

الفصل الثاني

مهارات استقطاب وتعيين الموظفين

أولاً: الاستقطاب:

تأتي عملية استقطاب الموارد والكفاءات البشرية المؤهلة للانخراط في سلك الوظيفة والاستمرار فيها، بعد عملية تخطيط الموارد البشرية، وتتضمن عملية الاستقطاب النوعية بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، وتشجيع المؤهلين لشغل هذه الوظائف عن طريق تقديم طلبات التوظيف، وذلك عقب الإعلان عن الوظائف الشاغرة وشروط الالتحاق بها ومواعيد امتحاناتها، ولكي تكون عملية الاستقطاب ناجحة، لا بد أن تحكمها المبادئ التالية:

المبدأ الأول:

حتمية المركزية في الاستقطاب:

ينبغي أن يتركز الاستقطاب في إدارة واحدة سواء في يد شخص واحد أو مجموعة أشخاص حتى يكون هناك تركيز كاف في هذه العملية.

المبدأ الثاني:

معرفة طبيعة سوق العمل:

ينبغي على الإدارة أن تدرس طبيعة سوق العمل من حيث نوعية العاملين المرتقبين، أو نظرتهم للعمل، ويظهر ذلك من خلال:

1. حدود سوق العمل:

لا شك أن معرفة حدود سوق العمل يساعد الإدارة على تقدير العرض المتاح من العمالة المؤهلة والتي تستقطب منها ما تحتاجه من الموارد البشرية، وتتوقف حدود السوق على مؤهلات وأعداد المرشحين للوظائف الشاغرة.

2. المهارات المتاحة:

أى نوعية المهارات التى يمكن أن يوفرها السوق ويحتاجها العمل.

3. الظروف الاقتصادية:

لا شك أن الظروف الاقتصادية في سوق العمل تؤثر على عملية الاستقطاب، فنوعية الوظائف وظروف المرتبات في باقى المنظمات، وأيضا ندرة العمالة في السوق تؤثر في عملية الاستقطاب.

المبدأ الثالث:

حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الاستقطاب:

ينبغى باستمرار تحليل المصادر التى تم الاستقطاب منها، وذلك بغرض الكشف عن عدد من تم استقطابهم على مدى الفترات الزمنية الماضية، وكذلك الكشف عن درجة نجاح وفضل كل مصدر، ويتم التحليل كما ووصفاً، حيث قد تتيح بعض المصادر عدداً أكبر من المستقطبين ولكنها تكون ذا نجاح أقل.

ثانياً: الاختيار:

بعد أن يتم الاستقطاب على الوجه الأكمل، المفروض أن يتقدم للمنظمة عدد كاف من المؤهلين الذين يمكن أن نختار من بينهم من سوف يشغل الوظيفة الشاغرة فعلاً، والاختيار يتم وفق ما يسمى مبدأ الجدارة.

ويعتمد مبدأ الجدارة على حقيقتين رئيسيتين:

أ - أن الوظيفة ثابتة والموظف يتغير، وبالتالي فلا بد أن نبدأ بتحليل الوظائف وتحديد مواصفات ومؤهلات من يشغلها.

ب - أن يتقدم عدد كبير من الأفراد تتوفر فيهم الشروط المبدئية وتتعقد بينهم المسابقة أو الاختيار، ويتم الاختيار بناء على النتائج فقط لدون تدخل للاعتبارات الشخصية] وبذلك يتم اختيار الأفضل لشغل الوظيفة.

الاختبارات وأهميتها في عملية الاختيار:

تلجأ المنظمات الإدارية إلى استخدام الاختبارات التنافسية المفضلة بين المتقدمين ويعتبر الاختبار من أهم المعايير الأساسية والموضوعية في عملية الاختيار والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:-

1. اكتشاف صفات لا يمكن التعرف عليها من خلال فحص الشهادات الدراسية أو من سجل الخدمة السابقة.

2. استبعاد أي تحيز من جانب الإداريين الذين بيدهم اتخاذ قرارات التعيين.

3. إقناع المتقدمين للوظيفة بسلامة إجراءات الاختبار والتعيين وإبعاد العنصر الشخصي من التدخل في تقويم المتقدمين للوظيفة.

ثالثاً: التعيين:

تقوم إدارة شؤون الأفراد بتنفيذ معظم خطوات الاختبار ويشترك مديرو الإدارات في عملية الاختبار، أما سلطة التعيين فتكمن عادة في جهة مركزية، وبالنسبة للتعين في الوظائف العليا القيادية فيختص مجلس الإدارة بسلطة التعيين فيها.

و يواجه صاحب العمل العديد من المسائل الشائكة المتعلقة بالتوظيف، على سبيل المثال ، الوصف الوظيفي ، جداول المرتبات ، قواعد العمل ، الحوافز ، التعيين ، إجراء المقابلات ، التدريب ، الإشراف ، التقييم، وقرار الاحتفاظ بالموظف أو فصله.

هناك أيضاً مجموعة كبيرة من القوانين والأنظمة التي تواجه صاحب العمل والتي تتضمن الآتى:

- قانون الحقوق المدنية.
- قانون تكافؤ فرص العمل.
- قانون علاقات العمالة الوطنية.
- قانون معايير العمالة المنصفة.
- قانون ضمان دخل الموظف عند التقاعد و قانون إصلاح المعاشات.
- قانون الإجراءات الموحدة لتسوية الميزانية.
- قانون الصحة والسلامة المهنية.
- قانون الحق في المعرفة الكيميائية.
- قانون التمييز على أساس السن في التوظيف.
- قانون خاص بإبقاء مكان العمل خال من المخدرات.
- قانون مساعدة المحاربين.
- قانون إشعار العمالة بالتعديل وإعادة التدريب.
- قانون الأمريكيين المعاقين.

وبالطبع هناك التقارير الكثيرة الخاصة بالرواتب والأجور والتي يتطلب تسليمها لدائرة الإيرادات الداخلية وكلها تتعلق بالتوظيف والتصرف السليم في مكان العمل.

هذا الكتاب يقترح خطوط إرشادية من أجل ابتكار سياسات للتوظيف من شأنها أن تتواءم مع احتياجات العمل الخاصة بك، كما يقترح أيضاً بدائل للتخفيف من أعباء الإدارة والتشغيل.

تعيين الموظفين بالمؤسسة

إن جودة العمل من جودة الموظفين المعينين به. وحتى تدير متجرك الصغير بفاعلية ، عليك أن تأخذ وقتك في البحث عن الموظفين وتعيينهم.

إن هذا الجزء من الكتاب يناقش عملية توظيف العمالة في متجر صغير للتجزئة أو للخدمات. كما يطرح بعض المواضيع المهمة مثل : وضع سياسات إدارة شؤون الأفراد ، تحديد المهارات اللازمة للعمل ، إيجاد المتقدمين لشغل الوظائف ، تطوير استمارات التعيين، وإجراء المقابلات مع الموظف المحتمل.

يعد التوظيف مسألة حيوية لأي مؤسسة أو عمل تجارى، بصرف النظر عن حجم ذلك العمل. و تتحمل جميع المؤسسات نفس المخاطر عند التعاقد مع أى موظف جديد ، ولكن كلما كان العمل أصغر حجماً كلما كانت النتائج المترتبة على تعيين (ثم فصل) الموظف الغير مناسب، والمتمثلة في ضياع الوقت والمال، أكبر.

وقد طورت المؤسسات الكبرى إجراءات و وسائل توظيف فعالة للتقليل من تلك المخاطر. وإذا كنت أنت أيضاً ، كمالك ومدير لمؤسستك ، تريد إدارة عمليات التشغيل بفاعلية ، فعليك تطبيق وسائل جيدة للتوظيف.

وضع سياسات شئون الأفراد

أولاً اعرف نفسك. ادرس جيداً العمل الذى تشتغل به. اعرف نقاط الضعف ونقاط القوة فى أفراد المؤسسة ، وحاول أن تتوقع كيف ستتعامل مع المواقف التى قد تنشأ عند التشغيل اليومى لعملك. قم بتوحيد بعض الأمور مثل عدد ساعات العمل ، تسجيل حضور العاملين وإنصرافهم ، الأجازات مدفوعة الأجر ، العطلات ، قواعد السلوك والملبس و الأجور ، الترقيات ، ساعات العمل الإضافية ، إجراءات الإنفصال ، التعويضات ، خطط المعاش والتقاعد ، مزايا الرعاية الصحية، وإجراءات التظلم. لا تترك تلك المسائل لمزاج المشرف. قم بوضع إجراءات للتوظيف والتدريب للحصول على النتائج التى تريدها.

عندما تنتهى من وضع تلك السياسات التى تخص شئون الأفراد ، قم بكتابة تلك السياسات التى تؤثر فى الموظفين وإعطاء كل موظف نسخة من تلك السياسات. بالنسبة للمشروعات الصغيرة ، قد يتكون ذلك التقرير من صفحة واحدة أو صفحتان مطبوعتان. أما بالنسبة لعمليات التشغيل الأكبر ، فتعتبر تلك السياسات قلب دليل المستخدم. إن وجود تلك السياسات مكتوبة يعتبر أمر مهم جداً من شأنه أن يساعد على حل الأمور الصغيرة سريعاً. أما فى الحالات الأكثر تعقيداً ، فتعتبر تلك السياسات قوة نافذة فى حالة اللجوء للمحاكم.

فكر فى الاستعانة بسياسات مكتوبة فى النواحي التالية :

عدد ساعات العمل. ادرس عدد ساعات العمل الأسبوعية ، وعدد أيام العمل الأسبوعية ، بجانب العمل فى المساء وفى العطلات، وكيفية محاسبة الموظف لكل من ساعات العمل العادية والساعات الإضافية. فإن دفع الكثير فى ساعات العمل الإضافية كأجر استثنائى يقلل من الأرباح. ويمكنك، مع التخطيط المناسب ، أن تنظم عمل الموظفين لخفض الوقت الإضافى إلى الحد الأدنى. أما فى فترات ذروة العمل، فقم بالاستعانة بمساعدة موظفين غيرمتفرغين يتقاضون رواتبهم حسب المعدلات العادية.

الحوافز. إن الجزء الأكبر من دخل موظف المبيعات يجب أن يأتى عن طريق راتب أساسى منافس لأى راتب قد يعرض عليه من أي مؤسسة أخرى محلية. ومن الممكن تكملة ذلك الراتب الأساسى بنوع من الحافز، مثل عمولة مبيعات صغيرة أو من خلال خطة للمكافآت عند الوصول بالمبيعات إلى الحصص المطلوبة. حاول أن تربط ما بين تلك الحوافز وبين أهدافك وأهداف موظفى الشركة. وعند اختياره لأى من تلك الوسائل ، احرص على تفهم جميع الموظفين تماماً لها.

المزايا الإضافية للموظفين. فكر فى منح الموظفين بالشركة تخفيضات على البضائع ، تأمين مجاناً على الحياة ، تأمين صحى ، خطة للمعاش، أو دفع رسوم التعليم لأولادهم فى المدارس أو الجامعات. وفكر أيضاً فى مشاركة بعض من التجار الآخرين فى تطوير خطة تختص بحالات العجز أو تعويضات الإصابات الجماعية. إن تلك الخطط قد تعكس تخفيضات كبيرة فى التكاليف.

التقاعد. ما هي برامجك الخاصة بالمزايا الممنوحة للعاملين عند التقاعد و التي تعتبرتكملة لبرامج الضمان الاجتماعى، مثل الخطط الخاصة بالمعاشات وخطط تأمين الراتب السنوى ؟

الأجازات. ماهى مدة الأجازات الممنوحة للعاملين ؟ هل ستقوم بتحديد وقت معين فى السنة للقيام بتلك الأجازات ؟ هل ستكون تلك الأجازات مدفوعة الأجر أم لا ؟ هل ستمنح الموظفين بعض الأيام عند الحاجة الشخصية أو فى حالة وجود مشاكل طارئة فى العائلة، أو فى العطلات الرسمية، أو فى الأيام الانتخابية ؟ ماذا عن الأيام الخاصة بالعبادات الدينية أو أيام السبت والأحد ؟ ماذا عن الساعة المخصصة يومياً للغذاء أو الفترات المخصصة للراحة من العمل فى خلال اليوم ؟ ماذا عن مهمة أى موظف كمحلف فى أي قضية أو خدمته فى وحدات الدوريات الجوية المدنية ؟

التدريب. تأكد من حصول كل موظف على التدريب الكافى على الوظيفة. و تقع مسئولية التدريب فى المشروعات الصغيرة على عاتق مالك و مديرالعمل. وإذا كان لديك رؤساء للأقسام، فاحرص على أن يفهم كل منهم أهمية أن يكون معلماً جيداً، و أن يجد الوقت لتعليم الموظفين الجدد ما قد يخفى عليهم.

المراقبة. من الأفضل دائماً أن يكون هناك فترة لمراقبة أو إختبار الموظف الجديد، وتكون تلك المدة من 60 إلى 90 يوماً للتأكد من صلاحية ذلك الموظف للوظيفة. وخلال تلك المدة يمكن تحديد المشاكل الممكن حدوثها ومعالجتها. كما أن فترة المراقبة مفيدة فى تصحيح المشاكل الجسيمة فىالأداء والتي قد تنشأ أثناء العمل.

التظلمات والشكاوى. بصرف النظر عن مدى جودة العمل الذى تقدمه ،

لابد وأن تنشأ صراعات بين الموظفين. استعد لتلك الشكاوى وقم بوضع إجراءات محددة للتعامل معها. فكر فى حق الموظف فى طلب إعادة نظر، وقم باتخاذ القرارات المناسبة من خلال التحكيم بواسطة طرف ثالث.

الترقيات. فكر فى مسألة الترقيات التى تتضمن الزيادة الطبيعية فى

الأجور والرواتب ، والتغيرات فى المسميات الوظيفية ، وتأثير نمو مؤسستك على تقدم العامل أو الموظف. أما بالنسبة لسياستك الخاصة بالتدخين أثناء العمل أو فى الممتلكات الخاصة بالمؤسسة ، فيجب أن تكون واضحة وأن تعمل على إرسائها.

تعاطى المخدرات. إن تعاطى المخدرات أو الكحوليات أثناء العمل دائماً ما

يكون سبباً للفصل ، وخاصة عند تحذير العامل أكثر من مرة من قبل (سوف تحدد سياساتك المكتوبة عدد التحذيرات المطلوبة). ولكن ماذا عن تعاطى تلك المواد خارج العمل وتأثيرها على أداء الموظف من خلال الإرهاق ، التغيب عن العمل ، عدم الانتباه ، تقلب المزاج ، و الحوادث التى كان من الممكن تفاديها.. الخ ؟ هل أنت على دراية بالخدمات الاجتماعية المحلية المتوافرة لمساعدة الموظفين المضطربين ؟ إن سياستك الخاصة بتعاطى تلك المواد يجب أن تكون واضحة ، كما يجب أن تعمل على إرسائها.

المسئوليات الخاصة بالأمن والسلامة. يتحمل كل موظف بعض المسئوليات

فى المساعدة على الحفاظ على سلامة وأمن الظروف المحيطة بالعمل ، على سبيل المثال ، فتح أبواب العمل فى الصباح أو غلقها فى الليل ، مراقبة آلة تسجيل النقد ، الانتباه إلى سرقة السلع من المتجر ، أو مراعاة الظروف التى قد تتسبب فى حادثة ، بجانب معرفة ما يجب عليه عمله عند حدوث سرقة أو

أى حالات طارئة أخرى. يجب على برنامج التدريب الخاص بك أن يتضمن كل تلك المعلومات.

الملبس. هل تفرض علي موظفيك ارتداء زي موحد؟ من المسئول عن إحضار و دفع ثمن الزي ، أنت أم العامل ؟ هل لديك اشتراطات معينة فى ملابس الموظفين ؟ يجب أن تكون تلك النقاط واضحة مثلها مثل اشتراطات السلامة والصحة العامة.

الاستعمال الشخصى لمعدات ومرافق الشركة. يمكن لأى موظف أحياناً أن يطلب استعمال المعدات أو المرافق الخاصة بالشركة ، مثل التليفون ، آلة تصوير المستندات ، آلة الفاكس ، الكمبيوتر ، الآلة الكاتبة أو أى أدوات أخرى. يجب أن تكون حدود أو موانع الاستعمال لتلك المرافق واضحة من البداية عند توظيف أى شخص.

سرية المعلومات. ما تراه أو تسمعه هنا ، يظل هنا !! إنها كلمات تحذير جيدة لكل موظف من أجل حماية العمل والعملاء أيضاً. أما الشائعات والاستنتاجات الخاطئة التى تعتمد على معلومات غير وافية ، و التكهنات أو المناقشات السابقة لأوانها لخطط الشركة فمن الممكن أن تؤذى الشركة أو تدمر عملاءها. يجب عليك تحذير الموظفين من تلك الأخطار.

التقييم الشخصى. يجب عليك أن تقيم أداء كل موظف من حين لآخر. ولكن ، أى العوامل ستضعها فى الاعتبار ؟ هل ستسأل الموظف عن رأيه فى أدائه لعمله و كيف يستطيع تحسين ذلك الأداء أو كيف يحسن من أداء عملية التشغيل ككل ؟ هل ستناقش تقييمك الشخصى للموظف معه؟ هل ستقوم بالتصويه عن الأخطاء الجسيمة كتابياً وتضع موعداً نهائياً لتحسين الأداء (انظر الجزء الخاص بالمراقبة سابقاً) ؟ هل ستقوم ببعض التعديلات

فىالمرتببات وكتابة بعض التوصيات فى مجال التدرىب بناء على استعراضك للتقىيم ؟

إنهاء العقد. بالرغم من كون الفصل شىء كرىه بالنسبة لكثير من أصحاب الأعمال ، إلا أنه من الحكمة أن يكون لديك سياسة مكتوبة بخصوص عدة موضوعات مثل الفصل ، حقوق الأقدمية ، تعويضات إنهاء الخدمة ، والشروط التى تجيز الفصل العاجل . إن ذلك التدرىق من شأنه أن يحدد مسؤلىاتك تجاه المطالبة بتعويضات للبطالة أوأى قضايا مدنية محتملة.

تحدىد المهارات اللازمة للعمل :

إن براعة إىجاد الموظف المناسب للعمل تكمن فى تحدىد ما هى المهارات اللازمة التى يحتاها العمل. وعندما تدرك ما تتطلبه أى وظيفة من مهام ، يمكنك أن تبحث فى استمارات التوظف عن ما يناسبها من مهارات وخبرات.

إن أول خطوة فى تحلىل أى وظيفة هى محاولة وصفها. فلنفرض مثلاً أنك مالك ومدر مثقل بالأعمال ، تفكر فى البحث عن أحد الموظفين لتخفىف بعض المسؤلىات والمهام من على كاهلك. انظر إلى المهام التى تقوم بها وقم بتحدىد نقاط القوة ونقاط الضعف فىك.

فلنفرض أنك تحتا إلى بعض المساعدة فى المكتب. الهاتف يزعجك باستمرار ، والخطابات التى تحتا إلى الرد عليها تتراكم ، وهناك الكثير من البضائع التى تحتا إلى إصدار أمر طلب.

حىنما يكون لديك وصف وظيفى مكتوب ، ابدأ فى التفكر فى نوع المهارات التى تحتاها تلك الوظيفة وما هو أدنى مستوى للمهارة يمكنك

تقبله. وبالرجوع إلي المثال السابق ، نفترض أنك تريد توظيف سكرتير لعمل تلك المهام ، ولكن الحصول على سكرتير شيء مكلف لندرتهم فى المنطقة المحيطة بعملك ، أما من لديه الخبرة في استعمال برامج الكمبيوتر الكتابية فهو أكثر ندرة ، وقد يكلف الشركة نفس تكلفة السكرتير. ولذلك قد يبدو أن تعيين كاتب للآلة الكاتبة أسهل وأرخص من تعيين سكرتير أو تعيين من لديه الخبرة في استعمال برامج الكمبيوتر الكتابية. هناك العديد من طلبة المدارس الثانوية الذين يمتلكون المهارات المناسبة لاستعمال الآلة الكاتبة ، وهناك الكثير منهم ممن يبحثون دائماً عن وظائف للعمل فيها كغير متفرغين.

هناك نقطة إضافية أخرى. عندما تبدأ فى البحث عن شخص مناسب للوظيفة ، تأكد من الصياغة السليمة لما تريده. لنقل مثلاً أنك قد أعلنت عن حاجتك إلى موظف مبيعات ، فما هى الشروط التى يجب أن تتوافر فى المتقدم للوظيفة ؟ هل يجب عليه أن يعرف كيف يحسب إيرادات المبيعات بدقة ، أم يحتفظ بقائمة للعملاء ويستخدمها لترويج منتجات الشركة ، أم يدير المتجر فى غياب المالك؟ إن تلك الوظيفة ، موظف مبيعات ، تعنى مهام مختلفة حسب اختلاف حاجة العمل. تأكد من أنك تعرف أى المهارات يجب أن يمتلكها الموظف المرتقب وأى المهارات يمكنه أن يكتسبها ويتعلمها منك.

إيجاد المتقدمين لشغل الوظائف:

عندما تقوم بتحديد المهارات اللازمة للعمل ، تصبح جاهزاً للإتصال بالمصادر التي من شأنها مساعدتك على توظيف طالبي العمل.

تحتوى كل ولاية على خدمات للتوظيف (تسمى أحياناً خدمة إيجاد الوظائف أو العمل العام ، مكتب البطالة ، أو وكالة الأمن الوظيفى). وكل هذه الخدمات تتبع خدمات التوظيف الحكومية والتي تكون على استعداد لمساعدة أصحاب العمل الذين يحتاجون للعمالة.

سوف تقوم تلك الخدمات بفرز المتقدمين عن طريق إعطائهم اختبارات للقدرات (إذا ما كانوا يمتلكون المهارات التي تشترطها). أما اجتياز تلك الاختبارات فيعنى قدرة المتقدم على تعلم العمل ، ولذلك كن دقيقاً عند اشتراكك للمهارات التي تحتاجها.

وهناك أيضاً الوكالات الخاصة المعنية بالتوظيف ، والتي تساعدك على تعيين الموظف المناسب ولكن على صاحب العمل أو المتقدم للوظيفة أن يدفع للوكالة مقابل تلك الخدمات.

أما وضع لافتة " مطلوب موظفين " على النافذة الأمامية ، فتعتبر إحدى الوسائل للحصول على متقدمين لشغل الوظائف. إن مساوئ تلك الوسيلة تنحصر فى تقدم بعض الأفراد الغير مؤهلين لشغل تلك الوظيفة ، فى الوقت الذي لا تستطيع فيه أنت أن تقوم بإجراء المقابلات وإدارة العمل فى نفس الوقت.

إن الإعلان فى الجريدة بإمكانه أن يصل إلى شريحة كبيرة ممن يبحثون عن عمل ، ويمكنك فرزهم عندما تتاح لك الفرصة. أما إذا تضمن

الإعلان رقم الهاتف الخاص بالشركة ، فسوف ينتهى بك الأمر إلى قضاء الوقت في الرد على الهاتف بدلاً من إدارة العمل والتعامل مع العملاء. إن استخدام رقم صندوق البريد فى الإعلان يكفل حماية هويتك أثناء فرزك للاستثمارات.

تعتبر المدارس أيضاً مصدراً جيداً للمتقدمين للوظائف. ومن الممكن أن يكون للمدرسة الثانوية المحلية برنامج توزيعى للتعليم يستطيع بمقتضاه الطلاب أن يعملوا لديك لبعض الوقت بينما هم يتعلمون الكثير عن عملك. هناك الكثير من الطلاب الذين عملوا لبعض الوقت أثناء دراستهم ثم أصبحوا فيما بعد عند تخرجهم موظفين دائمين فى نفس الشركة.

ويمكنك أن تجد المتقدمين لشغل الوظائف عن طريق الاتصال بأصحابك ، جيرانك ، عملائك ، مورديك ، الموظفين الحاليين ، الهيئات المحلية المعنية بالتوظيف ، نوادى الخدمة التى تنتمى إليها أو حتى أي قاعدة حربية قريبة منك، حيث من الممكن أن يكون هناك أفراد على وشك ترك الخدمة و يقومون بالبحث عن عمل. أما سلبيات استخدام هذا الأسلوب فتعكس في تأثير النوايا الحسنة لتلك المصادر إذا ما قاموا بالتوصية لصديق لم توظفه، أو إذا ما قمت بفصل ذلك الشخص الذى أوصوا به فيما بعد.

إن اختيارك لوسيلة التوظيف تعتمد على نوع عملك ، موقعك، وعلى شخصيتك. فهناك العديد من المصادر التى تستطيع الاختيار منها. فإذا كنت على استعداد لاستثمار الوقت والجهد، فسوف تجد المتقدم المناسب للوظيفة صاحب المهارات اللازمة للعمل.

استمارات التقدم لشغل الوظائف

إن تعيين موظف واحد مناسب هو جزء عصيب من عملك. أنت فى حاجة إلى وسيلة لفرز المتقدمين لاختيار أفضلهم لشغل المنصب.

إن استمارة طلب الوظيفة ما هى إلا أداة تسهيل مهمة إجراء المقابلات واختيار الأفضل. أنت فى حاجة إلى جمع معلومات كافية عن كل متقدم مع الاحتفاظ بالاستمارة فى أبسط شكل ممكن. كن حذراً عند السؤال عن معلومات شخصية للمتقدم لا ترتبط بالوظيفة. يمكنك أن تستخدم النموذج المعروض أسفل.

اجعل المتقدمين يملئون الاستمارة كلها قبل التحدث إليهم. فتلك الاستمارة تعد نقطة رائعة لبداية إجراء المقابلة، و تعتبر أيضاً وثيقة مكتوبة تتضمن الخبرات السابقة للمتقدمين وأسماء وعناوين أصحاب العمل السابقين. بالإضافة إلى ذلك، تعتبر تلك الاستمارة عن كيفية اتباع المتقدم للتعليمات.

تذكر أن قانون الحقوق المدنية يمنع التفرقة عند التوظيف بسبب الجنس، والديانة، أو الأصول العرقية. أما القانون العام فيمنع التفرقة على أساس المرحلة العمرية بالنسبة للأشخاص من 40 إلى 70 عاماً. كما تحظر القوانين الحكومية أيضاً التمييز على أساس الإعاقة البدنية.

ويحظر القانون العام تعيين الأجانب الغير شرعيين ويشترط احتفاظك بمستندات معينة توضح حصولك على إثبات الجنسية أو تصريح العمل الخاص بالأجانب لجميع الموظفين.

إذا كان المتقدم لديه خبرة عملية، تصبح التوصيات الأخرى غير ذات أهمية. أما إذا كان لدى المتقدم خبرة عملية محدودة، يمكنك الحصول

على معلومات إضافية من أشخاص آخرين مثل مستشارى المدرسة الثانوية الذين سيمدونك بمعلومات موضوعية عن ذلك الشخص. إن المراجع الشخصية المذكورة فى الاستمارة غالباً ما لا تكون مفيدة، حيث يدرج المتقدم أسماء الأشخاص الذين سيقولون كلمات طيبة عنه.

إجراء المقابلات مع المتقدمين:

إن الهدف من إجراء المقابلات مع المتقدمين هو معرفة أكبر قدر من المعلومات عن الخلفية العملية للمتقدم وخاصة عن مهاراته وعاداته الخاصة بالعمل. فمهمتك الأساسية أن تجعل المتقدم لشغل الوظيفة يتكلم عن نفسه وعن عاداته فى العمل. أما أفضل الطرق للحصول على تلك المعلومات فهو عن طريق الأسئلة المباشرة والمحددة، مثلاً: ماذا كنت تفعل فى وظيفتك الأخيرة؟ كيف كنت تؤديها؟ لماذا؟

قم بتقييم جميع إجابات المتقدمين. هل يعرفون عما يتكلمون؟ هل يتسمون بالمراوغة أو عدم المهارة عند تكليفهم بمهام معينة؟ هل يستطيعون تفسير أي تناقضات أو اختلافات قد تظهر لهم؟

عندما تنتهى المقابلة، أطلب من المتقدم أن يراجعك لاحقاً إذا كنت تفكر فى تعيينه أو تعيينها. لا ترتبط بأحد أبداً قبل إجراء المقابلات مع جميع المتقدمين حتى تتأكد من أنك قد اخترت الموظف المناسب.

بعد ذلك، تأكد من صحة المعلومات التى دونها المتقدم. إن أفضل المصادر دائماً ما يكون صاحب العمل السابق. أحياناً، يستطيع أصحاب العمل السابقين إعطاءك المعلومات عبر الهاتف، ولكنه من الأفضل أن تطلب المعلومات مدونة عن طريق إرسالهم الرد على استفساراتك كتابياً.

و ما أن تنتهي من التحقق من جميع البيانات الخاصة بالمتقدمين، تصبح جاهزاً للقيام باختيار الموظف المناسب. إن ذلك الموظف من شأنه أن يساعدك علي الحصول علي المزيد من النقود. أما الموظف غير المناسب، فسوف يتسبب في تكلفة إضافية و إضاعة الوقت و العملاء.

وضع نظام لدفع الرواتب:

إن إدارة الرواتب واحدة من الإدارات التي تمكنك من التحكم في تكلفة الموظفين ، ورفع معنوياتهم، و خفض معدل دوران العمالة. إن اتباع نظام رسمي للرواتب ما هو إلا وسيلة لمكافحة الأشخاص على إسهاماتهم في نجاح عملك، مع التأكد من أن مؤسستك تحصل على عائد منصف على استثمارها من خلال تعيين هؤلاء الأشخاص ودفع رواتبهم.

إن هذا الجزء يمدك بمفاهيم اختبرت من قبل. تلك المفاهيم تساعد علي تحديد مستويات الأجور التنافسية والاحتفاظ بعلاقات منصفة مختصة بالرواتب بين الوظائف المختلفة بالنسبة للمشروع الصغير.

من الذي يحتاج إلى خطة لإدارة دفع الرواتب؟

إن إدارة الرواتب قد تكون شيئاً تقوم به أنت بالفعل ولكن لم تفكر أبداً في إعطائه إسم محدد. أو ربما لا تقوم مؤسستك بدفع رواتب العاملين على أساس أى نظام، ولكنها تنتظر حتى تظهر علامات الاضطراب مما يدفع المؤسسة إلى عمل بعض التعديلات في الرواتب أو بمعنى آخر ، استخدام نقود الرواتب لإخماد الحرائق!

إن وجود خطة للرواتب ، خطة من شأنها أن تعرف الموظف موقفه المتعلق بصافي النقود التي يستلمها من المؤسسة ، لن تحل جميع المشاكل الخاصة بالعلاقات بين الموظفين. ولكنها على الرغم من ذلك سوف تساعد على

القضاء على مساحة الشك والشائعات التي تجعل من قوتك العاملة أفراد قلقين، وغير سعداء، وأقل إخلاصاً، وأكثر تنقلاً مما تريد لهم أنت.

وبماذا تستفيد من تلك الخطة ؟ فى الأعمال التجارية عموماً وفى المشروعات الصغيرة على الأخص ، يستطيع الفرد الصالح أن يحدث فرقاً. فكثير من الناس تمثل ألبازاً ، ولكن ليس عندما يتعلق الأمر برواتبهم. إن الموظفين تحت تلك الخطة سوف يعرفون ويفهمون ويرون معنى العدل والمساواة ، وأن رواتبهم لا يتم تحديدها حسب المزاج الشخصى. سوف يعرف الموظفون ما هو المتوقع وما الذى يستطيعون المفاضلة من أجله. إن تلك الخطة من شأنها أن تساعدك على تعيين الموظفين ، والاحتفاظ بهم وتحفيزهم. سوف تساعدك تلك الخطة على بناء أساس متين لعمل ناجح.

تطوير الخطة :

إن الاهتمام الرئيسى فى تطوير خطة رسمية لإدارة الرواتب ينصب فى الحصول على موافقة وتفهم ودعم المدراء والمشرفين من الموظفين فى العمل. إن العمل على خلق خطة واضحة ومناقشتها مع الأفراد والتأكد من فهمهم الدقيق لها هو أساس نجاح تلك الخطة.

إن عملية وضع خطة رسمية للرواتب لا يجب أن تكون مكلفة للوقت والمال. وكلمة "رسمية" هنا لا تعنى "معقدة" ، فى الحقيقة ، كلما كانت الخطة مفصلة كلما صعب تنفيذها والتعامل معها.

عند وضعك لخطة الرواتب :

. عرف الوظائف المختلفة

. قيم الوظائف المختلفة

. قم بتسعير تلك الوظائف

. قم بوضع الخطة

. اعمل على وصول الخطة للموظفين

. قم بتقييم أداء الموظف حسب الخطة

تعريف الوظائف المختلفة

لن تستطيع مقارنة الوظائف المختلفة من حيث الرواتب إلا إذا كنت تعرف متطلبات ومواصفات كل وظيفة. ولذلك، يصبح تحضير وصف وظيفى لكل منصب بالمؤسسة هو الخطوة الأولى فى وضع خطة رسمية للرواتب.

ربما يمكنك كتابة ذلك الوصف الوظيفى بنفسك. ففى المشروعات الصغيرة، غالباً ما يكون المالك - المدير قد عمل بكل وظيفة من قبل! ولكن أحسن وأسهل الطرق لتجميع تلك المعلومات عن كل وظيفة هى أن تطلب من كل موظف أن يصف ما يفعله، ثم اطلب من المشرفين مراجعة ذلك الوصف.

قم بتحضير نموذج بسيط يقوم الموظف (أو من يجرى المقابلة مع الموظف) بتعبئته. إن هذا هو الوقت المناسب لتشرح للموظفين نواياك. أخبرهم أنك تحتاج إلى مساعدتهم فى تطوير خطة للرواتب وأنت تحاول أن تعرف كيف يقومون بعملهم وماذا يفعلون. يجب أن يحتوى النموذج على النقاط التالية :

- المسمى الوظيفى .
- تقارير علاقات الموظف بزملائه.
- المواصفات .

- الدور الأساسى (ما هى المسئولية الأساسية فى تلك الوظيفة ؟) .
- المهام الرئيسية (قم بإدراج المهام الرئيسية حسب درجة الأهمية وقيم بتقدير النسبة المئوية من الوقت اللازم لإتمامها) .
- مهام أخرى (اذكر المهام التى لا تقوم بها باستمرار) .
- متطلبات الوظيفة .
- درجة التعقيد التقنى والإدارى .
- التعليم النظامى أو التدريب المطلوب .
- الخبرة والخلفية المطلوبة .
- المسئولية فى نتائج الإيرادات المالية .
- المسئولية فى الإشراف .
- ظروف العمل غير العادية .

سوف يتطلب إعداد ذلك الوصف الوظيفى حسب المعلومات المستمدة من الموظفين كثيراً من الوقت. وقد تكون تلك المعلومات مفيدة لاحقاً فى جوانب أخرى بجانب الغرض الذى أعدت من أجله. على سبيل المثال ، قد تكتشف أن بعض الموظفين لا يفعلون ما تعتقد أنت أنك قد وظفتهم ليقوموا به. قد تكتشف أنك بحاجة لعمل بعض التغييرات فى روتين العمل اليومى. وقد تكون المعلومات مفيدة أيضاً فى النواحي التالية :

- تعيين وتدريب وتطوير الموظفين .
- إعادة ترتيب الواجبات فى المؤسسة .
- مقارنة البيانات الخاصة بالوظائف لغرض الدراسات الخاصة بالمرتبات

- التأكد من مطابقة المؤسسة لمختلف قوانين العمل والرواتب المقررة .
- تقييم الأداء الوظيفى على أساس المسئوليات المحددة .

تقييم الوظائف:

لا يعرف أحد طريقة علمية دقيقة لتحديد ما تساويه كل وظيفة معينة. إن الحكم البشرى هو الوسيلة الوحيدة لوضع قيمة دولارية أو مالية للعمل. كما أن الطريقة الجيدة لتقييم الوظيفة للمشروعات الصغيرة التى تحتوى على مائة عامل أو أقل، ما هى إلا مجرد تصنيف وترتيب بسيط. إنها مجرد تخمين، ولكنه تخمين تحت السيطرة.

وتحت نظام الترتيب البسيط ، يتم مقارنة الوصف الوظيفى لكل وظيفة بالأخرى من خلال ترتيب الوظائف حسب درجة الصعوبة والمسئولية الواقعة على عاتق صاحبها. وباستخدام حكمتك ، ينتهى بك الأمر إلى وثيقة توضح أصناف من الوظائف ، ولكل منها قيمتها النسبية بالنسبة للشركة.

وبعد ترتيب الوصف الوظيفى حسب قيمته للمؤسسة والعمل ، يتم جمع الوظائف المتشابهة فى المسئوليات والمجال فى نفس المنزلة من حيث الراتب. ثم يتم ترتيب المجموعات فى سلسلة من مستويات الرواتب المختلفة ابتداء بالأعلى وانتهاء بالأقل. أما عدد المستويات، فيعتمد على العدد الإجمالى للوظائف وأنواع العمل فى مؤسستك. ولكن بالنسبة لشركة تحتوى على 100 وظيفة فأقل ، يكون عدد المستويات المناسب من 10 إلى 12 مستوى للرواتب.

تسعير الوظائف:

حتى الآن ، نحن بعيدون كل البعد عن وضع نظام للرواتب ، فنحن قد أخذنا نظرة فقط علي الحال داخل المؤسسة. يجب عليك أيضاً أن تتظر خارج

المؤسسة و بالتحديد إلى معدلات الرواتب الحالية للوظائف المماثلة فى المنطقة المحيطة بك. ولأنك قمت بترتيب وجمع الوظائف حسب مستويات معينة للرواتب ، فأنت لست بحاجة إلى دراسة كل وظيفة على حدة. بل قم بدراسة الوظيفة (والتي تنتمى إلى مجموعة معينة) الأسهل وصفاً والأكثر شيوعاً فى الصناعة المحلية. ولكن حاول أن تدرس الوظائف التي تتدرج تحت أكثر من مستوى ، على سبيل المثال ، السكرتير الأول والسكرتير الثانى.

و غالباً لن يكون لديك الوقت أو المال للقيام بتلك الدراسة بنفسك. ولكن باستطاعتك الحصول على جميع المعلومات من مصادر مثل الغرفة التجارية المحلية ، المؤسسات الكبيرة فى المنطقة

المحيطة بك ، أو من خلال مصادر قومية مثل مكتب الإحصاءات العمالية ، مجتمع التنظيم الإدارى أو رابطة الإدارة الأمريكية. أما إذا كنت تتبع إحدى الرابطات التجارية ، فقد تستطيع حثها على مساعدتك فى تحديد المعدلات الحالية لوظيفة أو أكثر فى كل مستوى للرواتب.

تأكد من مقارنة الوظيفى وليس للمسميات الوظيفية فقط. فهناك الكثير من الفروق بين مسميات الوظائف من منظمة إلى أخرى. على سبيل المثال ، ما تطلق عليه إحدى الشركات مسمى " البواب " قد تعتبره منظمة أخرى " مهندس مراقبة البيئة ".

تطبيق الخطة:

حتى الآن أنت تمتلك الخطة العمومية، ولكنك بالطبع لا تدفع الرواتب عمومياً بل تدفع لكل موظف على حدة. يجب عليك الآن أن تفكر فى كيفية توجيه الخطة نحو تطبيق بعض الزيادات فى الرواتب الفردية.

هناك عدة طرق لتطبيق الزيادات فى الرواتب :

- زيادات تمنح عن جدارة بسبب جودة الأداء والمساهمة فى العمل.
- زيادات تمنح كترقيات للموظفين المعينين لأداء مهام مختلفة عند مستويات أعلى للرواتب.
- زيادات تمنح كترج نحو الحد الأدنى للموظفين ممن هم أقل من الحد الأدنى أو المعدل الخاص بمستوى ذلك الراتب.
- زيادات تمنح لفترة من التجربة للموظفين الجدد الذين حصلوا على المهارات والخبرات اللازمة للعمل بكفاءة.
- زيادات ثابتة لمن عمل فى المؤسسة لمدة طويلة.
- زيادات عامة لمساعدة الموظفين على مواجهة التضخم و للإبقاء على الرواتب فى مستواها التنافسى.

تلك هى الأنواع الأكثر شيوعاً ، ولكن هناك الكثير من الأنواع المختلفة. و تقوم الشركة بمنح معظم الزيادات السنوية لغرض مواجهة تكلفة المعيشة ، أو كزيادات ثابتة ، أو لأسباب تتعلق بقيمة الموظف فى السوق. بإمكانك استخدام عدة طرق ، كلها أو أى مزيج منها.

من المفيد استخدام نوع من الاستثمارات لتوثيق تلك الزيادات فى الرواتب وتدوين أسبابها. و تمثل تلك المعلومات بعد عدة سنوات مراجع جيدة لإدارة الرواتب.

إطلاع الموظفين على الخطة

عند إتمام الخطة الخاصة بإدارة الرواتب ، عليك أن تطلع العاملين عليها. فإذا كان تطوير خطة جيدة هو الشاغل الأول من حيث الأهمية ، فإن إطلاع الموظفين على تلك الخطة وشرحها لهم هو الشاغل الثانى.

بعض أصحاب الأعمال يقوم بكتابة خطاب خاص لكل موظف ،
والبعض الآخر يقوم بعقد اجتماعات لشرح الخطة والإجابة على كل الأسئلة
التي يطرحها الموظفين، والبعض يفعل كلا الأمرين.

وكيفما كانت الطريقة المناسبة لإخبار العاملين ، عليك أن تكون
واضح ، وأمين ، وصريح عند شرح كيفية عمل الخطة. فتلك الخطة
تعتبر فرصة ذهبية لبناء الثقة وإثبات حسن النية مع موظفيك. تأكد من فهم
المشرفين للخطة وقدرتهم على شرحها للموظفين، فذلك يعتبر شىء أساسى.
كما أن مراجعة الخطة من حين لآخر مع كل الموظفين قد تعد فكرة جيدة.

تقييم الأداء:

يتبع أغلب الموظفين من العمالة الأمريكية نظام منح الزيادات
فى الرواتب عن استحقاق وجدارة ، وهذا بالرغم من أن الزيادات الفعلية فى
الرواتب قد تأتى عن طريق عوامل أخرى. و تحتوي تلك الطريقة على مراجعة
وتقييم دوري لأداء الموظفين للمهام الموكلة إليهم. إن الخطة الفعلية لتقييم
الأداء يجب أن :

- تتوصل إلى طريقة مزدوجة للتعامل بين المدير والموظف.
- تربط بين الراتب وأداء الموظف للعمل والنتائج المحققة.
- تمد المؤسسة بنهج موحد لتقييم الأداء.
- تساعد الموظفين على معرفة كيفية تحسين أدائهم من خلال زيادة
تفهمهم للمهام الوظيفية والمتوقع منهم.

إن مراجعة الأداء تساعد الموظف الذى يتم تقييم أداءه، كما تساعد
المدير أيضاً على زيادة الاطلاع على أحوال المؤسسة. إن تبادل المعلومات بين

الموظف والمدير يمكن أن يوضح للأخير عدة عوامل قد تؤدي إلى تحسين أداء الموظف، كأي تحسينات أو تغييرات في الأدوات والأجهزة أو الإجراءات أو أية عوامل أخرى. حاول أن تشجع على وجود بيئة في العمل من شأنها أن تشجع الموظفين على مناقشة أي مشاكل أو اقتراحات بالتطوير بدون أي رسميات وفي أي وقت على مدار السنة.

وتكراراً لما ذكرنا من قبل، إن استخدام استمارة للتقييم هي فكرة جيدة للحصول على أفضل النتائج. إن الشكل المناسب للاستمارة عادة ما يتضمن العوامل الآتية والتي تعكس الأداء الوظيفي:

- الأهداف التي تم تحقيقها .
- نوعية الأداء .
- حجم العمل .
- فعالية العمل مع الآخرين في المؤسسة .
- الفعالية في التعامل مع العملاء، والموردين أو أي أشخاص من الخارج .
- روح المبادرة .
- معرفة الوظيفة .
- الجدارة والثقة .

و يمكنك تصميم شكل الاستمارة الخاص بك باستخدام أمثلة من الكتب المتخصصة في إدارة شؤون الأفراد. استخدم التحليلات الخاصة بالوظائف في المؤسسة وقم بصنع الشكل حسب الوظائف المتاحة.

أنظمة بديلة للتوظيف:

كيف ستتصرف فى حال تعرضك لنقص غير متوقع فى الأفراد ؟
فالكثير من الأعمال تواجه تلك المواقف بسبب الذروة الموسمية ، موسم
الجرد ، تنفيذ المشروعات الخاصة ، قيام بعض الموظفين بأجازة مرضية فى
نفس الوقت ، أو بسبب زيادة غير متوقعة فى العمل.

وماذا عن القدرة على تحمل التكلفة المرتفعة الخاصة بالمزايا الإضافية
الممنوحة للعاملين ؟ ماذا عن عملية حفظ وتسجيل دفع الرواتب التى تتطلبها
الحكومة المحلية ؟ ماذا عن الاحتياجات قصيرة المدى وطويلة المدى المتعلقة
بالعمل والتى تحتاج إلى خبرة مميزة ؟ إن هذا القسم يناقش بدائل التوظيف
المتاحة لمواجهة تلك التحديات وغيرها. وتتضمن تلك الاختيارات الآتى :

- الخدمات المساعدة المؤقتة

- تأجير الموظفين

- حسابات الرواتب

- التعاقد على الخدمات

الخدمات المساعدة المؤقتة

إن الاستعانة بالخدمات التى تقدمها الشركات المختصة بتوظيف
الأفراد المؤقتين عادة ما تكون حلاً اقتصادياً ومناسباً لمواجهة النقص غير
المتوقع للموظفين. ويشرح هذا القسم تلك الخدمات ، كما يوضح بعضاً من
مميزات تلك الشركات ، ويحدد بعض الخطوات اللازمة للحصول على أفضل
النتائج.

تحتاج كل الأعمال إلى المساعدة من وقت لآخر. فعادة ما تتدفق بعض الطلبات العاجلة ، فيرتفع فجأة الحمل الوظيفى ثم ما يلبث أن يعود إلى المعدل الطبيعى مرة أخرى. وقد يكون هناك عدد أكثر من المعتاد من الموظفين الغائبين بسبب المرض أو العطلات ، ولكن ذلك المشروع الخاص يحتاج إلى الاهتمام الفورى ويجب على المؤسسة أن تقى بالطلب الموسمى أو بالسحب من المخزون بدون تعطيل العمل المعتاد. إن الحمل الزائد على المؤسسة قد يضع ضغطاً عليك وعلى الموظفين وعلى الميزانية إذا ما احتاج الموظفون إلى العمل لوقت إضافى.

إن مواجهة النقص المؤقت فى الأفراد يكون صعباً بالنسبة للمشروعات الصغيرة حيث يكون عدد الموظفين قليل ولا يسمح بإجراء أية مناورات فى جدول مواعيد العمل. ولكن تلك المشروعات الصغيرة لا تستطيع، فى نفس الوقت، الاحتفاظ بالمزيد من الأفراد عندما يكون ضغط العمل طبيعياً.

يمكنك تعيين المزيد من الأفراد بنفسك، أو من خلال الاستعانة بوكالات التوظيف الخاصة أو العامة، أو دعوة بعض الأفراد المؤقتين للعمل بالمؤسسة. إن الوكالات المتخصصة بإمكانها أن تمدك بتنوع واسع من الأفراد. وقد تستطيع بعض من تلك الوكالات إمدادك بالموظفين اللازمين لقسم بأكمله بما فيهم المشرفين.

