

# 6

## كيفية إعداد موازنة إدارة الموارد البشرية (تأسيس الإدارة)

اعتبر نفسك (على سبيل المثال) قد تم ترشيحك لهذا المنصب.. مع مراعاة أن الشركة جديدة وقد كلفتك بمهمة تأسيس هذه الإدارة!!! ماذا تفعل؟؟ يا لها من مهمة.. كم هي مثيرة وشيقة.

أنت الآن في اختبار عسير.. وربما أيضاً يجول في خاطرك إنني خدعتك في البداية و(أوهمتك) بأن الأمر البسيط.. لا تقلق.. بالفعل الأمر بسيط.. أنا فقط أردتُ أن أقنعك من البداية ومن خلال الشرح السابق والمختصر عن علم الموارد البشرية.. أنه عكس ما كنت تعلم عنه.. ولكن لكي يصلك كان ولا بد أن (أبسط) لك العناصر حتى يتيسر لك الغوص في أعماق هذا العلم.

**والآن أنت الآن في بداية أيام عملك في الشركة.**

**أولاً:**

- أدرُس خطة عمل الشركة ككل وطبيعة النشاط.
- أدرُس ميزانية الشركة ككل
- أدرُس حجم العمالة عند التأسيس.. وبعد التأسيس وحتى لحظة ترشيحك كعضو جديد.
- ضع خطة عملك... ثم أعرضها على الإدارة العليا.. حتى تنال الدعم الكافي.

- ضع إطار زمني لتنفيذ الخطة.. ولا تنسَ عرض تقديراتك للتكلفة المالية.
- ضع أسباب عملية للمهام التي ستقوم بها وأهميتها للعمل وللشركة وصالحها العام.
- ضع النتائج المتوقعة.. ولا تنسى أهمية إقناع الإدارة العليا بالاستفادة العامة للشركة من وجودك ووجود إدارة كإدارة الموارد البشرية وأهميتها والدور الذي ستقوم به من رفع معدل الإنتاجية وزيادة الأرباح وخفض الإنفاق ورفع الروح (المعنوية) للعاملين.. وذلك من خلال تقاريرك التي كُتبت بعد الفحص والدراسة والمعلومات والتقييمات والدراسة (المتأنية) وكل ما قمت به عند بدايتك في الشركة.
- اختصر كل هذا ولا داعي (للفذلكه) - و (الرغي) - والشعارات - والعبارات التي قد تظهرك على أنك (كلامنجي) - كن موضوعي في عرض كل ذلك... لتكسب الثقة والدعم.
- بعد وصول إشارة الموافقة على خطتك من الإدارة العليا.. ابدأ العمل فوراً.
- راجع الأوراق الرسمية للشركة.. والمستندات والوثائق الضرورية.. ولا تنس أهمية وجود المستندات الحكومية والجهات التي لها علاقة بالشركة وتأسيسها.. خاصة تلك المستندات القانونية.
- ابدأ بمراجعة ملفات العاملين.. هذه الملفات في غاية الأهمية.. أنت الشخص الوحيد في الشركة الذي يجب عليه دراسة ملف كل موظف.. بداية تعيينه.. نوع الوظيفة وطبيعة عمله.. راتبه الشهري.. مستندات التعيين وهل هي كاملة أم لا؟
- واتبع أسلوب الشركات الكبرى والشركات العالمية!! بمعنى.. ابحث عن دليل الموظفين.. وإن كان هناك دليل بالفعل.. راجع محتوياته.. ثم قرر أنت هل هناك ضرورة من تحديده أم لا بد من عمل دليل جديد؟ وإن كان ولا بد من عمل دليل جديد... قم بعرض فكرتك عنه واعرض هذه الفكرة على الإدارة العليا.. وبعد الموافقة عليه قم بالتجهيز الفعلي.. وراعي أنه من الضروري إعطاء كل موظف نسخة مع مراعاة توقيعه بالعلم.. واحتفظ بتوقيعه في ملفه.

ومن الأساسيات أيضاً في بداية عملك كمدير للموارد البشرية.. إن تدرس نظام الرواتب والبدلات... ونصيحة.. أهتم جداً وأسعى للحصول على برنامج مميز وجيه لإدارة الرواتب.. وستجد هذا البرنامج بسهولة.. أو على الأقل حاول أن تحصل عليه من شركة متخصصة لديها مثل هذه البرامج مهماً كانت تكلفته.. فذلك سيساعدك كثيراً في هذه المهمة.. إياك والاعتماد على مدير شؤون العاملين فقط.. عليك بالتطوير ومواكبة العصر.

اجعل لإدارتك نشرة.. وهذا من أجل التواصل.. ليظل الجميع على دراية بما تقدمه.. اجعلها نشرة ولتكن أسبوعية أو نصف شهرية أو شهرية.. على حسب حجم ما تقوم به إدارتك.. إنها فكرة جيدة من أجل التواصل بين الإدارات والمدراء ومصدرا هاما لتعريف الموظفين بأسلوب علني على الشركة.. والجديد فيها...راجع أنت بنفسك تحرير هذه النشرة.. وكن مختصرا.

شارك كل المدراء.. ولا تحجر على فكر أو رأي.. اهتم شكلا وموضوعا بالتقارير التي سترفع للإدارة العليا.. واحذر.. إن لتقاريرك أهمية.. والإدارة العليا لها (نظرة خاصة في كل كلمة تكتب.. لا تبالغ وأيضاً هناك أمور وجب ألا يقلل من أهميتها.

فكر في كيفية توجيه الموظفين الجدد.. اهتم ببرنامج التوجيه.. حاول أن توجه الموظف توجيهاً جيداً خاصة في المعلومات التي تتعلق بمهامه.. ماذا سيقدم للشركة وما له وما عليه.. وكيف ستكون بدايته.. وهل هو في حاجة للتدريب أم لا؟ وراعي دائماً بداية الموظف لعمله لأن هذا سيتوقف عليه أمور كثيرة.

وقد سبق وأن تحدثت عن أهمية التدريب.. وأكرر... على مدير الموارد البشرية الاهتمام بعملية التدريب.

كل تلك البنود والأساسيات تحتاج لتطبيقها إعداد جيد.. وهذا الإعداد يحتاج إلى ذهن صافٍ.. وحيوية ونشاط وحضور جيد وتركيز شديد.

والآن دعنا نتكلم عن كيفية إعداد موازنة إدارة الموارد البشرية في الشركة.

وهي من المسؤوليات الهامة على مدير الموارد البشرية والذي عليه أن يوازي بين موازنة إدارة الموارد البشرية والأهداف التنظيمية الأساسية وعليه مراعاة إعداد موازنة لإدارته... يتطلب مراجعة منظمة مدروسة للنفقات المحتملة.

وعليه فهم دوره كشريك أساسي في عملية تثبيت النفقات.. وأنه لا يريد أكثر من عمل موازنة مخطط لها بشكل جيد مرتبط تنفيذها مباشرة ببرامج ونشاطات الشركة وعليه عند الإعداد.. جمع البيانات اللازمة وليكن من منظوره هو شخصيا والبيانات اللازمة لعمل موازنة جديدة تتضمن:

#### 📋 تكاليف لسنة 2007 مثلاً:

• عدد الموظفين (إداريين وعمال ومهندسين وفنيين... الخ) المتوقع للعام القادم 2008 مثلاً.

- نسبة دوران العاملين المتوقعة.
- التدريب وتكلفته وتكلفة برامج.
- أي تغيرات أخرى في أي شيء قد تؤثر التكلفة.

وانتبه دائماً لنقاط مهمة أولها إن كانت عملية وضع الموازنة تتم بشكل دوري سنوي.. فمن الممكن الاستعانة ببيانات المصروفات الفعلية للسنوات السابقة.

على سبيل المثال... تكلفة بدل السكن للموظفين.. أو نفقات التدريب.. وهذا قد يظهر مدى الحرفية لديك والتي ستظهر أكثر عند التدقيق في كل المصروفات. وعليك أيضاً مراعاة بنود الموازنة..

بنود الموازنة أضعها لك وبدون ترتيب وبصورة إجمالية عامة... على النحو التالي:

- الرواتب الشهرية للعاملين.
- تكلفة إعداد الرواتب.
- بدلات السكن والانتقالات..و.. الخ من البدلات.
- الحوافز والإضافي.

- التأمينات الاجتماعية.
- الفحوصات الطبية.
- إعلانات التوظيف.
- مصاريف لصالح شركات التوظيف.
- بدلات السفر.
- مصاريف تدريب وأجور مدربين وأجهزة سمعية وبصرية وتكلفة برامج تدريبية.
- مصاريف طباعة
- أجور محامين ومصاريف قضايا عمالية
- مصاريف صحة ومصاريف تدريبات أمن وسلامة.
- تقديرات مالية تشجيعية.

ومهم جداً أن تراعي انك قد تواجه نفقات غير متوقعة لبنود لم يتم تخصيصها بشكل محدد.. على سبيل المثال الدعاوي القضائية أو كارثة غير متوقعة أو أحداث طارئة.. أو انعكاسات سلوك الموظفين نتيجة موقف ما أدى للتخريب أو ما شابه.. أو سوء استخدام وسيلة ما تكلفتها عالية أو.. الخ.

فمن العسير أن تضع موازنة دقيقة مائة في المائة.

بخلاف إنني شخصياً اختصرت لك الكلام في هذا الموضوع الواسع النطاق حتى لا تمل.. وأيضاً لكي انتقل بك إلى فقرة أخرى.

أنت الآن تستعد لعمل مقابلات.. مقابلات الموظفين الجدد.. هؤلاء الذين تقدمت أنت شخصياً بتقرير للإدارة العليا يتضمن احتياج الشركة لهذه العمالة.. ضمن برنامجك.

وبعد حصولك على إشارة الموافقة.. عليك بالإعلان.. ضع الصيغة التي تتناسب واحتياجاتك.. عليك أن تراعي في الإعلان اسم الشركة ومجال عملها أو نشاطها والعنوان بدقة وأرقام التليفونات والفاكس أو البريد الإلكتروني أو رقم الخط الساخن على سبيل المثال.

## الشركة الدولية لصناعة الكرتون ميدان أبحاز - مصر الجديدة - الدور التاسع

تطلب للتعين الوظائف التالية:

- 1- مدير شؤون عاملين - خبرة - لا تقل عن 10 سنوات.
- 2- مدير إداري - خبرة - لا تقل عن 10 سنوات.
- 3- مدير مبيعات - خبرة - لا تقل عن 10 سنوات.
- 4- مدير تسويق - خبرة - لا تقل عن 5 سنوات.
- 5- رئيس حسابات - خبرة لا تقل عن 10 سنوات.
- 6- مدير فرع - خبرة 3 سنوات.
- 7- مشرف مبيعات.
- 8- مندوب تسويق.
- 9- مندوب مبيعات.
- 10- سائق (رخصة مهنية).
- 11- عامل بوفيه.
- 12- عامل نظافة.

الوظائف من 1 إلى 6 الشروط الواجب توافرها إجادة اللغة الانجليزية وإجادة الحاسب الآلي.

شرط لجميع الوظائف أن يكون المتقدم من سكان القاهرة ويفضل قرب السكن.

على من تتوفر لديه تلك الشروط إرسال السيرة الذاتية:

- على البريد الإلكتروني [heagry2007@yahoo.com](mailto:heagry2007@yahoo.com)

- أو على فاكس رقم 24531145

- أو يسلم باليد على العنوان الموضح أعلاه

جميع المراسلات ترسل (عناية السيد مدير الموارد البشرية)

كن موضوعيا في أسئلتك.. وكن هادئاً.. بشوش.. استمع بتركيز. واجعل للحوار جو من الود.. ولا تتعالى على المتقدم للوظيفة.. بمعنى قربه إليك.. ولا تجامل بالوعود.. أي عليك بإبلاغه بعد نهاية المقابلة إن كان يصلح للوظيفة أم لا.. لا تعطيه الأمل وأنت في الأساس ترى أنه لا يصلح.

اختار أسئلة لها مضمون وفهم يعود عليك أنت شخصيا عند تقييمك للمتقدم.. ابتعد عن الأسئلة التي تتعلق بالوظيفة المرشح لها المتقدم.. لأن الأهم عندك هو مدى إمكانية التكيف والطريقة أو الأسلوب الذي يفكر بها المتقدم للوظيفة.. وأيضا لتصل إلى السلوك والى الرغبات والأهداف.. هذا هو الأهم وبعد ذلك تأتي الخبرات والمهارات.

### واليك نموذج من الأسئلة:

- 1- هل يمكنك أن تحدثني عنك قليلاً.. بداية يومك وكيفية قضاء وقتك خاصة أوقات فراغك وهواياتك.
- 2- مع أي نوعية من المديرين تفضل أن تعمل بمعنى صف لي مميزات المدير الذي ترغب العمل تحت إدارته.
- 3- ما هي رغباتك المستقبلية.. خاصة تلك التي تتعلق بحياتك العملية وطموحك.
- 4- هل هناك شيء معين تريد أن تتعلمه ليصل بك إلى النجاح مستقبلاً.
- 5- إن كنت من الأثرياء والعائد من الوظيفة مادياً لا أهمية له عندك.. هل كنت تفكر في العمل رغم هذا الثراء ولماذا؟
- 6- حدثني عن موقف عسير في حياتك وكيف تعاملت معه.
- 7- هل لديك نقاط ضعف.. وكنت ترى إنها من الخصوصيات فحقتك أن تمتنع عن إجابة هذا السؤال.
- 8- هل لديك نقاط قوة وما هي أفضل هذه النقاط.

- 9- هل لديك ميول ثقافية معينة
- 10- هل تحب القراءة والاطلاع وفي أي مجال كانت القراءة وكان الاطلاع.
- 11- كيف تعالج الأزمات.. الأزمات بشكل عام.
- 12- ما هو أسلوب التعامل والحوار الذي تفضله بينك وبين الآخرين.. أيضاً صف لي أسلوب تعاملك مع الأقارب والأصدقاء والمعارف.
- 13- ما هو الراتب المتوقع.
- 14- هل لديك رمز أم مثل أعلى وعلى أي أساس اخترت هذا المثل الأعلى.
- 15- إن تم اختيارك للعمل معنا ماذا تتوقع بعد سنة من العمل.
- 16- لونك المفضل.
- 17- أحب الأوقات لديك.
- 18- أفضل جهة عمل سبق لك العمل ضمن أفرادها وسبب تركك لها ولماذا كانت أفضل جهة.
- 19- تكره أشياء ما أو بعض الأمور.. ما هي هذه الأشياء.

يوجد المزيد من الأسئلة.. ولكن للاختصار عرضت عليك القليل منها.. وهي أسئلة لها معاني في علم النفس ولها أهداف.. وربما هذا يذكرني بنقطة هامة جداً.. معذرة إنني لم أذكرها من قبل وهي..

أهمية أن يكون مدير الموارد البشرية قد قام بدراسة أو على الأقل قام بالاطلاع على كتب علم النفس لتيسر له العمل في مجال تخصصه خاصة أنه مجال فيه لقاءات ومقابلات ومعاملات مع صنوف عديدة من البشر باختلاف أنواعهم.

والأسئلة التي ذكرتها هي مجرد (أمثلة) وليست بالضروري أن تكون هي الأسئلة الواجب طرحها على المتقدم للوظيفة.. فلكل مدير موارد بشرية أسئلته التي يهدف من وراء طرحها فهم أموراً ما.. قد تساعده على تقييم كل من تتم المقابلة معه.

ولا تنسَ أن هناك سيرة ذاتية تقدم بها المرشح للوظيفة.. وهذه السيرة يبني عليها مدير الموارد البشرية تحليلاً آخر عند تقييمه للمرشح.

الخلاصة.. إن تضع أسئلة تساعدك أن شخصياً وتسهل لك عملية تقييم المرشح للوظيفة... وكما قلت لك يراعى أن تكون الأسئلة من نوعية الأسئلة التي لها إجابة ذات معنى وتحليل في علم النفس وتحديد شخصية المرشح للوظيفة.