

اهداف این فصل

- ✱ برنامه ریزی احتیاجات نیروی انسانی
- ✱ روش تجزیه و تحلیل اهداف و فعالیت ها در برنامه ریزی احتیاجات
- ✱ روش نرخ روند در برنامه ریزی احتیاجات
- ✱ برنامه ریزی تامین نیروی انسانی
- ✱ تشریح واژه مسیر شغلی
- ✱ جنبه‌های فردی و سازمانی مسیر شغلی
- ✱ مراحل سنتی مسیر شغلی

برنامه‌ریزی نیروی انسانی

- ✱ برنامه‌ریزی نیروی انسانی، بخشی از برنامه‌ریزی‌های کلی سازمان و هدف آن تشخیص تأمین کادر مورد نیاز با توجه به تغییر و تحولات سازمان در آینده است.
- ✱ برنامه‌ریزی نیروی انسانی در دو مرحله انجام می‌پذیرد:
 - مرحله اول، برنامه‌ریزی احتیاجات نیروی انسانی
 - مرحله دوم، برنامه‌ریزی تأمین نیروی انسانی

برنامه ریزی احتیاجات نیروی انسانی

■ برنامه ریزی احتیاجات نیروی انسانی را به دو طریق می توان انجام داد :

الف (روش تجزیه و تحلیل فعالیت ها و هدف ها

ب) روش نرخ روند

■ اصولاً شرایط و موقعیت هر سازمان، یک نوع برنامه ریزی نیازها را ایجاب می کند .

■ در سازمان هایی که حالتی تقریباً ثابت دارند روش برنامه ریزی نیروی انسانی بر اساس نرخ روند، در این گونه موارد روشی مناسب است .

■ در سازمان هایی که به سرعت در حال تحولند روش تجزیه و تحلیل هدف ها و فعالیت های سازمان یا روش نظری می توانند مفید فایده باشند .

الف (روش تجزیه و تحلیل هدف ها و فعالیت ها

این روش با تجزیه و تحلیل تفصیلی و جزء به جزء برنامه های سازمان آغاز می شود
برنامه سازمان شامل یک سری اطلاعات، از جمله تشکیلات و ساخت سازمانی در وضعیت فعلی و آتی است
حال که تنوع مشاغل در سازمان به دست آمد، می توانیم تعداد آنها را نیز تعیین و تعداد مشاغل مورد نظر در سازمان را مشخص کنیم
نکته ای دیگر که در تعیین نیازهای پرسنلی از این طریق مطرح است، طول مدت برنامه است اگر یک برنامه بلندمدت اساس پیش بینی نیازها قرار گیرد، دقت آن از برنامه های کوتاه مدت کم تر خواهد بود
در تعیین تعداد پست های مورد نظر در برنامه باید استاندارد کارها مشخص باشد
برای تعیین استاندارد می توانیم از استانداردهای موجود، استفاده کنیم
راه دیگر برای یافتن استاندارد، اندازه گیری کار است
از طریق نسبت ها نیز می توانیم به استانداردهایی دست یابیم

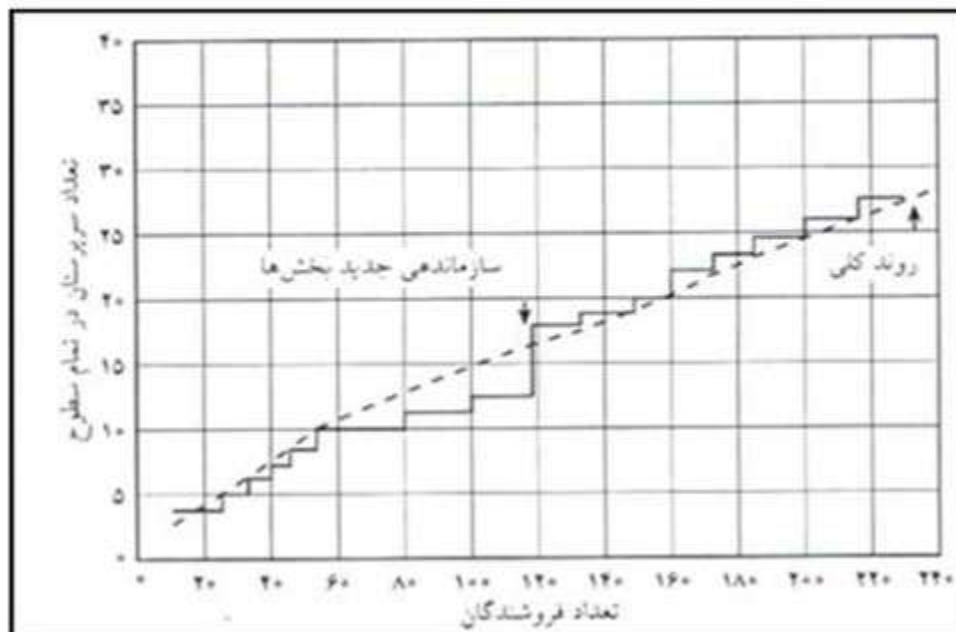
به طور خلاصه در روش تجزیه و تحلیل هدف ها و فعالیت ها، باید هدف و فعالیت های اصلی برنامه را در نظر بگیریم و آنها را تجزیه کنیم تا به کوچک ترین جزء، که شغل های مورد نیاز است، برسیم و سپس با استفاده از استاندارد کل، تعداد مشاغل مورد نظر را به دست آوریم

ب) روش نرخ روند

در این روش متکی بر ثبات و عدم تغییر در شرایط محیط سازمان است. این روش استانداردهای موجود نیروی انسانی را می‌پذیرد و آن‌ها را به برنامه‌های آتی تعمیم می‌دهد. مثلاً:

- ✓ تعداد کارکنان را بر اساس تعداد واحدهای تولید
 - ✓ تعداد فروشندگان را بر اساس میزان فروش
 - ✓ تعداد کارکنان اداری را بر اساس میزان کارهای اداری
- بر اساس نسبت‌هایی که بین این عوامل از وضع گذشته به دست آمده است، به تعیین نیازها می‌پردازیم.
- البته عواملی چون نوع کار، میزان بازدهی و تغییر در کل فعالیت‌ها بر روش نرخ روند اثر می‌گذارند و نسبت‌های حاصله را تغییر می‌دهند.

ب) روش نرخ روند



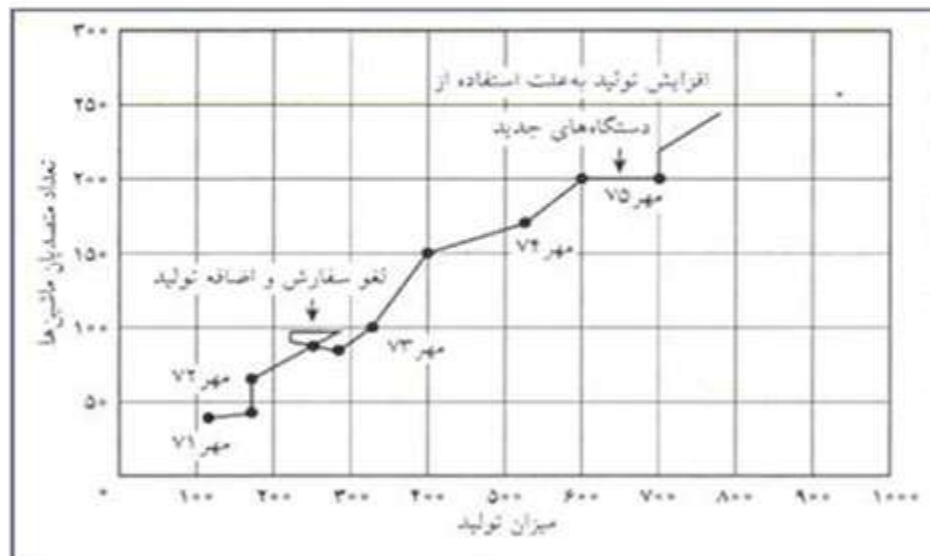
ب) روش نرخ روند

در روش نرخ روند، اساسی‌ترین کار، انتخاب نسبت‌های درست و معقول است.

منظور از نسبت‌های معقول، نسبت‌هایی است که رابطه متعادل و متعارف را بین میزان فعالیت‌ها و نیروی انسانی مورد نیاز بیان کنند. برای به دست آوردن نسبت‌های مفید می‌توانیم از طرقی مختلف اقدام کنیم از جمله:

- ۱- تجزیه و تحلیل مشاغل در طبقات مختلف سازمان
- ۲- برقرار کردن رابطه بین میزان تولیدات و عملیات با کارکنان
- ۳- همچنین نسبت بین کارکنان صف و ستاد
- ۴- نسبت بین ماشین‌ها و تجهیزات و کارکنان در مؤسسات صنعتی

ب) روش نرخ روند



تنظیم جداول نیازهای نیروی انسانی

■ ترکیب نتایج دو روش نرخ روند و تجزیه و تحلیل فعالیتها نتیجه‌ای قابل اعتمادتر خواهد داد.

■ تجزیه و تحلیل‌های انجام شده به وسیله روش‌های مذکور، تصویری از نیازهای نیروی انسانی سازمان به دست می‌آید که احتیاجات پرسنلی را به طور ناخالص نشان می‌دهد.

■ برای به دست آوردن نیازهای واقعی باید نیروی انسانی موجود، خروج از سازمان و ارتقاء و ترفیع کارکنان را در محاسبات مذکور دخالت دهیم.

تنظیم جداول نیازهای نیروی انسانی

ملاحظات	نیازهای جدید		تغییرات		کاهشها		تعداد پرسنلی	نوع شغل
	پرسنلی	پرسنلی	یا ارتقاء	قطع با ارتقاء	خروج از	موجود		
	-	۱	-	-	-	۱	مدیر گسست	
	-	۱	-	-	-	۱	حسابدار	
	-	۱	۱	۱	-	۱	سرپرست	
	-	۲	۱	-	-	۱	کنک حسابدار	
	۱	۲	-	۱	-	۳	معاونت کل	
	۲	۶	۱	۱	۲	۶	کامیوند دفتری	

■ زمانی که جداول نیازهای خالص نیروی انسانی در هر واحد به دست آمدند، از ترکیب آنها جدولی به دست می‌آید که نیازهای نیروی انسانی کل سازمان را در یک یا چند دوره نشان دهد.

آمار و اطلاعات نیروی کار موجود

✚ برای تعیین نیازهای نیروی انسانی وجود آمار و اطلاعات در زمینه توان ترفیع و ارتقای آنها، و همچنین خروج از خدمت و افت نیروی انسانی در سازمان ضروری است.

✚ به طور کلی هیچ برنامه‌ای بدون استفاده از اطلاعات صحیح به ثمر نخواهد رسید و برنامه‌ریزی نیروی انسانی نیز از این قاعده مستثنا نیست.

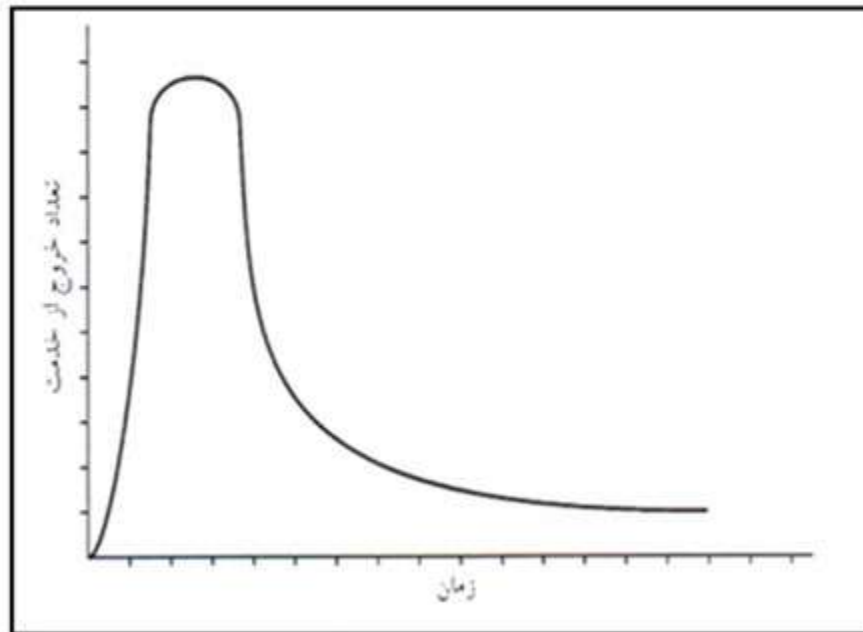
✚ مثلاً مسائلی که باعث خروج از خدمت و استعفای کارکنان شده‌اند، می‌توانند راهنمایی در پیش‌بینی صحیح‌تر باشند.

تعداد و مشخصات نیروی انسانی

✚ اولین مرحله در تنظیم اطلاعات پرسنلی، سرشماری و آگاهی از تعداد نیروی انسانی موجود است.

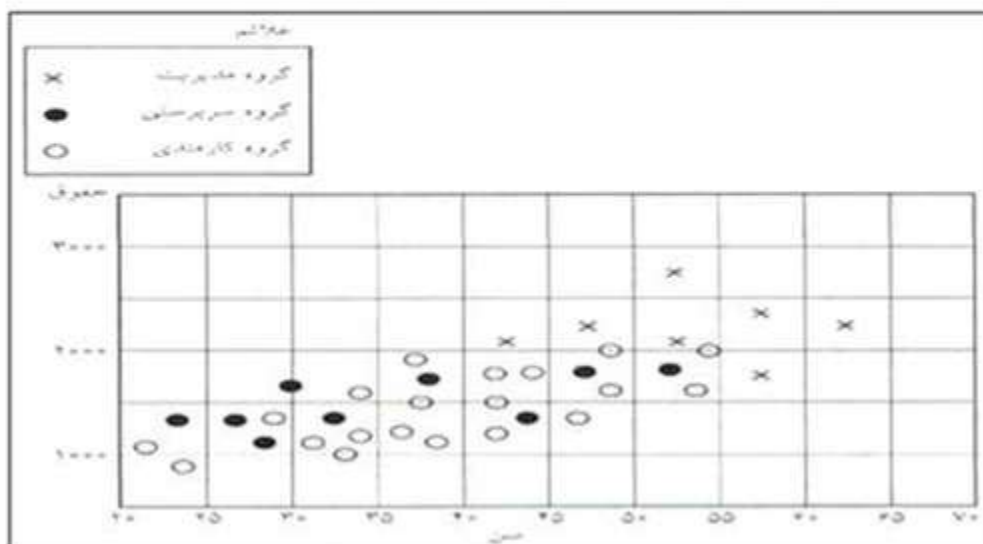
✚ تعداد به تنهایی، چندان گویا نیست، بلکه باید بدانیم این تعداد در چه واحدهایی خدمت می‌کنند، وضعیت استخدامی آنها چگونه است، چه سمتی دارند، جنسیت، تحصیلات، و سوابق کاری آنان چیست.

تهیه آمار و اطلاعاتی در مورد ترک حرفه و ارزیابی پرسنل



تهیه آمار و اطلاعاتی در مورد ترک حرفه و ارزیابی پرسنل

ترک حرفه سه گروه شغلی در ارتباط با حقوق و سن آنها



ارزیابی پرسنل

با توجه به مشخصات و شرح احوال کارکنان مندرج در پرونده آنان، و
نظرجویی از سرپرستان و مدیران (همکاران و در صورت لزوم
زیردستان افراد) ، می توانیم شمایی از آنان به تصویر بکشیم و برای
پیش بینی افزایش ناشی از ارتقاء در برآوردها استفاده کنیم .

- سرپرست یا مدیر فرد این فرم را با علامت زدن یکی از خانه ها تکمیل می کند .
- در صورتی که خانه ۴ یا ۵ علامت خورده باشد، فرم تفصیلی نظرجویی هم باید تکمیل شود .

نام	عنوان پست	واحد سازمانی
۱	در شغل بالاتر از شغل فعلی امکان و توان پیشرفت ندارد	
۲	در شغل فعلی هست اما در این مرحله کاملاً مشخص نشده است	
۳	توانایی پیشرفت در همین زمینه کاری را دارد	
۴	توانایی ارتقاء به مشاغل مطروح بالاتر را دارد	
۵	توانایی کلل برای ارتقاء و پیشرفت را دارد	

تهیه آمار و اطلاعاتی در مورد ترک حرفه و ارزیابی پرسنل (ادامه)

فرم تفصیلی نظر جویی

<p>نام : عنوان پست : واحد سازمانی :</p>	<p>مشخصات فردی</p>
<p>نقاط قوت فرد در زمینه کاری چیست؟ نقاط ضعف فرد در زمینه کاری چیست؟ در سال گذشته نقاط ضعف او چه اثراتی بر کارش گذاشتند. یک نمونه را ذکر کنید.</p>	<p>عملکرد</p>
<p>انگیزه او به کار تا چه حدی است؟ او در اهداف کاری اش تا چه حد واقع بینانه عمل می کند؟ علاقه او به برنامه های آموزشی و تحقیقاتی تا چه حدی است؟</p>	<p>انگیزش</p>
<p>اکنون قادر است چه نوع شغل یا مشاغلی را عهده دار شود؟ چه نوع مشاغلی را در آینده می تواند عهده دار شود؟ چه نوع آموزش ها و تجربیاتی را نیاز دارد؟ چه توصیه هایی برای پیشرفت و رشد او دارید؟</p>	<p>ارتقای شغلی</p>

محل امضاء مدیر

محل امضاء سرپرست

تاریخ

تهیه آمار و اطلاعاتی در مورد ترک حرفه و ارزیابی پرسنل (ادامه)

- 📌 نظر جویی طی فرم های مختلف نسبت به توانایی پیشرفت و ارتقای فرد انجام می گیرد.
- 📌 یاری گرفتن از روان شناسان و مشاوران شغلی در صورت امکان، ارزیابی افراد را ساده می سازد.
- 📌 آزمون های استعداد، شخصیت و هوش می توانند در کشف و تشخیص توانایی های بالقوه فرد مفید باشند و شناختی جامع تر و صحیح تر از او به دست دهند.

برنامه‌ریزی تأمین نیروی انسانی

- مرحله دوم در برنامه‌ریزی نیروی انسانی پیش‌بینی نحوه تدارک و تأمین نیروی انسانی مورد نیاز است .
- در تأمین نیروی انسانی از طریق پرسنل موجود در سازمان و ارتقا و جابجایی آن‌ها در مشاغل مختلف، موضوع برنامه‌ریزی خدمتی مطرح می‌شود .

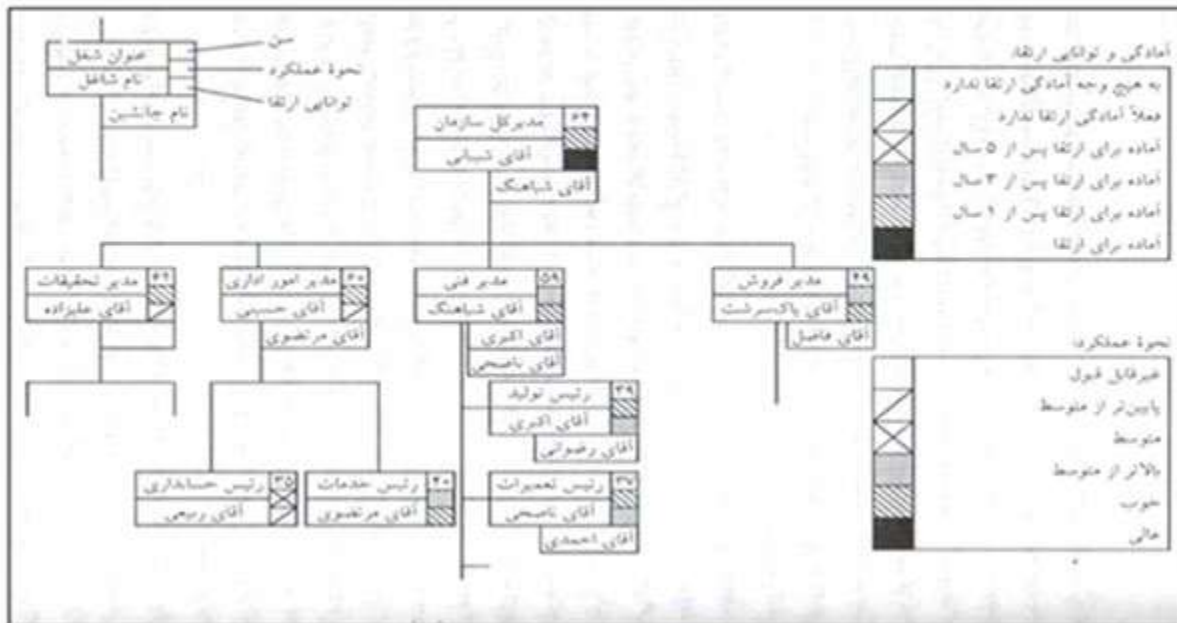
برنامه‌ریزی تأمین نیروی انسانی (ادامه)

مثال برنامه‌ریزی خدمتی

واحد سازمانی الف در نظر دارد برای سال آینده به برنامه‌ریزی خدمتی بپردازد .

ابتدا باید با توجه به اطلاعات و آمار موجود نمودار سازمانی و پرسنلی خود یا نمودار جانشینی را تنظیم کند .

برنامه ریزی تأمین نیروی انسانی (ادامه)



برنامه ریزی تأمین نیروی انسانی (ادامه)

برای دیدن شمایی از
این نمودار کلیک کنید

تأمین نیازهای نیروی انسانی همواره از رده‌های پایین به بالا نیستند. پس از انجام پیش‌بینی‌های فوق، برنامه‌ریز می‌تواند نموداری جدید تنظیم کند که نشانگر وضعیت سازمانی و پرسنلی در سال آینده باشد. در صورت امکان و نیاز می‌توانیم برای سالهای بعد نیز نمودارهایی دیگر تنظیم کنیم. نیروی انسانی از ارزشمندترین سرمایه‌های سازمان است و باید بکوشد تا این سرمایه را به درستی بشناسد. برنامه‌ریزی نیروی انسانی ابزاری است که مدیریت را در این راه یاری می‌دهد.

ویژگی های مسیر شغلی

مسئول اداره کردن مسیر شغلی

مسئولان مدیریت منابع انسانی، برای اینکه افراد با انگیزه و شایسته‌ای را برای پر کردن نیازهای آینده سازمان داشته باشند باید بطور فزاینده به فکر پیوند دادن و هماهنگ کردن نیازهای مسیر شغلی کارکنان با نیازهای سازمان باشند. سال‌ها پیش برنامه‌های توسعه مسیر شغلی طراحی شدند تا به کارکنان در پیشبرد زندگی کاریشان کمک کند. مدیریت منابع انسانی اطلاعات و ارزیابی‌هایی را فراهم کرد تا به کارکنان در تشخیص اهداف مسیر شغلی‌شان کمک کند. کوچک سازی، ساختاردهی مجدد، مهندسی فرآیند کار، جهانی‌سازی، کارکنان اقتصادی و... ما را به سمت یک نتیجه‌گیری عمده و برجسته در مورد مدیریت مسیرهای شغلی کارکنان سوق می‌دهد: " خود شما مسئول مسیر شغلیتان هستید و این وظیفه سازمان نیست "

سؤال

سازمان چه مسئولیتی برای توسعه مسیر شغلی تحت قواعد ومقررات جدید در سازمان‌های معاصر بر عهده دارد؟

جواب

مسئولیت سازمان ایجاد خوداتکایی کارکنان و کمک به کارکنان برای حفظ قابلیت تقاضا برای خود، با یادگیری مستمر می‌باشد.

کمک سازمان موارد زیر را در بر می‌گیرد:

۱- ایجاد و ارتباط واضح و روشن بین اهداف سازمان واستراتژی‌های آینده

۲- ایجاد فرصت‌های رشد

۳- ارائه کمک‌های مالی

۴- ایجاد زمان‌هایی برای یادگیری کارکنان

ویژگی های مسیر شغلی

واژه کارراهه عمومی می‌تواند به معنی پیشرفت، یک حرفه و شغل یا ثبات و پایداری در طول زمان باشد.

همه ما مسیرهای شغلی داشته و یا خواهیم داشت این مفهوم هم به نیروی کار غیر ماهر و ناپایدار و هم نیروی کار ماهر مانند مهندسان و پزشکان مربوط می‌شود.

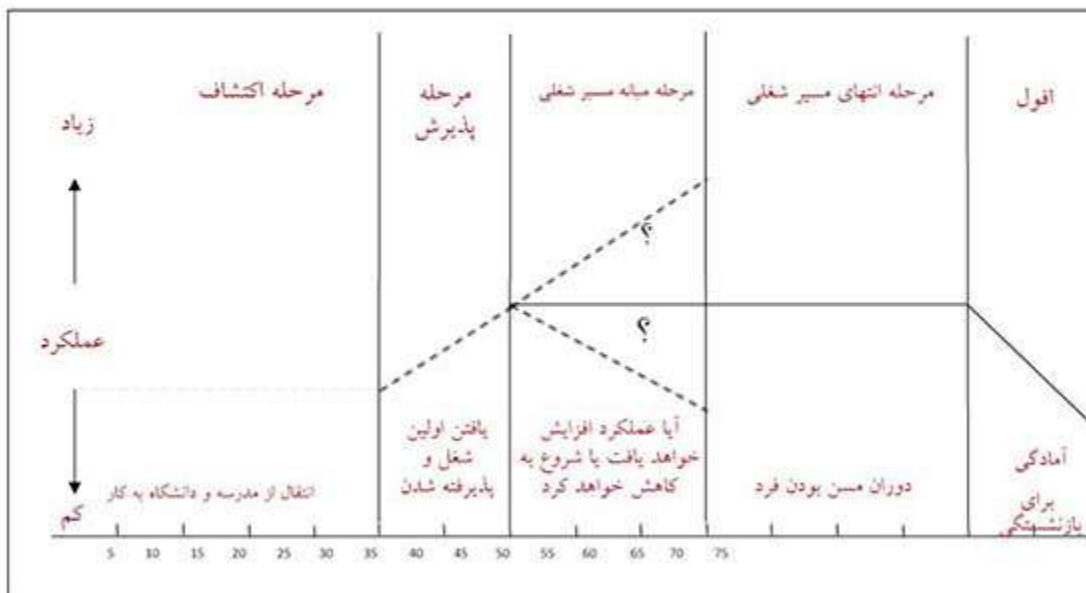
علاوه بر مشاغل رسمی، مسیرهای شغلی می‌تواند در مورد مشاغل غیر رسمی مانند کار در پرورشگاهها، کار در منازل یا کارهای داوطلبی نیز مصداق داشته باشد.

مراحل سنتی مسیر شغلی

نوعاً ۵ مرحله را برای بیشتر افراد بدون توجه به نوع شغل آنها در مورد مسیر شغلی آنها می توان نام برد:

- ۱ - مرحله اکتشاف
- ۲ - مرحله پذیرش
- ۳ - مرحله میانی مسیر شغلی
- ۴ - مرحله انتهایی مسیر شغلی
- ۵ - مرحله نزول و افول

مراحل سنتی مسیر شغلی



مراحل سنتی مسیر شغلی

مرحله ۱: کشف

ما قبل از ورود به محیط کار انتخاب‌های مهمی در مورد مسیرهای شغلی مان انجام می‌دهیم. دوره اکتشاف با انتقال از مراکز آموزشی به محیط کار برای بسیاری از افراد به پایان می‌رسد. این مرحله دارای کمترین ارتباط و وابستگی با سازمان‌هاست. مرحله اکتشاف مرحله آمادگی برای کار است.

مرحله ۲: ایجاد

این مرحله با جستجو برای کار آغاز شده و شامل پذیرش اولین شغل توسط فرد و پذیرفته شدن وی بین همکاران، یادگیری شغل و کسب اولین شواهد ملموس از موفقیت و یا شکست وی در دنیای واقعی می‌شود. این مرحله تحت تسلط دو مسأله قرار می‌گیرد: دستیابی به جا و مقام و برجسته شدن. مسأله دستیابی به یک جایگاه مناسب وقت زیادی را می‌گیرد. طبیعتاً اولین شغل لزوماً جایی نیست که وی در آن بازنشسته می‌شود.

مراحل سنتی مسیر شغلی

مرحله ۳: نیمه مسیر شغلی

بسیاری از افراد در این مرحله با اولین جهش یا افت در میانه مسیر شغلی‌شان مواجه می‌شوند. در این مرحله، افراد ممکن است پیشرفت‌های اولیه‌ای در عملکرد داشته، یا تنزل پیدا کرده و روند تضعیف آنها شروع شود.

مرحله ۴: آخر مسیر شغلی

مرحله‌ای است که در آن افراد در مورد شغل‌شان یادگیری ندارند و از آنها انتظار سطوح عملکرد بهتر از سال‌های پیش نیز نمی‌رود.

مرحله ۵: نزول یا افول

این مرحله تقریباً برای همه سخت است زیرا باید دوران کار و فعالیت را ترک کرده و دوران استراحت را آغاز کنند. مدیریت می‌تواند با تدابیری این مرحله از مسیر شغلی را برای کارکنان دلبیز سازد.