

❖ فصل چهارم : فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی

(مدیریت منابع انسانی ، دکتر اسفندیار سعادت)

✓ برنامه‌ریزی نیروی انسانی

برنامه‌ریزی ریزی نیروی انسانی ، فرآیندی 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 . بنابراین بدون برآورد و پیش‌بینی نیروی انسانی لازم و برنامه‌ریزی دقیق برای تأمین آن، رسیدن به اهداف سازمان امکان‌پذیر نخواهد بود . پس می‌توان نتیجه گرفت که برنامه‌ریزی نیروی انسانی فرآیندی است که به وسیله آن ورود افراد به سازمان، حرکت و گردش آنها در داخل سازمان و خروج آنها از سازمان، پیش‌بینی و برای آن به گونه‌ای 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.

✓ مراحل مختلف فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی

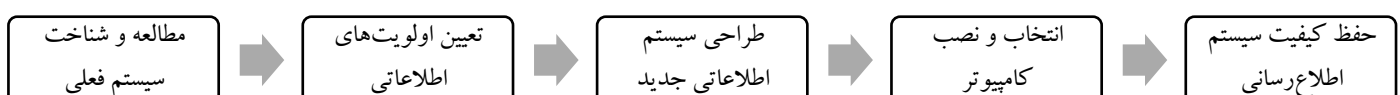
فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی از ۵ مرحله تشکیل شده است :

۱. تعیین موجودی نیروی انسانی در سازمان
۲. مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان
۳. برآورد نیاز سازمان به نیروی انسانی (تقاضا برای نیرو با توجه به اهداف آتی)
۴. برآورد عرضه نیروی انسانی (از منابع داخلی و خارجی)
۵. مقایسه عرضه و تقاضا

۱- مرحله اول : تعیین موجودی نیروی انسانی در سازمان : این مرحله در واقع، یک مطالعه و بررسی جامع درون سازمانی به منظور تجزیه و تحلیل دقیق کلیه مشاغل و پست‌های سازمانی و تهیه فهرستی از تخصص‌ها و مهارت‌های موجود در آن سازمان است . تهیه فهرست موجودی مهارت‌ها، سیستم اطلاعاتی منابع انسانی و طرح جانشینی از جمله روش‌هایی است که به وسیله آن می‌توان کم و کیف نیروی انسانی موجود در سازمان را تعیین کرد.

الف) تهیه فهرست موجودی مهارت‌ها : برای تهیه فهرست موجودی مهارت‌ها می‌توان از فرم‌هایی که افراد در زمان استخدام پر کرده‌اند استفاده نمود و مهارت‌های افراد را فهرست‌بندی نمود و برای تأیید درستی یا اعمال هرگونه تغییر در آن به نظر سرپرستان مستقیم و کارشناسان اداره امور پرسنل رساند و در نهایت از این اطلاعات برای برنامه‌ریزی کلی در سطح سازمان استفاده نمود. این اطلاعات این امکان را می‌دهد تا بدانیم زمینه گسترش عملیات در چه زمینه‌هایی در سازمان وجود دارد.

ب) سیستم اطلاعات منابع انسانی: (HRIS) : منظور از سیستم اطلاعات منابع انسانی، استفاده از روشی منظم و سازمان یافته برای کسب اطلاعاتی است که تصمیم‌گیری عقلایی درباره منابع انسانی را در سازمان امکان‌پذیر سازد . امکان پردازش حجم زیادی از اطلاعات با سرعت زیاد این سیستم‌ها منجر به جایگزینی این روش نسبت به روش‌های دستی و سنتی شده است که طراحی و راه‌اندازی آن شامل ۵ مرحله به شرح نمودار زیر است :



(ج) طرح جانشینی: در بعضی از سازمان دیده می شود که فهرستی از مهارت های مدیران میانی و ارشد به طور جداگانه به منظور تعیین ردیف و توالی جانشین تهیه می شود تا مشخص گردد چه کسانی به چه ترتیبی در چه پست هایی قرار خواهند گرفت.

۲- مرحله دوم: مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان: اهدافی که سازمان برای خود ترسیم می کند و همچنین استراتژی هایی که برای تحقق این اهداف در نظر دارد به عنوان تعیین کننده کمیت و کیفیت نیروی انسانی مورد نیاز سازمان محسوب می شود. البته با توجه به خاص بودن بعضی مهارت ها و تخصص ها، بعضی اوقات این تخصص ها هستند که مشخص کننده اهداف و برنامه ها می شوند.

۳- مرحله سوم: برآورد نیروی انسانی مورد نیاز (تقاضا برای نیرو): با انجام دو مرحله قبل می توانیم برآوردی از نیروهای مورد نیاز سازمان بدست آوریم اما برای محاسبه تعداد نیروی انسانی مورد نیاز سازمان نخست باید میزان تقاضا برای تولیدات یا خدمات سازمان پیش بینی و برآورد گردد و سپس تعداد نیروهای لازم برای جوابگویی به این تقاضا تعیین شود. علاوه بر سطح تقاضا برای تولیدات یا خدمات سازمان، عوامل دیگری مانند اخراج و استعفاء و بازنشستگی و ... یا اتخاذ تصمیماتی از قبیل متنوع کردن محصولات، افزایش کیفیت یا پیشرفت تکنولوژی و تغییر رویه ها و شیوه های اداری و اجرایی نیز در برآورد نیاز سازمان به نیروی انسانی موثر می باشند.

روش هایی که برآورد نیروی انسانی مورد نیاز از آن طریق انجام می گیرد عبارتند از:

(الف) روش روندیابی (ب) روش نسبت یابی (ج) روش همبستگی (د) روش رگرسیون (ه) روش شبیه سازی

۴- مرحله چهارم: برآورد عرضه نیروی انسانی (از منابع داخلی و خارجی): بعد از تعیین کمیت و کیفیت نیروی مورد نیاز سازمان می تواند از منابع داخلی و خارجی نیروی انسانی خود را تامین نماید.

(الف) برآورد عرضه نیرو از منابع داخلی: روش های اصلی برآورد نیروهای موجود در سازمان عبارتند از:

فهرست موجودی مهارت های مدیریتی؛ جدول جایگزینی؛ نظر (برآورد) سرپرست؛ روش دلفی.

(ب) برآورد عرضه نیرو از منابع خارجی: وضعیت عمومی اقتصادی؛ بازارهای محلی کار؛ بازارهای تخصصی کار.

✓ روش های برآورد عرضه نیروی انسانی از منابع داخلی

منظور از عرضه نیروی انسانی، نیروهایی است که سازمان برای رفع نیازهای خود به آن دسترسی دارد. به عبارت دیگر، سازمان می تواند نیروهای مورد نیاز خود را از میان کارکنان فعلی تأمین نماید یا متوسل به منابعی شود که در خارج از سازمان وجود دارند. روش های اصلی برآورد نیروهای موجود در سازمان عبارتند از:

(۱) فهرست موجودی مهارت های مدیریتی (۲) جدول جایگزینی (۳) نظر (برآورد) سرپرست (۴) روش دلفی

(۱) فهرست موجودی مهارت های مدیریتی: برای فهرست کردن مهارت ها بدین صورت عمل می کنیم که از روی فرم های استخدامی طی جدولی فهرست مهارت ها را تهیه می نمایم اما برای فهرست موجودی مهارت های مدیریتی سؤالاتی وجود دارد که پاسخ به آنها علاوه مشخصات عمومی از قبیل سطح تحصیلات و تجربیات و ... مشخصات مهمتری از افراد از قبیل قابلیت ارتقا، شایستگی، توانایی و استعداد و سایر صفات و خصوصیات مدیر و آمادگی او را برای احراز پست های بالاتر و مسئولیت های سنگین تر را مشخص می نماید.

(۲) جدول جایگزینی: با استفاده از اطلاعات فهرست موجودی مهارت ها و فهرست موجودی مهارت های مدیریتی، جدول جایگزینی ترسیم می شود. در این جدول که در واقع همان نمودار سازمانی است، عنوان شغل، نام شاغل فعلی آن و همچنین نام کسانی که می توانند جانشین او شوند قید شده است. هدف در طرح جایگزینی تنها تعیین اینکه چه کسی می تواند جانشین چه کسی بشود نیست بلکه هدف، تعیین حدودی است که فرد توانایی رسیدن به آن راد دارد و شناختن راه هایی است که رسیدن به آن حدود را امکان پذیر می کند.

۳) نظر (برآورد) سرپرست: گروهی معتقدند که هیچکس بهتر از فردی که سرپرستی کاری را به عهده دارد نمی‌داند که انجام دادن آن کار به چند نفر نیاز دارد یا چند نفر برای انجام دادن آن کار آمادگی دارند.

۴) روش دلفی: اولین بار این شیوه توسط موسسه‌ای در آمریکا برای پیش‌بینی آثار ناشی از حمله اتمی به آمریکا مورد استفاده قرار گرفت. در این روش برای پیش‌بینی نیاز استخدامی سازمان به کارکنان از طریق گرفتن نظر سرپرستان اقدام می‌شود و به این شکل که کارشناسان برنامه‌ریزی نیروی انسانی نقش هماهنگ‌کننده دارند و روش کار به این گونه است که پرسشنامه‌ها برای سرپرستان و متخصصان ارسال می‌گردد و متخصصان بدون اینکه روبروی هم قرار گیرند و دور یک میز جمع شوند، از نظرات یکدیگر باخبر می‌شوند و اصولاً کارایی روش دلفی هنگامی بیشتر است که اعضا از هویت یکدیگر آگاه نباشند و ندانند به جز خودشان، چه افراد دیگری در تصمیم‌گیری و انتخاب افراد مشارکت دارند. بدین ترتیب پرسشنامه‌ها چند مرتبه به سرپرستان داده می‌شوند و نظرات جمع‌آوری و بعد از تعدیلات مجدداً برای اعضاء ارسال و نهایتاً تصمیم‌گیری می‌شود.

✓ روش‌های برآورد عرضه نیروی انسانی از منابع خارجی

الف) وضعیت عمومی اقتصادی: پیش‌بینی وضعیت عمومی اقتصادی بخصوص میزان بیکاری اولین قدم برای برآورد عرضه نیروی انسانی در بازار کار است زیرا هر قدر میزان بیکاری کمتر باشد عرضه نیرو نیز کمتر و در نتیجه کارمندیابی مشکل‌تر خواهد بود.

ب) بازارهای محلی کار: علاوه بر وضعیت عمومی اقتصادی وضعیت بازارهای محلی نیز در میزان عرضه نیرو بسیار موثر است.

ج) بازارهای تخصصی کار: ممکن است که سازمان به افرادی با تخصص‌های خاصی نیاز داشته باشد در این صورت موضوع مورد توجه، تأمین تخصص‌های مورد نظر است و مناسب بودن وضعیت عرضه نیروی انسانی به تنهایی کمکی به سازمان نمی‌کند بدیهی است هر قدر کارکنانی با تخصص‌های ویژه‌تری مورد نیاز سازمان باشد کارمندیابی نیز دشوارتر است.

✓ روش‌های برآورد تقاضا برای نیروی انسانی

روش‌های برآورد نیروی انسانی مورد نیاز عبارتند از:

۱) روش روند یابی (۲) روش نسبت یابی (۳) روش همبستگی (روش رگرسیون ۵) روش شبیه سازی

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 و با محاسباتی که انجام می‌گیرد احتمال ادامه این روند تعیین شده و مبنای پیش‌بینی نیازهای آتی سازمان به نیروی انسانی قرار منظور گردد.

ب) روش نسبت یابی: از این طریق نسبت میان یک عامل معین (مانند حجم فروش) و تعداد افراد مورد نیاز انجام تعیین می‌گردد.

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 این دو عامل وجود داشته باشد می‌توان پیش‌بینی کرد در صورت تغییر میزان فعالیت مورد نظر تعداد افراد مورد نیاز چقدر خواهد بود. این پیش‌بینی به مراتب دقیق‌تر از دو روش قبلی است.

د) روش رگرسیون: 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 خطی ساده و هنگامی که بیش از یک متغیر مستقل وجود داشته باشد آن را رگرسیون مرکب می‌نامند.

ه) روش شبیه‌سازی: روش شبیه‌سازی بر اساس این فرض بنا شده است که می‌توان با ساختن مدل‌هایی که به طور مصنوعی شرایط واقعی دنیای خارج را منعکس می‌کند مسائل را مطرح و مطالعه نموده با استفاده از سیستم‌های کامپیوتری و فناوری اطلاعات می‌توان متغیرهای بسیاری را وارد مدل کرد و

با انجام آزمایش‌های مختلفی روی آن نتایج را مطالعه نمود. بدین طریق تصمیم‌گیرنده می‌تواند قبل از اتخاذ تصمیم نهایی، اثر تصمیمات خود را در مدل طراحی شده تجربه و مشاهده کند.

مقایسه روش‌های برآورد عرضه و تقاضا برای نیروی انسانی: همانطور که در مراحل سوم و چهارم برنامه‌ریزی نیروی انسانی مشاهده شد، برای پیش‌بینی تعداد افرادی که سازمان به آن نیاز دارد (تقاضا) و پیش‌بینی عرضه نیروی انسانی، معمولاً از روش‌های مقداری (کمی) یا از روش‌های قضاوتی (کیفی) استفاده می‌شود.

✓ ۵- مرحله پنجم: مقایسه عرضه و تقاضا

آخرین مرحله در فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی، مقایسه تقاضای سازمان برای نیروی انسانی و عرضه آن است. نتیجه این مقایسه از سه حالت خارج نیست:

الف) تقاضا با عرضه مساوی است که لازم نیست اقدامی صورت گیرد فقط در صورتی که تخصص نیروها با اهداف آتی سازمان متناسب نباشد باید دوره‌های آموزش بخصوصی طراحی اجرا شود تا افراد با گذراندن آنها مهارت‌های مورد نیاز سازمان را بیاموزند.

ب) تقاضا بیشتر از عرضه است در چنین وضعیتی علاوه بر تعیین تعداد نفرات، باید تخصص‌ها و مهارت‌های مورد نیاز نیز به طور دقیق مشخص شود برای تأمین کسری نیرو سازمان باید به اقداماتی از قبیل کارمندیابی، انتخاب و استخدام نیروهای جدید، آموزش کارکنان، تربیت مدیر، فراخوانی کسانی که سازمان را ترک کرده‌اند یا اضافه کاری متوسل شود.

ج) تقاضا کمتر از عرضه است که در این حالت نه تنها سازمان برای نیل به اهداف خویش در آینده، نیازی به استخدام نیروهای جدید نخواهد داشت، بلکه نیروهای موجود نیز بیش از نیاز سازمان است به عبارت دیگر سازمان با اضافه نیرو مواجه است.

✓ راهکارهای افزایش عرضه نیروی انسانی

کارمندیابی، انتخاب و استخدام نیروهای جدید، آموزش کارکنان و کارمند، تربیت مدیر، فراخوانی و دعوت مجدد از کسانی که از کار خارج شده‌اند، استخدام پیمانی (قراردادی)، اضافه کاری (افزایش ساعات کار نیروهای موجود).

✓ راهکارهای کاهش نیروی انسانی مازاد بر احتیاج سازمان

مهمترین مسأله‌ای که سازمان در هنگام رکود با آن مواجه است، کاهش دادن نیروهای مازاد است و روش‌هایی که معمولاً برای این منظور مورد استفاده قرار می‌گیرند عبارتند از:

۱- **برکناری:** برکناری افراد یا دائمی است یا جنبه موقتی دارد که برکنای موقتی معمولاً هنگامی صورت می‌گیرد که از حجم فعالیت‌های سازمان کاسته شده و نیازی به نیروی کار در سطح فعلی نیست. طبیعی است هنگامی که اوضاع به حالت عادی بازگردد و سازمان فعال شود افراد به کار فراخوانده شده که این کار ممکن است حق بیمه بیکاری را افزایش دهد. البته برکناری از کار به معنای اخراج نیست ولی همان اثر و نتیجه را برای کارمند دارد.

۲- **بازنشستگی پیش از موعد و بازخرید:** از طریق بازنشستگی پیش از موعد می‌توان کارکنان پرهزینه سازمان را خارج کرده و کار آنها را به افراد جوان با دستمزد کمتر سپرد. علاوه بر بازنشستگی، بازخرید کارکنان با فرمول‌های مختلف نیز برای جبران خدمات آنها در سازمان معمول بوده که تقریباً یکسان است.

۳- **کاهش ساعات کار:** در وضعیت نامساعد اقتصادی می‌توان به جای کاهش تعداد کارکنان، حقوق کمتری نسبت به قبل از طریق کاهش ساعات کاری پرداخت نمود.

۴- حذف شغل: مشاغلی که سودمند نیست را می توان از رده خارج کرد و به عبارتی وقتی متصدی فعلی شغل بازنشسته و انتقال می یابد آن شغل نیز برای همیشه حذف می شود. البته باید در نظر داشت که حذف شغل و منع استخدام برای آن روشی مقطعی است و فقط در کوتاه مدت می تواند مشکل نیروی انسانی مازاد بر احتیاج را رفع کند.

۵- کاریابی: چنانچه چاره ای جز برکناری عده ای در سازمان وجود نداشته باشد می توان 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 شده اند در جستجو و یافتن کار دیگری کمک کرد.