



# مُضد

الموارد البشرية

مقال شعري متخصص بالموارد البشرية يصدر عن  
الهيئة باللغتين العربية والإنجليزية بالتعاون مع  
مؤسسات عالمية

مايو 2021

# مستقبل العمل

الجزء الأول  
الأداء

Federal Authority | هيئة اتحادية



www.fahr.gov.ae  
hrehcho@fahr.gov.ae  
@FAHR\_UAE  
مركز الاتصال بـ: 60052524

المجلة مرخصة من المجلس الوطني للإعلام برقم 306.  
ومسجلة كعلامة تجارية لدى وزارة الاقتصاد في دولة  
الإمارات العربية المتحدة

للتواصل

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية  
الإمارات العربية المتحدة  
أبوظبي، ص.ب. 2350  
هاتف: +97124036000  
دبي، ص.ب. 5002  
هاتف: +97142319000

# صَحْف

## الموارد البشرية

حقوق الطبع © 2021 الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية  
جميع حقوق الطبع محفوظة.

لا يجوز دون الحصول على إذن خطي من الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، استخدام أي من المواد التي يتضمنها هذا الدليل، أو استنساخها أو نقلها، كلياً أو جزئياً، في أي شكل وبأي وسيلة، سواءً بطريقة إلكترونية أو آلية، بما في ذلك الاستنساخ الفوتوغرافي أو التسجيل أو استخدام أي نظام من نظم تخزين المعلومات واسترجاعها، إلا كما هو منصوص عليه في شروط وأحكام استخدام الأدلة الخاصة بالهيئة.

المشرف العام  
د. عبد الرحمن العور

أسرة التحرير  
عائشة السويدي  
إبراهيم فكري  
محمود المرزوقي  
موزة السركال  
آسيا البلوشي  
عمر البلوشي  
محمد أبوبكر  
محمد النمر

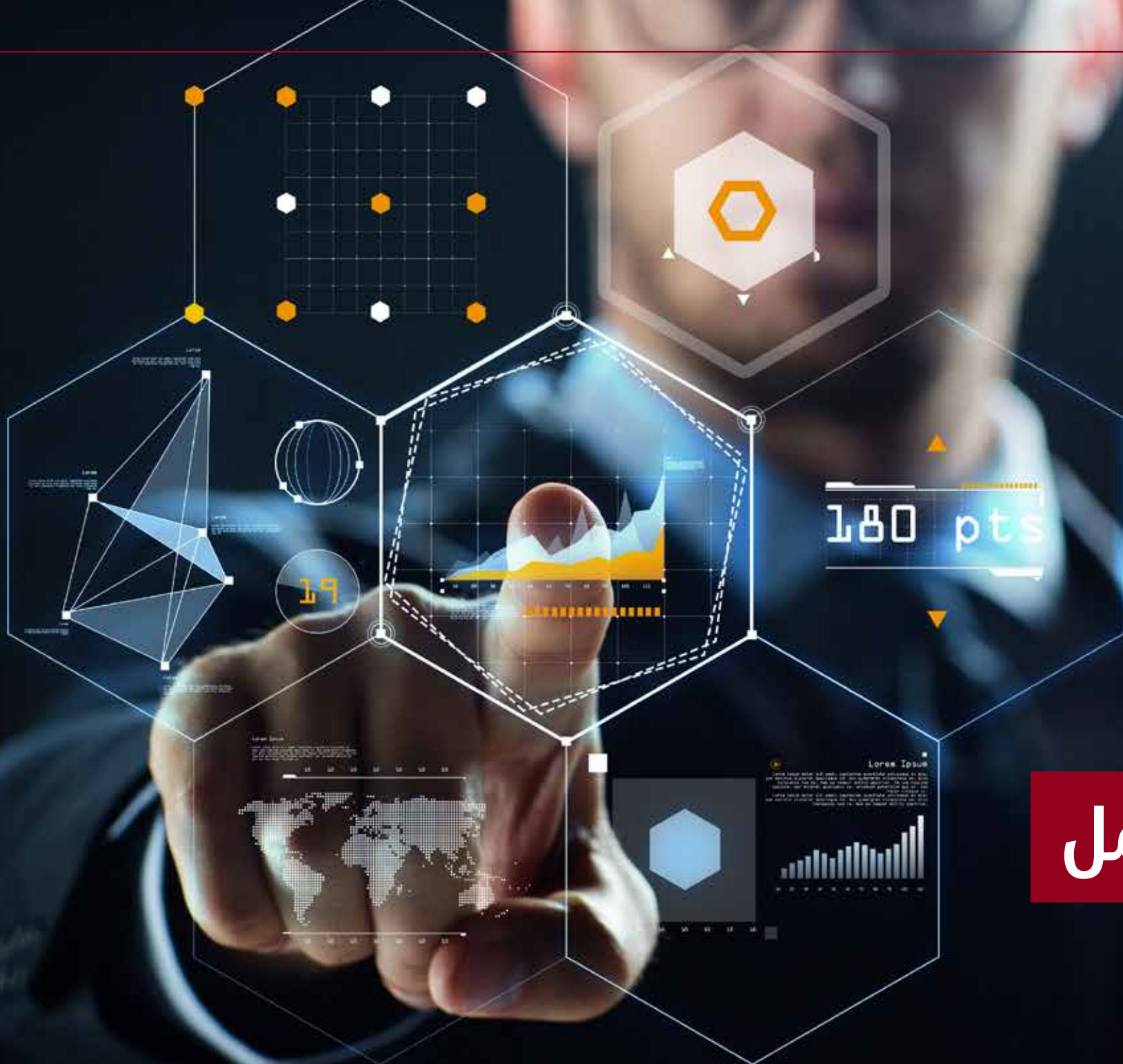
### للتواصل

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية  
الإمارات العربية المتحدة  
أبوظبي، ص.ب. 2350  
هاتف: +97124036000  
دبي، ص.ب. 5002  
هاتف: +97142319000

هيئة اتحادية | Federal Authority



www.fahr.gov.ae  
hrecho@fahr.gov.ae  
@FAHR\_UAE  
مركز الاتصال الموحد: 600525524



# مستقبل العمل

الجزء الأول  
الأداء

Ghassan Khoury, Marco Nink and Maria Semykoz  
Gallup



## ما المستقبل الفعلي للعمل؟

يتمثل هدفنا في المستقبل الفعلي للعمل في تقديم مشورة موجزة وقابلة للتطبيق استناداً إلى مواقف وسلوكيات الموظفين في الاقتصادات الرئيسية في جميع أنحاء العالم لمساعدة المؤسسات على معالجة المشاكل المعقدة التي تنشأ بسبب القوى العاملة التي تزل بالنظام القائم للتحسين.

برز اتجاهان من الاتجاهات التي أثرت على نفسية الموظفين على مدار العقدين الماضيين. وتمثل الاتجاه الأول في الوتيرة السريعة للتغيير في طريقة تنفيذ العمل؛ حيث أدت التكنولوجيا الرقمية إلى التغيير الجوهري للأدوات التي يستخدمها الموظفون، وأماكن عملهم، وطريقة تعاونهم، وأسلوب تنظيمهم. ويتمثل الاتجاه الثاني في الانتعاش البطيء من أسوأ انكماش اقتصادي تعيه الذاكرة - أزمة مدمرة لم يتوقعها الكثيرون، وأثرت بدرجة كبيرة سياسياً واجتماعياً على العالم بالكامل، الذي لا يزال يكافح بعد عقد من الزمان.

لا يصعب تصور كيف يمكن أن يؤدي هذان الاتجاهان إلى الاستعداد لتوقع العوامل التي تؤثر على القوى العاملة في العقد المقبل. وأصبح "مستقبل العمل" موضوعاً مثيراً، ومحدور تركيز مئات الكتب والمقالات والمؤتمرات، حيث قدم الحوار الناتج مساهمات قيّمة تجاه فهمنا في عدة مجالات مثل الآثار المترتبة على

إن القيادة بحاجة إلى معرفة المزيد عن طريقة استجابة الموظفين لمتطلبات الحقائق الواقعة للأعمال الناشئة، وطريقة تكيف الاستراتيجيات المؤسسية وفقاً لذلك. ويتمثل هدفنا في تقديم مشورة موجزة وقابلة للتطبيق استناداً إلى مواقف وسلوكيات الموظفين في الاقتصادات الرئيسية في جميع أنحاء العالم لمساعدة المؤسسات على معالجة المشاكل المعقدة التي تنشأ بسبب القوى العاملة.

## يتوقع العديد من الموظفين حدوث تغييرات كبيرة في طريقة عملهم

يشعر عدد قليل نسبياً من الموظفين في المملكة المتحدة وألمانيا وفرنسا وإسبانيا بالقلق من إلغاء وظائفهم.

اتسمت بعض التوقعات عن مستقبل العمل بأنها قاسية نسبياً. فعلى سبيل المثال، يناقش المؤرخ الإسرائيلي يوفال نوح في كتابه الأخير "Homo Deus" احتمال تزايد عدد الأشخاص "عديمي الفائدة" ممن ستصبح مهاراتهم متقدمة بسبب الائتمه والذكاء الاصطناعي.

ومع ذلك، اكتشفت دراسة حديثة أجرتها غالوب على الموظفين في المملكة المتحدة وألمانيا وفرنسا وإسبانيا أنه يوجد عدد قليل نسبياً من الموظفين في هذه الدول الأربع الذين يشعرون بالقلق من إلغاء وظائفهم.

يقول 17% من الموظفين الفرنسيين أنه "من المحتمل للغاية" أو "من المحتمل إلى حد ما" إلغاء وظائفهم الحالية خلال السنوات الخمس القادمة نتيجة للتكنولوجيا الجديدة، وهذا هو الحال لنسبة 13% من الموظفين البريطانيين، و8% من الموظفين الإسبانين، و7% للموظفين الألمانين.

موظفون في أربع دول أكدوا أن التغييرات التكنولوجية ستؤثر إيجاباً في رفع إنتاجيتهم بنسبة 56%





### تراجعت العديد من الشركات الأوروبية نتيجة لاتباع نظام عفا عليه الزمن في إدارة الأداء

يتمثل الاستنتاج العام في أنه بينما لا يشعر معظم الموظفين في الدول الأربع المشمولة بالدراسة بالخوف من آثار التقدم التكنولوجي على حياتهم العملية، يتوقع الكثير حدوث تغييرات كبيرة في طريقة تنفيذ أعمالهم. وسيكون الموظفون بحاجة إلى قضاء المزيد من الوقت في تنفيذ الأعمال التي يصعب على الآلات القيام بها- مثل اتخاذ المبادرات وحل المشاكل بطرق مبتكرة، والتحرك داخل المؤسسات لزيادة إسهاماتهم بهدف الحفاظ على قيمتهم لدى جهات العمل.

ستكون المؤسسات بدورها بحاجة إلى تعديل أنظمتها الإدارية لإتاحة قدر أكبر من الاستقلال الذاتي والمرونة للموظفين، مع الحفاظ على المساءلة والإنتاجية العالية. ومن المفارقات، أنه في عصر التشغيل الآلي، ستكون الشركات التي تتمتع بميزة تنافسية هي التي تتكيف بنجاح للاستفادة القصوى من مواردها البشرية. ولذلك، زاد الاهتمام بتحليلات الأشخاص حيث تحاول الشركات إزالة الحواجز باستخدام البيانات لتهيئة القوى العاملة لديها بهدف تلبية الاحتياجات المستقبلية. ولم تجد معظم الشركات إجابة حتى الآن؛ حول إنتاجية العمال التي كانت ثابتة بصورة مثيرة للقلق في أكبر اقتصادات أوروبا منذ عام 2010.

تشير نتائج الاستبانة إلى أن معظم المؤسسات في فرنسا وألمانيا وإسبانيا والمملكة المتحدة ليست مستعدة لنشر تحليلات الأشخاص بنجاح. ويتمثل أحد العوائق الرئيسية في أنظمة إدارة الأداء الحالية، التي تتسم بالجمود والنهج القديم في الحوافز. ولا تزيد نسبة "الموافقين تماماً" في أي من الدول الأربع على أنه تتم إدارة أداؤهم بطريقة تحفزهم على إنجاز أعمال متميزة على 30%.

ستكون المؤسسات بحاجة أكبر إلى تعديل أنظمتها الإدارية لإتاحة قدر أكبر من الاستقلال الذاتي والمرونة للموظفين

معظم الموظفين يتوقعون تغييرات كبيرة في طريقة تنفيذ أعمالهم

من بين الموظفين الذين قالوا أنه قد حدثت تغييرات تكنولوجية في عملهم في 2017، يُرجح أن يشعر الموظفون فعلياً أن هذه التغييرات ستزيد من إنتاجيتهم والطلب على مؤهلاتهم في الأعوام الثلاثة القادمة، رغم أن النتائج تتفاوت بدرجة كبيرة حسب الدولة.

كيف ستؤثر التغييرات التكنولوجية على عملك خلال الأعوام الثلاثة القادمة؟ هل سيزيد أم سينخفض كل مما يلي، أم سيبطل كما هو؟ النسب المئوية في كل دولة لمن قالوا "زيادة" أو "انخفاض"

	فرنسا		ألمانيا		إسبانيا		المملكة المتحدة	
	زيادة	انخفاض	زيادة	انخفاض	زيادة	انخفاض	زيادة	انخفاض
إنتاجية عملك	7%	66%	1%	37%	6%	51%	7%	70%
المطالبات بشأن أداء عملك	6%	62%	7%	33%	4%	47%	5%	66%
الطلب على مؤهلاتك	9%	52%	2%	43%	6%	37%	7%	30%
التوازن بين العمل والحياة	16%	23%	9%	15%	5%	13%	15%	19%
المخاطر على صحتك	13%	18%	10%	21%	11%	15%	21%	9%
خطر خسارة وظيفتك	13%	11%	6%	10%	21%	8%	16%	19%

بلغت نسبة الموظفين الفرنسيين الذين أفادوا بزيادة إنتاجيتهم الثلثين، والنصف للموظفين الإسبانيين، وأكثر من الثلث للموظفين الألمانيين. ولكن، يُرجح أن يرى الموظفون في كل دولة أن التغييرات التكنولوجية ستفرض متطلبات إضافية على أداؤهم في العمل خلال السنوات القادمة بدلاً من قول غير ذلك.



الموظفين في الفرق، ونستخدم خوارزميات التعلم الآلي (Machine learning) لدعم استراتيجيتنا في التوظيف، ونهتم بالأداء المستقبلي للمرشح في المؤسسة.

لتكوين وجهات نظر دقيقة من أي تحليل، تحتاج المؤسسات أولاً إلى ضمان أن مقاييس الأداء لديها تتوافق مع نشر تحليلات الأفراد. ويشير عمل غالب مع الشركات التي تكافح في هذه المسألة إلى اعتبارين رئيسيين يساعدان في ضمان تطبيق التحليلات بصورة مناسبة وأنه سيكون هناك آثار مقصودة للقرارات الناتجة على وضع الموظفين وتحفيزهم.

#### 1) تحديد النتائج الصحيحة.

سيصبح تحديد وقياس أداء الموظفين أصعب عندما تقل الوظائف المستندة إلى العمليات الروتينية. ويتمثل الاعتبار الرئيسي لاختيار مقاييس الأداء المناسبة في الاحتياج إلى إظهار تأثير الأفراد على تحقيق أهداف المؤسسة، مما يعني أنه يجب استيفاء شرطين وهما:

(1) الارتباط المباشر بالنجاح المؤسسي،

(2) يتعين أن تكون في نطاق سيطرة الموظف.

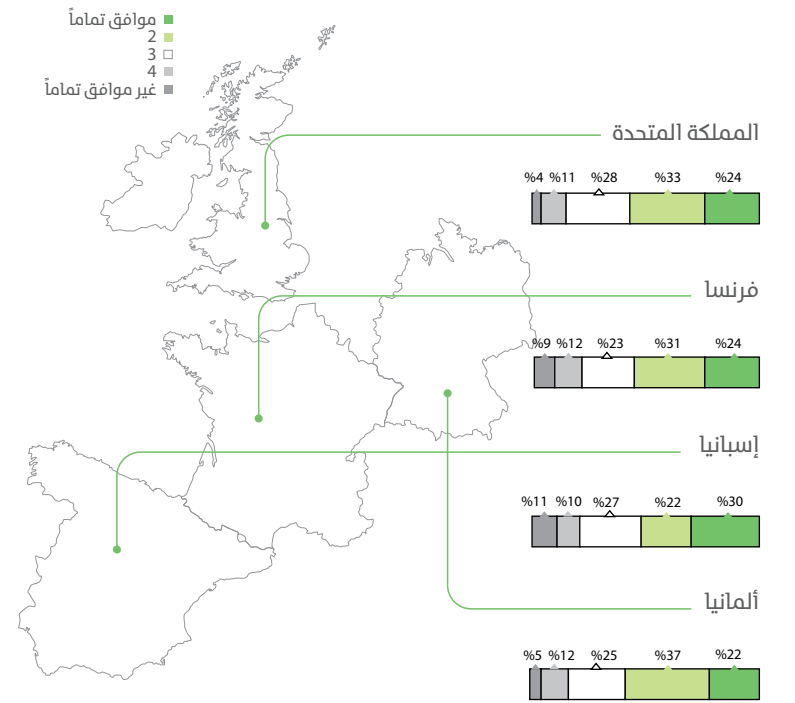
يمكن أن يؤدي عدم استيفاء هذين الشرطين إلى حوافز غير مناسبة. فعلى سبيل المثال، إذا تبعت أداء فريق المبيعات لديك استناداً إلى عدد الاجتماعات التي عقدها مع العملاء المحتملين، سيعقد الفريق المزيد من الاجتماعات، التي قد تكون مفيدة وغير مفيدة في تحقيق المزيد من المبيعات. ومن بين الدول الأربع، تفوقت ألمانيا في نسبة الموظفين الذين يرون طريقة ارتباط أهداف عملهم بالأهداف العامة للمؤسسات التي يعملون فيها، تليها المملكة المتحدة. ويتفق واحد من كل موظفين 17% في إسبانيا وفرنسا تماماً مع هذه العبارة.

يتمثل الاعتبار الرئيسي لاختيار مقاييس الأداء المناسبة في إظهار تأثير الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة

يتعين أن يعتبر الموظفون أيضاً أن معايير تقييمهم عادلة، وإلا لن يغيروا سلوكهم استناداً إلى النتائج

لا تزيد نسبة "الموافقين تماماً" في أي من الدول الأربع على أنه تتم إدارة أدائهم بطريقة تحفزهم على إنجاز أعمال متميزة على 30%.

السؤال 1 : ما مدى موافقتك أو عدم موافقتك على العبارة التالية: يُدار أدائي بطريقة تحفزني على إنجاز أعمال متميزة.



#### لماذا تُعتبر إدارة الأداء مهمة للغاية لتحليلات الأشخاص؟

يمكن أن تتلخص جميع مشاريع "تحليلات الأفراد" في "الحل من أجل الأداء"، أي المساعدة في زيادة وقت وجهد الموظفين. وعندما نصمم نماذج لفهم وتوقع معدل دوران الموظفين، نركز على الكفاءات العالية، والموظفين الذين نرغب في الاحتفاظ بهم. وعندما نستكشف أنماط التعاون، نحاول معرفة كيف يتحسن أداء

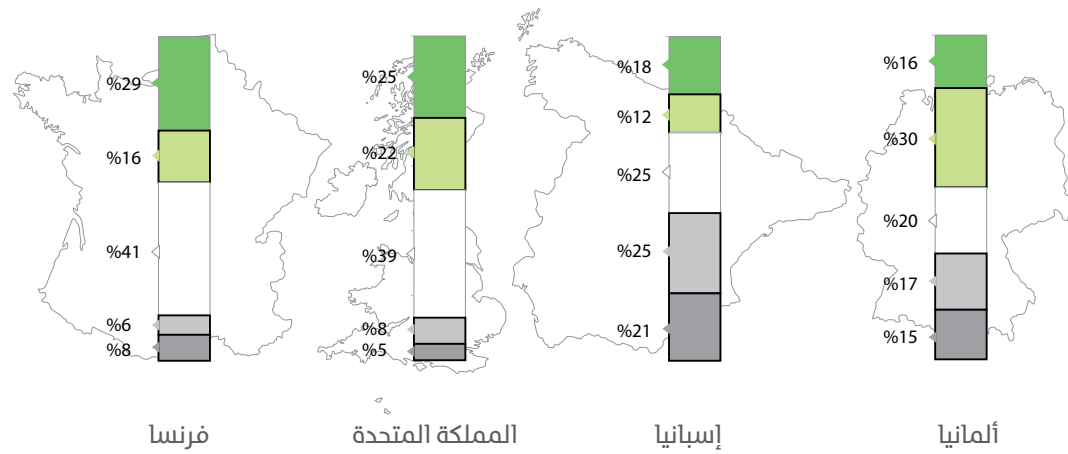


**السؤال 3 : ما مدى موافقتك أو عدم موافقتك على العبارة التالية: لدي مقاييس أداء في نطاق سيطرتي.**

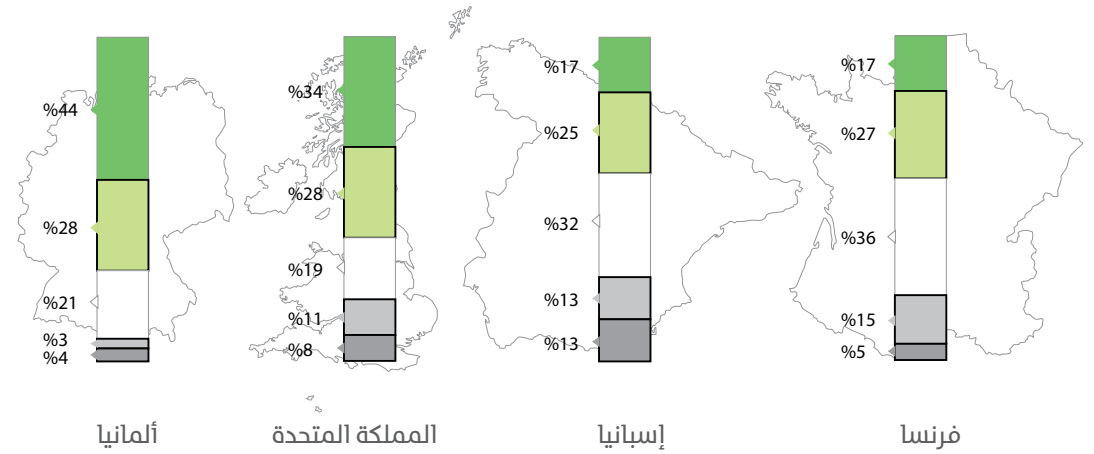
**السؤال 2 : ما مدى موافقتك أو عدم موافقتك على العبارة التالية: يمكنني رؤية كيفية ارتباط أهداف عملي بالأهداف العامة للمؤسسة.**

مما يدعو إلى الشعور بمزيد من الخوف، أن أقل من نصف الموظفين في الدول الأربع من الموافقين تماماً أو الموافقين إلى حد ما على أن مقاييس أدائهم تقع في نطاق سيطرتهم. ويعني ذلك أن الكثيرين لا يشعرون بالمسؤولية عن النتائج التي لديهم قدر كبير في التأثير عليها.

■ موافق تماماً 2 □ 3 ■ 4 ■ غير موافق تماماً



■ موافق تماماً 2 □ 3 ■ 4 ■ غير موافق تماماً





## 2) التأكد أن جميع مقاييس الأداء شفافة ومقبولة من الموظفين.

يتعين معالجة عملية تحليل الأفراد بعناية وهو ما سيصدق عليه أي طبيب نفسي. وينطبق ذلك تماماً على المديرين الذين يستخدمون استراتيجيات تحليلات الأشخاص بنفس طريقة مكاتب المعالجين. ويرجع ذلك إلى أن الأفراد يتفاعلون مع تحليلهم، ولا يتعين بالضرورة أن تكون ردود أفعالهم سلبية إذا كان لديهم شك في أن الممثل لا يتصرف بما يتوافق مع أفضل مصالحهم.

ولذلك، يتعين على القادة مقاومة إغراء استخدام تدابير تحليلات الأشخاص السرية، على أمل تجنب "إفساد" النتائج من خلال إبلاغ الأشخاص بطريقة تقييمهم. يهتم الأفراد للغاية بطريقة قياس أدائهم، لأي غرض. ويشعرون بالحماس الشديد لاكتشاف طريقة تنفيذ ذلك، ومن المحتمل أن يعرفوا هذه الطريقة (إذا لم يتمكنوا من معرفة طريقة القياس، يُرجح أن تملأ الشائعات هذه الفجوة، بغض النظر عن صحتها من عدمه).

يتعين أن يعتبر الموظفون أيضاً أن معايير تقييمهم عادلة، وإلا لن يغيروا سلوكهم استناداً إلى النتائج. على سبيل المثال، في حالة قياس أداء الموظفين باستخدام تقييم مديرهم الذاتي لعدد 15 كفاءة محددة بشكل غامض ولا ترتبط ارتباطاً مباشراً بالنجاح التنظيمي، فإنهم قد يتجاهلون النتائج (بشكل مبرر). ولذلك، ستضيع جهود التحليل وتأثير القياس.



يعني تحديد النتائج الصحية لكل موظف في نهاية المطاف قياس ومناقشة الأداء بطريقة تعكس وجهة نظر متكاملة عن العمل الذي يقومون به والقيمة التي يحققونها لوظائفهم كل يوم. وعند استخدام مقاييس مدروسة بعناية لإدراك مساهمات الموظفين الفريدة، يمكن أن يكون هناك حوار فعال بين الموظفين والمديرين بشأن التطور الشخصي.

في دراستنا الأخيرة، حلت غالباً 55 دوراً و360 من متطلبات العمل السلوكية لتحديد مسؤوليات العمل الأكثر أهمية عالمياً. وسلطت النتائج الضوء على ثلاثة نطاقات للأداء تصف النجاح العام بشكل شامل وتتوقعه إحصائياً في الأدوار:

### 1 - الإنجاز الفردي:

المسؤوليات التي يتعين على الموظفين الاضطلاع بها بصورة فردية.

### 2 - التعاون بين الفريق:

كيف يعمل الشركاء بصورة فعالة مع أفراد الفريق الآخرين لتحقيق النجاح.

### 3 - العميل:

أثر عمل الشخص على العملاء. وفي هذا الإطار، قد يكون العميل إما داخلي أو خارجي للمؤسسة. ولجميع الموظفين عملاء من النوعين، ويتطلب "التركيز على العملاء" توقعات للأداء تتوافق مع احتياجات العملاء.





## تجاوز إدارة الأداء

لا يوجد مؤشر أكثر أهمية للإدماج، وخاصةً بين العمال من جيل الألفية، من تصور الموظفين أنه تتوفر لهم فرص للتعليم والتطور في شركاتهم. ومع ذلك، تتراجع العديد من الشركات الأوروبية في هذا الأمر.

توفر إعادة النظر في ممارسات إدارة الأداء لإدراج تحليلات بيانات الموارد البشرية بصورة أكثر فعالية فرصة إلى قادة الأعمال لإعداد القوى العاملة للمستقبل بطريقة أخرى- من خلال الانتقال إلى ثقافة تطوير الأداء المستمر.

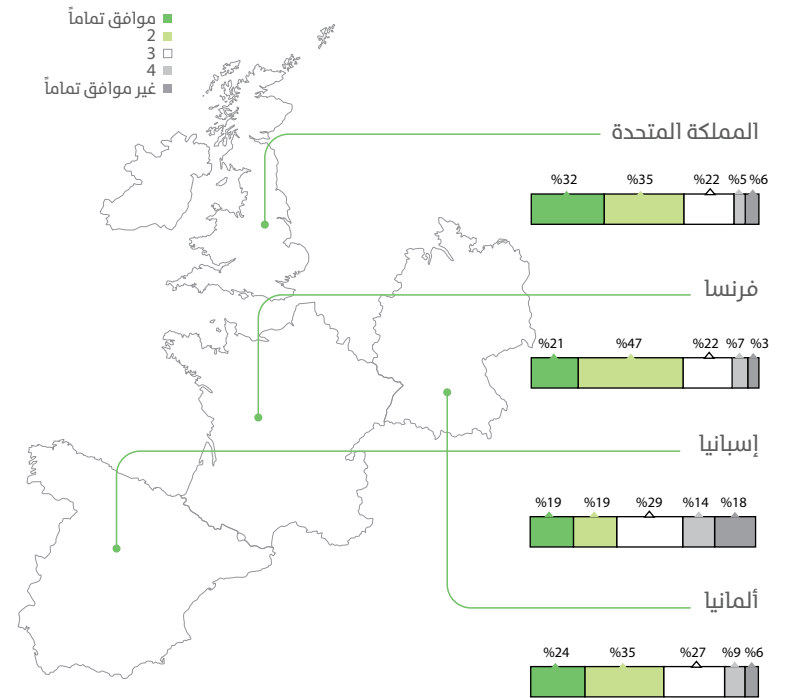
أصبحت "المرونة" Agility كلمة شائعة في السنوات الأخيرة حيث جرى إيلاء أولوية متزايدة من القادة للحاجة إلى التكيف بسرعة مع التطورات التكنولوجية المتغيرة بوتيرة سريعة والوقائع التجارية الناشئة. وفي ظل هذه التغييرات المستمرة، تحتاج الشركات إلى موظفين متنوعين وحريصين على تطوير مهاراتهم باستمرار. وتلبي المؤسسات الخاضعة للإدارة الجيدة هذه الحاجة مع زيادة توقعات الموظفين تجاه فرص التعليم والتطوير المستمرة ذات الصلة بالوظائف. ولا يوجد مؤشر أكثر أهمية للإدماج، وخاصةً بين العمال من جيل الألفية، من تصور الموظفين أنه تتوفر لهم فرص للتعليم والتطور في شركاتهم.

يزيد شعور الموظفين الألمان بتوفر فرص التطور المستمر الكافية في شركاتهم الحالية، ولكن حتى في ألمانيا، تبلغ نسبة الموافقين تماماً الثلث فقط. وفي فرنسا وإسبانيا والمملكة المتحدة، لا يوافق تماماً إلا موظف واحد من كل خمسة موظفين. ويُعتبر الانخفاض الكبير للغاية في مستويات الموافقة بين الموظفين البريطانيين مبعث للقلق على نحو خاص، حيث تواجه العديد من الشركات البريطانية بالفعل مشاكل في الاحتفاظ بالموظفين بسبب عدم اليقين الناشئ من خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي.

تتنوع نسبة الموظفين في إسبانيا وفرنسا وألمانيا والمملكة المتحدة الذين يوافقون تماماً على أن مراجعات الأداء عادلة من حوالي الخمس و19% في إسبانيا إلى حوالي الثلث 32% في المملكة المتحدة وفرنسا، وثلثا الموظفين من الموافقين إلى حد ما، ولكن، تنخفض هذه النسبة إلى 59% في ألمانيا و38% فقط في إسبانيا.

من خلال تنظيم توقعات الأداء باستخدام هذه النطاقات، يمكن أن تضمن المؤسسات تركيز إنجاز الأداء وجهود التطوير دائماً على الوصف الشامل لجوانب العمل الرئيسية الأكثر أهمية.

**السؤال 4 : ما مدى موافقتك أو عدم موافقتك على العبارة التالية؟ مراجعة أدائي عادلة.**



يتوفر للقادة الأدوات التي يحتاجونها لاتخاذ قرارات فعالة تجاه تحسين الموارد البشرية في مؤسساتهم- ولكن في حالة عدم استخدام هذه الأدوات بالشراكة مع الموظفين، فإنها ستحدث ضرراً أكثر من النفع.



### المديرون المتميزون أهم من أي وقت مضى

يقول العديد من الأوربيين في المملكة المتحدة وفرنسا وإسبانيا وألمانيا أنهم يتلقون تعليقات من مديريهم بتواتر قليل نسبياً.

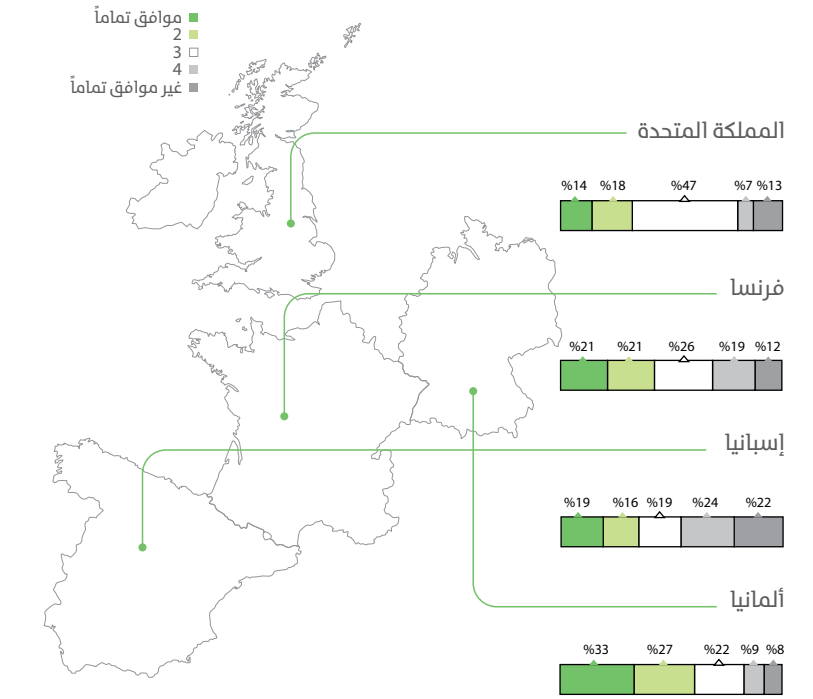
يشكل ظهور العمال المستقلين في اقتصاد المهن المتنقلة انعكاساً للتغيرات واسعة النطاق في طبيعة العمل. ويُرجح أن يكون العمال الذين جرت توظيفهم رسمياً أكثر استقلالية من العمال سابقاً، وينشئ العديد منهم محفظة غير اعتيادية من المشاريع والمسؤوليات بدلاً من الالتزام بوصف وظيفي قياسي. وتتكيف الهياكل التنظيمية لتظهر هذه التغيرات، حيث تفسح التسلسلات الهرمية التقليدية المجال لنماذج المصفوفة القائمة على الفرق التي تسمح بالمزيد من المرونة في تكييف مواهب الموظفين مع احتياجات العمل.

ومن خلال هذه التوجهات نحو مزيد من الاستقلالية والعمل المجدول، أصبحت مهارات "إدارة الأفراد" أكثر أهمية من أي وقت مضى. ويجد المديرون أنهم مسؤولون عن الفرق المشتركة في المشاريع والأقسام والدول. ويستندون إلى قدرتهم على التأثير على نتائج الأداء من خلال المساعدة في ضمان تكليف الموظفين بالأدوار التي تناسب مهاراتهم، ومن خلال الموازنة بين الأهداف التنظيمية ومصادر التحفيز الشخصية للموظفين، مثل استطلاع الآراء. وفي مهمة تكليف الموظفين بالأدوار المناسبة لتحقيق النجاح، تحول دور الإدارة من "القيادة" إلى "التدريب".

وفي هذا الدور الجديد، يركز المديرون المتميزون على نوعية وكمية التفاعل مع أفراد الفريق. وتتطلب علاقات التدريب الأكثر تكراراً والأكثر شخصية من تلك التفاعلات التقليدية في حالة أشكال الإدارة الهرمية. وعندما يشارك المديرون والموظفون في الحوار الجاري عن الأداء، يمكن إزالة الحواجز، وتحديد الفرص، وتعديل التوقعات عندما تتغير الظروف. وقال العديد من الموظفين في الدول الأربع المشمولة بالدراسة أنهم يتلقون تعليقات من مديريهم بتواتر قليل نسبياً، وخاصةً في إسبانيا وألمانيا، حيث يقول معظمهم أن هذا لا يحدث إلا "مرات قليلة في السنة" أو أقل.

**مهارات "إدارة الأفراد" أصبحت أكثر أهمية من أي وقت مضى والمديرون المتميزون يركزون على نوعية وكمية التفاعل مع أفراد الفريق**

**السؤال 5 : ما مدى موافقتك أو عدم موافقتك على العبارة التالية؟ تتوفر لي فرص كافية للتطور في شركتي الحالية.**



بشكل عام، تمثل فكرة أن العديد من الشركات الأوروبية قد لا تكون مستعدة لمساعدة موظفيها على الوفاء بالحاجة المتزايدة للتعليم والتطوير المستمر إحدى الشواغل الرئيسية طويلة الأجل. ولا يعني ذلك عدم قابلية التكيف بين القوى العاملة فقط، ولكن قد يؤدي أيضاً إلى جعل العديد من الموظفين يشعرون بأنهم غير مستعدين للتقدم التكنولوجي وبالتالي نقص الكفاءة في استخدام التكنولوجيات الجديدة.

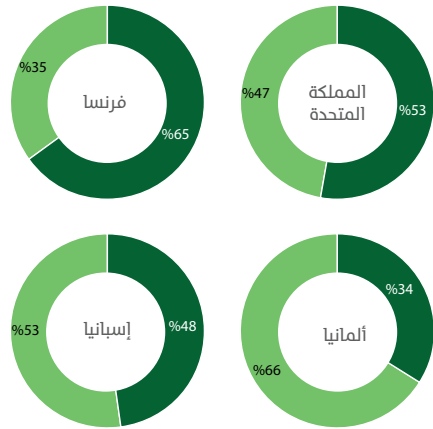
تستثمر الشركات التي تتفهم الحاجة إلى تطبيق استراتيجيات تطوير الأداء في المستقبل، من خلال ضمان توفير فرص التعليم والتطوير ذات الجودة العالية. ويطلع العديد من المديرين بدور المديرين الذين يقدمون المساعدة إلى الموظفين للبقاء على المسار الصحيح فيما يتعلق بأهدافهم في التطوير، ويدرجونها في كثير من الأحيان باعتبارها مقاييس فردية للأداء. وبهذه الطريقة، يتمتع الموظفون بقدرة أكبر على استخدام مناقشات الأداء كفرص للحفاظ على تحفيز الموظفين من خلال الموازنة بين معايير التقييم وأهدافهم في التطوير والإحساس الشخصي بالهدف.



عندما يتعلق الأمر بما إذا كان المدير يركزون على نقاط قوة الموظفين أكثر من نقاط ضعفهم عند مناقشة أدائهم، لا يوجد اختلاف كبير بين الموظفين في الدول الأربع المشمولة بالاستبانة. وتزيد نسبة الموظفين في ألمانيا الذين يرون أن مديريهم يقضون وقتاً أطول في الحديث عن نقاط القوة لديهم، حيث تبلغ نسبتهم 65% . وتبلغ نسبة الموظفين في فرنسا الذين لديهم نفس الرؤية الثلث فقط 34% ، بينما يرى الثلثان 66% أن مديريهم يقضون وقتاً أطول في كيفية تحسين نقاط ضعفهم.

**متى يناقش مديرك أدائك معك، وهل تقضي وقتاً أكبر في الحديث عن كيفية زيادة نقاط القوة أم تحسين نقاط الضعف؟**

■ كيفية تحسين نقاط الضعف ■ كيفية زيادة نقاط القوة



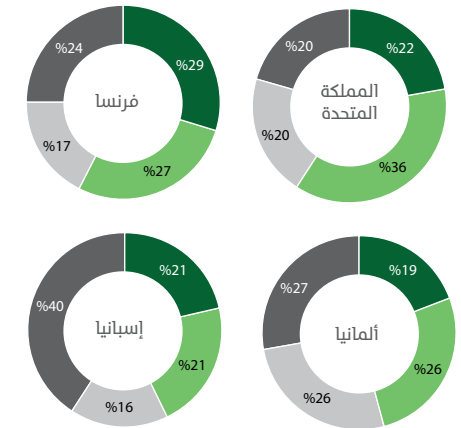
**المؤسسات التي تحدد الموظفين الذين لديهم رؤية استراتيجية ووعي ذاتي ورغبة وتحفظ بهم ستمتع بميزة قوية في مساعدة الموظفين على اجتياز التغييرات المستقبلية بتنوع وثقة**

للحفاظ على مستويات الإدماج والإنتاجية العالية في مكان العمل، تحتاج جهات العمل في كل دولة إلى زيادة التركيز على نقاط قوة الموظفين لمساعدتهم في فعل المزيد مما يفخوه بطريقة مناسبة.

وفي النهاية، حيث إن التشغيل الآلي يؤدي باستمرار إلى دفع قيادة المؤسسات لإعادة توجيه القوى العاملة حول مجموعات المهارات البشرية الدائمة مثل الإبداع وبناء العلاقات، ستزيد أهمية هذه السمات بين المديرين أيضاً. إن المؤسسات التي يمكن أن تحدد الأفراد الذين لديهم رؤية استراتيجية ووعي ذاتي ورغبة وتحفظ بهم ستمتع بميزة قوية في مساعدة الموظفين على اجتياز التغييرات المستقبلية بتنوع وثقة.

**ما مدى تواتر تلقي التعليقات من المديرين**

■ يوميًا أو عدة مرات في الأسبوع ■ عدة مرات في السنة  
■ عدة مرات في الشهر ■ مرة واحدة في السنة أو أقل



لا يُرجح بالتأكيد أن يقبل الموظفون التحول إلى تفاعلات أكثر تكراراً إذا كانت جودة هذه التفاعلات رديئة، ويتطلب التدريب الفعال من المديرين التواصل الحقيقي مع الموظفين من خلال مهارات الأفراد الفعالة وفهم كل فرد في الفريق بصورة فردية. وترى غالباً أنه عندما تكون مناقشات الأداء قائمة على نقاط القوة ومركزة على الإدماج، يتجاوز المدير دور "إدارة المهام" ويعتمدون منظور التدريب. ويمكن للمديرين تدريب الموظفين بفعالية فقط من خلال تقدير الموظفين كأفراد وما يحتاجون إلى المشاركة فيه.

## The Real Future of Work

Part One  
Performance

**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

The magazine is licensed by the National Media Council (License No. 306) and registered as a trademark with the Ministry of Economy of the United Arab Emirates

هيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية | Federal Authority  
www.fahr.gov.ae  
hrecho@fahr.gov.ae  
@FAHR\_UAE  
مركز الاتصال الموحد 60052552

# CREATE A HAPPIER OFFICE WITH NESCAFÉ®



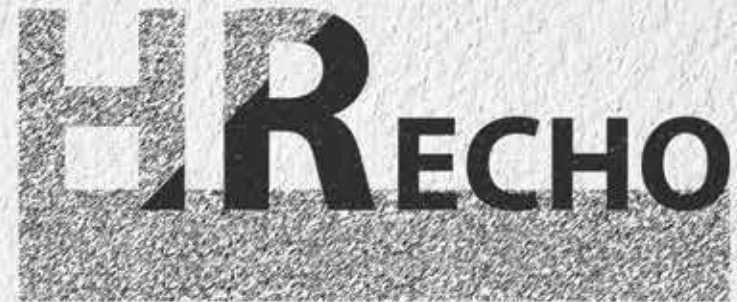
START YOUR TRIAL  
**TODAY**

CALL US AT  
**600 595950**

www.nestleprofessionalmena.com



WORK  
HAPPY



Copyright © 2021 The Federal Authority for Government Human Resources (FAHR)  
All rights reserved.

No part of this manual may be used, reproduced, or transmitted in any form or media or by any means (electronic, mechanical, photocopying, recording, or any information storage and retrieval system) without the prior written permission of the Federal Authority for Government Human Resources (FAHR), except as provided in the terms and conditions related to the usage of the Authority's publications.

Published by the Federal Authority for  
Government Human Resources

Monthly article issued bilingually by the  
Federal Authority for Government human  
Resources (FAHR), in partnership with leading  
institutions in the field of 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](http://www.fahr.gov.ae)

**Email**

[hrecho@fahr.gov.ae](mailto:hrecho@fahr.gov.ae)

**Twitter**

@FAHR\_UAE

**Instagram**

@FAHR\_UAE

**Youtube**

FAHR2011

**Editor in Chief**

Dr. Abdul Rahman Al Awar

**Editing Committee**

Aisha Al Suwaidi  
Ibrahim Fikri  
Mahmood Al Marzooqi  
Moaza Al Serkal  
Asia Al Balooshi  
Omar Al Balooshi  
Mohammed Abu Bakr  
Mohammed Al Nemer





# The Real Future of Work

Part One  
Performance

Ghassan Khoury, Marco Nink  
and Maria Semykoz  
Gallup

## What Is the Real Future of Work?

Our aim with The Real Future of Work is to bring concise, actionable advice based on the attitudes and behaviours of employees in key economies across the world to help organisations address complex issues that are arising due to disruptive global forces.

Among the trends that have affected the psychology of workers over the past decade, two stand out. The first is the accelerating pace of change in the way work gets done; digital technology has fundamentally altered the tools employees use, where they work, how they collaborate and how they are organised. The second trend is a slow and often painful recovery from the worst economic downturn in living memory — a devastating crisis that few saw coming, and which left political and social fault lines across the world, which it is still grappling with a decade later.

It's not hard to see how those two developments could produce an eagerness to anticipate the forces that may impact workforces over the next decade. "The Future of Work" has become a

hot topic, the focus of hundreds of recent books, articles and conferences. The resulting dialogue has made valuable



contributions toward our understanding in certain areas, such as the ramifications of artificial intelligence (AI) and the trend toward contingent and independent workers. But it has been less focused on how these factors affect the psychological needs of employees

— a key driver that will define what the real future of work will look like as organisations restructure to account for new technologies and shifting markets.

Leaders need to know more about how employees will respond to the demands of emerging business realities — and how corporate strategies should adapt accordingly. Our aim with The Real Future of Work is to bring concise, actionable advice based on the attitudes and behaviours of employees in key economies across the world to help organisations address complex issues that are arising due to disruptive global forces

## Many Employees Foresee Substantial Changes in the Way They Work

Relatively few employees in the UK, Germany, France and Spain are worried their jobs will be eliminated.

Some predictions about the future of work have been fairly dire; in his recent bestseller *Homo Deus*, for example, Israeli historian Yuval Noah Harari discusses the possibility of a growing "useless class" of people whose skills have been made obsolete by automation and AI. However, a new Gallup study of employees in the UK, Germany, France and Spain finds that relatively few employees in those four countries are worried that their jobs will be eliminated.

Seventeen percent of French employees say it is “very likely” or “somewhat likely” that their current jobs will be eliminated within the next five years as a result of new technology, as do 13% of British employees, 8% of Spanish employees and 7% of those in Germany.

Of employees who say there have been technology changes at their job in 2017, employees are in fact more likely to feel those changes will increase their productivity and the demand for their qualifications in the next three years, though the results vary considerably by country.

How will technological changes influence your work over the next three years? Will each of the following increase, decline or stay the same? Percentages in each country who say ‘increase’ or ‘decrease’ Around two-thirds of French and British



	FRANCE		GERMANY		SPAIN		UK	
	Increase	Decrease	Increase	Decrease	Increase	Decrease	Increase	Decrease
Your work productivity	66%	7%	33%	1%	51%	6%	70%	7%
The demands on your work performance	62%	6%	33%	7%	47%	4%	66%	5%
The demand for your qualifications	52%	9%	43%	2%	37%	6%	30%	7%
Your work-life balance	23%	16%	15%	9%	13%	5%	19%	15%
Your health risk	18%	13%	21%	10%	15%	11%	9%	21%
Your risk of losing your job	10%	13%	10%	6%	8%	21%	19%	16%

workers say their productivity will rise, as do about half of Spanish workers and more than a third of German workers. However, employees in each country are also more likely to say technological changes will place additional demands on their work performance in the coming years than to say the opposite.

### Many European Businesses Are Held Back by Outdated Performance Management

The general conclusion is that while most employees in the four countries studied don't fear the consequences of technological advancement on their working lives, many anticipate significant changes in the way they do their jobs. To maintain their value to employers, workers will need to spend more time doing things machines have a hard time with — things like taking initiative, creatively solving problems, collaborating effectively and moving around within their organisations to maximise their contributions.

In turn, organisations will need to adjust their management systems to allow for greater employee autonomy and flexibility, while maintaining accountability and high productivity. Ironically, in an

era of automation, companies that successfully adapt to make the most of their human resources will be the ones with a competitive advantage. That's why

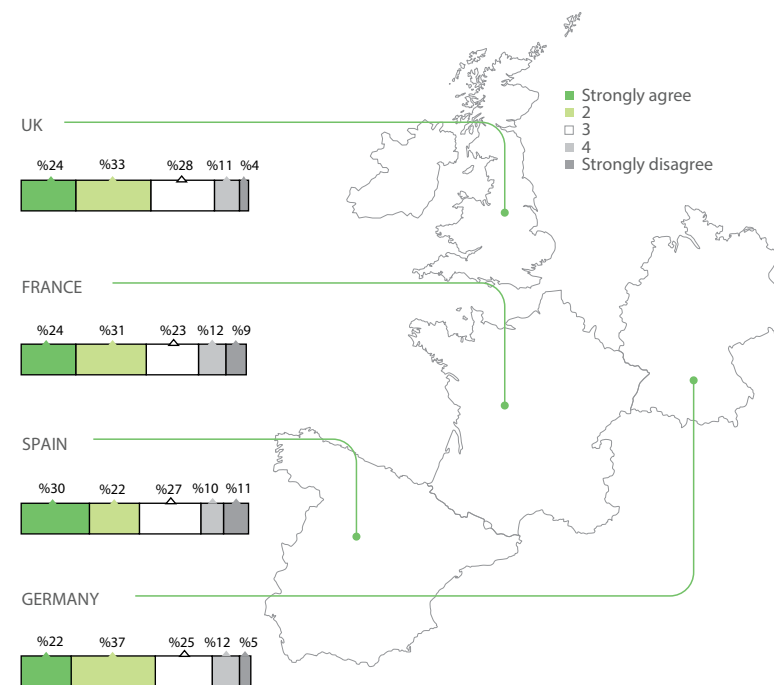
**Our results indicate most organisations in France, Germany, Spain and the UK are not ready for successful deployment of People Analytics.**



interest in People Analytics (PA) is booming as companies try to crack the code on using data to configure their workforces to meet future needs. So far, the answer has eluded most businesses; labor productivity has been alarmingly flat in Europe's largest economies since 2010.

Our survey results indicate most organisations in France, Germany, Spain and the UK are not ready for successful deployment of People Analytics. One major barrier is current performance management systems, which often maintain rigidity and outdated incentives. In none of the four countries do more than 30% of employees strongly agree that their performance is managed in a way that motivates them to do outstanding work.

**How much do you agree or disagree with the following statement? My performance is managed in a way that motivates me to do outstanding work.**



**In none of the four countries do more than 30% of employees strongly agree that their performance is managed in a way that motivates them to do outstanding work.**



## Why Is Performance Management so Important for People Analytics?

All People Analytics projects come down to “solving for performance” — i.e., helping maximise employees’ time and energy. When we build models to understand and predict employee turnover, we focus on high performers, employees we want to keep. When we explore collaboration patterns, we’re trying to figure out how employees perform best in teams. When we use machine learning algorithms to support our hiring strategy, we care about candidates’ future performance within their organisation.

To draw valuable insights from any analysis, organisations first need to ensure their performance metrics are suitable for PA deployment. Gallup’s work with businesses struggling with this question points to two key considerations that help ensure analytics data will be applied appropriately and that the resulting decisions will have the intended effects on employee positioning and motivation.

### 1) Identify the correct outcomes.

Identifying and measuring employee performance will become trickier as many jobs become less based on routines. The primary consideration in choosing the correct performance measures is that they need to reflect individuals’ impact on achieving the organisation’s goals — meaning they should meet two conditions:

1) they must directly link to organisational success and 2) they must be in an employee’s sphere of control.

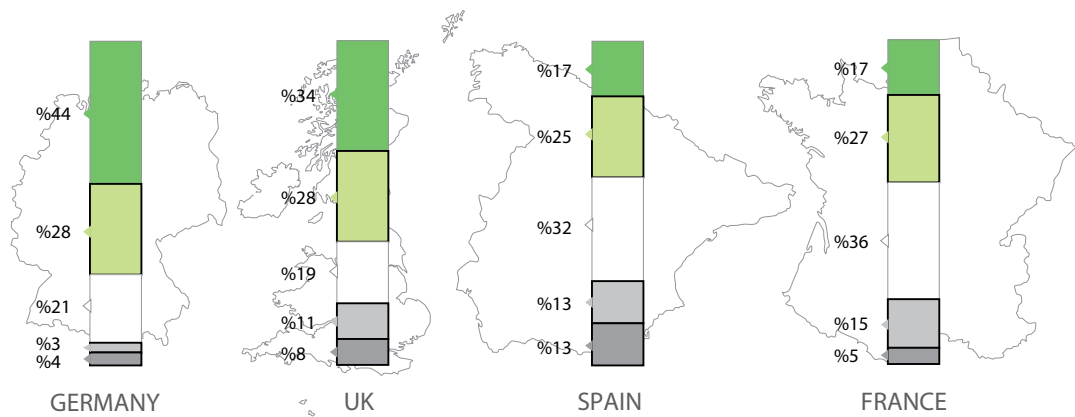
Failing to meet these conditions can lead to incorrect incentives; for example, if you track your sales team’s performance based on the number of meetings they have with prospects, they are going to have more meetings — which



may or may not lead to more sales. Among the four countries, employees in Germany are most likely to say they can see how their work goals connect to their organisation's overall goals, followed by those in the UK. Only about one in six employees 17% in Spain and France strongly agree with this statement.

**How much do you agree or disagree with the following statement? I can see how my work goals connect to the organisation's overall goals.**

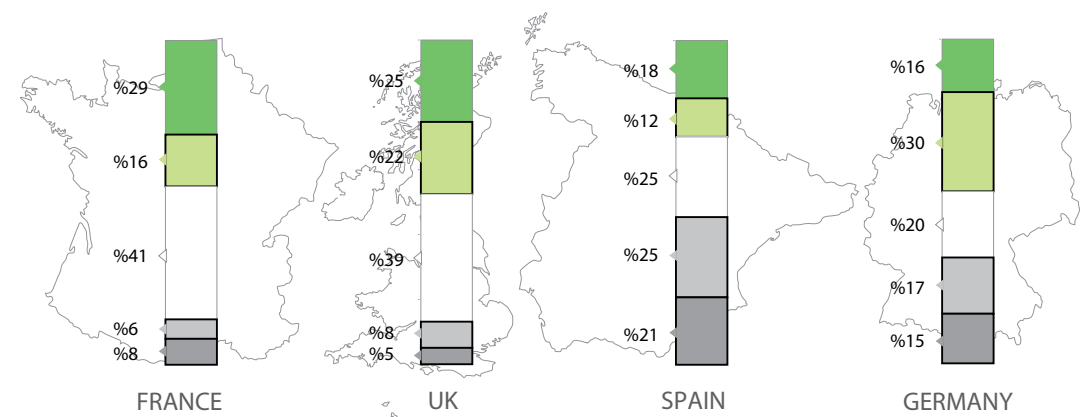
■ Strongly agree ■ 2 □ 3 ■ 4 ■ Strongly disagree



Perhaps more alarmingly, less than half of employees in all four countries strongly or somewhat agree that their performance metrics are within their control. This implies that many do not feel they are being held accountable for outcomes they have a great deal of influence over.

**How much do you agree or disagree with the following statement? I have performance metrics that are within my control.**

■ Strongly agree ■ 2 □ 3 ■ 4 ■ Strongly disagree





Identifying the right outcomes for each employee ultimately means measuring and discussing performance in a manner that better captures a well-rounded view of the work they do and the value they bring to their jobs every day. When well-calibrated metrics are used to capture employees' unique contributions, managers and employees can have a more effective dialogue about personal development.

In one recent study, Gallup analysed 559 roles and 360 behavioural job demands to identify the job responsibilities that universally matter most across all types of individual contributor roles. The results highlighted three performance domains that comprehensively describe and statistically predict overall success in a role:

- 1 Individual achievement:**  
responsibilities that employees must achieve independently
- 2 Team collaboration:**  
how effectively an individual partners with other team members to achieve success
- 3 Customer value:**  
the impact a person's work has on a customer. In this context, customers may be either internal or external to the organisation. All employees have customers of some kind, and to be "customer-centric" requires performance expectations that align with customers' needs.

By organising performance expectations using these domains, organisations can ensure performance achievement and developmental efforts are always focused on a well-rounded description of the key aspects of the job that matter most.

## 2) Ensure all performance measures are transparent and accepted by employees.

As any psychologist will attest, the process of analyzing people must be handled carefully. This is just as true for managers employing PA strategies as it is in a therapist's office. That's because people react to being analysed — and their reaction is bound to be negative if they suspect the analyst is not acting entirely with their best interests at heart.

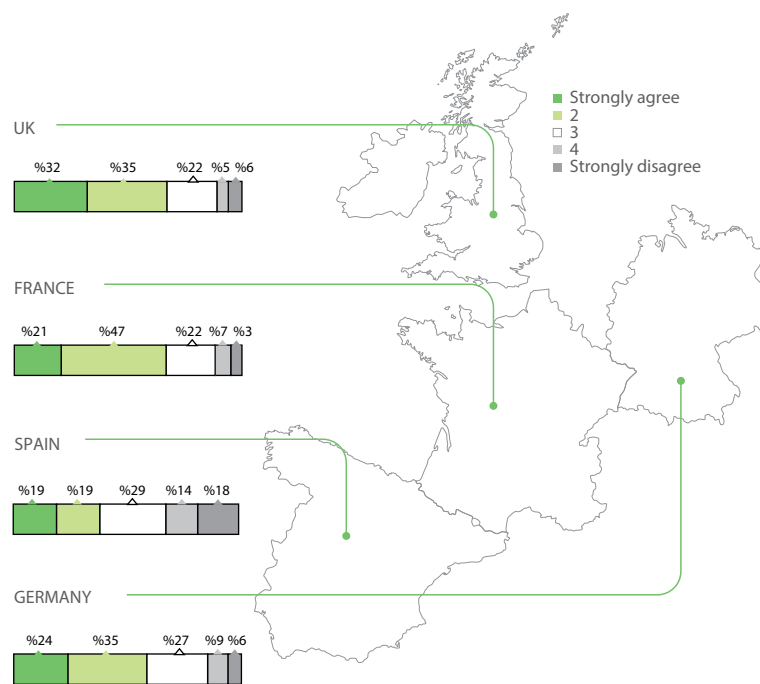
Leaders should therefore resist the temptation to use clandestine PA measures, hoping to avoid "contaminating" the results by making employees aware of how they are being evaluated. People care deeply about how their performance is measured, for any purpose. They are very motivated to find out how it is done, and probably will (if they can't, rumours — accurate or not — are likely to fill the gap).

Employees must also regard their evaluation criteria as fair — otherwise, they are unlikely to change their behaviour based on the results. For example, if employees' performance is measured using their manager's subjective rating across 15 vaguely defined competencies that aren't directly tied to organisational success, they may (justifiably) disregard the results — and therefore any efforts to analyse and influence the measure would be wasted.

The proportion of employees in Spain, France, Germany and the UK who strongly agree that the performance reviews they receive are fair range from about one-fifth 19% in Spain to about one-third 32% in the UK. In the UK and France, about two-thirds of employees agree at least somewhat, but this figure falls to 59% in Germany and just 38% in Spain.



**How much do you agree or disagree with the following statement? The performance reviews I receive are fair.**



The rapid changes business leaders must accommodate in order to stay competitive are unlikely to abate anytime soon. Some analysts believe that the disruptions AI will bring in the coming decades will be more dramatic than anything we've seen over the last 50 years. The challenge today is that the cultures of many organisations — as reflected in the way they measure and recognise employee performance — are ill-suited for incorporating new data sources that can help their workforces adapt to these changes. Leaders increasingly have tools they need to make effective decisions about optimising the human capital in their organisations — but unless they use those tools in the spirit of partnership with employees themselves, they may end up doing more harm than good.



## Moving Beyond Performance Management

There is no more important indicator of engagement — particularly among millennial-age workers — than employees' perception that they have opportunities to learn and grow at their company. However, many European businesses fall short in this area.

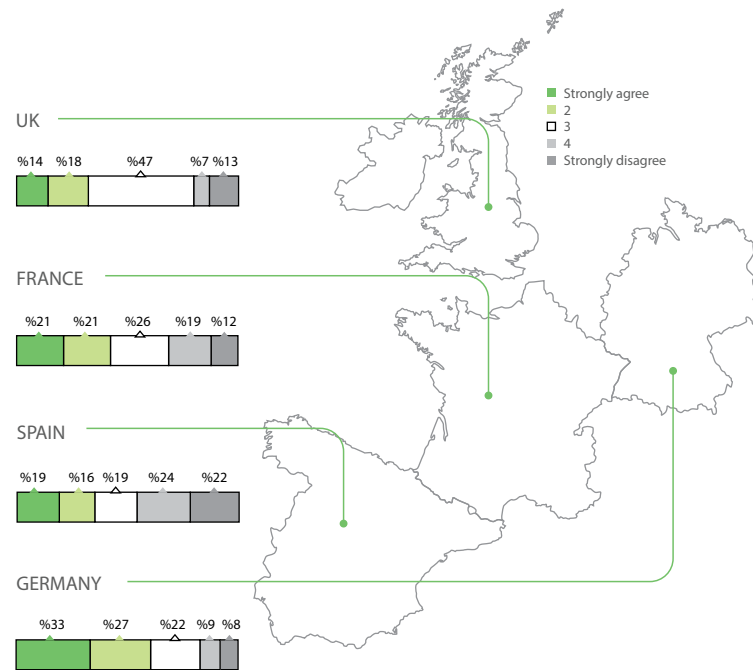
Revisiting their performance management practices to more effectively incorporate HR data analytics also gives business leaders an opportunity to prepare their workforces for the future in another way — by moving toward a culture of continuous performance development.

"Agility" has become a buzzword in recent years as leaders have increasingly prioritised the need to adapt quickly to rapidly changing technological developments and emerging business realities. Amid such constant change, companies need employees to be versatile and to continually upgrade their skill sets. Well-managed organisations match this need with employees'

rising expectations for ongoing career-relevant learning and development (L&D) opportunities. There is no more important indicator of engagement — particularly among millennial-age workers — than employees' perception that they have opportunities to learn and grow at their company.

German employees are most likely to feel they have enough growth opportunities at their current company — but even in Germany, only one-third strongly agree. In France, Spain and the UK, no more than one in five employees strongly agrees. The strikingly low level of agreement among British employees is particular cause for concern, as many UK businesses already face retention issues created by Brexit-related uncertainty.

**How much do you agree or disagree with the following statement? There are enough growth opportunities for me at my current company.**



More generally, the idea that many European businesses may not be prepared to help their employees meet the growing need for continuous learning and development is a major long-term concern. Not only does it imply a lack of adaptability among their workforces, it also may leave many employees feeling unprepared for technological advances and thus lower the efficiency with which new technologies are rolled out.

Businesses that understand the importance of performance development strategies invest in the future by ensuring high-quality L&D opportunities are available. Many cast managers as coaches who help employees stay on track with their developmental goals, often incorporating them as individualised performance metrics. In that way, managers are better able to use performance discussions as opportunities to keep employees motivated by aligning evaluation criteria with their developmental goals and personal sense of purpose



## Great Managers Are More Important Than Ever

Many Europeans in the UK, France, Spain and Germany say they receive feedback from their manager relatively infrequently.

The rise of independent workers in the gig economy is a reflection of broader changes in the nature of work. Even workers who are formally employed are more likely to have greater autonomy than those in times past, many cultivating an idiosyncratic portfolio of projects and responsibilities rather than adhering to a standardised job description. Organisational structures are adapting to reflect these changes, with traditional hierarchies giving way to team-based matrix models that allow for more flexibility in matching employee talents with business needs.

With these trends toward greater employee autonomy and matrixed work, “people management” skills have become more important than ever. Managers find themselves responsible for teams that cut across projects, divisions and countries. They rely on their ability to influence performance outcomes by helping ensure employees are in roles that fit their talents, and by aligning organisational goals with employees’ personal sources of motivation, such as peer recognition. In this job of positioning employees for success, the role of management has shifted from “boss” to “coach.”

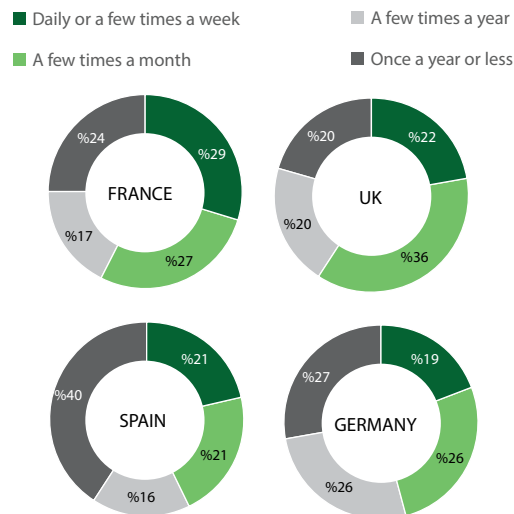
In this new role, great managers focus on both the quality and quantity of their interactions with team members. Coaching relationships require more frequent, personalised interactions than is typically the case under more hierarchical forms of management. When managers and employees engage in an ongoing dialogue about performance, barriers can be removed, opportunities can



be seized and expectations can be adjusted when circumstances change. Many employees in the four countries surveyed say they receive feedback from their manager relatively infrequently

— particularly those in Spain and Germany, where most say it happens “a few times a year” or less often.

### How often do you receive feedback from your manager?

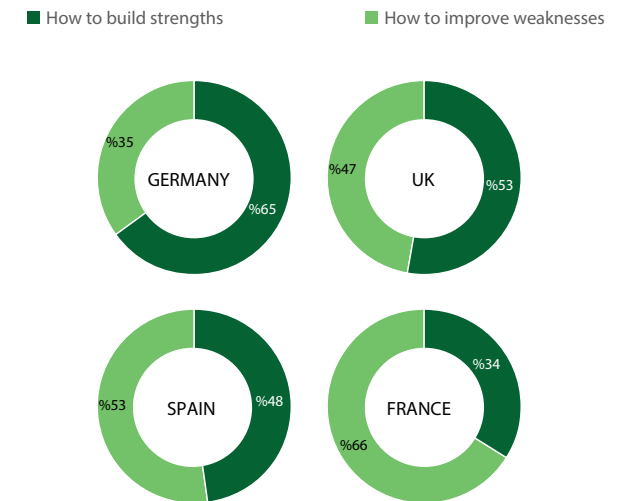


Of course, employees are unlikely to welcome a shift toward more frequent interactions if the quality of those interactions is poor. Effective coaching requires managers to connect authentically with employees through effective people skills and an individualised understanding of each team member. Gallup finds

that when performance discussions are strengths-based and engagement-focused, managers move beyond the role of “task manager” and adopt a coaching perspective. Only through an appreciation of who employees are as people and what they need to be engaged can a manager effectively coach them to be their best.

When it comes to whether their managers focus more on their strengths than their weaknesses when discussing their performance, there is considerable variation among employees in the four countries surveyed. Employees in Germany are most likely to say their manager spends more time talking about their strengths, at 65%. However, just one-third of employees in France 34% say the same, while two-thirds 66% say their managers spend more time on how to improve their weaknesses.

### When your manager discusses your performance with you, do you spend more time talking about how to build strengths or how to improve weaknesses?



To maintain high levels of workplace engagement and productivity, employers in each country need to increase their focus on employees’ strengths, in order to help them do more of what they do well.

Ultimately, as automation continually leads organisations to reorient their workforces around enduring human skill sets like creativity and relationship-building, those traits will become more important among managers as well. Those organisations that can identify and retain individuals with the empathy, self-awareness and strategic vision to be good coaches will have a powerful advantage in helping employees navigate future changes with versatility and confidence.

# PASSION FOR PAPERS



## IN-HOUSE FACILITIES :

- Reel to Sheet From (20 to 500 gsm)
- Reel Rewinder.
- High Speed Rewinder & Slitting From 40 mm
- Pallet Wrapping for Exports Packing
- Polar Cutting

## EXPORTERS & CONVERSION FACILITIES FOR :

- Duplex Board in LWC, HWC & Kraft Back Upto 550 gsm.
- Grease Proof Paper & Baking Parchment Paper (ready to use packets)
- Sandwich Papers
- Newsprint Paper Wrapping Grade
- Test Liners & Fluting Medium
- Colour File Board
- Wood Free Paper, Plain White Newsprint, Colour Bank Paper
- Reclaimed Fluff Pulp, Hardwood Pulp.
- Disposable Table Ware & Aluminium Paper Foil
- Bleached Kraft Paper & Kraft Crepe Paper.

## KALPATARU PAPERS LLP

### AHMEDABAD


1022, 10<sup>th</sup> Floor, Sakar, IX,  
Beside Old RBI, Ashram Road,  
Ahmedabad - 380 009, Gujarat, India  
Ph.: +91 79 2970 8089

### VADODARA

27, Sardar Estate,  
Road No : 04 Ajwa Road,  
Vadodara -390019, Gujarat, India  
Ph.: +91 265 256 1118

### UAE

#6, Dubai Investment Park I,  
Opp Ramla Hypermarket,  
Dubai, U.A.E.  
Ph : +971 4 238 3820

✉ [kalpataru@paperworld.in](mailto:kalpataru@paperworld.in)  [www.paperworld.in](http://www.paperworld.in)

**EXPORTING TO 20 COUNTRIES !!**