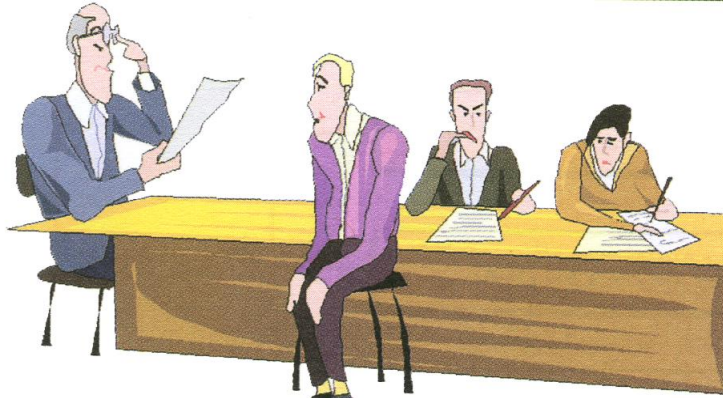


## جلسه بیست و سوم - تامین منابع انسانی و جذب آنها

### انواع روش های تامین منابع انسانی

۱. آگهی: شما می توانید نیازهای استخدامی مورد نیاز خود را در رسانه هایی همچون رادیو، تلویزیون، روزنامه، نشریات علمی و تخصصی آگهی کنید توجه داشته باشید که در متن آگهی اغلب نام کسب و کار نام شغل و پست بلا تصدی، شرایط احراز شغل، حقوق و مزایا جنسیت، نوع تجربه مورد نیاز و غیره قید می شود



۲. مراجعه به موسسات کاریابی عمومی: این موسسات دولتی بوده و در قالب قوانین و مقررات پیش بینی شده فعالیت می کنند از جمله این موسسات می توان به سازمان امور اداری و استخدامی کشور، وزارت کار و امور اجتماعی و سازمان همیاری اشتغال فارغ التحصیلان اشاره کرد که بنا به وظایف قانونی خود به تنظیم و جمع آوری اطلاعات داوطلبین استخدامی، اخذ اعلام نیاز سازمان ها و معرفی داوطلبین استخدامی به سازمان هایی که درصد استخدام افراد هستند اشتغال دارند.

۳. مراجعه به موسسات کاریابی خصوصی: این موسسات با اخذ مجوزهای داده شده از سوی مقامات ذی صلاح ایجاد می شوند و اهدافی چون تنظیم و جمع آوری اطلاعات داوطلبین استخدامی، مشاوره های کاریابی، اخذ اعلام نیاز از کسب و کارها و معرفی داوطلبین استخدامی را دنبال می کنند. توجه داشته باشید که هزینه های این موسسات از طریق صاحبان کسب و کار و داوطلبین استخدامی تامین می گردد. شما با مراجعه به روزنامه ها و هفته نامه های معتبر مثل هفته نامه بازار کار می توانید فهرست این مراکز و نشانی آنها را جستجو کنید.

۴. مراجعه به دفاتر کاریابی در دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی و فنی حرفه ای: این روش برای مشاغلی که تخصصی بوده و نیاز به مدارک تحصیلی بالا دارند مورد استفاده قرار می گیرند. این روش معمولاً از طریق دادن آگهی های استخدامی به این دفاتر و نصب آنها در دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی و فنی و حرفه ای انجام می شود. امروزه این دفاتر در مراکز کارآفرینی دانشگاه ها در حال راه اندازی است.

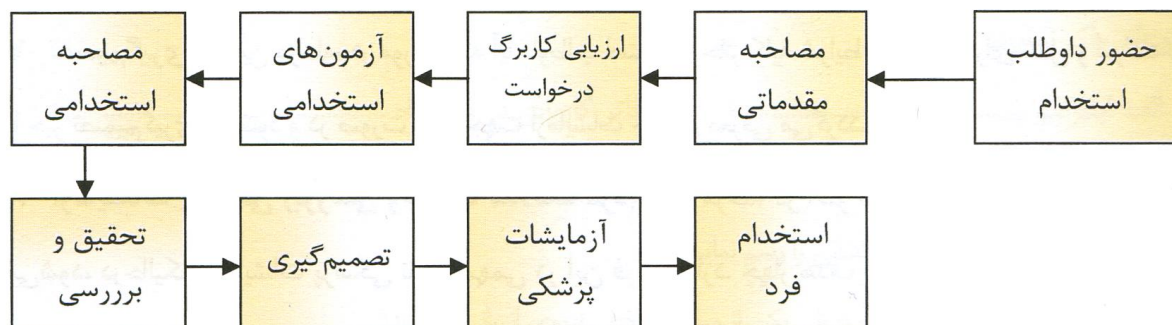
۵. کارورزان: کارورزانی که در طول سال در قالب طرح کارورزی دانشجویی یا دانش آموزی در سازمان ها دوره کارورزی خود را طی می کنند می توانند به عنوان منبعی برای تامین نیروی انسانی به شمار آیند.

۶. معرف ها و مراجعه مستقیم داوطلبان استخدام: افرادی که توسط آشنایان به شما معرفی می شوند و همچنین افرادی که از طریق مراجعه شخصی، ارسال نامه درخواست شغل، تلفن و غیره درخواست کار می کنند میتوانند منبع خوبی برای تامین نیروی انسانی شما باشند.

۷. اینترنت: امروزه بسیاری از شرکت ها و کارفرمایان، تامین منابع انسانی خود را از طریق اینترنت انجام می دهند به عنوان مثال شما با مراجعه به وب گاه [www.jobiran.com](http://www.jobiran.com) می توانید فهرست جامعی از داوطلبان استخدام را مشاهده کنید و از آنها برای انتخاب و جذب دعوت کنید.

## انتخاب و جذب نیروی انسانی

برای انتخاب و جذب نیروی انسانی می بایست گام های متعددی را رعایت کنید. برای مطالعه بهتر این گام ها در نمودار ۶-۲ ارائه شده است که به شرح تفصیلی هر یک از آنها خواهیم پرداخت.



نمودار ۶-۲: فرآیند انتخاب و جذب نیروی انسانی

۱. حضور داوطلب استخدام: در این مرحله داوطلب استخدام در شرکت شما حضور یافته و با تهیه، ارائه و تنظیم فرم مشخصات فردی، او را برای مصاحبه مقدماتی آماده نمایید تهیه و تنظیم فرم مشخصات فردی.
۲. مصاحبه مقدماتی: هدف از مصاحبه مقدماتی، تطبیق خصوصیات داوطلب استخدام با شرایط شغل پیش بینی شده است. این مرحله معمولاً از نظر زمانی کوتاه است. در این مرحله معمولاً ظاهر و رفتار، نحوه بیان و استدلال، نوع و میزان تحصیلات، تجربه و مهارت های داوطلب، مورد ارزشیابی اولیه قرار می گیرد. در صورتی که نظر شما در مورد داوطلب مساعد باشد می توانید کاربرگ درخواست شغل را برای تکمیل به او بدهید.

## مدیریت منابع انسانی

هنگامی که نیروی انسانی و کارکنان مورد نیاز خود را تامین کردید وظیفه شما نسبت به کارکنان کمی فراتر از قبل خواهد بود و شما باید به مدیریت صحیح کارکنان خود بپردازید. امروزه این مدیریت را مدیریت منابع انسانی گویند. مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که به جنبه هایی از فعالیت کارکنان مربوط می شود. این سیاست ها و اقدامات عبارتند از:

۱. تجزیه و تحلیل شغل
۲. برنامه ریزی منابع انسانی
۳. آموزش دادن به کارکنان
۴. ارزیابی عملکرد
۵. چگونگی جبران خدمت کارکنان
۶. برقراری ارتباط با کارکنان، مشاوره، انضباط
۷. ایمنی و بهداشت کارکنان

برای آشنایی بیشتر شما به توضیح مختصر و کوتاه در مورد هر یک از این سیاست ها و اقدامات می پردازیم.

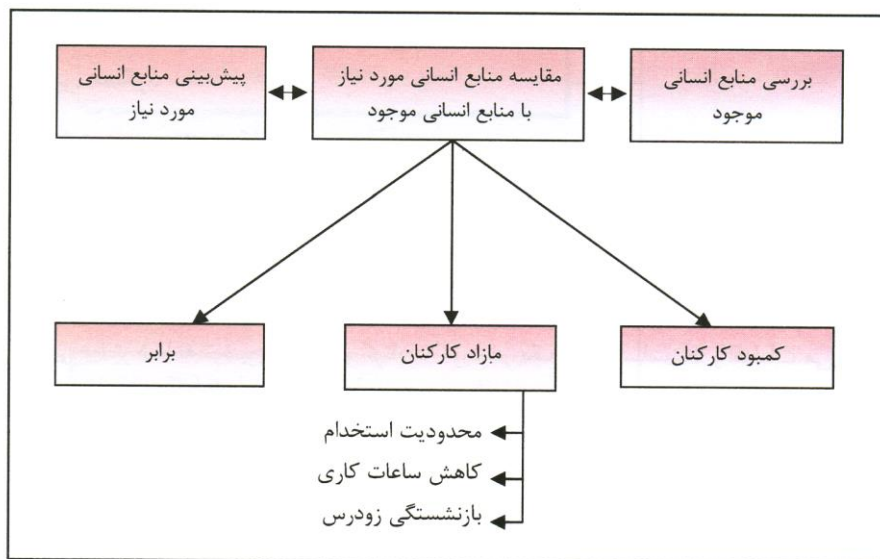


### ۱. تجزیه و تحلیل شغل

عبارتست از فرایند جمع آوری، تجزیه و تحلیل و مرتب کردن اطلاعات درباره مشاغلی که می خواهید در شرکتتان داشته باشید، به عبارت دیگر فرایند تعیین و تبیین وظایف، مسئولیت ها و مهارت های مورد نیاز برای اجرای یک شغل در شرکتتان و رابطه تعاملی آن با سایر مشاغل را تجزیه و تحلیل شغل گویند. در واقع تجزیه و تحلیل شغل در دو قسمت شرح شغل (ویژگی های مربوط به شغل موردنظر) و شرایط احراز شغل (ویژگی های فرد انجام دهنده شغل) تقسیم می شود.

### ۲. برنامه ریزی منابع انسانی

عبارتست از فرایند تطبیق تخصص، مهارت، توان فیزیکی، روحی و قابلیت های عمومی فرد با شغل مورد نظر و سعی در بروز نگه داشتن فرد از طریق برگزاری دوره های آموزش نظری و عملی حین کار و ایجاد انگیزه های مادی و معنوی در کارکنان برای تقویت پیوند سازمانی آنان، عناصر اصلی فرایند برنامه ریزی منابع انسانی در نمودار ۷-۱ نشان داده شده است.



نمودار ۷-۱: عناصر اصلی برنامه ریزی منابع انسانی

### ۳. آموزش دادن به کارکنان

مقصود از آموزش، روش هایی است که به وسیله آن مهارت های لازم برای انجام دادن کارها را به کارکنانتان یاد می دهید. این روش ها و برنامه ها را می توان در ۵ مرحله زیر خلاصه کرد.

۱-۳ تجزیه و تحلیل نیازها، در این مرحله شما باید:

برای انجام دادن کار موردنظر و بهبود عملکرد، مهارت های لازم را مشخص نمایید

مهارت افراد را تجزیه و تحلیل نمایید و مطمئن شوید که سطح آموزش، تجربه، مهارت، نگرش ها و انگیزه آنها با جایگاه و برنامه کاری آینده شان تناسب دارد.

با انجام دادن تحقیقات بکوشید هدف های عملکردی و دانش قابل سنجش را اندازه گیری نمایید.

۲-۳ طرح آموزش، در این مرحله شما باید:

موضوع های آموزشی، روش ها، رسانه های گروهی و شرح مطالب را تعیین و تنظیم نمایید. آزمون ها، تمرینات و فعالیت ها را مشخص کنید. شرح کامل آنها را مشخص کنید و برای کارهایی که می خواهید انجام دهید چارچوب یا برنامه ای مشخص تدوین کنید.

باید امور را به گونه ای تنظیم کنید که مطالب آموزش، درس های ویدیویی، رهنمودهایی که شما به عنوان یک مدیر ارائه می کنید و دفترچه هایی که به افراد جهت آموزش می دهید، همگی مکمل یکدیگر باشند.



۳-۳ معتبر بودن مطالب آموزشی، برای این کار شما باید:

برنامه آموزشی را بیش از اجرا در حضور عده ای از نمایندگان کارکنان به اجرا درآوردید. برای بالا بردن اثربخشی این برنامه با توجه به نتایج حاصله و بازخوردها از نخستین مرحله در موارد لازم تجدیدنظر کنید.

۴-۳ اجرا، برای این کار شما می توانید:

برنامه های آموزشی را در کلاس و یا در کارگاه به کارکنان آموزش دهید.

۵-۳ ارزیابی نتیجه ها و پیگیری برنامه، در این مرحله شما باید:

با توجه به موفقیت هایی که حاصل می شود محتوای برنامه را با توجه به عوامل زیر ارزیابی کنید.

واکنش: واکنش های آتی یادگیرندگان نسبت به برنامه آموزشی را یادداشت کنید

یادگیری: با استفاده از ابزارهای سنجش یادگیری آن چه را که افراد یاد گرفته اند مشخص نمایید.

رفتار: توجه کنید که واکنش شما به عنوان سرپرست کارکنان نسبت به عملکرد یادگیرنده می تواند این برنامه آموزشی را تکمیل کند. به عبارت دیگر شما با توجه به رفتار کارکنان باید بررسی کنید که آیا برنامه های آموزشی را در عمل به کار می گیرند یا خیر.

نتیجه ها: با توجه به رفتار کارکنان قبل و بعد از برنامه های آموزشی، میزان بهبود عملکرد خود را تعیین نمایید.

#### ۴. ارزیابی عملکرد

اصولا هدف از ارزیابی عملکرد را می توان در موارد زیر بیان کرد.

۱. تعیین میزان افزایش مناسب دستمزد و مزایا براساس اندازه گیری عملکرد کارکنان

۲. شناسایی افرادی که باید جایزا شوند

۳. تعیین افرادی که باید به خدمت آنها خاتمه داد

۴. شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان

۵. شناسایی افرادی که قابلیت ارتقا و بکار گماری در پست های مناسب را دارند.

۶. شناسایی قابلیت های کارکنان بر اساس مقررات و قوانین حکومتی و جبران کاهش توانایی های کارکنان تا رسیدن به

استاندارد موردنظر قوانین

#### ۵. چگونگی جبران خدمات کارکنان

جبران خدمات نیروی انسانی به پاداش های مالی و غیر مالی که نیروی انسانی در قبال انجام کار، به طور منصفانه و عادلانه دریافت می کند، گفته می شود به طور کلی انواع جبران خدمات را می توانید در شکل زیر ببینید.

مستقیم: مانند حقوق و دستمزد و پاداش

غیرمستقیم: مانند برنامه های بازنشستگی، رفاهی، بیمه بیکاری، مشارکت در سود

در ارتباط با شغل: مانند وظایف مورد علاقه، مسئولیت، چالشی بودن، فرصت ها

در ارتباط با محیط شغل: مانند سیاست های توزیع منصفانه، صمیمیت با همکاران، انسجام در اجرای برنامه های کار

مالی

غیر مالی

جبران خدمات

#### ۶- برقراری ارتباط با کارکنان، مشاوره و انضباط

ارتباط: تمامی شرکت ها دارای سامانه های ارتباطی منابع انسانی هستند. اکثر این سامانه های ارتباطی به دو دسته تقسیم می شوند:

الف. سامانه های ارتباطی رو به پایین: که برای رساندن اطلاعات به کارکنان باید می رود مانند نشریات داخلی، تابلو

اعلانات کارکنان و ملاقات ها

ب. سامانه های ارتباطی رو به بالا: که برای گرفتن اطلاعات از کارکنان می باشد. مانند جلسات بررسی شکایت ها و سامانه های ارائه پیشنهادات

مشاوره: مشاوره عبارتست از بحث درباره یک مشکل با فرد شاغل به قصد کمک به وی برای حل مشکل یا مقابله با آن. گاهی اوقات فشار روانی و مشکلات فردی کارگر با کارمندان، عملکرد و شیوه زندگی عمومی او را تحت تاثیر قرار می دهد باین به نفع شرکتتان است که برای بازگشت وی به کارایی کامل به او کمک کنید.

انضباط: مشاوره همواره مفید واقع نمی شود گاهی رفتار کارگر با کارمندان نامناسب است و عملکرد وی پذیرفتنی نیست. تحت این شرایط ایجاد نظم ضروری است. یک سامانه انضباطی گام به گام به صورت زیر می باشد

۱. توبیخ شفاهی
۲. توبیخ کتبی یا درج در پرونده کارگزینی
۳. تعلیق یک تا سه روز از کار
۴. تعلیق برای یک هفته یا بیشتر
۵. اخراج به دلیل

#### ۷. ایمنی و بهداشت کارکنان

منظور شرایطی است که منابع انسانی را از عوامل مضر می تواند سلامتی آنان را به خطر بیندازد مصون نگه دارد. جهت دستیابی به سطح مناسب ایمنی و بهداشت می باید موارد ایمنی و بهداشت را به خوبی بشناسید و سپس تدابیر لازم را بکار گیرید. در اینجا به پاره ای از موارد ایمنی و بهداشت ناشی از کار می پردازیم:

۱. عوامل فیزیکی: مثل صدا، حرکت، ارتعاشات و اشعه ها
۲. عوامل شیمیایی: مثل گرد و غبار، بخارات سمی
۳. عوامل بیولوژیک: مثل باکتری وقارچ و حشرات
۴. عوامل استرس زا: مثل استرس های فیزیکی، فیزیولوژیکی و ارگونومیکی

