

## بررسی و شناسایی در عرضه و تقاضا در فرآیند کارمندیابی در سازمانها

### مقدمه

نظر به اینکه توانمندی افرادی که در هر قسمت سازمان مشغول به کار می شوند از اهمیت بسیاری در جهت پیشبرد اهداف سازمان برخوردار است و عدم توانایی افراد در انجام صحیح وظایف محوله نه تنها اثر مثبتی برای سازمان نخواهد داشت بلکه در درازمدت نتایج منفی داشته و جبران خسارت وارده وقت و هزینه گزاف تری نسبت به هزینه های مربوط به برنامه ریزی نیروی انسانی و جذب و انتخاب افراد شایسته به همراه خواهد داشت، لذا ضروری است برنامه ریزی نیروی انسانی جزو اصلی ترین برنامه های سازمان مورد تاکید و پی گیری قرار گیرد.

اولین مرحله برنامه ریزی 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 پستهای سازمانی و تهیه فهرستی از تخصصها و مهارتهای موجود در سازمان است. دومین مرحله برنامه ریزی نیروی انسانی، اهدافی که سازمان برای آینده خود معین می کند و همچنین نوع استراتژیهایی که برای نیل به این اهداف طراحی می شوند، تعیین کننده کمیت و کیفیت نیروی انسانی مورد نیاز سازمان است. به عبارت دیگر، تعداد و افراد و نوع تخصصهای مورد نیاز، بستگی به اهداف و استراتژیهای کلی سازمان دارد.

## شناخت

بعد از اینکه با صورت برداری از مهارت‌ها، وضعیت نیروهای موجود در سازمان معلوم شد و بعد از اینکه اهداف آتی و استراتژیهای سازمان برای نیل به آنها، مطالعه و مشخص گردید، می‌توانیم برآوردی از نیروهای مورد نیاز سازمان به عمل آوریم.

برای پیش بینی نیاز سازمان به نیروی انسانی، معمولا عوامل متعددی در نظر گرفته می‌شود. اما همان طور که گفته شد، 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.

بعد از تعیین کمیت و کیفیت نیرویی که سازمان برای نیل به اهداف خود به آن نیاز دارد (تقاضا برای نیرو)، در این مرحله باید به این سوال پاسخ داد که این افراد را چگونه و از کجا می‌توان پیدا کرد. پس منظور از عرضه نیروی انسانی، نیروهایی است که سازمان برای رفع نیازهای خود به آن دسترسی دارد.

سازمان می‌تواند نیروهای انسانی مورد نیاز خود در آینده را از میان کارکنان فعلی تامین نماید یا متوسل به منابعی شود که در خارج از سازمان وجود دارند.

**رویه و عملکرد برآورد تقاضا در سازمانها**

نیازمندی های منابع انسانی اغلب به عنوان تقاضای منابع انسانی تعبیر می شود. که ادارات و بخش های سازمان را در نیل به اهدافشان یاری می کند. برنامه ریزی منابع انسانی به طور معمول بیانگر مقایسه بین تقاضای نیروی انسانی با عرضه منابع انسانی می باشد. در تشخیص تقاضا تلاش می شود تعداد افراد مورد نیاز جهت انجام کار و تصدی مشاغل سازمانی پیش بینی گردد.

- 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 )

برای پیش بینی نیاز سازمان به نیروی انسانی، معمولاً 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.

"بدیهی است که تعیین تقاضای آینده، در واقع پیش بینی است اما فقط به پیش بینی منحصر نمی گردد"

بلکه تعیین راه حل های مناسب و سازماندهی مشاغل که کسب اهداف را میسر می سازد از نکات عمده دیگر است که سازماندهی و تعدیل نظرات انسانی را در قالب تقاضا نشان می دهد. و اینکه استفاده از نیروهای موقت، اضافه

کاری و عقد قرارداد چه تأثیری بر امر تقاضای نیروی انسانی خواهد گذاشت از نکات کلیدی اثرگذار در این مفهوم است که فن اوری بکار گرفته شده بی نقص بوده است، تجهیزات به کار گرفته شده موجود را نیز باید به آن افزود و آنها را در امر تقاضا مؤثر دانست. اغلب کسانی که برای آینده سازمان، توسعه و تحولی را در ذهن می‌پروراند، باید قطعاً در یک دوره بلند مدت، (حداقل بین 5 تا 7 سال را) به پیش‌بینی منابع انسانی فکر کنند زیرا این مبحث، یکی از مهم‌ترین مباحث مربوط به مدیریت منابع انسانی است. و پیش‌بینی منابع انسانی، نقش عمده‌ای را در برنامه‌ریزی نیروی انسانی، نیز بازی می‌کند. این نقش، عمدتاً پیرامون دو محور متمایز از هم و وابسته به هم حرکت می‌کند که عبارتند از: پیش‌بینی نیازها و تقاضای مربوط به سازمان، یعنی نیازی که سازمان به منابع انسانی خواهد داشت و پیش‌بینی آنچه به عنوان نیروی انسانی، در خود سازمان عرضه می‌شود.

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

1- روشهای ذهنی: در برگیرنده روشهایی مانند قضاوت مدیریتی، فن دلفی و قیاس تاریخی می باشد.

2- روشهای عینی: این روش که به استناد از مشاهدات و رویدادها واقع و ثبت شده جهت پیش بینی

اقدام می شود و شامل روشهای آماری، ریاضی، مطالعه کار، فرآیند سلسله مراتبی داده ها و مدل برنامه ریزی خطی می باشد.

رویه و عملکرد برای عرضه نیروی انسانی

برنامه ریزی نیروی انسانی در برگیرنده پیش بینی های منظمی در مورد میزان منابع انسانی مورد نیاز در آینده و نحوه تأمین آن است؛ تا سازمان با توجه به پیش بینی های بعمل آمده، تعداد نیروی انسانی مورد نیاز خود را تخمین زده و در جهت پاسخگویی به تقاضا، افراد مورد نیاز را از طریق عرضه داخلی یا خارجی تأمین نماید و با استفاده بهینه از نیروهای انسانی موجود و انتخاب صحیح کارکنان آینده، شالوده بنای یک سازمان موفق را پی ریزی نماید.

مسأله مطروحه در تحقیق این است که عرضه خالص نیروی انسانی در واحدها و پست های مختلف سازمان در جهت پاسخگویی به نیازمندیهای نیروی انسانی در یک برهه زمانی مشخص، چگونه قابل پیش بینی است. زیرا سازمانها برای رفع تقاضای نیروی انسانی خود، خصوصاً در سطوح عالی، ابتدا عرضه داخلی خود را مورد ملاحظه قرار می دهند؛ تا مشاهده کنند که نیروهای داخلی به چه میزان جوابگوی حرکت آتی سازمان هستند و چگونه می توانند با تربیت و توزیع صحیح آنان برنامه های آینده را قرین موفقیت نمایند.

### مقایسه عرضه و تقاضا

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

- تقاضا با عرضه مساوی است. (حالت تعادل) در چنین حالتی، تعداد کارکنان کافی است و لازم نیست اقدامی

صورت گیرد، فقط در صورتی که تخصص نیروها با اهداف آتی سازمان متناسب نباشد، باید دوره های آموزشی

بخصوصی طراحی و برپا شود تا افراد با گذراندن آنها، مهارتهای ضروری و مورد نیاز سازمان را بیاموزند. در چنین

حالتی تعداد کارکنان کافی است و لازم نیست اقدامی صورت گیرد. فقط در صورتی که تخصص نیروها با اهداف

اتی سازمان متناسب نباشد باید دوره آموزشی بخصوصی طراحی و برپا شود تا افراد با گذراندن آن مهارت های

ضروری و مورد نیاز سازمان را کسب نمایند. (سعادت، 83:1378)

ایجاد هماهنگی بین عرضه و تقاضای نیروی انسانی در آینده نیازمند یک سلسله عملیاتی است که این هماهنگی

و تطبیق را تضمین نماید. پس از اینکه عرضه و تقاضای نیروی انسانی آینده پیش بینی شد، عملیات اصلاحی به

منظور نیل به هدف هماهنگی و تطبیق بین عرضه و تقاضای نیروی انسانی در آینده باید شروع گردد.

\* عملیات اصلاحی(استراتژیها) در جهت ایجاد تعادل بین عرضه و تقاضای نیروی انسانی در آینده موثر باشد

شامل:

1- استخدام نیروی جدید

2- آموزش و آماده سازی

3- مدیریت حرف شغل

4- بهبود سیستمها و روشها

## 5-تقلیل نیروی انسانی

- تقاضا بیشتر از عرضه است. (کمبودنیرو) در این حالت نیاز سازمان به نیرو بیشتر از تعدادی است که در حال حاضر در سازمان وجود دارند. 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 کرده اند، استخدام پیمانی یا اضافه کاری متوسل شود. در این حالت نیاز سازمان به نیرو بیشتر از تعدادی است که در حال حاضر در سازمان وجود دارد. در چنین حالتی علاوه بر تعیین تعداد نفرات، باید تخصصها و مهارتهای موردنیاز نیز بطور دقیق مشخص شود.

برای تامین کسری نیرو، سازمان باید به اقداماتی(استراتژیها) از قبیل:

کارمندیابی-انتخاب-استخدام نیروهای جدید-آموزش کارکنان -تربیت مدیر -فراخوانی کسانی که سازمان را ترک کرده اند و استخدام پیمانی یا اضافه کاری متوسل شود. (سعادت ، 83:1378)

- تقاضا کمتر از عرضه است. (مازاد نیرو) 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.

در این حالت برنامه ریزی نیروی انسانی (استراتژیها) در جهت کاهش نیرو خواهد بود و بسیاری از فعالیتهای معمول در برنامه ریزی نیروی انسانی مانند کارمند یابی و انتخاب نیرو های جدید مفهوم خود را از دست می دهند. (همان، 115)

### مفاهیم اساسی در برنامه ریزی نیروی انسانی

#### تعیین عرضه

منظور از عرضه نیروی انسانی آن بخش از 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 متوسل به منابعی شود که در خارج از سازمان قرار دارد. (سعادت، 1378: 73)

#### تعیین تقاضا

برای پیش بینی نیاز سازمان به نیروی سازمانی معمولا عوامل متعددی در نظر گرفته می شود. اما مهمترین عامل میزان تقاضایی است که در بازار برای تولیدات و خدمات سازمان وجود دارد. بنابراین برای محاسبه تعداد نیروی انسانی مورد نیاز سازمان نخست باید میزان تقاضا برای تولیدات یا خدمات برآورد گردد. (سعادت، 1378: 67)

#### نتیجه گیری



با بررسی و شناخت عرضه و تقاضا در سازمانها و تمامی منابع موجود در این زمینه ، اهداف سازمان و استراتژی سازمان در مورد فرایند منابه انسانی بسیار مهم و تاثیر گذار میباشد ، چون کار مورد نیاز در سازمان و کارکنانی که میخواهند استخدام شوند در زمینه کاری جدید باید خون تازه و انگیزه مضاعفی به کالبد و جان سازمان تزریق کرد ، برای همین شناخت و بررسی اد راین زمینه برای سازمان امری مهم و جدایی ناپذیر میباشد .

#### منابع

دکتر اسفندیار سعادت ، کتاب مدیریت منابع انسانی ، 1391

دکتر سید حسین ابطحی ، کتاب مدیریت منابع انسانی ، 1389

مقاله پیش بینی عرضه نیروی انسانی ، حسن رنگریز و خانم محبوبه معماری ، 1396

