

## TD N° 7 وظيفة الموارد البشرية في شركة نستله



تعتبر شركة نستله من الشركات الرائدة في مجال وتملك شركة نستله 447 مصنع و333 ألف موظف في 191 بلدا في جميع أنحاء العالم . و قد بدأت الشركة عملها منذ العام 1860 في فيفي بسويسرا ، و كانت بدايات الشركة عندما قام الصيدلي هنري نسلي بتطوير طعام خاص للرضع. في عام 1905 اندمجت الشركة مع شركة أنجلو-سويس ميلكو لمنتجات الحليب . و تنتج الشركة أكثر من 2000 من أفضل العلامات التجارية مثل KIT KAT ، NESCAFÉ ، SMARTIES ، FELIX ، BUXTON MINERAL WATER SHREDDIES . فمنتجات نستله تشمل في أغذية الأطفال ، والمياه المعبأة في زجاجات ، وحبوب الإفطار والقهوة والحلويات و منتجات الألبان ، والأيس كريم ، أغذية الحيوانات الأليفة ، والوجبات الخفيفة.

ومن أجل جلب المواهب الشابة والمتميزة إلى تلك الصناعة، قامت نستله بإنشاء أكاديمية خاصة و وضع نقاط دخول مرنة لتمكين الأفراد من بناء مسار مهني في الشركة على جميع المستويات . و توفر الأكاديمية عالما متميزا و بيئة رائعة لجميع الأشخاص المشاركين من خريجين و متدربين على حد سواء . و تلعب الأكاديمية دورا كبيرا في مبادرة توظيف الشباب الأوروبي في شركة نستله . فعلى مدى السنوات الثلاث المقبلة، تلزم شركة نستله بتقديم 20000 فرصة عمل للشباب في جميع أنحاء أوروبا تحت سن الثلاثين . حيث تركز الأكاديمية على إنشاء نقاط مرنة للدخول في عالم الأعمال، وتمكين الناس من تطوير خبرات وظيفية ومهارات قيادية من أجل دفع الأعمال إلى الأمام و إيجاد مسار مستدام و مباشر من المواهب من أجل المستقبل . وقد تحقق ذلك من خلال توفير حياة تعليمية من التلمذة إلى التخرج و برامج ما بعد التخرج من المدرسة، إلى خبرة العمل و التدريب على رأس العمل في جميع التخصصات من الهندسة إلى التمويل، الصناعات التحويلية إلى التسويق، فضلا عن التعليم المتعلق بالفرص الدولية.

و تجد الكثير من الشركات، سواء نستله أو غيرها من الشركات في العالم، انه في كثير من الأحيان يكون هناك فرق كبير بين المهارات المكتسبة أثناء التعليم، و تلك المطلوبة في مكان العمل . و يعتبر النقص في عدد المرشحين الذين يمتلكون المهارات المطلوبة لتطوير الأعمال تحديا كبيرا لشركة نستله . للتغلب على ذلك، سارعت نستله إلى إقامة ورش عمل في مهارات التوظيف للشباب للمرشحين، و أيضا في أماكن تواجد العاطلين عن العمل في المجتمعات المحلية . و تدرك نستله التحديات التي يواجهها الشباب في المقابلات التقليدية، نظرا لافتقارهم إلى الخبرة العملية و عدم قدرتهم على تقديم أمثلة عملية للإجابة على أسئلة المقابلة . لذا تحتاج نستله إلى إتباع نهج جديد لتكون قادرة على تمييز عملية الدخول إليها بالتالي يسهل عليهم تبني منهجية التوظيف الجديدة "نهج نقاط القوة Strength-Based" و الذي يركز على عناصر القوة عند توظيف المواهب الشابة بد لا من التركيز على الكفاءات.

### إدارة الموارد البشرية

تركز الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية على ضمان توافر العدد المناسب من الموظفين ذوي المهارات و المؤهلات المطلوبة لتلبية احتياجات الأعمال الحالية و المستقبلية . وهو ما يعرف بالتخطيط القوى العاملة، و يشكل الموظفون اكبر تكلفة لشركات الأعمال، لذلك فمن الضروري أن تقوم وظيفة الموارد البشرية بقياس الإنتاجية، و التغيب عن العمل و دوران الموظفين لمراقبة فاعلية و كفاءة الموارد البشرية . و تحتاج شركات الأعمال إلى المرونة لتلبية متطلبات البيئة التنافسية و المتغيرة، لذلك فانه من الواجب على وظيفة إدارة الموارد البشرية التأكد من إن القوى العاملة قادرة على التكيف مع هذه التغيرات بشكل فعال.

تعتبر نستله من الشركات التي تنمو فيها الأعمال بشكل سريع، بالتالي فهي تحتاج إلى توظيف أشخاص جدد بانتظام لضمان استمرار المواهب للمستقبل . و الحفاظ على المهارات و المعارف الأساسية في العمل عندما يتقاعد الموظفون الأكبر سنا . و تمثل القوى العاملة كبيرة السن تحديا خاصا لنستله، حيث أن أكثر من 50 % من مجمل موظفيها و في كافة مجالات الأعمال المتنوعة في الشركة من المقرر أن يتقاعدوا في غضون الـ 15 سنة المقبلة.

يتم القيام بتحليل للوظائف قبل تعيين أي موظفين جدد، و يحدد التحليل الوظيفي المهام المطلوبة، و المهارات و نقاط القوة و التدريب اللازم لأداء الوظيفة بشكل فاعل . و تستخدم المعلومات التي توفرت من تحليل الوظيفة للإعلان عن الوظيفة الشاغرة، و يتم ملئ الشواغر أما من خلال التوظيف الداخلي من داخل الشركة أو التوظيف الخارجي.

و الميزة الأساسية للتوظيف الداخلي هي التكلفة المنخفضة، حيث أن التوظيف الداخلي اقصر و أقل تكلفة، و هناك فائدة أخرى هي أن الفرد يكون على دراية و ضمن العمل . لكن المشكلة في التوظيف الداخلي تتمثل في أن الترقية الداخلية تترك مكان شاغرا يحتاج إلى إشغال . يتم التوظيف الخارجي عند اللجوء إلى الخارج، و هذا النوع من التوظيف يوفر أشخاصا جدد قادرين على تقديم أفكار و تجارب جديدة للشركة، و قد تكون عملية مكلفة عندما يتم التوظيف من الخارج لأنه يحتاج إلى وقت طويل لكي يعرف المنظمة.

عند البحث عن المواهب الشابة، اعتمدت نستله تحولا جذريا في عملية التوظيف من خلال استخدام مبادراتها التي تركز على التوظيف على أساس القوة. و قد مكنتهم ذلك على التمييز بسهولة بين المرشحين ذوي الخبرة المحدودة من خلال التركيز على قدراتهم. و هذا يعني أن دور الشركة في تحليل الوظيفة و الإعلان عنها هو في إطار القدرات المطلوبة (نقاط القوة) و ليس الكفاءات.

## التوظيف

بعد الانتهاء من تحليل الوظائف، يكون هناك حاجة إلى كتابة وثيقتين قبل الإعلان عن الوظيفة. الأولى هي الوصف الوظيفي. حيث يقوم الوصف الوظيفي بسرد المسؤوليات الرئيسية لهذه العمل بما في ذلك المسمى الوظيفي، و الهدف الرئيس من الدور و ظروف العمل، و الراتب و الاستحقاقات. و الوثيقة الثانية هي الموصفات الشخصية لمن يشغل الوظيفة. و تحدد المهارات والخبرات و المؤهلات و الصفات الشخصية المطلوبة للعمل. و يمكن تقسيم التوصيف إلى معايير أساسية و معايير مرغوب بها. و قد يكون المعيار الأساسي هو مؤهل معين مطلوب. و المعيار المرغوب قد يكون مرتبطا بمهارة فنية يقوم الموظف الجديد بتطويرها لمرة واحدة.

في كل عام تقوم أكاديمية نستله بتوظيف أكثر من 115 من الخريجين و المتدربين و من خريجي المدارس. و على الرغم من إدخال مبادرة توظيف الشباب الأوروبي، إلا أن نستله ستكون قادرة على زيادة التوظيف عبر مخططاتها المختلفة إلى 285 سنويا.

تعزز نستله الفرص الوظيفية على موقع مصمم خصيصا لذلك، و تستخدم الوسائل الاجتماعية بما فيها الفيسبوك و تويتر و لينكدان لجذب المرشحين، و تساعد تلك الوسائل في توفير فرص وظيفية طويلة المدى، و رواتب منافسة و مجموعة من المزايا و التدريب. و عندما تعمل الشركة على أنها شركة مسؤولة فذلك يساعد على جذب مرشحين على درجة عالية من التفكير. و هذا الأسلوب يقع في قلب ثقافة شركة نستله.

تستخدم نستله التوظيف عبر الانترنت، مما يساعد في تحسين سرعة و كفاءة التقديم للشركة. و بعد عملية الجذب الأولى، يأتي الجزء التالي من هذه العملية و هو تقديم الطلب على الانترنت. و تدرك نستله أن أرقام البطالة في أوروبا تظهر الحاجة إلى توفير فرص العمل لتلك المجموعة السكانية.

و قد دفعها ذلك إلى إطلاق مبادرة " نستله يحتاج الشباب " Nestlé Needs Youth . و تخطط هذه المبادرة إلى مساعدة عشرين ألف شخص في جميع أنحاء أوروبا ممن هم تحت سن 30 للعثور على عمل بحلول العام 2016 من خلال تقديم الفرص للأفراد للحصول على الخبرة في العمل و تطوير مهارات جديدة. و تستهدف لخلق 1900 فرصة عمل في كافة قطاعات الأعمال في المملكة المتحدة و إيرلندا على مدى السنوات الثلاث سنوات المقبلة. و كجزء من ذلك، ستعرض 300 فرصة مدفوعة لإحلال الخبرة في العمل و إعطاء الفرصة لأولئك الذين يعانون في العثور على عمل بسبب نقص الخبرة في مكان العمل.

## الاختيار

تركز عملية الاختيار على الحصول على أفضل مرشح للوظيفة، تستخدم الشركات مجموعة متعددة من الأساليب لتناسب احتياجات التوظيف المحددة. في شركة نستله، يوجد هناك تطبيقات ناجحة للشروع في مراحل الاختبار على الانترنت بعد إجراءات الغزبية. يتضمن ذلك اختبار نقاط القوة للحالة تزويد المرشحين بنظرة ثاقبة للثقافة و الدور الذي تلعبه الشركة. و هناك اختبارات رقمية و مقابلات تليفونية مرئية تركز على نقاط القوة، و المرشحين الذين يستكملون هذه المراحل بنجاح يتم دعوتهم إلى مركز التقييم، و يتضمن مركز التقييم هذا:

- 1- المقابلة على أساس نقاط القوة.
- 2- تمارين كتابية من أجل اختبار مهارات المرشحين في تحليل الأعمال أو المشاكل الفنية و تقديم توصيات للعمل.
- 3- تقديم عروض من أجل اختبار السلوك في سيناريوهات معينة لأعمال معينة.
- 4- مناقشة جماعية لإظهار تفاعل كل مرشح مع الأشخاص الآخرين.

توفر المهام المصممة لمركز التقييم لمحة عامة لكيفية قيام المرشح بالتصرف في سيناريوهات مختلفة. يقوم المقيمون بمراجعة أداء المرشح و ملائمتها الشاملة للدور من خلال المؤشرات السلوكية الأساسية. و تعد هذه المؤشرات من عناصر القوة لشركة نستله. و هذه المؤشرات السلوكية هي: توجيه الأداء، و الكبرياء، و فريق دعم، و إدارة المشاريع، و سرعة التعلم، و القدرة على التكيف الاجتماعي، و إدارة العلاقات، و أخيرا البصيرة.

يتم تقديم المرشحين الذين نجحوا في مرحلة التقييم ليأخذوا مكانهم في أكاديمية نستله، و دعوتهم إلى برنامج تعريفي رسمي لإعطائهم لمحة عامة عن نستله، و معلومات محددة عن الوظيفة التي سينظمون إليها، كما يوفر البرنامج التعريفي الفرصة للأفراد للتواصل مع المرشحين للوظائف الأخرى. و يتضمن البرنامج لقاء فريق الإدارة العليا و يتيح للأفراد الحصول على معلومات هامة عن الشركة. حيث يعتبر ذلك هو الجزء الحيوي في العملية و يضمن للموظفين الجدد الحصول على أفضل بداية ممكنة لحياتهم المهنية.

## المطلوب:

- 1- قم بإعداد البطاقة التقنية لشركة نستله.
- 2- لماذا تلجأ الشركة إلى تحليل الوظائف قبل قيامها بالتوظيف؟
- 3- تكلم عن " نهج نقاط القوة Strength-Based " في التوظيف لدى نستله.
- 4- ماهي إيجابيات و سلبيات كل من التوظيف الداخلي و التوظيف الخارجي في الشركة؟

- 5- ماهو الفرق بين الوصف الوظيفي و الموصفات الشخصية لمن يشغل الوظيفة؟
- 6- في رأيك، كيف يفيد نهج شركة نستله القائم على نقاط القوة كل من الشركة و المرشحين المتقدمين ؟
- 7- أرسم مخطط توضح فيه مراحل التوظيف في شركة نستله.