



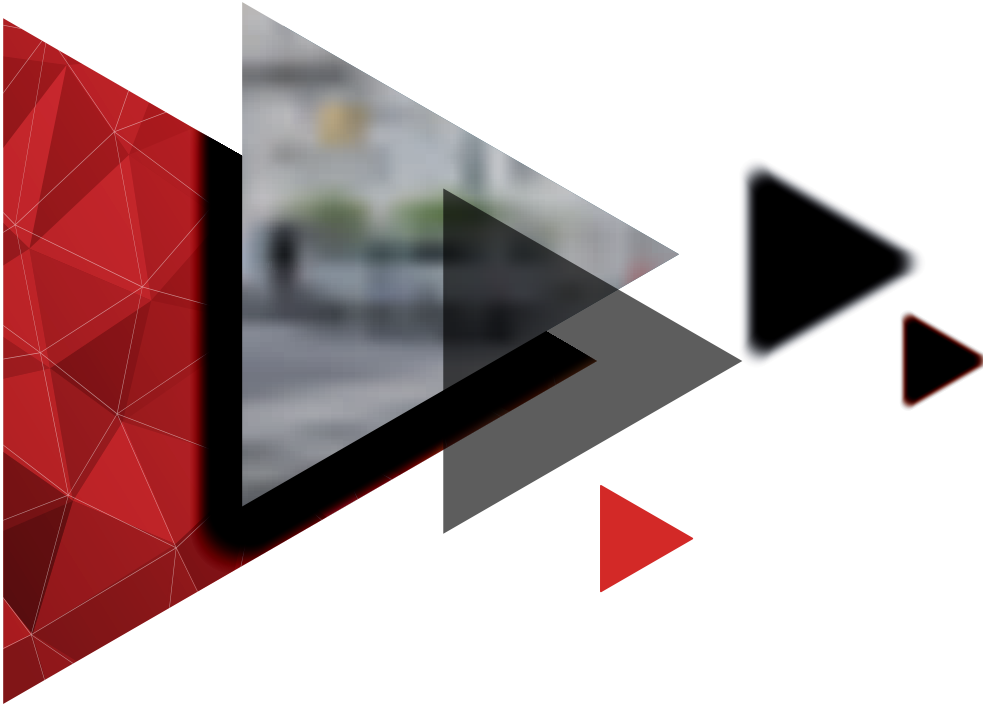
ضد

الموارد البشرية

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

سبتمبر 2021

الاستراتيجية المرنة لإدارة رأس المال البشري



هيئة اتحادية | Federal Authority



www.fahr.gov.ae
hrecho@fahr.gov.ae
@FAHR_UAE
مركز الاتصال الموحد: 60052524

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

للتواصل

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

صَحَف

الموارد البشرية

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

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

المشرف العام
د. عبد الرحمن العور

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

للتواصل

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

هيئة اتحادية | Federal Authority



www.fahr.gov.ae
hrecho@fahr.gov.ae
@FAHR_UAE

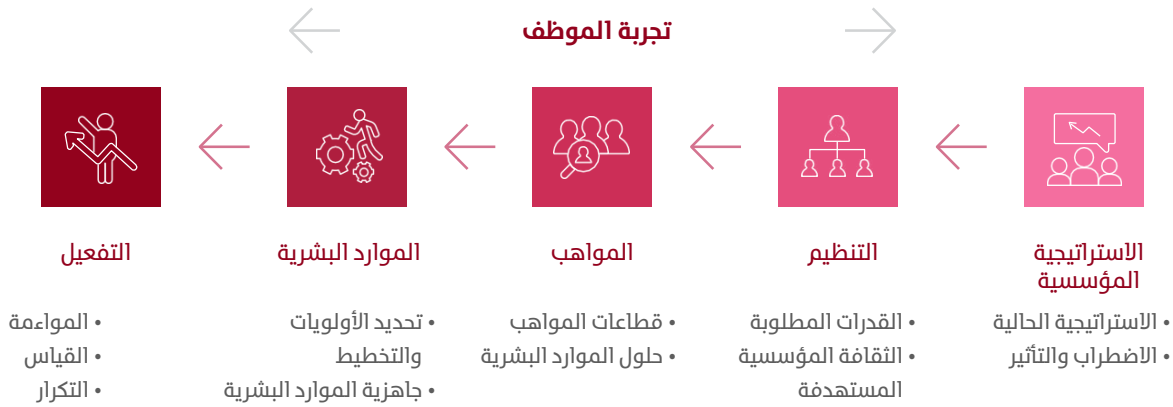
مركز الاتصال الموحد: 600525524



الاستراتيجية المرنة لإدارة رأس المال البشري

Kincentric, a Spencer Stuart company

إطار استراتيجية إدارة رأس المال البشري



جائحة كوفيد - 19
أظهرت حاجة
المؤسسات الماسة
لإجراء تغييرات سريعة
في العمل وأساليب
تقديم الخدمات

فهل أنت على استعداد للقيام بذلك؟

تسببت جائحة كوفيد-19 بحدوث أزمة غير مسبوقة للمؤسسات الكبيرة والصغيرة في كافة أرجاء العالم. وبينما تختلف الاستجابات لتلك الجائحة باختلاف الاختصاص لكل مؤسسة، ومدى تأثرها بالأزمة، إلا أنه لا مناص من استجابة جميع المؤسسات للتهديدات أو الفرص الجديدة. ولا شك أن فترة الاضطراب التي نشهدها تستلزم إجراء تغييرات تكتيكية سريعة في استراتيجية العمل. وفي هذا الصدد، تظل نصيحتنا لموظفي الموارد البشرية واضحة وثابتة: تفرض عليكم التغييرات الهائلة في ظروف السوق، وتفضيلات المتعاملين، وديناميكيات القوى العاملة إعادة النظر في استراتيجية إدارة رأس المال البشري لديكم على الفور. حان الوقت الآن - إن لم يكن قد حدث بالفعل - لتبني نهج مرن وسريع التكيف يبدأ بفهم عميق لاستراتيجية عملكم، ودرجة تعطلها الفعلية أو المحتملة.

إدارة رأس المال البشري عبارة عن عملية يتم من خلالها تحديد المواهب والحلول التنظيمية، وترتيب أولوياتها والعمل المستمر على تحسينها، بهدف تحقيق أكبر تأثير على نتائج الأعمال، علاوة على تكوين تجربة الموظف المطلوبة بناءً على المرحلة التي تعمل فيها الجهة في الوقت الرهن. نتناول فيما يلي كيفية تطبيق هذا الإطار على المؤسسات.

فهم الاضطراب وتأثيره على استراتيجية عملك

غالباً ما يحدث في أفضل الأوقات أن يتم تفعيل حلول الأفراد الجديدة دون معرفة أي هذه الحلول سيسهم في تحقيق نتائج الأعمال، وبدون خطة لقياس القيمة التي تقدمها، فيما يعتبر ترفاً لم يعد مكفولاً لغالبية المؤسسات. وحتى يتسنى لك تحقيق الاستفادة القصوى من استثمارك، ينبغي أن يكون هناك توافق قوي بين استراتيجية العمل واستراتيجية إدارة رأس المال البشري. تكمن الخطوة الأولى في تطوير الموارد البشرية في المؤسسة باتباع استراتيجية إدارة المحتوى للعمل الحالي بمعرفة وفهم قيمة الانضباط والعلاقة الودية للمتعاملين في سوق العمل و المنتج المتميز الذي تتميز به مؤسستك والجدير بالمنافسة.



عند التنقل بين المراحل، سيسعى المنافسون إلى التأثير على المتعاملين فيما يتعلق برغباتهم وتفضيلاتهم، وهذا ما يستلزم وجود استراتيجية واضحة، للتكيف وتحقيق النجاح في المستقبل. ومن الأهمية بمكان أن تكون استراتيجية إدارة رأس المال البشري التي تتبناها جاهزة للتمحور، حيث تبدأ العملية برمتها بالتأكد من امتلاك القدرات التنظيمية الصحيحة.

تحديد القدرات المؤسسية المستهدفة وقطاعات المواهب

مع خروجنا من البيئة الحالية ومواجهة حالة الاضطراب المستمر، تتطلب التحديات الجديدة التي تواجهها الأعمال مجموعة أوسع من القدرات المؤسسية كي تحقق الازدهار، فضلاً عن تحديد جديد لقطاعات المواهب المستهدفة اللازمة لتمكين تلك القدرات.

لن يكفيك التركيز على القدرات التي تدعم استراتيجية عملك الحالية فحسب. بالنظر إلى استجابة المؤسسات والأعمال في المراحل آتفة الذكر، يتضح جلياً أن هناك حاجة إلى مجموعة أوسع من القدرات المؤسسية. على سبيل المثال، غالباً ما تكون قدرة المؤسسة على تجاوز الأزمة من خلال التطور السريع هي مفتاح البقاء. ومع ذلك، مع استقرار الأعمال، سرعان ما تتحول أهمية سرعة التطور إلى ضرورة بناء مرونة تنظيمية، حيث المرونة هي المفتاح الحقيقي للاستعداد لمواجهة أي أزمة جديدة تتسبب فيها توابع الجائحة.

**امتلاك المؤسسات
للقدرات التنظيمية
يمكنها من مواجهة
المتغيرات المتسارعة
والتحديات المستجدة**



تحتاج بعض المؤسسات في بداية الأزمة إلى الاستجابة بشكل سريع، بينما قد تواصل مؤسسات أخرى ازدهارها ولكن مع الحاجة إلى خطة للتأثيرات المحتملة في المستقبل. وبعد استجابتها الأولية، قد تحتاج المؤسسات إلى التحرك بسرعة وبطريقة غير مدروسة أحياناً لتجاوز الأزمة وتحقيق الاستقرار والازدهار، حيث تختلف نقاط التركيز والأساليب التكتيكية في كل من تلك المراحل.

مراحل التعافي



الازدهار



- التكيف مع المشهد التنافسي الجديد والاضطراب التشريعي
- تسريع التحول الرقمي
- محركات جديدة للنمو (مثل عمليات الدمج والاستحواذ والابتكار)

الاستقرار



- إعادة هيكلة المؤسسة
- مأسسة طرق العمل الجديدة مثل المرونة والتعاون وما إلى ذلك
- سلسلة التوريد تنويع المنتجات و/أو المتعاملين

اجتياز الأزمة



- إدارة النقد/ السيولة
- تحويل العمليات لتلبية الطلب
- تحديد مصادر جديدة للدخل

ضرورات العمل



من الضرورة بمكان إجراء تقييم واقعي لوضعك اليوم حتى يتسنى لك فهم تأثيره على قدرتك على تنفيذ استراتيجية العمل وكذلك استراتيجية إدارة وتطوير رأس المال البشري لديك. فيما يتعلق باستراتيجية الموارد البشرية، هناك وجهان للأثار المترتبة على الفجوة بين ثقافتك المؤسسية الحالية والمطلوبة: أولاً، يتعين عليك تحديد السلوكيات التنظيمية وغيرها من المحفزات قصيرة المدى التي يمكن أن تساعد في التغلب على أي عقبات ثقافية تنظيمية. ثانياً، تصميم حلول للأفراد (على سبيل المثال، الشخص الذي يقع عليه اختيارك، كيفية إدارتك له، وكيف يمكن مكافئته) تتماشى بوضوح مع الثقافة المستهدفة وتمكين القدرات التنظيمية المطلوبة.

تحديد القطاعات المهمة

تشتمل تجربة الموظف على دورة حياة ذلك الموظف كاملة، بدءاً بالمقابلة الشخصية وانتهاءً بتركه للعمل. ويُعد تحديد القطاعات المهمة - تلك التي يمكنها رفع الأداء، وحثّ الإلهام، وتعزيز التواصل، وإزالة الخلافات - أمراً بالغ الأهمية لضمان المواءمة والتكامل بين جميع عناصر ومكونات استراتيجية إدارة الموظفين سريع التطور والتكيف التي تتبعها.

وخبرة الموظف الاستراتيجية والمتعمدة هي تلك التي تحقق الغرض والثقافة والانخراط في الحياة من خلال تشكيل اللحظات المهمة بشكل إيجابي. تتشكل تلك اللحظات بشكل كبير من خلال حلول الأشخاص المدرجة في هذا المقال. وتعتمد قدرتك على تقديم خبرة موظف تتمحور بشكل جذري حول الموظف ذاته، من الخارج والداخل، على قدرات القيادة والمدراء ووظيفة الموارد البشرية. بمعنى أبسط، يجب أن يكون تعزيز خبرات موظفيك على رأس سلم أولوياتك وفي صميم استراتيجيتك، حيث أن تعزيز خبرات الموظفين سينعكس إيجاباً على أداءهم وأداء المؤسسة بشكل عام.

من الضروري أن تستقطب المؤسسات أفراداً موهوبين يتسمون بالمرونة والرغبة في التطور

يتعين عليك كذلك النظر في حاجة المؤسسة إلى التكيف بسرعة مرة أخرى مع المتغيرات والمستجدات، بغض النظر عن المرحلة الحالية التي تمرّ بها. فلا شك أن فهم القدرات المطلوبة لليوم، بالإضافة إلى التحديات الجديدة التي قد تنشأ وتأثيرها على القدرات التنظيمية المطلوبة لمؤسستك هو أمر بالغ الأهمية لقدرتك على الازدهار في المستقبل.

علاوة على ما سبق، يُعد تحديد قطاعات مواهب العاملين، والتي سيكون لها أكبر تأثير على قدراتك التنظيمية، خطوة حاسمة لضمان قدرة استراتيجية إدارة الموظفين على تحقيق نتائج الأعمال المرجوة. ومن ثم، يتطلب الأمر الآن التحلي برؤية أوسع لقطاعات المواهب. كانت القطاعات المهمة التي برزت خلال الأزمة مفاجئة للعديد من المؤسسات التي أخفقت في إدراك أهمية العاملين القادرين على العمل بشكل افتراضي، والعاملين الذين اتضحت أهمية أدوارهم في ظل الأزمة؛ مثل الموظفين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع المتعاملين، والعاملين في القطاعات المنتجة. ولذا، بات من الضروري أن تشمل قطاعات المواهب المهمة بالنسبة لك الآن على أفراد يتسمون بالمرونة وسرعة التطور، بالإضافة إلى القطاعات التي تعتبر عوامل تفاضلية لتقديم الأعمال الأساسية، مثل البحث والتطوير أو الهندسة.

نشر الثقافة المؤسسية

تعتبر الثقافة المؤسسية - أي المعتقدات والافتراضات والسلوكيات التلقائية الأساسية حول كيفية إنجاز العمل - حجر الزاوية لكيفية استجابة المؤسسة للتغيير. فمن شأن الثقافة إما تمكين أو إعاقه أداء عملك وقدرتك على تجاوز الأزمات. ولذا، تُعد صياغة ثقافة مستهدفة تدعم أهداف عملك الاستراتيجية خطوة حاسمة لنجاحك.





بالتطلع إلى المستقبل، يتساءل العديد من المتعاملين ما إذا كانت حلول الأفراد المتاحة لهم حالياً تلبي التحديات الحالية، وتتميز بالمرونة الكافية للتكيف مع غُد متغير.

تعزيز خبرات الموظفين يجب أن يكون ضمن أولويات قيادة المؤسسة

لا شك أن سرعة التغيير والوضع المضطرب يسلبان الضوء على الحاجة إلى حلول أفراد تتسم بالمرونة، من شأنها تمكين القدرات التنظيمية وقطاعات المواهب المطلوبة لتنفيذ استراتيجيات العمل المعدلة والخطط التكتيكية المتغيرة.

ولقد رأينا من خلال الاستجابة لجائحة كوفيد - 19 أن غالبية المؤسسات تتشارك نفس الأولويات، بغض النظر عن كيفية ومدى تأثر أعمالها بالجائحة، على النحو التالي:

- رصد ومتابعة صحة الموظف، بما في ذلك القدرة على "تسجيل الدخول" بسرعة.
- تهئية مساحات العمل المادية و/أو الانتقال إلى العمل عن بعد
- سرعة تدريب القادة وموظفي الخطوط الأمامية على الإجراءات الجديدة

على الرغم من أوجه التشابه تلك، فإن تركيز كل مؤسسة يعتمد بشكل كبير على حالة أعمالها وما إذا كانت تتخطى الأزمة أو تحقق الاستقرار أو تستمر في الازدهار.

استجابة الموارد البشرية حسب المرحلة

| التحدي | الإدارة والنمو | القيادة والإلهام | المكافأة | التمكين |
|--|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • تخطيط القوى العاملة • التعهيد والتوظيف • التقييم والاختيار | <ul style="list-style-type: none"> • التقييمات التنموية والبرامج والخبرات • تقييم الأداء وإبداء الملاحظات • التقدم الوظيفي • استعراض المواهب | <ul style="list-style-type: none"> • مواهمة الهدف • تنمية المهارات القيادية • التخطيط الناجح • التدريب والتوجيه | <ul style="list-style-type: none"> • الراتب الأساسي والمزايا • الأجر المتغير • برامج التقدير | <ul style="list-style-type: none"> • العمل الافتراضي ومساحات العمل • المشاريع وأنظمة الموارد البشرية • العمليات وسير العمل • التنوع والتضمين |
| التنوع والانحماج | | | | |

من المهم أن ندرك أن جميع العوامل المذكورة أعلاه إنما تؤثر على القدرة التنظيمية والثقافة وتجربة الموظف، وحتى تكون أكثر فاعلية، لا يمكن تعزيز تلك المحفزات بشكل مستقل، بل يكمن سرّ النجاح في تحديد أي منها ينبغي تعزيزه، والوقت المناسب لذلك، بطريقة منسقة.

الازدهار



- تقييم الموظف وتعيينه وإعداده افتراضياً
- رواتب إضافية لموظفي الخط الأمامي المعرضين للخطر
- الاستفادة من توافر المواهب الجديدة للمهارات الأساسية

تحقيق الاستقرار



- تحديد حجم المؤسسة الصحيح للمستقبل
- مناهج جديدة لتقدير الموظفين
- إعادة تأهيل الموظفين لتلبية المتطلبات المستقبلية

اجتياز الأزمة



- تغيير حجم القوى العاملة بشكل سريع ومؤقت
- تعديلات التعويضات المؤقتة
- التدريب المتبادل لنشر الموارد بمرونة وئسر

الموارد البشرية تكيفات



تأكد من أن نموذج تشغيل الموارد البشرية جاهز للتفعيل

ترتبط استراتيجية الموارد البشرية بنموذج تشغيل الموارد البشرية ارتباطاً حتمياً، ولا شك أن إعادة ترتيب أولويات طول الأفراد يستلزم إجراء تغييرات في كيفية تقديم الموارد البشرية للخدمات، بما في ذلك تغييرات في الهيكل والعمليات والتكنولوجيا والقدرات. وبينما تقوم بتحديد تغييرات نموذج التشغيل المطلوبة لتمكين استراتيجية أكثر مرونة للأشخاص، تأكد مما يلي:

- التركيز على الخبرة
- الدفع نحو المزيد من التكامل والدمج
- تمكين سرعة التطور والمرونة
- اعتماد الرقمنة
- إعطاء الأولوية للقدرات الأساسية

لطالما كانت الحاجة قائمة - قبل أزمة الجائحة - إلى وجود نموذج تشغيل أكثر مرونة للموارد البشرية من شأنه تمكين سرعة التطور والتكيف، وتقديم حلول متكاملة، ولم يسفر الاضطراب الذي سببته تلك الجائحة إلا عن إمعان تلك الحاجة.



النموذج التشغيلي للموارد البشرية

تعتمد استراتيجية الموارد البشرية الناجحة على وضع وتحديد أولويات تغييرات نموذج تشغيل الموارد البشرية الأساسية المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية بنجاح.

تقييم أولويات الموارد البشرية

تطلب المراجعة الاستراتيجية لبرامج إدارة وتطوير الموارد البشرية موازنة التكلفة والتنفيذ والجودة. سوف تحتاج إلى تحديد أولويات المبادرات بناءً على أهمية استراتيجية التمكين وجدوى التنفيذ الناجح. وبغية دعم سهولة التغيير، ينبغي أن تستفيد في تحديد أولويات المبادرات من آراء الموظفين الحاليين كما تتضح من الاستبيانات، علاوة على تقديرات التكلفة المتاحة، والتخطيط واسع النطاق بدلاً من الاعتماد على عمق البحث الكمي والنوعي للوصول إلى القرارات النهائية. لتحديد الأولويات، ركز على إجابة الأسئلة الأربعة الحاسمة التالية:

- ما هي المبادرات التي نبدأ بها أو نحتاج إلى تسريعها لدعم الاستراتيجية؟
- ما هي المبادرات التي لم تعد متوافقة مع الاستراتيجية ويتعين إيقافها؟
- ما هي التغييرات المطلوبة للاستثمارات؟
- ما هي خارطة الطريق خلال الـ 6 إلى 18 شهراً المقبلة؟

بمجرد أن تقرر ما تريد تحديده حسب الأولوية، قم على الفور بتحويل الاستثمارات، وتخصيص الموارد للتوافق بشكل مباشر مع البرامج ذات الأولوية. علاوة على ذلك، قم بإجراء أي تغييرات ضرورية على هيكل الإدارة وعملية اتخاذ القرارات التي قد تطبئ من سرعة وتيرة إعادة التخصيص السريع للموارد.



قم بتفعيل استراتيجية رأس المال البشري

المواءمة والتغيير المؤسسي

لا مراء أن اعتماد نهج تطويري ذي طبيعة تكرارية ومستمرة لتحقيق الاستراتيجية يخلق قدراً كبيراً من التغيير يلزم إدارته. بالنسبة للمؤسسة، سوف يكون ذلك التغيير مستمراً، وبلا مسار ثابت، وغير مخطط له. ومن ثم، سيتمكنك إنشاء مجموعة إرشادية بسيطة وذكية من أصحاب المصلحة الرئيسيين في وقت مبكر من العملية من وضع إطار للمشاركة بشكل أسرع، وإنشاء دعم للتكرار المستقبلي على النحو اللازم للتعامل مع التغييرات غير المخطط لها.

على المستوى الفردي، يتعلق التغيير بالاحتياجات الجسدية والنفسية للموظفين والمدراء وكبار القادة، حيث يستمرون في اختبار التأثيرات المتبقية، العميقة والشخصية والمتنوعة، الناجمة عن الوباء العالمي. في هذا السياق، تتطلب جميع التغييرات الجوهرية في استراتيجية الموارد البشرية إجراء تحليل محروس لأصحاب المصلحة، والنظر في آثار التغيير على القوى العاملة. أما على المستوى التكتيكي، يتعين دمج أساليب وخطط إدارة التغيير - مثل الاحتفال بالمكاسب الصغيرة لإنشاء القوة الدافعة - في العمليات اليومية لضمان التنفيذ الناجح.

إظهار التأثير

كما يتطلب اتباع نهج مرّن لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية إنشاء عمليات وهياكل حوكمة لاتخاذ قرارات منتظمة، ومتكررة، وسريعة بشأن المبادرات أو البرامج التي يلزم البدء فيها أو إيقافها أو تسريعها. ولقيام بذلك بشكل فعّال، حان الوقت لإعادة تقييم ماهية وتوقيت وكيفية القياس الذي يهدف إلى تسريع التأثير التنظيمي. اتبع نهج "الفعل والاستماع والتعديل" لتنفيذ القياس:

- يركز على اتخاذ الإجراءات والمعلومات اللازمة لتوجيه وتشكيل تلك الإجراءات.
- يقدم الأفكار والرؤى التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية وأصحاب المصلحة لاتخاذ أفضل القرارات بشأن موظفيهم.
- يتطور بمرور الوقت، ويرتبط بالاستراتيجية والتنفيذ ويعود إليهما لإظهار التحسين المستمر والقيمة.

باتخاذ تلك الخطوات، يتسنى للموارد البشرية إعادة تكوين الخطط والبرامج والعمليات بسرعة لتمكين المرونة والتكيف بنجاح.



HR ECHO

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية
Federal Authority For Government Human Resources

Monthly article issued bilingually by the Federal Authority for Government human Resources (FAHR), in partnership with leading institutions in the field of human resources.

September 2021

The Agile People Strategy

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

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

هيئة الاتحادية | Federal Authority

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

HostCarts.com
Reliable! Fast! Secure

Hostcarts.com is a Web & Cloud Hosting solutions company have services in Saudi Arabia, UAE, Qatar, Bahrain, Oman, Kuwait & India
As a leading Provider of complete Hosting solutions, Hostcarts.com offers world-class services and an integrated range of strategic enterprise solutions to the GCC Market & India

SERVICES

| | |
|------------------|--------------------|
| Windows Hosting | Dedicated Servers |
| Linux Hosting | Hyper-V |
| Java Hosting | Email |
| Linux VPS | Domain |
| Windows VPS | SSL (Certificates) |
| Linux Reseller | Web Designing |
| Windows Reseller | APPS |
| SSD VPS | Logo Designing |



KSA Mobile : 00966 - 567769411

Mousa Bin Nusair Street. Sercon Building # 10 floor no(1) office No- 3 & 4 PO Box: 53052, Riyadh 11583, KSA(Saudi Arabia 2689)

UAE Mobile : 00971 - 507959020

UAE Office, Business Avenue Tower, 10th Floor, Sheikh Rashid Road, P.O.Box : 119753, Deira,Dubai,UAE

INDIA Mobile : 0091 - 9747646724

A Square Building 14/291 R, Suite 18D Edathala P.O Kuzhivelippady, Kochi, Kerala : 683561

Email: sales@hostcarts.com

Web : www.hostcarts.com

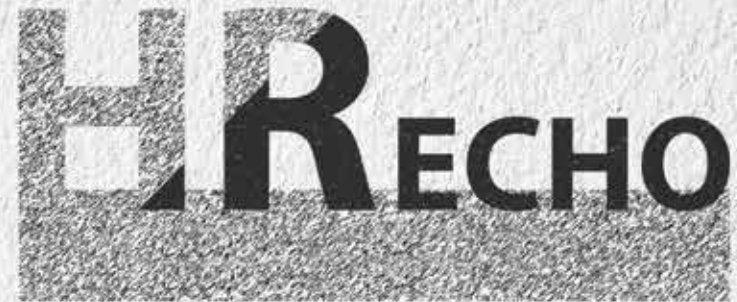
GROWING WITH THE NATION



Khaleej Times' print and digital offerings, including its e-paper, have seen an exponential rise in subscribers and reach. With the legacy of being the region's first English newspaper, we are the trusted chronicler of the nation's history and its glorious future.

Khaleej Times

 @khaleejtimes khaleejtimes.com



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

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

Published by the Federal Authority for
Government Human Resources

Monthly article issued bilingually by the
Federal Authority for Government human
Resources (FAHR), in partnership with leading
institutions in the field of human resources.

CONTACT US

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

WEBSITE

www.fahr.gov.ae

Email

hrecho@fahr.gov.ae

Twitter

@FAHR_UAE

Instagram

@FAHR_UAE

Youtube

FAHR2011

Editor in Chief

Dr. Abdul Rahman Al Awar

Editing Committee

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



The Agile People Strategy

Kincentric, a Spencer Stuart company

Human Resources must rise to meet both the challenges and the opportunities presented by the COVID-19 pandemic and ensuing uncertainty. Doing so requires a new approach to people strategy development and activation.

Are you ready?

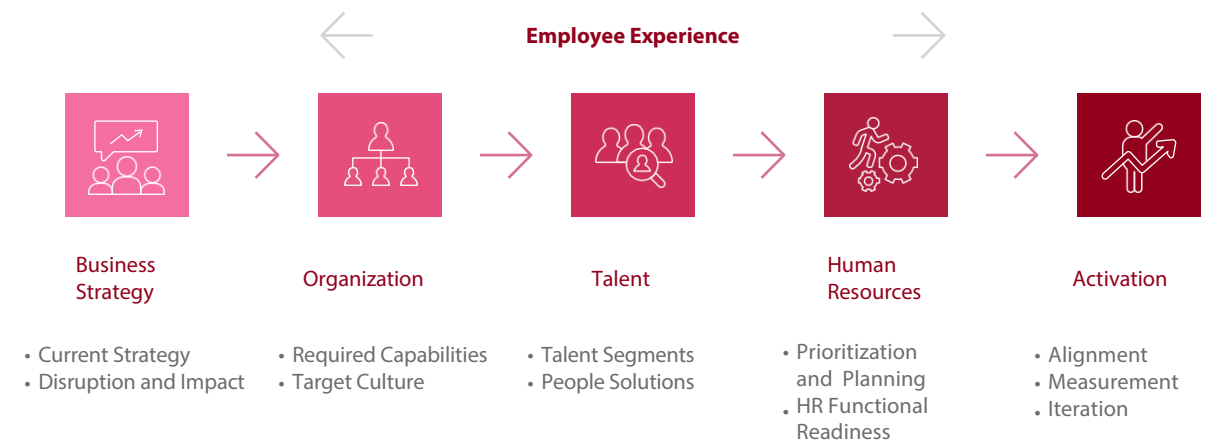
The COVID-19 pandemic has created an unprecedented crisis for organizations large and small around the world. While responses will differ based on an organization's specific industry and its footing going into the crisis,

all organizations will need to respond to new threats or opportunities. The period of uncertainty that lies

before us will undoubtedly require rapid tactical shifts in business strategy. Our counsel to CHROs remains clear and steadfast: the seismic changes in market conditions, customer preferences and workforce dynamics will require you to revisit your people strategy in rapid fashion. If you have not already done so, now is the time to adopt an agile approach that starts with a deep understanding of your business strategy and the degree to which it has been, or could be, disrupted.



THE AGILE PEOPLE STRATEGY FRAMEWORK



The Agile People Strategy Framework is not a prescription – rather, it is a process by which you identify, prioritize and continuously improve upon talent, organizational and HR solutions to deliver the greatest impact on business outcomes and enable your desired employee experience, based on the stage in which the organization is currently operating. In the pages that follow, we outline how this framework can be applied to your organization.

Understand Disruption and Impact to Your Business Strategy

In the best of times, new people solutions are often set in motion without a clear connection to what will drive business results and without a plan to measure the value they provide. This is a luxury most organizations can no longer afford. To get the most out of your investments, there must be strong alignment between business strategy and people strategy. The first step in developing your people strategy is to “unpack” your current business strategy and understand the value discipline – customer intimacy, product leadership or operational excellence¹ – that sets your organization apart from the competition.



At the onset of crisis, some organizations will need to respond quickly, whereas others may continue to thrive but need a plan for potential impacts down the road. Beyond their initial response, organizations may need to move quickly and in a non-linear fashion between navigating crisis, stabilizing and thriving. In each of these stages, the focus and tactics may differ.

STAGES OF RECOVERY



As you navigate these stages, new and existing competitors will be looking to disrupt and proactively influence what customers value and how it is delivered. Having a clear strategy and the agility needed to adapt will be critical to future success. Your people strategy must be ready to pivot and it all starts with ensuring you have the right organizational capabilities.

Identify Critical Organizational Capabilities and Talent Segments

As we emerge from the current environment and face continued uncertainty, new business challenges will require a broader array of organizational capabilities to thrive as well as a new definition of the talent segments critical for enabling those capabilities.

It will not be enough to focus only on those capabilities that support your current business strategy. Looking to the business response in the stages outlined previously, it is clear that a broader set of organizational capabilities is required. For example, the ability of an organization to navigate a crisis with agility is often the key to survival. However, the importance of agility quickly shifts to building organizational resilience as the business stabilizes. Resilience is key to both preparing for a new crisis brought about by aftershocks (e.g., regulatory changes, business model disruptions) and preparing the organization to pivot into growth mode again.

You must also consider the need for the organization to quickly adapt again, regardless of the stage in which you currently find yourself. Understanding the capabilities required for today as well as new challenges that may arise and how they will affect the organizational capabilities required for your organization is critical to your ability to thrive into the future. Additionally, identifying which workforce talent segments will have the greatest impact on your organizational capabilities is a critical step to ensure your people strategy drives business outcomes, and a broader view of talent segments is now required. During the crisis, many organizations were caught off-guard by the segments that mattered, failing to fully recognize the importance of virtual workers and those newly considered to be essential, such as customer-facing employees and production workers. Your talent segments that matter must now include those that enable organizational resilience and agility in addition to the segments that are considered differentiators for delivering on the core business, such as R&D or engineering.

Articulate Your Target Culture

Organizational culture — the underlying beliefs, assumptions and unconscious behaviors about how work gets done — is the cornerstone of how an organization responds to change. Culture can either enable or hinder your business performance



and your ability to navigate a crisis. As such, articulating a target culture that supports your strategic business objectives is a critical step.

Taking a realistic assessment of where you are today is critical to understanding the effects it may have on your ability to execute the business strategy as well as your people strategy. Within the context of your people strategy, the implications of a gap between your current culture and your required culture are two fold: You must identify the organizational behaviors and other shorter-term levers that can help to work around any cultural obstacles and design people solutions (i.e., who you select, how you lead and how you reward) that clearly align with the target culture and enable the required organizational capabilities.

Identify the Moments That Matter for the Segments That Matter

The employee experience (eX) encompasses the entire employee life cycle from interview to exit. Identifying the moments that matter – those that can elevate, inspire, connect and remove friction – for the segments that matter is critical to ensuring alignment across all elements of your agile people strategy.

A strategic, intentional eX is one that brings purpose, culture and engagement to life by positively shaping the moments that matter. These moments are shaped, in large part, by the people solutions outlined below. Your ability to deliver a



radically employee-centric, outside-in eX is dependent upon leadership, manager and HR function capability. Simply put, your eX is at the very heart of your strategy and getting it right has a meaningful impact on business performance. Kincentric's research has shown that a strong, differentiated eX has a 3pt impact on EBITDA margin.

Develop People Solutions That Enable Required Capabilities, Activate Culture and Align with Desired Employee Experience

The speed of change and continued uncertainty highlight the need for flexible people solutions that can quickly enable the organizational capabilities and talent segments required to execute a modified business strategy and changing tactics.

We have seen throughout the response to COVID-19 that most organizations, regardless of how their business has been affected, shared many of the same priorities:

- Monitoring employee wellness, including the ability to quickly "check in"
- Adapting physical workspaces and/or moving to remote working
- Quickly training leaders and front-line employees on new procedures

Despite these similarities, the focus of each organization has largely been dictated by the state of its business and whether it was navigating the crisis, stabilizing or continuing to thrive.

HR RESPONSE BY STAGE



HR & TALENT ADVISORY

Looking to the future, many of our clients are now asking themselves if their existing people solutions meet current challenges and are flexible enough to adapt for a changing tomorrow.

| Identify | Manage & Grow | Lead & Inspire | Reward | Enable |
|---|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Workforce Planning • Sourcing & Recruiting • Assessment & Selection | <ul style="list-style-type: none"> • Developmental Assessments, Programs & Experiences • Performance & Feedback • Career Advancement • Talent Reviews | <ul style="list-style-type: none"> • Goal Alignment • Leadership Development • Succession Planning • Coaching & Mentoring | <ul style="list-style-type: none"> • Base Pay & Benefits • Variable Pay • Recognition Programs | <ul style="list-style-type: none"> • Virtual Work & Workspaces • Enterprise & HR Systems • Processes & Workflow |

← Diversity and Inclusion →

It is important to recognize that all the factors above have an impact on organizational capability, culture and employee experience. To be most effective, these levers cannot be pulled independently — the key is to determine which ones to pull, and when, in a coordinated fashion.



Ready the HR Function

A successful people strategy is dependent upon mobilization of the entire HR function. You will need to identify and prioritize the underlying HR Operating Model changes required to successfully implement your people strategy.

Evaluate HR Priorities in Light of New Strategic Imperatives

A strategic review of HR programs requires you to balance cost, delivery and quality. You will need to prioritize initiatives based on importance to enabling strategy and feasibility of successful delivery. To support agility, the prioritization of initiatives should leverage current employee sentiment from pulses, available cost estimates and broad scenario planning rather than rely on in-depth quantitative and qualitative research for finalizing decisions. To prioritize, focus on addressing these four critical questions:

- Which initiatives do we start or need to accelerate to support the strategy?
- Which initiatives are no longer aligned to the strategy and must be stopped?
- What changes to investments will be required?
- What is the roadmap for the next 6-18 months?

Once you've decided what to prioritize, immediately shift investments and allocate resources to directly align to prioritized programs. In addition, make any necessary changes to governance structures and decision-making that may slow down rapid reallocation of resources.

Ensure That Your HR Operating Model Is Ready to Deliver

Your people strategy and HR Operating Model are inextricably linked and reprioritizing people solutions will require changes to how HR delivers services. This includes changes to your structure, processes, technology and capabilities. As you identify required operating model changes to enable a more agile people strategy, make sure they:

- Focus on Experience
- Drive Greater Integration
- Enable Agility
- Embrace Digital
- Prioritize Critical Capabilities

The need for a more flexible HR Operating Model that enables agility and delivers integrated solutions preceded this crisis, and the ensuing uncertainty has only served to amplify this need. Kincentric's NeXt HR provides insights into how CHROs can break down functional silos and build agility into their function to deliver business results and optimize the employee experience.



Activate Your Agile People Strategy

Organizational Alignment and Change

The ongoing, iterative nature of an agile approach to strategy will create a significant amount of change, which must be managed. For the organization, change will be constant, non linear and often unplanned. Establishing a small, nimble guiding coalition of key stakeholders early in the process will enable you to more quickly establish buy-in and create support for future iteration needed to address unplanned changes.

At an individual level, change will relate to the physical and emotional needs of employees, managers and senior leaders, as they continue to experience deep, personal and varied residual impacts from the global pandemic. Within this context, all significant changes to your people strategy will require thoughtful



stakeholder analysis and consideration of the change implications for the workforce. At a tactical level, change management discipline and tactics, such as celebrating small wins to establish momentum, must be integrated into everyday operations to ensure successful execution.

Demonstrating Impact

An agile approach to people strategy also requires you to establish processes and governance structures for making regular, iterative and quick decisions on what initiatives or programs to start, stop or accelerate. To do so effectively, it is time to reevaluate the what, when and how of measurement aimed at accelerating organizational impact. Taking an act-listen-adjust approach to measurement:

- Focuses on taking action and the information needed to direct and shape those actions.
- Delivers the insights that HR and its stakeholders need to make the best decisions about their people.
- Evolves over time, connects and loops back to strategy and delivery to demonstrate continuous improvement and value.

By taking these steps, HR is empowered to rapidly reconfigure plans, programs and processes to successfully enable agility.



Starway Group of Companies

Starway Al Niama Integrated Services LLC (U.A.E)
Starway Industrial Services (India)
Starway Industrial Training Centre (India)

TECHNOLOGY PARTNERS

To be the leading technology partner for downstream sector of oil and gas and engineering industries.

Head Office : Mussaffah, M37,
Plot No. 197, PO Box 95719
Abu Dhabi, UAE
Email: Admin.ae@starwaygroup.co
Tel: 025544123 | FAX: 025553322

Branch Office: NH-66, Subhashitha Nagara,
Surathkal, Mangaluru, Karnataka, India 575014
Email: admin.in@starwaygroup.co
Tel: 0824 2987198, +91 9482610198



FLIPSIDE GENERAL TRADING LLC

309 BARSHA VALLEY TOWER, AL BARSHA 1
DUBAI, UNITED ARAB EMIRATES, PO Box 3051

+971 55 1540690
the team@theharvest.ae

FAMILY GROCER



SHOP NOW!

www.theharvest.ae



Wade Adams

A REPUTATION BUILT ON QUALITY AND RELIABILITY



14th & 15th Floor Vision Tower, Business Bay, P.O. Box 4337, Dubai, United Arab Emirates
Tel: +971 4 453 5000 | Fax: +971 4 450 8087
Email: wadkadam@emirates.net.ae | www.wadeadams.com