

مرکز آموزش مجتمع فنی مازندران

دوره آموزشی:

اصول و برنامه ریزی نیروی انسانی

مجری:

مرکز آموزش مجتمع فنی مازندران

آدرس: بابابل - حدفاصل بین کارگر و کشوری - انتهای کوچه سرداران ۱۰ - تلفن: ۰۱-۳۲۲۵۱۸۰۰

ساری - خیابان معلم - معلم ۲۹ - جنب برنامه بودجه - تلفن: ۰۱۷-۳۳۲۵۳۳۱۶

E-mail: mfmabol@yahoo.com

website: www.mfmabol.com

تعاریف برنامه ریزی نیروی انسانی

اولین و ساده ترین تعریفی که از برنامه ریزی منابع انسانی شده است متعلق به میلکوویچ و ماهونی می باشد که گفته اند برنامه ریزی منابع انسانی، عرضه و تقاضای آتی کارکنان را بطور نظام یافته در سازمان ها پیش بینی می کند. اگر چه این تعریف نواقصی دارد ولی عمده ترین وظیفه برنامه ریزی نیروی انسانی را مشخص می سازد

تعریف نسبتا جامع و شناخته شده تر از آن دسنزو را بنیز است که می گویند «برنامه ریزی منابع انسانی فرایندی است که یک سازمان را از داشتن تعداد و انواع درست منابع انسانی که در جای درست و زمان درست قرار گرفته و بتوانند بطور اثر بخش و کارا وظائف خود را انجام دهند و به اهداف کلی سازمان دست یابند مطمئن می سازد».

برنامه ریزی 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 مهارتهایی برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد.

برنامه ریزی نیروی انسانی مثل هر یک از انواع برنامه ریزی ها وسیله ای برای کسب مقصود است که در این مورد مقصود عبارتست از حصول اطمینان از تامین نیروی انسانی که قادر باشند تمام فعالیت های مورد نیاز برای رسیدن به اهداف سازمان را به عهده گیرند.

پس از تعاریف مختلف میتوان نتیجه گرفت که برنامه ریزی نیروی انسانی عبارتست از «فرایند منظم و مستمر تحلیل نیازهای منابع انسانی سازمان در شرایط تغییر و متناسب با سیاست های بهبود سازمان که اثر بخشی برنامه های بلند مدت سازمان را موجب می گردد .

اهمیت برنامه ریزی نیروی انسانی

اهمیت نظام برنامه ریزی نیروی انسانی در سالهای اخیر بیشتر مورد توجه مدیران سازمان قرار گرفته است. برای مثال مدیریت پذیرفت در زمانی که نیاز دارد به جذب افراد بپردازد. در سازمان های کوچک و یا سازمان هایی که تغییرات اندک داشته باشند و به افراد با مهارتهای پیچیده نیاز نداشته باشد، ممکن است خیلی ساده به جذب افراد مورد نیاز بپردازد. دلیل این نوع رفتار در جذب کارکنان را بسیاری در وقت گیر بودن، هزینه بر بودن و اجرای طرح های برنامه ریزی شده نیروی انسانی می دانند که برای بسیاری از سازمان ها دارای صرفه اقتصادی نیست. اما در سازمان های بزرگ یا سازمان هایی که در سطح گسترده ای فعالیت می نمایند، به کارگیری برنامه ریزی نیروی انسانی به دلیل پیش بینی عواملی مانند فن آوری، وضعیت فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، برنامه های راهبردی یا استراتژیک و دیگر برنامه های داخلی ضرورت می یابد. عمده دلایل اهمیت برنامه ریزی نیروی انسانی را می توان در موارد زیر دسته بندی نمود.

۱- برنامه ریزی به منظور تامین نیازهای مهارتی

برنامه ریزی به منظور تامین نیاز سازمان به انواع مهارت ها جهت انجام مشاغل ، دلیلی است که اغلب اوقات توسط کارفرمایان اقامه می گردد . بسیاری از مدیران به بهره دهی زیاد کارکنان به منظور کسب اهداف و اطمینان در نیل به اهداف حساسیت نشان می دهند . در تحقیقاتی که در این مورد به عمل آمده ، نشانگر این نکته است

که نیاز به منابع انسانی با کیفیت، علاوه بر کمیابی این نوع منابع که به کارگیری آن ها را نیازمند تدابیر ویژه می سازند از نظر هزینه نیز دقت بیشتری را می طلبد و همین امر عامل اصلی و بر انگیزاننده مدیران در این رابطه می باشد.

۲- برنامه ریزی نیروی انسانی و قوانین

یکی از مهم ترین دلایل اهمیت منابع انسانی مجموعه قوانین و مقرراتی که در رابطه با کارکرد های منابع انسانی جهت اقدام مثبت، امنیت شغلی، بهداشت و ایمنی تصویب می شود. عمده ترین موارد قانونی که به این بحث اهمیت داده عبارتند از:

- قوانینی که برنامه ریزی نیروی انسانی را الزامی می سازد.
- قوانین مالیاتی.
- قوانینی که تنظیم مزایا را برای کارکنان الزامی می سازد.
- قوانین موثر بر سن باز نشستگی.
- قوانینی که رفتارهای مدیریتی مشخصی را منع می کند.

۳- انطباق با تغییرات

برنامه ریزی نیروی انسانی، مدیریت منابع انسانی و اداره امور کارکنان را قادر خواهد ساخت، آینده دور و نزدیک را ببیند و هماهنگ با دیگر برنامه های سازمان (برنامه های عملیاتی، راهبردی و...) و هم چنین شناخت رقبا و دیگر وضعیت ها، وفق پذیری های مناسب را پیش بینی نماید.

۴- برنامه ریزی نیروی انسانی و دیگر فعالیت های اداره امور کارکنان

شاید مهم ترین دلیل برای این بحث ارتباط آن با دیگر وظایف مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان باشد. برای مثال اگر قرار باشد خط تولیدی جدید در سازمان شروع بکار کند، لازم است که مدیر استخدام های مناسب را بر اساس شرایط احراز و استانداردها و مهارت های خط تولید جدید هماهنگ نماید. ضمن آن که برنامه های آموزشی لازم باید پیش بینی گردد تا مهارت های مورد نیاز به افراد آموزش داده شود و پاداش، حقوق و دستمزد متناسب با شغل پیش بینی گردد، هم چنین مقررات مربوط به بهداشت و ایمنی در رابطه با شغل لحاظ گردد.

اهداف و فرآیندهای برنامه ریزی نیروی انسانی

حال این پرسش مطرح می شود که هدف از برنامه ریزی نیروی انسانی چیست؟ برخی از صاحب نظران هدف از برنامه ریزی نیروی انسانی را حفظ و گسترش توانایی های سازمان در جهت رسیدن به اهدافش می دانند که بر اساس این هدف از طریق ایجاد راهبردهای خاص و با استفاده صحیح از نیروی انسانی در آینده مشخص و قابل پیش بینی تلاش می نماید. برخی دیگر اهداف زیر را جهت برنامه ریزی نیروی انسانی مطرح نمودند:

- ۱- کاهش هزینه ی نیروی انسانی با استفاده از پیش بینی کمبود یا افزایش منابع انسانی و اصلاح وضعیت غیرمتوازن، غیرقابل اداره و هزینه زایی که قبلاً وجود داشت.
- ۲- تدارک مبنا و اساس مناسب تری جهت برنامه ریزی پرورش کارکنان ارائه می دهد به گونه ای که گرایش های آن ها را تا حد مطلوب گسترش می دهد.
- ۳- بهبود فرآیند برنامه ریزی
- ۴- ایجاد فرصت های شغلی مناسب تر جهت حضور بانوان ، افراد با بلوغ کمتر و کمک به آنها که بتوانند از برنامه های رشد و پرورش تعیین شده استفاده نمایند و از مهارت های موجود در برنامه های آموزشی بهره گیری کنند.
- ۵- آگاه ساختن نیروی انسانی از طریق سطوح سازمانی
- ۶- تدارک ابزار جهت ارزیابی موثر نیرو با استفاده از سیاست ها و عملیات مشخص
- ۷- سنجش تاثیر عرضه و تقاضای نیروی کار در بازار بر سازمان

علل برنامه ریزی نیروی انسانی

دلایل بخصوصی وجود دارد که توجیه می نماید به چه دلیل مدیریت باید برنامه ریزی سیستماتیک

نیروی انسانی را دنبال کند :

- ۱- نیازهای آینده کارکنان : برای تامین نیازهای کارکنان در آینده برنامه ریزی بسیار ضروری است.
- ۲- وفقی دادن با تغییرات : برنامه ریزی نیروی انسانی قادر می سازد سازمان خود را با تغییرات نیروهای رقیب، بازاریابی، تکنولوژی، محصولات و قوانین دولتی وفق دهد. برخی تغییرات اغلب تغییراتی در رضایت شغلی، تعداد و سطح کارکنان ایجاد می نماید.
- ۳- شناسایی کارکنان با استعداد : ترکیب افراد شاغل به کار در بسیاری از سازمان های روبه سوی مشاغلی گرایش داشته که نیاز به هوش و استعداد فراوان دارد که از این میان می توان کارکنان متخصص و کارکنان مدیریت را نام برد. معمولاً افراد با استعداد کمیابند. زمان هدایت برای بکارگیری و توسعه کارکنان با استعداد زیاد است، از سوی دیگر مسئله جانشینی مدیریت وجود دارد.
- ۴- برنامه ریزی استراتژیک : شرکت هایی که در سطح بالایی رقابت می کنند با برنامه ریزی استراتژیک سروکار دارند.
- ۵- فرصت استخدام یکسان : فرصت استخدام مساوی و قوانین کار مثبت بیان می کند کارفرمایان باید اهداف توافق شده ای را برای استخدام، جابجایی، آموزش، ترفیع، مزایای بازنشستگی طبقات بیمه شده افراد را رعایت نمایند.

فواید برنامه ریزی منابع انسانی

به طور کلی برنامه ریزی منابع انسانی دارای فواید و کاربردهای زیادی است که به برخی از آنها به

اختصار اشاره می شود :

- ۱- برنامه ریزی منابع انسانی از طریق تطابق سیستم ارزشیابی کارکنان با اهداف برنامه ریزی استراتژیک، تلاش های کارکنان را به سوی فعالیت های هدفمند و موثر در افزایش بهره وری سوق می دهد.
- ۲- سبب اقتصادی و صرفه جویانه تر شدن جذب و استخدام نیروها می شود.

- ۳- پایه های سیستم اطلاعات مدیریت را در راه کمک به فعالیت های منابع انسانی و سایر واحدهای سازمانی فراهم می کند.
- ۴- نیازهای آموزشی فعلی و آتی کارکنان و مدیران را در زمینه های اطلاعات، نگرش ها، مهارت ها، و رفتارها مشخص می سازد.
- ۵- بهره گیری از منابع انسانی را اصلاح می کند.
- ۶- سبب بهسازی مدیریت، کارکنان و در نتیجه سازمان در آینده می شود.
- ۷- بین نیازهای بازار کار و عرضه سازمان تعادل به وجود می آورد.
- ۸- به خاطر توجه به مسائل، تغییرات و ضرورت های محیط اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی، سازمان فعال می شود.
- ۹- سبب اصلاح پدیده بیکاری و کم اشتغالی می شود.
- ۱۰- از تورم منابع انسانی در بخش یا رشته خاص می کاهد و سبب توزیع عادلانه نیروها می شود.
- ۱۱- مشکلات مربوط به ترفیعات، بازنشستگی، جابجایی، خروج از کار و ریزش منابع انسانی را حل می کند.
- ۱۲- امکان تخصیص درست منابع انسانی در برنامه توسعه را فراهم می سازد.

برنامه ریزی نیروی انسانی در عمل

- البته پرهیز از ساده نگری و ایده آلی اندیشیدن در تنظیم برنامه ها، در عمل برنامه مناسبی را موجب خواهد شد. رعایت موارد زیر به عملی بودن برنامه کمک فراوانی می نماید :
- برنامه ریزی انسانی مناسب برنامه ای است که در اجرای مجریان کمتر به واکنش آنی و برنامه ریزی نشده در مقابل فشارهای در اجرا دست بزنند.
 - برنامه همه کنش های مجریان را هدایت نموده و فعالیت های آنها را در جهت اجرای برنامه های راهبردی هدایت نماید.
 - برنامه ریزی نیروی انسانی باید به هر دو محیط خارجی و سازمانی توجه داشته باشد.
 - برنامه ریزی نیروی انسانی باید استراتژیک باشد و به جای آنکه فقط به مشورت افراد اجرایی یا مدیریت عملیاتی، یا میانی اکتفا نماید باید از ایده های مشاوران برجسته و مدیران عالی و مقاصد سازمان نیز متاثر باشد.

مرتبط ساختن برنامه ریزی نیروی انسانی با برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی جامع و کامل یکی از عوامل موفقیت در اجرای برنامه ریزی نیروی انسانی است. برنامه ریزی جهت تامین مهارت های مورد نیاز در آینده یکی از دلایل اصلی برنامه ریزی نیروی انسانی است. در واقع می توان گفت که برنامه ریزی نیروی انسانی در اصل یک «برنامه ریزی استراتژیک» منابع انسانی باید مورد توجه قرار گیرند. متاسفانه در عمل ملاحظه می گردد که در برنامه ریزی های استراتژیک است و در راستای اهداف کلی سازمان و شیوه های لازم برای نیل به اهداف کلی حرکت می کند. منابع اعم از مالی، فیزیکی، اطلاعاتی و انسانی، اوضاع واحوال بازار کار، درآمد و تولید تغییرات تکنولوژی، توسعه خدمات و تولیدات و بسیاری دیگر از عوامل درون سازمانی و برون سازمانی در برنامه ریزی های استراتژیک، توجه لازم و کافی به منابع انسانی اعمال نمی گردد، و تنها در مواردی اعتبار لازم برای جذب، گزینش و آموزش نیروهای انسانی در نظر گرفته می شود. بسیاری از مدیران فکر می کنند که برنامه ریزی نیروی انسانی فقط به منظور مقابله با کمبود و یا تورم منابع انسانی در

سازمان انجام می پذیرد و یا فکر می کنند که برنامه ریزی نیروی انسانی برای ارتقای کیفی و کمی تولیدات و خدمات است، از این رو در برنامه ریزی های نیروی انسانی به انسان که خود یکی از مهمترین عوامل سازمانی است توجه کمتری کرده و یا اصولاً توجهی به آن نمی کنند در این صورت، در واقع نیازهای توسعه و تکامل منابع انسانی نادیده گرفته می شود. در نتیجه سیاست ها، خط مشیها و استراتژی ها سازمانی همواره معطوف به همه چیز است مگر منابع انسانی. این حقیقت که در هر حال انسان در نتایج کارها و کیفیت و کمیت آن به طور مستقیم موثر است فراموش گردیده است. تا زمانی که نیروهای انسانی به اندازه کفایت در بازار کار وجود دارند، و همه آنها ظاهراً تندرست و رواندرست بوده و آماده کار و فعالیت هستند، سازمان ها در جبران نمودن ضایعات پرسنلی خود با مشکلی مواجه نمی شوند و برنامه ریزی نیروی انسانی نیز به فراموشی سپرده می شود. البته لازم به تذکر است که تلفیق برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی نیروی انسانی کار مشکلی است. یکی از نویسندگان خارجی مراحل پنجگانه زیر را برای مرتبط ساختن برنامه ریزی نیروی انسانی و برنامه ریزی استراتژیک پیشنهاد نموده است :

- ۱- تشخیص فلسفه سازمان - مقصود سازمان چیست؟
- ۲- شناخت شرایط محیطی - چه امکانات و یا موانعی در راه نیل به اهداف وجود دارد؟
- ۳- ارزشیابی نقاط قوت و ضعف سازمانی - چه مسائل و عوامل درون سازمانی ما را کمک و یا موانعی در راه نیل به اهداف ایجاد می کند؟
- ۴- پرورش اهداف سازمانی - چه انتظاراتی در چه زمان هایی در نظر داریم؟
- ۵- پرورش استراتژی ها - چه اقداماتی، بهترین راه و روش نیل به اهداف سازمانی است؟

الگوها و مراحل برنامه ریزی منابع انسانی

نگاهی به منابع مدیریت منابع انسانی و نظر صاحب نظران و دانشمندان برنامه ریزی منابع انسانی نشان دهنده الگوهای نسبتاً متنوعی از برنامه ریزی منابع انسانی است. به عنوان مثال چرینگتون برنامه ریزی منابع انسانی را به برنامه های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت تقسیم می کند و برای هر یک نوع برنامه ریزی و برنامه ریزی منابع انسانی را مشخص می کند

برنامه ریزی استراتژیک

- فلسفه سازمان
- رسالت سازمان
- نقاط قوت و ضعف

برنامه ریزی عملیاتی

-اهداف کلی و جزئی سازمان

بودجه بندی

- بودجه ها
- پیش بینی های اقتصادی
- اهداف عملکرد
- برنامه های عملیاتی سالیانه

پیش بینی

-نیازهای برنامه ریزی شده منابع انسانی

-فرسایش

-تغییرات بهره وری

تقاضاهای برنامه ریزی شده منابع انسانی

-افزونی یا کمبود منابع انسانی

-قوانین کار گزینی

-جایگزینی

-ارتقاء و انتقال

-آموزش و بهسازی

بررسی عوامل محیطی

-تجزیه عرضه کار

-ترکیب نیروی کار

-تغییرات فرهنگی-اجتماعی

-تغییرات جمعیتی

-تغییرات نمایندگی قانون و نظام دهنده

برنامه ریزی بلند مدت

برنامه ریزی میان مدت

برنامه ریزی کوتاه مدت

الگوی بعد مربوط به شرمین بولندرمی باشد که آن را فرایند یا مدل سیستماتیک می نامند و سه رکن اصلی پیش

بینی، تجزیه و تحلیل عرضه و بررسی های عرضه و تقاضا در آن مورد توجه قرار گرفته است

الگوی برنامه ریزی منابع انسانی

پیش بینی استخدام

تجزیه و تحلیل عرضه

ملاحظات مربوط به تعادل بین عرضه و تقاضا

منتهی به

منتج به

بررسی ها

- تقاضای محصولات و خدمات

-شرایط اقتصادی

-تکنولوژی

-منابع مالی

-غیبت و خروج از خدمت

-رشد سازمانی

-فلسفه مدیریت

تکنیکها

- تجزیه و تحلیل روند
- فهرست بندی
- الگو سازی
- برآورد سازمانی
- دلفی

درونی

- جدول کارگزینی
- فهرست مهارت ها
- فهرست مدیریت
- نمودار جایگزینی

بیرونی

- تغییرات جمعیتی
- تحصیلات نیروی کار
- تحرک نیروی کار
- سیاست های دولت
- نرخ عدم اشتغال

استخدام

- تمام وقت
- پاره وقت
- دعوت به کار

کاهش

- خاتمه خدمت
- اخراج
- تنزل رتبه
- بازنشستگی

الگوی دیگر مربوط به فلیپومی باشد که پس از نمایش شاخص های عرضه و تقاضا ، فعالیت های مربوط به برنامه ریزی منابع انسانی را نشان داده است.

الگوی برنامه ریزی منابع انسانی**عوامل پیش بینی عرضه**

- ۱- فهرست موجود
- ۲- سطوح بهره وری
- ۳- نرخ ترک کار
- ۴- نرخ غیبت

۵- نرخ جابه جایی در مشاغل

عوامل پیش بینی تقاضا دراز مدت

۱- برنامه ریزی استراتژیک

۲- ویژگی های مردم نگاری

۳- اقتصاد

۴- تغییرات تکنولوژی کوتاه مدت

عوامل پیش بینی تقاضا کوتاه مدت

۱- برنامه های تولید و بودجه

الف) سرویس های زمانی

ب) نسبت ها

ج) استانداردهای کار

۲- اجباری های استخدام بر اساس قانون

۳- جابه جایی / اتمام برنامه

فعالیت های نیروی انسانی

۱- استخدام

۲- آموزش و تربیت

۳- مدیریت کارراهه

۴- برنامه افزایش بهره وری

۵- کاهش نیروی انسانی

مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی

فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی از پنج 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 تقاضای نیروی انسانی و تعیین سیاستهای پرسنلی سازمان بر آن اساس

مرحله اول: تعیین موجودی نیروی انسانی

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

پست های سازمانی و تهیه فهرستی از تخصص ها و مهارت های موجود در سازمان است .

از جمله روش هایی که بوسیله آنها می توان کم و کیف نیروی انسانی موجود در سازمان را تعیین کرد عبارتند از :

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 ، توانایی ها و مهارت های خاص فرد را استخراج و برای تایید درستی یا اعمال هر گونه تغییر در آن ، به نظر سرپرستان مستقیم و کارشناسان اداره امور پرسنل رساند .

ب) سیستم اطلاعاتی منابع انسانی

موجودی نیروی انسانی را می توان با اطلاعاتی که به وسیله سیستم اطلاعاتی منابع انسانی به دست می آید تعیین نمود . امروزه در محیط اجتماعی ، تغییر و تحولات زیادی صورت می گیرد که هر یک به شکلی در مدیریت منابع انسانی تأثیر می گذارد . به منظور مقابله با آثار ناشی از این تحولات استفاده از روش مذکور در سازمان ها به تدریج متداول شده است . 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 .

ج) طرح جانشینی

علاوه بر تهیه فهرست مهارت های موجود ، در بعضی از سازمان ها فهرستی از مهارت ها و ویژگی های مدیران میانی و ارشد به طور جداگانه به منظور تعیین تعریف و توالی جانشینی تهیه می شود تا مشخص گردد چه کسانی به چه ترتیبی در چه پست هایی قرار خواهند گرفت .

روش کار بدین صورت است که نخست ، فهرستی از اسامی مدیران و مسئولیت هایشان تهیه و آماده می شود . سپس کلیه پست های مدیریتی سازمان بررسی و احتمال خالی شدن این پست ها در اثر بازنشستگی ، ارتقاء ، انتقال ، استعفا یا مرگ متصدیان آنها مطالعه می گردد .

در مرحله بعد این اطلاعات با اطلاعاتی که از صورت برداری از ویژگی ها و مهارت های مدیران بدست آمده است ، مقایسه و مشخص می شود که آیا سازمان توانایی پر کردن پست هایی که در جریان عادی کار یا به طور غیر منتظره خالی می شوند دارد یا نه . به عبارت دیگر ، نتیجه این مطالعه نشان می دهد که در سازمان افراد مستعدی برار احراز پست های بالاتر وجود دارد یا خیر .

مرحله دوم : بررسی اهداف آتی سازمان

اهدافی که سازمان برای آینده خود مشخص می کند و هم چنین 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 .

نیاز سازمان به نیروی انسانی ، تابع تقاضا برای کالا یا خدماتی است که سازمان ارائه می دهد . با برآورد درآمدی که از تولید کالا و عرضه خدمات نصیب سازمان می شود و هم چنین با در نظر گرفتن نوع عملیاتی که به این منظور باید انجام گیرد ، تعداد و ترکیب نیروی انسانی مورد نیاز سازمان معین می گردد . اما در بعضی موارد

عملیات تولید کالا یا عرضه خدمات به تخصص ها و مهارت های به خصوصی نیاز دارد که عرضه آنها در بازار کار بسیار کم است .

در این موارد دسترسی به نیروی انسانی با تخصص مورد نظر تعیین کننده سیاستهای سازمان در این زمینه خواهد بود . در مجموع ، اهداف کلی سازمان و درآمدهایی که انتظار می رود در اثر دستیابی به این اهداف عاید سازمان شود دو عامل اصلی در تعیین نیاز سازمان به نیروی انسانی و کم و کیف آن است . بنابراین ، قبل از این که نیاز سازمان به نیروی انسانی تعیین شود باید اهداف سازمان و نوع فعالیت و عملیات آن در یک دوره برنامه ریزی مشخص شود .

مرحله سوم : تقاضا برای منابع انسانی :

تقاضای آتی سازمان برای نیروی انسانی محور اصلی برنامه ریزی نیروی انسانی است

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 دهد . در تشخیص تقاضا تلاش می شود تعداد افراد مورد نیاز جهت انجام کار و تصدی مشاغل سازمانی پیش بینی گردد 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 . برنامه ریزی منابع انسانی به طور معمول بیانگر یک مقایسه بین تقاضای نیروی انسانی با عرضه منابع انسانی می باشد

عوامل و متغیرهای اثر گذار بر پیش بینی نیاز به نیروی انسانی :

عوامل و متغیرهای اثر گذار بر پیش بینی نیاز به نیروی انسانی به دو دسته تقسیم می شود :

۱) عوامل و متغیرهای محیطی : این عوامل و متغیرها از قلمرو کنترل سازمان خارج بوده ، در عین حال مدیران واحدهای پرسنلی و اجرایی می بایستی مسئولیت تطبیق سازمان خود را با آنها به عهده بگیرند . این عوامل عبارتند از :

۱-۱) حکومت ها : حکومت ها مهمترین نقش را در مدیریت منابع انسانی و به تبع آن در پیش بینی نیاز به نیروی انسانی دارند ، آنان معمولاً به اتخاذ قوانین می پردازند مثل قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت و در بعضی از مواقع دست به حمایت های اجتماعی می زنند.

مثل حمایت اجتماعی کارگران قانون کار در غالب توزیع بن های کارگری .

۱-۲) ساختارهای فرهنگی : ساختارهای فرهنگی جوامع یکی دیگر از عواملی هست که سازمان در پیش بینی نیاز به نیروی انسانی با آن مواجه است . ساختارهای فرهنگی ریشه در تاریخ و فرهنگ کشورها دارد. به عنوان مثال ساختارهای فرهنگی یک جامعه ممکن است اجازه استخدام زنان را در بعضی از سازمانها ندهد ، پس سازمان چاره ای جز ریشه یابی مسئله ندارد .

۳-۱) عوامل جغرافیایی: عوامل جغرافیایی از جمله عواملی هستند که سازمان ها را در جذب و تثبیت و نگه داری نیروی انسانی یاری می کنند. این عوامل در بعضی از مواقع استخدام های جدید را در بعضی از سازمانها با مشکل مواجه می سازد پس بر مدیران پرسنلی است که به شناسایی دقیق این عوامل در سازمانها بپردازد.

۴-۱) ورود تکنولوژی مدرن: ورود تکنولوژی مدرن بر یک جامعه بایستی با توجه به ساختارهای جمعیتی آن جوامع صورت پذیرد. زمانی که کشوری با تورم نیروی انسانی مواجه است ورود تکنولوژی مدرن در آن جوامع و کشورها بایستی با کنکاش بیشتری صورت پذیرد.

۲) عوامل و متغیرهای سازمانی: این عوامل و متغیرها به عنوان عوامل و متغیرهای داخلی سازمان مطرح هستند این عوامل عبارتند از:

۱-۲) مقاصد سازمان: مقاصد عمده تمامی برنامه های مدیریتی برقراری اهداف سازمانی و کمک به تحقق آنهاست.

در سطوح بسیار بالای سازمانها (سطوح عالی) معمولاً مدیران اهداف کلی را برقرار نموده و استراتژی ها را برای تحقق آنها مدون می نمایند و در سطوح پایین تر، مدیران اهداف و طرحهایی را در زمینه های محدود تری برای تحقق اهداف کلی تعیین می نمایند. صاحب نظران معتقدند که از دیدگاه برونی مقاصد اصلی برنامه ها تحت دو عنوان در نظر گرفته می شود:

الف) مقاصد حمایتی و یا دفاعی: مقاصد حمایتی با کاهش عدم اطمینان هایی که روی سازمان اثر می گذارد و ریسک را به حداقل می رساند، صورت می پذیرد و در جستجوی فرصت ها نیست.

ب) مقاصد ایجابی یا تحکمی یا تهاجمی، مقاصد تحکمی در جستجوی فرصتها بایست که با استفاده از آنها موفقیت سازمانی افزایش می یابد.

۲-۲) فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی به عنوان سیستمی از ارزشهای مشترک، اعتقادات، عادات در یک سازمان که با ساختار رسمی سازمان در جهت ارائه هنجارهای رفتاری تعامل دارند، شناخته می شوند.

۳-۲) اندازه و ساخت سازمانی: اندازه و ساخت سازمانی مفاهیمی هستند که بر پیش بینی نیاز به نیروی انسانی اثر گذار هستند. سازمانهایی که دارای مراتب بلند سازمانی می باشند، امکان نیرویابی از داخل سازمان بیشتر امکان پذیر است.

همچنین اندازه سازمانی رابطه تعاملی با پیشرفت شغلی در سازمان دارد، چرا که هر اندازه پست های مدیریت در یک سازمان بیشتر باشد، امکان ارتقاء و یافتن وضعیت مطلوب برای افراد در سلسله مراتب سازمانی بیشتر خواهد بود و الگوی جانشینی نیروهای مستعد در سازمان به راحتی امکان پذیر خواهد بود.

روش های پیش بینی نیروی انسانی مورد نیاز:

پیش بینی های نیروی انسانی تلاش هایی است در تخمین تقاضای آتی سازمان به نیروی انسانی . شیوه های پیش بینی محدوده ای از روش های غیر رسمی تا پیچیده را در بر می گیرد اما حتی پیچیده ترین روش ها نیز کاملاً دقیق نیستند بلکه در بهترین حالت هم تخمین به شمار می آیند اکنون به شرح چند شیوه از شیوه های پیش بینی می پردازیم :

۱- پیش بینی های متخصصین : پیش بینی متخصصین بر پایه ی قضاوت آنهاست که از نیازهای آتی به نیروی انسانی آگاه هستند . از آنجا که اکثر تصمیمات اشتغال توسط مدیران صف گرفته می شود برنامه ریزان نیروی انسانی باید روش هایی را برای آگاه شدن از نیازهای اشتغال مدیران تعبیه کنند . در سازندهای کوچک مدیران عملیاتی یا مدیر پرسنلی ممکن است دارای تمام اطلاعات مورد نیاز باشد . در سازمانهای بزرگتر ساده ترین روش ها ، مطالعه و بررسی مدیرانی است که درباره ی نیازهای آتی واحدها به نیروی انسانی تخصص های غایی دارند . بررسی ممکن است یک آمارگیری غیر رسمی ، یک پرسش نامه مکتوب یا یک بحث متمرکز با استفاده از روش گروه اسمی (NGT) باشد .

الف) در روش گروه اسمی ، گروهی بین ۵ تا ۱۵ نفر از مدیران را گزینش می کنیم و یک مسئله مانند « چه عاملی باعث تغییر نیازهای ما برای نیروی انسانی در سال آینده خواهد شد ؟ » را برای آنها مطرح می کنیم . سپس هر یک نقطه نظرهای خود را با هر تعداد پاسخ می نویسند . پس از ۵ تا ۱۰ دقیقه نقطه نظرها در میزگردی مطرح می شود تا زمانی که تمام نظرهای نوشته شده و یا هر نظر جدید منتج از بحث بازنویسی شود . نقطه نظرها مورد بحث قرار می گیرد و با رای هر عضو ۳ تا ۵ نقطه نظر بسیار مهم مشخص می شود اگر متخصصین از روش گروه اسمی به توافق نرسند روش پیچیده دیگری به نام روش دلفی می تواند به روش بررسی اضافه شود

ب) روش دلفی : روش دقیق تری از روش گروه اسمی است که نیازهای نیروی انسانی توسط گروهی از کارشناسان تعیین می شود . برای تحقق این امر ابتدا از گروه کارشناسان خواسته می شود که برآوردهای خود را از منابع انسانی به کارشناسان برنامه ریزی ارائه دهند . سپس کارشناسان برنامه ریزی منابع انسانی گزارشات کارشناسان را مطالعه و آنها را دسته بندی و خلاصه می کنند . نتیجه ی این کار مجدداً برای کارشناسان ارسال می گردد و آنها با استفاده از این بازخورد نتایج را مجدداً مورد بررسی قرار می دهند و در آن اصلاحاتی به عمل می آورند . این کار ممکن است تا ۵ بار تکرار شود و در نهایت پس از آن که توافق نسبتاً کامل به دست آمد ، نتیجه به عنوان برآورد منابع انسانی مورد نیاز تلقی می شود .

۲- روش روند یابی : شاید سریع ترین روش پیش بینی بررسی روند گذشته باشد . این روش عبارت است از تعمیم نرخ گذشته به آینده . برای نمونه اگر به طور متوسط ۲۰ کارگر تولید در طی دو سال گذشته در هر ماه استخدام شده اند فرایابی که به آینده متمایل است پیش بینی خواهد کرد که ۲۴۰ کارگر تولید در خلال سازی سال آینده اضافه خواهند شد

۳- روش نسبتی : این روش معمولاً در سازمان ها و زمانهایی به کار گرفته می شود که بتوان نسبت معینی از نیروی کار را در مقابل عوامل مورد نظر برای ارائه خدمات و حل مشکلات ارائه داد . به عنوان مثال اگر بتوان مجموعه ی کارهای تدریس ، راهنمایی تحصیلی و پژوهش یک استاد را در دانشگاه نسبت به دانشجویانی که می

توان خدمات معقولی به آنها ارائه داد یک - هجدهم در نظر بگیریم ، در این صورت می توانیم با در نظر گرفتن این نسبت کمبود استاد خود را به ازای هر هجده دانشجو یک استاد تعیین کنیم با دقت بیشتری در این امر می توانیم نسبت های مختلفی را بین عوامل مختلف در جامعه پیدا کنیم . نسبت هایی نظیر نسبت پزشک به جمعیت ، محقق به جمعیت ، تخت بیمارستانی به جمعیت و نظایر آن از این نوع هستند .

۴- روش رگرسیونی : روش رگرسیونی یک روش آماری است که بر اساس رابطه یا تاثیر عوامل مختلف با تقاضای منابع انسانی مورد استفاده قرار می گیرد

در واقع این روش برای پیش بینی یک عامل (متغیر وابسته) با آگاهی از سایر عوامل (متغیر مستقل) به کار برده می شود . هنگامی که یک متغیر مستقل و یک متغیر وابسته وجود دارد فرآیند را رگرسیون خطی ساده می نامیم ، هنگامی که بیش از یک متغیر مستقل وجود دارد روش را رگرسیون چند جانبه یا چند متغیره می نامند . به دلیل روابط مستقیم موجود بین تقاضا برای تولیدات و خدمات یک شرکت و سطح اشتغال ، غالباً از تجزیه و تحلیل رگرسیون برای پیش بینی سطح اشتغال استفاده می شود اما در بیشتر موارد ، سطح اشتغال توسط چندین متغیر مستقل تعیین می گردد که در این حالت رگرسیون چند جانبه مورد نیاز است .

به جای پیش بینی سطوح اشتغال تنها توسط اطلاعات فروش ممکن است از متغیرهای دیگری مانند سطح کارایی نیروی کار استفاده شود . رگرسیون چند جانبه در مقایسه با رگرسیون خطی ساده غالباً نتایج برتری بوجود می آورد زیرا عوامل مختلفی که ممکن است به سطوح اشتغال اثر بگذارد را پیش بینی می کند .

۵) روش شبیه سازی : در این روش با استفاده از منطق ریاضی ، الگوی واقعی منابع انسانی به کامپیوتر داده می شود . این الگو ممکن است بر پایه نیازهای توسعه ، نسبت ها ، شاخص ها و غیره باشد . پس از آن که اطلاعات لازم از وضعیت منابع انسانی موجود داده شد ، کامپیوتر عملیات محاسباتی را بر پایه الگوی واقعی انجام می دهد و وضعیت منابع انسانی مطلوب و بالاخره نیاز به منابع انسانی را ارائه می دهد . بر اساس شبیه سازی فوق ، کامپیوتر می تواند به سوالات مختلف که از وضعیت های متفاوت حاصل می شود و بر تعادل منابع انسانی تاثیر می گذارد پاسخ دهد. به عبارت دیگر ، در روش شبیه سازی کامپیوتری ، می توان به ازای هر تغییر پیشنهادی که از برنامه توسعه ، بهسازی ، سیاست گذاری ، تغییر محصول و غیره نشات گرفته باشد و یا هر تغییری که حاصل دخالت عوامل محیطی و داخلی سازمان مانند تغییر ساعات کار ، تعدیل منابع انسانی ، خروج از کار باشد اطلاعات لازم را درباره نیازهای منابع انسانی بدست آورد

روش شبیه سازی به مدیران پرسنلی کمک می کند تا سوالاتی از این گونه را مطرح کنند : « چه رخ خواهد داد اگر » از نقطه نظر مدیریت منابع انسانی ، یک مدل شبیه سازی برای نمایش روابط تعاملی بسیاری که میان سطح اشتغال و سایر متغیرها وجود دارد تبیین می شود :

- چه اتفاقی رخ می دهد اگر کارخانه را به دو و یا سه شیفت تبدیل کنیم ؟

- چه اتفاقی رخ می دهد اگر ۱۰٪ از کارکنان اضافه کاری کنند ؟

با توجه به هدف ما از تبیین مدل ، مدیر منابع انسانی می تواند اطلاعات قابل توجهی از یک مساله ی خاص قبل از اخذ هر تصمیم واقعی به دست آورد .

۶) روش تجزیه و تحلیل هم بستگی : این روش هم بستگی بین ۲ متغیر مثل تعداد تخت بیمارستان و تعداد پرستار را اندازه گیری می کند چنانچه ارتباط و هم بستگی 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

مرحله چهارم : برآورد عرضه نیروی انسانی

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 می توان پیدا کرد . پس منظور از عرضه نیروی انسانی ، نیروهایی است که سازمان برای رفع نیازهای خود به آن دسترسی دارد . سازمان می تواند نیروی 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 .

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 برای مشاغلی که انتظار می رود در آینده بدون متصدی بمانند یا در اثر گسترش عملیات سازمان ایجاد شوند ، چه تعداد نیرو را می توان از منابع داخلی تامین کرد .

روش های اصلی برآورد نیروهای موجود در سازمان عبارتند از :

الف) فهرست موجودی مهارتهای مدیریتی :

در مواردی ممکن است که تهیه فهرست مهارتها تنها شامل مدیران و کسانی شود که برای تصدی پست های مدیریتی در نظر گرفته شده اند . فهرستی که بدین شکل به دست می آید اصطلاحاً فهرست موجودی مهارتهای 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 مهارتهای فرد ، سوالات دیگری نیز مطرح می شود که با بررسی آنها می توان قابلیت ارتقاء 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 :

برای برنامه ریزی نیروی انسانی ، باید سیستمی جهت ثبت و ضبط و پی گیری جا به جایی ها و ترفیعات منابع انسانی به منظور تقویت نظام شایستگی در سازمان وجود داشته باشد . هدف اصلی از تهیه و تنظیم نمودارهای جایگزینی در واقع پاسخ به این سوال است که چه کسی در آینده جایگزین چه کسی می گردد . اطلاعات لازم برای تهیه و تنظیم نمودارهای مذکور را می توان از فرم هایی که برای شناخت نیروهای مدیریتی و غیر مدیریتی طراحی گردید استخراج نمود .

یک روش ساده برای تهیه و تنظیم فرم های جایگزینی استفاده از نمودارهای کارگزینی است که معمولاً نام و نام خانوادگی و عنوان پست سازمانی پرسنل در آن منعکس می گردد .

با استفاده از نمودارهای جایگزینی می توان مشاغل کلیدی مهمی را که در حال حاضر جانشینانی برای آن پیدا نشده شناخت و اقدامات لازم را برای پیش بینی جانشینان احتمالی به مرحله اجرا درآورد.

مدیران رده بالای سازمانی جهت اخذ تصمیمات خود می توانند به نحو سریعی از اطلاعات مندرج در نمودارهای مذکور استفاده نمایند و نیروهای مستعد با ذوق و آماده برای ترفیع فوری در سازمان را برای استفاده فوری در واحدهای دیگر سازمانی بشناسد . در صورت نیاز به اطلاعات بیشتر می توان از فرم های انفرادی برنامه نیروی انسانی که برای مدیران و سرپرستان و سایر کارکنان تهیه شده ، استفاده نموده و اطلاعات بیشتری جهت اخذ تصمیمات صحیح دریافت نمود . لازم به ذکر است که در کلیه مراحل فوق مدیران پرسنلی باید مدیران رده بالای سازمان را یاری نمایند .

ج) نظر سرپرست :

گروهی از محققان معتقدند که هیچ کس بهتر از فردی که سرپرستی کاری را بر عهده دارد ، نمی داند که انجام دادن آن کار به چند نفر نیاز دارد یا چند نفر برای انجام دادن آن کار آمادگی دارند . 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 برآورده کنند . در این روش ، سرپرست هر واحد با توجه به اهدافی که برای واحد او در نظر گرفته شده است ، پیش بینی می کند که :

- چه وظایف و عملیات جدیدی باید انجام گیرد و به چه نیروهایی نیاز است .
 - چه وظایف و عملیاتی را باید حذف کرد .
 - وظایف و مسئولیتهای فعلی چه تغییری خواهد کرد .
 - به حجم عملیات چه مشاغلی باید افزوده شود و در نتیجه ، نیاز به اضافه کاری خواهد بود .
 - از حجم عملیات چه مشاغلی باید کاسته شود و در نتیجه کارکنان آن وقت اضافی خواهند داشت .
 - هزینه ها چه تغییری خواهد کرد و چه تاثیری در بودجه تعیین شده برای واحد خواهد داشت .
- استفاده از این روش خالی از اشکال نیست ؛ زیرا اول این کار که برآورد سرپرست در واقع عقیده و اظهار نظری بیش نمی باشد ، دوم این که این کار وقت گیر بوده ممکن است مانع کار سرپرست بشود و او را از سایر وظایف و مسئولیتهایش باز دارد و سوم و مهم تر از همه این که این قبیل پیش بینی ها اغلب به دانش و آگاهی گسترده ای درباره سازمان و محیط نیاز دارد که معمولاً یک سرپرست در یک حوزه محدود اداری فاقد آن است . با وجود این روش مذکور در سازمان های کوچک یا سازمان هایی که تکنولوژی پیشرفته و دانش لازم را برای استفاده از روش های پیچیده تر در اختیار ندارند ، بسیار رایج است . بنابراین به منظور کاستن از اشکالات ذکر شده ، نظرات سرپرستان تا حد ممکن باید بر آمار و ارقامی مبتنی باشد که قابل بررسی و تجزیه و تحلیل هستند و بر اعتبار این روش می افزایند .

۲) برآورد عرضه نیرو از منابع خارجی: اگر 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 سازمان باید به منابع خارجی یعنی نیروهایی از خارج از سازمان متوسل شوند. میزان عرضه ی نیرو در بازار کار به وضعیت عمومی اقتصادی، بازارهای محلی کار و بازارهای تخصصی کار 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 بی کاری کمتر باشد، عرضه ی نیرو نیز کمترودر نتیجه کارمند یابی مشکلتر خواهد بود. بدین منظور می توان از آمار و ارقامی که بانک مرکزی، وزارت کار و امور اجتماعی، سازمان امور استخدامی و سایر موسسات دولتی و همچنین دانشگاه ها و مراکز تحقیقاتی منتشر می کنند استفاده نمود.

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

- ۱- تراکم جمعیت در محدوده ی حیطه ی شرکت.
- ۲- رقابت آتی و جاری برای کارکنان ستادی نسبت به سایر کارکنان
- ۳- سطوح بیکاری محلی
- ۴- الگوی سنتی استخدام محلی و در دسترس بودن افرادی که با کیفیت ها و مهارت های خاص مورد نیازند.
- ۵- نتایج حاصل از سیستم آموزش محلی و دولتی با دیگر موسسات آموزشی
- ۶- الگوی مهاجرت و مهاجرت بین نواحی
- ۷- جذابیت نواحی به عنوان مکانی برای زندگی
- ۸- جذابیت شرکت به عنوان مکانی برای کار
- ۹- در دسترس بودن کارکنان نیمه وقت
- ۱۰- ساعت محلی، مغازه و تسهیلات حمل و نقل

ج) بازارهای تخصصی کار: ممکن است که سازمان به افرادی با تخصص های خاصی نیاز داشته باشد، در این صورت موضوع مورد توجه، تامین تخصص های مورد نظر است و مناسب بودن وضعیت عرضه ی نیروی انسانی به تنهایی کمکی به سازمان نمی کند. بدیهی است هر قدر کارکنانی با تخصص های ویژه تری مورد نیاز سازمان باشد، کارمند یابی نیز دشوار تر است.

مرحله پنجم: مقایسه ی عرضه و تقاضا

در مقایسه سه نکته را باید مدنظر قرار داد، این نکات عبارتند از:

۱) زمانی است که بین عرضه و تقاضای نیروی انسانی تعادل وجود دارد. در این حالت سازمان هیچ عملی را انجام نمی دهد.

۲) زمانی است که بین عرضه و تقاضای نیروی انسانی عدم تعادل وجود دارد، لیکن این عدم تعادل به صورت عرضه بیشتر از تقاضای نیروی انسانی است. در این حالت مازاد نیروی انسانی وجود دارد و سازمان باید متوسل به استفاده از راه های کاهش نیروی انسانی شود.

۳) زمانی است که بین عرضه و تقاضای نیروی انسانی عدم تعادل وجود دارد، لیکن این عدم تعادل بصورت تقاضای بیشتر از عرضه ی نیروی انسانی است. در این حالت کمبود نیروی انسانی وجود دارد و سازمان باید متوسل به استفاده از راه های افزایش نیروی انسانی شود.

راه های کاهش نیروی انسانی:

۱- برکناری

برکناری افراد یا دائمی است یا جنبه موقتی دارد. برکناری موقتی معمولاً هنگامی صورت می گیرد که از حجم فعالیت های سازمان کاسته شده و نیازی به نیروی کار در سطح فعلی نیست. طبیعی است هنگامی که اوضاع به حالت عادی باز گردد و سازمان دوباره فعال شود، افراد برکنار شده نیز به کار فرا خوانده می شوند. اگر چه برکناری موقت تدبیری است که بوسیله آن از هزینه های پرسنلی کاسته می شود، چنین رویه ای ممکن است استخدام در سازمان را بصورت فصلی در آورد و حق بیمه بیکاری را افزایش دهد. برکناری از کار به معنای اخراج نیست ولی همان اثر و نتیجه را برای کارمند دارد زیرا او در واقع بیکار است و حقوق و دستمزدی دریافت نمی کند. معمولاً تصمیم به برکناری افراد بر اساس ترکیبی از عوامل مختلف از جمله شایستگی، تجربیات و سوابق خدمت فرد در سازمان اتخاذ می شود. تصمیم به برکناری یا ابقای مسئولان بلند پایه، مدیران و متخصصان بطور عمده به شایستگی آنها و میزان اهمیتشان برای سازمان بستگی دارد.

۲- باز نشستگی زودرس و باز خرید:

یکی از تدابیر برای کاهش نیروی انسانی در سازمان بازنشسته کردن افراد قبل از موعد مقرر قانونی است. با فراهم آوردن تسهیلات و دادن امتیازاتی به افراد، به خصوص کسانی که در سطوح بالای سازمان کار می کنند و معمولاً حقوق و مزایای زیادی دریافت می کنند آنها را به بازنشستگی تشویق می نمایند. بدین طریق عده ای از پر هزینه ترین افراد از سازمان خارج می گردند و مسئولیت های آنها به کسانی که حقوق و مزایای کمتری دریافت می کنند سپرده می شود. علاوه بر بازنشستگی زودرس، بازخرید کارکنان با فرمول های مختلف نیز برای جبران خدمات آنها در سازمان معمول است نتیجه در هر دو حالت یکی است و سازمان ضمن کاهش نیروی انسانی از پرداخت حقوق و مزایای سنگین رهایی می یابد.

۳) کاهش ساعات کار:

چنانچه در اثر وضعیت نامساعد اقتصادی سازمان دچار مشکل شود و مجبور گردد و بودجه ی استخدامی خود را کاهش دهد می توان به جای کاستن از تعداد کارکنان، بودجه کاهش یافته را میان افراد تقسیم کرد در نتیجه در حالیکه هر یک از کارکنان حقوق کمتری نسبت به قبل دریافت می کند کسی مجبور به ترک سازمان نخواهد

شد. برای مثال اگر ۱۰ کارمند در استخدام سازمان باشند و بودجه ی سالانه ده میلیون تومان باشد حقوق سالانه هر کارمند یک میلیون تومان خواهد بود حال اگر سازمان مجبور شود بودجه ی خود را به هشت میلیون تومان کاهش دهد در صورت عدم تغییر ساعات کار باید دو کارمند از کار برکنار شوند ، یک راه حل این مشکل این خواهد بود که کارمندان میان خود توافق کنند که هر کدام کمتر کار کنند و حقوق کمتری دریافت نمایند تا سازمان مجبور به برکناری دونفر از آنها نشوند.

۴) حذف شغل:

مشاغلی را که دیگر سودمند نیستند می توان از رده خارج کرد . حذف مشاغل معمولاً توأم با منع استخدام برای آنها است، یعنی برای مشاغلی که قرار است حذف شوند کارمند یابی و استخدام نیز متوقف می شود. حذف شغل می تواند در سطح کلی سازمان به خاطر کاهش نیروی انسانی مازاد بر احتیاج باشد یا فقط بدلیل عدم نیاز به آن شغل . در هر حال باید توجه 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 این نباشد که عده ای از کار برکنار شوند 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.

تفاوت میان فهرست موجودی مهارتها و فهرست موجودی مهارتهای مدیریتی

ممکن است تهیه فهرست مهارتها تنها شامل مدیران و کسانی شود که برای تصدی پستهای مدیریتی در نظر گرفته شده اند. فهرستی که بدین شکل به دست می آید اصطلاحاً فهرست موجودی مهارتهای مدیریتی خوانده می شود. در فرمهایی که برای جمع آوری اطلاعات درباره مدیران طراحی شده است علاوه بر سوالات عمومی از قبیل سطح تحصیلات و تجربیات و ... است سئوالاتی نیز مطرح است که با بررسی آنها می توان قابلیت ارتقا، شایستگی، توانایی و استعداد و سایر صفات و خصوصیات مدیر را مطالعه و آمادگی او را برای احراز پستهای بالاتر و مسئولیت های سنگین تر ارزیابی کرد.