



خدمات الموارد البشرية (HR) هي قلب كل المنظمات. فهي العمليات والنظم التي أنشئت لرعاية موظفين المنظمة. وتشمل توظيف موظفين جدد، وتنظيم دخولهم للعمل ومجال أنشطتهم. والعديد من الأنشطة المعنية للاعتناء برفاهية الموظف في العمل، على سبيل المثال، صحة وسلامة ظروف العمل.

دراسة الحالة هذه تهتم بكيف ولماذا عدد من أنشطة الموارد البشرية تمركزت مؤخرا في لجنة الخدمات القانونية والفوائد من هذه التغييرات العائدة علي الموظفين والعامه والمنظمة .

مساعدة قانونية

تستقبل لجنة الخدمات القانونية ميزانية من الحكومة كل سنة. وتستخدم لمساعدة أكثر من مليوني شخص للحصول على المساعدة القانونية في انكلترا وويلز. عقود اللجنة مع المحامين والمنظمات القانونية الأخرى، مثل مراكز القانون، لتوفير الخدمات القانونية في شكل المشورة والمساعدة القانونية لعدد كبير من ذوي الدخل المنخفض.

المساعدة القانونية هو نظام التمويل الحكومي لتمكين الناس الذين لم يكونوا قادرين على تحمل تكاليف الخدمات القانونية للحصول على هذه الخدمات.

تمول لجنة الخدمات القانونية مزودي القانوني، والمحامين ووكالات المشورة إلى:



- الناس نصيحة حول المشكلات القانونية (مثل التعامل مع الديون)
- مساعدة الناس على فهم حقوقهم والقانون
- الناس المشورة احتجزوا في مراكز الشرطة

• إذا لزم الأمر، يمثل الناس في المحكمة.

وتشارك اللجنة حاليا في عملية الإصلاح لتأكد من أن دافعي الضرائب يحصلون على أفضل قيمة ممكنة مقابل المال بواسطة جعل الإدارة الداخلية في أقرب وقت ممكن فعالة من حيث التكلفة. تحقيق هذا ينطوي على نقل الخدمات التي تم اختيارها من المكاتب الإقليمية إلى المركز. هذا هو جزء كبير من 'الدفع' الذي يجري عبر الخدمات العامة في المملكة المتحدة بما في ذلك وزارة العمل والمعاشات ومصلحة السجون.



وتهدف اللجنة إلى تحقيق القيمة مقابل المال عن طريق إعادة تنظيم الموظفين لاستخدام المهارات بشكل أكثر فعالية وتبسيط النظم لتوفير خدمات أكثر كفاءة.

حتى وقت قريب، كان كل مركز من ال 13 مركز الإقليمية للجنة له مدير الموارد البشرية الخاص به وعدد من المستشارين. وأدت هذه اللامركزية إلى المشاكل التالية:

• تم توصيل سياسات الموارد البشرية بطرق مختلفة، في مختلف المجالات، مما أدى إلى نتائج مختلفة

• المزيد من تقارير الموظفين "الممارسات غير العادلة" على سبيل المثال، سمحت بعض المناطق بان يكون هناك اختلافات في سياسة العمل المرنة الرسمية والبعض الآخر لم يفعل.

أسباب التغيير

في جعل قضية التغيير من المهم التعرف على عوامل التغيير. هذه العوامل هي تلك القوى التي تدعم التغيير. يجب علي مديري التغيير على تحديد هذه العوامل ومدى أهمية وجودهم. وينبغي أيضا أن تحديد العوامل التي تدعم ترك الأمور كما هي. إذا تجاوز الموصلين العوامل التي تثبط التغيير ثم التغيير سوف يحدث. هذا النموذج يساعد على تحديد موازين القوى لصالح أو ضد التغيير.

قوى التغيير

في هذا المثال، هناك المزيد من القوات من أجل التغيير أكثر من تلك الغير مشجعة للتغيير لذلك لابد من ان التغيير يكون مفيدا. وهناك عدد من العناصر التي تشجع علي تمركز بعض خدمات الموارد البشرية في لجنة الخدمات القانونية. وتشمل هذه:

• حجم الاقتصاد - نظم تتيح كميات أكبر من العمل الذي يتعين القيام به مع نفس أو أقل موارد خفض تكلفة وحدة العمل. على سبيل المثال، يمكن لمجموعة من الناس التعامل مع استفسارات العملاء في مركز الاتصال لأحد أن يأخذ المزيد من المكالمات وإعطاء مزيد من الردود القياسية من الأفراد العاملين في مكاتب مستقلة

• زيادة كفاءة الناتجة عن وجود عمليات موحدة. جميع الموظفين يعرفون ما يجب القيام به في أي حالة وجميع العملاء الحصول على نفس المستوى من الخدمة.

• قيل إدخال المركزية لبعض الخدمات، كان على اللجنة المزيد من الموظفين HR-من متوسط الصناعة أن تضع أقتراح لتنظيم حجمها.

• إدخال التغييرات مكنت اللجنة أن يكون لها هيكل أكثر انسجاما مع متوسط الصناعة. في التخطيط لجعل التغيير حددت لجنة الخدمات القانونية 47 سياسات الموارد البشرية التي كانت هناك تعريف أي بوضوح العمليات. وكانت النتيجة أنه في مناطق مختلفة من الموظفين قد خلقت العمليات الخاصة لتنفيذ السياسات. وأدى هذا إلى نتائج متباينة.



العملاء الداخليين والخارجيين

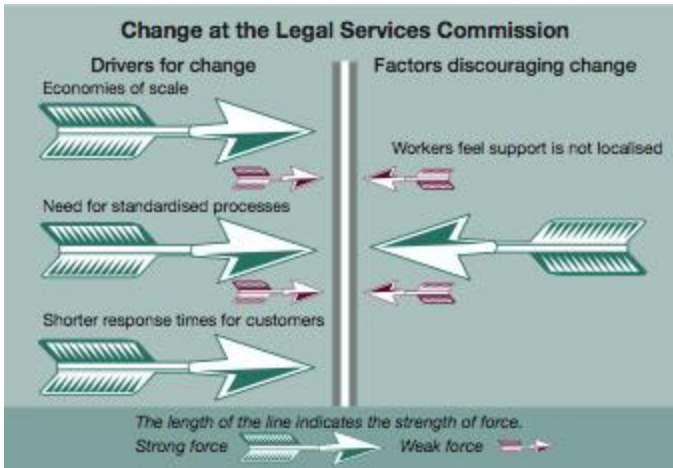
العملاء الخارجيين للجنة الخدمات القانونية هم الناس الذين يطلبون المساعدة القانونية. عملائها الداخليين هم موظفيها الذين يحتاجون إلى الدعم والمشورة. من المهم لتقديم خدمة أفضل ممكنة للعملاء الداخليين وكذلك العملاء الخارجيين. ان تجعل احتياجات العملاء الداخلية مرضية هذا سوف يجعلها قادرة على أداء أكثر فعالية. وتركز اللجنة على توفير أفضل الخدمات الممكنة HR لجميع الموظفين في المكان المناسب، في الوقت المناسب.

إدارة التغيير

يشمل التمركز الجمع بين الأنشطة الرئيسية في جزء معين من التنظيم. قد يكون هذا، على سبيل المثال، في مكتب رئيس.

أنشأت اللجنة فريق إدارة التغيير للمساعدة في تقديم عملية المركزية. عمل الفريق بشكل وثيق مع مديري الموارد البشرية. وضعا معا بنسبة 25 إجراءات التشغيل القياسية لتحل محل الممارسات 47 الزائد السابقة. هذه الدولة بوضوح كيف ينبغي أن يتم كل عملية رئيسية لوظيفة الموارد البشرية بها.

وقد وضعت اللجنة أيضا بإنشاء مركز الخدمات المشتركة (SSC) في لندن لإدارة وتنظيم خدمات المعاملات. وتشمل خدمات المعاملات في مجال الموارد البشرية وعناصر إدارة التوظيف، مثل إنتاج الإعلانات، مما يساعد إلى قائمة التفضيلات المرشحين أو



إرسال دعوات لإجراء مقابلات معهم. كل شخص يصل إلى المركز الجديد للخدمات المشتركة هو الآن قادرة على الحصول على نفس المستوى العالي من الخدمة، بغض النظر عن موقعهم.

وقد تم إدخال لجنة التغيير على مراحل. حوالي 15 شخص في هذا الفريق المركزي وأنها توفر نقطة اتصال واحدة داخليا للحصول على المشورة والدعم عن طريق البريد الإلكتروني والهاتف. كل شهرين، تم تحويل عمل واحد أو اثنين من المكاتب الإقليمية لـ SSC. لديه الآن مسؤوليتها عن تلبية احتياجات HR المعاملات لكامل لجنة الخدمات القانونية.

تم إنشاء دور جديد للشريك تجاري HR. يستبدل هذا الدور السابق من مدير الموارد البشرية. يركز الشريك التجاري HR على المدى الطويل مثل تنظيم تخطيط القوى العاملة.

تخطيط القوى العاملة



ويعتبر تخطيط القوى العاملة واحتياجات التوظيف لجنة للحاضر والمستقبل. يبدو في كيفية الكثير من الناس سوف يتقاعد أو يستقيل على مدى السنوات القليلة المقبلة، وعدد المجندين الجدد وستكون هناك حاجة للحفاظ على خدمة تعمل في ذروة الأداء أو تقديم أعمال جديدة.

في الماضي كان هناك مدراء الموارد البشرية مقرها في كل منطقة من مناطق مختلفة من المملكة المتحدة HR. شركاء الأعمال يكون لها دور أكثر وظيفية. وهذا يعني أنها تأخذ المسؤولية عن أنشطة وظيفية محددة في جميع أنحاء البلاد.

على سبيل المثال، يمكن للشريك تجاري HR ستكون مسؤولة عن إدارة جانب معين من سياسة لعدة مواقع.

فوائد المركزية

هناك عدد من المزايا المركزية:

- يمكن للمديرين أن يركزوا على العمل على مستوى العالي المتعلقة بالتخطيط طويل الأجل وصنع القرار. تتم الإجراءات الروتينية بها في مستوى أدنى باستخدام عمليات موحدة. مديري لذا لم يكن لديك لقضاء بعض الوقت في مهام مثل ملء الاستمارات.
- نظم في جميع أنحاء المنظمة هي الآن أكثر اتساقا. هذا هو أكثر فعالية من حيث التكلفة وعادلة للجميع. هذا يناسب مع لجنة "ليالي حملة لإنتاج العجاف ضمن خدماتها، أي القضاء على النفايات.
- يمكن للموظفين القيام ببعض المهام الإدارية لأنفسهم من خلال عملية الخدمة الذاتية. انهم الوصول إلى نظام الانترنت بسيط الاستخدام. ويمكن استخدام هذا على سبيل المثال لحجز الوقت عطلة أو تحديث بياناتهم الشخصية.
- تم تصميم هيكل SSC أن يكون مرنا بحيث يمكن أن تتخذ على عمل إضافي لطبيعة المعاملات عند الاقتضاء.

السلبيات المحتملة

ومع ذلك، هناك بعض السلبيات المحتملة للمركزية. على سبيل المثال، يمكن لموظفين لجنة الخدمات القانونية يشعرون بأن بعض الخدمات هي الآن على مسافة منها. قد يشعر المديرين بالدوافع من خلال وجود اتصال أقل الشخصية مع الشعب تشغيل النظام وبعد أقل من السيطرة على هذه العملية.

اللامركزية

وتنطوي اللامركزية على تنفيذ المهام محليا داخل الوحدات الفردية للمنظمة. لديه اللامركزية أيضا مزايا وعيوب. عيوب اللامركزية قد تكون:

• ارتفاع تكاليف الناس والوقت

• ضعف الاتصالات

• عدم وجود توحيد في جميع أنحاء المنظمة

• فقدان السيطرة على الإجراءات المتبعة في المركز.

ومع ذلك، لا يزال لجنة الخدمات القانونية للحفاظ على بعض خدمات الموارد البشرية في مكاتب إقليمية منفصلة لها.

هذه هي الخدمات التي قد تتطلب الخبرة المحلية للاستجابة للاحتياجات المحلية. على سبيل المثال:

• يعمل شريك تجاري HR مع المديرين المحليين لاتخاذ قرار بشأن خطط التوظيف المستقبلية في المكاتب الإقليمية. مرة واحدة وقد تم التوصل إلى اتفاق بشأن ما هي الاحتياجات، ثم مركز الخدمات المشتركة يمكن التعامل مع الجوانب الروتينية، على سبيل المثال، وضع الاعلانات عن وظائف الإقليمية والتعامل مع التطبيقات.

• يحتاج القضايا الحساسة HR الرفيع المستوى أو أيضا أن يتم التعامل معها من قبل المديرين المحليين. على سبيل المثال، وهذا قد يشمل إجراءات التظلم، حيث الموظف لديه شكوى حول جوانب له / لها العلاج أو ظروف العمل. بينما عمليات للتعامل مع الشكاوى يمكن إنشاء مركزيا، قد تتطلب القضايا الفردية معرفة الموظفين الإقليميين المعنيين وشركاء الأعمال الموارد البشرية لإيجاد حل.

تواصل • الأنشطة غير المعاملات التي يتعين الاضطلاع بها على المستوى المحلي. هذه هي الأنشطة التي الإجراءات المركزية لا يمكن تطويرها لأنها الفردية حتى في الطبيعة. على سبيل المثال، وإدارة غياب طويل الأجل حيث مدير وشريك تجاري HR سوف تحتاج إلى أن تكون على بينة من الظروف الفردية، وربما القيام بزيارة المنزل.

إدارة التغيير

التواصل الفعال

عندما تستخدم الأعمال التجارية أو موظفيها العمل بطريقة محددة، قد يكون هناك بعض المقاومة للتغيير. التواصل الجيد وتفسير واضح لأسباب التغيير وذلك من الضروري.

إدارة التغيير ينطوي على نحو فعال بوضع نظم وأساليب العمل التي تمكن الناس من قبول التغيير بسلاسة المناسبة.

وللجنة الممارسات اتصال قوية. وتم إبلاغ جميع الموظفين المتضررين أو المشاركة في الخدمات لتكون مركزية حول التغييرات المقترحة من خلال لجنة "إليالي الإنترنت وفريق الإحاطات. عندما عمل مكتب محلي على وشك أن تكون مركزية، وأعضاء من الخدمات المشتركة بزيارة المكتب ومناقشة التغييرات وشرح الفوائد. وترد معلومات إضافية في الأدب والانترنت إحاطات وكذلك في أدلة متخصصة للمديرين. وقد تم تزويد جميع الموظفين مع حزمة الترحيب ودليل توجز كيفية عمل النظم الجديدة.

تحسين الثقافة التنظيمية

وقد ساعد مركزية الخدمات المشتركة أيضا إلى تحسين ثقافة المنظمة. على سبيل المثال، يمكن للموظفين جنة نرى كيف تحسنت التغييرات الخاصة بهم وكفاءة المنظمة. هذا يحسن الدافع.

كجزء من عملية التغيير، من المهم للعاملين في المكاتب الإقليمية أن تشعر بأن حاجاتهم وهمومهم ويجري استمع إلى والتعامل معها. وثمة مثال على ذلك إنشاء وقت استجابة موحدة للاستعلامات. يتم تعيين هذه في اتفاقيات مستوى الخدمة للموظفين. الجميع يعرف ما هي المعايير ومستويات خدمة ما تبدو. على سبيل المثال، جميع رسائل البريد الإلكتروني يجب أن يتم التعامل معها ضمن خمسة أيام.

مركز الخدمات المشتركة مسؤولة عن توفير الدعم في الوقت المناسب. وبهذه الطريقة أولئك الذين يعملون في المكاتب المحلية سوف تكون قادرة على تشعر بأن احتياجاتها ومتطلباتها يجري استمع إلى والتعامل بكفاءة مع المركز.

الخلاصة

المركزية تحسنت أساليب العمل في لجنة الخدمات القانونية. ومن المزايا الرئيسية هي أن جميع الموظفين يحصلون الآن على خدمات الدعم موحدة بحيث أنها تتلقى معاملة متساوية بغض النظر عن الجهة التي يعملون بها.

وقد مكن لجنة المركزية للحد من التكاليف وتوفير للعملاء الداخلي (موظفيها) مع خدمة أكثر كفاءة بكثير. ويمكن أيضا توفير إدارة أكثر فعالية من حيث التكلفة والتي



تعود بالفائدة على دافعي الضرائب.

عملية التغيير هي عملية مستمرة. ويجري بناء على تحسين جودة تقديم الخدمات والخبرات الموظف على تعزيز عمل اللجنة في المستقبل.

المركزية تحسنت أساليب العمل في لجنة الخدمات القانونية. ومن المزايا الرئيسية هي أن جميع الموظفين يحصلون الآن على خدمات الدعم موحدة بحيث أنها تتلقى معاملة متساوية بغض النظر عن الجهة التي يعملون بها.

لجنة للحد من التكاليف وتوفر للعملاء الداخلي (موظفيها) مع خدمة أكثر كفاءة بكثير. ويمكن أيضا توفير إدارة أكثر فعالية من حيث وقد مكنت المركزية التكلفة والتي تعود بالفائدة على دافعي الضرائب.

عملية التغيير هي عملية مستمرة. ويجري بناء على تحسن جودة تقديم الخدمات والخبرات الموظف على تعزيز عمل اللجنة في المستقبل.