

BCG



التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

د. كريستوفر دانييل
رئيس مشروع - دبي

8 فبراير 2011

مجموعة بوسطن الإستشارية

Draft – For discussion only

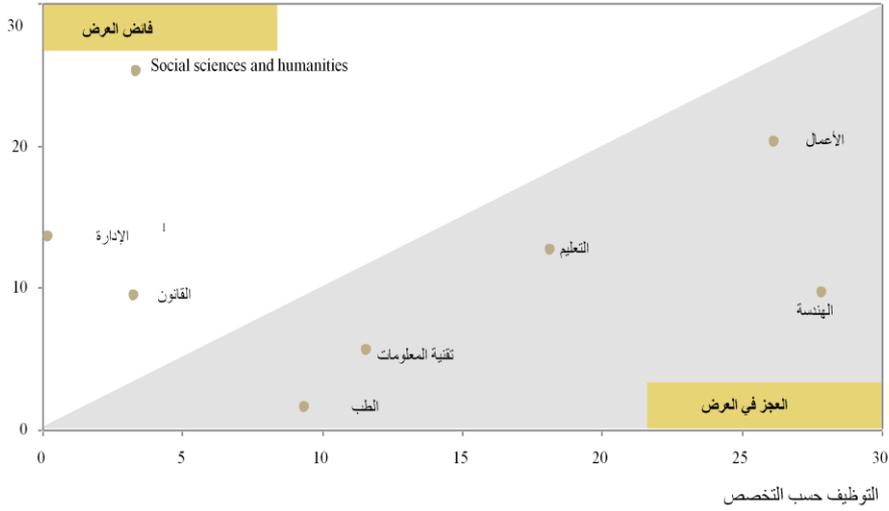
15% فقط من الشركات تخطط لاحتياجاتها من القوى العاملة لأكثر من ثلاث سنوات قادمة



تسئ الشركات في كثير من الاحوال المواعمة بين القدرات المتوافرة في سوق العمل وتلك المطلوبة من اصحاب العمل

عرض تخصصات التعليم العالي مقابل طلب سوق العمالة في دولة الامارات العربية المتحدة

تسجيل الطلاب حسب التخصص (2005) (%)



تشمل الإدارة العامة والترجمة السكرتارية العامة وغيرها

منهجية بوسطن كونسلتينج جروب للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة والتكلفة

منهجية أثبتت نجاحها

(1) تحديد مجموعة المهارات

مستوي التخطيط

(2) تحفيز عرض القوى العاملة لكل مجموعة مهارات القوى العاملة الحالية:

الافتراضات ، على سبيل المثال:

- الاستنزاف

- التقاعد

- التقاعد المرحلي

سيناريوهات التطوير

القوى العاملة المستقبلية

عدد الافراد: 2010 – 2020

(3) تحفيز طلب القوى العاملة لكل مجموعة مهارات

منطق طلب القوى العاملة:

الافتراضات ، على سبيل المثال:

- استراتيجية الاصول

- التغييرات التكنولوجية

- الانتاجيات

السيناريوهات الاستراتيجية

الطلب المستقبلي

2010 – 2010

(4) تحديد الثغرات والتكاليف

- تحليل الثغرات/المخاطر

- تحليل التكلفة

(5) تطوير قياسات الموارد البشرية

القياسات

(6) تحديد اجراءات مستقبلية

التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة: نقاط الضعف النموذجية لدى العديد من المؤسسات

1. التوجه نحو تخطيط القوى العاملة على المدى القصير فقط.
2. تخطيط القدرات من دون تمييز من حيث المؤهلات والفئات الوظيفية.
3. عدم ربط طلب القوى العاملة باستراتيجية المؤسسة في كثير من الاحوال.
4. عدم استنتاج اهداف التوظيف والتدريب بشكل منهجي من استراتيجية المؤسسة في كثير من الاحوال.
5. عدم استنتاج برامج التأهيل بشكل منهجي من استراتيجية المؤسسة في أغلب الاحيان.
6. عدم الاستفادة في كثير من الاحوال من العناصر الفائضة من خلال نقلها داخليا الى مجالات اخرى لسد العجز فيها.
7. استخدام طريقة "جزارة العشب" في التقليل من القدرات.
8. عدم معالجة التحديات الديموغرافية بشكل منهجي في كثير من الاحوال.
9. عدم اجراء مناقشات استراتيجية على نطاق ادارة الموارد البشرية في كثير من الاحوال.

اثبتت المنهجية فاعليتها في العديد من المشاريع ومنها:



Copyright © 2011 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

مجموعات الموظفين التي تستند الى المهارات والخبرة

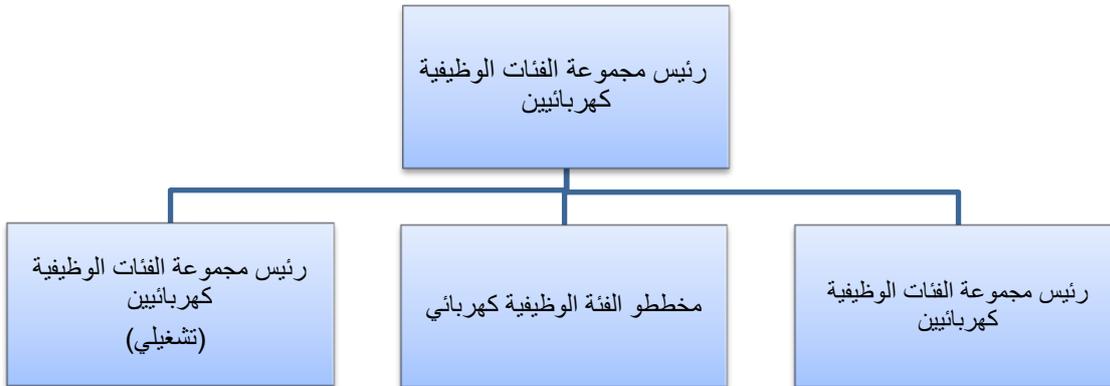
المقارنة الزوجية فيما يتعلق بالتبادلية

تحليل التبادل	اف (1)	اف (2)	اف (3)	اف (4)
اف (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
اف (2)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
اف (3)			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
اف (4)				<input type="radio"/>

مجموعات الفئة الوظيفية
<input type="radio"/> امكانية تطوير الموظفين على المدى المتوسط بتكلفة عالية نسبيا: أكثر من 36 شهرا

الفئات الوظيفية
<input type="radio"/> التبادلية يمكن تحقيقها بسرعة مما يؤدي الى احتياجات تدريبية اضافية اقل أكثر من 18 شهرا

المهام
<input type="radio"/> المهام التي يمكن تبادلها بشكل مباشر يمكن احلالها مباشرة أكثر من 3 اشهر



محاكاة مرنة لسيناريوهات عرض القوى العاملة

الضوابط الايضاحية

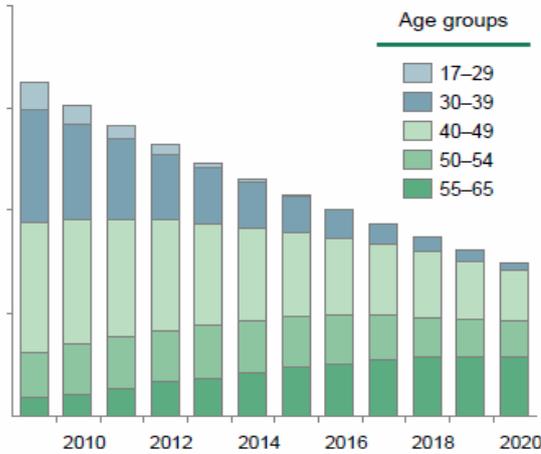
التقاعد	65 سنة
التقلبات	6.8% كل سنة بناء على بيانات تاريخية بحسب الفئة العمرية والوحدة الادارية
التوظيف	لا شيء
الانتاجية	3.5% معدل الغياب
التقاعد الجزئي	3.5% معدل الغياب
التكلفة	7% تضخم

تطور مستويات الموظفين

رسم بياني يبين الفئات العمرية على النحو الآتي:

Development of staff levels

Headcount



– 17

29

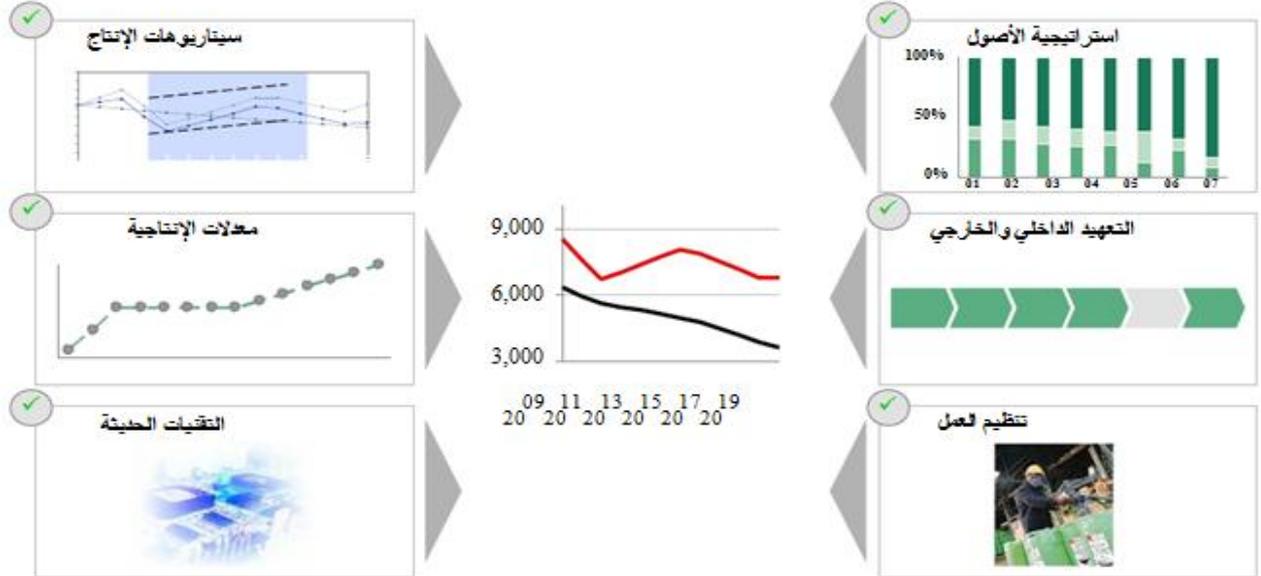
39 – 30

49 – 40

54 – 50

65 – 55

منهجية ربط استراتيجية العمل بسيناريوهات القوى العاملة



تفاصيل تعريف مخاطر القدرات (WF = القوى العاملة)

Gap

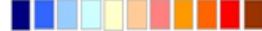
Company example

المؤهلات	WF 09	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
عمالة فنية ماهرة	242	37	32	-31	-61	-76	-79	-74	-194
مخطط لوجستيات	407	34	45	41	-59	-65	-92	-96	-130
عامل هندسة ميكانيكية	397	58	53	59	46	-112	-156	-216	-204
كاتب تجاري	799	104	101	80	-237	-202	-159	-114	-100
خبير رويوت	286	0	23	20	0	-24	-28	-32	-36
مشغل أعمال مدنية	190	16	9	0	3	8	13	16	18
مشرف جودة	581	-136	-124	-127	-113	-123	-123	-145	-185
عامل فني	853	118	120	121	63	41	20	6	-25
خبير إنتاج تقنية معلومات	352	66	-102	-98	-94	-140	-126	-119	-112
مشغل ماكينات	465	-46	-73	-95	-73	-54	-41	-30	-21
فني تشكيل قوالب	711	119	110	86	-271	-179	-77	-17	-16
مشرف ماكينات	574	-57	-55	-53	-219	-381	-440	-414	-664
مهندس تطوير	288	-18	-66	-85	-210	-207	-249	-384	-363
فني تطوير	453	49	67	-47	-45	-43	-40	-38	-32
أخصائي تشكيل قوالب	1,256	135	140	116	83	-22	-111	-193	-297
مهندس تدوين	771	70	74	21	-131	-124	-144	-145	-145
فني تجميع	1,642	122	220	211	108	115	171	214	225
...	430	-13	-13	49	53	-4	-7	-3	-42
المجموع	10,697	654	562	268					

Source: Project example

التفرض

الطلب مقابل العرض (%)



العجز

THE BOSTON CONSULTING GROUP

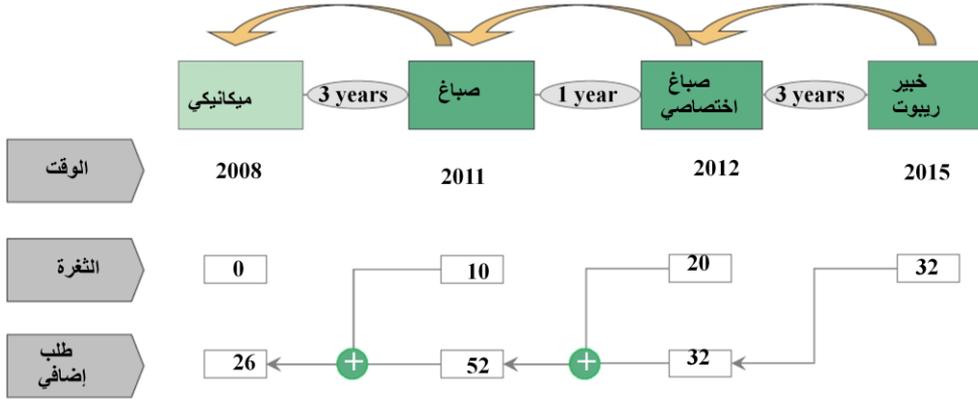
10

سد الثغرات مع مراعاة مسارات وظيفية نموذجية

Draft – For discussion only



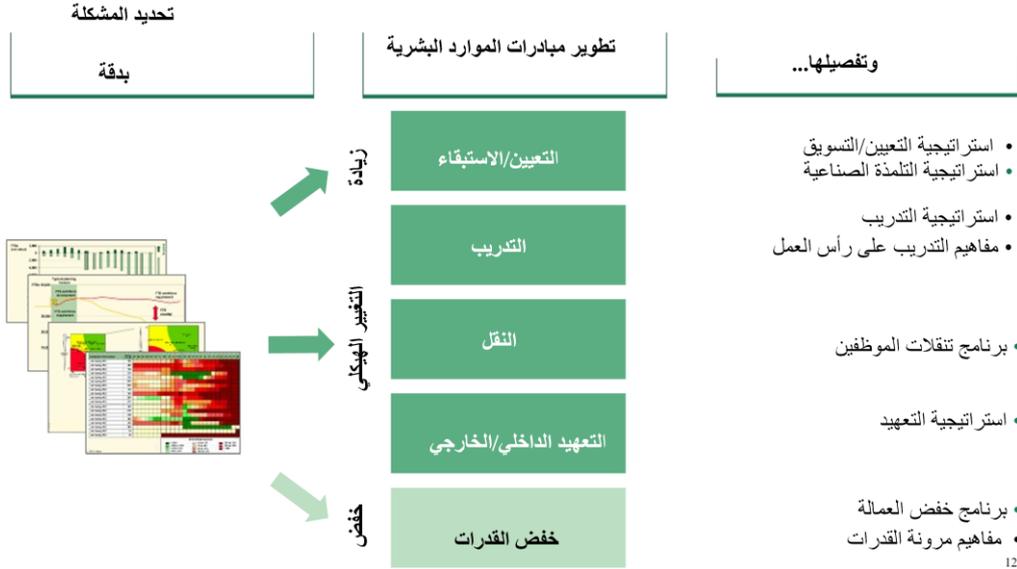
تجسير الهوة مع اعتبار المسار الوظيفي



Source: Project example

THE BOSTON CONSULTING GROUP

11



Source: BCG analysis

THE BOSTON CONSULTING GROUP

المخطط التالي لا تعتبر ممارسة لمرة واحدة فقط بل تمكين الموارد البشرية ضمن استراتيجية مستمرة لعملية الموارد البشرية المشروع

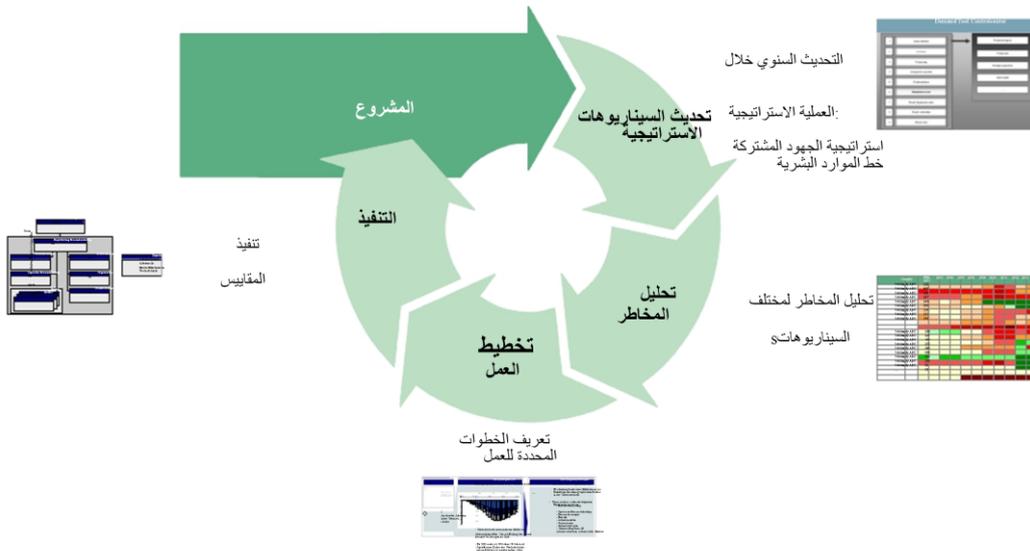
التحديثات: سيناريوهات استراتيجية (تحديثات سنوية خلال عملية الإستراتيجية استراتيجية الجهود المشتركة والموارد البشرية)

تحليل المخاطر (تحليل مخاطر سيناريوهات الاستراتيجية المختلفة) تخطيط الاجراء (تعريف الخطوات الاجرائية المحددة)

(تنفيذ الإجراءات)



Process



Source: Project example

THE BOSTON CONSULTING GROUP

14

تغذية راجعة ايجابية للغاية – مشروع تمكين تنظيم الموارد البشرية

"ام جميع مشاريع الموارد البشرية"

" نحن - باعتبارنا موارد بشرية اصبحنا مشاركين
بفاعلية في عملية الاستراتيجية"

" أول خطوة لتصبح شريك عمل للموارد البشرية"
"النتائج جرى ترجمتها مباشرة الى قرارات عامة
ملموسة"

" نحن نتحدث بنفس اللغة كالمالية والإستراتيجية"

" مراقبة التنفيذ لتطبيق كافة الاجراءات"
"منهجية سهلة التنفيذ وواقعية تستند الى تحقيق
الاهداف"

"افضل مشروع استشاري"

تمت تغطية المنهجية أيضا في بعض المطبوعات الشهيرة

مثال: مجلة الأعمال التابعة لجامعة هارفارد "إدارة المخاطر الديمغرافية"

Managing Demographic Risk

An aging workforce will compel businesses to change how they operate and could even threaten some companies' viability. How vulnerable is your business?

by Rainer Strack, Jens Baier, and Anders Fahlander

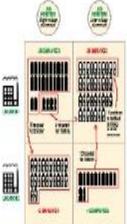
MOST EXECUTIVES in developed nations are vaguely aware that a major demographic shift is about to transform their societies and their companies - and assume there is little they can do about such a monumental change. They're right in the first instance, wrong in the second.

The statistics are compelling. In most developed economies,



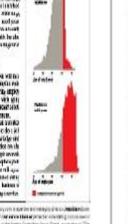
Sizing Up Your Transfer and Training Options

The statistics are compelling. In most developed economies, the average age of the workforce is rising, and the number of young people entering the workforce is falling. This demographic shift is about to transform your society and your company - and assume there is little you can do about such a monumental change. They're right in the first instance, wrong in the second.



Aging Workforce

The statistics are compelling. In most developed economies, the average age of the workforce is rising, and the number of young people entering the workforce is falling. This demographic shift is about to transform your society and your company - and assume there is little you can do about such a monumental change. They're right in the first instance, wrong in the second.



Where Will the Feet Hit Next?

The statistics are compelling. In most developed economies, the average age of the workforce is rising, and the number of young people entering the workforce is falling. This demographic shift is about to transform your society and your company - and assume there is little you can do about such a monumental change. They're right in the first instance, wrong in the second.

