

إدارة التغيير في القطاع العام



كيف تدار الموارد البشرية بفاعلية وكفاءة؟
التطبيقات الذكية تدعم كفاءة عمليات الموارد البشرية
مركز الخدمات المشتركة تحت المجهر

نصف

الموارد البشرية

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

تم إعداد موضوعات المجلة بالتعاون مع مؤسسات عالمية مختصة
بالموارد البشرية



صَدَف

الموارد البشرية

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

العدد (١)

نوفمبر 2014

في هذا العدد

كيف تدار الموارد البشرية
بفعالية وكفاءة



إدارة التغيير في القطاع العام



دروس مستفادة من تجربة
هيئة الخدمات الصحية
الوطنية بالمملكة المتحدة



مراكز الخدمات المشتركة
تحت المجهر



التطبيقات الذكية تدعم كفاءة
عمليات الموارد البشرية



المشرف العام
د. عبد الرحمن العور

أسرة التحرير

عائشة السويدي
محمود المزروقي
أجيت راناد
إبراهيم فكري
موزة السركال
سامية الدهان
أحمد العربيات
محمد أبوبكر
محمد النمر

للتواصل

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

الموقع الإلكتروني
www.fahr.gov.ae

البريد الإلكتروني
hrecho@fahr.gov.ae

تويتر
@FAHR_UAE

انستغرام
FAHR_UAE

يوتيوب
FAHR2011

المواد المنشورة لا تعبر
بالضرورة عن رأي الهيئة

تبويب الموضوعات
يخضع لاعتبارات فنية

تم إعداد موضوعات المجلة بالتعاون
مع مؤسسات عالمية مختصة بالموارد البشرية

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

لماذا «صدي الموارد البشرية»؟

تسعى الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية إلى مواكبة توجهات ورؤى القيادة الرشيدة لدولة الإمارات العربية المتحدة وطموحاتها في السباق نحو التميز والريادة والتنافسية العالمية والابتكار بكل ما تحمل الكلمة من معاني، وعلى مختلف الصعد.

وانطلاقاً من دور الهيئة الجوهري في تمكين رأس المال البشري الذي يحقق الريادة العالمية تم عقد شراكات مع أفضل المؤسسات العالمية المختصة بالموارد البشرية، كللت هذه الشراكات بإصدار مودع متخصص في مجال الموارد البشرية ألا وهو مجلة «صدي الموارد البشرية» التي تعد باكورة مركز الابتكار والإبداع -أحد مبادرات الهيئة الرائدة-.

«صدي الموارد البشرية» مجلة متخصصة شاملة تصدر بشكل دوري نصف سنوي وباللغتين العربية والإنجليزية لتضاف إلى الأدوات الإعلامية للهيئة التي تسعى من خلالها الوصول إلى أكبر شرائح المتعاملين والشركاء والجمهور، ليس على مستوى دولة الإمارات فحسب بل وعلى مستوى المنطقة، تعكس من خلالها أفضل الممارسات والتجارب التي يمكن الاستفادة منها وتوظيفها للنهوض بمستوى مؤسساتنا وبالتالي رفع الكفاءة والإنتاجية.

«صدي الموارد البشرية» تعنى بطرح كل ما هو جديد من رؤى وأفكار وممارسات تهم متخذي القرار، وتخدم صناعة التحول المؤسسي في السباق العالمي نحو تبني أفضل السياسات والأنظمة والبرامج والتطبيقات التي تساعد المؤسسات على اختلافاً في تحقيق مبتغاها وأهدافها الاستراتيجية في ظل بيئة عمل متوازنة، جاذبة ومفعمة بالحياة والديناميكية، كما أن المجلة تواكب آخر الدراسات والأبحاث والمعارف التي تم نشرها من قبل جهات الاختصاص العالمية في الموارد البشرية، وتضعها بين أيدي المختصين في دولة الإمارات العربية المتحدة والمنطقة العربية.

وبهذه المناسبة يسرنا أن نعلن عن فتح باب المشاركات المحكمة لنشرها في المجلة، واستقبال آرائكم ومقترحاتكم التطويرية للنهوض بمستوى المجلة وموضوعات الطرح.

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

عالم الأعمال الذكي

مرت السنوات الماضية بعدد مذهل من التحولات العالمية، والتي أثرت بشكل قوي على نماذج الأعمال التقليدية وفي مختلف القطاعات، فلم يعد أتمام حجز السفر والرحلات أمراً متوقفاً على وكيل السفریات، وإنما يمكن أن يُنجز إلكترونياً، وأصبحت قراءة الكتب لا تتم من خلال تصفح أوراقها وإنما من خلال الهواتف الذكية، وهكذا لم نعد بحاجة لدور النشر والمطابع مجدداً، ولا محال التبضع التقليدية، وهكذا تأقلمنا مع هذا النوع من التحولات، وتغيرت سلوكياتنا لتتواءم معه، فلا حاجة للأدلة السياحية عند الترحال والسؤال عن أهم المعالم، ولا حاجة للتراسل مع الأصدقاء عبر الطرق التقليدية، فالفيس بوك والانستجرام يلعبان الدور الأهم. فالعالم اليوم أصبح أكثر ترابطاً وشفافية. 365 / 7 / 24

كيف يمكن لهذا أن يؤثر على القطاع العام؟ أصبحت الحكومة تقابل بعدد أكبر من التوقعات من الموظفين والمواطنين، وهذا دفع الحكومات لتعديل عملياتها حيث أصبحت بعض العوامل مثل: (البيانات الاحصائية، الحكومات الذكية، وسائل قياس رضا وتناغم الموظفين والعملاء) على رأس أولويات هذه الحكومات، حيث تحولت أدوارها من التغطية إلى التمكين والدعم المتواصل وهذا التحول بدوره خلق العديد من التحديات.

تفخر بوسطن كونسلتنج جروب (BCG) بمشاركة الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بإصدار الدليل العملي للتغيير في القطاع العام، من خلال مجلة «صدى الموارد البشرية»، ونحن على ثقة بأن هذا المثال سيلهم القراء في كيفية التعامل مع التحولات لتعظيم الفائدة وتقليل المخاطر.

د. كريستوفر دانييل
مجموعة بوسطن الاستشارية

كيف تدار الموارد البشرية بفاعلية وكفاءة

هل تؤدي إدارة الموارد البشرية عملها على نحو أفضل في ظل
مُوارد أقل؟ أم هل تخضع لعملية تحول؟



هل تشعر أنك وفريق الموارد
البشرية الذي يعمل تحت
إشرافك أصبحتُم قادرين على
إنجاز المزيد باستخدام قدر
أقل من الموارد منذ الأزمة
المالية العالمية في عام
2008 - 2009؟

بقلم: إريك كريل

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

في مدينة أتلانتا بولاية جورجيا الأمريكية منذ أقل من ثلاثة أعوام مضت، في وقت كان فيه فريق إدارة الموارد البشرية يضم سبعة موظفين، ورغم أن عدد أعضاء هذا الفريق قد ارتفع اليوم إلى 10 موظفين، فإن حجم العمل الذي يتعين على الفريق القيام به تزايد بمعدلات أسرع، لدرجة أن هذا الفريق بات يقدم اليوم الدعم المباشر إلى حوالي 1,400 موظف.

وتقول زابون: «إذا سألت أعضاء فريقتي، سيخبرونك أنهم سيقومون بأعمال ومهام أكبر في ظل موارد أقل، فقد قمت خلال هذه الفترة بمضاعفة أنشطة الموارد البشرية التي يضطلع الفريق بها مرتين أو ثلاثة مرات. وتشمل تلك الأنشطة المشاركة في إنجاز أبحاث عن طرق أفضل لتطوير القادة، بناء مطاعم جديدة وتحسين تجربة العملاء، والعديد من المبادرات الأخرى».

وترى زابون أن هذا الجهد الإضافي يعد ضرورياً، بالنظر إلى ما تصفه بـ «التحول المطلوب تحقيقه في مجال الموارد البشرية». ويشجع التحول المؤسسي الأكبر حجماً في «بوبايز» المدراء على تبني أخلاقيات «القيادة الخادمة»، وتقول زابون أن «بوبايز» تعرف تلك الأخلاقيات بأنها «تطور القادة الذين يضعون مصلحة المشروع قبل مصالحهم الشخصية». وتشتمل عملية التحول في الموارد البشرية على إيجاد وسائل أكثر كفاءة لبدء وإكمال المعاملات بحيث يحتاج لأعضاء الفريق وقتاً أكبر للمساهمة الاستراتيجية في إدارة المواهب، وتطوير القيادة والتخطيط بعيد المدى.

ففي الواقع أن غالبية من يوجه إليهم هذا التساؤل على المستوى العالمي يجيبون عليه بالإيجاب. إذ تشير البيانات الواردة من جمعية إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة مثلاً إلى أن متوسط أعداد موظفي الموارد البشرية في الكثير من المؤسسات ظل ثابتاً خلال الفترة من العام 2009 إلى 2012، وأن نسبة الزيادة في ميزانيات الموارد البشرية لم تتجاوز 8% منذ العام 2008 طبقاً لتقديرات مؤسسة «ذا هاركيت جروب»، وهي شركة متخصصة في مجال الاستشارات والبحوث الاستراتيجية يقع مقرها في مدينة ميامي بولاية فلوريدا الأمريكية.

ويأتي ذلك في الوقت الذي ظهرت فيه مؤشرات متنامية على حدوث تغيرات سريعة في أنماط العمل في إدارات الموارد البشرية.

١ | تزايد ضغوط العمل

يرى غوردون سيمبسون، نائب أول رئيس الموارد البشرية لمنطقة الأمريكتين في شركة «دي إتش إل»، وهي شركة متخصصة في تقديم الخدمات اللوجيستية: يقع مقرها في مدينة ميامي الأمريكية: أنه في هذه الأيام «تواجه كافة المؤسسات تقريباً تحدياً يتمثل في الحاجة إلى أداء قدر أكبر من العمل بموارد أقل».

وهناك الكثير من الأمثلة على ذلك، إذ تقول لين زابون، رئيس إدارة استقطاب الكفاءات في شركة «بوبايز لوبيزينا كيتشين» لمطاعم الوجبات السريعة، أنها انضمت إلى الشركة التي يقع مقرها



الخارجية، وتبعاً لذلك فإنه من دون التمتع بمستويات كفاءة عالية ستشعر إدارات الموارد البشرية بأنها تقوم بكم إضافي كبير من العمل».

المؤشرات المتاحة

لكن هل تقوم غالبية إدارات الموارد البشرية بالمزيد من الأعمال اعتماداً على موارد أقل؟

توضح البيانات المتاحة، أنه وباستثناء بعض الحالات، فإن الموارد المتاحة لإدارات الموارد البشرية قد زادت بشكل عام وإن كان بشكل محدود.

فعلى مستوى المؤسسات في الولايات المتحدة مثلاً، زادت نفقات إدارات الموارد البشرية (والتي تقاس بالتكاليف المرتبطة مباشرة بإدارات الموارد البشرية بما فيها الرواتب، المزايا، تقنية المعلومات، البرامج والاستثمارات الوظيفية الأخرى) بنسبة 8 بالمائة منذ عام 2008، طبقاً لتقديرات مؤسسة «ذا هكايت جروب».

ممارسته يدوياً في المواقع الميدانية إلى المقار الرئيسية أو إلى مركز للخدمات المشتركة، حيث يتم التعامل مع أعباء العمل الجديدة من خلال ابتكار عمليات وإجراءات جديدة، وغالباً ما يترافق ذلك مع تطبيق تقنيات جديدة.

أتمتة إجراءات الموارد البشرية يمنح موظفي الموارد البشرية القدرة على إنجاز المزيد من المهام بفاعلية أكبر

وتضيف: «في معظم الحالات يتم نقل أعمال الموارد البشرية من وحدات العمل الواقعة خارج المقر الرئيسي إلى إدارات الموارد البشرية المركزية، ويتم نقل هذه المهام في كثير من الحالات من دون أي زيادة مماثلة في عدد العاملين في إدارات الموارد البشرية، لأن ذلك يشكل أحد التحديات التي قادت إلى نقل مهام الموارد البشرية من وحدات العمل

وهناك اهتمام متزايد من المؤسسات للارتقاء بمستويات أداء إدارات الموارد البشرية فيها، إذ تقول إليزابيث بريانت، الشريكة في شركة «ميرسر» في واشنطن العاصمة، والمتخصصة في ممارسات فعالية الموارد البشرية أن كثيراً من عملها الحالي لصالح العملاء يتركز على استراتيجيات «تحديث أنماط عمل الموارد البشرية».

حيث تساعد العملاء على تطبيق دمج إجراءات الموارد البشرية، سواء على مستوى إدارات الموارد البشرية في المؤسسات، أو على مستوى وحدات الموارد البشرية المشتركة أو من خلال مزودي خدمات خارجيين.

وتشرح بريانت أن عملية أتمتة المزيد من إجراءات الموارد البشرية التبادلية، تساهم في منح موظفي الموارد البشرية الإحساس بالقدرة على إنجاز المزيد من المهام بفاعلية أكبر، رغم أن التغيير يشمل في كثير من الحالات نقل العمل الذي تتم

علماً بأن قاعدة بيانات هذه المؤسسة تتضمن معلومات يتم تحديثها بصفة سنوية، عن مئات الشركات بما فيها شركات عالمية، وبصفة أساسية الشركات متوسطة وكبيرة الحجم.

وفي الوقت ذاته ظل معدل الحجم الإجمالي لموظفي الموارد البشرية من دون تغيير خلال الفترة من عام 2009 إلى عام 2012، وذلك وفقاً لبيانات جمعية إدارة الموارد البشرية.

ويقول البروفيسور إدوارد إي. لولر الثالث، مدير مركز المنظمات الفعالة بكلية مارشال للأعمال في لوس أنجلوس، التابعة لجامعة ساوثرن كاليفورنيا: «لم ألاحظ في مختلف البيانات، بما في ذلك البيانات التي قمنا بتجميعها، أية إشارة إلى أن إدارات الموارد البشرية باتت تمثل نسبة أقل ضمن قوى العمل ضمن المؤسسات المختلفة منذ عام 2008».

علماً بأن لولر وزملاءه يقومون كل ثلاث سنوات بإجراء استبيان حول وظائف وإدارات الموارد البشرية في أكثر من 200 شركة ضخمة.

ويضيف لولر بقوله: من الواضح أن أصحاب الأعمال يعملون على توسيع نطاق عمليات مؤسساتهم من دون أن يترافق ذلك مع تغييرات بارزة في حجم موظفي إدارات الموارد البشرية».

ورغم ذلك يشير لولر إلى أن الشركات المختلفة تعتمد أساليب متباينة في احتساب مصروفات الموارد البشرية وأعداد الموظفين على نحو مختلف.

ويوافق غوردون سيمبسون، نائب أول رئيس الموارد البشرية لمنطقة الأمريكتين في شركة «دي إتش إل»، على ذلك، حيث يقول أن احتساب هذه البيانات يمثل تحدياً كبيراً، نظراً لصعوبة الحصول على أرقام لميزانيات إدارات الموارد البشرية وحجم فرق العمل فيها.



18 % نسبة الزيادة في مصروفات الموارد البشرية بين عامي 2009 و 2012

الفترة بين عامي 2009 و2012، إلا أن نسب التغيير السنوية كانت متذبذبة وارتبطت إلى حد بعيد بزيادات طرأت بعد تجاوز تداعيات الركود.

وقد تضمنت مصروفات الموارد البشرية في هذه الدراسة تكاليف الرواتب، المزايا، تقنية المعلومات. علماً بأن جمعية إدارة الموارد البشرية تقوم بتحديث بياناتها سنوياً اعتماداً على استطلاع يشمل نحو 2,500 شركة.

ويشرح جون دوني مدير تحليلات قوة العمل في جمعية إدارة الموارد البشرية أن «توضح متوسطات الأرقام المتاحة، أن النفقات كانت تتباين بين عام وآخر، وهو ما يشير إلى وجود قناعة سائدة بضرورة اعتماد نهج يتسم بقدر عالٍ من المرونة في إدارات الموارد البشرية».

وطبقاً لرأي هاري أوسلي، مدير ممارسات الموارد البشرية الشاملة في مؤسسة «ذا هاكيت جروب»، من الحيوي أن تتمكن المؤسسات من القيام برفع أو خفض مصروفات الموارد البشرية بشكل يتماشى مع التغييرات التي تطرأ على الأسواق والاقتصاد الكلي، وبما يتماشى أيضاً مع الميزانية المرسودة وبرامج خفض الكلفة.

ومع صعوبة الحصول على بيانات دقيقة، قد تصبح المقارنات مضللة من دون أن يتم تحليلها بشكل حذر ومدروس وفي السياق السليم. فعلى سبيل المثال، على الرغم من أن بيانات كلفة الموارد البشرية للموظف الواحد التي قامت مؤسسة «ذا هاكيت جروب» بتقديرها، توضح حدوث زيادة على مدى خمس سنوات، فإن أي نظرة عن كثب ستكشف أن هذه الزيادة لم تكن مستقرة أو يمكن التنبؤ بها.

فطبقاً لبيانات جمعية إدارة الموارد البشرية بشأن ميزانيات الموارد البشرية وأعداد موظفي إدارات الموارد البشرية، ظل متوسط عدد موظفي الموارد البشرية في المؤسسات الأمريكية ثابتاً خلال الفترة من 2009 وحتى 2012، في حين مالت مصروفات إدارات الموارد البشرية إلى التذبذب خلال نفس الفترة. غير أن المؤشرات التي خلصت إليها دراسة جمعية إدارة الموارد البشرية تم الحصول عليها من شركات ذات متوسطات إيرادات أصغر من متوسطات إيرادات الشركات الواردة في البيانات التي قامت مؤسسة «ذا هاكيت جروب» بإعدادها.

وطبقاً لتقرير خدمة المؤشرات المفصلة الصادر عن جمعية إدارة الموارد البشرية في العام 2013، فقد زادت مصروفات الموارد البشرية بنسبة 18 بالمائة خلال

الشركات العالمية نجحت بفضل إدارات الموارد البشرية في التعامل مع تحديات الأزمة المالية وتجاوزها

ويشير البحث الذي أجرته المؤسسة إلى أن أفضل الشركات أداءً عبر مجموعة من قياسات الكفاءة والفعالية تميل إلى امتلاك إدارات موارد بشرية قادرة على الزيادة والنقصان بصورة سريعة، وذلك من دون التضحية بجودة خدمات الموارد البشرية.

ويقول أوسلي أن هذه الشركات، والتي يُطلق عليها اسم «الشركات عالمية المستوى»، تمتلك «خدمات مشتركة.. أو بصمة مشتركة في تقنيات الموارد البشرية، ما يتيح لها تعزيز أو تقليص إدارات الموارد البشرية من دون أن يتوافق ذلك مع زيادة في التكاليف. فقد تمكنت الشركات عالمية المستوى منذ الأزمة المالية العالمية في عام 2008، من تقليص تكاليفها والعودة إلى درب الاستقرار بصورة أسرع من الشركات التقليدية.

وتوافق بريانت على رأي «أوسلي» قائلة: «يكون التجاوب مع التغيرات الإقتصادية الخارجية مؤلماً للغاية في المؤسسات التي لا تتخذ إدارات الموارد البشرية فيها أي خطوات فعالة للانتقال إلى نموذج أكثر حداثة ومرونة».

أ | أسباب نوعية

إذا كانت البيانات الخاصة بأعداد الموظفين في إدارات الموارد البشرية ومصرفاتها لا تدعم فكرة أن هذه الإدارات تقوم بأعمال أكبر في ظل موارد أقل، فلماذا سادت مثل هذه القناعة لدى العاملين في إدارات الموارد البشرية؟

هناك بالطبع أسباب لهيمنة مثل هذا الشعور لدى العاملين في إدارات الموارد البشرية. وتشمل الأسباب الممكنة ما يلي:

أ | ارتفاع حجم قوة العمل المؤقتة

أكد مكتب إحصائيات العمل الأمريكي أن إجمالي عدد العاملين في وظائف مؤقتة في الولايات المتحدة الأمريكية حقق ارتفاعاً كبيراً ليصل إلى مستويات غير مسبوقة، حيث قفز هذا العدد إلى حوالي 2,7 مليون شخص في شهر مايو 2013.

كما أشارت إحصائيات الجمعية الأمريكية للتعيين إلى ارتفاع عدد العاملين في وظائف مؤقتة في الولايات المتحدة الأمريكية بنسبة 7,7 بالمائة خلال الفترة من يناير 2012 وحتى منتصف عام 2013.

ويفسر ذلك بيانات جمعية إدارة الموارد البشرية التي أكدت أن أعباء الأعمال التي تؤديها إدارات الموارد البشرية (محسوبة على أساس قوة العمل بنظام الدوام الكامل في الشركات) شهدت انخفاضاً خلال الفترة من عام 2009 إلى عام 2012. فخلال تلك الفترة، ارتفع معدل موظفي الموارد البشرية إلى إجمالي العاملين بنظام الدوام الكامل بنسبة 21 بالمائة، حيث قفز من 1,27% إلى 1,45%.

فمن المعروف أنه إذا كان هناك عدد أقل من الموظفين في مؤسسة ما، فإن الطلب على خدمات موظفي إدارات الموارد البشرية ينخفض بنفس المقدار. غير أن نمو عمليات تعيين العمالة المؤقتة (والتي تنفذها إدارات الموارد البشرية) كانت وراء هذا التباين.

١ | تقليص الأنشطة والعمليات

تقول بريانت أن العاملين في إدارات الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة يعانون «صدمة مزدوجة» أثناء فترات تقليص العمالة. وتشرح ذلك قائلة: فلنفترض أن شركة تجري عمليات تخفيض للعمالة في كافة إداراتها. فإذا كنت تعمل في إدارة المبيعات، فأنت تتعامل مع خفض العمالة في قوة العمل ضمن إدارة المبيعات فقط.

ولكن إذا كنت تعمل في إدارة الموارد البشرية، فأنت تتعامل مع تقليص العمالة عبر الشركة بأكملها لأن هذه هي الخدمة التي تقوم بتقديمها، وأنت تتعامل مع تقليص العمالة من منطلق وظيفتك في إدارة الموارد البشرية، ولهذا يكون تأثير الصدمة أكبر على العاملين في إدارات الموارد البشرية».

١ | التقشف في الميزانيات

يرى البروفيسور إدوارد لولر، مدير مركز المنظمات الفعالة بكلية مارشال للأعمال في لوس أنجلوس أنه يتعين على إدارات الموارد البشرية العمل بصورة أكثر جدية لتبرير ميزانياتها في مواجهة الضغوط المتزايدة التي تمارسها الإدارات المالية في المؤسسات التي تنفذ برامج لترشيد الإنفاق.

وبدوره يقول جون تشالينغر، الرئيس التنفيذي لشركة «تشالينغر- غراي وكريسمناس إنك» المتخصصة في استشارات التوجيه الوظيفي: «باتت الشركات التي تنفذ برامج لترشيد الإنفاق تفرض قيوداً أكبر على ميزانيات إدارات الموارد البشرية، كما بات يطلب منها اعتماد نموذج أعمال أكثر تقشفاً».

إدارات الموارد البشرية مطالبة بتبرير مصروفاتها لمواجهة ضغوط الإدارات المالية المتزايدة

ويضيف تشالينغر بقوله: «يتعين على إدارات الموارد البشرية توفير مؤشرات أداء تؤكد قابلية استمرار البرامج التي تنفذها».

الاستخدام المتنامي للقياسات والتحليلات

الموارد البشرية يعمل «كمستشار موثوق لزملائه بالعمل في كافة المجالات».

وتضيف زابون «أن الأنشطة الجديدة التي يضطلع بها مسؤولو وموظفو إدارة الموارد البشرية ضمن إدارتها

«تركز على ضمان كون الاستراتيجية التي تنتهجها الشركة في إدارة مواردها البشرية متسقة مع أعمال الشركة، والوسيلة الوحيدة لتحقيق ذلك هي إيجاد طرق بديلة للتخلص من العمل التبادلي وتحقيق أكبر قدر من الاستفادة من الموارد المتاحة».

فعلى سبيل المثال، تقول «زابون» إنها ترغب في إعادة تكليف المرأة المعنية بكشوف الرواتب بعمل آخر أكثر استراتيجية يشمل نظم وتقنية الموارد البشرية.

فنظراً لأن شركتنا صغيرة لا تمتلك الموارد الكافية لتشغيل مركز عملاق للخدمات المشتركة، يتعين علينا استغلال الطاقات المتاحة لدينا بالشكل الأمثل، لأن الخيارات الأخرى المتاحة أمامنا في هذا المجال تظل محصورة في تعيين موظف آخر للقيام بذلك العمل، أو اللجوء إلى مزود خدمات خارجي».

ساهم توفر كم متزايد من البيانات الخاصة بإدارات الموارد البشرية في المؤسسات، في تعريف هذه الإدارات إلى مزيد من الضغوط، وخاصة في مجالات الكلفة، الرواتب والمكافآت.

اعتماد أساليب جديدة في العمل تتطلب عملية التحول والتحديث التي تحدثت عنها زابون في شركة «بوايز لويزيانا كيتشين» أو بريانت في شركة «ميرسر» قيام مسؤولي وموظفي إدارات الموارد البشرية بزيادة تواصلهم مع زملائهم في العمل بشأن الأنشطة الأكثر استراتيجية.

وبالإضافة إلى توزيع موظفي الموارد البشرية ضمن فرق عمل لمشروعات ذات وظائف متقاطعة، فقد أعادت زابون هيكلة إدارة الموارد البشرية في شركتها بحيث يتم تخصيص موظف موارد بشرية لكل وحدة عمل للمساعدة في إدارة المواهب وخدمات الموارد البشرية الأخرى.

وتشرح زابون قائلة: «اعتادت كافة وحدات العمل التوجه إلى نفس الشخص بغرض حل القضايا المتعلقة بالموارد البشرية. ولكن الآن، بات كل موظف في إدارة

**إدارات الموارد البشرية
مسؤولة عن ضمان إدارة
الموارد بشكل يتسق مع
استراتيجيات المؤسسات**

إدارة التغيير في القطاع العام الدليل العملي

بقلم:

جو دافيز

كلوي فلاتر

بيربي كينان

وأنتوني رودجر

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

لمحة عامة

لا تمتلك الحكومات سوى سجلات ضعيفة بخصوص جهود التغيير الكبرى، وغالباً ما يكون ذلك بسبب الخطأ في تنفيذ البرنامج وإدارته، وليس بسبب ضعف التمويل. فيؤدي تشتت المسؤولية والتنافس على تحقيق المصالح إلى صعوبة التغيير الجوهري. ولا يزال الإصلاح واسع النطاق هو الخيار الوحيد المتاح أمام العديد من الحكومات الواقعة تحت الضغط لتقليل النفقات وتقديم الخدمات بفاعلية أكبر.

السياسة الجيدة هي مجرد بداية

عادة ما يتلأش الانتباه بعد الإعلان عن برنامج إصلاحي، إلا أن السياسة هي أول خطوة على طريق الإصلاح. ويتوقف النجاح على وضع خطة عمل ممتازة وتنفيذها تنفيذاً جيداً - بتوكيل الأشخاص المناسبين بالمبادرات المناسبة وبالترتيب الصحيح. فيجب على المعنيين الرئيسيين الاضطلاع بأدوارهم من خلال إجراء مقابلات ودراسات ومحادثات منظمة.

كيفية زيادة احتمالات النجاح

تتطلب جهود التغيير المعقد اتباع نهج صارم لإدارة البرنامج بهدف تتبع أهم الإنجازات والارتباطات، والاستخلاص كبار القادة للمعلومات الهامة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار في وقت مبكر بشكل كافٍ لإحداث التغيير.

وتظهر خبرات العديد من الوكالات العامة في استراليا والمملكة المتحدة كيفية التخفيف من المخاطر المختلفة التي تواجهها هذه الوكالات وتحقيق تحول جوهري يحقق فوائد طويلة الأمد.

يصل معدل الفشل الذي يمكن التنبؤ به في جهود التغيير 70 % في القطاعين العام والخاص

وبعض الدول الأوروبية، يمكن للاختصار النسبي في الفترات البرلمانية أن يجعل الحفاظ على أجندة تغيير طويلة الأمد أمراً صعباً.

ويتسبب تداخل العديد من القوى في زيادة الضغط على الحكومات لتنفيذ برنامج إصلاح كبير. كما يؤدي التأثير المستمر للأزمة الاقتصادية العالمية، وموجة التقاعد المرتفعة في عصر تزايد أعداد المواليد، وتوقعات ومتطلبات المواطنين المتصلين بشبكة الإنترنت إلى إجبار الحكومات على تغيير طريقة تنفيذها للأعمال - إما عن طريق اعتماد مناهج جديدة لتقديم الخدمات أو خفض الكبير في التكاليف.

وتأتي على قمة هذه الضغوط تعقيدات المشكلات العامة - مثل تحقيق الاستقرار في أسواق المال العالمية - مما يعني أن متطلباتنا الآن من موظفي القطاع العام أكثر من ذي قبل.

ومن ثم، فإن السؤال لا يتعلق بإجراء إصلاح كبير، بل يدور حول كيفية إجراء هذا الإصلاح الكبير بطريقة تزيد من فرص النجاح وتقلل من المخاطر.

عادة ما يكون أي مشروع تغيير أو إصلاح واسع النطاق عرضة لمخاطر كبيرة ويمكن أن يضيع أموال دافعي الضرائب الشحيحة ويضر بالسمعة

ففي المسح الذي أجري عام 2011 وضم حوالي 300 من كبار المدراء التنفيذيين في الشركات، وجدت وحدة الاستخبارات الاقتصادية أن معظم جهود التغيير غالباً ما تفشل بسبب ضعف تنفيذ وإدارة البرنامج - وخصوصاً بسبب عدم وجود أي مؤشر التحذير المبكر والالتزام غير الكافي من قبل القادة الرئيسيين. في حين كان التمويل، على النقيض، هو أقل المشكلات حدة.

يمكن للنهج الشمولي المتبع في إدارة التغيير الكبير أن يحد من وطأة المخاطر والتحديات المتشابكة المتمثلة في الإصلاح الكبير للمؤسسات الحكومية ويمكن التغلب على هذه التحديات بسهولة.

وكما يعرف أي مدير إدارة حكومية، سواء كان مديراً للنقل العام أو مساعد أمين عام الخدمات الإنسانية أن محاولة تطبيق أي تغيير واسع النطاق في القطاع العام ليس لضعاف القلوب. فعادة ما يكون أي مشروع تغيير أو إصلاح واسع النطاق عرضة لمخاطر كبيرة ويمكن أن يضيع أموال دافعي الضرائب الشحيحة وتضر بالسمعة إن لم يتم تنفيذه بناءً على إعداد ملائم وتنفيذ مناسب.

يعتبر إجراء تحويلات جوهرية أمر صعب للغاية في أي مؤسسة كبرى. ويكون الأمر بنفس درجة الصعوبة حتى في القطاع الخاص، حيث يميل كبار المدراء التنفيذيين لأن يكون لديهم سلطة مركزة وواسعة لصنع القرار، فلا تستطيع الشركات ضمان استمرار التغيير. وتشير معظم الدراسات إلى أن معدل الفشل الذي يمكن التنبؤ به قد يصل إلى 70 بالمائة في جهود التغيير الكبرى في القطاع الخاص.¹

كما تكافح مؤسسات القطاع العام لضمان استمرار التغيير في الوقت الذي تتعرض فيه للنقد اللاذع في وسائل الإعلام نتيجة إخفاقاتها.

فكم من دولة حاولت إصلاح نظام الرعاية الصحية لديها، أو تحسين شبكة المواصلات العامة، أو تنفيذ برنامج تكنولوجيا معلومات رئيسي ولم تلبث حتى تأس بعد إحداث تأثير طفيف بعد عدة سنوات من الإنفاق السخخي؟ تجتمع المسؤولية المشتتة في المؤسسات الحكومية مع متابعة الرأي العام الحثيثة للقطاع العام لينتج عنهما تحدٍ شديد عند تنفيذ إصلاح حقيقي ودائم.

كما تواجه كافة الولايات القضائية العامة تحدياتها الخاصة لتنفيذ أي إصلاح. ففي الولايات المتحدة، على سبيل المثال، هناك تغيير مستمر وقوي في كبار المسؤولين بسبب التغييرات المتكررة في الإدارة السياسية. وفي استراليا، وكندا

• ركز القيادة على القضايا ذات الأولوية العليا؛ ادمج الإدارة العليا بمكتب استراتيجي حساس لإدارة البرنامج رسخ ثقافة التغيير ووضح فوائدها؛ رسخ ثقافة التغيير في كل جانب من جوانب المنظمة، وادعم ذلك بشرح مزايا وفوائد التغيير التي ستعود على المنظمة من خلال التواصل المتسق.

أدرك أن السياسة الجيدة هي مجرد بداية

عادة ما يُتخذ قرار تهيئة المؤسسة للتغيير والقرارات المصاحبة له بشعور بالضرورة الملحة، إن لم يكن بالحماس. وعلاوة على ذلك، يوجه الاهتمام السياسي بسهولة أكبر إلى تطوير والإعلان العام عن برنامج إصلاح أكثر من العالم الدنيوي للتنفيذ الفعال.

فبمجرد إجراء مفاوضات سياسية ووضع السياسة، يتبدد الانتباه في الغالب، ويتحول القادة إلى القضايا الفورية الأكثر إلحاحاً. إلا أن التنفيذ الضعيف يمكن أن يقضي في النهاية على أشهر السياسات العامة.

وبالتالي، فإن ترجمة سياسة ما إلى خطة عمل فعالة تكون ذات أهمية كبيرة. وهذه هي المرحلة التي تظهر فيها القضايا الإشكالية ويصعب فيها اتخاذ القرارات.

ومن ثم، يجب على قادة القطاع العام وضع خطة واضحة قابلة للتنفيذ وتجمع بين توضيح تأثير التغيير على العمليات وفريق العمل، وخدمة مصالح أصحاب المصلحة الرئيسيين قدر الإمكان.

ويعد تحقيق فهم وترتيب واضح في هذه المرحلة ذات التفاصيل الدقيقة – وصولاً إلى تحديد المبادرات الفردية ومن سيتولّى إدارتها – أمراً ضرورياً عادةً ما يتم تجاهله. وسيكون من الصعب للغاية،

فبالتركيز على بعض الجوانب المحددة لتخطيط القيادة، وإدارة البرنامج، والتنفيذ يمكن للمؤسسات الحكومية أن تزيد وبشكل كبير من فرص نجاحها وتحقيق تأثير دائم. ويمكن لهذا الجهد أن يبذل بجانب المسار الطبيعي للعمليات إذا حظي قادة هذه المؤسسات بالدعم المناسب، مما يسمح لهم بالتركيز على القضايا الرئيسية لإحداث التغيير المرغوب.

وللتأكد من ذلك، فإن الصعوبة تكمن في التفاصيل. وعلى الرغم من ذلك، فإن هناك نهج شمولي لإدارة التغيير الكبير استخدمته مجموعة بوسطن الاستشارية بنجاح في الكثير من الظروف.

ويستند هذا النهج الذي يدمج بين تقنيتائنا في الإدارة الصارمة للبرنامج إلى عقود من الخبرة في التعاون مع الشركات الكبيرة لتحويل عملياتها، كما أنه قد صُمم لتلبية احتياجات الوكالات العامة الرئيسية في استراليا وأوروبا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة.

ويمكن لهذا النهج الثابت أن يحد من وطأة المخاطر والتحديات المتشابكة التي يمثلها الإصلاح الكبير في الهيئات الحكومية. وتستخلص خبرة مجموعة بوسطن الاستشارية في عشرات برامج التغيير في القطاع العام خمسة مبادئ لتوجيه الجهد وزيادة فرص النجاح:

• أدرك أن السياسة الجيدة هي مجرد بداية؛ وتكملة السياسة الجيدة هو التنفيذ المرتب والصارم بحرص.

• أشرك أصحاب المصلحة الرئيسيين؛ جَنّب اتخاذ أصحاب المصلحة الرئيسيين لمواقف متصلبة عن طريق البحث عن النقاط المشتركة.

• حافظ على تقدم العملية؛ توقع المخاطر، اسمح بإجراء تصحيحات سريعة وتأكد من الوضوح في تقدم العملية.

إن معظم جهود التغيير تفشل بسبب ضعف تنفيذ وإدارة البرنامج

يمكن للنهج الشمولي المتبع في إدارة التغيير الكبير أن يحد من وطأة المخاطر والتحديات المتشابكة المتمثلة في الإصلاح الكبير للمؤسسات الحكومية

ترجمة سياسة ما إلى خطة عمل فعالة تكون ذات أهمية كبيرة هي المرحلة التي تظهر فيها القضايا الإشكالية ويصعب فيها اتخاذ القرارات.

ويجب أن يوضع في الاعتبار عند الترتيب للتغيير عبء العمل في المؤسسة لضمان تجنب عدم التكافؤ في حجم المسؤولية تجاه التغيير بين الأشخاص. كما يجب النظر في التبعات المالية أيضاً كأن يتم تبني المبادرات التي تحقق مدخرات أو دخلاً جديداً في مرحلة مبكرة بغرض تعزيز الموارد التي يمكن استثمارها مجدداً في برنامج التغيير.

أشرك أصحاب المصلحة الرئيسيين

يتطلب التغيير الرئيسي في القطاع العام التوفيق بين وجهات النظر المختلفة في جوهرها بخصوص أمر ما، والتي يكون لكل منها جوانبها الشرعية.

ويجوز إشراك الاتحادات على نحو كبير، وقد يحاول المشجعون حماية برامجهم المفضلة، وربما يقاوم الموردون أو الموظفون أي تغيير.

وبالنظر إلى كل هذه التحديات، فمن المغربي افتراض أن أدوار العديد من الأطراف ثابتة، ومن ثم محاولة إقصاء أي عائق من العوائق المتوقعة من الحوار. وقد تأتي هذه الخطوة بنتائج عكسية. وبالتالي يكون إشراك أصحاب المصلحة على قدر كبير من التأثير، سواء كانوا أصحاب المصلحة من داخل الحكومة (مثل مدراء الهيئات والموظفين وهيئات التنسيق المركزي والهيئات المالية، والسياسيين المنتخبين) أو من خارجها (مثل الاتحادات، الجماعات المحلية، وجمعيات رجال الأعمال).

ويمكن ذلك القادة من إدراك دواعي القلق لدى أصحاب المصلحة، ومن ثم يظهر كيفية التجاوب مع تلك المخاوف وفق الطريقة الموصى بها. ويمكن أن يكون الإشراك صعب ومستهلك للوقت، إلا أنه يمثل خطوة أساسية لمشاركة أصحاب المصلحة في العملية، كما أنه يوفر لهم

من بدون نهج مرتب، التنسيق بين 50 أو 500 قائد (اعتماداً على حجم المؤسسة) المكلفين بتنفيذ التغيير الكبير. ولا تكفي النوايا الحسنة هنا. حيث يتطلب الأمر هنا تنسيق واتساق النوايا مع التنفيذ والتواصل والسلوك المنضبط.

فيجب التنسيق بين القادة للتنفيذ الصارم والمرتب بعناية. وتتمثل الخطوة الأولى هنا في إنشاء خط أساس يكون بمثابة نظرة واضحة ومشتركة على ما سيتطلبه الأمر لتحقيق التغيير. وقد يبدو ذلك أمراً بسيطاً، إلا أنه من الصعب تنفيذه بدقة.

حيث تضع ممارسة خط الأساس مقاييس واضحة تتبع التأثيرات المالية والتشغيلية وتأثيرات الموارد البشرية التي سيقاس بها التقدم، كما أنها تخلق فهماً مشتركاً لنقطة البداية. ولذا، يجب أن تكون هذه المقاييس قوية وذات مصداقية لفريق العمل وأصحاب المصلحة الآخرين.

بمجرد إنشاء خط الأساس، تبدأ الخطوة الثانية بوضع خطة عمل تشمل الفوائد النوعية والكمية المحددة التي يجب تحقيقها. وتتطلب هذه الخطوة تقسيم الاستراتيجية إلى سلسلة من المبادرات.

وبشكل عام، سيكون هناك إصلاحات كبيرة تحقق فوائد عظيمة وتغييراً دائماً (إلا أنها غالباً ما تستغرق سنوات في التطبيق)؛ ومبادرات أصغر تحقق نتائج سريعة نسبياً إلا أنها ستكون نتائج محدودة، بالإضافة إلى التغيير في ممارسات الموارد البشرية والهيكل المؤسسي والنظم التكنولوجية التي تقدم طرقاً جديدة لتنفيذ الأعمال في المؤسسة.

يجب الترتيب لمشروعات الكسب السريع مبكراً لخلق الزخم وإثبات حدوث التغيير الفعلي لفريق العمل والعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين وأن النجاح يمكن تحقيقه. كما تكسب المشروعات سريعة الريح الوقت لتسمح للقادة بالعمل على الإصلاحات الكبيرة.

الفرص للتعبير عن مخاوفهم.

للغير وخصوصاً فيما يتعلق بالبرامج التي طرحتها وزارة التعليم.

وبالطبع ليس من المناسب ولا العملي أن يكون لأصحاب المصلحة القرار النهائي في كل الأمور. فمن الأفضل التركيز على أصحاب المصلحة الذين سيكون لهم دور جوهري في نجاح المشروع.

كما يجب إخبارهم بكيفية تنفيذ الخطة وكيفية معالجة مخاوفهم، كما يجب أن يشعروا بأن آرائهم تُسمع وتُحترم. فالنقطة هي حملهم على المشاركة في العملية، بحيث يتقبلوا التغيير حتى وإن لم يوافقوا موافقة تامة، وفي أفضل الأحوال، قد يصبحون أبطال الإصلاح.

وتحتاج المناقشات مع أصحاب المصالح إلى التركيز على التغيير نفسه، وليس على المواقف الماضية أو الأوضاع المفترضة. ومن المهم قياس وجهات نظر لاعبي الخطوط الأمامية من خلال الاستبيانات ومجموعات التركيز، بدلاً من مجرد التحدث مع قادة جمعياتهم التجارية أو ممثلي الاتحادات التي ينتمون إليها.

ويمكن للمستشار الخارجي أن يساعد في هذه المرحلة في استعراض الموقف بعيون ثاقبة واكتشاف القواسم المشتركة التي لم يفكر أحد في وجودها. (راجع الشريط الجانبى «هل يمكننا التحدث سوياً؟ خمس محادثات يجب إجراؤها مع أصحاب المصلحة.»)

وكمثال لكيفية تمهيد الطريق لإجراء إصلاح كبير من خلال إشراك أصحاب المصلحة، دعنا نلقي نظرة على كيفية تحسين نظام المدارس الحكومية في ولاية فيكتوريا الاسترالية لأداء المدرسين بداية من عام 2003.

فقد أنشأت الإصلاحات المبكرة نموذج الإدارة اللامركزية الذي شجع المدارس المحلية على اتخاذ قرارات إدارية، إلا أن معظم المدارس كان ينقصها الأداء القوي وثقافة التطوير، فضلاً عن مقاومتها

كان إصلاح الأداء المقترح واسع النطاق. فقد أشارت إحدى المبادرات، على سبيل المثال، إلى أن كل المدارس تسعى إلى «اعتماد» أدائها وتطبيق ثقافة التطوير استناداً إلى قدرتها على الوفاء بخمسة معايير. وكان أكثر المعايير إثارة للجدل هو حاجة المدرسة إلى إثبات أن كل المدرسين يتلقون تعقيبات على الأداء من العديد من المصادر، بما في ذلك زملائهم في التدريس والطلاب والمدرء.

وقد كشفت مجموعات التركيز والاستبيانات عن إحباط واسع لدى المدرسين الذين لم يتلقو تعقيبات كذلك. وساعدت مشاركة وجهات النظر هذه من الخطوط الأمامية مع أصحاب المصلحة الآخرين، مثل رؤساء اتحاد المدرسين، على تهدئة المعارضة الأولية من رؤساء الاتحاد من خلال التركيز على كيفية معالجة مخاوف المدرسين في تصميم ثقافة أداء جديدة.

وأصبح الطرف الخارجى، جامعة مالبورن، الجهة المخولة بمنح الاعتماد مما أعطى المدرسين الثقة في تكامل الإصلاح المقترح.

هل يمكننا التحدث سوياً؟

خمس محادثات يجب إجراؤها مع أصحاب المصلحة

يقلل إشراك أصحاب المصلحة بطريقة بناءة من العقبات التي من المحتمل أن يواجهها التغيير. فمن أجل المساعدة في هيكلة القضايا الرئيسية والأعمال الناتجة عنها، هناك خمس محادثات يجب إجراؤها مع أصحاب المصلحة الإشكاليين أو الذين يحتمل رفضهم للتغيير.

فانظر، على سبيل المثال، كيف صمم الإصلاحيون مناقشاتهم مع اتحاد

يمكن أن يكون إشراك أصحاب المصلحة صعباً ومستهلكاً للوقت، إلا أنه يمثل خطوة رئيسية في التقليل من عقبات التغيير

يحتاج القادة الرئيسيون
أن يكون لديهم وجهة نظر
دقيقة حول ما يتم والمخاطر
الرئيسية التي قد تواجه
النجاح، بالإضافة إلى إطار
برنامج ملائم للتصرف بموجبه

مع رؤساء الاتحاد.

• اجمع الردود في مسودة التوصيات.
أتاحت هذه المحادثة بين فريق الإصلاح
ورؤساء الاتحاد لهؤلاء الرؤساء بتقديم
ردهم النهائي.

وبعد إشراك رؤساء الاتحاد في هذه
المحادثات، حاز الإصلاحيون على دعمهم
الضمني للنهج المقترح. ونتيجة لذلك،
أصبحت 96 بالمائة من 1,600 مدرسة في
فيكتوريا معتمدة للعمل بثقافة تطوير
الأداء على مدى السنوات الأربع التالية.
واعتبر مدراء المدرسة برنامج التغيير كأحد
أنجح التجارب التي أجرتها وزارة التعليم
بفيكتوريا في الآونة الأخيرة.

إن عملية المشاركة من كل الأطراف
في ذاتها زادت من مستوى الثقة، مما
ساعد على تطوير ثقافة أداء أقوى في
المدارس.

وحيث أصبحت كل مجموعة من المدارس
معتمدة، فإن هناك زيادة ملحوظة
في معدل إشراك فريق العمل في
كل المدارس في فيكتوريا - حيث
أجريت العديد من المسوحات حول الروح
المعنوية، والنمو المهني، والقيادة
الداعمة وتطابق الأهداف.

المدرسين في فيكتوريا باستراليا عند
تعزيز اعتماد المدارس بناءً على أدائهم
وثقافة التنمية.

اسأل عن من يجب استشارته في المجال.
ففي فيكتوريا، سأل الإصلاحيون رؤساء
الاتحاد هذا السؤال. وأوصى الاتحاد ببعض
مدراء المدارس الذين يحترم الاتحاد وجهة
نظرهم.

• قدم ملخصات حول ما تسمعه من
المجال. تظهر هذه المحادثة صعوبات
التعامل مع المدرسون الذين يؤدون
أداء ضعيفاً بالإضافة إلى انعدام التغذية
الراجعة المفيدة عامة والتي يتلقاها
المدرسين.

• خطط الاتجاهات العامة المقترحة للإصلاح
حتى تستطيع التنبؤ برد فعل أصحاب
المصلحة المعنيين.

• شارك الإصلاحيون وصفاً عالي المستوى
لنموذج الاعتماد المقترح مع الاتحاد
واستمع إلى رده. وكانت أحد مخاوف
الاتحاد هو تحديد الشخص الذي يمكنه
تقديم تعقيباتهم وآرائهم.

• ضع مسودة بالتوصيات التي تظهر
كيفية التغلب على المخاوف.
شارك فريق الإصلاح مسودة توصيات

حافظ على تقدم العملية

لتحقيق إصلاح حقيقي، يجب اتخاذ آلاف الخطوات الصغيرة، ومن السهل جداً أن ينشغل القادة بالتفاصيل ويلتفت انتباههم تجاه الأمور الأكثر أهمية. ويظهر البحث الذي أجرته مجموعة بوسطن الاستشارية أن برامج التغيير تميل إلى مواجهة عدد من المشاكل الشائعة: الإنجازات غير الواضحة التي تتسبب فيها الروابط الضعيفة بين الأنشطة والفوائد، وتشتت المسؤولية، وقلة أو انعدام التحذيرات فيما يتعلق بأن البرامج ستفقد هدفها، عدم القدرة على التنبؤ بالتقدم وضبط المسار وفقاً للبرامج، وكثرة المعلومات التي لا علاقة لها بالموضوع والتي تقدم للقادة الرئيسيين مما يشتت انتباههم عن الحقائق ذات الأهمية الأكبر.

يحتاج القادة الرئيسيون المسؤولين عن الإصلاح الرئيسي أن يكون لديهم عملية منضبطة لإدارة البرنامج، والتي توفر لهم نظرة دقيقة حول ما يتم والمخاطر الرئيسية التي قد تواجه النجاح، بالإضافة إلى إطار برنامج ملائم للتصرف بموجبه إذا حدث أي تأخير.

ويجب تنقيح الكم الهائل من بيانات المشروع لتزويد القادة الرئيسيين بالمعلومات التي يحتاجونها - ولا شيء غير المعلومات التي يحتاجونها - عندما يحتاجونها لاتخاذ قرار صائب. كما ينبغي أن تكون المعلومات ذات بعد مستقبلي وأن تكون معدة للسماح بإجراء أي تصحيحات في منتصف العملية.

ويعد هذا النوع من العمليات أكثر من مجرد كونه نظاماً قوياً لتقديم التقارير، كما تعد خطط تنفيذ البرنامج أو خارطة الطريق للإنجازات أكثر من مجرد كونها ملخصاً للأنشطة. فيجب أن توضح خارطة الطريق المخاطر وأوجه الترابط، وأن تظهر الأماكن المحتملة لظهور تلك المخاطر بها وكيفية رصدها من خلال الجهد. كما يجب أن يحدد حجم الفوائد المتوقعة من الإصلاح وأن ترتبط صراحة بالإنجازات، والتي تخصص كل واحدة منها لمالك واحد. وينبغي أيضاً أن تبين خارطة الطريق الأماكن التي تكمن فيها المخاطر وأن تحدد مقاييس رصدها والسيطرة عليها.

وهناك عدد من المبادئ والأدوات التي اعتمدها مجموعة بوسطن الاستشارية في نهجها الصارم لإدارة البرنامج، والتي صممت خصيصاً لتقليل مخاطر جهود التغيير حتى تستطيع المؤسسة أن تتأكد أكثر من النتائج الإيجابي إذا اتبعت الخطوات الصحيحة. وتقدم هذه الأدوات نظرة دقيقة على النتائج المستقبلية، كما تضيف الموضوعية على التحليل والقرارات، بالإضافة إلى تركيزها على ثلاثة أبعاد: الوقت المستغرق لتحقيق النتائج، وأثر الدخل الصافي أو الفائدة، والسلوك.

• الوقت المستغرق لتحقيق النتائج. يجبر نظام إعداد التقارير المنضبط المدراء على وضع وتحديد إنجازات واضحة، بالإضافة إلى المواعيد النهائية والفوائد. وسوف تقلل عمليات الرصد والإدارة المستمرة للتقدم، عن طريق الاستعراض المتكرر للإنجازات المحققة، من أعباء التنفيذ الملقة على عاتق المنظمة، مع ضمان التركيز على الفجوات والمخاطر الناشئة.

يتعقب المدراء في معظم مشاريع التغيير مؤشرات نتائج التغيير - وهي تلك المؤشرات التي تشير إلى وجود نسبة كبيرة من الأخطاء أو التنفيذ الدقيق في المواعيد المحددة.

ويميل هذا النوع من المؤشرات إلى أن تكون مؤشرات متأخرة في حين أنه من السهل تحديدها.

وحتى تنجح جهود التغيير الرئيسي، يجب تعقب المؤشرات الرائدة حتى تقدم رؤية حول النتائج المحتملة لستين أو ثلاثة قداماً. وينبغي أن تظهر هذه الإنجازات مجدداً خلال دورة حياة المبادرة، وذلك لأنها تقدم رؤية مبكرة حول استمرار الوضع في مساره الطبيعي.

ويمكن تعليم طريقة تحديد المجموعة الصحيحة من المؤشرات في القطاع العام، حيث يمكن أن تكون النتائج أقل وضوحاً من مقياس الدخل الصافي في المؤسسات الربحية.

ويمكن أن تشير هذه المؤشرات إلى أي نوع من الموظفين يجب أن يكمل نوعاً محدداً من التدريب، سواء تحققت النفقات المتوقعة، أو كانت التجارب الأولية في طريقها إلى تحقيق النجاح، أو - في حالة التغيير التنظيمي الواسع - كانت مهام الدعم مثل تكنولوجيا المعلومات في محلها.

ومن الممكن أن يتطلب الأمر القليل من البراعة لتصميم مثل هذه الأدوات التنبؤية في البرامج الحكومية، التي تكون فيها النتائج أكثر تعقيداً من نتائج العائد والمكسب والخسارة. (انظر الشريط الجانبي بعنوان «الرؤى الاستشرافية: الأدوات التحليلية لتحديد العقبات المحتمل مواجهتها».)

الرؤى الاستشرافية

الأدوات التحليلية لتحديد العقبات المحتمل مواجهتها

هناك نموذجين من أدوات الإدارة الصارمة للبرنامج التي لها قوة تنبؤية وهما ما نطلق عليهما منهجية دايس (المدة، التكامل، الالتزام، الجهد) والاختبار الصارم.

واستمدت منهجية دايس اسمها من عدد من العناصر التي تحدد نتائج كافة مشاريع التغيير تقريبا:

- مدة استمرار المشروع أو الوقت المستغرق لتحقيق الإنجازات.
- تكامل أداء فريق عمل المشروع
- التزام المنظمة بالتغيير، وخصوصا المدراء الرئيسيين أو فريق العمل المحليين.
- الجهد الإضافي اللازم للتنفيذ خارج متطلبات العمل العادية.

وبالنسبة لبرنامج التغيير الخاص، فإن تحقيق كل بعد من هذه الأبعاد يخلق نتيجة كلية يمكن إدراجها في قاعدة بيانات مشروعات التغيير الأخرى التي تم تنفيذها حول العالم.

ويؤدي هذا بدوره إلى توزيع النتائج المتوقعة، مما يسمح للإدارة العليا بإجراء تقييم موضوعي حول ما إذا كان المشروع واقع ضمن أحد الفئات الثلاث التي نطلق عليها «الفوز، أو القلق، أو الكارثة» (انظر الملحق «توقعات دايس لإعداد الفريق لتحقيق النجاح»).

وعند وضع هذه العناصر معا في الحساب، فإنها توفر اختبار حقيقي لتقييم احتمالية نجاح أي جهود للتحويل. كما تسلط هذه العناصر الأربعة الضوء على الإجراءات المحددة التي يمكن أن تحسن من احتمالية النجاح مبكرا بما فيه الكفاية لإجراء بعض التصحيحات.

ويقدم الاختبار الصارم ما يقرب من عشرة أسئلة بسيطة في ثلاثة مجموعات حول الروابط والإنجازات التي يثير تحقيقها القضايا الهيكلية أو السلوكية أو التي تظهر المشاكل المحتملة مبكرا.

في المجموعة الأولى - اختبار ما إذا كانت المخاطر والمشاكل قد تم تحديدها وحلها بوضوح - فهناك بعض الأسئلة مثل: هل يمكن لأي شخص ليس عنده خبرة في المشروع أن يقرأ أو يفهم خارطة الطريق؟ هل تم التعرض للمشاكل/ المخاطر وحلها بكفاءة؟ هل تعكس الإنجازات الإشراك اللازم لأصحاب المصلحة الرئيسيين في مراحل مناسبة بما فيه الكفاية؟

أما المجموعة الثانية من الأسئلة والتي تبحث في ما إذا كانت خارطة الطريق واضحة بما فيه الكفاية لتكون جاهزة للتنفيذ، فتشمل ما يلي: هل تم تحديد الإنجازات عند مستوى كاف لوصف كيفية تحقيق خارطة الطريق؟ هل يعد توقيت تحقيق وترتيب الإنجازات معقولا؟

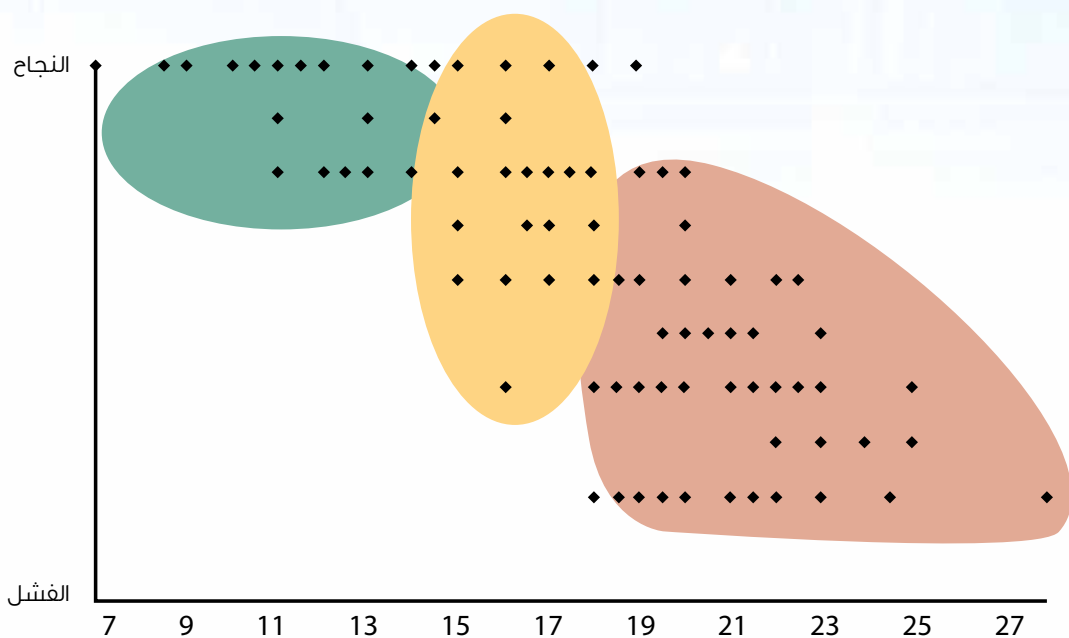
رؤى استشرافية

أما المجموعة الثالثة والتي تفحص ما إذا كان قد تم تحديد الوقت والتأثير بصورة صحيحة، فتشمل الأسئلة التالية: هل تتوافق التأثيرات المالية (الإيرادات والتكاليف) مع الهدف الكلي لمنطقة معينة؟ وهل تعد مؤشرات الأداء الرئيسية مؤشرات رائدة في التحقيق اللاحق للتأثيرات المالية أو غيرها؟ وهل يتوافق توقيت الفوائد الكلية مع توقيت الإنجازات المرتبطة بها؟

وباستخدام الاختبار الصارم، استطاعت خطوط السكك الحديدية التي كانت تستثمر بكثافة في تحسين سجل توقيتها أن تطور نظرة أوضح حول مخاطر التنفيذ الناجح لمبادرات توقيتاتها، مما أمكن قادتها من إدارة هذه المخاطر بكفاءة. كما ساعد الاختبار الصارم على تسليط الضوء، على سبيل المثال، على أن المؤشرات الرائدة التي ترتبط بالوصول في الوقت كانت السرعة التي تحرك بها الركاب من القطارات وإليها وعبر المنصة في بعض المحطات الرئيسية.

وحول المدراء الموارد بسرعة لضمان أن الموظفين الذين ينظمون المرور على المنصات كانوا قادرين على اتباع وتنفيذ ادوار عامة اكبر، والاتصال مع الركاب وإدارة تدفق الحشود في هذه المحطات. وتسببت هذه الاستجابة في زيادة الاداء في الوقت المناسب بشكل كبير وتحقيق مستويات أعلى.

توقع دايس لإعداد الفريق لتحقيق النجاح نتائج المشروع



DICE SCORE



مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالنجاح
مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالفشل
مجموعة من النتائج

المصدر: مجموعة بوسطن الاستشارية

ملاحظة: تمثل كل نقطة مشروعاً واحداً في النموذج الأصلي لمشروعات التغيير الخاصة بمجموعة بوسطن الاستشارية.

• أثر الدخل الصافي أو الفائدة. يجب تحديد مجموعة فرعية هامة من الإنجازات وربطها بنتائج البرنامج والنتائج المالية المرغوبة - الأثر على الدخل الصافي من التغيير. ويساعد القيام بذلك على ترتيب المبادرات حسب الأولويات كما يوضح النتائج ويسمح للمدراء برؤية أي التحسينات تجرى في الوقت الحالي وتغيير المسار سريعاً إن لم تعمل هذه التحسينات.

• السلوك. يجب تحديد السلوك الذي سيؤثر على نتائج البرنامج ويجب رصده من خلال استعراضات متكررة للمشروع. ويمكن إلى حد ما تحديد كمية هذه العلامات الإرشادية مثل مستوى التزام القادة، ومهارات فريق التغيير الأساسي، ومستويات التحفيز. وباتباع كل هذه العلامات الإرشادية، يمكن تحديد ما إذا كان المشروع يسير في مساره الصحيح أو متأخراً.

وينبغي دمج هذه العناصر الثلاثة في كل مشروع للتغيير. وعلاوة على ذلك، ففي كل مرحلة من مراحل جهود التغيير، تساعد أدوات الإدارة الصارمة للبرنامج على ضمان تحقيق النتائج في الوقت المناسب، وتحديد كمية الفوائد، والسلوك، بالإضافة إلى ضمان تحقيق الأهداف كلما أمكن فيما يمكن عادة أن يكون بيئة سياسية متقلبة. (انظر الملحق «أدوات الإدارة الصارمة للبرنامج: إضافة الصرامة والموضوعية إلى جهود التغيير.»)

ا تركز القيادة على المواضيع ذات الأولوية القصوى

تخرج الكثير جداً من جهود التحويل عن مسارها الطبيعي ويضعف تأثيرها لأنها تُسند إلى فريق تقليدي لإدارة المشروع. وتوفر إدارة المشروع نظرة مفصلة وشاملة على كل الأنشطة التي يجب إجراؤها في مشروع تغيير معين، كما تتعقب إنجازها. ويتناسب هذا النهج

مع تنفيذ مشروعات الإدارات المنفصلة والواضحة تماماً أكثر من إدارة مجموعة معقدة ومتنوعة من مبادرات التغيير. وبالعكس، يتعامل مكتب إدارة البرنامج مع برامج التغيير الشاملة التي قد تتكون من العديد من المشروعات.

وتحول الإدارة الجيدة للبرنامج تركيز الجهود من العملية إلى تحقيق القيمة والمعلومات التي يحتاج إليها المدراء الرئيسيين لتحقيق النتائج. ولذلك ينبغي أن تكون استشرافية وأن لا تركز إلا على الإنجازات الأكثر أهمية والتي تؤثر على تحقيق الأهداف النهائية وأن توفر الشفافية حول التقدم نحو الهدف النهائي.

وبالنسبة لمؤسسات القطاع العام، فإن استراتيجية مكتب إدارة البرنامج تكون ذات قيمة خاصة عندما تكون القيمة أو المخاطر كبيرة، وعندما تتنافس المبادرات العديدة على الموارد النادرة،

وتمتد لأكثر من دورة انتخابية) وعندما تنتشت المسؤولية (في ظل الحالات التي يتكلم فيها كل طرف على الآخر) وعندما تؤدي طبيعة المبادرات وعددها إلى خلق تعقيدات.

ويستمد مكتب إدارة البرنامج مصداقيته من الأعمال التي لم يقر بها بقدر ما يستمدّها من الأعمال التي قام بها. فينبغي أن يختلف إطار ودرجة مسؤوليته بوضوح عن إطار ودرجة مسؤوليات وحدات التشغيل داخل القسم أو الهيئة.

ويتحمل مكتب إدارة البرنامج في صميم عمله المسؤولية عن تطوير ونشر منهجية إدارة البرنامج، وجمع بيانات التعقب، وتحويل هذه المعلومات إلى تقارير للمستوى التنفيذي. كما أنه مسؤول عن دمج هذه الممارسات بكفاءة في المؤسسة بما يضيف عنصري الاستمرارية والاتساق اللازمين لأى حكومة. وعلاوة على ذلك، يوفر مكتب إدارة البرنامج نموذجاً لتركيز انتباه القادة الرئيسيين على المواضيع ذات الأهمية القصوى.

الإدارة الجيدة للبرنامج تركز جهودها على تحقيق القيمة والمعلومات التي يحتاج إليها المدراء

تضفي أدوات الإدارة الصارمة للبرامج عنصر الجدية والموضوعية على جهود التغيير



المصدر: مجموعة بوسطن الاستشارية

يعتبر اختيار الشخص المناسب ليرأس مكتب إدارة البرنامج ومنحه السلطة المناسبة بمثابة خطوة رئيسية لفاعلية المكتب. فينبغي أن يكون القائد قادراً على التنقل بين كافة أركان المؤسسة بمرونة، وأن يكون لديه مهارات تواصل وإقناع عالية، وأن يتمتع بالقدرة الحثيثة على حل المشكلات. وبالإضافة إلى هذه الصفات الشخصية، يجب أن يتمتع بالمصداقية الكافية للتعامل مع وإقناع رؤساء الأقسام أو الهيئات، حتى لا تكل الجهود ولا يساء استخدامها.

كما ركزت هذه التقارير بشكل كبير على المقاييس الرئيسية والمؤشرات الرائدة، وخصوصاً في مجالات الشؤون المالية، والموارد البشرية والعمليات.

وبعد عامين، ساعد مكتب إدارة البرنامج على وضع تحول تنظيمي وتشغيلي طموح للشركة قبل الموعد المحدد وقبل إعداد الميزانية.

ا ترسيخ ثقافة التغيير والتعريف بمزاياه وفوائده

غالباً ما يصاحب برامج التغيير ضجة هائلة. وإن لم يلاحظ الموظفون حدوث تغيير كبير في مهامهم أو نهجهم بعد ستة أشهر، فلن يصدقوا أن التحول أمر حقيقي.

فيتطلب الأمر جهوداً مضيئة ومركزة لترسيخ ثقافة التغيير والتعريف بالمزايا والفوائد التي ستنج عن هذا التغيير في المؤسسة. وحتى ينجح التغيير، يجب على القادة أولاً أن يقدموا وصفاً متسقاً لأسباب التغيير، وأهدافه ووسائل تحقيق هذه الأهداف.

ويجب أن يعكس التواصل مع الموظفين هذا الاتساق بين الإدارة، كما يجب أن يخطط له ويكرر مرات كثيرة.

فمن الممكن أن لا تكفي الرسائل الإلكترونية الرسمية واللقاءات المفتوحة. فتحتاج برامج التغيير لسبل من الرسائل العادية التي تتميز بالبساطة والاتساق والتي يقدمها القادة الذين يحظون باحترام الموظفين.

ويختلف الإعلان عن قرار التغيير عن تنفيذ التغيير نفسه. فينبغي على الإدارة العليا أن توفر لموظفيها الأدوات والهيكل اللازم لنجاح خطة العمل. ويمكن التفكير في هذه العملية على أنها تغيير تعاقبي - من خلال إطار تواصل تدريجي وآلية للتعبير

وسدها قبل أن تتسبب في مشاكل.

• الحفاظ على الزخم الإيجابي. تفقد الجهود التي لا تحقق أي نتائج خلال ستة أشهر الزخم ولا تحصل عليه مجدداً.

ففي حين أن مكتب إدارة البرنامج لا يتحمل المسؤولية عن التنفيذ الفعلي للمبادرات، إلا أنه يجب عليه المحافظة على سير العملية على ما يرام من خلال تحديد المشكلات المحتملة بأسرع وقت ممكن وتكليف الأشخاص المناسبين لحل هذه المشاكل.

يتطلب الأمر جهوداً مضيئة ومركزة لترسيخ التغيير ونشر الوعي في المنظمة

وكنموذج على كيفية تصرف مكتب إدارة البرنامج بقوة وحساسية شديدة، يمكنك النظر في جهود التغيير التالية في مرافق النقل الرئيسية في المملكة المتحدة. فقد فشلت ثلاث محاولات للإصلاح تركز على خفض الكلفة.

وفي النهاية تكللت المحاولة الرابعة التي كانت مخاوف السلامة المؤخرة سبباً ملحا لها بالنجاح، بسبب إنشاء مكتب إدارة البرنامج والذي استطاع تقديم إدارة لبرنامج التغيير وإمدادها باستعراضات استراتيجية للتقدم.

القدرة على الإقناع والمصادقية من أبرز الصفات التي ينبغي أن يتمتع بها رئيس مكتب إدارة البرنامج

فكانت التقارير المقدمة إلى الرئيس التنفيذي وفريق عمله بالكامل، على سبيل المثال، تستند إلى الاستثناءات، ولم تكن تشير إلا إلى التفاصيل اللازمة لدعم اتخاذ القرار السريع.

وللقيام بكل هذه الأعمال، يحتاج رئيس مكتب إدارة البرنامج إلى أن يكون لديه خط مباشر لرفع التقارير مباشرة إلى رئيس المؤسسة.

ويتوقف نجاح رئيس مكتب إدارة البرنامج على قدرته على الحفاظ على العديد من التوجيهات منها:

• ضمان حصول القادة الرئيسيين على المعلومات اللازمة (والكافية كحد أدنى) لتوجيه برنامج التغيير بكفاءة.

بالإضافة إلى تقديم المعلومات ذات الأولوية القصوى والتي سيكون لها أثر كبير على اتخاذ القادة للقرارات، يجب على مكتب إدارة البرنامج أيضاً أن يحدد عملية إشراك تحافظ على انخراط القادة في الأعمال.

وينبغي أن تحتوي هذه العملية على خطط للحالات الطارئة (كامتلاك مواد معدة مسبقاً للإحاطة بمهام العمل في حالة تغير التصنيف الوظيفي لكبار المسؤولين وما يترتب عليه من تعديل في المسؤولين والمناصب).

• ركز على تحقيق الأهداف المحددة. عادة ما يبقّي مكتب إدارة البرنامج الكفاء عينة على النتائج، وحثاً على الفوائد العامة للإصلاح.

• سد الفجوات فيما بين الهيئات في القطاع العام، تعمل معظم المؤسسات بانعزالية دون تعاون كبير مع المؤسسات الأخرى.

ويمكن أن يحدث هذا التأثير داخل الهيئات التي تعمل فيها الأقسام أو الفروع الفردية بمفردها دون تعاون مثمر مع الأقسام الأخرى. ويضيف منظور مكتب إدارة البرنامج من خلال المبادرة المشتركة ذات المستوى العالي إلى قيمة البرنامج عن طريق البحث عن قادة الاقسام أو الفروع لتحديد الفجوات

واستطلاع الآراء، والتمكين، والتحفيز.

حيث تتحرك جهود التغيير تدريجياً نحو اتجاهين. فحتاج الإدارة العليا إلى طريقة منظمة للاستماع إلى موظفي المنظمة وتلقي ردود أفعالهم، حتى يتسنى للمدراء معرفة مدى تقدم التغيير وإدراكه من خلال الموظفين.

كما يجب على القادة الرئيسيين أن يوجهوا أسئلة مهمة مثل:

• هل استطعنا أن نضع حلقات استطلاع الآراء في مكانها الصحيح لاستطلاع آراء الموظفين غير المتحيز؟ وهل هناك آليات محددة لرصد مبادرات التغيير وتقديمه؟ وإذا بدأت عناصر جهود التغيير في التعثر، فكيف نتصرف بسرعة لوضعها في مسارها الصحيح مرة أخرى؟

يوفر نهج التدرج للموظفين طريقة سهلة لفهم أجندة التغيير، كما أنه يشكل دليلاً واضحاً لأدوارهم الجديدة، ويساعد في تصميم وتنفيذ برنامج التغيير.

كما يظهر للمدراء المتوسطيين وعمال الخطوط الأمامية أن التغيير في مصطلحاتهم. وسيستوعب الموظفون الذين يتحملون مسؤوليات حقيقية للتغيير المخاطر والفوائد المتعلقة بتغيير الوضع الراهن وسيشاركون القيادة في الحصول على الملكية.

كما سيعمل منح المدراء المتوسطيين للسلطة والمسؤولية عن عملية التغيير على تعزيز إمكانات المؤسسة والقدرة على طرح التغيير في المستقبل.

وبالعودة إلى حالة شركة النقل الرئيسي بالمملكة المتحدة المذكورة سابقاً. فقد وضع المدراء طريقة تواصل غير عادية، شملت 5,000 اجتماع فردي.

وفي هذه الاجتماعات، شرح المشرفون أسباب التغيير والأدوار الجديدة. وبعد إجراء

كافة هذه المحادثات بين المدراء على كل

سيدرك الموظفون الذين يتحملون مسؤولية التغيير المخاطر والفوائد كما سيشاركون القادة في الحصول على الملكية.

مستوى، طلبت القيادة العليا الحصول على الآراء كإجراء منهجي.

وعلى أحد المستويات، لم يغطوا تلاشي الرسائل الرئيسية، مما دفعهم إلى تقديم مزيد من الدعم للمدراء لتكرار وتنشيط التواصل. وفي المستويات الأقل، لخص المدراء ردود أفعال الموظفين في تسريح

يوفر نهج التدرج للموظفين طريقة سهلة لفهم أجندة التغيير ويشكل دليلاً واضحاً لأدوارهم الجديدة

الموظفين وإذا ما كانت التصحيحات التي تجرى في منتصف البرنامج مضمونة. فحققت الجهود أهدافها. وأظهر مسح للموظفين أن 85 بالمائة شعر بتحسّن من إعادة الهيكلة أكثر من الجهود المقدمة في المبادرات الأخرى في الماضي. والأهم أن هذه المبادرة ساعدت الشركة على تحقيق أهدافها المالية.

من الممكن أيضاً استخدام نهج التدرج في تصميم الإصلاح ذاته، كما حدث من قبل في مسار برنامج لتوفير ملياري دولار من نفقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

الأجندة الواضحة لأي برنامج تغيير تسهم في تسهيل جمود الإصلاح وجعلها أكثر فاعلية

في إحدى وزارات حكومة الكومنولث الاسترالية. حيث شارك الموظفون في تصميم الهيكل التنظيمي لقسم تكنولوجيا المعلومات، بما فيه الأدوار

والمسؤوليات وفريق العمل.

وبداية من القمة، طُلب من المستويات العاملة في قسم تكنولوجيا المعلومات أن تضع مسودة وأن تستعرض وتوقع على إعادة تحديد أدوار المستوى الأقل من الموظفين، بداية من رئيس القسم ورؤساء الفروع حتى المدراء.

وأتاحت هذه العملية للقسم تنفيذ هيكل جديد للوزارة بالكامل خلال ثلاثة أشهر (بداية من التصميم وحتى توزيع الأدوار) - وهو أقل من نصف الوقت الذي تستغرقه هذه العملية في العادة.

وكان الموظفين سعداء لأنهم يلعبون دوراً حيوياً في العملية التي عادة ما تسند من القمة. كما أنهم كرسوا طاقاتهم لتصميم الأدوار وتنفيذ عملية الدعاية والتوظيف بدلاً من الجدل حول أهداف البرنامج.

وتتعالى صيحات مطالب التغيير في القطاع العام، حيث تقلص الإنفاق وحصدت ثمار القطاع المستهدفة بالفعل. فالعواقب واضحة: لم يعد للحكومات أي طاقة للفشل في تنفيذ أي برنامج تغيير. والخبر السعيد هو وجود نهج يزيد من فرص النجاح بشكل هائل.

فيمكن أن تكون جهود الإصلاح سهلة ومجزية جداً عندما يحمل أي برنامج تغيير كبير أو معقد أجندة واضحة، وتنفيذ صارم وتنسيق قوي للفريق الرئيسي ومكتب فعال لإدارة البرنامج مزود بأساليب مجربة وحقيقية بالإضافة إلى أدوات تنبؤ فعالة.

وتظهر خبرة مجموعة بوسطن الاستشارية مع الهيئات العامة حول العالم أن هؤلاء الذين يستطيعون تخفيف حدة الكثير من المخاطر الحالية لديهم الثقة في تحقيق تغيير متبصر سيكون له أثر دائم.

فقد كانوا رواداً يظهرون أن التغيير يمكن تحقيقه تماماً. وهذا في حد ذاته خدمة عامة لا تقدر بثمن.

دروس مستفادة من تجربة هيئة الخدمات الصحية الوطنية بالمملكة المتحدة



بقلم: كلير تشرتشارد

ترجم هذا المقال ونشر بإذن من CIPD | علماً بأن
حقوق التأليف وجميع حقوق الملكية الفكرية
محفوظة لـ CIPD

تلخص هذه المقدمة وجهة نظر الكثيرين بشأن مستوى الخدمة في هيئة الخدمات الصحية الوطنية بالمملكة المتحدة، وهي مشاكل تبدو معقدة بشكل كبير. ولكن هل الحلول الرامية إلى الحلولة دون تكرار الأحداث الكارثية التي وقعت في مستشفى «ميد ستامفورد شاير» وغيرها أبسط مما نتصور؟ وهل تستطيع الموارد البشرية مجابهة مثل هذا التحدي؟

يشير استبيان صدر حديثاً عن جمعية الزمالة الملكية البريطانية للموارد البشرية حول نظرة موظفي هيئة الخدمات الصحية الوطنية بالمملكة المتحدة لأداء الهيئة، ركز نصف المشاركون في الاستبيان على ضرورة تغيير الثقافة السائدة في الهيئة والنهج الذي تعتمد فيه رعاية المرضى.

وعلى الرغم من أن الاستبيان الذي شارك به أكثر من 1,000 من موظفي الرعاية الصحية يرسم صورة كئيبة للتحديات التي تواجهها مؤسسات هيئة الخدمات الصحية الوطنية بالمملكة المتحدة، إلا أن 55 بالمائة من المشاركين به يعتقدون أن الهيئة تحاول تحسين ثقافتها، وأن تحسين مستوى المشورة مع الموظفين سيكون بمثابة الحل الأفضل والوحيد لتحسين مستوى رعاية المرضى.

شكاوى المرضى مصيرها
التجاهل، وتقارير المبلغين
عن الأخطاء والمخالفات
المهنية توضع جانبا. كما
تسود ثقافة متراكمة شديدة
الضرر إلى الحد الذي قاد
إلى حدوث مئات الوفيات
بشكل كان من الممكن تجنبه
أو الحد منه.



إشراك الموظفين في المناقشات والتحدث معهم أمر في غاية الأهمية لتطوير بيئة العمل

السير بروس كيوه، المدير الطبي بهيئة الخدمات الصحية الوطنية في إنجلترا عن مستوى الرعاية في المستشفيات التابعة لمؤسسات الهيئة ومعدلات الوفيات بها.

وقد قامت مستشفيات هال أند إيست يورك شاير بإعادة فحص ثقافتها وذلك بتوجيه أسئلة إلى موظفيها عن أنواع السلوك التي يعتقدون أنها ستصنع الفارق في مستوى رعاية المرضى.

وقامت إدارة الموارد البشرية بتجميع الآراء ووجهات النظر في سلسلة من الاجتماعات وطرحت نتائج هذه الاجتماعات على الشبكة الدولية للمعلومات. ثم صوت الموظفون بعد ذلك لأنواع السلوك الأكثر أهمية حسب وجهات نظرهم.

إلا أن الأمر لم يكن سهلاً. إذ تعترف أدامسون بذلك قائلة: «كان إشراك الموظفين في مناقشات والتحدث معهم شيئاً لم يعدهوه من قبل، ولهذا فقد صادفنا الكثير من التشكك والتخوف من قبل العاملين».

ويقول «بيتر تشيز»، الرئيس التنفيذي لجمعية الزمالة الملكية البريطانية للموارد البشرية: «يتعين على قادة هيئة الخدمات الصحية الوطنية التأكيد من زيادة اهتمامهم بالرقابة، التحليل، والأهم من ذلك العمل على المعلومات الواردة من الأشخاص وآراء وردود فعل الموظفين، والتي يمكن أن تقدم مؤشرات تحذيرية مبكرة بشأن مشاكل في الثقافة، الإمكانية والقدرات المتعلقة بتراجع مستويات الرعاية».

ويشير هؤلاء إلى وجود الكثير من الأدلة على مبادرات تقودها الموارد البشرية لصنع الفارق، وذلك بالتشجيع على الاتصال بين الموظفين، المرضى والأطراف الأخرى أصحاب المصلحة.

ولعل أحد أكثر المنعطفات الدرامية في هذا الشأن يمكن رصدتها في المؤسسة التابعة لهيئة الخدمات الصحية الوطنية التي تدير مستشفيات هال أند إيست يورك شاير، حيث تقول جين أدامسون، رئيس إدارة الموارد البشرية أنه لولا سرعة التحرك واتخاذ خطوات جادة للتعامل مع التطورات، لكننا بلا ريب إحدى المؤسسات الفاشلة التي حددها التقرير الذي أعده



لهم قناة لتقديم اقتراحاتهم.

وكانت مضاعفة معدلات مشاركة الموظفين إلى 80 % مجرد نتيجة واحدة فقط من نتائج هذه المنظومة، والتي كان من ضمنها أيضا تيسير المحادثات بين الموظفين في أدوار ومهام مختلفة.

إلا أن الدفعة الحقيقية كانت في مستوى الرعاية المقدمة للمرضى، حيث اثمر هذا

وفقا لما تقوله أدامسون، أشبه بوجود «رقم هاتف سري» يمكن للعاملين من خلاله للاتصال بالمسؤولين التنفيذيين في المؤسسة على مدار الساعة.

وفي ظل هذه المنظومة، استطاع صغار الموظفين الاتصال بالمسؤولين التنفيذيين في أي وقت لطرح أسئلة عن شائعات وردت إلى أسماعهم أو لاستيضاح الفكرة وراء تغييرات مقترحة، كما أتاح

واكتشف فريق أدامسون أن الرسائل الصادرة من قمة المؤسسة لم تكن تنال الإصغاء من الموظفين في المكاتب الأمامية التي تتعامل مع الجمهور بشكل مباشر. وقد أنشأت مستشفيات هال أند إيست يورك شاير منظومة للتواصل تتيح للعاملين طرح أية تساؤلات قد تكون لديهم على كبار المسؤولين التنفيذيين.

وكان معنى ذلك على مستوى الممارسة،

التواصل وما تمخض عنه من جهود عن انخفاض معدلات الوفيات، ما قفز بترتيب مستشفيات هال أند إيست يورك شاير من ذيل قائمة مؤسسات الهيئة البالغ عددها 168 مؤسسة، إلى المركز التاسع والثلاثين. وتعلق أدامسون على ذلك قائلة: «كوننا ندرك ما نفعله منحنى تأثيراً هائلاً».

ويقول دين رويلز، الرئيس التنفيذي لشركة «إمبلويرز» التابعة لهيئة الخدمات الصحية الوطنية إن التقارير الرسمية عن إخفاقات الهيئة تتيح فرصة لإعادة التفكير والتركيز على «ثقافة المريض» (على غرار ثقافة العميل في مؤسسات أخرى).

ويعتقد رويلز أن زيادة مشاهدة الرؤساء التنفيذيين داخل مؤسساتهم يمكنها المساعدة في مواجهة الضغط المتكرر على الموظفين، وأن توافر برامج للتواصل يعد أيضاً أمراً حيوياً يتعين أن يحظى بالأولوية، ذلك أن الموظفين يمكن أن يستخدمونها لمناقشة أحدث التطورات.

ويستشهد رويلز بمثال ليزا رودريجيز، الرئيس التنفيذي لمؤسسة «سوسيكس بارنترشيب» التابعة لهيئة الخدمات الصحية الوطنية، والتي تقوم بصفة منظمة بإطلاق تغريدات ومدونات.

وفي مساهمة حديثة لها على شبكات التواصل الاجتماعي، تحدثت بأريحية عن حالة تضمنت فصل موظفين، وأوضحت أن الإدارات توشك على تغطية الأخطاء أكثر مما يفعل المخطئون أنفسهم.

ويعلق رويلز على ذلك قائلاً: «إنه لشيء غير معتاد أن يكون المرء صارماً وأميناً، فالشفافية تعزز الفكرة الرامية لتعريف الموظفين بضرورة أخذ مسألة الاهتمام بعملهم مأخذ الجد.

واتخذ ستيفارت بوينور، الرئيس التنفيذي لمؤسسة «ستافوردشاير أند ستوك أون ترينيت بارنترشيب» خطوة غير تقليدية أيضاً عندما قرر تعيين أحد المبلغات عن

الأخطاء والمخالفات المهنية التي وقعت في مستشفى «ميد ستامفوردشاير» كسفيرة ثقافية.

وكانت هيلين دونلي، هي الممرضة التي تقدمت بأدلة في «استجواب فرانسيز» الذي أمرت الحكومة البريطانية بإجرائه في عام 2010 بشأن الأخطاء التي وقعت في المستشفى.

وبعد تعيين «دونلي» في هذا المنصب الجديد بات دورها يتمثل في تقديم الدعم للموظفي الصف الأمامي الذين يتعاملون مع الجمهور مباشرة لمساعدتهم في التعبير عن أي مخاوف لديهم بشأن مستويات رعاية المرضى.

ويضيف كيفين كروفت، رئيس جمعية إدارة الرعاية الصحية، أن سلوك المدراء يعد أمراً فاصلاً في ضمان الإصغاء إلى أصوات الموظفين.

ويقول كروفت إنها مسألة خطيرة، ذلك أن البحث الصادر عن جمعية الزمالة الملكية البريطانية للموارد البشرية قد أشار إلى وجود فجوة خطيرة في الاتصال بين القيادة وموظفي الصف الأمامي الذين يتعاملون مع الجمهور مباشرة.

ويقول كروفت: «كان تركيز المدراء وكبار المسؤولين منصبا على ما يُطلب منهم عمله، بما في ذلك على سبيل المثال، الأهداف المالية والأهداف المتعلقة بالأداء، وقد أدنى ذلك إلى ترك المؤسسة رهينة لنوع من المحادثات الذي يميل أكثر إلى التعليمات والتوجيهات».

ويتابع قائلاً: «وتبعاً لذلك ظهر واضحاً أن المدراء كانوا ميالين إلى الكلام، لا إلى الإصغاء.

فمن المعروف أنه كلما تعرضت إية مؤسسة لضغوط، فإنها غالباً ما تعود إلى الأوامر والتحكم، بدلاً من النمط المعتمد على التمكين والمشاركة».

ويقول كروفت إن إدارات الموارد البشرية في المؤسسات التابعة لهيئة الخدمات الصحية الوطنية بحاجة إلى مزيد من التحسينات من خلال مشاركة وتمكين الموظفين الجيدين، بدلاً من التعامل معهم ببساطة بمبدأ السمع والطاعة.

ويضيف بقوله: «الأمر الأكثر تأثيراً هو إبراز الرابط بين العاملين ومتلقي الخدمات والأداء والنتائج المالية. لذا، فعندما يصغي المدراء إلى موظفيهم، فإن الأمور تتغير فيما يتعلق بتجربة المريض أو النتائج الإكلينيكية، الشكاوى والحوادث».

كيف يرى موظفو هيئة الخدمات الصحية الوطنية دورهم، في ضوء التركيز على تغيير الثقافة المؤسسة ورعاية المرضى في الاستبيان الذي أجرته الهيئة.

27 % من طاقم التمريض بالهيئة ملتزمون بأدوارهم، مقارنة بنسبة 37 % في المتوسط عبر كافة القطاعات الأخرى في المملكة المتحدة.

66 % من طواقم التمريض يشعرون بالفخر أو الفخر الشديد بشأن عملهم في هيئة الخدمات الصحية الوطنية

55 % منهم يشعرون أن زيادة التواصل والتفاعل مع الموظفين هي أفضل وسيلة لتحسين مستوى رعاية المرضى.

35 % منهم يقولون إن رؤساءهم ليسوا منفتحين أو صرحاء معهم.

30 % منهم يخشون حدوث فضائح أخرى تتعلق برعاية المرضى في مستشفيات المؤسسات التابعة للهيئة.

6 % منهم فقط يعتقدون أن مؤسساتهم تتمتع بأداء عال وأنها أجادت في كل ما تفعله.

مراكز الخدمات المشتركة تحت المجهر



بقلم: وتني ونسيير

يشهد عالمنا المعاصر نزوحاً متنامياً إلى مراكز الخدمة المشتركة وإقبالاً متنامياً لكبرى الشركات على التعاقد مع تلك المراكز لتخفيض تكاليفها والتمكن من مواصلة الازدهار في بيئة عمل حافلة بالتحديات.

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

وقد أصبح هذا الأسلوب الجديد في العمل ممكناً بفضل التقدم الحثيث في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الأمر الذي أدّى بدوره إلى تغيير وتنويع أساليب العمل في القرن الحادي والعشرين، وسمح بتنفيذ مهام العمل من قبل أشخاص أو مؤسسات يعملون في مناطق جغرافية مختلفة.

تأسيس مراكز خدمات مشتركة في المؤسسات يسهم في تخفيض التكاليف ويرتقي بجودة الخدمات المقدمة للمتعاملين

ويعتقد على نطاق واسع أن تأسيس مراكز خدمة مشتركة يفيد الشركات من عدة أوجه، إذا تم تنفيذ المهام المطلوبة بشكل فعال. ويُقال أن الفوائد التي تجنيها الشركات من التعامل مع تلك المراكز تشمل تخفيض التكاليف وتحسين جودة الخدمات وتعزيز القدرة على التركيز على جودة خدمة الزبائن وإتاحة المزيد من الوقت للمديرين للتركيز على الأنشطة المتعلقة بالشؤون الاستراتيجية لشركاتهم. كما تعزز تلك المراكز وضوح التكاليف التي كانت خفية سابقاً في الفروع المعنية للشركات،

وهو أمر مفيد من المنظور الشامل لأعمالها. ورغم عدم وجود هيكل إداري موحد لمراكز الخدمة المشتركة، إلا أن تأسيسها كثيراً ما يرتبط باعتماد المركزية الإدارية وتوحيد الموارد والاستعانة بمراكز تشغيل خارجية ومؤسسات مناطق حرة وعمالة مُستغنى عنها في بعض الأحيان.

وتتدرج إدارة الموارد البشرية في إطار مهام العمل التي تدخل عادة في هيكليّة نماذج عمل الخدمة المشتركة، بالتزامن مع إدارة الشؤون المالية وشؤون تكنولوجيا المعلومات.

ومن المتوقع أن يؤثر هذا النموذج التنظيمي الجديد للعمل في مهام إدارة الموارد البشرية وموظفيها. ورغم بروز أدلّة على فوائد مراكز الخدمة المشتركة في هذا المجال، إلا أن أدبيات الموارد البشرية أبرزت بدورها وجود بعض المخاطر التي يجب أن تنتبه إليها الشركات حين تفكر باعتماد نماذج تعهيد مهام الموارد البشرية إلى مراكز خدمة مشتركة وبالاستراتيجيات التي يجب أن تعتمدوها لمواجهة تحديات تطبيق تلك النماذج على أرض الواقع.

وتركز هذه الدراسة على نماذج عمل الخدمة المشتركة لإدارة الموارد البشرية بصورة عامة، وعلى دوافع الشركات لتأسيس مراكز خدمة مشتركة والأنواع المختلفة لنماذج عمل الخدمة المشتركة لإدارة الموارد البشرية، وتأثير تلك المراكز على الشركات وعلى مهام إدارات الموارد البشرية.

ونظراً لقلّة اهتمام الأكاديميين النسبية بمراكز الخدمة المشتركة، لا تزال الأدبيات الأكاديمية الخاصة بمؤسسات الخدمة المشتركة في بداياتها.

وتقول دراسة حديثة: «تعتبر هجرة أنشطة عمل الشركات إلى مراكز الخدمة المشتركة عادةً، عملية تدريجية تنجح إلى البقاء ما دون مجال رؤية إدارات النقابات العمالية والأكاديميين وأجهزة الإعلام».

وتستهدف دراستنا هذه توفير نظرة شمولية على ما بات يُعرّف بنماذج عمل الخدمة المشتركة لإدارة الموارد البشرية.

وتلخّص الدراسة أدبيات نماذج عمل الخدمة المشتركة لإدارة الموارد البشرية

خلال السنوات الخمس الماضية، استناداً إلى الدراسات النظرية والتطبيقية التي نشرتها ست من كبرى المجلات الأكاديمية المتخصصة في شؤون إدارة الموارد البشرية. إضافة إلى ذلك، تم اعتماد عدد مختار من المقالات المنشورة في المجلات المتخصصة في مجالات ذات صلة، لتوفير صورة أكثر شمولاً لهذه الظاهرة.

وتبدأ هذه الدراسة بتعريف ووصف نماذج الخدمة المشتركة ومراكز الخدمة المشتركة لإدارة الموارد البشرية، بما في ذلك مختلف أنواع مراكز الخدمة المشتركة التي تم وصفها في تلك الأدبيات.

كما سوف تتولى الدراسة التعريف بالمفاهيم ذات الصلة أمثال الاستعانة بالموارد الداخلية والخارجية واعتماد الإدارة المركزية واللامركزية وتوحيد المعايير ودور التكنولوجيا، ووضع كل ذلك في إطار مراكز الخدمة المشتركة.

مراكز الخدمة نوعان: الأول قائم من داخل المؤسسة والثاني خارجي

وهناك تعريفات مختلفة لمراكز الخدمة المشتركة حيث تصفها دراسة أعدها ماجنريك وبونداروك بأنها:

تهدف مراكز الخدمة إلى تقديم أفضل الخدمات للمتعاملين بأقل التكاليف وتؤكد دراسة أعدها كل من ماكراكن وماكإيفور من ناحيتها، المقولة الواردة أعلاه والقائمة على أن توحيد معايير ومهام إدارة الموارد البشرية في جميع إدارات الشركة في مركز خدمة واحد، تعتبر مكوناتاً لنمطية لترتيبات الخدمة المشتركة. كما تميز بين مراكز الخدمة المشتركة الخارجية وتلك القائمة داخل الشركات.

وتستهدف مراكز الخدمة المشتركة تقديم «أفضل مستويات الخدمة بأدنى التكاليف للزبائن الداخليين». ويعتبر أولئك الزبائن عادة وحدات إدارية في الشركات ومديريها، حيث تتمتع تلك الوحدات بالتالي بحق طلب خدمات معينة.

وفي الوقت الذي تعتبر فيه المركزية أحد المعالم الرئيسية لنماذج الخدمات المشتركة، لا تقل اللامركزية أهمية بالنسبة لقوة الوحدات الإدارية.

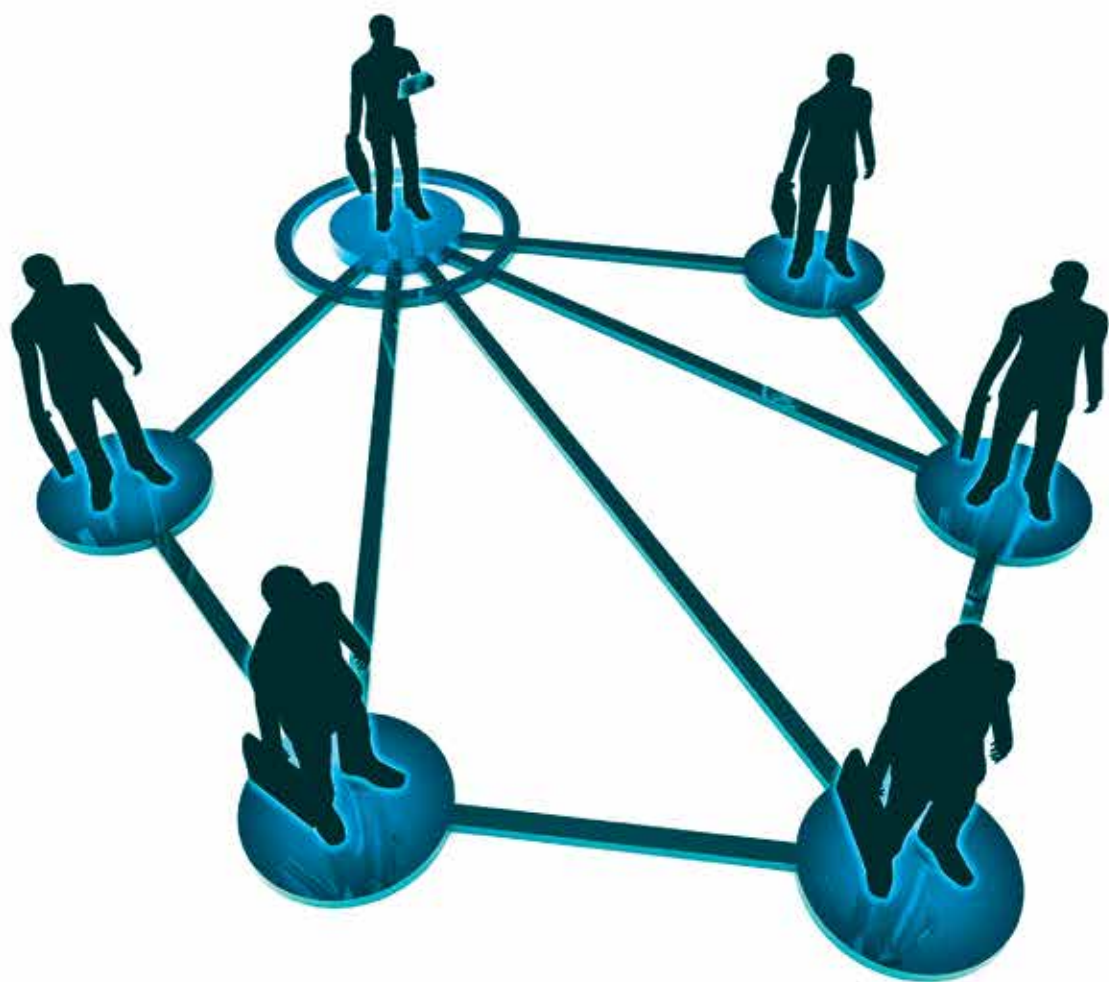
وكثيراً ما تجمع مؤسسات الخدمة المشتركة بين نموذجي المركزية واللامركزية من خلال مركزية الموارد والأنشطة في مركز يقدم خدمات مشتركة لإدارات الموارد البشرية، في الوقت تتخلى فيه عن مركزيتها الإدارية لمصلحة الوحدات الإدارية.

الاستعانة بخدمات داخلية وخارجية يمكن تزويد مراكز الخدمة المشتركة بهيكل تنظيمية مختلفة. ويتم اعتماد النماذج الداخلية لتلك المراكز لدى تقديم الخدمة للعديد من الوحدات الإدارية من مركز واحد، باعتباره جزءاً من المقرر المؤسسي/ الرئيسي للشركة ويتم تبيته داخل الوحدة الإدارية المعنية.

ومن ناحيتها، تُدار النماذج الخارجية إما من قبل المؤسسة أو تتم إدارتها بالكامل من قبل مؤسسة من خارج الشركة.

وهذا يعني أن النماذج الداخلية تستخدم خدمات داخلية بينما تستخدم النماذج الخارجية خدمات خارجية. وبحق لترتيبات الخدمة المشتركة بالتالي أن تستخدم أيّاً من النموذجين أو الجمع بينهما.

وجعل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من النماذج الداخلية والخارجية علامات مميزة لمؤسسات القرن الحادي والعشرين ومراكز الخدمة المشتركة لإدارة الموارد البشرية. وتعتمد بعض مراكز الخدمة المشتركة لإدارة الموارد



الأزمة المالية العالمية أرغمت إدارات الموارد البشرية على الاستعانة بمراكز خدمات خارجية

الموارد البشرية أحد أساليب تقديم خدمة دعم لأنشطة الشركة، يعتبر استحداث مؤسسة مركزية تقدم خدمات مشتركة لإدارة الموارد البشرية أحد أساليب إعادة تنظيم الأنشطة الداخلية للشركة. ورغم وجود عدد من النماذج المختلفة لمراكز الخدمة المشتركة إلا أن إعادة التنظيم والهيكلية المتكررة لطرق الاستعانة بخدمات خارجية على الصعيد العالمي تشكل القاسم المشترك بينها جميعاً.

ويرتبط نموذجاً الخدمات هذين بفوائد ومخاطر، حيث اكتشف جليستير أن أدوار المستعنيين بالموارد الخارجية لإدارة الموارد البشرية أكثر تشرذماً من تلك الخاصة بمن لا يستعينون بمثل تلك الموارد، ليخلص إلى القول بأن «مصادقية الاستعانة بموارد خارجية لإدارة الموارد البشرية لا يمكن أن تستمر إلا على المدى القصير».

واستناداً إلى الخبرات التي اكتسبتها شركات أمثال بي بيه وبنك أوف أميرিকা وبرودنشل التي كانت من رواد الاستعانة بموارد خارجية لإدارة الموارد البشرية، تصف دراسة أعدها أولريخ وغيره عام 2008 الفوائد والمخاطر المحتملة لهذا الأسلوب في العمل.

الاستعانة بموارد خارجية لإدارة الموارد البشرية يوفر نحو 20 - 25 في المائة من التكاليف على الشركات ويسهل توحيد المعايير ويعتبر تعزيز سرعة وجودة الخدمة من الفوائد الأخرى للاستعانة بتلك الموارد، نظراً لاعتماد المؤسسات التي تقدم تلك الخدمات عادة على التكنولوجيا الحديثة وتخصصها في مجال عملها، بحيث تواكب أحدث التطورات في ذلك المجال.

كما قد تتيح الاستعانة بموارد خارجية لإدارة الموارد البشرية لمسؤولي إدارات الموارد البشرية المزيد من القدرة على التركيز بشكل أكبر على الشؤون الاستراتيجية.

البشرية النموذج الداخلي للخدمة المشتركة لإدارة الموارد البشرية من خلال تحويل بعض المعاملات إلى وحدات أخرى في الشركة. وكثيراً ما يتم ذلك عبر استخدام التكنولوجيا في مجالات أمثال الخدمة الذاتية للمستخدمين والتي تتيح لهم إدارة بعض مهام إدارتهم للموارد البشرية (مثل متابعة وطلب إجازاتهم السنوية عبر نظام أوتوماتيكي)، أو عبر استحداث وحدة إدارية جديدة تساعد الزبائن الأكثر من داخل الشركة في تنفيذ أنشطتهم المؤسسية.

هذا النموذج معيناً استراتيجياً تستورد الخبرات التخصصية وتحكم بالاجراءات وتخفف المخاطر وتحسن الكفاءة التشغيلية.

وتشير دراسة أعدها جليستير عام 2014 إلى أن الاستعانة بخدمات خارجية لإدارة الموارد البشرية بات ينتشر بشكل متزايد منذ الأزمة المالية العالمية.

تنبع جاذبية نموذج العمل هذا للشركات، من مزاياه المتمثلة في كونه معيناً استراتيجياً واستيراده للخبرات التخصصية وتعزيزه للتحكم بالاجراءات وتخفيضه للمخاطر وتحسينه للكفاءة التشغيلية.

كما يوفر النموذج الخارجي لإدارات الموارد البشرية فرصة الارتقاء بمهارات العاملين فيها واستحداث مهام تخصصية جديدة. وتماثل هذه الفوائد تلك التي توفرها مراكز الخدمة المشتركة بصورة عامة.

وكثيراً ما تكون الاستعانة بموارد خارجية لإدارة الموارد البشرية جزءاً من ترتيبات خدمة مشتركة وكثيراً ما تكون أهداف الاثنين متماثلة، إلا الاستعانة بموارد خارجية لإدارة الموارد البشرية بحد ذاتها تختلف عن مؤسسات الخدمة المشتركة لإدارة الموارد البشرية والمشاريع التقليدية للإدارة المركزية لتلك الخدمة. وبينما تعتبر الاستعانة بموارد الغير لإدارة

تعتبر المركزية واللامركزية وتوحيد المعايير من معالم مراكز الخدمة المشتركة لإدارة الموارد البشرية

تقليل مهام إدارات الموارد البشرية وفقدان السيطرة واختيار الشركة غير المناسبة والعقود غير متوازنة أبرز مخاطر الاستعانة بالموارد الخارجية

وتشمل المخاطر الأخرى، تقلص مهام إدارة الموارد البشرية إلى مجرد معاملات ونسيان الجانب التغييري والاستراتيجي. وقد تنشأ نزاعات حول دور إدارة الموارد البشرية نتيجة الاستعانة بموارد خارجية لإدارتها، ما يتسبب في شعور موظفي إدارات الموارد البشرية بأزمة هوية تضطربهم لإعادة توجيه أنفسهم في ضوء المتغيرات، كما قد تفقد الشركات السيطرة إذا منحت المورد الخارجي للخدمات صلاحيات أكثر مما يجب.

تجدر الملاحظة بأن هذه ليست سوى النتائج الأولية التي تستند إلى بيانات محدودة، وأن الأمر يحتاج إلى المزيد من البحوث لكي تصبح النتائج نهائية.

المركزية واللامركزية وتوحيد المعايير على غرار الاستعانة بموارد داخلية وخارجية، تعتبر المركزية واللامركزية وتوحيد المعايير من معالم مراكز الخدمة المشتركة لإدارة الموارد البشرية.

وتوصلت دراسة أجراها كل من بوجليند وهالستين وثايلاندر عام 2011 شملت سبع مؤسسات سويدية تعرضت لإدارات مواردها البشرية إلى متغيرات عبر استحداثها لمراكز خدمة مشتركة، إلى «أن أبرز نتائج التغيير تمثلت في استحداث مراكز خدمة مشتركة وما أفضى إليه ذلك من توحيد للمعايير ومركزية مهام إدارة الموارد البشرية».

وتصف دراسة أجراها مايچرنك وغيره عام 2013 الفروقات والتوترات التي تحصل بين المركزية واللامركزية. وقالت الدراسة إن المركزية تقوم حيثما يتم التحكم بالأنشطة والموارد على المستوى المؤسسي والاستعانة بموظفين يعملون خارج الوحدات الإدارية التي تطلب

تزويدها بالخدمات. وتضيف أن اللامركزية تحدث حين تتحكم الوحدات الإدارية بشكل كامل بأنشطة إدارة الموارد البشرية. وتتمثل بعض فوائد المركزية في استفادة الشركات من اقتصاديات الحجم الكبير وبالتالي من وفورات التكلفة نتيجة ترتيبات التوظيف وغياب ازدواجية الأنشطة والموارد. كما تشجع المركزية على تشاطر المعرفة الخاصة بأفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية وتدعم تجانس خدمات إدارة الموارد البشرية.

المركزية ورديفها سيفان ذا حدين ومن ناحية أخرى، تشمل مزايا اللامركزية تقديم الخدمات واتخاذ القرارات بسرعة أكبر وتقديم دعم أكثر ملاءمة / استجابة أكبر لاحتياجات الوحدات الإدارية.

وتشمل سلبيات اللامركزية ارتفاع التكلفة وازدواجية الموارد والأنشطة وعدم تجانس خدمات ومعايير إدارة المواد البشرية. كما أن لامركزية تلك الخدمات لا تدعم تشاطر أفضل الممارسات. لذلك نستطيع اعتبار كلا النموذجين التنظيميين سيوفاً ذات حدين تقترن بالفوائد والالتزامات، حيث تعكس سلبيات أحدهما فوائد النموذج الآخر.

وعلى غرار النتائج التي توصلت إليها دراسة بوجلين وغيره عام 2011 لحالات سبع شركات، اكتشفت دراسة أجراها كل من فارمديل وباوبه وبوسيلييه عام 2010 وجود اتجاه يجذب المركزية وتوحيد المعايير والاستعانة بمراكز الخدمة المشتركة للتحكم بأنشطة وتكاليف إدارة الموارد البشرية. وارتبطت المركزية والاستعانة بمراكز الخدمة المشتركة في إحدى الشركات التي تمت دراسة أوضاعها بإدارة الموارد البشرية وهيمنة التوتر على أنشطة الشركة في هذا المجال. ويجب على الشركات بالتالي تقييم إيجابيات وسلبيات مركزية ولامركزية الإدارة واختيار النموذج المناسب لخلفياتهم وثقافتهم.

دور التكنولوجيا

تواصل التكنولوجيا لعب دور فعال في تمكين وتحفيز الأعمال، إذ يكمن دورها في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً «بطريقة عمل تبادلية»، لاسيما مع تنامي الاستعانة بمراكز الخدمات المشتركة ومصادر التوريد الخارجية.

وتعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الواقع نتيجة لأثر التكنولوجيا على وظيفة الموارد البشرية. إذ تتيح التكنولوجيا للشركات الاستعانة بالمصادر الداخلية (مراكز الخدمات المشتركة والموظفين أنفسهم) في مختلف نشاطات الموارد البشرية، إلى جانب تعهيد جانب منها لمصادر خارجية فعالة للخدمات. وقد أتاح تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لوحدة الأعمال والخدمات المشتركة الانتقال للخارج، إلى دول غير مكلفة مثل الهند، بدون المساومة على مستوى الأداء.

وتعد الدوافع المشتركة لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مماثلة لدوافع الشركات التي تسعى لتطبيق خدمات الموارد البشرية المشتركة، والتي تتمثل فيما يلي: تحسين تقديم الخدمات، تعزيز الكفاءة، تطبيق المعايير، الأمر الذي يجعل الموارد البشرية تعمل بنهج أكثر استراتيجية، فضلاً عن تحسين الصورة التنظيمية.

وتساهم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تغيير دور المهنيين في إدارة الموارد البشرية، ومن المتوقع أن تواصل تغيير هذا الدور كلما تم إحراز المزيد من التقدم في التكنولوجيا. إذ يقدر بأن يتيح تعهيد خدمات الموارد البشرية داخلياً من خلال إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، تمكين الموظفين من إنجاز 60% من معاملات الموارد البشرية الخاصة بهم عبر الإنترنت فضلاً عن توجيه أسئلتهم عبر الشبكة أيضاً. وعندما لا يكون التواصل الشبكي كافياً، يمكن

للموظفين التواصل مع مركز خدمات للحصول على المساعدة.

وعلى الرغم من أن التكنولوجيا عبارة عن أداة تمكينية للخدمات المشتركة والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، فإن مراكز الخدمات المشتركة «ليست ظاهرة مستندة إلى التكنولوجيا، وإنما تمثل في الواقع عملية إعادة هيكلة لأسلوب تفاعل وتواصل الموظفين والمدراء التنفيذيين مع الموارد البشرية والتجربة التي يحظون بها في هذا المجال» فهي تستهدف تحسين الجودة، التركيز على العملاء والتمتع بكلفة فعالة.

تطبيق خدمات الموارد البشرية المشتركة بصرف النظر عن مدى الرغبة بمراكز خدمات الموارد البشرية المشتركة، فإن تطبيقها يتطلب أخذ أمور مهمة بعين الاعتبار. وتضم هذه الاعتبارات بناء توقعات واقعية وأنظمة قياس فعالة، والتمتع بدعم الإدارة العليا، تحقيق مشاركة فعالة للموظفين وتنمية رأس المال البشري. فإذا كانت مراكز خدمات الموارد البشرية المشتركة من أبرز حقائق القرن الواحد والعشرين بالفعل، فمن المهم تطوير وتنمية فهم شامل لكيفية تأسيس وإدارة تلك المراكز بفعالية.

وقبل استخدام مركز للخدمات المشتركة، يتعين على المؤسسات تكوين توقعات واقعية فضلاً وضع أنظمة واضحة لقياس وتتبع الأداء. ووفقاً لبحث أجراه «فارنديل»، فشلت مراكز الخدمات المشتركة في هولندا غالباً في تحقيق الأداء المتوقع، لأنها لم تأخذ هذين العاملين بعين الاعتبار. فقد كانت لدى الموظفين توقعات عالية، وعلاوة على ذلك، وجدت الشركات صعوبة في السيطرة على الكلفة (و/أو قيمة مركز الخدمات المشتركة). وهكذا فمن دون نظام فعال لرصد الأداء يصبح من الصعب معرفة ما إذا كان مركز الخدمات المشتركة تؤدي الغرض من إنشائها بشكل فعال أم لا.

تلعب التكنولوجيا دوراً فعالاً في تمكين وتحفيز الأعمال من خلال إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، تمكن الموظفين من إنجاز 60% من معاملات الموارد البشرية

وإلى جانب ذلك يعد كل من التمتع بدعم الإدارة العليا والمشاركة الفعالة للأطراف الداخلية ذات العلاقة عاملين حيويين في استراتيجية الموارد البشرية. ف دعم فريق الإدارة العليا يعد ضرورياً إذا كان الهدف من الاستعانة بمصادر خارجية للموارد البشرية يتمثل في إحداث تغيير استراتيجي، لأن توقعات الإدارة العليا تحدد الدور الذي تلعبه الموارد البشرية.

ويعد هذا الأمر حيوياً وإلا لن تتمكن الموارد البشرية من إحداث التحول المنشود.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن وظيفة الموارد البشرية في أية مؤسسة لا تستطيع إحداث تأثير استراتيجي حقيقي أو أن تؤثر على الأعمال من دون المشاركة الفعالة للموظفين أو إذا كانوا مقاومين للتغيير. ولذلك، يتحتم على المؤسسات التشاور مع الموظفين والجهات الأخرى ذات العلاقة من خلال عملية تأسيس مركز خدمات الموارد البشرية المشتركة، من أجل ضمان مشاركتهم الفعالة في كافة المراحل.

ويتعين على المؤسسات ضمان تمتع موظفي الموارد البشرية وكذلك المستخدمين النهائيين لمركز خدمات الموارد البشرية المشتركة، بالمعارف والمهارات الكافية قبل الانتقال إلى هيكل وحدة الموارد البشرية. إذ يتعين على موظفي الموارد البشرية أن يكونوا متمتعين بالقدرة على إدارة المستخدمين النهائيين وأداء واجباتهم الجديدة على أكمل وجه، ومن ناحية أخرى، يتعين على المستخدمين النهائيين فهم ما يترتب عليهم من واجبات، للتمتع بالمزايا التي يوفرها مثل هذا التحول.

فإذا كان الموظفون في مركز خدمات الموارد البشرية المشتركة أو وحدات الأعمال ذات العلاقة (المستخدمين النهائيين) لديهم نقص في الكفاءات/المهارات الأساسية لتوفير أو استخدام

الخدمات، فمن المحتمل أن يبقى مستوى أداء مركز الخدمات منخفضاً، ولن يتم الاستفادة بالشكل الأمثل من إمكانيات المصادر. وقد يقود ذلك إلى ترتب تبعات عديدة على المؤسسات.

فعلى سبيل المثال، قد تحتاج بعض المؤسسات إلى توفير التدريب للموظفين قبل الانتقال إلى ترتيبات الخدمات المشتركة، و/أو قد تحتاج بعض المؤسسات إلى تأجيل التطبيق حتى يكون هناك ما يكفي من رأس المال الفكري في المؤسسة. ويتفق ذلك مع النتائج التي وصل إليها باري وتايسون، والمتثلة فيما يلي:

يعتمد تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفعالية على تصميم وتطبيق نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، في حين يعتمد تحقيق فعالية متزايدة ومشاركة أعلى في تقديم استراتيجية الأعمال على الاستخدام الملائم للموارد وتطوير مهارات موظفي الموارد البشرية.

وعلى الرغم من فوائد هذه المجموعة من التوصيات، فمن المهم تذكر أن التحديات التي تواجهها المؤسسات وبالتالي الحلول التي تعتمدها، قد تكون فريدة من نوعها. وخلال إجراء دراسة متعددة الحالات لثلاثة مؤسسات تابعة للقطاع العام قامت بتطبيق ترتيبات للخدمات المشتركة، استنتج نول، جانسين وسول ما يلي:

«لا تعد مراكز الخدمات المشتركة مفهوماً موحداً كما يعتقد غالبية الناس، ولهذا فإن نوعية ومستويات التحديات التي تتم مواجهتها تتباين بين حالة وأخرى.

وتبعاً لذلك، يؤكد هذا البحث على ضرورة تجنب اعتماد نهج موحّد في تطوير مراكز الخدمات المشتركة. إذ لا يمكن التعامل مع تأسيس مراكز الخدمات المشتركة على أنه عملية قياسية ويتعين في هذا المجال أخذ عوامل خاصة بعين الاعتبار».

وظيفة الموارد البشرية في أي مؤسسة لا تستطيع إحداث تأثير استراتيجي بدون إشراك الموظفين أو في حال وجود مقاومة للتغيير

وبذلك، يتعين على المؤسسات العمل على التعلم من الحالات الأخرى لتأسيس الخدمة المشتركة، كما يتعين عليها معرفة العوامل المشتركة المرتبطة بالتطبيق، من دون تناسي أهمية تقييم إطارها المؤسسي، ورأس مالها الفكري، ونقاط القوة والضعف.

المخاطر المرتبطة بأرجوحة الخدمات المشتركة

يؤكد هربرت وسيل أنه على الرغم من قوائم المزايا الإيجابية التي تنتشر بغزارة في أدبيات شركات الخدمات الاستشارية، والتي تروج لمؤسسات الخدمة المشتركة باعتبارها حالة ناجحة ومقنعة، إلا أن الأبحاث الأكاديمية تقدم «رأيا أكثر توازنا» في هذا المجال.

وقد سلطت بعض الدراسات الحديثة الضوء على المخاطر المتعلقة بنماذج خدمات الموارد البشرية المشتركة. وتشمل هذه المخاطر تراجع مستوى رضا المستخدمين النهائيين، وكذلك تراجع مكانة ورواتب ومكافآت المهنيين في مجال الموارد البشرية.

وقد وجدت دراسة حالة قام بإجرائها ميجيرينك وبونداروك في عام 2013، أن مستوى رضا المستخدمين النهائيين عن وظيفة الموارد البشرية قد تراجع بعد تشغيل مركز لخدمات الموارد البشرية المشتركة.

وقد ارتفعت نسبة عدم رضا المستخدمين النهائيين بشأن مركز الاتصال من 15% إلى 63%، وكانت هناك شكاوى أخرى بشأن سرعة عملية إنجاز عمليات الموارد البشرية وجودة المعلومات المتاحة.

وقد لاحظت دراسة أعدها بوجليند و آل حدوث تدهور في المكانة المهنية

والمادية للمهنيين في مجال الموارد البشرية في ثلاث من الشركات السبع التي أخضعها للدراسة، بعد انتقالها إلى خدمات الموارد البشرية المشتركة.

إذ تراجع ترتيب المهنيين في إدارة الموارد البشرية ضمن السلم الوظيفي في تلك الشركات الثلاث بين درجتين وثلاث درجات.

كما لاحظنا أيضا أن النتائج التي توصلنا إليها تتعارض مع تأكيد أولريتش (1997) وأولريتش وبروكانك (2005) بأن المهنيين في مجال الموارد البشرية يستخدمون التحولات في الموارد البشرية كوسيلة لاكتساب نفوذ أكبر في الشركات التي يعملون بها.

وإلى جانب ذلك تعج مراكز الخدمة المشتركة بالتناقضات ولا يحظى الموظفون فيها دوماً بمعاملة عادلة. ويعمل التقييم على تسهيل عملية إعادة التنظيم المستمرة، ما قد يمكن مراكز الخدمة من الاستمرارية على المدى القصير، إلا أن بإمكانه التأثير سلباً على الموظفين.

وتبين في الدراسة التي أجراها هوكرافت و ريتشاردسون في عام 2012، أن الموظفين في مراكز الخدمة المشتركة يشعرون بعدم أهميتهم، لأنها كانت تعطي الأولوية للقيمة التي يحققها المالكون.

كما أن الأمان الوظيفي في هذا القطاع يتسم بطابع مؤقت بسبب الطبيعة الديناميكية للقطاع نفسه. ولهذا أطلق مدير في أحد مراكز الخدمة المشتركة في شمالي غربي إنجلترا-

حيث توجد هناك مراكز عديدة للخدمة المشتركة- على هذا القطاع اسم «أرجوحة الخدمات المشتركة»، وذلك بسبب التعديل الدائم في الوظائف.

تراجع مستوى رضا المتعاملين وانخفاض رواتب المهنيين في مجال الموارد البشرية من أبرز المخاطر المرتبطة بمراكز الخدمات المشتركة

الخلاصة: التطلع قدماً

بالمختصر، من الواضح أن مراكز خدمات الموارد البشرية المشتركة وجدت لتبقى. فمع تعرض المؤسسات لضغوط متنامية لتقليص نفقاتها والتمتع بالوفورات التي تحققها اقتصاديات الحجم الكبير، مع مواصلة تقديم الخدمات بكفاءة أفضل وجودة أعلى، فمن المحتمل أن يتصاعد الاعتماد على مراكز خدمات الموارد البشرية المشتركة.

وتلعب العناصر المرتبطة في الاستعانة بالمصادر الداخلية والخارجية، المركزية، اللامركزية، التقييم، وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، أدواراً رئيسية في المؤسسات التي تؤسس خدمات موارد بشرية مشتركة. ومع هذه التغييرات في تقديم خدمات الموارد البشرية، واستمرارية تطور التقنيات الجديدة، فإن دور المهنيين في إدارات الموارد البشرية آخذ في التطور أيضاً، حيث يقول فارنديل عن ذلك:

«نحن نمر تدريجياً بتحول وتطور شاملين بعيداً عن الدور التقليدي لموظفي الموارد البشرية، نحو شراكة متطورة بين هؤلاء الموظفين العاملين ضمن مختلف مقرات وفروع المؤسسات والمزودين الخارجيين للخدمات».

وبالتالي، يؤدي تأسيس خدمات الموارد البشرية المشتركة إلى تبسيط وتعقيد التعريف الوظيفي للموارد البشرية، مما يتطلب مستويات أكبر من الشراكة والتنسيق بين وحدات الأعمال ومراكز الخدمات المشتركة، والوحدات المتباعدة جغرافياً.

وبالإضافة إلى وضع المزايا والمخاطر الممكنة المرتبطة بترتيبات خدمات الموارد البشرية المشتركة في عين الاعتبار، من المهم الإحاطة بأن مراكز الخدمات المشتركة لا تمثل على الدوام الحل الأمثل للمؤسسات. حيث أكد أولريتش في دراسة له بأن نموذج الخدمات المشتركة لا يلائم إدارات الموارد البشرية، ما لم يكن هيكل الأعمال والاستراتيجية يدعمان مثل هذا القرار.

إذ يتعين علينا دائماً أن نتذكر بأن كل مؤسسة تتمتع بخصائص فريدة من نوعها وأن مراكز خدمات الموارد البشرية المشتركة قد تواجه تحديات متباينة في الإطارات المؤسسية المختلفة.

فتقديم خدمات الموارد البشرية عبر مركز خدمات مشتركة داخلي أو خارجي يتيح تحقيق الكثير من الفوائد للمؤسسات في القرن الواحد والعشرين، وذلك عندما يتم التطبيق والتنفيذ بفعالية وكفاءة.


**دور مختصي الموارد البشرية
في تطور مستمر بفضل
التقنيات الجديدة وتغيير
أساليب تقديم الخدمة**

التطبيقات الذكية تدعم عمليات الموارد البشرية



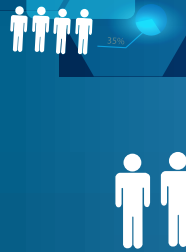
بقلم ديف زيلينسكي

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



الأجهزة المحمولة تتيح إنجاز إجراءات الموارد البشرية في أي مكان وأي وقت.

يعتبر الموظفون في «راكسيس هوستينغ»، وهي شركة متخصصة في تقنيات السحب الافتراضية، عملاء متشددين حينما يتعلق الأمر بتقييم نظم التقنية الداخلية التي يستخدمونها كل يوم، سواء كانت تلك الأنظمة مصممة لتنفيذ عمليات وحدات العمل أو وظائف الموارد البشرية. فهم يتوقعون أدوات صديقة للبيئة، تتمتع بالكفاءة أو تدعم تدفق العمل في شركتهم. وفي نهاية الأمر، فإن العاملين في هذه الشركة التي يقع مقرها في مدينة سان أنطونيو، بولاية تكساس الأمريكية على دراية عالية بالتكنولوجيا.



وقد كان ذلك أحد الأسباب التي دفعت كيلي باتلر، مدير أول الموارد البشرية العالمية في «راكسبيس هوستينغ» إلى ضمان تمتع المزيد من موظفي الشركة بالقدرة على إجراء المعاملات الخاصة بالموارد البشرية باستخدام أجهزة الهاتف المتحرك، خاصة وأن الشركة تطبق على موظفيها سياسة «إحضار جهازك الخاص».

الأمر الذي أدى إلى كثافة استخدام الحاسبات اللوحية والهواتف الذكية في مقر الشركة، وجعل «راكسبيس هوستينغ» نموذجاً مثالياً لأنظمة العمل المتحركة.

وباستخدام تطبيقات الهاتف المتحرك الرئيسية، يستطيع موظفو ومندري «راكسبيس هوستينغ» استخدام أجهزتهم المحمولة للدخول إلى منصة «ورك داي» لإدارة الموارد البشرية، والحصول على مجموعة مختلفة من الخدمات بدءاً من قسمة الراتب الشهري، مكافآت الأداء وحتى اعتماد بطاقات تسجيل أوقات العمل.

كما يستطيعون الدخول أيضاً إلى الدليل الخاص بالشركة من خلال تطبيق على الهاتف المتحرك، يتمتع بخاصية تبادل المعلومات التي تتيح لهم الاتصال بسهولة بالخبراء في المسائل الأخرى التي تخص شركة «راكسبيس هوستينغ»

متى كانت لديهم أسئلة تحتاج إلى أجوبة من هؤلاء الخبراء.

ويقول باتلر: «لقد حاولنا التأكد من إمكانية الحصول على المعلومات والوظائف الهامة في مجال الموارد البشرية بشكل فوري عبر الهاتف المتحرك، بحيث يستطيع العاملون الوصول إليها بسهولة، وبحيث يتاح لهم إنجاز أمور مثل اعتماد بطاقات تسجيل أوقات العمل بسهولة وسلاسة، ونحن نمضي قدماً في تركيزنا على توسيع نطاق الإمكانيات التي يتمتع بها تطبيق الخدمة الذاتية للموظفين والمندري، وذلك لتمكينهم من الوصول إلى وظائفنا في مجال الموارد البشرية على نحو أكثر بساطة وسرعة وفي الوقت المناسب». وحتى وقت قريب، كانت عمليات الموارد البشرية المدعومة بتطبيقات الهاتف المتحرك تقتصر على الوظائف المرتبطة بالوقت، الحضور والتعيين.

تبني عمليات الموارد البشرية المدعومة بالتطبيقات الذكية زاد بنسبة 67 % منذ العام 2012

ولكن مع انتشار استخدام الأجهزة المتحركة، حرصت شركات متخصصة على تطوير منصات لاستيعاب الاحتياجات المتباينة في هذا المجال.

وكنتيجة لذلك، بات المزيد من المندري التنفيذيين ومندري الموارد البشرية يستخدمون الآن الحواسيب اللوحية والهواتف الذكية لمتابعة أو تعجيل المعاملات، ليس فقط في عملية التعيين، وإنما أيضاً في إدارة الأداء وحفظ الدفاتر.

وبالإضافة إلى ذلك، تقوم المزيد من الإدارات التدريبية بتصميم نماذج وأدوات تعليمية لدعم الأداء يمكن استخدامها عبر الأجهزة المتحركة، حتى أنه بات بإمكان الموظفين الميدانيين متابعة جداول العمل، تقديم طلبات الإجازة أو الإطلاع على المعلومات المتاحة عن المزايا المستحقة لهم، وهم بعيدون عن مكاتبهم.

وقد تم تسليط الضوء على الاتجاه المتنامي لتبني تطبيقات الهاتف المتحرك في الموارد البشرية في استبيان نظم الموارد البشرية لعام 2013 - 2014، الذي أجرته شركة «سيدار كريستون»، ويتضمن بحثاً عن الاتجاهات السائدة في أكثر من 30 تقنية من تقنيات الموارد البشرية.

وقد تبين من واقع نتائج هذا البحث أن تبني عمليات الموارد البشرية المدعومة بتطبيقات الهاتف المتحرك قد زاد بنسبة 67 بالمائة منذ عام 2012.



كيف ولماذا تستخدم الموارد البشرية أجهزة الهاتف المتحرك؟

طبقا لاستبيان نظم الموارد البشرية لعام 2013 - 2014، الذي أجرته شركة «سيدار كريستون»، فإن أكثر عمليات الموارد البشرية المدعومة بتطبيقات الهاتف المتحرك انتشارا هي:

- الخدمات المتعلقة بكشوف الرواتب، كالإطلاع على الراتب المحول أو إجراء تغييرات على الإعفاءات.


- التعيين/ استقطاب الكفاءات.

- نظم إدارة الأداء، التي تتيح للموظفين الإطلاع على تقييمات أدائهم والاستجابة لها، كما تتيح للمدراء أن يشاركوا في الموافقات والاعتمادات المتعلقة بتدفق العمل.

- التعلم والتطور.

وقد اشتمل الاستبيان بيانات قدمتها 1,266 مؤسسة يبلغ إجمالي عدد العاملين فيها 20 مليون موظف.

كما تبين من واقع نتائج الاستبيان أيضا أن تبني عمليات الموارد البشرية المدعومة بتطبيقات الهاتف المتحرك مرشح للتضاعف في عام 2014، وذلك وفقا لما قالته أليكسيا مارتين، نائب رئيس شركة «سيدار كريستون» للبحث والتحليلات، والتي أكدت أيضا أن جزءاً كبيراً من النمو يأتي من الاستخدامات الجديدة في مجال الأعمال كخطط التتابع والتعاقب، التعويضات والرواتب وتحليلات تدفق العمل.



وقد أظهرت التحليلات الإحصائية أن تنامي
قدرات الوصول إلى عمليات الموارد
البشرية المدعومة بتطبيقات الهاتف
المتحرك ضمن المؤسسات تتيح تحقيق
بما يلي:
• تحسين مستوى مشاركة الموظفين.

• تمتع عدد أكبر من المدراء بإمكانية
الوصول المباشر إلى البيانات اللازمة
لصنع القرار.

• القدرة على استقطاب أفضل المواهب
من خلال استراتيجيات التعيين عبر الهاتف
المتحرك.

وتقول «أليكسيا مارتين»: «تعمل تقنيات
الهاتف المتحرك على زيادة إمكانية
وصول الموظفين والمدراء إلى خدمات
الموارد البشرية، ويساهم تبني التقنيات
الحديثة في مجال الموارد البشرية في
ارتفاع القيمة المتحققة من الاستثمار
في تلك التقنيات».



المعايير الأساسية للشراء

تعد قدرات الهواتف المتحرك على أداء الوظائف معياراً هاماً للشراء بالنسبة لمدراء الموارد البشرية الساعين إلى استبدال أو تحسين النظم الحالية في إدارة الموارد البشرية. ورغم أن شركات البرمجيات نشطت خلال السنوات الأخيرة في بناء أو تحسين إمكانيات البرمجيات كتطبيقات للخدمة، إلا أن تنامي استخدام الهواتف المتحركة وانتشار تقنيات الحوسبة السحابية اضطر هذه الشركات إلى تطوير منصات جديدة للهواتف المتحركة أيضاً.

ويقول جوش بيرسين، مدير ومؤسس «بيرسين باي ديلويت»، وهي شركة متخصصة في أبحاث واستشارات الموارد البشرية، تعمل في أوكلاند بولاية كاليفورنيا الأمريكية: «بدأ صانعو قرارات الشراء في إدارات الموارد البشرية يهتمون بشكل أكثر من أي وقت مضى بتطبيقات الهواتف المتحركة، لدرجة أنه يتم الآن اختيار المزودين استناداً إلى مدى تميز تطبيقاتهم على الهواتف المتحركة».

وينصح بيرسين إدارات الموارد البشرية بالتركيز على طرح الأسئلة التالية عند تقييم تطبيقات الهواتف المتحركة:

هل يغطي التطبيق عملية الموارد البشرية بالكامل وعلى نحو سهل الاستخدام؟ تمثل سهولة الاستخدام أمراً حيوياً في هذا المجال، ففي بعض الأحيان تظهر بعض التطبيقات الاستثمارات والوثائق المطلوب تعبئتها بشكل مصغر بحيث يضطر المستخدمون إلى النقر على الشاشة كي يبدو النص كبيراً بما فيه الكفاية ليتمكنوا من تعبئتها.

ويضيف بيرسين بقوله: «ثم تصميم بعض هذه التطبيقات المتاحة على الهواتف المتحركة كبداية للحل وليس

لإنجاز الحل بأكمله. ولهذا يتعين معرفة إذا كان بالإمكان إتمام العمليات بالكامل باستخدام الهواتف المتحركة».

هل يليب التطبيق غالبية احتياجات المستخدمين؟ يؤكد بيرسين على ضرورة التأكد من أن التطبيقات المعنية قادرة على تمكين الموظفين من الوصول إلى منصة الموارد البشرية بغض النظر عن نظام التشغيل المستخدم في هواتفهم النقالة. ويقول: «تتوافر لدى البائعين منصات مختلفة للهواتف المتحركة يمكن الاختيار من بينها، ويتعين على المشتريين معرفة الفوارق والاختلافات بين هذه المنصات».

هل يستثمر مزود التطبيقات في تطوير تطبيقات هواتف متحركة بمعدل يليب احتياجاتكم المستقبلية؟ حاولوا التحدث مع عملاء آخرين استخدموا تطبيقات الهاتف المتحرك.

ويقول بيرسين: «في الشركات الأكبر حجماً، تبدو مسألة اعتماد تطبيق للهواتف المتحركة أكثر تعقيداً من مجرد التساؤل إذا كان هذا التطبيق يعمل أم لا، إذ يتعين معرفة إن كانت تتوفر القدرات الضرورية لإدارة هذا التطبيق، وهل هو ملائم للبنية التحتية والمعايير الأمنية في المؤسسة التي ستقوم بشرائه».

فعلى سبيل المثال تستخدم شركة «راكسبيس هوسينغ»، أجهزة التحقق من هوية المستخدم «soft tokens» في التعامل مع قضايا أمن البيانات المتعلقة باستخدام تطبيقات الموارد البشرية على الهاتف المتحرك.

وتقوم هذه الأجهزة بمنح المستخدمين المصرح لهم فقط إمكانية الدخول إلى شبكات الكمبيوتر الآمنة من هواتفهم الذكية وحاسباتهم اللوحية.

ويقول باتلر: «يدخل الموظفون إلى برنامج التحقق باستخدام أجهزتهم

المحمولة ويتسلمون رمزاً سرياً يقومون بإدخاله في المكان المخصص لذلك لدخول منصة «ورك داي» لضمان الحماية الشديدة لبياناتهم».

ويرى بيرسين أنه بينما تعتبر غالبية استخدامات تطبيقات الموارد البشرية على الهواتف المتحركة اليوم مرتبطة بإنجاز المعاملات، فمن المحتمل أن تتضمن بعض الاستخدامات أدوات لتبادل المعلومات مثل دليل الموظفين.

ويقول بيرسين: «إذا كنت مسافراً وبداية إلى الحصول على بيانات الاتصال الخاصة بشخص ما من أجل مسألة هامة، فلن تحتاج إلى تتبع هذه البيانات في نظام أو تلوّك. فكلما كنت متصلاً بالخبراء في شركتك، كلما كان بإمكانك أن تصبح أكثر إنتاجية».

وهناك العديد من التطورات في مجال التطبيقات الجديدة، حيث يقوم جوناثان تيرنر مدير إدارة المواهب العالمية في شركة «بي/ ئي أيروسبيس»، وهي مورد لصناعة الطائرات في ويلينغتون بولاية فلوريدا الأمريكية، بدراسة إمكانية استخدام تطبيق على الهاتف المتحرك طورته شركة «سكسبيس فاكترز» لمحاكاة عمليات إعادة التنظيم.

ويسمح هذا التطبيق لمدراء الموارد البشرية والمسؤولين التنفيذيين بالشركة استخدام أدوات السحب والإسقاط لمحاكاة التغييرات في هيكل التصميم التنظيمية قبل تطبيقها.

ويقول تيرنر: «لم يعد يتعين عليك بعد الآن أن تتواجد في مكتب يحتوي على جهاز لعرض الشرائح كي تقوم بهذا النوع من أنواع التخطيط». ويضيف بقوله:

«تستطيع استعراض الهياكل التنظيمية أو خطط التعاقب على حاسبك اللوحي، ووضع سيناريوهات مختلفة، وتقييم آثارها، حتى وإن كنت على متن طائرة».

لا زال هناك شوط طويل
يتعين على المؤسسات أن
تقطعه فيما يتعلق بالتقنيات
المتحركة في مجال الموارد
البشرية

ثورة في الموارد البشرية باستخدام الهواتف المتحركة

حظيت عمليات تعيين العاملين بأكثر قدر من الاهتمام في مجال الابتكارات التقنية الخاصة بالموارد البشرية.

ونتيجة لذلك، يستطيع عدد متزايد من المدراء المسؤولين عن التعيين اليوم إجراء أعمال روتينية كالموافقة على الطلبات، ومتابعة الطلبات الواردة، أو تقديم ردود أفعالهم بشأن المرشحين، وذلك باستخدام الهواتف الذكية أو الحاسبات اللوحية. ويساهم التنفيذ الفوري لمثل هذه الإجراءات في تجنب حدوث عرقلات أو تأخير في عمليات التعيين.

وعلى الرغم من ذلك، ومع تزايد عدد المرشحين الباحثين عن وظائف عبر الهواتف المتحركة أكثر من أي وقت سبق، من المتوقع أن تصبح الصفحات الخاصة بالتوظيف في المواقع الشبكية للشركات تتمتع بتطبيقات تتيح الوصول إليها بفعالية وسهولة باستخدام الهواتف المتحركة.

وتظهر دراسة حديثة أنه لا زال هناك شوط طويل يتعين على المؤسسات أن تقطعه فيما يتعلق بالتقنيات المتحركة في مجال التعيين. ويستند هذا الرأي إلى استبيان بعنوان «تقرير عن جاهزية الشركات لاستخدام الهاتف المتحرك في وظائف الموارد البشرية»، أجرته شركة «آي مومينتاس» لأبحاث واستشارات الهواتف المتحركة، التي تتخذ من هورشام بولاية بنسلفانيا الأمريكية مقراً لها في الربع الثالث من عام 2013.

وتضمن الاستبيان توجيه أسئلة إلى الشركات المدرجة في قائمة فورتشن لأكثر 500 شركة أمريكية عن ممارسات

التعيين باستخدام تطبيقات الهواتف المتحركة لديها.

ويقول «إد نيومان»، نائب رئيس الشؤون الاستراتيجية في آي مومينتاس: «من أهم الدلالات التي نخرج بها من هذه الدراسة أنه لا زالت هناك ثمة فجوة كبيرة داخل الشركات بين استراتيجيات تطبيقات الهواتف المتحركة على مستوى الشركة ككل واستراتيجيات تطبيقات الهواتف المتحركة الخاصة بالموارد البشرية وعمليات تعيين الموظفين. ومن بين الـ 200 موقع شبكي متطور يتمتع بتطبيقات للهواتف المتحركة ضمن الشركات التي خضعت للدراسة، احتوى 71 موقعاً فقط على روابط تصل المستخدم بصفحة الوظائف. ومن بين تلك الروابط الـ 71، كان 41 رابطاً (أي أكثر من النصف) تقود إلى صفحات توظيف لا تدعمها تطبيقات الهواتف المتحركة.

ويعلق نيومان على ذلك قائلاً: «يشكل ذلك عائقاً كبيراً بالنسبة للباحثين عن وظائف الذين اعتادوا رؤية محتوى متطور على شاشات أجهزتهم المتحركة».

وأضاف نيومان بقوله: «يمثل الترويج الجيد للعلامة التجارية للمؤسسة عاملاً حيوياً في قدرتها على استقطاب وتوظيف الكفاءات، إلا أنه حينما تنقطع الصلة بين الجانبين، يصبح من الصعب توفير تجربة متكاملة للباحثين عن وظائف».

كما تبين من واقع نتائج الدراسة أيضاً محدودية قدرات صفحات التوظيف التي تستخدم تطبيقات الهاتف المتحرك. فمن بين المواقع الـ 180 الواردة في الدراسة، لم يقدم 45 بالمائة من المواقع أي محتوى بخلاف سرد معلومات حول الوظائف المتاحة، في حين كان 26 بالمائة منها فقط مصمماً بحيث يتيح للمرشحين التقدم للوظائف باستخدام الحواسيب اللوحية أو الهواتف الذكية.

مقابلات الفيديو الشخصية المسجلة باتت تستخدم بشكل متزايد من قبل المتقدمين لشغل الوظائف

ويتكامل الموقع الجديد مع تطبيق محلي للتعيين تم إطلاقه منذ عامين، ويطلق عليه اسم «إمكانيات» (Possibilities)، يمكن للمرشحين للوظائف تحميله من متجر «آي تيونز» أو «جوجل بلاي».

ويقول هويت إن موقع التوظيف الذي يدعم استخدام الأجهزة المتحركة قد تجاوز التوقعات في استقطاب المتقدمين للوظائف. وفي العام الأول من استخدام تطبيق الوظائف، تلقت الشركة 150 طلباً من مرشحين للوظائف في كل شهر.

وقد ارتفع هذا العدد بنسبة 800% في الشهر الأول الذي أطلقت فيه الشركة موقعها للتوظيف الذي يدعم استخدام الهواتف المتحركة، وقد أصبحنا نتلقى حالياً نحو 1,000 طلب توظيف شهرياً كنتيجة مباشرة لكون الموقع مصمماً لتسهيل استخدامه من خلال الأجهزة المتحركة».

ويضيف بقوله: تشمل التغييرات التي طرأت على بوابة التوظيف في بيبسي هذا العام 34 موقعاً مصممة خصيصاً للتواءم مع ثقافات ولغات متنوعة.

وستتمخض التعديلات في نهاية الأمر عن

ويرى نيومان أن غياب تطبيقات تتيح التقدم بطلبات التوظيف باستخدام الهواتف المتحركة، قد لا تمثل قضية مهمة للمؤسسات التي تعمل في مجالات تتميز بوجود عدد كبير من المرشحين المؤهلين، إلا أنها قد تؤثر سلباً على الشركات التي تعمل في قطاعات تعاني من نقص في المعارض من العمالة المؤهلة، حيث يمكن لأفضل المرشحين أن يترددوا عن التقدم بطلباتهم لشغل الوظائف عند ملاحظتهم هذا النقص، أو عندما يكشفون أن عليهم تعبئة استمارات طويلة والخضوع لعمليات تقييم تفتقد لتطبيقات الهواتف المتحركة.

ويقول «كريس هويت» مدير إدارة المواهب الشاملة العالمية بشركة بيبسي أن تصميم عمليات فعالة للتقدم بطلبات التوظيف باستخدام الهواتف المتحركة يعد بمثابة هدف رئيسي للشركة هذا العام.

وقد أطلقت الشركة في عام 2012 موقع توظيف جديد قابل للاستخدام عبر الهواتف المتحركة، يتولى إعادة توجيه الطلبات القادمة عبر الهواتف المتحركة من موقع التوظيف التابع للشركة في الولايات المتحدة الأمريكية.

إتاحة المجال لإنجاز عمليات التقدم بطلبات التوظيف عبر الأجهزة المتحركة بنسبة 100% في كافة أنحاء العالم.

ونحن نتوقع أن يؤدي ذلك إلى انخفاض في معدل الطلبات غير المكتملة، نظراً لتراجع عدد طالبي الوظائف الذين يبدأون عملية التقدم للوظائف عبر الهواتف المتحركة غير أنهم يتخلون عن إتمامها لوجود تعقيدات ما، ويلجأون بدلاً من ذلك إلى الكومبيوترات المكتبية لإتمام العملية.

كما قامت الشركات الرئيسية بإضافة تطبيقات الهاتف المتحرك إلى منصات التقنية التي تتيح للمتقدمين بطلبات التوظيف إنجاز مقابلات الفيديو الشخصية باستخدام هواتفهم المتحركة وحواسيبهم اللوحية.

ويقول ديف شاف، مدير استقطاب الكفاءات البشرية للممارسات الإكلينيكية في جامعة بنسلفانيا أن مقابلات الفيديو الشخصية المسجلة باتت تستخدم بشكل متزايد من قبل المتقدمين لشغل الوظائف المطلوبة بأعداد كبيرة، مثل العاملين في إدارة خدمة المرضى، وحتى الوظائف التي تتطلب مهارات وخبرات نوعية مثل برنامج الزمالة.

وتستخدم جامعة بنسلفانيا منصة تقنية من شركة «مونيتج» التي تتخذ من ديلافيلد بولاية ويسكونسن مقراً لها. ويقول شاف: «نقوم بتحميل تطبيقات الهاتف المتحرك مجاناً، وبوسع مدرائنا، متى أرادوا، استخدام سماعات الأذن الخاصة بهم ومتابعة المقابلات الشخصية التي تُجرى مع المرشحين وذلك عبر أجهزة الآيباد وهم على متن القطار في طريقهم إلى العمل».

ويقدم مستشفى ميرسي للأطفال في

كانساس سيتي بولاية ميسوري نموذجاً ناجحاً آخر في هذا المجال، حيث تقول مولي ويفر، مدير استقطاب الكفاءات البشرية في المستشفى أن المنصة الشبكية للمستشفى تتيح للمتقدمين لشغل وظائف التمريض تسجيل مقابلات الفيديو الشخصية على هواتفهم الذكية أو حواسيبهم اللوحية باستخدام تطبيقات الهاتف المتحرك المجانية المتاحة على نظام التشغيل آي «iOS» وعلى أجهزة الأندرويد، وهي من إنتاج شركة «هاير فو» التي يقع مقرها في ولاية يوتا الأمريكية.

تقنيات الأجهزة المتحركة تتزايد في بيانات العمل العصرية، ومدرء الموارد البشرية باتوا أكثر اقتناعاً بضرورة استخدامها

وأكدت أن نحو 15% من إجمالي عدد المتقدمين لشغل الوظائف باتوا الآن يستخدمون خيار تسجيل المقابلات الشخصية عبر الهاتف المتحرك، والتي يتعين عليهم فيها الإجابة على 10 أسئلة ويُمنَحون 30 ثانية لقراءة كل سؤال وثلاث دقائق لتسجيل إجاباتهم.

التعليم والتدريب

واصلت التقنيات المتحركة اختراقها لمجال التدريب أيضاً.

فقد جاء في استبيان نظم الموارد البشرية لعام 2013-2014، الذي أجرته شركة «سيدار كريستون»، أن التعلم والتطور قد حلا في المرتبة الرابعة ضمن أكثر عمليات الموارد البشرية المدعومة بتطبيقات الأجهزة المتحركة انتشاراً. وهناك نماذج ناجحة عديدة في هذا المجال، إذ يلعب التعليم باستخدام الهاتف

المتحرك دوراً كبيراً في تعليم أعضاء الفريق المسؤول عن المبيعات التجارية العالمية في شركة «بيوجين آيديك»، وهي شركة متخصصة في التقنية الحيوية، يقع مقرها في بلدة ويستون، بولاية ماساتشوستش الأمريكية. ويستطيع أعضاء فريق المبيعات في الشركة الدخول إلى ما يزيد عن 40 نموذج تعليمي إلكتروني على الحواسيب اللوحية التابعة للشركة.

ويقول جيمس ليندساي، مصمم البرامج التعليمية في الشركة: تغطي هذه النماذج، ضمن أمور أخرى، مهارات المبيعات والمعلومات المتاحة عن العقاقير المعتمدة حديثاً. ويتم الحصول على هذه النماذج عبر نظام لإدارة التعلم من إنتاج شركة «صم توتال سيستمز» التي تتخذ من مدينة غينزفيل بولاية فلوريدا مقراً لها.

ويتم تشغيل نماذج التدريب الإلكترونية باستخدام أجهزة الكومبيوتر المكتبية واللوحية والهواتف المتحركة.

ويرى «ليندساي» أنه بالنظر إلى طول الفترة التي يقضيها أفراد فريق المبيعات في الميدان، فهم يطلعون على المحتوى عبر حاسباتهم اللوحية وهواتفهم المتحركة بشكل متكرر. ويقول: «يفضل الناس استخدام الأجهزة المحمولة في التعلم بدلاً من أجهزة الكومبيوتر المكتبية، وذلك بنسبة 2:1».

وسواء تم استخدامها في التدريب، أو التقدم بطلبات الحصول على الوظائف أو العمل الإداري، فإن تقنيات الأجهزة المتحركة باتت تتكامل بشكل متزايد ضمن بيانات العمل العصرية، ما يدفع المزيد من مدرء الموارد البشرية إلى الاقتناع بأهمية استخدام هذه التقنيات المتحركة في مجال الموارد البشرية.

PRACTICAL GUIDE TO CHANGE IN THE PUBLIC SECTOR



Is HR Doing More With Less?

Mobile Applications Support HR Functions

**Human Resource Shared Services –
Motivations, Types and Impacts**



Published by the Federal Authority for
Government Human Resources

All topics have been prepared in cooperation with
the international organizations specialized in
Human Resources



General Supervisor

Dr. Abdul Rahman Al Awar

EDITING GROUP

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

CONTACT US

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

WEBSITE

www.fahr.gov.ae

Email

hrecho@fahr.gov.ae

Twitter

@FAHR_UAE

Instagram

FAHR_UAE

Youtube

FAHR2011

Published material does not reflect
necessarily the opinion of the Authority

Classification of the topics is subject to
technical considerations

All topics have been prepared in cooperation
with the 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.



**IS HR DOING MORE
WITH LESS?**



**PRACTICAL GUIDE TO
CHANGE IN THE PUBLIC
SECTOR**



**CAN THE NHS TALK
ITS WAY BACK
TO HEALTH?**



**HUMAN RESOURCE
SHARED SERVICES –
MOTIVATIONS, TYPES
and IMPACTS**



**MOBILE APPLICATIONS
SUPPORT HR FUNCTIONS**

Why HR Echo?

The Federal Authority of Governmental Human Resources (FAHR) seeks to convey the trends and visions of the great leadership of the United Arab Emirates and its ambitions regarding racing towards excellence, leadership, global competitiveness and innovation with all what is meant by the word and at various levels.

Beginning from the essential role of the authority in empowering the human capital which achieve global leadership then, making partnerships with the best global institutions specialized in human resources, these partnerships were crowned with a standardized issue specialized in the human resources field which is the magazine that is named "HR Echo" and that is considered the dawn of innovation and creation and one of the leading initiatives of the authority.

"HR Echo" is a comprehensive specialized magazine that is issued periodically and biannual in both Arabic and English languages to be added to the authority's media tools through which the authority seeks to reach the wider category of customers, partners and the public not at the United Arab Emirates level only but at the region's level as well, and through which it also reflects the best practices and experiments that can be useful and that can be used for raising our institutions' level and thus, increasing the efficiency and productivity.

This magazine is focused on publishing all new visions, ideas and practices that are of great interest to decision makers, and that serve the industry of institutional transformation at the international racing towards adopting the best policies, practices, systems, programs and applications which help various institutions achieving its goals and strategic purposes in the light of a balanced work setting which is attractive, vibrant and dynamic. Moreover, the magazine conveys the latest studies, researches and knowledge that have been published by the international competent authorities of human resources, and it delivers them to the specialists in the United Arab Emirates and the Arab region.

On this occasion, we are pleased to receive posts to be published in the magazine, and receiving your developmental opinions and suggestions for raising the level and subject matters of HR Echo.

Federal Authority
for Government Human Resources

Intelligent Business World

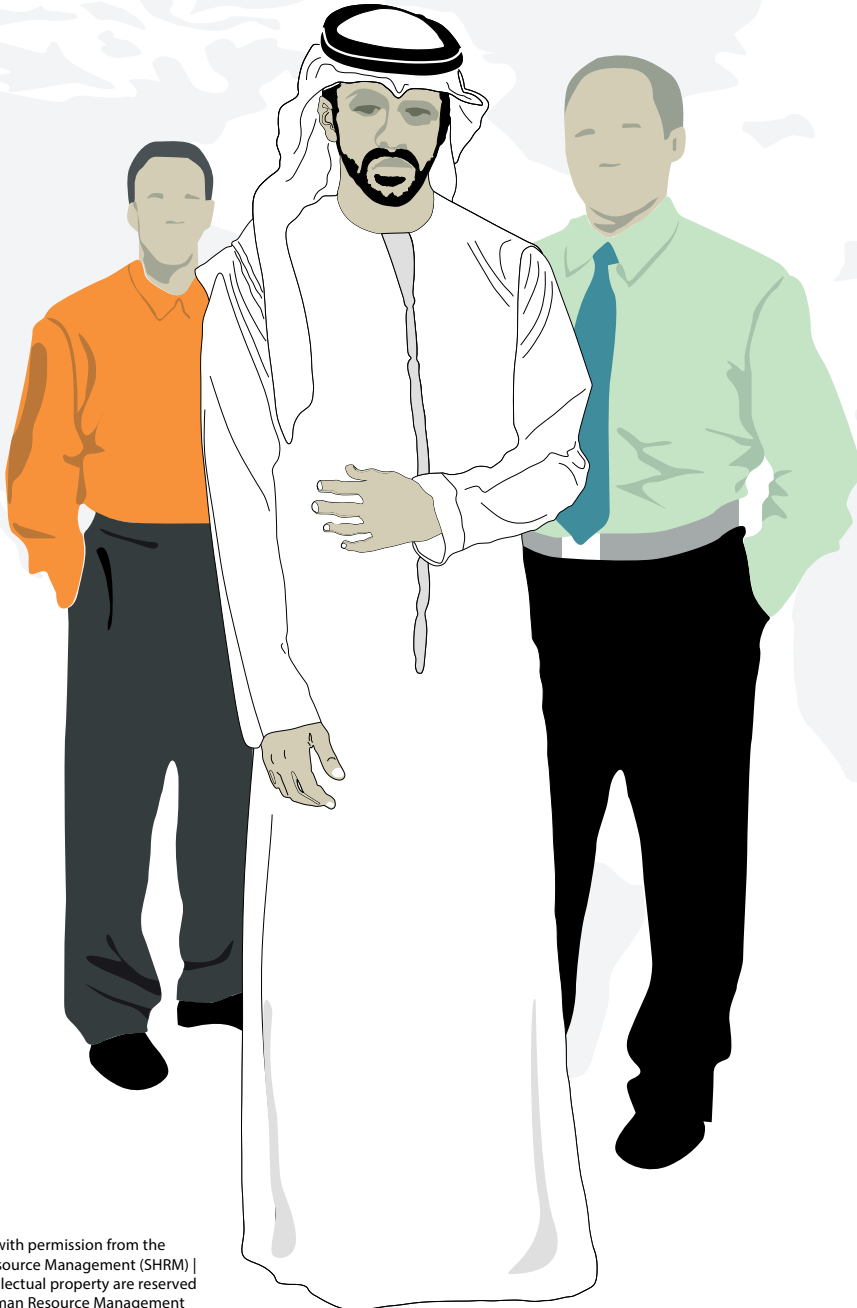
The last years have seen a historically unprecedented amount of change. There are a number of global megatrends, each with a strong disruptive influence on traditional business models and industries. Holidays are booked online and no longer through a travel agent. Books are read on smart phones, publishers and printers are no longer needed. High-end organic supermarkets have come into the market place, commanding prices traditional supermarkets can only dream of realizing. All of us have also adapted our behavior to this change of context. We no longer buy guidebooks when we travel, we ask tripadvisor for the best sights and restaurants. We don't email our friends, we share status updates on facebook and instagram. We have come to expect 24/ 7/ 365 connectivity and transparency.

How does this relate to the public sector? Governments are facing ever increasing expectations and demands from their citizens and residents. This forces governments to change the way they operate. Big data, m-government, customer satisfaction measurement and other topics have made it to the top of the government agenda. Governments are moving from a regulatory to an enabling role, supporting citizens throughout different stages and situations of their life. This transition, however, is accompanied by a number of challenges along the way.

BCG is honored to co-publish «A Practical Guide to Change in the Public Sector» with the Federal Authority for Government HR. We trust this article provides the reader with inspiration on how to undertake reforms in order to maximize the chance for success and minimize risk.

Dr. Christopher Daniel
THE BOSTON CONSULTING GROUP

IS HR DOING MORE WITH LESS?



By Eric Krell

This article is printed with permission from the Society for Human Resource Management (SHRM) | Copyright and all Intellectual property are reserved for the Society for Human Resource Management (SHRM).

Raise your hand if you feel like you and your HR staff are doing more with fewer resources since the 2008-09 global financial crisis. Anecdotal evidence suggests that most of you have your hands held high. Yet data from the Society for Human Resource Management (SHRM) indicate that median HR staff sizes held steady from 2009 through 2012. And HR budgets have increased by 8 percent since 2008, according to The Hackett Group, a Miami-based consulting and research firm.

Don't put your hand down just yet, though. A deeper look at these data, combined with other evidence, suggests that there are sound reasons for concluding that there is not enough time in the day to keep pace with the changing nature of HR work.

I Increased Workload

«Nearly everyone, and nearly every company, faces the challenge of doing more with less» these days, notes Gordon Simpson, senior vice president of human resources for the Americas at DHL Global Forwarding, a logistics company based in Miami.

An example can be found at Popeyes Louisiana Kitchen. Chief Talent Officer Lynne Zappone joined the Atlanta-based fast-food group less than three years ago, at a time when the «people services» function employed seven people. Today, Popeyes' HR team has grown to 10, and it directly supports roughly 1,400 employees. However, the HR team's workload has also increased, Zappone points out. «If you ask my team, they would tell

you that they are doing way more with less,» she says. «I've probably doubled or maybe even tripled the amount of HR activities we are responsible for.»

Those activities include participating on project teams looking for better ways for the company to develop leaders, build new restaurants and improve the customer experience, among other initiatives.

Zappone says this work is necessary, given what she describes as the HR «transformation» she leads.

Popeyes' larger corporate transformation encourages managers to embrace an ethos of «servant leadership,» and Zappone says Popeyes defines that ethos as «developing leaders who put the enterprise and others before themselves.» The HR transformation consists of finding more-efficient ways to initiate and complete transactions so that her team has more time for strategic contributions in talent management, leadership development and long-range planning.



Elizabeth Bryant, a Washington, D.C.-based partner in Mercer's human resource effectiveness practice, reports that much of her current work for clients consists of «HR modernization.» She helps clients centralize HR transactions in a corporate HR function or HR shared services center or with an outsourcing provider.

The process of automating more transactional HR work, Bryant explains, contributes to HR practitioners' sense that they are doing more.

The change typically involves moving work conducted manually in field locations to headquarters or a shared services center; the work requires the creation of new processes and, often, the introduction of new technology. «If you're moving [HR] work over

from business units to HR, it's very possible that the work moved over without a corresponding increase in [HR] head count,» she explains. «That was quite possibly part of the business case for the decision [to move HR from business units].

According to the 2013 SHRM Customized Benchmarking Service, HR expenses increased by 18 percent during the three year period

... Until those efficiencies are accomplished, it feels like HR is doing more work—and, in fact, it is more work.»

| Contrary Data

But are most HR professionals doing more with fewer resources?

With some exceptions, the data show that many HR resources have increased.

Since 2008, HR expenses (as measured by the costs associated with HR, such as salaries, benefits, information technology, programs and other functional investments) have increased by 8 percent, according to The Hackett Group. Its database contains information, which is updated annually, on hundreds of global companies, primarily those that are midsize and larger.

In addition, total HR staff size remained unchanged from 2009 to 2012, according to SHRM data.

«I haven't seen any data, including in what we've collected, that indicates HR is a lower percentage of the workforce» since 2008,



reports professor Edward E.

Lawler III, director of the Center for Effective Organizations at the University of Southern California's Marshall School of Business in Los Angeles. Every three years, Lawler and his colleagues survey HR functions in more than 200 large companies.

Employers find «a way to expand operations that prevents significant downsizing or layoffs in HR,»

Lawler adds. He notes that different companies calculate HR expenses and staff sizes differently.

Simpson agrees that calculating these data is a tricky task. «It's so difficult to get comparable [budget and staffing] numbers,» he says.

Data are difficult to find, and comparisons can be confusing without careful analysis—and the right context. For example, although The Hackett Group's HR-cost-per-employee data show a five-year increase, a closer look reveals that the increase was anything but steady and predictable.

The SHRM data reflect budgets and staff sizes at companies with a smaller average revenue size than those included in The Hackett Group data. Median HR staff size has remained steady from 2009 to 2012, according to SHRM research. During this same period, however, HR expenses have fluctuated.

According to the 2013 SHRM Customized Benchmarking Service, HR expenses increased

by 18 percent during the three-year period, but the change was unsteady and largely due to increases after the recession. Salaries, benefits, technology and program costs were included in the HR expense category. SHRM updates the data annually and surveys about 2,500 organizations each year.

«According to these median figures, expenses have varied from year to year, with some notable swings,» explains John Dooney, SPHR, manager of workforce analytics at SHRM. «This suggests a strong need for flexibility within the HR function.»

The capability to quickly increase or decrease HR expenses in response to macroeconomic and marketplace changes, as well as to internal budget and cost-reduction mandates, remains crucial, according to Harry Osle, The Hackett Group's global HR practice leader.

Hackett's research indicates that companies performing in the top quartile across a range of efficiency and effectiveness metrics tend to have HR functions that can scale up or down quickly, without sacrificing HR service quality.

Those organizations, dubbed «world-class companies,» have «shared services ... or a common HR technology footprint,» Osle explains. «These capabilities help them ratchet up or down their service offerings without increasing costs.

Since 2008, when the economic downturn struck, world-class companies were able to pivot faster and reduce their costs sooner than peer-group companies.» Bryant echoes Osle's point.

«Responding to external economic changes has been very painful if HR functions have not taken any steps to move toward a more modern, flexible model,» she says.

when the economic downturn struck, world-class companies were able to pivot faster and reduce their costs sooner than peer-group companies.

I Qualitative Reasons

If HR head count and expense data don't support the idea that HR is doing more with less, why do HR departments know or perceive that they are? There are compelling reasons why HR professionals think the way they do.

Possible drivers include:

I The rise of the contingent workforce

The U.S. temporary workforce hit an all-time high of roughly 2.7 million people in May 2013, according to the U.S. Bureau of Labor Statistics.

Temporary staffing employment in the United States soared by 7.7 percent from January 2012 through mid-2013, according to the American Staffing Association.

On first blush, SHRM data suggest that HR workloads—which are determined by the size of companies' full-time equivalent workforce—may have decreased from 2009 to 2012.

During that period, the ratio of HR professionals to full-time employees increased by 21 percent—from 1.27 to 1.54.

After all, if there are fewer people in an organization, the demands on HR professionals would seem to diminish. However, HR professionals are frequently involved in hiring and managing contingent workers as well.

I Downsizing issues

HR professionals experience a «double whammy» during staff reductions, Bryant says.

Suppose an organization carries out a companywide staff reduction. «If you are in sales, you are dealing with the reduction» in your sales force, she explains. «But if you're in HR, you are dealing with the reduction across the organization because that's the service you provide, and you are dealing with the reduction in your own HR function.»

| Rigorous budgeting

According to Lawler, HR professionals have to work harder to justify their budgets in the face of greater pressure from financial officers.

«HR budgets are under more-intense scrutiny, and they require a more rigorous business case,» says John Challenger, chief executive officer of outplacement consultancy Challenger, Gray & Christmas Inc. «HR has to really produce the metrics that demonstrate the viability of their programs.»

Growing use of metrics and analyses. «HR is becoming so much more data-oriented,» Challenger notes, pointing to executive compensation as an area where the influence of analytics has intensified.

HR budgets are under more-intense scrutiny, and they require a more rigorous business case

New Ways of Working

The transformation and modernization that Popeyes' Zappone and Mercer's Bryant cite require HR professionals to increase the time they spend working with business colleagues on more-strategic activities.

In addition to placing HR staff on cross-functional project teams, Zappone restructured her function so each business unit is assigned an HR person to help with talent management and other HR services.

«All of the business units used to go to the same person for their HR issues,» she explains. Now each HR business partner operates «as a trusted advisor to their business colleagues around the people agenda.»

Her HR professionals' new activities in the business «are all about making sure that the company's people strategy is aligned with the business first,» Zappone explains. «The only way you can achieve that is by finding ways to move the transactional work out.»

For example, Zappone says she wants to reassign the woman working on payroll to more-strategic work involving HR systems and technology. «We're a small company that does not have the resources to operate a giant shared services center, but I still have to free up time,» Zappone says.

«Either I bring in another individual who can manage that work, or I outsource it, or we see if the whole process can be improved so it requires less of my payroll person's time. We're looking at all of that.»

Eric Krell is a business writer based in Austin, Texas, who covers human resource, finance and social marketing issues.

HR professionals' new activities in the business are all about making sure that the company's people strategy is aligned with the business first

A PRACTICAL GUIDE TO CHANGE IN THE PUBLIC SECTOR

By:
Joe Davis
Chloe Flutter
Perry Keenan
and Anthony Roediger

This article is printed with permission from The Boston Consulting Group (BCG) | Copyright and all Intellectual property are reserved for The Boston Consulting Group (BCG).



AT A GLANCE

Governments have a poor record with major change efforts, mostly because of flawed program execution and management, not lack of funding. Dispersed accountability and competing interests make substantial transformation challenging. Yet large-scale reform remains the only option for many governments under pressure to reduce costs and deliver services more effectively.

GOOD POLICY IS JUST THE START

Attention often fades after a reform program is announced, but policy is just the first step. Success hinges on a superior action plan and implementation—having the right people applied to the right initiatives in the right sequence. Key stakeholders must be engaged, using interviews, surveys, and structured conversations.

HOW TO RAISE THE ODDS OF SUCCESS

Complex change efforts merit a rigorous program management approach to keep track of the most important milestones and interdependencies and to distill for senior leaders the critical information they need to make decisions early enough to make a difference.

The experiences of several public agencies in Australia and the United Kingdom illustrate how to mitigate the various risks involved and achieve major transformations that yield long-lasting benefits.

As any government director of transportation or assistant secretary of human services knows, trying to effect large-scale change in the public sector is not for the faint of heart. Implementing major change or reform is often a high-risk venture that can waste scarce taxpayer funds or ruin reputations if not done with appropriate preparation and effective execution.

Major transformations are difficult in any large organization. Even in the private sector, where senior executives tend to have more concentrated decision-making authority, companies struggle to make change stick. Most studies indicate that a failure rate on the order of 70 percent can be expected for major private-sector change efforts.¹

Public-sector organizations also struggle to make change stick, with many of their failures cataloged by the media in painful detail. What state has not tried to reform its health-care system, improve its public-transportation network, or implement a major IT program only to give up after several years of minimal impact and ballooning costs? The dispersed accountability of government agencies and the intense public scrutiny given to the public sector combine to make real and lasting reform quite challenging to carry out.

Each public jurisdiction also faces its own particular challenges to successfully implementing reform. For example, in the United States, there is a high turnover of senior leadership because of frequent changes in political administration. In Australia, Canada, and some European countries, the relative brevity of parliamentary terms can make it difficult to sustain long-term change agendas.

Because of the confluence of several forces, pressure is increasing on governments to undertake large-scale reform. The lingering impact of the global financial crisis, a long wave of retirements among the baby boom generation, and the new expectations and demands of a Web-connected citizenry are forcing governments to change how they do business - whether by creating new methods of service delivery or significantly cutting costs. On top of this pressure, the complexity of public problems such as achieving stability in global financial markets means that we are asking more of our public servants now than ever before.

The question, then, is not whether to undertake major reform but how to do so in order to maximize the chance for success and minimize risk. In a 2011 survey of nearly 300 senior corporate executives, the Economist Intelligence Unit found that major change efforts most often fail because of poor program execution and

Implementing major change or reform is often a high-risk venture that can waste scarce taxpayer funds or ruin reputations.

A holistic approach to managing large-scale change can mitigate risks and help tame the multiheaded beast that major reform represents for a government agency.

management—especially due to a lack of early warning indicators and insufficient commitment from senior leadership. Funding, by contrast, was the least of the problems.²

These challenges can be readily overcome. By focusing on some specific aspects of leadership alignment, program management, and execution, government organizations can substantially increase their odds of success and deliver lasting impact.

And this effort can be made in addition to the normal course of operations if the leaders of these organizations are appropriately supported, allowing them to focus on the issues that are essential to making the desired change happen.

To be sure, the devil is in the details. However, there is a holistic approach to managing large-scale change that The Boston Consulting Group (BCG) has used successfully in many settings. This approach, which incorporates our Rigorous Program Management (RPM) technique, draws on decades of experience partnering with large companies to transform their operations, and it has been tailored to meeting the needs of major public agencies in Australia, Europe, the United Kingdom, and the United States.

This proven approach can mitigate risks and help tame the multiheaded beast that major

reform represents for a government agency. BCG's experience with scores of public-sector transformation programs suggests a set of five principles to guide the effort and raise the odds of success:

- Recognize that good policy is just the start. Complement good policy with carefully sequenced and rigorous implementation.
- Engage key stakeholders. Move key stakeholders beyond entrenched positions by finding points of commonality.
- Keep the process forward looking. Anticipate risks, allow for fast midcourse corrections, and ensure clarity on emerging progress.
- Focus leadership on the highest-priority issues. Support senior management with a strategic yet light-touch program management office.
- Embed change and spread the gospel. Cascade change through every corner of the organization, accompanied by a drumbeat of consistent communications.

As we will see, these principles are interrelated and work most effectively in concert. Recognize That Good Policy Is Just the Start

Building the case for change and the attendant policy decisions is often done with a sense of great urgency, if not enthusiasm. Moreover, political attention is drawn more readily to the development and public

announcement of major reform than to the more mundane world of effective execution. Once the political negotiations are done and the policy is set, attention often dissipates and senior leaders are pulled to more immediately pressing matters. But it is poor execution that can ultimately unravel even the most popular public policy.

Translating policy into an effective plan of action is critically important. This is the stage at which the knotty arguments and difficult decisions occur. Public-sector leaders must set up a clear, actionable plan that incorporates the impact of change on operations and staff and that addresses, to the extent feasible, the interests of key stakeholders.

Achieving an explicit understanding and alignment at this level of granularity—down to identifying individual initiatives and who is going to own them—is as essential as it is commonly overlooked. Without a structured approach, it is very difficult to align the 50 or 500 leaders (depending on the size of the organization) who will drive a major change. Good intentions are not sufficient. Consistency of intent, execution, communication, and behavior is required.

Leaders must be aligned behind a carefully sequenced, rigorous implementation. The first step is to establish a base line that will serve as an explicit and shared view on what it will take to realize change.

This may sound simple, but it is often difficult to do well. The base-line exercise generates clear metrics that track the financial, HR, and operational impacts by which progress will be measured, and it creates a shared understanding of the starting point. The metrics must be robust and credible to staff and other stakeholders.

Once the base line is established, the second step is to create an action plan that includes the specific, quantified benefits to be achieved. This step involves breaking down the strategy into a sequence of initiatives. Typically, there will be big reforms that deliver the major benefits and lasting change (but usually take years to implement); smaller initiatives that deliver relatively quick, but limited results; and changes to HR practices, organization structures, and technology systems that hard-wire new ways of doing things into the organization.

Quick-win projects should be sequenced early on in order to build momentum and demonstrate to staff, customers, and other stakeholders that change really is happening and that success can be achieved. Quick wins also buy time to allow the leadership to work on the big reforms.

Sequencing must take into account the workload across an organization in order to ensure that some people are not

Translating policy into an effective plan of action is the stage at which the knotty arguments and difficult decisions occur.

bearing a disproportionate or unreasonable amount of change. The financial consequences also need to be considered, for example by undertaking initiatives that deliver savings or provide new income early on in order to boost resources that can be reinvested in the change program.

Engage Key Stakeholders

Major change in the public sector involves reconciling inherently different viewpoints about an issue, each of which usually has legitimate aspects. Unions may be highly involved, legislators may try to protect their favorite programs, and providers or staff may resist any change.

Given these challenges, it is tempting to assume that the various players' positions are fixed and then to try to freeze out any perceived obstructers from being part of the dialogue. That would be counterproductive. It is far more effective to engage with stakeholders, whether they are within government (for example, agency leaders, staff, central coordination and finance agencies, and elected politicians) or external (for instance, unions, community groups, and business associations). Doing so enables leaders to understand stakeholders' concerns and then show how these concerns have been addressed in the recommended way forward. Engagement can be difficult and time consuming, but it is essential to bring along stakeholders on the

journey and provide opportunities for them to voice their concerns.

Of course, it is not appropriate or practical for every stakeholder to have a final say in every decision. It is best to focus on the stakeholders who will be essential to the success of the project. They should be informed about how the plan is proceeding and how their concerns have been addressed, and they should feel listened to and respected. The point is to get them to buy into the process, so that even if they don't fully agree with the plan of action, they are more likely to accept change; at best, they may even become champions of reform.

Discussions with stakeholders need to focus on the change itself, not on past statements or assumed positions. It is important to gauge the views of frontline players through surveys and focus groups, rather than talking only with their trade association leaders or union representatives. A third-party advisor can help here, viewing the situation with fresh eyes and spotting commonalities where none were thought to exist. (See the sidebar "Can We Talk? Five Conversations to Have with Stakeholders.")

For an example of how engaging stakeholders can set the stage for significant reform, let's take a look at how the government school system in the Australian state of Victoria improved teachers' performance starting in 2003.

Engaging with stakeholders can be difficult and time consuming, but it is essential to bring along stakeholders on the journey

Earlier reforms had established a decentralized management model that encouraged local schools to make management decisions, but most schools still lacked a strong performance and development culture. And most schools resisted change, especially regarding programs introduced by the education department.

The proposed performance reform was broad. One initiative, for instance, recommended that all schools seek “accreditation” for their performance and development culture based on the ability to demonstrate that they met five criteria. The most controversial criterion was the need for the school to show that all teachers received feedback from multiple sources, including their teaching peers, students, and principals.

Focus groups and surveys had revealed widespread frustration on the part of teachers with the lack of feedback. Sharing these views from the frontlines with other stakeholders, such as teachers’ union leaders, helped to defuse the union leaders’ initial opposition by highlighting how teachers’ concerns were being addressed in the design of the new performance culture. A third party, the respected University of Melbourne,

became the accrediting authority and gave teachers confidence in the integrity of the proposed reform. As a school principal noted, the Process for gaining buy-in from all parties itself raised the level of trust, which helped in the development of a stronger performance culture in schools.

As each group of schools became accredited, there was a significant increase in the staff engagement scores at all schools in Victoria—as measured by surveys about morale, professional growth, supportive leadership, and goal congruence.

Keep the Process Forward Looking
In order to accomplish real reform, a thousand small steps must occur, and it is all too easy for leaders to get caught up in the details and lose sight of what is really important. BCG research shows that change programs tend to trip up on a few common issues: unclear milestones caused by tenuous links between activities and benefits; diffuse accountability; little or no warning that programs will miss their goals; an inability to predict progress and adjust the path accordingly; and too much irrelevant information delivered to senior leaders, diverting them from the facts that matter most.

CAN WE TALK?

Five Conversations to Have with Stakeholders

Engaging stakeholders in a constructive way will minimize potential obstacles to change. In order to help structure the key issues and resulting actions, there are five conversations that should be pursued with potentially difficult or hostile stakeholders. For example, see how reformers designed their discussions with the teachers' union in Victoria, Australia, when promoting the accreditation of schools for their performance and development culture.

- Ask who in the field should be consulted. In Victoria, reformers asked union leaders this question. The union recommended specific school principals whose views they respected.
- Provide summaries of what you have been hearing from the field. This conversation revealed the difficulties of dealing with under-performing teachers as well as the lack of useful feedback, in general, received by teachers.
- Sketch out the general proposed direction of the reform in order to elicit a reaction from the stakeholder in question. Reformers shared a

high-level description of the proposed accreditation model with the union and listened to its response. One of the union's concerns was who would get access to the feedback.

- Set out draft recommendations, showing how key concerns can be addressed. The reform team shared the draft recommendations with union leaders.
- Gather responses to draft recommendations. This conversation between the reform team and union leaders allowed those leaders to give their final considered response.

By engaging union leaders in these conversations, reformers won their tacit support for the proposed approach. As a result, 96 percent of all 1,600 schools in Victoria became accredited for having a performance and development culture over the following four years. The change program is regarded by school principals as one of the most successful run by Victoria's education department in recent times.

Senior leaders responsible for major reform need to have a disciplined program management process in place that provides them with an accurate view of what is being done and the key risks to success, as well as an adequate window in which to act if a delay occurs.

Masses of project data must be filtered to give senior leaders the information they need—and only the information they need—when they need it in order to make good decisions. Information must also be forward looking and tuned to allow midcourse corrections.

This type of process is more than just a robust reporting system, and the program implementation plans or road maps with milestones are more than just a summary of activities. A road map should articulate the risks and interdependencies, showing where they are likely to manifest and how they will be monitored throughout the effort.

The anticipated benefits from reform must be quantified and linked explicitly to milestones, each of which is assigned to an owner.

The road maps also should show

where the risks lie and define the metrics to monitor and control them.

There are a number of proven disciplines and tools in BCG's RPM approach that are designed to reduce the risks of change efforts so that organizations can be more certain of a positive outcome if they take the right steps. These tools provide an accurate look ahead at future outcomes and inject objectivity into analysis and decisions. They focus on three dimensions: time to results, bottom-line impact or benefit, and behavior.

- **Time to Results.** A disciplined reporting system forces managers to set and define clear milestones, with deadlines and benefits attached. Continual monitoring and management of progress, through frequent milestone reviews, will minimize the implementation burden on the organization while ensuring that emerging gaps and risks are highlighted.

In most change projects, managers track indicators that are the output of change—indicators such as more criminals caught or a greater percentage of on-time train arrivals. These

sorts of indicators, while easily identified, tend to be lagging indicators. For a major change effort to succeed, leading indicators must also be tracked in order to provide a view of likely outcomes two or three years hence. Such milestones should reappear throughout an initiative's life cycle, because they give an early view on whether things are still on track.

Determining the right set of indicators can be tough in the public sector, where outcomes may be less clear than the bottom-line metrics of profit-making enterprises. Such indicators might include which type of employee completes a certain type of training, whether projected expenditure milestones are being met, whether early pilots are on track to successfully deliver or—in the case of broad organizational change—whether technical and support functions, such as IT, are in place. It can take a little ingenuity to design such predictive tools for government programs, in which outcomes are more complex than revenue and profit-and-loss results.

(See the sidebar, "Fog Cutters: Analytical Tools Spot the Rocky Reefs Ahead")

FOG CUTTERS

Analytical Tools Spot the Rocky Reefs Ahead

Two examples of RPM tools that have predictive power are what we call DICE methodology and rigor testing.

DICE derives its name from a few elements that determine the outcome of almost all change projects:

- The duration of the project or time between major review milestones
- The performance integrity of the project team
- The organization's commitment to change, specifically that of senior managers and local-area staff
- The additional effort required for implementation beyond the usual work requirements

For a particular change program, scoring along each of these dimensions generates an overall score that can be calibrated to a database of other change projects that have been executed around the world. That, in turn, generates a distribution of likely outcomes, allowing senior management to assess objectively whether the project falls into one of the three categories that we call "win, worry, or woe." (See the exhibit "DICE Predicts Whether the Team Is Set Up for Success.") Taken together, these four

elements offer a litmus test for assessing the probability of success of any given transformation effort. They shine a light on specific actions that can improve the probability of success early enough for course corrections.

Rigor testing provides roughly a dozen simple questions, in three groups, about dependencies and milestones that, when scored, flag structural or behavioral issues and raise potential problems early.

In the first group—testing whether the risks and issues have been explicitly defined and addressed—there are questions like these:

FOG CUTTERS

(continued)

Would someone with no experience on the project be able to read and understand the road map? Are key issues/risks sufficiently exposed and addressed? Do milestones adequately reflect the necessary engagement of key stakeholders at appropriate points?

The second group of questions, which probes whether the road map is clear enough to be readily implemented, includes the following: Are milestones defined to a level that is sufficient to describe how the road map will be achieved? Are the timing and sequencing of milestones logical?

The third group, examining whether the impact and timing have been correctly identified, includes these questions: Do financial impacts (revenue and costs) reconcile to the overall target for a given area? Do operational key performance indicators clearly serve as lead indicators of subsequent delivery of financial or other impact? Is the timing of overall benefits consistent with the timing of the milestones with which they are associated?

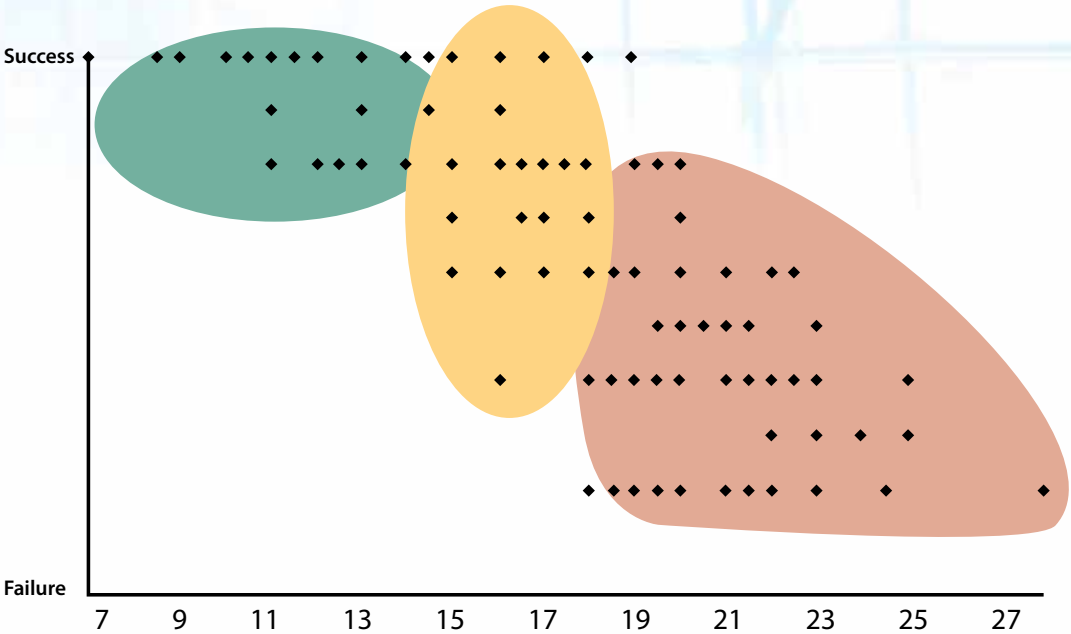
By using rigor testing, a railroad that was investing heavily in improving its on-time record was able to develop a clearer view of some of the risks to successfully implementing its on-time initiative, enabling its leaders to actively manage these risks.

The rigor test helped to highlight, for example, that the leading indicator correlating with on-time arrival was the speed with which passengers moved on and off the trains and across the platform at some key stations.

Managers quickly diverted resources to ensure that employees who coordinated traffic on the platforms were able to take on new, more public roles, interacting with commuters and managing the flow of crowds at these stations. This response caused on-time performance to increase substantially and to stay at the higher level.

DICE Predicts Whether the Team Is Set Up for Success

Project Outcome



- Highly Correlated with Success
- Highly Correlated with Failure
- Range of out comes

Source: BCG experience

Note: Each dot represents a project in BCG's original sample of change projects, sgowing the project's DICE score and final outcome

RPM Tools Add Rigor and Objectivity to Change Efforts

1

Create the change agenda

- Beliefs audit
- Ready-Willing-Able audit
- Engaging for Results diagnostic
- Strategic workforce engagement
- Vision development workshops
- CEO agenda
- Candid dialogue
- Behavioral contracts
- Senior team alignment survey
- Aspiration-driven transformation
- Base-line diagnostic

2

Mobilize the organization

- Role of the program management office
- Team charters
- Leadership role modeling
- Accelerated team building
- Stakeholder engagement (segmentation and conversion plans)
- Aspiration-driven transformation
- Induction/mobilization workshops
- Engaging for Results diagnostic
- Ready-Willing-Able audit
- Opinion leader survey
- Invitation process
- Cascading methodology

3

Hard-wire change

- Organization design
- Decision rights
- Network optimization
- Performance contracts/scorecards/goal cascades
- Compensation design
- HR audit
- IT health check
- Engaging for Results interventions
- Organization and culture check
- Retention management
- Rigorous Program Management
 - Initiative planning and prep
 - Road mapping
 - Rigor testing
 - DICE methodology (a form of initiative rating)

4

Manage for results

- Candid dialogue
- Pulse check
- Buy-in index
- Rigorous Program Management
- Road mapping
- Engaging for Results diagnostic
- Ready-Willing-Able audit
- Behavioral contracts
- Rigor testing
- DICE methodology (a form of initiative rating)
- Exception-based reporting and dashboards
- Leadership role modeling
- Living emotional times guide
- Recognition programs

5

Communicate—strategically, consistently

- Communication plan
- Communication audit
- Message segmentation (executive, initiative team, key stakeholder groups, all employees, external)

6

Sustain and reinvent

- Postproject audit
- Pulse check
- Capability transfer and development

Choosing the right person to lead the PMO, and giving him or her the proper authority, are essential to the office's effectiveness. The leader must be able to deftly navigate the organization as a whole, have strong communication and persuasion skills, and possess a tenacious ability to solve problems. Apart from these personal traits, he or she must have the credibility to stand up to heads of departments or agencies, so that the effort does not get diluted or misinterpreted.

It takes persistent, concerted effort to embed the change and spread the gospel throughout the organization.

In order to make all of this work, the PMO leader needs to have a direct reporting line straight to the head of the organization.

The PMO leader's success will hinge on the ability to maintain several directives:

- Ensure that senior leaders have the necessary (but minimum sufficient) information to effectively steer a change program. Beyond providing high-priority information that will maximize leadership's decision-making impact, the PMO also must define an engagement process that keeps senior leaders plugged into the work.

That process should include contingencies (such as prepared briefing packages) in case of turnover in senior leadership ranks.

- Keep the focus on achieving the stated goals. An effective PMO keeps its collective eye on outcomes and, ultimately, on the public benefit of reform.
- Mind the gaps among and within agencies. In the public sector, most agencies operate in isolation, without much exchange with each other. This silo effect can also occur within agencies, where individual divisions or branches operate independently without effective coordination. The PMO's high-level, cross-initiative perspective adds value by actively seeking out division or

branch leaders in order to identify and bridge gaps before they can cause trouble.

- Maintain positive momentum. Efforts that fail to show results within six months lose momentum and never get it back. While the PMO is not accountable for the actual execution of initiatives, it must keep things moving forward by flagging potential problems as early as possible and finding the right people to fix them.

As an example of how a strong yet light-touch PMO should interact with its senior management, consider the following change effort at a major transportation utility in the United Kingdom.

Three attempts at reform focused on cost reduction had failed over the years. A fourth attempt, made more urgent by recent safety concerns, finally took hold because of the introduction of a PMO that provided senior management with a truly strategic view of progress.

Reports to the CEO and his core team, for example, were exceptions based, providing only the detail needed to support quick decision making. These reports were also tightly focused on core metrics and leading indicators, especially in the areas of finance, HR, and operations. Two years on, the PMO has helped put the utility's ambitious operational and organization transformation ahead of schedule and budget.

Embed Change and Spread the Gospel Change programs often launch with great fanfare. If six months later employees see that not much has changed in their tasks or approach, they won't believe the transformation is real.

It takes persistent, concerted effort to embed the change and spread the gospel throughout the organization.

For change to take hold, senior leaders must first be truly aligned in their descriptions of the logic of change, the goals, and the means of achieving those goals.

Communications to employees should reflect this alignment among management and be carefully planned and frequently repeated. Standard e-mails and town hall meetings may not be sufficient. Change programs need a regular drumbeat of messages that are simple, consistent, and delivered by leaders who have the respect of the frontlines.

Announcing the decision to change is not the same as actually implementing change. Senior management must provide its employees with the structure and tools necessary to make the action plan succeed. Think of this process as cascading change—a cascade of communication, feedback, empowerment, and motivation.

A change effort cascade moves in two directions. Senior management needs a structured way to listen

to and receive feedback from people across the organization, so employees can let their managers know how the change is proceeding and being perceived. Senior leaders must address important questions like these:

Have we put in place feedback loops to solicit unbiased input from the frontlines? Are there defined mechanisms to monitor change initiatives and progress?

If elements of a change effort start to falter, how can we react swiftly to put them back on track?

The cascade approach gives employees a way to understand the agenda behind change, clear guidance on their new roles, and a voice in the design and implementation of the change program. Mobilizing middle managers and frontline workers shows them that change is in their interests. Employees who have real responsibility for change will internalize the risks and benefits associated with moving away from the status quo and join with the leadership in taking ownership.

Giving middle managers power and responsibility in the change process will also strengthen organization capabilities and the capacity to launch change in the future.

Consider the case of the aforementioned major transportation utility in the United Kingdom. Senior managers devised an extraordinary outreach,

Employees who have real responsibility for change will internalize the risks and benefits and join with the leadership in taking ownership.

Governments can no longer afford to fail in their change programs; the good news is that there are proven approaches that greatly increase the odds of success.

which included 5,000 one-on-one meetings. In these meetings, supervisors explained the need for change and assigned new roles. After these conversations among managers at each level, the senior leadership systematically sought feedback. At one level, they uncovered a fading of the key message, prompting them to provide more support to managers in order to repeat and reinvigorate the communication. Managers at the lower levels summarized employees' reactions to layoffs and whether midcourse corrections were warranted. The effort paid off.

A survey of employees showed that 85 percent felt better about this restructuring than they did about other such initiatives in the past. Importantly, this initiative has helped the organization meet its financial targets.

A cascade approach can even be used to design the reform itself, as was done in the course of a program to save \$2 billion in information and communications technology costs at an Australian Commonwealth Government department. Staff were involved in redesigning the organization structure of an IT division, including roles, accountabilities, and staffing. Starting at the top, layers within the IT division were asked to draft, review, and sign off on the redesign of staff roles for the layer below, from the division head to the branch heads to the directors.

The process allowed the

department to fully implement a new organization structure within three months (from designing to filling roles)—less than half the time it would traditionally take.

And employees were delighted to play an active role in a process that ordinarily would have been handed down from the top. They could devote energy to designing roles and implementing the advertising and recruiting process rather than arguing over the goals of the program. Demands for change in the public sector are growing louder, just as the purse strings are tightening and after much of the low-hanging fruit has already been picked. The consequences are clear: governments can no longer afford to fail in their change programs.

The good news is that there are proven approaches that greatly increase the odds of success. Reform efforts can be relatively smooth and quite rewarding when a complex or large-scale change program has a clear agenda, the strong commitment and alignment of the senior team, and an effective PMO with tried-and-true tactics and effective predictive tools. BCG's experience with public agencies worldwide reveals that those that are able to mitigate the various risks involved now have the confidence to pursue visionary change that will have enduring impact. They have been trailblazers, demonstrating that change is entirely possible. And that, all by itself, is an invaluable public service.

CAN THE NHS TALK ITS WAY BACK TO HEALTH?

By: Claire Churchard

This article is printed with permission from CIPD |
Copyright and all Intellectual property are
reserved for CIPD.






HR is prioritising communication to prevent disaster –but CIPD survey sets out staff fears Patient complaints ignored and whistleblowers sidelined. An accumulative culture so toxic that hundreds died unnecessarily.

The problems in the NHS seem impossibly complex. But could the solutions to preventing a repeat of the calamitous events at Mid Staffordshire and elsewhere be disarmingly simple? And can HR rise to the challenge?

Half of respondents to Focus on Culture Change and Patient Care in the NHS, a newly released CIPD Employee Outlook survey, believe their organisation is trying to improve its culture.

And though the study of more than 1,000 healthcare employees paints a bleak picture of the challenges faced by NHS trusts, 55 per cent believe better consultation with staff would be the single best way to improve patient care.

“NHS leaders should ensure they are putting more emphasis on monitoring, analysing and, crucially, acting on people management information and feedback from staff, which can provide early warning indicators for potential culture, capability and capacity problems linked to poor standards of care,” says CIPD chief executive Peter Cheese.



There is plenty of evidence from across the country of HR-led initiatives making a difference by encouraging communication between staff, patients and other stakeholders.

One of the most dramatic turnarounds can be seen at Hull and East Yorkshire (HEY) Hospitals NHS Trust, where Jayne Adamson, chief of workforce and organisational development, says that without action: "We would have absolutely been one of the [failing] trusts in the recent Keogh review because of our mortality rate."

HEY re-examined its culture by asking staff what kinds of behaviour they thought would make a difference to patient care.

HR gathered views in a range of meetings and posted the findings on the intranet. Employees then voted for the most important. But it wasn't easy. "Engaging with staff and talking to them was something

they had not seen before, so there was some cynicism," admits Adamson.

Her team found that messages from the top of the organisation weren't being heard on the front line. HEY created a Link Listeners scheme, which asks volunteers from the workforce to put questions to senior executives. In practice this meant there was a "Batphone", Adamson says, which was carried around by trust executives 24 hours a day.

Junior staff could call at any time to ask questions about rumours they'd heard or to clarify the thinking behind proposed changes.

A doubling of engagement scores to 80 per cent was just one outcome from such work, which also included facilitated conversations between staff in different roles. But the real boost has been to care: mortality rates have fallen, taking HEY from bottom of the list of 168 trusts to 39th.





"We know what we are doing is having a massive impact," says Adamson. Dean Royles, chief executive of NHS Employers, says official reports into NHS failings offer an opportunity to reboot thinking and focus on a "pre-eminent patient culture".

He believes that increasing the visibility of chief executives in their organisations can help counter the frequent downward pressure on staff, and that social media presence is vital – as he points out, staff are using it anyway to discuss the latest news.

He cites Lisa Rodrigues, chief executive of Sussex Partnership NHS Foundation Trust, who regularly tweets and blogs. In a recent post she talked candidly about a case involving staff dismissals, making it

Transparency reinforces the message that employees' concerns are taken seriously

clear the departures were down to covering up mistakes rather than the mistakes themselves. "It's an unusual thing to be so stark and honest," says Royles, who

says transparency reinforces the message that employees' concerns are taken seriously.

Staffordshire and Stoke-on-Trent Partnership Trust chief executive Stuart Poyner also took an unorthodox step in choosing to appoint one of the whistleblowers from Mid Staffordshire as a cultural ambassador.

Helene Donnelly, a nurse who gave evidence at the Francis inquiry, provides support to frontline staff across the trust to help them raise any concerns about standards of patient care. Head of the Healthcare

People Management Association, Kevin Croft, adds that managers' behaviour is crucial to ensuring that employees' voices are heard. This is a serious issue, he says, as the CIPD research flagged up a serious disconnect between leadership and front-line staff.

"Some of the focus for managers and senior leaders has been on what they're asked to do, for example on financial performance and targets," says Croft.

"That gets passed down the organisation in a more directive kind of conversation.

"So it's more about delivering what senior leaders are being held to account for, which has come out in the Francis and Keogh reports, where managers were in more of a telling mode rather than a listening mode. And when organisations are put under pressure they often revert more to command and control, rather than an empowering and engaging style."

Croft says HR departments in NHS trusts need to be much better at showing the evidence of what good staff engagement and empowerment can deliver, rather than simply dictating that listening is the answer: "It's more powerful to show the link between engagement and patient or financial outcomes.

So they need to explain that when managers listened to their staff, things changed in terms of the patient experience or

clinical outcomes, complaints and incidents."

- How NHS staff view their role, according to the Focus on Culture Change and Patient Care in the NHS survey

- What you can learn from...UCL Robert Jeffery 19 Jul 2014
UCL's Nigel Waugh plans a performance management reboot
There aren't many organisations where HR gets the top floor.

But at University College London (UCL) HR director Nigel Waugh and his team have an exclusive view of the historic slate-grey campus, a whisper away from the West End in one direction and the bustle of rush-hour Euston station in the other. The prominent 10th floor berth is an accident of design rather than a statement of intent, insists Waugh. But there's no doubt the people side matters at UCL, which has counted Frances Crick, Mahatma Gandhi and (more recently) Coldplay among its alumni.

Engagement scores are consistently high among the 10,000 staff, and UCL was among the top performers in the inaugural Times Higher Education Best University Workplace survey earlier this year.

Waugh has held his role for three years, after a career spent in the public sector in his native Australia, latterly as HR director at the University of Melbourne. It's

a period that has coincided with considerable change in the sector, with the introduction of tuition fees the most significant shift in the university-student relationship for more than a century and graduate salaries finally on the rise after years of stagnation.

"Students will become more discerning," says Waugh. "They will demand more for their money. We're arguably the leading research university in the country, and we need to match our performance in research with our teaching. How do we get our research stars to teach at the same level as they research? That's where HR can come in, and the first intervention is to change the reward structure.

27% of NHS nursing staff are engaged in their roles, compared with an average of 37% across all UK sectors.

66% remain 'proud' or 'very proud' to say they work in the NHS.

55% feel greater consultation and engagement with staff is the best way to improve patient care.

35% say their employer is not open and up front with them.

**30% fear there will be another patient care scandal in the NHS
6% say their organisation's values are strong and played out in everything it does.**

Let's look at rewarding academic staff to teach as much as to research or transfer knowledge.» That will entail an "enormous cultural change," Waugh acknowledges, but it's consistent with his belief that HR needs to move beyond fire-fighting to value-adding: "When I became an HR director, one of my mentors said 'you'll spend the rest of your career solving their problems' and it's true, our senior HR staff do spend a lot of time on problem-solving. But the role of HR is to increase the capability to get things done – whether through recruiting the right people, performance managing and developing them or departing them from the organisation."

It's imperative to remember, he says, that HR is 'a service business that's here to help our internal customers' but he admits that concept can be anathema in some parts of the academic workforce, where a suspicion of 'managerialism' reigns. UCL, like other universities, finds itself with almost a dual workforce – lecturers and researchers are led and evaluated differently to professional services staff who operate in something closer to a corporate environment.

It's seen most visibly in reward (base pay for academics is set via national bargaining, and Waugh feels the most recent 2 per cent

rise, though contentious with unions, was "reasonable under the circumstances"), but is most problematic when academic leaders take responsibility for support staff whose appraisal processes they may not understand.

It's just one topic Waugh covers in a conversation that takes in everything from the increasing number of over-65s in the workforce ("some of our most productive staff are older than 65... other universities have employer-mandated retirement ages, but it's too early to jump on that bandwagon") to the pressure the rising cost of living in London puts on UCL's ability to recruit and retain top talent.

For now, Waugh's priority is to keep the university's HR as well-regarded as its world-leading science and humanities courses. He shares a campus with the likes of renowned business psychologist Adrian Furnham, but admits academics understandably prioritise their day roles over sharing wisdom with HR. And besides, "I'm sure the University of Michigan's HR practices aren't any different to anyone else's, despite having one of the leaders in HR thought, Dave Ulrich, in their business school."

How will he build a workforce fit for a new generation of demanding graduates?

| Performance matters

UCL has a long-term aspiration to better link pay and performance, but Waugh knows that the broad approach to performance management at the university needs a shake-up. "Academic staff are very much used to peer review. It intrigues me that it's a profession based on peer review and yet it's a culture that's fiercely resistant to concepts of performance management. We need to review our approaches to performance management and become better at it."

Academic staff are promoted to a grade based on individual achievement, without waiting for an opening to arise. Professional services employees earn promotion in a more conventional, corporate way. But everyone will respond to a fuss-free way of handling important conversations, Waugh believes: "A lot of organisations, including one I've worked for, get very hung up on the forms and the process. Focus on the conversation with the minimum of write-ups afterwards. Make it light touch and simple."

| Get out of the way

Performance management, like recruitment, is an area where Waugh believes HR often needs to "get out of the way" and let world-

leading staff do things their way with the minimum of intervention. Other facets of the function require greater involvement, but he insists: "We don't mandate. We persuade, influence, cajole and negotiate but the levers the HR function has to mandate behaviours aren't as strong in higher education. You really have to develop inter-personal skills."

It's important HR is seen as offering advice, adds Waugh, which is why his HR business partners are styled as HR or OD consultants.

He admits not every customer understands the concept ("they regard a consultant as someone who comes into an organisation and then leaves again") but says it fits in with an ethos of support and encouragement: "My view is that the HR consultant is at the elbow of the manager or staff member whenever they want them... Good HR professionals provide advice, but the responsibility for taking action based on that advice rests with management."

I Coaching delivers

Learning at UCL runs the full gamut of methods, including a freshly developed leadership and management programme Waugh believes is "increasing staff confidence in managers to manage performance". But the

jewel in the crown is a hit squad of 20 externally accredited internal coaches who operate throughout the organisation.

They're complemented by a number of mentoring schemes: "In my personal experience, mentoring has been hit or miss, but it does work."

UCL's masterstroke may be an online matching service that puts mentor and mentee together based on their profile and characteristics. Other programmes, including elements of professional development, have also moved online, but there will always be a mix of channels, says Waugh:

"I'm a little agnostic about the benefits of moving some of the other programmes online. It's more convenient and certainly more cost-effective. Maybe I'm a traditionalist, but there is a benefit from getting a group of people in a room sharing their experience."

HR needs flexibility

At its worst, says Waugh, technology means being always on. At best, it brings new autonomy to many roles. "The sweet spot is the place where you're not always on but you're in control of the time and place you're working," he says. "As long as the total number of hours are not excessive, and you're achieving results, I don't mind

where my staff work." But HR needs to be every bit as flexible as the rest of the business. "If you're an academic and you're researching and teaching, you may want to access HR services at a time that's not 8.45am-4.30pm, and with a bit of creative thinking we can be more flexible."

Process is constraining

"As someone who came from a country with a shared history and culture, you do underestimate the culture shock of coming over here," says Waugh of his move to the UK three years ago.

"The way we do HR is different. There's a great complexity around process over here." But, he adds, there's also a willingness to try new ideas provided they are backed by evidence, and he's currently surveying staff to find out which aspects of HR best support what they want to do, and which are currently inhibiting them.

That will include a review of the way policies and information are communicated, and how social media can better support key messages.

The crucial point, says Waugh, is to retain an open mind throughout the process: "The best HR professionals are strategic pragmatists. They can see the end, but they're pragmatic about how they get there."

HUMAN RESOURCE SHARED SERVICES – MOTIVATIONS, TYPES and IMPACTS



By Whitney Winspear

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

The migration of labour to shared service centres has become increasingly common amongst large companies seeking to reduce cost and thrive in a challenging business environment.

This new organisational form has been enabled by advancements in information and communications technology (ICT), which have changed and diversified ways of working in the 21st Century, making it possible for work to be conducted by people or departments situated in geographically different locations (Ulrich, Younger, & Brockbank, 2008).

The establishment of shared service centres is believed to benefit organisations in a number of ways, when carried out effectively. Benefits to companies are said to include lower costs, an increase in the quality of services provided, improved customer focus, and the capacity to free up managers to focus on activities relating to business strategy.

Shared service centres also “make costs that were previously hidden within the divisions more visible” (Herbert & Seal, 2013: 14), which is helpful from an overall business perspective. Although there is no singular organising structure for shared service centres, their establishment is often associated with centralisation, the

consolidation of resources and sometimes outsourcing, offshoring and redundancies.

Human Resources (HR) is among the business functions commonly incorporated into shared service models, along with finance and IT. Indeed, this new organisational form promises to impact on the HR function and the role of HR professionals. There has been evidence of the benefits of shared service centres but the HR literature has also highlighted some risks that businesses should be aware of when considering implementing HR shared service models, and strategies for addressing implementation challenges.

The focus of this literature review is HR shared service models, particularly companies’ motivations for establishing shared services, the different types of HR shared service models, and the impact of shared services on organisations and the HR function. Shared service centres (SSC) have received relatively little attention from academics, thus academic literature on shared service organisations is still an emerging form.

Herbert and Seal (2012:14), observe: "The migration of activities to an SSC is usually a gradual process that tends to stay under the radar of unions, academics and the media."

The aim of this literature review is to provide an overview of what is known about HR shared service models. The review presents a summary of literature on HR shared service centres from the last five years, drawing on conceptual and empirical papers from six of the top academic journals in the field of HRM. Additionally, a few select articles are incorporated from journals in related fields, to provide a more complete picture of the phenomenon.

This review will begin by defining and describing shared service models and HR shared service centres, including the different forms of shared service centres depicted in the literature.

Related concepts such as insourcing and outsourcing, centralisation, decentralisation and standardisation, and the role of technology will also be defined and situated in relation to shared service centres.

Empirical examples will be discussed in order to explore the drivers, benefits, risks and implementation strategies related to the establishment of HR shared services in 21st century organisations. Finally, the implications of these findings will

be discussed, in the aim of opening up this topic to further investigation in the future.

I Human Resource Shared Service Centres

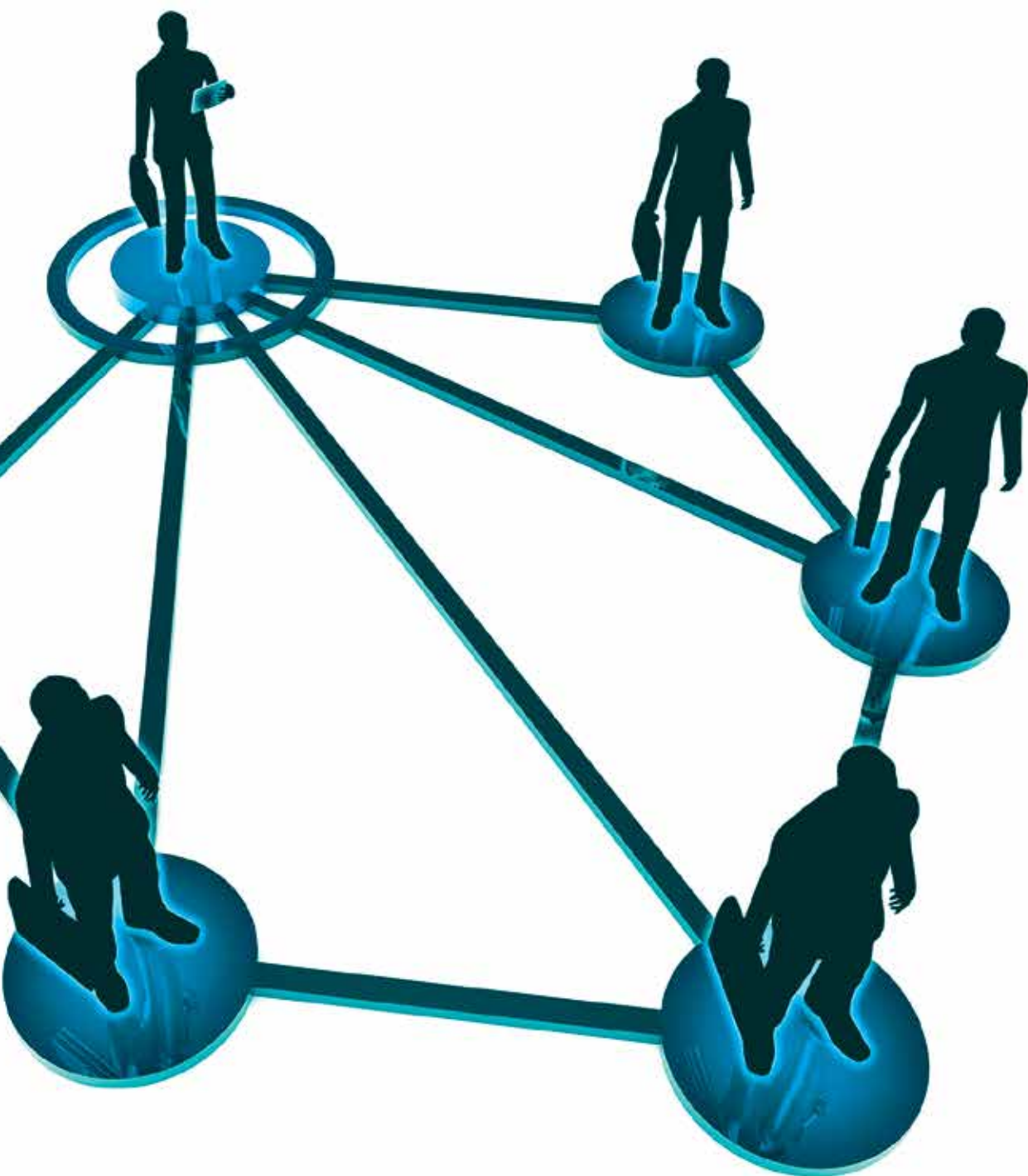
There are various definitions of shared service centres and HR shared services. Meijerink and Bondarouk (2013: 489490-) define HR shared services as: "...a hybrid organizational model for bundling resources in an HR SSC that performs HR activities that are controlled by the business units and end-users. As such, key characteristics of HR shared services are the centralization of resources combined with the decentralization of control to business units."

McCracken and McIvor (2013) echo this, stating that the standardisation and consolidation of common HRM tasks from across the organisation into one service centre are typical components of HRM shared service arrangements.

They also distinguish between 'outsourced shared services' and those that exist within the company.

The purpose of shared service centres is to deliver "services of the highest value at the lowest cost to internal clients" (Farndale et al., 2009: 545). The clients are typically business units and their managers, and business units therefore maintain a degree of control by





having the power to request particular services.

While centralisation is often cited as a key feature of shared service models, decentralisation is also critical due to the power of business units.

Shared service organisations often integrate centralisation and decentralisation models by centralising resources and activities into an HR shared service centre, while also decentralising its control to the business units (Meijerink & Bondarouk, 2013).

I Insourcing and outsourcing

Different organising structures are possible for shared service centres. Internal models occur when a service is provided from a single-location for multiple business units, as part of the company's corporate centre/headquarters, and is embedded inside the relevant business unit.

External models are either run by the organisation with support from an external company, or are completely run by an external party (Farndale et al., 2009).

Internal models thus use insourcing and external models make use of outsourcing. HR shared service arrangements may use one or the other, or may integrate both the insourcing and outsourcing of services.

ICTs have made insourcing and outsourcing key features of the 21st century organisation, and of HR shared service centres. Some HR shared service centres insource HR transactions by shifting responsibility for certain transactions to another part of the company.

This is often done through the use of technology, such as employee self-service, which enables employees to manage parts of their own HR administration (for example, keeping track of and applying for their own annual leave through an automated system), or through the creation of a new business unit to aid multiple in-house clients with corporate activities (Farndale et al., 2009).

Newly created shared service units may be located on the same site as other business units, or may be established in a more economic location in another state or country. Other companies choose to outsource part or all of the HR function to an external vendor that offers specialist services.

In such an arrangement, responsibility for the transactional side of HR, in particular, may be entrusted to an external company.

Glaister (2014) points out that HR outsourcing has become increasingly common since the financial crisis. Its attractiveness to companies stems from its promise of being a key strategic enabler, importing specialist expertise,

Glaister: HR outsourcing has become increasingly common since the financial crisis

increasing process control, reducing risk, and improving operating efficiencies.

It also provides opportunities for HR departments to up-skill and create new specialist roles. These benefits are analogous to those of shared service centres in general.

HR outsourcing is often part of shared service arrangements and the two often have the same aims, however HR outsourcing is, in itself, distinct from HR shared service organisations and traditional centralisation projects.

Outsourcing HR to a third party is a way of delivering support service activities, while establishing a centralised HR shared service organisation is a way of reorganising in-house activities (Herbert & Seal, 2012).

It is important to note these differences. There are a number of different shared service centre models but frequent reorganisation and restructuring of the way services are sourced globally is a commonality of them all (Howcroft & Richardson, 2012).

There are benefits and risks associated with both methods of sourcing. Glaister (2014: 222) found that the roles of HR outsourcers were more fragmented than those of non-outsourcing HR professionals, and concluded that

the credibility of HR outsourcing “can only be for the short term.”

Ulrich et al. (2008) describe the potential benefits and risks of HR outsourcing, based on the experiences of companies such as BP, Bank of America and Prudential, which have been pioneers in HR outsourcing. The potential benefits of outsourcing HR transactions are in line with the general advantages of HR shared service arrangements, as described earlier.

Outsourcing HR has been found to yield cost savings of around 20-25 per cent and to facilitate standardisation, as outsourcing forces a degree of consistency in HR transactions.

This standardisation might take years for an organisation to establish internally, but can be achieved more quickly when outsourced.

Increased speed and service quality are another benefit, as vendors tend to rely on technology and specialise in their field, staying informed on new developments. HR outsourcing may also allow HRM professionals to dedicate more attention to strategic matters.

Ulrich et al. (2008) also identify potential risks that companies should be aware of when outsourcing HR transactions.

These include picking the wrong vendor, having unbalanced contracts – which may be skewed

and/or fail to include appropriate terms for dispute resolution – and a lack of change management throughout the process, resulting in a lack of engagement.

Another risk is that the HR function becomes reduced to merely transactional activities, and the transformational and strategic side is forgotten.

HRM role conflict may also arise as a result of HR outsourcing, causing a kind of identity crisis for HR employees needing to “reorient themselves” in light of the changes, and it is possible that organisations may lose control if they give too much control to the vendor.

It should be noted that these are only preliminary findings based on limited data, and more case research is needed for findings to be conclusive.

| Centralisation, decentralisation & standardisation

Similar to insourcing and outsourcing, centralisation, decentralisation and standardisation are also features of HR shared service centres.

In a study of seven Swedish organisations that had undergone ‘HR transformation’ through establishing HR centres, Boglind, Hällstén, and Thilander (2011) found that “the most obvious results

of the transformation [were] the establishment of HR service centres, and the resulting standardisation and centralisation of the HR function.”

Meijerink et al. (2013) describe the differences and the tension between centralisation and decentralisation.

Centralisation occurs when activities and resources are controlled at the corporate level and resourced by staff outside of the business units that are requesting services. Decentralisation occurs when business units have complete control of HR activities.

Some of the benefits of centralisation are that the company is ensured economies of scale – and therefore cost savings – due to staffing arrangements, and that there is no duplication of activities and resources.

Centralisation encourages the sharing of knowledge regarding HR best practice and supports consistent HR service delivery.

Disadvantages of centralisation include slow response times – as a single person/area must respond to requests from multiple business units – and a greater likelihood that the service may not serve the needs of business units, as it is disconnected from them.

Inflexibility and distance from the business units may also be

problematic.

The benefits of decentralisation include quicker response times and decision-making, and more tailored support of/responsiveness to the business units’ needs.

Disadvantages include higher cost, the duplication of resources and activities and inconsistent HR service delivery and standards.

Decentralisation of the HR function also does not support the sharing of best practices.

Thus: “Both organisational models therefore are double-edged swords: both have benefits and liabilities, with the drawbacks of one model mirroring the benefits of the other” (Meijerink et al., 2013: 156).

Similar to Boglind et al.’s (2011) findings, in a study of seven companies, Farndale, Paauwe, and Boselie (2010) found a tendency towards centralisation and standardisation, as well as the use of shared service centres to control HRM activities and costs. In one of the organisations studied, centralisation in a shared service centre was linked with HR and business tension:

“Centralization in SSCs was said to reduce flexibility and agility and create unwanted dependence.

In addition, some non-HR interviewees felt that they were doing HR’s job through more and more self-service.”

(Farndale et al., 2010: 859)

Companies must therefore assess the advantages and disadvantages of centralisation/decentralisation and choose a model that is suitable to their context and culture.

Standardisation is related to centralisation and reduces duplication, and it is regarded in the literature as a cornerstone of shared service centres. Standardisation is also, however, a challenging process that can provoke resistance amongst employees and managers (McCracken & McIvor, 2013).

This is because standardisation is often associated with the commodification of labour, whereby labour becomes depersonalised, as IT-enabled processes take over and individuals and locations are no longer seen as important.

Constant reorganisation and restructuring are other possible products of standardisation, as standardised tasks can usually be performed by anyone with relevant competencies, rather than being attached to high-value, indispensable individuals.

Accordingly, the hiring of low-skilled employee is common where there is standardisation, and helps to minimise labour costs.

Thus, work becomes increasingly insecure, as location becomes unimportant and jobs can easily be moved somewhere more economical at any time (Howcroft & Richardson, 2012).

| The role of technology

Technology continues to be an empowering business force, and electronic HRM (e-HRM) "operates interdependently" with the growing use of shared service centres and outsourcing (Parry & Tyson, 2011: 336).

E-HRM is the result of technology's impact on the HR function (Farndale et al., 2009). Technology enables companies to insource various HR activities to shared service centres and to employees themselves, and to effectively outsource services to third-party organisations.

The rise and development of ICT has enabled business units and shared services to move offshore to inexpensive countries such as India (Ulrich et al., 2008), without obvious compromise to performance.

Common drivers for introducing e-HRM are similar to those of companies implementing HR shared services, that is: improving service delivery, increasing efficiency, standardisation, freeing up managers, making the HR function more strategic, and improving organisational image (Parry & Tyson, 2011).

E-HRM is altering the role of the HR professional and this is expected to continue with further advances in technology. It is estimated that, with the insourcing of HR services through e-HRM, employees can

Technology continues to be an empowering business force

respond to 60% of their own HR transactions and questions online.

When online access is not enough, employees can contact a service centre for assistance. This is said to empower HR professionals and managers to focus more attention on strategic issues. However, it is important to realise that introducing e-HRM is not enough in itself to transform an HR function into one that is 'strategic'. It is also important that staff are redeployed appropriately and that efforts are made to up-skill HR staff when changes related to e-HRM are introduced (Parry & Tyson, 2011).

Although technology is an enabler of shared service arrangements and e-HRM, shared service centres are "not primarily technology-driven phenomena, but are actually about restructuring how employees and line managers interact with and experience HR," to improve quality, customer focus and cost-effectiveness (Farndale et al., 2009: 558).

I Implementing HR Shared Services

Aside from the question of the desirability of HR shared service centres, the literature identifies important considerations regarding their implementation. These include establishing realistic expectations and measurement systems, senior management team support, employee engagement and the development of human capital.

Indeed, if shared service centres are a 21st century reality, it is critical that an understanding of how to establish and run them effectively is developed.

Prior to introducing a shared service centre, organisations must create realistic expectations and establish clear systems for measuring and tracking its performance. Farndale et al.'s (2009) research found that shared service centres in the Netherlands often failed to perform to the level of expectations because these two provisions were not made beforehand. Employees tended to have high expectations and, furthermore, companies found it difficult to monitor the cost and/or value of the shared service centre.

Inevitably, without performance monitoring provisions in place, it was difficult to know whether a shared service centre was fulfilling its purpose effectively. Senior management team support and the engagement of internal stakeholders have been identified as critical success factors relating to HR strategy.

Senior management team support is essential if HR outsourcing is to achieve strategic change, as the senior management team's expectations define the role that HR plays. This is the case particularly when HR's reputation as 'soft' means that it is seen as a 'caring' profession, and therefore lacks the power to effect transformational change. Additionally, a company's HR function cannot have true

a company's HR function cannot have true strategic influence or business impact if employees are disengaged and/or resistant to the change

strategic influence or business impact if employees are disengaged and/or resistant to the change (McCracken & McIvor, 2013).

Therefore, organisations must consult with employees and other key stakeholders through the process of establishing an HR shared service centre, to keep them completely engaged throughout the process (Glaister, 2014).

Organisations should ensure that HR staff and those who will be the end-users of an HR shared service centre have adequate knowledge and skills prior to shifting the HR unit's structure. HR staff must have the ability to manage end-users and perform new duties adequately, and end-users must understand what their duties entail, if value is to be created for the end-user.

If staff either in the HR shared service centre or the related business units (end-users) lack the basic competencies/skills to provide or use the services, the service centre's performance is likely to remain low, as resources' potential will not be maximised (Meijerink & Bondarouk, 2013). This may have various consequences for organisations.

For example, some organisations may need to provide training for staff before transitioning to a shared services arrangement, and/or delay implementation until there is sufficient intellectual capital in the organisation. This is consistent with Parry and Tyson's (2011: 352)

findings, that:

"The realisation of improved efficiency and effectiveness is dependent on the design and implementation of the [e-HRM] system, and increased effectiveness and involvement in delivering the business strategy may depend on appropriate redeployment and up-skilling of HR staff."

Although this group of recommendations is helpful, it is important to remember that the challenges facing organisations – and their corresponding solutions – may be unique. In a multiple case study of three public sector organisations that had implemented shared services arrangements, Knol, Janssen and Sol (2014:101) concluded:

"SSCs are less uniform than often thought and the (degree of importance of the) challenges that are encountered vary per situation. Hence, this research underlines that a uniform approach to SSC development is not recommended. The establishment of a SSC cannot be treated as a standardised process and the context needs to be taken into account."

Thus, organisations should seek to learn from other cases of shared service establishment, and be aware of the common factors to consider regarding implementation, without forgetting the importance of assessing their own organisational context, intellectual capital, strengths and weaknesses.

| Risks associated with HR shared service centres

Herbert and Seal (2012: 84) assert that, despite the positive lists that abound in consultancy literature, which promote a compelling case for shared service organisations, academic research presents "a more mixed verdict." A number of recent studies have brought attention to the risks associated with HR shared service models.

These include a decline in end-user satisfaction, and a decline in the status and compensation of HR professionals. In their case study, Meijerink and Bondarouk (2013) found that end-user satisfaction with the HR function declined after the introduction of an HR shared service centre.

End-user dissatisfaction with the contact centre rose from 15% to 63%, and there were further complaints regarding HRM process speed and the quality of management information available. Boglind et al. (2011: 584) noted that in three of their seven case organisations, there was a "decline in professional status and compensation" following the move to an HR shared services model, as HR specialists slid down the hierarchy by two or three levels.

They noted that their findings were in opposition to Ulrich (1997) and Ulrich and Brockbanks' (2005) assertion that HR professionals use

HR transformation as a means for gaining greater influence in their organisations.

Shared service centres are fraught with contradictions and employees are not always treated fairly.

Standardisation facilitates constant reorganisation, which might enable service centres to continue in the short term, but it can negatively affect employees.

In Howcroft and Richardson's (2012) study, shared service centre employees felt that they did not count, as there was strong emphasis on shareholder value as the primary priority.

Job security in the sector is temporary because of its dynamic nature. A manager at a shared services centre in England's Northwest – where there are multiple shared service centres – described the area as “merry-shared-services-go-round” because of the constant shuffling of jobs

(Howcroft & Richardson, 2012: 122).

| Conclusion: Looking Forward

In summary, it appears that HR shared service arrangements are here to stay. As companies are under increasing pressure to have economies of scale and reduce costs, while delivering services with greater efficiency and higher quality, it is likely that the prevalence of HR shared service centres will continue to increase. The associated elements of insourcing and outsourcing, centralisation, decentralisation and standardisation, and e-HRM are playing central roles in those companies establishing HR shared services. With these changes in HR service delivery, and the continuing development of new technologies, the role of the HR professional is also evolving: “Gradually we are experiencing the evolution of the old-fashioned stand-alone Personnel Manager developing into a highly sophisticated partnership between in-house specialist staff based at different locations and outside suppliers.”

(Farndale et al., 2009: 559)

The establishment of HR shared services, therefore, both simplifies and complicates the definition of the HR function, requiring partnership and coordination between business units and shared service centres, and geographically separate units. In addition to considering the potential benefits and risks associated with HR shared service arrangements, it is important to note that shared services are not always the answer for organisations. For example, Ulrich et al.

(2008) argue that a shared services model is generally not suited to the HR functional organisation, unless the business structure and strategy support the decision.

We must remember that each organisation is unique and that HR shared service centres may differ and face varying challenges in different organisational contexts (Knol et al., 2014).

Delivering HR services through an internal or external shared service centre has the potential to yield great benefits to organisations in the 21st Century, when implemented effectively.

References

- Boglund, A., Hällstén, F., & Thilander, P. (2011). HR transformation and shared services: Adoption and adaptation in Swedish organisations. *Personnel Review*, 40(5), 570588-.
- Farndale, E., Paauwe, J., & Boselie, P. (2010). An exploratory study of governance in the intra-firm human resources supply chain. *Human Resource Management*, 49(5), 849868-.
- Farndale, E., Paauwe, J., & Hoeksema, L. (2009). In-sourcing HR: shared service centres in the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 544561-.
- Glaister, A. J. (2014). HR outsourcing: the impact on HR role, competency development and relationships. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 211226-.
- Herbert, I., & Seal, W. (2013). The rise and rise of shared-service centres is a revolution that's going under the radar. *Financial Management*, 42(6), 1414-.
- Herbert, I., & Seal, W. B. (2012). Shared services as a new organisational form: Some implications for management accounting. *The British Accounting Review*, 44, 8397-.
- Howcroft, D., & Richardson, H. (2012). The back office goes global: exploring connections and contradictions in shared service centres. *Work, Employment and Society*, 26(1), 111127-.
- Knol, A., Janssen, M., & Sol, H. (2014). A taxonomy of management challenges for developing shared services arrangements. *European Management Journal*, 32, 91103-.
- McCracken, M., & Mclvor, R. (2013). Transforming the HR function through outsourced shared services: insights from the public sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(8), 16851707-.
- Meijerink, J., & Bondarouk, T. (2013). Exploring the central characteristics of HR shared services: evidence from a critical case study in the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(3), 487513-.
- Meijerink, J., Bondarouk, T., & Looise, J. K. (2013). Value creation through HR shared services: towards a conceptual framework. *Personnel Review*, 42(2), 154175-.
- Parry, E., & Tyson, S. (2011). Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 335354-.
- Ulrich, D., Younger, J., & Brockbank, W. (2008). The twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management*, 47(4), 829850-.

MOBILE APPLICATIONS SUPPORT HR FUNCTIONS

By Dave Zielinski

This article is printed with permission from the Society for Human Resource Management (SHRM) | Copyright and all Intellectual property are reserved for the Society for Human Resource Management (SHRM).

The employees at Rackspace Hosting, a company specializing in cloud technologies, are tough customers when it comes to evaluating the internal technology systems they use every day—whether those systems are designed for business unit processes or human resource functions. They expect tools that are user-friendly, efficient and able to support their workflows. After all, the workers at the San Antonio-based company are highly tech-savvy.



That's one reason Kelly Butler, Rackspace's senior director of global human resources, wants to ensure that more employees can conduct HR transactions on mobile devices. Another reason: The company has a «bring your own device» policy, which translates to high use of tablets and smartphones in the workplace, making Rackspace an ideal choice for mobile work systems.

By employing key mobile applications from vendor Workday's human capital management platform, Rackspace employees and managers can use their devices to access pay stubs, check payments from a quarterly bonus program or approve timecards. They also have access to a company directory through a mobile application—a knowledge-sharing feature that enables them to easily connect with other Rackspace subject-matter experts when they have questions



«We've tried to ensure that our critical, timely HR functions are available through mobile so people can access them easily or when on the go and so we don't hold them up from tasks like approving timecards,» Butler says. «Our focus going forward is extending the capabilities of employee and manager self-service to enable simpler, faster and more timely access to those functions.»

It wasn't long ago that the only mobile-enabled HR processes were time and attendance or recruiting functions. But as use of mobile devices mushroomed, industry vendors scrambled to develop platforms to accommodate the changing nature of computing tools. As a result, more line and HR managers are now using tablets or smartphones to review or expedite transactions not only in recruiting but

also in performance management and record-keeping. In addition, more training departments are designing and delivering learning modules and performance support tools for use on mobile devices. And an increasing number of front-line employees can check work schedules, submit vacation requests or review benefits information when they are away from the office.

The growing adoption of mobile HR applications is highlighted in CedarCrestone's 20132014- HR Systems Survey, which features research on trends in more than 30 human resource technologies. The study found that mobile-enabled HR process adoption has increased by 67 percent since 2012. According to CedarCrestone's 20132014- HR Systems Survey, the most popular mobile-enabled HR processes are:

a company's HR function cannot have true strategic influence or business impact if employees are disengaged and/or resistant to the change

HOW HR IS USING MOBILE AND WHY?

- Payroll services, such as viewing a paycheck or making changes to exemptions.
- Recruiting/talent acquisition.
- Performance management systems, in which employees view and respond to appraisals and managers participate in related workflow approvals.
- Learning and development.

The survey included responses from 1,266 organizations representing 20 million employees.

It also found that adoption of mobile-enabled HR processes will almost double in 2014, says Alexia Martin, CedarCrestone's



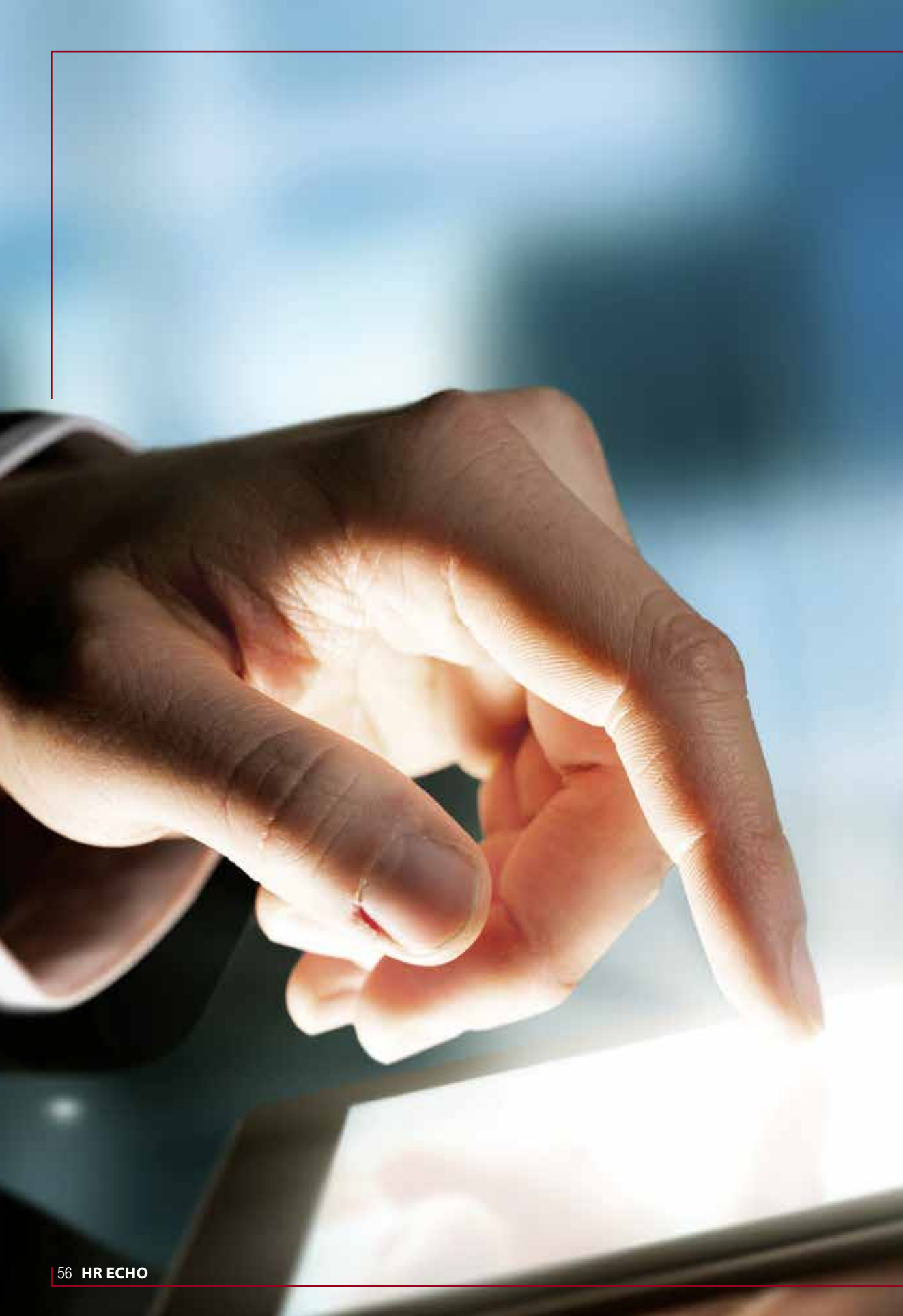




vice president of research and analytics, with much of the growth coming in new business uses such as succession planning, compensation and workforce analytics. Statistical analysis showed that greater access to mobile-enabled processes within organizations correlated with:

- Improved employee engagement.
- Higher levels of managers with direct access to data for decision-making.
- An ability to attract top talent through mobile recruiting strategies.

«Mobile technologies expand employee and manager access to HR services, and more user adoption of HR





KEY BUYING CRITERIA

technology leads to higher value from those investments,» Martin says.

Mobile functionality has emerged as a crucial buying criterion for HR leaders looking to replace or upgrade existing human capital management or talent management systems.

Although software vendors have been busy in recent years building or refining software-as-a-service applications, the mobile trend arrived hard on the cloud's heels, forcing vendors to develop new mobile platforms as well.

«HR buyers started saying, 'It's nice that your software runs in the cloud, but what about your mobile applications?' « says Josh Bersin, principal and founder of Bersin by Deloitte, a human resource research and advisory firm in Oakland, Calif.

«Buyers now are starting to select HR vendors based on their mobile applications, in some cases before those vendors have had a chance to invest in them.»

Bersin says HR should ask the following questions when assessing mobile applications:

Does the app complete the entire HR transaction in user-friendly fashion? At times, an app will end in a website where users have to pinch the screen to make the text large enough so they can fill out forms. «Some of these mobile apps were designed as the beginning of a solution, not the end, so you'll want to know if you can complete transactions fully on the device,» Bersin says.

Do the apps satisfy most users' needs? «Will employees or job candidates have access to versions created not just for iOS but also for Android devices?» Bersin asks. «Vendors also have different development platforms to choose from in mobile, and buyers should know the differences.»

Is the vendor investing in mobile development at a rate satisfactory to your future needs? Try to talk with other customers who've used the vendor's mobile apps. «In larger companies, the rollout of a mobile app is more complex than just whether the app works,» Bersin says. «Are you able to administer it, and does it fit into your company's security infrastructure and standards?»

At Rackspace, data security issues connected to use of mobile HR apps are addressed with the use of soft tokens, security devices that

give only authorized users access to secure computer networks from their smartphones or tablets. «Employees access a soft token on their device, receive a code and paste it into the Workday login to ensure stringent data protection,» Butler says.

While most uses of mobile HR apps today are transactional in nature, some are potentially transformational, as well—including knowledge-sharing tools such as the staff directory used at Rackspace, Bersin says. «If you're traveling and need to get someone's contact information for an important question, you don't want to have to track it down in an Outlook system,» he says. «The more connected you are to the experts in your company, the more productive you can be.»

At B/E Aerospace Inc., a supplier for the aircraft industry in Wellington, Fla., Director of Global Talent Management Jonathan Turner considers another of those transformational tools to be a mobile application he uses from vendor SuccessFactors to simulate reorganizations. The app allows HR leaders and company executives to use drag-and-drop tools to simulate changes in organizational design charts before adopting them. «You no longer have to be in an office with a projector to do this

One recent study suggests that organizations still have a way to go on the mobile recruiting front"

kind of planning," Turner says. «You can pull up organizational charts or succession plans on your tablet, create different scenarios, and gauge their effects, even if you're in an airport.»

| MOBILE SHAKE-UP

When it comes to HR tech innovations, recruiting has traditionally led the pack. As a result, more hiring managers today can routinely approve requisitions, monitor incoming applications, or provide feedback on candidates from smartphones and tablets. These real-time responses help to avoid bottlenecks in the recruiting process.

Yet with more candidates than ever conducting job searches via mobile devices, there are growing expectations for company careers sites to be mobile-optimized.

One recent study suggests that organizations still have a way to go on the mobile recruiting front.

Based on a survey conducted in the third quarter of 2013, the Corporate Mobile Readiness report from mobile research and consulting firm iMomentous of Horsham, Pa., surveyed Fortune 500 companies about their mobile recruiting practices. «One of the

biggest takeaways from the study is that there is still a fairly substantial disconnect inside organizations between mobile strategies for the company as a whole and mobile strategies for HR and recruiting," says Ed Newman, vice president of strategy for iMomentous.

Of the 200 mobile-optimized corporate websites reported in the study, only 71 included a link to a careers page. Of those 71 links, more than half (41) led to a careers site that was not optimized for mobile devices. «That's like hitting a brick wall for job candidates who've become accustomed to seeing optimized content on their mobile screens at sites like major job boards," Newman says. «A big part of successful recruiting is promoting your corporate brand; when the corporate side and the careers side are disconnected, it's hard to create a unified experience for job seekers.»

The study also found limited functionality among mobile careers sites. Of the 180 such sites reported, 45 percent provided no content other than job listings, and only 26 allowed candidates to apply for jobs via a tablet or smartphone.

The lack of a user-friendly application process on mobile devices may not be an issue for companies in industries with large

mobile careers site has exceeded expectations in attracting job applications

numbers of qualified candidates, but it can hurt employers in tighter labor markets where top candidates can view such an absence—or the prospect of filling out lengthy application forms and taking assessment tests that haven't been configured for mobile devices—as a turnoff, Newman says.

Creating a robust application process on mobile devices is a chief goal this year at PepsiCo, says Chris Hoyt, the company's director of global talent engagement and marketing. In 2012, the company launched a new, mobile-optimized careers site, redirecting incoming mobile traffic to it from its U.S. careers site. The new site supplemented a 2-year-old native recruiting application called Possibilities, which candidates could download from the iTunes Store or Google Play.

Hoyt says the mobile careers site has exceeded expectations in attracting job applications. In the first year of using the recruiting app, the company reported 150 application «starts»—job candidates

who started an application form—per month. When PepsiCo launched its mobile careers site, «we saw an 800 percent increase the first month in mobile job application starts,» Hoyt says. «We now have about 1,000 mobile apply starts per month overall by adding the mobile site to our own recruiting app.»

Changes to the PepsiCo careers portal this year will include 34 sites tailored to various cultures and languages, Hoyt says. The modifications will eventually result in a «100 percent mobile job application process around the world,» he says.

«We are anticipating that will lead to a lower drop-off rate in completed applications, because fewer people will be starting the application process on a mobile device and then moving to a desktop to finish it.»

Major vendors offering video-based interviewing platforms have also added mobile apps to their services. At the University of Pennsylvania, recorded video interviews are

used in filling both high-volume jobs, such as patient service representatives, and harder-to-fill positions in a fellowship program, says David Schaaf, talent acquisition manager for clinical practices.

The university uses a technology platform from vendor Montage of Delafield, Wis. «We download the mobile application for free, and our managers can put in their earphones and view candidate interviews from iPads on the train on the way into work if they want,» Schaaf says.

Candidates for nursing jobs at Children's Mercy Hospital in Kansas City, Mo., increasingly record video interviews on their smartphones or tablets, says Molly Weaver, director of talent acquisition at the hospital. Using free iOS or Android mobile apps from Utah-based vendor HireVue, job seekers must answer about 10 questions. They're given 30 seconds to read each question and three minutes to record their responses. About 15 percent of all candidates now use the mobile recording option.

learning and development ranked fourth among the most popular mobile-enabled HR processes.

| LEARNING CURVE

Mobile technology also continues to make inroads into training. In the CedarCrestone survey, learning and development ranked fourth among the most popular mobile-enabled HR processes.

Mobile learning plays a large role in educating the global commercial sales force at Biogen Idec, a biotech company in Weston, Mass. Salespeople can access more than 40 e-learning modules on company-issued tablets.

Among other things, the modules cover sales skills and product information for newly approved drugs, says James Lindsay, an instructional designer at Biogen. They are delivered through a hosted learning management system from vendor SumTotal Systems of Gainesville, Fla.

The modules run on desktops and mobile devices. Given how often salespeople are in the field, Lindsay says it's no surprise how frequently they access the content on their tablets. «Our tracking shows that, by almost 2 to 1, people choose the mobile version of learning over the desktop version,» he says.

Whether they are used for training, recruitment or admin work, mobile technologies are becoming increasingly integrated into the modern workplace—leading more and more HR managers to join the 21st-century chorus in saying, «Yes, there's an app for that.»

Published by the Federal Authority for
Government Human Resources

All topics have been prepared in cooperation
with the 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

Instagram

FAHR_UAE

Youtube

FAHR2011

HR ECHO

Specialized Biannual Magazine

