

ضد

مجلة نصف سنوية متخصصة بالموارد البشرية تصدر عن
الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

الموارد البشرية

العدد (3)

نوفمبر 2015



تخطيط ذكي.. مواهب مبتكرة

نصف

الموارد البشرية

مجلة نصف سنوية متخصصة بالموارد البشرية تصدر عن
الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

تم إعداد موضوعات المجلة بالتعاون مع مؤسسات عالمية مختصة
بالموارد البشرية



صَدَف

الموارد البشرية

مجلة نصف سنوية متخصصة بالموارد البشرية تصدر عن
الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

العدد (3)

نوفمبر 2015

تخطيط القوى العاملة
وربطها باستراتيجية الأعمال

6

إدارة الكفاءات
في التجربة الكورية

12

المحاور الأربعة لإدارات
موارد بشرية متميزة

18

المرونة وتأقلم الموظفين
تحد يواجهه الموارد البشرية

26

المرأة والرجل والقدرة
الذهنية في العمل

32

شبكات التواصل الاجتماعي
وإدارة الموارد البشرية

38

من لا يتواءم.. يتجاوز الزمن

42

المشرف العام

د. عبد الرحمن العور

أسرة التحرير

عائشة السويدي

محمود المزروقي

أجيت فاسانت رانادي

إبراهيم فكري

موزة السركال

سامية الدهان

أحمد العربيات

محمد أبويكر

محمد النمر

فضيل الفاهوم

للتواصل

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

الإمارات العربية المتحدة

أبوظبي، ص.ب. 2350

هاتف: +97124036000

دبي، ص.ب. 5002

هاتف: +97142319000

الموقع الإلكتروني

www.fahr.gov.ae

البريد الإلكتروني

hrecho@fahr.gov.ae

تويتر

@FAHR_UAE

انستغرام

@FAHR_UAE

يوتيوب

FAHR2011

المواد المنشورة لا تعبر
بالضرورة عن رأي الهيئة

تبويب الموضوعات
يخضع لاعتبارات فنية

تم إعداد موضوعات المجلة بالتعاون
مع مؤسسات عالمية مختصة بالموارد البشرية

جميع حقوق الملكية الفكرية محفوظة للناشر
والمصدر ولا يسمح بإعادة النشر بدون الحصول
على إذن وموافقة خطية مسبقة من الناشر
ومصدر المواد.

الموارد البشرية والابتكار

وذلك كله من أجل بيئة عمل حكومية أساسها الإنتاجية والرفاه وإسعاد المتعاملين.

ومن الأمثلة على خدمات «الهيئة» المبتكرة (نظام إدارة معلومات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية «بياناتي» وملحقاته من الأنظمة الفرعية، مثل: نظام الخدمة الذاتية من خلال التطبيق الذكي FAHR، ونظام مكتب خدمة الدعم الإلكتروني، ونظام التوظيف الإلكتروني، ومشروع أتمتة سياسات وتشريعات الموارد البشرية، وإنشاء بنك الأهداف الذكية لوظائف الحكومة الاتحادية عبر «بياناتي»، وإطلاق سياسة الصحة والسلامة المهنية في الحكومة الاتحادية، وتأسيس بنك المهارات لموظفي الحكومة، والمنتدى الإلكتروني بالشراكة مع شبكة «لينكد إن» في تجربة هي الأولى من نوعها عالمياً).

ومن المشروعات المبتكرة أيضاً (مبادرتي شركاء التدريب والتقييم المفضلين للحكومة الاتحادية «معارف» و«قدرات» الراميتين إلى بناء شراكات مع أفضل مزودي الخدمات في الدولة، وتطوير قدرات الموظفين الحكوميين بكفاءة مالية عالية، ومجلة صدى الموارد البشرية المتخصصة التي تصدرها الهيئة بالشراكة الاستراتيجية مع أفضل المؤسسات العالمية المختصة بالموارد البشرية، دون تكلف أي أعباء مالية، وبطاقة «ما قصرت»، التي يتبادلها موظفو الحكومة الاتحادية من خلال التطبيق الذكي للهيئة).

كل ما سبق يدفع برأس المال البشري نحو التفكير المبدع، الذي تنشده الحكومة وتدفع به لغد أفضل وأكثر تنافسية واستدامة.

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

إن الابتكار أمر سهل وليس معقداً كما كان يعتقد البعض، حيث الإتيان باختراع أو اكتشاف جديد، وإنما الإبداع والتطوير لما فيه خدمة الإنسانية.

ودولة الإمارات العربية المتحدة وكعادتها كانت سباقةً لتبني الابتكار والاستثمار فيه والدعوة له كنهج عمل وممارسة يومية في جميع قطاعات الحياة ومناحيها، كأحد مقومات التنافسية والريادة العالمية، وصولاً لرؤيتها 2021 بأن تكون واحدة من أفضل دول العالم في ذلك التاريخ.

وقد أعلن صاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان رئيس الدولة «حفظه الله» العام 2015 عاماً للابتكار، وخصص أخيه صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي «رعاه الله» أسبوعاً وطنياً للابتكار في دولة الإمارات العربية المتحدة، يمتد من الثاني والعشرين حتى الثامن والعشرين من نوفمبر في كل عام، وهذا الاهتمام نابع من إيمان القيادة الرشيدة بأهمية الابتكار للحكومات والشركات والمؤسسات من أجل البقاء وتحقيق التنافسية في ظل التطور المتسارع واحتدام المنافسة، فالبقاء هنا للمبدع المبتكر.

والابتكار في المؤسسات يجب ألا يكون مقتصرًا على أشخاص بعينهم أو إدارات أو قطاعات معينة، فالكل مطالب به، وهناك تجارب عالمية مميزة يمكن الاستفادة منها، وتسلط مجلة «صدى الموارد البشرية» الضوء على عددٍ منها في كل إصدار.

ولأن الابتكار ليس ترفاً فكرياً وإنما ضرورة ملحة عمدت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية لإخراج مشروعاتها بشكل مبتكر، إذ تجسد ذلك في العديد من الأنظمة والتشريعات والمبادرات والتطبيقات الذكية؛



هنري جيب «هانك» جاكسون
الرئيس التنفيذي

جمعية إدارة الموارد البشرية SHRM

الإمارات أرض الفرص والكفاءات أساس النجاح

من 32,000 من المهنيين والمسؤولين في مجال الموارد البشرية حول العالم. فهي كفاءات ذات صلة بكل مرحلة من مراحل الحياة العملية، في كافة مجالات الأعمال في مختلف أرجاء العالم.

وتمثل هذه الكفاءات السلوكيات التي تحتاجها المؤسسات من مهنيين الموارد البشرية المتمتعين بكفاءة عالية في هذا المجال، وهي أيضاً الكفاءات التي يعتمد عليها المهنيون الأكثر نجاحاً في مهنة الموارد البشرية، وتقود المؤسسات إلى درب النجاح.

ويتضمن هذا العدد من مجلة صدق الموارد البشرية، معلومات تساعدكم على التجاوب مع التوقعات الجديدة والمتنامية من مهنة الموارد البشرية، وتحقيق تقدم في حياتكم المهنية ويرقى إلى مستوى متطلبات وتوقعات المؤسسات التي تعملون فيها، كما يضم العدد أيضاً بحثاً رئيسياً عن الكفاءات المطلوبة التي يمكن أن تساعد كل منكم في أن يكون قائد الموارد البشرية الذي يتطلع إليه.

وتؤمن الهيئة الاتحادية للموارد البشرية ومجلة صدق الموارد البشرية بأن الكفاءات تشكل العامل الأكثر أهمية في تحقيق النجاح في البيئة التنظيمية سريعة الإيقاع السائدة اليوم. وبينما نؤمن بوجود استمرار الموارد البشرية في التطور، كي تقود وتوجه التأثير في مؤسساتنا.. فإننا نؤمن أيضاً بقدراتكم على تحقيق ذلك.

متميز، يمكن رصده بسهولة، إذ يمكننا الإشارة بالبنان إلى المحترفين الذين باتوا بمثابة قدوة في مجال الموارد البشرية، لبراعتهم في مجال التنظيم، ما أكسبهم الاحترام والتقدير، وأتاح لهم قيادة استراتيجيات المؤسسات التي يعملون فيها، وقد استطاع هؤلاء بناء علاقات قوية مع العاملين من مختلف الدرجات الوظيفية، كما ينظر إليهم كبار المسؤولين التنفيذيين ومجلس الإدارة باعتبارهم مستشارين موثوقين، لنجاحهم في تولي مسؤولية تعظيم دور الموارد البشرية في نجاح المؤسسات، بحيث بات هؤلاء الأشخاص يمثلون نموذجاً يحتذى به المهنيون في مجال الموارد البشرية.

مهنة الموارد البشرية حديث العهد ومصطلح الموارد البشرية ظهر قبل 60 عاماً

لكن الأمر لا يقتصر على مجرد معرفة ما ينبغي أن تكون عليه الموارد البشرية، فلتحقيق هذه الأهداف بشكل يتسم بالسرعة والكفاءة المطلوبتين، يتعين وضع خارطة طريق توضح بالتفصيل كيفية تحقيق هذه الأهداف وتحدد كيفية النجاح في أداء وظيفة الموارد البشرية للمحترفين في كل مرحلة من مراحل حياتهم العملية. وتتجسد هذه الخارطة في نموذج الكفاءة من جمعية إدارة الموارد البشرية. وقد تم تحديد هذه الكفاءات نتيجة بحث شمل أكثر

ثمة تعبير يصف الظروف المتغيرة باستمرار، هو «التغيير هو الشيء الثابت الوحيد». ولا أستطيع أن أتخيل أن هناك من شهد نفس القدر من التغييرات الجارفة التي عاشها مواطنو دولة الإمارات العربية المتحدة في غضون الأربعين عاماً ونيف الماضية، فقد باتت دولة الإمارات نموذجاً للإبداع، والابتكار والقدرة على التكيف، ليس على مستوى الشرق الأوسط فقط، وإنما على مستوى العالم بأسره، كما باتت الدولة تمثل أرضاً جديدة للفرص في المنطقة خلال القرن الحادي والعشرين، وتمتلك رأس مال بشري يتمتع بأفاق هائلة، وتبعاً لذلك، فإن كل ما سبق ذكره يجعل عملكم كمهنيين في مجال الموارد البشرية أكثر أهمية من أي وقت مضى.

وتعتبر إدارة الموارد البشرية، كمهنة حديثة العهد نسبياً، إذ لم يظهر مصطلح «الموارد البشرية» إلا منذ ما يزيد قليلاً عن ستين عاماً، حينما نشر خبير الإدارة، بيتر دراكر، كتاب «ممارسة الإدارة»، حيث استخدم فيه هذا المصطلح لأول مرة، ومنذ ذلك الوقت، شهدت الموارد البشرية أيضاً تغييراً متواصلاً، حيث تطورت من وظيفة فنية بالأساس، إلى الوظيفة التنظيمية الاستراتيجية التي نعرفها اليوم.

ولكن على الرغم من ذلك، فإن إحدى أكثر التحديات المزمنة في مهنتنا هو التفصيل الكامل لمتطلبات النجاح في أداء وظيفة الموارد البشرية بشكل

تخطيط القوى العاملة وربطها بأستراتيجية الأعمال

بقلم: روي ماورر

ترجم هذا المقال ونشر بإذن من جمعية إدارة
الموارد البشرية (SHRM) علماً بأن حقوق التأليف
وجميع حقوق الملكية الفكرية محفوظة لجمعية
إدارة الموارد البشرية (SHRM)

أظهرت نتائج بحث نشر حديثاً أنه على الرغم من أن عملية تنظيم إدارة الكفاءات في التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة لتحقيق أهداف الأعمال، يعد من أبرز أولويات غالبية أرباب العمل، فإن تطبيقها بشكل فعال يتسم بصعوبة كبيرة.

فقد أجرى معهد «ويركداي آند هيومان كابييتال» خلال العام 2014 استطلاعاً للرأي شمل قرابة 400 من المهنيين العاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في مؤسساتهم.

وقد أكد 69 % من المشاركين في الاستطلاع أن وظيفة التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة تحظى بأولوية «أساسية» أو «عالية» لدى مؤسساتهم، في حين أكد أقل من النصف (44 %) أنهم يشاركون بفعالية فيها.

وقالت جينا فلييكويسكي رئيسة الأبحاث في معهد «ويركداي آند هيومان كابييتال» وكاتبة تقرير الاستطلاع: «على الرغم من أن معظم المؤسسات تدرك مدى أهمية تخطيط القوى العاملة بالنسبة لنجاح الأعمال، إلا أن الكثير منها لا يزال يكافح من أجل خلق قوى عاملة أكثر مرونة ومهنية بشكل كاف لمواجهة تحديات الأعمال المستقبلية».

وأضافت تواجه المؤسسات اليوم ظروفاً صعبة تتطلب منها اتباع نهج شامل للتخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة، ويشمل ذلك تصاعد حدة المنافسة على استقطاب أفضل الكفاءات والمواهب، وضعف الترابط بين الموظفين، وارتفاع الطلب على تدابير العمل المرنة، والحاجة إلى تخفيف المخاطر وتغيير نماذج الأعمال.



لكن ما هو نهج التنفيذ الصحيح في هذا المجال؟

يوصي معهد بضرورة أن تأخذ المؤسسات الخطوات التالية بعين الاعتبار:

• اعتماد عمليات تخطيط القوى العاملة التي تدعم الجمع بين الكفاءات ومتطلبات الأعمال.

• تصنيف الأدوار ضمن فئات لتقرير مدى مساهمة كل دور في إضافة القيمة وتحديد الأدوار التي تحظى بالأولوية أو تلك الهامشية.

• فحص بيئة العمل لتحديد ورصد الاتجاهات التي تؤثر على القوى العاملة والمؤسسة.

• جرد وتقييم قوة العمل القائمة.

• بناء خطة تفصيلية للكيفية التي ستبدو عليها المؤسسة وبيئة العمل خلال السنوات المقبلة، والنظر في تطور التقنيات والمعايير التشغيلية على حد سواء.

• تحديد الفجوات بين الوضع الحالي لقوة العمل والوضع المنشود للمؤسسة في المستقبل.

• الوصول إلى بيانات المؤسسة وتحليلاتها، والتمتع بفهم أفضل لهذه البيانات.

• استخدام حلول التقنيات المتقدمة لدمج مصادر التخطيط المختلفة.

عملية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

ترى فليبيوكويسكي أن إحدى أهم الأشياء التي يتعين ملاحظتها فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، تتمثل في أنه لا يوجد نموذج قياسي بحيث يمكن استخدامه في جميع المؤسسات، وتقول:

«يحدد الوضع الخاص، والأهداف والثقافة المسيرة الخاصة بكل مؤسسة. وفي الوقت نفسه، يجب أن يتكامل تخطيط القوى العاملة مع عمليات التخطيط الأخرى، بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي للأعمال والميزانية، وذلك نظراً للتغيير المستمر في مكان العمل والقوى العاملة».

وترى فليبيوكويسكي أن الأسباب الرئيسية للاستثمار في مجال التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة تشمل القدرة على التعامل مع قضايا كفاءات ومهارات القوى العاملة، والنقص في القدرات، وتغيير التركيبة الديموغرافية للقوى العاملة وتسهيل خطط نمو عمليات المؤسسة في أسواق جديدة.

وقد أشار 45 % من المشاركين في الاستبيان بأن مؤسساتهم غير مهيأة لتلبية احتياجاتها من الكفاءات والمواهب في المستقبل، في حين قال 35 % آخرون أنهم ليسوا واثقين من عملية تخطيطهم الاستراتيجي للقوى العاملة. وقال 40 % أن قادة الأعمال لا يشجعون على نحو كاف المبادرات الرامية إلى الارتقاء بالتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة.

كما أشار حوالي ربع المشاركين (26 %) إلى أن مؤسساتهم لا تتخذ إجراءات فعالة بشأن معلومات الكفاءات والمواهب المتاحة لديها. ووفقاً لمعهد HCI ، تشمل أهم المكونات الأساسية للتخطيط الفعال للقوى العاملة كلاً من:

• التعاون بين موظفي الموارد البشرية، والمديرين التنفيذيين.



من تحديات التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة: تصاعد حدة المنافسة على استقطاب المواهب، وارتفاع الطلب على تدابير العمل المرنة، والحاجة إلى تخفيف المخاطر وتغير نماذج الأعمال

• وضع خطة عمل لمعالجة، أو تصميم أو إعادة هيكلة بنية المؤسسة والمبادرات الخاصة بالكفاءات والمواهب.

• مراقبة المعايير والمقاييس الاستراتيجية الكمية والنوعية والإنجازات المتحققة، ورفع تقارير بشأنها إلى الإدارة وأصحاب العلاقة.

وعندما تم سؤالهم عن هذه الخطوات، قال المشاركون في الاستطلاع إنهم كانوا أكثر فعالية في تحليل الوضع الراهن لمؤسساتهم (67%)، وتصنيف الأدوار ومساهماتها في إضافة القيمة (60%)، وفحص بيئة العمل لرصد الاتجاهات التي تؤثر على القوى العاملة والمؤسسة (56%).

وتقول فليبيكوسكي: أظهر الاستطلاع أن معظمهم يكافح من أجل ربط الأوضاع القائمة في مؤسساتهم

الإطلاق، بينما أكد 12% منهم أنهم يجرون هذه العملية مرة كل سنتين وأكد 12% أنهم يجرونها مرة كل ثلاثة أشهر. وقال 37% فقط من المشاركين أن عمليات التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة التي يجرونها تشمل جميع أنحاء مؤسساتهم، في حين قال 43% من المشاركين أن عمليات التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة التي يجرونها يمكن تطبيقها في جميع أنحاء مؤسساتهم.

ومن أجل إنجاح التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة يتعين وجود عملية محددة بوضوح، والعمل على حشد التأييد لهذه العملية ضمن المؤسسة، إلى جانب توفر عوامل مثل التعاون المتبادل بين الموظفين، والبيانات القابلة للاستخدام والتقنيات المناسبة.

وقد قال نحو ثلاثة أرباع المشاركين (73%) أن التقنيات ضمن مؤسساتهم «بعيدة كل البعد عن المثالية» أو «بعيدة جدا عن المثالية»، بينما قال 58% و 53% على التوالي أن وجهات نظرهم التحليلية والتعاون بين الوظائف بعيدة أو بعيدة جدا عن المثالية.

وتشير فليبيكوسكي إلى أن التعاون الكامل للعاملين، والبيانات والتكنولوجيا تمثل أبرز متطلبات التخطيط الفعال للقوى العاملة.

وتقول: «يجب أن يكون هناك فريق يشمل مختلف الوظائف وأن تغطي هذه العملية بالدعم الكامل من قادة المؤسسة، كما يجب أن تربط التكنولوجيا كل شيء معا للمساعدة في تكرار هذه العملية مرة بعد الأخرى».

بالسيناريوهات
وعمليات التخطيط للتأثير
المستقبلية.

وأكد غالبية المشاركين في الاستطلاع (55%) أنهم يقومون بمراجعة خطط القوى العاملة الاستراتيجية على أساس سنوي، في حين قال 13% أنهم لا يعيدون النظر في خططهم على





وجوب تشارك المسؤولية

أظهرت ردود المشاركين في الاستبيان أن عملية تخطيط القوى العاملة تقوم بها بشكل رئيسي إدارة الموارد البشرية (56 %)، وظيفة تخطيط القوى العاملة بشكل مستقل (30 %)، الفريق التنفيذي (28 %) مهارات خارجية (17 %). وتقول فليبيكويسكي: يفهم قادة الأعمال الناجحون اليوم أن تخطيط القوى العاملة لم يعد يندرج بدقة في نطاق الموارد البشرية، إذ يجب أن يكون متكاملًا مع عمليات تخطيط الأعمال الاستراتيجية عبر المؤسسة بأكملها. وقد قال 46 % من المشاركين في الاستبيان أن جميع الوظائف المؤسسية ذات الصلة تسهم بقدر كاف في عملية التخطيط.

وعلاوة على ذلك، قال 52 % أن مؤسساتهم لا تعمل على نحو كاف لإجراء التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، في حين قال 44 % فقط أن مؤسساتهم

توفر التدريب للأفراد المسؤولين عن هذه العملية.

القدرة على تحليل البيانات الحرجة

تأتي البيانات المستخدمة في تخطيط القوى العاملة من مجموعة متنوعة من المصادر، إذ قال قرابة 92 % من المشاركين في الاستبيان أنها تأتي من إدارة الموارد البشرية، وعلى وجه التحديد من نظام معلومات الموارد البشرية (84 %)، إدارة التوظيف (80 %)، وإدارة المواهب (79 %) وتتمثل إحدى أكبر العوائق التي تحول دون استخدام بيانات وتحليلات فعالة للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في عدم وجود قدرات تحليلية، وفقا لما أكدته نتائج الاستبيان.

إذ قال 45 % فقط من المشاركين في الاستبيان أن فريق تخطيط القوى العاملة في مؤسساتهم فعال في تحليل البيانات.

وتشمل أكبر التحديات في هذا المجال الاستفادة من تحليلات المواهب التنبؤية (71 %)، والقدرة على الوصول إلى البيانات التي تمتد لدورة حياة المواهب بأكملها (66 %)، وربط بيانات المواهب بنتائج الأعمال (66 %) ودمج البيانات من وظائف الأعمال الأخرى (61 %).

وتوضح فليبيكويسكي: «هناك كم هائل من نظم البيانات المستخدمة في تخطيط القوى العاملة، ودمج نظم إدارة رأس المال البشري التي لا تقدر بثمن، وخاصة بالنسبة للتنفيذين والقادة الذين يحتاجون إلى أن يكون لهم رأي في الوقت الحقيقي بشأن قوتهم العاملة من أجل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب».

وأضافت أن هذا هو السبب في استمرار نمو سوق برمجيات إدارة المواهب المؤسسية. إذ تقدر شركة ديلويت أن هذا السوق حقق نمواً نسبته 17 % في العام 2013-2014 ليصل حجمه إلى أكثر من 5 مليارات دولار حالياً.

القلق بشأن التقنيات المستخدمة

وفقاً للمشاركين في الاستبيان، استخدم 90 % من الشركات جداول البيانات الرقمية لإجراء تخطيط القوى العاملة، و(83 %) من هذه الشركات استخدم قوالب تم تطويرها داخلياً، بينما استخدم 31 % حلولاً تكنولوجية تم تطويرها داخلياً، 20 % استخدم حلولاً تكنولوجية تم تطويرها من قبل جهات خارجية، واستخدم 10 % في المئة من المؤسسات قوالب تم تطويرها من قبل جهات خارجية.

ويقول 79 % من المؤسسات التي لا تستخدم حلولاً تكنولوجية من جهات خارجية بأن تقنياتها بعيدة جداً عن المثالية، مقارنة بنحو 49 % من الذين يستخدمون حلولاً تكنولوجية مزودة من قبل جهات خارجية.

وأشار 71 % ممن شملهم الاستبيان إلى أن عدم دمج أدوات التكنولوجيا مع وظائف الأعمال الأخرى شكل أكبر عائق تكنولوجي لعمليات التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، يليه نقص الموارد (61 %)، وحلول التكنولوجيا التي لا تعكس دورة حياة المواهب بأكملها (62 %) أو معالجة البيانات الضرورية والتحليلات بشكل فعال (58 %).

وتقول فلييكويسكي: «أشار معظم المشاركون إلى أن الأدوات والتقنيات التي يستخدمونها للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة لا تعمل على نحو فعال معاً».

وأضافت: «وفقاً لاستطلاع الرأي، فليس من غير المألوف بالنسبة للشركات أن تكون لديها أداة لتحديد الأهداف وإدارة الأداء، ونظام آخر لتتبع مقدم الطلب، وجدول بيانات رقمية منفصلة للتخطيط المتعاقب وإدارة المواهب والتطوير».

الخلاصة

على الرغم من عدم وجود نموذج موحد للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، فإن هناك احتياجات مشتركة للعديد من المؤسسات، والتي تتطلب جهداً أكبر وتنسيقاً وتعاوناً، لا سيما في مجالات التخطيط والمساءلة والتحليل والتكنولوجيا.

إدارة الكفاءات في التجربة الكورية

بقلم: لي كانجهي

ترجم هذا المقال ونشر بإذن من
علماء بان حقوق التأليف وجميع حقوق الملكية الفكرية
محفوظة لـ COTI

خلفية

في أعقاب أزمة أسعار الصرف الأجنبي في كوريا الجنوبية العام 1997، حظيت الإصلاحات الحكومية الرامية للارتقاء بالقدرات التنافسية للقوى العاملة بتأييد وإجماع متزايد.

وفي ظل هذه الظروف بدأ تطبيق نظام إدارة الكفاءة في الحكومة الكورية، والذي تم تصميمه لدعم عمليات تخطيط القوى العاملة، بما في ذلك: الاختيار، والترقية، والتعليم والتدريب والتقدم الوظيفي.

نموذج الكفاءة في كوريا يركز على كبار موظفي الخدمة المدنية

تم تحديد تسعة عناصر أساسية ضمن إطار الكفاءة، تشمل كلاً من: القدرة على التواصل، والخدمات الموجهة لصالح العملاء، وعرض الرؤية، والتنسيق والتكامل، واعتماد نهج تقوده الأهداف والنتائج، والقيادة المبتكرة، والاحترافية في فهم المشاكل المحتملة والتفكير الاستراتيجي، وقد تم تحديد هذه العناصر في أعقاب تحليل وظائف الخدمة المدنية العليا، ومستويات الأداء في الشركات الأجنبية والخاصة الكبرى، وآراء المجالس الاستشارية ذات الصلة، إلا أنه تم مع ذلك، تعديلها لتصبح ستة عناصر فقط، هي: نهج الأداء الرامي لتحقيق نتائج، وإدارة التغيير، وتحديد المشكلات، والتفكير الاستراتيجي، ورضا المتعاملين والتنسيق والتكامل.

نموذج كفاءة كبار موظفي الخدمة المدنية

التفكير الاستراتيجي	الكفاءة	مجموعة الكفاءة
الاعتراف بالمشكلة في الوقت المناسب من خلال تحليل المعلومات، وتحديد جوهر المشاكل من خلال دراسة مختلف القضايا ذات الصلة	الاعتراف بالمشكلة وفهمها	التفكير
وضع رؤية وأهداف طويلة الأجل، ووضع خطط عمل مع أولويات واضحة من أجل تحقيق الرؤية والأهداف	التفكير الاستراتيجي	
النظر في الأساليب المختلفة لتعظيم الأداء الوظيفي إلى أقصى حد، والسعي إلى التمتع بمستويات عالية من الفعالية والكفاءة خلال عملية تحقيق الهدف	النهج الرامي للارتقاء بالأداء	العمل
فهم الاتجاهات الجديدة والتغيرات في بيئة العمل، واعتماد مقاييس تتيح للمؤسسة والعاملين فيها الاستجابة بشكل مناسب مع هذه الاتجاهات والتغيرات، والتكيف مع الظروف المتغيرة	تغيير نهج الإدارة	
التمتع بفهم عميق لشركاء العمل (مثل المتعاملين)، وفهم متطلباتهم، والقيام بكل ما هو ممكن لتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم	رضا العملاء	العناصر ذات العلاقة
فهم المصالح وعناصر الخلاف بين مختلف الجهات ذات العلاقة، واتخاذ القرارات على أساس منظور يتسم بالتوازن واقترح حلول عقلانية	التنسيق والتكامل	

(كيم، إس وجونغ، إتش 2010)

مركز التقييم في كوريا

1. مفهوم مركز التقييم

حظى مركز التقييم باعتراف واسع النطاق لاعتماده وسائل منهجية صارمة لتحديد السلوكيات لأغراض التعيين، والاختيار، والترقية والتطوير ضمن مكان العمل، ويتمتع مركز التقييم بعدد من المزايا الرئيسية، من بينها: اعتمادها بشكل رئيس على عمليات التقييم المتعددة، التي يشارك فيها مجموعة من المرشدين/ المشاركين في تدريبات متنوعة، ويشرف عليها فريق من المقيمين/المراقبين المهنيين (١) الذين يتولون تقييم كل مشارك في نطاق محدد مسبقاً من السلوكيات المتعلقة بالوظيفة، ومن ثم اتخاذ قرار بشأن المرشح الجاري تقييمه، اعتماداً على بيانات التقييم المشتركة.

2. أساليب التقييم

منذ العام 2006 تم استخدام أساليب مختلفة في التقييم مثل المقابلات الفردية، وتقديم العروض، والنقاشات في إطار مجموعة، وتقييم الأداء من خلال ألعاب يقوم فيها المشاركون بلعب أدوار معينة (واحد مقابل واحد أو واحد مقابل اثنين)، إلى جانب تدريبات حل المشاكل باستخدام الأدوات المختلفة، وذلك بغرض تقييم كفاءة كل مرشح يخضع لعملية التقييم، ويبين الجدول التالي أنواع الأنشطة التي يتم اعتمادها في هذا المجال.

(١) يتم في هذه الورقة استخدام مصطلح «المقيّم» إلى جانب مصطلح «المراقب»، ويعد مصطلح «المقيم» أكثر شيوعاً في مراكز التقييم، بينما يستخدم مصطلح «المراقب» بصورة أكثر شيوعاً ضمن مراكز التنمية المهنية، وبالمثل، يتم استخدام مصطلح «المرشح» إلى جانب «المشارك»، حيث يعد مصطلح «المرشح» أكثر شيوعاً في مراكز التقييم في حين أن مصطلح «المشارك» أكثر شيوعاً ضمن مراكز التنمية.

أنواع الأنشطة المعتمدة في التقييم

<p>< جلسات واحد مقابل واحد (1:1) أو واحد مقابل اثنين (2:1) < تتمثل المهمة في تحقيق هدف محدد من خلال تفاعل شفهي مع المرؤوسين، والجهات ذات العلاقة والمتعاملين</p>	<p>الدور/اللعبة</p>
<p>< قيام المشاركين بتقديم عروض شفوية أمام المراقبين < وسيلة لإيصال أفكار مقدمي العروض للمشرفين، وعامة الجمهور، والجهات ذات العلاقة وما إلى ذلك، لإثبات مدى ملائمتهم كمرشحين ناجحين</p>	<p>العرض</p>
<p>< مناقشات من قبل عدة مشاركين (مناقشة ضمن مجموعة يكون فيها لكل شخص دور محدد أو مناقشة ضمن مجموعة لا يكون فيها لكل منهم دور محدد) < مهمة التوصل إلى اتفاق بين المرشحين وأصحاب وجهات النظر المعارضة بشأن قضية معينة من خلال مناقشات مشتركة</p>	<p>النقاش ضمن مجموعة</p>
<p>< حل المشكلة بشكل فردي من خلال استخدام أدوات مختلفة (مذكرة، بريد إلكتروني، وثيقة) < يطلب من المشاركين معالجة/ حل مختلف المشكلات خلال فترة محددة من الزمن، وتقاس كفاءة كل فرد من خلال مراجعة عملياته ونتائجه في حل المشكلة وعقد جلسة حوارية (أسئلة وإجابات) بشأن أدائه</p>	<p>حل المشكلات باستخدام الأدوات المختلفة</p>

المصدر: COTI 2006

أ) إجراءات التقييم

يتم إجراء عمليات التقييم في المركز الوطني لتقييم الكفاءات الذي تديره الحكومة الكورية، وقد كان هناك 7 مقيمين يتولون تقييم ستة مرشحين في اليوم الواحد، إذ يشارك خمسة من المقيمين السبعة في تقييم الأداء الفردي لكل مشارك، بينما يشارك المقيمان الآخران في اجتماع التكامل ويساهمان في عملية التقييم، ولكن عدد المقيمين ارتفع منذ العام 2010 إلى تسعة، يتولون تقييم ستة مرشحين في اليوم الواحد.

ب) مقياس التصنيف

يطبق مركز التقييم مقياس تصنيف مؤلف من خمس درجات (من 1 - 5) ويتطلب إجراء أي تعديل في هذا المقياس صدور تشريع بهذا الشأن، ويتطلب النجاح في عملية التقييم حصول المرشحين على متوسط تصنيف قدره 2.5 درجة أو أعلى.

ج) اجتماع التكامل

يعمل مركز التقييم اعتماداً على نهج جماعي في صنع القرار، ويقوم جميع المقيمين، بمن فيهم المقيمون الخمسة الذين راقبوا سلوك المرشحين والمقيمان الآخران اللذان لم يشاركا بمراقبة المرشحين، بالمساهمة في عمليات التقييم، وهكذا، عند تقييم كل مرشح، يقوم جميع المقيمين السبعة بتقييم المرشح خلال اجتماع التكامل، على الرغم من أن المقيمين المعيّنين فقط هم الذين شاركوا فعلاً في عمليات متابعة المرشحين، وقد تم تغيير هذا النظام منذ العام 2010، حيث أصبح هناك تسعة مقيمين يشاركون في عملية التقييم.

3. معدل الفشل في التقييم

تبلغ نسبة المرشحين الذين يتم استبعادهم لفشلهم في عملية التقييم ما بين 15-20 % فقط من إجمالي الخاضعين للتقييم، وينصب التركيز في هذا المجال على استبعاد المرشحين الذين يبدو أنهم يفتقرون إلى كفاءات كبار المسؤولين الحكوميين أكثر من كونه اختياراً للمرشحين الأكثر كفاءة وتوفراً.

مزايا إدارة الكفاءة

- التحول إلى نظام إدارة شؤون موظفين يتمتع بنظرة مستقبلية متأصلة.
- تحسين القدرة التنافسية للحكومة ككل من خلال اختيار الموظفين ذوي الكفاءة العالية، بغض النظر عن الأقدمية والخلفيات.
- إنشاء إدارات شؤون موظفين تكون أكثر عدالة وتركيزاً على الكفاءة عبر أسلوب منظم بشكل جيد.
- تشجيع اهتمام موظفي الخدمة المدنية بالكفاءة وتحفيزهم على تطوير كفاءاتهم الشخصية.
- قياس مستويات الكفاءة والتنبؤ بالكفاءات المطلوبة مستقبلاً بطريقة أكثر دقة، توازناً وموضوعية.
- جعل تطوير الكفاءة ممكناً من خلال المشاركة الفعالة في التدريب والتعليم.
- خلق ثقافة التطوير الذاتي المستمر.



المحاور الأربعة لإدارات موارد بشرية متميزة

بقلم: رينهارد ميسينبوك،
ماركوس كليفينز ومايك غاليسيجا
وأنجا مرزولي

ترجم هذا المقال ونشر بإذن من مجموعة بوسطن
الاستشارية BCG علماً بأن حقوق التأليف وجميع
حقوق الملكية الفكرية محفوظة لمجموعة بوسطن
الاستشارية BCG

في قطاعات الخدمات، وتبعاً لذلك يمكن لهذا النموذج الذي عفا عليه الزمن أن يمنع المؤسسات من إجراء التغييرات التي تحتاجها بشدة لكي تنافس بكفاءة أكبر.

وعلى العكس من ذلك، فإنه بإمكان إدارات الموارد البشرية القيام بتأثير إيجابي في أداء مؤسساتها إذا اعتمدت نهجاً مبتكراً واستراتيجياً في عملها. فمن خلال استثمار هيكل المؤسسة بشكل مثالي، وتطوير وتوزيع موارد المؤسسة بشكل يتسم بالكفاءة والمرونة، ومن ثم ضمان امتلاك المؤسسة للموارد البشرية الصحيحة في الأماكن الصحيحة.

بإمكان إدارات الموارد البشرية أن تؤثر إيجاباً في أداء مؤسساتها إذا اعتمدت نهجاً مبتكراً واستراتيجياً في عملها

ولتحقيق ذلك ستكون وظائف الموارد البشرية بحاجة إلى تبني أساليب عمل أكثر كفاءة وتطلعاً إلى المستقبل، وأن تمارس دوراً نشطاً في دعم أعمال المؤسسة. فعلى الرغم من أن مؤسسات عديدة تعي هذا الهدف، إلا أنها لا تتمتع بنفس القدر من الوضوح بشأن كيفية تحقيقه، ويقترح هذا المقال مقاييس محددة يمكن أن تعتمد عليها مؤسسات الموارد البشرية، كما يوضح كيفية تطبيق أي مؤسسة لهذه المقاييس بنجاح.

في ظل تسارع وتيرة الأعمال وتضاعف حدة المنافسة تواجه المؤسسات في كل الصناعات تقريباً قدراً متنامياً من الغموض والتعقيد. وفي مواجهة مثل هذه التحديات، تكتسب الموارد البشرية أهمية متنامية، مع تمتعها بآفاق التحول إلى أحد أكثر الأصول أهمية للمؤسسات، من خلال قيامها بضمان امتلاك المؤسسات للموارد البشرية التي تحتاجها للمنافسة والقدرة على التفاعل بسرعة مع البيئات المتغيرة.

الموارد البشرية أحد أكثر الأصول أهمية للمؤسسات

ورغم ذلك، فإن إدارات الموارد البشرية التي تتمتع بمثل هذا الوضع تكون الاستثناء وليس القاعدة. وفي الواقع، نجد أن نموذج الموارد البشرية في العديد من المؤسسات وخاصة الراسخة منها والتي انخرطت في مجال الأعمال منذ فترة طويلة، هو نموذج قد عفا عليه الزمن بصورة متزايدة، ولم يعد مناسباً لتمكين مؤسساتها من الإبحار في البيئة الراهنة. ففي مثل هذا النموذج السائد لا تزال الموارد البشرية تمارس دورها التقليدي كمزود للخدمة يركز على المعاملات، أكثر من كونه شريكاً لوحدات الأعمال. فمن المعروف أن معظم المشاكل التي تواجهها الأعمال هي مشاكل مرتبطة بطريقة أو بأخرى بالعاملين، وخصوصاً

المحاور الأربعة

المحور الرابع الأساس الذي يضمن تمكين المؤسسات من تنفيذ التغييرات بنجاح.

يمكن لإدارات الموارد البشرية مساعدة المؤسسات في تحقيق أهدافها وتحسين أدائها المالي والتشغيلي على حدٍ سواء.

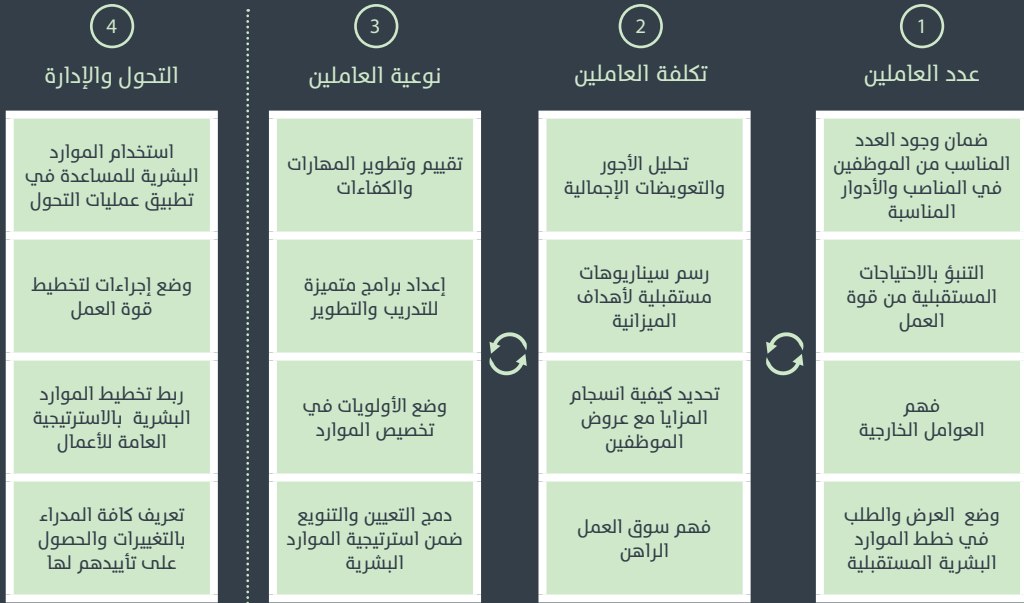
وتشكل هذه المحاور الأربعة نهجاً متوازناً في إدارة الموارد البشرية يمكن أن يؤدي إلى تحقيق مزايا مهمة، وخاصة في بيئة العمل المتقلبة التي تتسم بالتغير السريع وتساعد الضغوط لتحقيق مستويات أعلى من الفعالية.

(وكمثال لهذا النهج في العمل، انظر الموضوع الجانبي بعنوان «بنك نوردي» إل بي يجدد نموذجها للموارد البشرية.)

استناداً إلى خبراتنا في تحقيق مشاركة فعالة للعاملين، نحن نعتقد أن اعتماد دور أكثر فعالية للموارد البشرية يتطلب معالجة أربعة محاور هي: **عدد العاملين، تكلفة العاملين، نوعية العاملين و«التحول والإدارة»**، مع قيام أنشطة محددة في المؤسسة بدعم كل محور. (انظر الرسم البياني: «تميز الموارد البشرية يعتمد على أربعة محاور»). علماً بأن المحاور الثلاثة الأولى مترابطة، في حين يوفر

عدد العاملين ونوعيتهم وتكلفتهم والتحول الإداري أربعة محاور تحدد فعالية وتميز إدارات الموارد البشرية وتعزز أداء المؤسسة وترفع من تنافسياتها

تميز أداء الموارد البشرية يعتمد على أربعة محاور



قام بنك «نورد / إل بي» بوضع قاعدة بيانات مركزية مع توصيفات قياسية لكل من المسميات الوظيفية، المهام الوظيفية ومستويات المهارة، كما قام البنك أيضاً بتحليل المؤهلات المطلوبة لجميع الوظائف إلى جانب التكلفة والجهد المطلوبين لشغل الوظائف الشاغرة وقام بتصنيف الموظفين من خلال استخدام تسلسل هرمي من ثلاثة أجزاء (الوظيفة، الفئة، والمجموعة) وأجرى مقارنة لأوجه الشبه بين الوظائف.

كما وضع البنك مبادئ توجيهية لشغل الوظائف الشاغرة باستخدام تسلسل هرمي مماثل، مع أخذ فعالية التكلفة كأهم عامل في الاعتبار، فعندما تكون هناك حاجة لشغل وظيفة ما، يأخذ البنك بعين الاعتبار أولاً المرشحين الداخليين الذين يمكن استيعابهم بشكل أسرع وتكلفة أقل. وإذا لم يكن هناك مرشحون لهذه الوظيفة، تجرى عملية متعددة الخطوات لتوسيع نطاق البحث تدريجياً عن موظفين في فئات وظيفية مماثلة ثم في مجموعات الوظائف.

في وضع أفضل استعداداً لمواجهة التحديات المستقبلية، وقبل الوصول إلى تلك المرحلة، لم تكن لدى إدارة الموارد البشرية فكرة واضحة عن مهارات وكفاءات القوى العاملة.

نموذج بنك نور يعتمد الاستقطاب الداخلي لشغل الوظائف الشاغرة بعد تحديد الأوصاف والمهام ومستويات المهارة لكل وظيفة ما قلل التكاليف والارباك وسرع التوظيف

كما أنها لم تكن على بينة من العرض والطلب للقوى العاملة في المؤسسة: ونتيجة لذلك كان من الطبيعي أن تقوم إدارة ما مثلاً بالسعي لشغل منصب شاغر باستقطاب أحد الكفاءات من الخارج، بدون أن تعلم عن وجود مرشح مؤهل في إدارة أخرى مجاورة، وللتعامل مع هذا الوضع

في حين يتعين على جميع الصناعات التعامل مع بيئة أعمال تتسم بالحيوية، فإن البنوك تواجه حالياً مزيجاً فريداً من الأوضاع التي جعلت عملياتها على مدى السنوات القليلة الماضية أكثر صعوبة بكثير. فغموض أوضاع الاقتصاد الكلي، وتغير التشريعات وبروز المنافسين الرقميين الجدد كلها تشكل حالياً تحديات أمام البنوك، والتي بات العديد منها يعتمد على الموارد البشرية كوسيلة للتعامل مع تلك التحديات.

بنك «نورد / إل بي» يحدد نموذج الموارد البشرية

وفي العام 2013، أدرك بنك «نورد / إل بي» NORD / LB، وهو أحد أكبر البنوك التجارية في ألمانيا، أنه بحاجة إلى خفض عدد العاملين به بنحو 15 % لمواجهة تلك التحديات. لكن الإدارة كانت تعرف أن خفض عدد الموظفين وحده لن يكون كافياً.

ورغبت بدلاً من ذلك في أن تخرج من هذه العملية بموارد بشرية تشكل أصلاً استراتيجية قوية، تجعل البنك

وضع بنك «نورد / إل بي» تسلسلاً هرمياً للتعرف إلى المرشحين الداخليين للوظائف الشاغرة

لدى المرشح وظيفة مماثلة أقل من 3 شهور

يحتاج الموظفون إلى تعريف موجز بالمهام بعد تسلمهم الوظائف الجديدة

المرشح في فئة وظيفية مماثلة نحو 3 إلى 6 شهور

يحتاج الموظفون إلى تدريب وتعريف موجز بالمهام بعد تسلمهم الوظائف الجديدة

المرشح في مجموعة وظيفية مماثلة نحو 6 إلى 12 شهراً

يحتاج الموظفون إلى تدريب مكثف بعد تولي وظائفهم الجديدة

تزداد التكلفة
والزمن
لشغل
الوظيفة

المصدر: مجموعة بوسطن للإستشارات

الداخلية والتوظيف من مصادر خارجية.

< تكاليف الموظفين

يأخذ المحور الثاني (تكاليف الموظفين)، بعين الاعتبار التأثيرات المالية المترتبة على القوى العاملة. فإدارات الموارد البشرية الأعلى أداءً تكون قادرة على توفير أرقام محاسبية مفصلة للغاية عن تكاليف العمالة الحالية للمؤسسة (تشمل الأجور والتعويضات الكلية على حد سواء). كما يمكنها أيضاً تقييم الآثار المترتبة على سيناريوهات مختلفة، رسم خريطة لتأثير مثل هذه السيناريوهات على أهداف الميزانية، والتنبؤ بالتكاليف المستقبلية للموظفين بدقة بصرف النظر عن تحولات السوق.

والأهم من ذلك، يتطلب محور التكلفة أيضاً استراتيجية رواتب وتعويضات متوازنة،

وظروف التوظيف المناسبة (مثلاً بدوام كامل، جزئي، أو بدوام مرن) لأن هذه الأمور تكون متغيرة ولا تظل ثابتة. فإدارات الموارد البشرية الأفضل هي التي تكون قادرة على أن تخطط بشكل مسبق، وأن تقيم كيفية ترجمة استراتيجية أعمال المؤسسة إلى احتياجات قوى عاملة محددة. كما يتعين أن تأخذ وظائف الموارد البشرية هذه بعين الاعتبار العوامل الخارجية التي قد تؤثر على المعروض من الكفاءات، مثل التغييرات في القطاع التعليمي، التحولات الديموغرافية وغيرها من الاتجاهات.

وأخيراً، فإن إدارات الموارد البشرية الرائدة تكون قادرة على التخطيط لمعالجة الاختلالات المحتملة بين العرض والطلب، ويشمل ذلك إيجاد التوازن الصحيح بين تطوير المواهب

ونتيجةً لذلك، لم ينجح بنك «نورد / إل بي» فقط في تحقيق أهدافه بخفض عدد الموظفين بطريقة فعالة ومستدامة، وإنما تمكن أيضاً من التمتع بفهم أفضل بكثير للعرض والطلب من المواهب في مختلف إدارات البنك. وهكذا تمكن من تأسيس نظام واضح يتضمن قواعد لشغل الوظائف الشاغرة، واستخدام مقاييس الموارد البشرية بشكل أكثر كفاءة (بطريقة تعود بالفائدة على المؤسسة والموظفين على حدٍ سواء) وبات لديه الآن بيانات دقيقة تساعد في تحسين أداء موارده البشرية بمرور الوقت.

< عدد الموظفين

عند التصدي للمحور الأول (عدد الموظفين) يتعين على إدارة الموارد البشرية التأكد من امتلاك المؤسسة للعدد المناسب من الموظفين للقيام بالأدوار المناسبة

المؤسسات، وخاصة في مهام الموارد البشرية نفسها، إذ يتعين على الناس تغيير الأسلوب الذي يعملون به، مع الاضطلاع بأدوار ومسؤوليات جديدة، وأهداف ومقاييس مختلفة لقياس الأداء.

< البيانات تلعب دوراً حاسماً
البيانات هي عامل النجاح الحاسم الذي يدعم جميع المحاور الأربعة. وشفافية البيانات هي الأساس الذي يقوم عليه عمل الموارد البشرية النوعي المستند إلى حقائق. فلا يمكن لقادة المؤسسة أن يتخذوا قرارات صحيحة تتعلق برأس المال البشري إذا لم يكن لديهم فهم شمولي دقيق لوضع العاملين، لأنه يمكنهم فقط إدارة الأشياء التي يستطيعون قياسها.

وتبعاً لذلك، تحتاج المؤسسات إلى تأسيس مصدر موثوق لبيانات عالية الجودة عن الموظفين يتم تطويرها على أساس عمليات قياسية، ومسؤوليات واضحة ومصطلحات لا لبس فيه، كما يتعين أن تكون هذه البيانات أغنى بكثير وأكثر تفصيلاً من تلك التي تُرصدتها العديد من المؤسسات حالياً.

التنبؤ والتخطيط بدقة للاحتياجات المستقبلية يبقي المؤسسة في الطليعة

وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن تقوم المؤسسات مراراً وتكراراً بجمع وإعداد تقارير حول هذه البيانات وتقديمها إلى الذين يحتاجونها من أجل اتخاذ قرارات أكثر ذكاءً، وينبغي أن تصمم التقارير بحيث تتماشى مع متطلبات أعمال المتلقين (بدلاً من اعتماد المقاييس التقليدية للموارد البشرية) بحيث تسفر هذه المعلومات عن قيمة حقيقية. علماً بأنه من النادر أن نجد ذلك في العديد من المؤسسات اليوم.

لإدارات الموارد البشرية في مختلف القطاعات في جميع أنحاء العالم، وفي جميع المحاور الثلاثة (عدد، تكاليف ونوعية الموظفين) يكون تخطيط السيناريوهات المحتملة أمراً حاسماً.

إدارة الموارد البشرية الأعلى أداءاً تمتلك برامج لإدارة المواهب والتدريب والتنطوير

فعندما تصبح بيئة الأعمال أكثر تقلباً، فإن القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات والتخطيط لرأس المال البشري لعدة سنوات قادمة، عبر مجموعة واسعة من الأوضاع المحتملة، ستكون العنصر الرئيسي الحاسم بالنسبة للمؤسسات. وستتمكن إدارات الموارد البشرية التي تستطيع التنبؤ والتخطيط بدقة للاحتياجات المستقبلية من إبقاء مؤسساتها في الطليعة، بينما ستتفاجأ تلك التي تعجز عن فعل ذلك مراراً بالأحداث وتكون متخلفة دائماً عن الاستجابة لها.

< التحول والإدارة

يتمثل المحور الرابع في إدارة عملية التغيير، سواء داخل إدارة الموارد البشرية نفسها، أو عبر المؤسسة بأكملها بشكل عام. وهو محور هام إذا أرادت إدارة الموارد البشرية الاضطلاع بدور إبداعي واستراتيجي أكبر، وبالتالي النجاح في دعم البرامج الشاملة للمؤسسة، وبرامج إعادة التنظيم والكفاءة. وتحتاج المؤسسات إلى تأسيس عمليات وقواعد تتيح لإدارات الموارد البشرية أن تخطط مركزياً للقوى العاملة باستخدام معايير موضوعية. وعلاوة على ذلك، يجب أن ترتبط هذه المعايير باستراتيجية أعمال المؤسسة والأهداف المالية الشاملة، وأن يتم التعريف بها بصورة واضحة وأن تحظى بالقبول من جميع المدراء.

ويتطلب ذلك تغييراً كبيراً في العديد من

ويشمل ذلك كيفية اتساق المزايا ضمن العروض الإجمالية المقدمة للموظفين المحتملين ما يعني بدوره ضرورة فهم الأوضاع القائمة في سوق العمالة والإدارة، والدرجة التي يمكن أن تستخدم بها المؤسسة المكافآت اللازمة لتوظيف المواهب والاحتفاظ بها.

< نوعية الموظفين

بالإضافة إلى عدد الموظفين، يجب أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم وتطوير مهارات وكفاءات القوى العاملة. ويستلزم هذا المحور تحديد المهام والشهادات المطلوبة لجميع الفئات الوظيفية الحالية، وتقييم مدى نجاح المؤسسة في تحقيق تلك الأهداف، وتحديد الآلية التي يجب أن يتطور وفقها الموظفون بمرور الوقت لتلبية أهداف العمل المستقبلية، وتعد إدارات الموارد البشرية الأعلى أداءاً هي تلك التي تمتلك برامج قوية لإدارة المواهب، والتدريب والتطوير، مع أولويات كيفية تخصيص الموارد وتوليد أكبر مردود من جهة المهارات الجديدة، والقدرات والشهادات. وأخيراً، هي تلك الإدارات التي تتفهم كيفية تكامل مبادرات التوظيف والتنويع مع استراتيجية الموارد البشرية الشاملة.

إدارة الموارد البشرية الأفضل هي التي تخطط مسبقاً وترجم استراتيجية المؤسسة إلى احتياجات من القوى العاملة، وتخطط لمعالجة الاختلافات بين العرض والطلب

وقد أكد بحث أجرته «مجموعة بوسطن كونسلتينغ غروب» أن إدارة المواهب تعتبر واحدة من الأولويات الأكثر إلحاحاً



بيانات الموارد البشرية الرقابية والمالية، وفي بيئة التشغيل الراهنة، يتعين على المؤسسات في جميع القطاعات أن تصبح أصغر حجماً وأكثر مرونة في الحركة، مع تعزيز التركيز على رأس المال البشري أكثر من الأصول الثابتة. إذ تعتبر الكفاءة، والمرونة لموارد إدارة الموارد البشرية عنصراً أساسياً لتمكين المؤسسة من المنافسة، والاستثمار، والتمتع بالقدرة على الاستمرارية والنجاح، فالموارد البشرية يمكن أن تكون العامل الحاسم في مساعدة فرق الإدارة على تحقيق أهدافها، إذا كانت إدارات الموارد البشرية قادرة على تغيير الطريقة التي تعمل بها وتبنت دوراً أكثر فعالية.

وللوصول إلى ذلك يتطلب التركيز على المحاور الأربعة التي تم تحديدها، والمتمثلة في عدد وكلفة وتميز العاملين إلى جانب التغيير والإدارة، ودعم هذه المحاور بالبيانات الدقيقة.

شفافية البيانات أساس عمل الموارد البشرية النوعي المستند إلى حقائق

وستتمكن إدارات الموارد البشرية التي ستنجح في هذا الجهد ليس فقط في تحسين أدائها في إدارة شؤون الموظفين وإنما أيضاً في تعزيز أداء المؤسسة بشكل عام، وإعطائها ميزة حاسمة على المنافسين بصرف النظر عما يخبئه المستقبل.

وفي إطار هذا الجهد، يتعين على المؤسسات أن تؤسس مجموعة قياسية من تقارير الموارد البشرية المنتظمة لأغراض مختلفة (مثل التنمية، والأداء والتوجيه) وتقديمها لمجموعات محددة (مثل أعضاء مجلس الإدارة، قادة وحدات الأعمال)، وتتيح هذه التقارير إبقاء المجموعات المختلفة على علم بالتطورات العامة للمؤسسة، ودعم المناقشات فيما بينها، كما تكشف عن العمل المطلوب من الموارد البشرية في الوحدات المعنية وتوفر أساساً لقرارات الموارد البشرية.

المؤسسات بحاجة إلى تأسيس مصدر موثوق لبيانات عالية الجودة عن الموظفين

ومع وضع أسس صحيحة لتوفير البيانات، يمكن للمؤسسات أن تبدأ بتأسيس العمليات اللازمة لجعل إدارات شؤون الموظفين أكثر كفاءة، فعلى سبيل المثال، ينبغي ربط وتجميع تدابير الموارد البشرية التي تؤثر على ميزانية الموظفين (من خلال البيانات) بحيث تكون لدى قادة إدارات الموارد البشرية رؤية واضحة وآنية حول وضعهم المالي.

كما يتعين إدراج كافة التطورات الروتينية بشأن الموظفين (مثل التعيينات، والاستقالات والدوران الداخلي)، إلى جانب المبادرات الكبيرة (مثل خفض الوظائف، والتوسعات الإدارية أو التغييرات في الهيكل التنظيمي) في قواعد





المرونة وتأقلم الموظفين تحد يواجهه الموارد البشرية

بقلم: آن باردويل وهياليندي سيريري

ترجم هذا المقال ونشر بإذن من جامعة موناخ
علماً بأن حقوق التأليف وجميع حقوق الملكية الفكرية
محفوظة لجامعة موناخ



الانطلاق مجدداً، وسرعة التعافي من الاضطرابات أو الأحداث الصادمة، وفي ظل هذه الأوضاع يمكن لإدارات الموارد البشرية أن تلعب دوراً متنامياً الأهمية في هذا المجال، لأن انتعاج أي مؤسسة لممارسات موارد بشرية تحفز المرونة والقدرة على التأقلم والتفاعل، يمكن أن يساهم بشكل حيوي في تعزيز أداء العاملين، وقابليتهم للتأقلم مع التغيير، وقدراتهم على الازدهار والتطور في العمل، ويشكل ذلك تطوراً نوعياً في دور إدارات الموارد البشرية، حيث جرت العادة على ألا يتم النظر إلى إدارات الموارد البشرية بوصفها جزءاً يضيف القيمة ضمن المؤسسات، نظراً لأنه لا يتم قياس مساهمة وظيفة الموارد البشرية بطرق ملموسة قابلة للقياس (جست 2011)، غير أن هذا الوضع آخذ في التغير، ويحدث ذلك تدريجياً بسبب الضغوط التي فرضتها الأزمة المالية العالمية على العديد من المؤسسات.

تعمل المؤسسات في عالمنا اليوم في ظل ظروف صعبة، تتسم بتحديات وتهديدات متنوعة، سواء تعلق الأمر بالآزمات المالية العالمية، أو فضائح الشركات، أو خطر الإرهاب، والكوارث الطبيعية واسعة النطاق بما فيها التسونامي والزلازل، أو حتى التهديدات المرتبطة بالأوبئة بما فيها إيبولا وسارس.. فقد باتت التغيرات المستمرة والمتراكمة هي السمة السائدة في بيئة العمل، وليست الاستثناء كما كان عليه الحال في الماضي.

وبالنظر إلى مثل هذه الأوقات المضطربة، بات مفهوم الموظفين المتمتعين بالمرونة والقدرة على التأقلم والتفاعل (employee resilience)، يحظى باهتمام كبير في العديد من المؤسسات، علماً بأن كلمة Resilience التي تقابلها في اللغة العربية المرونة أو التكيف، مشتقة من الجذر اللاتيني resili الذي يعني القدرة على



تبنى أي مؤسسة لممارسات موارد بشرية تحفز المرونة يسهم في تعزيز أداء العاملين

وقد أظهرت الأبحاث الأخيرة التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية أن الموظفين المتمتعين بالمرونة والقدرة على التأقلم يمكنهم التواءهم بصورة أفضل مع بيئة العمل المتغيرة باستمرار (Shin, Taylor & Seo, 2012)، ويمكن للمختصين في الموارد البشرية القيام بدور مهم في تطوير القدرات النفسية لموظفيهم ومدى تمتعهم بالمرونة والقدرة على التأقلم.

فالمرونة والتكيف يمكن تطويرهما عبر مجموعة متنوعة من ممارسات الموارد البشرية، فحتى الآن كان تركيز العاملين في الموارد البشرية منصباً بشكل كبير على التدريب، وفي حين أننا نتفق على أن التدريب هو أمر حاسم في بناء قدرات الموظفين على التكيف، فإننا نرى أن هناك إمكانية كبيرة لتطوير مجموعة واسعة من ممارسات الموارد البشرية التي ترمي لتعزيز قدرات الموظفين.

ويتطلب تعميم مفهوم الموظفين المتمتعين بالمرونة والقدرة على التأقلم والتفاعل أطراً مكملّة أو إضافية لحزمة ممارسات الموارد البشرية، وهو نهج بات يلقى اهتماماً متنامياً لكونه يتيح للمؤسسات التعامل مع حالة عدم اليقين التي أفرزتها الأزمة المالية العالمية.

ونقدّم فيما يلي نقاشاً بشأن نهجين مختلفين لفهم المقصود بالمرونة والتكيف، وإرشاداً عملياً يمكن لممارسي الموارد البشرية الاستفادة منه في هذا المجال.

الموظفون المتمتعون بالمرونة والقدرة على التأقلم يمكنهم التواءم بصورة أفضل مع بيئة العمل المتغيرة

هناك نهجان يدعمان الأبحاث والدراسات التي أجريت على المرونة/ التكيف التي تنطبق على الأفراد في مكان العمل هما: علم النفس الإيجابي، ونظرية الحفاظ على الموارد، ومن أبرز سمات النهج النظري الأول، وهو علم النفس الإيجابي في أماكن العمل، تركيزه على «رأس المال النفسي» (Luthans, 2002). ويشير رأس المال النفسي إلى مستوى الثقة الذي يتمتع به الأشخاص للقيام بالمهام الصعبة، ومدى تفاؤلهم بشأن النجاح في الحاضر والمستقبل، ومنايرتهم لتحقيق الأهداف، ومقدرتهم على الانطلاق مجدداً إذا واجهتهم صعوبات، وكذلك تمتعهم بالمرونة/ القدرة على التكيف لتحقيق أهدافهم (Luthans et al. 2007).

ويمكن التعرف على قدرات المرونة والتكيف لدى الأفراد الذين يكونون قادرين بعد تعرضهم لتهديد كبير، خطر أو أذى، على التكيف بصورة إيجابية ولا يتخلّون عن سير عملهم العادي (Bonanno 2004). وعلاوة على ذلك، تتيح قدرات المرونة والتكيف للأفراد استخدام أية تراجعات أو نكسات وتوظيفها كفرص للنمو والازدهار، وفي السياق ذاته يشير (Luthans وآخرون 2007) إلى أن قدرات المرونة والتكيف يمكن أن تساعد كذلك الأشخاص على التأقلم مع كل من الأحداث السلبية والإيجابية، مثل الحصول على ترقية أو تولي مسؤوليات جديدة في العمل.

ويطبق النهج النظري الثاني الذي تبناه باحثون بمن فيهم (Shin وآخرون 2012)، نظرية الحفاظ على الموارد لإدارة التغيير التنظيمي، والذي يعتبر أن القدرة على المرونة والتكيف هو سمة ذاتية فردية يمكن العمل على تحسينها، وفي هذا السياق، يمكن النظر إلى القدرة على المرونة والتكيف بوصفها عنصراً يمكن لإدارات الموارد البشرية تطويره لتمكين الموظفين من الحفاظ على مستويات عالية من المرونة.

ونظراً لأن نظرية «الحفاظ على الموارد» تؤمن أن خسائر الموارد لها تأثيرات أكثر حدة من اكتساب الموارد، فهي ترى أن الحماية ضد خسائر الموارد، أو التقليل من هذه الخسائر، يتيح توفير استراتيجية تدخل محتملة قوية (Hobfoll and Lilly 1993).

فضلاً عن ذلك، تشرح نظرية الحفاظ على الموارد كيف أن امتلاك مكاسب الموارد يساهم إلى جانب عوامل مثل الثقافة التنظيمية الشاملة والإيجابية (Denison وآخرون 2006)، والدعم من قبل المشرفين وزملاء العمل (Rhoades and Eisenberger 2002)، وإثراء علاقات العمل- الأسرة (Grzywac 2000)، في تعزيز قدرات الموظفين الذهنية ورفاهيتهم المهنية والشخصية.



ممارسات الموارد البشرية الموجهة لتعزيز قدرات المرونة والتكيف لدى الموظفين

ثمة اهتمام متزايد بين الأكاديميين وأصحاب الأعمال لتطوير قدرات المرونة والتكيف لدى الموظفين، ونرى أنه من المجدي والمفيد تحديد مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يمكن أن تساهم في تعزيز قدرات المرونة والتكيف، واستناداً إلى استعراض النظريات والبحوث السابقة المتعلقة بكل من إدارات الموارد البشرية وقدرات المرونة والتكيف، يقدم (Bardoel وزملاؤه 2014) النصائح التالية لمندرياء الموارد البشرية الذين يسعون إلى تعزيز قدرات المرونة والتكيف لدى موظفيهم، مع الأخذ بعين الاعتبار في هذا المجال الجوانب المتعلقة بمكان العمل والسياق الاجتماعي:

التي تركز بصورة مباشرة على الصحة والسلامة المهنية قدرتها على تعزيز قدرات المرونة والتكيف لدى العاملين، وتشمل الأمثلة على ذلك التدريب على شؤون السلامة، وبرامج الصحة واللياقة البدنية، وترويج ثقافة السلامة، وظروف التوظيف التي تعزز وتدعم صحة وسلامة العاملين.

أنظمة إدارة المخاطر والأزمات

– تطبيق سياسات وممارسات متصلة بمجالات مثل: (المخاطر المرتبطة بالكوارث الطبيعية، والتأهب لحالات الطوارئ والكوارث، والعنف في مكان العمل، والسرقة والتخريب الصناعي، والاستثمار في تقنيات لتحسين الأمن، وتطوير المرافق المختصة بتعزيز الأمن الداخلي).

من أبرز مهام الموارد البشرية ربط أداء الموظف بأهداف المؤسسة وأدائها

ثمة اهتمام متزايد بين الأكاديميين وأصحاب العمل لتعزيز قدرات المرونة والتكيف لدى الموظفين.

تتعرض إدارات الموارد البشرية لضغوط متنامية لإثبات قدرتها على تشكيل إضافة نوعية للمؤسسات، وبالنسبة للكثير من المهنيين في قطاع الموارد البشرية، فإن من أبرز مهام الموارد البشرية القدرة على ربط الأداء الوظيفي للموظف بأداء المؤسسة، وتبعاً لذلك يتعين على المهنيين في إدارات الموارد البشرية تعزيز جهودهم لضمان التآلف الاستراتيجي لممارسات الموارد البشرية مع أهداف وأداء المؤسسات، وعلاوة على ذلك، يمكن أن يسهم تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في دعم قدرات المرونة والتكيف لدى الموظفين، إلى جانب مساعدة المهنيين في الموارد البشرية على توفير قيمة قابلة للقياس للمؤسسة.

تطوير الدعم الاجتماعي في مكان العمل

– تعزيز علاقات التعاون بين الموظفين والمديرين بما في ذلك الاهتمام بعمليات التدخل التي تركز على الإجراءات، المنطوية على الاستقصاء التعاوني أو الاستقصاء التقديري وخلق العمل.

دعم التوازن بين العمل والحياة لدى الموظفين

– تقديم الدعم للموظفين لإدارة أنشطتهم داخل وخارج العمل من خلال دعمهم بالموارد الأساسية والنفسية على حد سواء من خلال برامج توازن بين العمل والحياة.

إمكانية وصول الموظفين إلى برامج لمساعدتهم

– تقديم المشورة والخدمات الاستشارية التي تعين الموظفين بالاستراتيجيات أو التدريب اللازم لتأمين الوقاية أو العلاج للمشاكل الشخصية التي قد يواجهونها إما بصفة شخصية أو في مكان العمل.

تنمية الموارد البشرية

– تطوير ممارسات تنمية الموارد البشرية التي تعزز قدرات المرونة والتكيف والقدرات النفسية، مثل طاقات العمل التدريبية الخاصة بتقنيات تعزيز الحالة الذهنية أو تنمية قدرات المرونة والقدرة على التكيف.

اعتماد ترتيبات عمل مرنة، ونظام للحوافز والمكافآت

– لتجنب الآثار السلبية للركود الاقتصادي، طبقت بعض الشركات مناهج للتغيير المؤسسي وإعادة الهيكلة باستخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية المعززة لقدرات المرونة والتكيف لدى الموظفين، فعلى سبيل المثال، قد يتيح تعديل نوبات العمل أو ساعات عمل كل العاملين، تجنب الحاجة إلى الاستغناء عن بعض العاملين.

أنظمة الصحة والسلامة المهنية

– أثبتت ممارسات إدارة الموارد البشرية



المرأة والرجل والقدرة الذهنية في العمل

في الواقع هذه قضية عالمية، وليست قضية محلية
بحثة في منطقة الخليج أو دولة الإمارات العربية
المتحدة، وإذا عاد بنا الزمن لما يزيد قليلاً عن 100 عام
سندرك أن الرأي الذي كان سائداً على نطاق واسع
في جميع أنحاء العالم هو أن الذكور هم الأكثر قدرة
من الإناث على تولي العديد من الوظائف.

بقلم: دوغ ستريشادكزيك

ترجم هذا المقال ونشر بإذن من AQR علماً بأن
حقوق التأليف وجميع حقوق الملكية الفكرية
محفوظة AQRJ



هل هناك سبب، من حيث القدرات أو من ناحية السلوك، يمنع المرأة من القيام بعمل «الرجل»؟ الإجابة باختصار: لا يوجد سبب يمنع المرأة من ذلك.

• **المهارات اللفظية** - لفهم ومعالجة المعلومات المكتوبة أو الشفهية.

• **المهارات العددية** - لفهم ومعالجة المعلومات والبيانات العددية.

• **المهارات المكانية** - نوع فريد من القدرات الاستقصائية التي تمكن الأفراد من فهم ومعالجة المعلومات في صيغة أشكال، ورسوم بيانية وصور... إلخ، وهي مهمة جداً في حقول الهندسة والعلوم.

وفي الوقت الراهن هناك مجموعة كبيرة من الأبحاث في أماكن عديدة من العالم حول تماثل قدرات الذكور والإناث في هذا الصدد، ونورد منها بإيجاز ما يلي:

في العام 2014، نشرت جمعية علم النفس الأمريكية (APA) ملخصاً لبحث أظهر أن علماء النفس جمعوا أدلة دامغة تثبت أنه عندما يتعلق الأمر بكيف - وإلى أي مدى - نفكر، فإن الذكور والإناث يختلفون في عدد قليل جداً من النواحي ولكنها مهمة.

فبعد دراسة أكثر من 3 ملايين مشارك في التعليم، توصل الباحثون إلى عدم وجود فوارق إجمالية كبيرة بين الذكور والإناث في أداء الرياضيات، بل إن الفتيات كن أفضل قليلاً في الحساب، في حين أظهر الذكور تفوقاً طفيفاً في حل المسائل، الأمر الذي قد يمكن تفسيره بتلقيهم دروساً أكثر في العلوم التي تركز على تلك المهارات، غير أن كلا الجنسين يستوعبان المفاهيم الرياضية بشكل جيد وعلى قدم المساواة، وأن أي فوارق كانت موجودة بين الجنسين ضاقت فعلاً بمرور السنوات.

وفي السنوات الأخيرة رأينا في المملكة المتحدة أن الإناث يؤدين عموماً بشكل أفضل في الامتحانات، وفي العام 2015، وللمرة الأولى، كان عدد الإناث اللائي

غير أن هذا الوضع بدأ يتغير مع تسارع وتيرة التغيير، الذي تم بعضه بدافع الحاجة، فخلال الحربين العالميتين خلق الاحتياج إلى انضمام الرجال إلى القوى المسلحة، فجوات في جميع المستويات الوظيفية لدى المؤسسات وفي المجتمع، ولم يكن ممكناً سد تلك الفجوات إلا من خلال توظيف المرأة، وبالفعل حدث ذلك في حينه، حيث تعاملت المرأة بشكل عام مع تحدياتها الوظيفية الجديدة في سائر الأوضاع تماماً كما كان الذكور يفعلون.

وثمة دافع آخر تمثل في الحالة الاقتصادية، فمعظم المجتمعات المتقدمة، والتي كانت تتطلع إلى تنمية ثرواتها، كانت بحاجة إلى مشاركة فعالة من جميع أفراد مجتمعاتها، ولم يكن من المنطقي أن تشكو من نقص في المهارات أو الموارد البشرية في الوقت الذي لا يستثمر فيه المجتمع قدرات نصف السكان تقريباً مع أنهم قادرين تماماً على تطوير وتطبيق تلك المهارات.

وأسباب المشاركة المتدنية للمرأة في العمل، والتي كثيراً ما توصف بأنها تمييز ضد المرأة، - عديدة، ومعظمها ضارب في أعماق التاريخ.

ولا يهتم هذا المقال بتلك الخلفية، وإنما سيركز على سؤال جوهري. هل هناك سبب، من حيث القدرات أو من ناحية السلوك، يمنع المرأة من القيام بعمل «الرجل»؟

الإجابة باختصار: لا يوجد سبب يمنع المرأة من ذلك.

< القدرات

في مكان العمل هناك ثلاث مجموعات من القدرات المعرفية التي ينظر إليها بشكل عام على أنها مهمة للأداء وهي:

الحريين العالميتين أسهمت في زيادة اعتماد المؤسسات والشركات على النساء ضمن القوى العامة

الذكور والإناث لديهم قدرات إدراكية متساوية من حيث القدرات المعرفية الرئيسية

يُدرّس في الجامعات أكثر من عدد الذكور. وكان يُعتقد منذ فترة طويلة أن المهارات المكانية هي منطقة محتكرة لتفوق الذكور، لكن مرة أخرى تدحض أدلة حديثة أن تلك ليست هي الحال بالضرورة.

وفي العام 2011، نشرت الأكاديمية الوطنية الأمريكية للعلوم بحثاً استقصائياً حول ذلك، لاحظ الباحثون في هذا البحث أن «المرأة لا تزال ممثلة تمثيلاً منقوصاً إلى حد كبير في مجالات العلوم، والهندسة والتكنولوجيا، والموارد البشرية».

وتشير نتائج البحث بأنه، حيثما كان السياق متساوياً في التعليم والسلوكيات الاجتماعية فإنه لا توجد فروق بين الجنسين عند النظر إلى المهام التي تتطلب القدرات المكانية، ولكن كان بالإمكان رؤية فروق أينما كانت تجربة التعليم لدى الذكور والإناث مختلفة، وأينما كانت القاعدة الاجتماعية لا تتوقع تطوير المرأة لتلك المهارات.

وبهذا يتبين أن الذكور والإناث لديهم قدرات إدراكية متساوية لجهة القدرات المعرفية الرئيسية الثلاث، وأن تلك الحال تبدو واضحة بدرجة أكبر حيثما كانت هناك فرص تعليمية متساوية أو متكافئة، وبرز ذلك أهمية التعليم السابق، والتوظيف، والتدريب والتطوير عند مشاركة المرأة فعلياً في القوى العاملة، وهو أمر يمثل تحدياً بالنسبة للقيادة، فإذا كانت قيادة المؤسسات تستهدف تمكين كل فرد من تحسين قدراته، فيجب أن يشمل ذلك جميع الموظفين - ذكراً وإناً.

< السلوك - العقلية

يُمكن جوهراً عملنا في فهم القدرة الذهنية وأثرها على الأفراد والمؤسسة،

والقدرة الذهنية هي وصف للعقلية - لا سيما لجهة المرونة، والثقة والقدرة على الارتقاء إلى مستوى التحدي، وهي تصف ذلك الجانب من شخصياتنا الذي يقوم بتحديد الكيفية التي نتعامل بها مع التوتر، والضغط والتحديات.

ويُمكن جزء كبير من عملنا وعمل أولئك الذين يستخدمون النموذج والمقياس ذي الصلة ، MTQ48، في دراسة الفوارق بين الجنسين.

وفي بعض الأحيان يثار افتراض مفاده أن لدى الذكور قدرة ذهنية أكثر من الإناث ما يمكنهم من التعامل مع الضغوط المرتبطة ببعض الوظائف بشكل أفضل - وخاصة في المناصب العليا.

غير أن هناك أدلة على أن أنماط الصرامة الذهنية متكافئة عند النظر إلى استجابة الذكور والإناث، كما يمكن للإناث التعامل مع ضغط التوتر والتحديات تماماً كما يفعل الذكور.

ونظراً لأننا نفهم أيضاً كيف يمكننا تطوير القدرة الذهنية عندما تكون هناك حاجة إليها، فذلك يوحي بأنه لا يوجد سبب وجيه يدعونا لافتراض أن الإناث أقل قدرة على القيام بالعديد من الوظائف فقط لأنهن إناث.

علاوة على ذلك تتوزع القدرة الذهنية (والحساسية الذهنية - عكس القدرة الذهنية) عادة عبر جميع الشرائح السكانية للذكور والإناث، وذلك يعني أنه سيكون هناك ذكور لديهم حساسية للتوتر، والضغط والتحديات مثلما ستكون هناك إناث قادرات تماماً على التعامل بإيجابية مع الوضع نفسه.

البعض يرى أن لدى الذكور قدرة ذهنية أكثر من الاناث ما يمكنهم من التعامل مع الضغوط المرتبطة ببعض الوظائف بشكل أفضل


وذلك عنصر في غاية الأهمية لفهم ما الذي يمكن أن يحفز الأداء، فهناك أدلة تثبت أن الصرامة الذهنية (التفكير)، جنباً إلى جنب مع القدرة، تعد من أهم العوامل في تحقيق الأداء، والرفاهية وتبني السلوكيات الإيجابية التي تعتمد نهج «نعم يمكنني القيام بذلك».

ومن المثير للاهتمام، أن إحدى مكونات القدرة الذهنية تتمثل في الثقة المؤلفة من عنصرين اثنين، هما الثقة في القدرات والثقة في العلاقات الشخصية، وعلى الرغم من أنه عند النظر إلى الثقة ككل لا يوجد فرق كبير بين الذكور والإناث، إلا أن هناك اختلافات طفيفة عند النظر إلى العنصرين منفصلين، فالإناث أظهرن ثقة أكثر قليلاً من الذكور في العلاقات الشخصية، ولكن من المرجح أيضاً أن يكن أقل قليلاً من الذكور في ثقتهم بقدراتهن، وذلك، على الرغم من الأدلة التي سلفت الإشارة إليها تثبت أن المرأة تتمتع بنفس قدرات الرجل في النواحي الرئيسية.

وقد يودي ذلك بأن الاعتناء بالثقة عامل مهم في تحسين أداء الإناث.

وكان شريك في مؤسسة AQR في بولندا قد أجرى دراسة على كبار المديرين في مؤسسات الخدمات المالية في بولندا خلص من خلالها إلى بعض القضايا المثيرة للاهتمام حول تطوير الإناث مهنيًا.

وكشفت الدراسة التي نشرت في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو عن وجود فوارق في القدرة الذهنية بين المرأة والرجل في المناصب الإدارية العليا، واستخدم الباحثون نموذج MTQ48 لتقييم القدرة الذهنية لدى الذكور والإناث، حيث حصلت

A woman with long dark hair, wearing a white business suit, is looking down and writing on a notepad with a pen. The background is a blurred office setting with large windows.

المرأة، من مستوى الموظفين العاديين، على درجة أقل قليلاً من الرجل في القدرة الذهنية. وحصل الموظفون الذكور على 6.6 درجة على مقياس من 1 إلى 10، في حين بلغ متوسط الإناث 6 درجات.

غير أن هذا المثال انعكس عندما تعلق الأمر بالمناصب الإدارية العليا، حيث بلغ متوسط الدرجة بالنسبة للمرأة ذات المنصب الإداري الرفيع 7.1 في حين بلغت درجة الرجل في المنصب المماثل 6.6 في المتوسط.

وقد تكون النتائج واضحة لدى البعض، خاصة عندما نأخذ بعين الاعتبار العقبات الاجتماعية التي يمكن أن تمنع المرأة من تسلق السلم الوظيفي و«السقف الزجاجي» الذي غالباً ما تصطدم به، ويبدو أن المناصب العليا، وقمة الهرم بالتحديد لا تحتله إلا المرأة القوية جداً والمرنة، والتي قد تحتاج لأن تكون أكثر قدرة عقلياً للوصول إلى هناك.

وما نستنتجه من ذلك، أنه من حيث العقلية، لا يوجد مجدداً أي سبب يمنع المرأة من العمل بفعالية كالرجل في الأغلبية العظمى من الوظائف.

وكما هو موضح أعلاه، فإن ذلك يشكل تحدياً لكل من نظم التعليم والقيادة.

وكما جاء في المقال السابق حول القدرة الذهنية، فإذا كان لقدرةنا الذهنية هدف أساسي فهو أن نكون بأفضل ما يمكن أن نكون عليه. ويتعين على القادة أن يظهروا لكل شخص، كيف يمكن تحقيق ذلك.. ونحن نعني بكل شخص الإناث والذكور.

شبكات التواصل الاجتماعي وإدارة الموارد البشرية

بقلم: بيتر هولاند

ترجم هذا المقال ونشر بإذن من جامعة موناخ
علماء بأن حقوق التأليف وجميع حقوق الملكية الفكرية
محفوظة لجامعة موناخ

وقد باتت المؤسسات في الآونة الأخيرة، تدرك الآفاق التي تتمتع بها هذه المواقع علماً أنها محور تركيز لشبكات المواهب والكفاءات، وأخذت تبعاً لذلك تشجع التوجهات الرامية لفهم هذه الشبكات، واعتماد إجراءات وسياسات جديدة في إدارة الموارد البشرية للتعامل مع هذه الجوانب الجديدة للعمل.

فبعدما أصبح الوسط الإلكتروني يمثل الطريقة المفضلة للتواصل بالنسبة للعديد من الموظفين العاملين (والموظفين المحتملين)، أخذت المؤسسات تتطلع على نحو متزايد إلى تبني هذه التقنيات للتواصل مع موظفيها الحاليين والمحتملين، فمن خلال «صندوق أدوات» البحث عن المواهب وإدارتها، يمكن أن تشكل مواقع التواصل الاجتماعي أداة لتحقيق مشاركة فعالة للموظفين الحاليين والمستقبليين، والمحافظة على التواصل مع الموظفين السابقين الذين قد يعودون إلى هذه المؤسسات في المستقبل.

وتبعاً لذلك أخذت المؤسسات على عاتقها تطوير صفاتها الخاصة على موقعي الفيسبوك ولينكدان كوسيلة لتنمية وتعزيز الوعي بعلاقتها التجارية، بالتزامن مع تنامي التركيز على استقطاب المواهب والكفاءات الجديدة من خلال إدراج الوظائف المتاحة لديها على صفحاتها على الشبكة العنكبوتية.

أصبحت ظاهرة التواصل الاجتماعي من خلال مواقع مثل فيسبوك، ماي سبيس، والمواقع ذات الصلة المهنية بدرجة أكبر مثل لينكدان، من الجوانب الرئيسية للتواصل الإلكتروني داخل وخارج أماكن العمل في السنوات الأخيرة، حيث تتيح لأصحاب الكفاءات استكشاف فرص جديدة وأماكن العمل المحتملة.

أفضل وأسوأ أرباب العمل المحتملين، من خلال تعليقات وآراء الموظفين الحاليين في هذه المؤسسات.

وفي إشارة إلى قضية «السلاح ذو الحدين»، قال بحث (نانكيرفيس، كومبتون، بيرد، وكوفي (2008-2011) أنه فيما يتعلق بالبحث عن المواهب، يتعين على المؤسسات أن تكون حذرة في تقديم الوعود التي لا تستطيع أن تفي بها ببساطة، لأن ذلك يوفر مصدراً جديداً للسلخ بين الموظفين ويسرع في عملية انتقالهم إلى مؤسسات أخرى، كما بات يعد من المواضيع المشتركة في ساحات «المدونات» ومواقع الإنترنت على غرار موقع «المكتب الشفاف

ومن الأمور المرتبطة بالتطوير الإلكتروني للعلامات التجارية للموظفين مفهوم «جهة العمل المفضلة»، باعتباره وسيلة لكسب الاهتمام وتطوير صورة عامة تكون محطاً للأنظار، ففي كل عام، تكتسب جوائز «جهة العمل المفضلة» على المستويات الوطنية المزيد من الاهتمام، وباتت المؤسسات تتسابق للترشح لهذه الجوائز وعلى الأخص جوائز «جهة العمل المفضلة» و«أفضل مكان للعمل».

وعلى الرغم من أن هذه الجوائز تجذب الكثير من اهتمام وسائل الإعلام، خصوصاً عندما يتعلق الأمر بمؤسسات تبذل جهوداً غير تقليدية لتوفير بيئة عمل مفضلة، تكشف التحليلات الأكثر تعمقاً للجهات الفائزة في جميع الفئات عن عوامل ترتبط بالثقة، المرونة في ترتيبات العمل وتحديات العمل باعتبارها محركات أساسية لنجاح هذه المؤسسات في ترسيخ سمعتها كجهات مفضلة للعمل ما أهلكا للحصول على تلك الجوائز.

والمواقع للموظفين المحتملين تقييم المؤسسة، ومدى تقديمها لمعلومات أكثر تفصيلاً على أسئلة محددة تتعلق بالعمل في المقابلات قبل قبول المنصب.

المؤسسات باتت أكثر اهتماماً بمواقع التواصل الاجتماعي بغية التواصل مع موظفيها الحاليين والمحتملين

وقد باتت مصادر المعلومات الداخلية هذه تثير بالفعل قلقاً لدى المؤسسات الكبرى مثل «مايكروسوفت» و«بنك ماكواربي» لأن المعلومات والتعليقات التي يقدمها المدونون الداخليون يمكن أن يكون لها تأثير على القوى العاملة في المستقبل، لأن هذا الوعي من الموظفين المحتملين، يمكن أن يكون له تأثير خطير على صورة المؤسسات وكيفية النظر إليها في سوق الكفاءات والمواهب. ففي العالم الرقمي، بات من الصعب وعلى نحو متزايد إخفاء الأعمال والممارسات التجارية المشكوك فيها، وبمجرد تكوين منظور سلبي، ربما يكون من الصعب التخلص منه.

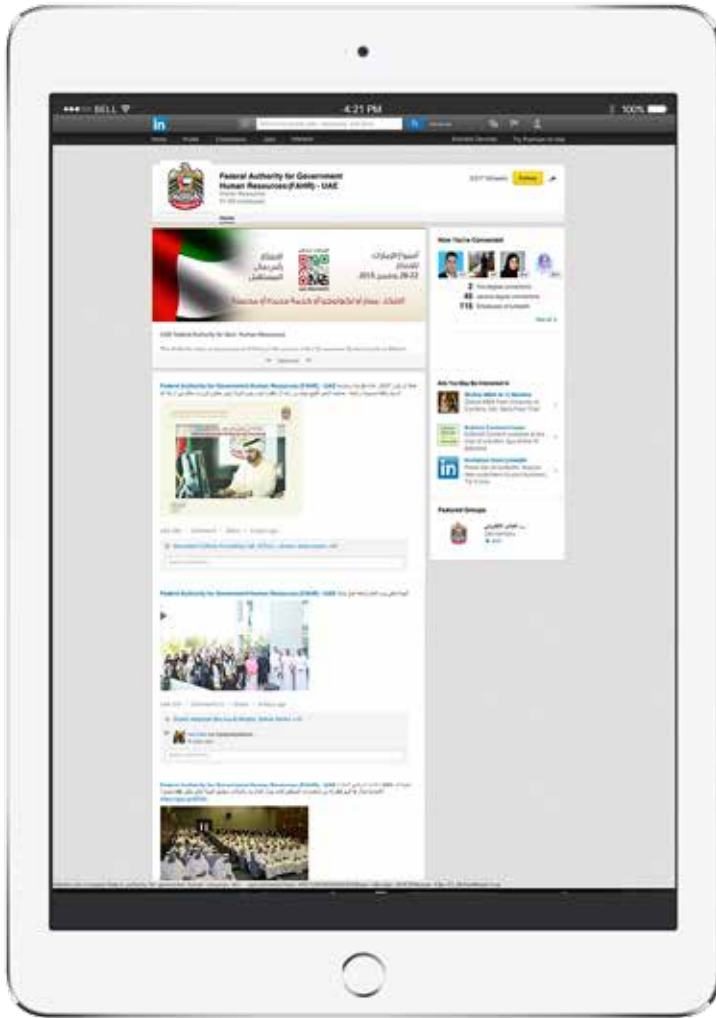
ومن أمثلة مواقع التواصل الاجتماعي التي ظهرت في السنوات الأخيرة هي تلك التي تسمح للموظفين بالتعليق على أماكن عملهم بصفة مجهولة (لا تكشف عن هوياتهم)، سواء كانت جوانب جيدة، سيئة أو غير مبالية، ففي أستراليا مثلاً هناك موقع «المكتب الشفاف»، والذي يتيح للموظفين المحتملين التعرف إلى المؤسسات المختلفة أو مقارنة المؤسسات داخل القطاع لتحديد من هم

بالإضافة إلى ذلك، تستخدم المؤسسات المنتديات الاجتماعية الشبكية للإبلاغ الموظفين المحتملين بالتطورات المقبلة المرتبطة بفرص العمل، وبدأت إداراتها تحرك بشكل متزايد أن تواجِد المؤسسات على شبكات التواصل الاجتماعي يمكن أن يساعد في تطوير شبكات معرفية تتسم بقدر عالٍ من التكامل.

ويتفق ذلك مع رؤية المهنيين في إدارات الموارد البشرية، حيث أظهرت دراسة أجريت في المملكة المتحدة وشملت 275 من مدراء الموارد البشرية، إلى أن أكثر من 80 % منهم لديهم حسابات على مواقع شبكات التواصل الاجتماعي، مع تركيزهم في عمليات التواصل الاجتماعي على تطوير شبكات المعرفة.

ومع أن هذه العملية أصبحت في غاية الأهمية في عصر التواصل الإلكتروني الجماهيري، إلا أنها، يمكن أيضاً أن تكون «سلاحاً ذو حدين»، ففي حين أن المواقع الإلكترونية للمؤسسات تم تطويرها بشكل يتيح تقدم صورة إيجابية عنها، فإنه يوجد لدى الموظفين المحتملين مجموعة متنوعة من مصادر البحث لوضع تصور عن أي مؤسسة (هولاند وآخرون، 2007 و 2015)، وهو أمر يحظى بالأهمية، خاصة وأن الأبحاث تظهر وعلى نحو متزايد، أن محاور القيم والأخلاق باتت تلعب دوراً متزايد الأهمية في قرارات الكفاءات بشأن الانضمام أو عدم الانضمام إلى أي مؤسسة.

ويسلط البحث الضوء على الاستخدام المتزايد للمدونات والمواقع من قبل الموظفين المحتملين للعثور على ما يعتبرونه «المؤسسة الحقيقية» التي يتطلعون إليها، حيث تتيح هذه المدونات



(بحكم طبيعتها)، فإنه يمكن لإدارات المؤسسات العاملة في هذه القطاعات إدارة ظروف العمل بطريقة تخلق بيئة عمل جذابة، تتيح وبسرعة استقطاب انتباه الموظفين المحتملين، خاصة عبر وسائل الإعلام الإلكترونية.

ويفسر ذلك سبب اهتمام المؤسسات بشكل متزايد بمثل هذه الجوائز، وسط توقعات بأنها سوف تتسم في الاحتفاظ بالكفاءات والمواهب واستقطاب المزيد منها في المستقبل.

وتأكيداً لهذه النقطة، فاز مركز الاتصال «سيلز فورس» في الماضي بجائزة «هيويت أند أسوسييتس» كـ«أفضل مكان للعمل» في أستراليا وتم تصنيفه بانتظام في ترتيب متقدم (على الرغم من أن مراكز الاتصال لا تملك في العادة سمعة جيدة كمكان للعمل). وفي المملكة المتحدة، تم تصنيف مركز الاتصال «سيف بريتين موني» أيضاً ضمن أفضل 10 أماكن للعمل.

وما يوضحه ذلك هو أنه حتى في القطاعات التي تكون وظائفها مملة

"من لا يتواءم.. يتجاوز الزمن"

الوطنية في مختلف المجالات، إلى جانب برامج التوطين التي تسعى على نطاق واسع لاستقطاب وتأهيل المواطنين، إلى جانب توفير فرص عمل لهم في القطاع الخاص جزءاً لا يتجزأ من هذه الجهود.

وقد أولت الحكومة في السنوات الماضية الموارد البشرية اهتماماً متنامياً، مع سعيها إلى رفع مستوى ممارسات الموارد البشرية بشكل عام، وإيمانها بضرورة اعتماد نهج يتسم بالابتكار في إدارة موظفيها واعتماد معايير متفوقة في هذا المجال، تضاهي تلك السائدة في القطاع الخاص.

وتقع الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، والتي أنشأت منذ سبع سنوات بهدف تحسين ممارسات الموارد البشرية والابتكار في القطاع الحكومي لمصلحة أكثر من 93 ألف موظف، في قلب هذه التغييرات.

وقد أجرت مجلة «People Management» حواراً مع سعادة الدكتور عبدالرحمن العور مدير عام الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، تحدث فيه حول تطور الموارد البشرية والقضايا الأخرى المتعلقة بالقوى العاملة التي تواجهها المنطقة بأكملها.

مر أكثر من 40 عاماً على قيام دولة الإمارات العربية المتحدة.. وغالباً ما تُستخدَم الصور التي تم التقاطها لأنداء متفرقة من الدولة في سبعينات القرن الماضي، والتي لا يظهر فيها سوى مساحات مترامية الأطراف من الرمال تتخللها بضعة مباني صغيرة، لإظهار التناقض الصارخ بين حال الدولة آنذاك ووضعها الحالي، والتطور الهائل الذي جعلها محط أنظار وإعجاب العالم.

ويتجسد هذا التطور بأفقها المتألق بناطحات السحاب وبنيتها الأساسية فائقة الدائنة التي تضاهي مثيلاتها في أبرز الدول المتقدمة في العالم.

غير أن هذا النمو المتسارع لم يتحقق من دون أن يترافق مع تحديات صعبة، خاصة فيما يتعلق بتطوير رأس المال البشري، في ظل سعي دولة الإمارات العربية المتحدة لتعزيز نموها الاقتصادي ليس فقط من خلال استقطاب الكفاءات والمواهب المناسبة، وإنما أيضاً من خلال تطوير الكفاءات الوطنية وترسيخ اقتصاد يقوم على المعرفة قادر على مواجهة التحديات التي تزخر بها بيئة اقتصاد كلي تتسم بسرعة التغيير.

وتعد الجهود المبذولة للارتقاء بالكفاءات



مدير عام الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في حوار
مع مجلة PEOPLE MAGAZINE

د. عبدالرحمن العور يتحدث عن تطوير الكفاءات والتوطين وتحديات التغيير



لهم ذلك التعرف إلى مهارات من كافة أنحاء العالم، وتطوير قدراتهم وكفاءاتهم بدرجة تؤهلهم للمنافسة في العديد من القطاعات.. وأعتقد أننا قدمنا نموذجاً للمنطقة فيما يتعلق بالارتقاء بالمهارات والكفاءات في ظل اقتصاد تنافسي.

ورغم ذلك، نحن نؤمن دائماً بأن هناك مجال للتطوير، خاصة وأننا نعيش في عالم شديد الديناميكية ونحتاج إلى التواءم والمواكبة بصفة دائمة لما يحدث حولنا من تغيرات. فنحن نسعى دوماً للارتقاء بأدائنا تماشياً مع أرفع المعايير العالمية في هذا المجال، ونعمل بدأب على تحقيق هدفنا بأن نكون في صدارة دول العالم.. وتحقيقاً لهذه الأهداف تعمل الحكومة بدأب على تحديد وردم أي فجوات في هذا المجال.

ثمة تحديات لا زالت تعترض عملية دمج

من العوامل يتراوح بين تطور التعليم، وبرامج التدريب والتأهيل المكثفة إلى جانب النمو الاقتصادي المتسارع الذي أتاح اكتساب خبرات ومعارف دولية الطابع، خاصة وأن دولة الإمارات تعد واحدة من أكثر الدول انفتاحاً على ثقافات وحضارات العالم.. فهي تعد دولة عالمية بمعنى الكلمة، يعيش على أرضها إناس من عشرات الجنسيات ويتحدثون عدداً من اللغات يفوق ما هو موجود في منظمة الأمم المتحدة نفسها. كما أن الشعب الإماراتي يتميز بالود وحسن الاستقبال وهو معتاد على العمل في ظل بيئة عالمية الطابع، ما يعد واحدة من أهم نقاط القوة لديه.

وقد استطاع مواطنو الإمارات اكتساب الكثير من المهارات نتيجة انصهار جميع هذه الثقافات في بوتقة واحدة، واتاح

ما هي المجالات التي ترون أن القوى العاملة الوطنية الإماراتية تستطيع أن تضيف فيها نقاط قوة إلى الاقتصاد الإماراتي؟ وما هي المجالات التي تحتاج إلى مزيد من التطوير؟

حرصت دولة الإمارات العربية المتحدة على إعطاء الأولوية للاستثمار في رأسمالها البشري باعتباره أهم ثروتها، وهو ما يتجسد في مجالات عديدة من أبرزها الاستثمار المكثف في منظومتها التعليمية، إنطلاقاً من إيمانها بأن مواطنيها يمثلون أساس نموها وازدهارها المستقبلي، وسيظلون تبعاً لذلك في بؤرة خطتها واستراتيجياتها التنموية.

وقد اكتسبت الكفاءات الوطنية المزيد من المعارف والقدرات والمهارات بفضل مزيج



«تطوير الموارد البشرية سيظل في صميم خططنا واستراتيجياتنا التنموية»

قصص النجاح في هذا المجال. وهناك أمر آخر، يتمثل في أن الحكومة الإماراتية لا تميز على أساس النوع الاجتماعي، إذ تحتل دولة الإمارات مكانة رائدة عالمياً في هذا الشأن، فالمرأة الإماراتية اليوم تعمل في كافة القطاعات، فلدينا طيارات، طبيبات ومصرفيات ومهنيات في جميع التخصصات، يتقاضين نفس مستويات الرواتب التي يتقاضاها نظرائهن من الرجال. وفي واقع الأمر، لدينا تحيز إيجابي تجاه السيدات في مجالات إجازات الوضع والرضاعة والتعليم الأساسي.

كيف ترى حجم وطبيعة القطاع العام في المستقبل، وكيف يمكن للهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية المساعدة في التعامل مع هذا المستقبل وتحدياته؟

بدأت دولة الإمارات العربية المتحدة العمل في مبادراتها للحكومة الإلكترونية منذ

التعليم مجازة ما يحدث في القطاعات الاقتصادية. ولدينا تحد آخر يتمثل في التوزيع الجغرافي للقوى العاملة، إذ قد تقتضي الحاجة في بعض الأوقات قيام الكفاءات الوطنية بالعمل في إمارة أخرى للمشاركة في الدورة الاقتصادية.

وأعتقد أن هناك اتجاهاً لتشجيع المزيد من المواطنين على الاندماج في القطاع الخاص من خلال بث روح المبادرة والريادة في الأعمال التجارية ودعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة. وقد بدأت الحكومة تنفيذ برامج لدعم هذا الاتجاه منذ عقد أو أكثر، وهي استراتيجية سوف تواصل تطورها. وبالمثل، فهناك محفزات لمساعدة المواطنين على الاندماج في قطاعات اقتصادية مختارة.

ويمثل القطاع المصرفي إحدى أبرز

المزيد من مواطني دولة الإمارات في القطاع الخاص. فما هي الأسباب الرئيسية وراء هذه التحديات، وما هي التدابير التي تتخذها الحكومة للتغلب عليها؟

تتمتع دولة الإمارات باقتصاد متسارع النمو إلى حد مذهل، يفوق على الأرجح معدلات النمو في العديد من دول العالم، وقد أتاح هذا النمو خلق مئات الآلاف من الوظائف في كل عام بالمعنى الحرفي للكلمة.

وعلى الرغم من التطور الكبير الذي حققته البلاد في مجال تأهيل الكفاءات الوطنية، إلا أن هناك دوماً مجال لتحسين عملية تطوير الكفاءات ذلك أن قطاعات معينة تنمو بسرعة بالغة ويتعين علينا مجاراتها، بينما يتعين على منظومة



كيف تقومون بتحفيز نهج أكثر ابتكاراً في هذا المجال؟

طبقت حكومة الإمارات نهجاً ذكياً لضمان نجاح كياناتها المتنوعة، يتمثل في مطالبة هذه الكيانات بتقديم خطط وتحديد مؤشرات رئيسية للأداء، إلى جانب تطبيق وسائل أخرى لضمان جودة نجاحها، ويعد اعتماد المؤشرات أمراً بالغ الأهمية، لأنها تتيح قياس مستوى الأداء بشكل لا يترك مجالاً للتأخر أو التخلف، فإما أن تنجح بالتواؤم مع التغيرات وإلا ستصبح خارج نطاق الزمن.

ويسهل ذلك بالتأكيد أمراً مفعماً بالتحدي، ليس فقط لأن ذلك يتعلق بسمات طبيعية بشرية، لا تتوافر لدى الجميع، وإنما لدى البعض فقط، وإنما أيضاً لأنه لا يمكن تحقيق أي هدف ما لم يشارك به الجميع. وقد تمثل الهدف في هذه الحالة في قيادة التغيير في الأداء الحكومي، وكان

وقد اقتضى الأمر أن يترافق ذلك التغيير في طريقة تقديم الخدمات الحكومية مع تغيير في طريقة التفكير والطريقة التي يعمل بها العاملون في المؤسسات الحكومية. وقد تطلب تحقيق هدف إتاحة الخدمات الحكومية عبر الهاتف المتحرك، من أي مكان وفي أي وقت، وبأقل تدخل يدوي، مواءمة مهارات العاملين في الحكومة مع هذه التقنيات. وقد أدى ذلك إلى تعزيز كفاءة العمليات، كما أدى بالتأكيد إلى زيادة الانتاجية. وقد شهد موظفو الحكومة تغييرات هائلة في الطريقة التي يتفاعلون بها مع طلبات الجمهور والخدمات التي يقدمونها له.

تميل الدوائر الحكومية على مستوى العالم إلى اعتماد نهج تطبيق الممارسات من أعلى إلى أسفل. هل ترون أن الكيانات الحكومية الإماراتية كانت تعتمد نفس النهج في الماضي،

15 عاماً مضت [حيث بدأت في استخدام شبكة الانترنت لإنجاز الخدمات والإجراءات الحكومية التي كانت تتم في السابق بشكل يدوي].

ومؤخراً، أعلنت الدولة مبادراتها بشأن الحكومة الذكية، وهي خطوة تتجاوز بكثير مفاهيم الحكومة الإلكترونية، إذ تم تحديد مهلة عامين لتحويل كافة الخدمات التي تقدمها الحكومة إلى خدمات ذكية متاحة على مدار الساعة، وكافة أيام السنة، كما هو الحال في أي مؤسسة خاصة.

ويتم تصنيف المؤسسات الحكومية الآن وفقاً لمنظومة تقييم مكونة من خمسة نجوم كما الفنادق تماماً، وذلك بهدف قياس الأداء وتحسين معدلات الرضا لدى العملاء، وهو ما يرتبط بصورة مباشرة بأداء الموظفين والموارد البشرية.

«قدمنا نموذجاً للمنطقة فيما يتعلق بالارتقاء بالمهارات والكفاءات في ظل اقتصاد تنافسي»

يتعين على الجميع التفاعل مع هذا التغيير والمشاركة فيه بفعالية.

وقد تفاعل الكثيرون مع هذا التوجه بصورة إيجابية، رغم أنه كان هناك بعض الجوانب، لم يكن فيها التفاعل بالمستوى المناسب، غير أنه لا يوجد مجال للتأخر عن المشاركة والتفاعل بالشكل المأمول، لأنه بات يتبين لكل شخص ما إذا كان متخلفاً عن الركب أم لا، فقد طورت الحكومة ضوابط ووسائل وأدوات متنوعة لقياس الجودة لضمان حدوث التحول في الأداء الحكومي على مستويات متنوعة.

وفيما يتعلق بالموارد البشرية، نحن نعمل بالتعاون الوثيق مع مكتب رئاسة الوزراء لتطوير مؤشرات أداء رئيسية استراتيجية وتشغيلية شاملة استناداً إلى الأداء المالي وأداء الأعمال، بالإضافة إلى التحول إلى استخدام التقنيات الذكية.

وقد ربطنا كافة هذه المؤشرات ببعضها البعض. وما نفعله في الهيئة الاتحادية للموارد البشرية التحول في إدارات الموارد البشرية وذلك من خلال هذه المؤشرات الرئيسية للأداء، وتماشياً مع تركيز الحكومة على نهج الابتكار تم إطلاق مبادرة تتيح لموظفي الحكومة الحصول على شهادة دبلوم في الابتكار، كما تم تطوير توجيهات عامة وخطط تستهدف تحفيز روح الابتكار في مختلف المؤسسات، وترافق ذلك مع تزويد جهات حكومية متنوعة بالتدريب اللازم، وفي شهر نوفمبر من كل عام، يتم تنظيم أسبوع إماراتي للابتكار تساهم من خلاله المؤسسات الحكومية بالمبادرات التي قامت بتطويرها، وكذلك مؤسسات القطاع الخاص.

كيف ترى دور الموارد البشرية في التغيرات التي تشهدها دولة الإمارات العربية المتحدة، وما هو الدور الذي

تلعبه الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في هذا الشأن؟

تلعب الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية دوراً يتجاوز الدور التقليدي لمؤسسات الخدمة المدنية، فنحن نقوم بدور فعال في الارتقاء بمهنة الموارد البشرية وتعزيز الدور الذي تلعبه في تعزيز نمو وتطور المؤسسات في مختلف القطاعات، وهو ما يتجسد في المبادرات التي أطلقتها الهيئة للجمع بين المهنيين في مجال الموارد البشرية في الحكومات المحلية، والحكومة الاتحادية والقطاع الخاص لتبادل أفضل الممارسات.

ومن أبرز هذه المبادرات، مبادرة أطلقنا عليها اسم نادي الموارد البشرية، التي تجمع بين قطاعات ومهن متنوعة للتواصل الشبكي، وتبادل قصص النجاح، ونقل المعارف والخبرات وخلق البيئة المناسبة لنمو وتطور قطاع الموارد البشرية في دولة الإمارات العربية المتحدة.

كما نتواصل مع هيئات ومنظمات دولية عديدة كي ننقل هذا النوع من المعرفة إلى دولة الإمارات، ومنها المعهد العالي للموارد البشرية والتنمية (CIPD)، وجمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM)، والمعهد الأسترالي للموارد البشرية (AHRI)، ومعهد التدريب المركزي الكوري لموظفي القطاع العام (COTI)، وجامعة موناخ الأسترالية، وغيرها من الجهات العالمية المتخصصة في الموارد البشرية.

ونعمل أيضاً على نقل هذه المعرفة إلى المنتديات الإقليمية ومؤتمر دولي سنوي نستضيف فيه متحدثين من تلك الجهات، وعلاوة على ذلك، نقوم بنشر الكثير من الأوراق البحثية العلمية، وقد نجحت هذه الأوراق في تحفيز الأفراد من مختلف أنحاء المنطقة على تبادل أفضل الممارسات.

HR ECHO

Specialized Biannual Magazine

Published by the Federal Authority for
Government Human Resources

November 2015

Issue (3)



PRODUCTIVE
STRATEGY..
INNOVATIVE
TALENTS



Published by the Federal Authority for
Government Human Resources

All topics have been prepared in cooperation with
International Organizations Specialized in Human Resources



General Supervisor

Dr. Abdul Rahman Al Awar

EDITING GROUP

Aisha Al Suwaidi
Mahmood Al Marzooqi
Ajit Vasant Ranade
Ibrahim Fikri
Samia Aldahhan
Moaza Al Serkal
Ahmed Al Arabyat
Mohammed Abu Bakr
Mohammed Al Nemer
Fadeel Al Fahoum

CONTACT US

Federal Authority for
Government Human Resources
United Arab Emirates
P.O.Box 2350 - Abu Dhabi
T. +971 2 4036000
P.O.Box 5002 - Dubai
T. +971 4 231 9000

WEBSITE

www.fahr.gov.ae

Email

hrecho@fahr.gov.ae

Twitter

@FAHR_UAE

Instagram

@FAHR_UAE

Youtube

FAHR2011

Published material does not reflect
necessarily the opinion of the Authority

Classification of the topics is subject to
technical considerations

All topics have been prepared in cooperation
with International Organizations Specialized
in Human Resources

All intellectual property rights reserved to
the publisher and the origin source and not
allowed to re-publish without a permission
and prior written approval from the publisher
and the origin source of the articles.

6

**TYING WORKFORCE
PLANNING TO BUSINESS
STRATEGY STILL
A CHALLENGE FOR MOST**

12

**COMPETENCY
ASSESSMENT**

18

**IMPLEMENTING
HR EXCELLENCE**

26

**EMPLOYEE
RESILIENCE**

32

**ARE WOMEN
DISADVANTAGED IN
EMPLOYMENT AND IN
CAREER OPPORTUNITIES?**

38

**SOCIAL NETWORKING AND
TALENT MANAGEMENT IN
AN ELECTRONIC WORLD**

42

**YOU HAVE TO ADAPT
OR BECOME OBSOLETE**

HR and Innovation

Innovation is easy and not complicated as some believe, it goes beyond coming up with a new discovery or invention, to a creation and development for a service for benefiting humanity.

United Arab Emirates, as usual, was the first to embrace innovation and to invest in it. It adopts innovation as an approach and daily practice, as one of the competitive elements of global leadership, all the way to 2021 vision; to be one of the best countries in the world.

His Highness Sheikh Khalifa bin Zayed Al Nahyan, "May God protect him," has declared 2015 as a year of innovation, and his brother, His Highness Sheikh Mohammed bin Rashid Al Maktoum, UAE Vice President and Prime Minister and Ruler of Dubai, "May God protect him," devoted an annual national week for innovation in United Arab Emirates (from the 22nd to the 28th of November). This interest stems from our leadership's belief in the importance of innovation for governments, companies, and entities, in order to survive and achieve competitiveness in the age of rapid development and intense competition; where no place can be left except for creative and innovation minds.

Innovation in institutions should not be limited to specific individuals, departments or certain sectors. Everyone has to innovate something, and there is distinct international experiences from which we can benefit. Therefore, "HR Echo" magazine highlights a number of these innovations in each edition.

Because innovation is not an intellectual luxury, but an urgent necessity, the Federal Authority for Government Human Resources (FAHR) adopts an innovative way in implementing its projects, and this is reflected in many of its policies, legislations, initiatives, and smart applications; in order to

establish a productivity-based governmental work environment that ensures clients' well-being and happiness.

One of the examples of FAHR innovative services (BAYANATI, HR information management system in the federal government, which includes: self-service module through FAHR smart application, and the electronic support service desk, and the e-recruitment system, the automation of HR policies and legislation, and the establishment of smart goals bank of the federal government functions, and the launch of occupational health and safety guide in the federal Government, as well as the establishment of skills bank for government employees, and the electronic forum in partnership with the "LinkedIn" network in a unique experience in the government sector worldwide).

One of the main innovative projects is Ma'aref; distinguished training partners initiative of the Federal Government. It aims to build partnerships with UAE best training providers, and the development of government employees' capabilities of high financial efficiency. Also, there is HR Echo; FAHR magazine specialized in human resources, with a strategic partnership with key specialized international HR institutions, without any financial burdens. We can also mention "Maqassart" e-Cards, shared by Federal Government employees through FAHR smart application.

All above innovative initiatives encourage human capital to be more innovative and creative to compliment government efforts towards more competitive and sustainable future.

Federal Authority for Government Human Resources
(FAHR)



Henry G. "Hank" Jackson
President & CEO, SHRM

UAE land of opportunity and competencies way to success

There is an expression about changing circumstances that "the only constant is change".

I cannot imagine anyone who has faced more change in the past 40-plus years than the citizens of the UAE. The UAE is a model of creativity, innovation and adaptability, not just for the Middle East but for the entire world. It represents a new 21st century land of opportunity in the region, as well as tremendous human capital potential. This makes your work as human resources professionals more important than ever before.

Human resource management, as a profession, is relatively young. It was just over 60 years ago that management guru Peter Drucker published *The Practice of Management* and first used the term "human resources." Since that time, HR has also seen substantial change, evolving from a primarily technical to the strategic organization function it is today.

Yet one of our profession's most persistent challenges has been fully articulating what is required to succeed in and deliver great HR. We

knew it when we saw it. We could point to exemplary HR professionals who were organization-savvy, well-respected and leading their organization's strategy.

They had meaningful relationships with people at every rung of the corporate ladder. They were seen as trusted advisors to the C-suite and the board. They had acquired the leadership mantle reflective of the role human resources plays in the success of organizations. We lifted these individuals up as examples of great HR and where HR needed to go.

But simply knowing where HR needs to go is not sufficient. To get there expeditiously, we need a roadmap that details how to get there and that defines HR success for professionals at every stage of their careers. This is embodied in the SHRM Competency Model. These competencies are the result of research involving more than 32,000 HR professionals and organization executives around the world. They are relevant at every career stage, across all industries, and around the world. They are the behaviors organization requires from effective HR professionals. They are also the competencies demonstrated by the most successful members of the HR profession and they drive organization success.

In this issue of *HR Echos*, you will find information that will help you respond to the new, higher expectations of HR and advance your career to the level organization demands. You will find key research on the competencies needed to become the HR organization leader you aspire to be.

The Federal Authority of Human Resources and SHRM have no doubt that people are the most critical lever of success in today's fast-paced organization environment. We believe that HR must continue to evolve, to lead and drive impact in our organizations. Most important, we believe in you.

Tying Workforce Planning to Business Strategy Still a Challenge for Most

By: Roy Maurer

This article is printed with permission from The
Society for Human Resource Management SHRM |
Copyright and all intellectual property are reserved for
The Society for Human Resource Management SHRM



The critical function of aligning talent management to business goals—that is, strategic workforce planning—is recognized as an essential priority by the majority of employers, but is difficult to implement effectively, according to recently released research.

In 2014, Workday and the Human Capital Institute (HCI) surveyed nearly 400 professionals involved with strategic workforce planning at their organizations and found that 69 percent consider the function an “essential” or “high” priority at their organization, but less than half (44 percent) are actively engaged with it.

“Although most companies recognize the importance of workforce planning to their overall business success, many still struggle with successfully implementing it to create a more agile, resilient workforce that is adequately prepared to address future business challenges,” said Jenna Filipkowski, director of research at HCI and author of the survey report.

The need for a comprehensive approach to strategic workforce planning is driven by a number of issues facing organizations today, according to Filipkowski, including increased competition for top talent, growing disengagement

among employees, rising demand for flexible work arrangements, the need to mitigate risk and changing business models. "The top reasons for investing in strategic workforce planning include the ability to address the workforce skill and capability gaps and changing workforce demographics, and to facilitate growth plans for new markets," she said.

Forty-five percent of respondents reported that their organization is unprepared to meet the talent needs of the future, and another 35 percent said that they are not confident in their strategic workforce planning process. Forty percent said that business leaders do not adequately promote the importance of strategic workforce planning change initiatives. About one-quarter (26 percent) stated that their organization does not take effective action with the talent information they have.

According to HCI, three of the most essential components of effective workforce planning include:

- Collaboration among HR staff, managers and executives.
- Access to and better understanding of the company's data and analytics.
- The use of advanced technology solutions to integrate disparate planning sources.



- Segment roles to determine how each position contributes value and which roles are a priority or on the periphery.



The Strategic Workforce Planning Process

One of the most important things to note about strategic workforce planning is that there is no standard model that can be used across all companies, Filipkowski said.

"The particular status, goals and culture of the organization will determine their specific journey. At the same time, workforce planning must be integrated with other planning processes, including strategic business planning and budgeting, due to the constantly changing workplace and workforce," she said.

So what is the right implementation approach? HCI recommends that companies include the following steps:

- Articulate workforce planning processes that support and sync talent and business outcomes.

- Conduct a scan of the workplace environment to identify and monitor trends that affect the workforce and the organization.
- Inventory and evaluate the current workforce.
- Construct a detailed plan of how the organization and the workplace environment should look in the coming years.

Consider both advances in technology and operational norms.

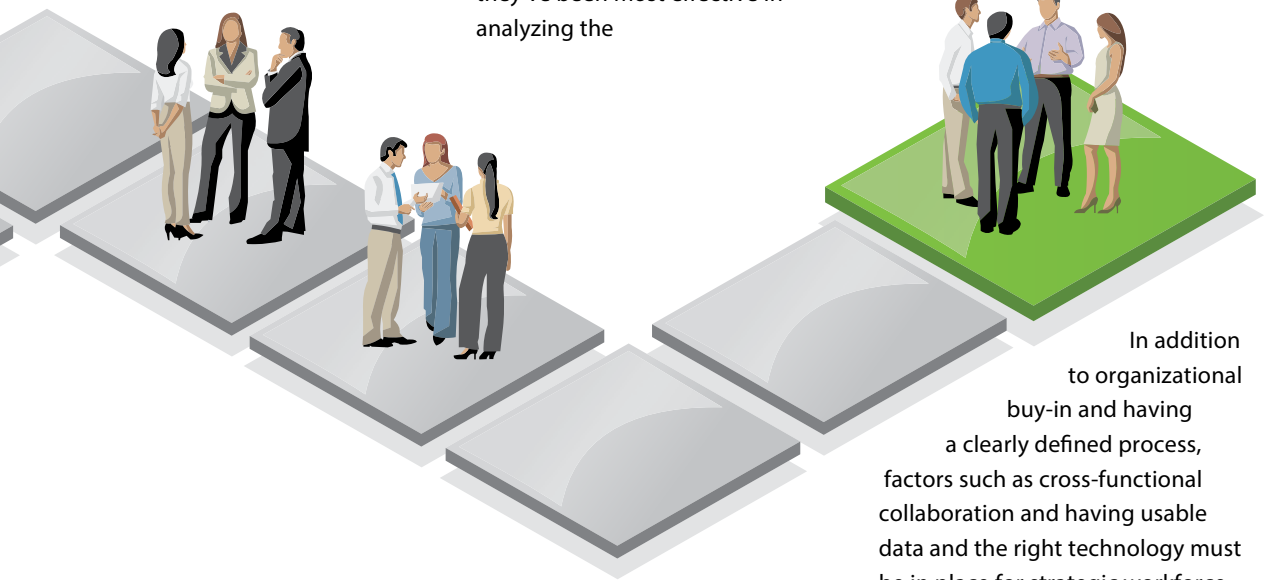
- Identify gaps between the current state of the workforce and the desired future state of your organization.
- Create an action plan to address, design or restructure pieces—or all—of the organization's structure

and talent initiatives.

- Monitor and report quantitative and qualitative benchmarks and milestones to stakeholders and management.

When asked about these steps, survey respondents reported they've been most effective in analyzing the

Only 43 percent of companies surveyed responded that their strategic workforce planning process is scalable across the organization, and just 37 percent said that their process is used throughout the organization.



current organizational state (67 percent), segmenting roles (60 percent), and performing a scan of the environment to monitor trends (56 percent). "Most struggle to tie together the current state with future scenarios and plan for resulting outcomes," Filipkowski said.

The majority of respondents (55 percent) reported revising their strategic workforce plans on a yearly basis, followed by 13 percent who responded that they "never" revise their plans, and 12 percent each who said biannually and quarterly.

In addition to organizational buy-in and having a clearly defined process, factors such as cross-functional collaboration and having usable data and the right technology must be in place for strategic workforce planning to be successful. Nearly three-quarters (73 percent) of respondents rated their technology as "far from the ideal" or "very far from the ideal." Fifty-eight percent and 53 percent, respectively, said their analytic insights and interfunctional collaboration were far or very far from the ideal.

Full collaboration between people, data and technology is key to effective workforce planning, Filipkowski said. "There should be a cross-functional team with the full support of senior leaders. Data should be readily available and integrated with people skillsets to analyze and communicate



insights, and technology should tie everything together to help replicate and repeat the process.”

Responsibility Must Be Shared
Survey responses showed that the workforce planning process is mainly owned by HR (56 percent), followed by a workforce planning standalone function (30 percent), the executive team (28 percent) and talent acquisition (17 percent).

“Today’s successful business leaders understand that workforce planning no longer falls strictly within the purview of HR—it must be integrated with the strategic business planning processes happening across the entire organization,” Filipkowski said.

Only 46 percent of respondents agreed that all relevant organizational functions adequately contribute to their planning process. Further, 52 percent said

that their organization is not adequately staffed to conduct strategic workforce planning and only 44 percent said their company provides training to the individuals responsible for the process.

Ability to Analyze Data Critical

The data used for workforce planning comes from a variety of sources, with the majority (92 percent) coming from the HR department, and specifically from a human resource information system (84 percent), the recruiting function (80 percent), and the talent management function (79 percent). One of the biggest barriers to using data and analytics effectively for strategic workforce planning is the lack of analytic capabilities, according to the survey results.

Only 45 percent of the surveyed companies agreed that their

workforce planning team is effective at analyzing data. The top challenges cited in this area include utilizing predictive talent analytics (71 percent), being able to access data that spans the entire talent life cycle (66 percent), tying talent data to business outcomes (66 percent) and integrating data from other business functions (61 percent).

“With the sheer volume of data systems in use across workforce planning, integrating human capital management systems is invaluable, especially for executives and leaders who need to have a real-time view of their workforce in order to make timely decisions,” Filipkowski said.

This is why the market for corporate talent management software continues to surge forward, she added. According to Bersin by Deloitte, this market grew by 17 percent in 2013¹⁴—and is now over \$5 billion in size.

Tech Concerns

According to survey respondents, 90 percent use spreadsheets for conducting workforce planning. Of these companies, 83 percent use templates that were developed internally, 31 percent use a technology solution that was developed internally, 20 percent use a technology solution that was developed by a vendor, and 10 percent use templates that were developed by a vendor.

Nearly 8 in 10 (79 percent) companies who do not use a technology solution from a vendor say that their technology is very far or far from ideal, compared to 49 percent of those who do use a vendor-supplied technology solution.

Technology tools not being integrated with other business functions was cited by 71 percent of respondents as the top tech barrier to strategic workforce planning, followed by a lack of resources (61 percent), and technology solutions not reflecting the entire talent life cycle (62 percent) or effectively handling the necessary data and analytics (58 percent).

“Most respondents indicate that the tools and technologies they use for strategic workforce planning are not effectively working together,” Filipkowski said. “According to our survey, it is not uncommon for companies to have one tool for goal-setting and performance management, another system for applicant tracking, and separate spreadsheets for succession planning and talent management and development.”

Conclusion

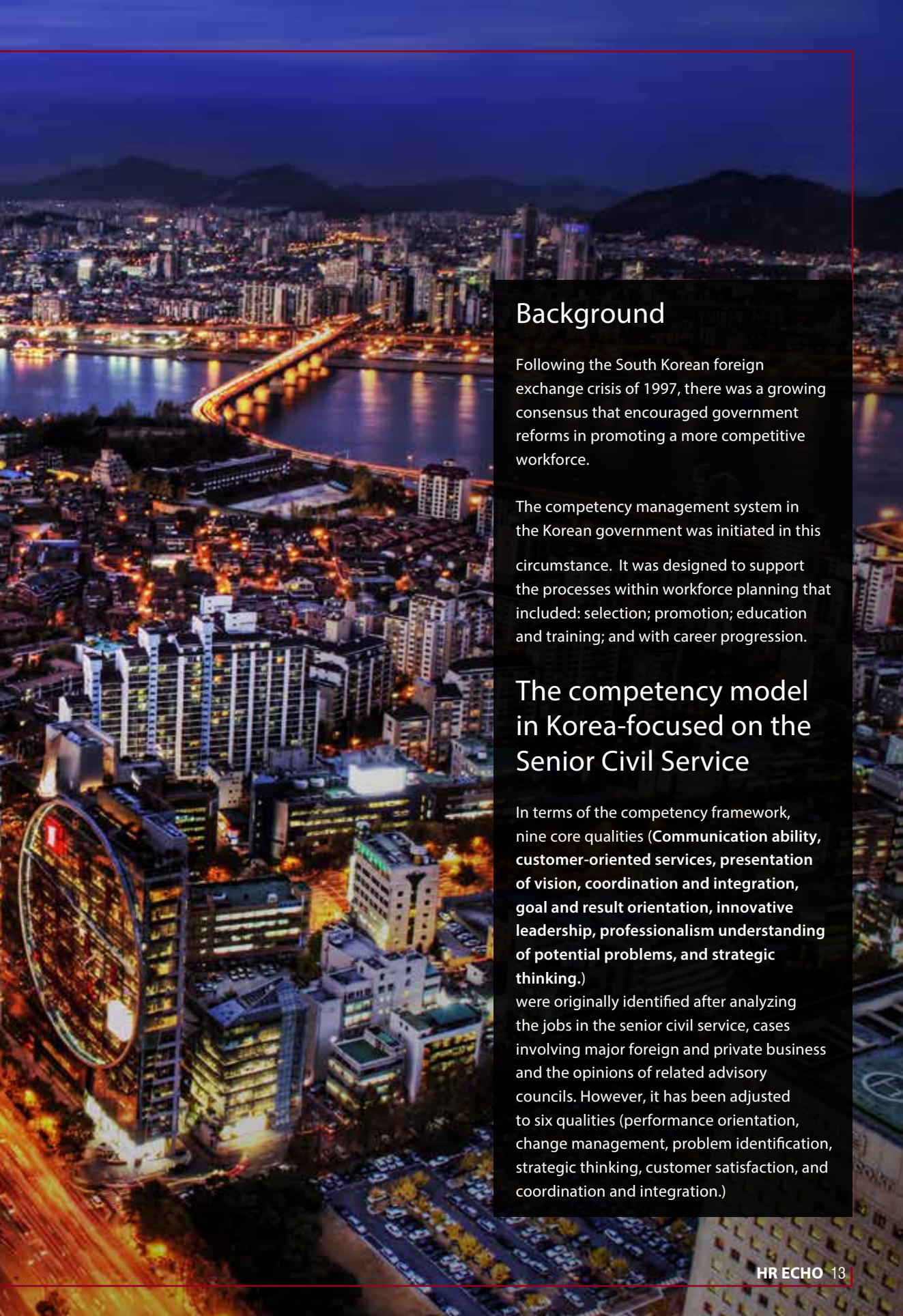
So while there is no standard model for strategic workforce planning there is, nonetheless, a common set of needs by many organizations that require a more coordinated and collaborative effort, particularly in the areas of planning, accountability, analytics and technology.

An aerial night photograph of a city, likely Seoul, featuring a prominent, curved skyscraper with many lit windows. The city lights and a river are visible in the background.

Competency Assessment

By: Lee Kanghee

This article is printed with permission from COTI
| Copyright and all intellectual property are reserved for COTI



Background

Following the South Korean foreign exchange crisis of 1997, there was a growing consensus that encouraged government reforms in promoting a more competitive workforce.

The competency management system in the Korean government was initiated in this circumstance. It was designed to support the processes within workforce planning that included: selection; promotion; education and training; and with career progression.

The competency model in Korea-focused on the Senior Civil Service

In terms of the competency framework, nine core qualities (**Communication ability, customer-oriented services, presentation of vision, coordination and integration, goal and result orientation, innovative leadership, professionalism understanding of potential problems, and strategic thinking.**)

were originally identified after analyzing the jobs in the senior civil service, cases involving major foreign and private business and the opinions of related advisory councils. However, it has been adjusted to six qualities (performance orientation, change management, problem identification, strategic thinking, customer satisfaction, and coordination and integration.)

Table (1): The Senior Civil Service Competency Model

Competency Group	Competency	Competency Definition
Thinking	Problem recognizing and understanding	Recognizing problems timely through information analysis, and identifying the cores of problems through studying various related issues
	Strategic thinking	Creating long-term vision and goals, and making action plans with clarifying priorities in order to achieve vision and goals
Working	Performance orientation	Considering various methods to maximize job performance, and pursuing effectiveness and efficiency in the process of goal achievement
	Change management	Understanding the trends and flow of environmental change, and talking measures for making an organization and individuals respond appropriately and adapt to changing circumstances
Relating	Customer satisfaction	Recognizing work partners as customers, understanding customers' needs, and making every endeavor to meet the demands of customers
	Coordination and integration	Understanding the interests and conflicts among stakeholders, making decisions based on a balanced perspective, and suggesting rational solutions

(Kim, S. & Jung, H, 2010).

Assessment Center (AC) in Korea

1. The Concept of Assessment Center

Assessment Center has gained wide recognition as a systematic and rigorous means of identifying a behavior for the purposes of recruitment, selection, promotion and development within the workplace.

Assessment Center has a number of key features. It is essentially multiple assessment processes, in which a group of candidates/ participants take part in a variety of exercises, overseen by a team of professional assessors/observers, who evaluate each participant against a number of pre-determined,

job-related behaviors. A decision, as regarding a suitable candidate for assessment, is then made by an assessment of the shared data.

• Assessment Methods

Therefore, the various assessment methods such as Individual Interview, Presentation, Group Discussion, Role-Play (1:1 and 1:2), and In-Basket exercises have been used to appraise each candidate's competency in the process of SCS assessment process, since 2006. The Table-2 below shows the types of simulation that are adopted here. Table-2 Types of Simulation

The term assessor is used alongside the term observer in this paper. Assessor is more commonly used within Assessment Centers and observer is more commonly used within Development Center. Similarly, the term candidates is used alongside participant – candidate is more commonly used within Assessment centers and participant is more commonly used within Development Centers

Table(2) Types of Simulation

Role-Play(R/P)	<ul style="list-style-type: none"> > One-on-one (1:1) or one-on-two (1:2) sessions > A task to achieve a given goal through verbal interaction with subordinates, interested parties, and clients
Presentation (P/T)	<ul style="list-style-type: none"> > The participants' verbal reporting to observers > A means of communicating the presenters' ideas to supervisors, the general public, interested parties, etc., to prove their suitability as a successful candidate
Group Discussion (G/D)	<ul style="list-style-type: none"> > Discussions by several participants (assigned role group discussion or non-assigned role group discussion) > A task to reach agreement among candidates with opposing views on a certain issue through joint discussions
In-basket (I/B)	<ul style="list-style-type: none"> > Individually problem solving achieved by using various tools (memo, email, document) > The participants are required to address/solve various problems within a defined amount of time and each individual's competency is measured through review of their problem-solving processes and outcomes and Q&A session regarding their performance

Source : COTI, 2006

The AC is operated at the National Competency Assessment Center managed by the Korean government. Seven assessors are able to evaluate six candidates per day. The individual performance of any given participant is observed by only five of the seven assessors. The other assessors attend the integration meeting and contribute to the evaluation process. However, from 2010, nine assessors evaluate six candidates per day.

3. Rating Scale

The AC employs a 15- rating scale, and legislation would be required to change the scale. Candidates who receive an average rating of 2.5 or higher pass the assessment.

4. Integration Meeting

This AC operates as a group decision-making process. All assessors, including the five assessors who observed the candidates behavior and the two assessors who didn't officially observe the candidate, contribute to the evaluation. Thus, when assessing each candidate, all seven assessors evaluate the candidate in the integration meeting even though only the assigned assessors actually observed the exercises. This system was changed that nine assessors have contributed to the evaluation since 2010.

5. Cut-Off Rate

Only 1520- percent of candidates are eliminated. It seems as if the emphasis is on eliminating candidates who appear to lack the competencies of a senior level public official rather than selecting the most qualified and outstanding candidates.

Benefits of Competency Management

- Changing to a personnel management system that has an inherent future-oriented perspective.
- Improving the competitiveness of the government as a whole by selecting highly competent personnel, regardless of seniority and backgrounds.
- Establishing a fairer and competency-centered personnel management through a well-organized method.
- Encouraging the civil servants' concerns on competencies and voluntary efforts for developing their own competencies.
- Measuring and predicting the competencies required in the future in a more valid, measured and objective way
- Making competency development possible through active participation in training and education
- Creating a culture of continuous self-development



Implementing HR Excellence

By: Reinhard Messenböck, Markus Klevenz,
Anja Marzuillo, and Mike Galicija

This article is printed with permission from BCG
| Copyright and all intellectual property are
reserved for BCG



As the pace of business accelerates and competition intensifies, companies in virtually all industries are confronting greater uncertainty and complexity. In the face of such challenges, human resources has the potential to be a crucial asset by ensuring that companies have the human capital they need to compete and the ability to react fast to changing environments.

Yet such HR departments are typically the exception, not the rule. In fact, the HR model at many companies—particularly established ones that have been in business for a long time—is increasingly outdated and insufficient to help them navigate the current environment.

In this model, HR still functions in its traditional role as a service provider that focuses on transactions, rather than as a true partner to the business units. Most business problems are people problems—particularly in service industries—

and this outdated HR model can prevent companies from making the changes needed to compete more effectively.

Conversely, if HR can adopt a more innovative and strategic role, it can have a positive multiplier effect. By optimizing company structures, developing and flexibly deploying company resources, and thus ensuring that the company has the right human capital in place, HR can help it meet its business objectives and improve both financial and operational performance.

To get there, HR functions will need to adopt more efficient, forward-looking ways of working and take on a far more active role to support the business. Many organizations understand this objective, but they are less clear about how to achieve it. This article will propose specific measures that HR organizations can take and illustrate how one company successfully applied them.

Four Levers

On the basis of our experience in client engagements, we believe that adopting a more active role for HR requires addressing four levers-personnel quantity, personnel costs, personnel quality, and transformation and management-with company-specific activities supporting each lever. (See the exhibit "HR Excellence Depends on Four Levers.") The first three are interrelated, while the fourth provides a foundation to ensure that companies can successfully implement changes.

These four levers make up a balanced approach to HR management that can lead to considerable advantages, especially in a volatile business environment characterized by constant change and pressure to generate efficiencies.

(For an example of such an approach in action, see the sidebar, "NORD/LB Revamps Its HR Model.")

human resources
are crucial asset that
companies need to
compete and the
ability to react fast to
changing



NORD/LB Revamps Its HR Model

While all industries must deal with a dynamic business environment, banking currently faces a unique combination of circumstances that have made operations far more difficult over the past few years. Uncertain macroeconomic conditions, changing regulations, and nimble new digital competitors have challenged incumbent banks, and many have relied on HR as a means of responding.

In 2013, NORD/LB, one of the largest commercial banks in Germany, realized it needed to reduce head count by about 15 percent to address these challenges. But management knew that a staff reduction alone wouldn't be enough. Rather, it wanted to emerge from the process with HR as a strong strategic asset, leaving the bank better prepared to meet

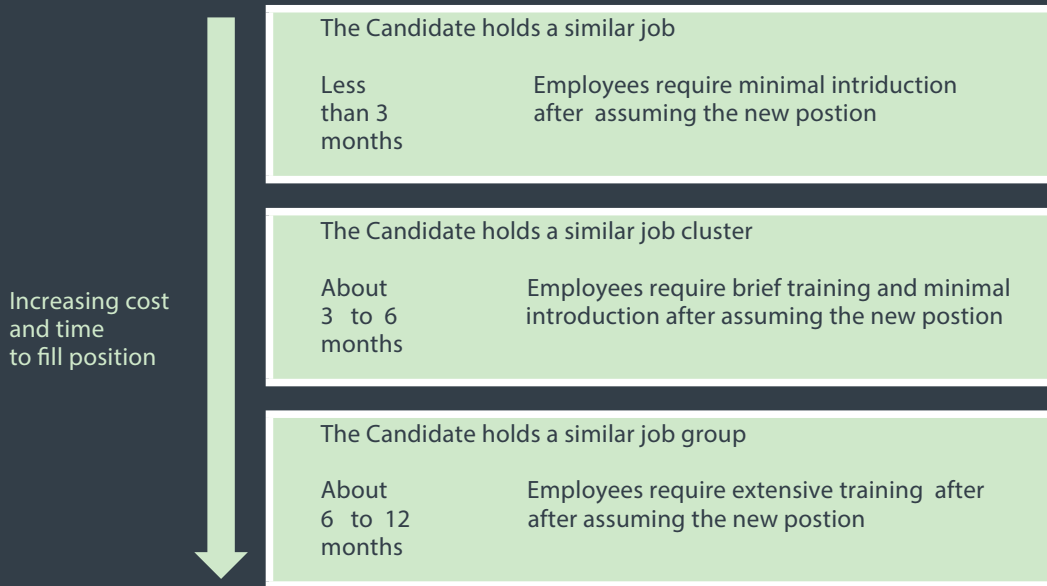
future challenges. Before that point, the company's HR function did not have a clear idea of the workforce's skills and competencies. Nor was it aware of workforce supply and demand across the organization: one department might have sought to fill a vacant position externally, without knowing about a qualified candidate in an adjacent department.

In response, NORD/LB set up a centralized database with standard nomenclature regarding job titles, descriptions, and skill levels. The bank also analyzed the qualifications for all positions, along with the cost and effort required to fill vacant positions, and it categorized employees using a three-part hierarchy—job, cluster,

and group—corresponding to the similarities between positions. The bank also established guidelines for filling vacant positions, using a similar hierarchy. When a position needs to be filled, the bank first considers internal candidates who can be deployed most quickly and with the lowest cost (generally from existing positions that are highly similar to the open job).

If no candidates are available, a multistep process gradually widens the scope of the search to employees in similar job clusters and then job groups. If the company still cannot find a match, it looks for an external candidate. This process simplifies hiring decisions and allows the company to fill positions in a way that minimizes disruption, training time, and costs

NORD/LB Set Up a Hierarchy to Identify Internal Candidates for Vacant Positions



Source: BCG case experience

for the successful candidate. It has correspondingly larger benefits during company efforts such as restructuring.

As a result, NORD/LB not only managed to achieve its target head-count reduction in an efficient and sustainable way; it also gained a much stronger understanding of the supply and demand for talent across the organization.

The bank established a clear system with rules for filling vacant positions and for using HR measures most efficiently—in a way that benefits both the organization and the employee—and it now has accurate data to help it improve its HR performance over time.

Personnel Quantity

In addressing the first lever—personnel quantity—HR must ensure that the company has the right number of employees in the right roles and under the right employment conditions (such as full-time, part-time, or flex-time). This is not a static situation. Best-in-class HR departments can project forward and assess how the organization's business strategy will translate to specific workforce needs. These HR functions also understand external factors that might shape the supply of talent, such as changes in the education landscape, demographic shifts, and other trends. Finally, leading HR functions have planning processes

to address potential imbalances between supply and demand, including finding the right balance between developing internal talent and hiring from external sources.

Personnel Costs

The second lever, personnel costs, considers the financial implications of the workforce. Top-performing HR functions are able to give a highly detailed accounting of the company's current employment costs (in both wages and total compensation).

They can also assess the implications of various scenarios, map those scenarios to budget targets, and accurately forecast

future personnel costs regardless of market shifts. Critically, the cost lever also requires a consistent compensation strategy—including how benefits fit into the overall value offering to potential employees—which in turn means understanding the current market for labor and management, and the degree to which the company can use compensation to recruit and retain talent.

Personnel Quality

In addition to the quantity of employees, HR must assess and develop the workforce's skills and competencies. This third lever entails defining the tasks and required certifications for all current job categories, assessing how well the company is meeting those objectives, and determining how employees will need to develop over time to meet future business goals.

If HR departments can accurately predict and plan for future needs their companies will keep ahead of the curve

Top-performing HR functions have strong talent-management

and training-and-development programs, with priorities for how to allocate resources and generate the largest payoff in terms of new skills, capabilities, and certifications. Last, they understand how recruiting and diversity initiatives fit into the larger HR strategy.

if HR adopt a more innovative and strategic role, it can have a positive multiplier effect

(BCG research has established that talent management is one of the most urgent priorities for HR functions across industries worldwide. See *Creating People Advantage 2014–2015: How to Set Up Great HR Functions; Connect, Prioritize, Impact*, BCG report, December 2014.)

Across all three levers—personnel quantity, costs, and quality—scenario planning is crucial.

As the business environment becomes more volatile, the ability to react fast to changes and plan human-capital needs several years ahead, across a wide range of potential situations, will become a key differentiator for companies. HR departments that can accurately

predict and plan for future needs will keep their companies ahead of the curve, while those that cannot will be repeatedly surprised by events—and consistently behind in reacting to them.

Transformation and Management

The fourth lever is managing the process of change—both within the HR organization and, more broadly, across the entire company.

This lever is essential if HR is to take on a more innovative and strategic role and thus successfully support company-wide transformations, reorganizations, and efficiency programs.

Companies need to establish processes and rules by which HR can centrally plan the workforce using objective criteria. Furthermore, these criteria have to be linked to the company's overall business strategy and financial objectives, and they must be clearly communicated and accepted by all managers. This requires a significant change at many companies, especially in the HR function itself. People will have to change the way they work, with new roles and responsibilities, different objectives, and different metrics to gauge performance.

Data Is Critical

A critical success factor that supports all four levers is data. Transparent data is the foundation for fact-based, quantitative HR work. Company leaders cannot make the right human-capital decisions if they don't have an accurate understanding of their personnel situation, and they can manage only the things they measure. Accordingly, companies need to establish a reliable source of high-quality personnel data on the basis of standardized processes, clear responsibilities, and unambiguous terminology. The data must be far richer and more detailed than that currently tracked by many companies.

In addition, companies must frequently aggregate and report this data to the people who need its insights in order to make smarter decisions. The reports should be oriented toward the business requirements of the recipients—rather than the traditional metrics of HR—so that the information can yield real value; this is seldom the case at many companies today.

As part of this effort, companies should establish a standard set of regular HR reports for different purposes (such as development, performance, and steering) and provide them to specific groups (for example, board members, business unit leaders, or employee representatives).

These reports keep the different groups informed about overall company developments, support

discussions among them, reveal required HR action in specific units, and provide a basis for HR decisions. With the right data foundation in place, companies can begin establishing the processes needed to make personnel management more efficient. For example, all HR measures that influence the personnel budget should be linked and aggregated—through data—so that HR leaders have a clear and current view of their financial situation. Routine personnel events (such as hires, departures, and internal transfers), along with larger initiatives (such as job cuts, department expansions, or changes in the organization structure), should all be simultaneously entered into HR controlling and financial controlling databases.

Top-performing HR functions have strong talent-management and training-and-development programs

By establishing such a systematic approach, in which all HR measures are aligned and in sync, companies can efficiently deploy the right workforce, especially in the case of company-wide changes such as a restructuring or reorganization. As a result, HR and business leaders have an accurate and real-time indication of the company's personnel situation—across quantity, cost, and quality dimensions.





In the current operating environment, companies in all industries must become leaner and more agile, with a greater focus on human capital than on hard assets. The efficient, flexible deployment of HR resources is a central element of a company's ability to compete, invest, and remain viable and successful.

HR can be a critical differentiator in helping management teams achieve their objectives, but only if HR departments can change the way they work and adopt a more active role. Getting there requires focusing on the four levers we have identified—the quantity, costs, and quality of personnel, along with transformation and management—and supporting them with accurate data. The HR departments that succeed in this effort will not only improve their personnel management performance but also strengthen the company's overall performance, giving it a critical edge over competitors regardless of what the future holds.



Employee Resilience:

AN EMERGING CHALLENGE FOR HRM

By: Anne Bardoel & Helen De Cieri

This article is printed with permission from Monash University | Copyright and all intellectual property are reserved for Monash University



Introduction

We work in difficult times – whether it is the threat of pandemics including Ebola or SARS, large scale natural disasters such as tsunamis or earthquakes, terrorism, corporate scandals, or the global financial crisis – a constantly changing and inter-connected environment has become the norm in workplaces.

Given these turbulent times, the concept of employee resilience has sparked much interest in many organisations. The word resilience comes from the Latin word – *resili* – which means to spring back and most definitions emphasise the ability to recover quickly from disruptions or shock events. Resilience-enhancing HR practices have the potential to contribute to employee wellbeing, their ability to cope with change, and their capacity to thrive at work.

HRM is often not viewed as a value-adding component in organisations because the contribution of the HR function is not measured in tangible terms (Guest 2011). That situation is changing, in part because of stresses placed on

many organisations by the global financial crisis (GFC).

A complementary or additional framing of a bundle of HR practices is located in the notion of employee resilience, a concept that has received increasing attention as organisations respond to the uncertainties associated with the GFC. We provide a discussion of two approaches to understanding resilience and also offer practical guidance for HR practitioners.

Recent research conducted in the U.S.A. has shown that resilient individuals can better cope with a continually changing work environment (Shin, Taylor & Seo, 2012). Human resource professionals can have an important role in developing the psychological capital and the resilience of their employees. Resilience can be developed through a variety of HR practices. To date, much of the focus of HR practitioners has been on training interventions. While we agree that training is critical in building employee resilience, we suggest there is much potential for developing a broad set of HR practices to enhance employee resilience.



Studies of resilience

Two approaches underpin research on resilience as applied to individuals in the workplace: (1) positive psychology and, (2) conservation of resources theory.

A key feature of the first theoretical approach, positive psychology in workplaces, is a focus on “psychological capital” (Luthans, 2002). Psychological capital refers to a person’s level of confidence to take on challenging tasks, optimism about succeeding now and in the future, persevering toward goals, and, if problems are encountered, bouncing back and being resilient to achieve their goals (Luthans et al. 2007).

Resilience can be identified in individuals who, after exposure to significant threat, risk or harm, are able to adapt positively and do not lose normal functioning (Bonanno 2004).

Further, resilience enables the individual to use setbacks as opportunities to grow and thrive. Relatedly, Luthans et al. (2007) suggest that resilience might also help people to cope with both adverse and positive events, such as a promotion or new work responsibilities.

The second theoretical approach, taken by researchers including Shin et al. (2012), applies conservation

There is increasing interest among employers to develop resilient employees

of resources theory (or COR) to managing organizational change, and proposes that resilience is an individual resource that can be improved. In this sense, resilience can be viewed as a resource and HR practices can develop and maintain employee resilience.

Given COR theory maintains that resource losses have a more acute impact than resource gains, protecting against resource losses, or minimizing these losses, offers a potentially powerful intervention strategy (Hobfoll and Lilly 1993).

COR theory further explains why resource gains such as an inclusive and positive organizational culture (Denison et al. 2006), support from supervisors and co-workers (Rhoades and Eisenberger 2002) and work-family enrichment (Grzywac 2000) have positive empirical relationships with employee mental health and subjective wellbeing.

HRM Practices to Enhance Employee Resilience

There is increasing interest among academics and employers to develop resilient employees. We suggest that it is feasible and worthwhile to identify a set of

HRM practices that are resilience-enhancing. Based on a review of the theories and previous research related to HRM and resilience, Bardoel and colleagues (2014) offer the following advice for HR managers seeking to enhance employee resilience: Of course, these would need to be considered with regard to understanding of the workplace and social context:

Developing social support at work - promote collaborative relationships among employees and managers including process-focused interventions involving collaborative enquiry or appreciative inquiry and work teams.

Supporting employees' work-life balance – provide support to employees to manage their work and non-work domains by providing both instrumental and psychological resources through offering work-life programs.

Access to employee assistance programs - provide counselling or consulting services that provide employees with strategies or training to facilitate the prevention or remediation of personal problems they may experience either personally or within the workplace. Human resource development – develop HRD practices that enhance resilience



Resilience-enhancing HR practices contributes to employees wellbeing, their ability to cope with change, and their capacity to



and psychological capital such as training workshops in mindfulness or resilience development techniques.

Flexible work arrangements, reward and benefits systems - to avoid negative consequences of economic downturns, some firms have implemented approaches to organisational change and re-structuring using HRM practices that are resilience-enhancing, for example, changes to shifts or working hours for the whole workforce may avoid the termination of some workforce members.

Occupational health and safety systems - HRM practices directly focused on OHS have proven to promote resilience. Examples include safety training, health and well-being programs, safety culture promotion, and employment conditions enhancing workers' health and safety.

Risk and crisis management systems - implement policies and

practices related to areas such as risks associated with natural disasters, emergency and disaster preparedness, workplace violence, industrial theft and sabotage, investment in technologies to improve security, and 'hardening' facilities to enhance in-house security.

Implications for practice

Increasingly the HR function is under pressure to demonstrate delivery of value to organisations. For many HR practitioners, a major objective of the HR function is to link the employee job performance and organisational performance. HRM professionals must increase their efforts to strategically align HRM practices within organizations.

Further, developing HRM practices to support employee resilience could help practitioners to provide demonstrated value to the organization.



By: Doug St. Micharczyk, CEO AQR

This article is printed with permission from AQR |
Copyright and all intellectual property are
reserved for AQR



Are women disadvantaged in employment and in career opportunities?

This is a global issue - not just a local issue relevant to the Gulf or the UAE. If we go back just over 100 years it was a widely held view the world over that males were better able to carry out many roles than were females.

However, this is changing and the pace of change is accelerating. Some of the change has been driven by necessity. During both world wars as men were required to join the armed forces, this created gaps at all levels in organisations and in society which could only be filled by females. This duly occurred and females generally handled their new challenges every bit as well as males did.

Another driver is the economic case. Most developed societies, seeking to grow wealth, need the active participation of everyone

on their societies. It makes no sense to complain about a lack of skills or human resources when approximately half of the population is under-utilised and is perfectly capable of developing and applying those skills.

The field of equality in the workplace is very complex. This particular article will focus on one basic question only. Is there a reason – in terms of abilities or attitude why females cannot carry out “male” work? And the short answer is there isn’t.

Cognitive Abilities

In the workplace there are three sets of cognitive abilities which are generally held to be important for performance

- verbal skills – to understand and process written or oral information
- numerical skills – to understand and process numerical information and data
- spatial skills – a unique type of intelligence which enables individuals to understand and process information in the form of shapes, diagrams, images etc. Often important in engineering and the sciences.

There is now a wealth of research across the world about the corresponding capabilities of males and females in this regard.

In 2014, the American Psychology

Association (APA) published a summary of research which showed that Psychologists have gathered solid evidence that when it comes to how — and how well — we think, males and females differ in very few but significant ways. (<http://www.apa.org/action/resources/research-in-action/share.aspx>).

Looking at more than 3 million participants in education, researchers found no large overall differences between males and females in math performance. Girls were slightly better at computation.

Males showed a slight edge in problem solving, which might be explained because they took more science classes that emphasized those skills. But both understood math concepts equally well and any gender differences actually narrowed over the years.

Is there a reason – in terms of abilities or attitude why females cannot carry out “male” work?
And the short answer is there

Is there a reason – in terms of abilities or attitude why females cannot carry out “male” work? And the short answer is there

In the UK, in recent years we now see that females generally do better in exams than males and, in 2015, for the first time there are more females attending university than males.

Spatial skills have long been thought to be an area where males are superior. But the perception is not matched by the facts. For example,

In 2011, the US National Academy of Sciences published research examining this. (<http://www.pnas.org/content/10814786/36/>). They noted that “Women remain significantly underrepresented in the science, engineering, and technology workforce”.

Their findings suggested that, where the context was equal – education and social attitudes – there were no gender differences when looking at tasks which required spatial abilities. However

it was possible to see differences where the education experience for males and females was different – and where the social norm was that women weren’t expected to develop those skills.

Ultimately the suggestion is that males and females have equal, or perhaps higher, cognitive abilities in terms of these three key cognitive abilities. And that this was much more the case where they had equal or equivalent educational opportunity.

This has implications for education prior to employment and for training and development when females do participate in the workforce. This means that this is also a challenge for leadership.

If the purpose of leadership in organisations is to enable everyone to optimise their potential, then this should embrace all employees – male and female.

Attitude-Mindset

The core of our work lies in understanding mental toughness and its implications for individuals and organisation. Mental toughness describes mindset – particularly in terms of resilience, confidence and the ability to rise to challenge. It describes that aspect of our personality which determines how we deal with stress, pressure and challenge.

This is described more fully in HR Echo – Issue 2, April 2015. A significant part of our work and of those who use the model and the associated measure, MTQ48, lies in examining gender differences.

It is sometimes supposed that males are more mentally tough than females and can deal better with the pressures associated with some roles – especially senior roles.

The evidence is clear. The patterns of mental toughness are equivalent when it comes to looking at male and female responses. Females can deal with stress, pressure and challenge as well as males.

Given that we also understand how we can develop mental toughness, when this is needed, this suggests that there is no reason to suppose that females are less able to carry out many roles simply because they are female.

Moreover mental toughness (and mental sensitivity – the opposite of mental toughness) is normally distributed across both male and female populations. This means that there will be males who are sensitive to stress, pressure and challenge and there will be females who are particularly tough.

This is an important element in understanding what enables performance. There is evidence to show that, along with ability, mental toughness (mindset) is one of the most important factors in performance, well-being and adopting positive, “can do” behaviours.

Interestingly, one of the components of mental toughness is Confidence which has two elements – Confidence in Abilities and Interpersonal Confidence.

Although, when looking at confidence as a whole there is no significant difference between males and females, there were slight differences when looking at the two elements. Females appeared to be slightly more Interpersonally Confident than males – but were also likely to be slightly less Confident in their Abilities than males. This, despite the foregoing evidence that females were as able, or more able, as males in key aspects.

This may suggest that attending to confidence in abilities is an important factor in optimising

the performance of female staff whereas targeted interventions in interpersonal confidence might be especially useful to some males

AQR's partner in Poland carried out a study on senior managers in Financial Services organisations in Poland which indicated some interesting issues for the career development of females.

Published in the Harvard Business Review the study revealed differences in mental toughness of women and men in top managerial positions. "Promoting an employee? Remember about the differences in male and female mental toughness", Katarzyna Kloskowska-Kustosz, Katarzyna Lorenc, Harvard Business Review, October 2007

They used MTQ48 to assess the mental toughness of males and females. At the regular employee level, females appeared to achieve slightly lower mental toughness score than males. The mean sten score for male employees came to 6.6 (on a 1 – 10 sten scale) whereas the mean score for female employees was 6.0.

However, this pattern was reversed when it comes to senior managerial

positions. There, the mean sten score for senior female managers was 7.1. Males in equivalent positions scored 6.6 on average. The implication may be obvious to some – especially when we consider social stereotyping which can prevent women from climbing up the organisational ladder and the "glass ceiling" they so often come up against. It seems that, to get to senior positions, the top of the hierarchy is occupied by very strong and resilient women and they may need to be more mentally tough to get there.

The over-riding conclusion is that in terms of mindset that, again, there is no reason why females cannot operate as effectively, or more effectively, as males in the vast majority of roles.

And, as above, this is a challenge for education and for leadership,


As stated in the previous article about mental toughness, if our Mental Toughness has a core purpose it is about being the best that we can be. For leaders it is about showing everyone, staff and students, how they can achieve this. And everyone means female as well as males.

Social Networking and Talent Management in an Electronic World

A hand in a white shirt sleeve is shown interacting with a futuristic, glowing blue digital interface. The interface features various icons, including a speech bubble, a magnifying glass, and a mail icon. The background is dark with some blurred light effects.

By: Peter Holland

This article is printed with permission from Monash University | Copyright and all intellectual property are reserved for Monash University



The phenomenon of social networking through sites such as Facebook, My Space and the more professional sites such as LinkedIn have become major aspects of e-communication inside and outside the workplace in recent years for talent to explore and examine a potential place to work.

More recently, organisations have seen the potential in these sites as a focus for talent management networking. As such, workplaces are encountering new issues which require understanding as well as human resource management policies and procedures to deal with these new aspects of work.

As the electronic medium is increasingly the preferred method of communication for many employees and potential employees, organisations are increasingly looking at embracing this technology to engage with current employees and potential employees. In the 'tool box' of talent seeking and talent management, social networking sites can be an instrument to engage current and future employees and retain contact with former employees who may return to the organisation. Organisations have developed their own Facebook and LinkedIn pages as a way of developing and/or enhancing brand awareness, with an increasing focus on attracting new talent through listing jobs on their webpage. In addition, organisations are using social networking forums to inform prospective employees

of upcoming events linked to job opportunities. Management are increasingly aware that social networking in and across organisations can help develop highly integrated knowledge networks. From a human resource management practitioner's perspective, a study in the UK of 275 HR managers found over 80 per cent of them belong to social networking sites with the focus of the social networking being the development of knowledge networks.

In an era of mass e-communication, this process is important however, it can also be somewhat of a 'double-edged sword'. Whilst corporate websites will obviously profile the organisation in a positive light, prospective employees have a variety of sources to research and profile the company (Holland et al, 2007; Holland et al, 2015). Research is increasingly showing that the themes of values and ethics play an increasingly important role for prospective talent in their decision to join or not join an organisation.

What this research highlights is the increasing use of blogs and websites by potential employees to find the 'real' organisation.

This allows potential employees to make a judgement on the company and provided them with more detailed information to ask specific job-related questions in interviews before accepting the position. The impact of these sources is already causing concern in major organisations such as Microsoft and Macquarie Bank with information and commentaries provided by internal bloggers potentially having an effect on the future workforce. This awareness of prospective employees can have a serious impact on the image of the organisations and how it is perceived in the talent marketplace.

flexibility in work arrangements and challenging work as key drivers for the success of these organisation

It is increasingly difficult in the digital world to hide questionable business and work practices, and once a negative perspective is created, it can be difficult to shake.

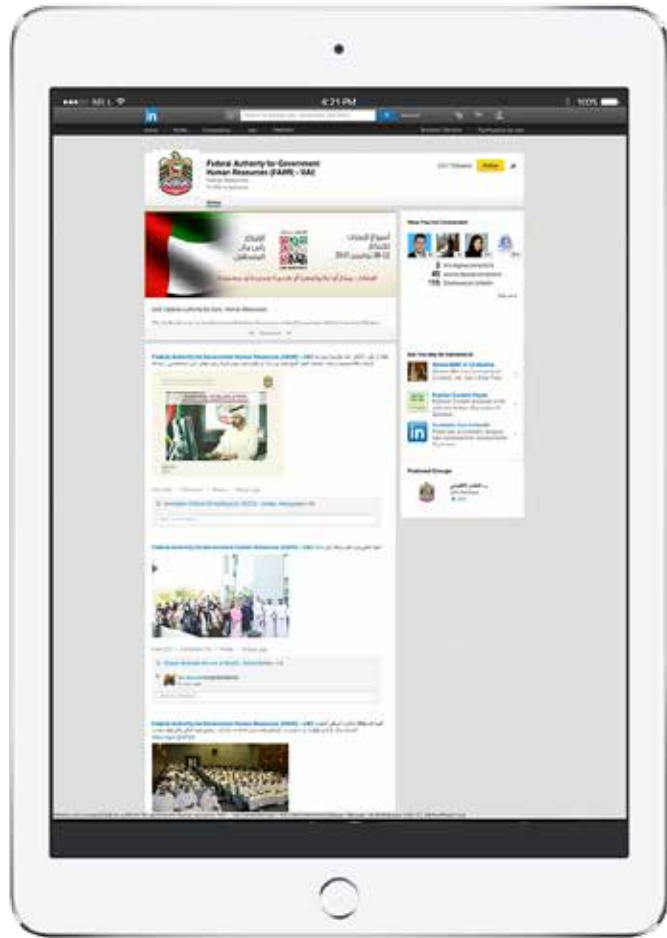
Examples of social media websites that have emerged in recent years are those that allow employees

to comment on their workplace anonymously, be it good, bad or indifferent aspects of the workplace.

In Australia, an example of this is the Naked Office website, where prospective employees can log in and look at individual organisations or compare organisations within a sector to determine who the best and worst potential employers are. Referring to the issue of the 'double-edged sword', Nankervis, Compton, Baird, and Coffe (2011:208) comment that in the search for talent, organisations must be wary of making promises that they simply cannot keep as it provides a new source of discontent and turnover, which again are common themes in the 'blogosphere' and web-sites such as Naked Office.

Associated with the electronic development of branding to employees is the concept of 'Employer of Choice', as a way to gain attention and develop a high public profile. Each year, these national awards gain increased attention, in particular 'Employer of Choice,' or 'Best Place to Work' nominations.

Whilst these awards attract a lot of media attention, particular the



Organisations have developed their own social media pages as a way of developing and enhancing brand awareness, with an increasing focus on attracting new talent through listing jobs on their webpage

quirky organisations with slides, lolly jars and games rooms, a more in-depth analysis of the winners across all categories reveals issues associated with trust, flexibility in work arrangements and challenging work as key drivers for the success of these organisations.

To emphasis this point, call centre (which don't have good reputation for their work culture) Salesforce, has in the past won the Hewitt and Associates award - best place to work - in Australia and been regularly placed highly.

In the UK, the call centre - Save

Britain Money – has also ranked in the top 10 places to work. What this illustrates is that even in sectors where the jobs are by their nature potentially monotonous, if management addresses these work conditions in a way that creates an attractive work environment, it can quickly gain the attention of potential employees - particularly in the electronic media.

This increasingly underpins the amplified focus organisations give to these awards, as the expectation is they will lead to the attraction and retention of talented employees.



“You have to **adapt or become obsolete”**



It is 40 years since the birth of the UAE, and photos taken in the 1970s – which show a sandscape peppered with a few small buildings – are often used to provide a telling contrast with the enviable skylines and world-class infrastructure of the modern day.

But such rapid growth has not been without its challenges, particularly around human capital.

The UAE wants to fuel business and economic growth not only by attracting the right sort of talent, but developing a knowledge economy that acknowledges the challenges of a rapidly changing macroeconomic environment.

The Emiratisation programmes – which, broadly, seek to integrate Emiratis more widely into the private sector workforce – are integral. But the government needs to become as innovative and as modern in its people practices as elements of the private sector, and in recent years has been emphasising the importance of HR and seeking to raise the level of HR practice across the board.

The seven-year-old Federal Authority for Government Human Resources (FAHR), tasked with enhancing HR practices and government sector innovation for the benefit of 90,000-plus employees, is at the heart of this change.

People Management caught up with its director general, His Excellency Dr Abdul Rahman A. AL Awar, to gather his insights on HR change, and the wider workforce issues the entire region is grappling with.

In what areas do you feel the local Emirati workforce has particular strengths to offer the UAE economy – in terms of cultural traits and skillsets – and which are the areas in need of further development?

The UAE has developed its human capital by investing significantly in its education system.

We believe that our Emiratis are a very important success factor of the UAE, and they will continue to be the focus of our development plans and strategies.

Dr Abdul Rahman A. Al Awar
on Emiratisation, going mobile and
the challenges of change



“We do not differentiate in terms of gender...in fact, there is a positive bias”

The UAE is one of the most open and cosmopolitan countries in the world, with more nationalities and languages spoken than the UN. Emiratis are very welcoming and accustomed to working in this kind of environment, which is one of their strengths.

The skillsets Emiratis have developed are a result of the melting pot of all those cultures, as we've been exposed to many skills from across the world. Emiratis have learned and evolved through this merging of cultures, enabling them to compete in many market sectors – and I believe we have presented a successful model to the

region in relation to our skills and competitive economy.

There is always room for improvement. We live in a very dynamic world and need to constantly adapt to change. We always benchmark ourselves globally and set targets to be ranked among the top countries. The UAE government works to identify and bridge any gaps.

There still remains a challenge in integrating more UAE nationals into the private sector. What are the primary reasons for this, and what measures is the government taking to change it?

The UAE has been an incredibly fast-growing economy – much faster than you'll see in many other countries – and it has been able to create literally hundreds of thousands of jobs every year.

There is always going to be room to enhance the integration of the UAE nationals in the sense that certain sectors are growing very fast and you have to catch up with them, while the education system has to keep up with what's happening in the economic sectors. Another challenge is the geographical distribution of the workforce, meaning they might sometimes need to relocate to another Emirate



in order to participate in the economic cycle.

I believe there is now a trend towards more integration into the private sector through entrepreneurship and small-to-medium-sized businesses. A decade or more ago, the government introduced programmes to support this, and it's a strategy that will continue evolving. Likewise, there are incentives to help Emiratis integrate into certain economic sectors. Banking is a particular success story.

There's one more thing. The government doesn't differentiate in

terms of gender. The UAE is a global leader in this respect. We have female UAE nationals integrated across all sectors. We have pilots, doctors, bankers – all on the same pay scale as men. In fact, there is a positive bias towards women in areas such as maternity allowances and tertiary education.

How do you feel the size and nature of the public sector will look in the future, and how will FAHR help it to get there?

The UAE started initiating its e-government initiatives 15 years ago [online functionalities replacing what were previously

manual processes]. More recently, it announced its smart government initiative, which is beyond e-government – a two-year plan to transform all services into smart services 24/7, 365 days a year, like any other service company. Government entities are now ranked against a five-star system, and the targets to improve customer satisfaction rates are directly linked to both employee performance and HR.

This had to be accompanied by changing mindsets in the way people work within the government. The mandate is that services be available on mobile,



anywhere, anytime, with minimal manual interference – and the skills of the individuals within the government should adapt to this technology. This has increased the efficiency of operations and definitely increased productivity. Government employees went through significant changes in the way they react to requests and the services they provide.

There were many challenges in revisiting and reengineering many operations. While the vision itself was top-led, every level of government employee was involved in brainstorming cross-functionally. And we measured their success. For example, in HR we can

check KPIs across all government departments through a dashboard system.

Government departments across the world have a tendency towards very top-down practices. Do you feel UAE entities have been guilty of this in the past, and how do you encourage a more innovative approach?

The UAE government has had a very smart way of ensuring the success of its various entities. They were asked to present plans and KPIs were set. Beyond that, there were independent means to ensure the quality of their success. The

indicators are very important because they leave no room for people to be left behind. You have to adapt or become obsolete.

It is very challenging, definitely, because of human nature traits – not in everyone, but in some people. No objective is in motion unless forces are acted on. The force in this case has been to drive the change to transform the government, and everyone had to react to that change.

Many people reacted positively, although no doubt there will always be pockets where people react differently. But there is no room for this, because everyone quickly

The diversity of the Middle East poses challenges for its recruitment market

becomes clear on whether they're lagging behind. The government has developed various quality checks, means and tools to ensure the transformation has happened at the various levels.

In HR, we worked with the PMO (Prime Minister's Office) in developing comprehensive strategic and operational KPIs based on financial and business performance, as well as smart technology transformation, and we have linked these all together. What we do at FAHR is to lead the HR transformation through these KPIs.

Innovation is a big government focus. An initiative has been launched for government employees to get a diploma in innovation. Innovation guidelines and plans have been developed, and training provided to the various entities. In November, there's an innovation week where entities will contribute on initiatives they have developed.

How do you see the role of HR in the UAE changing, and what part

does FAHR play in this?

FAHR plays a role beyond a traditional civil service bureau. We act as a facilitator to the profession. We have kicked off initiatives to bring together local government, federal government and private sector specialists to share best practice.

Notably, we have an initiative called the HR Club, which brings together various sectors and professions, to network, share success stories, transfer knowledge, and create the environment to grow the HR sector in the UAE.

We've been in touch with many international organisations to bring this kind of knowledge to the UAE. These include the CIPD and other global HR bodies.

We transfer this knowledge to regional forums and an annual international conference, where we bring these speakers together. We publish practical HR papers and have been successful in attracting people from across the region to share in these best practices.



Published by the Federal Authority for
Government Human Resources

All topics have been prepared in cooperation
with International Organizations Specialized
in Human Resources

CONTACT US

Federal Authority for
Government Human Resources
United Arab Emirates
P.O.Box 2350 - Abu Dhabi
T. +971 2 4036000
P.O.Box 5002 - Dubai
T. +971 4 231 9000

WEBSITE

www.fahr.gov.ae

Email

hrecho@fahr.gov.ae

Twitter

[@FAHR_UAE](https://twitter.com/FAHR_UAE)

Instagram

[@FAHR_UAE](https://www.instagram.com/FAHR_UAE)

Youtube

[FAHR2011](https://www.youtube.com/FAHR2011)

