



Analysis of the Human Resource Planning task in the Organization

Faramarz Sabah

Department of Educational Management, Education Faculty, Baghlan University, Afghanistan.

Corresponding Author: Faramarz Sabah, E-mail: faramarz.sabah111@gmail.com

Article Info

ABSTRACT

Article Type:
Review Article

Article History:

Received: 21,
January,
2025

Accepted: 12,
February,
2025

Published: 15, June,
2025

Human resource planning is generally considered one of the important and fundamental topics in the field of management and, in particular, one of the key concepts of human resource management, which has a special importance and position in today's world with a vision focused on the future. Unfortunately, despite its importance and position in our country, this issue, like some other applied fields, has remained almost unintroduced and is considered one of the major and important issues. Our goal in writing this article is to determine the importance of human resource management and human resource planning for performing organizational tasks. This article uses a content analysis and review method, which is a qualitative approach. The findings of this study show that planning for hiring, training, and evaluating human resources leads to the realization of goals, development, and expansion, and ultimately, productivity in an organization.

Keywords:

Planning, plan, Human Resource, Management, Strategic.

To cite this article: Sabah, F. : 2025. Analysis of the Human Resource Planning task in the Organization. Baghlan University Academic Research Journal, Vol. 13, Issue. 1, Serial No. 36 - Spring (2025), 45-60. License: RCTD – GNJR – 0018 - 23.

Publisher: University of Baghlan



تجزیه و تحلیل وظیفه برنامه‌ریزی نیروی انسانی در سازمان

پوهنیا فرامرز صباح

عضو کادر علمی دیپارتمنت مدیریت آموزشی پوهنځي تعلیم و تربیه پوهنتون بغلان.

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله مروری	برنامه‌ریزی نیروی انسانی به‌طور عام یکی از موضوعات مهم و اساسی قلمرو مدیریت و به‌طور خاص، یکی از مفاهیم کلیدی مدیریت نیروی انسانی به‌شمار می‌رود که در عصر کنونی از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای بادید معطوف به آینده‌نگری برخوردار می‌باشد. متأسفانه، این موضوع علی‌رغم اهمیت و جایگاه آن، در کشور ما همانند برخی از رشته‌های کاربردی دیگر تقریباً معرفی‌ناشده باقی‌مانده و جزء از مساله‌های عمده و مهم به‌شمار می‌رود. هدف از نوشتن مقاله هذا این است؛ تا اهمیت مدیریت نیروی انسانی و برنامه‌ریزی نیروی انسانی برای انجام وظایف سازمانی مشخص گردد. در این مقاله از روش تحلیلی محتوا و مروری که از رویکردهای کیفی است، استفاده شده است. یافته‌های این بررسی نشان می‌دهد، که برنامه‌ریزی برای استخدام، آموزش و ارزیابی نیروی انسانی باعث تحقق اهداف، توسعه و گسترش، در نهایت امر موجب بهره‌وری در یک سازمان می‌گردد.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۲ هـ.ش	
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۲۴ هـ.ش	
تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۳/۲۵ هـ.ش	

واژه های کلیدی: مدیریت، برنامه‌ریزی، برنامه، نیروی انسانی، استراتژیک.

استناد: صباح، فرامرز. (۱۴۰۴)، تجزیه و تحلیل وظیفه برنامه‌ریزی نیروی انسانی در سازمان، مجله علمی-تحقیقی پوهنتون

بغلان، شماره ۱، بهار (۱۴۰۴)، شماره مسلسل ۳۶، دور ۱۳. (۴۵-۶۰).

ناشر: پوهنتون بغلان.

۱. مقدمه

در زمان فعلی در میان منابع سازمانی، نیروی انسانی با اهمیت‌ترین عامل و منبع پیشرفت جوامع و ارزشمندترین عامل تولید در سازمان‌های پیشرفته تلقی می‌شود. به تعبیر دیگر، نیروی انسانی هر سازمان منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی همان سازمان به‌شمار می‌رود. بررسی فراز و فرودهای توسعه منابع انسانی نشان می‌دهد، که امروزه نقش و اهمیت نیروی انسانی در رشد و توسعه سازمان‌ها بیش از پیش نمایان گردیده است. از این رو در عصر جدید به انسان در حوزه مدیریت به‌عنوان سرمایه‌ای بی‌پایان و باارزش نگاه می‌کنند. در فرایند تجزیه و تحلیل برنامه‌ریزی نیروی انسانی لازم است. در قدم نخست تعریف از برنامه‌ریزی ارائه گردد تا مفهوم برنامه‌ریزی نیروی انسانی واضح شده باشد. برای تأمین نیروی بشری در هر سازمانی برنامه‌های تدوین می‌شود تا خلا موجود، در قسمت کمبود نیروی را پر نمایند و از طرف دیگر برنامه‌ریزی صورت می‌گیرد که ظرفیت کارکنان و کارمندان موجود را نظر به تقاضای سازمان و میزان پیشرفت جامعه ارتقا دهند.

مطابق عنوان و موضوع تحقیق روش کار انتخاب می‌گردد. روش مسیر تحقق اهداف را برای یک محقق تسهیل می‌نماید. بدین لحاظ در نوشتن این مقاله با مدنظر قراردادن مفاد و ضرورت وظایف برنامه‌ریزی نیروی انسانی از رویکرد کیفی، روش تحلیل محتوا و روش بررسی اسناد و مدارک یعنی روش کتابخانه‌ای کار گرفته شده همچنان در این تحقیق از منابع و کتب معتبر علمی استفاده شده است. هدف از تحریر مقاله این است، که کارگزاران و مدیران ارشد سازمان‌ها؛ اطلاعات همه‌جانبه در مورد برنامه‌ریزی وظایف نیروی انسانی کسب نموده و در جهت استخدام و ایجاد واحد تازه و ضروری اقدام نمایند.

تجزیه و تحلیل شغل و برنامه‌ریزی نیروی انسانی عبارت از مطالعه‌ی شغل در سازمان به‌منظور شناخت نوع، میزان و نحوه‌ی انجام گرفتن فعالیت‌های شغلی، شرایط محیط کاری و همچنین شرایط احراز آن. بنابراین، می‌توان گفت که تجزیه و تحلیل شغل عبارت از مطالعه و بررسی شغل به‌منظور پی‌بردن به ماهیت یک شغل و تعیین شرایط احراز آن از نظر دانش، مهارت و یا نوع رفتار است. با وجودی که انسان‌ها با ارزش‌ترین منابع و مهم‌ترین عامل دستیابی به هدف‌ها می‌باشند، اغلب مدیران نقش و اهمیت انسان‌ها را فراموش می‌کنند، زیرا تصور می‌کنند نیروی انسانی موردنیاز همیشه در دسترس می‌باشد، درحالی که امروزه سازمان‌ها با تغییرات و تحولات شدیدی

در محیط روبه‌رو هستند و تنها نیروی انسانی متخصص و خلاق می‌تواند در محیط متلاطم کنونی، موجبات حفظ حیات و پیشرفت سازمان‌ها را فراهم کند (زارعی متین، ۱۴۰۱، ص ۷۶).

هدف از تجزیه و تحلیل وظیفه نیروی انسانی، تهیه و تنظیم دو فرم اساسی وظیفه و شرایط آن است. در حقیقت اطلاعاتی را که در بررسی و مطالعه‌ی یک وظیفه به‌دست می‌آوریم. به دو قسمت تقسیم می‌نماییم: یک بخشی از اطلاعات جمع‌آوری شده مربوط به وظیفه است و بخش دیگر آن مربوط به شاغل است. با استفاده از اطلاعاتی که وظیفه و محتوایی آن را بیان می‌کند، فرم شرح وظیفه و اطلاعاتی که در مورد سازمان و ویژگی‌های لازم برای انجام‌دادن موفقیت‌آمیز یک وظیفه مهم است، فرم شرایط احراز وظایف تهیه و تنظیم می‌گردد (سروری، ۱۳۹۹، ص ۳۱). مقصود از برنامه‌ریزی نیروی انسانی این است که برای گماردن افراد در پست‌های خالی، بر مبنای پیش‌بینی‌های زیر برنامه‌هایی را تدوین کرد: وظایف را که انتظار می‌رود خالی شود و یا این وظایف به وسیله‌ی دواطلبان داخلی احراز گردد یا دواطلبان خارجی. بنابراین، عبارت است از برنامه‌ریزی جهت گماشتن افراد در وظایف خالی کنونی یا آینده باشد (دسلر، ۱۳۹۴، ص ۶۴).

ایجاد تغییرات در ویژگی‌های کمی و کیفی نیروی انسانی در سطوح مختلف سازمان، باعث می‌گردد که مسئله برنامه‌ریزی نیروی انسانی و استفاده صحیح از کارکنان، مورد توجه خاص قرار گیرد. با توجه به اینکه هرگونه پیشرفت اقتصادی مرهون برنامه‌ریزی دقیق نیروی انسانی در سطح سازمان است و امروزه خطوط اصلی برنامه‌ریزی آموزشی و تأمین نیروی انسانی مورد نیاز در سازمان‌های مختلف، تابع برنامه‌ریزی نیروی انسانی شده است.

بدون شک مهم‌ترین منبع هر سازمان، نیروی انسانی آن است. عوامل تشکیل‌دهنده‌ی این نیرو، موجودات با احساس و شعوری هستند که چنانچه انگیزش کافی داشته باشند، توان، استعداد و مهارت خود را در خدمت سازمان بکار خواهند گرفت و چرخ‌های آن را به حرکت در خواهند آورد. روی‌هم‌رفته موفقیت و پیشرفت هر سازمان به نیروی انسانی آن بستگی مستقیم داشته و برای تأمین، نگهداری و آموزش نیروی انسانی مورد نیاز هر سازمان باید برنامه‌ریزی نمود (لاجوردی، ۱۳۹۴، ص ۲۰۸).

۲. تعریف برنامه‌ریزی

هنگامی که آدم در مسیر رشد عقلانی خود، به ضرورت برنامه‌ریزی در زندگی خویش پی برد آن را در نظام‌های اجتماعی به‌عنوان ابزاری در خدمت مدیریت و رهبری، مورد توجه قرار داد؛ در واقع

برنامه‌ریزی همانند پلی است، میان جایی که هستیم و جایی که می‌خواهیم به آن برسیم. با توجه به اهمیت برنامه‌ریزی در فرایند فعالیت‌های سازمانی از آن تعریف‌های متعدد صورت گرفته است. برنامه‌ریزی از دو کلمه‌ی برنامه و ریزی ترکیب شده است، برنامه به معنی راه و روشی که از نظر زمانی به‌آینده متکی می‌باشد و برنامه‌ریزی تدوین و تعیین فعالیت‌هایی که باید محدوددهی راه‌ها و در چهارچوب روش‌های مشخص شده انجام پذیرد. در بیان کوتاه می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که برنامه‌ریزی یعنی انتخاب راه و روشی مناسب برای بهتر رسیدن به‌هدف را گویند (شریعتمداری، ۱۳۹۸، ص ۴۹).

۳. مدیریت نیروی انسانی چیست؟

مقصود از مدیریت نیروی انسانی سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، بویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان است. برای مثال، این سیاست‌ها و اقدامات در برگیرنده موارد زیر می‌شود:

۱. تجزیه و تحلیل شغل (تعیین ماهیت شغل هر یک از کارکنان)؛

۲. برنامه‌ریزی نیروی انسانی و کارمندیابی؛

۳. گزینش داوطلبان واجد شرایط؛

۴. توجیه و آموزش دادن به کارکنان تازه استخدام شده؛

۵. مدیریت حقوق و دستمزد (چگونگی جبران خدمات کارکنان)؛

۶. ایجاد انگیزه و مزایا؛

۷. ارزیابی عملکرد؛

۸. برقراری ارتباط با کارکنان (مصاحبه، مشاوره و اجرای مقررات انضباطی)؛

۹. توسعه نیروی انسانی و آموزش؛

۱۰. متعهد نمودن کارکنان به سازمان (دسلر، ۱۳۹۴، ص ۲).

وظیفه مدیریت در تأمین نیروی انسانی عبارت از پرکردن مشاغل ساختار سازمانی از طریق شناسایی نیازمندی‌های نیروی کار، ذخیره کردن افراد در دسترس، استخدام، انتخاب، جای‌گزینی، تشویق، ارزیابی، جبران و آموزش افراد مورد نیاز می‌باشد. و تعریفی که تا حدودی با مقاله‌ای ما نزدیک است، مدیریت نیروی انسانی، روشی است که از طریق آن مدیریت تشخیص می‌دهد چطور سازمان

می تواند از موضع فعلی به موضع مورد نظر برسد. از طریق طرح ریزی تلاش می شود، نیروی انسانی مناسب، به تعداد مورد نیاز، در زمان مناسب به دست آید و از این راه، هم سازمان و هم افراد سازمان به منافع مورد نظر خود برسند (کیومرثی، ۱۳۹۸، ص ۱۶۸).

۴. وظایف نیروی انسانی

وظایف نیروی انسانی عبارت اند از:

۱. تدوین استراتژی های نیروی انسانی در راستای استراتژی سازمان و نهادینه سازی رویکرد مدیریت استراتژیک نیروی انسانی؛
۲. تجزیه و تحلیل و طراحی و ارزشیابی و طبقه بندی مشاغل؛
۳. برنامه ریزی برای تأمین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان در سال های آینده بر اساس برنامه های استراتژیک؛
۴. کارمندیابی یعنی شناسایی کسانی که از شرایط بالقوه استخدام در سازمان برخوردارند؛
۵. انتخاب شایسته ترین افراد برای تصدی مشاغل در سازمان؛
۶. استخدام و تنظیم برنامه های جامعه پذیری کارکنان جدید به سازمان؛
۷. طراحی سیستم جبران خدمات اعم از حقوق و دستمزد و مزایای رفاهی؛
۸. طراحی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان؛
۹. طراحی سیستم پاداش فردی و تیمی؛
۱۰. توسعه منابع انسانی از طریق آموزش کارکنان؛
۱۱. توسعه نیروی انسانی با جانشین پروری و طراحی مسیر شغلی؛
۱۲. طراحی سیستم صحتی و امنیت محیط کار، روابط کار و حل مسائل مربوط به شوراهای کارگری؛
۱۳. طراحی سیستم انضباطی و ضوابط اخلاقی؛
۱۴. حساب رسی درونی (همسویی عمودی و حساب رسی بیرونی (همسویی افقی) نیروی انسانی (قلی پور، ۱۴۰۰، ص ۱۲).

۵. تعریف برنامه ریزی نیروی انسانی

برنامه نیروی انسانی فرایندی است که به وسیله آن سازمان معین می کند، که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارت هایی، برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد.

بنا به تعریف دیگری برنامه‌ریزی نیروی انسانی فرایندی است، که به وسیله آن عرضه‌کار در داخل سازمان و خارج از آن با تقاضای سازمان برای نیروی انسانی، مطابقت داده می‌شود. پس از تعاریف مختلف می‌توان نتیجه گرفت: برنامه‌ریزی نیروی انسانی جریانی می‌باشد، 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 نیروی شایسته‌ای برای تصدی آن پست آماده داشته باشند (سعادت، ۱۳۹۴، ص ۵۸).

برنامه‌ریزی نیروی انسانی، مهم‌ترین عنصر در یک برنامه مدیریت نیروی انسانی است. تحقیقات نشان می‌دهد، که برنامه‌ریزی نیروی انسانی از مهم‌ترین مسئولیت‌ها و در عین حال وقت‌گیرترین فعالیت‌های مدیریت می‌باشد. برنامه‌ریزی نیروی انسانی فرایندی است، که مدیریت با آن اطمینان می‌یابد که تعداد و انواع نیروی انسانی لایق در موقع نیاز برای انجام وظایف و دستیابی به اهداف سازمانی وجود دارد. کلاً در برنامه‌ریزی نیروی انسانی سه اقدام اساسی صورت می‌گیرد. بررسی و ارزیابی نیروی انسانی موجود؛ بررسی و پیش‌بینی نیازهای انسانی سازمان در آینده و در شرایط متغیر؛ ایجاد و توسعه یک برنامه موفق برای تأمین نیازهای انسانی سازمان، در صورت انجام درست اقدامات مذکور، سازمان اطمینان می‌یابد تدارک و موجودی نیروی انسانی می‌تواند انجام صحیح عملیات سازمان را تضمین کند (زارع متین، ۱۴۰۱، ص ۷۴).

۶. اهداف برنامه‌ریزی نیروی انسانی

هدف از برنامه‌ریزی نیروی انسانی این است تا اطمینان حاصل شود که کارکنان مورد نیاز به صورت دائم و مناسب تأمین می‌شوند و این کار از راه تجزیه و تحلیل عوامل زیر ممکن است:

الف. عوامل خارجی: مثل مهارت‌های مورد نیاز و کنونی، پست‌های خالی، و گسترش واحدها یا گروه‌ها و کاهش نیروی انسان؛

ب. عوامل خارجی: مثل بازار نیروی کار میسر می‌گردد. کاربرد کامپیوتر برای تأمین و حفظ اطلاعات در باره کارکنان سازمان‌ها را قادر ساخته است که کارآیی بالای در زمینه برنامه‌ریزی نیروی انسانی داشته باشد (استونر و همکاران، ۱۴۰۰، ص ۶۴۰).

هدف برنامه‌ریزی نیروی انسانی عبارت از انکشاف، بهبود و توانایی اداره جهت رسیدن به اهداف آن می‌باشد. هدف برنامه‌ریزی نیروی انسانی با تعیین تعداد افراد مورد ضرورت اداره برای سال‌های

آینده جهت انتخاب، آموزش، ارتقاء، تقاعد کارکنان سروکار دارد، همچنین ورود و خروج نیروی انسانی را احصائیه‌گیری می‌نماید و تسهیلات و وسایل مورد نیاز اداره را پیش‌بینی می‌کند (ستانکزی، ۱۳۹۸، ص ۳۴).

۷. برنامه‌ریزی استراتژیک

امروز برنامه‌ریزی با توجه به تغییرات شدید در عوامل محیطی مانند، اقتصاد، تکنالوژی، بازار نیروی کار، قوانین دولتی، فرهنگ عمومی جامعه، مواد اولیه، تأمین منابع مالی، ماهیتی استراتژیک دارد. بنابراین برنامه‌ریزی استراتژیک ابزاری برای دستیابی به هدف‌های استراتژیک به‌شمار می‌رود. برنامه استراتژیک یک برنامه درازمدت و از نظر میدانی فعالیت وسیع است، ناظر به فعالیت‌های تمام واحدهای سازمانی، و شامل تعیین هدف‌های سازمانی است (شریعتمداری، ۱۳۹۸، ص ۵۹).

۸. ارتباط برنامه‌ریزی نیروی انسانی با برنامه‌ریزی استراتژیک

نقطه آغازین برنامه‌ریزی اثربخش نیروی انسانی نیت کلی سازمان یا مأموریت آن است که معمولاً به شکل بیانیه مأموریت تدوین می‌شوند. برنامه‌ریزی استراتژیک یا برنامه اداره کسب و کار سودآور و موفقیت‌آمیز، از بیانیه مأموریت منتج می‌شود. بخشی از برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه اهداف و مقاصد سازمانی است در واقع توالی ارتباط برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی نیروی انسانی را می‌توان این گونه بیان داشت، در قدم نخست بیانیه‌ای مأموریت تدوین می‌گردد بعداً برنامه‌ریزی استراتژیک به شکل اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت تدوین گردیده و در اخیر برنامه‌ریزی نیروی انسانی برحسب نیاز سازمان طرح می‌شود (جزنی، ۱۳۹۷، ص ۲۱۸).

۹. فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی

نیروی انسانی، عامل مهمی برای تحقق اهداف سازمان‌ها به شمار می‌روند. سازمان باید با عملکرد کارکنان به اهداف خود برسد و عمل کرد سازمانی تا حدی زیادی وابسته به عملکرد نیروی انسانی سازمان است. کارکنانی که قابلیت‌های لازم را ندارند نمی‌توانند به‌طور مطلوب وظایف خود را انجام دهند، در نتیجه بر روی عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارند. برنامه‌ریزی نیروی انسانی دارای سه مرحله می‌باشد، با انجام سه مرحله مذکور و مقایسه آن‌ها مدیر نیروی انسانی در موقعیت تعیین نیازها، مزادها، بهبود سطح مهارت و توانایی‌های منابع موجود قرار می‌گیرد. سازمان در صورتی که در بعضی سطوح با کمبود نیروی انسانی مواجه باشد باید منابع بیرونی را برای تأمین افراد مورد نیاز در

نظر بگیرد و اقدام به کارمندیابی و گزینش و استخدام نماید. در صورتی که سازمان در بعضی سطوح با مازاد نیروی انسانی مواجه باشد باید با محدود کردن استخدام، کاهش ساعات کاری، تقاعد زودرس و احتمالاً خاتمه دادن به خدمت بعضی از کارکنان نیروی انسانی را کاهش دهد. در بعضی سطوح چون عرضه و تقاضای نیروی انسانی برابر می‌باشد اقدامی انجام نمی‌گیرد، نهایتاً ممکن است به تغییر و بهبود سطح مهارت و توانایی‌های برخی از نیروی انسانی موجود نیاز باشد که در این صورت برنامه‌های آموزش و پرورش، ایجاد و توسعه داده می‌شود.

نکته دیگر این که هر چه زمان پیش‌بینی طولانی تر باشد از دقت برآورد، کاسته می‌شود. در برنامه‌های بلند مدت برای مثال پنج ساله، نمی‌توان به طور دقیق میزان نیروی انسانی مورد نیاز را تعیین کرد. علاوه بر فعالیت‌های سازمانی، تقاضا برای نیروی انسانی هم تحت تأثیر تغییرات عوامل محیطی و سازمانی مانند تغییر در خط تولید و تغییرات در نیروی انسانی مانند تقاعد و استعفاء و ترک خدمت قرار دارد. هر قدر، این تغییرات شدیدتر باشد، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و تعیین احتیاجات انسانی سازمان پیچیده‌تر و مشکل‌تر می‌گردد. در هر حال با استفاده از یک سلسله روش‌های مربوط، نیروی انسانی مورد نیاز باید تعیین گردد.

۱۰. روش‌های پیش‌بینی نیروی انسانی مورد نیاز

برای پیش‌بینی نیروی انسانی مورد نیاز از روش‌های متعددی استفاده می‌کنند. برخی از این روش‌ها کمی و برخی دیگر غیر کمی می‌باشد و استفاده از آن‌ها به نوع تولید یا خدمات و فعالیت‌های سازمانی بستگی دارد. هر چه تغییرات عوامل محیطی شدیدتر و نامعینی محیطی بیشتر باشد از روش‌های غیرکمی برای پیش‌بینی نیروی انسانی بیشتر استفاده می‌شود؛ به هر حال روش‌های پیش‌بینی عبارت‌اند از:

الف. روش جمع‌آوری اطلاعات از کلیه واحدهای سازمانی

بر اساس این روش، نیازهای انسانی سازمان از پایین‌ترین سطح سازمانی تا سطوح بالا برآورد می‌گردد و نهایتاً پیش‌بینی جامع از کل احتیاجات استخدامی سازمان صورت می‌گیرد. در واقع هر سطح سازمانی، نیازهای انسانی خود را برآورد می‌کند و مدیر نیروی انسانی با جمع‌آوری و بررسی آن‌ها به برآورد کل نیروی انسانی مورد نیاز سازمان می‌پردازد. این روش بدین دلیل مورد استفاده زیاد قرار می‌گیرد که مدیر و سرپرست هر واحد بهتر از هر شخص دیگر به میزان احتیاجات انسانی واحد خود آگاه است.

ب. تجزیه و تحلیل روند

بسیاری عوامل در سازمان وجود دارند که بر سطح استخدام تأثیر می‌گذارد. در این روش عوامل مؤثر بر سطح استخدام شناسایی می‌گردد، سپس میزان تأثیر عوامل مربوط در گذشته بررسی می‌شود و با شناسایی مهم‌ترین عامل در تعیین سطح استخدام گذشته، میزان نیروی انسانی مورد نیاز در آینده با استفاده از آن عامل برآورد می‌گردد. بدیهی است که عوامل مؤثر در سطح استخدام برای سازمان‌های مختلف یکسان نخواهد بود، برای مثال شرکت‌های تولیدی میزان تولید، برای بیمارستان‌ها تعداد بیماران، برای پوهنتون‌ها تعداد محصلان، مهم‌ترین عامل خواهد بود. در هر سازمان با شناسایی عامل و یا عوامل مؤثر و بررسی روند گذشته و تجزیه و تحلیل ارتباط آن‌ها با سطح استخدام، میزان نیروی انسانی آینده تعیین می‌گردد؛ در واقع روند گذشته به آینده تعمیم داده می‌شود. البته در استفاده از این روش، سطح کارآیی نیروی انسانی باید مدنظر باشد. در واقع چون کارآیی افراد در طول زمان ثابت نیست تغییرات آن در آینده باید مورد توجه باشد. یکی از تکنیک‌های آماری که معمولاً در این روش مورد استفاده قرار می‌گیرد، تجزیه و تحلیل رگرسیون است. در تجزیه و تحلیل رگرسیون یک متغیر وابسته (مانند نیروی انسانی مورد نیاز) و یک یا چند متغیر مستقل (مانند حجم تولیدات و خدمات، میزان کارآیی) وجود دارد و با بررسی میزان ارتباط آن‌ها، میزان تغییر متغیر وابسته بر اساس تغییرات عوامل مستقل تجزیه و تحلیل می‌گردد.

پ. تکنیک دلفی

با وجودی که روش‌های کمی پیش‌بینی نیروی انسانی، مانند تجزیه و تحلیل روند، مطلوب است، گاه به دلایل زیر، ناگزیریم از نظریه‌های کارشناسان استفاده کنیم:

۱. در مواردی که عوامل کیفی از قبیل متغیرهای سیاسی، اجتماعی، روانی و غیره در تحولات آتی دخیل باشد؛

۲. در مواردی که داده‌های تاریخی وجود ندارد یا بروز اتفاقات جدیدی در آینده؛

۳. در مواردی که عوامل مؤثر تغییر کند و استفاده از اطلاعات گذشته برای پیش‌بینی آینده نادرست باشد.

در این موارد سعی می‌شود از نظریات کارشناسان یا از تکنیک دلفی استفاده شود. تکنیک دلفی یک روش رسمی برای به دست آوردن توافق عمومی در بین تعدادی متخصص از طریق به کارگیری پرسش و پاسخ می‌باشد. مراحل اجرایی این روش به شرح زیر است:

۱. تعیین مسئله، برای مثال تعدادی نیروی انسانی مورد نیاز در سال آینده؛
 ۲. تعیین کارشناسان مختلفی که می‌توانند در باره مسئله مورد نظر قضاوت کنند؛
 ۳. تهیه پرسش‌نامه برای بررسی ابعاد مختلف مسئله و ارسال آن برای کارشناسان مورد نظر؛
 ۴. دریافت پرسش‌نامه‌های تکمیل‌شده و بررسی و جمع‌بندی نتایج؛
 ۵. ارسال نتایج برای کارشناسان و درخواست از آن‌ها جهت تکمیل مجدد پرسش‌نامه؛
 ۶. پس از تکمیل آن، نتایج برای حصول به توافق عمومی، بررسی و تجزیه و تحلیل می‌گردد.
- در صورت عدم حصول نتیجه مورد توافق، مرحله پنج و شش تکرار می‌گردد. بنابراین به راحتی با استفاده از این روش می‌توان به سطح نیروی انسانی مورد نیاز آتی یا پیش‌بینی احتمال وقوع یک رویداد در شرایط نامعین دست یافت.

ت. شبیه‌سازی

در شبیه‌سازی به کمک کامپیوتر، مدل یک سیستم واقعی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. یک مدل، تصویری از سیستم واقعی است. بنابراین، مدل شبیه‌سازی وضعیت واقعی سیستم را از طریق منطق ریاضی نشان می‌دهد. برای استفاده از این مدل در پیش‌بینی نیروی انسانی مورد نیاز، باید کلیه متغیرهایی که با سطح استخدام ارتباط دارد، بررسی گردد. از طریق برنامه‌های شبیه‌سازی وارد حافظه کامپیوتر گردد. سپس با سوالات چی چیزی اگر... از مدل شبیه‌سازی، مدیر پرسنل در موقعیت تعیین نری انسانی مورد نیاز قرار می‌گیرد.

۱۱. بررسی و ارزیابی نیروی انسانی موجود

برآورد نیروی انسانی موجود در سازمان‌های کوچک به آسانی صورت می‌گیرد، اما در سازمان‌های بزرگ، برآورد دقیق آن، قدری پیچیده است. برآورد کامل و دقیق نیروی انسانی موجود، شامل تعیین تعداد و نوع افراد در تمام سطوح می‌باشد. درواقع این پیش‌بینی شامل لیستی از نام افراد، تحصیلات، آموزش، تجربه‌های قبلی، نرخ‌های ارزشیابی، میزان حقوق، توانایی‌های و مهارت‌ها است. از دیدگاه برنامه‌ریزی نیروی انسانی، این اطلاعات به منظور مقایسه آن با احتیاجات انسانی سازمان در آینده ضروری است. البته شناسایی استعداد موجود برای فعالیت‌های دیگر سازمان هم مفید واقع می‌گردد، برای مثال می‌توان از این اطلاعات برای بررسی توانایی بالقوه نیروی انسانی، بررسی راهبردهای دیگر و گسترش سازمان، بررسی توان مدیریت افراد در آینده، بررسی وضعیت رقابتی سازمان با توجه به وضعیت نیروی انسانی رقبا و بررسی فرصت‌ها و تهدیدها استفاده نموده. برای این

که نیروی انسانی موجود در سازمان به طور دقیق بررسی و برآورد گردد از این ابزارهایی باید استفاده نموده. این ابزارها شامل موجودی مهارت و موجودی مدیریت می باشد.

الف. موجودی مهارت

یکی از ابزارهای معمول برای ارزشیابی استعداد نیروی انسانی موجود، استفاده از موجودی های مهارت است. موجودی های مهارت شامل لیستی از توانایی ها، تجربیات، استعدادها، تحصیلات و آموزش کارکنان غیرمدیریتی می باشد. انجام این مهم، مستلزم انتقال اطلاعات مذکور از کلیه واحدها به واحدی نیرو انسانی است. اگر نظام برنامه ریزی نیروی انسانی به طور کامل تدوین شده باشد، برای مثال سیستم های اطلاعاتی نیروی انسانی تدوین و اجرا شده باشد این مهم به آسانی صورت می گیرد. موجودی مهارت ها باید شامل اطلاعات زیر باشد:

۱. اطلاعات شخصی مانند: سن، جنس و سایر موارد؛
۲. تحصیلات، آموزش، تجربیات کاری و تاریخچه مشاغل که به عهده داشته است؛
۳. توانایی های ویژه مانند: عضو انجمن تخصصی بودن، جوایز اخذ شده و توافقاتی؛
۴. ارزشیابی های سرپرستی؛
۵. توانایی های جسمی و روحی؛
۶. اهداف شغلی.

بدیهی است، که اطلاعات مذکور باید بروز باشند.

ب. موجودی مدیریت

موجودی مدیریت، شامل اطلاعات درباره مدیران و سرپرستان سازمان می باشد که با آن، استعداد مدیریتی سازمان برآورد می گردد. این موجودی به شناسایی افرادی می پردازد که دارای استعداد و توانایی مدیریت نیز می باشند و می توانند جایگزینی برای مدیران پست های بالای سازمان باشند. اطلاعات موجود در این نوع موجودی، مشابه همان اطلاعات موجودی مهارت است. همچنین در باره موفقیت ها و شکست های گذشته مدیران، توانایی ها و ضعف های آن ها و استعداد در حرکت به پست های مدیریتی بالاتر، اطلاعاتی به دست می دهد. با ابزارهای فوق، یعنی موجودی مدیریت و موجودی مهارت، مدیران نیروی انسانی می توانند استعدادهای درونی سازمان را شناسایی کنند. بررسی و ارزیابی نیروی انسانی موجود به مدیران سازمان فرصت می دهد ضعف ها و توانایی های سازمان را با توجه به وضعیت رقبا بررسی کنند. نتایج آن بر روی برنامه ریزی های بلندمدت و

استراتژیک تأثیر می‌گذارد. اگر سازمانی از توانایی انسانی مناسب برخوردار نباشد، ممکن است در برنامه‌های استراتژیک خود تجدیدنظر بکند و با توجه به عرضه نیروی انسانی در محیط برون سازمان و بازار نیروی کار، راهکارهایی را دنبال بنماید که دستیابی به اهداف را ممکن سازد. بنابراین بررسی و ارزیابی دقیق توانایی‌ها و استعداد درونی سازمان می‌تواند در تدوین و بازبینی برنامه‌های استراتژیک سازمان به‌عنوان یک بازخورد مؤثر عمل کند.

۱۲. مقایسه احتیاجات و موجودی نیروی انسانی

پس از تعیین احتیاجات سازمان به نیروی انسانی و بررسی موجودی نیروی انسانی، مدیران منابع انسانی به مقایسه این دو جنبه مهم می‌پردازند. هدف برنامه‌ریزی یکسان کردن برآوردهای تقاضا و عرضه نیروی انسانی در آینده است. با انجام این مقایسه، مدیران به کارمندیابی، استخدام، جابجایی، کاهش ساعات کاری، تقاعد، آموزش و توسعه و فعالیت‌هایی از این قبیل می‌پردازند تا به برابری تقاضا و عرضه دست یابند. بنابراین، در صورت کمبود نیروی انسانی در بعضی از سطوح باید به کارمندیابی و انتخاب پرداخته شود، در بعضی سطوح احتمالا باید به بهبود وجود مازاد نیروی انسانی در برخی سطوح، اقدامات زیر صورت می‌گیرد:

الف. محدود کردن استخدام

هنگامی که سازمان، خط و مشی محدود کردن استخدام را در کار می‌برد، کاهش نیروی کار با عدم جای‌گزینی افرادی که کارشان را ترک می‌کنند، صورت می‌گیرد. افراد جدید فقط هنگامی استخدام می‌شوند که عملکرد کل سازمان تحت تأثیر باشد، برای مثال: اگر یکی از افراد واحد کنترل کیفیت که چهار نیرو دارد و انصراف بدهد، کسی جای‌گزین این فرد نمی‌شود. اما اگر سازمان تمام آن‌ها را از دست بدهد، می‌کوشد که حد اقل بعضی از آن‌ها را جای‌گزین کند تا از ادامه صحیح عملیات مطمئن گردد.

ب. کاهش ساعات کاری

معمولا در برابر کاهش تقاضا از ساعات کاری کاسته می‌شود، مثال ساعات اضافه کاری محدود می‌گردد و یا ساعات کاری افراد قراردادی و روزمزد کاهش می‌یابند.

پ. تقاعد زودرس و بازخرید

تقاعد زودرس و بازخرید، راه دیگر برای کاهش موجودی نیروی انسانی است. اگر تمایل لازم ایجاد گردد برخی کارکنان از این ابزار استقبال می‌کند. یکی از اقدامات مهمی که سازمان‌ها می‌توانند

برای افراد مازاد سازمان انجام دهند آموزش مهارت و آماده کردن آن‌ها برای اشتغال در سطوحی است که با کمبود نیروی انسانی روبرو هستند. اگر این مهم صورت گیرد، نه تنها از همین نیروی موجود در مشاغل دیگر استفاده می‌شوند و از هزینه‌های کارمندیابی و استخدام کم می‌گردد، بلکه سطح روحیه و رضایت کارکنان بالا می‌رود و سطح بهره‌وری هم بهبود می‌یابد (فیضی، ۱۳۹۶، ص ۸۷).

۱۳. مناقشه

در تجزیه و تحلیل وظیفه برنامه‌ریزی نیروی انسانی مطالب و موضوعات به بحث گرفته شده است که می‌تواند برای مدیران ارشد و نیروی انسانی خیلی مهم و ارزنده باشد. اما این را نباید فراموش کرد، که تفاوت دیدگاه و نظر پیرامون خود تعریف برنامه‌ریزی نیروی انسانی نیز وجود دارد. برخی برنامه‌ریزی نیروی انسانی را فرایند عرضه کار در داخل سازمان و خارج از سازمان می‌دانند ولی تعداد دیگری برنامه‌ریزی نیروی انسانی را فرایند مدیریت که در برگیرنده تعداد و انواع نیروی انسانی لایق و شایسته در موقع نیاز برای وظایف و دستیابی به اهداف سازمان تعریف نموده است. این را نباید فراموش نمود که برنامه‌ریزی نیروی انسانی و برنامه‌ریزی استراتژیک با همدیگر رابطه نزدیک دارد. در سازمان‌ها برنامه‌ریزی استراتژیک به شکل اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت تدوین و بعداً برنامه‌ریزی نیروی انسانی برحسب نیاز سازمان صورت می‌گیرد.

برای پیش‌بینی نیروی انسانی مورد نیاز می‌توان از روش‌های متعدد استفاده نمود. برخی روش جمع‌آوری اطلاعات از کلیه واحدهای سازمانی را ضروری پنداشته؛ تعدادی دیگر بر تجزیه و تحلیل روند استخدام و یا جابه‌جایی کارکنان اهمیت قایل هستند. تجزیه و تحلیل روند مهم‌ترین عامل در تعیین سطح استخدام می‌باشد. در واقع استخدام مطابق به ماهیت، موضوع و هدف سازمان‌ها صورت می‌گیرد. این را نباید فراموش نمود که کارآیی نیروی انسانی نظر به زمان متغیر است. روش دیگری که بیشتر مورد توجه است تکنیک دلفی است که برخلاف شیوه تجزیه و تحلیل روند از نظریه کارشناسان در مورد نیاز به نیروی انسانی استفاده می‌شود. عمده‌ترین مزیت این تکنیک در این است که تأکید بر اتفاق نظر متخصصین همان بخش دارد. در این اواخر بعضی دیگر از روش یا شیوه شبیه‌سازی برای شناسایی نیروی انسانی مورد نیاز کار می‌گیرند. در شبیه‌سازی به کمک کامپیوتر، مدل یک سیستم واقعی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و این مدل وضعیت واقعی سیستم را از طریق منطق ریاضی نشان می‌دهد.

برای این که نیروی انسانی موجود در سازمان به‌طور دقیق بررسی و برآورد گردد از ابزارها شامل موجودی مهارت و موجودی مدیریت کار گرفت. موجودی‌های مهارت شامل لیستی از توانایی‌ها، تجربیات، استعدادها، تحصیلات و آموزش کارکنان غیرمدیریتی می‌باشند. ولی موجودی مدیریت شامل اطلاعات درباره مدیران و سرپرستان سازمان می‌باشند که با آن، استعداد مدیریتی سازمان برآورد می‌گردد. این موجودی به‌شناسایی افرادی می‌پردازد که دارای استعداد و توانایی مدیریت نیز می‌باشند.

وقتی که نیازمندی‌های سازمان به نیروی انسانی مشخص شد، بررسی موجودی تعداد نیروی انسانی صورت می‌گیرد. هدف اساسی از این کار ایجاد توازن بین تقاضا و عرضه نیروی انسانی در آینده است. با روی دست گرفتن این موضوع و مقایسه نمودن این دو بعد مدیران به کارمندیابی، استخدام، جا به جایی، کاهش ساعات کاری، تقاعد، آموزش و توسعه و فعالیت‌هایی از این قبیل می‌پردازند تا به برابری تقاضا و عرضه دست یابند. بنابراین، در صورت کمبود نیروی انسانی در بعضی از سطوح باید به کارمندیابی و انتخاب پرداخته شود.

۱۴. نتیجه‌گیری

موجودی و تدارک منابع انسانی انجام صحیح عملیات سازمان را در آینده تضمین می‌کند. این امر به کمک برنامه‌ریزی نیروی انسانی صورت می‌گیرد. برنامه‌ریزی نیروی انسانی مهم‌ترین عنصر در مدیریت منابع انسانی است. برنامه‌ریزی نیروی انسانی، فرایندی است که با آن، احتیاجات سازمان به نیروی انسانی تحت شرایط متغیر، بررسی و تجزیه و تحلیل می‌گردد و به دنبال آن، خط و مشی‌ها و سیستم‌هایی که بتوانند این نیازها را برآورده سازد، ایجاد می‌شوند و توسعه می‌یابند. امروزه برنامه‌ریزی به دلیل تغییرات شدید در عوامل محیطی، ماهیتی استراتژیک دارد. در برنامه‌ریزی استراتژیک به عوامل محیطی و تغییرات آن توجه می‌شود و باتوجه به بررسی‌های انجام شده، سایر برنامه‌ها و طرح‌های سازمانی توسعه می‌یابند. فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی شامل دو جنبه اساسی: بررسی و پیش‌بینی احتیاجات سازمان به نیروی انسانی؛ بررسی و ارزیابی منابع انسانی موجود در سازمان. با انجام دو مرحله مذکور و مقایسه آن‌ها بوده و نیروی انسانی و مازاد و کمبود در سطوح مختلف شناسایی گردیده و براساس آن، سازمان به کارمندیابی و جابه‌جایی و آموزش نیروی انسانی می‌پردازد. برای تعیین و پیش‌بینی منابع انسانی مورد نیاز، باید بیان رسمی از اهداف بلندمدت سازمان، طرح‌های استراتژیک و طرح‌های عملیاتی سازمان وجود داشته باشد؛ به دنبال

آن از روش‌های چون: روش جمع‌آوری اطلاعات از واحدهای مختلف سازمان؛ تجزیه و تحلیل روند؛ تکنیک دلفی؛ شبیه‌سازی. در شرایط محیطی متغیر بیشتر از روش‌های کیفی استفاده شود. در بررسی و ارزیابی نیروی انسانی موجود باید به بررسی تعداد و نوع افراد موجود در تمام سطوح توجه نمود. این اطلاعات به منظور مقایسه آن با احتیاجات ضروری است. برای انجام این مطالعه از ابزارهای موجودی مهارت و موجودی مدیریت کار گرفته شود.

۱۵. منابع

- استونر، جیمز ای. اف، فری من، آر. ادوارد و گیلبرت، دانیل آر. (۱۴۰۰). مدیریت. مترجمان: علی پارسایان و سید محمد اعرابی، چاپ هشتم، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- جزنی، نسرين. (۱۳۹۷). مدیریت منابع انسانی. چاپ هشتم، تهران: انتشارات نی.
- دسلر، گری. (۱۳۹۴). مبانی مدیریت منابع انسانی. مترجمان: علی پارسایان و سید محمد اعرابی، چاپ دوازدهم، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- زارعی متین، حسن. (۱۴۰۱). مدیریت منابع انسانی. چاپ ششم، تهران: انتشارات مؤسسه بوستان کتاب.
- ستانکزی، ناصر. (۱۳۹۸). مدیریت تطبیقی منابع بشری. چاپ اول، کابل: انتشارات سعید.
- سروری، خلیل الرحمن. (۱۳۹۹). مدیریت منابع انسانی. چاپ اول، کابل: انتشارات عازم.
- سعادت، اسفندیار. (۱۳۹۴). مدیریت منابع انسانی. چاپ بیستم، تهران: انتشارات سمت.
- شریعتمداری، مهدی. (۱۳۹۸). اصول و مبانی مدیریت. چاپ سوم، تهران: انتشارات کوهسار.
- فیضی، طاهره. (۱۳۹۶). مبانی سازمان و مدیریت. چاپ پنجم، تهران: انتشارات سمت.
- قلی پور، آرين. (۱۴۰۰). مدیریت منابع انسانی. چاپ یازدهم، تهران: انتشارات سمت.
- کیومرثی، فیروز. (۱۳۹۸). مبانی سازمان و مدیریت. چاپ سوم، تهران: انتشارات علم استادان.
- لاجوردی، سیدجلیل. (۱۳۹۸). بررسی و تحلیل نظام برنامه‌ریزی نیروی انسانی در سیستم بانکی ایران. پژوهشنامه اقتصادی دانشگاه شهید بهشتی، دوره ۲۳، شماره ۱۲، صص ۱۲۳-۱۳۰