



فصل چهارم کتاب

# مدیریت منابع انسانی

تالیف دکتر اسفندیار سعادت

تهیه کننده: **سارا داودی**

دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب

# برنامه ریزی نیروی انسانی

فرایندی است که بوسیله 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 نیروی انسانی لازم و برنامه ریزی دقیق برای تامین آن نیل به اهداف سازمان امکان پذیر نخواهد بود.

**پس می توان نتیجه گرفت 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 به گونه ای برنامه ریزی می شود که هرگاه در هر جای سازمان پستی خالی شد، مسئولان سازمان غافلگیر نشوند و همیشه نیروهای شایسته ای برای تصدی آن پست آماده داشته باشند.**

# مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی

1. تعیین موجودی نیروی انسانی در سازمان
2. مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان
3. برآورد نیاز سازمان به نیروی انسانی (تقاضا برای نیرو با توجه به اهداف آتی)
4. برآورد عرضه نیروی انسانی (از منابع داخلی و خارجی)
5. مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی

# مرحله اول: تعیین موجودی نیروی انسانی

تعیین مشخصات و خصوصیات نیروی انسانی موجود در سازمان است.

این مرحله در واقع یک مطالعه و بررسی جامع درون سازمانی به منظور تجزیه و تحلیل دقیق کلیه مشاغل و پست های سازمانی و تهیه فهرستی از تخصص ها و مهارت های موجود در آن سازمان است.

# موجودی نیروی انسانی از سه روش تعیین می شود:

## الف) تهیه فهرست موجودی مهارت ها:

برای تهیه فهرست مشخصات و ویژگی های نیروی انسانی شاغل در سازمان می توان از فرم های مختلفی که کارکنان در هنگام استخدام و بعد از آن پر کرده اند، استفاده کرد و اطلاعاتی از قبیل خصوصیات فردی، مدارج تحصیلی، دوره های آموزشی، سوابق و تجربه های کاری، سمت فعلی، نتایج ارزیابی های عملکرد، سطح حقوق، تواناییها و مهارت های خاص فرد را استخراج نمود.

بدین وسیله میتوان تعیین نمود چه مهارتهایی در سازمان وجود دارد و می توان از آن استفاده کرد. این اطلاعات میتواند راهنمای خوبی برای برنامه ریزی کلی در سطح سازمان نیز باشد، زیرا شناسایی تخصص ها و مهارت های موجود، مسئولان سازمان را متوجه می سازد که چه اهداف دیگری را می توانند دنبال کنند یا امکان گسترش عملیات و فعالیت بیشتر در چه حوزه ها و زمینه هایی وجود دارد.

## **(ب) سیستم اطلاعاتی منابع انسانی: (HRIS)**

**منظور از سیستم اطلاعاتی منابع انسانی، استفاده از روشی منظم و سازمان یافته برای کسب اطلاعاتی است که تصمیم گیری عقلایی درباره منابع انسانی را در سازمان امکان پذیر سازد. این اطلاعات باید به روز صحیح و دقیق، کوتاه و مختصر، مربوط و مناسب، کامل و بهنگام باشد.**

**استفاده از برنامه های مختلف کامپیوتری برای جمع آوری و پردازش اطلاعات درباره منابع انسانی به پیدایش سیستم اطلاعاتی منابع انسانی منجر گردیده و بتدریج جایگزین روشهای دستی جمع آوری اطلاعات شده است.**

**توانایی فوق العاده کامپیوتر در ذخیره سازی و تجزیه تحلیل اطلاعات همچنین در اختیار قرار دادن اطلاعات مورد نیاز در مدتی بسیار کوتاه آن را بصورت ابزار بسیار مهمی در آورد و امکان پردازش حجم زیادی از اطلاعات را با سرعتی زیاد برای مدیران فراهم ساخت.**

# طراحی سیستم اطلاعاتی منابع انسانی:

طراحی و راه اندازی یک سیستم اطلاعاتی معمولاً در ۵ مرحله انجام میگیرد:

(۱) مطالعه و شناخت سیستم فعلی: اولین مرحله در طراحی یک سیستم اطلاعاتی مطلوب و کارا، بررسی وضعیت واقعی سیستم اطلاعاتی موجود در سازمان است. در صورتیکه یک سیستم اطلاعاتی رسمی در سازمان وجود نداشته باشد، ضروری است که هر سیستم غیررسمی یا هر رویه و روش دیگری که برای جمع آوری اطلاعات در سازمان به کار برده می شود، شناسایی گردد. بدون شناخت کاملی از سیستم اطلاعاتی فعلی هرگونه پیشنهادی برای بهبود آن غیر عملی خواهد بود.



## **(۲) تعیین الویت های اطلاعاتی:**

مرحله دوم، طبقه بندی اطلاعات بر حسب درجه اهمیت آنهاست.

بنابراین سیستم اطلاعاتی باید طوری طراحی گردد که نخست اطلاعات ضروری و مهم برای تصمیم گیری را تهیه کند و در اختیار تصمیم گیرندگان قرار دهد و سپس در صورت لزوم و به صرفه بودن از نظر وقت و هزینه اطلاعات کم اهمیت تر را در اختیار بگذارد.

## **(۳) طراحی سیستم اطلاعاتی جدید:**

این سیستم باید به گونه ای طراحی شود که در مجموع جوابگویی تمام نیازهای اطلاعاتی سازمان درباره منابع انسانی باشد. یکی از مشخصات بارز چنین سیستمی ورودی های متعدد و زیاد است. انواع و اقسام اطلاعات خام از منابع و مراکز مختلف از طریق این ورودیها به سیستم وارد و بعد از پردازش به صورت اطلاعات طبقه بندی شده و گزارشات در یک جا متمرکز و برای برنامه ریزی نیروی انسانی و همچنین برای برنامه ریزی های عملیاتی در سایر دوائر سازمان در اختیار مدیران سطوح مختلف و تصمیم گیرندگان قرار می گیرد.

#### **(۴) انتخاب و نصب کامپیوتر:**

در صورتیکه سرعت عمل، دقت و صحت یک سیستم دستی اطلاع رسانی قابل قبول نباشد و نتواند نیازهای اطلاعاتی سازمان را رفع کند لازم است از کامپیوتر استفاده شود. ویژگی های کامپیوتر باید متناسب با نیازهای اطلاعاتی سازمان باشد. بعبارت دیگر کامپیوتر را باید مطابق با سیستم اطلاعاتی انتخاب کرد نه برعکس.

#### **(۵) حفظ کیفیت سیستم اطلاع رسانی:**

کیفیت اطلاعاتی که از سیستم بیرون می آید بستگی به کیفیت داده هایی دارد که وارد سیستم شده است. داده ها باید با ارزش باشد تا سیستم بتواند اطلاعات سودمندی را پردازش کند و در اختیار تصمیم گیرندگان قرار دهد. بنابراین تمام واحدها باید با ارسال اطلاعات مفید و گزارش های صحیح و به موقع کیفیت سیستم اطلاعاتی منابع انسانی را بهبود بخشند. نتیجه اینکه سیستم اطلاعاتی منابع انسانی در واقع یک بانک اطلاعاتی کامپیوتری و حاوی اطلاعات جامعی درباره کارکنان سازمان است که نقش موثری در تصمیم گیری ها دارد.

## **(ج) طرح جانشینی:**

**علاوه بر تهیه فهرست مهارت های موجود، در بعضی از سازمانها فهرستی از مهارتها و ویژگی های مدیران میانی و ارشد بطور جداگانه به منظور تعیین ردیف و توالی جانشینی تهیه می شود تا مشخص گردد چه کسانی به چه ترتیبی در چه پستهایی قرار خواهند گرفت. نتیجه این مطالعه نشان می دهد که در سازمان افراد مستعدی برای احراز پست های بالاتر وجود دارد یا خیر.**

# مرحله دوم: بررسی اهداف آتی سازمان

اهدافی که سازمان برای آینده خود معین می کند و همچنین نوع استراتژی هایی که برای نیل به این اهداف طراحی می شوند تعیین کننده کمیت و کیفیت نیروی انسانی مورد نیاز سازمان است. به عبارت دیگر تعداد افراد و نوع تخصص های مورد نیاز بستگی به اهداف و استراتژی های کلی سازمان دارد.

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

برای پیش بینی نیاز سازمان به نیروی انسانی، معمولا عوامل متعددی در نظر گرفته می شود، اما مهمترین عامل میزان تقاضایی است که در بازار برای تولیدات یا خدمات سازمان وجود دارد. بنابراین 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.

# روش های بر آورد نیروی انسانی مورد نیاز:

## الف) روش روندیابی:

پیش بینی نیازهای آتی به نیروی انسانی را می توان با مطالعه تعداد افرادی که در چند سال گذشته به استخدام سازمان درآمده اند، آغاز کرد. با محاسباتی که انجام می گیرد احتمال ادامه این روند تعیین می شود و مبنای پیش بینی نیازهای آتی سازمان به نیروی انسانی قرار می گیرد.

## ب) روش نسبت یابی:

روش دیگر برای پیش بینی تعداد کارکنان مورد نیاز تعیین نسبتی است که میان یک عامل معین (مانند حجم فروش) و تعداد افراد مورد نیاز وجود دارد. در روش نسبت یابی مانند روند یابی فرض بر این است که کارکرد یا راندمان افراد ثابت است و نمیتوان با ایجاد انگیزه حجم فروش یک فروشنده را بیشتر کرد. در صورتیکه کارکرد فروشندگان افزایش یا کاهش یابد نسبت فروش به فروشنده تغییر کند این روش نمی تواند معیار درستی برای پیش بینی افراد مورد نیاز باشد.

### **ج) روش همبستگی:**

رابطه آماری میان دو متغیر را می توان به وسیله روش همبستگی محاسبه کرد. در این روش ارتباط میان میزان فعالیتی سازمان و تعداد افراد مورد نیاز بررسی میشود. چنانچه ارتباط و همبستگی میان این دو عامل وجود داشته باشد. می توان پیش بینی کرد در صورت تغییر میزان فعالیت مورد نظر تعداد افراد مورد نیاز چقدر خواهد بود. پیش بینی های این روش از دو روش قبلی دقیق تر است.

### **د) روش رگرسیون:**

روشی است که از طریق آن می توان با استفاده از اطلاعاتی که در مورد متغیر مستقل وجود دارد متغیرهای وابسته را پیش بینی کرد.

هنگامیکه تنها یک متغیر مستقل و یک متغیر وابسته مطالعه میشود رگرسیون را خطی و هنگامیکه بیش از یک متغیر مستقل وجود داشته باشد آنرا رگرسیون مرکب (چند متغیره) می نامند.

## **(ه) روش شبیه سازی:**

**روش شبیه سازی بر اساس این فرض بنا شده است که می توان با ساختن مدل هایی که به طور مصنوعی شرایط واقعی دنیای خارج را منعکس می کند، مسائل را مطرح و مطالعه نمود. با استفاده از کامپیوتر میتوان متغیرهای بسیاری را وارد مدل کرد و با انجام دادن آزمایشهای مختلفی روی آن نتایج را مطالعه نمود. بدین طریق تصمیم گیرنده می تواند قبل از اتخاذ تصمیم نهایی، اثر تصمیمات خود را در مدل، تجربه و مشاهده کند.**



# مرحله چهارم: برآورد عرضه نیروی انسانی

منظور از عرضه نیروی انسانی، نیروهایی است که سازمان برای رفع نیازهای خود به آن دسترسی دارد. سازمان می تواند نیروهای انسانی مورد نیاز خود در آینده را از میان کارکنان فعلی تامین نماید یا از منابعی که در خارج از سازمان وجود دارند.

# (۱) برآورد عرضه نیرو از منابع داخلی:

قبل از مبادرت به کارمندیابی و استخدام از خارج از سازمان، باید نیروهای موجود در داخل سازمان بررسی و معین شود.

روش های اصلی برآورد نیروهای موجود در سازمان عبارتند از:

✓ فهرست موجودی مهارت های مدیریتی

✓ جدول جایگزینی

✓ نظر (برآورد) سرپرست

✓ روش دلفای

## **الف) فهرست موجودی مهارت های مدیریتی**

**در مواردی ممکن است که تهیه فهرست مهارت ها تنها شامل مدیران و کسانی شود که برای تصدی پست های مدیریتی در نظر گرفته شده اند. فهرستی که بدین شکل بدست می آید اصطلاحاً فهرست موجودی مهارت های مدیریتی خوانده می شود.**

**در فرم هایی که برای جمع آوری اطلاعات درباره مدیران طراحی شده است علاوه بر سوالات عمومی از قبیل سطح تحصیلات، تجربیات، سوابق استخدامی و مهارت های فرد، سوالات دیگری نیز مطرح می شود که با بررسی آن ها می توان قابلیت ارتقا، شایستگی، توانایی و استعداد، جنبه های شخصیتی و سایر صفات و خصوصیات مدیر را مطالعه و آمادگی او را برای احراز پست های بالاتر و مسئولیت های سنگین تر ارزیابی کرد.**

## **(ب) جدول جایگزینی**

**با استفاده از 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. جدول جایگزینی تصویر روشنی از وضعیت استخدامی افراد در سازمان یا در واحدهایی از سازمان به مدیر ارائه می دهد. علاوه بر این ابزاری است که به وسیله آن می توان بنا به مورد وضعیت عرضه و تقاضا را تعیین کرد. از این جدول برای تعیین مسیر شغلی افراد و پیش بینی هایی که باید برای پرورش و آماده سازی آنها به عمل آید نیز استفاده می شود.**

## ج) نظر سرپرست

سرپرستان به دلیل تجربه و بینشی که درباره ماهیت و ویژگی های مشاغل تحت سرپرستی خود پیدا کرده اند به درستی و به سرعت می توانند تعداد کارکنان مورد نیاز یا تعداد افراد موجود برای کار را برآورد کنند. گزارش های سرپرستان درباره نیازهای استخدامی واحدها به نظر مسئولان مربوط می رسد و بعد از بررسی، تجدید نظر و انجام اصلاحات لازم برای مدیر رده بالاتر ارسال می شود.

استفاده از این روش خالی از اشکال نیست. اول اینکه برآورد سرپرست در واقع عقیده و اظهار نظری بیش نمی باشد. دوم، وقت گیر بوده

سوم، اینکه این قبیل پیش بینی ها اغلب به دانش و آگاهی گسترده ای درباره سازمان و محیط نیاز دارد.

## **(د) روش دلفای**

**در جلسات تصمیم گیری گروهی هنگامیکه اعضا روبروی یکدیگر می نشینند رودر بایستی هایی بوجود می آید که مانع از ابراز صریح عقاید واقعی می گردد. در روش های دلفای اعضای گروه بدون اینکه دور یک میز جمع شوند و رویارویی مستقیم پیش آید از نظرات یکدیگر باخبر می شوند.**

**مراحل این روش به شرح ذیل است:**

- 1. برای هر یک از اعضای گروه بطور جداگانه و محرمانه پرسشنامه ای فرستاده می شود که در آن مسئله مورد نظر مطرح و از عضو خواسته می شود هر راه حلی که به فکرش می رسد بنویسد.**
- 2. هر یک از اعضای گروه بدون ذکر نام خود، پرسشنامه را تکمیل می کند و آنرا به ایستگاه مرکزی ارسال می دارد. در اینجا نظرات گردآوری و خلاصه می شود و بر اساس اطلاعات بدست آمده پرسشنامه جدیدی تنظیم و مجددا برای اعضا ارسال می گردد.**
- 3. اعضا پرسشنامه دوم را تکمیل می کنند و به ایستگاه مرکزی برمی گردانند.**
- 4. مراحل دوم و سوم آنقدر تکرار می شود تا نظرات تاحد ممکن بهم نزدیک شوند.**

## **(۲) برآورد عرضه نیرو از منابع خارجی**

**اگر در نتیجه برآوردی که از منابع داخلی به عمل آمده است معلوم گردد که نیروهای موجود در سازمان برای انجام دادن امور یا تصدی پست های سازمانی در آینده کافی نخواهند بود مسئولان باید به منابع خارجی یعنی نیروهایی از خارج از سازمان متوسل شوند.**

## **میزان عرضه نیرو به سه مورد زیر بستگی دارد:**

### **الف) وضعیت عمومی اقتصادی**

**پیش بینی وضعیت عمومی اقتصادی بخصوص میزان بیکاری اولین قدم برای بر آورد عرضه نیروی انسانی در بازار کار است. زیرا هر قدر میزان بیکاری کمتر باشد کارمندیابی مشکلتر خواهد بود.**

### **ب) بازارهای محلی کار**

**برای مثال اگر در شهر یا منطقه ای کارخانه بزرگی راه اندازی یا تعطیل شود این امر در کمیابی یا فراوانی نیروی کار تاثیر می گذارد.**

### **ج) بازارهای تخصصی کار**

**ممکن است که سازمان به افرادی با تخصصهای خاصی نیاز داشته باشد در این صورت موضوع مورد توجه تامین تخصص های مورد نظر است. بدیهی است هر قدر کارکنانی با تخصص ها ویژه تری مورد نیاز سازمان باشد کارمندیابی نیز دشوارتر است.**



# 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 فقط در صورتیکه تخصص نیروها با اهداف آتی سازمان متناسب نباشد باید دوره های آموزشی بخصوصی برپا شود تا افراد با گذراندن آن ها مهارت های ضروری و مورد نیاز سازمان را بیاموزند.

**تقاضا بیشتر از عرضه است:**

در این حالت نیاز سازمان به نیرو بیشتر از تعدادی است که در حال حاضر در سازمان وجود دارد. در این وضعیت علاوه بر تعیین تعداد نفرات باید تخصصها و مهارتهای مورد نیاز به طور دقیق مشخص شود. برای تامین کسری نیرو سازمان باید اقداماتی از قبیل کارمندیابی، انتخاب و استخدام نیروهای جدید، آموزش کارکنان، تربیت مدیر، فراخوانی کسانی که سازمان را ترک کرده اند، استخدام پیمانی یا اضافه کاری متوسل شود.

**تقاضا کمتر از عرضه است:**

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.

## مهمترین مسیله که سازمان در هنگام رکود با آن مواجه است کاهش دادن نیروهای مازاد است. روشهای آن عبارتند از :

- برکناری
- بازنشستگی زودرس و باز خرید
- کاهش ساعت کار
- حذف شغل
- کاریابی

**با تشکر از توجه شما**