌مانند. معمولاً^{۱۱} کارکنان بایک سال خدمت کامل به عنوان درصدی از کارکنان پستهای یکسال گذشته تعبیر میشوند. رابطه این دو در صورت زیر دیده میشود:

$$\text{درصد ثبات} = \frac{\text{تعداد کارکنان با یکسال خدمت در یک تاریخ معین}}{\text{تعداد کارکنان بکار گرفته شده دقیقاً در یک سال قبل}}$$

د- شاخص ثبات طول خدمت بوی: این شاخص که موسوم به شاخص ثبات بوی می‌باشد، تلاش می‌کند تا اهمیت طول خدمت کارکنان را نمایان سازد. این شاخص به مجموعه طول خدمت جاری کارکنان با همدیگر در یک دوره مشخص توجه دارد، این رقم به درصد کل خدمتی که این کارمندان در طی دوره داشته‌اند، تبدیل می‌شود. معمولاً این دوره دو ساله در نظر گرفته میشود و به صورت رابطه زیر نشان داده می‌شود.

$$\text{مجموع طول خدمت کلیه کارکنان با هم در یک دوره بیش از دو سال بر حسب ماه} \times 100 = \text{درصد ثبات بوی}$$

مجموع طول خدمت کلیه کارکنان با هم در یک دوره بیش از دو سال

هـ - تجزیه و تحلیل گروه همگن: یک گروه همگن به صورت یک گروه متجانس و مشابه از افراد تعریف می‌شود. تحلیل گروه همگن در واقع دنبال کردن رویدادها بر مبنای مقایسه افرادی که سازمان را ترک کرده‌اند. با گروهی از افراد است که با همان مشخصه‌ها و در همان فاصله زمانی به سازمان پیوسته‌اند.

و - روش آماری: این روش تحلیلی در مورد ترک کنندگان سازمان در مقطعی منطقی از نظر زمانی است که اغلب یک سال می‌باشد.

۲/۲/۲ تجزیه و تحلیل جابجایی‌های داخلی: این فنون در مقایسه با روشهای تجزیه و تحلیل ترک خدمت کارکنان پیچیده‌تر می‌باشند. و به وسیله فنون توزیع سن و سابقه خدمت زنجیره مارکو مدل ایستای جمعیتی و منحنی پیشرفت حقوق تحلیل می‌شوند.

الف - فن توزیع سن و سابقه خدمت: این روش تجزیه و تحلیل مسایلی را که ممکن است در آینده روی دهد نشان می‌دهد مسایلی از قبیل مسدود شدن ترفیع و یا بازدارنده‌های دیگر انگیزشی که در این صورت استفاده از این شیوه تجزیه و تحلیل در ارتباط با الگوهای قبلی ترفیع و ارتقاء در سازمان ضرورت دارد.

ب - زنجیره مارکو: این فن یک شیوه شناسایی الگوی ترفیع با توجه به ترفیعات گذشته می‌باشد. این تجزیه و تحلیل احتمال جابجایی کارکنان را از یک پایه به پایه دیگر در یک دوره زمانی مشخص می‌کند. با استفاده از این فن ارتقاء تنزل، انتقال، استخدام و ترک خدمت کارکنان را به داخل، و حرکت در عرض و یا به خارج سازمان را می‌توان مشخص نمود.

ج - مدل ایستای جمعیتی: این فن یک مدل عملی است و برای سازمانهای که برنامه ریزی بهبود دوران خدمت آنها تعریف شده باشد، مفید است. افرادی که در هر سال به سازمان پیوسته‌اند، در دوره‌هایی که به استخدام در آمده‌اند و در سطوحی که از سازمان به کار اشتغال دارند، تشریح می‌شوند. این فن از سرعت و سادگی مناسبی جهت پیش‌بینی عرضه نیروی انسانی برخوردار است.

د- منحنی پیشرفت حقوق: یک منحنی پیشرفت حقوق، حقوق اصلاح شده در رابطه با سن را نشان می‌دهد و می‌توان از آن برای پیش‌بینی حقوق افراد در آینده استفاده کرد که به این ترتیب پایه‌های آینده افراد شناخته می‌شود.

۲/۳ تجزیه و تحلیل وضعیت فعلی عرضه منابع انسانی

وضعیت فعلی عرضه منابع انسانی را می‌توان هم در رابطه با افراد و هم دوره‌های آماری تحقیق نمود. تحلیل ممکن است به صورت فردی یا ترکیبی بر مبنای تعداد کارکنان که بر اساس وظیفه، طبقه بندی شده‌اند، حیطة

مدیریت، حرفه، مهارت، آموزش، دوران خدمت و نتایج ارزشیابی عملکرد انجام شود. جهت تحلیل وضعیت فعلی عرضه نیروی انسانی از فنون تحلیل و طراحی شغلی، سیستم شاخص موزون، حیطه مدیریت بر اساس روابط، دوره زندگی و برنامه ریزی مسیر ترقی و پیشرفت استفاده می‌شود.

الف- تحلیل شغل:

منظور از تحلیل و طراحی شغل، جمع‌آوری اطلاعات در مورد ماهیت و محتوای مشاغل در سازمان است، و اینکه چرا باید آن مشاغل انجام شوند؟ چگونه باید انجام شوند؟ و در ارتباط با کدام هدف سازمان انجام شوند؟ و از چه فعالیت‌هایی تشکیل می‌شوند؟ در هر سازمان فعالیت‌های بسیاری وجود دارد که مراتب این فعالیت‌ها در شکل ۴-۵ نشان داده شده است.

جزء شغلی: کوچکترین بخش از واحد کار است، مثل گذاشتن گوجه در ساندویچ.

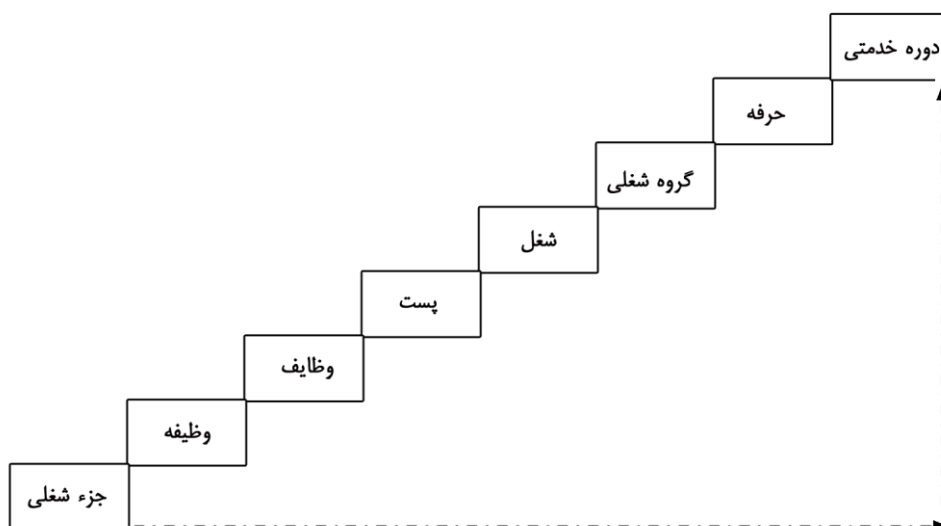
وظیفه: یک فعالیت مشخص کاری جهت نیل به هدف مثل تایپ یک نامه و یا آماده کردن سخنرانی است.

وظایف: متشکل از تعدادی وظیفه است، مثل مشاوره یا کارشناس حسابداری که وظایف چندی مثل آماده

کردن صورتحساب در آمد ماهانه و توزیع حقوق هفتگی راعهده دار می باشد.

پست: پست عبارت است از مجموعه وظایفی که جهت کار در سازمان به یک نفر واگذار می گردد. حداقل

باید به تعداد شاغلین پست وجود داشته باشد. در صورت بیشتر بودن پستها، تعدادی از آنها بالتصدی خواهد ماند.



شکل شماره ۴-۵ - مراتب اطلاعات تحلیل شغل

شغل: هر شغل به صورت یک پست در سازمان بشمار می‌آید. اگر یک موسسه بزرگ بیمه شصت بیمه‌گر عمر را استخدام کند، پس دارای شصت پست بیمه‌گر عمر است اما فقط یک شغل بیمه‌گر داراست. لذا می‌توان گفت؛ شغل عبارت است از مجموع وظایف و مسئولیتهای مستمر و مرتبطی که در یک سازمان به عنوان یک کار واحد شناخته میشود.

گروه شغلی: گروه شغلی عبارت است از دو یا چند شغل که با ویژگیهای مشابه یا با کارهای موازی به صورتی که در تحلیل شغلی دسته بندی شده اند، مشخص می‌شوند. برای مثال در موسسه بیمه، کارکنانی که کار خدماتی و تطبیق با سیاست را ارائه می‌کنند، دوشغلی هستند که شاغلین آنها می‌توانند بجای هم کار کنند، و از این نظر شاغلین آنها باید مشابه باشند.

حرفه: یک حرفه عبارت است از یک گروه مشاغل مشابه که در تمامی سازمان وجود دارد. مثل شاغل: مکانیکی، برق، حسابداری و مهندسی

دوره خدمتی: یک دوره خدمتی توالی پستها، مشاغل یا حرفه‌هایی را که یک شخص در زندگی کاری طی می‌کند، می‌نمایاند. علت تعریف واژه‌های فوق را باید در تحلیل، طراحی مشاغل و ارتباط آنها با همدیگر یافت زیرا با درک ساختار شغلی می‌توان تحلیل و طراحی مناسبی از آن ارائه داد. بر این اساس تجزیه و تحلیل شغل عبارت از کشف منظم فعالیت‌های یک شغل می‌باشد. تجزیه و تحلیل شغل یک رویه فنی است که بر مبنای آن وظایف، مسئولیتهای و مسوولیت پذیری افراد در رابطه با مشاغل مشخص می‌گردد و شامل تنظیم تفصیلی شرح وظیفه، تعیین ارتباط شغل با تکنولوژی و دیگر مشاغل، بررسی دانش، شرایط یا استاندارد مسوولیت‌پذیری در استخدام و دیگر نیازهای لازم می‌باشد.

جهت انجام تجزیه و تحلیل شغلی اقدامات جمع‌آوری اطلاعات، تحلیل و دسته‌بندی اطلاعات تنظیم شرح شغل و شرایط احراز شغل الزامی می‌باشد. در تنظیم شرح شغل باید به مواردی مانند تعیین عنوان شغل، خلاصه تعریف شغل، وظایفی که باید انجام شود، سرپرستی که بر شغل اعمال میشود. ارتباط با مشاغل دیگر، ماشین، ابزار و مواد مورد نیاز شغل، شرایط کار، تعریف واژه‌های غیر معمول، و بیان روشن مفاهیمی که به شغل افزوده می‌شود توجه داشت. در حالی که شرایط احراز شغلی عبارت است از حداقل شرایط مورد نیاز جهت انجام آن شغل از سوی کسی که استخدام می‌شود. بنابراین ما ویژگیهای فردی را از لحاظ دانش، تجربه، مهارت، تحصیل و وضعیت جسمی جهت انجام شغل معین می‌نماییم و به این ترتیب وضعیت فعلی منابع انسانی مشخص میشود. که چه کاری انجام می‌شود؟

چرا انجام می‌شود؟ چگونه انجام می‌شود؟ جهت انجام آن نیازمند چه مهارت‌هایی هستیم؟ و در چه شرایطی انجام می‌شود؟

ب- طراحی شغل:

عبارت است از یکی کردن محتوای کار (وظایف، روابط، رفتارها و کارکردها، مسئولیتها، جبران خدمات به صورت مالی و غیر مالی) و کیفیت مورد نیاز جهت انجام کار (مهارت‌ها، تواناییها، تجربه و دانش) برای هر شغل به گونه‌ای که نیازهای کارکنان و سازمان برآورده شود. جهت طراحی مشاغل از فنون متعددی استفاده می‌گردد که عبارتند از:

ساده کردن کار: این شیوه به تخصصی شدن مشاغل منجر می‌گردد. در ساده کردن کار مثل ساختن یک سنجاق، یک شغل کامل به قسمت‌ها و اجزاء ریزتر تقسیم می‌شود. یعنی یک نفر مفتول سیمی را پرداخت می‌کند، یکی آن را به قطعات تقسیم می‌کند. دیگری آن را برش می‌دهد و سرانجام یکی نوک سنجاق را تیز می‌کند و یکی قفل را بر آن سوار می‌کند. در این روش کارکنان متخصص می‌شوند و کیفیت کار به سبب تخصص و تجربه کارکنان رو به بهبود می‌رود، اما نتیجه بکارگیری این نوع از طراحی کار، ناکامی، از خود بیگانگی، تنبلی، فقدان انگیزه و احساس عدم رضایت کارکنان می‌باشد که در نهایت هزینه‌ها افزایش می‌یابد و بهره‌وری نیز کاهش پیدا می‌نماید.

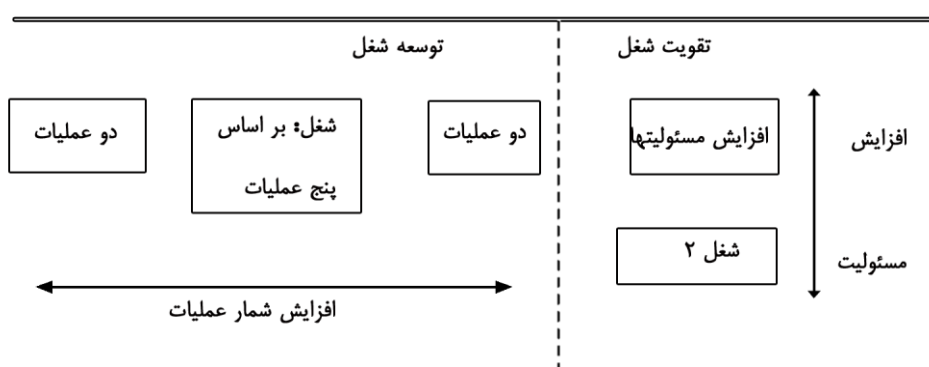
گردش شغلی: گردش شغلی عبارت از جابجایی کارکنان در مشاغل مشابه و در زمان مشخص است. گردش شغلی معمولاً به منظور افزایش روحیه و کاهش ناراضی‌ت در مشاغل ساده به کار گرفته می‌شود. در برنامه‌ریزی گردش شغلی کارکنان به صورت دوره‌ای در مشاغل مشابه و ساده تعویض شغل می‌دهند. برای مثال کارگر بخش تولید با بخش گلگیرسازی به مدت شش ماه جابجایی شغلی خواهد داشت. جابجایی شغلی خستگی و یکنواختی در مشاغل ساده را کاهش می‌دهد. از مزایای دیگر این روش ایجاد انعطاف‌پذیری در سازمان و آموزش نیروی کار می‌باشد. ضمن آنکه تامین نیرو را نیز موجب خواهد شد.

توسعه شغلی: توسعه شغلی در جهت عکس ساده کردن کار می‌باشد. بر اساس این نظریه شمار عملیات در یک شغل افزایش می‌یابد. و این امر به جهت تنوع ایجاد شده در کار، و معنی یافتن کار در نیروی انسانی موجب کاهش احساس خستگی می‌شود. در چنین طراحی شغلی، حجم هزینه‌ها کاهش یافته، میزان مشارکت کارکنان بیشتر می‌شود، غیبت و ترک خدمت نیز کاهش می‌یابد. از جمله انتقادهایی که بر این نظریه شده است نداشتن تاثیرات

انگیزشی قابل توجه در کارکنان به ویژه در بلند مدت می‌باشد، بخصوص اگر این افزایش عملیات هماهنگ با جبران خدمت کارکنان نباشد.

تقویت شغل: وقتی که توسعه شغلی به مفهوم گسترش افقی کار جهت کارمند بشمار آید، تقویت شغل به مفهوم گسترش عمودی کار بر اساس افزایش مسئولیت می‌باشد.

از طریق تقویت شغلی، استقلال، مسئولیت و خود کنترلی بیشتر امکان پذیر خواهد بود. این روش به احساس رضایت، انگیزش بیشتر و افزایش بهره‌وری منجر میشود. شکل شماره ۵-۵ توسعه شغلی و تقویت شغلی را نشان می‌دهد.



شکل شماره ۵-۵ نمایش توسعه شغلی و تقویت شغلی

ج - سیستم شاخص موزون: این سیستم در واقع روشی برای سنجش تعداد افراد مورد نیاز در یک حیطة مدیریت می‌باشد و بر این اساس این روش شاخصی بر مبنای شش عامل محاسبه می‌گردد که این عوامل عبارتند از: تشابه وظایف، تجمع جغرافیایی، پیچیدگی وظایف هدایت و کنترل، هماهنگی و برنامه‌ریزی.

۱ - تشابه وظایف: بر اساس این عامل بررسی می‌گردد که آیا گزارش افراد مختلف به مدیریت تا چه حدی با یکدیگر مشابه است. آیا یکسان هستند یا کاملاً متفاوتند. هر چه میزان تشابه کمتر باشد، درجه اختلاف و تنوع وظایف بیشتر می‌باشد و مدیر آن حیطة روابط بیشتری را باید پاسخگو باشد، و قوه ذهنی بالایی را ارائه می‌دهد، به همین دلیل گفته می‌شود مناسب آن است که این مدیر تعداد کمتری را اداره نماید.

۲- تجمع جغرافیایی: این عامل نحوه استقرار افراد در محل کار را مورد نظر قرار میدهد. نزدیکی یا فاصله دور محل استقرار از مدیریت، بر نحوه ارتباط و زمان لازم برای تماس و بحث تاثیر گذارده و فعالیتهای نظارتی را مشکل می‌سازد.

۳ - پیچیدگی وظایف: بر اساس این عامل هر چه اندازه پیچیدگی مشاغل بیشتر باشد، و نیاز به تخصص‌های پیشرفته‌تر مورد توجه قرار گیرد، تعداد کمتری را می‌توان در حیطه مدیریت اداره نمود. تحلیل واقعی این عامل بر ارزشیابی مشاغل و تنظیم جداول حقوق و دستمزد تاثیر عمده‌ای دارد.

۴ - هدایت و کنترل: هر چه میزان بلوغ و توانایی نیروی انسانی بیشتر باشد، به هدایت و کنترل کمتری نیاز است. بنابراین هر چه نیروی انسانی نیاز به هدایت و کنترل بیشتری داشته باشد، نشان دهنده این است که حیطه مدیریت کمتر خواهد بود.

۵ - هماهنگی: این عامل وضعیت خود مدیر را نشان می‌دهد. این عامل زمینه‌ای را ارزشیابی می‌کند که مدیر برای آن زمان و انرژی مصرف کند. تا هم تعادل لازم را جهت جلوگیری از هماهنگی و ارتباط صحیح وظایف، فعالیتها و نتایج حفظ نماید، و هم بخشهای کلیدی را که در آن بخشها، فعالیتها و برنامه‌ریزها به طور صحیح انجام گیرد.

۶ - برنامه‌ریزی: این عامل به زمان پیچیدگیها، اهمیت برنامه‌ریزی، نتایج آتی، طراحی فعالیتها، وضعیت نیروی انسانی و توان مالی سازمان، بستگی دارد. هر اندازه مسئولیت برنامه‌ریزی بیشتر باشد ناچار باید از تعداد تماسهای خود کاست.

د - حیطه مدیریت بر اساس روابط: یکی از روشهای محاسبه حیطه مدیریت که در پیش‌بینی تعداد نیروی انسانی و برنامه‌ریزی نیروی انسانی کمک شایانی می‌کند، محاسبه تعداد افراد بر اساس تعداد روابط بین مدیر و زیردستان می‌باشد. طبق این نظر سه نوع رابطه بین سرپرستان و زیردستان جهت هدایت زیردستان می‌توان شناسایی کرد که شامل رابطه هدایتی فردی، رابطه هدایتی گروهی و رابطه هدایتی ترکیبی فردی و گروهی می‌باشد.

ه - چرخه زندگی: زندگی کاری یک فرد را هرگز نمی‌توان به صورت یک پدیده مجزا تحلیل نمود. مدیران معمولاً در رابطه با زیردستان به تصمیم‌گیری مبادرت می‌ورزند. بی‌آنکه به تاثیر آن تصمیم بر زندگی فردی و خانوادگی مرتوس توجه داشته باشند. این بی‌توجهی در جابجایی‌های داخلی و خارجی سازمان موجب بی‌انگیزه شدن نیروی انسانی خواهد شد. جدول شماره ۲-۵ چرخه زندگی افراد را نشان می‌دهد.

رشد فردی	رشد خانوادگی	بهبود خانوادگی
کودکی نوجوانی بلوغ جوانی	بچگی تشکیل خانواده نداده است متأهل شده است - همسرش ۱ - شاغل نیست ۲ - شاغل است ۳ - کیفیت دوران خدمتی خوب و متناسب بکار گرفته شده است ۴ - کیفیت دوران خدمتی خوب، اشتغال کامل تشکیل خانواده داده است: ۱ - یک فرزند دارند ۲ - دو یا بیشتر فرزند مهدکودکی دارند ۳ - دو یا بیشتر فرزند مدرسه ای دارند ۴ - اولین فرزند خانه را ترک کرده است ۵ - همه فرزندان از آنها جدا شده‌اند فقدان همسر	رشد (سن ۰ تا ۱۴ سال) کشف استعداد (سن ۱۵ تا ۲۴ سال) استقرار (سن ۲۵ تا ۴۴ سال) ابقاء (سن ۴۵ تا ۶۵ سال) بازنشستگی (از ۶۵ سال بیشتر)
کهنسالی (کهولت)		

جدول شماره ۲-۵ - مراحل چرخه زندگی

در این دوره از زندگی سه مرحله مهم متداخل به هم از نوزادی تا کهولت نشان داده شده است و ویژگی‌های هر مرحله با توجه به زمان سنی نیز مطرح گردیده است. اعتماد به اولیاء در کودکی، وجدان سالم داشتن در نوجوانی و دوران بلوغ، جستجو برای تعلق اجتماعی و تشخیص در ابتدای جوانی، و از این رو صمیمیت نشان دادن با دیگران در دوران بلوغ و جوانی، نگران بودن بخاطر راهنمایی نسل آینده در دوران بزرگسالی و سرانجام التزام به خود، متکی بودن به خود در زمان پیری از ویژگی‌های مهم این دوره زندگی است. زندگی دوره جوانی با جستجو برای شغلی برای آینده که در بردارنده تشخیص می‌باشد، نقش بسیار مهمی دارد. در این رابطه فرد به دنبال رد برخی از ارزشها و یا قبول ارزشهای جدید می‌باشد. تشخیص زمان برای او معنا پیدا می‌کند به گونه‌ای که نقش کاری خود را حاصل نماید. یعنی به استخدام در آید و تطبیقی مطابق با ظرفیتهای خود، ارزشها و فرصتها در خود بوجود آورد.

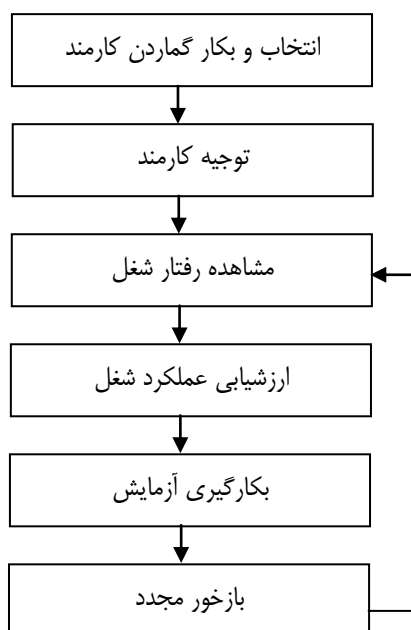
بخش دیگر این شکل مربوط به رشد و توسعه زندگی خانوادگی وی می‌باشد. کارمندان مجرد برای پذیرش تصمیمات شغلی که در بردارنده نقل و انتقالات در واحدهای جغرافیایی سازمان می‌باشند، مستعدترند. اگر یک شخص ازدواج کرده باشد و همسرش شاغل نباشد پذیرش تصمیمات در رابطه با نقل و انتقالات برایش راحت‌تر می‌باشد، اما برخی از اوقات این وضعیت بدلیل مخالفت همسران غیر شاغل به راحتی جریان نمی‌یابد.

همزمان با رشد مداوم اشتغال زنان در سازمانهای مختلف، گونه‌ای متفاوت از تعارض در زندگی کاری و خانوادگی نمود می‌یابد. معمولاً مؤسسات تمایل ندارند که همسران شاغلین کلیدی آنها بخصوص در زمینه‌های مالی و حسابداری و طراحی، شاغل در سازمانهای رقیب باشند. اگر همسر شاغلی خود شاغل باشد درخواست از آن کارمند برای انتقال به مکانی دیگر در راستای توسعه شغلی سازمان مشکلات بسیاری را پدیدار خواهد کرد. هنگامی که کارمند دارای خانواده می‌باشد، انتقال شغلی و جغرافیایی وی به راحتی امکان‌پذیر نیست، داشتن فرزندان مدرسه‌ای این مشکلات را فزاینده‌تر می‌سازد. در هر انتقال از یک جامعه به جامعه دیگری، خانواده با مشکلات متعددی مانند از دست دادن دوستان، مشکل خرید و فروش مسکن، تحصیلات فرزندان و ... مواجه می‌باشد. این مشکلات حداقل در کوتاه مدت بر عملکرد کارمند تأثیر می‌گذارد. در بسیاری از اوقات کارمند برای حل این مشکلات ممکن است پیشرفت شغلی خود را به خطر اندازند. در مرحله استقرار هر چه فرد کارآموزی و آموزش بیشتر داشته باشد، و به عبارت دیگر هر چه در مرحله استقرار با افت و خیز بیشتری مواجه باشند، در ۵ یا ۱۰ سال بعد خدمت خود موفقتر خواهد بود، صاحب‌نظران این مرحله را مقطع ۲۵ سالگی سن افراد می‌دانند. بازخورهای شغلی مانند: اولین قدردانی از نحوه انجام کار، اولین پروژه تکمیل شده، و اولین ترفیع برای شاغل جوان از وقایع مهم بشمار می‌آید و فرد را به استقلال کاری رهنمون می‌سازد. در این حالت شاغل کمتر به سرپرست خود متکی خواهد شد و حس همکاری و تبادل نظر با همکاران و همدیفان را به همراه خواهد داشت. این سالها، سالهای مولد بسیاری از مشاغل خواهد بود.

مرحله بقاء و نگهداری عبارت از ارائه عملکرد کارمند برای حفظ موقعیتش می‌باشد. در اوضاع پویا و رقابتی این امر مستلزم آموختن مداوم و بهنگام شدن با رویدادهای روزانه می‌باشد. ممکن است برای برخی از افراد این مرحله همراه با بحران وسختی باشد. برخی از افراد، برای انتقال به یک شغل جدید تلاش می‌کنند و آزمونی جدید را از خود ارائه می‌دهند، و برخی نیز تلاش می‌کنند که خود را وارد آموزش‌های دانشگاهی نمایند. تحقیقات در مورد مشاغل خلاق، مانند شعرا، تصنیف‌کنندگان، نقاشان، نویسندگان و مجسمه‌سازان متوسط عمر ۳۵ تا ۳۹ سال را نشان می‌دهد، هر چه نابغه‌ای آثارش بزرگتر باشد، نرخ مرگش در این محدوده بیشتر است. البته در سازمانهای بازرگانی این پدیده در سنی بالاتر اتفاق می‌افتد. مرحله رکود و بازنشستگی نیز در زندگی کارکنان مرحله بحرانی است که موجب احساس انزوا و بی‌هدفی در فرد می‌گردد. در عین حال بررسی این روند زندگی برنامه‌ریزی نیروی انسانی در داخل سازمان و بر اساس توانایی و وظایف شاغلین را ضروری می‌نماید.

و — برنامه ریزی مسیر ترقی و پیشرفت : بر اساس این مدل تلاشی مستمر با انتصاب شخص در یک شغل آغاز و توجیه مقدماتی نیز شروع می‌شود. سپس عملکرد شغلی با استاندارد های پیش بینی شده برای شغل مقایسه می‌گردد. بر اساس این مقایسه نقاط قوت وضعف مورد توجه قرار می‌گیرد. بر این اساس مدیریت قادر است در رابطه با

اتخاذ تصمیم نسبت به دوران خدمت وی اقدام نماید. این نوع تصمیمات بر عوامل متعددی مانند نیازها، تواناییها، اشتیاق‌های شخصی، بلوغ فرد و نیازهای سازمان مبتنی می‌باشد. مدیریت بر این اساس می‌تواند نیازهای خاص کارکنان را در برنامه‌های آموزشی و پرورشی خود لحاظ کند. این روند را می‌توان در شکل شماره ۶-۵ - مشاهده کرد.



شکل شماره ۶-۵ - فرآیند برنامه‌ریزی دوران خدمت

این برنامه‌ریزی تغییراتی را که در افراد و سازمان روی می‌دهد مورد توجه قرار داده و بر اساس پیشرفت شغلی افراد، چهارچوب تعیین افراد و جذب و تامین نیروها را مشخص می‌نماید و همچنین انعطاف‌پذیری و پویایی سازمان را در رابطه با تغییر محیطی نیز قابل پیش‌بینی می‌سازد. این مدل با مطرح کردن چهارچوب‌های آزمایشی امکان استفاده بهینه از نیروی انسانی را با توجه به تمایلات او نشان داده و از این نظر برنامه‌ریزی نیروی انسانی را با توجه به منابع انسانی اجتناب‌ناپذیر می‌کند.

۲/۴) پیش‌بینی منابع خارجی عرضه نیروی انسانی

اطلاعات حاصله از قلمرو محلی و منطقه‌ای بسیار مهم است. با وجود این اطلاعات در باره نیروی انسانی ملی نیز دارای اهمیت می‌باشد. عواملی مانند ایجاد مناطق کار، ساختمان‌سازی، توسعه حمل و نقل، سطح بیکاری در منطقه، تجارب قبلی درباره مهارت‌ها، استخدام یا عدم استخدام، بازده سیستم آموزشی و تسهیلات برای آموزش دادن

افراد، از مهمترین عوامل پیش‌بینی منابع خارجی عرضه نیروی انسانی بر مبنای عوامل ملی و منطقه‌ای است. در پیش‌بینی منابع خارجی نیروی انسانی از منحنی یادگیری، بازدهی سرمایه‌گذاری و تقاضای اجتماعی استفاده می‌شود.

الف - منحنی یادگیری: در این روش رابطه بین افزایش میزان محصول و افزایش میزان بهره‌وری مورد تحلیل قرار می‌گیرد. بر طبق این نظریه هر گاه میزان محصول و خدمات دو برابر شود، زمان کار لازم برای آن محصول ضرورتاً دو برابر نمی‌شود، بلکه به نسبت کمتری، متناسب با وضعیت محیطی افزایش می‌یابد. طبق نظر محققین این نسبت در حدود $4/5$ می‌باشد. به عبارت دیگر می‌توان گفت هرگاه حجم محصول دو برابر افزایش یابد، باید ۸۰ درصد به نیروی انسانی افزوده شود. صاحب‌نظران در تفسیر این پدیده می‌گویند ۲۰ درصد افزایش میزان تولید علی‌رغم ۸۰ درصد افزایش نسبت نیروی انسانی به دلیل یادگیری و آموزشی است که بر اساس آن نیروی انسانی در حین انجام کار مهارت‌های لازم را کسب کرده است.

ب - روش بازدهی سرمایه‌گذاری: در این روش تلاش می‌شود تا هزینه‌ها و درآمدها برای یک زمان معین کاهش یابد، تا درآمدها و هزینه‌های سال‌های در نظر گرفته شده قابلیت مقایسه با وضعیت فعلی را داشته باشد.

ج- روش تقاضای اجتماعی: در این روش پرورش نیروی انسانی از دیدگاه جمعیت متقاضی آموزش مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این فن منظور از تقاضای اجتماعی عبارت است از کل تقاضای افراد برای آموزش در یک زمان و مکان معین و تحت شرایط فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی که وجود دارد. بر اساس این روش پیش‌بینی می‌شود که چه تعداد افراد واجد شرایط آموزش داده خواهند شد و چه تعداد از افراد آموزش دیده در سطوح ابتدایی مایل به طی آموزش‌های سطوح میانی و عالی هستند. در این روش هر چه سازمان عهده‌دار هزینه‌های پرورش نیرو شود، تقاضای بیشتری از سوی افراد جهت استفاده از فرصت‌های آموزش مطرح می‌شود. برای تخمین تقاضا بکارگیری این فن در سطح اجتماعی نیازمند توجه به نرخ رشد جمعیت، توزیع سنی جمعیت، تغییرات جمعیت در گروه‌های مختلف طبقه‌بندی افراد بر اساس مقاطع موجود و تقاضای افراد برای آموزش در هر مقطع می‌باشد. بازدهی اقتصادی فردی شخص آموزش دیده از بازدهی اجتماعی آن بیشتر بوده، و این روش جهت آموزش اجباری نیز مناسب است. اجرای این روش برای سازمان‌هایی که دارای توان مالی و استعداد فنی چندان مناسبی نیستند، توصیه نمی‌شود. در هر حال برای آموزش و پرورش نیرو در سطح وسیع و تعداد زیاد این روش بهترین روش از جهت کمیت پرورش نیرو می‌باشد. (سید جوادین، ۱۳۷۵، ص ۱۳۲ - ۹۳).

۳- روش‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی

روش‌های پیش‌بینی نیاز به نیروی انسانی بسیار متنوع است. محققان بنا به تجربه علمی که بر درک آن از واقعیات کشورها، اطلاعات در دسترس و مقتضیات اقتصادی استوار است. یکی از شیوه‌هایی را بر می‌گزینند. گاهی برای ارائه پیش‌بینی‌های دقیق‌تر با استفاده از ترکیبی از چند راه اقدام می‌کنند اما در اصل می‌توان به روش‌های کلی زیر که به نحوی، دیگر روش‌ها را تحت تأثیر قرار داده‌اند اشاره کرد.

روش اول: در این روش که بسیار ساده است بطور مستقیم از کارفرمایان پرسیده می‌شود که مثلاً در یک یا دو سال آینده چه تعداد نیروی انسانی و با چه تخصص‌هایی نیازمند هستند. بعد از اخذ اطلاعات و کسر تعداد مرگ و میر و بازنشستگان از جمع داده‌هایی آماری می‌توان پیش‌بینی افزایش تقاضای موثر نیروی کار را در سال هدف تعیین نمود این روش بیشتر برای برنامه‌ریزی کوتاه مدت مناسب است.

روش دوم: این روش به افزایش نیروی نسبت کار به محصول موسوم است و با توجه به مشاهدات و قیاس روند گذشته، وضعیت آینده را پیش‌بینی می‌نماید. در اینجا منظور نیروی انسانی است که در یک گروه شغلی مشخصی شاغل است و غرض از تولید، تولید صنعتی و با درآمد ملی است در واقع میزان کاربری تخصصی رادر مقابل نیاز به سرمایه یعنی برای تولید یک محصول خاص اندازه می‌گیرند.

روش سوم: روش (کادری استاندارد) می‌باشد و بیشتر مورد علاقه برنامه‌ریزان نیروی انسانی در اتحاد شوروی سابق بوده که شاید بیش از برنامه‌ریزان سایر کشورها به برآورد نیاز به نیروی انسانی در دراز مدت توجه داشته‌اند با این روش که در شوروی به نسبت اشیاع معروف است و اولین بار در سال ۱۹۳۰ در آنجا بکار گرفته شد می‌توان استاندارد فرم‌های مربوط به کارکنان در بخش‌های گوناگون را تعیین نمود. بدین ترتیب استاندارد مورد نظر مثلاً نسبت معلم به شاگرد و پزشک به جمعیت را تعیین کرده سپس نیاز خود را به نیروی انسانی مشخص می‌ساختند در نهایت هم ترازهای نیروی انسانی را در موسسات بخش‌ها و کل اقتصاد در سطوح کارگران غیرماهر ماهر و متخصص بدست می‌آوردند.

روش چهارم: روش مقایسه‌ای بین‌المللی است که نسبت نیروی انسانی متخصص در مشاغل و فعالیت‌های اقتصادی یک کشور را با توجه به ماتریس‌های (تخصصی، شغل، فعالیت شغل و تخصص، فعالیت) الگو قرار داده و نیاز به نیروی انسانی متخصص کشور را برآورد می‌نماید.

روش پنجم: روش مبتنی بر کشش نیروی کار

برنامه ریزان نیروی انسانی بر اساس دانش علمی و تجربیات کارشناسی خود دریافته‌اند که در اکثر کشورها رابطه مهم و قابل توجهی بین روند اشتغال و تغییرهای گوناگون اقتصادی اجتماعی وجود دارد. البته در بسیاری از مطالعات موردی که در این زمینه و در کشور های مختلف صورت گرفت به این نتیجه رسیده‌اند که توسعه منابع انسانی هم علت و هم معلول رشد اقتصادی اجتماعی است یعنی بین این متغیرها یک رابطه متقابل وجود دارد. گروه‌های کارشناسی متعددی مدل‌های رگرسیونی گوناگون را در این زمینه آزمایش کرده‌اند. بدین صورت که تقاضا برای نیروی متخصص را به عنوان متغیری که تابع متغیرهای مستقلی مانند تولید ناخالص ملی، درآمد سرانه، تشکیل سرمایه، جمعیت کل، نرخ باسوادی و ... باشد در نظر گرفته و سپس کشش تقاضای نیروی انسانی متخصص مورد نیاز را در آینده تعیین می‌کنند چنانچه از مطالعه روش‌های فوق استفاده می‌گردد برنامه ریزان نیروی انسانی در هر کشوری باید با توجه به داده‌های آماری و منابع اطلاعاتی موجود روش مناسبی را اتخاذ نمایند بدیهی است که می‌توان با تلفیق چنین روش ضریب اطمینان پیش‌بینی‌های خود را افزایش داد. (هداوند، ۱۳۸۷، ص ۴-۵).

۴- تکنیک‌های پیش‌بینی نیروی انسانی

جهت انجام هر نوع برنامه‌ریزی بایستی تکنیک‌های پیش‌بینی مشخص وجود داشته باشد و این تکنیک‌ها در مورد پیش‌بینی عرضه و تقاضا متفاوت خواهد بود امروزه تکنیک‌های متفاوتی وجود دارد، اما در یک بررسی که از شرکت‌های آمریکائی بعمل آمده است، «از پانصد پرسشنامه توزیع شده بین مدیران شرکت‌هایی که در آنها برنامه‌ریزی انجام شده بود از ۳۳۳ پرسشنامه برگشتی، اطلاعات ذیل در مورد تکنیک‌های پیش‌بینی استخراج شده است» (جهانگیری، ۱۳۷۱، ص ۳۹).

درصد	تعداد (بر اساس شرکت)	شرح
۸۳/۹	۱۲	نمودارهای جایگزینی
۵۱	۷۳	فهرست مهارت‌ها
۵۳/۸	۷۷	جدول سازمانی امور اداری
۴/۹	۷	سری‌های زمانی
۳/۵	۵	روش‌های دلفی
۹/۸	۱۴	نمونه کامپیوتری (شبیه سازی)
۴/۲	۶	روش زنجیره‌های مارکوف
۷/۷	۱۱	و سایر

خلاصه فصل پنجم

مهم‌ترین ابزارهای پیش‌بینی منابع انسانی در سازمانها عبارتند از: جدول پیش‌بینی نیازهای انسانی، نمودارها، استفاده از بانکهای اطلاعاتی نیروی انسانی. در پیش‌بینی نیروی انسانی از فنون متعددی استفاده می‌شود که عبارتند از: ۱- روشهای پیش‌بینی تقاضای نیروی انسانی که شامل روشهای ذهنی و عینی می‌باشد و روشهای ذهنی نیز شامل قضاوت مدیریتی، فن دلفی و قیاس تاریخی است و روشهای عینی شامل روشهای آماری و مطالعه کار می‌باشد و ۲- روش‌های پیش‌بینی عرضه نیروی انسانی که با استفاده از تحلیل‌های آماری؛ (الف) تجزیه و تحلیل ترک خدمت کارکنان از سازمان و (ب) تجزیه و تحلیل جابجایی‌های داخلی صورت می‌گیرد. در تجزیه و تحلیل جابه‌جایی داخلی از فنون توزیع سنی و سابقه خدمت، زنجیره مارکو و مدل ایستای جمعیتی استفاده می‌شود. ۳- تجزیه و تحلیل وضعیت فعلی عرضه منابع انسانی که در این روش با استفاده از تحلیل شغل، طراحی شغل، سیستم شاخص موزون، حیطه مدیریت بر اساس روابط، چرخه زندگی، برنامه‌ریزی مسیر ترقی و پیشرفت نسبت به پیش‌بینی وضعیت تحصیل منابع انسانی اقدام می‌گردد و ۴- پیش‌بینی منابع خارجی عرضه نیروی انسانی که در این روش از منحنی یادگیری، روش بازدهی سرمایه گذاری، روش تقاضای اجتماعی استفاده می‌گردد. در این فصل همچنین به روشهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی و مهم‌ترین تکنیکهای پیش‌بینی نیروی انسانی مانند نمودارهای جایگزینی اشاره شد.

سؤالات فصل پنجم

- ۱- ابزارهای پیش‌بینی نیروی انسانی را نام برده و هر کدام را بطور مختصر توضیح دهید.
- ۲- فنون پیش‌بینی منابع انسانی را نام ببرید.
- ۳- روشهای پیش‌بینی تقاضای نیروی انسانی را نام برده و هر کدام را شرح دهید.
- ۴- روشهای پیش‌بینی عرضه نیروی انسانی را نام برده و هر کدام را شرح دهید.
- ۵- روشهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی را توضیح دهید.
- ۶- تکنیک‌های پیش‌بینی نیروی انسانی را نام ببرید.

فصل ششم

فرایند و مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی

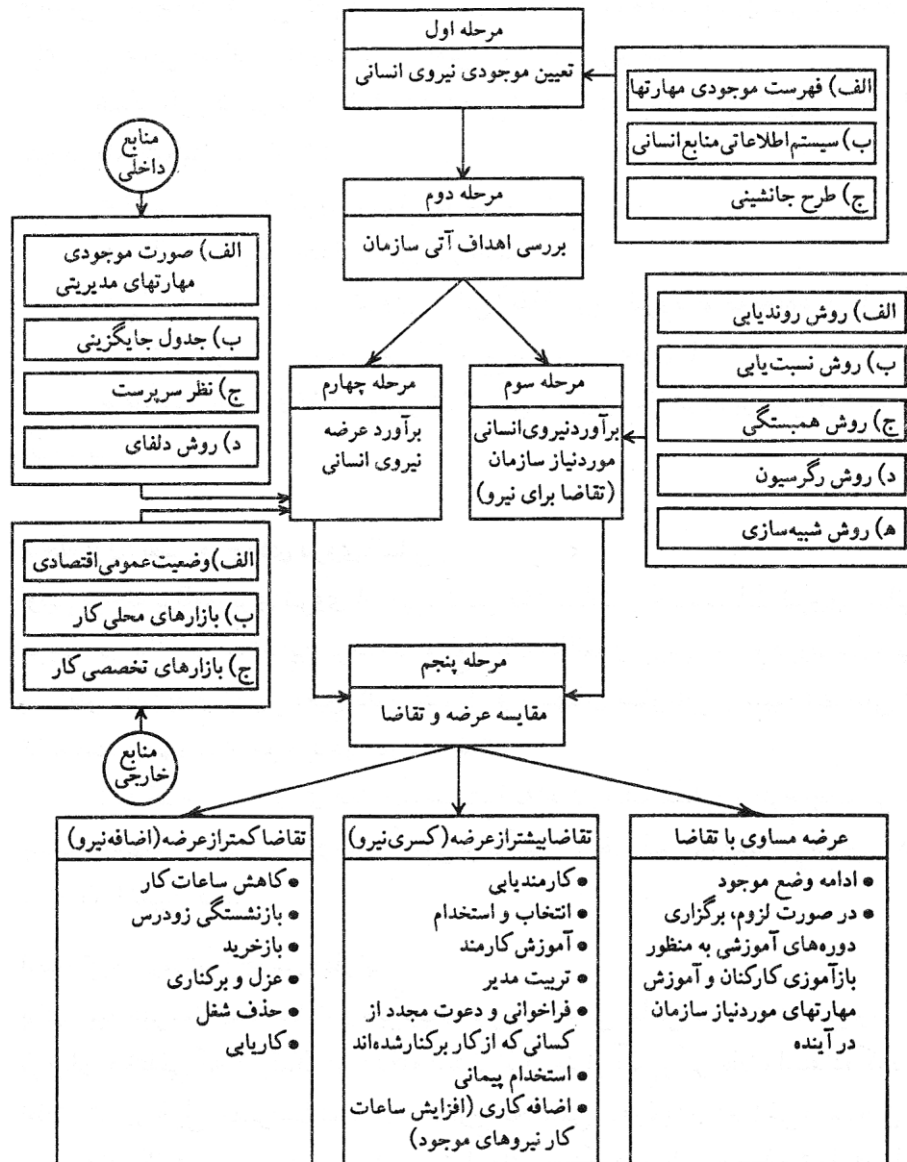
اهداف درسی:

پس از مطالعه و فراگیری این فصل خواننده قادر خواهد بود:

- ۱ - فرایند و مراحل برنامه‌ریزی نیروی انسانی را با ذکر مثال بطور کامل تشریح نماید.
- ۲ - طرح وتر را در زمینه برنامه‌ریزی نیروی انسانی توضیح دهد.
- ۳ - عرضه و تقاضای نیروی انسانی را در وضعیت‌های کمبود نیروی انسانی، مازاد نیروی انسانی و تعادل نیروی انسانی در سازمانها را تجزیه و تحلیل و تشریح نماید.
- ۴ - نحوه مدل سازی برای تأمین نیروی انسانی را شرح دهد.
- ۵ - عوامل عمده مؤثر در تعیین نیازمندیهای نیروی انسانی را توضیح دهد.

۱- فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی

برنامه ریزی نیروی انسانی فرآیندی است که بوسیله آن سازمان معین می کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارت‌هایی، برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد. همانطور که در شکل ۱-۶ مشاهده می شود فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی از پنج مرحله تشکیل شده است:



شکل ۱-۶ - فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی

مراحل فرآیند نیروی انسانی:

- تعیین موجودی نیروی انسانی در سازمان.
- مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان
- برآورد نیاز سازمان به نیروی انسانی (تقاضا برای نیرو با توجه به اهداف آتی)

- برآورد عرضه نیروی انسانی (از منابع داخلی و خارجی)
- مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی و تعیین سیاستهای پرسنلی بر آن اساس.

مرحله اول: تعیین موجودی نیروی انسانی

الف) تهیه فهرست موجودی مهارتها (نیروی انسانی موجود در سازمان)

ب) سیستم اطلاعاتی منابع انسانی

منظور از سیستم اطلاعاتی منابع انسانی، استفاده از روش منظم و سازمان یافته برای کسب اطلاعاتی است که تصمیم‌گیری عقلایی درباره منابع انسانی را در سازمان امکان‌پذیر سازد. این اطلاعات باید به روز، صحیح و دقیق، کوتاه و مختصر، مربوط و مناسب، کامل، و به هنگام باشد.

مراحل طراحی سیستم اطلاعاتی منابع انسانی

۱ - مطالعه و شناخت سیستم فعلی

۲ - تعیین اولویتهای اطلاعاتی

۳ - طراحی سیستم اطلاعاتی جدید

۴ - انتخاب و نصب کامپیوتر

۵ - حفظ کیفیت سیستم اطلاع رسانی

ج) طرح جانشینی

علاوه بر تهیه فهرست مهارتهای موجود، در بعضی از سازمانها فهرستی از مهارتها و ویژگیهای مدیران میانی و ارشد به طور جداگانه به منظور تعیین ردیف و توالی جانشینی تهیه می‌شود تا مشخص گردد چه کسانی به چه ترتیبی در چه پست‌هایی قرار خواهند گرفت.

مرحله دوم: بررسی اهداف آتی سازمان

تعداد افراد و نوع تخصص‌های مورد نیاز، بستگی به اهداف و استراتژیهای کلی سازمان دارد. در مجموع اهداف کلی سازمان و درآمدهایی که انتظار می‌رود در اثر دستیابی به این اهداف عاید سازمان شود، و عامل اصلی در تعیین نیاز سازمان به نیروی انسانی و کم و کیف آن است.

مرحله سوم: برآورد و تعیین نیروی انسانی مورد نیاز (تقاضا برای نیرو)

برای محاسبه تعداد نیروی انسانی مورد نیاز سازمان، نخست باید میزان تقاضا برای تولیدات یا خدمات سازمان

برآورد گردد و سپس تعداد نیروهای لازم برای جوابگویی به این تقاضا تعیین شود.

روشهای برآورد نیروی انسانی مورد نیاز

الف) روش روندیابی: پیش‌بینی نیازهای آتی به نیروی انسانی را می‌توان با مطالعه تعداد افرادی که در چند سال گذشته به استخدام سازمان درآمده‌اند، آغاز کرد. با محاسباتی که انجام می‌گیرد، احتمال ادامه این روند، تعیین می‌شود و مبنای پیش‌بینی نیازهای آتی سازمان به نیروی انسانی قرار می‌گیرد.

در این روش تعداد استخدام شدگان در سالهای پیش را مورد ارزیابی قرار داده و با توجه به روند جذب سالهای گذشته می‌توان میزان جذب نیروی انسانی آتی را مورد محاسبه قرار داد مثلاً اگر در سالهای گذشته بطور متوسط ۱۰۰ نفر نیرو جذب سازمان شده طبیعی است که می‌توان میزان جذب نیروی انسانی در سال آتی را به همین ترتیب تخمین زد.

ب) روش نسبت یابی: در این روش با فرض ثبات کارکرد یا راندمان افراد، نسبت میان یک عامل معین (مانند حجم فروش) و تعداد افراد مورد نیاز سنجیده می‌شود.

برای استفاده از این روش باید ابتدا، ارتباط توسعه اهداف کمی و کیفی سازمان در سالهای قبل، و تعداد نیروی انسانی جذب شده را مورد بررسی قرار داد تا به عدد خاصی رسید، سپس اهداف کمی و کیفی را در سالهای آینده پیش‌بینی نمود و بر اساس ارتباط آن و عدد خاصی که در اختیار داریم نیاز به نیروی انسانی آتی را برآورد نمود. تذکر: در استفاده از روش روندیابی، و نسبت یابی، فرض بر این است که بازده با کارکرد افراد ثابت است و نمی‌توان با تغییر روش و با آموزش و یا ایجاد انگیزه‌های دیگر راندمان کاری آنها را افزایش داد و در نتیجه نیاز به نیروی انسانی را از نظر تعداد، کمتر در نظر گرفت.

ج) روش همبستگی: رابطه آماری میان دو متغیر را می‌توان به وسیله روش همبستگی محاسبه کرد. در این روش، ارتباط میان میزان فعالیت در سازمان و تعداد افراد مورد نیاز بررسی می‌شود. چنانچه ارتباط و همبستگی میان دو عامل وجود داشته باشد، می‌توان پیش‌بینی کرد در صورت تغییر میزان فعالیت مورد نظر، تعداد افراد مورد نیاز چقدر خواهد بود. پیش‌بینی‌هایی که بر اساس روش همبستگی انجام می‌گیرد، به مراتب دقیق‌تر از پیش‌بینی‌هایی است که بر اساس دو روش قبلی انجام می‌گیرد.

در این روش میزان فعالیت سازمان را با میزان نیروی انسانی مورد ارزیابی قرار داده و از رابطه آماری بین این دو متغیر (فعالیت سازمان - نیروی انسانی) می‌توان نیاز به نیروی انسانی را برآورد کرد.

به عنوان مثال اگر تعداد کارکنان کارگزینی خود را که از هم اکنون ۲۰ نفر است و کارگزینی ۵ هزار پرسنل را انجام می‌دهند برای ۶ هزار پرسنل در سال آینده و برای ۸ هزار پرسنل در دو سال آینده برآورد نمائیم، با یک محاسبه

ساده آماری به این نتیجه می‌رسیم، که برای ۶ هزار نفر به ۲۴ نفر نیروی انسانی و برای ۸ هزار پرسنل به ۳۲ نفر نیروی انسانی نیاز داریم و با کسر ۲۰ نفر موجود از این اعداد تعداد نیروی انسانی مورد نیاز معین می‌شود.

$$۶۰۰۰ \times ۲۰ \div ۵۰۰۰ - ۲۰ = ۴$$

$$۸۰۰۰ \times ۲۴ \div ۶۰۰۰ - ۲۰ = ۱۲$$

اعداد حاصل از این روش به مراتب صحیح‌تر از دو روش قبلی است.

د) روش رگرسیون (همبستگی خطی و ترکیبی): رگرسیون روشی است که از طریق آن می‌توان با استفاده از اطلاعاتی که در مورد متغیر مستقل وجود دارد، متغیرهای وابسته را پیش‌بینی کرد. هنگامی که تنها یک متغیر مستقل و یک متغیر وابسته مطالعه می‌شود، رگرسیون را خطی ساده و هنگامی که بیش از یک متغیر مستقل وجود داشته باشد، آن را رگرسیون مرکب (چند متغیره) می‌نامند.

به عنوان مثال اگر بخواهیم تعداد کارکنان آموزش که هم اکنون ۵ نفر برای ۵۰۰ دانشجو است، برای ۸۰۰ دانشجو از طریق رگرسیون مرکب مورد مطالعه قرار دهیم باید تعداد دانشجو، کارکرد هر کارمند و ساعت کار آنها را که متغیر مستقل هستند مورد بررسی قرار داده تا به متغیر وابسته که تعداد کارمند جدید است دست یابیم.

ه) روش شبیه سازی: بر اساس این فرض بنا شده است که می‌توان با ساختن مدل‌هایی (با استفاده از کامپیوتر) که بطور مصنوعی، شرایط واقعی دنیای خارج را منعکس می‌کند، مسائل را مطرح و مطالعه نمود.

مرحله چهارم: برآورد عرضه نیروی انسانی

منظور از عرضه نیروی انسانی، نیروهایی است که سازمان برای رفع نیازهای خود (از منابع داخلی یا خارجی) به آن دسترسی دارد.

۱ - برآورد عرضه نیرو از منابع داخلی:

روشهای اصلی برآورد نیروهای موجود در سازمان عبارتند از: فهرست موجودی، مهارتهای مدیریتی، جدول جایگزینی، نظر (برآورد) سرپرست، روش دلفای.

الف) فهرست موجودی مهارتهای مدیریتی - در مواردی ممکن است که تهیه فهرست مهارتها تنها شامل مدیران و کسانی شود که برای تصدی پستهای مدیریتی در نظر گرفته شده‌اند. فهرستی که بدین شکل بدست می‌آید اصطلاحاً فهرست موجودی مهارتهای مدیریتی خوانده می‌شود.

ب) جدول جایگزینی - با استفاده از اطلاعات فهرست موجودی مهارتها و فهرست موجودی مهارتهای مدیریتی، جدول جایگزینی ترسیم می‌شود. در این جدول که در واقع همان نمودار سازمانی است، عنوان شغل، نام شاغل فعلی آن و همچنین نام کسانی که می‌توانند جانشین او شوند قید شده است.

جدول جایگزینی و طرح جانشینی به یکدیگر شباهت دارند و در هر دو از منابع یکسانی استفاده می‌شود، ولی تفاوتی نیز میان این دو وجود دارد. در جدول جایگزینی سعی بر این است که با یافتن بهترین افراد موجود در سازمان، آنها را در آینده نزدیک (مثلاً یکی دو سال آینده)، جانشین مدیران فعلی در پستهای مهم و حساس نمود. اما در طرح جانشینی، تأکید بر شناسایی کارکنان پرتوان و مستعد و تربیت و پرورش آنهاست. در اینجا تواناییهای این افراد در حرکت افقی (توانایی انجام وظایف هم سطح) و در حرکت عمودی (توانایی انجام وظایف سنگین تر و تصدی پستهای بالاتر) در زمانی نسبتاً طولانی (مثلاً تا پنج سال آینده)، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد. پس هدف در طرح جانشینی، تنها تعیین اینکه چه کسی می‌تواند جانشین چه کسی شود نیست، بلکه هدف، تعیین حدودی است که فرد توانایی رسیدن به آن را دارد و شناختن راههایی که رسیدن به آن حدود را امکانپذیر می‌کند.

ج) نظر سرپرست - سرپرستان به دلیل تجربه و بینشی که درباره ماهیت و ویژگیهای مشاغل تحت سرپرستی خود پیدا کرده‌اند، بدرستی و به سرعت می‌توانند تعداد کارکنان مورد نیاز یا تعداد افراد موجود برای کار را برآورد کنند.

د) روش دلفای - در این روش برای پیش‌بینی، اعضای گروه بدون اینکه دور یک میز جمع شوند و رویارویی مستقیم پیش آید از نظرات یکدیگر با خبر می‌شوند. اصولاً کارآیی روش دلفای هنگامی بیشتر است که اعضاء از هویت یکدیگر آگاه نباشند و ندانند به جز خودشان، چه کسان دیگری در تصمیم‌گیری مشارکت دارند. در این روش یک سری پرسشنامه میان اعضاء توزیع و نظرهای آنها جمع‌آوری می‌شود و طی مراحل به نظر اکثریت می‌رسد.

مقایسه روشهای برآورد عرضه و تقاضا برای نیرو

در روشهای مقداری، کارشناسان با استفاده از فنون ریاضی و آماری، نیازهای استخدامی سازمان را پیش‌بینی و اعلام می‌نمایند. روشهای مقداری را روشهای «بالا به پایین» نیز خوانده‌اند.

روشهای قضاوتی بار آماری کمتری دارند و تعیین عرضه و تقاضای نیروی انسانی به صورت متمرکز نیست. در این روشها سرپرستان هر یک از واحدها نیازهای خود را تعیین و به مسئولان رده بالاتر اعلام می‌کنند. به این دلیل، این روشها را اصطلاحاً روشهای «پایین به بالا» نیز می‌گویند.

۲- برآورد عرضه نیرو از منابع خارجی

میزان عرضه نیرو در بازار کار به وضعیت عمومی اقتصادی، بازارهای محلی کار و بازارهای تخصصی کار بستگی دارد.

مرحله پنجم: مقایسه عرضه و تقاضا

نتیجه این مقایسه از سه حالت خارج نیست

- تقاضا با عرضه مساوی است: در چنین حالتی، تعداد کارکنان کافی است و لازم نیست اقدامی صورت گیرد و فقط در صورت نیاز به تخصص و یا مهارت خاص از دوره‌های آموزشی استفاده می‌شود.
- تقاضا بیشتر از عرضه است: در این حالت نیاز سازمان به نیرو بیشتر از تعدادی است که در حال حاضر در سازمان وجود دارد. که نیاز به کارمندیابی و جذب نیرو می‌باشد.
- تقاضا کمتر از عرضه است: در این حالت سازمان با اضافه نیرو مواجه است. در این صورت برنامه‌ریزی نیروی انسانی، عمدتاً در جهت کاهش نیروهای اضافی خواهد بود. روشهای کاهش نیرو عبارتند از:
 - برکناری: برکناری افراد یا دائمی است یا جنبه موقتی دارد. برکناری از کار به معنی اخراج نیست ولی همان اثر و همان نتیجه را برای کارمند دارد، زیرا او در واقع بیکار است و حقوق و دستمزدی دریافت نمی‌کند.
 - بازنشستگی زودرس: یکی از تدابیر برای کاهش نیروی انسانی در سازمان، بازنشسته کردن افراد قبل از موعد مقرر قانونی است. با فراهم آوردن تسهیلات و دادن امتیازاتی به افراد، بخصوص کسانی که در سطوح بالای سازمان کار می‌کنند و معمولاً حقوق و مزایای زیادی دریافت می‌کنند، آنها را به بازنشستگی تشویق می‌نمایند. بدین طریق، عده‌ای از پرهزینه‌ترین افراد از سازمان خارج می‌گردند و مسئولیتهای آنها به کسانی که حقوق و مزایای کمتری دریافت می‌کنند، سپرده می‌شود. در این روش این احتمال وجود دارد که مدیران و مسئولانی که سازمان به آنها نیاز دارد از فرصت به دست آمده استفاده کنند و از سازمان خارج شوند.
 - کاهش ساعات کار: چنانچه در اثر وضعیت نامساعد اقتصادی، سازمان دچار مشکل شود و مجبور گردد بودجه استخدامی خود را کاهش دهد، می‌توان به جای کاستن از تعداد کارکنان، بودجه کاهش یافته را میان افراد تقسیم کرد، در نتیجه، در حالی که هر یک از کارکنان حقوق کمتری نسبت به قبل دریافت می‌کنند، کسی مجبور به ترک سازمان نخواهد شد.

حذف شغل: مشاغلی را که دیگر سودمند نیستند می‌توان از رده خارج کرد. بدین شکل که وقتی متصدی فعلی شغل، به دلیل بازنشستگی، استعفا، انتقال و یا هر دلیل دیگری سازمان را ترک می‌کند آن شغل برای همیشه حذف می‌شود. حذف مشاغل معمولاً توأم با منع استخدام برای آنهاست، یعنی برای مشاغلی که قرار است حذف شوند، کارمندیابی و استخدام نیز متوقف می‌شود. این روش مقطعی بوده و در کوتاه مدت می‌تواند مشکل نیروی انسانی مازاد بر احتیاج را رفع کند.

کاریابی: چنانچه چاره‌ای جز این نباشد که عده‌ای از کار برکنار شوند، می‌توان خروج آنها را از سازمان تسهیل کرد. به این منظور لازم است دفتری در سازمان دایر شود تا با مشاوره و راهنمایی، به کسانی که از کار برکنار شده‌اند در جستجو و یافتن کار دیگری کمک کرد. (سعادت، ۱۳۷۶، ص ۸۷-۵۸). (کریمی شرقی، ۱۳۸۱، ص ۶۲-۶۰).

۲- طرح وتر در زمینه برنامه‌ریزی نیروی انسانی

برآورد نیازها و تامین نیروی انسانی بر اساس طرح «وتر» در چهار مرحله متمایز به شرح زیر انجام می‌پذیرد

(۱) تجزیه و تحلیل وضع موجود و پیش بینی احتیاجات آینده

بررسی وضع موجود و برآورد نیازهای آتی مستلزم کسب اطلاعاتی از وضع گذشته، حال و آینده نیروی انسانی سازمان است. فراهم آوردن چنین اطلاعاتی مستلزم طی قدمهای فرعی زیر است:

(۱/۱) تجزیه و تحلیل وضعیت موجودی نیروی انسانی - لازم است فهرست وضع موجود نیروی انسانی بر حسب سن، جنسیت، تجربه، مهارت، کیفیت، تحصیلات و غیره تنظیم شود.

(۱/۲) پیش بینی و برآورد احتیاجات نیروی انسانی در آینده به طور کلی بر اساس هدفها و برنامه‌های سازمان، مجموع نیروی انسانی مورد نیاز برای تامین هدفها و برنامه‌های مورد نظر در سالهای آینده پیش بینی و برآورد می‌شود. البته در صورت ثابت بودن همه عوامل و متغیرها، مجموع نیروی انسانی سازمان در آینده با میزان محصول یا برون داد سیستم سازمان نسبت مستقیم دارد. نیروی انسانی مورد نیاز خود به:

الف - نفرات اجرایی و ب - نفرات پشتیبانی، تقسیم می‌شود.

(۱/۳) برآورد احتیاجات نیروی انسانی برای واحدهای مختلف سازمان - هر یک از واحدهای سازمان بر مبنای هدفها و برنامه‌های خود، احتیاجات نیروی انسانی خود را در سالهای آینده به طور مستقل و مجزا و به تفکیک تعیین می‌کند، و از مجموع گزارشات ارایه شده واحدهای سازمان در این زمینه، احتیاجات نیروی انسانی کل سازمان مشخص می‌شود که باید مشابه یا نزدیک به برآورد حاصله (مجموع احتیاجات نیروی انسانی) باشد. در غیر اینصورت لازم است بررسی و تجدید نظر شود.

۱/۴) تطبیق بودجه پرسنلی با خط مشیهای مالی - یکی از مراحل حساس برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تبدیل برنامه به بودجه و تطبیق بودجه با اهداف و خط‌مشی‌های مالی سازمان است. در صورتی که محدودیتهای مالی وجود داشته باشد، لازم است در بودجه پرسنلی و در نتیجه در برنامه ریزی نیروی انسانی تجدید نظر به عمل آید یا توصیه شود که در خط‌مشیهای مالی در رابطه با هزینه‌های پرسنلی تجدید نظر به عمل آید.

۱/۵) بررسی نهایی برآورد نیازهای نیروی انسانی - در این مرحله نیازهای برآورد شده نیروی انسانی و همچنین وضع فعلی و موجود نیروی انسانی مورد بررسی نهایی قرار می‌گیرد و در صورت لزوم اصلاحات لازم در برنامه‌ریزی نیروی انسانی به عمل می‌آید.

۲- تعیین هدفها و وضع خط‌مشیهای پرسنلی

پس از انجام قدمهای مختلف مرحله اول لازم است هدفها و خط‌مشیهای پرسنلی سازمان تعیین شود نمونه خط‌مشی‌های پرسنلی عبارتند از انتصاب از نیروهای داخلی سازمان برای مشاغل بالای سازمان جهت افزایش انگیزشهای شغلی یا انتخاب مدیران از گروه‌های سنی جوانتر یا برنامه‌ریزی برای دوره‌های آموزشی بیشتر برای افزایش مهارتهای کارکنان و امثالهم.

۳ - تنظیم برنامه‌های اجرایی

مراحل اول و دوم در واقع راهنمای تنظیم برنامه‌های اجرایی در جهت تأمین احتیاجات پیش‌بینی شده است. این برنامه‌ها عموماً درسه بخش تنظیم می‌شوند: الف - برنامه‌های جذب و به‌کارگیری از بازار کار ب - برنامه‌های جابه‌جایی (نقل و انتقالات و ترفیعات در داخل سازمان) ج - برنامه‌های پشتیبانی لازم (نظیر آموزش و بهسازی، ایجاد تغییرات لازم تشکیلاتی و تغییر در حقوق و مزایا و غیره).

۴ - ارزیابی برنامه و نظارت بر حسن اجرای آن

تحقق هدفهای برنامه ریزی نیروی انسانی از طریق کنترل و ارزیابی عملکرد آنها امکانپذیر است. بازنگری مداوم برنامه و نظارت مستقیم در اجرای هر مرحله میزان انحرافات مثبت یا منفی را نسبت به آنچه که پیش‌بینی شده است مشخص می‌کند. ممکن است این بازنگری منجر به تغییر در هدفها و خط‌مشی‌های پرسنلی شود و یا حتی باعث تعدیل در هدفهای کلی در طراحیهای استراتژیکی سازمان شود. بدین جهت مقایسه هدفهای برنامه و میزان تحقق آنها برنامه ریزان نیروی انسانی و مسئولین سازمان را با واقعیتها و امکانات بازار کار و نیازهای انسانی داخل سازمان آگاه می‌سازد. (میرسپاسی، ۱۳۶۵، ص ۱۸۱-۱۸۷).

۳ - مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی

لازم است برنامه ریزی نیروی انسانی در هر سازمان شامل دو اصل عمده زیر باشد:

۱ - توجه به نیازهای حال و آینده نیروی انسانی و برآورد آن،

۲ - توجه به منابع و ذخایر موجود نیروی انسانی سازمان و چگونگی استفاده از آن.

وظیفه برنامه ریزی نیروی انسانی مطالعه این دو عامل عمده به صورت کمی و کیفی و پیشنهاد خط مشیها و

ضوابطی است که بتواند جای خالی نیازمندیها را با منابعی که در اختیار دارد پر کند.

باید توجه داشت که هر چند برنامه ریزی نیروی انسانی بر اساس روشهای علمی و عینی و برآورد ریاضی

استوار است، معذالک پیش بینی دقیق نیروی انسانی یک سازمان برای سالهای آینده شاید امری بسیار دشوار باشد،

زیرا شرایط متغیر بوده و هر روز و ساعت وقایعی رخ می‌دهد که به طور کلی محاسبات و برنامه‌ریزیها را بر هم

می‌زند. بنابراین بهترین شیوه برنامه‌ریزی آن نیست که اعداد و ارقام ثابتی را که نتیجه محاسبات انجام شده است به

عنوان نیازهای استخدامی برای تعداد افراد موجود، تعداد افرادی که باید به طور مسلم و یقین در هر سال استخدام

شوند و غیره نشان داده شود، بلکه برنامه‌ریزی نیروی انسانی وقتی می‌تواند موفقیت آمیز و کارساز باشد که چارچوب

اساسی نیروی انسانی سازمان را با توجه به هدف و وظایف آن سازمان و خطوط ارتباط درون سازمانی طوری ترسیم

کند که جهت تصمیم‌گیری در داخل این چارچوب، هرگونه تغییرات اجباری یا اختیاری، امکانپذیر شود. البته برای

محاسبات مختلف از قبیل افت نیروی انسانی، استخدام، بازنشستگی و غیره بر اساس روشهای تجزیه و تحلیل آماری

خصوصاً در مواقعی که تمام موارد با اطمینان، استخدام، بازنشستگی و غیره بر اساس روشهای تجزیه و تحلیل آماری

خصوصاً در مواقعی که تمام موارد با اطمینان صددرصد قابل پیش بینی نیست، ففونی در نظر گرفته شده که با ارائه

اطلاعات لازم پیش بینی نیروی انسانی سالهای آینده در هر یک از سطوح با تقریبهای معقول و قابل قبولی به عمل

می‌آید.

از مجموع مطالبی که تاکنون در مورد برنامه ریزی نیروی انسانی ارایه شده است و نیز تجارب برنامه ریزان

می‌توان استنباط کرد که قبل از اقدام به هر گونه برنامه‌ریزی در سازمان لازم است خط مشی‌های کلی سازمان در

زمینه‌هایی چون گزینش، انتصاب افراد برای مشاغل و پستهای بالاتر، نحوه ارتقاء، بازنشستگی و موارد استعفا و خروج از

خدمت و ترکیب نیروی انسانی موجود روشن شود. سپس با همکاری مدیران سازمان، سیاست آینده خروج از خدمت و

ترکیب نیروی انسانی موجود، روشن شود. سپس با همکاری مدیران سازمان، سیاست آینده سازمان در زمینه نیروی

انسانی مشخص شود هر چند با تغییرات و نوسانهایی که از نظر عرضه و تقاضای نیروی انسانی و احتیاج به

تخصصهای جدید در جهان روی می‌دهد و نیز تغییرات اقتصادی و اجتماعی نمی‌توان احتیاج به نیروی انسانی را بر

اساس اعداد و ارقام پیش‌بینی کرد مع‌ذالک نقش عمده برنامه‌ریزی نیروی انسانی ارایه خط مشی‌هایی است که توازن بین خواسته‌ها و به اصطلاح نیازهای نیروی انسانی را از یک سوء و ذخایر و منابع نیروی انسانی را از سوی دیگر، برقرار سازد.

به منظور نیل به هدف فوق لازم است اقدامات زیر انجام پذیرد:

۳/۱) تهیه اطلاعات و آمار

در صورتی که سازمان قبلاً تأسیس شده و فعالیت نیروی انسانی آن ادامه دارد، اطلاعات مربوط به افراد موجود باید جمع‌آوری شود. در برخی سازمانها این اطلاعات قبلاً تهیه گردیده و احتمالاً روی کارتهای مقوایی یا نوارهای مغناطیسی کامپیوتری ثبت و طبقه بندی شده است. در این صورت کار برنامه ریز آسانتر بوده و خواهد توانست با اخذ اطلاعات از کامپیوتر، مراحل بعدی کار خود را انجام رساند، لکن چنانچه برنامه ریز بخواهد اطلاعات را شخصا جمع‌آوری کند، با مراجعه به واحدهای مختلف سازمان و آگاهی از ترکیب نیروی انسانی بر اساس محتویات پرونده‌های استخدامی افراد و نیز تماس با واحدهای متبوع آنان برای هر یک از کارکنان فرم پرسشنامه‌ای را تکمیل می‌کند. در تنظیم فرم پرسشنامه لازم است نهایت دقت به عمل آید تا اطلاعات لازم به طور کلی ذکر شود؛ ضمناً از کسب اطلاعاتی که برای برنامه ریزی نیروی انسانی مورد نیاز نیست، مقتضی است جداً احتراز شود. در عین حال در پرسشنامه مزبور لازم است حتماً موارد مربوط به شغل و پست، تاریخ تولد یا سن، گروه یا رتبه استخدامی، مدارک تحصیلی موثر در استخدام و ارتقاء و محل خدمت از نظر جغرافیایی و واحد سازمانی مشخص شود.

۳/۲) طبقه بندی اطلاعات

معمولاً اطلاعات به دست آمده شامل افراد مختلفی است که در برخی خصوصیات با یکدیگر شباهت دارند. مثلاً افرادی که رئیس اداره هستند همگی دارای عنوان مشابهی می‌باشند. و اشخاصی که مدرک تحصیلی خاصی دارند (دیپلم، لیسانس، فوق لیسانس) از نظر تحصیلی مشابه هم می‌باشند و نیز گروه‌های استخدامی، پایه‌ها و نظایر آن می‌تواند ملاک طبقه‌بندی یهای خاص قرار گیرد. در این مرحله یکی از اقدامات اساسی مشخص کردن گروه‌هایی از نیروی انسانی است که لازم است برنامه ریزی در مورد آن گروه‌ها انجام پذیرد. در سازمانهای بزرگ حتی قبل از اقدام به تنظیم پرسشنامه لازم است مشخص شود که چه نوع مشاغلی احتیاج به برنامه‌ریزی دارند. مثلاً چنانچه یک سازمان بزرگ درمانی و بهداشتی (نظیر بیمارستان) مورد بررسی باشد، باید روشن و مشخص شود که آیا برنامه‌ریزی نیروی انسانی فقط در سطح پزشکان انجام می‌پذیرد یا شامل پرستاران، ماماها، تکنسینهای رادیولوژی، کارکنان آزمایشگاه و داروخانه و نظایر آن نیز خواهد شد. این نکته از آن جهت حایز اهمیت است که برنامه ریزی نیروی انسانی کار دشوار و پرهزینه‌ای است و لازم است در سطوحی انجام شود که کاملاً مفید و موثر به نظر آید.

در یک بیمارستان گذشته از مشاغل فنی و تخصصی نظیر پزشک (در تخصصهای مختلف)، پرستار، بهیار و غیره، کادر اداری نظیر حسابدار، کارپرداز، کارکن امور دفتری و بایگانی؛ و همچنین کادر خدماتی مثل آشپز، کارگر تنظیف، لوله کش، متصدی تأسیسات، کارگران شستشوی ملافه‌ها، راننده آمبولانس و غیره نیز وجود دارند که اصولاً برنامه‌ریزی نیروی انسانی در مورد آنها (کارکنان اداری و خدماتی) لازم به نظر نمی‌رسد.

بنابراین باید توجه داشت که در هر سازمان برنامه ریزی نیروی انسانی در مورد گروه‌هایی از کارکنان یا مشاغل باید صورت یابد که انجام وظیفه اصلی سازمان (کارکنان وظایف اجرایی یا صف یا خط) به طور عمده به عهده آنان قرار دارد.

مثلاً در سازمانهای خدمات آموزشی در مورد معلمان، دبیران و اساتید، در سازمان‌های خدمات بهداشتی و درمانی در مورد پزشکان، پرستاران و تکنسینهای پزشکی و در سازمانهای کشاورزی در مورد متخصصین و تکنسینهای این رشته و همین طور در هر سازمان در مورد مشاغل تخصصی مربوط به آن سازمان برنامه‌ریزی نیروی انسانی به عمل می‌آید. البته هرگاه امکان جمع‌آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل و برنامه‌ریزی در تمام رشته‌های مورد نیاز یک سازمان وجود نداشته باشد، لازم است مشاغل به ترتیب اولویت و اهمیت مورد بررسی قرار گیرند. (کازمی، ۱۳۷۶، ص ۱۲۷-۱۲۵).

صاحب نظر دیگری اعتقاد دارد برنامه‌ریزی منابع انسانی را در چهار مرحله می‌توان به اجرا در آورد:

۱ - مرحله اول: در مرحله اول گردآوری، تحلیل و پیش‌بینی داده‌ها به منظور پیش‌بینی عرضه منابع انسانی صورت می‌گیرد. این مرحله برپا داشتن یک نظام اطلاعاتی منابع انسانی است که به دنبال آن با افزودن بر نظام اطلاعاتی منابع انسانی تقاضای منابع انسانی نیز مورد پیش‌بینی قرار می‌گیرد.

۲ - مرحله دوم: در این مرحله هدف‌ها و سیاست‌های کلی منابع انسانی تعیین می‌گردند و بدنبال آن حمایت مدیران بلند پایه در مورد آنها (هدف‌ها) جلب می‌شود.

۳ - مرحله سوم: این مرحله شامل طراحی و به انجام رساندن طرح‌ها و برنامه‌های عملی در زمینه‌هایی مانند کارمندیابی، آموزش و ترفیع است که سازمان را قادر خواهد ساخت به هدف‌های منابع انسانی خود دست یابد.

۴ - مرحله چهارم: نظارت بر طرح‌ها و برنامه‌های امور کارکنان و ارزیابی آنها به منظور آسان کردن پیشرفت بسوی هدف‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی در این مرحله صورت می‌پذیرد. (یاراحمدی خراسانی، ۱۳۷۵، ص ۲).

۴ - تعادل عرضه و تقاضای نیروی انسانی

در زمانی که عرضه و تقاضای نیروی انسانی در سازمان حالت متعادلی دارد، تاکید در جهت گزینش، انتصاب و ارتقاء خواهد بود، و در نتیجه مدیریت سازمان می‌تواند سیاستهایی را که در جهت تطبیق مدیران و کارکنان در دسترس با نیازهای سازمان می‌باشد، بکار گیرد. حفظ تعادل در عرضه و تقاضای نیروی انسانی اگر همراه با رشد و آموزش کارکنان نباشد، ممکن است در بلند مدت موجب رکود و ایستایی سازمان گردد، چون تغییرات در محیط حاکم بر سازمان ممکن است تقاضای مشتریان را تغییر دهد، و به همین دلیل نیاز به خدمات و محصولات سازمان نیز از بین برود، بنابراین مدیران باید با طرحها و برنامه های مناسب با نیازهای روز از کاهش توانایی کارکنان بکاهند.

مازاد نیروی انسانی

هنگامی که نتیجه مقایسه نیروی انسانی در دسترس و نیروی انسانی مورد نیاز نشانگر مازاد نیروی ناشی از استخدام های جدید، انتقال از سازمان دیگر به داخل سازمان، و یا بازگشت افراد از مرخصی های بلند مدت و بدون حقوق می باشد، الزاماً باید شیوه‌هایی را اندیشید که موجب کاهش نیرو و متعادل ساختن وضعیت عرضه و تقاضای نیروی انسانی در سازمان گردد. این شیوه‌ها عبارتند از:

الف- محدودیت در استخدام

هنگامی که سازمانی سیاست محدودیت استخدامی را در رابطه با کارکنانی که سازمان را ترک کرده‌اند و یا به واسطه انتقال از سازمان خارج شده‌اند و یا به دلایل دیگر، بکار می‌گیرد، تلاش در جهت ایجاد تعادل بین حجم کار و نفرات مورد نیاز آغاز خواهد شد. برای مثال اگر سازمانی در بخش کنترل کیفیت ۴ نفر کنترل کننده داشته باشد و شرایط منع یا محدودیت استخدام حاکم باشد و یک نفر از ۴ نفر مذکور سازمان را ترک کنند در این صورت به جای آن نیروی دیگری استخدام نمی‌شود، مگر آنکه ۴ نفر بخواهند سازمان را ترک کنند در این صورت مدیریت برای تامین منافع سازمان برخی از این کنترلرها را حفظ خواهد کرد.

ب- کاهش ساعت کار

یکی از روشهای کاهش مازاد نیروی کار، کم کردن ساعت کار می‌باشد، که به دنبال آن اضافه‌کاری نیز محدود می‌گردد و زمان کار کارکنان موقت و روزمزدی کمتر می‌شود. یک راه حل در این زمینه می‌تواند بر اساس توجیه کارکنان و جذب همکاری آنها صورت پذیرد. برای مثال اگر هزینه حقوق و دستمزد کارکنان ۱۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال در ماه باشد و سازمان دچار تنگنای مالی گردد، و قادر به پرداخت بیش از ۸/۰۰۰/۰۰۰ ریال بابت هزینه‌های حقوق و دستمزد در ماه نباشد اگر راه حل کاهش ساعت کار را نداشته باشیم الزاماً ناچار به اخراج و خاتمه خدمت برخی از افراد خواهیم بود. برای جلوگیری از اخراج این افراد، می‌توان بر اساس توافق با کارکنان این پذیرش را بوجود آورد که هر

کدام ساعت کمتری را کار کرده و در نتیجه حقوق کمتری دریافت نمایند. به این ترتیب همه کارکنان را تا رسیدن به یک توان مالی مناسب می توان حفظ نمود. اگر چه این مثال مقداری اغراق آمیز بنظر می رسد اما گویای این اصل است که با ایثار همه کارکنان به صورت دریافت حقوق و دستمزد کمتر برای مثال با ۳۲ ساعت کار به جای ۴۰ ساعت کار در هفته زمینه لازم برای اجرای طرح فراهم می گردد. در ضمن هنگام توجیه کارکنان باید این توجه را در آنها بوجود آورد که ممکن است خود آنها یکی از کسانی باشند که در صورت عدم همکاری مشمول طرح خاتمه خدمت قرار گیرند. بکارگیری این طرح موجب تقویت روحیه کارکنان خواهد شد. و به گونه ای که احساس می کنند که سازمان برای آنها اهمیت قائل است، ضمن آنکه ممکن است احساس وفاداری و تعلق نسبت به سازمان نیز در کارکنان بوجود آید.

ج) بازنشستگی زودرس

یک راه حل دیگر برای کاهش مزاد نیروی انسانی مورد نیاز استفاده از طرح بازنشستگی زودرس می باشد. بسیاری از صنایع بزرگ جهت حل مشکل مزاد نیروی انسانی از این روش استفاده می کنند به ویژه در سطح افرادی که حقوق بیشتری می گیرند که این افراد را باز خرید نموده و افراد زیر دستشان را که هزینه کمتری از نظر حقوق برای سازمان دارند را جایگزین آنها می نمایند. افرادی که دو یا سه سال به بازنشستگی آنها مانده است اولین افرادی هستند که به آنها پیشنهاد بازنشستگی زودرس داده می شود (البته اگر سازمان نیاز به کار آنها نداشته باشد). اجرای این طرح اگر با ظرافت و توجیه به هنگام کارکنان همراه نباشد، ممکن است موجب دلسردی و فقدان انگیزه کارکنان نسبت به سازمان گردد.

د- خاتمه خدمت

در نظام اقتصاد آزاد اوقات بسیار وجود دارد که مستخدم در آن اوقات از قید قرار داد استخدامی آزاد میشود، و به خدمت وی خاتمه داده می شود زیرا سازمان دیگر به خدمت وی نیازمند نیست. خاتمه خدمت ممکن است موقتی و در اثر کاهش حجم کار سازمان باشد، و یا اینکه محصولات سازمان با عدم استقبال و تقاضای مشتریان مواجه باشد و یا اینکه به دلیل خروج سازمان از گردونه تولید یا عدم نیاز مردم جامعه و یا به واسطه انتقال سازمان به مسافتهای دور بوجود آمده باشد. خاتمه خدمت نه تنها برای کارکنان مشکل است بلکه دولت، کارفرما و اتحادیه و صنفهای مربوط به آنها را نیز دچار مشکل می سازد. از آنجا که خاتمه خدمت مستلزم از دست دادن درآمد کارکنان می شود، لذا سازمانهای صنفی و کارگری تلاش می کنند آزادی تصمیم گیری سازمانها را محدود نمایند. از سوی دیگر سازمانها نیز از مزیت خاتمه خدمت استفاده کرده، تواناترین کارمندان را حفظ نموده و عذر کارگران و کارکنان حاشیه ای را می خواهند از این رو سازمانهای صنفی و اتحادیه ای می کوشند تصمیمات مربوط به خاتمه خدمت را از طریق نظام ارشدیت تحت کنترل

درآوردند و از سوی دیگر برای کارکنانی که به خدمت آنها خاتمه داده شده است نیز در جستجوی کار باشند. تا بدینگونه از عوارض روانی و از هم گسیختگی زندگی آن افراد جلوگیری بعمل آید.

ه- مرخصی بدون حقوق

یک روش مناسب جهت کاهش نیروی انسانی مزاد، موافقت با تقاضای مرخصی بدون حقوق کارکنان و یا پیشنهاد مرخصی بدون حقوق به آنان است. این طرح برای کارکنانی که در وضعیت مالی مناسبی بسر می برند فرصت مناسبی را جهت پی گیری کارهای شخصی فراهم می آورد و یا به کارکنانی که می خواهند درس بخوانند فرصت ادامه تحصیل می دهد در برخی از سازمان ها با استفاده از این روش کارکنانی را که باید مشمول بازخرید، بازنشستگی، یا خاتمه خدمت شوند بتدریج آماده می نمایند.

و - مامور کردن افراد

یک روش مناسب دیگر جهت کاهش نیروی انسانی مزاد، مامور کردن برخی از کارکنان به سازمانهای دیگر است. به این صورت تا زمانی که سازمان به کار وی نیاز ندارد او در سازمان دیگری خدمت می کند، که در صورت لزوم دوباره به سازمان فراخوانده می شود. این روش در سازمانهای دولتی کاربرد بیشتری داشته، و شخص مأمور معمولاً تمام یا قسمتی از حقوق خود را بسته به توافق طرفین از سازمان مقصد دریافت می دارد. البته در موارد بسیاری مشاهده شده است که سازمان مبدأ به علت جذب فرد از سوی سازمان مقصد دیگر نمی تواند از شخص مأمور استفاده نماید.

ز- اخراج

شاید اضطراب آورترین و نامطبوع ترین روش کاهش نیرو اخراج باشد. در این رابطه چنین فرض می شود، که کارمند به لحاظ عملکرد نامطلوب شایسته باقی ماندن در سازمان نیست ضمن آنکه سازمان نیز با مزاد نیرو مواجه است. از این رو قانون کار در اغلب کشورها چهارچوب حمایتی متناسبی را برای این مورد پیش بینی کرده است. چنانچه مستخدمی احساس کند که نسبت به او ظلم شده است با مراجعه به مراجع ذیصلاح در این مورد شکایت می نماید. اسناد نشان می دهد اخراج ناشی از تنبیه بیشترین مورد از شکایات عرضه شده می باشد. تقریباً در بیش از نیمی از موارد سازمانها ناچار به لغو حکم اخراج شده اند. در یک تجزیه و تحلیل از ۳۹۱ مورد از اینگونه موارد دلایل عمده تجدید نظر عبارت بودند از:

۱ - تمایل قاضی به دادن فرصت دیگری به شاکی

۲ - اعمال ناهمگون مقررات از سوی سازمان

۳ - سخت بودن تنبیه با توجه به روشها و روابط کار موجود

۴ - خطای کمیته روش و قوانینی که در برخی از موارد مدیریت در آنها مقصر بوده است

۵ - عطف به ما سبق کردن مقرراتی که به تازگی تصویب شده بودند

۶ - اعمال تنبیه از سوی سازمانهای صنفی و اتحادیه‌ها

از آنجایی که در بسیاری از کشورها افراد بیکار از مستمری اعانه بیکاری بهره مندند لذا اخراج باید مستدل باشد در غیر این صورت از مستمری بیکاری استفاده خواهد نمود. از این نظر گفته می‌شود اخراج فقط باید در موارد نقض جدی استانداردها و مقررات سازمان بکار گرفته شود. در یک بررسی اخراج فوری و بدون اخطار به عنوان تنبیه و جریمه به نسبت‌های زیر گزارش شده است: ۹۰ درصد برای سرقت، ۸۸ درصد بدلیل ارائه اطلاعات غلط در فرم تقاضای استخدامی، ۷۰ درصد جهت ابتلا به اعتیاد، ۶۳ درصد بخاطر داشتن اسلحه گرم، ۶۲ درصد به جهت وارد آوردن خسارت عمدی به دارایی شرکت، ۵۸ درصد به جهت گزارش کار دروغ و ۵۴ درصد به جهت زد و خورد در محیط کار بوده است.

با توجه به اینکه امروزه در اغلب کشورها بیش از ۹۰ درصد کارکنان کشور و کارگران، در هیچ سازمان، گروه و یا اتحادیه‌ای عضو نیستند، دولتها با تنظیم قوانین و تصویب آن از طریق قوه مقننه تلاش می‌کنند چهارچوب حمایتی مناسبی را برای شاغلین فراهم سازند.

ح - به کارگماری در بیرون

کارکنانی که به علت مازاد نیرو به خدمت آنها در سازمان خاتمه داده شده است. تلاش می‌شود در موسساتی که به توان آنها نیاز دارند به کار گماشته شوند. یک بررسی از ۲۰۰۰ شرکت در سال ۱۹۸۱ نشانی می‌دهد که از هر ده نفر کارمندی که به گونه ای شرکت را ترک کرده اند به چهار نفر در پیدا کردن جای جدید کمک شده است که این رقم در مقایسه با ۵ سال قبل، به دو برابر افزایش یافته است. سازمانها جهت کمک مشاوره ای به این نوع افراد حتی قراردادهای مشاوره ای با سازمانهای دیگر منعقد می‌نمایند. وقتی ضرورت کاهش قابل توجهی مطرح است، تصمیم‌گیری در رابطه با تعدیل نیرو مشکل می‌شود. معمولاً بیشتر سازمانها از این فرصت برای کنار زدن نیروهای ضعیف و غیر مولد خود بهره می‌جویند یا کارکنانی را که حقوق آنها به بالاتر از ارزش قابل پیش بینی برای آنها رشد کرده است و یا آنهایی را که گر چه بی‌صلاحیت نیستند، اما امکان ترقی برای سرمایه‌گذاری و رشد در آینده را ندارند، فعالیتهای جایابی در بیرون را برای آنها انجام می‌دهند.

وقتی سازمان افراد بخصوصی را برای برکناری شناسایی کرد، پس از انجام یک تحقیق داخلی در مورد

راههای ممکن انتقال، اقدامات بعدی را انجام می‌دهد. از آنجایی که ممکن است افراد تعدیل شده، تحمل این مشکل

را به یکباره نداشته باشند، توصیه می‌شود که از قبل و آنهم بتدریج زمینه‌های آماده کردن فرد فراهم آید برای آنکه وظیفه به کارگماری شخصی در خارج از سازمان به درستی انجام شود شخص در اختیار یک مشاور گذاشته می‌شود.

نخستین نکته قابل توجه در این مرحله بازسازی اعتماد به نفس و احترام بخود در رابطه با مستخدم برکنار شده است. کارمندی که از محیط کاری رانده می‌شود معمولاً برای حفظ حیثیت خود شروع به تلاش می‌نماید. سازمان برای آنکه امر کاریابی را برای فرد تسهیل کند، برای برقراری ارتباطات و در جریان امور قرار گرفتن امکانات مالی و پایگاه اداری در اختیار کارمند منفصل قرار می‌دهد، مکالمات روزانه و حفظ ارتباطات با گروه کارکنان برای حفظ روحیه این افراد موثر است.

دومین نکته این است که مشاور یک سابقه اطلاعاتی برای، هر فرد ایجاد کند. این سابقه شامل تجربه کاری، تاریخچه حقوقی، زمینه تحصیلی، و هدفهای زندگی کاری فرد می‌باشد. ممکن است مشاور، مصاحبه‌ها و آزمونهایی جهت شناسایی عمیق‌تر فرد بعمل آورد.

سومین نکته جستجوی عملی برای کار خواهد بود. مشاور در این رابطه به شخص در جهت فراهم آوردن سوابق و مکاتبات و اطلاعات درباره شغل کمکهای مشخصی را ارائه خواهد داد و در زمینه مصاحبه و برگزاری آزمون استخدامی تمرینات لازم را به شخص می‌دهد. در یک شرکت، واحد بکارگماری افراد در خارج از سازمان، در یک دوره چهار ماهه موفق شده بود که برای ۹۰ تا ۹۵ درصد کارکنان منفصل شده کار پیدا نماید و در شرکت دیگری ۸۸ درصد از ۲۵۰ مدیر منفصل شده، در مشاغل با پرداختهای بالاتر جایگزین شده بودند. اینگونه فعالیتها و نیز خدمات مشاوره‌ای متوسط زمان جستجو کار را یک سوم تقلیل داده است.

کمبود نیروی انسانی

زمانی که در سازمان با کمبود نیرو مواجه شدیم، باید تدابیری را جهت تأمین نیروی انسانی در نظر بگیریم. این عمل باید با توجه به دیگر فرآیندهای مدیریت منابع انسانی و کارکردهای برنامه ریزی نیروی انسانی باشد، ضمن آنکه توجه به هزینه‌ها، قوانین، سیاست تشویق و تنبیه، انگیزش‌زایی، رشد و بقا سازمان نیز ضرورت داد. در این رابطه مدیران سازمان ممکن است قبل از عمل کارمندیابی از روشهای دیگری استفاده کنند که تحت عنوان جایگزین‌های کارمندیابی نامیده می‌شود از این نظر تامین نیرو جهت انجام کار و کارمندیابی را یکی از وظایف عمده و اساسی در سازمان می‌شناسند. همچنین گفته می‌شود فرآیند کارمندیابی عبارت از فرآیند جذب افراد شایسته و با کیفیت مناسب

و به هنگام برای اجرای مشاغل سازمان می باشد در این فرآیند ممکن است افراد با کیفیت بالا انتخاب شوند لذا برخی از صاحب نظران کارمندیابی را فرآیند جستجوی افراد مناسب جهت اجرای مشاغل در سازمان می دانند.

جایگزینهای کارمندیابی

قبل از پرداختن به عمل کارمندیابی تلاش می شود با استفاده از روشهای مانند کارکنان انتقالی، عقد قرارداد، استفاده از کارکنان موقت و یا روز مزد و پاره وقت تقاضا برای کار بیشتر امکان پذیر گردد. بخصوص در سازمانهای دولتی که ممکن است به واسطه مصوبات دولت و تصویب قوانین منع در استخدام وجود داشته باشد و یا اینکه سازمانها توان مالی چندانی را برای تامین هزینههای کارمندیابی و انتخاب افراد نداشته باشند، و در برخی موارد دیده می شود که مدیران ترجیح می دهند به دلیل ایجاد عدم تعهد بلند مدت در مقابل مستخدمین از روشهای جایگزینی کارمندیابی استفاده نمایند.

۱ - عقد قرارداد

در زمانی که سازمان با افزایش تقاضا جهت کالا و خدمات خود در کوتاه مدت روبرو است مدیران سازمان ممکن است از سیاست عقد قرار داد با سازمان دیگر استفاده نمایند و منابع انسانی و مادی خود را افزایش ندهند، انعقاد چنین قراردادی به شرط توانمند بودن موسسه طرف قرارداد در ارائه کالا و خدمات مفید است. در غیر این صورت هزینه بر، و با از دست دادن مشتری همراه است ضمن آنکه یافتن سازمانی دیگر که راضی به چنین کاری با استانداردهای مورد نظر ما باشد نیز مشکل است.

۲ - کارکنان موقت

وقتی که سازمان در کوتاه مدت با افزایش تقاضا روبرو است یک سیاست متناسب گسترش نیروی کار استفاده از نیروی کارکنانی است که در سازمانهای دیگر و یا در بازار کار وجود دارند و می پذیرند که به صورت موقت جهت انجام فعالیتهای اضافی این سازمان فعالیت نمایند. در تحقیقات بعمل آمده در آمریکا ۹ سازمان از ده مورد از کمک کارکنان موقت استفاده می نمودند. در این روش اگر چه هزینههای کارمندیابی تقلیل می یابد، اما یافتن افراد متخصص و با قابلیت مشکل است.

۳ - کارکنان پاره وقت

یکی دیگر از سیاستهای که اغلب مدیران در کوتاه مدت و به هنگام افزایش تقاضا در سازمان بکار می‌گیرند، استفاده از کارکنان پاره وقت است که بر اساس توافق، این افراد ساعتی از ایام روز و یا هفته و یا ماه را جهت خدمت به سازمان اختصاص می‌دهند. این سیاست همانند استخدام کارکنان موقت ورود افکار تازه به سازمان را موجب میشود اما نوعی تنبلی را در واحد کارگزینی نیز سبب می‌شود، چون آنها بسیاری از وظایف خود را از دست می‌دهند، و همچنین به بسیاری از داوطلبان جواب منفی خواهند داد. ضمن آنکه این افراد ممکن است احساس تعلق چندانی نسبت به سازمان نکرده و علاقه کمتری در اجرای وظایف خود داشته باشند، و همچنین ممکن است در اجرای وظایف خود به آینده سازمان نیز توجه چندانی نداشته باشند سیاستهایی از این نوع ممکن است آینده سازمان را با خطر مواجه سازد، و موجبات دلسردی کارکنان موجود را فراهم سازد.

۴ - استفاده از کارکنان سازمانهای دیگر (کارکنان انتقالی موقت یا دائم)

یکی از سیاستهای که امروزه در اغلب سازمانها بکار گرفته می‌شود، استفاده از کارکنان انتقالی از سازمان های دیگر است. این مورد امروزه در سازمانهای دولتی به صورت مأموریتهای کوتاه مدت و یا با توافق مسئولین سازمانها به صورت دائم انجام می‌شود در این صورت سازمان در هزینه‌های مربوط به کارمندیایی صرفه‌جویی می‌نماید. امروزه در سازمانها جهت حل مشکل کمبود نیروی انسانی از روشهای دیگری مانند: ماشینی کردن سیستم، به تعویق انداختن سفارشات، بهبود بخشی از مشاغل، طراحی مجدد، استفاده از روشهای پروژه‌ای و حذف کارهای زائد جهت آزاد کردن نیروی کار استفاده می‌شود. (سید جوادین، ۱۳۷۵، ص ۱۵۹-۱۴۷).

۵ - مدل سازی برای تامین نیروی انسانی

قبل از بحث درباره مدل سازی بهتر است به بحث درباره عوامل موثر در تنظیم سیستم نیروی انسانی بپردازیم که عبارتند از:

- ۱ - نیازهای آتی به نیروی انسانی در آینده نه چندان دور چه تعداد افراد به مهارتهای مورد نیاز است و چه تعداد از این گونه افراد با چنین ویژگیهای فنی و غیر فنی در حال حاضر در سازمان وجود دارند؟
- در صورت تغییر تکنولوژی تولید یا ارائه خدمات به چه تعداد افراد با مهارتهای ویژه نیازمندیم؟
- ۲ - الگوی ضایعات آتی: چه تعداد افراد به سن بازنشستگی می‌رسند؟ آیا سیاستهای لازم برای جایگزینی کردن بازنشستگان داریم یا خیر؟ چه تعداد از افراد با تغییر تکنولوژی در سازمان از نظر مهارتی غیر متخصص تلقی می‌شوند؟

- ۳ - سیاست های جایگزینی ها بر اساس نیاز است یا اینکه تغییر شغل افراد فقط به منزله پاداش دهی عملکردشان است؟ آیا سیاست کلی در سازمان جنبه « رشد خودی » دارد یا نه از افراد خارج از سازمان استفاده می شود؟
- در این جا مدیران می توانند برای جمع بندی به سوالاتی از اینگونه پاسخ دهند.
- ۱ - در تاریخ سال آینده آیا تغییر تکنولوژی خواهیم داشت؟
 - ۲ - در تاریخ سال آینده چه فرصت های شغلی بوجود خواهد آمد؟
 - ۳ - چه تعداد نیروی انسانی از نظر سن، جنس، نوع مهارت مورد نیاز است؟
 - ۴ - چه تعداد از افراد تا آن تاریخ به سن بازنشستگی خواهند رسید؟
 - ۵ - چه تعداد از افراد مورد نیاز با مهارت های ویژه را می توانیم از درون سازمان با دوران آموزش مختصری برای پر کردن فرصت های شغلی در « آینده پنج ساله » از داخل تامین نمائیم؟
 - ۶ - چه تعدادی از نیروی انسانی مورد نیاز را از بازار کار تهیه نمود؟
 - ۷ - برنامه ریزی آموزشی باید به چه نحو و با چه محتوایی تهیه و تنظیم گردد؟
- این پرسش ها نمونه ای از پرسشهایی است برای هر سازمان استخدام کننده پیش می آید و سازمان ها را وارد می کند که با نگاهی پویا به سیستم های نیروی انسانی شان دریابند که چگونه می توانند با گذشت زمان در برابر عوامل موثر در این سیستم ها واکنش نشان دهند و اثر هر سیستم تازه را که اختیار می کنند ارزیابی کنند. این فرآیند که سیستم واکنش نشان دهند و اثر هر سیاست تازه را که اختیار می کنند ارزیابی کنند. این فرآیند که سیستم انسانی را آماده حرکت به سوی آینده می کند « مدلسازی سیستم نیروی انسانی » نام دارد.
- مدل سازی نیروی انسانی بی تردید یکی از نوید بخش ترین حوزه های کار برنامه ریزی نیروی انسانی است. اما صاحب نظران هنوز با بیم و تردید فراوان به آن می نگرند. البته تا سالهای اول دهه ۱۹۷۰ بیشتر از شیوه های متکی به ریاضیات استفاده می شد و این امر سبب شده بود که غالباً عبارت « برنامه ریزی نیروی انسانی » را مترادف عبارت بکارگیری « مدل های ریاضی نیروی انسانی » بکار برند.
- و اینطور وانمود می شد که هر چه مدل ریاضی بغرنج تر و پیچیده تر باشد بهمان نسبت به پیش بینی های بهتری از اوضاع آینده و تعیین سیاستهای که باید از آنها پیروی شود استفاده کرد. البته ایجاد و اجرای شیوه های محصول این فرض همواره پرهزینه بوده و به اطلاعات سریع مربوط به گذشته نیاز داشت که می بایست بصورت داده های (ورودی) این شیوه ها به کار رود. بندهایی فراوان از کاغذ برای ارائه خروجی آنها به مصرف می رسد و این خروجی آنچنان بغرنج بود که هیچ کس، بجز شماری از «مدلسازان» متخصص و تعداد انگشت شمار از افراد کمتر کسی از آنها سر در می آورد.

بدین سبب این شیوه‌ها، به منزله ابزارهای سودمند مدیریت نیروی انسانی، موفقیتی حاصل نکرد. نخستین خطای مدلسازان این بود که در نمی یافتند تلاش برای پیش بینی آینده با دقت هر چه بیشتر، در شرایطی که تغییر و عدم قطعیت حتی بر سازمانهای بظاهر برخوردار از پایدارترین وضعیت حاکم است، حاصلی جز دقت کاذب در بر ندارد. آنان همچنین باغرنجتر ساختن هر چه بیشتر مدل‌هایشان، از آنها ابزارهایی مرموز ساخته بودند که استفاده کنندگان از خروجیهای آن ناچار بودند کورکورانه آن مدل‌ها را بپذیرند یا به گونه ای معقولتر، بدلیل آنکه نمی توانستند بدون درک چگونگی دستیابی به خروجی های آنها به ارزششان پی ببرند، آنها را مردود بشمارند.

بتازگی درک از چگونگی رویکرد به مدل سازی نیروی انسانی و بکارگیری آن کاملتر شده است. مدل های نیروی انسانی فقط وسیله ای برای تفسیر منطق و مقررات بنیادین عملکرد سیستم نیروی انسانی به ویژه جریان افراد به درون، به بیرون و در مشاغل آینده، برای آهنگهای ضایعات و سیاست‌ها و جایگزینی به کار گرفت. بازده سیستم نیروی انسانی را با گذشت زمان محاسبه کرد، درک و بکارگیری مدل‌های نیروی انسانی به داشتن مدرک در مبحث «مجموعه‌های دشوار» بستگی ندارد. و الزاماً مقادیر زیادی از داده‌های مربوط به گذشته نیست. این مدل‌ها بینشی قوی در مقیاس عملی، درباره رفتار منابع نیروی انسانی سازمان و مدیریت موثر آن پدید می آورد. (گروهی از اساتید مرکز آموزشی مدیریت دولتی، ۱۳۷۸، ص ۲۶-۲۴).

اسمیت مدل برنامه ریزی نیروی انسانی را شامل ۳ مرحله می داند:

۱ - تقاضای کار : تجزیه و تحلیل بررسی و پیش بینی تعداد و نوع نیروی انسانی مورد نیاز یک سازمان برای دست یابی به اهداف.

۲ - تهیه (تدارکات) کار: پیش بینی فعالیت لازم برای تامین و اطمینان از اینکه نیروی لازم در دسترس است.

۳ - طراحی متقابل بین عرضه و تقاضا: برای اینکه بهترین سود قانونی از مهارت فرد که بکار گرفته می‌شود به عمل آید.

آقای برام هن می گوید: در برنامه ریزی نیروی انسانی یکی کوتاه مدت و دیگری بلند مدت مطرح است. در برنامه‌های کوتاه مدت، برنامه ریزی اطلاعات لازم را درباره منابع جاری و قابلیت‌ها، به منظور توسعه برنامه اقتضائی (پیش آمد و اتفاقات) و برای درگیر شدن با تغییرات ناگهانی فراهم می‌نماید. در برنامه‌ریزی بلندمدت پیش بینی آینده بر مبنای نیروهای محیطی، اطلاعات درباره برنامه‌ها، مشاغل، اهداف، دانش ارائه منابع نیرو مد نظر است. (هداوند، ۱۳۸۷، ص ۶).

۶- عوامل مؤثر در تعیین نیازمندیهای نیروی انسانی

کلاً می‌توان عوامل مؤثر در تعیین نیازمندیهای نیروی انسانی را به دو بخش تقسیم کرد:

۶/۱) افزایش یا کاهش حجم عملیات آینده

اگر در حجم عملیات آینده نسبت به حجم عملیات زمان حال و گذشته افزایش یا کاهش ایجاد شود، بر تعداد و ترکیب نیروی انسانی مورد نیاز تأثیر می‌گذارد. به ویژه در بخش خصوصی در واحدهای صنعتی از این موضوع تحت عنوان پیش‌بینی احتیاجات نیروی انسانی بر مبنای برآورد تولید یاد می‌شود. حجم تولید یا فروش (همچنین حجم خدمات و اقدامات ارایه شده در واحدهای اداری و غیر تولیدی) میزان عملیات لازم را مشخص می‌کند و حجم عملیات، سقف و حداکثر کارکنان مورد نیاز را برآورد می‌نماید.

مثلاً اگر در نظر باشد در آینده حجم تولید ۲۵٪ افزایش یابد، می‌توان نسبت به این افزایش تولید، حجم عملیات و بالاخره افزایش نیروی انسانی مورد نیاز را پیش‌بینی کرد و بر اساس نسبت‌هایی که بین کارکنان طبقات مختلف و تخصص‌های مختلف در حال حاضر وجود دارد، به شرط این که سایر عوامل (مخصوصاً تکنولوژی) ثابت فرض شوند، می‌توان تعداد افراد مورد نیاز از هر طبقه و میزان تخصص‌ها را پیش‌بینی کرد.

به طور مثال اگر برای تولید مقدار کالا یا خدمات در حال حاضر، سقف (حداکثر) کارکنان ۱۰۰۰ نفر باشد و از این تعداد ۱۰٪ (یعنی ۱۰۰ نفر) در کارهای ستادی و بقیه (یعنی ۹۰۰ نفر) در کارهای اجرایی باشند، با افزایش ۲۵٪ بر تولید، با همین روند ۱۲۰۰ نفر مورد نیاز خواهد بود و ۲۰۰ نفر اضافی برای ۲۵٪ افزایش تولید، به صورت ۲۰ نفر عضو ستادی و ۱۸۰ نفر کارمند اجرایی می‌باشند. به همین نسبت کارکنان مورد نیاز در تخصص‌های مختلف ستادی و اجرایی را می‌توان برآورد و احتساب کرد.

۶/۲) کاهش نیروی انسانی به علت جدا شدن کارکنان از سازمان

به طور طبیعی هر سال به علل مختلف مثل فوت، بازنشستگی، اخراج، انفصال موقت و نظیر اینها عده‌ای از سازمان جدا می‌شوند که جز در موارد استثنایی بقیه معمولاً از روند خاصی تبعیت می‌کنند. معمولاً با توجه به این نکته نیروی انسانی مورد نیاز آینده را با رابطه زیر نشان می‌دهند:

اضافه شدگان + جداشدگان - نیروی انسانی موجود = نیروی انسانی مورد نیاز آینده

اگر تغییری در حجم عملیات به وجود نیاید، طبعاً جداشدگان برابر با اضافه شدگان می‌شود و جمع جبری آنها

معادل صفر خواهد شد. (کازمی، ۱۳۷۶، ص ۱۲۱).

۷ - عوامل عمده مؤثر در برنامه ریزی نیروی انسانی

یکی از عوامل عمده مؤثر در تصمیم‌های مربوط به نیروی انسانی سازمان، تعیین تعداد کسانی است که سازمان در نظر دارد در آینده آنها را در سطوح و اداره‌های گوناگون استخدام کند. تصمیم‌گیری بنیادی درباره میزان استخدام و سیاست‌های شغلی به شمار کسانی که سازمان استخدام آنان را در نظر دارد بستگی دارد. رهیافت برنامه‌ریزی نیروی انسانی ضرورت پرهیز از اتکای بیش از اندازه به پیش‌بینی دقیق آینده و مصرف زمان زیاد در نظارت بر چگونگی تغییر عوامل مؤثر بر تصمیمات مربوط به نیروی انسانی از طریق توجه افزون‌تر و به اطلاعات مورد نیاز در اتخاذ این تصمیم‌ها را موضوع اصلی کار خود قرار می‌دهد، سازمان باید بتواند سیاست‌های نیروی انسانی خود را در انطباق با شرایط متغیر در گون کند. (بنیسون و کیسون، ۱۳۷۵، ص ۱۳۵).

خلاصه فصل ششم

فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی در پنج مرحله انجام می‌گیرد که عبارتند از: مرحله اول: تعیین موجودی نیروی انسانی در سازمان، مرحله دوم: مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان، مرحله سوم: برآورد نیاز سازمان به نیروی انسانی (تقاضا برای نیرو با توجه به اهداف آتی)، مرحله چهارم: برآورد عرضه نیروی انسانی (از منابع داخلی و خارجی)، مرحله پنجم: مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی و تعیین سیاستهای پرسنلی بر آن اساس.

طرح وتر در زمینه کاربردی نیروی انسانی در چهار مرحله صورت می‌پذیرد که عبارتند از: ۱ - تجزیه و تحلیل وضع موجود و پیش‌بینی احتیاجات آینده ۲ - تعیین هدفها و وضع خط مشیهای پرسنلی ۳ - تنظیم برنامه‌های اجرایی و ۴ - ارزیابی برنامه و نظارت بر حسن اجرای آن. در فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی گاهی با مازاد نیرو مواجه می‌شویم که برای جبران و حل این مشکل از راهکارهایی مانند محدودیت در استخدام، کاهش ساعت کار، خاتمه خدمت، مرخصی بدون حقوق، مأمورد کردن افراد، و بالاخره اخراج استفاده می‌کنیم. در حالت کمبود نیروی انسانی از راهکارهایی مانند جایگزینهای کارمندیابی با عقد قرارداد، بکارگیری موقت، استفاده از کارکنان سازمانهای دیگر، و کارکنان پاره وقت برای حل مشکل کمبود نیرو استفاده می‌شود. و در حالت تعادل از روشهایی مانند آموزشی، انتصاب و ارتقاء نیرو استفاده می‌گردد.

سؤالات فصل ششم

- ۱- فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی را تعریف کنید.
- ۲- مراحل برنامه‌ریزی نیروی انسانی را بطور مشروح توضیح دهید.
- ۳- مراحل طرح وتر در زمینه برنامه‌ریزی نیروی انسانی را شرح دهید.
- ۴- در برنامه‌ریزی نیروی انسانی و در وضعیت کمبود نیروی انسانی در سازمانها از چه شیوه‌هایی برای حل این مشکل استفاده می‌شود با ذکر مثال توضیح دهید.
- ۵- برای مسئله مازاد نیروی انسانی در برنامه‌ریزی نیروی انسانی از چه شیوه‌هایی استفاده می‌شود با ذکر مثال توضیح دهید.
- ۶- حالت تعادل بین عرضه و تقاضا در برنامه‌ریزی نیروی انسانی را با ذکر مثال توضیح دهید.
- ۷- مدل برنامه‌ریزی نیروی انسانی را توضیح دهید.
- ۸- عوامل عمده مؤثر در تعیین نیازمندیهای نیروی انسانی را با ذکر مثال توضیح دهید.

فصل هفتم

فرآیند کارمندیابی و انتخاب کارکنان

اهداف درسی:

پس از مطالعه و فراگیری دقیق این فصل خواننده قادر خواهد بود:

- ۱ - فرآیند کارمندیابی را تعریف کند.
- ۲ - عوامل مؤثر در کارمندیابی را نام برده و شرح دهد.
- ۳ - مراحل هشتگانه کارمندیابی را بطور کامل شرح دهد.
- ۴ - منابع و روشهای تأمین نیرو از داخل سازمان را نام برده و توضیح دهد.
- ۵ - منابع و روشهای تأمین نیرو از خارج سازمان را نام برده و شرح دهد.
- ۶ - مزایا و معایب تأمین نیرو از داخل و خارج سازمان را تشریح نماید.
- ۷ - فرآیند و مراحل انتخاب کارمند را به ترتیب نام برده و هر مرحله را بطور کامل تشریح نماید.

۱- فرآیند کارمندیابی

اشاره شد که منظور از برنامه ریزی نیروی انسانی، تعیین کم و کیف نیروی انسانی مورد نیاز برای نیل به اهداف سازمان است. هنگامی که تعداد و نوع کارکنان مورد نیاز سازمان در مرحله برنامه ریزی نیروی انسانی معلوم گردید، مرحله بعدی کارمندیابی و یافتن کسانی است که با استخدام آنها، این نیاز رفع می گردد.

کارمندیابی، فرآیندی است که به وسیله آن کسانی که به نظر می رسد توانایی بالقوه ای برای عضویت در سازمان و انجام دادن وظایف محول دارند، شناسایی می گردند و موجبات جذب آنها به سوی سازمان فراهم می شود.

کارمندیابی یک فرآیند « واسطه ای » است؛ یعنی طی این فرآیند کسانی که جویای کارند (متقاضیان کار) و کسانی که خواهان نیروی کارند (استخدام کنندگان) برای نخستین بار با یکدیگر روبرو می شوند تا طی فرآیند بعدی (انتخاب و گزینش)، توانایی واقعی آنها برای احراز شغل و ورود به سازمان تعیین گردد.

فرآیند کارمندیابی در سازمان باید به گونه ای باشد که تعداد زیادی از داوطلبان واجد شرایط، متقاضی شغل شوند. بدیهی است هر قدر تعداد متقاضیان شغل بیشتر باشد، سازمان حق انتخاب بیشتری خواهد داشت؛ ولی البته این فرآیند هنگامی مؤثر است که نه تنها افراد واجد شرایط جذب سازمان شوند، بلکه کسانی که فاقد صلاحیت هستند نیز در همان ابتدا پی به این امر ببرند و داوطلب شغل نشوند. این دو شرط، یعنی جذب افراد واجد شرایط و از دور خارج کردن افراد فاقد شرایط، هزینه های کارمندیابی را به حداقل خواهد رساند.

۲- میزان کارمندیابی

اگر چه هر سازمانی به هر حال در طول عمر خود یا مقطعی از آن نیاز به کارمندیابی دارد، شدت این فعالیت در همه سازمانها یکسان نیست. فعال یا غیر فعال بودن سازمان در این زمینه به مجموعه ای از عوامل مختلف بستگی دارد که مهمترین آنها عبارتند از:

- اندازه (بزرگی و کوچکی) سازمان. طبیعتاً در سازمانی که سی هزار کارمند دارد، برنامه ریزی نیروی انسانی اهمیت بیشتری دارد و به تبع آن، فعالیت کارمندیابی نیز گسترده تر است تا سازمانی که مثلاً بیست کارمند دارد.
- مکان (جغرافیایی) سازمان. چنانچه سازمان در محلی قرار گرفته باشد که شرایط بازار کار مناسب می باشد، یافتن کارکنان مورد نیاز بسیار راحت تر است تا در مکانی قرار گرفته باشد که عرضه کار در بازار کار، مناسب نیست.
- محیط و شرایط کار و میزان حقوق. اگر محیط و شرایط کار، خوب و حقوق و مزایا کافی باشد، تعداد کمتری از کارکنان سازمان را ترک می کنند و نیاز کمتری به کارمندیابی خواهد بود.

– رشد یا رکود سازمان. عامل مهم دیگری که در فرآیند کارمندیابی نقش دارد رشد یا رکود است. سازمانی که در حال رشد و گسترش عملیات خویش است به نیروی انسانی بیشتری احتیاج دارد و برعکس، سازمانی که در حال رکود است نیازی به کارکنان جدید نخواهد داشت.

۳ – عوامل مؤثر در کارمندیابی

گفته شد که منظور از کارمندیابی شناسایی و انتخاب بهترین و شایسته ترین افراد برای استخدام است. ولی باید توجه داشت که سازمان همیشه در نیل به این هدف موفق نیست. در اینجا به شرح عواملی می‌پردازیم که تأثیر مهمی در فرآیند کارمندیابی دارد و بدون توجه به آنها سازمان در امر کارمندیابی موفق نخواهد بود.

الف) عوامل طبیعی

۱ – عوامل اقتصادی: در شرایط رونق اقتصادی، سازمانها معمولاً با اطمینان بیشتر نسبت به آینده برای گسترش عملیات و افزودن به دامنه فعالیتهای خویش و در نتیجه استخدام و تأمین نیروهای لازم برنامه‌ریزی می‌کنند. برعکس هنگامی که اقتصاد دچار رکود باشد، سازمان یا به حفظ وضع موجود اکتفا می‌کند یا حتی در مواردی، از دامنه فعالیتهای فعلی خود می‌کاهد.

۲ – عوامل اجتماعی: در اثر تحولات عمیق اجتماعی در سالیان اخیر، امروزه دیگر کمتر کسی را می‌توان یافت که به هر شغلی تن در دهد. بخصوص افراد تحصیلکرده جامعه به دنبال مشاغلی هستند که علاوه بر رفع نیازهای مادی اولیه، نیازهای عالی‌تر آنها را نیز رفع کند. بنابراین برای جذب و حفظ افراد، باید شغلی را به آنها پیشنهاد کرد که علاوه بر حقوق و مزایای کافی، فرصت رشد و پیشرفت فردی و حرفه‌ای را نیز به آنان بدهد و در صورتی که چنین فرصتهایی در شغلی وجود ندارد باید واقعیات را برای متقاضی روشن نمود تا بعداً دچار یأس و سرخوردگی نشود.

۳ – عوامل تکنولوژیک: پیشرفت تکنولوژی در کارمندیابی مؤثر است، زیرا هرگونه تغییر و تحولی در تکنولوژی موجب می‌شود تا از یک طرف بسیاری از مشاغل موجود، کارایی خود را از دست داده، از رده خارج شوند و از طرف دیگر مشاغل جدید بسیاری به وجود آیند. یافتن نیروی مناسب برای مشاغل جدید به آسانی امکانپذیر نیست؛ در این حالت، تعداد افرادی که دانش، تخصص و مهارت لازم را برای تصدی این مشاغل داشته باشند، بسیار کم است. بنابراین، با تغییر تکنولوژی و در نتیجه، تغییر ماهیت مشاغل، کارمندیابی باید به گونه‌ای تغییر کند که بتوان در رقابت با سایر سازمانها برای جذب معدود افراد حائز شرایط موفق شد.

۴ – قوانین و مقررات: قوانین و مقرراتی که دولت در مورد استخدام و اشتغال وضع کرده است، کارفرمایان، چه در بخش خصوصی و چه در بخش دولتی، موظف به اجرای آن هستند. هدف از وضع این قوانین و جلوگیری از

تبعیض در استخدام است. امروزه در اکثر کشورهای جهان، قوانین و مقررات استخدامی به سازمان یا کارفرما اجازه نمی‌دهد به دلیل خصوصیات جسمی و ظاهری، نژاد، رنگ پوست، اعتقادات مذهبی، جنسیت یا اصل و نسب که تأثیری در عملکرد و کارایی افراد ندارد، از استخدام آنها خودداری کنند. بر اساس این مقررات، سازمان نمی‌تواند به دلخواه خود، شرح شغل و شرایط احراز را طوری تعیین کند که افراد یا گروه‌های خاصی از متقاضیان شغل، خود به خود حذف شوند. برای مثال درج این آگهی که «کارخانه‌ای به تعدادی کارگر مرد نیاز دارد» قانونی نیست و باید به صورت «کارخانه‌ای به تعدادی کارگر نیاز دارد» تغییر داده شود.

(ب) عوامل سازمانی

عوامل درون سازمانی که معمولاً مانع جذب نیروهای مطلوب می‌شوند عبارتند از:

۱ - شهرت: خوشنامی یا بدنامی سازمان یکی از عوامل مهم در جذب یا عدم جذب افراد است. سازمانی که دارای وجهه و حیثیت اجتماعی بالایی باشد، مشکلی در جذب نیروهای مورد نیازش نخواهد داشت. برعکس، سازمانی که تصویری منفی از آن در جامعه وجود دارد، به دشواری قادر به جذب نیروهای مورد نیازش می‌باشد. معمولاً یا کسی راهی چنین سازمانی نمی‌شود، یا در اولین فرصت و با یافتن جایی بهتر، سازمان را ترک می‌نماید.

سازمانها یا شرکتهایی که به آلودگی و تخریب محیط زیست معروف هستند، اجناس نامرغوب و بنجل عرضه می‌کنند، شرایط کار در آنها دشوار یا خطرناک است و به بد رفتاری با کارکنان و بی‌اعتنایی به خواسته‌های آنها معروفند، همگی از جمله سازمانهایی هستند که نسبت به آنها نظر مثبتی ندارد و طبیعی است که در چنین وضعیتی، یافتن و استخدام شایسته‌ترین افراد کار آسانی نیست.

۲ - جذابیت شغل: بدیهی است اگر شغل جذابی نداشته باشد، به دشواری می‌توان افراد مناسب را برای آن پیدا و استخدام کرد. کارهای خسته کننده، پرخطر و پردردسر و مشاغلی با حقوق و مزایای ناچیز یا مشاغلی که امکان ترقی و پیشرفت در آن محدود باشد، داوطلبان زیادی نخواهد داشت.

۳ - سیاستها و خط مشیهای سازمان: وجود سیاستهایی چون «ارتقا از داخل» به این معنی است که برای تصدی هر پستی که خالی می‌شود، کارکنان فعلی در اولویت قرار دارند و قبل از استخدام از خارج، نیازهای سازمان برای پر کردن آنها از درون برطرف می‌شود. در این گونه سازمانها حرکت به صورت «پلکانی» است و نیرو از خارج فقط برای رده‌های پایین استخدام می‌شود.

اتخاذ این سیاست همیشه به نفع سازمان نیست؛ زیرا در این صورت، عضویت در سازمان شرط احراز مشاغل قرار گرفته است، نه شایستگی و کاردانی افراد. برای مثال، معاونی که جانشین رئیس خود می‌گردد، الزاماً بهترین و

شایسته‌ترین فرد برای تصدی آن شغل نخواهد بود. علاوه بر این، در چنین وضعیتی، همیشه خطر الگوبرداری یعنی تکرار سبک مدیریت قبلی بدون توجه به شرایط فعلی وجود دارد

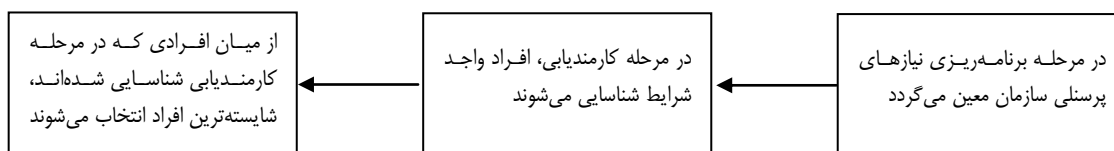
۴ - دخالت اتحادیه‌ها: شرایطی که معمولاً اتحادیه‌ها برای انتخاب و استخدام افراد به مدیریت تحمیل می‌کنند، عامل دیگری است که دامنه جستجو برای یافتن شایسته‌ترین افراد را محدود می‌کند. در بسیاری از کشورهای صنعتی جهان مرسوم است که اتحادیه‌ها صلاحیت کسانی را که می‌خواهند به استخدام سازمان در آیند تأیید می‌کنند. بدیهی است که تعیین شرایط استخدام به وسیله اتحادیه یعنی تعیین اینکه چه کسی می‌تواند در سازمان استخدام شود و چه کسی در این زمینه اولویت خواهد داشت، اختیارات مدیریت را در انتخاب شایسته‌ترین افراد محدود می‌کند؛ زیرا چنانچه شایسته‌ترین فرد برای تصدی شغلی از نظر مدیریت، شایسته‌ترین فرد از نظر اتحادیه نباشد، سازمان مجبور خواهد بود از استخدام چنین فردی صرف‌نظر نماید.

زمانی سازمانها مجبور بودند نیروی انسانی مورد نیاز خود را از میان کسانی انتخاب کنند که عضو اتحادیه باشند. اگر چه امروزه این روش در برخی از کشورهای صنعتی مانند ایالات متحده، غیر قانونی اعلام شده و دیگر معمول نیست؛ در هر حال، دخالت اتحادیه‌ها در امور استخدامی سازمانها و مجبور کردن مسئولان آنها به عدول از ضوابطی چون تخصص، کاردانی و شایستگی، از جمله موانعی است که مانع از یافتن، انتخاب و استخدام شایسته‌ترین افراد خواهد شد.

۵ - هزینه کارمندیابی: هزینه‌های زیاد کارمندیابی عاملی است که جستجو برای یافتن نیروهای مورد نظر را محدود می‌کند. از این رو مسئولان سعی می‌کنند در جایی به جستجوی نیرو بپردازند که احتمال بیشتری برای یافتن آن وجود دارد. به عبارت دیگر، برای کارمندیابی در جایی سرمایه‌گذاری می‌کنند که انتظار می‌رود بیشترین بازده را داشته باشد. در هر حال، هزینه گزاف کارمندیابی و بودجه محدود معمولاً مانع جستجو در بعد وسیع و در نتیجه مانع یافتن شایسته‌ترین افراد است.

۴ - مراحل کارمندیابی

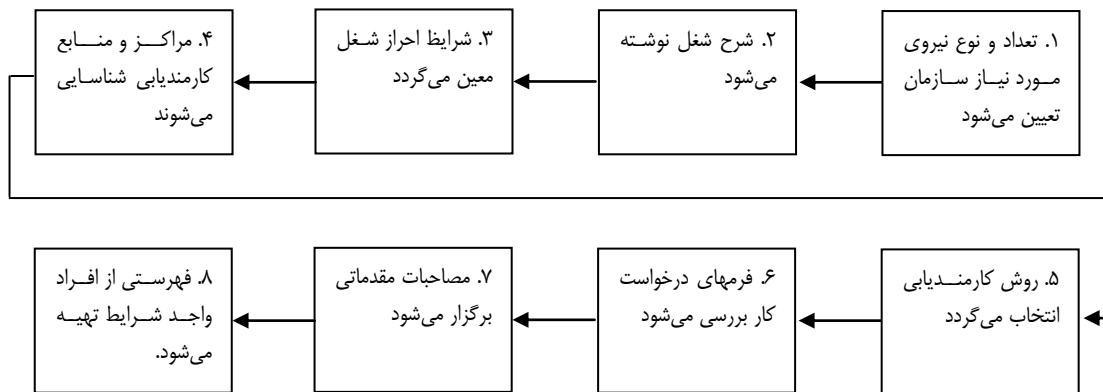
گفته شد بعد از اینکه کمیت و کیفیت نیروی انسانی مورد نیاز سازمان در مرحله برنامه‌ریزی نیروی انسانی معین گردید، به وسیله کارمندیابی، کسانی که به نظر می‌رسد دارای استعداد و تواناییهای بالقوه‌ای برای انجام شغل باشند، شناسایی و سپس از میان آنها، شایسته‌ترین افراد انتخاب می‌شوند.



بنابراین کارمندیابی مقدمه‌ای برای مرحله بعدی، یعنی انتخاب از میان کسانی است که سازمان پیدا و شناسایی نموده است.

همانطور که در شکل ۱-۷ نشان داده شده است، فرایند کارمندیابی از هشت مرحله اصلی تشکیل می‌شود. هر یک از این مراحل فرایند کارمندیابی، نقش مهمی دارند، ولی میزان تأکید بر هر یک از آنها به نوع سازمان و نوع شغل بستگی دارد.

میان فرایند کارمندیابی و فرایند انتخاب، تداخل وجود دارد. از آنجا که هر دو فرایند باید با مرحله تنظیم شرح شغل و شرایط احراز شغل آغاز شود، این تداخل بیشتر در مراحل اولیه این دو فرایند مشهود است. تفاوت اساسی میان فرایند کارمندیابی و فرایند انتخاب این است که در کارمندیابی، سعی می‌شود تا با توصیف مزایا و جنبه‌های مثبت کار، افراد واجد شرایط را تشویق به داوطلب شدن برای احراز شغل در سازمان کرد. اما انتخاب فرایندی است که طی مراحل مختلف آن، متقاضیان شغل مورد ارزیابی قرار می‌گیرند تا از میان آنها، بهترین و شایسته‌ترین فرد برای احراز شغل، شناسایی و برگزیده شود. بنابراین در حالی که هدف در کارمندیابی، یافتن افراد و جذب آنها به سوی سازمان است در انتخاب، با حذف کسانی که از صلاحیت کمتری برخوردارند، کسی که بیشترین صلاحیت را برای تصاحب شغل دارا باشد، برگزیده می‌شود.



شکل ۱-۷ - مراحل کارمندیابی

مراحل هشت گانه کارمندیابی عبارتند از:

۱ - تعیین تعداد و نوع نیروی مورد نیاز سازمان: همان طور قبلاً شرح داده شد، در موقع برنامه‌ریزی نیروی انسانی، مسئولان کارمندیابی و مدیران اجرایی (صفتی) با توجه به اهداف تعیین شده برای سازمان و با استفاده از روش و فنونی که شرح آن گذشت، تعداد و نوع نیروی مورد نیاز برای نیل به این اهداف را معین می‌نمایند.

۲ - نوشتن شرح شغل: بعد از تعیین و نوع نیروی انسانی مورد نیاز، شرح شغل نوشته می‌شود، یعنی وظایف، مسئولیتها و مشخصات و ویژگیهای اصلی شغلی که برای آن کارمندیابی می‌شود مشخص می‌گردد. آگهی‌هایی که از طرف سازمان در روزنامه‌ها منتشر می‌شود اغلب بر اساس شرح شغل نوشته شده است.

۳ - تعیین شرایط احراز شغل: شرایط احراز شغل یعنی مشخصات و ویژگیهایی که متصدی شغل باید دارا باشد تا بتواند با کفایت و شایستگی از عهده انجام آن شغل برآید. بنابراین، تعیین شرایط احراز شغل به منزله اولین غربال متقاضیان شغل است؛ زیرا با تعیین شرایط احراز شغل طبیعتاً کسانی که دارای مشخصات مورد نظر نباشند، یا خود متقاضی شغل نخواهند شد یا در همین مرحله حذف می‌گردند.

۴ - شناسایی مراکز و منابع کارمندیابی. نیروی انسانی مورد نیاز را از کجا می‌توان تأمین نمود؟ این سئوالی است که مسئولان کارمندیابی سازمان باید در این مرحله به آن پاسخ دهند. سازمان باید با مراجعه به فهرست موجودی نیروی انسانی خود، منابع داخلی (کارکنان فعلی) را مورد بررسی قرار دهد. چنانچه نتوان از میان کارکنان فعلی، فرد مناسبی را برای احراز شغل پیدا نمود، بناچار باید به بازار کار و منابع خارجی متوسل شد.

۵ - انتخاب روش کارمندیابی: انتخاب مناسبترین روش از میان روشهای مختلف کارمندیابی به عوامل متعدد، از جمله نوع شغلی که برای آن کارمندیابی می‌شود، شرایط بازار کار (میزان عرضه تخصص مورد نظر) و قوانین و مقررات دولتی بستگی دارد. با توجه به این قبیل عوامل، باید روشی را انتخاب کرد که مناسبترین و مؤثرترین روش برای دستیابی به نیروهای مورد نظر و جذب آنها باشد.

۶ - بررسی فرمهای درخواست کار: در این مرحله فرمهای درخواست کار که به وسیله متقاضیان شغل تکمیل شده است بررسی می‌شود و کسانی که شرایط احراز شغل را نداشته باشند، حذف می‌گردند.

۷ - برگزاری مصاحبه مقدماتی: در این مرحله با کسانی که دارای شرایط احراز شغل هستند مصاحبه می‌شود. حضور متقاضی در سازمان فرصتی برای مسئولان سازمان و مصاحبه کننده به وجود می‌آورد تا اولاً اطلاعات دقیقتری درباره شغل و شرایط استخدام به متقاضی بدهند و ثانیاً با ملاقات با متقاضی از نزدیک، بار دیگر، تواناییهای او را برای انجام دادن شغل ارزیابی کنند. در واقع در این مصاحبه‌ها اطلاعاتی میان متقاضی شغل و مسئولان سازمان رد و بدل می‌شود و دو طرف شناخت بیشتری از یکدیگر پیدا می‌کنند.

نحوه برگزاری و کیفیت مصاحبه‌های مقدماتی نقش مهمی در موفقیت کارمندیابی و کیفیت مصاحبه نیز تا حد زیادی به تخصص و مهارت مصاحبه کننده بستگی دارد. از این رو مسئولان سازمان باید در انتخاب کسانی که مأمور مصاحبه با متقاضی شغل می‌شوند، دقت کنند. در بعضی از سازمانها ترجیح داده می‌شود که مصاحبه مقدماتی را متخصصان کارمندیابی انجام دهند؛ زیرا این افراد معمولاً در فنون مصاحبه و چگونگی برگزاری آن، مهارت و تخصص

کافی دارند و با شرایط کلی استخدام و اشتغال در سازمان آشنا هستند. اما عدم آشنایی آنها با وظایف تخصصی شغلی که نیرو برای تصدی آن مصاحبه می‌شود مشکل ایجاد می‌کند. به همین دلیل در بعضی از سازمانها به جای متخصصان کارمندیابی، مدیران صفی (اجرایی) یا کسانی که با وظایف تخصصی شغل مورد نظر آشنایی دارند، عمل مصاحبه را انجام می‌دهند. در هر حال ضروری است که مصاحبه کننده با روشها و فنون مصاحبه آشنا بوده، درباره شغلی که فرد برای آن استخدام می‌شود اطلاعات لازم و کافی داشته باشد و بتواند آن جنبه از تحصیلات، تجربیات و خصوصیات فرد را که رابطه مستقیم با نحوه انجام دادن شغل دارد مورد بررسی قرار دهد.

توضیحاتی که مصاحبه کننده درباره شغل و جنبه‌های مختلف کار در سازمان به متقاضی می‌دهد باید دلگرم کننده و در عین حال منطبق بر واقعیات باشد. اغراق درباره سازمان، توقعاتی را در متقاضی شغل بوجود می‌آورد که اگر بعد از استخدام برآورده نشود، باعث دلسردی و ناراضی‌تی او می‌گردد.

۸ - تهیه فهرستی از افراد واجد شرایط؛ پس از مصاحبه مقدماتی لیستی از افرادی که بیشترین صلاحیت را برای احراز شغل دارند تهیه می‌شود تا در مرحله بعد از میان آنها، شایسته‌ترین فرد انتخاب شود و به استخدام سازمان درآید. (سعادت، ۱۳۷۶، ص ۹۹-۹۱).

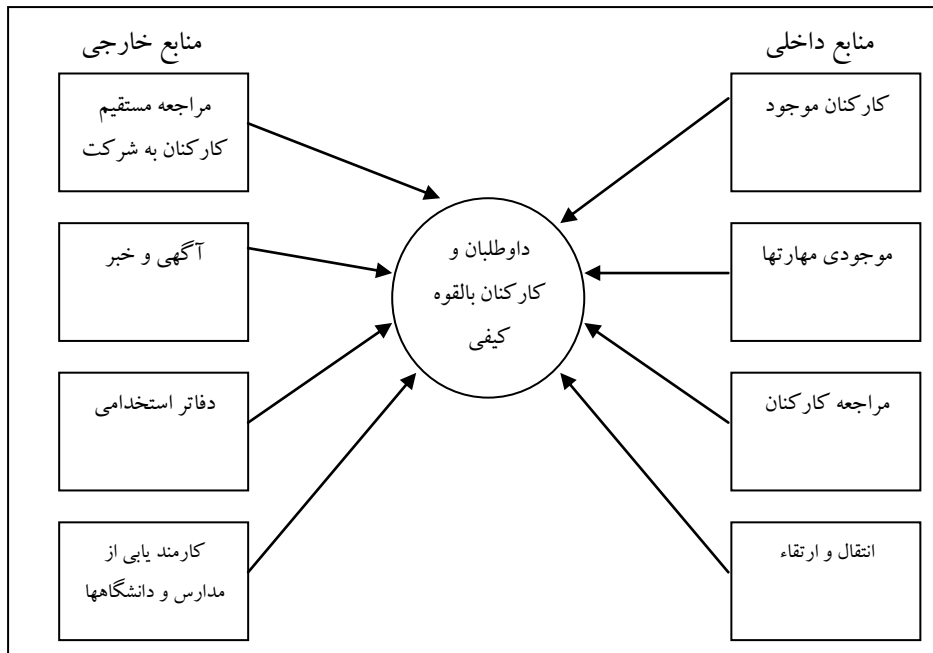
بسیاری از موسسات پس از استفاده از روش‌های جایگزینی کارمندیابی ممکن است نتوانند مشکل خود را حل کنند. از این رو به دنبال تامین نیرو از منابع داخل و خارج سازمان می‌روند. بسیاری از مدیران ممکن است به دلایل توانایی سازمانی که دارند، از ابتدا این مورد را بر گزینند. شکل شماره ۱-۷ بیانگر منابع قابل استفاده از داخل و خارج سازمان می‌باشد. و جدول شماره ۱-۷ نقاط قوت و ضعف تامین نیرو از هر یک از دو منبع مذکور را نشان میدهد.

۵ - منابع و روشهای تامین نیرو از داخل

منابع داخلی تامین نیرو شامل کارکنان موجود، موجودی مهارتهای قابل استفاده، مراجعه مجدد کارکنان پیشین و انتقال و ارتقاء می‌باشد.

الف - کارکنان موجود

کارکنانی که از قبل در سازمان مشغول به خدمتند بهترین فرصت را جهت کارمندیابی بوجود می‌آورند. این کارکنان ممکن است پستهای خالی را از طریق ارتقاء پیشرفت شغلی، یا انتقال پر کنند. به علاوه آنها به عنوان کسانی که توان بالقوه‌ای برای نامزد شدن در پستهایی که ممکن است اعلام شود دارند، مطرح می‌شوند.



شکل شماره ۷/۱ منابع تامین نیرو

به منظور استفاده حداکثر از توان کارکنان موجود سازمانها باید به طور کافی بین پست های خالی و مهارتهای جامع و فراگیر هر یک از کارکنان ارتباط برقرار نمود.

ارزیابی کارکنان در پستهای خالی موجود، سبب شده است که امروزه بسیاری از سازمانها از سیستم های اعلان شغل و داوطلبی شغلی استفاده کنند.

آثار منابع	مزایا	معایب
داخلی	<ul style="list-style-type: none"> - حفظ روحیه کارکنان - تشخیص بهتر تواناییها - هزینه کمتر برای برخی مشاغل - انگیزاننده برای عملکرد خوب - بکارگماری فقط از سطوح داخلی سازمان است 	<ul style="list-style-type: none"> - فکر تازه به درون سازمان جاری نمی شود - هزینه آموزشی بالا است - افراد تحت تاثیر گروه های صنفی و سیاسی عمل می کنند. - نیاز شدید به ارائه برنامه های بهبود مدیریت
خارجی	<ul style="list-style-type: none"> - فکر و خون تازه در سازمان جاری می شود - هزینه آموزشی نیروهای حرفه ای ارزانتر است - گروه های حمایتی از قبل در سازمان وجود ندارند. - ممکن است اسرار رقبا به درون سازمان بیاید و موجب دیدگاه تازه شود - به افراد در بهره گیری از فرصتهای استخدامی برابر کمک می کند. 	<ul style="list-style-type: none"> - ممکن است فرد انتخاب شده متناسب با خواسته شغلی نباشد - ممکن است روحیه کارکنان موجود را تضعیف کند - هزینه انتخاب و استخدام افزایش می یابد.

جدول شماره ۷-۱ نقاط قوت و ضعف تامین نیرو از داخل و خارج

اعلان شغلی روشی است که از طریق آن پستهای خالی به همه کارکنان اعلام می شود. روش اعلان به این ترتیب است که مدیران نیروی انسانی پستهای خالی را شناسایی کرده و سپس آن را به شکل مکتوب به تمامی سرپرستان و واحدها اعلام می کنند. در این یادداشت عنوان پستها، پایه، حقوق و مزایای مربوط به آن خلاصه ای از نمونه وظایف و مسئولیتها و شرایط احراز آن را ذکر می کنند. مدیر نیروی انسانی باید تلاش کند که این اطلاعیه به دست همه کارکنان برسد. سازمانها با به کارگیری روش اعلان شغلی اهداف زیر را تعقیب می کنند.

— فراهم ساختن فرصت رشد و بهبود برای کارکنان

— فراهم ساختن فرصت برابر برای پیشرفت همه کارکنان

— بهبود پیشرفت کارکنان افزایش یافته و هزینه کارمندیابی کاهش یابد.

داوطلبی شغلی روشی است که بر اساس آن افراد به این باور می رسند که آنها دارای توانایی و کیفیت لازم جهت انجام مشاغل اعلان شده هستند و این امر زمانی واقع می شود که افراد لیست مشاغل و پستها را بررسی کرده و آنگاه نامزدی و یا داوطلبی خود را اعلام می نمایند.

روش داوطلبی شغلی زمانی می تواند اثر بخش باشد که زمان و توانایی مالی مناسبی جهت آن اختصاص یابد، و زمانی که افراد داوطلب شده جهت پر کردن مشاغل اعلان شده خود را معرفی نمودند و از نظر سازمان توانا تشخیص داده نشدند، باید آنها را توجیه کرد تا عوارض منفی نشان ندهند در این رابطه اگر دقت مناسب در رابطه با فرد، زمان و مکان صورت نپذیرد، این سیستم فاقد اعتبار جلوه خواهد کرد.

ب — موجودی مهارتهای قابل استفاده

این نوع تامین نیرو در ارتباط با استفاده از سیستمهای اطلاعاتی منابع انسانی در زمینه اطلاعات حفظ شده از مهارتهای کارکنان که در سازمان موجود می باشد میسر است و زمان و تلاش زیادی جهت دسترسی به این اطلاعات لازم نیست. هر یک از مهارتهایی را که افراد دارند می توان به صورت کمی کدگذاری نمود. اطلاعات معمول شامل: نام، تعداد کارکنان، طبقه بندی مشاغل، اولویت مشاغل، تجربه، میزان مهارت و دانش، آموزش و پرورش، گواهی شغلی و سطح حقوق می باشد. این فهرست باید مداوم و بهنگام باشد.

این اطلاعات نه فقط به داوطلبان شغلی جهت انتخاب شغل کمک خواهد کرد، بلکه این امکان نیز برای سازمان فراهم خواهد شد که کارکنان با کیفیتی که به اعلان شغلی جواب نداده اند نیز شناسایی گردند. در حقیقت این بررسی امکان شناخت شایستگی کارکنان را به صورت معمول جهت قرار گرفتن در پستهای بالاتر برای مدیر منابع انسانی فراهم می سازد. در این بانک اطلاعاتی باید به نکات دیگری مانند: بهره دهی شغلی کارکنان، تأثیرات

جغرافیایی و اهداف دوران خدمتی نیز توجه داشت. امروزه بسیاری از شرکتهای بزرگ مانند ای.بی.ام از این منبع استفاده می‌نمایند.

ج - مراجعه کارکنان

در کشورهای صنعتی دیده می‌شود که هر هفته هزاران کارمند و کارگر که به طور موقت از کار خود منفصل شده‌اند، مجدداً جهت انجام شغل قبلی خود فراخوانده می‌شوند. دعوت مجدد از کارکنان قبلی یا کسانی که به طور موقت از سازمان خارج شده اند یکی از روشهای کارمند یابی از منابع داخلی است که هزینه چندان برای سازمان ندارد. ضمن آنکه سازمان این افراد را به درستی می‌شناسد و از توان بالقوه و بالفعل آنها نیز آگاه است. همچنین یک نظر منطقی و واقع‌گرا از سیاستها و رویه‌ها و آنچه که از کارکنان انتظار می‌رود در ذهن کارکنان بوجود می‌آید.

د- انتقال و ارتقاء

یک روش معمول در سازمانها جهت پرکردن پستهای خالی استفاده از انتقال یا ارتقاء است.

ارتقاء: ارتقاء عبارت از تغییر پست یک شخص به پست بالاتر می‌باشد. همراه با ارتقاء حقوق شخص نیز افزایش می‌یابد. تامین نیرو با استفاده از ارتقاء از داخل در واقع سیاست پر کردن پستهای خالی از نیروی انسانی موجود با ارتقاء آنها به آن پستها می‌باشد. این کار سبب می‌شود که کارکنان درجهت پیشرفت انگیزه پیدا کنند و روحیه مناسبی را جهت کار و اثر بخشی پیدا نمایند ذکر این نکته ضروری است که اگر کارکنان در هنگام ارتقاء به اهداف خود نرسند و توقعات آنها برآورده نشود، دچار حالت ناکامی گشته، و از اثر بخشی آنها کاسته خواهد شد.

انتقال داخلی: انتقال داخلی به حرکت افقی یک کارمند در درون سازمان اطلاق می‌شود. در این جابجایی افقی یک کارمند به پست دیگر با همان رتبه و همان گروه شغلی منصوب می‌گردد. انتقال در درون سازمان در واقع نوعی گردش شغلی را برای کارکنان موجب می‌شود که افق اندیشه و دیدگاه آنها را گسترش داده و توانایی افراد را افزایش می‌دهد. ضمن آنکه کارکنان را برای تغییرات احتمالی در سازمان در آینده آماده می‌سازد. اگر فرصت ارتقاء برای افراد وجود نداشته باشد، ممکن است انتقال این فرصت را برای یافتن مهارتهای متنوع در کارکنان بوجود بیاورد ضمن آنکه پستهای خالی نیز پر می‌گردد. از این رو گردش شغلی را هم به عنوان یک روش تامین نیرو نام می‌برند.

۶ - منابع و روشهای تامین نیرو از خارج

با توجه به سنوات خدمت و ارتقاء نیروی انسانی موجود، مشاغل پایه و ورودی سازمان بالاصدی می‌مانند. از سوی دیگر فنون و مهارتهای تازه ای که به واسطه تحولات تکنولوژیک ایجاد می‌شود، نیازمند شاغلینی است که از عهده اجرای آن برآیند و ممکن است افراد موجود دارای این توانایی ها نباشند. ضمن آنکه بازنشستگی، فوت و دیگر

موارد ترک خدمت نیز ممکن است آینده سازمان را به خطر اندازد و همچنین نیاز به ورود افکار و عقاید تازه سبب می‌شود که اغلب مدیران به دنبال تامین نیرو از منابع خارجی باشند. در شکل شماره ۷/۱ مهمترین روشهای کارمندیابی از خارج نشان داده شده است که ضمن توضیح در پیرامون آنها از روشهای دیگری نیز بحث خواهد شد.

الف) مراجعه مستقیم داوطلبان استخدام

داوطلبان کار با مراجعه مستقیم، ارسال نامه، تلفن و یا فرستادن اشخاص دیگر در خواست کار می‌کنند. اگر چه مراجعه مستقیم داوطلبان جهت درخواست کار به شرایط اقتصادی، تصور افراد از شهرت سازمان، پذیرش فرد بر این مبنا که هر شغلی را که در دسترس باشد انجام دهد، و بیکاری بستگی دارد. ولی در صورت مراجعه افراد به سازمان حتی اگر پست خالی برای پر کردن نباشد، می‌توان درخواست کار را حفظ کرد و در موقع لزوم از آن استفاده نمود. درخواست کار از سوی افراد امکان برقراری سیاست بهره‌گیری افراد بر اساس اصل برابری در استخدام را فراهم می‌سازد. تحقیقات از ۶۵ سازمان تولیدی خدمات و صنایع سنگین نشان می‌دهد که ۷۴ درصد استخدام افراد در سطح کارکنان غیر ماهر و نیمه ماهر، ۶۶ درصد در سطح کارکنان ماهر و ۷۱ درصد در سطح کارکنان حرفه‌ای و ۳۱ درصد در سطح مدیران از طریق مراجعه مستقیم داوطلبان کار انجام شده است.

ب- آگهی و خبر

استفاده از روش اطلاع رسانی جمعی و ارتباطی نیاز استخدامی سازمان را از میان مردم عامه جامعه تامین خواهد کرد. در این رابطه می‌توان از رسانه‌هایی مانند رادیو، تلویزیون، روزنامه یا انتشارات علمی و صنعتی استفاده کرد. در متن خبر باید نیاز سازمان و شرایط سازمان آورده شود، تا داوطلبان بتوانند تصویر مناسبی از مشاغل ذی ربط بدست آورند و دریابند که چگونه می‌توانند با سازمان ارتباط لازم را داشته باشند. از طریق تلفن، نامه، مراجعه مستقیم، ارسال فرم پر شده و ... می‌توانند به ارتباط با سازمان اقدام نمایند.

انتخاب نوع رسانه خود نکته قابل توجهی است که باید با توجه به هزینه، طیف تحت پوشش و اثر بخشی آن تعیین شود. تجربیات مدیران سازمانها و سوابق نوع رسانه از جهت تحت پوشش قرار دادن قشر مورد نیاز به اخذ تصمیم در زمینه استفاده از یک رسانه کمک می‌نمایند. تحقیقات نشان می‌دهد که معمولاً ۴۰٪ پست‌ها از طریق نشر آگهی در روزنامه پر می‌شوند.

معمولاً گروه‌های تخصصی برای خود نشریات خاصی دارند، که ترجیحاً جهت استخدام افراد متخصص مناسب است و باید از آگهی در این نوع نشریات استفاده شود. مثلاً برای انتخاب افراد در پست مدیریت اجرایی مناسب است که در نشریه اداره نیروی انسانی آگهی داده شود و برای استخدام مسئول بازرگانی بهترین رسانه مجله‌های تجاری (بازرگانی) است. لذا در شرایط تقاضای زیاد و نیاز موسسه بررسی اثر بخش همه رسانه‌ها لازم است.

دیگر رسانه ها عبارتند از تخته اعلانات، تلفن و تریبونهای عمومی. امروزه استفاده از پخش خبر استخدام توسط رادیو و تلویزیون اثر بخشی بیشتری داشته اما پر هزینه می باشد. بنابر این مناسبتر است که با توجه به وضعیت از روشهای مختلف استفاده کرد.

ج - دفاتر کاریابی

دفاتر کاریابی مراکزی هستند که به موسسات در استخدام افراد و به داوطلبان در جهت یافتن شغل مناسب کمک می نمایند. این دفاتر بسیاری از امور کارمندیابی و انتخاب مانند تنظیم و جمع آوری پرسشنامه استخدامی، مصاحبه ای اولیه، مشاوره و دیگر امور اجرایی انتخاب را برای کارفرما انجام می دهند. در بسیاری از کشورها دفاتر کاریابی خصوصی در کنار دفاتر کاریابی دولتی به هدایت طالبان کار و توفیق در جهت یافتن شغل و تامین نیروی کار مناسب جهت سازمانها می پردازند. این مؤسسات برای این منظور نیازهای شغلی را با ویژگی های استخدام شونده مقایسه می نمایند. دفاتر کاریابی خصوصی امروزه ترجیحاً جهت شناسایی و معرفی کارمندان، منشیان، متخصص ها و طراحان به سازمانها خدمات می دهند. در برخی از کشورها مانند کشور ما به طور رسمی با دفاتر کاریابی خصوصی روبرو نیستیم و این امور از طریق دفاتر کاریابی وزارت کار و امور اجتماعی در هماهنگی با سازمانها انجام می شود.

د- مدارس و دانشگاه ها

امروز بسیاری از مشاغل به طور فزاینده ای فنی و پیچیده شده اند، به گونه ای که به جهت ضرورت سطوح تحصیلی خاصی را می طلبد، از این نظر تقاضا برای فارغ التحصیلان دبیرستانها و دانشگاه به طور وسیعی افزایش یافته است؛ لذا بسیاری از سازمانها تلاش می کنند که رابطه محکمی را با دانشکده ها و مدیریت آنها برقرار نمایند. تحقیقات بعمل آمده از ۲۲۵ فارغ التحصیل دانشکده فنی قبل از استخدام و یکسال پس از استخدام نشان دهنده این امر است که مهمترین عوامل در انتخاب نوع کار و شغل از سوی آنها عبارت از ماهیت کار، درجه مسئولیت پذیری و امکان پیشرفت فرد در آن شغل بوده است. سازمانها جهت جذب افراد شایسته تلاش می کنند دفاتری را در دانشگاه ها داشته باشند. مسئولان این دفاتر در واقع کلید تماس با دانشگاه و عامل جذب کارمند برای سازمان می باشند. آنان با شناسایی دانشجویان مستعد و مصاحبه با آنها اولین اقدامات انتخاب کارمندیابی را انجام می دهند. موسساتی که از توان مالی مناسبی برخوردارند. ممکن است با بورس دادن، و بکارگیری آزمایشی این افراد تا حدودی انتظام و عملکرد آنها در انجام کار را نیز مورد شناسایی قرار دهد. لذا نمایندگان سازمانها که در واقع کارمندیاب هستند، باید از تواناییها و قابلیت های مناسب برخوردار باشند، تا با انتخاب صحیح و مناسب هزینه ایجاد دفتر را جبران نمایند. کارمندیابان همچنین موظفند در این رابطه اطلاعات کلی از سازمان، مشاغل مربوط، حقوق و مزایا، پیشرفت دوران خدمتی و دیگر موارد مورد شناسایی را در اختیار دانشجویان قرار دهند. از این نظر نقش نمایندگان دفاتر به عنوان

کارمندیابان سازمان نقش حساسی می‌باشد. در تحقیقات بعمل آمده توسط ۲۲۳ نفر کارمند یاب که ۹۱ درصد مرد و ۹ درصد زن بوده اند از ۴۸۷ نفر نیروی دانشگاهی، که ۸۱ درصد آنها مرد و ۱۹ درصد آنها زن بوده‌اند، توقعات افراد با سطوح متفاوت تحصیلی جهت کار در سازمان به صورت زیر مشخص شده است:

- افزایش هزینه زندگی در هر سال
- بازنشستگی زودرس در ۶۲ سالگی
- ۵۰ درصد افزایش سالیانه در مستمریها
- چهار روز کار در هفته
- ساعت کار انعطاف پذیر
- بیمه زندگی و سلامتی
- کاهش زمان کار در روز
- سه هفته مرخصی سالیانه
- دادن درصدی از سهام

لذا گفته می‌شود که کارمندیابان باید از این نکات مطلع باشند و در ارائه این مطالب حقایق را ارائه دهند، در غیر اینصورت عدم رضایت و ترک خدمت و کاهش کارآیی را شاهد خواهند بود.

هـ) کارمندیابی با توصیه مستخدمین موجود

بعضی از سازمان‌ها به اطلاع مستخدمین خود می‌رسانند که به افرادی با ویژگیهای خاص نیاز دارند، و آنها نیز این ویژگیها را به اطلاع دوستان و آشنایان در جستجوی کار می‌رسانند. برخی از سازمانها نیاز به کارکنان جدید را در نشریه‌های داخلی سازمان منتشر می‌سازند، و اطلاعات لازم در زمینه شرایط احراز شغل را از این طریق به اطلاع کارکنان خود می‌رسانند و یا با برگزاری جلساتی این خبر را به کارکنان منتقل می‌نمایند. به این ترتیب تا حدود زیادی برابری استخدام رعایت گردیده و احساس وفاداری و حفظ روحیه کارکنان نیز حاصل می‌شود، ضمن آنکه استخدام کنندگان تا حد ممکن از قوم و خویش بازی باز می‌مانند. از سوی دیگر کارکنان ممکن است برای حفظ حیثیت خود محتاطانه عمل کنند. تحقیقات نشان می‌دهد که نرخ ترک خدمت در سازمانهایی که از این روش کارمندیابی استفاده کرده‌اند، کمتر از روشهای دیگر کارمند یابی بوده است. مطالعات در معرفی افراد جدید از سوی کارمندان فعلی سازمان به سه عامل درجه دوستی با آن افراد، دقت اطلاعات منتقل شده از شرکت و نرخ عملکرد کارکنانی که قبلاً جانشین شده‌اند، بستگی دارد.

و - کارمندیابی از طریق اتحادیه ها

در مشاغل صنعتی، حرفه‌ای و کارگری، استخدام بیشتر از طریق سازمانهای صنفی و اتحادیه‌ها انجام می‌شود. این سازمان‌ها در بکارگماری افراد بیکار اولویت را رعایت کرده و به این ترتیب مشاغل بالاتر از سازمانها را پر می‌کنند. این سازمانها با دخالت در وضعیتهایی مانند وجود داوطلبان استخدامی زیاد و تناوب در نیاز استخدامی تلاش می‌کنند به حمایت از مستخدمین برخیزند و تعادل در عرضه و تقاضای کار و دستمزد ایجاد نمایند.

البته امروزه به دلیل بکارگیری قوانین مختلف این روش کارمندیابی حتی در زمینه بکارگماری کارگران نیز تأثیر چندانی ندارد. نتایج تحقیقات از ۱۵۵ سازمان صنعتی فقط ۲٪ اشتغال کارکنان و کارگران را از این طریق نشان می‌دهد در حالی که در این تحقیقات دعوت بکار کارکنان سابق رقمی معادل ۹۴٪ در تحقیقات مشابه و بکارگماری از طریق اداره خدمات استخدامی رقمی معادل ۷۲ درصد بوده است و بکارگماری از طریق اتحادیه در زمینه مشاغل مدیریت، فنی و تخصصی، و کارکنان اداری بسیار ناچیز و در حد صفر بوده است.

ز) استخدام منسوبین

استخدام منسوبین یک جز غیر قابل اجتناب برنامه کارمندیابی در شرکتهای خانوادگی و فامیلی است. این خط مشی ضرورتاً با شایستگی و لیاقت افراد همراه نیست، اما علاقه و وفاداری افراد به مؤسسه یکی از مزایای این روش است. استخدام منسوبین از رایج‌ترین شیوه‌های جذب نیروی انسانی در اغلب کشورهای جهان بویژه در رده‌های کلیدی می‌باشد.

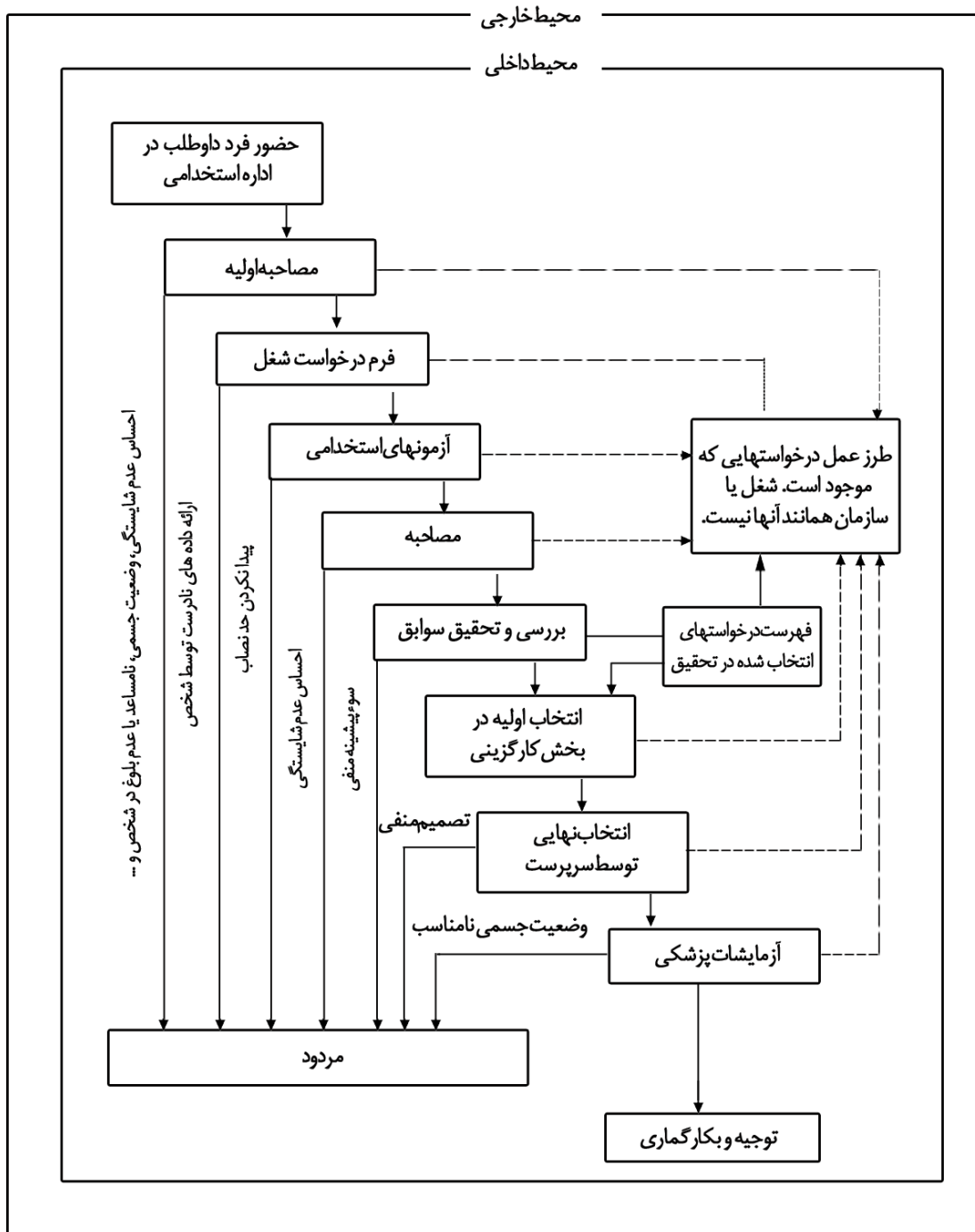
برای کارمندیابی روشهای دیگری مانند: دوره‌های آزمایشی، مؤسسات مشاوره‌ای، سمینارها و کنفرانس‌ها نیز وجود دارد، که ترجیحاً در رابطه با نیروهای متخصص و ماهر به کار گرفته می‌شوند.

امروز هیچ شرکتی نمی‌تواند از تمامی منابع کاریابی به طور کامل استفاده نماید. بهینه‌سازی منابع قابل استفاده باید با ارزیابی و قضاوت در میزان موفقیت و بکارگیری نیروی انسانی شایسته صورت پذیرد و حتی این مورد در رابطه با طبقات و تنوع مشاغل متفاوت می‌باشد و اگر همبستگی بین موفقیت نیروی انسانی و روش خاص کارمندیابی کشف گردد باید این رابطه همبستگی را تقویت کرد.

۷- انتخاب (کارمند)

به فرایند گزینش مناسبترین افراد از گروه متقاضیان کار جهت پستهای سازمانی، انتخاب گفته می‌شود. این

فرآیند از رویه‌های متعددی تشکیل شده است که در شکل شماره ۲-۷ مشاهده میشود.



۷/۱) حضور فرد داوطلب در اداره استخدامی

داوطلب استخدام و بکارگماری با استفاده از یکی از دو فرآیند تأمین منابع نیرو از داخل یا خارج یا ترکیب هر دو فرآیند آماده طی کردن مراحل استخدام می‌شود، بدیهی است تعداد این افراد می‌تواند در فرآیند انتخاب تأثیر بگذارد. این فرآیند زمانی می‌تواند مفهوم انتخاب را داشته باشد که همراه با متقاضی زیاد و رعایت استانداردها و حد نصابهای لازم در سازمان باشد. مقایسه تعداد افراد استخدام شده با تعداد متقاضیان استخدام تحت عنوان نرخ انتخاب نشانگر موثر بودن انتخاب است هر چه این نرخ کوچکتر باشد اثر بخشی این فرآیند را بیشتر می‌نمایاند.

$$\text{نرخ انتخاب} = \frac{\text{تعداد افراد استخدام شده}}{\text{تعداد افراد داوطلب استخدام}}$$

نرخ انتخاب یک نشانگر عدم نیاز شرکت در بکارگیری این فرآیند است، و هر چه این نرخ به صفر نزدیکتر باشد نشانگر این امر است که مدیر در تصمیم‌گیری برای انتخاب دقت بیشتری بخرج داده است. برای مثال نرخ ۰/۰۱ نشانگر این است که در فرآیند انتخاب سنجش برای انتخاب یک نفر از ۱۰۰ نفر به عمل آمده است. در این مرحله داوطلب با حضور در اداره استخدامی اولین احساس خود را به استخدام کنندگان منتقل می‌نماید. در این مرحله مدیریت سازمان فرد داوطلب را به اداره استخدامی معرفی می‌نماید.

۷/۲) مصاحبه اولیه

این مصاحبه معمولاً کوتاه و هدف از آن حذف افراد فاقد شرایط می‌باشد. این مصاحبه ممکن است به صورت سرپایی انجام گیرد، و شکل ظاهر، سهولت و سادگی در گفتار مورد ارزیابی واقع شود. در این مرحله معمولاً از داوطلب پرسیده می‌شود که چرا این شغل را طالب است و اصلاً چرا به این سازمان مراجعه کرده است؟ میزان حقوق مورد انتظار او چقدر است؟ سطح تحصیلات وی چقدر است؟ آیا قبلاً شاغل بوده است؟ چند سال خدمت کرده است؟ بسیاری از موسسات در این مرحله از کار برگ یا فرم خاصی استفاده نمی‌کنند. مصاحبه کننده باید ماهر و آشنا به شرایط احراز مشاغل و پستهای بالاتر سازمان باشد تا سرعت بتواند تطابق بین نیاز سازمان، شغل و داوطلب را انجام دهد. چنانچه مصاحبه کننده فرد را واجد صلاحیت تشخیص دهد فرم درخواست شغل را در اختیار او قرار می‌دهد.

۷/۳) فرم درخواست

مرحله دوم تکمیل فرم درخواست است که بر اساس اطلاعات مورد نیاز شغل و سازمان و تشکیل پرونده مشخص تنظیم می گردد. بدیهی است که تنظیم برگ درخواست باید بر اساس قوانین مدنی هر جامعه باشد اطلاعاتی که می توان در برگ درخواست ذکر کرد شامل نام، نام خانوادگی، آدرس، شرایط فیزیکی، شماره تلفن، وضعیت خدمت نظام وظیفه، میزان تحصیلات دوره های آموزشی طی شده تجربیات و سایر اطلاعات مورد نیاز می باشد. سوالات خصوصی تر را می توان به صورتهای زیر مطرح نمود.

- می توانید از متقاضی سوال کنید که آیا تبعه ایران است یا نه، اما نمی توانید بپرسید که آیا خارجی بوده و تابع ایران شده است یا بومی است و در ایران متولد شده است.
- می توانید آشنایی او را به زبانهای مختلف بپرسید، اما نمی توانید چگونگی آموزش آنها را بپرسید.
- می توانید در مورد معایب جسمی که ممکن است به عملکرد فرد در شغل تاثیر بگذارد از او پرسش نمایید، اما نمی توانید از او بخواهید که لیستی از تمام ضعفها و بیماریهایش را در اختیار شما قرار دهد.
- می توانید نظر او را درباره جدول زمانی کار مورد نیاز سازمان جویا شوید و درباره این پرسش قضاوت کنید، اما نباید از اظهار نظر او درباره عدم موافقت با کار در روزهای تعطیل مذهبی، در قضاوت متأثر شوید. از این رو مناسب است که به این صورت سوال نشود. یکی از اصول اساسی در فرآیند انتخاب، تعیین اطلاعات بر اساس اهداف هر مرحله است که می تواند به بهترین وجه با روشهای خاص در هر مرحله حاصل شود.
- باید از پرسش پیرامون مواردی که موجب ابهام، و یا تفسیر نادرست از سوی فرد می گردد، و یا اینکه او را مجبور به ارائه اطلاعات غلط خواهد کرد پرهیز نمود. از سوی دیگر نباید فرض کرد که تمامی اطلاعات پر شده در فرم درخواست از سوی متقاضی صحیح و منطبق با واقعیات است. در مطالعه ۱۱۱ فرم تکمیل شده از سوی متقاضیان شغل پرستاری مشخص گردید که یک چهارم داوطلبان با پرسش علت ترک شغل قبلی خود اغراق کرده بودند. ۱۵ درصد کسانی رابه عنوان کارفرمای قبلی خود معرفی کرده بودند، که هرگز برای آنها کار نکرده بودند.

۷/۴) آزمونهای استخدامی

آزمونهای استخدامی اغلب برای تشخیص و ارزیابی قابلیتها و تواناییهای داوطلبان در رابطه با اهداف سازمانی به کار گرفته می شوند. آنچه که مسلم است این است که سازمانهای بزرگ و کوچک به یک اندازه از آزمونهای استخدامی استفاده نمی کنند. به هر حال یک ارتباط مستقیم بین اندازه سازمان و استفاده از آزمونهای استخدامی وجود

دارد. سازمانهای بزرگ که طالب جزئیات بیشتر و دقیق تر داوطلب به هنگام گزینش هستند، ممکن است از آموخته‌های خاصی استفاده نمایند، شرکت‌های کوچکتر معمولاً از آزمون استفاده نمی‌کنند، بلکه تأکید بیشتری بر مصاحبه دارند. امروزه سازمانها آموخته‌های متفاوتی را جهت انتخاب نیروی انسانی بکار می‌گیرند.

۷/۵ مصاحبه

مصاحبه متداولترین روش انتخاب است. مصاحبه استخدامی استقرار گفتگو و مکالمه‌ای هدف دار است که در آن مصاحبه‌گرو مصاحبه‌شونده به تبادل اطلاعات می‌پردازند. مصاحبه‌گر بر اساس اطلاعات اخذ شده از پرسشنامه فرم درخواست مصاحبه اولیه آموخته‌ها، اظهار نظر معرفها، و نظر خود به سنجش توان داوطلب در رابطه با شغل می‌پردازد. از این نظر مصاحبه اساسی‌ترین ابزار انتخاب است. نتایج تحقیقات از این روش استخدام در مصاحبه با سرپرستان و مدیران کاربرد ۹۰٪ را نشان می‌دهد. مصاحبه برای مقاصد متعددی مانند کار شکافی، طبقه بندی مشاغل، به روز نگهداشتن ارزشیابی مشاغل، ارزشیابی سرپرست از زیردست، خرید و فروش کالا، انعقاد قرارداد، بردن مناقصه، مزایده گذاری و انتخاب افراد بکار می‌رود. در فرایند انتخاب اهداف مصاحبه عبارتند از:

الف - مصاحبه‌گر می‌خواهد مناسبیت داوطلب را برای تصدی شغل مورد نظر در سازمان بسنجد و دریابد که آیا متقاضی دارای شرایط در نظر گرفته شده برای شغل هست یا خیر.

عده ای تصور می‌کنند که هدف از مصاحبه فقط انتخاب از سوی مصاحبه‌گر و استخدام کننده است در حالی که باید گفت شغل نیز در انتخاب شاغل و در جستجوی او می‌باشد.

ب - مصاحبه‌گر در این نوع مصاحبه می‌خواهد در رابطه با شغل، فضای سازمان و پذیرش شرایط سازمان نیز اطلاعات لازم را به داوطلب منتقل کند.

ج - بدست آوردن اطلاعات اضافی از درخواست کننده کار یا داوطلبان که سبب شناخت بیشتر آنها شده و در نتیجه به اتخاذ تصمیم انتخاب در رابطه با داوطلب نیز کمک خواهد کرد. به این ترتیب مصاحبه‌گر با عمل مصاحبه بسیاری از رفتارهای داوطلب مانند مهارت‌ها، تواناییها و خصوصیات ذاتی مثل هوش، خلاقیت، صبر و تحمل را اندازه‌گیری می‌نماید.

مصاحبه‌گران ممکن است در مصاحبه از پرسشهای از قبل تدوین شده که به صورت یک فهرست در اختیار آنها است استفاده نمایند که در این روش برای مصاحبه‌گر و مصاحبه‌شونده محدودیت وجود دارد و بسیاری از

تواناییهای افراد شناسایی نمی‌شود و جریان مصاحبه به صورت مکانیکی برگزار می‌گردد. تحقیقات از ۲۷۳ سازمان نشان می‌دهد که فقط ۲۶٪ سازمانها از این روش مصاحبه استفاده می‌کنند.

مصاحبه استخدامی برنامه‌ریزی شده برای کارگران قریب ۳۰ دقیقه و برای کارمندان قریب ۴۵ دقیقه توصیه شده است. بسیاری از مصاحبه‌گران نیز ممکن است از روش مصاحبه برنامه‌ریزی نشده و از پیش تدوین نشده استفاده نمایند که در این صورت بر اساس وضعیت بین مصاحبه شونده و مصاحبه کننده تنظیم می‌گردد. این نوع مصاحبه به هنگام مشاوره و حل و فصل اختلافات و خروج از سازمان نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد. و در فرآیند انتخاب بیشتر در رابطه با افراد متخصص و افراد ستادی بکارگر فته می‌شود.

مطالعات انجام شده در رابطه با زمان مصاحبه حدود ۹۰ دقیقه را برای فارغ التحصیلان مراکز آموزش عالی و ۲ ساعت را برای سرپرستان و مدیران اجرایی توصیه می‌نماید.

برای انجام یک مصاحبه اثر بخش ابتدا باید شرایط مصاحبه، اهداف مصاحبه و روشهای انجام مصاحبه آماده شود. همچنین مکان مصاحبه از نظر وضعیت فیزیکی، روحی و نوع هدایت مصاحبه و رفتار مصاحبه کننده به هنگام طرح پرسش نیز باید از قبل پیش بینی گردد. مصاحبه‌گر باید با دقت به سخنان مصاحبه شونده گوش دهد و نشان دهد که به مصاحبه علاقه دارد و قبل از پایان مصاحبه نزدیک شدن زمان اتمام مصاحبه را به مصاحبه شونده اطلاع دهید و به هنگام ارزشیابی علت پذیرش و یا عدم پذیرش داوطلب را نیز به روشنی به مراجع ذی صلاح منتقل کنید.

۷/۶) برگ عدم سوء پیشینه و بررسی سوابق

یکی از مراجع مهم که از سوی داوطلب ارائه می‌گردد برگ عدم سوء پیشینه است که دلالت بر عدم سابقه کیفری داوطلب دارد. این گواهی با مراجعه به مراکز قانونی پس از بررسی و شناسایی فرد به صورت محرمانه به سازمان ذی ربط ارسال می‌گردد. چنانچه سوابق داوطلب تایید شده باشد، سازمان با اطمینان بیشتری از جایگاه قانونی داوطلب از توان او بهره مند خواهد شد.

۷/۷) انتخاب توسط اداره استخدامی و سرپرستان

بسیاری از داوطلبان تا این مرحله غربال شده اند بنابراین اداره استخدامی نیز تعدادی را انتخاب می‌کند. باید توجه داشت که انتخاب این واحد ترجیحاً بر اساس معیارهای عمومی است لذا ممکن است اداره استخدامی برای هر پست ۳ برابر یا دو برابر ظرفیت افراد انتخاب کند و آن رادر اختیار واحدها یا سرپرستانی که باید با آنها کار کنند قرار دهد. زیرا در غیر این صورت سرپرست نمی‌تواند مسئول عملکرد فردی باشد که هیچ نقشی در تایید صلاحیتهای او

نداشته است. ارزیابی سرپرستان ترجیحاً جنبه تخصصی دارد و توانایی‌های داوطلب را در رابطه با کار و همکاری با دیگران می‌سنجد، و در این مرحله از انتخاب بیشتر به سوابق تجربی و مهارتی او توجه می‌شود. چنانچه داوطلب این مرحله را پشت سر گذاشت، جهت معاینه پزشکی معرفی خواهد شد.

۷/۸) آزمایشات پزشکی

آزمایشات پزشکی که پیش از بکارگماری و پس از انتخاب نهایی انجام می‌شود، نقش مهمی را در فرآیند انتخاب ایفا می‌کند و به طور کلی چهار هدف عمده را تعقیب می‌نماید.

الف - چنانچه داوطلب شغل توانایی جسمی لازم برای انجام آن شغل را نداشته باشد مشخص گردد.

ب - تشکیل پرونده پزشکی برای داوطلب به منظور پیشگیری از ادعای احتمالی او مبنی بر ابتلاء به بیماری به دلیل نوع کار و فشار ناشی از محیط کار.

ج - برای حفظ بهداشت محیط کار از ورود افراد با بیماریهای مسری و واگیردار جلوگیری بعمل آید.

د - جذب افرادی که باتوجه به شرایط جسمی برای بعضی از کارها مفیدند که از این نظر استانداردهای جسمی در رابطه با شغل نیز تعیین می‌شود. لذا در تجزیه و تحلیل شغل موارد مذکور مشخص می‌گردد و بسیاری از موسسات بزرگ به استخدام مدیریت پزشکی می‌پردازند، موسسات کوچک معمولاً به صورت قراردادی از خدمات پزشکی بهره‌مند می‌شوند.

۷/۹) توجیه و بکارگماری

پس از انجام موفقیت آمیز آزمایشات جسمی، داوطلب استخدام می‌گردد، در واقع آزمایش جسمی آخرین مرحله‌ای است که ممکن است فرد مردود شود. بنابراین پایان واقعی فرآیند انتخاب، آزمایشات پزشکی است. در این مرحله گزینش نهایی انجام می‌شود و به عنوان یکی از مراحل فرآیند انتخاب تلقی می‌گردد. باید توجه داشت که بکارگماری با مشکل عدم معرفی یا آشنایی داوطلب استخدام شده روبرو است. لذا اگر آشنا سازی به درستی انجام نشود موجب استعفا و ترک خدمت کارکنان خواهد شد. تحقیقات گزارش شده بیش از نیمی از استعفاها را در خلال ۶ ماه اول در این رابطه نشان داده است. برای توجیه کارمندان جدید می‌توان از آموزشهای کوتاه مدت توجیهی، نمایش فیلم، بازدید از سازمان، معرفی کارمندان موجود و نوع کار آنها، در اختیار قرار دادن نشریات سازمان، چگونگی بهره

گیری از اضافه کار، تقاضای مرخصی و استفاده از ارتباطات استفاده کرد تا از اضطراب و خروج فرد و فقدان انگیزه اش جلوگیری شود.

پس از این مرحله که معمولاً ۶ ماه الی یکسال طول می کشد. در واقع بین فرد داوطلب استخدام شدن و سازمان پیوند ایجاد شده است، و می توان مراحل دیگری مثل طی کردن دوره آزمایشی - قطعی و سپس رسمی شدن و برنامه ریزی دوران خدمت را برای او در نظر داشت. (سید جوادین ، ۱۳۷۵ ، ص ۱۹۴ - ۱۶۹).

خلاصه فصل هفتم

کارمندیابی، فرایندی است که به وسیله آن کسانی که به نظر می‌رسد توانایی بالقوه‌ای برای عضویت در سازمان و انجام دادن وظایف محول دارند، شناسایی می‌گردند و موجبات جذب آنها به سوی سازمان فراهم می‌شود. میزان کارمندیابی در سازمانها به اندازه، مکان، محیط و شرایط کاری، و رشد و رکود سازمان بستگی دارد. عوامل مؤثر در کارمندیابی عبارتند از: ۱ - عوامل محیطی شامل عوامل اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی، قوانین و مقررات و ۲ - عوامل سازمانی مانند شهرت سازمان، جذابیت شغل، سیاستها و خط مشیهای سازمان، دخالت اتحادیه‌ها و هزینه‌های کارمندیابی می‌باشد. کارمندیابی هشت مرحله دارد که عبارتند از: تعیین تعداد و نوع نیروی مورد نیاز سازمان، نوشتن شرح شغل، تعیین شرایط احراز شغل، شناسایی مراکز و منابع کارمندیابی، انتخاب روش کارمندیابی، بررسی فرمهای درخواست کار، برگزاری مصاحبه مقدماتی و تهیه فهرستی از افراد واجد شرایط.

منابع و روشهای تأمین نیرو از داخل سازمان عبارتند از: کارکنان موجود، موجودی مهارتهای قابل استفاده، مراجعه کارکنان، انتقال و ارتقاء و انتقال داخلی - و منابع روشهای تأمین نیرو از خارج سازمان عبارتند از: مراجعه مستقیم داوطلبان استخدام، آگهی و خبر، دفاتر کاریابی، مدارس و دانشگاهها، کارمندیابی با توصیه مستخدمین موجود، کارمندیابی از طریق اتحادیه و منسوبین می‌باشد. مهمترین فایده استفاده از نیروی داخلی حفظ روحیه کارکنان فعلی و عیب بزرگ آن عدم ورود فکر تازه به درون سازمان می‌باشد و مهمترین مزیت استفاده از نیروی خارجی نیز برعکس این قضیه می‌باشد. فرآیند انتخاب کارمند به ترتیب عبارت است از: حضور فرد داوطلب در اداره، مصاحبه اولیه، فرم درخواست شغل، آزمونهای استخدامی، مصاحبه، بررسی و تحقیق سوابق، انتخاب اولیه، انتخاب نهایی، آزمایشات پزشکی و توجیه و بکارگماری کارمند.

سؤالات فصل هفتم

- ۱ - فرآیند کارمندیابی را تعریف کنید.
- ۲ - عوامل تأثیر گذار در میزان کارمندیابی را نام برده و شرح دهید.
- ۳ - عوامل مؤثر در کارمندیابی را نام برده و شرح دهید.
- ۴ - مراحل هشتگانه کارمندیابی را بطور کامل شرح دهید.
- ۵ - منابع و روشهای تأمین نیرو از داخل سازمان را نام برده و توضیح دهید.
- ۶ - منابع و روشهای تأمین نیرو از خارج سازمان را نام برده و توضیح دهید.
- ۷ - نقاط ضعف و قوت تأمین نیرو از داخل و خارج سازمان را نام برده تشریح نمایید.
- ۸ - فرآیند و مراحل انتخاب کارمند را به ترتیب و بطور کامل تشریح نمایید.

منابع و مأخذ

- (۱) ابطحی، دکتر سیدحسین، مدیریت منابع انسانی، کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۱.
- (۲) بنیسون، مالکلم. و کیسون، جاناتان، (ترجمه: علیرضا جباری)، برنامه ریزی نیروی انسانی، تهران: نشر افکار، ۱۳۷۵.
- (۳) جزنی، دکتر نسرین، مدیریت منابع انسانی، تهران: نشر نی، ۱۳۷۸.
- (۴) جهانگیری، علی، طراحی الگوی برنامه‌ریزی نیروی انسانی در شرکت ریخته گری تراکتورسازی ایران، تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی، ۱۳۷۱.
- (۵) حاجی کریمی، دکتر عباسعلی و رنگریز، حسن، مدیریت منابع انسانی، تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ۱۳۷۹.
- (۶) دسلر، گری. (ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی)، مبانی مدیریت منابع انسانی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۸.
- (۷) دعایی، دکتر حبیب‌اله، مدیریت منابع انسانی (نگرش کاربردی)، مشهد: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۳۷۷.
- (۸) دولان، شیمون ال. و شولر، رندال اس. (ترجمه دکتر محمدعلی طوسی و دکتر محمد صائبی)، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۸۴.
- (۹) رضائیان، دکتر علی، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی (سمت)، ۱۳۷۹.
- (۱۰) ریاضی نیا، قاسم، اهمیت مدیریت منابع انسانی در سازمانها، تبریز: مقاله روزنامه مهد آزادی، ۱۳۸۳.
- (۱۱) زارعی متین، دکتر حسن، مدیریت منابع انسانی، قم، دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم، ۱۳۷۹.
- (۱۲) سعادت، دکتر اسفندیار، مدیریت منابع انسانی، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی (سمت)، ۱۳۷۵.
- (۱۳) سید جوادین، دکتر سیدرضا، برنامه ریزی نیروی انسانی، تهران: موسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران، ۱۳۷۵.
- (۱۴) سید جوادین، دکتر سیدرضا، مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، تهران: نشر نگاه دانش، ۱۳۸۱.
- (۱۵) سینجر، مارک ج. (ترجمه دکتر فریده آل آقا)، مدیریت منابع انسانی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸.
- (۱۶) طالبیان، احمدرضا، برنامه‌ریزی منابع انسانی با رویکردی استراتژیک، تهران: مقاله اینترنتی، ۱۳۸۲.
- (۱۷) عباس پور، دکتر عباس، مدیریت منابع انسانی پیشرفته، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، ۱۳۸۲.
- (۱۸) کاظمی، بابک، مدیریت امور کارکنان، تهران: موسسه چاپ و انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۶.

- (۱۹) کریمی شرقی، دکتر رضا، برنامه ریزی و مدیریت نیروی انسانی، تهران: معاونت نیروی انسانی (مرکز آموزش عالی علمی کاربردی) کمیته امداد امام خمینی (ره)، ۱۳۸۱.
- (۲۰) گروهی از اساتید مرکز آموزش مدیریت دولتی، متون آموزش برای تدریس در دوره‌های آموزشی مدیریت پایه سطح ۲، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸.
- (۲۱) میرسپاسی، دکتر ناصر، مدیریت منابع انسانی (نگرش نظام گرا)، تهران: چاپ نقش جهان، ۱۳۶۵.
- (۲۲) نوزریور، علی، برنامه ریزی نیروی انسانی برای شهرداریها، تهران: مقاله اینترنتی، ۱۳۸۱.
- (۲۳) هداوند، سعید، برنامه ریزی منابع انسانی، تهران: مقاله اینترنتی، ۱۳۸۷.
- (۲۴) یاراحمدی خراسانی، مهدی، برنامه‌ریزی منابع انسانی، اولویت مدیران آینده ساز، مقاله اینترنتی، ۱۳۸۴.