

الجيل القادم للموارد البشرية

Nick Kemsley

Henley Business School Centre for HR Excellence

The Henley Centre for HR Excellence



Research

Next Generation HR – moving forwards into a new economic climate

Nick Kemsley, Co-Director

Additional content provided by Nick Holley and Rudi Kindts



النتائج الرئيسية لأحدث دراسة

حول البحث

- حوارات مع قادة الموارد البشرية حول آرائهم وتجاربهم ومراجعة لأدبيات البحث العملي.
- مقابلات معمقة واستبيانات مع مختصي الموارد البشرية من ٢٦ قطاع مختلف يعمل ٦٠% منهم في مؤسسات عالمية.
- تم طرح خمسة أسئلة:
 - كيف ترى تغير دور الموارد البشرية خلال السنوات الثالث القادمة مقارنة بالسنوات الثلاث المنصرمة؟
 - ماهي التحديات التي سيجلبها هذا التغير لدور الموارد البشرية؟
 - كيف ستعيش الموارد البشرية النجاح في الفترة القادمة؟
 - ما الأدوار التي تقوم بها الموارد البشرية للتعاطي مع هذه التحديات وما الذي نجح منها؟
 - ما هو نوع الدعم الخارجي المأمول؟

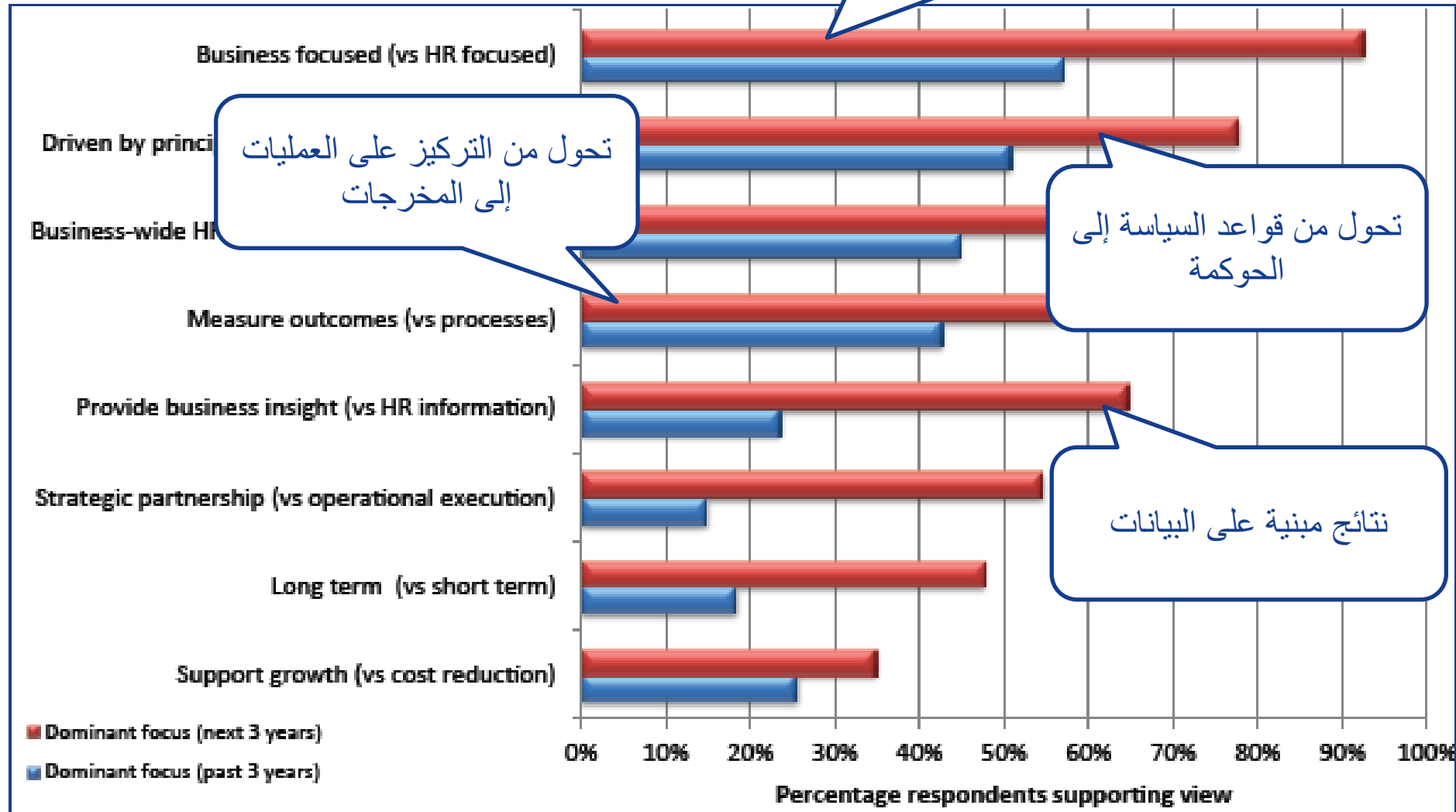
أبرز النتائج

- الجيل القادم للموارد البشرية يتخذ صبغة تجارية على الموارد البشرية
- تحول في مواضع التركيز- الانتاجية ، المقاييس ، العائد على الاستثمار ، بناء القدرات المتوافق مع الاستراتيجيات.
- التطور في البناء التنظيمي بشكل يجعله أكثر فاعلية ومرونة وتوافقية.
- المحاور المشتركة: البيانات والمقاييس، التطوير المؤسسي، تبسيط العمليات والاجراءات، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- فجوة المهارات: التساؤل عن مدى فعالية نهج تعاطي الموارد البشرية مع التطوير الوظيفي.

السنوات الثلاث القادمة

٩٢% تركيز على النطاق المؤسسي

Figure 2 Predicted shift in emphasis on various elements of HR's role over



التحديات

Fig

next 3 years

٩٩% يرجحون المهارات كعامل متوسط أو أساسي، تجاري ، غموض، البيانات، التطوير المؤسسي، مهارات العمل الحكومي

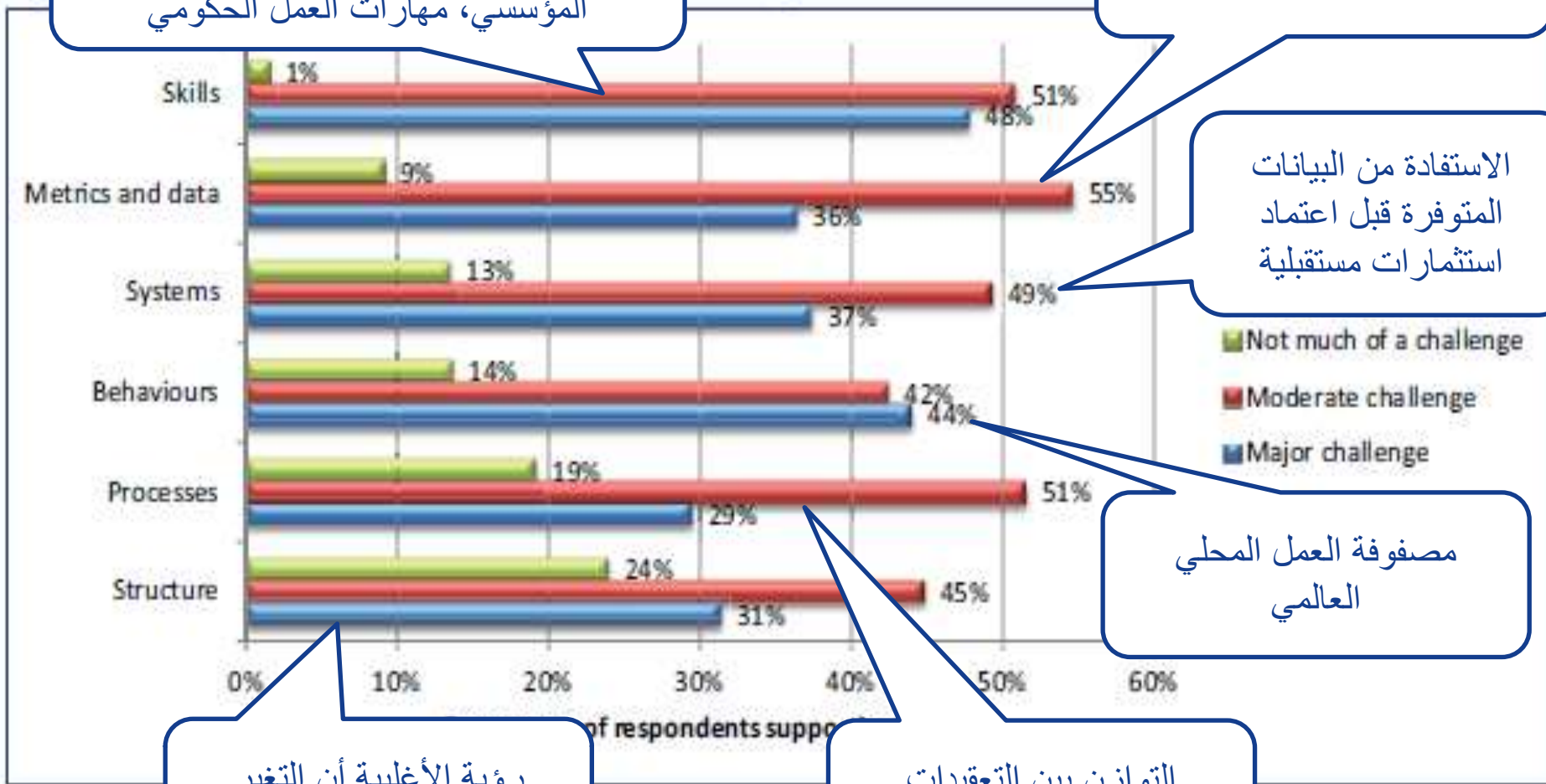
المعلومات، المخرجات، الرؤية المستقبلية، الارتباط

الاستفادة من البيانات المتوفرة قبل اعتماد استثمارات مستقبلية

مصفوفة العمل المحلي العالمي

رؤية الأغلبية أن التغيير الهيكلي أكثر شمولية

التوازن بين التعقيدات والمخاطر



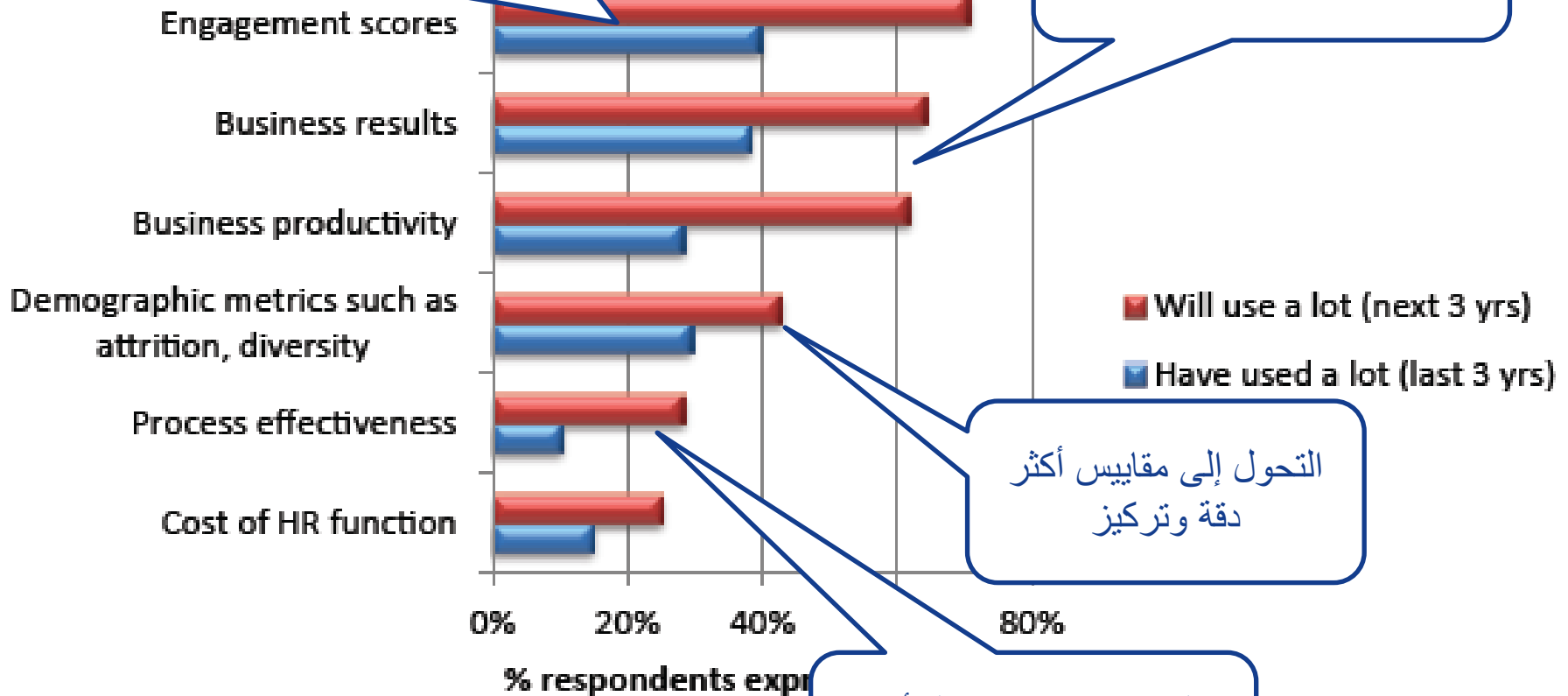
عوامل النجاح

Figure

ربط التداخل مع مخرجات الأعمال وتوسيع مداه لما يتجاوز الرضا

the success of HR functions

التحول من التركيز على الأداء



التحول إلى مقاييس أكثر دقة وتركيز

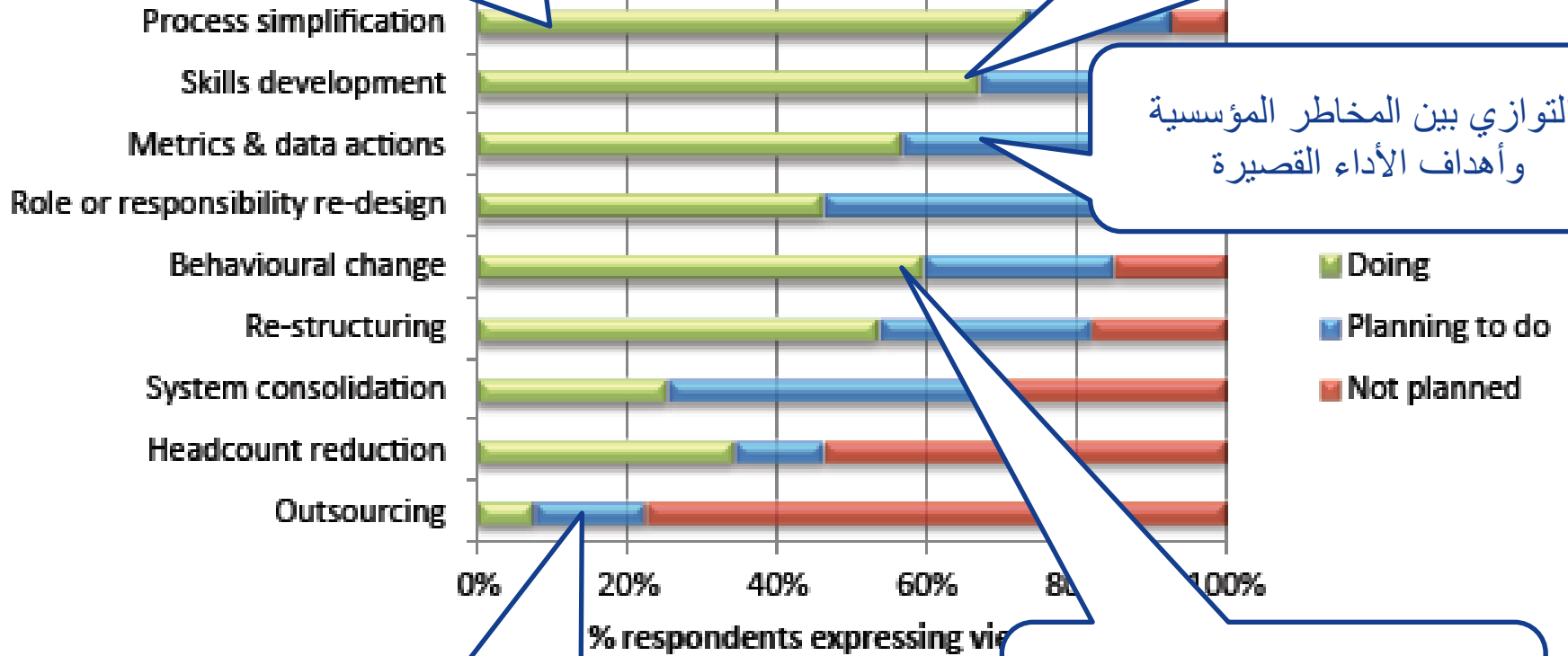
هل يمكن اتمامه بشكل أكثر بساطة؟

ماذا تنجز الموارد البشرية

تصميم العمليات، مرجعية التدريب والتطوير
التحول إلى الخدمات المشاركة/ المساندة

أهمية ادماج أشخاص من مجالات أوسع.
صعوبة في إيجاد مهارات تطوير مؤسسي

in its own evolution



التوازي بين المخاطر المؤسسية
وأهداف الأداء القصيرة

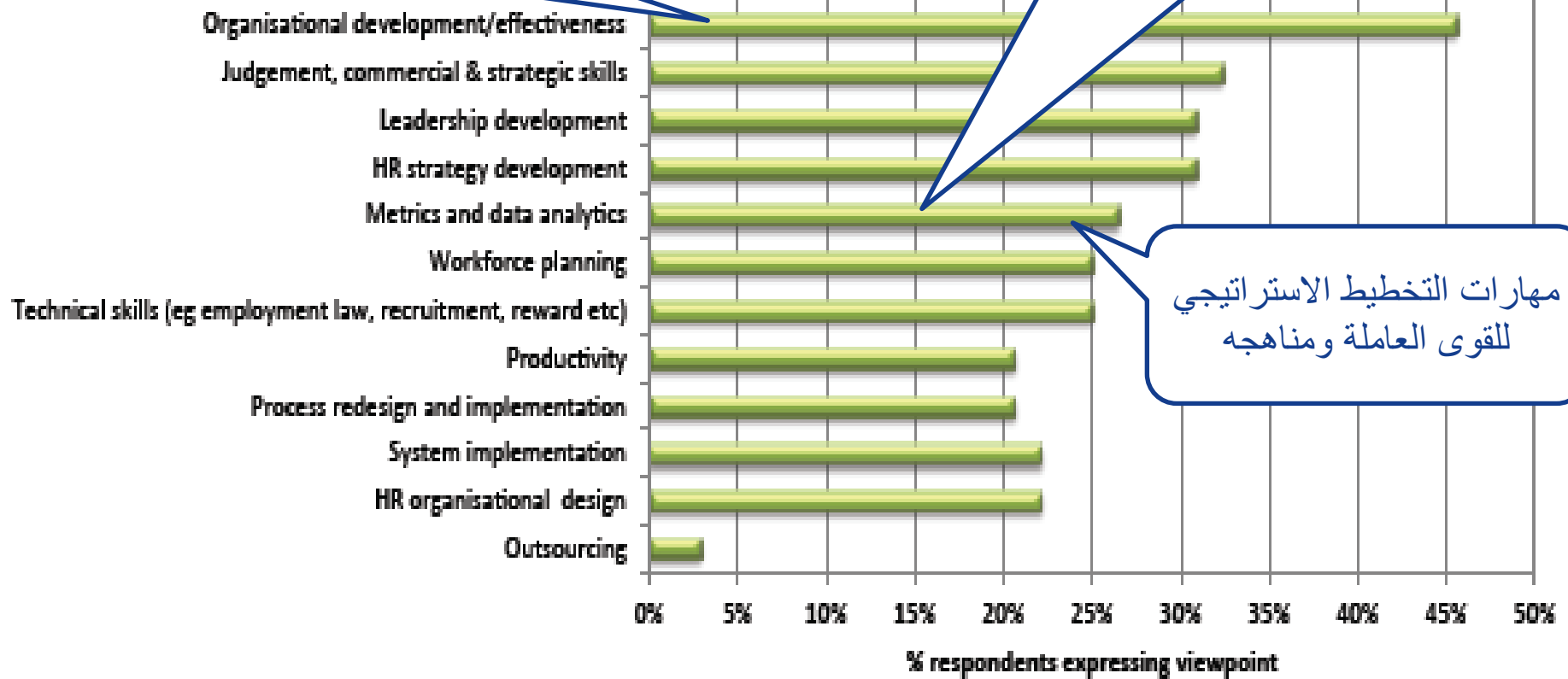
٧٨% لا تخطط للتعميد بل لتنظيم
البيت الداخلي

التوصل إلى صيغة موارد بشرية
عالمية قادرة على الانجاز معاً

الدعم الخارجي

تحديد المخاطر المؤسسية لخطط العمل وتطوير
استراتيجية مؤسسية فاعلة / متضمنة

تمويه البيانات والتدريب المفعول / المرتبط
بشكل يخدم أجندة الأعمال



كل ما سبق ذكره بالإضافة إلى الخبرات تكشف ٤
تحديات لفعالية الموارد البشرية في عالم الاقتصاد
الجديد

٤ تحديات لـ « كيفية الموارد البشرية »

Based on 2010, 2011 & 2012 research by Henley and other organisations across HR & non-HR

١. انشاء عرض أداء مؤسسي مشترك.
٢. احداث تأثير مجدي في وقت أقصر.
٣. اعادة التركيز على أهمية الاساسيات الحيوية.
٤. تبني نهج تجاري.

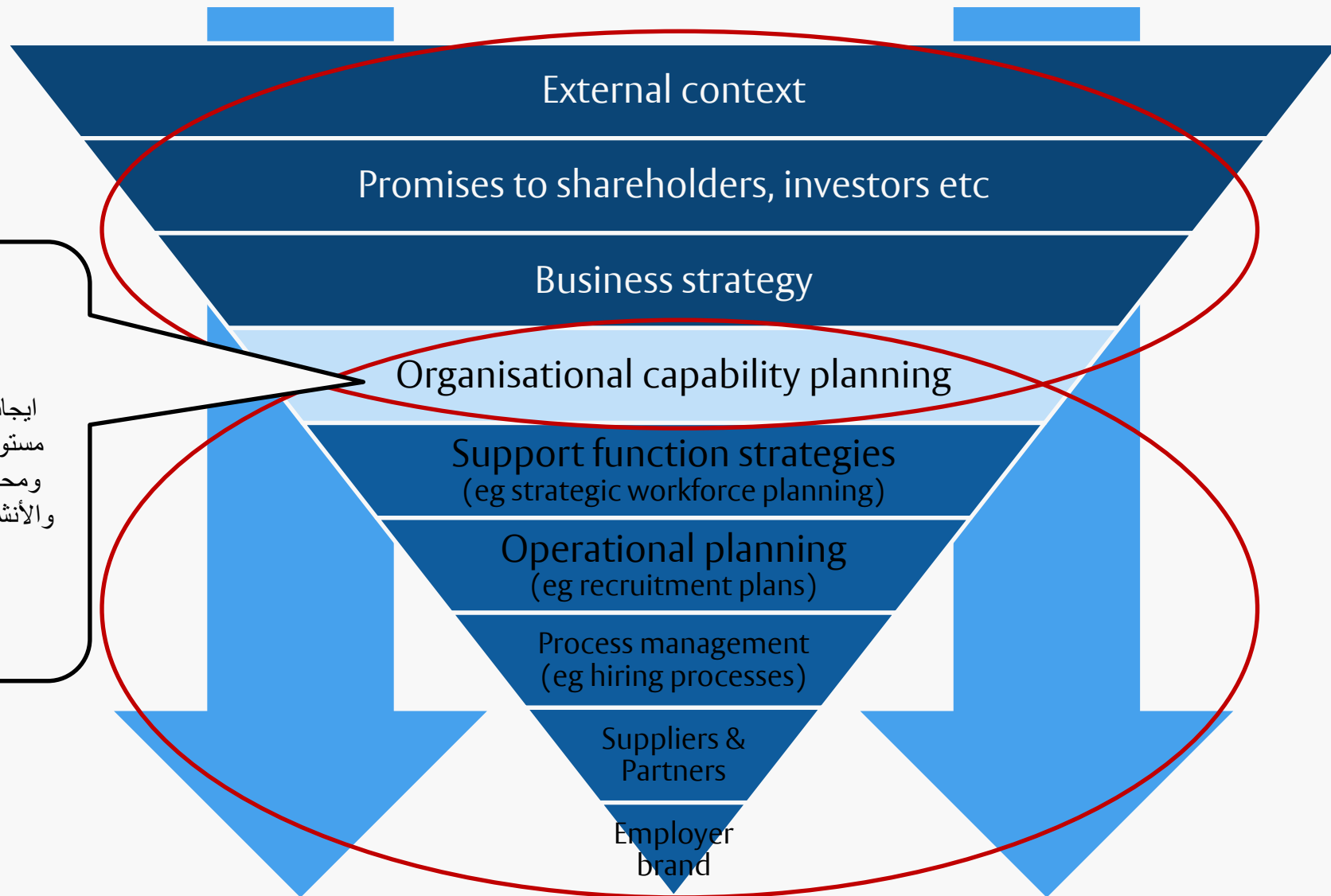


عرض أداء مؤسسي موحد / مشترك

- تحديد المخاطر المؤسسية لاستراتيجية العمل.
- تطوير استراتيجيات مؤسسية وبشرية تركز على العمليات.
- موازنة الأنشطة حول أجندة المخاطر.
- هيكل موارد بشرية ملائم ويناسب انجاز الأعمال.



Aligning the strategic value chain



ايجاد وصلة بين
مستويين رئيسيين
ومحتوى للموارد
والأنشطة المؤسسية

٤ تحديات «لكيفية الموارد البشرية»

١. انشاء عرض أداء مؤسسي مشترك.
٢. احداث تأثير مجدي في وقت أقصر.
٣. اعادة التركيز على أهمية الاساسيات الحيوية.
٤. تبني نهج تجاري.

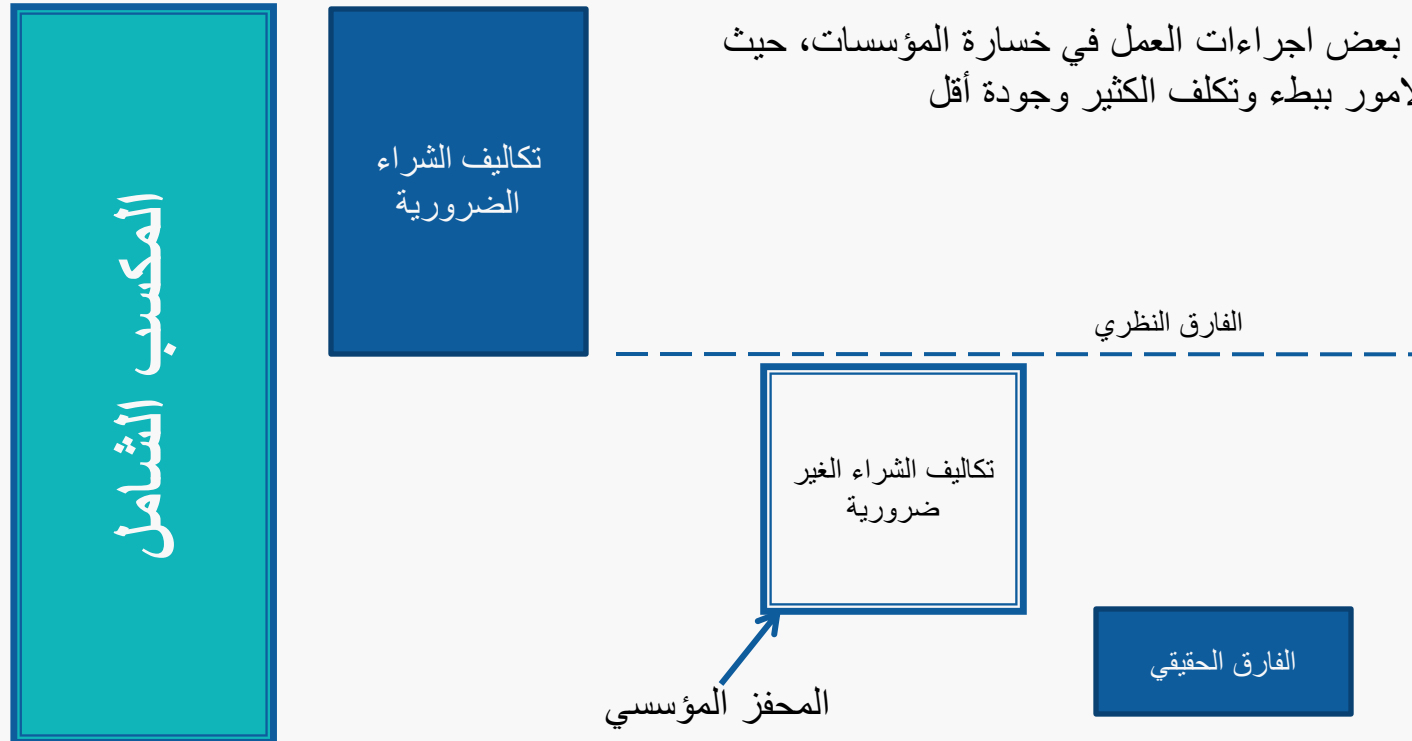


تأثير مجدي في وقت أقل

- فجوة الـ ١٢ - ٠ شهر في الإنتاجية والفعالية.
- الموازنة القصيرة والطويلة المدى في ذات الحيز.
- انجاز أقل لأمر ذات أهمية بلا جودة.
- التعاطي مع البيانات مبكراً وبشكل دقيق.



كيف تحقق الموارد البشرية قيمة قصيرة المدى



دور الموارد البشرية هنا هو التعاطي مع عدم جدارة المؤسسة في ايجاد « رأس المال للاستثمار »

٤ تحديات «لكيفية الموارد البشرية»

١. انشاء عرض أداء مؤسسي مشترك.
٢. احداث تأثير مجدي في وقت أقصر.
٣. اعادة التركيز على أهمية الاساسيات الحيوية.
٤. تبني نهج تجاري.

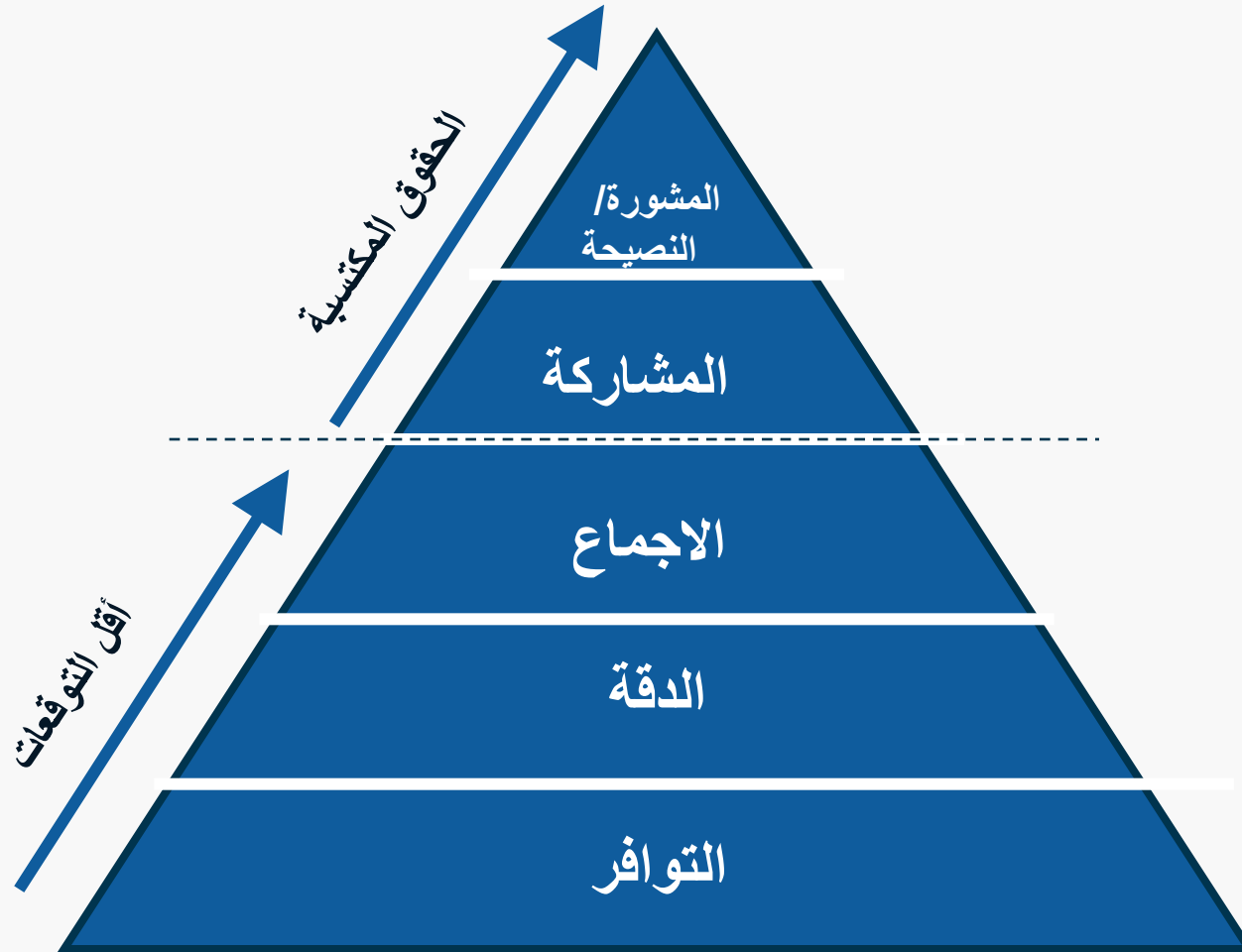


اعادة التركيز على الأساسيات

- اذا لم تكن قادر على الدفع والمكافأة فلا تتحدث عن الاستراتيجيات
- ايجاد الرابط بين الأداء والمال
- لا يمكن الاستمرار في استخدام عذر مازلنا نضع الأساسيات طويلا.
- تبسيط الاجراءات و التركيز على التطبيق.



هرم الائتمان



٤ تحديات «لكيفية الموارد البشرية»

١. انشاء عرض أداء مؤسسي مشترك.
٢. احداث تأثير مجدي في وقت أقصر.
٣. اعادة التركيز على أهمية الاساسيات الحيوية.
٤. تبني نهج تجاري.



• كيف يتم العمل

• مرن

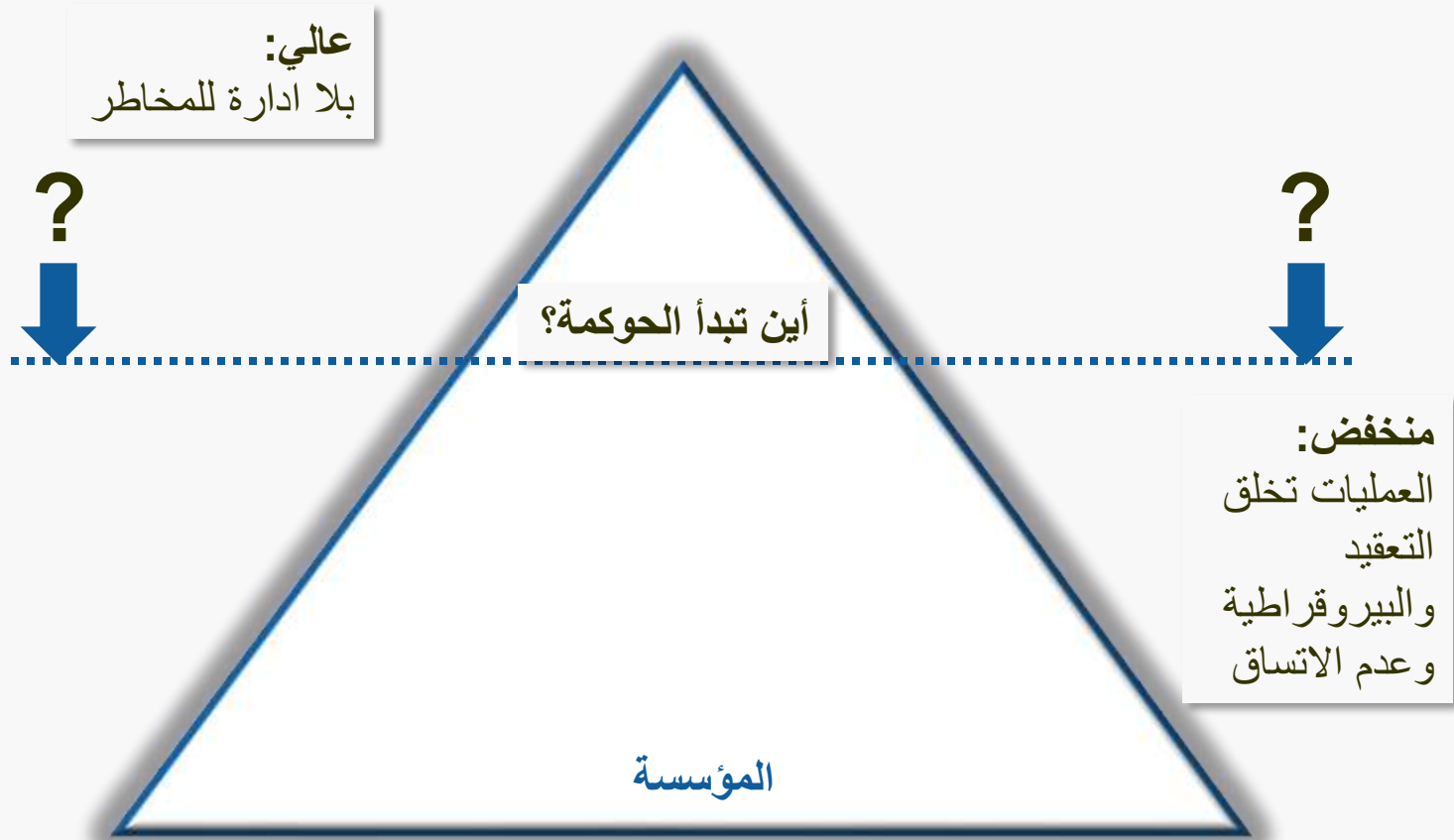
- عمل بلا اتقان
- تأثير متوازن مع جهد
- انعدام الحوكمة

• التأثير مقابل مقاييس العمليات

- إدارة الأداء



تبسيط العمليات والاجراءات



القدرات.....

القدرات

تحقيق التوازن...

- البعيد المدى ضد قصير المدى
- الاستراتيجي ضد التكتيكي
- مركزي ضد المحلي
- الصورة الشاملة ضد التفاصيل
- اتقان العمليات ضد سهولة التطبيق
- خبرة محددة ضد قدرات عالية
- موارد بشرية ضد معرفة بالمجال
- قيود مالية
- موارد وأدوار أقل



متطلبات...

Pragmatism

تحمل الغموض

الحكم

المرونة

غالبا...

- نموذج هيكل مقسم
- مسار وظيفي انتقالي
- رغبة قوية للتأكيد
- فقدان القدرة الاستراتيجية
- ثقافة الاتقان
- هوايات
- عقل مرتبط بالعمليات
- عمليات غير قابلة للتطويع
- سياسات وأدوات

