

## ویژه نامه

# مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی در نوکیا	صفحه ۱
شرایط کار در آینده	صفحه ۱
کوچک سازی به روش صحیح	صفحه ۲
سندرم بازماندگی	صفحه ۲
بهترین شرکت ها برای کار کردن	صفحه ۲

## مدیریت منابع انسانی نوکیا

# NOKIA



در نوکیا حدود ۹۸ هزار نفر از ۱۱۳ ملیت متفاوت، در ۷۳ کشور مختلف مشغول به کار هستند، لذا مدیریت این تعداد منابع انسانی از اهمیت زیادی برخوردار است. در فوریه ۲۰۱۱ در استراتژی نوکیا تغییراتی اساسی صورت پذیرفت به طوری که پلت فرم جدید نوکیا تأیید شده و استراتژی جدید کسب و کار، مشارکت با میکروسافت تعیین گردید؛ علاوه بر آن "فرهنگ مبتنی بر عملکرد و رفتار" به عنوان یکی از ارکان اصلی تغییر در نوکیا شناخته شد. رویکرد جدید مدیریت عملکرد در نوکیا از ژانویه ۲۰۱۲ به صورت ذیل تغییر یافته است: تمرکز بر رفتارهای رقابتی در عملکرد با توجه به سه اصل مسئولیت پذیری، همدلی و فوریت صورت می پذیرد، بر این اساس: (۱) اهداف پرسنل باید از طریق اهداف فردی که در جهت نیل به اهداف تیمی هستند، مستقیماً با استراتژی نوکیا مرتبط گردد. (۲) ساده کردن فرآیند برای کارکنان و مدیران صافی صورت گیرد. (۳) تمام کارکنان باید به طور دقیق بدانند که عملکردشان در هر مقطع زمانی از سال چگونه بوده است. (۴) از رتبه بندی های عملکرد، به صورت مداوم و منصفانه استفاده می گردد. (۵) رتبه بندی عملکرد باید بین کارکنان تمایز بیشتری ایجاد کند. (۶) کارکنان باید در زمان های مشخصی از سال در مورد مسیر شغلی و توسعه و بهبود خود بحث کنند.

## شرایط کار در آینده

لیندا گریتن از صاحب نظران مبحث مدیریت منابع انسانی است که در سال ۲۰۱۱ از سوی مجله تایمز به عنوان یکی از ۱۵ متفکر برتر تجارت در جهان لقب گرفت.

وی در مورد آینده کار چنین می گوید:

فرقی نمی کند شما در چه سنی و از کدامیک از نسل های نیروی کار باشید، شما با این سؤال مواجهید که در آینده، کار چه تغییری می کند و بر شما و سازمانتان تأثیر می گذارد؟

عوامل مهمی که نحوه انجام کار را در آینده تحت تأثیر قرار می دهند عبارتند از:

۱- توسعه های تکنیکی

۲- جهانی شدن

۳- تغییرات دموگرافیک (مردم شناسانه)

۴- روندهای اجتماعی

این تغییرات منجر به سه تغییر جهت اساسی در زمینه کار می شوند:

۱- تغییر از کارهایی که مهارت همه جانبه می خواهد به داشتن تخصص در انجام

کار. اگر شما یک فرد با مهارت های عمومی هستید ممکن است افراد زیاد دیگری نیز بتوانند کار شما را انجام دهند حتی بهتر، ارزان تر و سریع تر از شما! شما باید بتوانید خودتان را در میان انبوه جمعیت متفاوت و متمایز کنید.

۲- توجه بیشتر به ارتباطات. در دنیای آینده شما باید بتوانید با افرادی که همراه با شما به خلق ارزش می پردازند ارتباط

برقرار کنید، زیرا موفقیت به تنهایی به دست نمی آید. آینده با نوآوری روزافزون

معنی می یابد و توانایی ترکیب دانش و مهارت ها و شبکه ها عناصر کلیدی

مواجهه با آن است. <<<

در گذشته	اکنون
۱- کارکنان را با اهداف مرتبط کنید. کارکنان بدون هیچ گونه شخصی سازی تهیه می شد.	کارکنان در مورد نوکیا و اهداف تیمی مطالبی را می شنوند و با مدیر خود در مورد سهم خود در تیم صحبت می کنند. آنها در مورد مجموعه اهدافی که می توانند تغییر کند و یا در طی سال اضافه شود توافق می کنند.
۲- کارکنان می دانند که چگونه عمل می کنند. کارکنان سالانه یک گفتگو در مورد ارزیابی عملکرد داشتند.	کارکنان در مورد هدف گذاری با مدیران خود گفتگو می کنند و در هر فصل جلسه ای را به بررسی می پردازند، که این بررسی فصلی شامل یک بازنگری در میان سال و یک مرور رسمی در پایان هر سال می باشد.
۳- متمایز کردن رتبه بندی های عملکرد. سه رتبه عملکردی وجود داشت.	۵ رتبه عملکردی وجود دارد که از استثنایی تا نامطلوب طبقه بندی می شوند و توزیع مورد انتظار به بخش ها و قسمت ها ابلاغ می گردد (۸۵ درصد انتظار می رود که در سطح با ارزش یا بالاتر باشند)
۴- استفاده مستمر از رتبه بندی های عملکرد به کار برده می شد. صلاحیت مدیران صافی در رتبه بندی عملکرد به کار برده می شد.	هم به عملکرد و هم به پتانسیل توجه می شود. مدیران صافی رتبه بندی عملکرد و نمرات بالقوه را پیشنهاد می دهند که به جلسات معتبر سازی و متناسب سازی مدیریت عملکرد فرستاده می شود.
۵- اهمیت کارراهه شغلی و توسعه فردی و مسیر شغلی وجود نداشت. هیچ فشاری برای برنامه ریزی توسعه فردی و مسیر شغلی وجود نداشت.	زمان مشخصی در چرخه سالانه هر فرد برای صحبت در مورد توسعه در نقش کنونی و نیز آرمان های مسیر شغلی در آینده تعیین شده است.
۶- آسان کردن فرآیند مدیریت عملکرد هر شش ماه یک بار و با ابزار و فرایندهای متفاوت انجام می گرفت.	تعیین اهداف انگیزشی جداگانه به جز در مورد فروش متوقف شده است. ابزار مورد استفاده ساده سازی شده است. یک فرم مرور عملکرد هم در پایان هر سال ارائه و تکمیل می شود.



## سندروم بازماندگی

اصطلاح سندروم بازماندگی برای اولین بار توسط بروگنر در مباحث مدیریتی مورد استفاده قرار گرفته و وضعیت افرادی که در نتیجه تغییرات اساسی

در سازمان (پس از اخراج و تعدیل یک عده) در سازمان باقی مانده اند را به تصویر می کشد. سندروم بازماندگی برای توصیف تأثیرات کوچک سازی و تعدیل نیرو که می تواند در افراد به وجود آید، به کار برده می شود. نشانه های بازماندگی عبارتند از: الف) ترس و نا امنی ب) نا امید، رنجش و آشفتگی ج) دلنگی، افسردگی و احساس گناه د) احساس بی عدالتی، خیانت و بدگمانی. اگر این علائم و نشانه ها افراد را ترک نکنند می توانند اثرات وخیم و خطرناکی بر سازمان بگذارند. کاهش روحیه کارکنان، افزایش غیبت، کاهش رضایت شغلی و سازمانی، کم شدن اعتماد و اطمینان کارکنان و رنجش آنها از سازمان از اثرات سندروم بازماندگی هستند. به هنگام تعدیل نیرو کارمندان باقیمانده نیز به نوعی قربانی اند زیرا اطمینان و اعتماد خود را به سازمان از دست می دهند و روحیه پائینی دارند؛ نسبت به مدیریت بدگمانند، رضایتمندی شغلی و تعهد سازمانی آنها پایین است و نسبت به آینده بیمناکند. به هنگام اجرای برنامه های تعدیل نیرو باید به سندروم بازماندگی توجه داشت و برای برطرف شدن آن تمهیدات لازم را اندیشید.

### ۳- در آینده کیفیت زندگی بر کمیت مصرف غلبه پیدا خواهد کرد. این

به معنی آن است که در دهه های پیش رو کار و زندگی به شکلی خواهند شد که باعث می شوند افراد با اموری که موجب شادی آنها شود سرو کار داشته باشند و کیفیت بالای زندگی را برای آنها به همراه داشته باشد.

آینده کار نه تنها افراد بلکه سازمان ها را نیز تحت تأثیر قرار خواهد داد. پنج حوزه مهم تر سازمان ها که تحت تأثیر قرار می گیرند عبارتند از:

۱- رهبری شفاف و قابل اعتماد: رهبران در آینده باید به شکل همکارانه به فعالیت بپردازند و به دلیل وجود شفافیت در سازمان ها، کار و رفتار آنها بیشتر مورد بررسی قرار خواهد گرفت. بنابراین قابل اعتماد بودن و صحت رفتار آنها مهم است.

۲- ایجاد و توسعه تیم های مجازی با عملکرد بالا

۳- ارتباطات و شبکه های تجاری با ارزش: ارزش هر سازمانی به سرمایه اجتماعی آن است. بنابراین ارزش در شبکه ها و روابط تجاری و بین کسب و کارها و درون جامعه بزرگتر حفظ می شود. ایجاد رابطه درون کسب و کارها به عنوان راهی برای ایجاد نوآوری، روزبه روز مهم تر شده و باعث می شود کسب و کارها سعی کنند منابع و دارایی های خود را به صورت خلاقانه تر و غیرمعمول ترکیب کنند.

۴- روابط مهم بین شرکا، مصرف کنندگان و کارآفرینان

۵- کار منعطف: این آیتیم یک عنصر اصلی کار در آینده و یک شایستگی اساسی برای سازمان ها محسوب می شود که باعث ارضای نیازهای کارکنان می شود.



## کوچک سازی به روش صحیح

در صورتی که تعدیل نیرو به صورت ضعیف انجام شود، اثرات بد آن سال ها روی شرکت باقی می ماند. کارمندان ناراضی می توانند در بازار از شرکت بدگویی کنند و افراد باقیمانده نیز با ظهور اولین نشانه های بهبود، شرکت را ترک کنند. اگر شرکتان با

تعدیل مواجه شده از این سه نکته پیروی کنید تا بتوانید کوچک سازی را به روش صحیح انجام دهید:

- ۱- ابتدا خروج داوطلبانه را پیشنهاد دهید. بسیاری از کارمندان مزیت بازنشستگی زود هنگام یا پاداش های تشویقی برای خروج را می پسندند. شما می توانید با اجازه خروج دادن به آنهايي که خود می خواهند بروند، اخلاق را در سطح بالایی حفظ کرده و اعتراضات را پایین آورید.
- ۲- اطلاع رسانی کنید. مطمئن شوید که همه کارکنان علت کوچک سازی و تعدیل، فرآیند تصمیم گیری برای کاهش نیرو و پیشنهاداتی که به افراد خارج شونده می شود را فهمیده اند.
- ۳- برای کارایی افراد، تلاش واقعی نشان دهید. رهبران سازمانی بایستی از ارتباطات شخصی شان استفاده نموده و به پرسنلی که ترخیص می شوند در درک مرحله بعدی کمک کنند. حتی اگر ممکن باشد فرصت های موجود نظیر لیست کردن مشاغل موجود یا معرفی به یک شرکت همکاری مفید خواهد بود.

## بهترین شرکت ها برای کار کردن!

**FORTUNE**  
**100**  
**BEST**  
**COMPANIES**  
**TO WORK FOR**  
2012

هرساله نشریه فورچون فهرست صد شرکت برتر دنیا برای کار کردن را اعلام می کند. ملاک انتخاب این شرکت ها بر اساس رنج گسترده ای از شاخص ها شامل رضایت شغلی، فرهنگ سازمانی، میزان پرداخت، امور رفاهی، ارتباطات

سازمانی، آموزش، اعتبار مدیریتی و ... می باشد. در آخرین رتبه بندی در سال ۲۰۱۳ گوگل با بیش از ۳۴۰۰۰ پرسنل باز هم در صدر این لیست قرار گرفته است.

رتبه ۲۰۱۳	شرکت	حوزه فعالیت	تعداد پرسنل
۱	Google	اینترنت و فناوری	۳۴,۳۱۱
۲	SAS	نرم افزار	۶,۳۷۳
۳	CHG Healthcare Services	کاریابی	۱,۳۷۸
۴	The Boston Consulting Group	مشاوره مدیریت	۲,۳۱۴
۵	Wegmans Food Markets*	صنایع غذایی	۴۳,۹۲۷
۶	NetApp	فناوری	۷,۴۲۶
۷	Hilcorp Energy Company	نفت و گاز	۱,۰۱۲
۸	Edward Jones	مالی، سرمایه گذاری	۳۵,۱۱۴
۹	Ultimate Software	نرم افزار	۱,۴۴۰
۱۰	Camden Property Trust	املاک	۱,۸۹۶

\* در نشریه شماره ۲۶ مورد کاوی شرکت Wegmans بررسی گردید.



TADBIR CONSULTING GROUP  
TCG The Knowledge

**کشتی برای حرکت در مسیر درست فقط یک ناخدا و یک سکان دارد. یک سازمان موفق نیز به مثابه یک کشتی است. نمی شود برای هر صندلی یک فرمان تعیین کرد!**

www.trmcg.com