نموذج أولريك للموارد البشرية

لسنواتٍ طويلة، كان يُنظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها مكانٌ للأوراق والرواتب واللوائح. وفي كتابه «أبطال الموارد البشرية» عام 1997، رأى ديف أولريك أن الموارد البشرية يجب أن تُقاس بما تقدّمه من نتائج، لا بما تقوم به من أعمال فقط. ووصف أربعة أدوارٍ يجب أن يؤديها مختصو الموارد البشرية في الوقت نفسه. وتقع هذه الأدوار على محورين: التركيز الاستراتيجي على المستقبل مقابل التركيز التشغيلي على العمل اليومي، والتركيز على العمليات مقابل التركيز على الناس. ومعاً، تساعد هذه الأدوار الموارد البشرية على إضافة قيمةٍ حقيقية للعمل.

1. الشريك الاستراتيجي

يجمع دور الشريك الاستراتيجي بين التركيز على المستقبل والتركيز على العمليات. وفيه تعمل الموارد البشرية عن قربٍ مع كبار القادة لتحويل استراتيجية العمل إلى خططٍ للموارد البشرية. فهي تسأل عن المهارات والهياكل والأشخاص الذين تحتاجهم الشركة لبلوغ أهدافها. ثم تربط التوظيف والتدريب والمكافآت بهذه الاستراتيجية. وبهذا الدور يصبح للموارد البشرية مقعدٌ حقيقي على طاولة القرار.

مثال: يخطط مدرب كرة القدم لتشكيلة الموسم القادم وفق أسلوب اللعب الذي يريده النادي.

في العمل: يشارك فارس، مدير الموارد البشرية في شركةٍ متنامية للخدمات اللوجستية، في اجتماع التخطيط لمستودعٍ جديد. ويحدد عدد السائقين والمشرفين المطلوبين، وموعد البدء في توظيفهم.

2. وكيل التغيير

يجمع دور وكيل التغيير بين التركيز على المستقبل والتركيز على الناس. فالمؤسسات يجب أن تتغير لتبقى، لكن الناس كثيراً ما يقاومون التغيير الذي لا يفهمونه. وتساعد الموارد البشرية المديرين على شرح أسباب التغيير، وتهيّئ الموظفين لطرق العمل الجديدة. كما تبني ثقافةً قادرة على التكيّف والتعلّم والتجدد. وباختصار، تجعل الموارد البشرية التغيير يحدث من خلال الناس، لا من خلال الإعلانات وحدها.

مثال: مدير المدرسة الذي يُشرك المعلمين وأولياء الأمور قبل تطبيق جدولٍ دراسي جديد يواجه مقاومةً أقل.

في العمل: عندما تنتقل الشركة إلى نظام تتبّعٍ جديد، ينظّم فارس ورش عملٍ قصيرة ويطلب من قادة الفرق مشاركة النجاحات المبكرة. فتتراجع مخاوف الموظفين، ويُستخدم النظام الجديد بسرعة.

3. الخبير الإداري

يجمع دور الخبير الإداري بين التركيز على العمل اليومي والتركيز على العمليات. ويشمل العمل الأساسي للموارد البشرية: الرواتب، والعقود، والسجلات، وخطوات التوظيف، والالتزام بالقانون. وقد أكّد أولريك أن هذا العمل يجب أن يكون فعّالاً

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

ودقيقاً ومنخفض التكلفة. فالإجراءات الواضحة والنماذج البسيطة والتقنية الجيدة توفّر الوقت لعملٍ أعلى قيمة. وعندما تفشل الأساسيات، تفقد الموارد البشرية بسرعة الثقة التي تحتاجها لأدوارها الأخرى.

مثال: العيادة المنظمة جيداً تحجز المواعيد عبر الإنترنت، فينتظر المرضى وقتاً أقل ويرتكب الموظفون أخطاءً أقل.

في العمل: يستبدل فارس نماذج الإجازات الورقية بنظامٍ إلكتروني بسيط. فتُعتمد الطلبات في يومٍ واحد بدلاً من أسبوع، وتقل أخطاء الرواتب.

4. نصير الموظفين

يجمع دور نصير الموظفين بين التركيز على العمل اليومي والتركيز على الناس. وفيه تصغي الموارد البشرية إلى الموظفين، وتنقل مخاوفهم إلى الإدارة، وتتأكد من معاملتهم بعدل. كما تعمل على بناء الالتزام، حتى يرغب الناس في تقديم أفضل ما لديهم. ويعني ذلك الاهتمام بعبء العمل والرفاهية والنمو والتقدير. والموظفون الملتزمون يخدمون العملاء بشكلٍ أفضل، لذا فهذا الدور يدعم نتائج العمل أيضاً.

مثال: قائد الفريق الرياضي الذي يدافع عن اللاعبين المرهقين يساعد الفريق كله على تقديم أداءٍ أفضل.

في العمل: يلاحظ فارس أن سائقي النوبة الليلية يشعرون بالتجاهل. فيعقد معهم جلسات استماعٍ منتظمة، وتحسّن الشركة أماكن استراحتهم وجداول عملهم.

5. من أربعة أدوار إلى ثلاث ركائز

غيّرت أفكار أولريك أيضاً طريقة تنظيم كثيرٍ من إدارات الموارد البشرية. فقد بنت شركاتٌ كبيرة كثيرة هيكلاً من ثلاث ركائز، يُسمّى غالباً نموذج أولريك. ويعمل شركاء أعمال الموارد البشرية مع قادة الأعمال في الاستراتيجية والتغيير. وتقدّم مراكز الخبرة المعرفة المتخصصة في مجالاتٍ مثل المكافآت والتعلّم والمواهب. أما الخدمات المشتركة فتتولى المعاملات الروتينية بكفاءة، وغالباً في فريقٍ مركزي واحد.

في العمل: مع نمو الشركة، يصبح فارس شريك أعمال الموارد البشرية لقسم العمليات. ويعتمد على مختصٍ في المكافآت لأسئلة الأجور، وعلى مركز الخدمات المشتركة لإعداد الرواتب.

الخاتمة

وخلاصة القول، يبيّن نموذج أولريك أن الموارد البشرية يجب أن تقدّم قيمةً في أربعة أدوارٍ معاً. فالشريك الاستراتيجي ووكيل التغيير ينظران إلى المستقبل، بينما يحافظ الخبير الإداري ونصير الموظفين على سير العمل اليومي بشكلٍ جيد. ويذكّر النموذج فرق الموارد البشرية بالموازنة بين العمليات والناس. ولا يكفي أي دورٍ وحده؛ فالقوة الحقيقية تأتي من الجمع بين الأدوار الأربعة. وعندما تؤدي الموارد البشرية هذه الأدوار الأربعة جيداً، تصبح شريكاً حقيقياً في نجاح العمل.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)