

# معیزی برنامه مدیریت منابع انسانی

ترجمه: مهرداد افضلی

قسمت دوم

۲ - ارائه توضیح پیرامون روشهای معتبرسازی آزمونها و مشخص نمودن افرادی که آنها را معتبر ساخته و همچنین نمراتی که براساس آنها تصمیمات مربوط به استخدام اتخاذ شده است.

۴ - ارائه فهرست مشاغل مربوط به کارهای دستی (برگرفته از گزارش

شماره یک فرصتهای برابر

در استخدام) با ذکر دقیق

اسامی کلیه، افراد و نترات

وابسته به اقلیتهای قومی.

۵ - اسامی کاندیداهای

اقلیتهای قومی و افرادی از

این گروه که رد صلاحیت

شده‌اند.

۶ - ارائه اطلاعات درباره

اینکه چه تعداد از اقلیتهای قومی در برنامه‌های استخدامی تابستانی شرکت کرده‌اند.

بهرتر است مدیران، انواع اطلاعاتی که مورد نیاز بازارسان دولتی است پیش‌بینی کرده و با ایجاد سیستمی مشخص آنها را در رایانه نگهداری کنند. جمع‌آوری اطلاعات قبل از موعد مقرر، از بروز هر گونه بحران در مراحل پایانی جلوگیری می‌کند.

کارفرمایان باید نسبت به رعایت قوانین و مقررات دیدی آینده‌نگر داشته باشند. نه تنها لازم است که خط مشی‌ها و روشهای مؤثری تدوین شود، بلکه ضروری است تا اینگونه روشها و خط‌مشی‌ها کاملاً برای مرفوسین قابل درک باشد.

بررسی رعایت قوانین و مقررات در مدیریت منابع انسانی

○ طی سالیان گذشته تعداد قوانین و مقرراتی که بر مدیریت منابع انسانی تأثیرگذار بوده بطرز چشمگیری افزایش یافته است. سازمانهای مختلف، برنامه‌ها و روشهایی بمنظور رعایت این قوانین وضع نموده‌اند. مدیریت

ارشد سازمانها نیز باید طرقی

را که بوسیله آن بتوان بر

رعایت قوانین و مقررات صحه

گذاشت شناسایی کنند. از

جمله قوانین و مقرراتی که

غالباً در ممیزیهای جامع مورد

بررسی قرار می‌گیرند عبارتند

از: فرصتهای برابر در

استخدام، ایمنی و بهداشت و

طرحهای بازنشستگی. کارفرمایان ملزم هستند سوابق مربوط به

برنامه‌های رعایت قوانین و مقررات را با نظم و ترتیب ویژه‌ای جهت

بررسی بازارسان فدرال و نمایندگان ایالتی نگهداری کنند. مطالبات و

درخواستهایی که در چنین مواردی از جانب بازارسان دولتی مطرح

می‌شود، به صورت زیر طبقه‌بندی می‌گردد:

۱ - ارائه فهرستی از ترفیعات افراد وابسته به اقلیتهای قومی با ذکر این مطلب که ترفیع از کدام سمت به کدام سمت بوده و در چه تاریخی صورت گرفته است.

۲ - فهرستی از حق ارشدیت افراد که بوسیله واحد، بخش و سازمان تهیه و در آن اسامی افراد وابسته به اقلیتهای قومی مشخص شده باشد.

## برنامه ارزیابی عملکرد

هر کدام از جنبه‌های کارکردی مدیریت منابع انسانی بایستی در جهت تحقق اهداف کلی برنامه منابع انسانی قرار گیرد. بنابراین بمنظور تعیین میزان اثربخشی و مقرون به صرفه بودن آن، ضروری است که هر کدام از این جنبه‌ها ممیزی شوند. از آنجا که در این نوشته نمیتوان به همه جزئیات پرداخت، نمودار ۱ انواع کلی پرسشهایی را که در یک ممیزی به آنها پاسخ داده می‌شود نشان می‌دهد. منابع اطلاعات داخلی از قبیل سؤالات و گزارشاتی که در ممیزی مورد استفاده قرار می‌گیرند در نمودار آمده است. اکثر این منابع آمارهائی ارائه می‌دهند که در بسیاری از سازمانها موجود است. اطلاعات مورد نیاز جهت تجزیه و تحلیل و تهیه گزارش در شرکتی که دارای سیستم‌های الکترونیکی اطلاعات هستند، سریعاً در دسترس قرار می‌گیرد.

برای افسراد خبره در منابع انسانی، امکان استفاده بیشتری از سیستم‌های اطلاعاتی پیش‌بینی می‌شود. کافی است جهت اطلاع به نشریات پرسنل جوونال<sup>(۱)</sup> و یا ا.ج.آر.مگزین<sup>(۲)</sup> مراجعه نمود تا مقالات و پیشنهادات ویژه‌ای در خصوص استفاده از رایانه پیدا کرد. منابع اطلاعاتی فهرست شده در نمودار ۱، عوامل ارزشمند تعیین کننده

اثربخشی کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی را نشان می‌دهد. اما باید توجه داشت که با اتکا بیش از حد به کمیته‌ها نمیتوان مطمئن بود که رضایت مشتری از خدمات ارائه شده جلب خواهد شد.

این مطلب حاکی از این امر است که باید استنباط مشتریان از خدمت ارائه شده بطور ادواری مطالعه شود. مشتریان شامل مدیران، مسؤولان اجرائی، کارکنان، متقاضیان و حتی مقامات اتحادیه‌ها می‌گردد. واکنش استفاده کنندگان را میتوان از طریق بررسی نگرش، بحث با کارکنان و گروههای پرترفدار، اخذ نظرات مدیران و سرپرستان و رویکردهای مشابه بدست آورد.

### نمودار ۱ ممیزی کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی

کارکرد منابع انسانی	منابع اصلاحات
برنامه ریزی و استخدام:	
• آیا شرح وظایف 'اصل تمیض موجه' جایی که سن، جنسیت و ملیت ضرورتاً تبعیض موجه‌ای را برای انتخاب شاغل مجاز می‌شمارد. Bona occupational qualifications را برآورد؟	• بودجه منابع انسانی
• آیا شرح وظایف دقیق می‌باشد و متناوباً بازنگری و به‌هنگام می‌گردد؟	• اطلاعات مربوط به هزینه استخدام
• آیا منابع انسانی وجود دارد که بطور کامل مورد استفاده قرار نگرفته باشد؟	• شرح وظایف و مشخصات شغلی
• آیا 'برنامه اقدام مثبت' در این برنامه بمنظور تصحیح قوانین تبعیض آمیز گذشته تعداد زنان و اقلیتهای قومی در مشاغل افزایش می‌یابد. Affirmative action program - به اهداف خود نائل شده است؟	• میزان استخدام
• آیا روند استخدام کارآمد می‌باشد؟	
• آیا افراد نریاب فعال و پویا هستند؟	
<b>گزینش:</b>	
• فنون و روشهای گزینش تاچه حد معتبر است؟	• سوابق مربوط به مصاحبه‌های استخدام
• آیا تمایز در استخدام دیده می‌شود؟	• سوابق رد متقاضیان
• آیا مصاحبه کنندگان با نیازهای شغل آشنائی دارند؟	• درخواستهای انتقال
• آیا مصاحبه کنندگان می‌دانند پرسیدن چه سؤالهائی از متقاضیان شغل قابل قبول است؟	• شکایات
• آیا آزمونها مرتبط با شغل و جاری از جانبداری مفروضه است؟	
• هزینه‌های استخدام چگونه با هزینه‌های استخدام سایر شرکتها مقایسه می‌شود؟	
<b>آموزش و توسعه:</b>	
• تاچه حد برنامه‌های آموزش در افزایش بهره‌وری و بهبود	• اطلاعات مربوط به هزینه‌های آموزش



## ارزیابی عملکرد:

- آیا استانداردهای عملکرد واقعی و مرتبط با شغل است؟
- سوایق مربوط به ارزیابی عملکرد
- آیا شیوه‌های ارزیابی بر عملکرد تأکید می‌کنند و یا بر ویژگیهای شغلی؟
- سوایق مربوط به تولید
- آیا ارزیابان بطور دقیق آموزش دیده و یا کارکنان آشنائی دارند؟
- سوایق مربوط به خسارت ناشی از خرابیها
- آیا ارزیابی با سند و مدرک همراه است و در حضور شاغل نیز بررسی می‌شود؟
- سوایق مربوط به مصاحبه‌های ارزیابی
- آیا اطلاعات مربوط به ارزیابی عملکرد به سوایق مربوط به اقدامهای انضباطی
- سوایق مربوط به مصاحبه‌های ارزیابی
- آیا اطلاعیه‌های مربوط به ارزیابی عملکرد به سوایق مربوط به اقدامهای انضباطی
- سوایق مربوط به مصاحبه‌های ارزیابی
- آیا آوری شده‌اند که بتوان با آنها آزمونها و سایر روشهای گزینش را معتبر ساخت؟

## خدمات جبرانی: (۳)

- آیا سیستم پرداخت حقوق و طرحهای تشویقی برای کارکنان
- اطلاعات مربوط به دستمزدها و دستمزی
- جذاب است و آنها را به سوی تأمین اهداف سازمان سوق می‌دهد؟
- سوایق مربوط به بررسی دستمزدها
- آیا ساختار و خطمشی نظام حقوق و مزایا با قوانین امنیت درآمد
- بازنشستگی کارمند (۴) و فرصتهای برابر در استخدام (۵) مطابقت دارد؟
- آیا انتحاب اوزان و عوامل در ارزیابی مشاغل صحیح بوده
- حقوق بیمه بیکاری
- وباستند و مدرک ارائه شده است؟
- سوایق مربوط به ترک خدمت کارکنان
- آیا هزینه مربوط به مزایا و امتیازات با هزینه‌های مشابه در سازمانهای دیگر مقایسه می‌شود؟

## روابط کار:

- آیا به سرپرستان آموزش داده می‌شود تا به شکایات رسیدگی لازم بکنند؟
- سوایق مربوط به شکایات
- آیا آمادگی لازم جهت مذاکرات جمعی وجود دارد؟
- سوایق مربوط به رای داور
- سوایق مربوط به تعداد و انواع شکایات چگونه است
- سوایق مربوط به توقف کار
- و چند درصد از آنها به مرحله داور و قضاوت رسیده است؟
- سوایق مربوط به شکایات
- چه تعداد از خرابیهای انضباطی مستدل بوده است؟
- در زمینه بی عدالتی در قوانین کار

## ۶- ترک خدمت

در تعیین هزینه برنامه منابع انسانی ضرورتاً باید حضور کارکنان واحد منابع انسانی را نیز به حساب آورد. حضور ایشان هم به ایجاد تفاهم و نیز پذیرش ممیزی کمک می‌کند و هم نسبت به کشف بسیاری از فعالیتها که قابل اندازه گیری بوده و در نتیجه در فرمول محاسبه هزینه‌ها دخیل می‌باشد مفید است. برای مثال هزینه توجیه افراد (و یا هزینه توجیه بوسیله واحد منابع انسانی) را میتوان برای هر نفر در هر سازمان محاسبه نمود.

هزینه روشهای گوناگون نرفیابی نیز قابل محاسبه است. هزینه اصلی نرفیابی برای هر مورد جذب از طریق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

هزینه مؤسسات غیر انتفاعی حق مشاوره اجرت مؤسسات هزینه تبلیغات (ماهانه) هزینه اصلی نرفیابی کل هزینه

برای هر مورد جذب  
مثال: چنانچه فرمول فوق را با عدد تکمیل تکمیلیم، هزینه اصلی بصورت زیر محاسبه می‌شود:

۲۸۰۰۰ دلار = هزینه تبلیغات (ماهانه)

۱۹۰۰۰ دلار = اجرت مؤسسات (ماهانه)

۲۳۰۰ دلار = حق مشاوره

۰ = هزینه مؤسسات غیر انتفاعی

$$۲۱۲ \text{ دلار} = \frac{۲۸۰۰۰ + ۱۹۰۰۰ + ۲۳۰۰}{۱۱۹} = \frac{۴۹۳۰۰}{۱۱۹}$$

برای هر مورد جذب

فرمول مذکور را میتوان از طریق تغییر موارد کل جذب به گونه‌ای که شامل مشاغلی که اضافه کاری به آنها تعلق می‌گیرد یا نمی‌گیرد تکمیل نمود. البته فرمول یاد شده یکی از فرمولهای مورد استفاده است. ممیزی ویژه:

ممیزی ویژه علاوه بر بررسی عملکردهای واحد منابع انسانی به ارزیابی موضوعات مهم روز نیز می‌پردازد. از جمله این موضوعات ممیزی فرهنگی (۶) و ممیزی سقف شیشه‌ای (۷) است.

## ممیزی فرهنگی:

شرکتهایی همچو سیتکس (۸)، لوتوس دیولپمنت (۹) و خطوط هوایی ساوت وست (۱۰) که به داشتن فرهنگ کارمند - مداری مشهور هستند، به ممیزی فرهنگی توجه ویژه‌ای نشان می‌دهند. ممیزی فرهنگی به مباحثی اشاره می‌کند که در بین مدیران ارشد رایج بوده و به چگونگی ظهور فرهنگ سازمانی و تأثیر پذیری آن مربوط می‌شود.

بر حسب اهداف تعیین شده، این ممیزی باید به پرسشهای زیر پاسخ

## محاسبه هزینه‌های منابع انسانی:

مدیریت مشخصاً به هزینه فعالیتهایی که جهت تحقق اهداف برنامه منابع انسانی مورد نیاز است، علاقه نشان می‌دهد. روشهای استاندارد توجیه هزینه‌ها را میتوان در مورد کلیه کارکردهای برنامه منابع انسانی بکار بست. صرفه جویی در هزینه‌ها از طریق زیر قابل بررسی است:

- ۱- خطمشی و روشهای خدمات جبرانی
- ۲- برنامه‌های مربوط به بهره‌مند نمودن کارکنان از امتیازات و حق بیمه
- ۳- مالیاتهای کارکنان (مانند مالیاتهای استخدام)
- ۴- استخدام، آموزش و مدیریت توسعه
- ۵- تبعیضات موجه

دهد:

- کارکنان وقت خود را به هنگام کار چگونه صرف می‌کنند؟

- کارکنان چگونه با یکدیگر رفتار می‌کنند؟

- آیا به کارکنان اختیار کافی داده می‌شود؟

- سبک رهبری مسلط چیست؟

- کارکنان چگونه در سازمان ارتقاء می‌یابند؟

مصاحبه‌ها و مشاهدات دقیق در طول زمان می‌تواند به شناخت فرهنگ سازمانی منجر شود. با توجه به تنوع فزاینده‌ای که در جامعه کاری آمریکا وجود دارد، ممیزی فرهنگی به تشخیص خرده فرهنگها<sup>(۱۱)</sup> نیز کمک می‌کند. خرده فرهنگهای یک سازمان ممکن است نظرات متفاوتی درباره ماهیت کار و چگونگی انجام آن داشته باشد.

• **ممیزی سقف شیشه‌ای:**

بر طبق تعریف وزارت کار آمریکا، پدیده سقف شیشه‌ای عبارت است از "موانع ساختگی که بر اساس جانبداریهای مغرضانه سازمانی و یا رفتاری شکل گرفته و از ارتقاء افراد متبحر به سمتهای مدیریتی ممانعت بعمل می‌آورد."

بررسی پدیده سقف شیشه‌ای که بنام بررسی سازمانی<sup>(۱۲)</sup> نیز معروف است بوسیله وزارت کار صورت می‌پذیرد. در این ممیزی، بررسی فرهنگ سازمانی مورد نظر است اما قوانینی که مانع رشد اقلیتها و زنان متبحر نیز می‌گردد مطالعه می‌شود. مواردی که وزارت کار آنها را ارزیابی می‌نماید بشرح زیر است:

- آموزش مدیران رده بالا و اجرایی

- مأموریتهای شغلی چرخشی

- مأموریتهای شغلی بین‌المللی

- فرصت ارتقاء

- فرصت جهت توسعه مدیریت در دانشگاهها

- مجموعه‌های مطلوب جبران خدمت

- فرصت جهت شرکت در گروههای پروژه‌ای متبهر

- فعالیتهای ویژه در سطح بالای سازمان

اجرای یک خود - ممیزی قبل از بررسی دستگاههای دولتی میتواند از پرداخت هر گونه جریمه و یا اقدام اصلاحی جلوگیری کند، همانطور که یک کارشناس منابع انسانی اظهار داشته "ممیزی قادر است هر گونه مانع ناپیدا و دلایل وجودی آنرا

بطور مستدل نشان دهد."

با وجود نیروهای متنوع کاری، مذکر بودن اکثریت مدیران یک سازمان قابل قبول نمی‌باشد. بهر حال خود ممیزی اولین گام در جهت استفاده از توان یک نیروی کار متنوع است.  
• پی نوشتها:

1 - Personnel Journal

2 - HR Magazine

3 - Compensation

4 - Employee Retirement Income Security Act (ERISA)

5 - Equal employment opportunity (EEO)

6 - Cultural Audit

7 - Glass Ceiling Audit

8 - Syntex

9 - Lotus Development

10 - Southwest Airlines

11 - Subcultures

12 - Corporate Reviews

