

ویژه‌نامه

مدیریت منابع انسانی

صفحه ۱	مدیریت منابع انسانی در گوگل
صفحه ۱	کیفیت زندگی شغلی
صفحه ۲	هوش اخلاقی در مدیریت
صفحه ۲	پرورش مدیران جهانی در GE
صفحه ۲	بهره‌وری نیروی کار



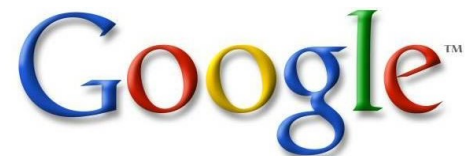
کیفیت زندگی شغلی

Quality of Work Life

اصطلاح کیفیت زندگی شغلی، در سال‌های اخیر در زمینه‌های مربوط به مدیریت منابع انسانی رواج زیادی داشته است و حداقل سه استفاده شایع از آن وجود دارد: اول اینکه QWL اشاره به مجموعه‌ای از فعالیت‌ها برای کارکنان نظیر ایجاد رضایت شغلی، فرصت‌های رشد، امنیت شغلی، روابط مطلوب بین مدیران و کارکنان و میزان حوادث و سوانح پایین دارد. دوم اینکه QWL به مجموعه‌ای از کارها و یا عملکردهای سازمانی نظیر مدیریت مشارکتی، غنی‌سازی شغلی، توسعه شغلی، سیستم پرداخت حقوق و دستمزد مناسب و شرایط مطلوب محیط کاری اشاره دارد. و بالاخره سوم اینکه QWL به یک نوع برنامه تغییرات سازمانی اشاره دارد که در این رابطه برنامه‌های QWL موکول به سیاست‌ها و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی است که با اعمال QWL نتایج آن را بهبود بخشیده و اثربخشی، کارایی و بهره‌وری سازمان را افزایش دهند.

هدف اصلی برنامه‌های QWL ایجاد سازمانی است که هم در ارائه کالا و خدمات به جامعه موفق شود و هم محیط کاری جذاب، محرک و مشوق تری را برای کارکنانش به وجود آورد.

مدیریت منابع انسانی گوگل



مسئولین ارشد بخش منابع انسانی گوگل به یک نتیجه مهم دست یافته‌اند: "مهندسان و کارشناسان متخصص ما انتظار دارند که به خاطر علمشان به آنها رسیدگی شود، نه اینکه صرفاً یک کارمند رسمی ساعت نه تا پنج باشند." این شناخت یعنی گوگل طوری به کارمندان خود خدمات دهد که ماکزیمم کارایی خود را در ساعات

کاری ارائه کنند. شرکت گوگل برای جذب هر کارمند کارآمد، ده استراتژی بسیار موثر برای خود دارد:

استراتژی اول؛ استخدام کمیته‌ای: هر کس خواهان استخدام در گوگل باشد باید حداقل با ۶ نفر مصاحبه انجام دهد. هر مصاحبه یک بعد از فرد را پوشش می‌دهد و در نهایت فرد با نظر کمیته ناظر استخدام می‌شود.

استراتژی دوم؛ حذف نیازهای کارمندان: شرکت گوگل تغذیه سالم، شستشوی ماشین، حمل و نقل با اتوبوس، ورزش، اتاق‌های ماساژ، اصلاح و آرایش مو و خیلی دیگر از مواردی را که ممکن است کارمندان را مشغول خود کند، برای آنها تأمین می‌کند. یک برنامه‌نویس باید برنامه بنویسد نه اینکه نگران اتو کردن کت و شلوارش باشد!

استراتژی سوم؛ جمع کردن همه در کنار هم: تمام پروژه‌های گوگل مبتنی بر تیم اجرا می‌شوند و کار تیمی یعنی باهم بودن. لذا در گوگل کارمندان برای اجرای پروژه معمولاً در کنار هم هستند و نیازی نیست که زنگ بزنند یا ایمیل بفرستند.

استراتژی چهارم؛ آسان ساختن همکاری: کارمندان هفته‌ای یکبار از فعالیت‌های خود یک یادداشت برای همه می‌فرستند. این به اشتراک‌گذاری می‌تواند همه کارمندان را از کارهای بقیه آگاه کند و گامی موثر در همسان‌سازی کار به حساب می‌آید.

استراتژی پنجم؛ استفاده از یک شبکه داخلی: برای اطلاع‌رسانی به کارمندان یک شبکه داخلی تمام اطلاعات را در بر دارد. گوگل معتقد است یکی از عواملی که باعث شد Gmail موفق شود، این بود که این سرویس ماه‌ها در خود گوگل به صورت داخلی بر روی شبکه در حال اجرا بود. این یعنی متخصصین گوگل فرصت کافی برای یافتن خطاها و اصلاح آنها را داشتند.

استراتژی ششم؛ تشویق خلاقیت: کارمندان گوگل می‌توانند تا ۲۰ درصد از زمان کاری خود را صرف کار بر روی پروژه‌های مورد انتخاب خود کنند. حتی یک نرم‌افزار در شبکه گوگل به عنوان جعبه پیشنهاد/ات در دسترس کارکنان است که ایده‌های خود را در این جعبه نوشته و به اطلاع بقیه می‌رسانند. بسیاری از نوآوری‌های گوگل از همین جعبه به دست می‌آید.

استراتژی هفتم؛ افراد بیشتر در تصمیم‌گیری: گوگلی‌ها معتقدند که "گروه، باهوش‌تر از فرد است." این یعنی تصمیم‌گیری بر اساس نظر همه اجرا می‌شود. در گوگل مدیر یک جمع‌کننده نظرات است نه صادر کننده رأی.

استراتژی هشتم؛ بدصفت نباشید: این قانون و شعار گوگل است. در گوگل هیچکس صندلی پرت نمی‌کند و این یعنی بالا بردن صبر و احترام کارمندان نسبت به یکدیگر. بر خلاف بسیاری از شرکت‌ها گوگل محفل آزادی و آسودگی است.

استراتژی نهم؛ به‌روز بودن: در هر یک از زمینه‌هایی که گوگل به فعالیت می‌پردازد، تعدادی آنالیز کننده و متخصص دائم در حال جمع‌آوری اطلاعات به‌روز آن زمینه می‌باشند.

استراتژی دهم؛ خلق محیطی کاملاً مناسب: در روزهای جمعه یک گردهمایی عمومی برگزار می‌شود که یکی از برنامه‌های آن پرسش و پاسخ است. طی این برنامه مدیران از ریز نظرات و مسائل کارکنان مطلع می‌شوند.



هوش اخلاقی در مدیریت

یکی از مباحث نسبتاً نوین در زمینه مدیریت سازمان، هوش اخلاقی است که نخستین بار توسط بوربا (Borba) در روانشناسی وارد شده است. وی هوش اخلاقی را ظرفیت و توانایی درک درست از خلاف، داشتن اعتقادات اخلاقی قوی و عمل به آنها و رفتار در جهت صحیح و درست تعریف می‌کند.

رهبران با هوش اخلاقی بالا می‌توانند در سازمان، اعتماد و تعهد ایجاد کنند که مبنایی برای تجارت گسترده و درست است. پژوهش‌های انجام شده در بیش از صد شرکت نشان داده است که هوش اخلاقی مدیران و رهبران سازمان تأثیر بسیار قوی بر عملکرد مالی سازمان دارد. چهار اصل هوش اخلاقی عبارتند از:

۱. **درستکاری:** یعنی ایجاد هماهنگی بین آنچه که به آن باور داریم و آنچه که به آن عمل می‌کنیم. انجام آنچه که می‌دانیم درست است و گفتن حرف راست در تمام اوقات و شرایط. کسی که هوش اخلاقی بالایی دارد، به شیوه‌ای که با اصول و عقاید سازگار باشد، عمل می‌کند. ۲. **مسئولیت‌پذیری:** کسی که هوش اخلاقی بالایی دارد، مسئولیت اعمال خود و پیامدهای آن، همچنین اشتباهات و شکست‌های خود را نیز می‌پذیرد. ۳. **دلسوزی:** توجه به دیگران که دارای تأثیر متقابل نیز هست. اگر نسبت به دیگران مهربان و دلسوز باشیم، آنان نیز در زمان نیاز با ما همدردی می‌کنند و مهربان خواهند بود. ۴. **بخشش:** آگاهی از عیوب خود و تحمل اشتباهات دیگران.

با توجه به این مبحث، می‌توان گفت:

۱. رهبران اخلاق مدار به دیگران احترام می‌گذارند.

۲. رهبران اخلاق مدار، خدمتگذار دیگرانند.

۳. رهبران اخلاق مدار، عادل هستند.

۴. رهبران اخلاق مدار، صادق هستند.

۵. رهبران اخلاق مدار، اجتماع‌گرا هستند.

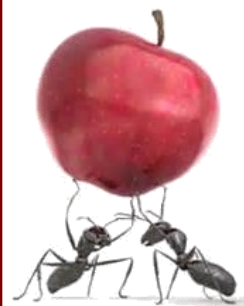
نکته قابل توجه اینجاست که تمامی مباحثی که

در هوش اخلاقی مطرح می‌شوند، در آموزه‌های دینی ما مورد سفارش و تأکیدند.



بهره‌وری نیروی کار

استفاده هوشمندانه از منابع در اختیار سازمان در جهت تولید کالاها و خدمات بیشتر و با کیفیت بهتر، بهره‌وری نامیده می‌شود و نیروی انسانی مهم‌ترین نهاده در تولید کالاها و خدمات محسوب می‌شود. با توجه به این موضوع برای بررسی بهره‌وری نیروی



انسانی از دو شاخص اصلی استفاده می‌شود. شاخص بهره‌وری رقابت‌پذیری نیروی کار (هزینه شاغلین) از تقسیم ارزش افزوده سازمان بر جبران خدمات شاغلین آن به دست می‌آید و مفهوم آن اینست که به ازای یک واحد ریالی جبران خدمات پرداخت شده به شاغلین چه میزان ارزش افزوده برای سازمان ایجاد شده است. شاخص بهره‌وری نیروی کار به عنوان دومین شاخص از تقسیم ارزش افزوده به تعداد شاغلین سازمان حاصل شده و نشان می‌دهد که هر شاغل در یک دوره بررسی چه میزان ارزش افزوده ایجاد کرده است. از این شاخص‌ها می‌توان برای مقایسه میزان بهره‌وری سازمان طی سنوات مختلف با هم استفاده نمود. همچنین از آنها می‌توان برای مقایسه وضعیت سازمان خود با سایر سازمان‌ها استفاده کرد.



پروژه مدیریت جهان در جنرال الکتریک

یکی از استراتژی‌هایی که جنرال الکتریک (GE) را به یکی از برترین و موفق‌ترین شرکت‌های دنیا تبدیل کرده است، پرورش مدیران و رهبران برای آینده شرکت است. یکی از امکانات آموزشی این شرکت یک دانشگاه سازمانی (دارای امکانات اقامتی شامل ۱۸۸ اتاق) در کروتون ویل نیویورک است که به عنوان قدیمی‌ترین دانشگاه سازمانی در ایالات متحده بیش از ۶۰ سال است که آموزش کارکنان GE در آن انجام می‌شود. سالانه بالغ بر یک میلیارد دلار صرف آموزش کارکنان GE می‌شود. نقطه قوت اساسی این شرکت، روشی است که با آن رهبرانش را شناسایی کرده و می‌پروراند.

از ۳۰۰,۰۰۰ فردی که در استخدام GE هستند، نیمی از آنها یعنی در حدود ۱۵۰,۰۰۰ نفر متخصص و بقیه کارگرند. این جمعیت نیروی متخصص که نیمی از آنها در خارج از ایالات متحده مشغول به کارند، به شکل فراگیر و در تمام بخش‌های سازمان، مخاطبان برنامه‌های آموزش رهبری هستند.

در آموزش رهبری یک رویکرد پلکانی وجود دارد. یک مجموعه آموزشی برای دوره‌های برحسب درخواست فردی وجود دارد که از طریق رایانه و ۲۴ ساعته قابل دسترسی هستند و حوزه گسترده‌ای از مهارت‌های مدیریتی و اجرایی را پوشش می‌دهند. در این دوره‌ها مواد آموزشی به شکل ویدئویی و قابل دانلود هستند. این سطح از کار، بخش اساسی در آموزش رهبری نیست، ولی پایه‌ای و در دسترس همه است. سالانه حدود ۵۰ تا ۶۰ هزار نفر از این دوره‌ها استفاده می‌کنند.

دسته بعدی آموزش‌ها، مهارت‌های بنیادی، شامل ۱۳ عنوان از مهارت‌های مدیریتی است که هر کسی باید داشته باشد؛ برای مثال مهارت در سخنرانی و ارائه، مدیریت پروژه و فهم عمومی از امور مالی. این دوره‌ها توسط مربیان کروتون ویل در محل کار افراد (نه در آموزشگاه) به طور عملی ارائه می‌شوند. این دوره‌ها سالانه برای حدود ۳۵ هزار نفر ارائه می‌شود.

یک پله بالاتر، دوره‌های "سنگ بنا" هستند. افراد برای شرکت در این دوره‌ها به آموزشگاه‌های GE می‌روند و یک هفته اقامت می‌کنند. این دوره‌ها در چهار سطح برگزار می‌شوند. دوره اول مبنای رهبری است که افراد طی سال اول تا سوم کاری، در آن شرکت می‌کنند. سه دوره بعدی عبارتند از دوره پرورش و توسعه رهبری، دوره پرورش مدیر جدید و دوره مدیر پیشرفته. این دوره‌ها ده سال اول کاری هر فرد را در برمی‌گیرند و افراد به طور میانگین هر سه سال یک‌بار در یکی از آنها شرکت می‌کنند.

سطح بعدی، دوره‌های مربوط به مدیران اجرایی است که سه هفته طول می‌کشند و تنها در کروتون ویل ارائه می‌شوند و شامل دوره‌های پرورش مدیر (MDC)، مدیریت کسب‌وکار (BMC) و پرورش مدیر اجرایی (EDC) هستند. سالانه حدود ۹۰۰۰ نفر در دوره‌های سنگ بنا و دوره‌های مدیران اجرایی شرکت می‌کنند. علاوه بر این موارد، GE دوره‌هایی هم برای آموزش تیم‌های کاری ارائه می‌کند.



TADBIR CONSULTING GROUP
TCG The Knowledge Company

www.trmcg.com

مهم‌ترین ارزش حیاتی یک سازمان، تجارب، مهارت‌ها، نوآوری‌ها، فراست و بینش کارکنان آن است.