

# "نتایج مطالعه بهینه کاوی فرآیندهای منابع انسانی در دو شرکت بین المللی "رولزرویس" و "بی ام و"

سارا شیرزاد

کارشناسی ارشد رشته مدیریت منابع انسانی (دانشگاه بولتون - انگلستان)

عضو جامعه روانشناسان سازمانی انگلستان (British Psychological Society)

مدیر عامل شرکت آتیه برنا - عضو گروه آتیه ([www.atiehgroup.com](http://www.atiehgroup.com))

([sara.shirzad@atiehborna.com](mailto:sara.shirzad@atiehborna.com))

موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

سازمان گسترش و نوسازی منابع ایران

[www.IPHRD.org](http://www.IPHRD.org)

Institute for Productivity and Human Resource Development



The Sixth  
Conference  
on Human  
Resources  
Development



ششمین  
کنفرانس  
توسعه  
منابع  
انسانی

## مقدمه

■ مقاله شامل نتایج حاصله از انجام یک پروژه پژوهشی در مورد فرآیند مدیریت منابع انسانی در 2 شرکت برتر جهانی می باشد که توسط یکی از شرکت های گروه آتیه (آتیه روشن) (و به سفارش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران) تهیه گردیده و سعی بر شناسایی راه ها و روش هایی دارد که شرکت های برتر جهانی در راستای مدیریت منابع انسانی، برای مدیران خود به کار می گیرند.



# اهداف تحقیق

- بهبود روش های مورد استفاده فعلی در شرکت های Holding ایرانی از طریق مطالعه تجربیات سایر شرکت های موفق در کلاس جهانی.
- شناسایی راه ها و روش هایی که شرکت های برتر جهانی در راستای مدیریت منابع انسانی، برای مدیران خود به کار می گیرند:

- استراتژی منابع انسانی و چارچوب شایستگی ها
- استخدام و گزینش
- انگیزش مدیران
- ارزشیابی عملکرد
- طرح جانشین پروری
- آموزش و توسعه مدیران



# جامعه و نمونه پژوهش

■ جامعه این پژوهش این تحقیق، کلیه شرکت های پیشرو بین المللی می باشند که به صورت یک شرکت مادر (Holding Company) فعالیت کرده و دارای چندین شرکت زیر مجموعه هستند.

■ شناسایی شرکت های برتر جهانی با استفاده از لیست شرکت های برتر سال در مجله فورچون و سایر منابع مانند مجله های مدیریت منابع انسانی چون **People Management**.



# عوامل مورد بررسی در انتخاب دو شرکت

- حجم مالی قابل توجه در مقیاسهای متوسط و بزرگ کمپانیهای جهانی؛
- دارا بودن شرکت های زیر مجموعه؛
- کمیت و کیفیت مناسب نیروی انسانی بر اساس استاندارد شرکتهای بزرگ و دارا بودن تعداد قابل توجهی از مدیران (500 نفر)؛
- کیفیت فرآیند منابع انسانی قابل توجه باشد به این معنا که تلاش فراوانی در بهبود و توسعه منابع انسانی در آن شرکت صورت پذیرفته و شرکت جزو معتبرترین و مشهورترین شرکت ها در این زمینه باشد؛
- دارا بودن تنوع تولید و محصول؛
- بین المللی بودن، دارا بودن شعب، دفاتر و نمایندگیها در دیگر کشورهای جهان.



# شرکت های مورد بررسی

■ دو شرکت مورد بررسی در این تحقیق، بی ام و (BMW) و رولز رویس (Rolls Royce) می باشند که هر یک به عنوان شرکتی پیشرو در صنایع خود شناخته شده اند.

■ روش جمع آوری اطلاعات در این تحقیق، مصاحبه های نیمه ساختاری با استفاده از پرسشنامه های از پیش طراحی شده و دریافت اطلاعات به صورت حضوری در دفاتر مرکزی شرکت ها بوده است.



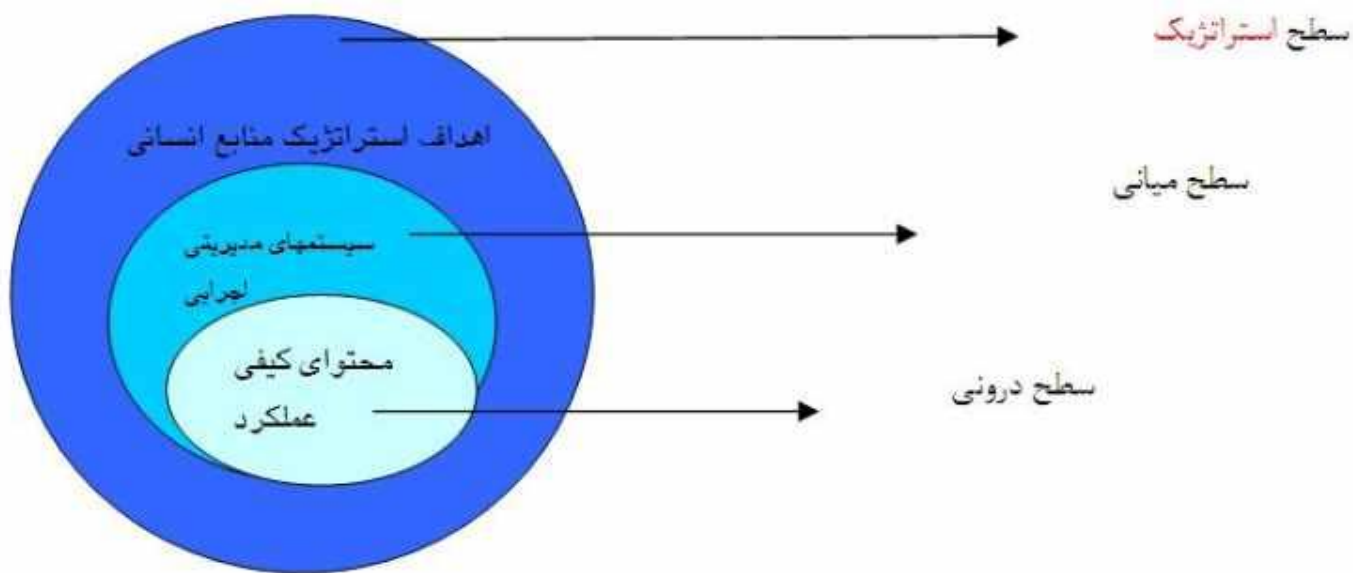
# روش بررسی پارامترهای مدیریت منابع انسانی

■ لایه اولیه (سطح استراتژیک)

■ لایه دوم (سطح میانی)

■ لایه سوم (سطح درونی)

نمودار شماره ۱: لایه های مدیریت منابع انسانی در سازمان



The Sixth  
Conference  
on Human  
Resources  
Development



ششمین  
کنفرانس  
توسعه  
منابع  
انسانی

# روش جمع آوری اطلاعات

- طراحی و تکمیل پرسشنامه
- مصاحبه های نیمه ساختاری

جدول ۱: زمان، مکان و سایر مشخصات مصاحبه های انجام شده را بررسی می کند.

نام سازمان	بی ام و	رولز رویس
تاریخ مصاحبه	۲۲ می ۲۰۰۵	۲۲ مارس ۲۰۰۵
مکان	آلمان (مونخ)	انگلستان (داربی)
ساعت	۱۲:۰۰ تا ۱۶:۰۰	۱۱:۰۰ تا ۱۶:۰۰
نام (مصاحبه شونده) و سمت	Joechim Rittes (مدیر منابع انسانی در آلمان)	Rachael Seal (مدیر منابع انسانی منطقه)
نام مصاحبه کننده و سمت	بیژن خواجه پور (رئیس هیئت مدیره)	سارا شیرزاد (مدیر منابع انسانی)



# محدودیت ها و پیشنهادهای

## محدودیت ها:

- مهمترین محدودیت های این پروژه تحقیقاتی، دسترسی به اطلاعات محرمانه شرکت ها در حوزه مدیریت منابع انسانی بوده است؛
- تمرکز بر محورهای گوناگون و بسیار متنوع مدیریت منابع انسانی؛
- تفاوت های فرهنگی.

## پیشنهادهای:

- انجام مجدد این تحقیق بعد از تغییر و تحولات مالی و بحران های اقتصادی جهان و رویداد Downsizing؛



# شرکت بی ام و

- یکی از بزرگترین شرکت های خودروسازی و مطرح بین المللی
- فعال در زمینه ساخت موتور هواپیما

جدول ۲: مشخصات شرکت BMW در سال ۲۰۰۸ را به طور خلاصه نشان می دهد.

• درآمد	• حدود ۵۰ میلیارد یورو
• تعداد کارمندان	• بیش از ۱۰۵.۰۰۰ نفر در سال ۲۰۰۴ • بیش از ۹۶ هزار نفر در سال ۲۰۰۸
• تعداد کشورهای مورد فعالیت	• بیش از ۵۰ کشور
• بیشترین تقاضای فعالیت در بازار آسیا	• چین

# استراتژی منابع انسانی

■ "تشخیص استعداد ها و تشویق و ترغیب آنها به پیشرفت، شناسایی نقاط قوت خود و استفاده بهینه از تمامی فرصت ها و تکیه بر شفافیت سیاست های سازمانی".

■ "شخصیت سازمانی ما، تعقیب و جستجوی بی وقفه "بهترین نتیجه و عملکرد" است که حاصل آن تا به امروز، نام های تجاری پرآوزه و پرونده کاری بدون اشتباه و موفقیت های روز افزون برای شرکت بوده است".



# شرکت بی ام و دیپارتمان منابع انسانی

- دیپارتمان منابع انسانی با بیش از 85 سال قدمت و 3000 نفر پرسنل دارای سمت هایی چون هماهنگ کننده منابع انسانی (HR coordinator)، رئیس منابع انسانی (HR Executive) برای هر شعبه و مدیر بخش منابع انسانی (HR Manager) برای هر منطقه است.
- مدیر ارشد منابع انسانی (HR Director) بی ام و از اعضای کلیدی هیات مدیره است.
- یک استراتژی واحد برای تمامی شرکت های "بی ام و" در جهان تعریف شده، اما نحوه پیاده سازی و دستیابی به اهداف با توجه به فرهنگ محلی، قوانین و قواعد کشورها و واقعیات موجود هر بازار/ محیط فعالیت قابل تعدیل است.



# HR در کلیه لایه های سازمانی دیده می شود

- تمرکز اصلی دپارتمان منابع انسانی در این شرکت آلمانی، بیشتر بر **استخدام و گزینش پرسنل** می باشد. در سایر حوزه های منابع انسانی (چون ارزشیابی عملکرد، شناسایی نیازهای آموزشی افراد، طراحی سیستم های پرداخت و ...) این دپارتمان، بیشتر نقش **هماهنگ کننده (Facilitator)** را اجرا می کند و مدیران اجرایی بخش های دیگر عملاً وارد امور اجرایی می شوند.

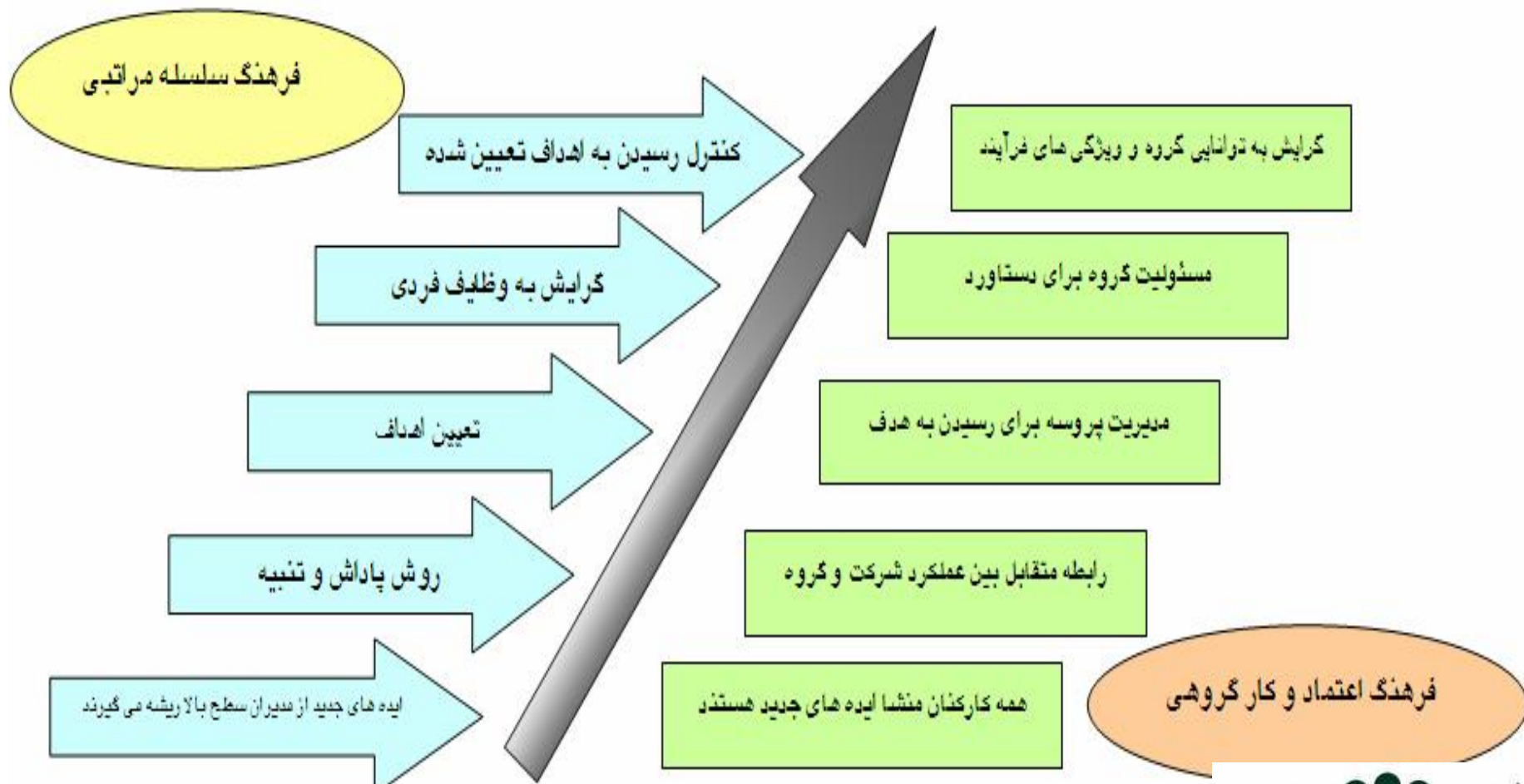


# استراتژی منابع انسانی در بی ام و

- این شرکت در حال گذار از یک رویکرد "سلسله مراتبی" و "عملکردگرا" به رویکرد "تیم گرا" و "فرآیندگرا" می باشد.
- این فرآیند تغییر، نیازمند شکلی جدید از همکاری و سبک رهبری است.
- در چنین حالتی، ارائه بازخورد از پایین به بالا از اهمیت ویژه ای برخوردار است.
- رضایت شغلی کارکنان "و به موازات آن "افزایش اثربخشی فرآیند منابع انسانی" منظور نهایی ساختارهای کاری جدید در شرکت است.



# حرکت از تفکر سلسله مراتبی به سوی "فرهنگ گروهی و اعتماد"



# اصول بنیادی ساختارهای کاری جدید در بی ام و

- تفویض مسئولیت به پایین ترین سطح ممکن
- درگیر کردن همه کارکنان در یک فرآیند توسعه مستمر
- زمینه یابی و مطالعه منظم کارکنان و مشارکت آنها در برنامه ریزی ها و تعیین نیازهای عملی.
- "ساختارهای کاری جدید" به معنای معرفی کار گروهی از طریق صلاحیت های چندگانه و پیچیده کارکنان



# الگوی رفتاری مدیریت در بی ام و

- مدیران چشم اندازه‌های واقع بینانه تعریف کرده و الهام بخش بقیه افراد، برای دستیابی به این اهداف هستند؛
- مدیران الگوی دیگران هستند و با کار، درستی و اعتبار خود، تحسین دیگران را بر می‌انگیزند؛
- مدیران برنامه کاری را پررنگ می‌کنند و نه خودشان را؛
- مدیریت، یک کارکرد فردی است که فقط شامل اطاعت و استفاده از آئین نامه‌ها، سیستم‌ها و دستورات نیست، بلکه شامل ریسک‌پذیری نیز می‌شود.



# الگوی رفتاری مدیریت در بی ام و

- مدیران دارای شایستگی ایجاد ارتباط با دیگران هستند و ارتباط کاری آنها با دیگران محکم است.
- مدیران با وجود تمام فشارهای کاری برای رسیدن به هدف، جو کاری لازم را ایجاد می کنند، که کارکنان در آن لذت برده و با علاقه کار کنند.
- مدیران به واسطه "اعتماد" کار می کنند.
- مدیران با استفاده از ابزارهای "تشویق" و "کمک"، گروه های کاری "بهره ور" و "کارآ" ایجاد می کنند
- مدیران توانایی این را دارند که در محیط های فرهنگی متفاوت، موفق عمل کنند.



# استخدام مدیران در بی ام و

- 99% مدیران از طریق ارتقاء به پست های مدیریتی بالا دست می یابند؛
- 1% از طریق شبکه های ارتباطی (Networking) و شکار مغزها (Headhunting)؛
- بی ام و دارای مدیرانی است که گاهاً بیش از 10 الی 15 سال سابقه کاری در شرکت را دارند.
- این روند بعد از 11 سپتامبر به صورت دقیقتری دنبال می شود.



# روش های انگیزشی مدیران در بی ام و

## روش های انگیزشی مدیران در بی ام و:

- ارائه پاداش مبتنی بر عملکرد ( 2% حقوق سالیانه)
- انعطاف در ساعات کاری (در راستای ساختارهای کاری جدید):
  - تغییر و گذار از "زمان گرایی" به "نتیجه گرایی" (مثلا مدیران و کارکنان "کارآ" نیازی به ثبت ساعت کاری ندارند چراکه آنها فرهنگ کاری بهره ور را شناخته و آن را رعایت می کنند).
  - به حداکثر رساندن انعطاف در "ساعات کاری فرد" و "ساعات مربوط به انجام یک کار بخصوص" به منظور پاسخگویی به نوسانات تقاضا.
  - توافق در ساعات کاری میان سازمان، مدیران و پرسنل
  - تعادل بین نیازهای سازمان و علائق شخصی به منظور تنظیم ساعات کاری فرد (انعطاف در ساعات کاری، کار کردن به صورت نیمه وقت، ارتباط از راه دور و غیره).



# ارزشیابی عملکرد مدیران در بی ام و

- فعالیتی سالانه
- شروع چرخه به وسیله یک کارگاه آموزشی کوتاه جهت یادآوری فرآیند
- انجام جلسه بازخورد (مدیر و مدیر)
- مرور اهداف دوره گذشته
- بررسی توانمندی های فرد جهت دسترسی به اهداف والاتر
- مشارکت افراد در تعریف و باز تعریف "عملکردشان" در سازمان



# طرح جانشین پروری در بی ام و

- جهت جلوگیری از ایجاد انتظارات و توقعات، این طرح در بی ام و به صورت رسمی و ساختار یافته وجود ندارد. با این وجود ارائه بازخورد های مستمر موجب افزایش کارایی مدیران، شناسایی نیازهای آموزشی آنان و توسعه آنها جهت اهداف حرفه ای در سطوح بالاتر کاری خواهد شد.



# آموزش مدیران در شرکت بی ام و

- در این شرکت 5 نوع روش اصلی آموزش و پرورش وجود دارد:
  - دوره های آکادمی (Academy Programmes)
  - دوره های کمپس (Campus Management Programmes)
  - آموزش غیر رسمی با استفاده از یک محیط مجازی الکترونیک تحت عنوان "دیالوگ" (Dialogue)
  - آموزش غیر رسمی با استفاده از تیم سازی های بین فرهنگی
  - ملاقات های میان مدیران، کوچینگ و منتورینگ



# دوره های آکادمیک

■ تمرکز این دوره ها بر 5 حوزه اصلی استوار است:

- 1- کارکردن بین المللی،
- 2- مدیریت فراتر از مرزها،
- 3- مدیریت تغییرات و برنامه ریزی،
- 4- مدیریت ارتباطات و برنامه ریزی،
- 5- مدیریت کاریزماتیک و برنامه ریزی.



# دوره های کمپس

- تمرکز اصلی برنامه های کمپس بر موارد زیر است:
  - رهبری: رفتارهای رهبری بر اساس ملزومات خانه مدیریت
  - مدیریت: چرا و چگونه های مدیریتی، همچون مدیریت محصولات و علائم تجاری و مدیریت تغییر در امور مالی.
  - تجارت و کسب و کار: پیشرفت های هماهنگ و یکپارچه، مدیریت استراتژیک و عوامل تاثیر گذار بر شرکت.



# آموزش های غیر رسمی در بی ام و

- طراحی برنامه گفتگو (Dialogue) با استفاده از یک محیط مجازی تحت web و در یک اتاق گفتمان ( Chat room)
- تیم سازی های (Team building) فرامرزی



# شرکت رولز رویس

- یکی از بزرگترین شرکت های فعال در زمینه صنایع هواپیمایی، که به طیف وسیعی از مشتریان مشتمل بر بیش از 500 خط هوایی، 4000 شرکت هواپیماسازی و هلی کوپتر سازی، 160 نیروی مسلح، به ارائه خدمات می پردازد.
- حوزه فعالیت های رولز رویس در چهار بازار جهانی قابل بررسی است:
- خدمات مربوط به صنایع هوایی، صنایع هوایی دفاعی، انرژی و صنایع دریایی.

جدول ۳- مشخصات شرکت Rolls Royce در سال ۲۰۰۸ را به طور خلاصه نشان می دهد.

• درآمد	• حدود ۱۰ میلیارد پوند
• تعداد کارمندان	• نزدیک به ۴۰ هزار نفر
• کشورهای مورد فعالیت	• ۱۲۰ کشور
• مشتریان	• صنایع هوایی، دریایی و انرژی

# شرکت رولز رویس و دیپارتمان منابع انسانی

- تعداد کارکنان منابع انسانی در این شرکت 400 نفر شامل 70% زن و 30% مرد می باشد. سمت های موجود عبارتند از "مدیر منابع انسانی"، "متخصصین منابع انسانی" و "هماهنگ کنندگان منابع انسانی" می باشد.
- در رولز رویس هر یک از دیپارتمان های تجاری سازمان (Business Unitis) ، دارای یک واحد منابع انسانی و مدیر مربوطه در این حوزه می باشند.
- تمامی مدیران منابع انسانی به یک مدیر (HR Director) که از اعضای کلیدی هیات مدیره است گزارش می کنند.



# چشم انداز و سیاست های کلی منابع انسانی

■ چشم انداز: "توسعه یک سیستم منابع انسانی که توانایی بر کنارکردن موانع را در راستای تغییرات و توسعه سازمانی داراست".

■ سیاست های کلی منابع انسانی بر پایه "توازن و تعادل بین کار و زندگی افراد":

- تجدید قوا Rehabilitation
- گزینش و مراقبت (نگهداری) Screening and surveillance
- آموزش Education
- ارتقای سلامت و بهداشت Health promotion



# شرکت رولز رویس و تشویق جهت رشد و توسعه

## آموزش و پیشرفت شغلی

رولز رویس خود را در قبال رشد و پیشرفت شغلی کارکنانش مسئول دانسته و این مسئولیت را از طریق ارائه و تدارک دیدن فرصت های آموزشی برای کارکنان، مشتریان، تامین کنندگان و جوامعی که در آنها فعالیت می کند، دنبال می کند.

## تشویق و ترغیب رشد:

بعضی از این پاداش ها از لحاظ ملی ارزشمند هستند:

- جایزه آقای رویس برای همکاری برجسته افراد در راستای توسعه فنی سازمان
- جایزه های "یادگیری و پیشرفت" برای افراد تازه واردی که توانسته اند همکاری خوبی را با شرکت نشان دهند
- جایزه "کیفیت برای مدیران"، جهت به رسمیت شناختن منافع و ارزش افزوده ای که توسط تیم های آنها برای سازمان ایجاد می شود.



# تصمیم گیری در حوزه های گوناگون و استفاده از منابع

## ■ کمیته های تصمیم گیرنده در حوزه های گوناگون منابع انسانی:

- کمیته پاداش و حقوق و دستمزد
- کمیته سیاست های منابع انسانی
- کمیته بهداشت و ایمنی
- کمیته آموزش و توسعه
- ده ها کمیته دیگر

## ■ استفاده از منابع داخلی و یا خارجی در انجام فعالیت های منابع انسانی

- در حوزه هایی چون آموزش و توسعه، جذب و انتخاب و ارزشیابی عملکرد رولز رویس تمایلی به استفاده از منابع بیرونی ندارد. تنها ممکن است جهت بعضی از دوره های آموزشی تخصصی مدیران به برون سپاری (outsourcing) بپردازد.



# رفتارهای مدیریتی در رولز رویس

این شرکت دارای 12 نوع شاخص رفتاری برای مدیران است که در زیر به 9 رفتار اشاره شده است:

- مشتری مداری
- افتخار به هر فعالیتی که با موفقیت به نتیجه می رسد
- توسعه فرصت های مساوی (برای زنان و مردان)
- تبادل اطلاعات
- توجه به محیط زیست و جامعه
- عملکرد همراه با اخلاق حرفه ای
- جذب، توسعه و نگهداری پرسنل کارآمد و کارآ
- تخصیص پاداش برای عملکرد
- ارتباط صریح و روشن
- توسعه دیگران



# شرکت رولز رویس استخدام و جانشین پروری

استخدام مدیران در رولز رویس به صورت "داخلی" است. بدین منظور در این شرکت "طرح جانشین پروری از اهمیت به سزایی برخوردار است.

طرح جانشین پروری به صورت فرآیندی دقیق و گام به گام صورت می پذیرد:

- شناسایی اهداف رشد و توسعه:
- توافق بر اهداف تعیین شده میان مدیر و مدیر ارشد:
- دستیابی به اهداف توسعه ای (که ممکن است ارتقا به سمت های بالاتر باشد)
- مشخص کردن تاریخ دسترسی به Mile Stones؛
- اندازه گیری موفقیت در "ارزشیابی عملکرد" سالانه و در صورت نیاز 6 ماهه
- ایجاد تغییرات لازم در برنامه توسعه ای جهت دسترسی به هدف
- مشخص کردن مسئولیت های مدیر و مدیر ارشد او جهت دستیابی به اهداف تعیین شده

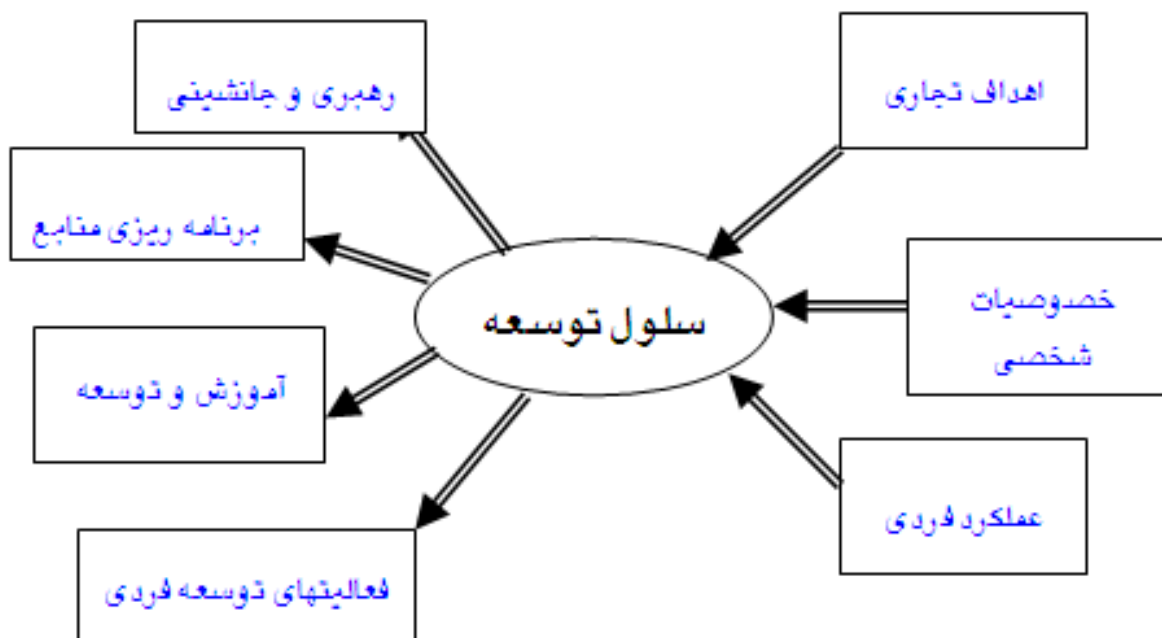


# سلول توسعه و شرکت رولز رویس

\* سلول توسعه ای در رولز رویس و سرمایه گذاری بر توانمندی:

این روش از ابداعات رولز رویس در حوزه جانشین پروری و آموزش و توسعه پرسنل در تمامی سطوح است. بر اساس این روش، مدیران ارشد سازمان، طی نشست های جمعی، به بررسی عملکرد پرسنل خود (شامل مدیران) می پردازند

نمودار شماره ۵: سرمایه گذاری بر توانمندی و سلول توسعه



# شرکت رولز رویس و انگیزش مدیران

## ■ روش های سنجش انگیزش مدیران در رولز رویس

■ در رولز رویس، سنجش انگیزش در تمامی کارکنان (و نه فقط مدیران) با استفاده از مطالعات سالیانه از طریق اینترانت در مورد رضایت شغلی و انگیزش انجام می شود.

## ■ روش های انگیزشی در مدیران در رولز رویس

■ در شرکت رولز رویس نیز پاداش ها بر مبنای عملکرد به صورت مزایای مالی می باشد.



# شرکت رولز رویس و ارزشیابی عملکرد

## ارزشیابی عملکرد در رولز رویس

- فرم ارزشیابی عملکرد رولز رویس شامل قست های زیر است:
  - مشخصات شخصی هر فرد (نام و نام خانوادگی، سمت، منطقه جغرافیایی، دپارتمان)
  - مروری بر عملکرد فرد در دوره ارزشیابی گذشته
  - شایستگی ها و مهارت ها،
  - اهداف (SMART Objectives):
  - تعیین حوزه های آموزشی برای رشد و پیشرفت مدیر و ارائه برنامه آموزشی
  - شناسایی امکان ارتقای درون سازمانی و قابلیت جا به جایی مکانی به کشورهای مختلف.
  - بررسی تجربه و پیشنهادات مدیران به ترتیب اولویت (جهت پیشرفت شرکت در کشورهای مختلف).
  - نظرات و امضاء فرد ارزیابی شونده
  - نظرات و امضاء فرد ارزیابی کننده (مدیر ارشد)
  - نظرات و امضاء فرد سوم (مدیر ارشد)



# آموزش مدیران در رولز رويس

■ الف ( دوره ها و کارگاه های آموزشی رسمی:

■ دوره های Soft Skills؛

■ دوره های صنعتی و فنی؛

■ دوره های متمرکز بر سلامت پرسنل (برای مدیران)؛

مدت زمان این دوره ها از 1 روز تا 1 هفته بسته به محتوای دوره است.

■ ب) روش های غیر رسمی:

■ آموزش های شغلی حین انجام کار (On the Job Training)؛

■ نرم افزارهای خود آموز؛

■ منتورینگ و کوچینگ؛



# ■ رولز رویس و استاندارد سرمایه گذاران منابع انسانی (Investors in People)



# شناسایی نیازهای آموزشی مدیران در رولز رویس

- سیستم ارزشیابی عملکرد
- سلول توسعه (Development Cell)
- کانون های ارزیابی (شایان ذکر است که این روش در بی ام و به هیچ وجه مورد استفاده نیست).



# مقایسه نظام مدیریت منابع انسانی در دو شرکت "رولز رویس" و "بی ام و"



# مقایسه نظام منابع انسانی در دو شرکت

- 1- در هر دو شرکت، استراتژی کلی منابع انسانی توسط یک نفر (بالاترین رده مدیریت منابع سازمانی – عضو هیئت مدیره شرکت) در راستای اهداف تجاری و کلان سازمانی، تدوین می شود اما در هر دو شرکت منابع انسانی توسط کلیه لایه های سازمان حمایت می شود.
- 2- استراتژی منابع انسانی ممکن است به روش های گوناگون (نسبت به فرهنگ یک جامعه)، (قوانین و مقررات)، چرخه زندگی شرکت و غیره توسط همکاران منابع انسانی به اجرا برسد (اختیارات جهت تصمیم گیری، فرآیند گزایی و ...).
- 2- جهت پر کردن پست مدیریتی، 99% مواقع از ارتقاء استفاده می شود.
- 3- پایبندی به ارزش های سازمانی " و "الگوهای رفتاری" از مهمترین عوامل تاثیر گذار در ارتقای یک مدیر است.
- 4- تمرکز اصلی سیستم های انگیزشی و جبران خدمت مدیران در هر دو شرکت، پرداخت های مالی، بونس های عملکرد و ارائه خدماتی چون بیمه های سلامتی و بازنشستگی می باشد.
- 5- ساعات کاری منعطف از دیگر مفاهیم جدید و پررنگ جهت افزایش انگیزه در مدیران است.
- 6- تمرکز اصلی قسمت های اعظمی از نظام منابع انسانی بر تعادل میان زندگی شخصی و حرفه ای می باشد.



# مقایسه نظام منابع انسانی در دو شرکت

- ۷- روش اصلی ارزشیابی عملکرد در هر دو شرکت، استفاده از فرم های ارزشیابی و در بعضی موارد بازخورد 360 درجه است. در عین حال، بعضی از شرکت ها چون رولز رویس، از روش های ابداعی چون "سلول های توسعه ای" نیز استفاده می کنند.
- ۸- نتایج حاصله از ارزشیابی عملکرد در تمامی حوزه های منابع انسانی شامل کارراهه شغلی مورد استفاده قرار می گیرد.
- ۹- در بعضی از شرکت ها (بی ام و)، طرح جانشین پروری و کانون های ارزیابی و توسعه وجود ندارد.
- ۱۰- آموزش های مدیران به دو صورت رسمی و غیر رسمی انجام می گیرد؛ "مدیریت و آگاهی بین فرهنگی" و "مهارت های بین فردی" از دوره های آموزشی مشترک در هر دو شرکت مورد بررسی است. در آموزش های غیر رسمی، از روش هایی چون کوچینگ، منتورینگ، اتاق های مجازی گفتمان و تیم سازی استفاده می شود.
- ۱۱- مسئولیت اجرا و پیاده سازی فعالیت های منابع انسانی بر عهده مدیران میانی و یا کمیته های گوناگون پرسنلی است و در بسیاری از مواقع دپارتمان منابع انسانی تنها نقش یک تسهیل کننده را ایجاد می نمایند. بنابراین فعالیت های منابع انسانی در کلیه سطوح سازمانی و پرسنلی نفوذ پررنگی دارند.



# اهمیت ارزش های سازمان در فرآیند HR

جدول زیر میزان اهمیت عوامل گوناگون در استخدام و یا ارتقای مدیران را ارزیابی می کند. همانطوری که نشان داده شده است، "ارزش های سازمانی" از مهمترین عوامل و "سن"، "جنسیت" و "ملیت" از کم اهمیت ترین عوامل مورد بررسی در استخدام و یا ارتقای یک مدیر هستند.

جدول شماره ۴: عوامل مورد بررسی جهت انتخاب و استخدام مدیران ارشد

درجه اهمیت			عوامل مورد بررسی جهت انتخاب و استخدام مدیران ارشد
کم	متوسط	زیاد	
-	رولز رويس	بی ام و	سایستگی ها و صلاحیت های مدیریتی
-	رولز رويس	بی ام و	الگوهای رفتاری
-	-	هر دو شرکت	ارزش های سازمانی
-	هر دو شرکت	-	مهارت های عمومی
-	بی ام و	رولز رويس	تحصیلات
-	-	هر دو شرکت	سابقه شغلی
هر دو شرکت	-	-	سن
هر دو شرکت	-	-	جنسیت
هر دو شرکت	-	-	ملیت
-	هر دو شرکت	-	Reference check

# اهمیت فعالیت "ارزیابی" در چرخه فعالیت منابع انسانی:

## ■ فرآیند ارزیابی در قلب فعالیت های منابع انسانی قرار دارد:

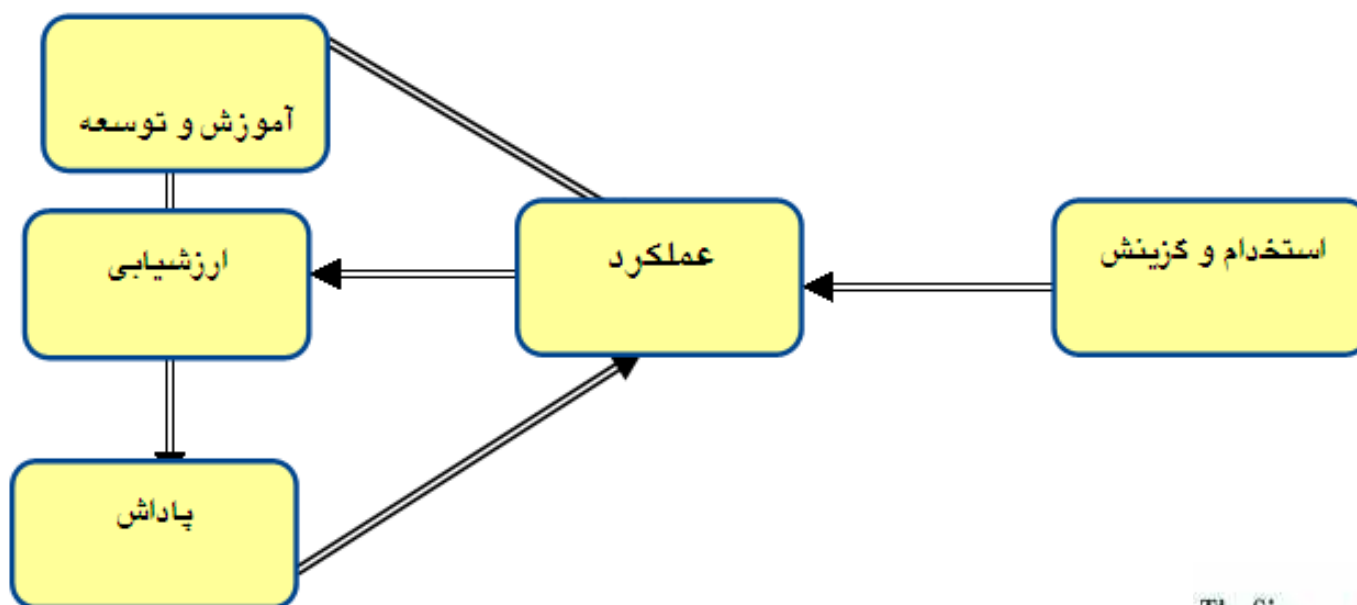
- برنامه ریزی منابع انسانی و استخدام
- ارتقای مدیران (هر دو شرکت اذعان داشتند که نتایج ارزشیابی عملکرد معمولاً منجر به شناسایی نقاط قوت و یا نیازهای آموزشی پرسنل می شود اما در موارد بسیار نادری ممکن است که منجر به عزل و یا تنزل یک فرد به سمتی پایین تر (Demotion) شود.
- آموزش و پرورش مدیران
- سیستم های پرداخت
- شناسایی عوامل انگیزشی
- طراحی استراتژی جدید برای تبادل دانش میان مدیران.



# مدل شناسایی شده در دو شرکت

به نظر می رسد که نزدیکترین مدل به مشخصات فوق در هر دو شرکت، مدل فمبرن سات در اواسط دهه 1980 ارائه گردید.

نمودار شماره ۶: مدل فمبرن در مدیریت منابع انسانی



سارا شیرزاد - گروه آتیه  
[sara.shirzad@atiehborna.com](mailto:sara.shirzad@atiehborna.com)

