



هدایت موفق بنگاهی که کسب و کار آن تغییر کرده است

مترجم: احمد فنایی پور

نتیجه همکاری مشترک مدیر ارشد و مدیر منابع انسانی در شرکت Aetna
پرورش نیروی انسانی توانمند و پویا بوده است

۳۲

مرکزی آن در ایندیاناپولیس بود، به عنوان یکی از افراد منتخب برای رهبری شرکت Aetna مطرح شد.

ویلیامز مدیر با تجربه‌ای در ارائه خدمات درمانی بود که مدرک روانشناسی خود را از دانشگاه روزولت شیکاگو و فوق‌لیسانس خود را در رشته مدیریت از دانشگاه MIT دریافت کرده بود. او علاقه زیادی به تکنولوژی داشت، تشنه داده‌های معنی‌دار بود و اعتقاد پرشوری به اهمیت کارکنان در موفقیت شرکت داشت.

ویلیامز در روز مصاحبه استخدامی‌اش کنترل مصاحبه را در دست گرفته بود. خانم الیز رایت، معاون مدیرعامل در امور منابع انسانی می‌گوید: «نمی‌خواستیم اجازه دهم ویلیامز اتاق مصاحبه را ترک کند، زیرا ما شخص مورد نظر را پیدا کرده بودیم.» او به طور واضح و شمرده آنچه را که درباره شرکت Aetna می‌دانست و آنچه را که می‌خواست در این شرکت انجام دهد بیان کرد. همه می‌فهمیدند می‌توانند با او کار کنند. وقتی ویلیامز در سال ۲۰۰۱ مسئولیت را به عهده گرفت شرکت زبان‌ده بود و همچنان در شرایط بحرانی به سر می‌برد و روزانه بیش از یک میلیون دلار زیان می‌داد؛ ارزش شرکت در بازار ۳۳ میلیارد دلار بود و در آن سال جمعاً ۲/۵ میلیارد دلار زیان خالص داشت.

خانم دیورا کلی مدیر خدمات آموزشی که حدود ۲۴ سال در

مشارکت و همکاری مشترک مدیرعامل توانمند و آشنا به مسائل منابع انسانی باعث نجات شرکت در آستانه نابودی Aetna شد. اکنون این شرکت با نگاه به آینده در حال اجرای سیستم جامع مدیریت استعداد است؛ سیستمی که بتواند کارکنان شرکت را در همه سطوح سازمان به حداکثر توانایی‌شان برساند.

در سال ۲۰۰۰ شرکت Aetna با بیش از ۱۵۰ سال فعالیت در زمینه‌های مختلف و داشتن استراتژی چند ملیتی در آستانه سقوط قرار گرفته بود، ارائه خدمات درمانی، مالی و بیمه شرکت به حداقل رسیده و عملکرد آن نیز بسیار ضعیف بود. در آستانه ورشکستگی، رهبران شرکت تصمیم گرفتند ارائه خدمات مالی و فعالیت‌های بین‌المللی شرکت را متوقف کنند و صرفاً روی بیمه درمانی و ارائه انواع خدمات بیمه‌ای و مزایای کارمندی متمرکز شوند.

اما این تصمیم باعث علاج بیماری شرکت نشد. شرکت Aetna به مدیر ارشدی نیاز داشت که بتواند شرکت را زنده کند و یا از بین ببرد.

پیدا کردن فرد مناسب

آقای رونالد ویلیامز، مدیرعامل گروه well poin، یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات درمانی که اداره

را مدیریت می‌کند. برای اطلاع بیشتر از اقداماتی که او انجام داد مقاله "سجش میزان رضایت کارکنان" را مطالعه کنید.

ایجاد بانک اطلاعاتی

بانک اطلاعاتی کارکنان شرکت Aetna شامل شرح مشاغل و حاوی جزئیات دقیق مهارت‌ها و صلاحیت‌های مورد نیاز هر شغل است. همه مشاغل و شرح آنها در این بانک اطلاعاتی ثبت خواهد شد. در قسمت‌های ارزیابی سرپرستان هر قسمت ارزیابی کارکنان را کامل و ارسال می‌کنند طوری که کارکنان نیز می‌توانند ارزیابی‌ها را ببینند. شفافیت سیستم طوری طراحی شده است که هر کس می‌تواند جایگاه خود را بشناسد.

پارامترهای ارزیابی شاغلان عبارت است از:

■ عملکرد: که از یک به عنوان بدترین تا پنج به عنوان بهترین عملکرد درجه‌بندی شده است.

■ ریسک ترک سازمان: که با کمترین، متوسط و بیشترین و یا حداکثر آن که تهدید به ترک سازمان می‌شود، درجه‌بندی شده است.

■ آمادگی: این پارامتر نشان‌دهنده میزان آمادگی هر کس برای تغییر نقش فعلی‌اش است که از حالا، ظرف شش ماه آتی و یا ظرف یک یا دو سال آینده و یا اینکه بهترین فرد برای ایفای نقش فعلی در شغل مربوطه است و باید در همین شغل ابقاء شود، درجه بندی شده است

■ توانایی‌های بالقوه: که با کم، متوسط و زیاد درجه‌بندی شده است.

انتخاب گروه

ویلیامز به محض ورود به شرکت، گروه راهبری اجرایی را تشکیل داد که در نهایت حدود نیمی از افراد گروه را حفظ کرد. در میان این گروه شخصی بود به نام خانم الیز رایت، دارای مدرک لیسانس تعلیم و تربیت از دانشگاه کونکتیکوت (connecticut) که از سال ۱۹۸۲ به استخدام شرکت Aetna درآمده بود. به‌علاوه او به‌عنوان کارمند عالی‌رتبه در قسمت‌های آموزش، امور بازنشستگان و روابط کارکنان شرکت خدمت کرده و رئیس بخش مهندسی مجدد در واحد منابع انسانی و همچنین رئیس بخش تامین منابع مالی و اداری در واحد منابع انسانی بود. او از سال ۱۹۹۷ بخش منابع انسانی شرکت را رهبری کرده است. در طول آن سال‌ها او مانند یک رادار گزارش‌های متعدد و متوالی برای مدیریت ارشد شرکت ارسال کرده بود اما آنان به منابع انسانی و ارزش آن به‌عنوان یک همکار استراتژیک توجهی نداشتند. خانم رایت می‌گوید: «در آن سال‌ها ما مانند مجریان اوامر در اردوگاه بودیم و فرامین را از بالا می‌گرفتیم.» انعطاف‌پذیری خانم رایت باعث شد که او بتواند به خوبی فعالیت کند. خانم مری فاکس، معاون ارشد گروه تولید شرکت که مسئولیت‌های وی شامل مدیریت انبار دارو، حمل محصولات و بهداشت رفتاری است، اظهار می‌دارد: «تعداد کمی از مردم می‌توانند بر شخصیت خود غالب شده و خوب باشند.»

اما ویلیامز از منابع انسانی و مدیر ارشد آن انتظاری بیش از مدیران گذشته داشت. آیا خانم رایت می‌تواند چشم‌اندازی از کسب‌وکار شرکت و رهبری پویای آن که مورد انتظار اوست،

این شرکت کار می‌کند، آن روزهای سخت را به خاطر می‌آورد و می‌گوید: «هیچ‌کس خوشحال نبود، کارکنان بی‌چاره و دل‌سرد نگران آینده‌شان بودند. وضعیت بسیار بدی بود، مشتریان، پزشکان، پرستاران و کارکنان واحدهای خدماتی همه ناراحت بودند و ناراحتی خود را ابزار می‌کردند.»

موفقیت فراتر از انتظار

شرکت Aetna تحت نظارت ویلیامز به بالاترین موفقیت در طول تاریخ فعالیت خود رسید. هم اکنون ارزش شرکت با وجود ویلیامز به عنوان مدیر عامل و رئیس هیأت مدیره حدود ۹ برابر رشد کرده و ۲۹ میلیارد دلار شده است. درآمد خالص شرکت در سال ۲۰۰۶ با اطلاعاتی که در دسترس بود، ۱۷ میلیارد دلار بود. در سال ۲۰۰۷ شرکت Barron در رتبه‌بندی سالیانه خود شرکت Aetna را در بین ۵۰۰ شرکت برتر در آمریکا و کانادا در رتبه نهم قرار داد، در حالی که رتبه شرکت در سال قبل از آن ۱۱۵ بود. در دسامبر سال گذشته Aetna تنها شرکتی بود که بین ۱۱ شرکت عمده و رقیب در صنعت خدمات درمانی، از موسسه Standard & Poor's رتبه پنج ستاره دریافت کرد. این شرکت موفقیت‌های دیگری نیز داشت به طوری که در سال گذشته در رتبه‌بندی مجله Fortune، رتبه دوم را در لیست شرکت‌های برتر خدمات درمانی کسب کرد. انجمن ملی مدیران اجرایی زن (The National Association for female executives) این شرکت را یکی از ۱۰ شرکت برتر برای کارکردن انتخاب کرد. Black Enterprise این شرکت را در میان ۴۰ شرکت برتر از لحاظ ارائه خدمات متنوع ذکر کرده و نیز در لیست ۱۵ شرکت برتر از لحاظ تنوع در مدیریت ارشد و هیأت مدیره قرار داده است.

در حال حاضر تعداد کارکنان این شرکت ۳۴ هزار نفر است که ۷۵ درصد آنان خانم و ۲۶ درصد آنان رنگین پوست هستند. ۴۶ درصد مدیریت شرکت را خانم‌ها تشکیل می‌دهند. یک سوم اعضای هیأت مدیره شرکت زن و یک چهارم اعضای آن رنگین پوست هستند.

ویلیامز استراتژی بنیادی را به این مضمون اعلام کرد: «برای جذب و نگهداری بهترین، زنگ‌ترین و مستعدترین افراد، فرهنگ عملکرد عالی را ایجاد کنید. به کارکنان چشم‌اندازی روشن و مستدل از کاری که می‌خواهند انجام دهند، ارائه دهید و مانع بروز انرژی خلاق و موجود آنان نشوید. همکاران ما در قسمت منابع انسانی نحوه حل این موضوع را به ما می‌آموزند.»

سهم عمده اعتبار موفقیت شرکت را باید در خلق یک موردکاوی جذاب دانست که در آن راه‌هایی که ویلیامز از متخصصان منابع انسانی حمایت می‌کند و اختیارات لازم را جهت انجام امور به آنها می‌دهد، به تصویر می‌کشد و همچنین چگونگی استفاده از این متخصصان را به‌عنوان عوامل بسیار موثر در موفقیت‌های عالی شرکت نشان می‌دهد.

خانم کلی می‌گوید: «رونالد منابع انسانی را درک کرد و هیچ‌گاه آن را کنار نمی‌گذاشت؛ کاری که بعضی اوقات سایر مدیران اجرایی انجام می‌دهند.» او فهمید که سرمایه انسانی ناراضی می‌تواند مانند سایر عوامل کسب‌وکار منابع شرکت را از بین ببرد. وی مانند سایر عوامل بر بازسازی غرور کارکنان، به کار گرفتن آنان و حل مشکلات بحرانی شرکت تاکید داشت و آنها

برای جذب و نگهداری بهترین، زنگ‌ترین و مستعدترین افراد، فرهنگ عملکرد عالی را ایجاد کنید. به کارکنان چشم‌اندازی روشن و مستدل از کاری که می‌خواهند انجام دهند، ارائه دهید و مانع بروز انرژی خلاق و موجود آنان نشوید

ارائه کند؟

و مدیر منابع انسانی است، از او انتظار نداریم که صرفاً در مورد مسائل مربوط به منابع انسانی اظهار نظر کند. اگر راجع به تامین منابع مالی، سودآوری‌ها و یا یک مورد سرمایه‌های صحبت می‌کنیم، توقع داریم که وی عقیده و نظر خود را در باره آن موضوع نیز ابراز کند. سایر افراد اجرایی منابع انسانی نیز در این امر مشارکت دارند. وقتی ما در حال بررسی فرایند برنامه‌ریزی شرکت هستیم افراد اجرایی منابع انسانی نیز حضور دارند.»

منابع انسانی و نگاهی به درون

سال گذشته حدود ۴۰ درصد فرصت‌های شغلی به کارکنان فعلی داده شد. این به این معنا است که نزدیک به ۱۵ درصد کارکنان شرکت Aetna با کسب تجربه توانسته‌اند مسئولیت‌هایشان را در سال ۲۰۰۷ افزایش دهند.

از زمانی که ویلیامز شروع به جستجوی راه‌های کاهش هزینه‌های شرکت کرد، بخش‌های مختلف شرکت از جمله منابع انسانی با گزینه‌های سختی مواجه شدند. بالاخره حدود ۱۰ هزار شغل از طریق تعدیل نیرو یا برکناری حذف شد. رایب با عزمی راسخ با این شرایط برخورد کرد. او ضمن ادامه ارائه خدمات منابع انسانی، سیستم‌های توزیع کم هزینه‌تری را نیز پیدا کرد.

رایب بیان می‌کند من با این مسئله مانند فرصتی برای سازماندهی مجدد برخورد کردم و پیش خودم گفتم اگر می‌خواهم این کار را انجام دهم باید آن را یک‌باره انجام دهم. از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۷ رایب حدود ۴۷ درصد منابع انسانی معادل ۲۳۰ شغل تمام وقت را کم کرد و هزینه‌های عملیاتی را ۱۷ میلیون دلار یعنی حدود ۳۲ درصد کاهش داد. در مقابل در همان زمان مجموع نیروی انسانی شرکت Aetna از ۲۵۰۰۰ نفر به ۳۴۰۰۰ نفر یعنی حدود ۴۰ درصد افزایش یافت.

رایب همچنین برنامه "شرکای منابع انسانی" را ایجاد کرد تا کارکنان به طور مستقیم با مسئولان اجرایی همکاری،

ویلیامز احساس کرد او می‌تواند و این انتخاب ثابت کرد که او بهترین تصمیم را اتخاذ کرده است. او از خانم رایب خواست در این شرکت بماند. ویلیامز می‌گوید: «خانم رایب با دیدگاهی استراتژیک در باره منابع انسانی فکر می‌کرد. نگرش او به این منابع دیدگاه وظیفه‌ای نبود، او بر نقش منابع انسانی که می‌توانست ما را به اهداف استراتژیک برساند، مهارت‌هایی که نیاز داریم و فرهنگی که برای ساختن لازم است، تمرکز کرده بود.»

ویلیامز درست فهمیده بود، خانم فاکس می‌گوید: «خانم رایب باهوش است و هرگز نسبت به نظرات کارکنان بی‌اعتنا نیست. اگر او چیزی را نفهمد، آن را پیگیری می‌کند و از مدیران سایر شرکت‌ها می‌آموزد. چالش‌هایی که از زمان تغییر وضعیت تا امروز وجود داشته، باعث شکوفا شدن رابطه بین منابع انسانی و مدیریت ارشد اجرایی شرکت شده است.» آقای فرد فولکس، مدیر موسسه سیاست‌گذاری منابع انسانی در دانشگاه بوستون می‌گوید: «مشارکت بین مدیر ارشد اجرایی و منابع انسانی را می‌توان در شرکت‌های پیشرفته ملاحظه کرد و این امری است که موجب همه تفاوت‌ها می‌شود.»

در شرکت Aetna، ویلیامز حدود ۳۰ درصد از وقتش را صرف توجه به کارکنان شرکت می‌کند و به طور منظم کارت امتیازی حاوی داده‌های منابع انسانی تعدادی از کارکنان را مطالعه و به طور دقیق میزان چرخش کارکنان، جایگزینی و میزان از دست دادن استعدادهای را بررسی می‌کند.

خانم رایب مجبور نیست توجه ویلیامز را به منابع انسانی جلب کند. او خود به طور عمیق نکات مربوط به منابع انسانی را بررسی و مطالعه می‌کند. او بیان می‌کند: «رونالد تنها مدیر ارشدی است که من با او کار کرده‌ام و قبل از من مطالب منابع انسانی را مطالعه کرده است.» وی مدیر چالش طلبی است، پس از حضور رونالد به‌عنوان مدیر عامل دیگر این شرکت محلی نیست که بتوانید نسبت به کاری که بر عهده شماست، اهمال کنید.

خانم رایب عضو ارزشمندی در چرخه داخلی ویلیامز است. ویلیامز اظهار می‌کند: «البته در کمیته اجرایی به‌عنوان کسی که به طور مستقیم به من گزارش می‌دهد



سنجش میزان رضایت کارکنان

از جمله اولین چالش‌هایی که رونالد ویلیامز، مدیر عامل شرکت Aetna با آن مواجه شد، توان‌بخشی مجدد و به کار گماردن کارکنان دلسرد و افسرده بود. برای درک احساسات کارکنان او پرسشنامه ۷۰ سؤالی را به‌صورت online مطرح کرد. به‌عقیده رایب، معاون ارشد منابع انسانی نقطه عطف سازمان همین کار بود.

ویلیامز از اطلاعات به دست آمده استفاده می‌کرد و معتقد بود مهم این است کاری انجام شود که نحوه انجام وظایف سازمان را به گونه‌ای تغییر دهد تا بتوانی به آنچه می‌شنوی پاسخ دهی.

جلسات بررسی نظرات کارکنان در طول سال به‌عنوان یک عامل مهم سنجش وضعیت ادامه دارد. در سال ۲۰۰۷ معادل ۳۹ درصد از ۳۴ هزار نفر از کارکنان شرکت حدود ۴۵ دقیقه وقت برای تکمیل پرسشنامه صرف کردند. ویلیامز می‌گوید این سنجش به ما این بازخورد را می‌دهد که آیا کارکنان سازمان ارزش‌ها، چشم‌انداز و هدفی را که تلاش می‌کنیم به آن جا برسیم را می‌فهمند. یکی از سؤالات این است آیا شما باور دارید که سازمان در راستای ارزش‌هایی که ما به آنها عقیده داریم پایدار است؟

امتیازهای سال گذشته نشان می‌دهد که وضعیت نسبت به سال قبل بهتر شده اما به اندازه‌ای نیست که ویلیامز می‌خواهد.

میزان تعهد کارکنان از طریق میزان رضایت آنان از چهار جمله زیر به دست آمد:

- من شرکت Aetna را به‌عنوان محل خوبی برای کار توصیه می‌کنم.
- من به ندرت درباره پیدا کردن یک شغل جدید در شرکتی دیگر فکر می‌کنم.
- من افتخار می‌کنم که در Aetna کار می‌کنم.
- در کل من بی‌نهایت از Aetna به‌عنوان محل کار راضی هستم.



همان‌طور که پاتریشیا فرل با ۱۵ سال سابقه کار اکنون معاون واحد حسابداری مالی است. در هر صورت برخی از پست‌ها خالی می‌مانند. به عقیده ویلیامز فرایند جانشین‌پروری یک فرایند ۲۰ ساله نیست بلکه ما این کار را در مدت چهار یا پنج سال انجام می‌دهیم. وقتی وارد سازمان‌هایی می‌شوید که در آن کارها از ۱۰ سال قبل درست انجام نشده است و فرد با صلاحیت و مورد نیاز در شرکت وجود ندارد، در این موارد فرد مورد نیاز را از خارج شرکت تامین می‌کنیم.

زوائد را حذف و فعالیت‌های ساده و معمولی را برون‌سپاری کنند. کارکنانی که خود را با خدمات سهل‌الوصولی که توسط افراد موجود پیشنهاد می‌شد، تطبیق داده بودند، اکنون باید با خدمت‌رسانی خودکار (online) سازگار می‌شدند، هر چند که آن خدمات سهل‌الوصول هنوز هم در دسترس‌شان بود. پس از اجرای کامل این تغییرات، منابع انسانی کاملاً بازسازی شد و آماده بود تا نقش خود را به‌عنوان شریک استراتژیک ایفا کند.

برنامه‌ریزی جانشینی

ویلیامز سریعاً ترتیب برنامه‌ریزی جانشینی را در شرکت داد و فرایندی را به‌وجود آورد که هر سال دو بار از استعداد‌های نخبه امتحان می‌گرفت. او اولین ساعت جلسات کمیته اجرایی را که هر دو هفته یک‌بار تشکیل می‌شد به بحث در باره ۲۰۰ نفر از کارکنان برتر و آزمون مشاغل بحرانی اختصاص داد. ویلیامز اظهار می‌کند: «ما رهبری هر یک از بخش‌های سازمان‌مان را بررسی می‌کنیم و می‌پرسیم چه کسی در حال حاضر آماده است، چه کسی ظرف سه تا پنج سال آینده آماده خواهد شد و به چه تجاربی برای این آمادگی نیاز دارد. ما همچنین مشخص می‌کنیم چه کسی ممکن است هرگز آماده نباشد و یا از عهده شغل بحرانی که متصدی آن است، بر نمی‌آید. لازم است بفهمیم چه کاری باید برای توسعه آن شغل انجام دهیم. ما همچنین کسی را که دارای صلاحیت‌های خاص برای پرورش افراد مستعد است مد نظر قرار می‌دهیم. شش ماه بعد درباره تک تک این افراد مجدداً بحث می‌شود، اما نه این که در مورد هر شغل خاص وارد جزئیات شویم. ما توان شغلی بلندمدت و اشتیاق افراد را مورد بررسی و مطالعه قرار می‌دهیم و چگونگی به فعل در آوردن آنها را بررسی می‌کنیم. به این ترتیب چون گروه رهبری متنوع و موثری ایجاد کرده‌ایم، امتیاز قابل توجهی به وجود آورده‌ایم.»

با این سیستم پست‌های کلیدی از طریق جانشین‌پروری پر می‌شوند. برای مثال خانم فاکس جزو همین افراد است،

پیروی از شرکت Aetna

مدیر عامل Aetna، رونالد ویلیامز در ابتدای تصدی مدیریتش در سال ۲۰۰۱ معکوس کردن رویکرد از بالا به پایین را که از رهبران قبلی شرکت باقی مانده بود، بررسی کرد و از همه کارکنان خواست احساس خود را درباره اینکه می‌خواهند شرکت‌شان چگونه باشد به او بگویند. سپس ویلیامز و جک رو، یکی از مدیران ارشد اجرایی در آن زمان، بیانیه‌ای شامل چهار ارزش Aetna را منتشر کردند که عبارت بود از: جامعیت و یکپارچگی، خدمات کیفی، تعالی و حسابرسی و اشتغال کارکنان.

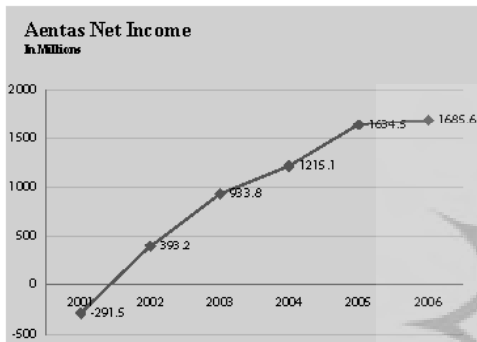
خانم الیز رایت، معاون ارشد منابع انسانی می‌گوید: «بیانیه ارزش‌ها منعکس‌کننده نظرات همه کارکنان بود. این بیانیه منتج از رویکرد پایین به بالا بود و توسط مدیریت منابع انسانی جمع‌آوری شده بود. کارکنان می‌خواستند هدایت شوند، آنان مشتاقانه فرصت مشارکت در موفقیت‌های شرکت را خواستار بودند و می‌خواستند بدانند با توجه به طرح شرکت در چه جایی می‌توانند مفیدتر باشند. امروزه مجموعه ارزش‌های اصلی "راه Aetna" نامیده می‌شود و در یک چرخه چهار قسمتی نشان داده شده است. این چرخه در همه جای شرکت زینت‌بخش انتشارات، صفحه کامپیوترها و مکالمات روزمره است.»

مشارکت کارکنان اکنون در این سیستم ۷۰ درصد و در حال افزایش است.

این سیستم که مدیر استعداد نامیده می‌شود توسط شرکت **Authoria** واقع در والت هام - ماساچوست عرضه شده است و مشکل کارکنان را در همه سطوح حل می‌کند.

هدف مدیریت منابع انسانی شناسایی مجریان توانمند، کارکنان دارای ریسک و افراد نامتناسب احتمالی خواهد بود. این سیستم با شفاف‌سازی به کارکنان این امکان را می‌دهد که بدانند مدیران درباره آنان چگونه فکر می‌کنند و به درستی می‌فهمند در کجا قرار دارند و باید چه کارهایی برای پیشبرد شغل‌شان انجام دهند.

خانم کلی می‌گوید: «شفافیت، یک تغییر فرهنگ بزرگ است که برخی از آن می‌ترسند. شفافیت، مدیران را مجبور می‌کند مسئولیت‌شان را بشناسند و کارهای دشوار را از سخن به فعل درآورند.»



خانم کلی انتظار دارد در مسیر استقرار کامل این سیستم شکایت‌هایی نیز مطرح شود. او معتقد است ما با استقرار این سیستم در سازمان نارضایتی ایجاد کرده‌ایم و برخی در مدیریت منابع انسانی ممکن است از استقرار آن منصرف شوند. اما ما رون ویلیامز را در کنارمان داریم، بنابراین این مسئله را نیز حل خواهیم کرد.

هدف از این برنامه ایجاد تغییر است نه کاربرد یک ابزار. تعدادی از مجریان نظیر فاکس، برنامه مدیریت استعداد را معیاری می‌دانند که به بسته شدن چرخه ارزیابی عملکرد کمک می‌کند. برای مثال فاکس که مسئول سیستم عملیاتی خرید و فروش پستی محصولات دارویی در **Pompano Beach** واقع در فلوریداست، می‌گوید در آن واحد کسب‌وکار، نیازهای خاص و پیچیده‌ای کارکنان ما را احاطه کرده بود.

در سیستم مدیریت استعداد، هر یک از کارکنان تشویق می‌شود تاریخچه کاری، اطلاعات شخصی و فهرست مهارت‌هایش را وارد کند و به این ترتیب به مدیران در هر یک از چهار شرکت **Aetna** کمک کند انتظارات بالقوه برای شغل‌های خالی و وظایف ضروری را شناسایی کنند.

در گذشته کارکنان از طریق فرصت‌های شغلی آموزش می‌دیدند، اما اغلب ممکن بود بهترین نامزدها پیشنهاد نشوند یا حتی آنان نفهمند که می‌توانند برای آن شغل خاص مناسب باشند.

سیستم مدیریت مستعد مدیران را قادر می‌سازد تا بتواند همه شرکت را برای پیدا کردن فرد مناسب برای شغل مورد

بازگشت به اصول

از ابتدا، ویلیامز با طرح سؤالاتی درباره مدیریت استعداد، خانم رایب را تحت فشار گذاشته بود. ویلیامز به داده‌ها، سیستم‌ها و اطلاعاتی برای استفاده در تصمیم‌گیری نیاز داشت. خانم رایب می‌گوید: «رونالد می‌پرسید چگونه بفهمیم مدیران ما کارکنان را ارزیابی می‌کنند یا آنان را توسعه می‌دهند و چگونه آنان را پاسخگو نگه داریم.»

رایب به سرعت به او پاسخ می‌داد اگر شما با هر کس مواجه شدید این سؤال‌ها را مطرح کنید پاسخ بهتری خواهید گرفت. خانم رایب پاسخ می‌دهد ما مجبور بودیم دوباره به اقدامات اصولی رجوع کنیم. کارت‌های امتیازی برای هر یک از مدیران با توضیحات دقیق و روشنی درباره آنچه از ایشان انتظار می‌رفت، تکمیل شده بود. آنان باید این موارد را در سیستمی گزارش دهند که ما همزمان به آن دستیابی داشته باشیم.

تاثیرگذاری فراگیر

ویلیامز فکر کردن در باره نیازهای بلندمدت سرمایه انسانی شرکت **Aetna** را با مدیریت سازماندهی شده استعدادهای آغاز کرد. او از خانم رایب خواست سیستمی ایجاد کند که به مدیران در شناسایی، آموزش و بررسی افراد مستعد در سطح افراد اجرایی نخبه درون سازمان کمک کند.

ویلیامز توضیح می‌دهد سؤال این است آیا ما همه افراد مستعد سازمان را برای تربیت نسل‌های متخصص جانشین، مدیریت می‌کنیم. این کار فوق‌العاده‌ای است و ما فکر نمی‌کنیم چنین کرده باشیم. برای رقابت بلند مدت این یک کار اساسی است.

خانم کلی می‌گوید: «به نظر می‌رسد این کار اصولی فقط در تعدادی از شرکت‌ها انجام می‌شود، رهبران بسیاری از شرکت‌ها در باره استعدادهای و ایجاد سیستم‌های مدیریت استعداد نگران هستند اما آنان در **Aetna** بر ۲۰۰ نفر از کارکنان برجسته متمرکز شده‌اند. ما تشخیص می‌دهیم فقط کارکنان در همه سطوح به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار محسوب می‌شوند و ما باور داریم که استعداد را روز اول، استخدام و سپس تربیت می‌کنیم و رشد می‌دهیم.»

ابزارهای جدید برای راه‌های جدید

در حال حاضر متخصصان منابع انسانی در حال وارد کردن داده‌های مربوط به ۳۴ هزار نفر از کارکنان شرکت **Aetna** در سیستم ۵۰ میلیون دلاری مدیریت استعداد هستند. این سیستم برای تک تک کارکنان و مدیران قابل دسترسی است و به زودی اطلاعات هر شغل و شاغل فقط با یک کلیک در اختیار قرار خواهد گرفت.

این اطلاعات از منابع متنوعی جمع‌آوری می‌شود. مدیریت منابع انسانی اطلاعاتی را که هر یک از کارکنان را به شرح شغل و مهارت‌های وابسته به آن و صلاحیت‌های مرتبط می‌کند، مدیریت کرده و کارکنان نیز اطلاعات مربوط به سوابق‌شان را ارائه و ارزش‌گذاری کرده و این اطلاعات را با برنامه توسعه و اهداف شغلی‌شان مدیریت می‌کنند. مدیران نیز مهارت‌ها و صلاحیت‌های کارکنان خود را ارزش‌گذاری می‌کنند. آنان می‌توانند در فرایند بازنگری نیز توصیه‌هایی ارائه دهند. حضور در این سیستم برای کارکنان الزامی نیست اما به طور جدی تشویق می‌شوند در آن شرکت کنند به نحوی که میزان

کارکنان برجسته

متمرکز شده‌اند.

ما تشخیص

می‌دهیم که فقط

کارکنان در همه

سطوح به‌عنوان

یک مزیت رقابتی

پایدار محسوب

می‌شوند و ما باور

داریم که استعداد

را روز اول،

استخدام و سپس

تربیت می‌کنیم و

رشد می‌دهیم



به مشارکت در محیط‌های کاری هستند که به فعالیت‌های بدون حضور در محیط کار بها داده و آنان را تشویق کند. فولکس می‌گوید: «این امر توانایی بالقوه‌ای دارد که می‌تواند ابزار استخدامی قدرتمندی برای شرکت Aetna باشد. اگرچه نمی‌تواند محیطی مثل یاهو یا گوگل ایجاد کند، اما می‌تواند فرهنگی را که برای کارکنان جوان نیز جذابیت دارد ارتقاء دهد.» همچنان که خانم دسکوس نیز به دنبال جاذبه‌های مورد نظر گروه‌های مختلف موارد منحصر به فردی را کشف کرد که برخی از آنها می‌تواند کاربردی جهانی داشته باشد.

در حال حاضر او بر جذب کارکنان مسن‌تر به‌خصوص بازنشستگان Aetna متمرکز شده است. او می‌گوید ما می‌خواهیم راهی پیدا کنیم که دوباره آنان را به Aetna بازگرداند. تاکنون بازنشستگان نمی‌توانستند در صورت بازگشت به کار در طرح پس‌انداز کارکنان مشارکت کنند. ما ساختار ارائه خدمات رفاهی و مزایا را طوری تغییر داده‌ایم که بازنشستگان در صورت بازگشت به کار و همکاری پاره‌وقت می‌توانند در طرح مذکور مشارکت داشته باشند و باز هم سود ببرند. این امر به آنان اجازه می‌دهد بازنشسته شوند ضمن اینکه در بازنشستگی کامل هم قرار نداشته باشند.

با حداکثر سرعت به جلو

در حال حاضر چالش ویلیامز رشد ۱۵ درصدی در آمد شرکت در سال است. برای این منظور Aetna در حال دنبال کردن استراتژی کسب سود است. اگر آنان به دنبال کسب سود هستند، لازم است توجه بیشتری به یکپارچگی فرهنگی داشته باشند؛ مسئولیتی که بر دوش متخصصان منابع انسانی است. در ۷۰ درصد موارد که سودآوری با شکست مواجه می‌شود دلایل شکست مربوط به "مقوله‌های فرهنگی" است. جک ویگینز، معاون استراتژی یکپارچه‌سازی برای کسب سود در مدیریت منابع انسانی می‌گوید: «از آنجا که منابع انسانی به مقوله‌های فرهنگی، مطالعه و درک تفاوت‌ها در فرهنگ جدید و ایجاد و توسعه یک طرح سیستماتیک توجه دارد، ما موفق بوده‌ایم.»

سال گذشته سودهای کسب شده Aetna از شرکت‌های Schaller Anderson که یک شرکت مدیریت درمانی فونیکس است و Good Health World Wide که عامل امور بیمه‌ای برای بیمه درمانی خصوصی بین‌المللی و دفتر مرکزی آن در برموداست، به دست آمد. ویگینز می‌گوید مدیریت منابع انسانی از دسامبر ۲۰۰۳ فرهنگ یکپارچه را برای حدود پنج هزار و ۴۰۰ نفر شاغل در شرکت Aetna و ۱۲ شرکت وابسته به آن که ادارات مرکزی‌شان در ۲۰ ایالت و شش محل بین‌المللی است، ایجاد کرده است. مسیر مدیریت منابع انسانی برای حل این چالش‌ها بحرانی خواهد بود، اما چشم‌انداز آن واقعاً روشن است. زمانی که خانم رایت و پنج نفر از همکارانش عضو آکادمی ملی منابع انسانی می‌شدند، ویلیامز تنها مدیر ارشدی بود که گاهی شخصاً در این آکادمی مشارکت می‌کرد. او می‌گوید خانم رایت کلید موفقیت Aetna است، ما نمی‌توانستیم بدون او به آنچه که رسیده‌ایم، نائل شویم.



نظر جستجو کنند. مثلاً سازمان به پزشکی نیاز دارد که بتواند پرتغالی صحبت کند یا کسی که در آفریقا کار کرده است؟ سیستم برای آن جواب دارد و پاسخ تنها با یک کلیک به دست می‌آید.

هدف‌گذاری بر گروهی از افراد با ویژگی‌های خاص

در مواجهه با رقابت سخت و کاهش افراد مستعد، مدیریت منابع انسانی، کارکنان شرکت Aetna را به پنج خانواده شغلی تقسیم می‌کند؛ پرستاری و درمانی، فروش، آمار، عملیاتی و امور بیمه. شناسایی کلیدهای برای جذب، نگهداری و اشتغال کارکنان برای هر یک از خانواده‌های شغلی، بزرگ‌ترین چالش خانم رایت، معاون منابع انسانی است.

میانگین سنی کارکنان شرکت Aetna، ۴۱ سال است که افراد را از رده سنی ۱۸ تا ۸۹ سال در بر می‌گیرد و میانگین مدت تصدی کارکنان ۹ سال است. از سال ۲۰۰۴ به طور کلی نرخ ۹۰ درصدی حفظ و نگهداری کارکنان ثابت بوده است. اگرچه بسیاری از شرکت‌ها با چنین ارقامی بسیار خشنود می‌شوند، اما خانم رایت معتقد است هنوز فرصت بهبود وجود دارد: «ما در راهی که با گروه‌های مختلف کارکنان هدف‌گذاری کرده‌ایم باید خلاقیت بیشتری داشته باشیم. طبق نظر خانم جنیس دسکوس، معاون برنامه‌ریزی و استراتژی نیروی کار، یک نگرش این است که کارکنان با توجه به نسل‌های مختلف به گروه‌های شغلی مختلف تقسیم شده و خواسته‌ها و نیازهای هر گروه تعیین شود. برای مثال کارکنان سنین ۲۰ تا ۲۹ سال می‌خواهند کارشان انعطاف داشته باشد. بسیاری از آنان ترجیح می‌دهند در خانه کار کنند و خواهان برنامه‌هایی هستند که به آنان امکان این‌گونه کار کردن را می‌دهد. برخی به اشتغال پاره وقت در بعضی مواقع سال علاقمند هستند یا دوستدار کارکردن در خانه و ارتباط با محل کار از طریق وسایل ارتباطی هستند. در حال حاضر دو درصد کارکنان شرکت Aetna برنامه‌های کاری متنوعی دارند، چهار درصد به صورت پاره‌وقت و ۱۵ درصد در خانه کار می‌کنند. این دسته‌بندی‌ها ثابت نیست، برای مثال یک شاغل می‌تواند هم برنامه کاری متنوعی داشته باشد و هم در خانه کار کند.»

به طور مشخص کارکنان بین ۲۰ تا ۳۰ سال علاقمند

منبع:

HR Magazine-April 2008





مگاموتور از دستاوردهای خود می گوید با تکیه بر زیرساخت‌ها موفقیت‌های بزرگ بسازیم

مهندس محمد صادق نوروزی، معاون منابع انسانی و مهندس احمد بذلی، مدیر امور اداری شرکت مگاموتور

۳۸

شرکت مگاموتور از سال ۷۲ با هدف تولید مجموعه کامل قوای محرکه تاسیس شد. این شرکت دارای ۲۱ شرکت اقماری و حدود ۵۰۰ نفر کارکن است. این شرکت در حال حاضر با توجه به توانمندی فنی، قدرت طراحی بالا، بهره‌گیری از فناوری روز و داشتن سازمان مناسب، عمده‌ترین شرکت تامین کننده قوای محرکه در کشور به شمار می‌آید و به منزله هولدرینگ برای سایر شرکت‌های تحت پوشش و زیرمجموعه عمل می‌کند.

مگاموتور از سال ۷۶ و با بکارگیری سیستم‌های مدیریتی مبتنی بر استانداردهای جهانی مسیر تعالی خود را آغاز کرد و با توسعه سیستم‌ها و یکپارچگی آنها و حرکت به سمت مدیریت کیفیت فراگیر در چارچوب استراتژی‌های سازمانی مسیر خود را آغاز کرد. این شرکت در سال ۷۶ نسبت به استانداردهای فعالیت‌های خود در قالب سیستم‌های مدیریت کیفیت اقدام نمود و موفق به اخذ گواهینامه ISO 9001:1994 و ISO 9002:1994 شد. بکارگیری رویکردهایی از قبیل کایزن و تشکیل تیم‌های TFT در همین دوره آغاز شد.

در راستای ارتقای سیستم‌های مدیریتی بر اساس نگرش فرایندی طراحی سیستماتیک و مدیریت فرایندها از سال ۸۲ با پیاده‌سازی سیستم مدیریت کیفیت ISO/TS 16949:2002 آغاز شد. همچنین بهینه‌سازی به‌عنوان ابزاری مناسب جهت ارتقا فرایندهای عملیاتی در دستور کار قرار گرفت.

اولین خود ارزیابی در سال ۸۳ بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM صورت پذیرفت. بر اساس نتایج حاصله برنامه‌های بهبود سازمانی بر اساس مکانیزم‌هایی از قبیل خودارزیابی / ارزیابی سالیانه، ممیزی‌های داخلی / خارجی، اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل فرایندها و عملکرد، پیشنهادات ذینفعان، بهینه‌سازی و یادگیری و... شناسایی و نسبت به اولویت‌بندی آنها اقدام شد. برنامه‌ها در دو دسته بهبودهای تدریجی و عمده (بر اساس معیارهای اولویت‌بندی) تقسیم‌بندی شده و به تصویب کمیته راهبری شرکت مگاموتور می‌رسد.

در ادامه مسیر و به منظور یکپارچه‌سازی در فرایندهای سازمانی و استفاده از خودارزیابی به‌عنوان ابزاری جهت بازنگری و بهبود استراتژی‌های شرکت، بر اساس نتایج خودارزیابی‌ها و ارزیابی‌های سال ۸۵ و تحقیقات و یادگیری‌های صورت‌پذیرفته، نقشه راه مگاموتور مورد بازنگری قرار گرفت و برنامه استراتژیک پنج‌ساله شرکت (تحت عنوان سمت نود: ۸۶ تا ۹۰) تدوین شد.

مطابق با برنامه مذکور، پروژه‌های تحول، تغییر و تعالی سازمانی در چارچوب و محورهای مشخص تعریف شد. در همین راستا و به منظور انطباق هرچه بیشتر در طرح‌ریزی و پیاده‌سازی استراتژی‌های با در نظر گرفتن نیازها و انتظارات ذینفعان پروژه Balance scorecard (BSC) تعریف شده و در حال حاضر مراحل پایانی آن در دست اجراست.

پروژه یکپارچه‌سازی سیستم‌های مدیریتی (IMS) که با رویکرد فرایندی به اجرا در آمده و هم اکنون در مرحله اتمام است و پروژه طراحی و پیاده‌سازی نظام جامع مدیریت منابع انسانی که در چند فاز در حال اجراست، از جمله پروژه‌های در دست اقدام است. از برنامه‌های آتی شرکت در خصوص تعالی سازمانی و افزایش مزیت‌های رقابتی و با توجه به نقشه راه شرکت مگاموتور می‌توان به پروژه ERP و شش سیگما اشاره نمود.

نشریه "منابع انسانی" به منظور آشنایی با سیستم‌ها و اقدامات انجام شده در شرکت مگاموتور مصاحبه‌ای را با حضور معاون منابع انسانی و مدیر امور اداری شرکت مگاموتور ترتیب داده است. در این مصاحبه در ابتدا مهندس محمد صادق نوروزی، معاون منابع انسانی این شرکت به اقدامات این شرکت در مسیر تعالی منابع انسانی پرداخت و سپس در ادامه مهندس احمد بذلی، مدیر امور اداری مگاموتور روند استقرار سیستم‌های منابع انسانی در این سازمان را عنوان کرد.