

تأثير إدارة الموارد البشرية في ربحية الشركة كل ما تفعله أقسام الموارد البشرية يمكن أن يؤثر في أرباح الشركات، لكن ليس فقط على مستوى الممارسات الإدارية. يمكن أن يكون للموارد البشرية تأثير كبير على الشركة عبر تكوين وعي معمم للأعمال لدى الموظفين، ودراسة المحفزات وراء سلوك الموظفين الذي يحرك استراتيجية الشركة نحو الأمام، وتشكيل نموذج مؤهلات أساسية جديد للعاملين في مجال الموارد البشرية ربما يقيس قسم الموارد البشرية في شركتك الأداء، يبين هذا الكتاب كيف تحدد ما الذي يجب قياسه ببطاقة أهداف الموارد البشرية، وكيف تقيسه وكيف تترجمه من وجهة النظر المالية التي تهتم الإدارة العليا. هذا برهان وخريطة طريق لكل من يريد أن يثبت أنه من شأن الموارد البشرية، إذا جرى التعاطي معها بطريقة استراتيجية، أن تؤثر إلى حد كبير في أداء الشركة وربحياتها. عليك اعتماد مقاربة استراتيجية في الموضوع. ويتطلب ذلك مديرين محترفين في مجال الموارد البشرية يتمتعون بالكفاءة في التعامل مع الاستراتيجية، ونظام موارد بشرية يطبق عمدا السياسات والممارسات التي تدعم شركتك. ويجب أن تكون النتيجة العنصر الثالث الأساسي للموارد البشرية الاستراتيجية، والمقصود بذلك موظفون تنسجم مهاراتهم ودوافعهم وتصرفاتهم مع استراتيجية الشركة. تشمل إدارة الموارد البشرية: الإدارة التقنية: تتضمن الوظائف الأساسية من استخدام واختبار وتعويض وإدارة المنافع. لا تزال الموارد البشرية تشمل هذه الوظائف، لكن إدارتها تتركز الآن على تأمين الخدمات بطريقة تدعم استراتيجية الشركة. يدرس العاملون في مجال الموارد البشرية رؤية الشركة وخططها الاستراتيجية، مثلا إذا كانت استراتيجية الشركة تقيس النتائج من خلال حساب المبيعات التي ينجزها كل موظف، يجب أن يركز قسم الموارد البشرية على توظيف، وتدريب أشخاص يستطيعون زيادة المبيعات. يجب أن تدعم أنظمة الموارد البشرية خطة الشركة الأوسع. فعلى سبيل المثال، لنقل إن خطة شركتك الاستراتيجية تقوم على استخدام موظفين واسعى الاطلاع ومتمرسين يؤمنون خدمة زبون استثنائية. يجب أن تساعد سياسات الموارد البشرية وأنظمتها الشركة في استقطاب الموظفين الذين يملكون مهارات ممتازة في مجال خدمة الزبائن والاحتفاظ بهم. إذا لم يستطع قسم الموارد البشرية القيام بذلك، ربما بسبب غياب التواصل بين مختلف الأقسام في الشركة، فلن تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية. لنقل إن هناك انسجاما بين استراتيجية الشركة واستراتيجية قسم الموارد البشرية، أي أن قسم الموارد البشرية صمم استراتيجيته خصيصا لدعم استراتيجية الشركة. إذا طبقنا المثل أعلاه على هذا السيناريو، وتدريبهم والاحتفاظ بهم. يجب أن تكافئ سياسات قسم الموارد البشرية وأنظمتها الموظفين الذين لا يكفون عن التعلم وتطوير خبرتهم في مجال خدمة الزبائن. ويمكنك من موقعك كمدير للموارد البشرية أن تقود ابتكار نظام عمل عالي الأداء لشركتك وتعمل على تطبيقه. قوم الخطة الاستراتيجية التي وضعتها الشركة لإنجاز رؤيتها واعرضها بالتفصيل ووضحها. يجب أن تكون لكل شركة رؤية فريدة وخطة محددة لتطبيقها. استعرض كل الطرق التي يساهم قسم الموارد البشرية من خلالها في مهمة الشركة أو يؤدي إلى عرقلتها. بغض النظر عما إذا كنت تحدد الرؤية بطريقة واعية أم لا، إليك الأسباب التي تجعلها مفيدة جدا في تحقيق أهداف شركتك: - الرؤية تشد الأواصر: التنوع سلعة مطلوبة جدا في الأعمال، يمكنك أن تجمع أشخاصا من أعراق وديانات وأعمار وأنماط حياة مختلفة من أجل تحقيق هدف واحد ومشترك: الرؤية التي توجه شركتك. - الرؤية تلهم: يحفز الناس أكثر عندما يعتبرون أنهم يقومون بأمر يستحق العناء، وعندما يعتبرون أن بإمكانهم - من خلال المشاركة في الشركة - أن يحققوا شيئا يستأهل وقتهم وطاقتهم. تتيح الرؤية الواضحة إدراك الهدف، مما يشكل محفزا دائما ومصدر وحي حتى في أكبر الشركات وتملك رؤية واضحة وتمسك بها، ثقة أكبر بكثير بنفسها وشكوك أقل بكثير من شركة لا تملك هذا الموجه للدفة. - الرؤية أداة تنافسية قوية: يمكنك أن تستعمل الرؤية لتمييز شركتك عن منافسيك، لا سيما إذا لم يكن لديهم تعريف واضح ومتناسك عن أنفسهم. - الرؤية تبني الجماعة: عندما تعبر عن رؤيتك وتكون واثقا منها، من المهم ألا تطال الموظفين فقط بل أن تصل إلى كل من له علاقة بالشركة وتحفزه، عندما تكون لشركتك رؤية عظيمة، فإن الأشخاص الذين يعرفونها يتحولون مدافعين عنها. بين بوضوح للإدارة العليا كيف أن الموارد البشرية هي أصول استراتيجية ولماذا، وشرح كيف تؤمن الموارد البشرية للشركة المورد الأهم: موظفون مؤهلون وقيمون قادرون على تطبيق الخطة الاستراتيجية وإنجازها. وبين كيف يستطيع قسم الموارد البشرية أن يبني معارف الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم وأنماط سلوكهم من أجل مساعدة الشركة في إنجاز مهمتها. كانت الشركات تعتبر أن وظيفة قسم الموارد البشرية تتمحور حول السؤال الآتي 'كيف يمكننا خفض التكاليف؟'. أما الآن فالشركات الأكثر تحقيقا للأرباح وتطلعا نحو الأمام تنظر إلى الموارد البشرية انطلاقا من السؤال الآتي 'كيف يمكن أن تؤدي استراتيجية الموارد البشرية إلى زيادة الربحية؟' يساعد الجواب عن هذا السؤال الإدارة العليا في إدراك قيمة الموارد البشرية الإستراتيجية. 3- حدد كيف تخلق الشركة قيمة وحدد أنماط السلوك التي تسمح ببلوغ تلك الأهداف. 4- حدد الإمكانيات ومحفزات الأداء استخدم

خريطة الاستراتيجية لتشخص أين تستطيع الموارد البشرية تحقيق تغييرات إيجابية من أجل تسليط الضوء على أنماط السلوك التي تطبع الأداء الجيد. 5- قوم النظام الحالي انظر إلى شركتك وسياساتها وإجراءاتها وبرامج التعويض والمكافآت. هل يزيد النظام محفزات الأداء الأساسية في الشركة؟ هل تستقطب سياساتك الأشخاص الذين يحققون النتائج التي تسعى إليها الشركة، وتطورهم وتحفظ بهم؟ إذا كان الجواب لا فالسياسات غير مناسبة. 6- قرر ما تريد قياسه ما العوامل التي يمكنك قياسها لمعرفة إذا كانت الموارد البشرية تساهم في الأداء الاستراتيجي أو تعوقه؟ أنشئ نظاما لجمع البيانات وقياس تلك العوامل، فتحصل بذلك على 'بطاقة أهداف الموارد البشرية' في شركتك. وقيمة الأرقام فيها رهن بالمعلومات التي تقدمها عن أوضاع محددة. فيما أن البيانات التي لا صلة لها بالموضوع لا تنفع بشيء، قد تحتاج إلى جمع أنواع جديدة من البيانات أو بيانات أكثر تواترا أو بيانات من مصادر جديدة. 7- طبق بطاقة الأهداف تسمح لك هذه المعلومات بدوزنة نشاطات الموارد البشرية ومقاربتها لدعم الأهداف الاستراتيجية للشركة بقوة أكبر. تحقق بطاقة أهداف الموارد البشرية الفعالة هدفين عند استخدامها كأداة إدارية: - تمنحك المعلومات التي تحتاج إليها لضبط خطوات قسم الموارد البشرية وسلوكه من أجل تحقيق نتائج أفضل. من أجل ترفيع بطاقة أهداف الموارد البشرية، - ركز البطاقة على الأهداف الأهم في استراتيجيا الشركة. - حدد كيف تعزز عناصر الموارد البشرية بعضها بعضا أو تتعارض مع بعضها البعض. إذا كان عدد الموظفين كاملا على الدوام لكن نوعيتهم غير مناسبة، فعندئذ لا تلبى الموارد البشرية حاجات الشركة أو تدعم الاستراتيجية التي تقتضي توظيف أشخاص ذوي كفاءات عالية. - ستستقطب الأشياء التي تقرر قياسها في بطاقة أهداف الموارد البشرية، وبناء عليه سوف تشكل العناصر التي ستم إدارتها. لذلك اخترها بعناية. - أظهر العلاقة بين كلفة مخرجات الموارد البشرية ومنافعها. قد يكون استقطاب الأشخاص ذوي الكفاءات العالية وتوظيفهم والاحتفاظ بهم مكلفا أكثر، لكن المنافع قد تفوق الكلفة الإضافية. بحيث يدرك المديرون ان الاستثمار في الموارد البشرية أكثر حكمة من الناحية المالية من خفض الإنفاق عليها. (أي ما يولد أنماط السلوك المرغوب فيها لدى الموظف والتي تحفز الاستراتيجية الإجمالية للشركة). - عند تقويم القياسات والنتائج، ميز بين المؤشرات الأمامية والمؤشرات الخلفية. - إذا تغيرت استراتيجيا الشركة أو محفزات الأداء التي تؤثر في تلك الاستراتيجية، يجب أن تتغير استراتيجيا الموارد البشرية أيضا ويجدر بك تحديث بطاقة الأهداف. - حلل عائدات الاستثمار لتحديد الطريقة الفضلى التي تسمح للموارد البشرية بتحقيق نتائج تدعم الخطة الاستراتيجية للشركة. 6 كفاءات أساسية للعاملين في الموارد البشرية يجب أن يحقق العاملون في مجال الموارد البشرية ست كفاءات أساسية لتشغيل الهندسة الاستراتيجية للموارد البشرية. 1- الصديقة الفردية: حافظ على الصديقة عبر 'عيش' القيم التي تتبناها، وإنشاء علاقات تحقق الفائدة للطرفين والتحلي بالنزاهة وأخذ المبادرة. 3- اصقل ثقافة الشركة: تعمد حبك قيم الشركة ومهمتها ورؤيتها واستراتيجيتها في العمل اليومي للشركة. 4- الإتقان: اصقل مهارتك في ممارسات الموارد البشرية ونظرياتها وإجراءاتها. التزم بالتعلم وتحقيق النتائج بالاستناد إلى ما تتعلمه. 5- الإلمام بالأعمال: افهم كيف تعمل شركتك. اعرف وظائفها التكنولوجية والاستراتيجية والمالية والتسويقية وفي مجال المبيعات. وافهم كيف تتفاعل في ما بينها ومع قسم الموارد البشرية لتحديد كيف يستطيع هذا القسم المساعدة. 6- إدارة الأداء الاستراتيجية: لهذه المجموعة الجديدة من المهارات أربعة أبعاد: حدد الطرق الاستراتيجية التي تستطيع الموارد البشرية من خلالها المساهمة في الاستراتيجية الإجمالية للشركة ونجاحها، واربط بينها - يعرف هذا البعد أيضا ب'التفكير السببي النقدي'. حدد طرقا مناسبة ودقيقة لقياس تأثير نشاطات الموارد البشرية على محفزات الأداء واستراتيجيا الشركة، خمن المضاعفات المحتملة للتغيير في الموارد البشرية من أجل تحديد النماذج والصلات في بيانات متباعدة ظاهريا، وتحديد التأثير الذي سيمارسه هذا التغيير على أرباح الشركة. اشرح كيف تؤثر الموارد البشرية في الاستراتيجية الإجمالية والأرباح، كي تفهم الإدارة العليا أن التغيير في الموارد البشرية يؤمن عائدات إيجابية للاستثمار. وأجر تقويما للنتائج وأنماط السلوك المحددة. واربط مباشرة بين هذه الكفاءات والطريقة التي تكافئ بها العاملين في مجال الموارد البشرية واعمل باستمرار على ترسيخ الكفاءات من خلال حلقات العمل والندوات الدراسية والإرشاد والحصص الجامعية والتدريب والمداورة الوظيفية وبناء الشبكات والقراءة والتكليف بمهام معينة، يقتضي وضع هندسة استراتيجية للموارد البشرية مع بطاقة أهداف، بذل مجهود من أجل التغيير في الشركة. وكما في أشكال التغيير الأخرى،