

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

# برنامه ریزی نیروی انسانی

چرا؟

چگونه؟

استاد ناظر: سرکار خانم دکتر بهرامی

ارائه دهندگان: بتول اقبالی، ماریا جلالی

## مقدمه

- ❖ هر سازمانی برای نیل به اهداف خویش به منابع مالی (پول و اعتبار)، منابع فیزیکی (زمین، ساختمان، تجهیزات) و منابع انسانی نیاز دارد.
- ❖ موفقیت یک سازمان بستگی به کارکنان آن دارد. همچنین رقابت‌پذیری و بقای سازمان وابسته به داشتن افراد مناسب در شغل‌های مناسب و زمان مناسب است.
- ❖ این برنامه‌ریزی مستلزم ارزیابی نیازهای حال و آینده نیروی انسانی است و ضروری است که با توجه به منابع حاضر و احتمالی آینده انجام گیرد.



## تعریف

- ❖ فرایندی است که به وسیله 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.
- ❖ فرایندی است که در آن عرضه کار در داخل سازمان و خارج از آن با تقاضای سازمان برای نیروی انسانی مطابقت داده می‌شود.
- ❖ برنامه‌ریزی فرآیندی است که طبق آن مدیریت تعیین می‌کند که چگونه یک سازمان باید نیروی انسانی موجود خود را از یک شرایط خاص به موقعیت و شرایط مطلوب منتقل کند.

# تعریف

❖ پس:

برنامه‌ریزی نیروی انسانی فرایندی است که به وسیله آن ورود افراد به سازمان، پیش‌بینی و برای آن به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی می‌شود که هرگاه، در هر جای سازمان پستی خالی شد، مسئولان سازمان غافلگیر نشوند و همیشه نیروهای شایسته‌ای برای تصدی آن پست آماده داشته باشند.





## به عقیده شما:

- ❖ چه ترکیبی از مهارت‌ها در حال حاضر مورد نیاز است؟
- ❖ به چه مهارت‌هایی در آینده نیاز خواهیم داشت؟
- ❖ آیا در حال حاضر تعداد مناسب کارمند وجود دارد؟
- ❖ تعداد کارکنان در آینده چگونه باید تغییر کند؟
- ❖ چگونه هزینه و بهره‌وری نیروی کار سازمان با سایر رقبا مقایسه می‌شود؟

# برنامه‌ریزی نیروی انسانی چرا؟

- ❖ نیروی انسانی مهم‌ترین منبع و بزرگترین دارایی هر سازمان است چنانکه سایر منابع مانند سرمایه، مواد اولیه و ماشین‌آلات بدون آن تلف می‌شوند و به کار گرفته نخواهند شد.
- ❖ امروزه این کارکنان هستند که منبع اصلی مزیت رقابتی محسوب می‌شوند نه مواد خام، سرمایه یا تکنولوژی.
- ❖ از ضروریات سازمان متوازن کردن عرضه و تقاضای نیروی انسانی است.

## ویژگی‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی

❖ رویکرد نظام‌مند: جذب نیروی کار و موضوعات مربوط به آنها را در قالب یک برنامه‌ی مناسب و دائمی تضمین می‌کند.

❖ دوام فرآیند: فرآیندی مداوم است.

❖ انعطاف‌پذیری: برنامه‌ریزی باید در صورت نیاز برای هرگونه تغییر در سازمان قابل اصلاح و تعدیل باشد.





## اهداف برنامه‌ریزی نیروی انسانی

❖ هدف از برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تأمین، استخدام و حفظ کارکنانی است که بقا و توسعه سازمان به وجود آنها بستگی دارد.

❖ عمده ترین اهداف شامل:

✓ تجزیه و تحلیل تقاضای نیروی انسانی در حال و آینده

✓ کاهش ترک خدمت کارکنان و نگهداری آنها

✓ داشتن سیستم انتخابی و استخدامی کارآمد، سریع و اثربخش

به منظور انتخاب افراد با بهترین کیفیت

✓ کمک به تصمیم‌گیری درست و به موقع در زمینه منابع انسانی



# فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی

- ❖ تعیین موجودی نیروی انسانی در سازمان
- ❖ مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان
- ❖ برآورد نیاز سازمان به نیروی انسانی (تفاضل برای نیرو با توجه به اهداف آتی)
- ❖ برآورد عرضه نیروی انسانی (از منابع داخلی و خارجی)
- ❖ مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی و تعیین سیاست‌های پرسنلی سازمان بر اساس آن

**گام اول**

**تعیین موجودی نیروی انسانی در سازمان**

# تعیین موجودی نیروی انسانی در سازمان

❖ تهیه فهرست موجودی مهارت‌ها

استفاده فرم‌های مختلف پر شده کارکنان در هنگام استخدام و بعد از آن

❖ سیستم اطلاعاتی منابع انسانی (HIRS)

استفاده از روشی منظم و سازمان یافته جهت کسب اطلاعات برای تصمیم‌گیری عقلایی درباره منابع انسانی سازمان

❖ طرح جانشینی

تهیه فهرستی از مهارت‌ها و ویژگی‌های مدیران  
میانی و ارشد به طور جداگانه به منظور تعیین ردیف  
و توالی جانشینی



گام دوم

مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان

# مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان

❖ قبل از تعیین نیاز سازمان به نیروی انسانی، باید اهداف سازمان و نوع فعالیت و عملیات آن در یک دوره برنامه‌ریزی مشخص گردد.

## چرا؟



## مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان

❖ **اهداف کلی سازمان و درآمدهایی** که انتظار می‌رود 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.

❖ اهداف و نوع استراتژی‌هایی آینده سازمان، تعیین‌کننده کمیت و کیفیت نیروی انسانی مورد نیاز سازمان است. (تعداد افراد و نوع تخصص‌های مورد نیاز)

❖ نیاز سازمان به نیروی انسانی تابع تقاضا برای کالا یا خدماتی است که سازمان ارائه می‌دهد.

## مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان

❖ با برآورد درآمدی که از تولید کالا و عرضه خدمات نصیب سازمان می‌شود و همچنین با در نظر گرفتن نوع عملیاتی که به این منظور باید انجام گیرد تعداد و ترکیب نیروی انسانی مورد نیاز سازمان معین می‌گردد.





## موارد معیوب تقاضا برای خدمات

❖ تقاضای القا شده توسط پزشک: تقاضای نامناسب و بدون جهت‌دهی برای مراقبت بهتر از بیمار.

❖ مثال:

✓ تفاوت میزان جراحی تعویض مفصل هیپ و جراحی برای کاهش درد کمر در مناطق مختلف (در نقاطی که پزشک بیشتر است، بالاتر است)

✓ پزشکانی که per case دریافت می‌کنند، ۲۳٪ بیش‌تر از پزشکانی که حقوق ثابت دارند، بیمار ویزیت کردند.

## موارد معیوب تقاضا برای خدمات

### ❖ تقاضای القا شده توسط بیمار:

✓ ۶۲٪ بیماران سرپایی نیاز به ویزیت در کلینیک ندارند.

✓ ۷۴٪ موارد نیاز به مراجعه به اورژانس نداشتند.

### ❖ راه حل:

✓ آموزش در ارتباط با موارد ضروری مراجعه به هر بخش از سیستم ارائه خدمات سلامت.

✓ پرداخت ۲ برابر برای ویزیت‌های غیر لازم در اورژانس؟

✓ آموزش روش صحیح زندگی مثل تهیه برچسب برای تعیین میزان کالری خوراکی‌ها به منظور کاهش بیماری‌های مرتبط با چاقی و آزاد شدن وقت پزشک و پرستار برای مراقبت از سایرین

## ادامه

❖ ریفرم اخیر مراقبت سلامت آمریکا بر سه هدف اصلی متمرکز است:

✓ بهبود مراقبت سلامت افراد

✓ ارتقای سلامت جامعه

✓ کاهش هزینه‌ها

❖ برای رسیدن به این اهداف پزشکیانی که طبابت مستقل داشته‌اند، ضروری است به صورت اعضای تیم مراقبت فعالیت نمایند.

❖ انتخاب پزشکان آینده باید بر اساس توانمندی‌های علمی، بین فردی و درون فردی باشد.

## گام سوم

بر آورد نیاز سازمان به نیروی انسانی (تقاضا برای نیرو  
با توجه به اهداف آتی)

# رویکردهای برنامه ریزی نیروی انسانی

## رویکرد کمی

- ❖ در این رویکرد به کارکنان مانند واحدهای عددی نگریسته می‌شود.
- ❖ گروه بندی آنها بر حسب سن، جنس، تجربه، مهارت‌ها، صلاحیت‌ها، سطح شغلی، میزان پرداختی، سطح عملکرد و... انجام می‌شود.
- ❖ تأکید بر پیش‌بینی کمبود و مازاد منابع انسانی است.
- ❖ هدف این رویکرد ایجاد انطباق میان عرضه و تقاضای نیروی انسانی با توجه به اهداف سازمان است.
- ❖ روش‌های پیش‌بینی کمی عبارتند از: پیش‌بینی روند، الگوسازی اقتصادسنجی و الگوهای پیش‌بینی چندگانه

# رویکردهای برنامه ریزی نیروی انسانی

## رویکرد کیفی

❖ در این رویکرد، به برنامه‌ریزی نیروی انسانی از نظر متخصصان (معمولاً مدیران صفی) برای پیش‌بینی آینده استفاده می‌شود.

❖ در این رویکرد تأکید بر ارزیابی عملکرد و قابلیت ارتقا کارکنان است.

❖ این برآوردها در سازمان‌های امروزی متداول است. مهم‌ترین روش‌های برآورد کیفی شامل فن دلفی و فن گروه اسمی است.

## برآورد نیاز سازمان به نیروی انسانی (تقاضا برای نیرو با توجه به اهداف آتی)

- ❖ سطح تقاضا برای تولیدات یا خدمات سازمان
- ❖ برآورد تعداد نیرووهایی که بر اثر اخراج، استعفا، بازنشستگی، خاتمه خدمت و غیره سازمان را ترک می کنند.
- ❖ میزان تطبیق تخصص ها و مهارت های کادر فعلی با تخصص ها و مهارت هایی که سازمان در اثر تغییر و تحولات آتی نیازمند آن خواهد بود.
- ❖ اتخاذ تصمیماتی از قبیل متنوع کردن محصولات، افزایش کیفیت تولیدات و عرضه خدمات یا ورود به بازارهای جدید
- ❖ پیشرفت تکنولوژی و تغییر رویه ها و شیوه های اداری و اجرایی
- ❖ افزایش بودجه سازمان (واحد) با تخصیص منابع مالی بیشتر به آن



## برآورد نیاز سازمان به نیروی انسانی (تقاضا برای نیرو با توجه به اهداف آتی)

- ❖ روش روندیابی: پیش‌بینی نیازهای آتی به نیروی انسانی را می‌توان با مطالعه تعداد افرادی که در چند سال گذشته به استخدام سازمان درآمده‌اند، آغاز کرد.
- ❖ روش نسبت‌یابی: این روش تعیین نسبتی است که میان یک عامل معین و تعداد افراد مورد نیاز وجود دارد. در این روش مانند روش روندیابی فرض بر این است که کارکرد یا راندمان افراد ثابت است و نمی‌توان آن را با ایجاد انگیزه تغییر داد.
- ❖ روش همبستگی: ارتباط میان میزان یک فعالیت در سازمان و تعداد افراد مورد نیاز بررسی می‌شود. در صورت وجود همبستگی می‌توان پیش‌بینی کرد در صورت تغییر میزان فعالیت مورد نظر، تعداد افراد مورد نظر چقدر خواهد بود. پیش‌بینی مبتنی بر این روش بمراتب دقیقتر است.



## برآورد نیاز سازمان به نیروی انسانی (تفاضل برای نیرو با توجه به اهداف آتی)

❖ روش رگرسیون: در این روش می‌توان با استفاده از اطلاعات مربوط به متغیر مستقل، متغیر وابسته را پیش‌بینی کرد.

❖ روش شبیه‌سازی: این روش بر این فرض بنا شده است که می‌توان با ساختن مدل‌هایی که به طور مصنوعی شرایط واقعی دنیای خارج را منعکس می‌کند مسائل را مطرح و مطالعه نمود.

## تقاضا برای نیروی انسانی

- ❖ در سیستم مراقبت سلامت، میزان تقاضا به تمایل افراد برای دریافت خدمات ارتباط دارد.
- ❖ پیش‌بینی نیروی کار بر اساس تقاضا: تعداد نیروی مورد نیاز برای ارائه سطحی از خدمات که مورد استفاده یک جمعیت معین می‌باشد را تخمین می‌زند.
- ❖ چون این رویکرد بر واقعیت موجود در یک مقطع زمانی تأکید دارد، پس عرضه و تقاضای پزشک در همان زمان را در نظر گرفته و به کمبود یا مازاد نیرو در آن زمان توجه ندارد.

## تقاضا برای نیروی انسانی

❖ پیش‌بینی‌های مبتنی بر نیاز توسط پنل خبرگان، بر اساس تعیین ذهنی نیاز جمعیت به خدمات پزشکی است.

❖ برخی از اشکالات این پیش‌بینی:

الف- نیاز به صورت ذهنی تعریف شده و غالباً منجر به تداوم خدمات غیر لازم می‌شود.

ب- نیاز بیانگر تقاضا نیست.

## گام چهارم

بر آورد عرضه نیروی انسانی (از منابع داخلی و خارجی)

## بر آورد عرضه نیروی انسانی (از منابع داخلی و خارجی)

❖ منظور از عرضه نیروهای انسانی، نیروهایی است که سازمان برای رفع نیازهای خود به آن دسترسی دارد.

### ❖ بر آورد عرضه نیرو از منابع داخلی

الف- فهرست موجودی مهارت‌های مدیریتی: در این مورد تهیه فهرست‌ها ممکن است تنها شامل مدیران و کسانی شود که برای تصدی پستهای مدیریتی در نظر گرفته شده‌اند.

ب- جدول جایگزینی: این جدول با استفاده از فهرست موجودی مهارت‌ها و فهرست موجودی مهارت‌های مدیریتی ترسیم می‌شود. جدول جایگزینی تصویر روشنی از وضعیت استخدامی افراد در سازمان یا در واحدهایی از سازمان به مدیر ارائه می‌دهد.

علاوه بر آن به وسیله آن می‌توان، بنا به مورد، عرضه و تقاضا را تعیین کرد.

# برآورد عرضه نیروی انسانی (از منابع داخلی و خارجی)

ج- نظر (برآورد) سرپرست: در این روش سرپرست هر واحد با توجه به اهداف واحد پیش بینی می کند که:

۱- چه وظایف و عملیات جدیدی باید انجام گیرد و به چه نیروهایی نیاز است.

۲- چه وظایف و عملیاتی را باید حذف کرد.

۳- وظایف و مسئولیت‌های فعلی چه تغییری خواهد کرد.

۴- به حجم عملیات چه مشاغلی باید افزوده شود و در نتیجه نیاز به اضافه کاری خواهد بود.

۵- از حجم عملیات چه مشاغلی باید کاسته شود و در نتیجه کارکنان آن وقت اضافه خواهند داشت.

۶- هزینه ها چه تغییری خواهد کرد و چه تأثیری در بودجه تعیین شده برای واحد خواهد داشت.

د- روش دلفای: در این روش یک سری پرسشنامه میان اعضا، توزیع و نظرهای آنها جمع‌آوری می‌شود و طی مراحل به اکثریت می‌رسد.

# برآورد عرضه نیروی انسانی (از منابع داخلی و خارجی)

## برآورد عرضه نیرو از منابع خارجی

- ❖ اگر در نتیجه این برآورد، معلوم گردد که نیروهای موجود در سازمان برای انجام دادن امور یا تصدی پست‌های سازمانی در آینده کافی نخواهند بود مسئولان سازمان باید به منابع خارجی، یعنی نیروهایی از خارج از سازمان متوسل شوند.
- ❖ میزان عرضه نیرو در بازار کار به وضعیت عمومی اقتصادی، بازارهای محلی کار و بازارهای تخصصی کار بستگی دارد.



## گام پنجم

مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی و تعیین  
سیاست‌های پرسنی سازمان بر اساس آن

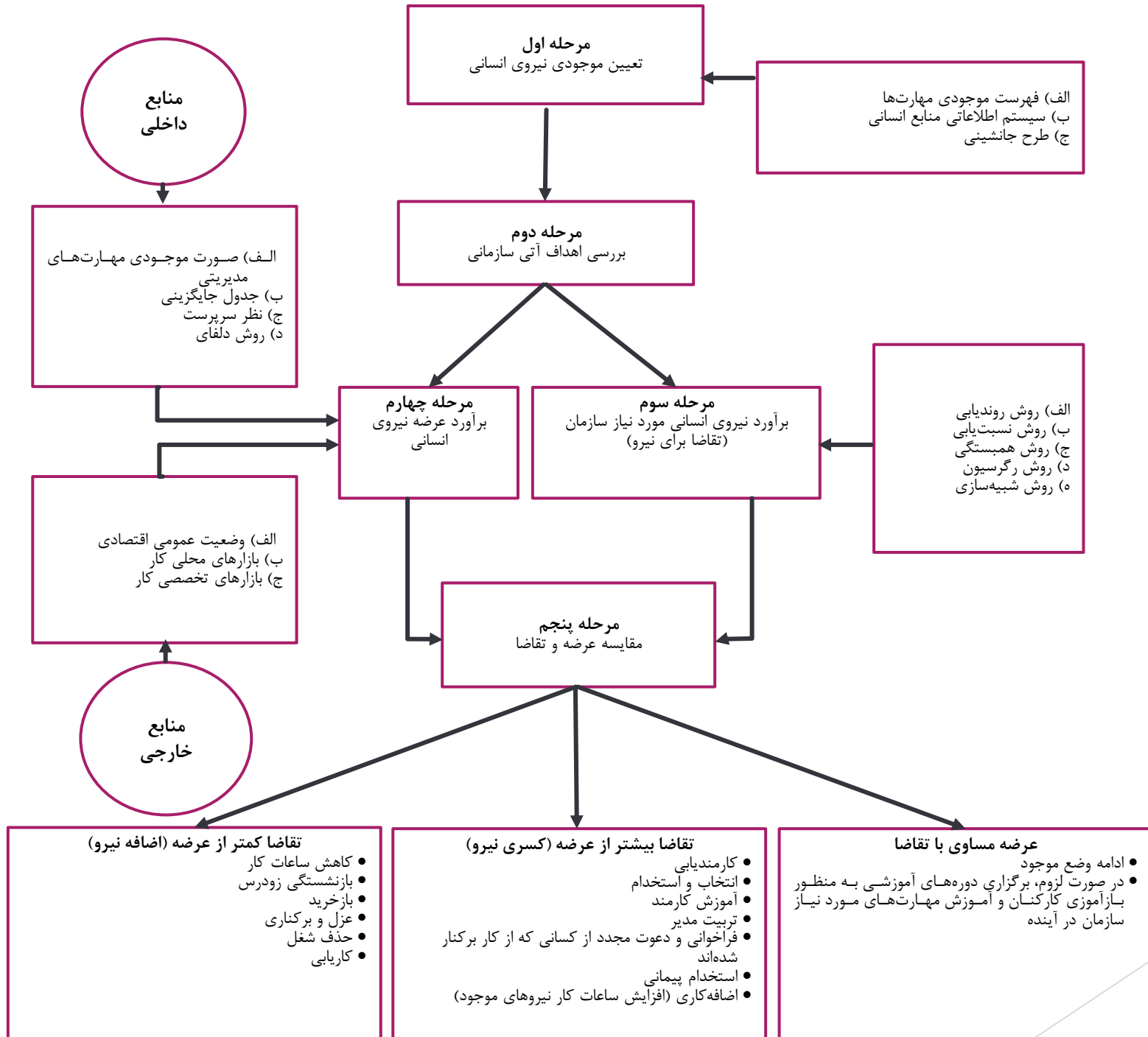


## مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی و تعیین سیاست‌های پرسنلی سازمان براساس آن

❖ **تقاضا با عرضه مساوی است:** تعداد کارکنان کافی است و لازم نیست اقدامی صورت گیرد. (دوره‌های آموزشی بخصوصی طراحی و برپا شود)

❖ **تقاضا بیشتر از عرضه است:** نیاز سازمان به نیرو بیشتر از تعدادی است که در حال حاضر در سازمان وجود دارد. در چنین وضعیتی علاوه بر تعیین تعداد نفرات، باید تخصص‌ها و مهارت‌های مورد نیاز بطور دقیق تعیین شود. (کارمندیابی، انتخاب و استخدام نیروهای جدید، آموزش کارکنان، تربیت مدیر و ...)

❖ **تقاضا کمتر از عرضه است:** سازمان برای نیل به اهداف خود در آینده به استخدام نیروی جدید نیاز نداشته و نیروهای موجود بیش از نیاز سازمان است. (کاهش نیروی مازاد) (برکناری، بازنشستگی زودرس و بازرخرد، کاهش ساعت کار، حذف شغل، کاریابی)



## محدودیت‌ها و مشکلات برنامه‌ریزی نیروی انسانی

- ❖ عدم امکان پیش‌بینی دقیق و قطعی پست‌های خالی سازمان در آینده (به دلیل تعداد مرگ و میر یا بازنشستگی فراتر از حد پیش‌بینی شده به خصوص در رده‌ی مدیریتی که همیشه لازم است یک جایگزین فوری برای آنها وجود داشته باشد)
- ❖ علی‌رغم پیش‌بینی نیازهای مربوط به نیروی انسانی در آینده، مدیریت فقط در شرایط خاص به آن عمل می‌کند.
- ❖ نبود دقت و تجربه‌ی کافی در واحدهای تابعه سازمان‌های بزرگ منجر به بروز انحراف در پیش‌بینی صحیح تعداد نیروی انسانی مورد نیاز می‌شود.

## محدودیت‌ها و مشکلات برنامه‌ریزی نیروی انسانی

- ❖ تعصبات و بی‌تفاوتی‌های (بی‌علاقگی‌های) کارفرما و کارکنان
- ❖ تعداد بسیار کم مدیران با نگرش مدیریت علمی که به اهمیت منابع انسانی در سازمان مانند سایر منابع مالی و فیزیکی توجه داشته باشند.
- ❖ استفاده بیشتر سازمان‌ها از شیوه‌های سنتی در تأمین نیازهای منابع انسانی
- ❖ بی‌سوادی در میان کارکنان و کمبود نیروی متخصص در کشورهای در حال توسعه

خلاصه

# منابع

مدیریت منابع انسانی. دکتر اسفندیار سعادت. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت). تهران. ۱۳۹۰

برنامه‌ریزی نیروی انسانی. تألیف آگاروالا، دی سنزو و استیفن رابینز. ترجمه و گردآوری حسین ابطحی و حشمت خلیفه‌سلطانی. کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت. ۱۳۸۶

حمزه خواستار، بهاره واثق، محبوبه رادمند، علی مهربانی کوشکی و میترا من‌آل‌آقا. نقش برنامه‌ریزی منابع انسانی در اجرای راهبرد سازمان. دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس. سال ششم. شماره ۲۳. خرداد و تیر ۱۳۸۸

Arthur Garson. New Systems of Care Can Leverage the Health Care Workforce: How Many Doctors Do We Really Need? *Academic Medicine*, Vol. 88, No. 12 / December 2013

Atul Grover, Lidia M. Niecko-Najjum. Physician Workforce Planning in an Era of Health Care Reform. *Academic Medicine*, Vol. 88, No. 12 / December 2013

Kelly E. Mahon, MA, Mackenzie K. Henderson, Darrell G. Kirch. Selecting Tomorrow's Physicians: The Key to the Future Health Care Workforce. *Academic Medicine*, Vol. 88, No. 12 / December 2013