



Examining patterns and processes of planning young manpower

Elham. Asghari¹, Masoud. Haghighi*², Ahmad. Vadadi³

1. PhD student PhD Student in Public Administration, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran

2. Assistant Professor, Department of Management and Accounting, Roodehen Branch, Islamic Azad University, Roodehen, Iran

3. Associate Professor, Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

ARTICLE INFORMATION

Article type

Original research

Pages: 441-454

Corresponding Author's Info

Email: mhaghighi67@yahoo.com

Article history:

Received: 2022/06/11

Revised: 2022/09/11

Accepted: 2022/09/22

Published online: 2022/10/04

Keywords:

Planning, human resources, planning model and process

ABSTRACT

Background and Aim: The analysis and forecasting of the need for a labor force, especially specialized forces, in the second half of the 20th century drew the attention of governments more and more. One of the human resource planning approaches is the modeling approach, which includes forecasting and scenario planning. In this article, an attempt has been made to provide a comprehensive model by analytically examining the human resources planning models. **Method:** Historical method has been used for this research. Historical research emphasizes collecting data related to the past from reliable sources and their analysis. **Results:** The collected data indicate that all the models are related to analyzing the current workforce and identifying the skills needed in the future to improve services and provide the organization's existential philosophy. Analysis of supply and demand, comparison between the current workforce and the workforce. The future and identification of shortages or surplus of human resources are common concepts in all models. **Conclusion:** Human resource planning, with its two hard and soft dimensions, satisfies employees and managers and allows the organization to use all resources optimally. Therefore, in order to comprehensive planning Human resources, human resources managers should be familiar with the policy and executive requirements of the organization, be in contact with all organizational units, be aware of the needs and demands of employees, and include all matters in short-term and long-term plans.



This work is published under CC BY-NC 4.0 licence.

© 2022 The Authors.

How to Cite This Article:

Asghari, E., Haghighi, M., & Vadadi, M. (2022). Examining patterns and processes of planning young manpower. *jayps*, 3(1): 441-454.



بررسی الگوها و فرآیندهای برنامه ریزی نیروی انسانی جوان

الهام اصغری^۱، مسعود حقیقی^{۲*}، احمد ودادی^۳

- ۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران
- ۲- استادیار گروه مدیریت و حسابداری، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران
- ۳- دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: علمی - پژوهشی صفحات: ۴۴۱-۴۵۴	زمینه و هدف: تحلیل و پیش‌بینی نیاز به نیروی کار، به ویژه نیروهای متخصص، در نیمه دوم قرن بیستم، بیش از پیش توجه دولت‌ها را به خود معطوف ساخت. یکی از رویکردهای برنامه ریزی منابع انسانی رویکرد مدل سازی است که شامل پیش‌بینی و برنامه ریزی سناریو است. در این مقاله تلاش شده است با بررسی تحلیلی مدل‌های برنامه ریزی نیروی انسانی، مدلی جامع ارائه شود. روش پژوهش: برای پژوهش حاضر از روش تاریخی استفاده شده است؛ پژوهش تاریخی بر جمع‌آوری داده‌های مربوط به گذشته از منابع معتبر و تحلیل آنها تاکید دارد. یافته‌ها: داده‌های گردآوری شده حاکی از آن است که تمام مدل‌ها با تحلیل نیروی کار فعلی و شناسایی مهارت‌های مورد نیاز آینده به منظور بهبود خدمات و تامین فلسفه وجودی سازمان ارتباط دارند. تحلیل عرضه و تقاضا، مقایسه بین نیروی کار فعلی و نیروی کار آینده، شناسایی کمبودها و یا مازاد نیروی انسانی از جمله مفاهیم مشترک در تمام مدل‌ها هستند. نتیجه‌گیری: برنامه ریزی نیروی انسانی با دو بعد سخت و نرم خود به صورت توامان رضایت کارکنان و مدیران را فراهم می‌کند و این امکان را به سازمان می‌دهد که از کلیه منابع سازمانی به صورت بهینه بهره‌برداری کند. لذا به منظور برنامه ریزی جامع منابع انسانی، مدیران منابع انسانی می‌بایست به الزامات سیاست‌گذاری و اجرایی سازمان اشراف داشته باشند، با کلیه واحدهای سازمانی در ارتباط بوده، از نیازها و خواسته‌های کارکنان آگاه بوده و تمامی موارد را در برنامه‌ها ی کوتاه مدت و بلند مدت لحاظ کنند.
اطلاعات نویسنده مسئول ایمیل: mhaghihi67@yahoo.com	
سابقه مقاله	
تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۳/۲۱	
تاریخ اصلاح مقاله: ۱۴۰۱/۰۶/۲۰	
تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۱/۰۶/۳۱	
تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۰۷/۱۲	
واژگان کلیدی برنامه‌ریزی، نیروی انسانی، الگو و فرآیند برنامه‌ریزی	

انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.
تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.



شیوه استناد به این مقاله

اصغری، ا.، حقیقی، م.، و ودادی، ا. (۱۴۰۱). بررسی الگوها و فرآیندهای برنامه ریزی نیروی انسانی جوان. *دوفصلنامه مطالعات روان‌شناختی نوجوان و جوان*، (۱): ۴۴۱-۴۵۴.

مقدمه

پیشینه اداره کارکنان در سازمان، ریشه‌ای کهن دارد اما آنچه روشن است تا قبل از ۱۹۰۰ میلادی نیروی انسانی منحصراً در برآوردن نیازهای کارفرمایان مفهوم پیدا می‌کرد و در دوران انقلاب صنعتی در انگلستان (۱۷۶۰م) کارفرما قدرت بلامنازع و کارگر فرمانبردار محض بود و به عبارتی انسان مفهوم می‌اقتصادی و ابزاری داشت. بتدریج با شکل‌گیری مباحث رفاهی در سال ۱۹۰۰ زمینه‌های تغییر در تلقی انسان اقتصادی به انسان اجتماعی پدیدار گشت و هرچه به قرن بیست و یکم نزدیک‌تر شدیم نقش تعیین‌کنندگی نیروی انسانی علیرغم پیشرفت فناوری بستر و برنامه ریزی و پیچیدگی اداره انسانی از اهمیت بالاتری برخوردار گردید (سیدجوادی، ۱۳۹۵) در چند دهه اخیر، بخش منابع انسانی نقش مهمی در استفاده موثر از منابع انسانی در سازمان و در نتیجه رسیدن به اهداف سازمانی مورد نظر داشته است (قمری، ۱۴۰۰) در این راستا استمرار اثربخش فرآیند تدوین چشم‌انداز تا تحقق اهداف سازمانی مطمئناً نمی‌تواند روندی سطحی، زودگذر یا تصادفی باشد. این روند در شرایط مطلوب نیازمند برنامه ریزی پیچیده کلیمه منابعی است که بدون آنها سازمان قادر به دستیابی به اهدافش نخواهد بود. این پیچیدگی در رابطه با منابع انسانی که از ویژگی‌های خاص خود برخوردار است مساله را پرچالش‌تر نیز می‌کند. در این میان سرعت تغییرات از متغیرهای کلیدی به حساب می‌آید که در ابعاد سازمانی بخصوص جنبه‌های انسانی می‌تواند بسیار تاثیر گذار باشد. انسان به عنوان ارزشمندترین و اثر بخش‌ترین دارایی هر سازمان، هیچگاه نمی‌تواند همانند منابع دیگر به سهولت جایگزین، حذف یا افزوده گردد. بنابراین فرآیند برنامه ریزی این منبع اصلی باید با دقت و وسواس خاصی به اجرا درآید (آگاروالا و همکاران، ترجمه ابطحی و همکاران، ۱۳۹۵) در واقع در فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی ابتدا ممیزی وضعیت صورت می‌گیرد که شامل تجزیه و تحلیل محیطی ارزیابی سازمانی است، نمود و نتیجه این ممیزی به پیش‌بینی نیروی انسانی مورد نیاز منجر خواهد شد. پس از برآورد نیروی انسانی موجود در سازمان و مقایسه بین

نیروی انسانی مورد نیاز و نیروی انسانی موجود برنامه آینده مدیریت منابع انسانی مشخص می‌گردد (محسنی، ۱۳۹۸) با توجه به چالش‌های پیش روی مدیریت منابع انسانی از جمله:

- جهانی شدن (دگرگونی در حرفه‌ها، رقابت بازار، رشد نیروهای پاره وقت، تفاوت‌های نژادی، تفاوت‌های سنی، سازماندهی)

* رشد، فناوری

* سرمایه فکری

* تغییر (در فناوری، استراتژی‌ها، فرهنگ سازمانی، ساختار)

- عدم شایسته‌سالاری

- برخورد گزینشی با تخصص افراد

- عدم شناخت نیازهای کارکنان

- توجه به بعضی از شغل‌ها

- تبعیض

- بی‌توجهی به مسائل رفاهی کارکنان

- عدم آگاهی کارکنان از نتایج عملکرد خود

- بی‌انگیزگی کارکنان

- فقدان عدالت در پرداخت

- بهبود اخلاق مدیریتی سازمان‌ها (اسدی و ذاکری، ۱۳۹۹)

از آنجا که امروزه منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و مهمترین سرمایه هر سازمان و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجاد‌کننده قابلیت‌های اساسی هر سازمان است، پس یکی از عمده‌ترین برنامه‌ریزی‌های سازمانی، برنامه ریزی منابع انسانی می‌باشد. عامل مهم برای وجود برنامه ریزی منابع انسانی، برنامه ریزی جهت‌نیل به نیازهای مهارتی، آموزشی و در نهایت بهسازی منابع انسانی است. بررسی روند تحول برنامه ریزی منابع انسانی در جهان نشان می‌دهد که در سالهای اخیر و در پیش‌بینی‌های آینده توجه بیشتری به انسان و نقش او در سازمان شده است و این امر به برنامه ریزی‌ها و ایجاد سیستم‌هایی که بتواند الزامات ناشی از این اهمیت را برآورده سازد انجامیده است. توجه بیشتر به آموزش و پرورش و برنامه ریزی مسیر شغلی، متناسب با قوانین و فرهنگ سازمانی برنامه ریزان

فرایندی 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. برنامه ریزی که در آن مدیریت، سازمان را در جهت هدایت می‌کند که تعداد مناسبی از افراد خاص در مدت زمان صحیح و در جای درست به کارهایی بپردازند که نتیجه آن، هم برای سازمان و هم برای افراد سازمان، منافع بلند مدت و حداکثر مزایا را به همراه داشته باشد. «کالمون» برنامه ریزی منابع انسانی را، به صورت دیگری تعریف می‌کند. به عقیده او این مفهوم فرایندی است که در آن شرایط و مقتضات و ابزار نیروی انسانی تعیین می‌شوند تا بتوانند برنامه‌های سازمان را اجرا کنند. آگاروالا و همکاران، ترجمه ابطحی و همکاران، (۱۳۹۵)

الگوها و فرآیندهای برنامه ریزی نیروی انسانی:

مدل دسنزو و رابینز (مدل کلاسیک)

در این مدل فرایند 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 سازمان)
- ۴- برآورد عرضه نیروی انسانی (از منابع داخلی و خارجی)
- ۵- مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی و تعیین سیاست‌های پرسنلی سازمان بر اساس آن (پنجه، ۱۳۹۳).

منابع انسانی را وادار می‌سازد که جوابگوی این نیازها بوده و سیستم‌ها و برنامه‌هایی طراحی کنند که مناسب باشد (پیدایی، ۱۳۹۸). لذا ارائه مدل جامع برنامه ریزی که تمام نیازهای سازمان را پوشش دهد در عصر حاضر ضروری است. بنابراین هدف از پژوهش حاضر بررسی الگوها و فرآیندهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی جوان بود.

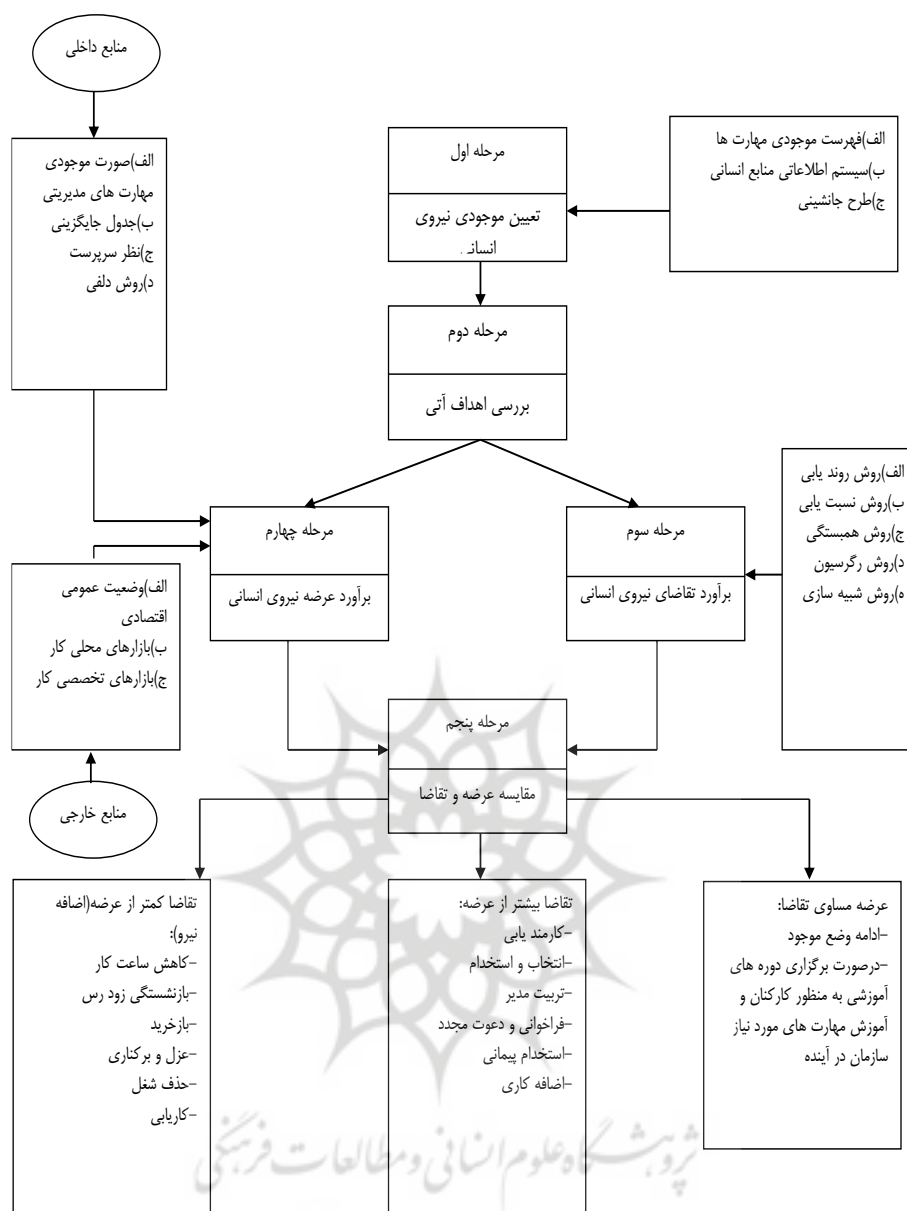
روش پژوهش

برای پژوهش حاضر از روش تاریخی استفاده شده است. پژوهش تاریخی بر جمع آوری داده‌های مربوط به گذشته از منابع معتبر و تحلیل آنها تاکید دارد. پژوهش تاریخی با نگاه تحلیلی به یک پدیده تاریخ مربوط به زمان گذشته را تبیین و اسرار زیادی را آشکار می‌کند. در این روش تلاش پژوهشگر، جمع آوری اطلاعات برای شناسایی یا ارزیابی حقایق گذشته خواهد بود (خلجی و همکاران، ۱۳۹۸)

یافته‌ها

در این قسمت داده‌های گردآوری شده مربوطه از منابع معتبر به طور خلاصه شرح داده شده است.

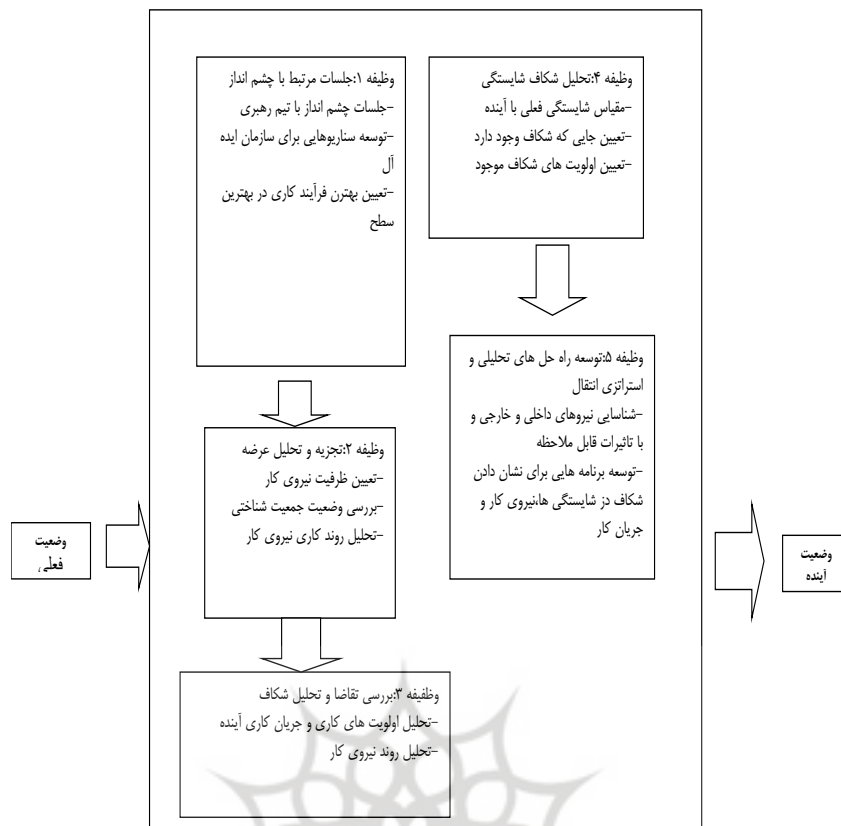
طبق نظریه «گسلر»، برنامه ریزی نیروی انسانی، فرایندی است شامل پیش‌بینی‌ها، توسعه و کنترل؛ که از طریق آنها یک شرکت مطمئن می‌شود که تعداد مناسبی از افراد را در مکان‌های متناسب و زمان مناسب و صحیح، برای انجام کاری خاص به کار گرفته است تا بیشترین دستاورد اقتصادی را حاصل کند. «وتر» برنامه ریزی منابع انسانی را به صورت دیگری تعریف می‌کند، او میگوید برنامه ریزی



شکل ۱. فرآیند برنامه ریزی منابع انسانی دستز و رایبیز (۱۹۸۸)

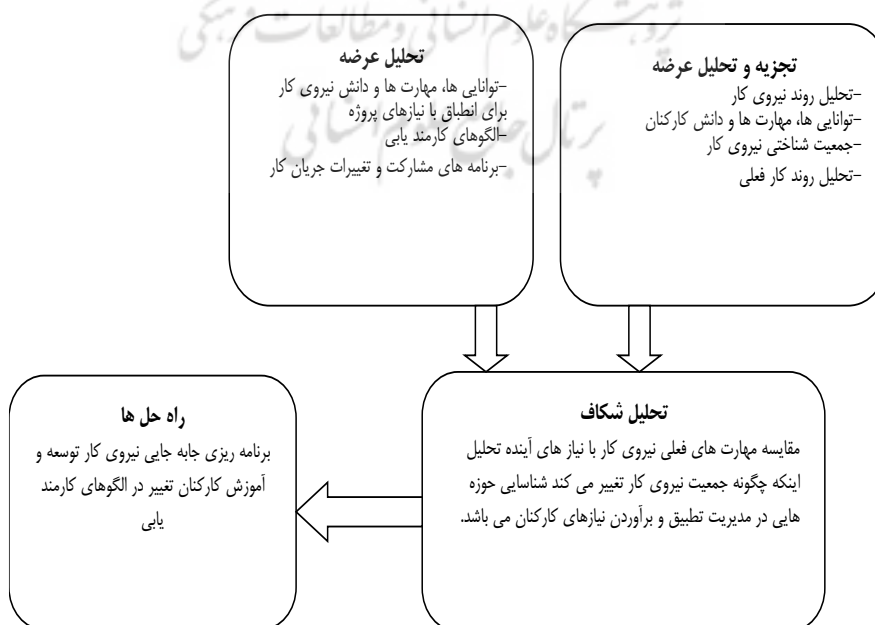
سازمان در مسیر و وضعیت مطلوب قرار می‌گیرد (حسنیان، شهامت؛ اطمانی، جعفر، ۱۳۹۳).

مدل ناسا: در این مدل با شناسایی وضع موجود و مقایسه ی آن با وضعیت آینده در پنج گامی که در شکل زیر نشان داده شده است، شکاف شناسایی شده پر می‌شود و



شکل ۲. فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی ناسا

مدل خدمات انسانی و بهداشتی: بخش ایالات متحده
 : بررسی این مدل نشان می‌دهد که فرایند برنامه ریزی نیروی انسانی تحلیل عرضه و تقاضا و تعیین شکاف و نهایتاً برنامه ریزی برای از بین بردن شکاف است. نکته قابل توجه در این برنامه ریزی، بررسی وضعیت فعلی و مطلوب نیروی انسانی با توجه به ابعاد توانایی، مهارت و دانش کارکنان می‌باشد (احمدی و همکاران، ۱۳۹۲)



شکل ۳. مدل برنامه ریزی نیروی کار HHS (مدل جامع برنامه ریزی نیرو انسانی)

بلا تصدی و یا برای کارمند یابی و یا استخدام افراد جدید یا برنامه ریزی جهت کلیه این موارد انجام می‌شود. وی همچنین در ادامه می‌افزاید که برنامه ریزی منابع انسانی می‌بایست جوابگوی نیروهای در حال تغییر جامعه از آن جمله نوآوری‌های تکنولوژیک، دسترسی به نیروی انسانی و سطوح مهارت و برآوردن الزامات مربوط به مقررات دولتی و تصمیمات قضایی نیز می‌باشد (آهون بر، علی، ۱۳۷۹).

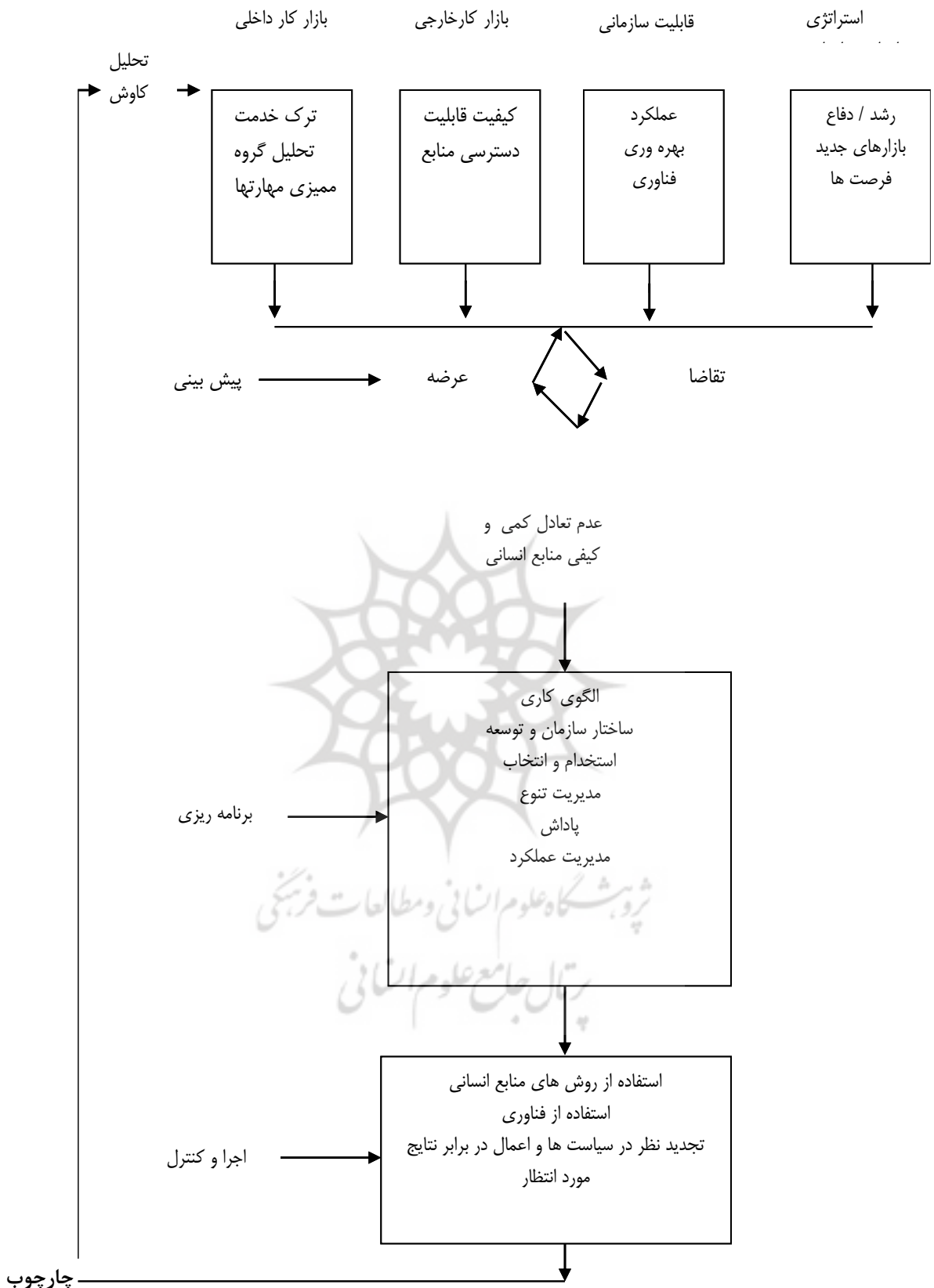
مدل فرنچ: وندل فرنچ در تعریف برنامه ریزی منابع انسانی آن را جزئی انفکاک ناپذیر از فرآیند استخدام منابع انسانی می‌داند و می‌گوید این زیر فرآیند شامل فعالیت‌هایی همانند تحمیل سطوح مهارت، تحلیل خلاهای فعلی و مورد انتظار که در اثر بازنشستگی، سلب مسئولیت، انتقالات، ترفیعات، مرخصی‌ها و یا دیگر دلایل ایجاد می‌شود، و تحلیل توسعه‌ها و محدود شدنهای فوق برنامه‌های جهت افزایش یا کاهش نیروی انسانی که شامل آموزش و تربیت کارکنان موجود، تبلیغ جهت مشاغل



شکل ۴. مدل فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی فرنچ

گردیده به منزله چهارچوب متداول منابع انسانی قرار می‌گیرد. این مدل دارای ۴ گام اصلی اساسی: تحلیل و کاوش، پیش بینی، برنامه‌های منابع انسانی، اجرا و کنترل است (فانی و شیر، ۱۳۹۷).

مدل براهام: از دیگر مدل‌های متداول، مدل براهام (۱۹۷۵) است که پیل بیم و کوربریج (۲۰۰۲) آن را تعدیل کرده اند. مدل مذکور که در نمودار زیر ارائه



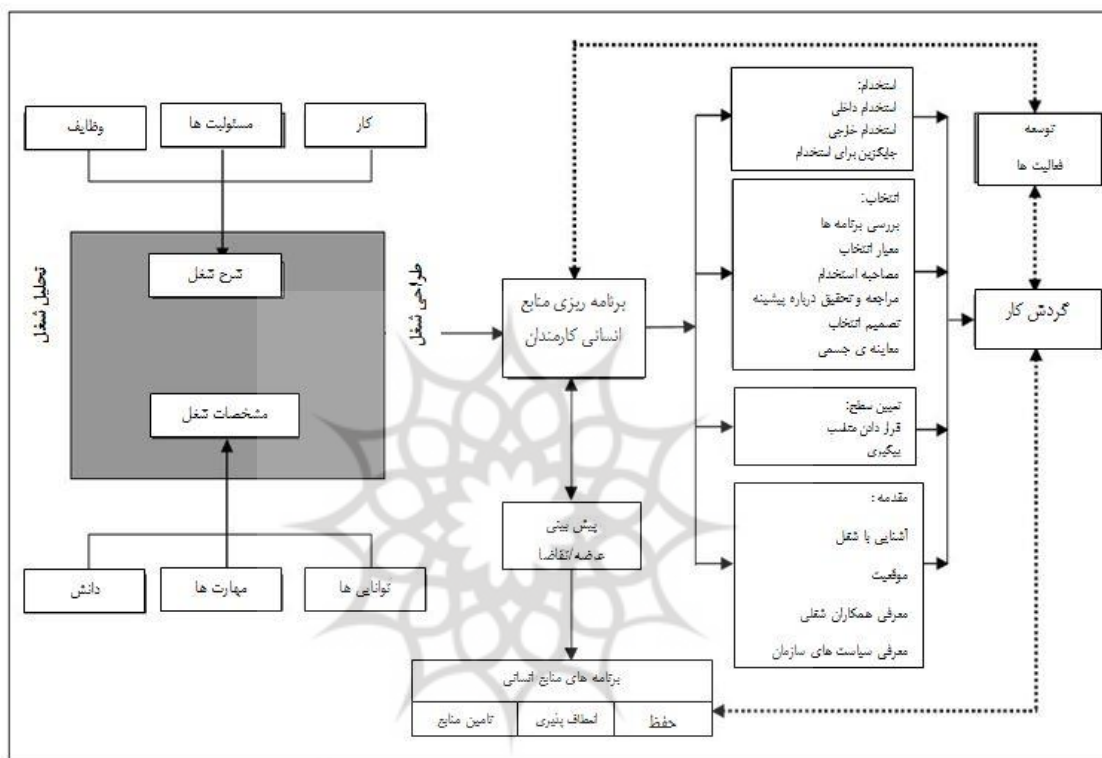
شکل ۵. برنامه ریزی متداول منابع انسانی

کشیده شده است. جنبه‌هایی که ورودی، خروجی و موارد دیگر را در رابطه کل روند با توسعه فعالیت‌ها توصیف میکند.

در حقیقت چهار مؤلفه در برنامه ریزی منابع انسانی قبل از برنامه ریزی منابع انسانی کارمندان وجود دارد، این مؤلفه‌ها عبارتند از: تجزیه و تحلیل شغل، شرح شغل، تخصص شغلی و طراحی شغل (جوزف آخگیه، ۲۰۱۳).

مدل برنامه ریزی نیرو انسانی اومانکانلن جوزف آخگیه

مدل برنامه ریزی منابع انسانی که مولفه‌ها و محدوده توسعه فعالیت‌های آن را نشان می‌دهد. موضوع مرتبط در برنامه ریزی منابع انسانی در شرایط مولفه‌ها گسترده است. با این حال، این روند در شکل زیر با رویه به تصویر



شکل ۶. مدل برنامه ریزی منابع انسانی آخگیه (۲۰۱۳)

در قالب نمودار زیر نشان می‌دهد (جهانیان، رمضان، ۱۳۸۸).

الگوی فلیپو

فلیپو (۱۹۹۹) بعد از نشان دادن شاخص‌های عرضه و تقاضا، فعالیت‌های مربوط به برنامه ریزی نیروی انسانی را

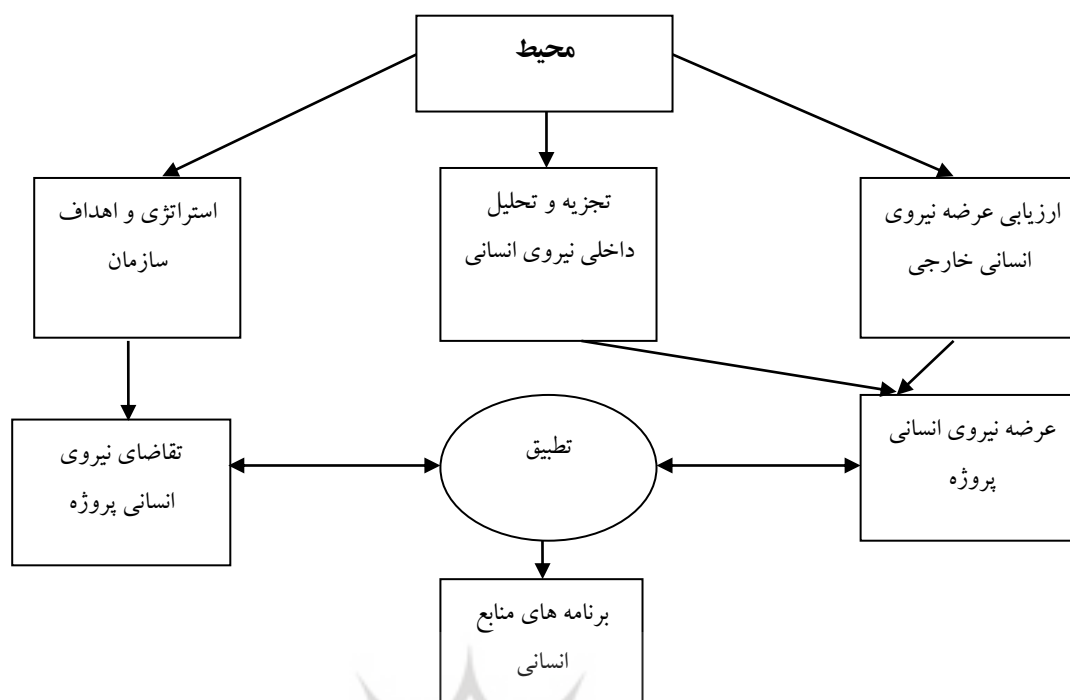


شکل ۷. الگوی برنامه ریزی منابع انسانی، فلیپو (۱۹۹۹)

مدل تورینگتون و همکاران

به طور سنتی، برنامه ریزی نیروی انسانی بر تعداد کارکنان و سطح و نوع مهارت‌های سازمان متمرکز شده است. یک مدل معمولی از برنامه ریزی نیروی انسانی سنتی در مدل تورینگتون و همکاران نشان داده شده است. در مدل تورینگتون تأکید بر تعادل بین تقاضا و عرضه است تا بتوانیم تعداد مناسب کارمندان را در زمان مناسب داشته باشیم. تقاضا تحت تأثیر استراتژیها و اهداف

تجاری است. عرضه از طریق کارمندان فعلی (از طریق محاسبه افراد مرخص شده، بازنشستگی، ترفیع و غیره) و در دسترس بودن مهارت در بازار کار پیش‌بینی می‌شود. تقاضا و عرضه با در نظر گرفتن طیف وسیعی از گزینه‌ها و برنامه‌هایی برای دستیابی به تعادل عملی امکان پذیر می‌شود. الگوهای بهینه استخدام و انتقال با به حداقل رساندن اختلافات مورد انتظار بین حالت‌های واقعی و اهداف ارجح تعیین می‌شود (راشد بلهاج و محمد توکات، ۲۰۱۳).



شکل ۸. مدل برنامه ریزی نیروی انسانی تورینگتون

مدل رنگریز

مدل رنگریز از پنج مرحله به شرح زیر تشکیل شده است:
 *مرحله اول: ارزیابی وضعیت نیروی انسانی موجود
 نخستین مرحله از مرحله HRP، ارزیابی وضعیت HR موجود سازمان است. این مرحله در واقع، تجزیه و تحلیل همه مشاغل موجود در سازمان از یک سو و تحلیل و ارزیابی مهارت‌های موجود در سازمان از سوی دیگر است. هنگام تجزیه و تحلیل مشاغل درباره کارهایی که واقعاً انجام می‌شود، مطالعه شده و معین می‌شود که این کارها چه وقت، کجا، چگونه، چرا و به وسیله چه کسی در مشاغل فعلی یا مشاغل جدید انجام می‌پذیرد.

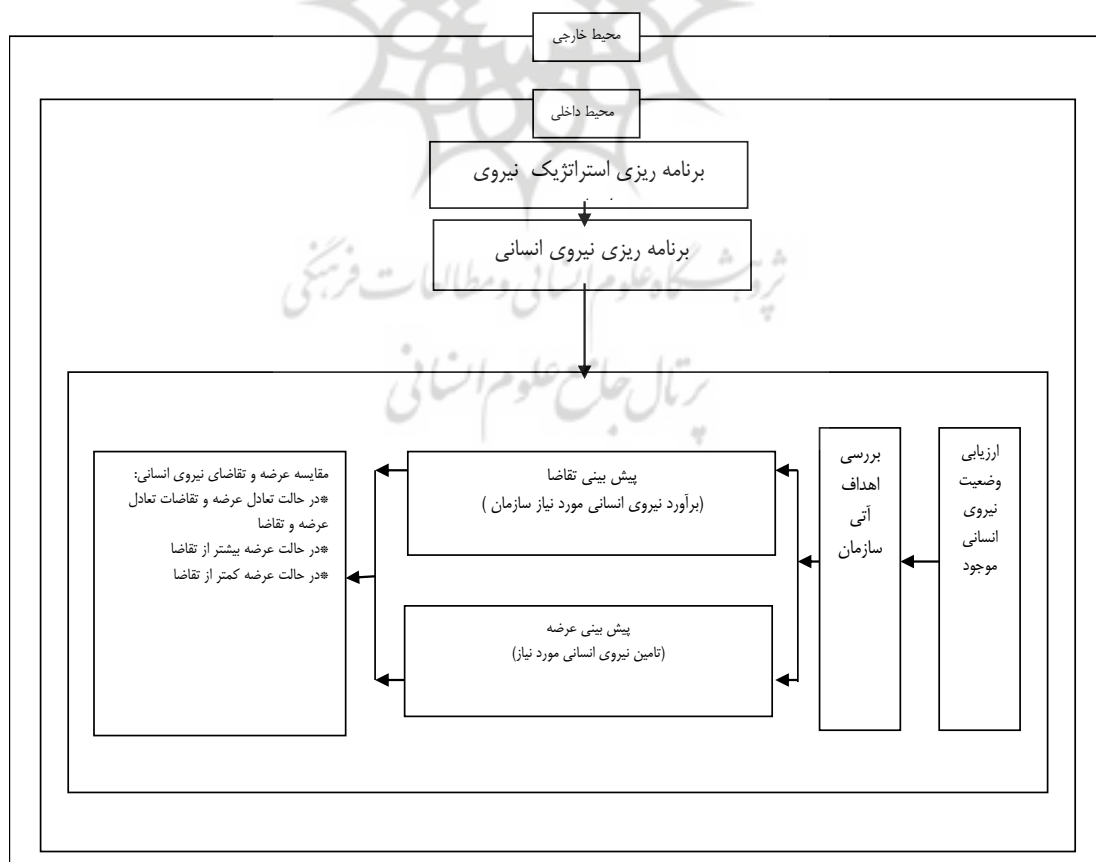
*مرحله دوم: بررسی اهداف آتی سازمان

هدف‌ها و استراتژی‌های آتی سازمان نیازهای سازمان را به HR تعیین می‌کند. به عبارت دیگر، تعداد و ترکیب HR متأثر از استراتژی‌های کلی سازمان است. میزان نیاز به HR بستگی به تقاضا برای محصولات یا خدمات سازمان دارد. زیرا، برآورد سازمان از مجموع درآمد یا حجم کلی خدماتی که باید بدهد، نمایانگر تعداد و ترکیب HR

مورد نیاز برای کسب درآمد یا خدمات رسانی مورد نیاز است. در برخی از موارد، این رابطه ممکن است معکوس باشد. زیرا، موقعی که عرضه مهارت‌های خاص مورد نیاز سازمان کم باشد، میزان دسترسی به HR واجد شرایط، سطح درآمد یا خدمات قابل ارائه را مشخص خواهد کرد. اما، در بیشتر موارد، هدف‌های سازمان و پیش‌بینی درآمد یا خدمات حاصل از تحقق آن هدف‌ها عاملی مهم در تعیین میزان تقاضا برای HR خواهد بود. در نتیجه ضروری است پیش از پیش‌بینی HR مورد نیاز برای آینده، مسیری که سازمان برای اجرای فعالیت‌ها باید بپیماید، به طور رسمی مشخص شود. این امر با پیش‌بینی فروش (درآمد) یا عرضه خدمات تحقق می‌یابد که به طور طبیعی شامل پیش‌بینی میزان خدمات و نحوه انجام آن و هم چنین میزان درآمد و شیوه به دست آوردن آن است. محصولات یا خدمات مشخصی که مدیریت برای فروش یا عرضه آن پیش‌بینی می‌کند، عاملی موثر در تعیین ترکیب HR مورد نیاز سازمان در دوره‌های آتی خواهد بود.

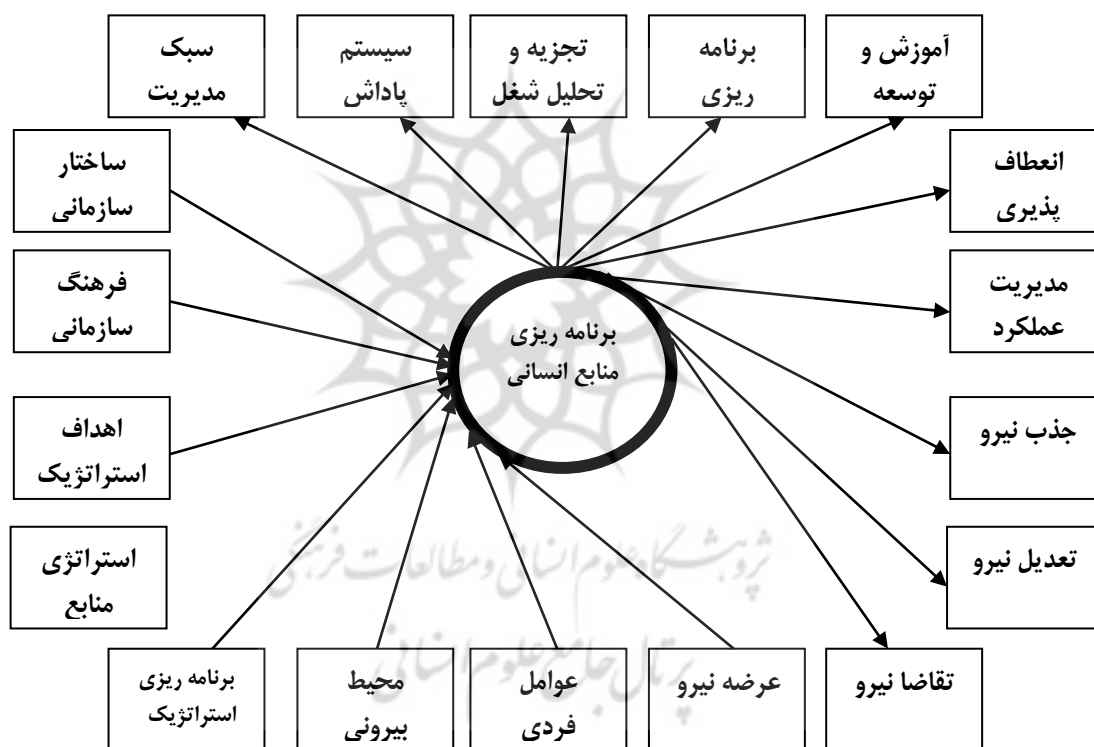
*مرحله سوم: برآورد نیروی انسانی مورد نیاز سازمان (پیش‌بینی تقاضا)
 اساسی‌ترین و فنی‌ترین مرحله از مراحل HRP پیش‌بینی تقاضا است. پیش‌بینی تقاضا به برآورد HR مورد نیاز آتی سازمان با توجه به برنامه‌های وظیفه‌ای، سازمانی و پیش‌بینی سطوح فعالیت‌های آتی در قالب روش‌های پیش‌بینی تقاضا اشاره دارد.
 *مرحله چهارم: تامین نیروی انسانی مورد نیاز (پیش‌بینی عرضه)
 بررسی چگونگی تامین نیروهای پیش‌بینی شده برای اشغال پست‌های بلاتصدی در سازمان اشاره به پیش‌بینی عرضه دارد. در این مرحله این پرسش مطرح است که افراد لازم را چگونه و از کجا می‌توان تامین کرد. سازمان می‌تواند HR مورد نیاز خود را در آینده را از میان کارکنان فعلی تامین کند و یا متوسل به منابعی شود که در خارج از سازمان وجود دارد. پس، می‌توان گفت HR مورد نیاز سازمان به طور معمول از دو منبع داخلی و خارجی تامین می‌شود.

*مرحله پنجم: مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی در مقایسه عرضه و تقاضای HR سه نکته اساسی را باید در نظر گرفت. این نکات عبارت‌اند از:
 ۱- زمانی که بین عرضه و تقاضای HR تعادل وجود دارد در این حالت سازمان هیچ عملی را انجام نمی‌دهد. هرچند، برخی از صاحب‌نظران معتقدند که در این مرحله باید به بهبود و بازسازی سازمان روی آورد.
 ۲- زمانی که بین عرضه و تقاضای HR عدم تعادل وجود دارد، لیکن این عدم تعادل به صورت عرضه بیش‌تر از تقاضا است. در این حالت مزاد HR وجود دارد و سازمان بایستی متوسل به استفاده از راه‌های کاهش HR شود.
 ۳- زمانی که بین عرضه و تقاضای HR تعادل وجود ندارد؛ لیکن، این عدم تعادل به صورت عرضه کمتر از تقاضا است. در این حالت کمبود HR وجود دارد و سازمان باید متوسل به استفاده از راه‌های افزایش HR شود (رنگریز، ۱۳۹۷).



شکل ۱۰. مدل برنامه ریزی نیروی انسانی رنگریز

تواند راه حل برون رفت از چالش‌های حال حاضرمدیریت منابع انسانی را برای سازمان فراهم کند. برنامه ریزی نیروی انسانی با دو بعد سخت و نرم خود به صورت توأمان رضایت کارکنان و مدیران را فراهم می‌کند و این امکان را به سازمان می‌دهد که از کلیه منابع سازمانی به صورت بهینه بهره برداری کند. لذا به منظور برنامه ریزی جامع منابع انسانی، مدیران منابع انسانی می‌بایست به الزامات سیاست گذاری و اجرایی سازمان اشراف داشته باشند، با کلیه واحدهای سازمانی در ارتباط بوده، از نیازها و خواسته‌های کارکنان آگاه بوده و تمامی موارد را در برنامه‌های کوتاه مدت و بلند مدت لحاظ کنند. در ادامه مدل نهایی پژوهش ارائه می‌گردد.



شکل ۱۱. مدل نهایی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر بررسی الگوها و فرآیندهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی جوان بود. تمام مدل‌ها با تحلیل نیروی کار فعلی و شناسایی مهارت‌های مورد نیاز آینده به منظور بهبود خدمات و تأمین فلسفه وجودی سازمان ارتباط دارند. تحلیل عرضه و تقاضا، مقایسه بین نیروی کار فعلی و نیروی کار آینده، شناسایی کمبودها و یا مازاد نیروی انسانی از جمله مفاهیم مشترک در تمام مدل‌ها هستند (فانی و شیرینی، ۱۳۹۷). در واقع برنامه ریزی نیروی انسانی با تحلیل وضع موجود، شناسایی چالش‌ها، نقاط قوت و ضعف منابع انسانی و در نظر گرفتن وضعیت مطلوب با ترسیم نقشه‌ای جامع، می

تعارض منافع

بنا بر اظهار نویسندگان، این مقاله حامی مالی و تعارض منافع ندارد.

منابع

احمدی، علی اکبر؛ فاضلی کبریا، حامد؛ و فقیه، محمد باقر. (۱۳۹۲). طراحی مدل مفهومی عمومی شاخصها و مؤلف

موازین اخلاقی

نویسندگان پژوهش حاضر بر خود لازم دانستند که از کلیه افرادی که در پژوهش شرکت نمودند.

سپاسگزاری

در پایان از تمامی شرکت‌کنندگان در این پژوهش کمال تشکر و قدردانی را داریم.

- داودی، علی؛ دانش فرد، کرم الله؛ و غلامی، عبدالخالق. (۱۳۹۹). ارائه الگوی برنامه ریزی منابع انسانی بخش عمومی با رویکرد اثربخشی و بهره وری سازمانی، فصلنامه مدیریت کسب و کار، (۴۵).
- رنگریز، حسن. (۱۳۹۷). تحلیل مسائل برنامه ریزی نیروی انسانی، موسسه کتاب مهربان نشر، چاپ دوم، پاییز
- سید جوادین، سیدرضا. (۱۳۹۵). برنامه ریزی نیروی انسانی، تهران، چاپ چهارم، انتشارات نگاه دانش.
- طائی، حسن. (۱۳۹۱). برنامه ریزی نیروی انسانی و مغایر آنها در شاخص‌های بازار کار، فصلنامه تازه‌های اقتصاد، (۱۳۶).
- فانی، علی اصغر؛ شیری، اردشیر. (۱۳۹۷). برنامه ریزی منابع انسانی، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، پژوهشکده تحقیق و توسعه علوم انسانی.
- قمری، وحید. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر برنامه‌های برنامه ریزی منابع انسانی در دستیابی به هدف استراتژیک بر عملکرد موثر و مزیت رقابتی شرکت، فصلنامه چشم انداز حسابداری و مدیریت، (۶۴)۴.
- محسنی، مصطفی. (۱۳۹۸). بررسی روش‌های برآورد (تفاضل) نیروی انسانی در سازمان دوفصلنامه تخصصی معارف اسلامی و مدیریت، (۱۰)۵.
- Akhigbe, O. J. (2013). Human resource planning: A key factor in ensuring the effectiveness and efficiency of organization. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 4(4), 388-396.
- Belhaj, R., & Tkiouat, M. (2013). A Markov model for human resources supply forecast dividing the HR system into subgroups.
- هه‌های برنامه ریزی نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی‌ها، فصلنامه راهبرد، (۶۶)۲۲.
- اسدی، اسماعیل؛ و ذاکری، محمد. (۱۳۹۹). چالش‌های مدیریت منابع انسانی در نظام اداری ایران؛ فصلنامه تخصصی سازمان اداری و استخدامی کشور تحول اداری، (۸).
- آگاروالا، دی سنزو، رابینز و دیگران. (۱۳۹۵). برنامه ریزی نیروی انسانی (در سازمان‌های دولتی، صنعتی و بازرگانی)، ترجمه ابطحی، سیدحسین؛ فرامرزی، صادق؛ و خلیفه سلطانی، حشمت. تهران: نشر فوزان.
- آهون بر، علی (۱۳۷۹). طراحی و تبیین مدل برنامه ریزی نیروی انسانی در شرکت شتاب خودرو، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تهران
- بهبودی گل خطمی، امیر؛ تقی زاده، هوشنگ؛ بافنده زنده، علیرضا. (۱۴۰۰). مدل برنامه ریزی منابع انسانی بانک مهر اقتصاد با استفاده از پویایی‌شناسی سیستم، فصلنامه خط مشی‌گذاری عمومی در مدیریت ۱۲ (۴۱).
- پدایی، میرمهرداد. (۱۳۹۸). برنامه ریزی منابع انسانی در بخش دولتی، کتابراه (نسخه الکترونیک).
- پنجه، مینا. (۱۳۹۳). بررسی عوامل سازمانی اثرگذار بر برنامه ریزی منابع انسانی در دانشگاه‌های غیرانتفاعی و ارائه مدل بهینه؛ مطالعه موردی: دانشگاه علم و فرهنگ، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علم و فرهنگ.
- توحیدی اصل، منصوره. (۱۳۹۸). ارائه الگوی عوامل موثر برنامه ریزی منابع انسانی بخش عمومی با رویکرد اثربخشی در سازمان دولتی، پنجمین کنفرانس بین‌المللی علوم مدیریت و حسابداری.
- جهانیان، رمضان. (۱۳۸۸). راهکارهای بهینه‌سازی برنامه ریزی نیروی انسانی آموزش و پرورش شهر تهران، دانش و پژوهش در علوم تربیتی - برنامه ریزی درسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)، (۲۴).
- حسینیان، شهمت؛ و اطمانی، جعفر. (۱۳۹۳). مدل مناسب برنامه ریزی نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی‌ها (مورد مطالعه: پلیس اطلاعات و امنیت عمومی ناجا). مدیریت منابع در نیروی انتظامی، (۲)۲.
- خلجی، حمید؛ احمدی، امیدعلی؛ و روشنایی، علی. (۱۳۹۸). مروری بر الگوها و رویکردهای نظری حاکم بر فضای برنامه ریزی توسعه در ایران، فصلنامه علمی (مقاله علمی پژوهشی) جامعه‌شناسی سیاسی ایران، (۴)۲، ۱۰۱۲-۱۳۸.