



مستقبل الموارد البشرية

المتغيرات والتوجهات

شكل مستقبل الموارد البشرية

العمل عن بعد...
فرص كامنة وتحديات عديدة

المشرف العام

د. عبد الرحمن العور

أسرة التحرير

عائشة السويدي

إبراهيم فكري

محمود المرزوقي

موزة السركال

اسيا البلوشي

حصة عبد الغفار

محمد أبوبكر

محمد النمر

ميرة المري

دانة الحمادي

عمر البلوشي

للتواصل

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

المواد المنشورة لا تعبر
بالضرورة عن رأي الهيئة

تتويب الموضوعات
يخضع لاعتبارات فنية

تم إعداد موضوعات المجلة بالتعاون
مع مؤسسات عالمية مختصة بالموارد البشرية

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

تم إعداد موضوعات المجلة بالتعاون مع مؤسسات عالمية
مختصة بالموارد البشرية

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



نتقدم بأسمى آيات التهاني والتبريكات

إلى مقام صاحب السمو الشيخ

خليفة بن زايد آل نهيان

رئيس الدولة - "حفظه الله"

وإلى صاحب السمو الشيخ

محمد بن راشد آل مكتوم

نائب رئيس الدولة - رئيس مجلس الوزراء - حاكم دبي - "رعاه الله"

وإلى صاحب السمو الشيخ

محمد بن زايد آل نهيان

ولي عهد أبوظبي نائب القائد الأعلى للقوات المسلحة

وإلى إخوانهم أصحاب السمو الشيوخ

أعضاء المجلس الأعلى للإتحاد حكام الإمارات

بمناسبة اليوم الوطني التاسع والأربعين

أعاده الله على إماراتنا الحبيبة بقيادة وحكومة وشعبا بالخير والبركات

ADIB



مصرف أبوظبي
الإسلامي



د. عبد الرحمن العور

مدير عام الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

الموارد البشرية والتحولات الجوهريّة بعد كوفيد - 19

عدد استثنائي آخر من مجلة صدن الموارد البشرية، نطل عليكم به هذا العام. استثنائية فرضتها ظروف جائحة كورونا "كوفيد-19"، التي اجتاحت العالم مطلع العام 2020، وعلى ما يبدو أن تداعياتها الثقيلة ستستمر لسنوات طويلة، على كافة مناحي الحياة، وقطاعات الأعمال المختلفة.

جائحة غير متوقعة، خلقت تحديات كبيرة بالنسبة لصناع الموارد البشرية، ولكل المهتمين والمختصين بتنمية وتطوير رأس المال البشري، على مستوى العالم، فبعد أن كان الحديث يدور حول الثورة الصناعية الرابعة، بكل تجلياتها، وسبل مواكبتها، بات شغلهم الشاغل الآن، كيفية التكيف وتجاوز الأزمة التي خلفتها كورونا على الحكومات والمؤسسات والشركات، وطرق إعادتها إلى السكة، والاستعداد لأي مخاطر مماثلة غير متوقعة مستقبلاً.

واعتقد جازماً أن الجائحة ستبقى تتصدر عناوين ومحاوَر مؤتمرات وفعاليات الموارد البشرية، خلال عقد من الزمن على الأقل، فالتجربة تستحق الدراسة والتعميق والتوثيق، بكل ما شهدته، وما سبقها وواكها من ممارسات وردود أفعال مؤسسية حكومية كانت أم خاصة، محلياً وإقليمياً وعالمياً.

ومما لا شك فيه أن تجربة الحكومة الاتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة خصوصاً

ستكون محل دراسة واهتمام العاملين في الموارد البشرية، لجهة الكفاءة في التعاطي مع الأزمة، والسعي لاستمرارية الأعمال وتقديم الخدمات، والاستعداد الجيد من خلال الجهوية التكنولوجية العالية، خلال السنوات الأخيرة.

وفي هذا العدد من "صدن الموارد البشرية" نسلط الضوء على مجموعة قضايا وموضوعات محورية، وتجارب عملية، ودروس مستخلصة من هذه المرحلة الحرجة، ورؤى مستقبلية بشأن العمل المؤسسي وتنمية رأس المال البشري، وذلك بالتعاون مع عدد من شركائنا العالميين من مؤسسات أكاديمية وأخرى معنية بالموارد البشرية، والذين نقدم لهم الشكر على تعاونهم في إصدار المجلة.

فملف العدد يسلط الضوء على دراسة حول مستقبل إدارات الموارد البشرية، ودورها المحوري في الاستجابة لمتطلبات المرحلة، وفي تشكيل القوى العاملة، والاستعداد لوظائف المستقبل، واستثمار التطور التكنولوجي والذكاء الاصطناعي على أكمل وجه، وتأثيرات الأخيرة على طبيعة الوظائف.

كما تركزت الموضوعات الأخرى على الاتجاهات المستقبلية للموارد البشرية كإدارات وفرق عمل، ومراحل تطورها، وتأثير الجائحة على أدوارها، لتصبح أكثر استراتيجيّة، في رسم البرامج والسياسات، وطرق إعادة تصميم

المؤسسة للعمل بسرعة ومرونة ورشاقة بعد الجائحة. كما اشتملت على دراسة حول العمل عن بعد والفرص الكامنة وراءه، والتحديات التي قد تعترضه، شملت الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

وفي الختام نرجو لكم دوام الصحة والعافية، ولمؤسساتنا دوام التقدم والنجاح، وللعالم أجمع تجاوز هذه المحنة بأسرع وقت ممكن.

مع إعادة فتح معظم المؤسسات أبوابها، وعودة الموظفين إلى أماكن عملهم، سواء بشكل كامل أو جزئي، أصبح الموظفون مضطرين للعمل في بيئة مختلفة، بفعل تأثيرات وتداعيات جائحة كوفيد-19، ومع ذلك لا يزال الاهتمام بصحة وسلامة الموظفين والمتعاملين يشكل هاجساً للعديد من المؤسسات.

وفي حين لا تزال تحظى قضايا الصحة والسلامة بأهمية قصوى لدى المؤسسات، إلا أن إعادة فتح المؤسسات لأبوابها، فرض عليها إعادة ترتيب أولوياتها واهتماماتها، ويتساءل الموظفون عموماً عن التغييرات التي سوف تطرأ على سبل عيشهم، وعن كيفية فتح المكاتب أبوابها؟ والتغيير الذي سيشهده نمط العمل اليومي؟ والتحولات التي سوف تطرأ على الاستراتيجيات في "الوضع الطبيعي الجديد"؟ والتغييرات بشأن متطلبات الكفاءة؟

وفي الوقت الذي تتولى فيه إدارات الموارد البشرية مسؤولية التعامل مع التحديات المختلفة التي تواجه الموظفين عند عودتهم إلى مكاتبهم، وكيفية التخفيف من مخاوفهم، فإن هذه الإدارات أيضاً وفي هذه التوقيت الحرج، مطالبة بتركيز اهتماماتها حول أربعة محاور رئيسة هي:

- الصحة والسلامة: بطبيعة الحال، لا يزال البقاء في مأمن من الفيروس من

الناحية البدنية على رأس الأولويات، ويتوجب على قادة الموارد البشرية بشكل بارز إيجاد سياسات وإجراءات جديدة لضمان صحة الموظفين وسلامتهم، في كافة الجوانب: سواء بتأمين مداخل مقر العمل ومخارجه ذات الاتجاه الواحد، والتكنولوجيا المتطورة مثل المصاعد والأبواب دون لمس.

- إدارة العمل المختلط: في بداية أزمة كوفيد - 19، انتقلت جميع أعمال المؤسسات تقريبا إلى العمل عن بعد، والآن تعود بعض تلك القوى العاملة إلى مكان العمل التقليدي تدريجياً، بينما سوف يواصل البعض الآخر المشاركة عن بعد. وسوف يكون وضع السياسات والعمليات لإدارة مكان العمل المختلط من الأولويات الرئيسية لقادة الموارد البشرية.

- وضع مقاييس للجائحة: إن إعادة فتح المؤسسات لأبوابها هو مؤشر للكثيرين على أننا قد تجاوزنا المرحلة الأسوأ في الجائحة، وقد يتحول اهتمام الموظفين الذين ركزوا فقط على بقاء الأعمال التجارية خلال فترة الأزمة إلى كيفية تأثر حياتهم المهنية، وكيف سوف يتم تقييمهم خلال سنة الوباء هذه؟ وكيف سوف تؤثر الأزمة على تعويضاتهم؟ وعلى حياتهم المهنية؟ كل تلك الأسئلة ينبغي على موظفي إدارات الموارد البشرية

الإجابة عنها، وتحديد مخاوف الموظفين بشأنها.

- القضايا البيئية والاجتماعية والحوكمة: لقد برزت القضايا البيئية والاجتماعية والحوكمة كمواضيع مهمة بالنسبة للموظفين خلال الأزمة، ولا تزال في طليعة المشهد مع عودة العديد من الموظفين إلى أماكن عملهم. حيث يرغب الموظفون في معرفة ما إذا كانت مؤسساتهم قد تصرفت بشكل أخلاقي خلال ذلك الوقت العصيب؟ لقد اهتزت ثقة الكثير منهم في مؤسساتهم خلال الأزمة، وأصبحوا يبحثون عن هدف أكبر في مسيرتهم العملية. وينبغي على قادة الموارد البشرية أن يكونوا المسؤولين الأساسيين بشأن القضايا البيئية والاجتماعية والحوكمة.

ومع إعادة فتح دولة الإمارات العربية المتحدة للأعمال، ينبغي على قادة الموارد البشرية أن يكونوا جزءاً من الجهود الاستراتيجية واليومية على حد سواء لإنجاح "الوضع الطبيعي الجديد". إنه وقت الطاقة والحماس والتعاون، ولذلك، يتعين على قادة الموارد البشرية أن يكونوا مستعدين لاغتنام لحظة الانتعاش العالمي، وكسب ميزة تنافسية لمؤسساتهم من خلال إدارات الموارد البشرية.



لورا أيلسدورف

ايجون زندر

إعادة هندسة التغيير

تعود أملاك شركة باريللا الإيطالية بالكامل لعائلة باريللا. تأسست الشركة عام ١٨٧٧ وأصبحت منتجاتها اليوم متوفرة في أكثر من ١٠٠ دولة حول العالم. إنها شركة رائدة عالمياً في إنتاج الباستا، وتعد الأولى في أوروبا ضمن فئة الصلصات الجاهزة للاستخدام، والأولى أيضاً في إيطاليا من حيث تأمين المنتجات المخبوزة. وهذا ما جعل باريللا اليوم رمزاً للجودة الإيطالية في جميع انحاء العالم.

تلتزم شركة باريللا بالمساهمة في تحقيق أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، من خلال ضمان جودة وصحة جميع منتجاتنا وعلاماتنا التجارية وفق معايير وسلاسل التوريد المضمونة، المستوحاة من نمط الحياة الإيطالية والنظام الغذائي لمنطقة البحر المتوسط.

أنه من أهدافنا أن نعتزم متابعتنا لمنتجاتنا من المصدر ليد المستهلك والتي بدورها لها تأثير فوري على جميع أذواق المستهلكين، من حيث المتعة بالطعم والطاقة المكتسبة والسنوات الطويلة من الثقة الغذائية.

مهمتنا:

"أن نأتي إلى العالم بسعادة الطعام الصحي والصادق، المستوحى من نمط الحياة الإيطالية والنظام الغذائي لمنطقة البحر المتوسط."



نتقدم

بأسمى آيات التهاني والتبريكات

إلى مقام صاحب السمو الشيخ
خليفة بن زايد آل نهيان

رئيس الدولة - "حفظه الله"

وإلى صاحب السمو الشيخ

محمد بن راشد آل مكتوم

نائب رئيس الدولة - رئيس مجلس الوزراء - حاكم دبي "رعاه الله"

وإلى صاحب السمو الشيخ

محمد بن زايد آل نهيان

ولي عهد أبوظبي - نائب القائد الأعلى للقوات المسلحة

بمناسبة اليوم الوطني التاسع والأربعين

داعين الله سبحانه وتعالى أن يعيد هذه المناسبة الخالدة

على الوطن وقيادتنا باليمن والبركات



رئيس وأعضاء مجلس إدارة مؤسسة الإمارات العامة للبترول (إمارات)
والمدیر العام وكافة العاملين بالمؤسسة



مستقبل

الموارد البشرية المتغيرات والتوجهات

كيف تعمل مؤسسات الموارد البشرية حول العالم على تشكيل
القوى العاملة والاستعداد لوظائف المستقبل؟

بقلم: مارك سبيرز و روبرت بولتون
مجموعة كى.بي.إم. جي العالمية

تتناول وظيفة الموارد البشرية عددًا من القضايا أهمها: كيفية إثبات دورها الهام داخل المؤسسة، من خلال إضفاء قيمة استراتيجية للمؤسسة. كيف يمكن للموارد البشرية صياغة خبرة الموظفين التي تتميز بالاستجابة للمتطلبات المتغيرة؟ وكيف يمكنها الاستفادة من التكنولوجيا لمعرفة احتياجات الموظفين ودوافعهم معرفة صحيحة؟

وفي هذا السياق، أظهرت نتائج الدراسة الاستقصائية التي أجرتها شركة كي بي إم جي بشأن مستقبل الموارد البشرية لعام 2020، والتي شارك فيها أكثر من 1300 من مديري الموارد البشرية من جميع أنحاء العالم، أمرًا مثيرًا للانتباه؛ حيث يعتقد ثلاثة من كل خمسة مديري الموارد البشرية أن وظيفة الموارد البشرية ستصبح غير هامة على نحو سريع إذا لم يتم تطوير نهجها لمعرفة الاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة والتخطيط لها. باختصار، تتفق المؤسسات من جميع التخصصات والأحجام في العالم بصورة عامة على أن وظيفة الموارد البشرية ستندثر بشكلها التقليدي إذا استمر عملها أو أداؤها بنفس الطريقة.

وأبدى الرؤساء التنفيذيون المشاركون في الدراسة قلقهم بصورة مماثلة بشأن هذا الأمر؛ حيث يوافق ثلثا المشاركين في الدراسة على تقريرنا بشأن تقرير «رؤية الرؤساء التنفيذيين لعام 2019»، والذي يبين أنه في حال عدم تكيف الرؤساء التنفيذيين للموارد البشرية مع العالم المتغير، فإن عملهم سيصبح غير هام. وفي ضوء هذا السيناريو، تصبح تطلعات وظيفة الموارد البشرية موضع جدل.

وتكشف دراستنا الاستقصائية لمستقبل الموارد البشرية عن آلية مشابهة جدًا لمجموعة فرعية صغيرة من المشاركين العالميين بها، وقمنا بتسمية هذه المجموعة مؤسسات الموارد البشرية الريادية (حوالي 10% من عينة الدراسة الاستقصائية). وفي الوقت نفسه، تركز هذه المجموعة الواثقة من مديري الموارد البشرية على أربع قدرات مميزة لرسم مساهمهم نحو المستقبل في عالم متغير وهي: (تشكيل القوى العاملة في المستقبل، ودعم الثقافة القائمة على الهدف، وتصميم خبرة موظفين على نفس «درجة التعامل»، وكل ذلك من خلال استخدام التحليلات القائمة على الأدلة).

تشير النتائج الأولية للدراسة الاستقصائية لهذا العام، إلى أن وظيفة الموارد البشرية تنقسم إلى فئات مختلفة، حيث أن بعض الفئات تركز على تغيير أولوياتها تغييرًا جذريًا بهدف مواجهة التحديات الناجمة عن التطورات الرقمية المتسارعة، في حين أن فئات أخرى تفضل التمسك بالنماذج «المجربة والموثوقة» في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

لا شك في أن وظائف الموارد البشرية تواجه العديد من الأزمات أثناء العمل في عالم اليوم الذي يتسم بالتعقيد والتغير المستمر، أما الأمر المثير للاهتمام على نحو خاص هو كيفية اختيار فرق الموارد البشرية المختلفة لمواجهة هذه التحديات، ومدى شعور المؤسسات الريادية للموارد البشرية بالقيمة الاستراتيجية التي تضيفها إدارات الموارد البشرية للمؤسسات.

هناك إجماع عالمي على أن وظيفة الموارد البشرية ستندثر بشكلها التقليدي إذا استمر عملها أو أداؤها بنفس الطريقة

ما المجالات التي تركز عليها وظائف الموارد البشرية الريادية؟

- 1 **تشكيل القوى العاملة للمستقبل:** يدرك مديرو الموارد البشرية أن هياكل القوى العاملة الحالية مختلة بسبب التكنولوجيا الجديدة ونماذج الأعمال، لذا فهم ينتهزون الفرصة لإعادة تشكيل القوى العاملة، وتحقيق الاستفادة التامة من خلال تكامل العمل بين البشر والآلات معًا.
- 2 **تشكيل ثقافة قائمة على الهدف:** ويدركون أن الموارد البشرية تلعب دورًا حيويًا في تشكيل ثقافة تتماشى مع استراتيجيات أعمالهم وأهدافهم الأكبر وتحافظ عليهم.
- 3 **تشكيل خبرة الموظفين:** يستخدمون تقنيات مدعومة بالتفكير التصميمي لتعزيز خبرات الموظفين وتجاربهم، كما يركزون على إثراء تجربة المتعاملين ومنحهم الأولوية.
- 4 **تشكيل القرارات المتعلقة بالأفراد والقوى العاملة باستخدام التحليلات المبنية على البيانات:** يدرك مديرو الموارد البشرية أهمية البيانات التي يمتلكونها في التخطيط للمؤسسة بشكل عام، وللموارد البشرية على وجه الخصوص.

أي طريق تسلكه؟

تمثل الموارد البشرية الريادية حوالي 10% من الوظائف التي يقترح بحثنا أنها قوى محركة للقيمة في مؤسساتهم، والذين قاموا ببناء القدرات بصورة هادفة في جميع الجوانب الأربعة المحددة في هذا التقرير من أجل تشكيل القوى العاملة وإعدادها للمستقبل.

هناك “أنواع” أخرى من وظائف الموارد البشرية لم يكشف عنها التحليل، وتنقسم هذه الأنواع بشكل عام إلى فئتين تبين لنا النتائج:

وظائف الموارد البشرية المعنية بالبحث، وتتضمن الوظائف التي تبني قدرات الموظفين بشكل أساسي في واحدة أو اثنتين من القدرات الواردة في تقريرنا؛ حيث يشكل أفراد هذه الفئة حوالي 80% من عينتنا، وهم يركزون على تصميم وتعزيز خبرات الموظفين، وهم يواجهون باستمرار التحدي المتمثل في كيفية الاستعداد للتغيرات الرقمية والتكنولوجية المتلاحقة، وتوظيفها في تطوير القوى العاملة.

أما الفئة الأخرى من موظفي الموارد البشرية فلا تسعى إلى تحقيق دور استراتيجي لوظيفتها؛ حيث يكون أفراد هذه الفئة ذو طبيعة إدارية، لا تركز على أي من القدرات الأربعة المحددة. وعلى الرغم من أن طبيعة عمل هذه الفئة قد تكون مناسبة لمجال عمل المؤسسة، إلا أننا نعتقد أن مستقبل وظائف هذه الفئة يكتمفه الغموض، وأن أهمية الأدوار التي تقوم بها على مستوى المؤسسة ستراجع بشكل كبير.



النتائج الرئيسية

تشكيل القوى العاملة هو التحدي الرئيسي للموارد البشرية

يتفق 56% من العاملين في مجال الموارد البشرية المشاركين في الدراسة الاستقصائية على أن تأهيل القوى العاملة للتعامل مع تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي (AI) والتقنيات ذات الصلة سيمثل التحدي الأكبر لوظيفة الموارد البشرية.

يتفق 76% من مسؤولي الموارد البشرية الذين يعملون في مؤسسات ريادية على أن وظيفة الموارد البشرية بحاجة إلى التعامل مع تحدي تشكيل القوى العاملة للمستقبل بفاعلية؛ من أجل تلبية الاحتياجات المستقبلية لمؤسساتهم.

لإدارة تأثير تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي والتقنيات ذات الصلة على القوى العاملة، يجمع 66% من مديري الموارد البشرية على أنه يجب منح الأولوية لتحسين مهارات القوى العاملة في الوظائف العادية، أما بالنسبة للوظائف الريادية فترتفع هذه النسبة إلى 74%.

اجتياز «اختبار الثقافة»

61% من جميع المشاركين في الدراسة الاستقصائية يعملون حالياً على تغيير الثقافة السائدة في مؤسساتهم لتتماشى مع أهداف المؤسسة وتوجهاتها.

أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسات الموارد البشرية الريادية لديها استراتيجية مطبقة للمراقبة المستمرة والحفاظ على الثقافة الصحية داخل المؤسسة.

71% من مؤسسات الموارد البشرية الريادية «توافق بشدة» على أن مؤسساتها تلعب دوراً حيوياً في إرساء الثقافة الصحية، بينما «توافق بشدة» بنسبة خمسة أضعاف على أن لديها أدواراً مخصصة في الموارد البشرية تركز على الهدف والثقافة.

الموظفون بمركز القيادة: أهمية خبرة الموظفين بالتصميم

95% من المشاركين في الدراسة الاستقصائية أعطوا الأولوية لخبرة الموظفين كمجال تركيز، وكانت مؤسسات الموارد البشرية الريادية «توافق بشدة» بنسبة ثلاثة أضعاف على أن تجربة العاملين هي أولوية استراتيجية للمؤسسة كلها.

75% من مؤسسات الموارد البشرية الريادية لديها استراتيجية قائمة لتصميم خبرة الموظفين، وهذه الاستراتيجية تعزز خبرة المتعاملين وتدعمها.

ما يقرب من 46% من مؤسسات الموارد البشرية الريادية تُعرّف التفكير التصميمي على أنه مهارة عالية تتطلبها وظيفة الموارد البشرية لإضافة قيمة لمؤسساتهم.

كيف تقوم وظائف الموارد البشرية الريادية بحل شفرة البيانات من خلال تحليلات القوى العاملة؟

حدد 40% من جميع المشاركين في الدراسة الاستقصائية تطوير قدرات التحليلات من بين الأسباب الثلاثة الرئيسة لاستثمار مؤسساتهم في تكنولوجيا الموارد البشرية.

وأوضحت مؤسسات الموارد البشرية الريادية أن تحليلات الموارد البشرية، وأتمتة خدمات وإجراءات الموارد البشرية من خلال ميكنة العمليات الروبوتية أو (RPA) كأهم مجالين للاستثمار التكنولوجي.

أكد 45% من المشاركين في الدراسة من العاملين في مؤسسات الموارد البشرية الريادية أن مؤسساتهم ستركز خلال السنوات الثلاث المقبلة على توظيف مصمم البيانات / وعالم البيانات.

تستثمر مؤسسات الموارد البشرية الريادية بالفعل في تحليلات الموارد البشرية وأتمتة العمليات الروبوتية، وتخطط 35% من المؤسسات لإدخال تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي في غضون سنتين إلى ثلاث سنوات.

تشكيل القوى العاملة

التحدي الرئيسي للموارد البشرية

أولاً، ماذا نعني بـ «تشكيل القوى العاملة»؟

يتخذ تشكيل القوى العاملة نهجاً يركز على السيناريو المحتمل لتحديد القوى العاملة المطلوبة في غضون خمس إلى ثماني سنوات، وفي هذا الإطار من الأهمية بمكان معرفة تأثيرات التطورات الرقمية المتسارعة والذكاء الاصطناعي على شكل القوى العاملة وحجمها، والمهارات التي تحتاجها، وكيف سيعمل البشر والآلات معاً ضمن منظومة متكاملة؛ لدفع قيمة الأعمال والقوى العاملة ذات الكفاءة العالية.

إن تأثير الثورة الصناعية الرابعة - المصطلح المستخدم لوصف التقارب بين الذكاء الاصطناعي، وتقنية الروبوتات، والتعلم الآلي (ML)، والمنصات المعرفية- يجبر

المؤسسات على تشكيل قواها العاملة بحيث تضم جميع أنواع العاملين، بما في ذلك العاملين الدائمين، والعاملين المؤقتين، أو بالتعاقد الحر وأفراد العمالة العارضة، بالإضافة إلى الآلات والروبوتات.

لقد غيرت الثورة الصناعية الرابعة هذه التكوينة الجينية للقوى العاملة الحديثة تغييرًا لا رجعة فيه. وقد قدر مركز الابتكار الكبير أن 65% من الوظائف الموجودة في وقتنا الحالي لن تكون موجودة أو ستتم بطرق جديدة كليًا في غضون عشرة سنوات، هذا ويتفق ثلاثة من كل خمسة مديرين للموارد البشرية بالدراسة الاستقصائية التي أجريناها، كما هو الحال العام الماضي، على أن عدد الوظائف التي سيخلقها الذكاء الاصطناعي أقل من تلك التي سيتسبب في اندثارها، ومع ذلك، في المقابل، أكد تقرير «رؤية الرؤساء التنفيذيين للعام 2019» مرة أخرى أن الرؤساء التنفيذيين مازالوا أكثر تفاؤلًا بشأن هذا الأمر؛ حيث يعتقد قرابة 70% منهم أن تقنية الذكاء الاصطناعي ستخلق وظائف أكثر من تلك التي ستلغيها، وبغض النظر عما قد يحدث، فيجب علينا الاستعداد له بطريقة أو بأخرى.

هذا ويتفق 56% من المشاركين في دراستنا الاستقصائية للموارد البشرية على أن إعداد القوى العاملة للتعامل مع الذكاء الاصطناعي والتقنيات المرتبطة به سيمثل التحدي الأكبر لوظائفهم. وعلى الرغم من أن 87% من مسؤولي الموارد البشرية يعطون الأولوية للجهود المعنية بكيفية تشكيل القوى العاملة في المستقبل، إلا أن قادة الموارد البشرية غير متيقنين من أفضل نهج للقيام بذلك، في حين بدأت بعض المؤسسات في استبدال الطرق التقليدية المتبعة في التخطيط للقوى العاملة، مع تأهيل القوى العاملة للتعامل مع تأثيرات الأتمتة والذكاء الاصطناعي.

65% من الوظائف الموجودة في وقتنا الحالي ستختفي في غضون 10 سنوات أو ستتم بطرق جديدة كليًا

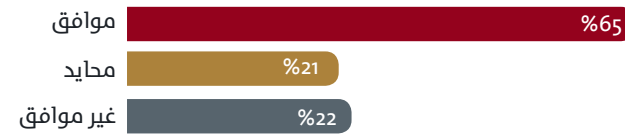
عدد الوظائف التي سيخلقها الذكاء الاصطناعي أقل من تلك التي سيتسبب في اندثارها

ونستشهد في هذا الصدد بتجربة شركة سيمنز- المكسيك وأمريكا الوسطى- وهي مجموعة متعددة الجنسيات وأكبر شركة صناعات تحويلية في أوروبا، حيث قام نائب رئيس الموارد البشرية في الشركة ويدعى يوجينيو سوريا، بتجربة هذا الأمر في مؤسسته، حيث يقول: «نطبق المزيد والمزيد من الأتمتة في عملياتنا الإدارية. نحن في مرحلة مبكرة للغاية، لكن هذا يكتسب زخمًا. وأتصور بأنه خلال السنوات الخمس المقبلة، سنشهد قفزة كبيرة للغاية في عدد المهام التي سيتم أتمتها، ونحن بحاجة إلى أن نكون مستعدين لهذا التحول».

وجدنا من خلال دراستنا أن المشاركين في الدراسة الاستقصائية يتوقعون ازدياد اعتماد مؤسساتهم على أفراد العمالة العارضة، والعاملين المؤقتين، والعاملين بالتعاقد الحر بنسبة 6 - 10% خلال السنوات الثلاث المقبلة، ومن المرجح أن تشهد هذه المؤسسات زيادة في نمو الإيرادات مقارنة بالعام الماضي، عن الذين يزدون الاعتماد على نحو مختلف، في أي اتجاه آخر.

56% من المشاركين في الدراسة يرون أن إعداد القوى العاملة للتعامل مع الذكاء الاصطناعي والتقنيات المرتبطة به سيمثل التحدي الأكبر لوظائفهم

الشكل 1: إعداد القوى العاملة للذكاء الاصطناعي يمثل أكبر تحدي للموارد البشرية



ملاحظة: قد لا يصل مجموع الأرقام إلى 100 بالمائة بسبب نسبة التقريب.



الالتزام بتشكيل القوى العاملة

يدرك موظفو إدارات الموارد البشرية في جميع أنحاء العالم أهمية عملية تشكيل القوى العاملة لحل الأدوار التقليدية، وإعادة التفكير فيها. على سبيل المثال، تؤكد السيدة كريستي كيست، كبيرة مسؤولي العاملين بشركة بلو اسكوب لصناعة الصلب، أن التحول يسير على قدم وساق في عملها، ويأتي كنتيجة طبيعية لتحدي الوضع الراهن للاستمرار في أداء الأعمال بصورة أفضل. وتقول: «نحن حاليًا نخوض معركة مع تأثيرات الثورة الصناعية، من حيث استبدال القوى العاملة، وتخطيط القوى العاملة الذي نحتاج إلى تنفيذه بشأن هذا الأمر». وأضافت: «في الوقت الذي أسهمت فيه أتمتة عملياتنا في خفض التكاليف وتحسين الإنتاجية، إلا أننا ما زلنا بحاجة إلى أن نأخذ في الاعتبار إمكانية استبدال القوى العاملة أو الوظائف؛ حيث يعتبر تشكيل القوى العاملة أمرًا أساسيًا لتحقيق هذا الهدف، بغية استيعاب الأدوار الجديدة التي قد تصبح واضحة، وتمكين الموظفين من التنقل بسلاسة بين المهن كلما كان ذلك ممكنًا».





وبهدف تلبية الاحتياجات المستقبلية لمؤسساتهم، تحتاج إدارات الموارد البشرية إلى حل التحدي المتمثل في من ينفذ غالبية المهام التقليدية. وهنا تؤكد 90% من مؤسسات الموارد البشرية الريادية إلى أن تشكيل القوى العاملة المستقبلية يعد بمثابة أولوية استراتيجية، ويرى 80% تقريباً منها أنها مستعدة استعداداً كبيراً للقيام بذلك. ومع ذلك، أفاد أكثر من نصف نظرائهم أنهم إما غير مستعدين جزئياً، أو غير مستعدين على الإطلاق لتشكيل القوى العاملة.

من جانبه، يوضح بول ليبينسكي، مدير ورئيس قسم استشارات رأس المال البشري في شركة كي بي إم جي - الولايات المتحدة أن تشكيل القوى العاملة لا يعني القيام بتخطيط القوى العاملة التقليدية على نحو أكثر دقة وسرعة، بل في الحقيقة، مازال تخطيط القوى العاملة يلعب دوراً مهماً في العديد من المؤسسات، ومن خلال نقاشاتنا مع المتعاملين، وجدنا أن تشكيل القوى العاملة يجب أن يأتي في مقدمة اهتمامات المؤسسة، حيث سيكون له أكبر الأثر في صياغة القرارات التشغيلية وخلق بيئة عمل مثالية. ويرى العديد من المتعاملين بأن هذه المهمة تعد تخصصاً جديداً لمسؤولي الموارد البشرية.

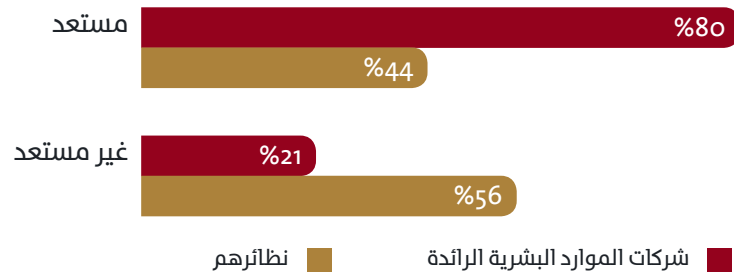
ما هو موقع تطوير المهارات في هذه المعادلة؟ وما مدى أهميته؟

عندما شاركنا في تشكيل القوى العاملة في إحدى شركات التأمين العالمية، اتضح لنا أن جودة النتائج تعتمد على فهم مجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي يواجهها العمل. كان لهذه الخيارات آثاراً فريدة ليس فقط على شكل القوى العاملة وحجمها، ولكن أيضاً على المهارات التي ستكون مطلوبة للتنفيذ بنجاح. ركز أحد السيناريوهات، على سبيل المثال، على تعزيز مهارات التفكير الرقمي والتصميمي لدى الموظفين، بينما ركز سيناريو آخر على تطوير مهارات سلسلة التوريد والمهارات الاستراتيجية لإدارة الموردين، بالإضافة إلى ضرورة معرفة تشكيل القوى العاملة المستقبلية وحجمها معرفة كاملة، هناك حاجة ماسة لمعرفة كيفية تحسين مهارات القوى العاملة الحالية (ومقدارها) لتلبية الاحتياجات المستقبلية.

دراسة حالة سريعة

أظهر تحليل تشكيل القوى العاملة الذي تم إجراؤه في أحد البنوك العالمية العاملة في المملكة المتحدة حاجة البنك إلى تغيير نسبة الموظفين إلى العمال

الشكل 2 : معظم مسؤولي الموارد البشرية غير مستعدين لتحديد تشكيل القوى العاملة للمستقبل.



ملاحظة : قد لا يصل مجموع الأرقام إلى 100% بسبب نسبة التقريب.

المؤقتين من 60:40 إلى 40:60، كما بين حاجته إلى تخفيض القوى العاملة بنسبة 30% بحلول منتصف العقد المقبل. و تتمثل الأسباب الرئيسية وراء ذلك في الهيكل المتطور لصناعة الخدمات المالية، وتأثيرها على سلسلة القيمة.

تناقش مارتا ماتشيكوت، رئيس قسم شؤون الموظفين بشركة تليفونيكا، إحدى أكبر مشغلي الاتصالات ومقدمي خدمات شبكات الهاتف المحمول في العالم، الحاجة إلى تطوير المهارات في مؤسستها. حيث أفادت السيدة مارتا أنهم يقومون «بالانتقال من النهج الديموغرافي التقليدي إلى تخطيط القوى العاملة، ثم إلى تخطيط القوى العاملة القائم على المهارات». وأضافت: «تلتزم شركة تليفونيكا بتنمية قدرات موظفيها وتطوير مهاراتهم. وفي ضوء تطور أعمالنا من شركة اتصالات تقليدية إلى شركة رقمية، حددنا الحاجة إلى مهارات جديدة تتعلق بالبيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني، من بين أمور أخرى، لاستيعاب التغييرات التي تحدث في الأعمال المتعلقة بالقوى العاملة، ونعمل على برامج ضخمة لإعادة تشكيل المهارات في استجابة لهذا التحدي».

أدرك مديرو الموارد البشرية بصورة عامة الحاجة الملحة لإعادة تشكيل القوى العاملة؛ حيث يعطي اثنان من كل ثلاثة منهم الأولوية لتطوير مهارات القوى العاملة لإدارة تأثير الذكاء الاصطناعي عليها، بينما يخطط 77% منهم إلى تطوير مهارات ما بين 1% - 30% من القوى العاملة لديهم في مجال القدرات الرقمية خلال السنوات الثلاث المقبلة، ويبدو أن الرؤساء التنفيذيين لديهم أجندة أكثر صرامة في هذا الجانب، فوفقاً لتقرير «رؤية الرؤساء التنفيذيين للعام 2019»، يخطط 44% منهم بالأسواق الرئيسية إلى تطوير مهارات أكثر من نصف القوى العاملة لديهم على التقنيات الرقمية الجديدة (مثل التصور المتقدم للبيانات، والقدرة على البرمجة، وما إلى ذلك) خلال الثلاث سنوات المقبلة، (بينما يخطط 11% فقط من مديري الموارد البشرية حتى الآن إلى رفع مهارات معظم القوى العاملة).

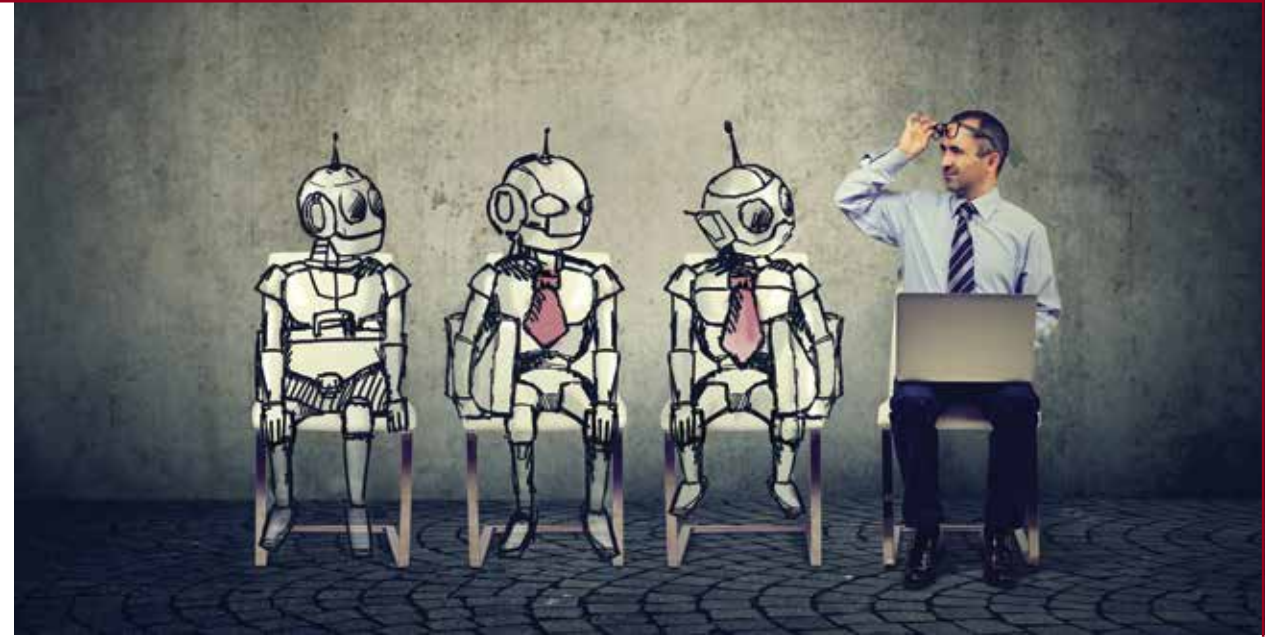
ومن خلال تحليلنا، وجدنا ارتباطاً قوياً للغاية بين زيادة الإيرادات على مدار السنة المالية الماضية وخطط تطوير مهارات 11% - 30% من القوى العاملة الحالية على التقنيات الرقمية الجديدة خلال السنوات الثلاث المقبلة. ومن المرجح أن تعلن مؤسسات هذه الشريحة عن زيادة نمو الإيرادات عامًا بعد عام مقارنة بالشركات

بعضها البعض بطرق جديدة متنوعة. على سبيل المثال، قد يقوم الصيادلة بتشغيل مراكز صحية، وسوف يتحول العلاج والاستشارة إلى الواقع الافتراضي المدعوم بتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، وسيتم إعادة تصميم مسارات الرعاية بالكامل عبر زيادة الذكاء الاصطناعي المعرفي.

ماذا يعني كل هذا بالنسبة لمتطلبات المهارات المستقبلية في مجال الصحة؟ ففي عالم به مسارات عيادية جديدة، وتمكين تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، وتطور الأدوار، ستكون المهارات الجديدة المختلفة - والمتنوعة - مطلوبة. لدينا شكوك أيضًا في أنه ستكون هناك حاجة أكبر للأخصائيين العاملين وعمال المجتمعات المحلية المتنقلين، بدعم من المساعدة المعرفية والذكاء الاصطناعي والروبوتات.

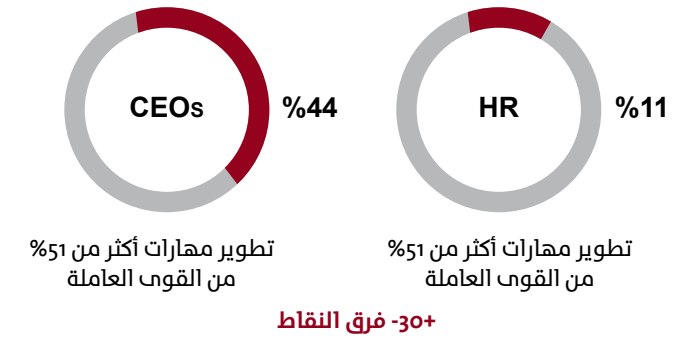
والأمر المثير للاهتمام في دراسة «رؤية الرؤساء التنفيذيين لعام 2019» عن أولوية الاستثمار من حيث علاقتها بتطوير المهارات، أنه مازال 68% من الرؤساء التنفيذيين يعطون الأولوية للاستثمار في التكنولوجيا الجديدة، في حين أن 32% منهم يستثمرون في تطوير مهارات القوى العاملة. إذا أراد الرؤساء التنفيذيون تنفيذ استراتيجيات تطوير المهارات المرغوبة تطويرًا كبيرًا، فإنهم بحاجة إلى توفير الموارد والتمويل المناسبين لتعليم القوى العاملة لديهم وتطويرها. ويتضح لنا من خلال الدراسة ضرورة وجود تنسيق بين مديري الموارد البشرية والرؤساء التنفيذيين بشأن برنامج تشكيل القوى العاملة والاستراتيجيات اللازمة لدعم هذا البرنامج.

وفي هذا الإطار يؤكد كارلوس موران، نائب الرئيس الأول للموارد البشرية والتنظيم بشركة سيسا، وهي شركة إسبانية متعددة الجنسيات تعمل في مجال النفط والغاز، على أهمية مشاركة كبار المديرين التنفيذيين في برامج تشكيل القوى العاملة، حيث يقول: «لا يمكن بأي حال من الأحوال تنفيذ الخطط الاستراتيجية للمؤسسة الاستراتيجية دون إجراء أي تغيير أو تحول داخل المؤسسة». ويضيف: «الموارد والجهود المبذولة لنشر استراتيجية الموارد البشرية ستكون عديمة الفائدة إذا تم تحديد قيادة المؤسسة في هذا الجانب».



التي تطور المهارات بنسبة مختلفة. في حين أننا نقدر أنه، في النهاية، من المحتمل أن تتطلب القوى العاملة بأكملها مستوى معينًا من تطوير المهارات على مدى السنوات العديدة المقبلة، تظهر لنا هذه النتيجة أن الشركات التي أعلنت عن نمو إيراداتها تتخذ نهجًا مدروسًا دراسة جيدة ومرنًا لتطوير المهارات. والجدير بالذكر أنه في أي وقت يتم فيه تطوير المهارات، يتبعه انخفاض طبيعي في الأداء، بسبب منحنى التعلم للتكيف مع بيئة العمل الجديدة. وقد يؤدي تطوير مهارات عدد كبير جدًا من الموارد البشرية في وقت واحد إلى زيادة انخفاض الأداء وبالتالي التأثير سلبًا على نمو الإيرادات.

الشكل 3: الموارد البشرية مقابل الرؤساء التنفيذيين بشأن الحاجة إلى تطوير المهارات لغاية القوى العاملة.



دراسة حالة سريعة

يقول مارك بريتنيل، الرئيس العالمي للرعاية الصحية والشؤون الحكومية والبنية التحتية- بشركة كي بي إم جي العالمية، سيحتاج أربعة من العاملين بالقطاع الصحي إلى مهارات مختلفة ضمن الأدوار التي أعيد تحديدها، والتي تتعلق

وتتحدث جاكين ويلش، رئيس قسم الموارد البشرية ورئيس التنوع بفريدي ماك (المؤسسة الفدرالية الوطنية للرهن العقاري)، وهي مؤسسة ترعاها الحكومة في قطاع الرهن العقاري، عن التجربة الإيجابية لمؤسستها في إعادة تشكيل القوى العاملة، قائلة: «في مؤسسة فريدي ماك، يتم إنجاز الكثير من الأعمال من خلال التعلم الآلي، فبدلاً من قيام أحد الموظفين بمراجعة عمل زملائه، لديك الآن تقنية آلية يمكنها القيام بذلك». وتضيف: «لم نختبر بعد ما يؤثر قلق معظم الأشخاص، وهو فكرة إلغاء وظائف البيع بالجملة. ما نقوم به حالياً هو مهام صغيرة ومحددة يتم تعزيزها من خلال التعلم الآلي والتقنيات التكنولوجية الأخرى».

خمس طرق تتبناها مؤسسات الموارد البشرية الريادية لتشكيل قوى العمل المستقبلية:

1 تخصيص الوقت والموارد لتشكيل القوى العاملة كتخصص جديد تمامًا قادر على الاستجابة للتغيرات المستمرة. هذا ويتسم مجال العمل بالتغيير المستمر، مما يجعله يتطلب عقلية جديدة وإجراءات مستجدة، لذا تستثمر مؤسسات الموارد البشرية الريادية استثماراً كبيراً في وظائف تشكيل القوى العاملة، وتعتقد أن هذه هي إحدى المهارات / القدرات التي تحتاجها وظيفة الموارد البشرية.

2 إدراك أن تشكيل القوى العاملة يبدأ من سيناريوهات العمل في المستقبل، يتبع ذلك تنفيذ "جدول عمل ذات مهام مرحلية"، رغم أن هذه السيناريوهات قد تتطلب عمل مخطط استراتيجي للقوى العاملة بقدر ما. هذا ويبدأ التخطيط التقليدي للقوى العاملة بالقوى العاملة الحالية، ثم المضي قدماً بالمرحلة التالية في الوقت المناسب، مما يساهم في تعزيز النتائج و"الإجابات" في النموذج الحالي للعمل، ولكنه يفتقد المستويات الهائلة للتطور والمكاسب الإنتاجية المحتملة الناتجة عن تبني تقنية الذكاء الاصطناعي.

3 التركيز على رفع مستوى مهارات القوى العاملة وضمان امتلاكها للقدرات المناسبة للعمل في بيئة العمل المستقبلية، وتسيير تطوير المهارات جنباً إلى جنب مع تشكيل القوى العاملة، ولا ينبغي التقليل من حجم جهود التعلم والتطوير.

4 تعظيم نجاح تشكيل القوى العاملة من خلال التعاون مع كبار المديرين التنفيذيين؛ حيث يجب أن يكونوا هم المسؤولين النهائيين عن النتائج والإجراءات الناشئة.

5 إنشاء تحديثات منتظمة لسيناريوهات تشكيل القوى العاملة من خلال النظر في الشكل الذي يمكن أن تبدو عليه المؤسسة والقوى العاملة، ويمكن أن تكون قادرة على تحقيقه في المستقبل.

اجتياز «اختبار الثقافة»

إذا كانت «الثقافة تتفوق على الاستراتيجية في كل مرة»، فمن يملك الورقة الراجعة؟

تقول السيدة كيت هولت، شريك بشركة كي بي إم جي - المملكة المتحدة: «يزداد

الحديث حول الثقافة؛ حيث يدرك كبار القادة الحاجة إلى تغيير الثقافة لدفع أداء أعمال المؤسسة».

يمكن وصف الثقافة بأنها السلوكيات والمعتقدات الأساسية التي تحدد كيف يتم إنجاز العمل. والثقافة المعززة تجعل هذا العمل يتماشى مع هدف المؤسسة الأكبر. وفقاً لبحثنا، يعمل حالياً أكثر من 61% من المديرين التنفيذيين للموارد البشرية بالعالم على تغيير ثقافة مؤسساتهم لتتماشى مع أهدافها. وهذا يفسر سبب تصدر تغيير ثقافة المؤسسة أجندة أولويات كبار المديرين التنفيذيين (وفقاً لتقرير «رؤية الرؤساء التنفيذيين للعام 2019»).

من جانبه، يقول السيد دارين إتش بيرتون، نائب رئيس الموارد البشرية، كي بي إم جي إل إل بي-الولايات المتحدة: «ندرك أن الموظفين هم أمن ما نملكه، وأن ترسيخ ثقافتنا وقيمنا يساهم في خلق بيئة عمل تحفزهم على الابتكار وتقديم الأفضل لمعاملينا».

ووفقاً لنتائج الدراسة، فإن 44% من الرؤساء التنفيذيين أبدوا استعدادهم لتقبل ثقافة الإخفاق في المؤسسة، (بينما أكد 56% فقط أن هذه الثقافة موجودة داخل مؤسساتهم). عندما طرحنا نفس السؤال على مديري الموارد البشرية، جاءت النتائج مختلفة قليلاً؛ حيث يعتقد 60% أن قيادتهم تريد دعم ثقافة مبتكرة، لكن 31% فقط أفادوا أن قادتهم يتابعون بنشاط ويفعلون ما يقولون عندما يتعلق الأمر بالثقافة.

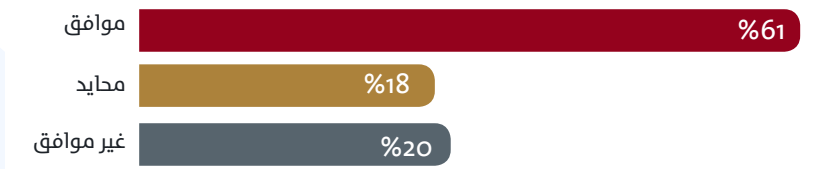
ويعتقد 90% من المشاركين في الدراسة أن الرؤساء التنفيذيين يرغبون في أن يشعر موظفهم بالقدرة على الابتكار دون القلق بشأن العواقب السلبية إذا فشلت المبادرة، بينما يعتقد ستة من كل عشرة موظفين أن قادتهم يصممون سلوكيات الثقافة المرغوبة للمؤسسة تصميمًا مناسباً.

أكثر من 61% من المديرين التنفيذيين للموارد البشرية حول العالم يعملون على تغيير ثقافة مؤسساتهم لتتماشى مع أهداف المؤسسة



وفي حين أن الثقافة المبتكرة ليست مناسبة لكل مؤسسة، يبدو أن لمفهوم الابتكار وخصائصه - مثل التمويل الكافي للأفكار الجديدة، والأهداف طويلة الأمد، والتفكير التصميمي، والثقة، والاستقلالية، وما إلى ذلك - تأثير على طرق ترسيخ هذه الثقافة. ويبدو أن القيادة مكون رئيسي آخر، حيث يوجد ارتباط متكامل بين الثقافة الصحيحة ونمذجة القيادة لها.

الشكل 4 : تركيز فرق الموارد البشرية على موائمة ثقافتهم مع الهدف الأعلى مستوى لمؤسساتهم.



ملاحظة : قد لا يصل مجموع الأرقام إلى 100% بسبب نسبة التقريب.

يعتقد أكثر من ثلثي المشاركين في الدراسة الاستقصائية الخاصة بالموارد البشرية أن الموارد البشرية تلعب دوراً حيوياً في إرساء الثقافة الصحيحة. وكانت هذا بادرة مشجعة للسيدة كيت هولت، أحد المسؤولين بشركة كي بي إم جي-المملكة المتحدة؛ حيث تقول: «في الوقت الذي يجب أن تمتلك الشركة تعريف الثقافة التنظيمية التي تريدها، فإن إدارة الموارد البشرية بمثابة المحرك الرئيس والمؤثر في جعل التغيير الثقافي مترسداً في المؤسسة».

وتتمثل إحدى السمات المميزة لمؤسسات الموارد البشرية الريادية في قيادة تغيير الثقافة؛ حيث «يوافق بشدة» 71% منهم على أن وظيفة الموارد البشرية لديهم تلعب دوراً هاماً في وضع الثقافة الصحيحة، مقارنة بـ 15% فقط من نظرائهم.

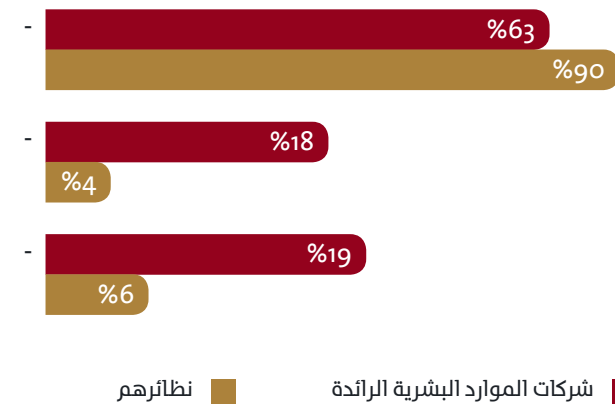
من جانبها، ترى السيدة جاكلين ويلش من مؤسسة رهن المنازل العقارية الفدرالية أن الثقافة كائن حي، يتنفس؛ حيث يجب على مدير إدارة الموارد البشرية السعي إلى تنصيب نفسه كقائد فكري، وحارس لثقافة المؤسسة وممكن لها». وتوضح: «في فريدي ماك، نستخدم أدوات مثل منصة الإنترنت الخاصة بنا لإضفاء الطابع الديمقراطي على من يملك الثقافة، ونتطلع أيضاً إلى التأكد من أن الشمول والتنوع جزء لا يتجزأ من كيفية قيامنا بأعمالنا».

وفيما يخص مراقبة الثقافة السليمة لمؤسساتهم والمحافظة عليها، تأتي مؤسسات الموارد البشرية الريادية أكثر بنسبة ستة أضعاف عن باقي المشاركين في الدراسة الذين أشاروا إلى «موافقتهم بقوة» على أن لديهم استراتيجية قائمة لمراقبة ثقافتهم والحفاظ عليها.

هذا وتوضح السيدة كلوديا ساران، رئيسة قسم الثقافة، بشركة كي بي إم جي- الولايات المتحدة: أنه «يمكن لفريق العمل المسؤول عن ترسيخ الثقافة في المؤسسة، تسريع التغيير الثقافي فيها، والعمل عبر الخطوط والمستويات المؤسسية المختلفة». وتضيف: «المتعاملون لدينا لهم استراتيجيات وأولويات

مختلفة، فنحن بحاجة إلى «التحدث عن الثقافة» من حيث كيف سيساعدكم التغيير الثقافي على تحقيق تلك الاستراتيجيات والأولويات».

الشكل 5 : تلعب الموارد البشرية دوراً حيوياً في ترسيخ الثقافة "الصحيحة".



ملاحظة : قد لا يصل مجموع الأرقام إلى 100% بسبب نسبة التقريب.

توجد أيضاً علاقة قوية بين الأدوار الثقافية المخصصة والثقة في جذب المواهب. حيث يرى ما يقرب من 70% من المشاركين بالدراسة الذين لديهم أهدافاً مخصصة وأدواراً ثقافية مضمنة في مهام الموارد البشرية، على أنهم أكثر ثقة في قدرتهم على جذب المواهب المناسبة لتلبية أهداف نمو شركاتهم.

ومع ذلك، فإن ملكية الأجندة الثقافية تُترك غير محسومة على نحو كبير. قد يكون السؤال الأكبر هو: «كيف نصل إلى الثقافة «الصحيحة»؟ فكما وصفت السيدة ويلش سابقاً أن التغيير إلى الثقافة الصحيحة يعني تغيير النهج الذي تعيش به المؤسسة وتطبقه.

من جانبه، يعتقد مايك ديكلوديو، المسؤول بشركة كي بي إم جي - الولايات المتحدة أن الثقافة تشكل النهج الذي يتخذ به العاملون قراراتهم، ويقومون بعملهم، ويتفاعلون مع المتعاملين مع مؤسساتهم والمستفيدين منها؛ حيث تبدأ الثقافة المتطورة بفهم الهدف المؤسسي ثم قيادة التغيير السلوكي لمطابقته. لا يمكن أن يكون هذا فعالاً حقاً إلا عندما يتحمل كبار المديرين المسؤولية عن تشكيل الثقافة، ودعمها مع الاستفادة من الموارد البشرية كقوة دافعة وعامل تيسير وقيادة للتغيير الثقافي.

خمس طرق لاجتياز مؤسسات الموارد البشرية الريادية «اختبار الثقافة»:

1 تحديد الفريق المناسب لقيادة التغيير الثقافي الأول والاستدامة طويلة الأجل؛ وإنشاء أدوار مخصصة لتغيير الثقافة (قد لا يتم وضعها ضمن مهام الموارد البشرية). تتمتع هذه الموارد المخصصة بالقدرة على التأثير وخلق التوافق بنطاق الأعمال.



أهمية تصميم خبرات الموظفين

ماذا نعني بـ «تصميم خبرات الموظفين»؟

- يتعلق الأمر باتباع نهج هادف على مستوى المؤسسة لتصميم خبرات الموظفين، وليس مجرد نهج لكل وظيفة من أجل إنشاء خبرة «على مستوى المستهلك» وبسيطة وجذابة للموظفين.
- هناك أنواع مختلفة من الخبرات مثل: الخبرة الرقمية، التي تتعامل مع التكنولوجيا التي يستخدمها الموظفون لأداء مهامهم؛ والخبرة الاجتماعية، والشعور بالتعاون والمجتمع؛ والخبرة البيئية، مثل تصميم مكان العمل، ولا يمكن بأي حال من الأحوال تعزيز خبرات الموظفين دون النظر إلى العمل الذي يقومون به والأدوات التي يتم توفيرها لهم والبيئة المحيطة بهم.

تتوقع الأجيال التي تدخل أماكن العمل في الوقت الحالي الحصول على خبرة على مستوى المستهلك في العمل؛ حيث تبين لنا خلال البحث الذي أجرته شركة كي بي إم جي على طول الشركة المتصلة "Connected Enterprise" أن خبرة الموظفين يمكن أن تؤثر تأثيرًا مباشرًا على خبرة العميل ووضعه في موضع الصدارة. يتركز الأمر على نهج «العمل على تحقيق توقعات العميل»؛ ويمكن أن تؤدي مواءمة خبرة الموظفين واستراتيجية تجربة العميل إلى زيادة ربحية الأعمال. هذا وتحقق المؤسسات التي تستثمر في خبرة الموظفين متوسط ربح أكثر من أربعة أضعاف، ومتوسط إيرادات أكثر بخمسة أضعاف، كما تؤدي مستويات المشاركة الأعلى إلى تفوق المؤسسات على نظرائهم بنسبة 147% في ربحية السهم.

الموظف كالمعامل

يصنف مديرو الموارد البشرية تصميم خبرات الموظفين من بين أهم ثلاث مبادرات لهم حالياً، وسيستمر ذلك الأمر على مدار السنتين إلى الثلاث سنوات المقبلة. وتعتقد 73% من مؤسسات الموارد البشرية الريادية أن تصميم خبرات الموظفين

**تعزيز خبرات
الموظفين في
المؤسسة يرتبط
ارتباطاً وثيقاً بالمهام
التي يتولونها،
والأدوات التي يتم
توفيرها لهم والبيئة
المحيطة بهم**

2 فهم حالة الثقافة الحالية والمجالات التي تتطلب تحولاً والرؤية الواضحة بشأن الحالة المستقبلية المرغوبة، بما في ذلك أهداف العمل التي ستؤثر عليها الثقافة الجديدة.

3 مهام الموارد البشرية لديها العديد من عوامل التأثير الرئيسية التي يمكن استخدامها لتحفيز السلوكيات وتشكيلها، إلا أن هذا يجب أن يتم بطريقة منسقة. وترسل الثقافة التي تؤكد على الابتكار القائم على الفريق ولكنها تستخدم فقط الأداء الفردي وإدارة المكافآت رسائل متضاربة إلى الموظفين. وتمثل سلوكيات التنبيه أحد ممارسات التفكير المنهجي، والساعين إلى تمكين الثقافة يجب أن يكونوا ماهرين في تحديد التدخلات المنهجية. ويتمثل الحل في جذب عوامل التأثير لتكوين أنماط السلوك بطريقة متضافرة، بما في ذلك تحديد المؤثرين الرئيسيين وتحديد من يتم مكافأته وترقيته، وما هي المهارات والقرارات التي يتم بناؤها، وكيف يتم بناء الفرق، ومن يصبح قائدًا، وكيف يتم تصميم خبرات الموظفين للتأكيد على القيم ذات الأولوية مثل التركيز على المتعاملين والتنوع والشمولية. وكما هو الحال مع أي شيء منهجي، يجب التفكير والتخطيط للتداعيات غير المتوقعة.

4 إدراك أن الثقافة لها إطار محدد، ودقيق، ولا توجد ثقافة «سليمة لكل مؤسسة. على سبيل المثال، قد تكون ثقافة الامتثال للأنظمة المؤسسية وثيقة الصلة ببعضها البعض، لكن ثقافة الرقمنة قد تكون وثيقة الصلة بالآخرين، في حين قد تتكامل الثقافات الأخرى في المؤسسة فيما بينها، لكنها تتطلب الأولوية والتركيز عند البحث عن أنماط سلوك جديدة في المؤسسة.

5 كما ذكرنا سابقاً إن تشكيل الثقافة يمثل تحديًا لكبار المديرين؛ وهذا هو السبب في أن وجود شخص ما في اللجنة التنفيذية له خبرة ثقافية في هذا الشأن قد يمثل أمرًا مفيدًا، طالما أن بقية أعضاء مجلس الإدارة يدركون أن جزءاً من مهامهم اليومية يتمثل في تعزيز الثقافة المؤسسية وروح التحدي لدى فرق العمل، وهذا الدور لا يلغي مسؤولية القيادة عن تشكيل الثقافة.



يمثل أولوية استراتيجية للمؤسسة بأكملها (مقابل 64% من نظرائها)؛ مما يعني أن هذا الأمر يحتل مكانة على جدول أعمال جميع الشركات.

هذا ويزداد الطلب على المهارات المتخصصة في العديد من أسواق العمل، ومع انخفاض معدلات البطالة إلى مستويات قياسية في العديد من الدول، يتمتع العمال بفوائد أكثر من أي وقت مضى؛ حيث يريدون عملاً ذا مغزى، ويكون مجزّ مادياً، وخدمة متعاملين عند الطلب، ومعاملات مبسطة والوصول إلى المعلومات بصورة فورية، وفي ضوء ما تقدم تحتاج المؤسسات إلى التأني بشأن تصميم خبرة موظفيها إذا أرادت جذب أكثر العاملين الموهوبين والاحتفاظ بهم.

ومن ثم، أصبح الاحتفاظ بالمواهب أحد أكبر تحديات الموارد البشرية. فبينما يشعر مديرو الموارد البشرية بثقة كبيرة في قدرتهم على جذب المواهب (بنسبة 66%) وتطوير المواهب (بنسبة 62%)، يقر نصفهم بأنهم «وائقون إلى حد ما» فقط فيما يخص الاحتفاظ بأفضل المواهب لديهم. وأفاد 16% فقط من إجمالي المجموعة التي شملتها الدراسة بأنهم واثقون في العوامل الثلاثة - الجذب والاحتفاظ والتطوير.

نمو إدارة خدمات الشركات

نشهد في وقتنا الراهن نمواً في الاستثمار وتحديد أولويات إدارة خدمات الشركات (ESM)؛ بهدف زيادة الدعم لخبرات الموظفين. وعند السؤال عن الأسباب الرئيسية لتدقيق الاستثمار مؤخراً في تكنولوجيا الموارد البشرية، صنفت 36% من المؤسسات الريادية تكنولوجيا إدارة خدمات الشركات ضمن أهم ثلاثة مجالات للاستثمار في تكنولوجيا الموارد البشرية (مقابل 20% لنظرائها)، وأفاد 77% بأنهم يشعرون بالرضا عن هذا الاستثمار.

تسعى المؤسسات الريادية إلى تصميم خبرة الموظفين بطريقة شاملة ومتكاملة ومتصلة، وتريد الاستفادة من التكنولوجيا لترسيخ «اللحظات الفارقة» في مسيرة

**الموظفون الذين
عانوا من خبرة تأهيل
سلبية كانوا أكثر
عرضة بنسبة مرتين
لتغيير وظائفهم في
المستقبل القريب**

**تعزيز الخبرات الإيجابية
للمتعاملين، يرتبط
ارتباطاً وثيقاً بتعزيز
خبرات الموظفين
بنفس القدر من
المساواة والاهتمام**

**يصف مديرو الموارد
البشرية تصميم خبرات
الموظفين من بين
أهم ثلاث مبادرات لهم
حالياً**

**73% من مؤسسات
الموارد البشرية
الريادية المشاركة
في الدراسة تعتقد
أن تصميم خبرات
الموظفين يمثل
أولوية استراتيجية لها**

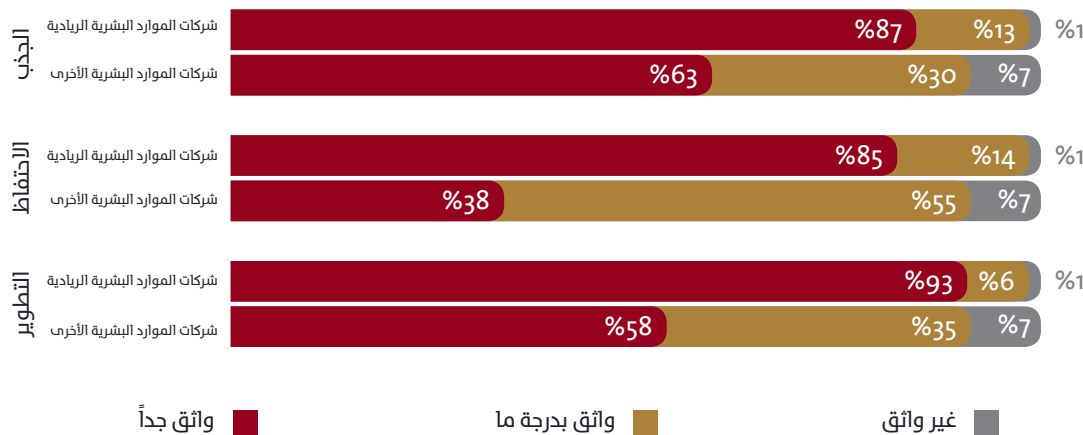
**الاحتفاظ بأصحاب
المواهب والكفاءات
بات من أكثر التحديات
التي تترك إدارات
الموارد البشرية في
يومنا هذا**

الموظف. وقد اعتدنا على رؤية وظائف منفصلة تستثمر في حلول تكنولوجيا إدارة الخدمة مثل ServiceNow. وتساعد هذه التقنيات في تحديد العملية اللازمة لإيجاد مصادر المعرفة من خلال البوابات الإلكترونية ورفع المشكلات لحها، بما في ذلك من خلال مركز خدمة الموارد البشرية.

أفاد مكتب إحصائيات العمل الأمريكي مؤخراً أن أكثر من ثلاثة ملايين عامل أمريكي يتركون وظائفهم شهرياً بمحض إرادتهم، مع الأخذ في الاعتبار الخبرة المكتسبة. هذا وأظهرت الدراسات أن الموظفين الذين عانوا من خبرة تأهيل سلبية كانوا أكثر عرضة بنسبة مرتين لتغيير وظائفهم في المستقبل القريب. وفي المتوسط، يتعين على الموظف الجديد إكمال أكثر من 50 نشاطاً خلال دورة حياته التأهيلية. ووصف أحد العملاء حقيقة أن الموظف الجديد يجب أن يقوم بدور «مُتكامل» للمهام التي يتعين عليه القيام بها، ولا يعمل وفقاً لنظام إدارة رأس المال البشري (HCM)، وتكوين العملية، ووظيفة الموارد البشرية أو المدير المباشر، وهذا ليس أمراً مثاليًا من منظور خبرة الموظفين.

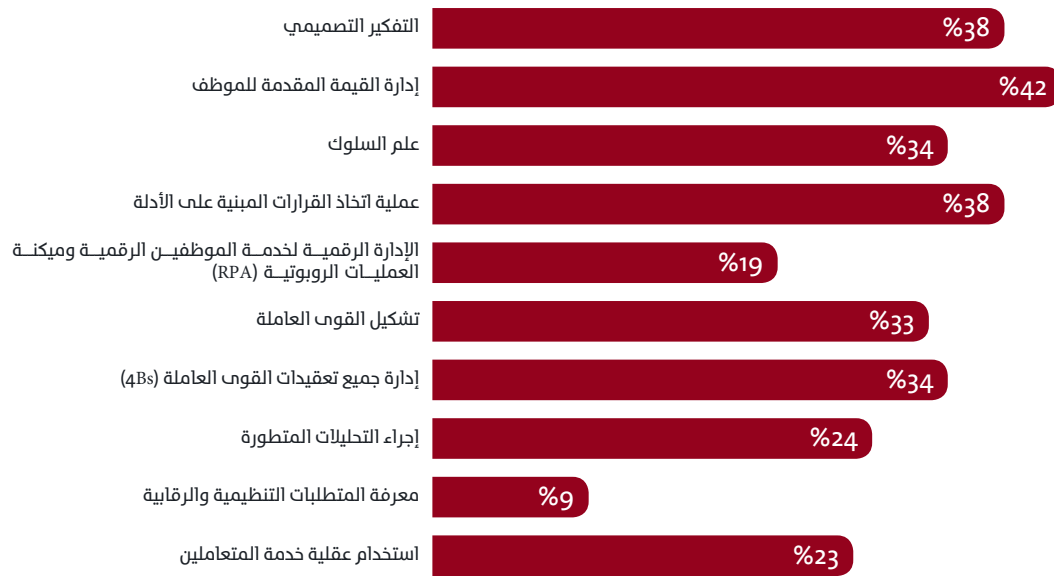
هذا وتثق مؤسسات الموارد البشرية الريادية بشكل عام في قدرتها على جذب أفضل المواهب (بنسبة 87%) والاحتفاظ بهم (بنسبة 85%) وتطويرهم (بنسبة 93%)؛ حيث أفاد 72% من هذه المجموعة بالثقة في هذه العوامل الثلاثة. وفي حقيقة الأمر تساورنا بعض الشكوك حول مدى إدراك مؤسسات الموارد البشرية الريادية أن تعزيز الخبرات والتجارب الإيجابية للمتعاملين، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتعزيز خبرات الموظفين وتجاربهم بنفس القدر من المساواة والاهتمام. وبينت 75% من المؤسسات أن لديها استراتيجية مطبقة تهدف إلى خلق تكامل وتوافق بين خبرة الموظفين والمتعاملين.

الشكل 6 : عندما يتعلق الأمر بإدارة المواهب، فمسؤولو الموارد البشرية هم الأقل ثقة في الاحتفاظ بها.



ملاحظة : قد لا يصل مجموع الأرقام إلى 100% بسبب نسبة التقريب.

الشكل 7: التفكير التصميمي من أهم المهارات المطلوبة لوظيفة الموارد البشرية.



ملاحظة : وضع المشاركون في الدراسة أول ثلاثة محاور في المراتب الأولى، وبالتالي فإن البيانات لا تصل إلى 100%.

الإدارة الرقمية لخدمة الموظفين الرقمية وأتمتة العمليات الروبوتية (RPA)

دراسة حالة سريعة

رأينا تزايد الحاجة إلى مهارات التفكير التصميمي لمتعاملي الموارد البشرية في الشركات بشكل ملحوظ. على سبيل المثال، قامت إحدى كبريات شركات المواد الكيميائية في العالم مؤخراً بإعادة تصميم منظومة الموارد البشرية لديها بالكامل؛ بهدف تحسين الطريقة التي تقدم بها القيمة المضافة للموظفين والمتعاملين، ولخلق بيئة عمل مميزة تجذب الموظفين وتعزز خبراتهم، وترفع مستويات الرضا الوظيفي لديهم، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على نمو أعمالها.

قياس خبرة الموظفين

تقول سوزان لامونيك، رئيس قسم الموارد البشرية بمجموعة سيتزن المالية: «إن وجود تقنيات مراقبة رقمية يتيح لفرق الموارد البشرية تحديد رؤية شاملة لخبرة الموظفين». وأضافت: «أمضينا وقتاً طويلاً في الاستماع إلى المشاركين. على سبيل المثال، نستخدم أداة الدراسات الاستقصائية الرسمية التي تقيس الصحة المؤسسية، مما يوفر لنا الكثير من الأفكار فيما يخص ما إن كنا نعمل بفاعلية على مواصلة إحداث التغيير في الثقافة. كما نركز كثيراً على الاستماع إلى ملاحظات الموظفين ومرئياتهم، وهو الأمر الذي يساعدنا في قياس مدى رضاهم وسعادتهم الوظيفية.

عندما يتعلق الأمر بمعرفة الدوافع وراء مشاركة الموظف ومواضع الشكوى بشأن خبرة الموظف، فإن أدوات القياس المتعارف عليها بين المشاركين في الدراسة لا

المؤسسات الناجحة هي التي تركز على إثراء تجربة الموظفين داخل المؤسسات، وتنويع خبراتهم، وتقديم الخدمات المختلفة لهم

مكتب إحصائيات العمل الأمريكي

شركة ديجي تيت، 2018

ومن المؤسسات التي نجحت في تطبيق هذا النهج لتحسين خبرات موظفيها شركة تلفونيكا، وفي هذا الصدد يقول مارتا ماتشيكوت، رئيس قسم شؤون الموظفين في الشركة: «عند تصميم تجربة موظفيها، نعمل عن قرب من فريق خبرة المتعاملين، فمن خلال استخدام نفس النهج والمنهجية المستخدمة في تصميم خبرة المتعاملين، نضع خبرة الموظفين كمحرك نشط ليس فقط لموظفيها واستراتيجية أعمالنا، ولكن أيضاً لتصميم منتجاتنا وخدماتنا يومًا بعد يوم».

الموارد البشرية والتفكير التصميمي

إن الحاجة إلى خبرة موظف (EX) متوافقة ومتصلة مع خبرة المتعاملين (CX) تدفع مؤسسات الموارد البشرية بقوة إلى التركيز على قدرة التفكير التصميمي، وهو نهج محوره الإنسان ويتسم بالإبداع والتنظيم في حل المشاكل، واختار 38% من مديري الموارد البشرية التفكير التصميمي ضمن أهم ثلاث مهارات تتطلبها وظيفة الموارد البشرية لإضافة قيمة إلى مؤسساتهم. هذا ويدرك مسؤولو الموارد البشرية أنه من خلال عقلية التفكير التصميمي، فهم مجهزون بشكل أفضل لتصميم خبرة موظف مفيدة ومتصلة من خلال معرفة كيفية تصميم «المراحل المحورية» في دورة عمل الموظف. وأفاد المتعاملون أيضاً أن قدرة التفكير التصميمي تساعدهم في تكوين إجمالي القيمة المُقدّمة للموظف (EVP)، وهو ما يمثل بالطبع أولوية عالية في إنشاء عرض للموظفين الحاليين والمحتملين الذين يجب اتباعهم بعد ذلك من خلال «الخبرات الحية».

يتعلق جزء كبير من التفكير التصميمي أيضاً بالتعاطف؛ بمعنى فهم الموظفين من وجهات نظر متعددة. ورأينا بوضوح أنه من خلال تبني عقلية أكثر تركيزاً على الإنسان، يستطيع التفكير التصميمي خلق بيئة عمل أكثر رضا وفاعلية يستطيع فيها الموظفون الوصول إلى الموارد المطلوبة، وامتلاك العقلية السليمة، والعمل ضمن بيئة عمل محفزة، ويكونوا قادرين على بذل قصارى جهدهم للمؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين الاحتفاظ بالموظفين والمشاركة.

وفي هذا السياق يؤكد أليستر كوبر، رئيس قسم العاملين والتحول بشركة أرم القابضة، إحدى أكبر شركات التكنولوجيا بالمملكة المتحدة، على تركيز شركته على تجربة الموظف والقيمة المُقدّمة له. ويوضح: «من الصعب التنافس مع كبرى شركات التكنولوجيا على عامل الأجر وحده، ولهذا على الشركة أن تنظر في كيفية تمييز نفسها من خلال القيمة المُقدّمة لموظفيها»، وهذا يدفعنا إلى التفكير في كيفية تعاملنا مع الموظفين، ونوع الخبرات التي يمكننا تقديمها لهم، حيث نفكر فيهم كأفراد وليس موارد. ولا شك أنه أمر مرهق ويتطلب عناية فائقة، لكننا نعامل الموظف بشكل مختلف ونحاول فهمه كشخص كامل له حياته الشخصية خارج نطاق العمل.

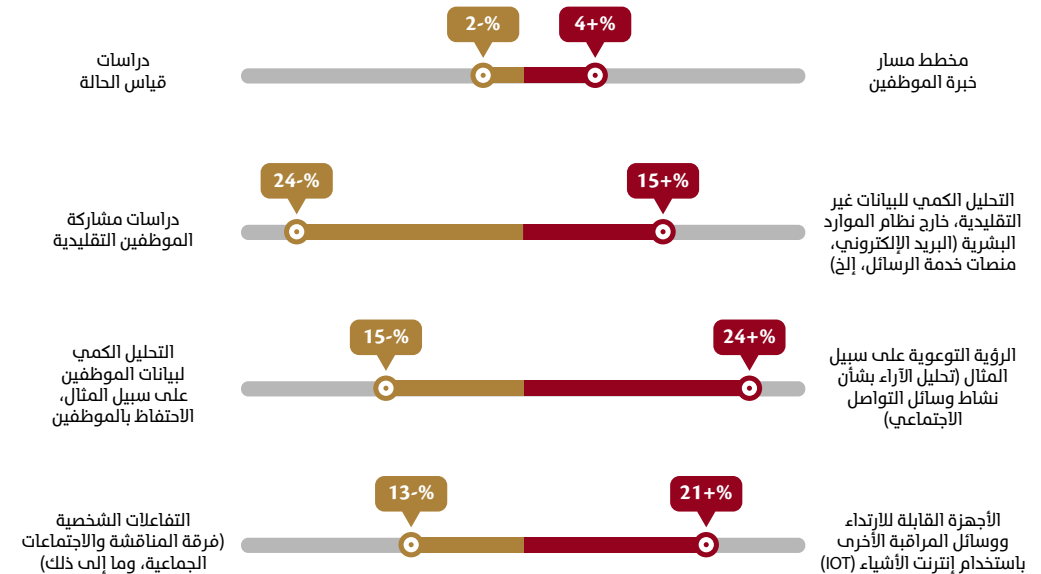
تزال هي دراسات المشاركة التقليدية (بنسبة 65%)، مع التوجه نحو دراسات قياس الحالة (بنسبة 52%)، والتحليل الكمي لبيانات الموظفين (مثل معدلات الاحتفاظ بالعاملين) (بنسبة 50%) خلال الأعوام الثلاثة المقبلة.

وبينما بينت الدراسة التي أجريتها أن نسبة صغيرة نسبياً من المشاركين يصنفون الأساليب المتقدمة - مثل التحليل الكمي للبيانات غير التقليدية خارج نظام الموارد البشرية، ورسم مخطط مسيرة الموظفين، وتحليل الآراء لنشاط وسائل التواصل الاجتماعي، والأجهزة القابلة للارتداء - كطرق أساسية لهم، نتوقع زيادة هذا الرقم، وخاصة في مؤسسات الموارد البشرية الريادية. يركز مسؤولو الموارد البشرية الرياديون اليوم بصورة أكبر على التفاعلات الشخصية (فرق المناقشة والاجتماعات الجماعية) والتحليل الكمي لبيانات القوى العاملة لقياس خبرة الموظفين، وسنشهد زيادة في تطبيق أساليب أكثر تقدماً خلال الأعوام الثلاثة المقبلة.

وبدأت هذه التغييرات بالفعل في مؤسسة فريدي ماك؛ حيث تقول السيدة جاكين ويلش، رئيس قسم الموارد البشرية ورئيس التنوع بفريدي ماك: «ركزنا خلال العام الماضي على سياسة الاستماع. فقد انتقلنا من الاستطلاع السنوي، إلى استخدام أداة لمعرفة الردود وردود الفعل بشأن التغييرات التي نفكر في إجرائها. وأصبح جلياً لنا مدى تفاعل الموظفين مع الأساليب التي نتبناها للاستماع إلى آرائهم وملاحظاتهم.

الشكل 8: يعمل مسؤولو الموارد البشرية الرياديون على تحديث طرق قياس خبرة الموظفين.

يركز مسؤولو الموارد البشرية الرياديون اليوم بصورة أكبر على التفاعلات الشخصية كفرق المناقشة والاجتماعات الجماعية لقياس خبرات الموظفين



النسبة المئوية للتغيير في الأسلوب المفضلة اليوم وخلال العامين إلى ثلاثة أعوام القادمة.

تقوم مؤسسات الموارد البشرية الريادية بتعزيز خبرة الموظفين من خلال خمس طرق:

1 معرفة الدور الذي يمكن أن تلعبه الموارد البشرية في توضيح خبرة الموظفين / خبرة المتعاملين وتصميمها بصورة موحدة، بما في ذلك الدروس المستفادة من المتعاملين حول كيفية فهم الخبرات العملية لجميع أنواع العمال وتصميمها.

2 معرفة أن خبرة الموظفين ليست واحدة للجميع، حيث يمتد تصميم الخبرة إلى جميع القوى العاملة، وليس فقط الأشخاص الذين يعملون بشكل مباشر. يعني اقتصاد الوظائف الحرة والمؤقتة المتنامي أن الموظفين نوع واحد من المستخدمين؛ حيث تشمل قائمة العاملين الموهوبين بالشركة أيضاً على الاستشاريين والمقاولين والعاملين المؤقتين الذين تتراوح أعمارهم ما بين العشرينات والثمانينيات من العمر. يحتاج كل هؤلاء العمال إلى الشعور بالاتصال بالشركة - من خلال خبرة مشتركة تلبي توقعاتهم وتتوافق مع دوافعهم.

3 إدراك أن خبرة الموظفين هي أكثر من مجرد خبرة رقمية؛ حيث تتضمن الأبعاد البيئية والاجتماعية والقيادية.

4 بناء القدرة على التفكير التصميمي في وظيفة الموارد البشرية؛ حيث يؤدي ذلك إلى تمكينها من استكشاف توقعات الموظفين، وإضفاء الطابع الشخصي على الخبرات، واكتشاف الدوافع التي تحفز الموظفين على المشاركة وتوسيع نطاقها بشكل إيجابي.

5 المبادرة في تحديد متطلبات التصميم الشامل لخبرة الموظفين، بغض النظر عن وظائفهم وتخصصاتهم.

كيف يمكن لوظائف الموارد البشرية حل شفرة بيانات القوى العاملة؟

ماذا نعني بتحليل بيانات القوى العاملة؟

استخدام البيانات من مصادر مختلفة لمواجهة التحديات التجارية المتعلقة بالقوى العاملة، بما في ذلك تخفيض نسبة الدوران الوظيفي في المؤسسة، وتعزيز إنتاجية الموظفين، وتمكين الفرق من «تطوير أدائها» إلى المستوى الأعلى، ومعرفة الاتجاهات والمشكلات الناشئة من وجهة نظر القوى العاملة، وما إلى ذلك.

استحداث تحليلات حول ما قد يحدث، وكذلك الإجراءات اللازمة لمعالجة المشكلات الناشئة والمتوقعة، وتلعب التكنولوجيا دوراً مهماً في هذا الجانب، ولكنها من غير المرجح أن تعتمد فقط على قدرات نظام إدارة رأس المال البشري المبتكرة (HCM)، حيث أن هناك أيضاً حاجة إلى خصائص أخرى، تتضمن:

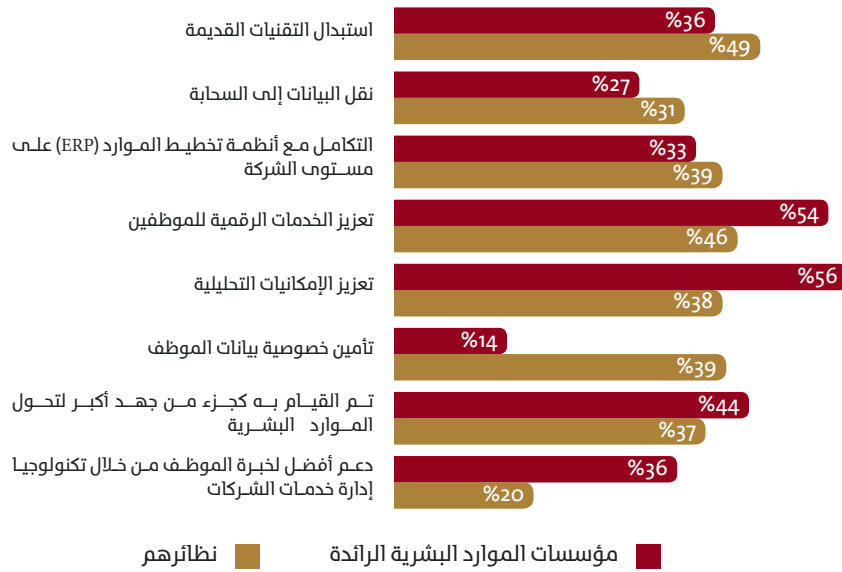
صنع القرار القائم على الأدلة بوظائف الموارد البشرية، والتحليلات المبنية على أسلوب السرد، ومتابعة تطبيقها داخل المؤسسة مما يحولها إلى إجراءات. هذا ويتعلق الأمر أيضاً بالتفكير بشكل هادف حول من يمكنه رؤية المعلومات وتصميم بروتوكولات اتخاذ القرار للقيادة.

قوة البيانات

تشير نتائج الدراسة أيضاً إلى أن 56% من مؤسسات الموارد البشرية الريادية (و 38% من باقي المؤسسات) تنظر إلى تحليل البيانات على اعتباره من بين الأسباب الثلاثة الرئيسية التي تدفعها للاستثمار في تكنولوجيا الموارد البشرية، ويحظى تحليل البيانات باهتمام معظم قادة الموارد البشرية اليوم.

الشكل 10 : يمثل تعزيز إمكانيات التحليلات أولوية متزايدة للاستثمار.

ترتيب أعلى ثلاثة أسباب للاستثمارات التكنولوجية.



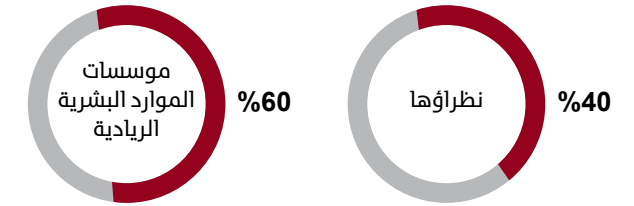
ثمة توجه سائد لدى مؤسسات الموارد البشرية الريادية لزيادة حجم الاستثمارات في تكنولوجيا الموارد البشرية التي تدعم تحليل البيانات



وتخطط مؤسسات الموارد البشرية الريادية للاستثمار على نحو خاص في تكنولوجيا الموارد البشرية التي تدعم تحليل بيانات الموارد البشرية، وتسمح بمزيد من الأتمتة مثل أتمتة العمليات الروبوتية، على مدار الأعوام الثلاثة المقبلة، ويتفق 60% من هذه المؤسسات أيضاً على أن تبني هذه التقنيات الجديدة سيتطلب تغييرًا كبيرًا في الأدوار داخل وظائف الموارد البشرية.

ونتيجة لهذه الاستثمارات، تركز هذه المؤسسات على استقطاب عمالة ماهرة ومتخصصة في تحليل البيانات، سواء داخل أقسام الموارد البشرية أو على الأقل مخصصة لها، وصنف ما يقرب من نصف هذه المؤسسات واضعي البيانات / وعلماء البيانات من ضمن أهم ثلاث وظائف سيتم استقطاب موظفين لشغلها خلال الأعوام الثلاثة المقبلة، ومن المرجح أن تستثمر مؤسسات الموارد البشرية الريادية في هذ الدور بنسبة الضعف تقريبًا مقارنة بأقرانها.

الشكل 9: يعتقد مديرو الموارد البشرية أن تكنولوجيا الموارد البشرية الجديدة سوف تتطلب تغييرًا في أدوار الموارد البشرية.



% يعتقدون أنه يلزم تغييرات جوهرية في هذه الأدوار

وفي هذا الإطار يقول السيد ديكلوديو، المسؤول بشركة كي بي إم جي: «نميل إلى عدم استخدام تحليل علم البيانات، وننتقل بدلاً من ذلك إلى تحليل مبتكر من نظام السجل، إلا أن القدرة على التحليل الحقيقي تتطلب ببساطة مزيداً من الجهد».

لقد وجدنا أنه لكي يستفيد مسؤولو الموارد البشرية من عمليات تحليل البيانات، يجب أن نأخذ بعين الاعتبار عدة جوانب، بما في ذلك:

- تهيئة تدفق المعلومات، وتحديد الأشخاص الذين لديهم صلاحية الوصول إلى المعلومات، ولماذا تم منحهم هذه الصلاحية؟
- تصميم مراحل صنع القرار، والأدوار، والحوكمة.
- العمل على كيفية الوصول إلى مهارات علم البيانات النادرة عبر المؤسسات وتطبيقها لإحداث أكبر قدر ممكن من التأثير. بناء مهارات شركاء العمل حتى يتمكنوا من سرد الأحداث الهامة التي تُسبّر البيانات في سياقها لدفع عجلة العمل؛ ومن المحتمل أن يكون ذلك هو السبب الذي دفع مؤسسات الموارد البشرية الريادية إلى اعتبار مجال البيانات أحد الأدوار الرئيسية التي يجب الاستثمار فيها على مدار السنتين إلى الثلاث سنوات المقبلة.
- تصميم طول العرض المرئي للبيانات حتى يتمكن مستهلكو البيانات من فهم المشكلات الأكثر إلحاحًا بسهولة.

ملاحظة : صنف المشاركون في الدراسة أهم ثلاثة أسباب وبالتالي فإن البيانات لا تتجاوز 100%.

وتسلط السيدة لامونيكا من مجموعة سيتيزن المالية الضوء على مستوى الجهد والتركيز على البيانات والتحليلات حيث تقول: «لقد أمضينا الكثير من الوقت في إنشاء بنية تحتية لدعم قدرتنا على تحليل البيانات، ولدينا الآن مستودع واحد لجميع بيانات الموظفين مرتبط بمصادر البيانات الرئيسية الأخرى، والتي تمكننا من استخراج بيانات الأداء، وبيانات الإنتاجية، وبيانات المبيعات، والبيانات المالية، وربطها معاً في لوحة تحكم رئيسية واحدة».

المهارة الرقمية: التحديات التالية للموارد البشرية

من أجل تحقيق القيمة الحقيقية لتحليل البيانات، تحتاج فرق عمل الموارد البشرية أيضاً إلى تجربة تكنولوجيا جديدة ودمجها في ممارساتها اليومية، وبالرغم من ذلك، لا تزال وظائف الموارد البشرية بعيدة عن تحقيق هذا الهدف؛ ويقول السيد بولتون، المسؤول لدى شركة كي بي إم جي: «بالمقارنة مع الوظائف الأخرى، يمكننا اعتبار أن وظائف الموارد البشرية هي الأقل من حيث الأتمتة والتحول الذكي».

وعندما يتعلق الأمر باستخدام تحليل البيانات في مكان العمل، تأتي مؤسسات الموارد البشرية الريادية في مركز الصدارة؛ حيث تسجل مستويات كفاءة أعلى في استخدام البيانات والتحليلات المتقدمة. وفي المتوسط، يصف استخدام التحليلات الأكثر تقدماً بمقدار 5 أضعاف على أنه «كفء جداً»، مثل:

- تحديد الأسباب الجذرية للتناقص في فئات معينة من الموظفين.
- التفريق بين سلوكيات ذوي الأداء العالي بالمقارنة مع نظرائهم من أصحاب الأداء المنخفض.
- اكتشاف مصادر استنزاف الموظفين، والعزوف عن المشاركة.
- تتبع البيانات خارج نظام الموارد البشرية التقليدي لمعرفة أنماط السلوك عبر البريد الإلكتروني وال دردشة والتقويم ووسائل التواصل الاجتماعي وما إلى ذلك.



وفي الختام نعتقد أن وظائف الموارد البشرية بحاجة ماسة إلى تطوير جذري وشامل من خلال تبني نموذج تفكير جديد تماما حول أهداف هذه الوظائف والخدمات التي تقدمها، والاستثمار في الرقمنة وأتمتة الخدمات، حيث ستكون هذه الخطوات المؤقتة مفيدة في إعادة بناء قدرات الموارد البشرية بشكل أكثر دقة.

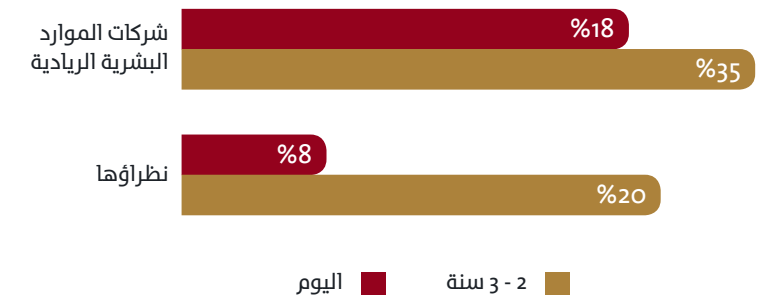
وتستفيد بعض مؤسسات الموارد البشرية بالفعل من التحديات التي تواجهها، في الارتقاء بخدماتها، وقدرات العاملين، والتكنولوجيا، وسير العمل، والبيانات لإنشاء وظيفة موارد بشرية تركز على العمال تركيز أكبر، كما أنهم يسعون إلى تحفيز تغييرات مماثلة في وظائف أقرانهم، وتغيير طرق العمل التقليدية لتنماشى بشكل أفضل مع مستقبل العمل.

وتؤكد لامونيكا أن مجموعة سبيتزن المالية قد استفادت من تحليل البيانات في العديد من الجوانب، لا سيما لتحديد الموظفين الأكثر عرضة لترك العمل: «نستخدم تحليل البيانات لتحديد الزملاء المعرضين لخطر الاستنزاف، وبناء على نتائج التحليل نقوم بوضع بعض الإجراءات التصحيحية، خاصة بالنسبة للزملاء ذوي الأداء العالي؛ وذلك من أجل تقليل معدل تبدل الموظفين المحتمل. لقد حددنا عدداً من العوامل التي من شأنها أن تجعل زميل العمل أكثر عرضة للرحيل، وقد رأينا بالفعل بعض النتائج الإيجابية للغاية في هذا الصدد».

تستخدم مؤسسات الموارد البشرية الريادية أربعة نماذج للرؤى التحليلية لدفع أداء العاملين:

- 1 الاستثمار في كل من التكنولوجيا والقدرات داخل وظائف الموارد البشرية، ويمتد هذا إلى ما هو أبعد من وظائف التكنولوجيا الأساسية غير التقليدية من متعهدي بيع إمكانات نظام إدارة رأس المال البشري المبتكرة، ليشمل التفكير في تصور البيانات والتحليلات المعقدة، وتكامل بيانات إدارة رأس المال البشري المبتكرة مع مقاييس الأعمال مثل خبرة المتعاملين والإنتاجية والتعاون.
- 2 بناء رؤى من خلال دمج البيانات وتحليلها في الوقت الفعلي عبر مصادر البيانات المختلفة لفهم الإشارات التي تشير إلى المشكلات والفرص الناشئة. يتضمن ذلك دمج البيانات من مهام الموارد البشرية، من المؤسسة الأوسع ومن مصادر البيانات الخارجية.
- 3 اتباع نهج مبني على الفرضية من خلال العمل مع فريق القيادة لاستخدام البيانات لمعالجة مشكلات وأسئلة العمل الهامة مثل: ما هي الإمكانيات التي ستدعم الميزة التنافسية؟ ما الفرق الذي تخلق أداء مستداماً إلى جانب رفاهية أعضاء الفريق؟ ما هي عوامل القيادة التي تدعم الابتكار في أعمالنا؟
- 4 اعتماد عقلية تتبنى أسلوب تفكير مبني على الأدلة بحيث تخضع الممارسات المألوفة وأفضلها لتقييم دقيق للصلاحيات والملاءمة.

الشكل 11: ستزيد التجارب باستخدام الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا الموارد البشرية في غضون السنوات الثلاث المقبلة.



0% تغير في تجارب الموارد البشرية باستخدام الذكاء الاصطناعي في المستقبل القريب.



UAE



We Congratulate the leaders and the people of
United Arab Emirates on its 49th National Day.
May the United Arab Emirates continue to progress and prosper.



Zoom Middle East Equipment Dubai Branch
P.O. Box 27518 Unit 1913, Tamani Arts Offices Business Bay, Dubai- U.A.E.
Tel: +971 4 580 7998 | Mob: +971 50 716 8189 | Email: info.dxb@zoom-lift.com
www.zoom-lift.com



Congratulations to
H.H. Sheikh Khalifa Bin Zayed Al Nahyan
President of the United Arab Emirates
And **H.H. Sheikh Mohammed Bin Rashid Al Maktoum**
Vice President, Prime Minister of UAE and Ruler of Dubai
And **H.H. Sheikh Mohammed Bin Zayed Al Nahyan**
Crown Prince of Abu Dhabi And their Highnesses, the Members of
the supreme council, the rulers of Emirates
And the people of the United Arab Emirates
On The Auspicious Occasion of The
49th National Day



POLEFIN INDUSTRIES DMCC

307 HDS Business Centre Tower Cluster M, Jumeirah Lakes Towers (JLT) Dubai – UAE
Mobile: +971 56 420 4819 | Landline: +971 4 232 53 29
Email: avp@polefinindustries.com | Website: www.polefinindustries.com



HAPPY NATIONAL DAY

We Congratulate the leaders and the people of
United Arab Emirates on its 49th National Day.
May the United Arab Emirates continue to progress and prosper.

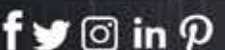
AVEZZI

We offer a wide range of lifts which are just as perfect for your
home as well as for public and commercial buildings.
Explore our lift solutions with unique designs!

LIFT SOLUTIONS FOR EVERY SPACE

EVERY DETAIL MATTERS
ETHEREAL LIFT DESIGNS

AVEZZI



AVEZZI Lifts LLC | 403, 4th floor, SIT Tower, Dubai Silicon Oasis, Dubai
☎ +971 58 587 2915 ✉ enquiry@avezzilifts.com 🌐 www.avezzilifts.com

شكل مستقبل الموارد البشرية

جوش بيرسين
مؤسس: أكاديمية جوش بيرسين / بيرسين ديلويت



**أظهرت الاستجابة
لجائحة كوفيد- 19
حقيقة أن التغيير
الكامل في نمط
العمليات يمكن
تحقيقه عندما تستجيب
البيئة**

تحدث جوش بيرسين، مراقب اتجاهات الموارد البشرية، عن سبب الحاجة إلى تصميم فرق الموارد البشرية من أجل الخفة والعمل محلياً بتنسيق عالمي.

مرت وظيفة الموارد البشرية في رحلة جيدة - بدأت كمكتب خلفي ووظيفة معاملات، ثم تطورت إلى تقديم الخدمات واستشارات شركاء الأعمال، واليوم، أصبحت الموارد البشرية هي بطل اللحظة، حيث تقود استجابات الشركة للوباء.

لقد أصبح قادة الموارد البشرية وفرقهم الآن مسؤولون عن سلامة المؤسسة، وإدارة الأزمات، وتخطيط القوى العاملة، وسياسات الاتصالات - وهي مجالات تحتل مكان الصدارة في ذهن كل موظف، ويتوجب أن تتضافر القرارات والبرامج ذات الصلة بسرعة كبيرة، مما يعني العمل بخفة فائقة.

لقد تعلمنا أن التحكم المركزي المطلق ليس أفضل ممارسة في هذا الوقت، في حين أن قادة الموارد البشرية لا يزالون بحاجة إلى تدريب ومراكز تميز بشأن سياسات السلامة والأجور وإجراءات التوظيف وسياسات علاقات الموظفين، فإن قدرة الفرق المحلية على الاستجابة واتخاذ القرارات أمر يعد بالغ الأهمية أثناء الأزمات مثل كوفيد- 19.

فعل الأشياء بطريقة مختلفة

من الحقائق المثيرة للقلق بشأن الوباء أنه لا يمكن التنبؤ بمآلاته، حيث لا نعرف أين ومتى سيشتد الفيروس بعد ذلك، أو متى سوف يتوقف، وسوف تشهد ظروف العمل تغييراً وفقاً للوضع المحلي للوباء. نتيجة لذلك، يحتاج القادة إلى تصميم برامج وسياسات الموارد البشرية؛ حتى يتمكنوا بخفة عالية من التكيف محلياً حسب الحاجة. وبدلاً من الاعتماد على التسلسلات الهرمية .

لاتخاذ القرارات التي تستغرق وقتاً طويلاً ومن أعلى إلى أسفل، تضع فرق الموارد البشرية الأكثر نجاحاً فرقاً وظيفية وتصميمات تعاونياً وآليات لحصر ملاحظات الموظفين للمساعدة في تشكيل البرامج والسياسات.

في السابق، كانت فرق الموارد البشرية بحاجة إلى تصميم برامج موظفين جديدة - مثل إدارة الأداء، أو برنامج القيادة أو التدريب، أو مبادرة المكافآت - كانوا يقضون شهوراً، أو حتى سنوات في بناء الإجماع بعناية، وإشراك الجميع في الشركة والخروج بأفكار يمكن أن يتفق عليها الجميع هذا النهج لم يعد فعالاً بعد الآن.

**إدارات الموارد
البشرية الأكثر نجاحاً
تضع فرقاً وظيفية
وتصميمات تعاونياً
وآليات واضحة لحصر
ملاحظات الموظفين
لمساعدتها في
تشكيل البرامج
والسياسات**

الآن نجد العكس هو الصحيح، فأفضل نهج هو تصميم شيء يعمل بسرعة، والاستماع إلى الأشخاص الذين يستخدمونه - ومن ثم تكييفه حسب الحاجة. على سبيل المثال، طورت شركة بيبسي سياساتها وبرامجها للاستجابة للأوبئة في غضون أسابيع. في الماضي، كان مثل تلك الجهود تستغرق سنوات من التنسيق.

هذا الوباء أكبر من أي مسؤول تنفيذي أو فريق، ولكي نزهز يجب أن نثق ونمكّن. بالنسبة للموارد البشرية، فإن هذا يعني هيكلة المنظمة حول نموذج متحد وتصميم للتعاون المستمر والتواصل والتنسيق.



Congratulations to

H.H. Sheikh **Khalifa Bin Zayed Al Nahyan**
President of the United Arab Emirates

And H.H. Sheikh **Mohammed Bin Rashid Al Maktoum**
Vice President, Prime Minister of UAE and Ruler of Dubai
And Their Highnesses, the Members of the supreme council,
the Rulers of Emirates.

And the people of the United Arab Emirates
On The Auspicious Occasion of **The 49th National Day**

CIT
CROIT
CROIT IT TRADING FZE

Al Jazirah Al Hamra, Rakez Business Zone - FZ,
Rak U.A.E, PO Box 328432

+971 50 863 4363 silvija@croit.org
www.croit.org



Congratulations to

H.H. Sheikh **Khalifa Bin Zayed Al Nahyan**
President of the United Arab Emirates

And H.H. Sheikh **Mohammed Bin Rashid Al Maktoum**
Vice President, Prime Minister of UAE and Ruler of Dubai
And Their Highnesses, the Members of the supreme council,
the Rulers of Emirates.

And the people of the United Arab Emirates
On The Auspicious Occasion of **The 49th National Day**



Mavega Group

London - Lugano - Genoa - Singapore - Guangzhou - Dubai - Athens

+971 58 640 4726



Your
**Digital
Transformation
Partner**

Accelerate your Digital Transformation
with Microsoft Dynamics 365.

Services

- Implementations • Project Recovery
- Global Rollout • IoT Integration
- System Support • System Upgrade
- Training

+971 545 127 668
+44 20 8133 9686
+966 533 326 004

P.O. Box: 6009, Dubai, U.A.E.
info@dynamicssolution.com
www.dynamicssolution.com



waxfeller.

Waxfeller was Founded in Paris in 2014. We started by creating bespoke, hand painted sneakers for our store and online shop, and rapidly grew to selling our custom sneakers in more than 30 countries.
Waxfeller Studio opened in Dubai in 2018, expanding our services and reach to supercharge the ever growing sneaker and street culture scene in the Middle East.
We now conceptualize, design and curate experiences for brands across Europe and the Middle East.

+971 4 570 6553

Tamani Arts Tower, Floor 19, Office 1907 Business Bay, Dubai, UAE
khaled@waxfeller.com www.waxfeller.com



Congratulations to

H.H. Sheikh **Khalifa Bin Zayed Al Nahyan**
President of the United Arab Emirates

And H.H. Sheikh **Mohammed Bin Rashid Al Maktoum**
Vice President, Prime Minister of UAE and Ruler of Dubai
And Their Highnesses, the Members of the supreme council,
the Rulers of Emirates.

And the people of the United Arab Emirates
On The Auspicious Occasion of **The 49th National Day**



Splendid

The Design Elegance

Splendid Design IT Technology LLC

Website Design | SEO Services | Social Media Marketing |
E-Commerce Website | Digital Marketing | Mobile App Development |
Website maintenance | Graphic Design |

+971 4297 7112 +971 56 992 8383 www.splendid.ae



Congratulations to

H.H. Sheikh **Khalifa Bin Zayed Al Nahyan**
President of United Arab Emirates

And H.H. Sheikh **Mohammed Bin Rashid Al Maktoum**
Vice President, Prime Minister of UAE and Ruler of Dubai
And H.H. Sheikh **Mohammed Bin Zayed Al Nahyan**
Crown Prince of Abu Dhabi Deputy Supreme Commander of the UAE Armed Forces
And Their Highnesses, the Members of the supreme council, the Rulers of Emirates
And the people of the United Arab Emirates
On The Auspicious Occasion of **The 49th National Day**



RDS Sourcing Solutions FZ-LLC

Busines Center Rakez, Ras Al Khaimah, UAE
Phone: +971 50 1739292
E-mail: raymond@rdsourcingssolutions.com
Web: www.rdsourcingssolutions.com



Project Management Consultants DWC LLC
Claims, Arbitration, Contract, QS, Cost Control, Planning, PM support

We Offer Services In...

- COST & TIME CLAIMS
- ARBITRATION
- EXPERT WITNESS & LEGAL SUPPORT
- PROJECT MANAGEMENT
- COST CONTROL
- PRE & POST CONTRACT ADMINISTRATION
- QUANTITY SURVEYING
- PLANNING & SCHEDULING
- VALUE ENGINEERING
- FEASIBILITY STUDIES
- TRAINING IN CONTRACT ADMIN
- LIFE CYCLE COSTING
- DOCUMENT CONTROL & MANAGEMENT

Regd. Office:

Business Center, Dubai World Central [DWC],
P O Box 34469, Dubai - United Arab Emirates.
T/F: +971 4 3263946 | M: L+971 50 3768973
E-mail: info@aneetproj.com
www.aneetproj.com



HAPPY NATIONAL DAY

We Congratulate the leaders and the people of
United Arab Emirates on its 49th National Day.
May the United Arab Emirates continue to progress and prosper.

<LS> INFOTECH
Your Vision Our Solution

- Microsoft Dynamics NAV
- LS Retail & Hospitality
- ERP Support and consultancy
- Website Design & Development
- APP Design & Application Development

B12 217 Academic Zone01-Busines Center
5 RAKEZ Business Zone-FZ RAK,U.A.E.

+971 55 181 4705
info@lsinfotech.ae
www.lsinfotech.ae



العمل عن بعد...

فرص كامنة
وتحديات عديدة

علا حداد
بيت.كوم



إضافة إلى ذلك، تساهم حلول العمل الرقمية على تعزيز إنتاجية الموظفين، وذلك عبر تمكينهم من التواصل والتعاون مع زملائهم بكفاءة. وقد وافق 79% من المشاركين على أن التواصل الافتراضي يعتبر بديلاً جيداً بما يكفي للتواصل الشخصي مع زملائهم ومدرائهم.

في الواقع، يمكن أن يؤدي العمل عن بُعد إلى خفض التكاليف الناجمة عن تشغيل المعدات، وتقليل النفقات العامة للمكتب، إلى جانب تعزيز إنتاجية الموظفين. وينطبق هذا بشكل خاص على الموظفين الذين يفضلون العمل باستقلالية، حيث قال 41% من المجيبين أنهم يعملون بشكل أفضل دون إشراف إداري متواصل، فيما قال 40% بأنهم يعملون بشكل أفضل مع إشراف إداري بسيط، في حين قال 10% فقط أنهم بحاجة إلى إشراف إداري متواصل للبقاء على المسار الصحيح.

لقد أتاحت جائحة كورونا لأصحاب العمل في المنطقة الفرصة لإعادة التفكير في استراتيجيات أعمالهم، حيث تتوجه العديد من الشركات لتبني سياسة العمل عن بُعد في المستقبل، إذ تتوقع نسبة كبيرة من المجيبين (90%) ازدياد فرص العمل عن بُعد خلال السنوات القليلة المقبلة، مقابل 5% فقط ممن لا يتفقون مع ذلك.

أما بالنسبة للتحديات المترتبة على سياسة العمل عن بُعد، فقد يفضل بعض المهنيين العمل مع أشخاص آخرين في المكتب كون ذلك يمنحهم الطاقة اللازمة لإنجاز أعمالهم. وبحسب المجيبين في الاستبيان، تمثلت التحديات الأكثر شيوعاً للعمل عن بُعد في الشعور بالوحدة أو العزلة عن الموظفين في المكتب (24%)، وغياب فرص التعلم من الزملاء والمدراء (20%)، وتشتت الانتباه وغياب بيئة العمل المهنية (19%)، بالإضافة إلى الإرهاق/عدم القدرة على التوقف عن العمل (9%).

يتمتع الموظفون بالراحة التي يوفرها العمل من المنزل، لاسيما الآباء والأمهات منهم والذين يحتاجون للعمل وفق جداول زمنية أكثر مرونة. وبحسب الاستبيان، فإن 85% من المجيبين يمكنهم إنشاء بيئة عمل في منازلهم مماثلة لتلك الموجودة في مكاتبهم.

**حلول العمل
الرقمية تعزز إنتاجية
الموظفين، حيث
تمكنهم من التواصل
والتعاون مع زملائهم
بكفاءة**

**لقد أتاحت جائحة
كورونا لأصحاب العمل
في المنطقة الفرصة
لإعادة التفكير في
استراتيجيات أعمالهم**

**يعد الشعور
بالوحدة والعزلة عن
الموظفين، وغياب
فرص التعلم من
الزملاء، والإرهاق
وعدم القدرة على
التوقف عن العمل من
التحديات الأكثر شيوعاً
للعمل عن بُعد**

أظهر استبيان "العمل عن بُعد في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا"، الذي أجرته بيت.كوم، أكبر موقع للوظائف في الشرق الأوسط، أن حوالي ثلاثة أرباع (74%) المهنيين يفضلون الوظائف التي تتيح لهم العمل عن بُعد.

لقد أدى تفشي فيروس كورونا عالمياً إلى توجه العديد من المؤسسات لتطبيق سياسات العمل عن بُعد. وبحسب المشاركين في الاستبيان، يوفر العمل عن بُعد مجموعة متنوعة من المزايا للموظفين أبرزها: ساعات العمل المرنة (35%)، وإنتاجية أكبر (30%)، وإمكانية توفير تكاليف المواصلات والطعام وغيرها (24%)، وتمضية المزيد من الوقت مع العائلة (90%).

وتعليقاً على نتائج الاستبيان، تقول غلا حداد، مدير إدارة الموارد البشرية في بيت.كوم: "أحدث التحول الأخير نحو العمل عن بُعد، تغييراً جذرياً في طريقة عمل غالبية الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. ومن المرجح أن تستمر العديد من الشركات بعد انحسار الوباء، في اتباع سياسة العمل المرن من المنزل، للمساهمة في خفض النفقات ورفع معنويات الموظفين. إن استبيان العمل عن بُعد الذي أطلقناه مؤخراً، يسلط الضوء على الاتجاهات الجديدة التي أحدثتها الأزمة والمتوقع بأن تستمر بعد عودة الحياة تدريجياً".

ومع توجه العديد من شركات المنطقة لتطبيق سياسة العمل عن بُعد على نطاق واسع، حرصت معظم الشركات على تمكين الموظفين من الوصول بسلاسة إلى التطبيقات المستخدمة في مكان العمل عبر أجهزتهم، وتعزيز التواصل في بيئة افتراضية بالكامل. وفي هذا الإطار، أكد غالبية المجيبين (87%) أن لديهم جميع الموارد والأدوات التي يحتاجونها لأداء مهام عملهم عن بُعد.

ومن المثير للاهتمام أن 50% من المهنيين يعتقدون أن المجال للتقدم المهني يكون أكبر أثناء العمل عن بُعد، بينما صرح 21% أن التقدم المهني لا يتأثر بأسلوب العمل. ووفقاً لـ 89% من المجيبين، ستبدأ شركات المنطقة بتفضيل الموظفين الذين يمكنهم أداء مهامهم عن بُعد وبشكل مستقل.



كيف سيساهم في تحقيق هذه الأهداف، إذ يجب على أعضاء فريق العمل تحديد هدف مشترك للعمل عليه، ليكونوا أكثر نشاطًا وتعاونًا مع بعضهم البعض.

2 **استخدم التكنولوجيا المناسبة:** يعدّ استخدام التكنولوجيا المناسبة والأدوات الإلكترونية أمرًا مهمًا لتعزيز عملية التواصل، لذا تأكد من أنّ أعضاء فريقك الذين يعملون من المنزل لديهم إمكانية الوصول إلى الإنترنت وعقد المؤتمرات الصوتية ومشاركة الملفات واستخدام البرامج المهمة الأخرى. واحرص أيضًا على فهم البرامج والأدوات التي يستخدمها الموظف بشكل يومي ومخاطر الأمان المرتبطة بها، وتذكر بأن تأخذها بعين الاعتبار عند إعداد خطة العمل عن بُعد. وتأكّد من أنّ البيانات الحساسة مثل العقود وقوائم المتعاملين متاحة للعرض فقط وليس التعديل. احرص على إنجاز جميع هذه الأمور قبل السماح للموظفين بالعمل خارج المكتب، لتجنب الأخطاء الفنية وتسريب البيانات.

حتى بالنسبة للفعاليات أو المؤتمرات الكبيرة، لديك أيضًا خيار القيام بها بالكامل عبر الإنترنت من خلال التقنيات الحديثة مثل vFairs. تعد هذه الأداة بديلًا مفيدًا للغاية وفعّالًا من حيث التكلفة للفعاليات والمؤتمرات التقليدية، خاصة في مثل هذه الأوضاع.

3 **تواصل بشكل مستمر مع فريقك:** للتأكد من أن فريق العمل لا يشعر بالعزلة أو الضياع، قم بالترتيب لعقد اجتماعات قصيرة بشكل يومي. سيساعد التواصل المنتظم على تحفيز فريقك.

4 **قم بإدارة عبء العمل بشكل مسبق:** ركّز على إدارة عبء العمل بدقة من أجل ضمان إنجاز المهام ضمن المهل المحددة. أبلغ فريق عملك بمواعيد التسليم النهائية لكل مهمة. إن كان المشروع يتطلب ستة أسابيع لإتمامه، حاول أن تقسمه إلى مراحل أسبوعية، فذلك سيضمن التزامك بالمهلة المحددة، وسيُساعدك على إنجاز كافة المهام عن بُعد بيسر وسهولة.

إيجابيات وسلبيات العمل من المنزل

الآن، بصفتك مسؤول موارد بشرية يحاول مساعدة الموظفين على فهم ترتيبات العمل الجديدة هذه، من الجيد أن تكون على دراية بإيجابيات وسلبيات العمل من المنزل. لا يُعد العمل عن بُعد أفضل خيار لمواجهة انتشار الأمراض المعدية فحسب، بل يمكن أن يساعد الموظفين أيضًا على الإحساس بالاستقلالية والمرونة في العمل.

الإيجابيات

1. توفير التكاليف «الخفية»

يوفر العمل من المنزل العديد من التكاليف «الخفية» التي تندرج تحت بند الذهاب إلى العمل؛ هذه التكاليف تتضمن تكاليف الذهاب والإياب من وإلى مكان العمل، إلى جانب التكاليف التي تدفع على السيارات من وقود وصيانة، وأجرة المواقف. تندرج أيضًا تحت قائمة التكاليف «الخفية» تلك، تكاليف غير مباشرة مثل الأموال التي تنفق على ملابس العمل الرسمية الباهظة الثمن وتكاليف تنظيفها. يساهم العمل من المنزل أيضًا في تقليل التكاليف التي تدفع على رعاية الأطفال.

تم جمع بيانات استبيان "العمل عن بُعد في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا" عبر الإنترنت خلال الفترة الممتدة ما بين 3 مايو 2020 وحتى 9 يونيو 2020، بمشاركة 2748 شخصًا من دولة الإمارات العربية المتحدة، والمملكة العربية السعودية، والكويت، وعمان، والبحرين، ولبنان، والأردن، والعراق، وفلسطين، وسوريا، ومصر، والمغرب، والجزائر، وتونس، وليبيا، والسودان، وغيرها.

إدارة أسلوب العمل عن بُعد بنجاح

نظرًا لأن العديد من الشركات في جميع أنحاء المنطقة أصبحت تطلب من موظفيها العمل من المنزل، فإنّ العديد من الأسئلة يتم تداولها حول كيفية القيام بذلك بنجاح.

في ضوء تفشي فيروس كورونا حول العالم، أصبح العمل عن بُعد وسيلة مثالية لحماية الموظفين والحفاظ على استمرارية العمل، حيث يمكن للموظفين أداء مهام عملهم اليومية على أكمل وجه وهم في المنزل. والأهم من ذلك، يهدف هذا الإجراء إلى تقليل أي اتصال جسدي أو تواصل غير ضروري أو تجمعات يمكن أن تؤدي إلى انتشار أكبر لفيروس كورونا.

ولكن يترتب على العمل من المنزل عدة تحديات يتعين على الجميع الاستعداد لها للحد من أيّ عقبات يمكن أن تؤثر سلبيًا على إنتاجيّة الموظّف وصحته العامة.

ما يشغل تفكير أيّ صاحب عمل هو ما إن كان يُمكن للموظف أن يعمل بفعالية من المنزل كما هو الحال عندما يكون في المكتب. كيف يمكنك أن تضمن فعالية عمليّة التواصل بين أعضاء الفريق وأن تحافظ على أمن بيانات الشركة؟

بشكل عام، إن العمل عن بُعد يختلف عن العمل من المكتب ويؤثر على أعضاء الفريق لأنّ عملية التواصل بينهم لن تكون تقليديّة. ولكن مع ذلك، يمكن لهذا الأسلوب أن ينجح في حال تمّ التخطيط له بشكل جيد:

1 **حدّد أهداف فريقك:** يحتاج أعضاء فريقك للعمل كفريق واحد حتى وإن كانوا يعملون عن بُعد وبشكل فردي، إذ يتعين عليك وضع مجموعة من الأهداف والغايات وضمان إيصالها بشكل واضح للموظفين. تأكّد أيضًا من أنّ كل فرد في الفريق يعرف تمامًا



6. إنتاجية أعلى

عند العمل في المنزل، يكون الموظف بعيدًا عن الضغوطات العديدة وعوامل تشتيت الانتباه الكثيرة التي قد توجد في مقر الشركة، كما يمكنه العمل في بيئته المفضلة وحسب أسلوبه الخاص. الأمر الذي يجعله أكثر سعادة، وبالتالي أكثر إنتاجية.

7. صحة أفضل

غالبًا ما يكون للتنقلات من مكان لآخر والتي تتراوح مدتها من ساعة إلى ثلاث ساعات تأثيرًا سلبيًا على الصحة الجسدية والنفسية في آن واحد. من خلال العمل من المنزل، يوفر الموظف الوقت الذي يذهب هباء نتيجة الذهاب والإياب من وإلى مقر الشركة، والذي يمكن استغلاله في ممارسة التمارين الرياضية أو السير لمسافات طويلة قبل أو بعد ساعات العمل الرسمية.

8. توازن أفضل بين الحياة المهنية والشخصية

أصبح طموح كل العاملين في الوقت الحالي هو تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وقد أصبح من السهل تحقيق ذلك الأمر مع العمل من المنزل، خصوصًا إذا كان للموظف وسيلة متوفرة وسهلة للذهاب إلى المكتب في حال تم طلبه.

سبلات العمل عن بعد:

1. العزلة

غالبًا ما يشتكي العاملون في المنزل من العزلة والوحدة بسبب عدم تواجدهم مع رؤسائهم وزملائهم، إذ يمكن أن يكون هذا الأمر محبطًا جدًا للعديد من الأشخاص. ويتطلب ذلك من العاملين التفكير في طرق تتيح لهم ملاقة زملائهم وتوطيد العلاقة معهم من وقت لآخر.

2. مصادر إلهاء جديدة

بالرغم من إمكانية تجنب عوامل تشتيت الانتباه التي توجد في الشركة من خلال العمل في المنزل، قد تظهر عوامل إلهاء جديدة فيه. يمكن للإزعاجات أن تنتج عن الأطفال والجيران والعائلة أيضًا، إذ سيضطر الموظف لبذل بعض الجهود لإعلام الآخرين بأنه يعمل من المنزل وأنه غير متفرغ خلال ساعات العمل بالرغم من وجوده في المنزل.

3. صعوبة الفصل بين العمل وأمور المنزل

ليس من السهل تجنب الخوض في الأمور المنزلية أثناء التواجد في المنزل، فبينما يحاول الموظف أن يؤدي مهام عمله يجد نفسه مضطرًا إلى تنظيف المنزل والتسوق ورعاية الأطفال، بالإضافة إلى الطبخ وإدارة الأمور المنزلية وحتى ملاقة الأشخاص. من الضروري أن يضع الموظف حدًا بين المنزل والعمل حتى يتجنب المعاناة في هذين الجانبين.

4. العمل لا ينتهي

بسبب غياب الرقيب الذي يعمل على التأكد من الالتزام بساعات العمل في الشركة، قد يشعر الموظف برغبة بالعمل بلا انقطاع. قد يصاحب ذلك توقعات وآمال كبيرة يجب على الشخص الذي يعمل من المنزل تحقيقها.

المحافظة على استمرارية الأعمال في ظل انتشار فيروس كورونا

مع استمرار انتشار فيروس كورونا في جميع أنحاء منطقة الشرق الأوسط والعالم، أصبحت الشركات تتساءل كيف سيؤثر ذلك على أدائها، وكيف ستتمكن من الحفاظ على استمرارية أعمالها، وما هي التغييرات التي ينبغي تطبيقها على موظفيها ومتعاملاتها.

2. المرونة

إن المرونة أمر لا يتعلق بالأوقات والمواعيد فقط، على الرغم من أنها قد تعتبر لدرجة ما من أهم جوانب العمل في المنزل. حيث تدخل المرونة في إمكانية الشخص أن يحدد البيئة التي يعمل فيها وإضاءتها إلى جانب درجة الحرارة والزمن والمكان بالإضافة إلى غيرها من العوامل. يمكن تلخيص هذه النقطة بإمكانية اختيار المكان والظروف التي يود أن يعمل فيها الموظف والتي يكون فرحًا فيها وأكثر إنتاجية.

3. إمكانية تجنب عناصر الإلهاء

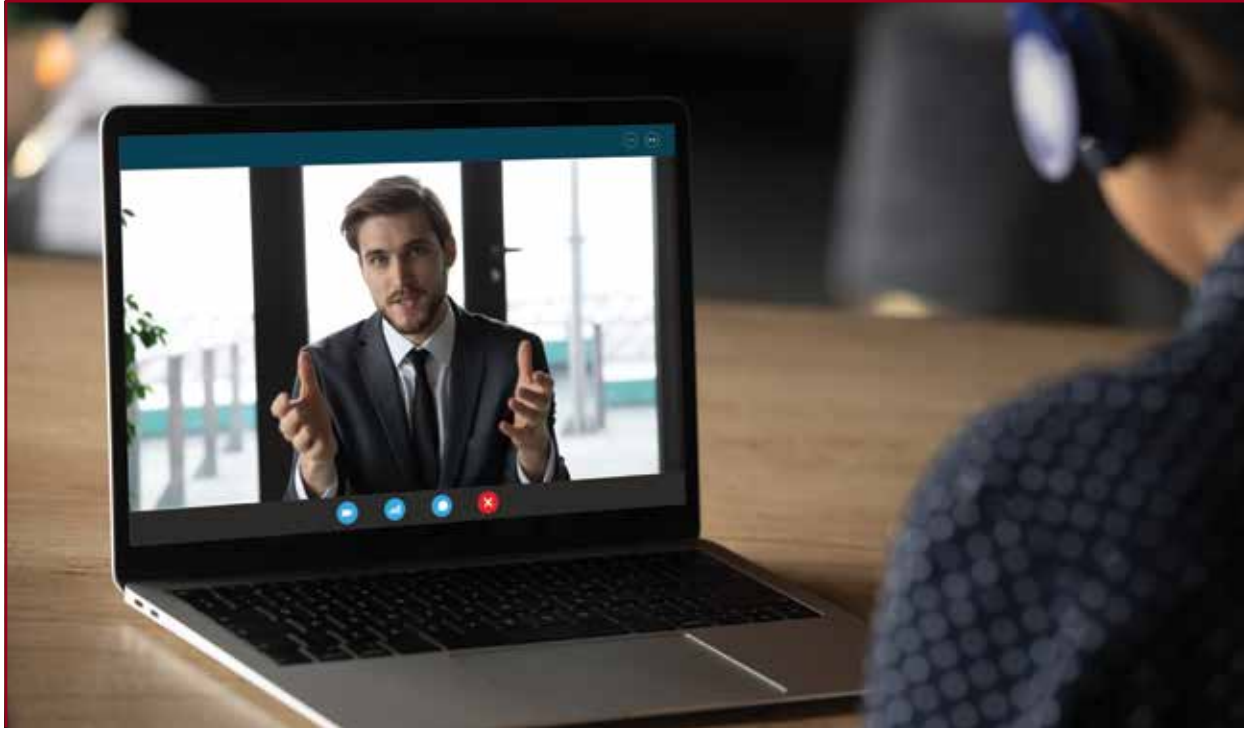
إن العمل من المكتب قد يسبب تشتت انتباه العديد من الموظفين، فعند العمل في المنزل، يمكن تجنب أحاديث زملاء العمل ولهوهم والإزعاجات غير الضرورية كذلك الاجتماعات غير الهامة.

4. القرب من العائلة

يرى العديد من الموظفين في القرب من العائلة بالإضافة إلى بقائهم في المنزل أمرًا مريحًا جدًا. يكون العمل في المنزل أمرًا مطمئنًا للأهل بشكل خاص وذلك لكونهم على مقربة من أطفالهم، بالإضافة إلى الموظفين الذين يحتاجون لرعاية أهلهم الكبار في السن بشكل متواصل.

5. توتر أقل

إن القيادة أثناء ازدحامات السير الخانقة في العديد من الدول هو أمر مثير لتوتر الموظفين، حيث يستهلك قواهم قبل ابتداء يومهم في الوظيفة، إلا أنه أمر لا بد منه خصوصًا إذا كان مكان العمل بعيدًا عن المنزل. أما بالنسبة لمسببات التوتر الأخرى داخل مكان العمل، فقد تشمل زملاء العمل غير الودودين بالإضافة إلى بيئة العمل غير المريحة وعوامل تشتيت الانتباه المستمرة. يمكن تجنب جميع هذه الأمور عند العمل من المنزل.



إن التقنيات المتوفرة اليوم، مثل منصة Evalufy، تتيح للشركات تقييم مهارات المرشحين عبر الفيديو بطريقة سهلة وسريعة، حيث يمكن إرسال أسئلة التقييم لأكثر من مرشح في الوقت عينه. وبعد أن ينتهي المرشحون من تسجيل إجاباتهم عبر الفيديو، يقوم خبراء التوظيف بتقييمها ومناقشتها لمعرفة الإمكانيات الحقيقية للمرشحين.

إلى جانب ذلك، يمكن استخدام الاختبارات المتوفرة عبر الإنترنت وإرسالها للمرشحين للإجابة عليها، فكونه لا يمكن إجراء الاختبارات داخل المكتب، لا يعني عدم وجود طريقة أخرى لإجرائها.

3. الفعاليات الافتراضية

لقد أدنى انتشار فيروس كورونا إلى إلغاء أو تأجيل المؤتمرات والمعارض التجارية ومعارض التوظيف وغيرها من الفعاليات في كافة أنحاء العالم. ولكن بفضل التكنولوجيا لا يزال بإمكانك إجراء فعالتك عبر الإنترنت.

تتيح منصة vFairs للشركات والحكومات والجامعات حول العالم بتنظيم الفعالية التي تريد، حيث يمكنها استخدام التكنولوجيا الحديثة لتنفيذ عملياتها والاجتماع بالأشخاص حول العالم دون أي اتصال جسدي.

4. تقنيات تأهيل وتدريب الموظفين الجدد

بعد أن يتم إيجاد المرشح المثالي وتوظيفه، يمكن أن تتم عملية تدريبه أيضاً عبر الإنترنت في بيئة آمنة تماماً. لا شك بأن هذه العملية تتطلب الكثير من التنسيق واستخدام البرمجيات وإتاحة الوصول للبرامج المحددة وغيرها، ولكن بفضل التكنولوجيا يمكن إتمام جميع هذه الأمور بطريقة بسيطة وفعالة.

إن التقنيات المتوفرة اليوم، مثل منصة AfterHire، تتيح للشركات مواجهة فيروس كورونا، وذلك عبر أتمتة عملية تأهيل وتدريب الموظفين الجدد بالكامل، حيث يمكنها متابعة تقدم الموظفين الجدد، والتنسيق بين مختلف الأقسام (مثل القسم التقني والمالي وغيرهم)، وحماية أمن المعلومات وإتاحتها للأشخاص المصرح لهم برؤيتها فقط، بالإضافة إلى تخزين بيانات الموظفين الجدد بطريقة أكثر سهولة وفعالية من الطرق التقليدية.

مع استمرار تفشي جائحة كوفيد 19 أعلنت بعض البلدان الإغلاق التام، في حين قامت غيرها بفرض إجراءات صارمة على السفر والتنقل والتجمعات، بهدف الحد من انتشار الجائحة.

دفعت هذه الإجراءات كلاً من الشركات الصغيرة والكبيرة على الأخذ بعين الاعتبار خيار العمل عن بُعد واستخدام التكنولوجيا لأداء مهامها اليومية، بالإضافة إلى البحث عن أي بدائل ممكنة لمتابعة سير العمل على الوجه المعتاد.

قد يثير هذا التحول المفاجئ الشعور بالقلق وعدم اليقين، ولكنه أمر ضروري، فالتكنولوجيا هي الحل المثالي لمواجهة الظروف الراهنة. إذ يتوفر حالياً عبر الإنترنت العديد من الأدوات والبرمجيات التي تدعم الشركات وتمكنها من الحفاظ على استمرارية أعمالها، أبرزها المؤتمرات عبر الفيديو وتقنيات مشاركة البيانات، وأدوات التوظيف الإلكترونية، وأنظمة إدارة الكفاءات والفعاليات الافتراضية وغيرها الكثير!

كان هذا التحول أقل تعقيداً للعديد من الشركات وبخاصة تلك التي تعمل في مجال التكنولوجيا (مثل وسائل الإعلام الرقمية ومزوّدي البرمجيات والشركات التي تعمل في مجال مواقع التواصل الاجتماعي وغيرها). في حين كان أكثر تعقيداً للشركات التي تعتمد طبيعة عملها على التواجد الشخصي (مثل المطاعم ومتاجر البيع بالتجزئة وغيرها).

ولكن مع ذلك، من الضروري بأن تبدأ الشركات والمنظمات عبر كافة القطاعات باستخدام الأدوات والتقنيات عبر الإنترنت، وذلك للتغلب على التحديات الاقتصادية والمالية التي فرضها فيروس كورونا. فتماً كما تقوم المدن والبلدان بالإغلاق التام للحد من انتشار الفيروس، يجب على الشركات والمنظمات والحكومات أيضاً الاستعانة بالأدوات التي تحد من الاتصال الجسدي لضمان استمرارية الأعمال.

هذه هي بعض الأدوات والاستراتيجيات التي تتيح للشركات مواصلة أعمالها في ظل الظروف الراهنة:

1. تقنيات البحث عن الكفاءات عبر الإنترنت

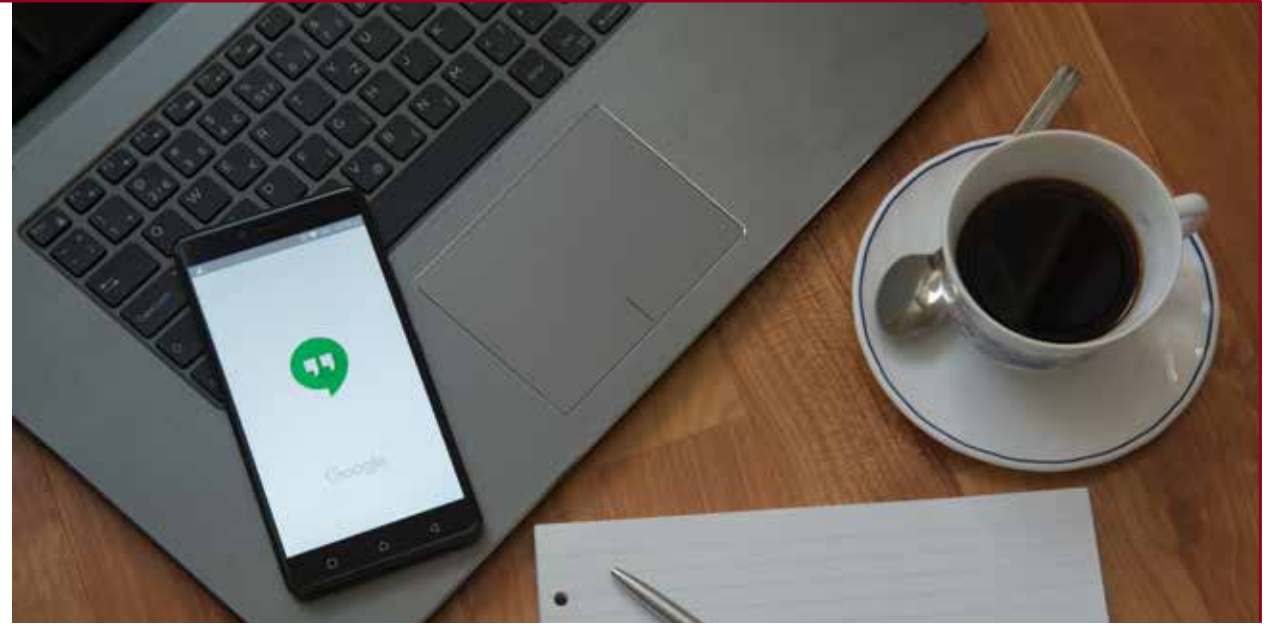
إن كنت تتساءل كيف يمكنك توظيف الكفاءات ومعظم البلدان في العالم مغلقة، الحل هو تقنيات التوظيف عبر الإنترنت. فمن خلال التكنولوجيا الحديثة، يمكن إتمام مراحل التوظيف بالكامل عبر الإنترنت ودون أي اتصال جسدي مع المرشحين.

يمكن من خلال تقنيات البحث عن السير الذاتية والإعلانات الوظيفية المتوفرة عبر الإنترنت، توظيف الكفاءات بسرعة وسهولة، حيث يمكن لخبراء التوظيف الإعلان عن وظائفهم الشاغرة واستخدام أدوات تصفية المتقدمين والتواصل معهم بسهولة عبر الإنترنت.

يمكن استخدام هذه التقنيات في أي وقت ومن أي مكان، إلى جانب إمكانية تعاون فريق العمل في أداء المهام، وذلك عبر تنظيم السير الذاتية في ملفات وإضافة ملاحظات وتعليقات إليها.

2. مقابلة المرشحين وتقييمهم دون اتصال جسدي

تشعر بعض الشركات بالقلق حيال قدرتها على تقييم المرشحين في ظل الأوضاع الراهنة، حيث تتطلب هذه الخطوة بالعادة مقابلة المرشحين شخصياً أو إخضاعهم لاختبار داخل المكتب. يمكن إجراء هذه الخطوة أيضاً بالكامل عبر الإنترنت دون أي اتصال جسدي.



5. إدارة الموظفين عن بُعد

قد يبدو أن إدارة فريق عمل أو قسم أو شركة بأكملها أمرًا مرهقًا في البداية، ولكنه قد يصبح في غاية الفعالية في حال تم استخدام الأدوات والاستراتيجيات المناسبة. هذه هي بعض الأدوات التي تساعدك على التواصل بانتظام مع فريق العمل وإدارته بفعالية:

تقنيات التواصل:

احرص على توفير أدوات المداخلة لكافة الموظفين في شركتك، مثل ، Teams، Hangouts، Slack، أو حتى WhatsApp. فالتواصل الفعّال يساعد على إنجاز كافة مهام الشركة بطريقة سهلة وسريعة.

تقنيات مشاركة البيانات:

إن مشاركة البيانات مع الموظفين ضروري لإنجاز مهام العمل، فاحرص على إتاحة وصول كافة الموظفين للبيانات المهمة عبر استخدام الأدوات المناسبة مثل ، Google Drive، Dropbox، وغيرها. ولكن تذكر بأن تطلب من الفريق التقني الحفاظ على أمن البيانات وإتاحة البيانات السرية للأشخاص المصرّح لهم فقط لتجنب أي خرق أمني.

الاجتماعات عبر الفيديو:

من الضروري بأن تتواصل مع فريق عملك بشكل منتظم كما لو أنك متواجد معهم في المكتب. يمكنك تنظيم الاجتماعات عبر الفيديو لإجراء جلسات العصف الذهني وتبادل الملاحظات والآراء ومتابعة تقدم العمل بشكل يومي، حيث يتوفر العديد من الأدوات التي تتيح لك القيام بذلك مثل ، Skype، Hangouts، Zoom.

تقنيات إدارة المشاريع:

قد تصبح الأمور معقدة للغاية عند العمل على مشاريع تجمع بين أكثر من فريق عمل، لذا من الضروري توفير تقنيات إدارة المشاريع لجميع موظفيك مثل ، Jira، Asana، Trello، وغيرها.

تنظيم اجتماعات عمل ناجحة عبر الإنترنت

هل لاحظت أنّ أعضاء فريقك لا يعيرونك أيّ انتباه خلال الاجتماعات التي تقوم بعقدّها عبر الإنترنت؟ هل لاحظت أنهم يقومون باستعمال هواتفهم لإرسال الرسائل النصية والإلكترونية أيضًا، أو حتّى لتصفح الفيسبوك؟ هذه بعض العلامات على أنّ هنالك بعض

الأمر الذي يجب عليك تعديلها، إذ أنّ الهدف من اجتماعات العمل عادةً هو اجتماع الفريق لمناقشة أمرٍ ما، ومن أهم محاور النقاش، الاستماع بتمعن.

يُتوقع من غرفة الاجتماعات الافتراضية أن تكون غرفةً للعصف الذهني ولتوليد الأفكار الإبداعية. إلّا أنّ ذلك لا يحصل عادةً، إذ قد تكون العديد من الاجتماعات مضيعةً للوقت، إذا لم يتمّ تنفيذها بالشكل الصحيح.

هذه هي بعض النصائح البسيطة والفعّالة التي يمكنك تجربتها:

1. اجعل الاجتماع ناجحًا منذ البداية

غالبًا ما تفشل الاجتماعات التي يضطر فيها أعضاء الفريق الجلوس وانتظار أفراد الفريق المتأخرين، ناهيك عن الاجتماعات التي لا يحضرها معظم أعضاء الفريق. هناك بعض الأشخاص الذين يبدؤون مناقشة مواضيعهم الخاصة، الأمر الذي قد يجعل إمكانية الحفاظ على تركيز الجميع صعبًا. يُعد الالتزام بالمواعيد أمرًا ضروريًا عندما يتعلق الأمر بالاجتماعات، ويجب عليك الحرص على أنّ يدرك جميع أفراد الفريق ذلك الأمر.

2. شجّع أعضاء الفريق على المشاركة

إذا شعرت أنّك الشخص الوحيد الذي يشارك أفكاره ويتحدّث في الاجتماع، فمن المؤكد أنّ هذه مشكلة بحد ذاتها. يمكنك تشجيع أعضاء الفريق على المشاركة من خلال طرح الأسئلة بين الحين والآخر، وخلق أجواء إيجابية وودية خلال الاجتماع، بحيث يشعر كل فرد بالراحة، وأنهم قادرون على المشاركة والتعبير عن وجهات نظرهم. ولكن مع الحفاظ على سير الحديث والنقاش، حتّى لا تفقد السيطرة على الاجتماع.

3. اجعل الاجتماع أكثر متعة

لا تتوقع من الموظفين أن يستمعوا لكلامك خلال الاجتماع، إذا ما أمضيت معظم الوقت وأنت تقرأ من عرض تقديمي، أو تقرأ النقاط التي قمتَ بكتابتها على ورقة قبل الاجتماع. إذا كنت ترغب في الحفاظ على اهتمام الموظفين باجتماعاتك، فستحتاج إلى التنويع وإضافة بعض التغييرات قليلًا لتشجيعهم على المشاركة، والأهم من ذلك إبعاد الملل. يجب أن تتعامل مع اجتماعاتك بمستوى معين من المرونة وأن تكون منفتحًا على الأفكار والاقتراحات الجديدة من الموظفين، فقد يفضلون استخدام المزيد من الصور ومقاطع الفيديو والمواد المرئية، وتقليل الحديث على سبيل المثال.

4. اختتم الاجتماع بخطط قابلة للتنفيذ

الهدف الرئيس من عقد الاجتماعات هو حل بعض القضايا والمشاكل، والتوصّل إلى قرارات وخطط عمل. فمن المهم إنهاء موضوع الاجتماع باستنتاج عملي، حتى لو كان هناك العديد من الاختلافات. حيث يجب أن يتم تجاوز بعض الأفكار، إذ لا يمكن تنفيذها جميعًا.

وعندما توافق على فكرة أو مفهوم، ويتم اتخاذ مزيد من القرارات تستند على تلك الأفكار، ستحتاج إلى تحليل الفكرة إلى مهام قابلة للتنفيذ وتعيين الأشخاص المناسبين للقيام بها، مع تحديد خط زمني معيّن للقيام بذلك. ولكي تزيد من فائدة الاجتماع، يجب عليك أيضًا تعيين شخص ما لكتابة جميع القرارات والمهام المعطاة، ووضع قائمة مهام في مكان يمكن لجميع الأشخاص المعنيين الرجوع إليها.

في ظل الظروف

الراهنة تعتمد

الشركات بشكل كبير

على التكنولوجيا

لتدريب الموظفين

الجدد وتأهيلهم



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/channel/UCFAHR2011)

to keep data secure and assign the correct access levels so you can avoid potential cybersecurity threats.

Video and audio conferencing:

You want to be able to communicate with your teams often and in a way that's as close to real life as possible. Teleconferencing will be very useful for conducting brainstorming sessions and large meetings, sharing quick updates and feedback, and even for having a daily huddle to set the rhythm and check on progress. There are many well-known tools out there in this regard including Skype, Hangouts, and Zoom.

Project management:

Things can get complex especially when working on multi-faceted projects with multiple stakeholders and data points. It is important to provide your teams with access to project management software like Trello, Asana, Jira, and such.

How to Make the Most out of Your Virtual Meetings

Does your team spend their time texting and sending emails during virtual meetings? This isn't a good sign. Teams gather for a meeting for a reason, and a major part of it is listening. So, if they're not listening to what's being said...What's the point?

The virtual meeting room should be a hotbed for brainstorming creative ideas that employees would be excited to gather in and that would approach with a sense of mindfulness. However, that is not always the case. Meetings can be a waste of time if they're not done in the right way and with the right attitude.

Here are some simple yet effective tips that you can try out:

1. Start off with a kick

Meetings often flop from the get-go, especially when the team has to sit and wait for everyone that struggles to come in on time. Not to mention the ones that don't even make it at all. Others will want to start their own off topic discussions, which can make it quite difficult to get everyone on track and focused on the important stuff and forget about the unrelated topics. Punctuality is key when it comes to meetings, and you need to make sure that everyone understands that.

2. Encourage engagement

If you constantly find yourself the only one that's talking and sharing their ideas in meetings, then you might have a problem. You can increase your employee engagement by asking questions and facilitating a positive and

friendly atmosphere where everyone in the meeting feels comfortable to get involved and express their points of views. But, while maintaining control of the discussion, you don't want your employees to lead the meeting off-track.

3. Spice things up

You can't expect to have a productive meeting when it's just you reading out bullet points from a piece of paper or a slide show with a monotone voice. If you want to keep your meetings interesting and worth attending, you'll need to add some variety and change this up a bit. This can encourage your employees to participate and most importantly keep them from getting bored. You should approach your meetings with some level of flexibility and be open to new ideas and suggestions from your staff. Maybe they would prefer you to use more visuals and less jargon, for example.

4. Conclude with action-plans

Meetings are made to clarify certain issues and topics and come up with decisions and action-plans. During a discussion, it is pivotal to end it with an action-based conclusion, even if there are many disagreements. Some ideas have to be compromised, as not all can be implemented.

And when you agree on an idea or concept, and further action-based decisions have been made, you'll need to break it down into achievable tasks and assign appropriate people to do them with a set time limit. To take things even further, you should also assign someone to take note of all decisions made and tasks given and form a to-do list in a place where all people involved can refer to, in order to stay on track.



Well-known Job Postings and highly utilized CV Search tools allow companies to maintain their talent sourcing efforts. Recruiters can announce their vacancies, utilize automated filters and screening questionnaires, and communicate online with the desired candidates.

These tools are not only accessible from anywhere and anytime, they can actually be shared and utilized by multiple members of the same team. CVs can be shared, annotated, tagged, and sorted into folders so that remote teams can collaborate and maintain their hiring rhythm.

2. Interviews and assessments without physical contact

Some companies are also worrying about the ability to assess and interview candidates. Typically this step is done through a face-to-face job interview, a panel interview, or an in-office assessment. But, even for this step, there are virtual and highly effective alternatives that deem physical contact completely unnecessary.

With tools like Evalufy, companies can measure candidates against their benchmarks with customized assessments, video responses and collaborative scoring. These tools fully streamline the assessment and interviewing process since companies can send their assignment to many candidates at once. Respondents then record their answers, which in turn can be viewed, scored, and discussed among the hiring teams.

Similarly, more specialized tests and role-specific assessments can be conducted and scored fully online. Employer tests are often vital steps for hiring companies, and just because they cannot be administered physically, that doesn't mean there is no possibility to conduct them fully remotely.

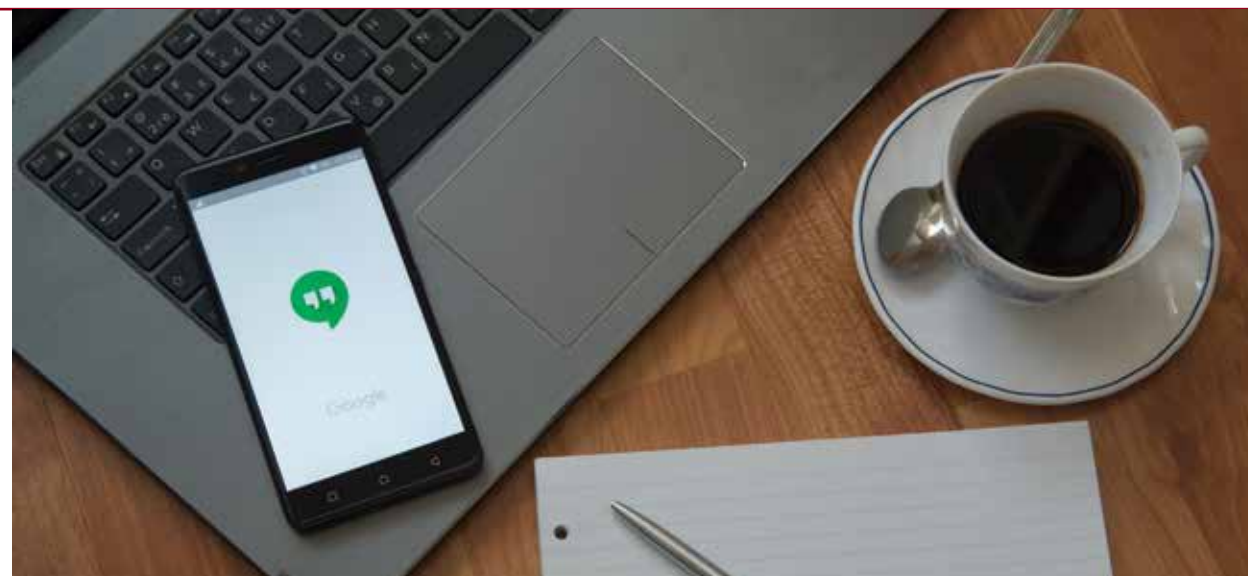
3. 100% virtual customized events

Conferences, tradeshows, exhibitions, expos, career fairs, trade shows, and various other events across the Middle East and the globe have been cancelled or postponed indefinitely due to the Coronavirus spread. Yet, the good news is virtual reality and simulation technology is now advanced enough to provide a fully virtual event experience.

vFairs is a widely used platform that provides customized virtual event experiences. Governments, universities, and companies around the world are utilizing this technology to carry on with their vital events and operations that need to be conducted at a large scale with no physical contact at all.

4. Streamlined collaborative employee onboarding

Even once a new employee is found and offered the job, the onboarding process can also take place in an online and safe environment. This step



typically involves lots of paperwork, logistics, software and access set up, training, and endless coordination. But there are possibilities to conduct it in a streamlined and efficient online manner.

With tools like AfterHire, businesses facing the uncertainty of COVID-19 have the option of automating onboarding flows, tracking the progress of onboarding virtually, collaborating with the remote teams involved in onboarding (i.e. IT, Finance, Administration, etc.), protecting sensitive data and ensuring it is only accessed by the right personnel, consolidating all employee data, and overall ensuring the process is done much more efficiently and accurately than any traditional method.

5. Remote employee management and engagement

Running a fully remote team, department, or entire company may sound daunting at first. But once a strategy is placed and all essential tools are deployed, there is little reason to worry. Yes, proactive management and frequent communication is required, but it should all be manageable.

In regards to collaboration, communication, project management, and the fun day-to-day matters, here are some tools to get you on the right track.

Communication:

Make sure your entire workforce has access to instant chatting tools besides their email. Tools like Hangouts, Teams, Slack, or even WhatsApp should be sufficient for this purpose.

Cloud storage:

Access to data is vital for getting business done. Enable your teams' access to cloud data through Google Drive, DropBox, or any similar storage tool. However, be sure to involve your infrastructure team and management

Disadvantages

1. Isolation

Often, professionals working from home complain of isolation and loneliness given their removal from their bosses and coworkers, and this can be very depressing to some. Since the workplace provides a location to meet people and make friends for many, professionals working from home have to be more creative and resourceful in getting to know people and in staying in touch with their colleagues.

2. Distractions

Although office distractions are avoided by working at home, different distractions may arise. Interruptions from children, work, neighbours, friends, family may be very disruptive and special efforts must be made to make it known that employees are actually working and unavailable for interruption within work hours despite their physical presence at home.

3. Difficulty in separating home from work

The temptation to engage in household matters since employees are at home is often very strong. Suddenly they may start feeling obliged to clean the home, do the shopping, the childcare, the cooking, the home finances and the socializing all while meeting the full requirements of the job too. It is essential to draw the line between home and work so as to avoid both areas suffering.

4. Work doesn't end

Since there is no-one looking over employees' shoulder enforcing strict hours, they may feel tempted to work endlessly. This pressure to work endlessly may be compounded by the fact that they feel there are greater expectations made of them as home-workers or by self-imposed pressures to prove themselves and their abilities in this arrangement. Moreover the lack of physical separation between home and work may add to this pressure to work endlessly.

How to Continue Your Business Operations in Face of Coronavirus

As COVID-19 continues to spread around the Middle East and the globe, businesses are rushing to understand the impact of this on their viability, how they can continue their operations, and what arrangements they need to make for their employees and clients.

Various countries have already announced country-wide lockdowns. Several countries are placing strict measures on travel, movements, and gatherings in effort to slow down the spread of Coronavirus.



These measures have left organizations big and small wondering about their ability to implement remote work options, resorting to technology to run their operations, and to search every possible alternative to maintain a sense of normalcy.

While this sudden shift is causing a lot of panic and uncertainty, it is also shedding light on how powerful technology can be in this critical time. We are coming to realize that there is a plethora of tools and software that supports just about every kind of virtual business function. From teleconferencing, to shared projects, to online hiring and talent management, and all the way to virtually simulated events and conferences, the possibilities are massive.

Many companies, especially those that already operate in the technology field are finding the shift less cumbersome (think of social media companies, digital news outlets, software providers, and such). Other establishments that are more heavily dependent on physical contact (such as restaurants, retailers, government agencies, etc.) are a bit challenged with this task.

Nonetheless, it is vital that all kinds of organizations and sectors quickly look at utilizing virtual and online technologies to minimize the economic and financial burden that is already surfacing due to COVID-19. Similar to how cities and entire countries are going on lockdown to curb the spread of the virus; businesses, organizations, and governments can (and should) quickly deploy tools that minimize physical contact in order to ensure some form of business continuity.

Here are some tools and strategies that can help businesses navigate through this phase.

1. Fully online talent sourcing

For those wondering how hiring can take place while most of the world is on lockdown, the answer is online recruitment. Today's technology means that the entire process of searching and locating your future employees can take place 100% online and with zero physical contact.



Advantages and Disadvantages of Working From Home

Now, as an HR professional who is trying to help employees navigate through this new work arrangement, it is good to be aware of the advantages and the disadvantages of working from home. And despite the fact that remote work is becoming the favored option to counter the spread of communicable diseases, it can actually be a very smart way to increase employees' sense of independence and flexibility with work. Here are some of the highlights:

Advantages

1. Saving on hidden costs

By working at home, employees save on many hidden costs associated with going to work. These include costs of commuting, car wear and tear, fuel, road taxes, parking as well as indirect costs such as expensive professional wardrobes and the dry-cleaning of those. Often they can also save on older children's care arrangements although for younger children it is highly inadvisable to forgo the childcare arrangement and try to balance close care and supervision with the demands of the job.

2. Flexibility

This doesn't just relate to timings either although the flexibility to determine one's own work hours to some extent is the most important aspect of this. Employees can also determine their environment, lighting, temperature, setting, mood; basically work in the framework that suits them best and makes them happiest and most productive.

3. Less distractions

Coworkers banter and distractions, unnecessary interruptions, unimportant meetings can all be avoided if employees are safely at home and sealed off in their own environment which they have barricaded from any possible interruptions.

4. Proximity to home and family

For many, the physical proximity to family and the convenience of being at home are tremendously comforting. For parents it can be especially pacifying to know that they are very near to their children and available should they be needed for any reason. This also applies in the case of elderly care.

5. Less stress

The stress of commuting in bumper-to-bumper traffic at rush hour in many countries is extremely counterproductive and can lead to disgruntled workers who are already exhausted and worn before they have even begun their day. This is especially true where the workplace is far from the office. Other stresses often cited include unfriendly coworkers, a suboptimal work environment and constant distractions.

6. More productivity

Removed from the stresses and distractions of the workplace and working independently in their own preferred environment at their own pace, professionals are often a lot happier and a lot more productive.

7. Better health

Often with long commutes and anywhere from 1 to 3 hours a day spent getting to and from the workplace both physical and mental health are adversely impacted; the former as the exercise hours are usually the first to go and the latter due to the stresses associated with both the commute and the workplace itself. By working at home, the commuting time saved enables employees to resume physical exercise (ideally from home), as well as to take care of their general physical and mental well-being.

8. Better work/life balance

Work/life balance, the aspiration of the modern professional, is often achieved and tuned to satisfaction through a working at home arrangement, particularly when a professional has the flexibility to report into the office and work from the office partially as an option and can fine-tune the arrangement to achieve the most optimal balance.



they are able to create a similar work environment to that in the office at their homes.

Data for the Remote Work in the MENA poll 2020 was collected online from May 3, 2020 to June 9, 2020. Results are based on a sample of 2748 respondents from the following countries: UAE, KSA, Kuwait, Oman, Bahrain, Lebanon, Jordan, Iraq, Palestine, Syria, Egypt, Morocco, Algeria, Tunisia, Libya, Sudan and others.

How to Successfully Manage Telecommuting

As more and more companies across the region are asking their employees to work from home, many questions are rising up about how that can be managed.

In light of the ongoing Coronavirus (COVID-19) outbreaks, working remotely is becoming an ideal means to remain in the workforce and to continue to be productive thereby maintaining all the tangible benefits of being part of an established company, while enjoying all the advantages of being based at home. Most importantly, this arrangement is aimed at minimizing any unnecessary physical contact and mass gatherings that could result in a further spread of the Coronavirus in the Middle East.

However, working from home has its potential pitfalls and challenges that everyone need to prepare for to mitigate any further obstacles to maintaining productivity and well-being.

The key concern for every employer is whether an employee can be as effective working from home as they are when at the office. How can you make sure that communication is seamless within the team and that all data is secure?

In essence, virtual teams are different because they don't communicate and interact in a traditional face-to-face manner; however, it is possible to successfully manage telecommuting as long as you plan well for it:

- 1 Set your team objectives: Though members of your team may be working remotely they need to operate as one unit. A well communicated set of objectives and goals will ensure everyone is on the same page. Also make sure each member of your team knows exactly how they are contributing to achieve the set objectives. If your telecommuting team members think they are working individually, they will act individually; but if they know they are working towards a common objective they will be more active in collaborating with other team members.
- 2 Use the right technology: Using the right technology and online tools is important for the success of your telecommunication program. Make sure your team members who are working from home have access to the internet, audio-conferencing, file sharing and other software for collaborating. You also need to understand the software and tools that your employees use on a day-to-day basis and the associated security risks involved, so make sure you take this into account in your overall telecommuting plan. Ensure that sensitive data such as contracts and client lists are available for viewing only. Carefully assess such things prior to allowing employees to work offsite, to avoid technical glitches and data leaks.

Even for large events or conferences, you also have the option to conduct this fully online via tools like vFairs. This tool is an extremely useful and cost-effective alternative to physical events and conferences, especially in the middle of the COVID-19 global outbreak.
- 3 Communicate often: To make sure that your telecommuting team does not feel isolated, arrange for weekly or short daily teleconferences. Regular communication will also keep your team motivated and engaged.
4. Proactively manage their workload: Be extra diligent in workload management to ensure that work is completed on time. Explicitly communicate the deadline to your telecommuting team when assigning tasks. If the project has a six-week course for completion, then break it up into weekly phased completion. This will ensure that your project delivery stays on course and achievable. Telecommuting can be a valuable option for employees and helps to establish you as a considerate employer.



Remote Work in the MENA Poll

The Remote Work in the MENA poll, conducted recently by Bayt.com, the Middle East's #1 job site, revealed that almost three-quarters (74%) of professionals prefer jobs that allow them to work remotely.

As a result of the global outbreak of COVID-19, countless organizations in the region have enabled remote work for their employees. According to the poll respondents, remote work offers employees a variety of benefits including flexible working hours (35%), increased productivity (30%), possibility of saving on transportation, food and other expenses (24%) and increased quality time with family (9%).

Ola Haddad, Director of Human Resources at Bayt.com said: "The recent shift towards remote work has radically changed the way most MENA businesses operate. Post pandemic, many companies will likely continue offering flexible and remote work to save money and boost employee morale. Our Remote Work poll explores emerging trends while the region transitions into a new normal."

As MENA enterprises enable remote work at scale for a majority of their workforce, most companies have ensured that employees have seamless access to their workplace apps in the device they carry, and that they develop meaningful relationships digitally. A majority of survey respondents (87%) say that they have all the resources and tools they need to carry out their job remotely.

Interestingly, 50% of professionals believe that there's more room for professional growth while working remotely, and 21% said professional growth is not impacted by work arrangements. According to 89% of the survey respondents, MENA companies will start favoring employees who

can carry out their jobs independently and remotely.

Furthermore, digital workplace solutions improve worker productivity by enabling them to connect and collaborate with fellow employees efficiently. More than three-quarters of respondents (79%) agree that virtual communication is a good enough substitute to physical communication between their colleagues and managers.

In fact, facilitating remote access can lower equipment costs, reduce office overhead, and boost employee productivity. This is especially true for employees who value autonomy while they work –41% of respondents said that they work best without direct supervision and 40% work best with some supervision but not a lot. Only 10% say that they need direct supervision to keep them on track.

The COVID-19 pandemic may have presented MENA employers the opportunity to rethink the way they work. More companies are set to embrace remote work in the future. A whopping 90% of survey respondents expect remote work to increase over the next few years while only 5% don't see the trend taking off.

As for bumps on the path towards remote work, some professionals want to work with other people in the office because that's how they get their energy. According to the survey, challenges most commonly associated with working remotely include feeling lonely or disconnected from in-office employees (24%), absence of opportunities to learn from colleagues and managers (20%), distractions and absence of a professional work environment (19%) and overwork / inability to disconnect from work (9%).

Employees enjoy the conveniences of home offices, and those with young children have more flexible schedules –85% of survey respondents say that

An illustration of a man with a beard, wearing a red shirt and blue jeans, sitting in a black armchair and working on a laptop. He is in a modern office environment with a wooden floor, a window showing a city view, a clock, a calendar, and a desk with a blue chair. A large red banner with white text is overlaid on the left side of the image.

All You Need to Know About Remote Work

By Ola Haddad
Bayt.com

**ABB**

HAPPY
National Day

ABB wishes you a happy 49th UAE National Day!

www.new.abb.com/middle-east



روح الاتحاد
49
SPIRIT OF THE UNION
اليوم الوطني
NATIONAL DAY
الإمارات العربية المتحدة
UNITED ARAB EMIRATES

SOBHA
REALTY



Planning to Start a Business in UAE?

Freezone Business Setup
Mainland Business Setup
Local Company Setup

Foreign Company Setup
Offshore Company Setup
PRO Services

Engineering solutions for your energy future

- Performance Improvement
- Cost Management Strategies
- Flexible Operation
- Digital Optimization
- Engineering Services
- Technical Solutions
- OEM Independent
- 100 Years' Experience

anand.bansal@uniper.energy
M +971 522064218
Uniper Engineering, Almas Tower, Unit 7H2
Jumeirah Lake Towers, Dubai
www.uniper.energy/services

**uni
per**

One Stop Solutions FZE
ون ستوب سوليوشنز ف.م.ح

One Stop Solution FZE
Business solution simplified
Call: +971-67792219, 0503786212
B1 building, 4th floor, 403
Ajman Freezone

Book your
free
consultation now!
Visit: www.onestopsolutions.ae

HR trend watcher Josh Bersin on why HR teams need to be designed for agility and act locally with global coordination

HR has been on quite a journey – beginning as a back-office, transactional function, then evolving to service delivery and business partner consulting. And today, HR has become the hero of the moment, leading company responses to the pandemic.

HR leaders and their teams are now at the centre of the organisation's safety, crisis management, workforce planning, and communications policies – areas that are absolutely front of mind for every worker. Related decisions and programs must come together very quickly, which means operating with extreme agility.

We've learned that absolute centralized control is not the best answer for this time. While HR leaders may still need centres of excellence for safety and pay policies, recruitment procedures, and employee relations policies, the ability for local teams to react and make decisions is a critical during a crisis like COVID.

Doing things differently

One of the alarming facts about the pandemic is that it is so unpredictable. We don't know where or when the virus is going to flare up next, or when it's going to cease. Business conditions will vary according to the pandemic's local status. As a result, leaders need to design HR programmes and policies so that they can flex quickly – city to city, country to country – so they can adapt locally as needed. Rather than relying on time-consuming, top-down decision-making hierarchies, the most successful HR teams are putting into place cross functional teams, collaborative design, and employee feedback mechanisms to help shape programs and policies.

Previously, HR teams needed to design a new employee programs – such as a performance management, a leadership or training program, or a rewards initiative – they would spend months, even years, carefully building consensus, getting everybody in the company involved and coming up with ideas everyone could agree on. That approach just doesn't work anymore.

Now we are finding the opposite is true. The best approach now is to design something quickly that works, listen to the people who are using it – and



then adapt it as required. For example, PepsiCo developed its pandemic response policies and programs in weeks. In the past, such an effort would have taken years of coordination.

This pandemic is greater than any single executive or team. To thrive, we must trust and empower. For HR, that means structuring the organization around a federated model and designing for ongoing collaboration, communication, and coordination.

The author is an internationally recognised analyst, educator, and thought leader in the global talent market, and is a frequently-quoted commentator on the world of work, HR and leadership practices. He is also dean of the Josh Bersin Academy, the world's first global development academy for HR and talent professionals at all levels and across all industries. Learn more by downloading a copy of the The Big Reset Playbook: What's Working Now.

The Shape of HR's Future?

Agile, Local and Flexible

By Josh Bersin
Founder of: Josh Bersin Academy /Bersin Deloitte



We Congratulate the leaders and the people of United Arab Emirates on its 49th National Day. May the United Arab Emirates continue to progress and prosper.



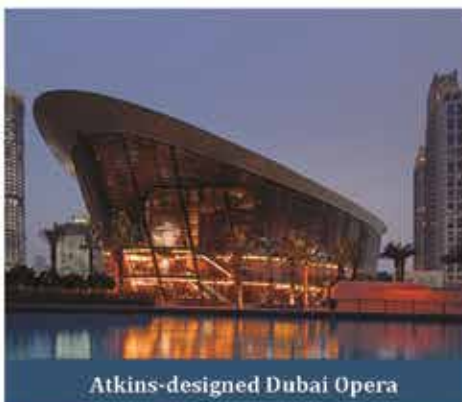
SNC • LAVALIN

ATKINS

Member of the SNC-Lavalin Group



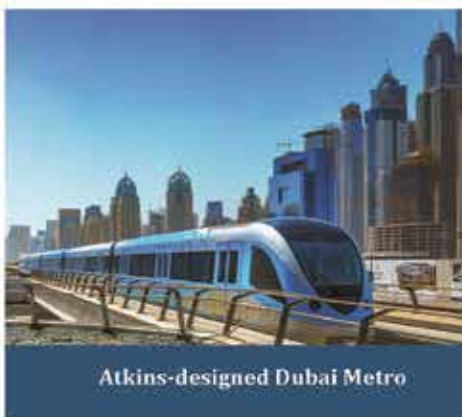
Al Yasat Petroleum supported by SNC-Lavalin



Atkins-designed Dubai Opera



The Barakah Nuclear Energy Plant supported By SNC-Lavalin



Atkins-designed Dubai Metro

www.snclavalin.com

SGP CONSULTANCY DMCC



Congratulations To:

H.H. Sheikh Khalifa Bin Zayed Al Nahyan
President of the United Arab Emirates

And

H.H. Sheikh Mohammed Bin Rashid Al Maktoum
Vice President, Prime Minister of UAE and Ruler of Dubai

And

H.H. Sheikh Mohammed Bin Zayed Al Nahyan
Crown Prince of Abu Dhabi

And

*Their Highnesses, the Members of the supreme council,
The rulers of Emirates*

And the people of the United Arab Emirates

*On The Auspicious Occasion of The
49th National Day*

Our Products Include

- HR Services
- Employee Self Service
- HR Consulting
- HR Support
- PEO Services – Benefits, Payroll and HR Administration
- Services Talent Management



HUMAN RESOURCES

www.sgpholding.com

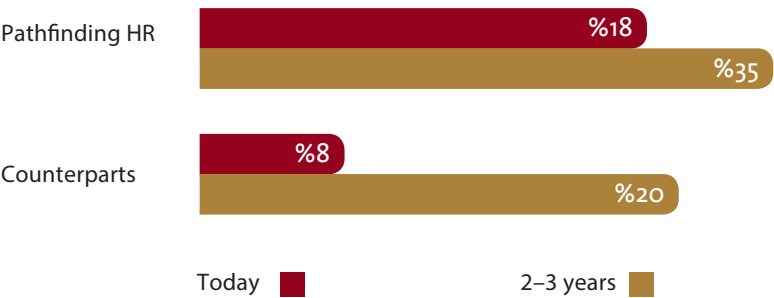


data analytics to identify which colleagues are at risk of attrition, and making targeted interventions accordingly — particularly for highest-performing colleagues — in order to mitigate potential turnover,” she says. “We’ve identified a number of factors that would make a colleague more apt to turnover, and we’ve actually seen some very positive results in that regard.”

Four ways Pathfinding HR functions are using analytical insights to drive people performance:

- 1 Investing in both technology and capability within the HR function. This extends beyond the basic out-of-the-box technology functionality from cloud HCM vendors to include thinking about data visualization, sophisticated analytics, and integration of HCM data with business metrics such as customer experience, productivity, and collaboration.
- 2 Building insights from integrating and analyzing data in real time across different data sources to understand the signals that point to emerging issues and opportunities. This includes combining data from the HR function, from the broader organization and from external data sources.
- 3 Taking a hypothesis-driven approach by working with the leadership team to use data to answer critical business issues and questions such as: which capabilities will drive competitive advantage? Which teams create sustainable performance along with team member wellbeing? What leadership factors drive innovation in our business?
- 4 Adopting an evidence-based mind-set so that common and best practices are subject to a rigorous evaluation of validity and relevance.

Figure 11: Experimentation with AI and related technologies will increase for HR within the next 2 to 3 years.



% change in HR experimentation with AI in near future

Conclusion

“This is all very interesting, but what should I do?” As we have evolved this research over 20 plus years, we are consistently asked this question by HR leaders. In 2020, we can see a path forward for HR that requires some fundamentally new thinking about what HR does and how it is built to deliver.

The way forward may start with discrete adoption of workforce shaping or piloting a more digital experience in one of their business units. In our view, these interim steps are only going to be helpful if they catalyze a more thorough rebuilding of HR capabilities.

Some HR organizations are indeed using the disruption they are facing to justify a multiyear roadmap that integrates changes to service delivery, people capabilities, technology, process, and data to create a more worker-centric HR function. They are also seeking to stimulate similar changes in their peer functions, changing traditional ways of working to better align to the future of work.

The power of the next generation of HR isn’t in pursuing disconnected capabilities; rather, it is in creating a holistic and mutually reinforcing “whole system” approach to building the workforce (and organization) of the future. It lies in an organization’s ability to integrate new capabilities, taking a worker-centric view while addressing cultural shifts and embracing an increasingly digital workforce.

How KPMG can help?

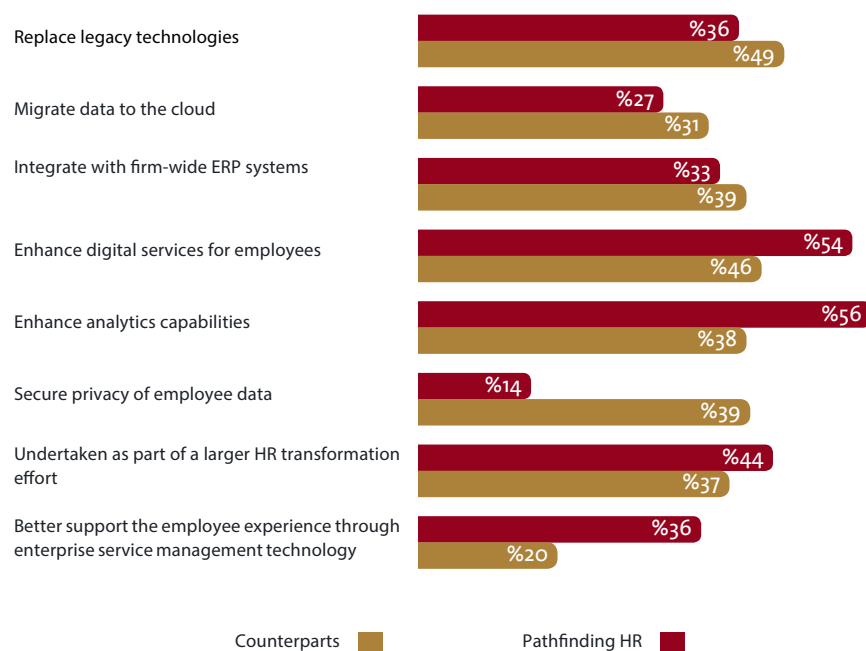
At KPMG member firms, our HR consultants understand these challenges and opportunities and are working shoulder-to-shoulder with businesses like yours every day. We’re delivering the experience, research, and industry know-how organizations need to define the Future of HR — now. For more information, we encourage you to contact any of the contributors listed in the publication or your local KPMG member firm. More information about this research can be found at home.kpmg/futureofhr.

- Working out how rare data science skills can be accessed across organizational boundaries and applied to maximum effect
- Building business partners' skills so they can tell relevant stories that contextualize the data to drive action; that's also likely why Pathfinder HR organizations ranked this as one of the top roles to invest in over the next 2–3 years
- Designing data visualization solutions so that data consumers can easily understand the most pressing issues

To that point, Citizen's Financial Group's LaMonica highlights the level of effort and focus on data and analytics. She says, "We have spent a lot of time creating an infrastructure to support our data analytics capability. We now have a single repository of all employee data that is connected to other key data sources, from which we are able to extract performance data. By performance data, I just don't mean performance review data, but productivity data, sales data, financial data together in one dashboard."

Figure 10: Enhancing analytics capabilities is a growing investment priority.

Ranking of top 3 reasons for tech investments



Note: Respondents ranked top 3, thus data does not add up to 100%



Digital dexterity: HR's next frontier

In order to realize the true value of data analytics, HR teams also need to experiment with new technologies and integrate them into their day-to-day practices. Yet, HR is still far from achieving this goal, argues KPMG's Bolton: "Compared with other functions, HR is probably the furthest from being digitally dexterous — from being switched on and rising to this challenge.

So much so that you've got CIOs saying, 'Well, I'm going to take over the workforce-of-the-future agenda because HR's doing nothing.'"

When it comes to utilizing data analytics within the workplace, the Pathfinder HR organizations are ahead of the game. They reported higher proficiency levels in the use of advanced data and analytics. On average, they were 5x more likely to rank their use of more advanced analytics as "very proficient," such as:

- Identifying root causes of attrition in specific populations
- Differentiating behaviors of high versus low performers
- Spotting burn-out and disengagement
- Tracking data beyond the traditional HR system to understand patterns of behavior via email, chat, calendar, social media, etc.

LaMonica confirms Citizen's Financial Group has used data analytics specifically to identify employees more prone to turnover: "We are using

- 4 Building a design thinking capability into the HR function. Doing so enables the HR function to explore employee expectations, personalize experiences, and unearth and positively expand upon the drivers that motivate employees to engage — the true return on investment.
- 5 Taking the lead in defining the requirements for the overall EX design, regardless of which function owns a stage in the process.

Breaking the cycle: How HR functions are cracking the data code through workforce insights

What do we mean by workforce insights?

- Using data from different sources to address business challenges relating to the workforce, including forestalling unwanted attrition, boosting productivity, enabling teams to “jump their performance” to the upper quartile, understanding trends and emerging issues in workforce sentiment, etc.
- Generating insights about what may happen as well as the actions needed to address emerging and predicted issues.
- Technology enables this activity but is unlikely to be based solely on out-of-the-box Human Capital Management (HCM) system capabilities. Other attributes are also needed, including: evidence-based decision making within HR, storytelling leveraging insights, and driving a narrative in the organization that turns the insight into action. It’s also about thinking purposefully about who gets to see what information and designing the decision-making protocols for leaders.

The power of data

“In the absence of an explicit model of how it brings value, HR has often rushed to the latest fads and fashions (i.e., the ‘war for talent’ or 9-box talent grids) and has limited itself by doing so. The way to break out of this vicious cycle is to bring predictive insight and evidence to the people issues of an organization,” says KPMG’s Bolton. “It’s time to understand the business in a more scientifically sophisticated way — one that enables HR to operate as an equal member of the leadership team and to bring as much evidence about what will happen as the chief marketing and finance officers.”

Fifty-six percent of Pathfinder HR organizations (and 38 percent of the rest) identified enhancing analytics capabilities as among the top three reasons for their investment in HR technology. Similar to EX, analytics is on the agenda of most HR leaders today. Pathfinder HR organizations plan to invest specifically in HR technology that enhances HR analytics and allows for further HR automation (such as RPA) over the next two to three years.

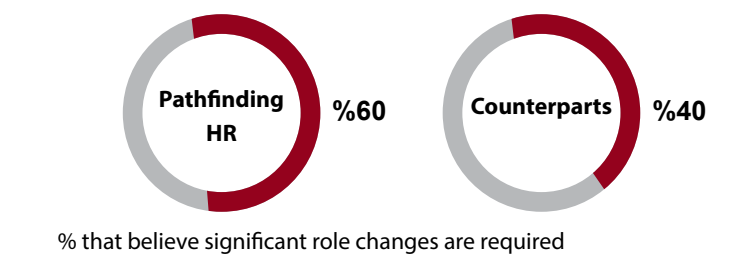


Sixty percent also agree that embracing these new technologies will require a significant change to roles within HR.

As a result of the investments, they are zeroing in on the importance of needing dedicated, skilled analytics resources, either within HR or at least dedicated to HR. Almost half ranked data modeler/scientist within their top three roles to invest in within the next 2–3 years. Pathfinder HR organizations are almost twice as likely to invest in this role compared with their peers.

When it comes to analytics, from what we have seen first-hand, there is often a misperception about implementing cloud/HCM technology and the ability to quickly and accurately leverage the analytical insight derived from those systems. A multinational utilities company described the challenge and opportunity of analytical insight as follows: “It’s not enough to simply move one’s system of record to the cloud. The HCM vendors paint a picture of predictive analytics at the touch of a button. There is no button, there are a lot of hard yards involved in designing processes and building people’s skills to generate hypotheses for testing and then applying the insights so that action follows. The technology does not do this for you. But if you make the effort, it’s worth it.”

Figure 9: HR executives believe new HR technologies will require a significant change to HR roles.



KPMG’s DiClaudio adds, “We tend not to use data science analysis but instead turn to the ‘out-of-the box’ analysis from the system of record. There are often big promises from vendors about that type of analytics capability. But, in reality, this quickly becomes an exercise in reactively describing what has already happened, versus what could happen. True analytics capability simply requires more effort.”

We have found that, for HR to extract real value from data analytics, multiple aspects need to be factored in, including

- Configuring information flows and deciding who sees what information for which purpose
- Designing decision-making processes, roles, and governance

Quick case study

We have seen the need for design thinking skills significantly pick up for member firm HR clients. For instance, one of the world's largest chemical manufacturers recently redesigned its entire HR organization to improve the way it delivers value and to create a best-in-class employee experience to attract and retain high performers, improve customer satisfaction, and accelerate business growth.

One of the key activities — and game changers — of this transformation started with extensive design thinking workshops with hundreds of participants from around the world.

Measuring the employee experience

"Having in place digital monitoring technologies enables HR teams to have a 360-degree view of the employee experience," says Susan LaMonica, CHRO, Citizen's Financial Group. "We have spent quite a bit of time in terms of investing in listening posts. As an example, we use a formal survey tool that measures organizational health. This provides us with a lot of insights in terms of whether we're effectively moving the needle on the culture. We also have more in-the-moment listening posts that we use selectively across the organization, so that we can get more of a real-time, day-to-day, week-to-week feel for how things are progressing."

When it comes to understanding the drivers of employee engagement and employee experience pain points, the predominant measures among survey respondents continue to be traditional engagement surveys (65 percent), with a move toward pulse surveys (52 percent) and quantitative analysis of workforce data (such as retention rates) (50 percent) over the next 2–3 years.

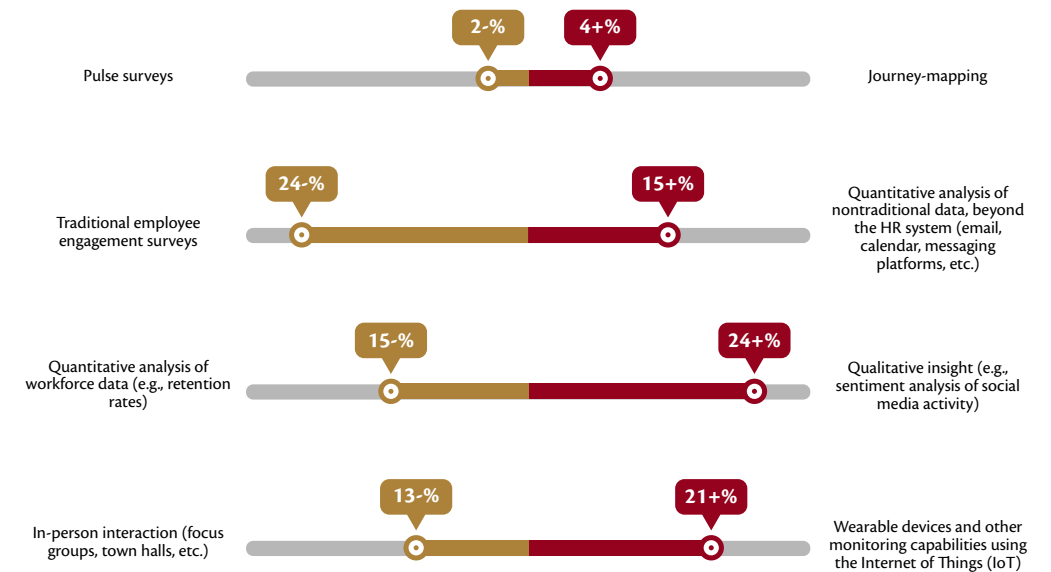
And while our survey found that a comparatively small percentage of respondents rank advanced approaches — such as quantitative analysis of nontraditional data beyond the HR system, journey-mapping, sentiment analysis of social media activity, or wearable devices — as their primary methods, we do expect this number to increase, particularly in Pathfinding HR organizations. Pathfinding HR today are more focused on in-person interactions (focus groups and town halls) and quantitative analysis of workforce data to measure EX, and we are seeing an increase in applying more advanced methods over the next 2–3 years.

At Freddie Mac, such changes have already begun. Says CHRO and CDO Jacqueline Welch, "Over the past year, we have been focusing on our listening strategy. We've moved away from the annual survey, and instead we use a tool to crowdsource responses and reactions to changes we're

contemplating. What has become evident is, once we get that information from our employees, they demonstrably respond. Not only do they hear us, but they did something with what we said."

Five ways Pathfinding HR organizations are redefining

Figure 8: Pathfinding HR are modernizing ways to measure EX.



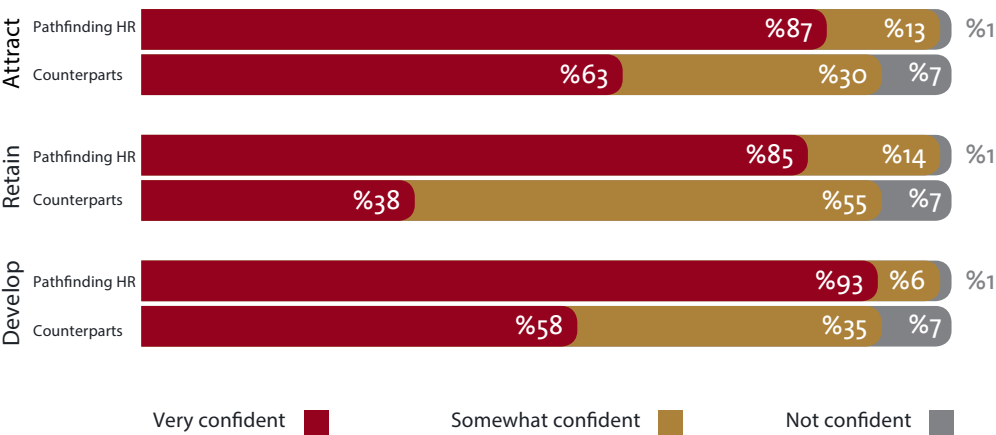
% change in preferred method between today and 2–3 years ahead

the EX:

- 1 Recognizing the role HR can play in clarifying and designing a unified EX/CX, including learning lessons from the customer organization on how to understand and design for the real-life experiences of all worker types.
- 2 Understanding that EX is not the same for all. Experience design extends across the total workforce, not just directly employed people. The growing gig economy means that employees are just one type of user, as a company's talent also includes consultants, contractors, and other contingent workers who range in age from their 20s to their 80s. All these workers need to feel connected to the platform — with a shared experience that meets their expectations and aligns with their motivations.
- 3 Understanding that EX is composed of more than just the digital experience. It embraces environmental, social, and leadership dimensions.

really grasped that, in order to create a positive customer experience, the employee experience must be equally on point. Seventy-five percent report they have a strategy in place where employee experience mirrors the customer experience they aim to deliver.

Figure 6: When it comes to Talent Management, HR is least confident in retention.



Note: Numbers may not add up to 100 percent due to rounding

Such an approach has been central to Telefonica’s drive to improve its employee experience. “When designing our employee experience, we work very close to our customer experience team. By using the same approach and methodology used for designing customer experience, we are positioning the employee experience as an active driver not only of our people and business strategy but of our day-by-day product and services design,” says Telefonica’s Machicot.

HR and design thinking

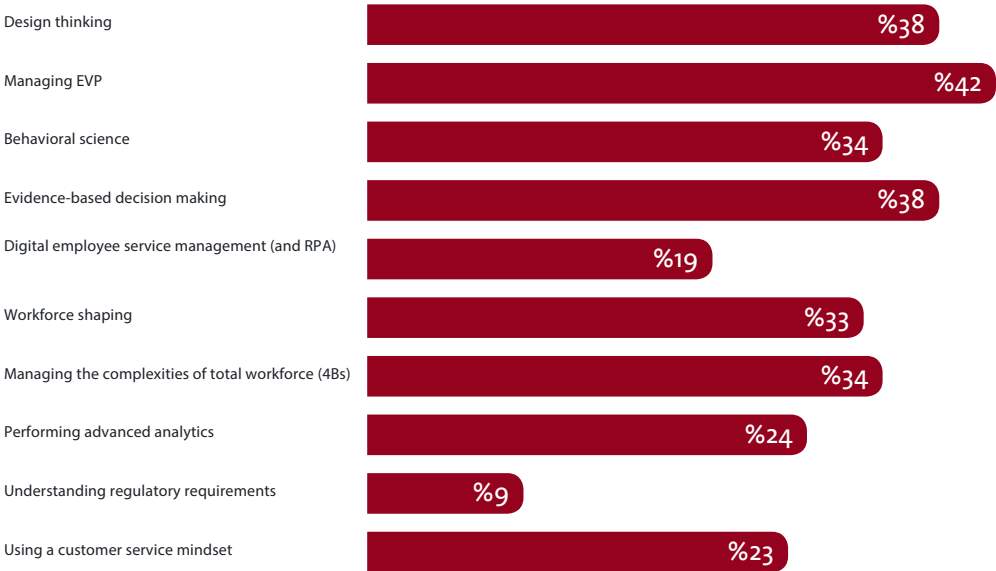
The need for a frictionless, connected employee experience (EX) and customer experience (CX) is increasingly driving HR organizations to focus on the capability of design thinking, a human-centric, structured, and creative approach to problem solving. Thirty-eight percent of HR executives cited design thinking within the top three skills required by the HR function to add value to their organizations. HR recognizes that, through a design thinking mentality, they are better equipped to design a wholesome and connected employee experience by understanding how to create the “moments that matter” throughout the employee lifecycle. Clients also report that a

design thinking capability helps them configure an overall employee value proposition (EVP). And this, of course, is a high priority in creating an offer to existing and prospective employees that must then be followed through with the “lived experience.”

A large part of design thinking is also about empathy, i.e., understanding employees from multiple perspectives. We have seen first-hand that, by adopting a more human-centric mindset, design thinking can lead to a more satisfied, efficient workplace wherein employees have access to the required resources, possess the right mindset, function within the right culture, and are able to give their best to the organization. This, in turn, could lead to improved employee retention and engagement.

Alastair Cooper, Head of People Strategy and Transformation at Arm Holdings — the largest tech company in Britain — confirms their focus on EX and EVP. He explains, “It’s hard to compete with the biggest tech companies on pay alone so you have to look at how you can differentiate yourself through your Employee Value Proposition. For us at Arm, that tends to be thinking about how we treat people, and the kind of experiences we can give them. We think about employees as individuals, rather than resources. It’s a stressful, demanding industry, but we treat you differently and try to understand you as a whole person with a life outside the office.”

Figure 7: Design thinking is ranked among top skills required by the HR function.



Note: Respondents ranked top 3, thus data does not add up to 100%



— Simply put, employee experience can't be considered without looking at the work that a person does, the tools they are provided with, and the environment they are surrounded by.

Generations now entering the workplace expect a consumer-grade experience at work. We know through research by KPMG on Connected Enterprise that employee experience can directly influence customer experience and centrality. It's about "walking the customer talk." Aligning employee experience and customer experience strategy can lead to increased business profitability. Organizations that invest in employee experience have more than 4x the average profit, more than 2x the average revenue⁵, and higher engagement levels lead to the organizations outperforming their peers by 147 percent in earnings per share.

The employee as customer

HR executives are ranking employee experience design among their top three current initiatives and continuing over the next 2–3 years. Ninety-three percent of Pathfinding HR organizations believe that employee experience design is a strategic priority for the entire organization (and 64 percent of their counterparts). It's on everyone's agenda.

In many labor markets, demand for specialized skills exceeds supply. And with record low unemployment rates in many countries, workers have greater leverage than ever before. They want meaningful, rewarding work, on-demand customer service, simplified transactions, and instant access to information. "It's a 'buyers' market' in many industries. Organizations need to be deliberate about the design of their employee experience if they are

to attract and retain the most talented. There's certainly no shortage of statistics around this concept," states Jane Gunn, Partner and Head of People & Change at KPMG Australia.

Consequently, talent retention has become one of HR's biggest challenges. While HR executives feel largely confident in their ability to attract talent (66 percent) and develop talent (62 percent), half admit to only being "somewhat confident" when it comes to holding onto their top talent. Only 16 percent of the entire population surveyed report being confident across all three areas — attract, retain, and develop.

The growth of Enterprise Service Management

We are also seeing a rise in investment and prioritization of Enterprise Service Management (ESM) to better support the employee experience. When asked about the primary reasons for the recent investment in HR technology, 36 percent of Pathfinder organizations ranked ESM technology within their top three recent HR technology investment areas (20 percent for their counterparts), and 77 percent reported being satisfied with that investment.

Pathfinder organizations are seeking to design the employee experience in a holistic, end-to-end, and connected way, and want to leverage technology to address the "moments that matter" within an employee's journey. We are used to seeing separate functions invest in service management technology solutions such as from ServiceNow. These help to define a process for finding knowledge through portals and raise cases for resolution such as through an HR service center. What is clearly now emerging is the use of portals, workflow, process design, voice and chat bots, case management, "in-the-moment" prompts, and AI to be configured as a horizontal integration layer for all types of experience— to address employee moments that matter, regardless of function.

The US Bureau of Labor Statistics⁷ recently reported that over 3 million US workers voluntarily quit their jobs every month. Consider the onboarding experience. Studies have shown that employees who experienced a negative onboarding experience were 2x more likely to switch jobs in the near future.⁸ On average, the new employee has to complete over 50 activities within their onboarding lifecycle.⁹ One client described the fact that the new

employee has to act as "the integrator" for tasks to be done, not the HCM system, not the process configuration, and not the HR function or the line manager. This is not ideal from an employee experience perspective.

Uniquely, Pathfinding HR organizations are generally confident in their ability to attract (87 percent), retain (85 percent), and develop (93 percent) top talent — with 72 percent of this population reporting feeling confident across all three areas. We suspect that Pathfinding HR organizations have



purpose. This can only be truly effective when the C-suite takes accountability for shaping and nurturing the culture while leveraging HR as a shepherd, facilitating and driving that culture change.”

Five ways Pathfinding HR organizations are passing the “culture test”:

- 1 Identifying the right team to drive both the initial culture change and long-term sustainment; establishing dedicated culture change roles (they may not be housed within the HR function). These dedicated resources have the power to influence and create alignment across the business.
- 2 Understanding the current culture state and the areas requiring a shift and gaining clarity on the desired future state, including the business objectives the new culture will influence.
- 3 HR has many root-cause levers of influence that it can use to nudge and shape behaviors. But this has to be done in an orchestrated way. A culture that emphasizes team-based innovation but only uses individual-based performance and reward management is sending mixed messages to employees. Nudging behaviors is an exercise in systems thinking, and those seeking to enable culture must be skilled in identifying systemic interventions. The key is to pull these levers to configure patterns of behaviors in a joined-up way, including identifying the key influencers and defining who gets rewarded and promoted, which skills and capabilities are built, how teams are built, who becomes a leader, and how employee experiences are designed to emphasize priority values such as customer centricity and diversity and inclusion. And, as with anything that is systemic, thinking about and planning for unintended consequences.

Understanding that culture is specific, it is nuanced, and there is no one “right” culture for every organization. For example, a culture of regulatory compliance might be very relevant for some, but a culture of digital might be highly relevant for others. “Cultures of...” are not mutually exclusive. But they do require priority and focus when new patterns of behavior are sought in an organization.

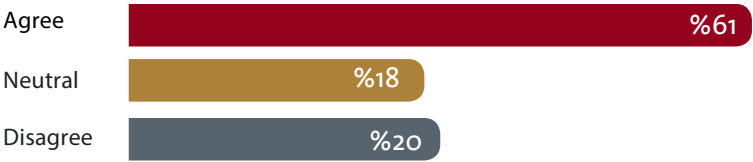
- 5 As Mike DiClaudio mentions previously, shaping culture is a C-suite challenge. This is why having someone on the executive committee with a culture brief can be helpful, as long as the rest of the board accepts that it is their task to raise the culture implications of decisions in the spirit of a constructive challenge. Such a role does not remove the leadership’s accountability for shaping culture, but such a role means that, as one client described: “I am not always racing to catch up with the culture implications of executive committee decisions.”

Employees in the driving seat: The importance of employee experience by design

What do we mean by “employee experience by design”?

- It’s about taking a purposeful, organization-wide approach to employee experience design, not just a function-by-function approach with the aim to create a “consumer-grade,” simple, and engaging experience for employees.
- There are different types of experience: the digital experience, which deals with the technology employees use to get their tasks completed; the social experience, the sense of collaboration and community; and the environmental experience, such as the design of the physical workplace.

Figure 4: HR teams are focusing on aligning their culture with their organization's higher-level purpose.



Note: Numbers may not add up to 100 percent due to rounding



empowered to innovate without worrying about negative consequences if the initiative fails. Close to 6 in 10 also believe that their leaders appropriately model the behaviors of the organization's desired culture.

While an overtly innovative culture is not right for every organization, the concept of innovation and its characteristics — such as adequate funding for new ideas, stretch goals, design thinking, trust, autonomy, etc. — seem to have some bearing on the “right” culture recipe. Another key ingredient seems to be leadership, as there is an integral connection between the right culture and leadership’s modeling of it.

But who owns the culture agenda? And who guards it?

Over two-thirds of respondents to our HR survey believe HR plays a vital role in establishing the right culture. That was an encouraging sign to Kate Holt, KPMG in the UK, who says, “While the business must own defining the organizational culture they want, HR is the key driver and influencer in making culture change stick.”

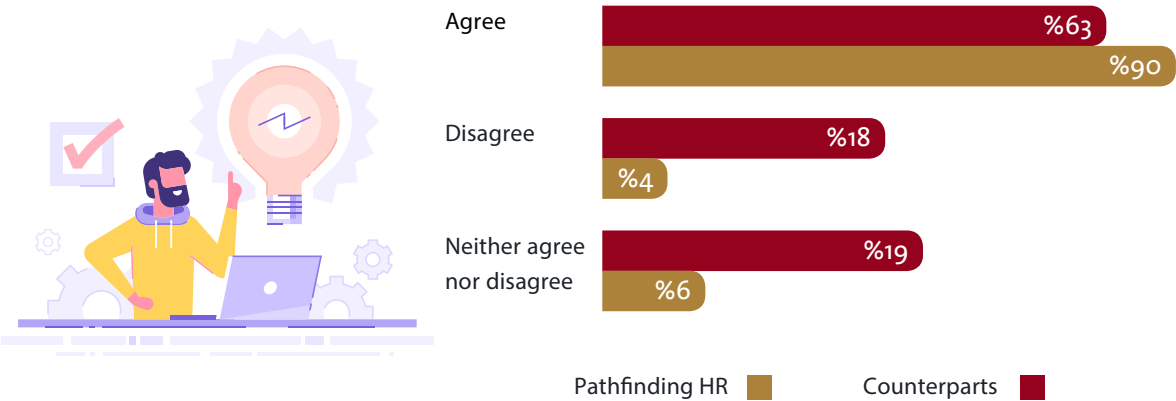
One differentiating characteristic of Pathfinding HR organizations is their perceived level of ownership in driving culture change: 71 percent “strongly agree” that their HR function is playing a vital role in establishing the right culture, compared to only 15 percent of their counterparts. “Culture is a living, breathing organism. HR should endeavor to position itself as a thought leader, a guardian of and enabler

of culture,” explains Freddie Mac’s Welch. She elaborates, “Here at Freddie Mac, we use tools such as our intranet platform to democratize who owns the culture. We also look to ensure that inclusion and diversity are part and parcel of how we do business. These kinds of questions should never be owned by a critical few — they should always be democratized.”

When it comes to monitoring and maintaining the right culture for their organizations, Pathfinding HR organizations are also 6x more likely than the rest of the respondents to “strongly agree” that they have a strategy in place to monitor and maintain their cultures. Not surprisingly, they are also 5x more likely to have dedicated roles in HR that focus solely on purpose and culture.

“An empowered team, focused on culture, can accelerate culture change and allows the team to influence on a broader scale, working across organizational lines and levels ,” explains Claudia Saran, Chief Culture Officer, KPMG LLP, US. She adds, “Our stakeholders have varying strategies and priorities. We need to ‘talk culture’ in terms of how culture change will help them attain those strategies and priorities.”

Figure 5: HR plays a vital role in establishing the “right” culture.



Note: Numbers may not add up to 100 percent due to rounding

A strong correlation also exists between dedicated culture roles and confidence in attracting talent. Approximately 70 percent of respondents with dedicated purpose and culture roles embedded within HR are also seen to be more confident in their ability to attract the right talent to meet their companies’ growth objectives.

Yet the ownership of the culture agenda is somehow left undecided. The bigger question may be: “How do we actually evolve to the “right” culture? Changing to the right culture means altering the way the organization lives and breathes, as Jacqueline Welch from Freddie Mac eloquently describes previously. Mike DiClaudio, Principal, KPMG in the US, adds: “Culture shapes the way workers make decisions, do their work, and interact with colleagues, clients, and customers. Evolving culture starts with understanding the organizational purpose and then driving behavior change to match that

is minute tasks, specific tasks, being augmented by machine learning and other technological capabilities.”

Five ways Pathfinding HR organizations are shaping the workforce of the future:

- 1 Devoting time and resources to workforce shaping as an entirely new discipline capable of responding to continuing disruption. The world of work is changing and requires a new mindset and actions. Pathfinding HR organizations are investing heavily in workforce shaping roles and believe this is one of the skills/capabilities needed by the HR function.
- 2 Understanding that, although they may still require strategic workforce planning in some capacity, workforce shaping starts from future business scenarios and then “works back.” Traditional workforce planning starts with the existing workforce and moves forward in time. This tends to anchor the outcomes and “answers” in the present model of work, and misses the enormous levels of disruption and potential productivity gains driven by AI.
- 3 Focusing on upskilling the workforce and ensuring they have the right capabilities to work in the future-state environment. Upskilling goes hand in hand with workforce shaping, and the scale of learning and development effort should not be underestimated.
- 4 Maximizing the success of workforce shaping through collaboration with C-suite leadership, as they should be the ultimate owners of the outcomes and the actions arising.
- 5 Establishing regular refreshes of workforce shaping scenarios through considering what the organization and workforce could look like and could be capable of achieving in the future.

Passing the “culture test”

If “culture trumps strategy every time,” who is holding the winning hand?

“The conversation around culture is intensifying as senior leaders understand the need for culture change to drive business performance,” explains Kate Holt, Partner, KPMG in the UK.

Culture can be described as the underlying behaviors and beliefs that define how work gets done. And a purpose-driven culture aligns this work with the organization’s higher-level purpose. According to our research, over 61

percent of HR executives globally are currently in the process of changing their organizations’ culture to align with their organizations’ purpose. This could also explain why, for what seems to be the first time, culture has risen to the top of the C-suite agenda (per 2019 Global CEO Outlook).

“We know that people are our greatest asset, and our culture and values foster an environment that inspires them to innovate and deliver the very best for our clients,” says Darren H. Burton, Vice Chair, Human Resources, KPMG LLP, US.

We are all striving toward the “perfect culture”

Says Siemens’ Soria, “The ‘right’ culture allows all of those who are a part of an organization to unleash their whole potential towards the common goal of the business.”

Eighty-four percent of CEOs¹ express wanting a culture where failure in pursuit of innovation is tolerated (only 56 percent confirmed that this culture is in place within their organizations). When we asked the same question of HR executives, the results came out a little different. Sixty percent believe their leadership want to support an innovative culture, but only 31 percent report their leaders are actively following through and doing what they say they would when it comes to culture. This conundrum seems to support the all-too-common disconnect between the words and actions of organizational leadership in many organizations. But, consider the Pathfinding HR functions. Close to 90 percent believe that their CEOs want their employees to feel



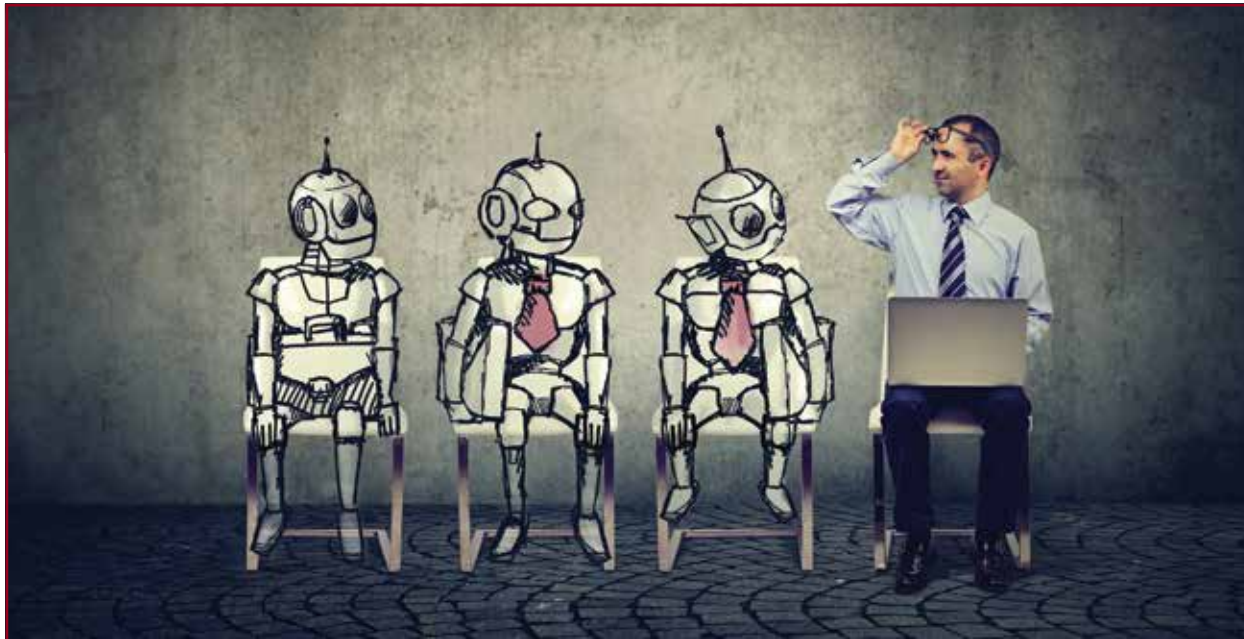
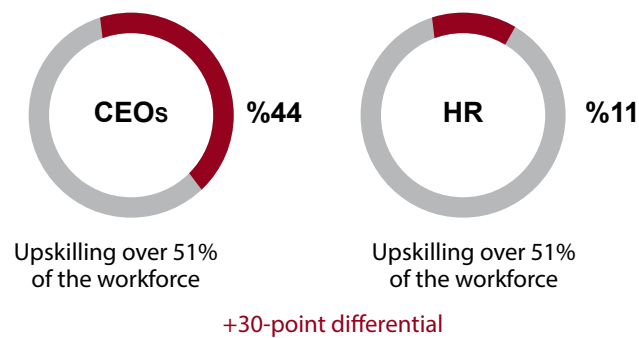


Figure 3: HR vs CEOs on upskilling need of majority of workforce.



Quick case study

Take the world of healthcare. According to Mark Britnell, Global Chairman, Healthcare, Government, and Infrastructure, KPMG International,⁴ health sector workers will need different skills within redefined roles that relate to each other in diverse new ways. For example, pharmacists may operate wellness centers, treatment and consultation will move to virtual interaction supported by AI, and care pathways will be completely redesigned via cognitive AI augmentation.

What does this all mean for future skills requirements in health? In a world with new clinical pathways, AI enablement, and evolving roles, diverse — and diversified — new skills will be in demand. We also suspect that there will be a greater need for generalists and traveling community workers, supported by cognitive assistance, AI, and robotics.

Interestingly, when our 2019 Global CEO Outlook asked about investment priority as it relates to upskilling, 68 percent of CEOs are still prioritizing investment in new technology versus 32 percent in workforce upskilling. If CEOs are to deliver on their desired (and aggressive) upskilling strategies, they need to provide the appropriate resources and funding for the learning and development of their workforces. What is clear is that CHROs and CEOs need to be connected and aligned on the workforce shaping agenda and strategies to support that agenda. Carlos Morán, SVP of Human Resources and Organization at Cepsa, a Spanish multinational oil and gas company, couldn't agree more about the importance of C-suite engagement: "Strategy alone is not going to cause any change or transformation within an organization," he says. "Resources and efforts made to deploy an HR strategy will be useless if leadership is disengaged."

Jacqueline Welch, CHRO and Chief Diversity Officer (CDO) at Freddie Mac (Federal Home Loan Mortgage Corporation), a government-sponsored enterprise in the secondary mortgage industry, explains her organization's positive experience of reshaping the workforce. "At Freddie Mac, a lot of the work taking place in the modeling environment is being supplemented by machine learning. So, rather than an individual cross-checking someone's work, you now have machine capability that can do that." She adds, "We have not yet experienced what most people are concerned about, which is the idea of wholesale jobs being eliminated. What we are experiencing



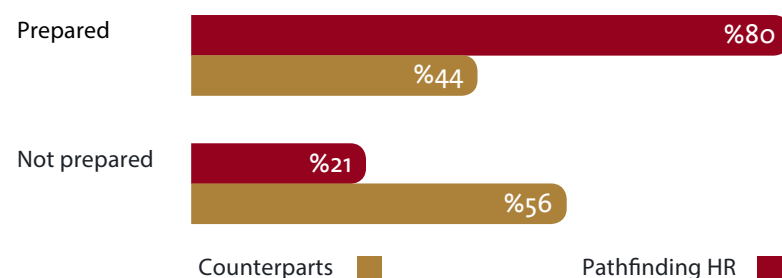


successfully. One scenario, for example, emphasized digital and design thinking skills, but another emphasized supply chain and strategic supplier management skills. Alongside the need to understand fully the make-up and size of the future workforce, there's a critical need to understand how to upskill the current workforce (and how much of it) to meet those future needs.

Quick case study

A workforce shaping analysis enabled a global UK bank to identify that it needed to change its ratio of employees- to-contingent workers from 60:40 to 40:60, followed by a workforce reduction by 30 percent by the middle of the next decade. The key reasons are the evolving structure of the financial services industry and its impact on the value chain.

Figure 2: Most HR functions are not prepared to identify the future workforce composition.



Note: Numbers may not add up to 100 percent due to rounding

Marta Machicot, Chief People Officer at Telefonica, one of the largest telephone operators and mobile network providers in the world, discusses the need for upskilling at her organization. “We are moving from a traditional demographic approach to workforce planning to skill-based workforce planning,” she says. “At Telefonica, we are committed to our people’s growth and development. As our business has evolved from a traditional telco to a digital business, we have identified the need for new skills around big data, artificial intelligence, and cybersecurity, among others, to accommodate the changes taking place in the business around the workforce. We are working on massive reskilling programs as the answer to this challenge.” HR executives generally identify with the significant need to reskill the workforce. Two in three are prioritizing upskilling of the workforce to manage the impact of AI on the workforce, with 77 percent planning to upskill 1–30

percent of their workforce in digital capabilities over the next 2–3 years. CEOs seem to have a more aggressive agenda. According to the 2019 Global CEO Outlook, 44 percent of CEOs across major markets plan to upskill more than half of their workforces in new digital capabilities (such as advanced data visualization, ability to code, etc.) over the next three years (yet only 11 percent of HR executives plan to upskill that much of the workforce).

So, what’s the verdict? Is there a magic number? While this is debatable and links back to the need to do proper workforce shaping, through our analysis, we found a very strong correlation between increased revenue over the last fiscal year and plans to upskill 11–30 percent of the current workforce in new digital capabilities during the next 2–3 years. Organizations in this range are more likely to report increased revenue growth year over year than those upskilling a different proportion. While we estimate that, ultimately, the entire workforce will likely require some level of upskilling over the next several years, what this finding tells us is that companies with reported revenue growth are taking a well-thought-out and agile approach to upskilling.

Any time upskilling occurs, a natural decline in performance follows, owing to the learning curve of adapting to the new work environment. Upskilling too many resources at one time may intensify the performance decline and, therefore, negatively impact revenue growth.

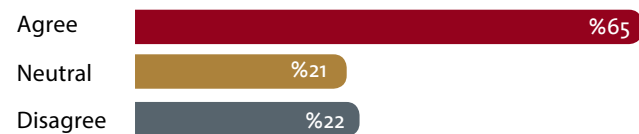
organizations have started replacing the debatable certainties of supply and demand forecasting of traditional workforce planning with workforce shaping to deal with the impacts of automation and AI.

Eugenio Soria, Vice President of HR at Siemens Mexico and Central America — a multinational conglomerate and the largest industrial manufacturing company in Europe — is experiencing this first-hand in his organization: “We are implementing more and more automation in our administrative processes. We are at a very early stage, yet this is gaining momentum. I envision that, during the next five years, we will see a really big jump in the number of tasks that will be automated, and we need to be prepared for this shift.”

Did you know?

We found that respondents that expect their organizations to increase their reliance on contingent, temporary, and gig workers by 6–10 percent over the next 2–3 years are more likely to experience increased revenue growth year over year than those increasing reliance differently, in either direction.

Figure 1: Preparing the workforce for AI is HR’s biggest challenge.



Note: Numbers may not add up to 100 percent due to rounding



Committing to workforce shaping

The importance of using workforce shaping to break down and rethink traditional roles is largely understood by HR functions across the globe. For example, Kristie Keast, Chief People Officer at steel-maker BlueScope, confirms that the transformation is in full swing within her business and that it is a normal outcome of constantly challenging the status quo to do things better. “We are currently grappling with what the industrial revolution 4.0 means in terms of the displacement of the workforce, and the workforce planning we need to implement around this,” she says. “While the automation of processes such as crane machinery within BlueScope has given us the opportunity to bring down costs and improve productivity, we do need to take into account the potential for the displacement of workforce or jobs. Workforce shaping is central to this aim, in order to accommodate new roles that might become apparent, and enabling employees to move seamlessly between vocations wherever possible,” says Keast.

To meet the future needs of their organizations, HR needs to actively challenge who — or what — carries out the majority of traditional tasks. Ninety percent of Pathfinding HR organizations cite that identifying the future workforce composition is a strategic priority, and approximately 80 percent believe they are largely prepared to do so. However, over half of their counterparts report they are either not particularly, or not at all, prepared. “Workforce shaping is not a case of doing traditional workforce planning harder and faster. In fact, workforce planning still has a role to play in many organizations. But from discussions with clients who are at the forefront of digital disruption, we find that workforce shaping should generally come first. It frames the more operational decisions and creates the context for action. It is, many clients argue, a new discipline for HR,” elaborates Paul Lipinski, Principal and Head of Human Capital Advisory at KPMG in the US.

Where does upskilling fit into the equation? And how much?

When we undertook a workforce shaping engagement at a global insurance company, it became clear that the quality of the outcomes was dependent on understanding a range of strategic choices with which the business was confronted. These choices had unique implications for not only the shape and size of the workforce but also the skills that would be required to execute



- To manage the impact of AI (and related technologies) on the workforce, 2 in 3 (66 percent) HR executives are prioritizing upskilling of the workforce. For Pathfinding functions, it's even higher — close to 3 in 4 (74 percent).

Passing the “culture test”

- 61 percent of all respondents are in the process of changing their organization's culture to align with their organization's purpose.
- Pathfinding HR organizations were 6x more likely to “strongly agree” that they have a strategy in place to continuously monitor and maintain the right culture for their organizations.
- 71 percent of Pathfinding HR organizations “strongly agree” that their organization is playing a vital role in establishing the right culture, and 5x more “strongly agree” that they have dedicated roles in HR that focus on purpose and culture.

Employees in the driving seat: The importance of employee experience by design

- 95 percent of respondents are prioritizing employee experience (EX) as a focus area, and Pathfinding HR organizations were almost 3x more likely to “strongly agree” that employee experience is a strategic priority for the entire organization.
- 75 percent of Pathfinding HR organizations have a strategy in place to design an EX that mirrors and supports the customer experience.
- Almost half (46 percent) of Pathfinding HR organizations identify design thinking as a top skill required by the HR function to add value to their organizations. This capability is used in the context of experience design efforts to address the “moments that matter” to different types of workers.

Breaking the cycle: How Pathfinding HR functions are cracking the data code through workforce insight

- 40 percent of all respondents identify enhancing analytics capabilities as among the top three reasons for their organizations' investment in HR technology. Pathfinding HR organizations highlighted HR analytics and HR automation (via Robotic Process Automation, or RPA) as their top two technology investment areas.

- Almost half (45 percent) of Pathfinding HR organizations ranked data modeler/scientist within their top three roles to invest in within the next 2–3 years; they are almost twice as likely to invest in this role compared to their peers.

- Pathfinding HR organizations are already investing in HR analytics and RPA, and 35 percent plan to experiment with new technologies like AI within 2–3 years.

Workforce shaping

is HR's defining challenge

First, what do we mean by “workforce shaping?”

- It's taking a scenario-based approach to defining the required workforce in 5–8 years' time.
- It's understanding how digital disruption and AI will change the overall shape, size, composition, and skills in the workforce and how humans and machines will work together to drive business value and a high-performing workforce.

The impact of the Fourth Industrial Revolution — the term used to describe the convergence of AI, RPA, Machine Learning (ML), and cognitive platforms — is forcing teams to shape their workforces to consist of all worker types, including permanent, gig, contingent, and machine. To use the 4Bs vernacular: buy, build, borrow, and bot.

This Fourth Industrial Revolution has irreversibly altered the genetic make-up of the modern workforce. Indeed, the Big Innovation Centre estimated that 65 percent of our jobs will not exist or will be done in totally new ways within 10 years.³ Three in five HR executives from our survey agree, as they did last year, that AI will eliminate more jobs than it creates. Yet, the 2019 Global CEO Outlook, in contrast, confirmed again that CEOs continue to be more optimistic on the matter, with close to 70 percent expressing that AI will create more jobs than it eliminates. Regardless of what might happen, we must prepare for it, one way or another.

Over half (56 percent) of the respondents to our HR survey agree that preparing the workforce for AI and related technologies will be the biggest challenge for their function. And while most (87 percent) are prioritizing efforts around how to identify the future workforce composition (the 4Bs) HR leaders still seem uncertain about the best approach to do that. Some



- 2 **Shaping a purpose-led culture:** They understand that HR plays a vital role in shaping and maintaining a culture aligned with their business strategies and higher-level purpose.
- 3 **Shaping the employee experience:** They utilize techniques underpinned by design thinking to address the “moments that matter” to employees and understand that this mirrors the same core principles needed for customer centricity and experience design.
- 4 **Shaping decisions about people and the workforce by using insights from data:** They maximize the power of data science to generate predictive and actionable insights for the whole organization, and they are investing accordingly.

Any one of these things may not be unique and certainly not a defense against digital and economic disruption. What is unique is how they seem to work together for Pathfinding HR organizations — the four characteristics, in our view, mutually reinforce each other and are connected. This group is tackling them all, and we believe, this has an incredibly powerful and amplifying effect. How?

What we mean is, for example, one could argue that experience design without analytical insight could lead to self-indulgence.

Workforce shaping and analytical insight without a purpose-driven culture may become an exercise in dehumanizing scientific management. Workforce shaping without analytical insight may lead to a continuation of the current workforce structures and an inability to see the “disruption iceberg” that is dead ahead.

Within this summary, we explore how these Pathfinding HR organizations are addressing their challenges and areas of focus and give our perspectives on why we feel they are charting a course toward a genuinely value-driving and connecting role in their organizations — shaping a workforce and people function fit for the future.

Which path are you on?

Pathfinding HR are the circa 10 percent of functions that our research suggests are value drivers in their organization and who have purposefully built capability in all four areas identified in this report in order to shape and prepare their workforce for the future.

There are other “types” of HR functions uncovered in analysis. Broadly, these fall into two categories as we read the results:

Searching HR are those functions who are building capability in mainly one or two of the capabilities in our report.

They make up about 80 percent of our sample, and chiefly, it is experience design followed by culture that are their prominent areas of focus. This, of course, begs the question: how are they preparing for digital disruption and building, with evidence, their workforce of the future?

Disconnected HR are those who seem not to seek a strategic role for their function. They are administrative in nature and do not focus on any of the four identified capabilities. This may be appropriate in their organizational context, but we do not see this as a viable future for HR or a way to remain relevant.

Key findings

Shaping the workforce is HR’s defining challenge

- Over half (56 percent) of HR respondents agree that preparing the workforce for Artificial Intelligence (AI) and related technologies will be the biggest challenge for the HR function.
- Three-quarters (76 percent) of Pathfinding HR organizations agree that HR needs actively to challenge the future workforce composition (who to buy, build, borrow, bot) in order to meet the future needs of their organizations.

The HR function is dealing with a range of questions: How can it prove its relevance within its organization and bring strategic value? How can HR design an employee experience that responds to evolving demands? And how can it utilize technology to truly understand the needs and motivations of employees?

A particularly striking finding from our Future of HR 2020 survey — in which over 1,300 HR executives from across the globe participated — 3 in 5 HR leaders believe that the HR function will rapidly become irrelevant if it doesn't modernize its approach to understanding and planning for the future needs of the workforce. In short, organizations of all shapes and sizes across the globe generally agree that the HR function will cease to exist in its traditional form if it continues to operate or deliver in the same way.

CEOs are similarly concerned about irrelevance. Two-thirds of the respondents to our 2019 Global CEO Outlook¹ agree that, if they don't adapt to the changing world, their business will become irrelevant. In such a scenario, the ambitions of the HR function become moot. This is why KPMG has invested heavily in a philosophy and approach designed to help our clients become Connected Enterprises.² These are organizations that not only survive in a digitally disrupted world — they thrive.

They have eight common characteristics, such as experience centricity by design, insight-driven strategies, digitally enabled technology architecture, and an aligned and empowered workforce. The eight capabilities all work together and are mutually reinforcing. It's no good just having some of them. All eight create a revenue- and profit-driving "whole" that is greater than the sum of the parts and sets them apart from their competitors.

Our Future of HR survey reveals a very similar dynamic for a small subset of our global respondents. We have called this grouping Pathfinding HR organizations (approximately 10 percent of the survey sample). This confident group of HR executives are simultaneously focusing on four discrete capabilities to chart their course to the future in a disrupted world: shaping the workforce of the future, nurturing a purpose-driven culture, designing a "consumer grade" employee experience, and all through the use of evidence-based insights.

We recommend the report to anyone interested in the latest thinking from HR leadership around the globe about how the HR function is evolving and how they are reshaping their own future and those of their workforces.

When we reviewed the first output of data from this year's survey, we were excited to see what we would find, as, indeed, we are every year. This year, at first glance, seemed to be a continuation of trends and themes that we have observed over the last three years, particularly the way in which the

HR function seems to be dividing into various groupings. At one end are those that are fundamentally changing their focus and priorities in order to take on the challenges resulting from digital disruption; on the other, those preferring to stick with the "tried and true." But we quickly realized that, this year, the data has crystallized into something more definitive.

No matter where they're based, there is little doubt that HR functions are experiencing at least some level of adversity as they navigate through today's complex, ever-changing world. What is particularly interesting is how different HR groups are choosing to address these challenges. As Mark Spears mentions in the Foreword, we found that Pathfinding HR organizations seem to show a pattern of addressing four discrete areas of priority and actions in this respect. These HR executives seem to be universally confident in the strategic value their HR functions provide to their organizations. Their attitude epitomizes US founding father Benjamin Franklin's famous saying, "When you're finished changing, you're finished."

When we reviewed the first output of data from this year's survey, we were excited to see what we would find, as, indeed, we are every year. This year, at first glance, seemed to be a continuation of trends and themes that we have observed over the last three years, particularly the way in which the HR function seems to be dividing into various groupings. At one end are those that are fundamentally changing their focus and priorities in order to take on the challenges resulting from digital disruption; on the other, those preferring to stick with the "tried and true." But we quickly realized that, this year, the data has crystallized into something more definitive.

No matter where they're based, there is little doubt that HR functions are experiencing at least some level of adversity as they navigate through today's complex, ever-changing world. What is particularly interesting is how different HR groups are choosing to address these challenges. As Mark Spears mentions in the Foreword, we found that Pathfinding HR organizations seem to show a pattern of addressing four discrete areas of priority and actions in this respect. These HR executives seem to be universally confident in the strategic value their HR functions provide to their organizations. Their attitude epitomizes US founding father Benjamin Franklin's famous saying, "When you're finished changing, you're finished."

What are Pathfinding HR functions focusing on?

- 1 Shaping the workforce for the future:** They recognize that existing workforce structures are being disrupted by new technology and business models, and they are seizing the opportunity to reshape the workforce and gain the full benefits of humans and machines working together.

Future of HR

Which path are you taking?

How HR organizations across the globe are shaping a workforce and people function fit for the future

By Mark Spears & Robert Bolton
KPMG International Group

With best wishes from,



HALKIN
INVESTMENTS

THE PAST, THE FUTURE, WE RESPECT THEM EQUALLY!



Halkin combines the skill set of an Investment Banker and the mind set of a private Banker in creating a value proposition for UHNW clients.

YOUR PACKAGING SOLUTION PROVIDER



WWW.IDEA-L-PACK.COM

inquiry@idea-l-pack.com | +971 58 56 283 56



Dr. Abdul Rahman Al Awar
Director General of the Federal Authority
for Government Human Resources

Human Resources and Fundamental Transformations Following Coved-19

We would like to put before your hands another extraordinary issue of HR Echo. The circumstances of the Coved-19 pandemic, has swept the world in early 2020, and seems to have heavy impact, on our lives and in various business sectors for many years.

Instead of

An unexpected pandemic has created great challenges for all those interested and specialists in the promotion and development of human capital, worldwide. As opposed to talking about the Fourth Industrial Revolution, the main concern is how to adapt and overcome the crisis arises due to Corona and its impact on the governments, institutions and companies, and ways to get them back on the tracks, as well as preparations to face any similar unexpected risks in the future.

I firmly believe that the pandemic will continue to be at the forefront of human resource conferences and events for almost a decade. In fact the experience deserves to be studied, scrutinized and documented, with all prior and existing institutional practices and responses, whether governmental

or private, locally, regionally and globally

There is no doubt that the experience of the Federal Government of the United Arab Emirates in particular will be subject to the study and attention of human resource experts, in terms of the efficiency in dealing with the crisis, seeking business continuity and service provision, and the good preparation through the high technological readiness during the recent years.

In this issue of HR Echo, we highlight a range of issues and topics, practical experiences, lessons drawn from this critical phase, and future insights on institutional work and human capital development, in collaboration with a number of our global partners from academic and human resource institutions, to whom we extend our thanks for their cooperation in the publication of this magazine.

The issue file highlights a study on the future of human resource departments, their central role in responding to phase requirements and the formation of workforce, preparation for future jobs and avail itself of the technological development and artificial

intelligence to the fullest, and the effects of the latter on the nature of jobs.

Other topics focused on future human resource trends as departments and task forces, the stages of their development and the impact of the pandemic on their roles, to become strategic in the design of programs and policies, and ways to redesign the institution to work quickly, flexibly and gracefully post the pandemic. It also included a study on remote work and its opportunities and challenges, which covered the Middle East and North Africa.

In conclusion, we wish you the progress and success of your institutions, and that the whole world will overcome this ordeal as soon as possible.

Architects of Change



Laura Luelsdorf
Egon Zehnder

As businesses open and employees return to the workplace, whether fully or partially, they face an environment greatly changed by COVID-19. Even in parts of the world where the infection rates are low, anxiety around safety remains high. Concerns about how we will all work, thrive and succeed permeate discussions around the reopening trend.

While health and safety issues remain paramount, the reopening of businesses brings a host of additional issues to the fore. Even those fortunate enough to be employed are wondering about how their livelihoods will be changed. How will offices open? How will day to day work be changed? How will strategies shift in the "new normal"? How will competency requirements change?

It falls to HR leaders to manage many of the biggest questions facing workers as they emerge from home offices and return to their corporate environments. Their work will revolve around four primary categories:

- Health and Safety: Naturally, remaining physically safe from

the virus continues to be the top priority. HR leaders will be prominent creating new policies and procedures to ensure health and wellness – everything from one-way entrances and exits to cutting-edge technology such as no-touch elevators and doors.

- Managing the hybrid workplace: During the initial crisis, virtually all corporate work moved to home offices. Now, some of that workforce will return to the traditional workplace while others will continue to engage from home. Crafting policies and processes to manage this hybrid workplace will be a key priority for HR leaders.

- Creating pandemic metrics. Reopening businesses is a sign to many that the worst of the crisis may be behind us. In that eventuality, employees who focused solely on the survival of the business during the crisis period may now turn their thoughts to how their own careers have been impacted. How will I be evaluated during this year of pandemic? How will the crisis

affect my compensation? My career trajectory? These are all questions employees will bring to HR, looking for guidance.

- ESG: Environmental, social and governance issues emerged as important topics for employees during the crisis and they remain top of mind as many come back to workplaces. Employees want to know: did my company behave ethically during this turbulent time? Many of us were shaken by the crisis and are looking for greater purpose in our work lives. HR leaders will be key messengers of ESG efforts.

As the UAE reopens for business, HR leaders will be part of both the strategic and day-to-day efforts to make the "new normal" successful. It is a time of energy, enthusiasm and collaboration. The human element has never been higher on the priority lists of top leadership. Therefore, HR leaders need to be ready to embrace their moment in the global recovery and in chartering new territory on the way to creating competitive advantage through HR management for their respective organizations.



Congratulations To

H.H Sheikh Khalifa Bin Zayed Al Nahyan

President of the United Arab Emirates

And H.H. Sheikh Mohammed Bin Rashid Al Maktoum

Vice President, Prime Minister of UAE and Ruler of Dubai

And H.H Sheikh Mohammed Bin Zayed Al Nahyan

Crown Prince of Abu Dhabi - Deputy Supreme Commander of the Armed Forces

And Their Highnesses. the Members of the supreme council, the rulers of Emirates

And the people of United Arab Emirates.

On The Auspicious Occasion of the

49th National Day



charisma
GROUP
مجموعة كاريزما للإعلام

Abu Dhabi - TwoFour54
Musaffah ICAD 1 P.O.Box
77838

HR ECHO

Specialized Biannual Magazine

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية
Federal Authority For Government Human Resources

Published by the Federal Authority for
Government Human Resources

November 2020 Issue (13)

Editor in Chief

Dr. Abdul Rahman Al Awar

Editing Committee

Aisha Al Suwaidi
Ibrahim Fikri
Mahmood Al Marzooqi
Moaza Al Serkal
Asia Al Balooshi
Hessa Abdulghafar
Mohammed Abu Bakr
Mohammed Al Nemer
Mira Al Marri
Dana Al Hammadi
Omar Al Balooshi

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

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.

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

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

08

**Future Of HR Which
Path Are You Taking?**

42

**The Shape Of
HR's Future?**

48

**All You Need To
Know About Remote
Work**

Federal Authority | هيئة اتحادية



www.fahr.gov.ae
hrecho@fahr.gov.ae
@FAHR_UAE
مركز الاتصال الموحد: 600525524

HR ECHO 3



Future of HR

Which path are you taking?

**The Shape Of
HR's Future?**

.....

**All You Need To Know
About Remote Work**