

دراسة حالة شركة L'Oreal

وظيفة الموارد البشرية

يبلغ حجم مبيعاتها 17 مليار يورو وهي مجموعة من 25 علامة تجارية دولية، تعتبر L'Oreal الرائد العالمي في مستحضرات التجميل وهي أيضاً واحدة من أكبر شركات التوظيف في جنيف، حيث توظف ما يقرب من (400 في سويسرا) من أصل 67000 في جميع أنحاء العالم.

تتضمن سياسة الموارد البشرية لدى L'Oreal ثلاث نقاط رئيسية: أولاً، جذب المواهب وتوظيفها، وثانياً، تعزيز التنوع، وهو أمر أساسي لإبداع المجموعة، وأخيراً، زيادة تنمية موظفيها. لا يتم التعيين في L'oreal لكون المنصب شاغر ويجب ملؤه بأي طريقة. فقبل كل شيء، L'oreal تبحث عن المواهب وتوظف المرشحين على شخصيتهم بشكل أساسي، وخصائصهم الشخصية أكثر من مهاراتهم التقنية، مثل القيادة، وزيادة الأعمال، والحساسية للهنة والقدرة على الإدارة بكرم وإدارة التعقيد¹.

تستند عملية تطوير وتقييم أداء الموظفين لدى L'oreal إلى تقرير يتم إعداده مرتين في السنة ويؤدي إلى خطة تطوير لكل واحد منهم (التسجيل في الندوات والتطوير في العمل). تقدم L'oreal لموظفيها ثلاثة مجالات للتدريب. الأول، الرؤية والثقافة، يسمح لهم بفهم أفضل للمجموعة وهويتها القوية. يركز الثاني على التنمية الشخصية ويدعم الموظف طوال حياته المهنية. سيقوم الموظف الشاب بتطوير مهاراته في التواصل هناك وبعد ذلك مهاراته الإدارية. وأخيراً، توفر الخبرة الثالثة في مجال الأعمال الفرصة لتعميق معرفته في مجال نشاطه.

إن توظيف المتدربين هو أحد نقاط القوة في سياسة الموارد البشرية لدى L'oreal؛ فهي تقدم للطلاب غالباً في مجال التسويق أو الإدارة أو التجارة فرصة للحصول على تدريب عملي حقيقي، سيتيح لهم ذلك معرفة L'Oréal من الداخل، ومعرفة ما إذا كانوا يريدون العمل هناك لاحقاً وما إذا كانت الوظيفة تهمهم. كما تقدم دورات تدريبية دولية. بالنسبة لها، هذه التدريبات جزء من سياسة ما قبل التوظيف. لتوضيح مدى أهمية هذه السياسة بالنسبة لها، حيث أن 74.7% من مديري المنتجات لديها حالياً متدربون سابقون.

كما تقوم بتنظيم ألعاب الأعمال Business Games، وخاصة Brandstorm تقدم هذه اللعبة للطلاب الفرصة لاكتساب خبرة عملية كمدير منتج دولي. إذ يعملون في مشروع تسويقي في مجموعات، مع وكالة إعلانية ووكالة تعبئة، ويقودون مشروعهم من الألف إلى الياء. تتنافس الفرق أولاً في نهائي وطني، بألوان جامعتهم، ثم تحت ألوان علمهم لنهائي دولي. نمارس أيضاً ما يسمى سياسة الحضانة التي تتكون من وجود وظائف إضافية في المؤسسة تسمح بتوظيف المواهب عندما تنشأ حتى عندما تكون جميع المناصب التشغيلية مشغولة. أخيراً، يعد التنوع هدفاً رئيسياً في سياسة التوظيف. فهم مقتنعون حقاً في L'Oréal أنها مصدر للإبداع والابتكار والانفتاح على التغيير، وتسمح بالاستجابة بشكل أفضل للاحتياجات المتنوعة للمستهلكين.

¹ L'Oréal : une politique RH originale et ambitieuse 23 juillet 2009 | by Mervat Kamal

هناك نوعان من مزايا الموظفين التي تقدمها L'oreal: المزايا العالمية على مستوى المجموعة والمزايا المحلية للشركة الفرعية، فعلى مستوى المجموعة يستفيد الموظفون من نظام تقاسم الأرباح المرتبط بتحقيق أهداف الدولة. وعلى المستوى المحلي لدى L'oreal سويسرا مثلاً سياسة مختلفة بشأن الجوانب الاجتماعية (التقاعد والعطلات وما إلى ذلك) أكثر من المتوسط الوطني.

خلال الازمة المالية في 2009 قرر تجميد التوظيف مع الاحتفاظ بتجنيد الصغار والمتدربين. وفيما يتعلق بالمواقع الرئيسية تجرى التعيينات في بيئة دولية تنافسية للغاية، تدعم فرق الموارد البشرية نمو L'oreal من خلال جذب المواهب وتطويرها هناك دائماً مواهب فردية وراء كل الأفكار الرائعة. فالشركة ليست غاية في حد ذاتها بل وسيلة لخلق الظروف المواتية لتطوير هذه المواهب. وفاء لهذه الرؤية الإنسانية يجب على فرق الموارد البشرية في L'oreal التوفيق بين بعدين رئيسيين: مساعدة موظفي L'oreal على اختيار المسار الوظيفي الصحيح ودعم أهداف أعمال الشركة. وهذه مهمة المديرين والمتمثلة في جذب أفضل المواهب وتحديدها واختيارها وتطويرها ومكافأتها في جميع وحدات الأعمال وفي جميع أعمال المجموعة

لا يمكن ربط التحول والتغيير بلحظة معينة إذ يجب أن تنتشر في جميع عجلات المنظمة ويجب أن تكون متكاملة في الأدوات والأشخاص. إن إرادة التغيير صعبة التنفيذ في حد ذاتها. ما لم يكن عقيدة للشركة. وهذا هو الحال في "L'Oréal"، يشرح جان كلود لوغراند، مدير تنمية الموارد البشرية الدولية ومدير تنوع الشركات. استناداً إلى مبدأ أن رشاقة الشركة تعتمد على جودة مواهبها فقد غرست L'Oréal ديناميكية التحول هذه وصولاً إلى عمليات الموارد البشرية. ولذا تعطي انعكاسات جديدة كل ثلاث أو أربع سنوات، الفكرة هي توقع الاتجاهات وتكون دائماً خطوة إلى الأمام". مثال ذلك أن L'Oréal كانت من أوائل الشركات التي قامت بتوجيه أنشطة التوظيف الخاصة بها على الإنترنت، كما أنها كانت مصدر المرشحين مباشرة على الشبكات الاجتماعية. النتيجة: 600000 متابع على LinkedIn. هذا هو عشرات مرات أكثر من ثلاث سنوات. "تؤكد إدارة الموارد البشرية. إن التواجد في كل القنوات هو مفتاح المرونة..

كما أن واحدة من ركائز سياسة الموارد البشرية في هي L'Oréal التنوع. في الأصول الاجتماعية والعرقية، الجنس، التدريب، الخبرة... فالشركة مقتنعة بأن ثراء الفرق مبني على متعاونين من خلفيات مختلفة. تشغل خمس النساء عضوية اللجنة التنفيذية (33٪). وتشغل 50٪ من النساء مناصب تنفيذية. رؤساء لوريال في الدول إيطاليا، وباكستان، وألمانيا، وبولندا، والبرتغال، أو اليونان هم من النساء، القادمين من مختلف قطاعات الأنشطة أو من الترقية الداخلية. فيما يتعلق بموضوع الوصول إلى العمل للأشخاص ذوي الإعاقة، فإن المجموعة، هنا أيضاً، استباقية، وتتقدم للسنة الثانية على التوالي تم تجاوز الالتزام القانوني بنسبة 6٪ في فرنسا.

"لقد قامت L'Oréal أيضاً بالمراهنة على دمج الملفات الشخصية للخبرات التي عملت في صناعات مختلفة عن صناعتها. نحن نعتمد على الانفتاح الذي يمكنهم تقديمه لنا، مع إيلاء اهتمام خاص لدمجهم في مؤسستنا. التكامل جزء لا يتجزأ من نظام الترحيب بالموظفين الجدد. تسمح لهم دورة تدريبية مدتها ستة أشهر ببناء أول شبكة داخلية لديهم، للتعرف على الشركة، "نموذج عملها"، وتجاريتها، وإدارتها، وقضاياها، وتحدياتها... "

تولي L'Oréal اهتمامًا خاصًا للاحتفاظ المواهب في العصر الرقمي والعمولة. ومن هنا يأتي التحدي أمام الشركة "كيف تحافظ على الإثارة ، والابتهاج ، والتحفيز بشكل يومي وعلى المدى الطويل؟ للقيام بذلك من الضروري السماح للموظف بعرض نفسه ، على المدى المتوسط والطويل ، في الشركة التي توظفه

هذه المهمة هي جزء لا يتجزأ من المهام التي تقع على عاتق المديرين المحليين الذين يقودون ويدعمون ويعبئون الفرق. وكذا حركة تنقل الموظفين، يتم التنقل في اتجاهين: "من أعلى إلى أسفل" و "من أسفل إلى أعلى" ، يقرر مدير الموارد البشرية. التنقل بحسب بما ينطوي عليه من خفة الحركة والابتكارات ، يمكن أن يكون محرك لولاء للفريق. بمجرد أن يرتبط مع الدعم الملموس والتدريب والتطوير المهني وأنظمة التنقل الداخلي. يمكن أن تسجل L'Oréal أكثر من 1500 تنقل داخلي في السنة .

نطاق المواهب. منهجية تم تطويرها لـ L'Oréal تجعل من الممكن توقع احتياجات المواهب على مدار خمس سنوات ، حسب المهنة والمنطقة الجغرافية ، ولكن أيضًا لمقارنتها بالموارد ووضع خطط عمل (التدريب ، التسريع أو التباطؤ في التوظيف ...). تنفيذ برنامج مخصص بالكامل ، يستمر من ثلاثة إلى ستة أشهر ، يقوم خلاله الموظفون الجدد ذوو الخبرة بزيارات قبل تولي مناصبهم ، والاستفادة من التوجيه ، والتدريب ، ومقابلة الأشخاص ، والحصول على دورات تدريبية ... تسمح لهم هذه الدورة بفهم النظام البيئي للشركة وبناء أول شبكة لتكون أكثر نجاحًا.

وقد تمت وضع شبكة إنترانت تعمل بشكل دائم على محاذاة وربط المجموعة وقد تم تطوير أدوات تقييم أداء الموظفين وتنميتهم وقد تمت إعادة هيكلتها بالكامل وجعلها أكثر مرونة من أجل دمج التطور السريع لمهارات الموظفين وأهدافهم ورغباتهم المهنية.

الاسئلة :

- 1 - قدم تعريفا لشركة L'oreal
- 2 - اشرح النقاط الرئيسية التي تركز عليها سياسة ادارة الموارد البشرية بالمجموعة
- 3 - كيف تتم عملية استقطاب وتوظيف الموظفين في L'oreal؟
- 4 - على ماذا تستند عملية تقييم الموظفين وفيما تستخدم نتائجها؟
- 5 - ماهي المجالات التي تركز عليها L'oreal في تدريب موظفيها؟
- 6 - ما المقصود بادارة المواهب؟ وكيف تهتم بها L'oreal؟
- 7 - كيف ينعكس التنوع الاجتماعي والعرقى على أداء شركة L'oreal ؟
- 8 - ماهي التحفيزات والامتيازات التي تقدمها L'oreal للموظفين؟