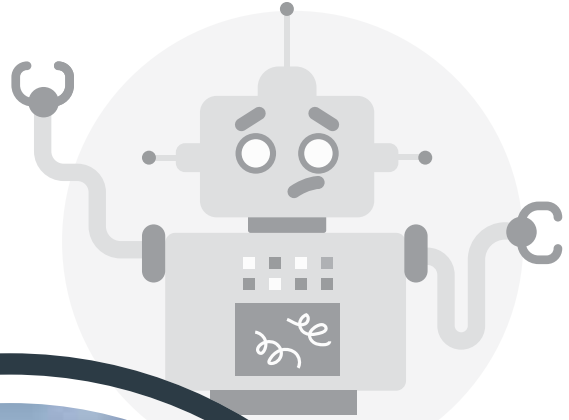




How RPA will impact the future workplace



- The Transformation Trap
- Creating People Advantage In The Public Sector
- Bridge the Soft Skills Gap with Ongoing Training
- HR's Role In Happiness



Published by the Federal Authority for
Government Human Resources

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

HR ECHO

Specialized Biannual Magazine

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية
Federal Authority For Government Human Resources

Published by the Federal Authority for
Government Human Resources

April 2018

Issue (8)

General Supervisor

Dr. Abdul Rahman Al Awar

EDITING GROUP

Aisha Al Suwaidi
Ibrahim Fikri
Mahmood Al Marzooqi
Moaza Al Serkal
Ajit Vasant Ranade
Mohammed Abu Bakr
Mohammed Al Nemer
Maha Khamis
Samer Al Rahal

CONTACT US

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

Published material does not reflect
necessarily the opinion of the Authority

Classification of the topics is subject to
technical considerations

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

All intellectual property rights reserved to
the publisher and the origin source and not
allowed to re-publish without a permission
and prior written approval from the publisher
and the origin source of the articles.

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

6

**How RPA
will impact
the future
workplace**

28

**The
Transformation
Trap**

36

**Creating people
advantage in the
public sector**

54

**Bridge the
Soft Skills Gap
with Ongoing
Training**

66

**HR's Role In
Happiness**



www.fahr.gov.ae

hrecho@fahr.gov.ae

@FAHR_UAE



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

Human Resources' Race Against Time!

The events of the Seventh and Eighth International Human Resources Conference, organized by the Federal Authority for Government Human Resources (FAHR), emphasized an eventful year full of accomplishments in terms of leveraging and developing human capital in the federal government, as well as HR Echo Magazine published by FAHR, in terms of the Magazine's form and content, the number of readers and followers inside and outside UAE, and in terms of authors and International Organizations participating in publishing the Magazine.

Moreover, the value of the magazine, the wide spread of its topics, and the knowledge it provides is maximized through a new partnership signed by the FAHR with the new Al Bayan newspaper, according to which the topics of the magazine are published in a weekly section. It is evident that HR Echo's circulation is increasing among specialized HR experts, researchers and officials, employees at large and all economic segments. Such fact is grounded by the massive turnout and participation in a contest launched by FAHR during March "Month of Reading", to summarize HR Echo's topics. In a couple of days, nearly 90 participations from federal government employees only were received.

In this Issue published in conjunction with the 8th cycle of International Human Resources Conference, held under the theme "Tomorrow's HR Starts Today", several related issues and topics are to be highlighted, including: (Robotic Process

Automation and its direct impact on labor market, employment strategies, future of several jobs in light of escalating technological advancement, and the importance of adopting automation processes at the level of individuals and organization, as a complementary to human endeavors towards self-adaptation and self-development). The second topic, focuses on the significance of human resource amidst the escalating global transformations witnessed by organizations, and the need for organizations to adapt rapidly to the consequences of globalization, which are at their peak now, and the risks behind transformations, which are related to employees, and how to avoid them through systematic approaches to successful transformation processes.

This issue of HR Echo also addresses the digital transformation of organization leaders, the foundation for adopting and implementing digital strategies in their organizations, the impact on achieving the organization's strategic objectives, and ways of bridging the digital talent gap that challenges organizations seeking digital transformation.

It also sheds the light on personal skills and the importance of continuous training in organizations as one of the most important forms of investment in human resource, improving organizational reputation, attraction, recruiting and retaining employees, how to help them acquiring personal and professional skills, the benefits of Millennials

related to learning and searching, and the role of a successful leader in providing support, training and appreciation to his staff.

The final topic is about the role of HR departments, the driving force of organizations, in bringing happiness to employees who are internal customers, and the importance of support they receive; to become more connected to their organizations and integrate them into the work environment, and thus improve their level of happiness and productivity. Studies showed that 78% of employees demonstrate higher levels of productivity when their efforts are recognized and appreciated.

This topic also discusses the challenges encountered by HR department in leveraging the energy of non-enthusiastic employees to transform them into positive and constructive one. HR departments have a responsibility to spread positive energy and enthusiasm in the workplace, and to ensure the success of organization by involving the most valuable assets.

In conclusion, we would like to express our thanks and appreciation to the partners and authors of HR Echo magazine, and to "Kogan Page", which has offered a 20% discount on its specialized paper books and e-books, to HR Echo's readers and federal government employees.



Mohit Sharma

Foreword

Over the last few years Technology is evolving faster and impacting business models more frequently and deeper. It is impacting very department of an organization whether it is Sales, Finance or HR. RPA (Robotic Process Automation) is one of the latest technology changing the human interactions and relationship with machine. RPA is the first step in the journey for an organization or country towards digitalization and other emerging technologies such as AI and Block-chain.

RPA is an enabler of these emerging Technologies.

At micro level RPA is making the processes more efficient at every component of HR department from search, onboarding, training, performance management, retention and off boarding etc.

At macro level, government need to align their strategies for management of their existing and future human capital. Long term strategies need to be made more agile.

The first rational step should be in the area of education and change of mindset.

Constant Education and training would be key to enhance quality of pipeline of human capital in UAE.

The traditional way of delivering education might not be able to create workforce for the future. Conventional curriculum need to be made in sync with recent advancement in

technologies like RPA. Coding should be mandatory component of the syllabus for all the disciplines even for Arts and Commerce.

More than 800 million jobs will be taken over by Robots by 2030. As per Mindfields' research at least 95% of routine and repeatable processes can be automated. Governments should enable their human capital to compete with Robots. It is not possible for human to compete and beat Robots in objective knowledge based jobs. Traditional knowledge base education needs to be upgraded and customized for each individual as per his/her natural attributes and characteristics. It is difficult to automate such individual soft skill sets.

Training on regular intervals (say on yearly basis) need to be made mandatory for each individual. Organizations should be required to spend at least 5% of their revenue on training and upgrading their human capital. This training should be treated as insurance premium for them to survive in the market.

The biggest risk for businesses adopting RPA are found in knowledge management and the dependency on BOTS to execute mundane human tasks. As we automate processes, humans lose control and knowledge over these processes. This adversely impacts the knowledge management of processes within an organization. What happens if BOTS are down? Your operations stall. Also automation can increase the risk of fraud and manipulation. There are cyber security

risks that are common to IT operations, but for automated processes the risk is more enhanced as hackers can take hold of an entire organization for ransom. Change management is part of the Man Machine relationship in a company, and as more humans depend on machines, the more complex and vulnerable to risk this relationship becomes.

As labor arbitrage disappears, meaningful human interaction or man machine arbitrage where we replace man with technology will define who those companies are that are ahead of the technology development curve. There are only two races in the world i.e. humans who have knowledge and who do not have knowledge. The application of technology is not a differentiator any more... It's continuous innovation combined with faster evolution of technology that will make the difference, and this is what you need to keep any organization ahead of its competitors. RPA is a first step in the journey. Man Machine arbitrage should not be the only driver. Enhancement of the customer and partner experience should be the priority. Meaningful Human Interactions with Robots and Machines will define the optimal composition of Humans and Robots in any organization going forward.

I hope this issue of HR Echo will provide insights to you on how to advance human race and embrace automation at organizational and individual level. Robots and automation should be treated as complimentary to human race and not a competitor.

A futuristic white humanoid robot with a transparent visor and glowing blue eyes, holding a tablet displaying code.

How RPA will impact the future workplace for Governments across the world and the economy

By: Mohit Sharma
Managing Director, Mindfields

Introduction

The Robotic Process Automation (RPA) market is maturing steadily and has witnessed high levels of adoption, with large global organisations already seeing significant returns on investments and short payback periods. The global market is projected to be a multi-billion dollar industry within the next 3 years. These robots are becoming increasingly sophisticated, taking on more complex, higher value tasks. This, in turn, has had a dramatic impact on overall operational performance in organisations. RPA is boosting production levels, significantly reducing costs, and simultaneously, increasing quality standards. RPA provides for strong governance and auditability as it enables detailed and real-time traceability of all process steps.

Much of the hype around robotics is the fear that it could lead to large-scale reduction of jobs across multiple levels. However, as with any disruptive technologies, the market will continue to evolve, and new job opportunities will arise. In coming years, there will be a need for redefining hiring strategies and re-skilling appropriately (internally and externally).

The advent of RPA provides a promising opportunity to leverage new technologies to operate and manage certain business processes more efficiently from the onshore location at a fraction of the cost.

RPA provides a promising opportunity to leverage new technologies to operate and manage certain business processes more efficiently

What is Robotic Process Automation (RPA)?

The RPA “tool” can be configured to capture and interpret actions of existing applications used in various business processes, just as a human operator would do. These tools can mimic human actions without associated errors. The most important attributes of these tools are audit and logging. Any action or step taken by them can be logged and audited. Human resource can watch and perform a surveillance of each steps and actions of these tools. This feature also differentiates RPA from Straight Through Processing (STP) tools where there is no visibility to human eyes of the steps/action taken by an automated process.

Currently, human actions and steps are monitored by automated surveillance mechanisms. The converse will occur in an RPA process.

At its highest and simplest level, RPA software essentially comprises a range of tools used to interact with existing applications at the presentation layer.

RPA is boosting production levels, significantly reducing costs, and simultaneously, increasing quality standards.

RPA provides a promising opportunity to leverage new technologies to operate and manage certain business processes more efficiently

RPA systems are non-intrusive applications which do not require technical integration with other systems



These are then combined with a rules engine which is customised to the respective process being automated.

Once the RPA tool has been trained or configured with well-defined business rules, it can then perform the functions being automated exactly as a human operator would. These may include processing bulk transactions, manipulating data, triggering real-time alerts or responses and creating audit trails, as well as communicating seamlessly with other enterprise systems.

RPA systems are non-intrusive applications which do not require technical integration with other systems. They work at the graphical user interface level and do not need much, if any, IT support. And by replacing significant human error, they deliver substantially enhanced productivity.

RPA technology is best suited for highly repetitive, rule-based activities and processes which are typically associated with high volume, transaction oriented back-office processes. RPA platforms have the capability to automate a broad range of processes in key functions including finance and accounting processes, HR, procurement, logistics, customer experience management and supply chain.

RPA platforms can be categorised into four phases or “waves”.

Wave I (Routine and repetitive): Current levels of automation focus on highly repetitive and rule-based processes which require little or no human intervention.

Wave II (Judgement based): In addition to the capabilities mentioned above, RPA solutions will have functional enhancements that would enable judgement based decision-making capabilities.

Wave III (Analytical based): Existing solutions have some element of operational and process analytics features that provide real-time insights on robot operational performance and other vital statistics. However, the next step of evolution will establish predictive capabilities that enable RPA platforms to use existing data sets to determine patterns and predict future operational outcomes and trends.

Wave IV (AI based): The most advanced and complex RPA products are expected to embed Artificial Intelligence (AI) based capabilities that will truly make RPA autonomic i.e., systems having ‘self-managing’ capabilities that enable self-configuring features. The adoption levels primarily oriented towards government agencies, financial markets and defence establishments.

Figure 1 | Evolution of RPA

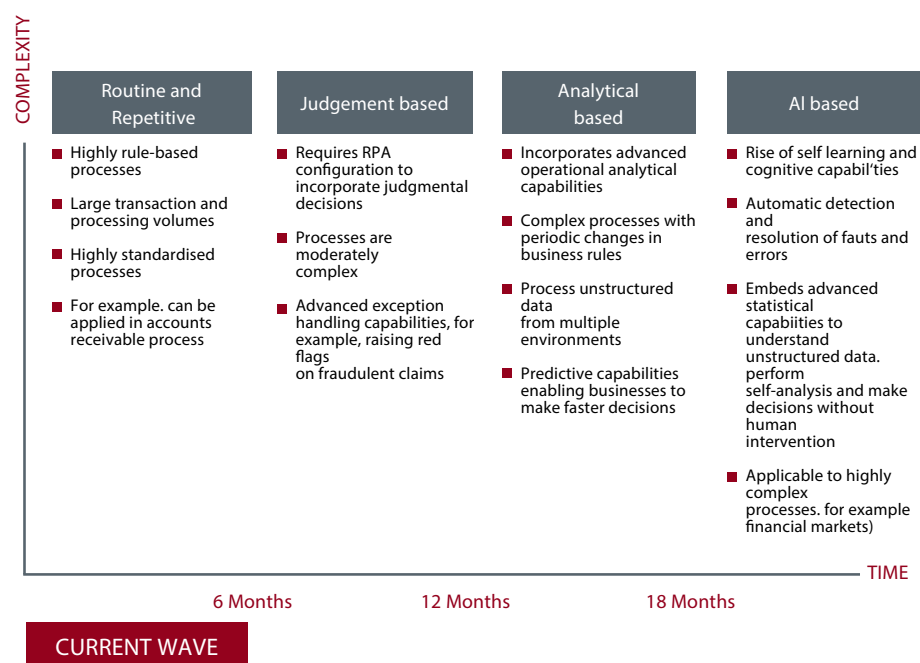
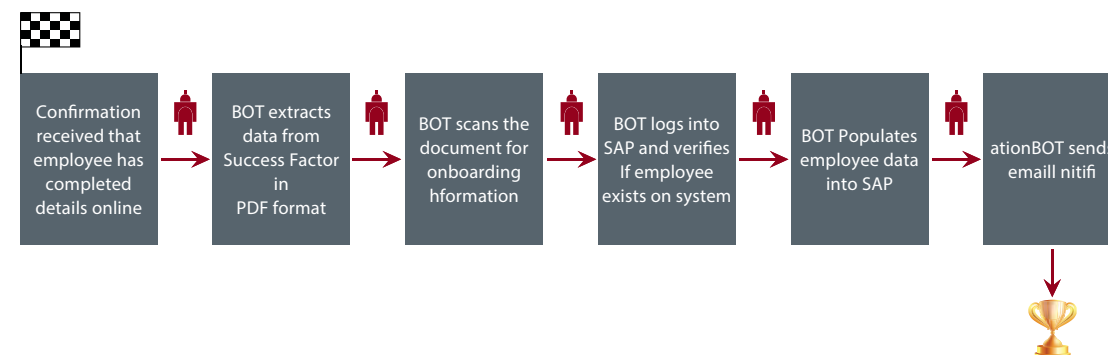


Figure 2 | Employee Onboarding: Automated Process Flow



Where and how can RPA add value?

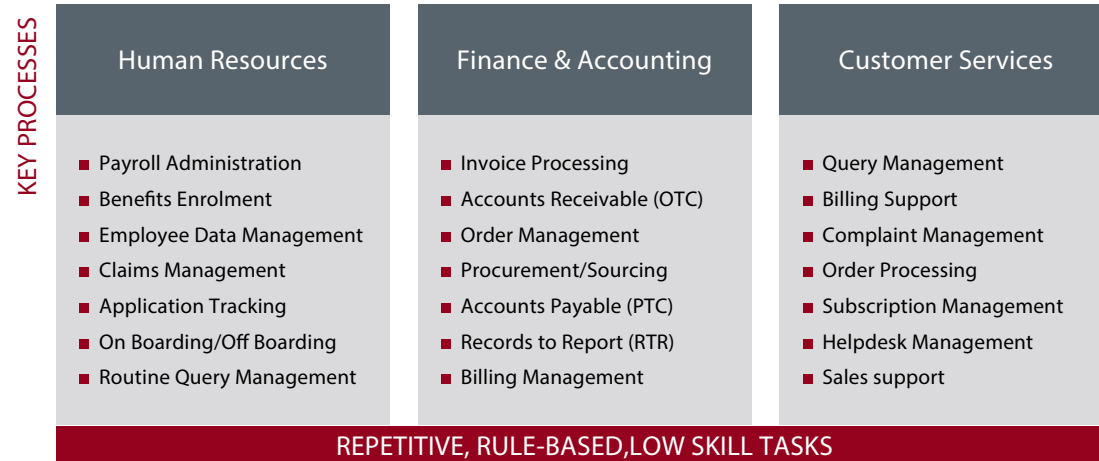
RPA solutions are typically deployed in organisations which engage human resources on a large scale for high volume, transactional and repetitive process oriented tasks and activities.

The key processes best suited for RPA tend to:

- be highly rules-driven (e.g. F&A, HR, and order processing)
- be data-entry, comparison and validation intensive
- use several desktop systems involving multiple application tools (web applications, Excel and enterprise systems)
- be problematic to send offshore or require quick turnaround
- have high transaction and processing volumes
- be highly prone to error

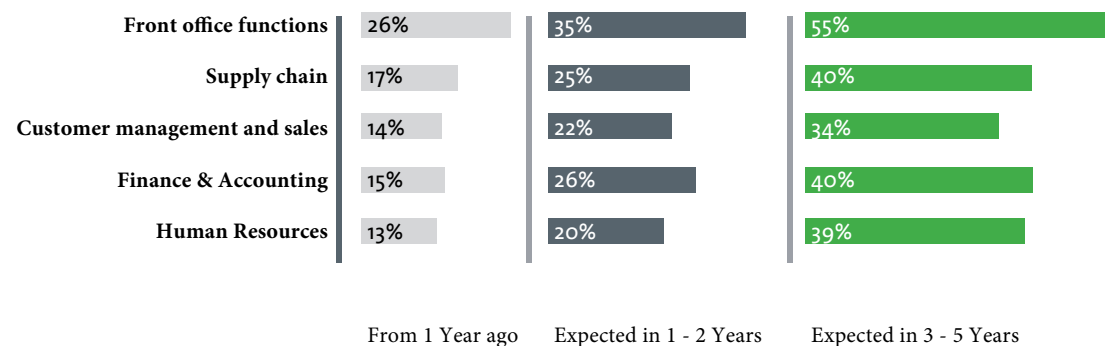
Almost all the functional areas being automated have gone through extensive workflow, process and compliance standardisation over the past few years by adopting industry best practices and transferring knowledge, implementing RPA solutions has resulted in more efficient re-alignment of human resources. It has also resulted in vastly improved customer experience for both internal and external customers. The figure below outlines some of the functional areas where RPA can deliver high benefits today.

Figure 3 | Functional areas where RPA can deliver benefits today



For instance, by automating some of the administrative tasks in HR, HR teams can focus on strategic activities like recruitment management, employee hiring, employee benefits, and training and development.

Figure 4 | Estimated costs savings that can be achieved through RPA – key processes



RPA will have a significant impact on labour markets, leading to a change in hiring strategy

The rise of autonomics

With the continued rise in labour costs in major off-shoring destinations, robotic automation will offer immediate value as it replaces human operators with robotic FTEs. As next generation robotic automation software vendors continue to invest in new technologies, we expect to witness the rise in self-learning and artificial intelligence capabilities embedded across RPA applications.

In the near to mid-term, we expect a new breed of software vendors to develop advanced data mining and analytics capabilities. These will further expand the scope of automation across more complex processes and enable automation of processes which involve varying degrees of unstructured content/data.

Examples of the type of unstructured data that may be mined or analysed to determine an action include freeform emails or feed from social media. By leveraging an increase in autonomics, organisations will need to do the following to guarantee a successful RPA implementation:

- identify and re-engineer their existing processes
- streamline evolving business requirements
- have strong change management controls and governance framework

The net impact of increasing autonomics will continue to erode any labour arbitrage benefits from process off-shoring, and this will lead to increasing consideration towards in-sourcing as a strategy.

Impact of RPA on our labour market

The expected cost savings of RPA are dramatic and will be hard to ignore, but RPA will have a significant impact on labour markets, leading to a change in hiring strategy and the mix of staffing required. In the short-term, RPA will enable job transformation – not job replacement.

In processes where RPA is introduced, a number of staff will be available for deployment on non-routine roles. Public and private corporations will, in most cases, want to retain their staff as best as possible and explore various options of doing so. These include:

1. Re-skilling existing workforce on new roles and job responsibilities (people skilled in implementing, managing and maintaining robots) through learning and development programmes (in-house or through partnerships with specialised RPA consultancy firms).

2. Partnering with reputed global or regional engineering and technology institutions to embed advanced IT skills in existing curricula which their staff may then be considered for.
3. Staff reallocation strategies will also be required, in situations where staff members are unable to be trained for other roles, in order to maintain competitiveness.



Public and private corporations will also need to review their recruiting strategies. There will be a shift from hiring low-skilled resources to more qualified professionals. The professionals will benefit from having experience in disruptive technologies including automation, AI, process improvement, governance and compliance, cloud, mobility, data analytics and social media.

Impact of RPA on onshore market – short to medium term

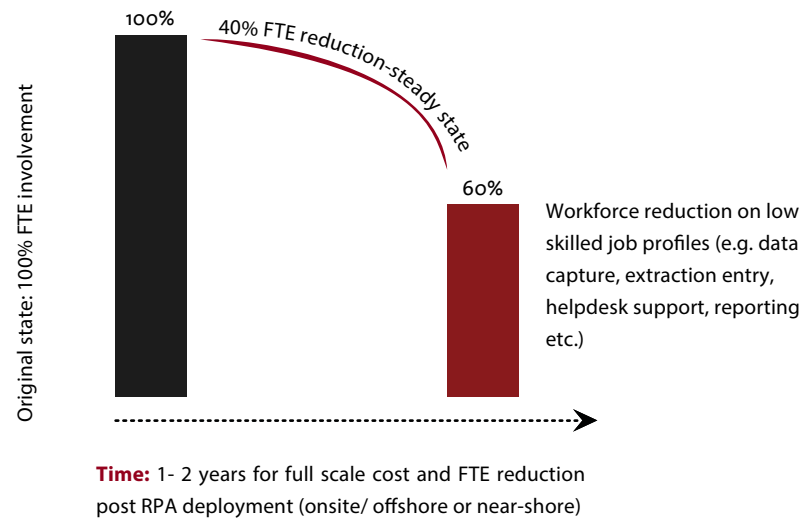
Short to medium term

- Increased in-sourcing of functions and processing
- High-volume, transaction roles to become redundant (low level/ low skill)
- Need for operational and lower to middle management roles to manage, report on and configure the robotic process

Long term

- Changing business models – more functional areas are expected to come under the purview of RPA as maturity, scale and platform functionality enhancements continue to grow
- Considerable replacement of humans by robot applications on both routine and non-routine, manual and cognitive tasks
- More robots would be employed onshore as earlier sensitive and untouchable processes can now be made more cost effective
- As the focus shifts to a small number of higher value-adding roles, HR will increasingly have to re-structure employment contracts, agreements and work/skill requirements including appraisals and rewards and recognition structures with staff in impacted areas
- Re-deploying human resources (who are displaced by RPA platforms) on non-routine process roles in IT or other internal functional areas (e.g. experts in process automation, continuous improvements)

Figure 5 | FTE impact post-RPA implementation



How is RPA relevant to the Public Sector?

Due to the significance and nature of processes performed in the public sector, process automation would facilitate scalability and minimize manual errors.

Public Sector organisations rarely, if ever, engage in conducting processes off-shore. RPA has ushered in bringing many business and administration processes back on-shore, across a wide variety of functions. RPA allows these to be done at largely reduced costs on-shore, even compared to the off-shore equivalent. This facilitates an increase in opportunities for the public sector to implement and automate processes that were largely conducted off-shore by counterparts in the commercial sector, or at a high cost in the public sector. Thus, the business case for RPA would be more compelling as compared to private sector firms that were previously leveraging offshore workers.

RPA can even be argued as more suited to the public sector in terms of industries, as administrative and public sector work is largely rule based-perfect for a bot. The workforce within the public sector is often mandated to follow heavily regulated and strict procedures- RPA is extremely well suited to execute these tasks efficiently on a large scale. Furthermore, the



RPA enables transformation of delivery of government/public sector services by leveraging emerging technologies

workload undertaken by the bots frees up public sector employees to focus on other areas of their department which are higher value.

Many countries with growing populations often still have restrictions on employee growth in their public sector departments- making it very challenging to scale operations. RPA allows agencies to 'do more with less', as the technology can allow for an increase in service levels while maintaining the same headcount. As the demands grow for these agencies, it becomes easier and more efficient to scale up a robotic workforce for the repetitive administration tasks than it would be to scale up an entirely human workforce for the same tasks. RPA enables transformation of delivery of government/public sector services by leveraging emerging technologies and adopting a collaborative approach to enhance operational efficiency and strengthen the employees' capabilities.

What kind of skill requirements will emerge due to RPA and other technological advances?

What are new Technologies?

Digital transformation means a lot to different types of businesses.

As digital transformation initiatives in Wave I mature, businesses will increasingly look to more sophisticated RPA solutions to increase the productivity of their workforce. Existing technologies such as IoT will continue to become more widespread and useful while emerging technologies, such as general-purpose AI, will become increasingly practical.

IoT –Internet of Things (IoT) is playing a significant part of the digital revolution, allowing companies from across domains to automate, monitor and improve physical processes.

In an example of the IoT's capabilities, leading automotive innovator Tesla recently implemented "over the air" upgrades for their cars, allowing the customer to keep their firmware updated just the way they update their mobiles. This spending will continue to surge as IoT begins to provide a more substantial benefit, and automation technologies allow a more significant number of processes to be performed without considerable input from human workers.

Data Analytics – Data gathering and analytics have provided incalculable benefits to companies. With the rise of RPA, this will only continue to increase. As corporations begin to increasingly leverage data to control and improve automated processes, it will be possible to gain insights and identify bottlenecks, helping to improve overall productivity. Analytics also allows for innovative new products and solutions. For example, Uber is using big data and advanced analytics techniques to enhance surge pricing, identify subpar drivers and deliver more efficient service to users.

Artificial Intelligence – Underlying intelligence behind automation is driven by a wide range of technologies, from machine learning to cognitive computing. As these technologies develop and innovations become market ready, automation will become increasingly powerful and general purpose. IBM's Watson, for instance, allows users to rapidly build customer service



chatbots, classify visual content, translate the natural language and predict personalities. New solutions will be able to acquire and develop their errors or previous mistakes, becoming more efficient as they are often used. This will drive unparalleled growth in automation, allowing companies to leverage their human workforce more efficiently and drive growth.

Innovative RPA Applications/Solutions – Companies are continually looking for more ways to apply automation in their operations to improve productivity and reduce costs. As technology advances, a more significant number of tasks will be performed entirely by the automated bots. Human resource, customer service, finance to say the least, are already seeing automated processes keep track of receipts, store and retrieve documentation, track timesheets and monitor and even fix IT issues. Today, healthcare providers are also using RPA to analyse population health,

coordinate care and monitor patient wellbeing. As technology moved forward, we will see the list of automated tasks expand significantly, with increasingly few areas not at least partially automated.

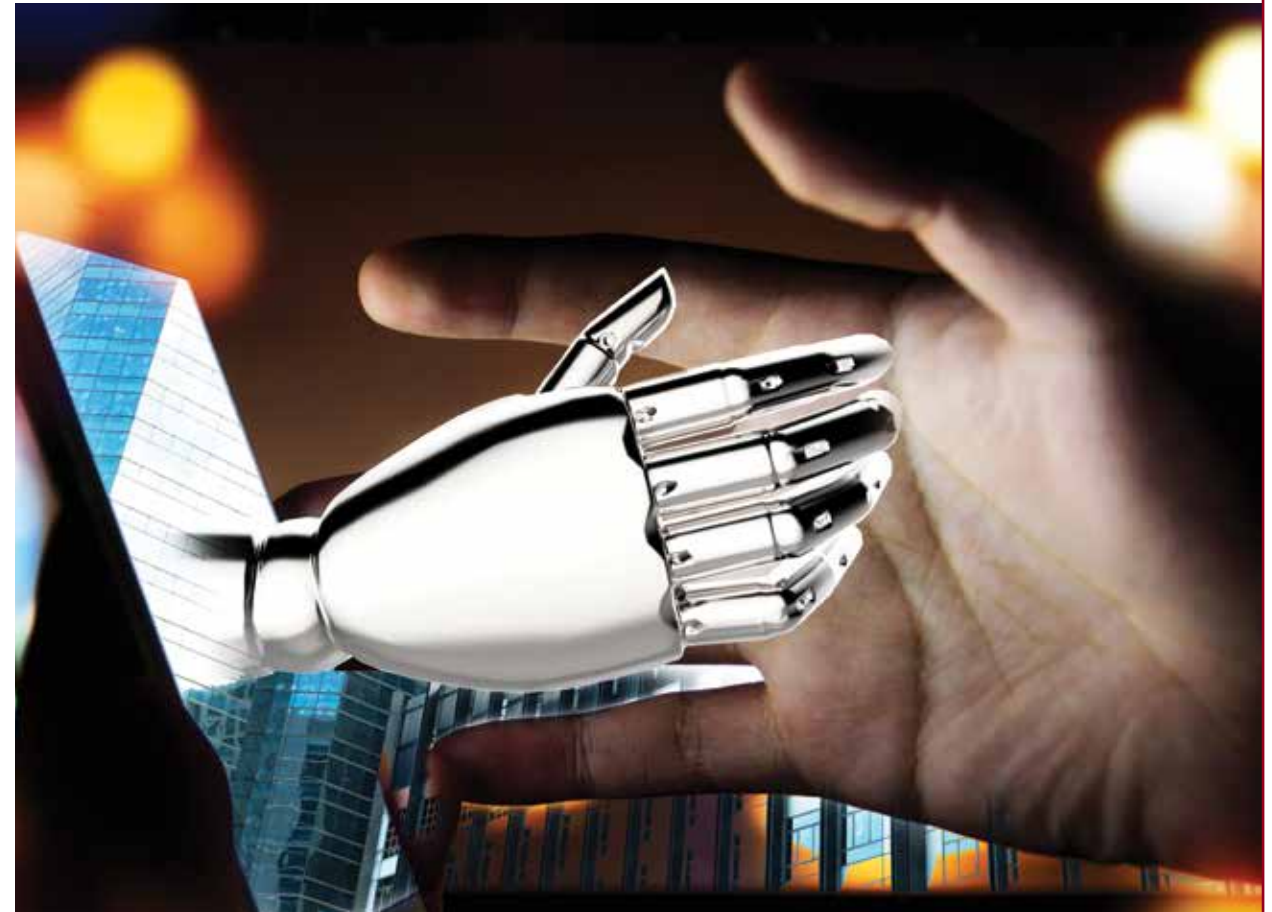
Although the digital revolution is already well underway, there is still a significant area in which companies across domains can improve their existing systems and re-engineer process and increase the application of RPA. As technologies mature and people find new applications for common solutions, automation and digital initiatives will continue to become more widespread. There is very little chance that the digital transformation will slow down anytime soon, and companies that don't keep up will inevitably be left behind by more adaptable competitors. So every company who wants to be ahead of the game will invest and try to be competitive.

New term 'digital experts' will be required for six core digital transformation areas such as

- Digital Marketing – Social media content manager, marketing automation engineer
- Digital Business – Digital Transformation manager, Digital Venture strategist
- Advanced analytics - data scientist, business analyst (intelligence)
- UI/UX Development- – Project Manager (digital), UX designer, UI designer
- Agile /Scrum Methodologies – Scrum master, Agile coach
- Process Automation using Robotics – Automation Engineer, Tech lead, test engineer, solution architect, information security consultant, Project manager, Program Manager, Service Delivery Manager, Process Consultant (BA Role)

Skills which will be helpful in Implementing RPA and other emerging technologies

- RPA programming skills
- Systems Thinking/Holistic Thinking
- Opportunity identification



- Process analysis, improvement and implementation
- IT Project Management – Agile approach
- Complex problem-solving, analysing and design skills
- Customer experience focussed
- Machine learning
- Change Management (Organizational)
- Leadership/Providing Leadership

Possible Solutions for Bridging the Skills Gap

To be ready for digital transformation, companies must prepare their workforce by answering four essential questions.

- Who we want?
- Where we want?
- What we want?
- How we want?

Firstly, they need to understand who is available in the market based on skills required, and who makes up the core of digital talent pool already in place across the business verticals. They need to identify the new job profiles which are more digital and the number of employees required in short to medium term time span.

They should understand where to find the required employees over the medium and long term—and how to recruit and more importantly retain them.

Finally, companies need to understand what sort of skill needs are expected from new employees and which skills can be developed among their existing employees. Without skilled staff, there can be no digital transformation.

**Without skilled staff,
there can be no digital
transformation.**



Concentrating on building expertise versus the perfect skill-set –

Businesses are recognising that engaging people with the attitude, aptitude, intelligence and dexterity to quickly pick up new skills as needed may be the practical way of solving the current problem, while building a flexible in-house team with diverse talents. So equal emphasis should be given to hire new talent with niche skills and train the existing workforce on new skills to strike a proper balance.

Hire Tech savvy recruiters – Corporations require recruiting a team with social media and online networking skills, HR software capabilities, and digital knowledge.

Enhance use of managed or cloud services – Using these services can save resources and supplement infrastructure or resources. New cloud-based solutions that replace traditional on-premises systems will not only save operational costs, but will also contribute to freeing up employee resources for managing and maintaining these systems, and releasing the resources to focus on more strategic activities.

Cloud or managed services to supplement needs in areas such as network security provide the much-needed security expertise to strengthen in-house resources.

Partnering – Leveraging long-term relationships with service providers with expertise in security, communications, networking or new technologies provides expertise with the knowledge that many in-house IT teams need to move projects forward.

What should the Government do to stay ahead?

RPA readiness assessment

Before embarking on an RPA-based program, client organisations should:

- **ASSESS** options of RPA tools
- **CONDUCT** a process feasibility to evaluate and assess where the RPA implementation will be most effective
- **EVALUATE** the different ownership models of RPA tools and contractual structures
- **MEASURE** commercial viability to ensure a valid business case

Target Operating Model

The key objective of establishing a well-defined Target Operating Model

(TOM) is to create an opportunity for client organisations to maximise business value by harnessing the virtual workforce and other organisational resources to best effect, whilst maintaining control over future costs and with stronger risk mitigation strategies. The target operating model would differ based on the type of client organisations. In the case of the government, where the key functions are performed in-house and reliant on extensive workforce to meet targets, the following points would need to be kept in mind:

- **Change management:** Establishing a communications roadmap between robot operational teams and business / process owners (client) to prevent any misalignment between changes in service demands, operating procedures etc.
- **Performance management:** Establishing revised SLA parameters in terms of faster transaction processing speeds and accuracy levels
- **Defining roles and responsibilities in virtual workforce environment:** Focus on clearly establishing well-defined roles and responsibilities. Clearly communicating accountabilities among key parties involved in the RPA implementation phase (RPA software vendor, implementation partner and client organisation).
- **Robot workforce management:** Dedicated human resource 'Robot Manager' may be assigned responsibilities for managing and monitoring robot performance, issues, robotic resource allocation activities, exception handling and speed and accuracy levels. Creating a robot trainer team may include a team of highly trained software developers and process experts to define development requirements, including testing and deploying robots in live environment.

The immediate focus for the government and businesses in relation to job transformation should be to consider proactive adaptation to the new talent landscape, they need to manage skills disruption as an urgent concern. Government bodies need to align their operation, innovation and talent management strategies to maximize available opportunities to capitalize on transformational trends.



While RPA automates manual tasks, eliminating mundane activates, humans can specialise in roles that require judgement, emotion and empathy.

The outlook for Governments should be to prepare people to work with these technologies. While RPA automates manual tasks, eliminating mundane activates, humans can specialise in roles that require judgement, emotion and empathy. Verticals that would require such human focus could be human resources and healthcare.

As part of the long-term focus, Governments would have to revisit existing education systems. Integrating courses relevant to these technologies into the curriculum at all levels would enable students and future job seekers to be more accepting of the technology as well as qualified for future jobs. Governments should work closely with education providers to reimagine and implement a more future-proofed curriculum.

Future trends

RPA will be enhanced with cognitive abilities to transform process automation to cognitive automation. In this era, enterprises will be able to incorporate artificial intelligence capabilities (machine learning, natural language processing etc.) into their automation programs, thereby multiplying their benefits.



Adoption of RPA has seen a steep rise in recent history and it continues to steam forward at a robust rate. Enterprises are adopting a strong focus on digitization with RPA as one of the key areas. Keeping the bottom line in mind, firms are looking to redeploy employees onto cognitive tasks. To assist with these new roles, artificial intelligence capabilities and business analytics are introduced to help make smarter decisions and more innovative solutions. Companies can create a virtual workforce that is rule-based. Human resources and administrative processes can be made smoother and more efficient as a result.

Robotic Process Automation (RPA) has been adopted in government organizations such as Palkeet, the Finnish Government Shared Services Centre for Finance and HR.

Palkeet's example indicates that automation can be successfully adopted in government organizations. The essence of RPA is to train employees to go beyond performing tedious, repetitive jobs - allowing them to have more time for cognitive and complex tasks.

RPA is an emerging field of vast opportunities. Just as the internet boom led to a creation of multifaceted jobs, Robotic process automation is the reason for these new jobs being created.

Consistent with other forms of automation, RPA can augment existing workforces, and essentially allow governments or businesses to do more with less. RPA's goal would not be to replace the human worker but to help reduce errors and operate efficiently for longer periods of time. Correspondingly, helping governments to increase productivity and lower costs.

RPA's goal would not be to replace the human worker but to help reduce errors and operate efficiently for longer periods of time

A person in a dark suit is shown from the chest down, with their hands positioned to balance several light-colored wooden blocks on a dark surface. Some blocks are standing upright, while others are falling over, creating a sense of precariousness. The background is a soft, out-of-focus grey.

The Transformation Trap

The Smart and Simple Way To Avert HR Risk

By Jens Jahn, Reinhard Messenböck,
and Gerrit Schulte

Boston Consulting Group (BCG)

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

The only constant in today's business environment is unrelenting change. Business models are in permanent flux, as companies swiftly adapt to cope with ever-intensifying globalization and the rapid digitization of industries, not to mention fast-changing customer needs. And there's no sign that these trends will be abating.

This turbulence, which is buffeting every industry and market, means that global corporations must undertake a growing number of increasingly complex cross-border transformations. And these transformations are different from those of the past. Rather than face a single organization-wide transformation every three or four years, companies must deal with an unpredictable number of such initiatives, both small and large, while still conducting their day-to-day business. These efforts usually make heavy demands on the HR function, which is frequently the "engine room" of the transformation program.

Complexity is increasing because, in many cases, companies run multiple transformation initiatives in parallel. These initiatives ultimately affect each other, with results that are not entirely foreseeable—but such interdependencies often are not sufficiently taken into account. Moreover, some parts of the organization may be involved in several consecutive transformations while others remain virtually untouched. This complexity significantly complicates codetermination processes, because in many cases employee representatives such as unions or works councils are not willing to sign off on a particular transformation concept when they're aware that several others might be under way at the same time—and multiple transformations inevitably unsettle and demotivate rank-and-file employees. Yet successful transformations, executed without unduly disrupting day-to-day business, are critical if companies are to stay competitive.

Transformations are on the rise

Our work with clients in every region and industry has taught us that the transformation game has changed. Amid mounting complexity, the old playbook no longer works. Although known concepts might appear from a distance to need just an update and a bit of adaptation, organizations that take this approach risk becoming wrapped up in a never-ending stream of change that soaks up management capacity and weakens the company.

The old procedures and approaches no longer work for a host of reasons:

- Increasing demands from top management and other stakeholders
- An increasingly complex regulatory environment, especially

global corporations must undertake a growing number of increasingly complex cross-border transformations.

The ever-changing business environment demands innovative and technically advanced approaches to transformations

internationally, which often affects not just HR but also other parts of the company

- More cross-border coordination among social partners, as well as increased professional support for them
- Streamlined HR organizations that have no additional capacity to handle extra projects
- An increasing number of projects, with a correspondingly higher number of interdependencies

Data from the European Monitoring Centre on Change shows that the number of transformations in Europe continues to increase, rising by as much as 17 percent from 2010 through 2014. (See Exhibit 1.) Yet many experts argue that most transformations are not successful—a view supported by our own data. That's all the more reason to start thinking about how transformations can succeed.

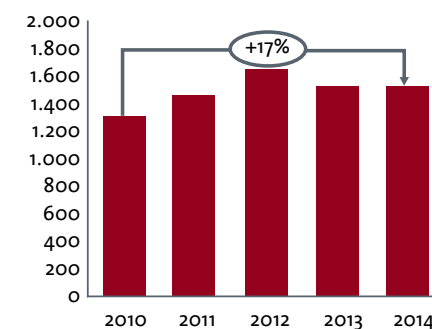
Five Risks in Transformations—and how to Avert Them

The ever-changing business environment demands innovative and technically advanced approaches to transformations in order to avoid the risk that they will absorb all available management capacity. Because these approaches require a significant amount of coordination and cooperation among employees, managers, and other stakeholders, applying smart rules for working together can dramatically improve a transformation's results.

Exhibit 1 | Transformations Are More Common but No More Successful

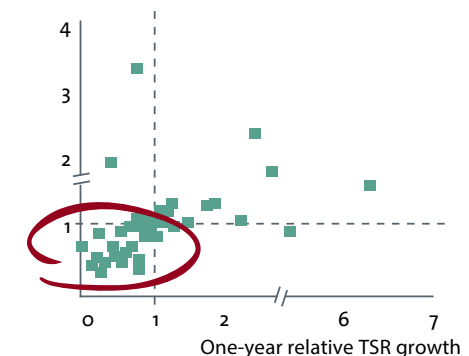
Transformations have increased strongly in Europe...

Number of restructuring events in EU member states



...but more than 60 percent of them fail

Long-term relative TSR growth



Sources: European Monitoring Centre on Change, restructuring events database; BCG analysis of a sample of 48 companies.
Note: Total shareholder return (TSR) is adjusted by the relevant industry index growth (or the S&P 500); 1 = same growth rate as the industry index.

1Five years from start of transformation effort, or until today.

It is especially important to address five common personnel risks that must be averted if a transformation is to succeed:

- Personnel cost savings are not fully realized.
- Restructuring costs end up higher than expected.
- The organization has lost key employees, and those retained have the wrong skill set.
- The HR implementation process takes too long.
- Relations with employee representatives are severely damaged.

Personnel cost savings are not fully realized. Most transformations are aimed at least in part at reducing personnel costs. These savings are often not fully realized, however, because of insufficiently detailed preparation and the absence of strict tracking of the implementation process. In addition, managers responsible for achieving targets face no severe consequences for failing to meet them.

The following measures will help to realize personnel cost savings:

- Detail functional changes and accompanying cost savings as precisely as possible.
- Make responsible managers feel the “shadow of the future”—that is, make them feel today the urgency of taking actions whose consequences may not emerge for some time.
- Do not accept the excuse that the changing business environment makes it impossible to achieve targeted efficiency improvements.

Restructuring costs end up higher than expected. In many failed transformations, restructuring costs considerably exceed the forecast amount. This overage is often the result of inappropriate or suboptimally applied HR instruments, such as negotiated severance and early retirement packages.

Even a well-designed transformation concept that includes clear rules for determining payments to employees does not assure predictable costs. Actual costs can exceed forecasts when timelines are tight and managers start offering employees ad hoc “sweeteners” to convince them to take voluntary severance. (See Exhibit 2.) It’s important, therefore, to closely and continuously track actual costs against planned costs.

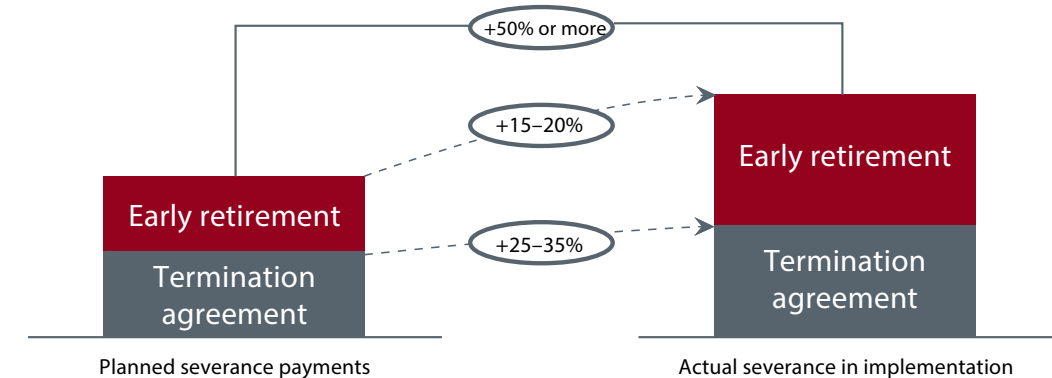
The following measures can help hold the line on restructuring costs:

- Carefully track actual costs against planned costs for each category of HR instrument.
- Establish target ratios for the mix of HR instruments that will be used

during implementation.

- Define a process for the case-by-case analysis of deviations from planned costs.

Exhibit 2 | Actual Severance Payments Can Deviate Sharply from Planned Payments



Source: BCG analysis of a sample of financial institutions.

Even a well-designed transformation concept that includes clear rules for determining payments to employees does not assure predictable costs.

The longer the process takes, the more pressure there is on the business case for the transformation—and on the people working in the organization.

The organization has lost key employees, and those retained have the wrong skill set. After the dust from the transformation has settled, many managers discover that the loss of key employees has significantly weakened the organization and that many of the employees who remain have the wrong skill set for their future tasks.

The following measures can help to pre-serve the right mix of employees:

- Determine the skill set needed for the transformed organization.
- Identify and pre-select key employees who will be needed in the transformed organization.
- Create a communications strategy with defined and differentiated messages for each target audience.

The HR implementation process takes too long. A long time can elapse between the creation of the initial transformation plan and the moment when the first HR measures actually take effect. The longer the process takes,

the more pressure there is on the business case for the transformation—and on the people working in the organization.

The following measures can help keep the process on track:

- Develop centralized, rigorous steering of the implementation process.
- Establish an explicit mandate regarding results and timelines.
- Start the implementation phase early—even if all details are not yet in place.

Relations with employee representatives are severely damaged.

Transformations inevitably heighten emotions, and when feelings are running high, people on both sides of the negotiating table can say and do things that are not easily undone. Talks and negotiations with employee representatives can be particularly difficult, with repercussions that stretch years into the future. Once-uncontroversial topics can suddenly come under heavy scrutiny and impair the conduct of day-to-day business.

Heated disputes are common in the commercial airline industry, for example, whose flight attendants' or pilots' unions often stage several strikes a year, disrupting the operations of multiple airlines and snarling global air travel. Entire countries are held hostage to their demands.

During these job actions, talks with representatives of airline management often break down, sometimes repeatedly, and require the intervention of board members to set negotiations back on track. But even when such extraordinary efforts produce an agreement, they almost never bring long-term labor peace. To the contrary, those agreements far more often are awkward compromises that merely postpone the cycle of disputes, strikes, and temporary truces rather than arrest it permanently.

The following measures can help to ensure good long-term relations with employee representatives:

- Define a clear communication and negotiation strategy well in advance.
- Manage the expectations of negotiating partners appropriately.
- Take an analytical approach to negotiation preparation with the aim of finding the optimal solution.

That last point merits further discussion. A well-prepared negotiating strategy, complete with scenario modeling and other analytical exercises, is critical if companies are to avoid collective bargaining agreements that include a high increase in personnel costs. Such agreements can set an unfortunate precedent for the next transformation, because high run rates put the cost structure under pressure.



HR departments must also have all the tools and support they need in order to be able to function within the transformed company,

In many cases, a detailed analysis can help negotiators structure agreements that satisfy both sides while holding run rates to moderate increases. For example, one client offered to pay one-time bonuses rather than raise hourly wages for the duration of its 24-month collective bargaining agreement, which enabled it to hold its run rate increase to 2.7 percent (calculated as of the end of the agreement), compared with a 3.5 percent increase had hourly wages been increased.

The success of any transformation requires the identification and assessment of personnel risks early in the process. An analytical approach that combines stable processes with innovative elements is critical to steering clear of the transformation trap. HR departments must also have all the tools and support they need in order to be able to function within the transformed company, test the efficacy of their current procedures, and set the stage for continuous improvement.

It is equally important that the core transformation team can manage the expectations of stakeholders clearly, consistently, and skillfully. Indeed, the success of the entire undertaking hinges on the core team's performance in this regard. The HR function in particular is the transformation team's key player and must be ready and able to lead the implementation process and see to it that savings are realized as planned.

A close-up photograph of two hands, one in a light blue shirt and one in a dark striped shirt, holding a white folder. The folder has a label with vertical lines. The background is a blurred office setting.

Creating people advantage in the public sector

By Agnès Audier , Jean-Michel Caye ,
Lucie Robieux , Rainer Strack , Carsten
von der Linden , and Danny Werfel

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

Many countries are experiencing a crisis in public-sector human resource management stemming from mounting pressures on a number of fronts. Budgets are tight for numerous governments around the world, and human capital costs represent a major—if not the major—cost center. Employee compensation accounts for about 25% of government budgets on average (they are even higher, at about 30%, in Africa, the Middle East, and Central Asia). In addition, demands on government staff are increasing because of a growing need for services in some countries and rising expectations of government performance among citizens in general. At the same time, a looming retirement wave in many countries is creating a potentially problematic loss of institutional expertise. And all this is playing out at a time when governments must upgrade their talent base. This includes recruiting people with the skills to help them deploy new digital technologies, an area where talent is in limited supply and for which there is tremendous competition.

Based on extensive experience working with public-sector organizations, BCG has identified ten steps that governments can take to ensure that their transformed HR organization is efficient and well-connected to internal stakeholders, that it takes a strategic approach to helping the overall organization, and that it has a full toolbox of the necessary skills and capabilities.

The Imperative for Change

Government HR leaders know only too well the pressures weighing on their organizations. First, there are the big constraints on public budgets, which frequently lead to large-scale reorganizations or severe staff cuts—or both. In the US, for example, the Department of Defense recently announced a sharp 8% cut in Army staff and a 17,000-person reduction in the civilian workforce. In France, Ministry of Defense staff was slashed from 330,000 in 2006 to 270,000 today. And in the UK, the government has reduced the number of civil servants by almost a fifth since 2010.

In addition, demands on government are only increasing. For example, in the wake of the global financial crisis, governments in many countries continue to play a large role in areas such as assistance for the long-term unemployed. And providing these services often requires increased staffing and enhanced training and skills.

At the same time, citizens have increasingly high expectations when it comes to the quality and efficiency of public services, in part because more information is available about the performance of governments around the world. From the OECD's PISA rankings of student performance to the

**10 STEPS
GOVERNMENTS
CAN TAKE TO
TRANSFORM THEIR
HR ORGANIZATIONS**

**IN MANY WAYS,
REMARKING A
PUBLIC SECTOR HR
ORGANIZATION
IS EVEN MORE
CHALLENGING THAN
TRANSFORMATION
IN THE PRIVATE
SECTOR**



World Bank's Doing Business rankings to BCG's own Sustainable Economic Development Assessment, there is greater visibility into how governments are performing relative to peers.

Governments also need to upgrade their skills in many areas. Whether because increased outsourcing requires new contract management skills or because the latest digital tools demand high levels of technical expertise, governments need to bring critical skills onboard.

Compounding these challenges is the fact that many governments are facing an exodus from the workforce over the next decade. In OECD member countries, for example, one-third of employees are older than 50. As a result, a significant amount of hiring and training will be needed, as well as an overall rethinking of roles.

Transforming HR will require major initiatives... Taken together, the forces weighing on governments will trigger significant shifts. These will include changes in the scope and mission of some roles, improved processes in many areas of government, and mergers, reorganizations, and delayering programs. HR will play a central role in such initiatives, and government



leaders must ensure that their organizations are up to the task. HR leaders certainly recognize the need for change.

THE CURRENT STATE OF PUBLIC-SECTOR HR

Public-sector HR leaders surveyed by BCG's Creating People Advantage team identified three areas requiring urgent action: engagement, behavior, and culture management; talent management and leadership; and HR strategy, planning, and analytics. These are areas that participants believe will be critical to future success but in which their current capabilities are low. (See Exhibit 1.)

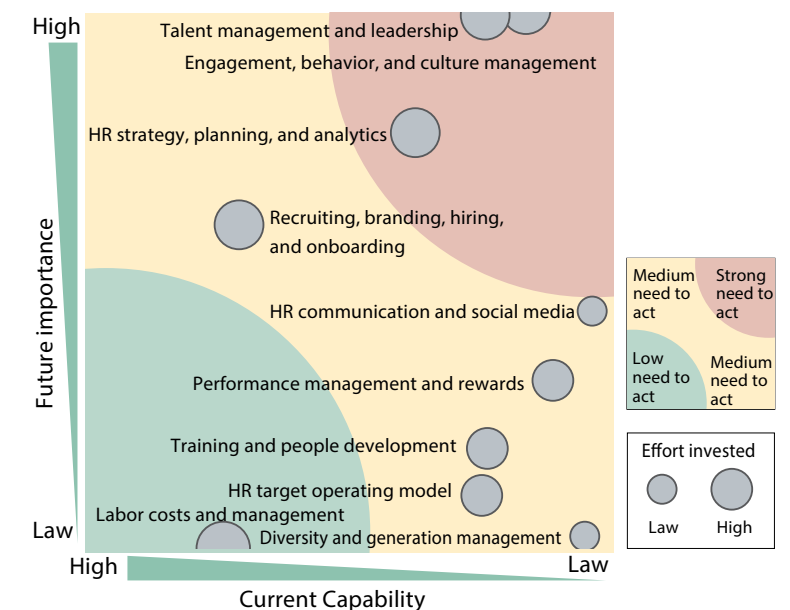
Our survey found that HR is significantly less involved in the development of business strategy and in strategic decision making in public-sector organizations than it is in private-sector companies. (See Exhibit 2.) Also, HR metrics are used less in day-to-day decision making in public-sector organizations.

Furthermore, while HR leaders across industries report that data tools are particularly useful when it comes to HR strategy, performance management, and recruiting, the use of such tools in the public sector is limited. (See Exhibit 3.) For example, public-sector organizations use KPIs much less frequently as part of HR efforts to boost productivity or manage personnel costs. In fact, not even 50% of public-sector organizations have a single data management system that contains all their relevant HR data. And only 40% have dedicated teams within HR to analyze that data.

The gap between the public and private sectors could widen even further as many private-sector companies extend their analytical capabilities by harnessing big-data tools and advanced data analytics solutions. In order to avoid falling further behind, the public sector must not only adopt big-data tools but also find people with the skills to deploy them and develop a culture that can fully exploit them.

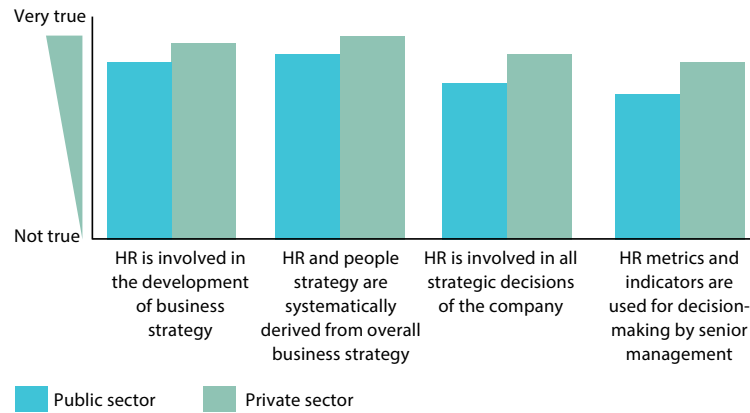
Certainly there are understandable reasons for the difference in analytical capabilities between the public and private sectors. In private-sector organizations, finance teams often drive the collection of HR data, which can be used to develop analytics for evaluating production costs, including staff expenses. In the public sector, however, bolstering profitability is not an incentive, so information on the costs involved in providing public

Exhibit 1 | Three Areas Require Urgent Action in Public-Sector HR



Source: BCG analysis (n = 428).

Exhibit 2 | HR's Strategic Role Is Smaller in the Public Sector Than in the Private Sector



Source: BCG/ World Federation of People Management Associations, proprietary web survey and analysis, 2014.
Note: There were 979 respondents to the survey, of whom 93 were from public-sector organizations and 886 were from private-sector companies.

services is often lacking. However, the fact that public-sector organizations have not used such HR analytics in the past does not mean that they cannot deploy them in the future. After all, if HR organizations are to make progress in meeting their most urgent challenges, they will need to address their capability gaps head-on.



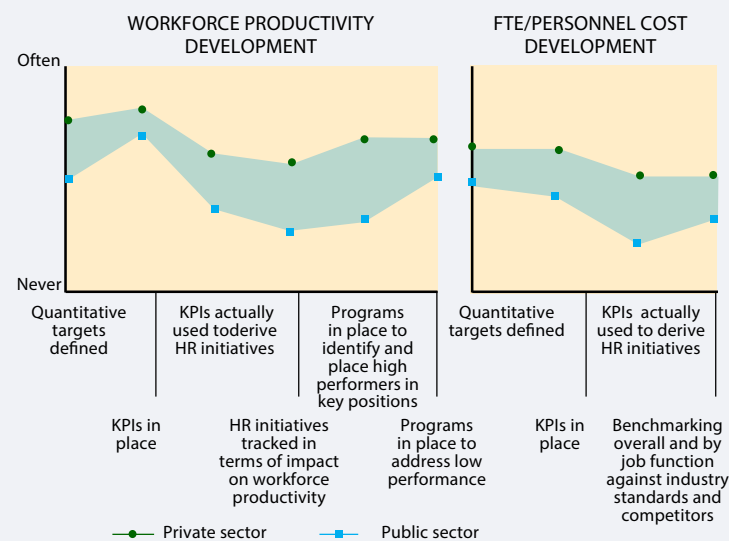
In many ways, remaking a public-sector HR organization is even more challenging than transformation in the private sector. For one thing, the sheer size of the public-sector employee base has major implications for the national labor market—and therefore complicates the HR mission. In the OECD countries, for example, government employment in 2013 represented an average 19.3% of the total national labor force. (See the exhibit 4) As a result, changes in government salaries or employment levels can affect consumer spending, while higher or lower levels of government outsourcing can affect private-sector employment. There are also institutional factors, such as strict rules on layoffs and restructurings, that can create barriers to change.

A BALANCING ACT IN PUBLIC-SECTOR HR

Change is difficult no matter the setting. But public-sector leaders face a host of institutional challenges that make the task of revamping HR processes particularly complex.

For one thing, the policies and regulations governing public-sector HR often limit flexibility. In some countries, there are strict rules governing layoffs, promotions, and the use of performance-based compensation and other incentives. And there is often little freedom to move people into different

Exhibit 3 | HR in the Public Sector Is Less Data-Driven



Source: BCG/ World Federation of People Management Associations, proprietary web survey and analysis, 2014.
Note: There were 979 respondents to the survey, of whom 93 were from public-sector organizations and 886 were from private-sector companies.



jobs or locations. In part this is because the age of many public-sector workers makes them less amenable to major career changes.

In OECD countries, for example, the number of workers over 50 in the public sector is on average 26% higher than in the private labor force. In addition, because labor unions are generally more powerful in the public sector than in the private sector, government HR leaders need to involve them in the planning of any major transformation effort.

Complexity also presents hurdles. Government organizations are often fragmented, with silos within both central and local offices. This can make it difficult to get a comprehensive overview of the workforce and of potential opportunities to move people into different positions and locations. The employee base is also typically quite diverse, resulting in a variety of cultures and HR policies. Defense departments, for example, comprise both civil and military personnel—two very different types of workers.

Finally, the mission of government to better the lives of citizens affects how HR operates. Public-sector organizations are expected to be out in front when it comes to promoting equality and diversity in the workplace. Any changes affecting the government labor force therefore need to be assessed carefully in that context.

Taken together, these issues create real challenges for public-sector HR organizations—and offer more evidence of the need to deploy the ten transformation levers outlined here.

...but some challenges will create opportunities. Some of the challenges to transforming HR could have long-term benefits—if they are handled well. The aging workforce, for example, will result in natural attrition in public-

sector organizations—and an opportunity to upgrade talent and potentially eliminate some positions through better use of technology. Of course, capitalizing on that opportunity will not be easy. For one thing, areas in which large numbers of employees are retiring will not necessarily be ones where positions can be eliminated.

Still, as governments recruit teams to harness new digital tools, they can make major improvements in efficiency. In the UK, for example, the Driving Standards Agency (now the Driving and Vehicle Standards Agency) started offering an online channel for booking driving tests in 2003. More than three-quarters of roughly 2 million annual transactions are now handled digitally. The result: one of two dedicated contact centers was closed in 2008, and the total number of employees involved in these transactions fell from 400 in 2003 to 75 in 2012.



Ensuring Efficiency and Connections with Stakeholders

The first set of steps required to transform a public-sector HR organization concern operational efficiency and the creation of strong connections with internal stakeholders, such as top management, rank-and-file workers, and unions. The combination and prioritization of these measures, like all the others discussed in this report, will differ based on the specific challenges and conditions of the particular country and government.

- 1 Improve the efficiency and effectiveness of the HR function.** Leaders who want to truly improve their HR organizations should first ask themselves these questions:

- Who is doing what and at what level within the HR function, both locally and centrally?
- How much value is each core task or activity generating? Is the HR department focused on those activities that add the most value?
- Is HR properly using IT tools? For example, does it automate nonvalue-adding tasks, such as tracking employee holidays? And do these tools provide the data that operational managers really need?
- Are processes for connecting HR with other departments efficient and effective?
- Is the HR department attracting the best people? Is it recognized as a place to grow professionally?

In France, a major public agency took aggressive action to boost the efficiency of its HR functions. A detailed review of operations found that many employees—both at headquarters and in the local offices—were performing mainly low-value administrative work, such as reporting basic HR data, tracking absenteeism, and planning training sessions. In some cases, these tasks were even being done twice. HR teams were understaffed at the local level, and higher-value activities, such as leading IT projects or developing a strategic vision for HR, lacked resources. Using the lean approach, the agency conducted workshops tasked with redesigning processes and reorganizing functions, an effort that ultimately made it possible to leave certain positions unfilled after workers retired.

2 Build strong connections with internal stakeholders and management. Public-sector HR organizations need to cultivate strong relationships with internal groups, including top managers and staff running operations on the ground. One way to do this is to provide a regular flow of HR data and indicators regarding, for example, retirement projections, absenteeism, or needed skills by site. Such information can be invaluable to operational managers, but generating it requires the ability to identify useful sets of data and make them accessible with proven IT tools.

At the same time, HR leaders need to establish strong channels of communication with agency leaders. This ensures that the strategy of the HR organization and that of the overall government agency are aligned. It also gives HR a clear understanding of the issues that managers face in the field, which can lead to the development of customized solutions such as new training sessions.

HR leaders at the US Environmental Protection Agency have strengthened their ties with agency managers through tools such as the Skills Marketplace initiative, aimed at improving how staff are deployed across the organization. Designed by a joint team of HR managers and EPA staff in



PUBLIC SECTOR HR ORGANIZATIONS NEED TO CULTIVATE STRONG RELATIONSHIPS WITH TOP MANAGERS AND STAFF RUNNING OPERATION ON THE GROUND

charge of programs and operations, the program was rolled out in 2014 after a two-year pilot. Participating employees can apply for short-term, mission-critical assignments and projects posted on an internal portal. A LinkedIn-style profile of their work on previous assignments forms the basis of their application. Those selected remain in their current role, devoting no more than 20% of their time to the new assignment. The objective is to direct time and talent toward critical projects while giving employees additional development opportunities. The program has received strong praise from frontline employees seeking to expand their professional skills and grow within the EPA.

3 Proactively develop relationships with unions. Given the high rate of union membership in the public sector—which exceeds that in the private sector of many countries, including the US, France, Poland, and Sweden—it is vitally important to involve unions in any major organizational change.

A strong partnership with unions can increase the odds of a successful transformation in several ways. First, during the design phase of the program, unions can provide insights on the potential obstacles to change based on their knowledge of the realities facing workers in the field. Second, if union leaders are involved in program design, they are more likely to become effective promoters and facilitators of change. And third, union leaders can provide valuable information during implementation about where problems are cropping up and how to address them.

Acting as a Strategic Partner with the Overall Organization

While improving efficiency and building relationships are critical, HR leaders must also be able to think strategically. This means understanding not only the strategic challenges and ambitions of the organization but also the implications of those challenges and ambitions for HR. Tools like strategic workforce planning (SWP) can help HR managers understand how actions taken within HR can support such strategic goals as improving efficiency through digitization or through reorganizations and redeployments.

4 Anchor HR strategy in strategic workforce planning. The need for this approach in the public sector is growing, but putting it into practice requires a comprehensive strategy that includes accurate modeling of labor supply and demand. (See “The Hallmarks of Successful Strategic Workforce Planning.”) SWP ensures that HR policies in recruiting, training, mobility, and retention within and across agencies, among other areas, are in line with the future needs of the organization. At the same time, it allows HR decisions to be closely linked to the organization’s overall strategy. SWP can lead to a reevaluation of an organization’s geographic footprint, for example, so that offices are located where critical talent is most available.

THE HALLMARKS OF SUCCESSFUL STRATEGIC WORKFORCE PLANNING

SWP is based on an analysis of the types of skills and expertise required across an organization. The process starts with a segmentation of the employment base by job category. Different scenarios are developed that project how the supply of and demand for people in the positions within each category would change under different circumstances. It is critical to take into account the impact of digital technologies, which can have a significant impact on workforce size and skill requirements. Once gaps are identified based on the projections of supply and demand, HR can determine the right mix of actions to address the most critical shortfalls.

When it comes to training measures, organizations should be ambitious about developing internal talent. Retraining and moving people into new positions within the organization is a powerful—and sometimes an overlooked—way to fill critical positions. HR leaders also need to regularly revise their scenarios and hypotheses. And like other programs, SWP can be piloted in local offices before being broadly deployed.

STRATEGIC
WORKFORCE
PLANNING CAN
HELP HR MANAGERS
UNDERSTAND
HOW ACTIONS
TAKEN WITHIN HR
CAN SUPPRT THE
ORGANIZATION'S
STRATEGIC GOALS



In Germany, the Federal Employment Agency (Bundesagentur für Arbeit) was concerned about the large number of employees approaching retirement age. In one division alone, half the employees were expected to retire in the next decade. To address this challenge, the agency kicked off two SWP pilots in February 2015, covering about 15% of the workforce. The team leading the effort created a model forecast of worker supply and demand based on parameters such as job type, geographic location, and age group. Combining the supply and demand projections into a single model, the team built an array of heat maps that showed the areas where shortages were likely to be critical and came up with concrete plans for filling the worker pipeline. The pilots have proven so successful that the approach is being rolled out throughout the entire organization.

SWP becomes even more crucial in an era of budgetary pressure, when both public and private organizations often respond with short-term measures such as across-the-board headcount reductions to hit cost-cutting targets. Such moves, however, fail to take into account the skills and roles that will be needed in the future, raising the risk that strategic knowledge or expertise (in managing complex military bases and equipment, for example) will be lost. That can result in higher costs down the road if positions need to be restaffed. The need for SWP is particularly acute in countries such as France and Spain, where many public-sector jobs are essentially guaranteed for life, so hiring decisions have significant long-term implications.



5 Develop the organization's ability to deal with mergers and redeployments. Budget constraints and changing skill and personnel requirements call for new strategies across government. Among the impacts of those strategic shifts: consolidation of teams, whether across locations or within a given department, and redeployments of staff to new roles. In both cases, HR has a clear role in supporting the agency or department's operational teams.

To succeed, HR must build a package of tools that can be easily disseminated in order to help operational teams with budgeting and with staff training, mobility, and reduction. The package should include organizational design tools that help define appropriate spans of control and communicate information about the restructuring.

Building the Right Capabilities

The transformed HR organization must have policies and procedures that ensure internal staff mobility, world-class recruiting, advanced training and development, a well-crafted talent management system, and sound management of the contingent workforce.

6 Offer internal mobility options. Increased mobility contributes to richer career paths, greater worker engagement, and a better match between talent supply and demand. HR organizations need to design bold mobility schemes. This requires building a variety of connections to facilitate employee transfers and exchanges:

- Among departments within the same ministry or agency at both the central and local levels
- Among groups with similar roles at different public-sector organizations
- Among public and private organizations

Public-sector leaders in Germany have increased worker mobility by creating a new career option, the horizontal career track. They did so in response to the frustration of some experienced senior civil servants with the traditional vertical track, which often left them with little opportunity to move up in the organization. With the new approach, employees have the option of switching to a job at the same management level but with different duties and responsibilities.

7 Address recruiting challenges through improved branding, hiring, and onboarding. Recruiting is more than just scouting for talent. In addition to attracting and finding the right people, it includes building a strong employer brand, successfully bringing new hires onboard, and taking steps to retain top talent. A systematic and effective onboarding process is especially critical in order to reduce early attrition. And given the growing talent shortage in most developed countries, public-sector organizations must pay close attention to their branding as an employer. A number of factors determine that brand, including the degree of gender equality in the organization; opportunities for minorities, disabled workers, and senior citizens; and, most important, the corporate culture and overall satisfaction of employees.

The German railway operator Deutsche Bahn¹ understands well the power of a strong employer brand as part of a holistic talent acquisition approach. In 2012, when the company saw that it needed to hire up to 70,000 new employees over ten years, it decided to overhaul its talent acquisition strategy. The first step was to assess how it was viewed by current and potential employees. Deutsche Bahn launched a broad employee survey, scores of employee interviews, and extensive market research, as well as an ambitious branding campaign aimed at enhancing its image as an employer. It segmented its applicant base into four categories—high-school graduates, college graduates, professionals with an academic background, and professionals without an academic background—and tailored its branding and recruiting activities to each group. The overhaul paid quick dividends, with incoming applications up about 40% in the first year and an enormous increase in their attractiveness.

Central to any employer brand, of course, is the organization's culture. Faced with budgetary uncertainty and unresolved questions about the future of

GIVING THE
GROWING TALENT
SHORTAGE IN
MOST DEVELOPED
COUNTRIES,
PUBLIC SECTOR
ORGANIZATIONS
MUST PAY CLOSE
ATTENTION TO THEIR
BRANDING AS AN
EMPLOYER

manned space flight, the US National Aeronautics and Space Administration launched a broad initiative in 2013 to remake its culture. The effort comprised three elements: recognizing and rewarding innovation, engaging and connecting with the workforce, and improving the roster of supervisors and leaders. Among the most enthusiastically received initiatives was a “reverse mentorship” program, in which line employees mentor senior managers. Senior managers are now able to learn firsthand what their staff actually do, including the problems they face every day. The program has improved morale and given the agency’s leaders a much better understanding of what is happening at the heart of the organization.

8 Design and implement training and development processes.

Development and training should be tailored to the needs of the workforce—segmented, for example, by age or employee potential. For those in leadership positions, training and development should be designed to develop complementary capabilities such as operational, strategic, and interpersonal and communication skills.

HR leaders also have a major opportunity to improve the efficiency of training outsourcing by, among many other examples, setting a minimum size for training sessions, using formal proposal processes, cutting costs through competitive bidding, and identifying where in-house trainers (rather than outsourced providers) can be used. Government training efforts can take a page from the playbook of large companies such as GE and Bertelsmann, which are using e-learning tools in their internal training centers as well as partnerships with external academic institutions.

The US Government Accountability Office, an independent, nonpartisan agency that monitors federal spending, has a well-tuned Professional Development Program. In their first two years at the agency, entry-level accountants and analysts—the majority of new hires at GAO—are assigned an employee mentor and sent on three increasingly specialized rotations across the organization, each lasting an average of six to ten months. The program provides a robust orientation for new employees and helps identify suitable long-term career paths.

9 Design an ambitious and structured talent management process.

Talent management in the public sector should include, among other things, clearly defined individual and organizational goals, close monitoring of individual performance, and the development of action plans in cases where performance is falling short of agreed-upon objectives. In addition, in those countries where performance-based compensation is possible, workers whose performance exceeds expectations should receive monetary or other rewards.

HR LEADERS HAVE A MAJOR OPPORTUNITY TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF TRAINING OUTSOURCING

Some governments, including Singapore and the United Arab Emirates, have become world-class leaders in talent management. Their programs involve sophisticated segmentation of the talent pool and the use of scholarships, competitive compensation structures, and clearly identified career paths. In Singapore, the Public Service Leadership Programme focuses on cultivating talent across a number of critical areas, from management of the economy to infrastructure and the environment to national security. Candidates go through a rigorous selection process that includes a written exam and interview. The program replaces Singapore’s highly successful Management Associates Programme, which offered promising entry-level officers a carefully designed management career track.

10 Manage the contingent workforce. In addition to building strong connections with the internal workforce, public-sector HR teams need to strengthen their external relationships, especially with subcontractors. In many governments, this contingent workforce plays a significant role, particularly when it comes to handling seasonal spikes in demand in areas such as tax collection and building maintenance.

Solid, long-term connections with the external workforce offer two key benefits. First, they can improve work quality. Building strong ties with talented technology-oriented freelancers, for example, can speed up the development of digital tools. Second, these relationships can help reduce costs by allowing more efficient management of peaks in labor demand, for example, or by coinvesting with outsourced providers in the training of contingent workers.

The imperative to remake HR in the public sector is impossible to ignore. But governments must put the right pieces in place to drive the changes needed. First, they must dedicate adequate resources and talent to the effort. This means resisting the ever-present temptation to pare the HR budget and staff as overall government budgets tighten. Second, leaders should ensure that the right governance structures are in place, including a project management office to oversee and manage key HR initiatives. Third, governments must be willing to experiment through pilot projects that test new initiatives in specific ministries or regions before they are deployed nationally. And fourth, the effort must include collaboration among HR leaders in different ministries, agencies, and geographies in order to rapidly identify and share best practices.

With these key mechanisms in place, leaders can accelerate the transformation of the HR function and boost the overall efficiency and effectiveness of the entire government organization.

A person in a dark suit and blue tie is walking on a bridge made of light-colored wooden blocks. A hand is visible supporting the bridge from below. The background is a blurred blue wall.

Bridge the Soft Skills Gap with Ongoing Training

BY Bruce Tulgan
Founder and CEO of (Rainmaker Thinking) Inc.



If you succeed in getting your employees focused on building up their performance on high priority soft skills, then the next question they are going to ask is: “Exactly what training resources can you provide me for improving in these areas?” That is both good news and bad news.

Why is it bad news?

One health care executive captured the explanation in simple terms: “We invest so much in education and training for our new young professionals that we have gotten a reputation among our competitors as a great place from which to poach talent.”

We call this the “development investment paradox.” You invest in developing your new young talent only to make them more valuable in the free market, where they are in danger of selling your development investment to the highest bidder. This is problematic when it comes to hard skills training as well as soft skills training: But it is especially maddening with soft skills

training because soft skills are broad, transferable skills that never become obsolete and will make your employees more valuable anywhere they go in any job. Plus, if you think of soft skills training as “extra” rather than “mission critical,” then it seems like a foolish investment to make altogether.

What are the answers to this paradox?

1. First, use this paradox as an important reminder of the wisdom of sourcing new talent by targeting employers with great reputations for building up the soft skills of their new young employees.
2. Second, be prepared: If you become one of those employers known for building up the soft skills of your new young employees, you are going to become a target for talent poaching. Think of your competitors sitting around a table: “Their front-line employees are so great. They seem so solid, well put together, smart, capable, polite, engaged and engaging! What can we do to lure them away?” That’s a problem you DO want to have. However, it puts a high premium on retaining the great young talent you are going to be developing.
3. Third, calibrate your development investment every step of the way so you never go too far out on a limb. But don’t fool yourself: high priority soft skills behaviors ARE absolutely mission-critical. That’s why it’s so important to know precisely which behaviors are your high priorities and focus on them like a laser beam.
4. Fourth, you need to get your employees to really buy into the value of the high-priority behaviors so they really own the learning process and are prepared to share the costs of the investment. That means you need to engage their formidable self-building drive. If their self-building is engaged, they will spend lots of time on self-directed learning outside of work and, when they are at work, they will be purposely focused on demonstrating and practicing their growing repertoires on the job.
5. Fifth, provide them with as many easy-to-use targeted learning resources as you possibly can to support their self-directed learning. These can be low-tech resources just as much as high tech, but remember, they are going to be very tuned into the just-in-time learning resources available online. In particular, today’s young talent is used to being able to get a simple tutorial on just about any topic by going straight to a short online video with explanatory articles (or multiple videos from multiple sources.) If you want to have some input on the sources from which they learn, that means building and supporting easy-to-access learning resources that are in alignment with your training goals.

Employers known for building up the soft skills of their new young employees, are going to become a target for talent poaching.

If employees’ self-building is engaged, they will be purposely focused on demonstrating and practicing their growing repertoires on the job.

Does this all mean that you shouldn't be so generous when it comes to less targeted investments in soft skills? You have to do the math for yourself, but I will say this: Whatever investments you make, the key to protecting your investments is making your young employees full partners – co-investors – in the learning process. As long as they are actively learning skills they value (with your support) they are much less likely to think about leaving.

The general manager of a restaurant shared with me: "When we teach our team members customer service skills, obviously it's all about taking care of our customers. But a huge part of our emphasis is on the value of our employees as well. Sometimes, they don't realize at first that customer service skills are extremely valuable in any role in any organization. So we hammer away at the fact that every minute they spend learning and practicing customer service skills is not just an investment in this job but also an investment they are making in themselves. We need them to buy in, so we really sell it to them. It really works because we really help the team members own it: Every day there is a quick team huddle, and in every meeting a different team member takes a turn leading a quick customer service lesson. They can take a lesson from our curriculum or they are free to create their own lessons. They find cool videos and articles and quotes, and some of them really get into it. We take this very seriously, so we recognize and reward team members when they go above and beyond, financially and otherwise. We often add the lessons they create into our curriculum, and we give them full credit as content creators. It creates a virtuous cycle: Some of them really get into it, and they make a point of actively practicing the techniques on the job and really showing off what they are learning. Of course, they are usually the ones who stay and become assistant managers and start moving up through the company."

Lessons learned:

- If you want them to buy in, then you have to really sell it to them: Take the time to make the case for why the skills you want them to learn are not just good for you and your business, but are also going to be really valuable to them. Remember, soft skills are broad, highly transferable skills that are valuable in any kind of job and never become obsolete.
- Help them own the learning by giving them a concrete role in the process: How can you get them actively involved in the training? Can



Provide the employees with opportunities to practice what they are learning on the job and gain recognition and reward and advancement through active participation

they bring some of their own ideas to the table? Can they help you define learning goals? Identify sources of content or create original content? Teach some of the lessons?

- Make sure they have opportunities to practice what they are learning on the job and gain recognition and reward and advancement through active participation: Pay close attention to the employees who really embrace it, as they are likely the ones who might stay and build careers in your organization.

Remember that Millennials are highly accustomed to self-directed learning. If they are eager to learn something, you cannot hold them back in today's information environment. They will go out into the endless sea of information and people online and navigate their own course of links and sources. Before you know it, they will be surprising you with their thoughtfulness, originality, and engagement in the learning.



Whether you are hiring people to wait tables in a restaurant, dig ditches, or engage in high-level sales, if you can help them to own the learning process, they are going to be thinking more and more about how they do whatever it is they do. Remember, knowledge work is not about what you do, but about how you do whatever it is you do. If you help them make whatever they are doing into knowledge work by constantly trying to leverage soft skills in their work, they are going to become more and more invested in that work; more and more engaged; and better and better at their jobs.

The Human Element: What Role Are You Going to Play?

Whether you are in a large, complex organization with lots of resources or a tiny business where you are the chief cook and bottle washer, the most important element in bridging the soft skills gap is the human element.

If you are not an active champion of high priority soft skills behaviors in your sphere of influence and authority, then you can be sure that the young talent in your midst will not buy in. If key leaders are not walking the walk, and talking the talk, Millennials will simply roll their eyes at the best slogans and logos. No matter how vividly clear the messaging and training has been throughout the hiring process and on-boarding process, even if key soft skill behaviors are part of their individual performance plans, if their leaders do not emulate the behaviors themselves and emphasize them in their day-to-day management, Millennials will not believe the organization is serious. As much as they may seem to take their cues from peers or online sources, you can be sure that they will take their cues about what aspects of performance

Millennials are highly accustomed to self-directed learning. If they are eager to learn something, you cannot hold them back in today's information environment.

The most important element in bridging the soft skills gap is the human element.

really matter at work from the authority figures with whom they interact most.

Sure, you need to get your young employees to own their soft skills learning process and make available lots of easy-to-use online resources so they can pursue their own self-directed learning. But that doesn't let you off the hook. You have to spend time with them – in person whenever possible – to lead them to the purposeful self-directed learning, and you have to spend time with them during the intervals between their learning sessions.

Remember: Millennials love grown-ups. They prefer to have a real person in the real world who is investing in their learning and growth – a real-life grown-up who is engaging with them, holding them accountable, and recognizing their success every step of the way. More important, the very nature of soft skills is such that they are very hard to develop without the help of another human being who can serve as an objective third-party observer and source of candid feedback. Ideally, that human being would be one who is a bit older and more experienced, perhaps one with greater influence and authority – one who can provide guidance, direction, and support.

What role are you – and other leaders in your organization – going to play in bridging the soft skills gap?

If you are leading, managing, or supervising any person on any project for any period of time, you have an obligation to provide regular guidance, direction, support, and coaching to that person on every aspect of that person's performance, including that person's performance on high priority soft skills behaviors. The problem is that it's so easy – in the day-to-day grind of work – to put these issues on the back burner. Most managers don't spend much time talking with their employees about their soft skills development, unless they are dealing with a specific instance of failure. Right? When do managers most often talk with their direct reports about matters of professionalism or critical thinking or followership? When an employee is late or dressed inappropriately or fails to follow through or makes a "stupid mistake" or curses at the wrong time or has a conflict with a customer or co-worker...or something else that is a petty failure.

That's why managers often say things like, "Do I really have to talk to my employees about these things? They are adults. They should already know how to manage themselves and solve problems and play well with others." Sorry. You really have no choice. If you are in charge of anybody, then it is part of your job.

At the very least, you must build it into your regular management routine. Talk about the high priority soft skills in team meetings and talk about them in your ongoing one-on-one dialogue with every single person you manage. Focus on the high priority behaviors in your organization, your team, in each role, or those that are particular focal points for particular individuals. Trumpet the broad performance standards regularly. Just like every other aspect of performance: Require it. Measure it. Reward people when they do it. Hold people to account when they don't.

Become a Teaching Style Manager

Managers often ask me, "At what point can I back off on giving them so much attention?" My answer: "Whenever you want to start losing that employee's best efforts."

Surely some employees need more attention than others. But they all need your attention. The superstars want to be recognized and rewarded, but they also want managers who are in a position to help them do more, better, and faster and earn more for their hard work. Low performers are the only ones who don't want their managers' attention, but they need it more than anyone. And mediocre performers – the vast majority of employees who are somewhere in the middle of the performance spectrum – often they don't know what they want from a manager. But the fastest way to turn a mediocre performer into a low performer is to leave that person alone without any guidance, direction, support or coaching. Your job is to lift up all those employees and help them do more work, faster, and better every step of the way.

Millennials want managers who know who they are, know what they are doing, and are in a position to help. They want managers who spend enough time with them to teach them the tricks and the shortcuts, warn them of pitfalls, and help them solve problems. They want managers who are strong enough to support them through bad days and counsel them through

Most managers don't spend much time talking with their employees about their soft skills development.



difficult judgement calls. They want to know you are keeping track of their successes and helping them get better and better every day. That's what I call a "teaching style manager."

Being a "teaching style manager" means:

Millennials want managers who know who they are, know what they are doing, and are in a position to help.

- Talk about what's going right, wrong, and average every step of the way.
- Remind everybody of broad performance standards regularly.
- Turn best practices into standard operating procedures and teach them to everybody.
- Use plans and step-by-step checklists whenever possible.
- Focus on concrete actions within the control of the individual employee.
- Monitor, measure, and document individual performance in writing.
- Follow up, follow up, follow up, and provide regular candid feedback.
- Ask really good questions.

- Listen carefully.
- Answer questions.
- Get input.
- Learn from what your employees are learning on the front line.
- Think through potential obstacles and pitfalls – make back-up planning part of every work-plan.
- Anticipate and prepare.
- Train and practice.
- Strategize together.
- Provide advice, support, motivation, and even inspiration once in a while.

Teaching-style management is also how you can help your most ambitious young employees who are so eager to take on more and more challenges and responsibilities. Millennials often tell us, “I can do so much more than I am doing. I want to do so much more than I am doing. But I don’t want to do more of the same. I want to do something new and different.” While this desire is a valuable impulse on the part of self-starting Millennials, it also poses two significant challenges to their immediate managers:

1. First, their job is to get the work done, whatever the work happens to be. Sometimes there are no new and interesting challenges. But wait. That doesn’t need to be the end of the discussion. Help them make their current work new and interesting by teaching them to leverage knowledge, skill, and wisdom to do their work better, whatever that work happens to be. As soon as they walk in the door, have every new employee create an individualized learning plan in which they map out their responsibilities, and for each responsibility, make a list of learning resources (books, people, specific web sites). Encourage them to set learning goals and then keep a journal of what they are learning and how they are using it on the job.
2. Second, if you have truly new and interesting challenges for Millennials, then you will have to make the time to teach them how to do that new and interesting work. You can’t just give them a new challenge and say, ‘Figure it out.’ The secret is to teach and transfer just one small task/responsibility at a time. Make sure the person masters each new task/responsibility before you transfer another. You can train them the old-fashioned way in short-term stages that track directly with adjustments



Millennials don’t want to learn from computers only, they want to learn from people.

in their day-to-day responsibilities. Every new task turns into a proving ground, which enables them to demonstrate proficiency and earn more responsibility right away.

Don’t fall for the myth that Millennials only want to learn from computers. That’s nonsense. Remember, they love grown-ups. They want to learn from people. They want to learn from you. You will never really take the place of a parent, but if you can truly become a trusted teaching-style manager, that is about as close as you can get.

Go beyond regular performance coaching. Become a true champion of soft skills by becoming a teaching style leader.

If you want to take it the next level, go beyond regular performance coaching. Become a true champion of soft skills by becoming a teaching style leader. Make teaching/learning the soft skills basics an explicit part of your mission and goals for your team going forward. Imagine the impact you could have if you dedicated just one or two hours per week to building up the soft skills of your team. In just one or two hours per week, you can make them aware, make them care, and help them learn the missing basics one by one – one step at a time. You can build them up and make them so much better.

HR'S ROLE IN HAPPINESS

By: Gangadhar Krishna

Many years ago I learnt that 'Business is People'. This is so true because there is no business without its people. Take the people out of the business, and you have no business. Today robots are slowly but surely replacing most mundane activities done by humans, but have not managed to replace the human touch and emotional connect. Would they ever do that ... I doubt? Till then 'Business is People'.

If you agree that 'Business is People', every organization should review their approach regarding their recruitment methods. They should recruit staff with a strong focus on people skills along with technical qualifications. This is because, you can enhance employees with their technical knowledge and make them work centric, but it is a challenge to develop their attitude to make them people centric.

Organizations need to ask themselves 'Am I in the business of selling products and services or, am I in the business of serving customers, but happen to be selling products and services?' This is because every business under the sun has a customer, and so long as you have a customer, you have to keep him or her happy to stay in your respective business and grow. It is all about people.

We also need to understand that customers and service providers are not different from one another. They are one and the same. You are the customer and the service provider. You could be providing service in your office, but no sooner you step out to a restaurant or hail a taxi, than you switch roles and instantly become a customer. It is all about the same people playing these dual roles.

Even if you are only an employee in an organization, irrespective of your hierarchy or position you are dealing with a customer who is a thinking and feeling individual. They could be internal customers or external customers but again, it is all about people.

Even when one is interacting with machines, eventually to sort a problem, you have to talk to a person who is behind that machine. For example, you are doing an online transaction and you are faced with some problem. You may visit 'Trouble Shooting' or 'Self Help' section. But suppose you still can't figure out the solution. You then call the company's toll free and communicate with an Interactive Voice Response or IVR and eventually end up talking to a human being who hopefully can help you with your problem. In spite of machines, it is all about people, people and people.

The biggest challenge for managers is to develop their employees' attitude to make them people centric.



- It was the first day at work for Maryam and she looked completely lost.
- Rajesh who recently joined was waiting to get his bank account set up so that he could deposit his first salary in the account.
- Ahmed had planned his holidays and was waiting for approval of his leave salary. He was anxious because only when he receives it, would he be able to pay for the land arrangements.
- Anne had requested for a salary certificate to avail of a loan from the bank to complete some urgent repairs back home.

They were all waiting for HR to revert.

These are just few of the day-to-day functions of HR. There is much more to HR, where it plays a pivotal role in the efficient functioning of the organization. In reality, it is the heart of any organization. It is the "nerve center" of all people activities and interactions in the company. HR plays a huge role in the happiness of its people, who in turn are key players in customer satisfaction.

Anne has been with the company for over 8 years. She is the best customer service agent in the entire organization. However, she is very stressed

HR is the heart of any organization, where it plays a pivotal role in the efficient functioning of the organization.

because of the rains back home which has damaged the roof of her house. She is in need of urgent bank loan to repair the roof. The bank in principle has approved her loan but, waiting for the documentation to complete the approval process. She is hence waiting for her salary certificate. If Anne does not get her salary certificate by Wednesday 10.00 am, she will have to wait till next week for the approval and remittance. Her personal problem has taken over her frontline performance. She is not able to give her full attention to her customers, resulting in dissatisfaction and complains.

HR can easily ensure Anne's performance does not suffer, simply by empathizing with her, assuring her and ensuring she receives the certificate, not by Wednesday 11.00am but by the end of Tuesday. The efficiency and support from HR holds the key for fellow employees to continue working efficiently and effectively. They need to be assured that they can always depend on their HR.

HR has to empathize with all fellow employees, and be that binding force between the organization and management. It is the bridge between policies and execution. It needs to be the solid support that employees look up in need. It needs to empathize and act as a good friend or ally. It needs to have an unbiased view of people and situations.

I see roles of HR not different from frontline customer service roles because, both are dealing with people, and when dealing with people, you need to ensure their satisfaction. Because, only when the employee is satisfied, can he satisfy the customer. Hence, HR holds the key in increasing the happiness quotient of an organization.

Since I am more of a customer services professional, my focus would be on how HR can emulate various customer service principles and out of the box concepts to see that employees have a great time while working with the organization, feel engaged and involved in whatever they do. They need to be productive for the company while progressing in the professional and personal front. All initiatives undertaken in this direction need not have cost implications. In fact, most ideas are about bringing a shift in the way they see people and approach work. It is all about functioning in a feel good manner. And even if there is a cost implication, it will eventually result in better performance and output, for, it is for the welfare of its employees. Organizations may already have various initiatives in place but getting creative or making it a 'WOW' moment for the employee is where happiness comes in.

The efficiency and support from HR holds the key for employees to continue working efficiently and effectively.

HR needs to be the solid support that employees look up in need. It needs to have an unbiased view of people and situations.

HR holds the key in increasing the happiness quotient of an organization.

Employees need to be treated as one of the most important persons in the organization in order to contribute effectively.

78% of employees are motivated in their jobs when they are recognized.

Below are some suggestions where HR can create happy moments for all its employees and make it a great place to work.

ACKNOWLEDGE EMPLOYEES

This seems like an obvious statement. But, if you look around, you will realize that every office gathering or meeting has the chief talking about 'working like a family' and how contribution from 'every employee matters' in the growth of the organization. The next day when the employee passes by he is not even acknowledged. The scenario is not uncommon.

If you want an employee to take pride in his organization and contribute productively, you need to treat him like one of the most important persons in the company. He is the cog in the wheel who matters, because he holds an important place in the process that either helps or harms operations.

So the next time you pass by him, acknowledge his presence. Give him a smile and see the shift in his attitude towards work that day. This is one of the basics in spreading happiness.

It is said 78% of employees are motivated in their jobs when they are recognized.

LISTEN TO THEM

Another basic to acknowledgment, is to give employees a voice and more importantly listen to them. It is nice to have fancy 'Open door policies'. But is this actually happening? Can they come by your office, knock on your door and if free, sit to discuss? Can they freely send you mails, or do they have to follow protocol? Do you have an 'employees corner' in your newsletters? Most importantly, is there someone up there to listen to them and take necessary actions?

INVOLVE EMPLOYEES

If you are serious about engagement and happiness, involve employees in relevant areas that concerns their work. Who better to give you first hand information other than the person handling the job? Ask them for factual feedback and practical suggestions for improvement, and you will be surprised at the enthusiasm and response. Now go ahead and implement

few if not all of their suggestions, and you will see wonders in the morale of the organization.

RECOGNITION PROGRAMS

I am sure most progressive organizations are having some recognition program or the other. Some of the most common would be announcing employee of the month, handing over certificates, cash incentives, gift vouchers, star programs. These are very common today. To get that 'WOW' from employees, devise recognition programs that are an experience in itself. Something different from the usual recognitions.

I remember the airline I worked with had a recognition program which selected an employee for the quarter. The selection was done by a panel of city office and airport staff. And the employee of the quarter travelled all the way to headquarters to have lunch with the CEO. This means every quarter the CEO reserved a day specially for this event, and employee of the quarter from the various stations worldwide travelled to have lunch with him. An honor indeed for those employees, and in all true sense for the CEO to be having such a great team.

INFORMAL DEPARTMENT MEETINGS

Most departments conduct monthly meetings to discuss progress, performance and challenges ahead. These are invariably held in the office premises. Instead of holding the meetings in the office suppose they hold it elsewhere in an informal environment? To stretch the idea further, don't go to the same place for the next 12 months. Have the meetings in different venues. This gives the entire team to experience a change in the environment, ambience and food. I am not talking about spending 2 days at some luxurious resort! It can be just a meeting room in a hotel of any standard the department or company can afford.

WORK LIFE BALANCE

In the bank I used to work, my branch manager made rounds of the branch after work to check how many of the staff were sitting back, why they were sitting late and if there was actually excess work in that department. He always felt sitting back has two meanings. Either you are not efficient, which means they need to see how to make you more efficient, or certain departments or people are overloaded. If so, was the department head aware of this and what was he doing to ensure a healthy work life balance?

Nearly 44% of working adults say that their current job affects their overall health. With cost-cutting and lay-offs being the order of the day, employees



have little choice but to sit late hours and meet targets. While this might seem good during the lean periods, it has negative implications in the long run. For, sitting late starts becoming the order of the day. Appraisals and growth are influenced more by employee presence in the work place, than quality of performance. Life goes for a toss because work takes priority.

In a small organization, where I delivered a training program, the managing director announced a reward of 10 grams of gold for every employee who walked an average of 3 kms every day for at least 5 days in a week. The program was spread for a year which was recorded and monitored by a mobile app. At the end of the year, two enthusiastic and health conscious employees won the gold coins. This was a win-win for all, as the employee benefitted with good health, winning gold was a great welcome, and the company had healthy staff. With some creativity, HR can churn similar initiatives to encourage employees to pursue a sport or interest of their choice. Extend corporate club memberships to all staff. Have interoffice events, prizes, newsletter announcements. Generate a buzz that stirs excitement and keeps them energized.

CELEBRATING SPECIAL OCCATIONS

HR has records of each and every employee in the organization. They certainly know the dates of birth. What if they announce birth days and make

it a point for every HR employee to go and wish the birthday boy or girl on that day? They must involve each and every member of the management team to visit the work station of the employee and wish him. Creating such a birthday buzz is a great feeling for the staff. Imagine receiving 10 or 100 or 1000 wishes from fellow employees for your birthday! Stretching the concept, HR along with the department head can ensure that there is a cake and a birthday bash within the department. If this becomes the culture, every employee would look forward to come to work on his birthday.

REACH BEYOND THE EMPLOYEE

During the week of Christmas and New Year, I presented a gift to every employee in my team. I made sure this was a gift that was more useful for the home than for themselves. The idea was to thank the family that was behind the employee in his times of highs and lows during the year. It was a 'thank you' gesture for their understanding and support when he worked hard and stayed late for the organization. While I did this for my small team, HR can influence department heads to recognize the family of employees and thank them for their support in helping the organization. After all, they had an important role to play in the employees performance.

CULTIVATE THEIR PASSION

Whether you are an accountant, an engineer, draftsman, receptionist, in marketing or IT, every individual has something he or she is passionate about. Encourage every employee to identify and pursue their passion. HR can initiate this unique program, and in time see the change in employees who now have an avenue to ventilate their dreams. This will most certainly change their attitude towards their employer and be more productive at work. Help employees tap their hidden dreams or passions, and you will be surprised at the rich talent the company has. If there are good singers and musicians, you can start a group or conduct a show for the company. It is all about generating positive energy in the organization.

I recently attended a talent show for blue collared workers organized by a local NGO. I was surprised at the hidden talent the workers possessed. I understand that from previous such events, some workers have turned amateur singers and perform at events.



PAT ON THE BACK

This may seem a bizarre idea, but it is such ideas that set trends. Suppose HR initiates a program where senior managers, middle managers and supervisors have to look for something positive to say every day about at least one employee working with them? Does this sound crazy? Maybe. But the idea is to look for something nice to say to people. It is very easy to find faults with people and their work, but quite an effort to look for positives to talk about. It could be anything as 'Great Job', 'I like your idea', 'You look smart today', 'Your table is really neat and tidy', 'Can you also teach me', 'I like the presentation', 'I like it, maybe we should work out the details', 'How is your family', 'Your son scored 90%, WOW, Congratulate him from me', 'Today is your anniversary. Congrats! What are you still doing at work?'. I think you've got the idea. Initially it would be an effort to look for compliments. But, when it starts, you will see the change in their work and enthusiasm.

This program may be a challenge to implement. HR will need the strong support and commitment from top management. It needs to be a clear and conscious effort from senior managers. And as it continues, it will surely spread to middle managers and supervisors. Over time, it will build positive vibrations all around. The trend can easily be monitored, not by asking managers if they complimented someone today, but over a period of time by studying employee happiness, employee engagement and monitoring productivity at work.

These are few creative ways for HR to usher in happiness amongst employees, and make it a great place to work. I am certain there are plenty more ideas where, HR can start thinking creatively for the benefit of the organization and its people.

Statistics show in general, 87 percent of employees are disengaged, which means they are casting negative energy towards the other 13 percent employees. If this sounds dramatic, then look around your organization and identify the engaged and energetic colleagues from the disengaged ones. HR has a huge responsibility to ensure the company succeeds. The quickest path to that goal, is to engage the most valuable asset: your employees. Engaged employees give you their time, energy, enthusiasm and ideas. Disengaged employees only produce work that is requested of them. Nothing more, nothing less. Here lies the challenge for HR to tap the resources and energies of disengaged employees and convert them to positive and constructive work.

If HR is the heart that is beating in every organization, they have a responsibility and challenge in ensuring energy and enthusiasm at the work place. A place where, people love to devote their eight to ten hours of the day in a manner that will benefit them and the organization. HR has the responsibility to create a happy work environment, where employees look forward to come to work after a long weekend, where employees have a bright smile on a Sunday morning.



Statistics show in general, 87% of employees are disengaged, which means they are casting negative energy towards the other 13% employees.

HR has a responsibility to ensure energy and enthusiasm at the work place.



Published by the Federal Authority for
Government Human Resources

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

CONTACT US

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

WEBSITE

www.fahr.gov.ae

Email

hrecho@fahr.gov.ae

Twitter

[@FAHR_UAE](https://twitter.com/FAHR_UAE)

Instagram

[@FAHR_UAE](https://www.instagram.com/FAHR_UAE)

Youtube

[FAHR2011](https://www.youtube.com/channel/UCFAHR2011)



مؤخرًا، حضرت عرضًا للعمال الموهوبين ذوي الياقات الزرقاء قامت بتنظيمها مؤسسة غير حكومية محلية. ولقد فوجئت بالموهبة الخفية التي يمتلكها العمال. وفهمت أن الخبرات السابقة لبعض العمال أكسبتهم بعض المهارات والمواهب.

الشد من أزرهم

قد تبدو هذه فكرة غريبة، ولكن هذه الأفكار هي التي تحدد الاتجاهات. لنفترض أن إدارة الموارد البشرية تطبق برنامجاً يتمثل في أن يلقي كبار المدراء ومديرو الأقسام والمشرفون في المؤسسة كلمة يومية يصفون فيها أحد الموظفين، والهدف من المبادرة هو أن نبحث عن شيء لطيف نقوله للناس. فمن السهل جدا العثور على أخطاء للموظفين، ولكن يتطلب الأمر بعض الجهد للبحث عن إيجابيات للحدث عنها، ومن العبارات الإيجابية التي يمكن استخدامها لتحفيز الموظفين: "عمل رائع"، "أنا أحب فكرتك"، "تبدى رائعة اليوم"، "طاولتك أنيقة حقاً ومرتبعة"، هل يمكنك تعليمي "لقد أعجبتني العرض" "أنا أحبه" ربما علينا أن نعمل على التفاصيل، "كيف حال عائلتك؟"، "أحرز ابنك ٥٠%، يا لها من نتيجة جيدة" "تهانينا".

"أعتقد أنك قد فهمت ما أقصد. في البداية ستكون محاولة للبحث عن الثناء. ولكن، عند تنفيذها، سترى التغيير والحماس في عملهم.

قد يمثل هذا البرنامج تحدياً لتنفيذه. وسوف تحتاج الموارد البشرية إلى دعم والتزام قوي من الإدارة العليا. ويجب أن يكون ذلك جهداً واضحاً وواعياً من كبار المديرين. ومع مواصلة تنفيذ هذه الفكرة، سوف تنقل بالتأكيد لمديري الأقسام والمشرفين. ومع مرور الوقت، فإنه سيتم بناء الانطباعات الإيجابية في كافة قطاعات وإدارات المؤسسة. ويمكن رصد هذا الاتجاه بسهولة، ولكن على مدى فترة من الزمن من خلال دراسة سعادة الموظف، ومشاركة الموظفين ورصد الإنتاجية في العمل.

وهذه بعض الطرق المبتكرة القليلة التي يمكن للموارد البشرية تنفيذها لخلق السعادة بين الموظفين، وجعل المؤسسة مكاناً رائعاً للعمل. وأنا على يقين من أن هناك الكثير من الأفكار التي يمكن للموارد البشرية أن تبدأ في التفكير فيها لصالح المؤسسة وموظفيها.

وتظهر الإحصاءات بشكل عام أن 87% من الموظفين يتم تسريحهم، مما يعني أنهم ينقلون طاقاتهم السلبية للعاملين الآخرين البالغ عددهم 13%. إن هذا يبدو سيئاً جداً. لذا قم بالنظر في مؤسستك وحدد الزملاء العاملين وحيوتهم مقارنة بالموظفين الذين تم تسريحهم.

ويقع على عاتق الموارد البشرية مسؤولية كبيرة لضمان نجاح المؤسسة. ويعد أسرع مسار لتحقيق هذا الهدف هو إشراك الأصول الأكثر قيمة: وهم موظفوك. يمنحك الموظفون المتحمسون الوقت والطاقة والحماس والأفكار. ولا يقوم الموظفون غير المتحمسين إلا بإنتاج العمل المطلوب منهم. لا أكثر ولا أقل. وهنا يكمن التحدي الذي

تواجهه الموارد البشرية في الاستفادة من موارد وطاقات الموظفين غير المتحمسين وتحويلها إلى عمل إيجابي وبناء.

إذا كانت إدارة الموارد البشرية هي القلب النابض في كل مؤسسة، فإن عليها مسؤولية كبيرة تتمثل في ضمان بث الطاقة الإيجابية والحماس في مكان العمل. بطريقة من شأنها أن تعود بالنفع عليهم وعلى المؤسسة. وتتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية خلق بيئة عمل سعيدة، تجعل الموظفين متشوقين لانتهااء الإجازة الأسبوعية وبدء أسبوع عمل جديد.

تقع على إدارة
الموارد البشرية
مسؤولية كبيرة
تتمثل في ضمان
بث الطاقة الإيجابية
والحماسة في مكان
العمل

من التحديات التي
تواجهها إدارة
الموارد البشرية
الاستفادة من
طاقات الموظفين
غير المتحمسين
وتحويلها إلى عمل
إيجابي وبناء



المكتب يفضل عقدها في مكان آخر في بيئة غير رسمية، وفي أماكن مختلفة. وهذا يعطي الفريق بأكمله تجربة تغيير روتين العمل، وإضفاء أجواء حماسية على فريق العمل، أنا لا أتحدث عن قضاء يومين في منتج فاخر! يمكن أن يتم ذلك في غرفة اجتماعات في فندق من أي مستوى، بحيث يمكن للإدارة أو الشركة تحمل نفقاته.

توازن الحياة مع العمل

في البنك الذي اعتدت على العمل فيه، قام مدير الفرع بجولات بعد انتهاء ساعات العمل في الفرع للتحقق من عدد الموظفين المتواجدين، وسبب تواجدهم في وقت متأخر، وما إذا كان هناك بالفعل عمل زائد في ذلك القسم. فكان يشعر دائماً بأن الأشخاص متواجدون لسببين اثنين. إما عدم الكفاءة، مما يعني الحاجة إلى معرفة الكيفية التي تجعلهم أكثر كفاءة؛ أو بالفعل وجود ضغط في العمل في أقسام معينة. فإذا كان الأمر كذلك، هل كان رئيس القسم على علم بذلك؟ وما الذي يجب أن يفعله لضمان التوازن الصحي للحياة العملية؟

هناك ما يقرب من 44% من البالغين العاملين يقولون بأن وظيفتهم الحالية تؤثر على صحتهم العامة. مع خفض التكاليف وتسريح العمال الذي يجري كل يوم، لا يمتلك الموظفون أية خيارات سوى الجلوس لساعات متأخرة وتحقيق الأهداف. في حين أن هذا قد يبدو جيداً خلال فترات الركود، إلا إن له آثاراً سلبية على المدى الطويل. يؤثر الجلوس لوقت متأخر على ترتيب اليوم. وتتأثر التقييمات والنمو أكثر بوجود الموظفين في مكان العمل، أكثر من نوعية الأداء. ولا يشعر الموظف بقيمة الحياة ولا يتمكن من التمتع بها لأن العمل يأخذ الأولوية.

في إحدى المؤسسات الصغيرة، حيث قدمت برنامجاً تدريبياً، أعلن العضو المنتدب مكافأة قدرها 10 غرامات من الذهب لكل موظف يسير بمعدل 3 كم كل يوم لمدة 5 أيام على الأقل في الأسبوع. تم نشر البرنامج لمدة عام وتم تسجيله ورصده من قبل تطبيق على الجوال. وفي نهاية العام، فاز اثنان من الموظفين المتحمسين المتحلين بصحة جيدة بالعملة الذهبية. وكان هذا الفوز للجميع، حيث اكتسب الموظف صحة جيدة من جهة، وفاز بالذهب من جهة أخرى، كما أسهم هذا البرنامج في تحسين صحة موظفي هذه المؤسسة بشكل كبير.

ومع بعض الإبداع. يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تطرح مبادرات مماثلة لتشجيع الموظفين على ممارسة الرياضة التي يختارونها. وتوسيع عضوية نادي المؤسسات لجميع الموظفين. وتنظيم فعاليات تشجيعية، وتقديم الجوائز، والإعلانات بالنشرة الإخبارية. وطرح بعض الألغاز التي تثير حماسة الموظفين وتحافظ على نشاطهم.

تهنئة عيد ميلاد

تمتلك إدارة الموارد البشرية سجلات لكل موظف في المؤسسة. وهم يعرفون بالتأكيد تواريخ الميلاد. فالضرر في أن يقوم فريق من إدارة الموارد البشرية بتهنئة الموظفين في أعياد ميلادهم، إن مثل هذه المناسبات تعزز شعور الانتماء لدى الموظفين وتشعرهم بأنهم محل تقدير.

تخيل أن تتلقى 10 أو 100 أو 1000 تهنئة من زملائك الموظفين في عيد ميلادك! إذا أصبحت هذه هي الثقافة السائدة، فإن كل موظف سوف يتطلع إلى القدوم للعمل في عيد ميلاده.

تقدير أسر الموظفين

خلال أسبوع عيد الميلاد ورأس السنة الجديدة، قدمت هدية لكل موظف في فريقتي. لقد تأكدت من أن هذه الهدية كانت أكثر فائدة بالنسبة لعائلته أكثر من الموظف نفسه. وكانت الفكرة هي أن أشكر العائلة التي كانت خلف الموظف في جميع أوقاته سواء كان في أعلى مستوياته أو أدناها خلال العام. لقد كانت عبارة عن "شكر" لفهمهم ودعمهم عندما عملوا بجد وظلوا لوقت متأخر في المؤسسة. في حين أنني فعلت هذا لفريق صغير، يمكن للموارد البشرية أن تؤثر على رؤساء الأقسام لتقدير أسر الموظفين، وشكرهم على دعمهم في مساعدة المؤسسة. وبعد كل شيء، فإنهم يلعبون دوراً هاماً في أداء الموظفين.

مقل حماسهم وشغفهم

سواء كنت محاسباً أو مهندساً أو رساماً أو موظف استقبال، في مجال التسويق أو تكنولوجيا المعلومات، فإن كل فرد لديه شيء يتحمس تجاهه أو يتعاطف معه. قم بتشجيع الموظفين على تحديد شغفهم ومتابعته. يمكن للموارد البشرية بدء هذا البرنامج الفريد، في الوقت المناسب، وتتبع التغيير الذي طرأ على الموظفين، الذين يمتلكون الآن وسيلة للتعبير عن أحلامهم. ومن المؤكد أن هذا سيغير موقفهم تجاه أصحاب عملهم وأن يكونوا أكثر إنتاجية في العمل. ومن خلال مساعدة الموظفين على الاستفادة من أحلامهم الخفية أو مشاعرهم، سوف تتفاجأ من كثرة المواهب في المؤسسة إذا كان هناك عدد من المطربين والموسيقيين الجيدين، الأمر كله يتعلق بتوليد الطاقة الإيجابية وخلق بيئة عمل مناسبة في المؤسسة.

اهتمامها الكامل لمعاملتها، مما أدى إلى عدم الرضا وازدياد الشكاوى.

وفي هذا السياق يمكن أن تسهم إدارة الموارد البشرية في حل المشكلات التي تعاني منها "آن"، بكل بساطة عن طريق التعاطف معها، وضمان حصولها على شهادة الراتب في الوقت المناسب.

تعتبر كفاءة إدارة الموارد البشرية والدعم الذي تقدمه للموظفين المفتاح الهام والضروري للموظفين لمواصلة العمل بكفاءة وفعالية. حيث يجب أن يشعروا بالاطمئنان إلى أن بمقدورهم الاعتماد دائما على إدارة الموارد البشرية الخاصة في المؤسسة.

يجب أن تتعاطف إدارة الموارد البشرية مع جميع الموظفين، وتكون تلك القوة الملزمة بين المؤسسة والإدارة. وهي الجسر الواصل بين السياسات والتنفيذ. ويجب أن تقدم الدعم الكبير الذي يحدث عنه الموظفون عند الحاجة. ويجب عليها التعاطف مع الموظفين والعمل معهم كصديق جيد أو حليف، وينبغي أن تكون لها وجهة محايدة عندما يكون الموظف طرفاً في موقف ما.

إن أدوار الموارد البشرية لا تختلف عن أدوار خدمة المتعاملين في الخطوط الأمامية لأن كلاهما يتعامل مع الناس، وعند التعامل مع الموظفين، نحتاج إلى ضمان رضاهم. لأنه فقط عندما يشعر الموظف بالرضا، يمكن أن يرضي المتعامل. وبالتالي، تمتلك الموارد البشرية المفتاح في زيادة محصلة السعادة للمؤسسة.

وبما أنني أكثر من مجرد موظف لخدمات المتعاملين، سوف أركز على كيفية محاكاة الموارد البشرية لمختلف مبادئ خدمة المتعاملين. إن الموظفين الذين لديهم وقت كبير أثناء العمل مع المؤسسة، ويشعرون بالارتباط والمشاركة والاندماج المؤسسي، يكونون موظفون منتجين ويعملون على إحراز التقدم المهني والتخصصي. ولا يلزم أن تترتب على جميع المبادرات المتخذة في هذا الاتجاه زيادة في التكاليف. في الواقع، تدور معظم الأفكار حول إحداث تحول في الطريقة التي ينظر بها الناس إلى أسلوبهم في العمل. فالأمر كله يتعلق بالشعور بالراحة في تأدية العمل. حتى ولو كان هناك تأثير على التكاليف، فإنه سوف يؤدي في نهاية المطاف إلى أداء ومخرجات أفضل، تتعلق برفاهية موظفيها. وقد تطبق المؤسسات بالفعل مبادرات مختلفة ذات تكلفة لإسعاد موظفيها، ولكنها في نهاية المطاف ستؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء وتحسين سمعة المؤسسة.

وفيما يلي بعض الاقتراحات التي تساعد إدارة الموارد البشرية على خلق بيئة عمل سعيدة للموظفين، بحيث تكون مفعمة بالطاقة الإيجابية والحيوية.

تقدير الموظفين

هذا يبدو وكأنه أمر واضح. ولكن، إذا نظرت حولك، ستدرك أن كل اجتماع إدارة أو اجتماع يقوم الرئيس فيه بالتحدث عن "العمل كأ أسرة واحدة"، ومساهمات كل موظف في نمو المؤسسة، ولكن في اليوم التالي عندما يمر المدير بجوار الموظفين بالكاد يعرفهم.

إذا كنت ترغب في أن يفخر الموظف بمؤسسته ويساهم في تقدمها بشكل فعال، فإنه يحتاج إلى معاملته على اعتباره أحد أهم الأشخاص في المؤسسة. وأنه الممسك بزمام الأمور، لأنه يحتل مكانة هامة في موقعه الوظيفي وله تأثير على أداء المؤسسة

تعتبر كفاءة إدارة الموارد البشرية والدعم الذي تقدمه للموظفين المفتاح الهام والضروري للموظفين لمواصلة العمل بكفاءة وفعالية

مبادرات الرفاه الوظيفي في المؤسسة تزيد إنتاجية الموظفين وتطور أداءهم، وتعكس صورة مشرقة عن المؤسسة

إذا كنت ترغب في أن يفخر الموظف بمؤسسته ويساهم في تقدمها بشكل فعال، عامله كأحد أهم الأشخاص في المؤسسة

يجب أن تقدم إدارة الموارد البشرية الدعم اللازم الذي يبحث عنه الموظفون عند الحاجة

الموظفون الذين يشعرون بالارتباط والمشاركة والاندماج المؤسسي ترتفع مستويات الإنتاجية لديهم

مهما كان دوره بسيطاً، لذلك عليك أن تولي الموظفين اهتماماً كبيراً، وأن تثني على إنجازاتهم، وأن تتبسمهم في وجوههم، وهذه هي أحد أساسيات نشر السعادة في بيئة العمل، وتشير الدراسات في هذا الصدد إلى أن 78٪ من الموظفين تزيد إنتاجيتهم في وظائفهم عندما يتم الاعتراف بجهودهم وتقديرها.

استمع لهم

ومن الأمور الأساسية الأخرى لتقدير الموظفين، الاستماع إليهم. ومن الجيد تطبيق "سياسات الباب المفتوح". ولكن هل هذا يحدث بالفعل؟ هل يمكن أن يأتي الموظفون إلى مكتبك، يقرعون بابك، ويجلسون لمناقشتك، إذا أمكن ذلك؟ هل يمكنهم إرسال رسائل إليك دون قيود، أم أن عليهم اتباع البروتوكول؟ هل تخصص "عموداً للموظفين" في نشرات المؤسسة الإخبارية؟ والأهم من ذلك، هل فوضت شخصاً ما في المؤسسة للاستماع إلى الموظفين وتلمس احتياجاتهم ومطالبهم. كادر: من الأمور الأساسية لتقدير الموظفين، الاستماع إليهم. ومن الجيد أن يطبق المدير "سياسة الباب المفتوح"

إشراك الموظفين

إذا كنت جاداً بشأن إشراك الموظفين في بيئة العمل وإسعادهم، قم بإشراك الموظفين في المجالات ذات الصلة التي تتعلق بعملهم. ممن تفضل الحصول على معلومات مباشرة؟ هل من جهة خارجية أم من الشخص الذي يتعامل مع هذه المهمة؟

اسألهم عن ردود الفعل الواقعية والاقتراحات العملية للتحسين، وسوف تتفاجأ من مستوى حماسهم واستجاباتهم. الآن، امض قدماً ونفذ أكبر قدر ممكن من مقترحاتهم، وستتعجب من ارتفاع الروح المعنوية لديهم، وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة ككل.

برامج التقدير

أثق تمام الثقة بامتلاك معظم المؤسسات المتقدمة برامج تقدير لموظفيها. ومن أكثر هذه البرامج شيوعاً هي الإعلان عن موظف الشهر، وتسليم شهادات، وحوافز نقدية، وقسائم الهدايا، وبرامج النجوم. وتعتبر هذه البرامج شائعة جداً في هذه الأيام. لتحفيز الموظفين على الابتكار والتميز.

قم بوضع برامج التقدير والمكافآت التي تعد تجربة في حد ذاتها. وشيئاً مختلفاً عن طرق التقدير المعتادة.

أتذكر برنامج التقدير في شركة الطيران التي عملت معها وهو اختيار الموظف المثالي بشكل ربع سنوي. وقد تم الاختيار من قبل فريق من موظفي المدينة وموظفي المطار. وسافر الموظف المثالي إلى مقر الشركة لتناول الغداء مع الرئيس التنفيذي. وهذا يعني قيام الرئيس التنفيذي كل ثلاثة أشهر بتخصيص يومٍ لهذا الحدث، ويسافر الموظف المثالي لهذا الربع من العام إلى مختلف المحطات في جميع أنحاء العالم ويتناول الغداء مع الرئيس التنفيذي. وإنه لشرف بالفعل لهؤلاء الموظفين، اللقاء بالرئيس التنفيذي الذي يمثل وجوده إضافة لمثل هذا الفريق الكبير.

اجتماعات الإدارة غير الرسمية

تجري معظم الإدارات اجتماعات شهرية لمناقشة التقدم المحرز والأداء والتحديات المقبلة. وتجري هذه الاجتماعات دائماً في المكاتب. وبدلاً من عقد الاجتماعات في



التحدي الأكبر أمام المدراء يكمن في تطوير قدرات موظفيهم وجعلهم موظفين محوريين في المؤسسة

تعلمت منذ سنوات عديدة أن "العمل أساسه الموظفون". وقد ثبتت صحة هذه القاعدة مع مرور الوقت حيث لا يوجد عمل دون موظفين. ففي حال عدم وجود موظفين، فلن يكون هناك عمل. تعمل الروبوتات (الإنسان الآلي) ببطء في هذه الأيام، ولكنها من المؤكد ستكون قادرة على القيام بمعظم الأنشطة الحياتية التي يقوم بها البشر، ولكن لن تتمكن هذه الروبوتات من استبدال لمسة الإنسان وتواصله العاطفي. هل سبق لهم أن قاموا بذلك من قبل... أشك في ذلك؟ وحتى ذلك الحين فإن "العمل أساسه الموظفون".

إذا وافقت على أن "العمل أساسه الموظفون"، فمن ثم، يجب على كل مؤسسة مراجعة نهجها فيما يتعلق بأساليب التوظيف الخاصة بها، حيث يجب أن تقوم المؤسسات بتعيين موظفين يركزون بشكل كبير على مهارات الأفراد إلى جانب المؤهلات الفنية. وذلك لأنه يمكنك تعزيز الموظفين بالمعرفة الفنية وجعلهم يعملون بمركزية، ولكن ما يمثل تحديًا هو تطوير أدائهم لجعلهم موظفين أساسيين أو محوريين.

وتحتاج المؤسسات أن تحدد مجال عملها "هل تعمل في مجال بيع المنتجات والخدمات، أو في مجال خدمة المتعاملين، أو في مجال بيع المنتجات وتقديم الخدمات معًا؟" وذلك لأن كل عمل لديه متعامل، وطالما كان لديك متعامل، يجب عليك جعله سعيدًا لتحافظ عليه، وتحقيق الاستدامة والتطور في عملك.

ونحن بحاجة أيضًا إلى فهم أن المتعاملين ومقدمي الخدمات لا يختلفون عن بعضهم البعض. فهم متشابهون جميعًا. فأنت مثلاً متعامل ومقدم للخدمة في نفس الوقت. حيث أنك كموظف تقدم الخدمة لمتعملي مؤسستك، وعندما تحتاج للحصول على خدمة ما من أي مؤسسة ستصبح حينها متعاملاً، فالأمر برمته يتمحور حول نفس الأشخاص الذين يلعبون هذه الأدوار المزججة.

حتى إذا كنت تعمل موظفًا في المؤسسة، بغض النظر عن التسلسل الهرمي أو المنصب الذي تتعامل به مع المتعامل الذي يفكر ويشعر كفرد. يمكن أن يكونوا متعاملين داخليين أو خارجيين ولكن مرة أخرى، فالأمر كله يتمحور حول الموظفين.

حتى عندما يتفاعل المرء مع الآلات، بهدف حل مشكلة ما، فهو يتحدث إلى شخص يقف وراء هذا الجهاز. على سبيل المثال، إذا كنت تقوم بعملية تجارية على الإنترنت وواجهتك بعض المشاكل. يمكنك زيارة قسم "حل المشكلات" أو قسم "المساعدة الذاتية". ولكن لنفترض أنك لم تتوصل لحل لهذه المشكلة بعد، حينها ستقوم بالاتصال على الرقم المجاني للمؤسسة والتواصل مع خدمة الرد الصوتي التفاعلي أو البريد الصوتي، ولكن سينتهي بك الأمر في نهاية المطاف إلى الحديث إلى موظف خدمة المتعاملين ليساعدك على حل مشكلتك.

على الرغم من أهمية الدور الذي باتت تلعبه الآلات في حياتنا، إلا أن الأمر كله يتمحور حول الموظف ولا شيء غير الموظف

- أول يوم في العمل بالنسبة لمريم وكانت تبدو تائهة تمامًا.
- راجيش الذي انضم مؤخرًا للعمل كان ينتظر للحصول على إمدادات حسابه المصرفي بحيث يمكنه إيداع أول راتب له في الحساب.
- خطط أحمد لعطلته وكان ينتظر الموافقة على راتب إجازته. كان قلقًا لأنه لا يحري ما إذا كان بإمكانه دفع ثمن الترتيبات اللازمة.

- طالبت آن بالحصول على شهادة راتب للحصول على قرض من البنك لاستكمال بعض الإصلاحات العاجلة في البيت.

جميع هؤلاء الموظفين كانوا في انتظار رد من إدارة الموارد البشرية.

هذه الأمثلة تلقي الضوء على جزء يسير من الوظائف اليومية للموارد البشرية. وهناك أكثر من ذلك بكثير، حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في كفاءة أداء المؤسسة. في الواقع، تعتبر الموارد البشرية قلب أي مؤسسة، حيث تعتبر "مركز الأعصاب" لجميع أنشطة الموظفين والتعاملات في المؤسسة، وتلعب الموارد البشرية دورًا كبيرًا في سعادة الموظفين، الذين بدورهم يعتبرون لاعبين أساسيين في تحقيق رضا المتعاملين.

تعمل "آن" في مؤسسة ما منذ أكثر من 8 سنوات. وهي أفضل وكيل خدمة متعاملين في المؤسسة بأكملها. ومع ذلك، فهي قلقة جدًا بسبب الأمطار في الوطن والتي أضرت بسقف منزلها. وهي في حاجة إلى قرض مصرفي عاجل لإصلاح السقف. وقد وافق البنك من حيث المبدأ على منحها القرض، ولكنها بانتظار استكمال الوثائق لعملية الموافقة. ومن ثم تنتظر شهادة راتبها. وإذا لم تحصل آن على شهادة راتبها بحلول الساعة العاشرة صباحًا، فسيتعين عليها الانتظار حتى الأسبوع المقبل للموافقة والتحويل. وقد أثرت مشكلتها الشخصية على أدائها. فهي غير قادرة على إعطاء

تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في كفاءة أداء المؤسسة، بل تعتبر قلبها الناض

السعادة الوظيفية.. ودور الموارد البشرية

جانجادر كرشنا



تتمثل أيضاً إدارة طرق التدريس في طرق مساعدة موظفيك الشباب والأكثر طموحاً والحريصين تماماً على مواجهة المزيد والمزيد من التحديات وتحمل المسؤوليات. وبخبرنا جيل الألفية في كثير من الأحيان بأنه يمكنه أن يفعل أكثر بكثير مما يفعله، وبأنه يريد أن يفعل أكثر بكثير مما يفعله، ولكنه لا يريد أن يفعل المزيد من الشيء نفسه، بل يريد أن يفعل شيئاً جديداً ومختلفاً. وبينما تُعد هذه الرغبة حافزاً كبيراً من جانب جيل الألفية الذي يبدأ في تنفيذ هذا الأمر ذاتياً؛ فإنه يطرح أيضاً اثنين من التحديات الكبيرة على مديره المباشرين:

أولاً: تتمثل وظيفتهم في إنجاز العمل، مهما كان هذا العمل، ولكن لا توجد في بعض الأحيان تحديات جديدة ومثيرة للاهتمام. وعلى الرغم من ذلك؛ انتظر حيث لا يحتاج هذا الأمر إلى أن يكون هو نهاية النقاش. وقم بمساعدتهم على جعل عملهم الحالي جديداً ومثيراً للاهتمام من خلال تعليمهم للاستفادة من المعرفة والمهارة والحكمة للقيام بعملهم بشكل أفضل، مهما كان هذا العمل. وبمجرد أن يسير كل موظف جيد في هذا الاتجاه؛ فإنه يخلق خطة تعلم فردية تحدد مسؤولياته، وأي مسؤوليات أخرى، بالإضافة إلى عمل قائمة بموارد التعلم (الكتب، والأشخاص، والمواقع الإلكترونية المحددة). وقم أيضاً بتشجيعهم على وضع أهداف التعلم ومن ثم الحفاظ على الأشياء التي يتعلمونها، وطرق استخدامها في العمل.

ثانياً: إذا كان لديك تحديات جديدة ومثيرة للاهتمام حقاً لجيل الألفية؛ خذ بعد ذلك وقتك لتعليمهم طرق القيام بذلك العمل الجديد والمثير للاهتمام. ولا تقم فقط بإعطائهم تحدياً جديداً، والاكفاء بقولك لهم "واجهوا هذا التحدي". ويتمثل السر في تعليم ونقل مهمة أو مسؤولية واحدة صغيرة في الوقت المحدد لذلك. وتأكد من قيام هذا الشخص بتعليمك كل مهمة أو مسؤولية جديدة قبل قيامك بنقل مهمة أو مسؤولية أخرى. ويمكنك تدريبهم على الطريقة القديمة في مراحل قصيرة الأجل والتي تتبعها مباشرة مع التعديلات التي تطرأ على مسؤولياتهم اليومية حيث تتحول كل مهمة جديدة إلى أرضية صلبة، والتي تمكنهم من إثبات الكفاءة وكسب المزيد من المسؤولية بطريقة صحيحة.

لا تقع في أسطورة أن جيل الألفية يريد فقط التعلم من أجهزة الحاسب الآلي حيث يُعد هذا الأمر هراءً. وتذكر أنهم يحبون الكبار. ويريدون أن يتعلموا من الأشخاص. ويريدون أن يتعلموا منك. وإذا أصبحت بالفعل مديراً موثقاً به لطرق التدريس؛ فستقترب جداً من تحقيق ذلك.

إذا كنت تريد أن تصل إلى المستوى التالي؛ فيجب عليك تجاوز التدريب على الأداء العادي. ولكي تصبح بطلاً حقيقياً للمهارات الشخصية؛ فيجب عليك أن تصبح قائداً من

قادة طرق التدريس. وقم بجعل أساسيات التدريس أو التعلم كجزء صريح من مهمتك وأهدافك المتعلقة بتقديم فريق عملك. وقم بتصور التأثير الذي قد تمتلكه في حال تخصيصك لساعة أو ساعتين في الأسبوع لتطوير المهارات الشخصية لفريق عملك. ويمكنك في غضون ساعة واحدة أو ساعتين في الأسبوع الاهتمام بهم، ومساعدتهم على تعلم الأساسيات التي يفتقدونها خطوة بخطوة وفي الوقت المحدد لذلك. ويمكنك أيضاً تطويرهم وجعلهم أفضل بكثير من ذلك.

**اجعل أساسيات
التدريس والتعليم
جزءاً من مهمتك
وأهدافك كقائد
وخصص وقتاً لتطوير
مهارات فريق عملك**

**جيل الألفية لا يتعلم
فقط من الحاسب
الآلي وإنما يحب
التعلم من القادة
المهارات الشخصية**



**مدير طرق التدريس
يساعد موظفيه
على اتخاذ القرار
ويقضي وقتاً كافياً
معهم ويعلمهم
طرق العمل وتجنب
المخاطر وحل
المشكلات ويدعمهم
في الظروف السيئة**

أيضاً من المديرين مساعدتهم في القيام بذلك بشكل أكبر وأفضل وأسرع وكسب المزيد من أجل عملهم الشاق. ويُعد أصحاب الأداء المنخفض هم الوحيدون الذين لا يريدون الحصول على اهتمام من مديرهم، ولكنهم يحتاجون هذا الاهتمام أكثر من أي شخص آخر. ولا يعرف العاملون المتوسطون أي الغالبية العظمى من الموظفين؛ والذين يعتبرون أصحاب أداء متوسط، ماذا يريدون من مديرهم، ولكن أسرع طريقة لتحويل الأداء المتوسط إلى أداء منخفض هو ترك هذا الشخص وحده دون تقديم أي توجيهات أو تعليمات أو دعم أو تدريب له. وتتمثل مهمتك في تطوير جميع هؤلاء الموظفين ومساعدتهم على القيام بمزيد من العمل بطريقة أسرع وأفضل في كل خطوة على الطريق.

يريد جيل الألفية من المديرين؛ معرفة ما يفعلونه، ومساعدتهم. وأن يقضوا وقتاً كافياً معهم، وتعليمهم الحيل والطرق المختصرة، وتحذيرهم من المخاطر، ومساعدتهم على حل المشكلات. ويريد أيضاً هؤلاء الموظفين من المديرين؛ والذين يُعدون أقوياء بما فيه الكفاية، تقديم الدعم لهم في الأيام السيئة، وتقديم المشورة لهم من خلال اتخاذ القرارات الجيدة في الحالات والظروف الصعبة. ويريد الموظفون أن يعرفوا أنك تتبع نجاحاتهم ومساعدتهم على التطور بشكل أفضل يومياً. وهذا ما أطلق عليه اسم "مدير طرق التدريس".

ماذا تعني وظيفة "مدير طرق التدريس" ؟

- الحديث عن ما يحدث سواء أكان صحيحاً أو خاطئاً أو متوسطاً في كل خطوة على الطريق.
- تذكير الجميع بمعايير الأداء واسعة النطاق بانتظام.
- تحويل أفضل الممارسات إلى إجراءات تشغيل موحدة وتعليمها للجميع.
- استخدام الخطط وقوائم المراجعة خطوة بخطوة وكلما كان ذلك ممكناً.
- التركيز على الإجراءات الملموسة داخل نطاق إدارة كل موظف على حده.
- رصد وتقييم وتوثيق الأداء الفردي كتابةً.
- المتابعة، ثم المتابعة، ثم المتابعة؛ بالإضافة إلى تقديم الملاحظات الصريحة والمنتظمة.
- طرح الأسئلة الجيدة حقاً.
- الاستماع جيداً.
- الإجابة عن الأسئلة.
- الحصول على المدخلات.
- معرفة الأشياء التي يتعلمها موظفوك في الخطوط الأمامية.
- التفكير في العقبات والمخاطر المحتملة مع جعل التخطيط الاحتياطي جزءاً من كل خطة من خطط العمل.
- التوقع والإعداد.
- التدريب والممارسة.
- التخطيط معاً.
- تقديم المشورة والدعم والتحفيز وحتى الإلهام من حين إلى آخر.



العنصر البشري: ما هو الدور الذي ستلعبه؟

سواء أكنت تعمل في مؤسسة كبيرة ومعقدة مع الكثير من الموارد، أو الأعمال التجارية الصغيرة كطباخ ومنظف أواني؛ يُعد العنصر الأكثر أهمية في عملية سد فجوات المهارات الشخصية هو العنصر البشري.

إذا لم تكن بطلاً نشطاً في مجال سلوكيات المهارات الشخصية ذات الأولوية العالية في مجال نفوذك وسلطتك؛ فيمكنك أن تتأكد بعد ذلك من عدم حصولك على المواهب الشابة في مجال عملك. وفي حال عدم ثبات القادة الرئيسيين وعدم مناقشتهم للأمور؛ فسيقوم جيل الألفية ببساطة بلفت أنظارهم نحو أفضل الشعارات. وبغض النظر عن مدى الوضوح في الرسائل والتدريب طوال عملية التوظيف وعملية التدريب، وحتى لو كانت سلوكيات المهارات الشخصية الأساسية جزءاً من خطط الأداء الفردية، وفي حال عدم محاكاة قادتهم لهذه السلوكيات نفسها والتأكيد عليها في إدارتهم اليومية؛ لا يُعتقد جيل الألفية بأن مؤسستهم جادة في هذا الأمر. وبقدر ما يبدو أنها تأخذ إشاراتهم من أقرانهم أو من خلال مصادرهم على شبكة الإنترنت؛ يمكنك أن تتأكد أنها ستأخذ إشاراتهم بشأن جوانب الأداء التي تهمهم بالفعل في العمل من ذوي الاختصاص والذين يتفاعلون معهم أكثر من غيرهم.

تحتاج بالتأكيد إلى امتلاك موظفيك الشباب عملية التعلم ذات المهارات الشخصية الخاصة بهم وتوفير الكثير من الموارد سهلة الاستخدام على الإنترنت حتى يتمكنوا من متابعة التعلم الذاتي الخاصة بهم. وعلى الرغم من ذلك؛ لا يعفيك هذا الأمر من المسؤولية. ويجب عليك قضاء بعض الوقت معهم؛ شخصياً وكلما كان ذلك ممكناً، لقيادتهم نحو تعلم ذاتي هادف. ويجب عليك أيضاً قضاء بعض الوقت معهم خلال الفترات التي تتخلل دورات التعلم الخاصة بهم.

تذكر أن جيل الألفية يحبون التطور. ويفضلون أن يكونوا هم الأشخاص الحقيقيين في العالم الحقيقي الذي يستثمر في تعلمهم وتطورهم من واقع الحياة الحقيقية والمتطورة والتي ينخرطون ويتحملون فيها المسؤولية؛ بالإضافة إلى الإقرار بنجاحهم

القائد الناجح يقدم الدعم والتدريب لموظفيه ويزودهم بالتغذية الراجعة حول الأداء والمهارات الشخصية

معظم المدراء لا يقضون وقتاً كافياً في التحدث مع موظفيهم حول تطوير المهارات الشخصية

يعد العنصر البشري الأكثر أهمية في عملية سد فجوات المهارات الشخصية

على القائد قضاء وقت كاف مع موظفيه الشباب لقيادتهم نحو تعلم ذاتي هادف

تتمثل مهمة القائد في تطوير الموظفين ومساعدتهم على العمل بشكل أفضل وأسرع

في كل خطوة على الطريق. والأهم من ذلك هو صعوبة تطوير طبيعة المهارات الشخصية نفسها دون مساعدة أي إنسان آخر يمكن أن يكون بمثابة مراقب طرف ثالث موضوعي ومصدر للتعقيبات الصريحة. ومن الناحية المثالية؛ سيكون هذا الشخص من الأشخاص الكبيرة في السن والأكثر خبرةً، وربما سيكون شخص له تأثير وسلطة أكبر أو ربما سيكون شخص يقوم بتقديم التوجيهات والتعليمات والدعم في هذا الصدد.

ما الدور الذي ستلعبه أنت وغيرك من القادة في مؤسستك لسد فجوات المهارات الشخصية؟

إذا كنت تقود أو تدير أو تشرف على أي شخص في أي مشروع لأي فترة من الزمن؛ فإنك ملزم بتقديم التوجيهات والتعليمات والدعم والتدريب لهذا الشخص بشكل منتظم بشأن كل جانب من جوانب أداء هذا الشخص؛ بما في ذلك أداء ذلك الشخص فيما يتعلق بسلوكيات المهارات الشخصية ذات الأولوية العالية. وتكمن المشكلة في أنه من السهل جداً إهمال هذه القضايا في الأعمال الروتينية واليومية، وعدم قضاء معظم المدراء وقتاً طويلاً في التحدث مع موظفيهم حول تطوير المهارات الخاصة بهم؛ إلا إذا كانوا يتعاملون مع حالة محددة من الفشل. أحقاً هذا الأمر؟ وما هي الأوقات التي يتحدث فيها المدبرون غالباً بشأن تقاريرهم المباشرة حول مسائل المهنية أو التفكير النقدي أو المنح عندما يتأخر الموظف أو يرتدي ملابسه بشكل غير لائق أو لا يتابع أو يرتكب "خطأً غريباً" أو فعلاً مستنكراً في وقت خاطئ أو يتنازع مع عميل أو زميل له في العمل أو أي شيء آخر يُعد فشلاً بسيطاً.

هذا هو السبب في أن المديرين يقولون في كثير من الأحيان أشياء مثل: "هل يجب أن أتحدث إلى الموظفين التابعين لي حول هذه الأمور؟ إنهم بالغون. ويجب أن يعرف هؤلاء الموظفين بالفعل كيفية إدارة أنفسهم وحل مشكلاتهم ولعب أدوارهم بشكل جيد مع الآخرين". معذرة؛ فليس لديك بالفعل أي خيار آخر. وإذا كنت مسؤولاً عن أي شخص آخر، فإنه يُعد جزءاً من عملك.

يجب عليك على الأقل الاعتماد عليه في روتين الإدارة العادية، والتحدث عن المهارات الشخصية ذات الأولوية العالية في اجتماعات فريق العمل؛ بالإضافة إلى التحدث عنها في حوارك المستمر مع كل شخص تشرف عليه، والتركيز على السلوكيات ذات الأولوية العالية في مؤسستك وفريق عملك وفي كل دور أو أولئك الأشخاص الذين يعتبرون بمثابة نقاط الاتصال الرئيسية ببعض الأفراد، والإبلاغ عن معايير الأداء واسعة النطاق بانتظام؛ تماماً مثل أي جانب آخر من جوانب الأداء. وقم بطلب ذلك، وتقييمه، ومكافأة الأشخاص التي تفعل ذلك، وتسجيل الأشخاص الذين لا يفعلون ذلك.

كن مديراً لطرق التدريس:

غالباً ما يسألني المدبرون: "في أي مرحلة يمكنني التراجع عن منحهم الكثير من الاهتمام؟" وإجابتي لهم هي: "كلما كنت تريد أن تبدأ في فقدان أفضل جهودهم لهذا الموظف".

يحتاج بالتأكيد بعض الموظفين إلى مزيد من الاهتمام من الآخرين، ولكنهم يحتاجون جميعاً إلى اهتمامك حيث يجب مكافأة وتقدير المتميزين من الموظفين، ولكنهم يريدون



هل يعني هذا كله أنه يجب ألا تكون سخيّاً جداً عندما يتعلق الأمر باستثمارات أقل استهدافاً في المهارات الشخصية؟ ويجب عليك تقييم هذا الأمر بنفسك؛ ولكن سأشرح لك هذا الأمر: مهما كانت الاستثمارات التي تقوم بها؛ فإن مفتاح حماية الاستثمارات الخاصة بك هو جعل الموظفين الشباب التابعين لك شركاء ومستثمرين مشاركين في عملية التعلم هذه. وطالما أنهم يتعلمون المهارات التي يقدرونها بفعالية (بدعمكم)؛ فستكون هناك احتمالية أقل لتفكيرهم في المغادرة.

يشاركني المدير العام لأحد المطاعم في هذا القول: "عندما نقوم بتعليم أفراد فريق عملنا مهارات خدمة العملاء؛ فإنه يُعد من الواضح الاهتمام بعملائنا. ولكن ينصب أيضاً جزء كبير من تركيزنا على قيمة موظفينا. وفي بعض الأحيان؛ لا يتم في البداية إدراك أن لمهارات خدمة العملاء قيمة مهمة للغاية في أي وظيفة وفي أي مؤسسة. ولذلك؛ نركز على حقيقة أن كل دقيقة يستغرقونها في التعلم وممارسة مهارات خدمة العملاء ليست مجرد استثمار في هذه الوظيفة، ولكنه أيضاً يُعد استثماراً يقومون به بأنفسهم. ونحتاج لشرائه، ولذلك نقوم بالفعل ببيعه لهم حيث ينجح هذا الأمر بالفعل، لأننا نقوم بالفعل بمساعدة أفراد فريق العمل على امتلاكه، حيث يتم في كل يوم عقد اجتماع سريع لفريق العمل، ويتولى كل عضو دوره مما يؤدي إلى تلقي دروس سريعة في خدمة المتعاملين، حيث يتلقون دروساً من المناهج الدراسية لدينا ولهم الحرية في إنشاء وإعداد الدروس الخاصة بهم، حيث يجدون أشرطة فيديو ومقالات واقتباسات رائعة. ونأخذ هذا الأمر على محمل الجد، ولذلك نقوم بتقدير ومكافأة أفراد فريق العمل عندما يذهبون هنا وهناك. وغالباً ما نقوم بإضافة الدروس التي يقومون بإنشائها وإعدادها في المناهج الدراسية لدينا، ونعطيهم الثقة الكاملة كمبدعين للمحتوى. ويخلق هذا الأمر دوراً حميداً حيث يتم بالفعل إدخال البعض من هذه الدروس في هذه المناهج الدراسية، بالإضافة إلى ممارسة التقنيات بفعالية في الوظيفة، وتبين بالفعل أنهم يتعلمون. وبالطبع؛ هم عادةً ما يظلون ويصبحون مديرين مساعدين، ويبدأون في التحرك من خلال الشركة".

الدروس المستفادة:

- خذ الوقت الكافي لدراسة الأسباب المتعلقة بعدم جودة المهارات التي تريد منهم أن يتعلموها فقط بالنسبة لك ولعملك، ولكنها ستظل بالفعل قيمةً بالنسبة لهم. وتذكر أن المهارات الشخصية واسعة النطاق. ولم تصبح أبداً مهارات القدرة على التحول؛ والتي تُعد قيمةً في أي نوع من أنواع العمل، مهمة.
- قم بمساعدتهم في عملية التعلم من خلال منحهم دوراً ملموساً في هذه العملية: كيف يمكنك إشراكهم بفعالية في التدريب؟ وهل يمكن أن يجلبوا بعض أفكارهم إلى مائدة الاجتماعات؟ وهل يمكنهم مساعدتك في تحديد أهداف التعلم؟ وهل يتم تحديد مصادر المحتوى أم يتم إنشاء محتوى أصلي؟ وهل يتم تعلم بعض الدروس؟

**ساعد موظفيك على
التعلم وكافئهم
وتأكد من وجود فرصة
لممارسة ما يتعلمونه
في العمل**

**جيل الألفية شغوف
بالتعلم الذاتي ويبحث في
البحث عن المعلومات عبر
الإنترنت**

- تأكد من أن لديهم فرصاً لممارسة ما يتعلمونه في الوظيفة، بالإضافة إلى تقديرهم ومكافئتهم وتطويرهم من خلال المشاركة النشطة، بالإضافة إلى إيلاء اهتمام وثيق بالموظفين القريبين بالفعل منك، والذين سيقون على الأرجح في وظائفهم في مؤسستك.

تذكر اعتياد جيل الألفية بطريقة كبيرة على التعلم الذاتي. وإذا كانوا حريصين على تعلم شيء ما؛ فإنه لا يمكنك الاحتفاظ به مرة أخرى في بيئة المعلومات حالياً. وسيخرجون إلى بحر لا نهاية له من المعلومات والأشخاص المتواجدين على الإنترنت والتصفح عن طريق الروابط والمصادر. وقبل أن تعرف هذا الأمر؛ ستندعش من طريقة تفكيرهم، وأصواتهم، ومشاركتهم في التعلم.

سواء أكنت تقوم بتوظيف بعض الأشخاص لتجهيز المواد في أحد المطاعم أو حفر أحد الآبار أو الاشتراك في المبيعات عالية المستوى، وإذا كنت تستطيع مساعدتهم على امتلاك عملية التعلم؛ فسيفكرون أكثر وأكثر حول كيفية القيام بكل ما يجب عليهم فعله؛ فتذكر أن عمل المعرفة لا يتمثل في ما تقوم به، بل يتمثل في كيفية عمل ما تقوم به مهما كان، فكلما شاركت بطريقة أكبر؛ كلما أصبح مستواك أفضل وأفضل في العمل.

الشخصية حيث تُعد هذه المهارات واسعة النطاق، وستجعل لموظفك قيمة أكبر في أي مكان يذهبون إليه في أي وظيفة. وبالإضافة إلى ذلك وفي حال اعتقادك بأهمية التدريب على المهارات الشخصية باعتبارها "مهمة إضافية" بدلاً من اعتبارها "مهمة رئيسية"، يبدو هذا الأمر لك بعد ذلك كاستثمار تافه عند جمعه كله.

ما هي إجابات هذه المفارقة؟

أولاً: يتم استخدام هذا التناقض كتذكير مهم بالتراث في الحصول على مواهب جديدة من خلال استهداف أصحاب العمل بسمعة طيبة، لتطوير المهارات الشخصية لموظفيهم الشباب والجدد.

ثانياً: الاستعداد للقيام بما يلي: إذا أصبحت أحد أصحاب العمل المعروفين بتطوير المهارات الشخصية لموظفيك الشباب والجدد؛ فستصبح هدفاً لاجتذاب المواهب إليك. وفكر ملياً في منافسيك الجالسين حول الطاولة، حيث يُعد دور موظفي الخطوط الأمامية عظيماً ومهماً جداً. ويُعد هؤلاء الموظفون أهلاً للثقة، والعمل معاً، وأذكاء، وقادرين، ومهذبين، ومشاركين وجذابين، ولكن ما الذي يمكننا فعله لإغرائهم وإبعادهم. ويُعد هذا الأمر مشكلة، ويضع عبئاً كبيراً على المؤسسة في سبيل الإبقاء على المواهب الشابة والمتمكنة التي سيتم تطويرها.

ثالثاً: تقييم الاستثمار المتعلق بتطويرك في كل خطوة على الطريق، حتى لا تذهب بعيداً جداً، وتصبح على الهامش. ولكن لا تخذع نفسك حيث يُعد وضع الأولوية الكبيرة لسلوكيات المهارات الشخصية مهمة صعبة للغاية. وهذا هو السبب في أنه من المهم جداً معرفة السلوكيات التي تُعد بالضبط بمثابة أولوياتك العليا والتركيز عليها مثل شعاع الليزر.

رابعاً: تحتاج حقاً إلى وصول موظفك إلى مستوى السلوكيات ذات الأولوية الكبيرة، حتى يمتلكون العملية التعليمية، ويكونون مستعدين للمشاركة في تكاليف الاستثمار. وهذا يعني أنك بحاجة إلى إشراك محرك هائل لتطوير الذات. وإذا ما تم إشراكهم في عملية تطوير الذات هذه؛ فإنهم سيقضون الكثير من الوقت في التعلم الذاتي خارج العمل. وعندما يكونون في العمل؛ سيعتمدون التركيز على إظهار وممارسة طاقاتهم المتزايدة في العمل.

خامساً: تزويد موظفك بأكثر عدد ممكن من الموارد التعليمية المستهدفة وسهلة الاستخدام، والتي قد يمكنك استخدامها لتدعيم عملية التعلم الذاتي. وقد تكون هذه الموارد منخفضة التقنية وفقاً لمستويات التكنولوجيا العالية، ولكن تذكر أنها ستكون مضبوطة في موارد التعلم المتاحة في الوقت الفعلي على الإنترنت. وعلى وجه التحديد؛ يتم حالياً استخدام المواهب الشابة لتكون قادرة على الحصول على دورات تعليمية بسيطة حول أي موضوع عن طريق الذهاب مباشرة إلى شريط فيديو قصير على الإنترنت، بالإضافة إلى المقالات التفسيرية والتوضيحية (أو عن طريق العديد من أشرطة الفيديو من خلال العديد من المصادر). وإذا كنت ترغب في الحصول على بعض المدخلات بشأن المصادر التي يتعلمونها؛ فيعني هذا الأمر تطوير ودعم موارد التعلم سهلة الوصول والتي تتماشى مع أهداف التدريب الخاصة بك.



إذا نجحت في جعل موظفك يركزون على تطوير أدائهم بالاعتماد على مهاراتهم الشخصية ذات الأولوية العالية؛ فإن السؤال التالي الذي سيطرحونه هو: "ما هي الموارد التدريبية التي يمكنك توفيرها لي بالضبط للتحسين والتطوير في هذه المجالات؟" وتُعد هذه الأمور بمثابة الأخبار السارة والأخبار السيئة كليهما.

مفارقة الاستثمار في تطوير الموظفين

قام أحد المديرين التنفيذيين للرعاية الصحية بتفسير هذا الأمر بعبارات بسيطة: "نستثمر الكثير جداً في تعليم وتدريب المهنيين الشباب والموظفين الجدد لدينا، حيث تتمتع بسمعة طيبة بين منافسينا باعتبارنا مكان كبير نجذب إليه المواهب".

ونطلق على هذا الأمر اسم "مفارقة الاستثمار في تطوير المهنيين". وتستثمر في تطوير المواهب الشابة والجديدة فقط لجعلها أكثر قيمة في السوق الحرة، حيث يتعرضون لخطر الاستقطاب من قبل المنافسين. ويُعد هذا الأمر مشكلة عندما يتعلق الأمر بالتدريب على المهارات التقنية؛ فضلاً عن التدريب على المهارات الشخصية. وعلى الرغم من ذلك؛ يُعد هذا الأمر مثيراً للغضب، ولاسيما عند التدريب على المهارات

**الاستثمار في
المواهب الشابة
وتطوير الموظفين
يمنح المؤسسة
سمعة طيبة
ويجعلهم عرضة
للاستقطاب من
المنافسين**

**إشراك الموظفين
في عملية التعلم
يقلل احتمالية
تفكيرهم بترك
المؤسسة**

فجوة المهارات الشخصية والتدريب المستمر



بقلم: بروس تولجان
مؤسس والمدير التنفيذي لشركة (راينماكر ثينكنج)
(Rainmaker Thinking)

٥8 - تصميم وإعداد وتنفيذ عمليات التدريب والتطوير: يجب تصميم وإعداد عمليات التنمية والتدريب خصيصاً لاحتياجات القوى العاملة والتي يتم على سبيل المثال تقسيمها حسب السن أو إمكانيات وقدرات الموظفين. وبالنسبة إلى من يشغلون مناصب قيادية؛ فإنه يجب تصميم وإعداد عمليات التدريب والتطوير لتطوير القدرات التكميلية مثل المهارات التشغيلية والاستراتيجية ومهارات التواصل الشخصية.

يتمتع أيضاً قادة الموارد البشرية بفرصة كبيرة لتحسين كفاءة التدريب الخارجي من خلال العديد من الأمثلة الأخرى مثل وضع حد أدنى للدورات التدريبية، واستخدام عمليات العرض الرسمية، وخفض التكاليف عن طريق العروض التنافسية، وتحديد أماكن الاستعانة بالمدرّبين الداخليين (بدلاً من الاستعانة بمصادر خارجية). وقد تأخذ جهود التدريب الحكومية صفحة من دليل الشركات الكبيرة مثل شركة "جي إي" وشركة "برتلسمان" والتي تقوم باستخدام أدوات التعلم الإلكتروني في مراكز التدريب الداخلي، بالإضافة إلى الشراكات التي تتم مع المؤسسات الأكاديمية الخارجية.

يمتلك مكتب المساءلة الحكومية الأمريكية، وهو وكالة مستقلة غير حزبية ترصد وتراقب الإنفاق الاتحادي برنامج تطوير مهني جيد التنظيم. وتم في العامين الأوليين في الوكالة تعيين المحاسبين والمحليين المبتدئين وغالبية الموظفين الجدد في مكتب المساءلة الحكومية الأمريكية، بالإضافة إلى الموظفين المراقبين وإرسالهم على ثلاثة دورات تناوب متخصصة على نحو متزايد في جميع أنحاء المؤسسة حيث تستمر مدة كل دورة منها في المتوسط من ستة إلى عشرة أشهر. ويقدم البرنامج توجيهاً قوياً للموظفين الجدد، ويساعد على تحديد المسارات الوظيفية المناسبة على المدى الطويل.

٥٩ - تصميم وإعداد عملية إدارة مواهب طموحة ومنظمة: يجب اشتغال إدارة المواهب في القطاع العام؛ من ضمن أمور أخرى، على أهداف فردية وتنظيمية محددة بوضوح، والمراقبة الدقيقة للأداء الفردي، ووضع خطط عمل في الحالات التي يقل فيها الأداء عن الأهداف المتفق عليها. وبالإضافة إلى ذلك وفي الدول التي يمكن فيها مكافأة الموظفين بناءً على أدائهم؛ يجب حصول العمال الذين يتجاوز أدائهم التوقعات على مبالغ نقدية أو غيرها من المكافآت.

أصبحت بعض الحكومات، بما في ذلك سنغافورة والإمارات العربية المتحدة، قادة عالميين في مجال إدارة المواهب. وتشمل برامجهم التقسيم المتطور لمجموعات المواهب واستخدام المنح الدراسية، وخطط المكافأة التنافسية والمسارات الوظيفية المحددة بوضوح. ويركز برنامج قيادة الخدمة العامة في سنغافورة على تنمية المواهب عن طريق العديد من المجالات الحيوية، ابتداءً من إدارة الاقتصاد والبنية التحتية والبيئة ووصولاً إلى الأمن القومي. ويتم قبول المرشحين عن طريق عملية اختيار صارمة تشمل امتحاناً مكتوباً وإجراء مقابلة. ويحل هذا البرنامج محل برنامج شركاء الإدارة الناجحة والعليا في سنغافورة والذي يقدم مساراً وظيفياً إدارياً إلى الموظفين المبتدئين والواعدين.

١٥ - إدارة القوى العاملة: بالإضافة إلى بناء علاقات قوية مع القوى العاملة الداخلية، تحتاج فرق الموارد البشرية في القطاع العام إلى تعزيز علاقاتها الخارجية، ولاسيما مع المقاولين من الباطن. وفي العديد من الحكومات؛ تلعب هذه القوة العاملة

بعض الحكومات مثل الإمارات وسنغافورة تشكل نموذجاً عالمياً رائداً في إدارة المواهب، حيث المنح الدراسية والمكافآت التنافسية وتحديد المسارات الوظيفية

تحتاج فرق الموارد البشرية في القطاع العام إلى بناء علاقات مع القوى العاملة وتعزيز علاقاتها الخارجية

عمليات إدارة المواهب السليمة في القطاع العام تشتمل على أهداف محددة ومراقبة دقيقة للأداء وخطط عمل لمعالجة الإخفاق ومكافأة التميز

دوراً هاماً، ولاسيما عندما يتعلق الأمر بالزيادة الموسمية في الطلب في مجالات مثل تحصيل الضرائب وصيانة المباني.

تعمل العلاقات طويلة الأجل مع القوى العاملة الخارجية على تقديم ميزتين رئيسيتين. أولاً؛ قد يتم تحسين نوعية العمل حيث يؤدي على سبيل المثال بناء علاقات قوية مع الموظفين الموهوبين والمستقلين والذين يستخدمون التكنولوجيا إلى الإسراع في تطوير الأدوات الرقمية. وثانياً؛ قد تؤدي هذه العلاقات إلى المساعدة على خفض التكاليف عن طريق السماح على سبيل المثال بإدارة أكثر كفاءة للزيادة في الطلب على القوى العاملة أو من خلال الاستثمار المشترك مع مقدمي خدمات الاستعانة بمصادر خارجية بشأن تدريب عمال الوحدات.

تُعد حتمية إعادة تشكيل وإعداد الموارد البشرية في القطاع العام أمراً من المستحيل تجاهله. وعلى الرغم من ذلك؛ يجب على الحكومات اتخاذ الإجراءات المناسبة لإجراء التغييرات المطلوبة. أولاً؛ يجب على الحكومات تكريس الموارد والمواهب المناسبة لهذه الجهود. ويعني هذا الأمر مقاومة الإغراء المتواصل لرفع موازنة الموارد البشرية والموظفين مع تقليل ميزانيات الحكومة بشكل عام. وثانياً؛ يجب على القادة التأكد من وجود إدارات حوكمة صحيحة، بما في ذلك مكتب إدارة المشروع للإشراف على مبادرات الموارد البشرية الرئيسية وإدارتها. وثالثاً؛ يجب أن تستعد الحكومات لإجراء التجارب من خلال المشاريع الرائدة التي تختبر المبادرات الجديدة في بعض الوزارات أو المناطق قبل نشرها على المستوى الوطني. ورابعاً؛ يجب أن تتضمن هذه الجهود التعاون بين قادة الموارد البشرية في مختلف الوزارات والمؤسسات والأماكن الجغرافية لتحديد أفضل الممارسات وتبادلها بسرعة.

يمكن للقادة من خلال وجود هذه الآليات الرئيسية تسريع عملية تغيير وظيفة الموارد البشرية، وتعزيز الكفاءة والفعالية الشاملة للمؤسسة الحكومية بأكملها.



الإدارات المعنية، وإعادة توزيع الموظفين على أدوار جديدة. وفي كلتا الحالتين، تلعب الموارد البشرية دوراً واضحاً في دعم الفرق التشغيلية للمؤسسة أو الإدارة.

لإنجاح هذا الأمر؛ يجب على الموارد البشرية تبني مجموعة من الأدوات التي يمكن نشرها بسهولة من أجل مساعدة الفرق التشغيلية في وضع الميزانيات وتدريب الموظفين والتنقل وخفض التكاليف. ويجب أن تشمل هذه الحزمة على أدوات التصميم التنظيمي والتي تساعد على تحديد نطاقات السيطرة المناسبة وتوصيل المعلومات المتعلقة بإعادة الهيكلة والتنظيم.

بناء القدرات والإمكانات المناسبة

يجب أن يكون لدى منظومة الموارد البشرية المحولة سياسات وإجراءات تضمن تنقل الموظفين الداخليين وتوظيفهم على المستوى العالمي وإجراء التدريب والتطوير المتقدم لهم، ونظام إدارة المواهب المصمم جيداً، والإدارة السليمة للقوى العاملة.

06 - عرض خيارات التنقل الداخلي: تساهم زيادة التنقل في زيادة المسارات الوظيفية، وزيادة مشاركة العمال، وتحسين التوافق بين العرض والطلب على المواهب. وتحتاج مؤسسات الموارد البشرية إلى تصميم خطط التنقل الجريئة. ويتطلب هذا الأمر إنشاء مجموعة متنوعة من الاتصالات لتسهيل عمليات نقل وتبادل الموظفين:

- بين الإدارات داخل نفس الوزارة أو المؤسسة على المستويين المركزي والمحلي.
- بين المجموعات التي لها أدوار مماثلة في مختلف مؤسسات القطاع العام.
- بين المؤسسات العامة والخاصة.

قام قادة القطاع العام في ألمانيا بزيادة تنقل العمال عن طريق خلق خيارات وظيفية جديدة ومسارات وظيفية أفقية. وقد قاموا بتنفيذ هذا الأمر استجابةً لإحباط بعض كبار الموظفين المدنيين ذوي الخبرة بشأن المسار العمودي التقليدي مما ترك لهم في الغالب فرصة ضئيلة للمضي قدماً في المؤسسة. وباستخدام هذا النهج الجديد؛ أصبح لدى الموظفين خيار التنقل إلى بعض الوظائف على نفس مستوى الإدارة ولكن مع مهام وظيفية ومسؤوليات مختلفة.

07 - مواجهة تحديات التوظيف عن طريق تحسين العلامات التجارية والتوظيف وتعيين موظفين جدد: تُعد عملية التوظيف هي أكثر من مجرد الكشف عن المواهب. وبالإضافة إلى جذب وإيجاد الأشخاص المناسبين؛ يشتمل هذا الأمر على وجود علامة تجارية قوية لصاحب العمل، وجلب وتعيين موظفين جدد بنجاح، واتخاذ خطوات للإبقاء على أعلى المواهب. وتُعتبر عملية تعيين الموظفين الجدد المنظمة والفعّالة أمراً هاماً للحد من النقص المبكر في عدد الموظفين. وبالنظر إلى النقص المتنامي في عدد المواهب في معظم الدول المتقدمة؛ يجب على مؤسسات القطاع العام أن تولي اهتماماً وثيقاً بعلاماتها التجارية كأصحاب عمل. ويوجد عدد من العوامل التي تحدد تلك العلامات التجارية، بما في ذلك درجة المساواة بين الجنسين في المؤسسة؛ وفرص الأقلية، والعمال المعوقين، وكبار السن؛ والأهم من ذلك، ثقافة الشركات والارتياح العام للموظفين.

تُعتبر عملية تعيين الموظفين الجدد المنظمة والفعّالة أمراً هاماً للحد من النقص المبكر في عدد الموظفين

على مؤسسات القطاع العام أن تولي اهتماماً وثيقاً بعلاماتها التجارية

وبالطبع؛ يُعد محور أي علامة تجارية لصاحب العمل هو ثقافة المؤسسة. ولمواجهة الشك في مسائل الميزانية وغيرها من المسائل التي لم يتم تسويتها بعد والمتعلقة بمستقبل رحلات الفضاء المأهولة؛ أطلقت الإدارة الوطنية للملاحة الجوية والفضاء الأمريكية مبادرة واسعة النطاق في عام 2013م لإعادة تشكيل ثقافتها. واشتملت هذه الجهود على ثلاثة عناصر هي: إقرار الابتكار والمكافأة عليه، والانخراط والتواصل مع القوى العاملة، وتحسين خدمات المشرفين والقادة. ومن بين أكثر المبادرات التي تم تلقيها بحماس هي برنامج "التوجيه العكسي" حيث يقوم موظفو الخط فيه بإرشاد كبار المديرين. وأصبح الآن بمقدور كبار المديرين أن يعلموا مباشرةً بما يفعله الموظفون فعلاً، بما في ذلك المشكلات التي يواجهونها يومياً. وقد يؤدي هذا البرنامج إلى تحسين المعنويات، وتقدير فهم أفضل بكثير لما يحدث داخل المؤسسة إلى قادة الوكالة.

من عوامل تعزيز العلامة التجارية التوازن بين الجنسين والاهتمام بأصحاب الهمم وكبار السن ورفاه الموظفين وسعادتهم



والطموحات للموارد البشرية. ويمكن لأدوات مثل التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة أن تساعد مديري الموارد البشرية على فهم كيفية أنه قد يؤدي اتخاذ الإجراءات في إطار الموارد البشرية إلى تدعيم وتعزيز هذه الأهداف الاستراتيجية مثل تحسين الكفاءة من خلال عملية الرقمنة أو من خلال إعادة التنظيم وإعادة التوزيع.

04 - تقديم استراتيجية الموارد البشرية في إطار التخطيط الاستراتيجي للقوى

العاملة: تزداد الحاجة إلى هذا النهج في القطاع العام، ولكن يتطلب وضعه موضع التنفيذ استراتيجية شاملة تتضمن نمذجة دقيقة لعرض وطلب القوى العاملة (يرجى الاطلاع على الشريط الجانبي "معالم خطة العمل الاستراتيجية الناجحة للقوى العاملة"). وتضمن خطة العمل الاستراتيجية هذه توافق سياسات الموارد البشرية المتعلقة بالتوظيف والتدريب وتنقل الموظفين والإبقاء عليهم داخل الوكالات وفيما بينها؛ من بين مجالات أخرى، مع الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة. وفي الوقت نفسه، يسمح هذا الأمر بارتباط قرارات الموارد البشرية مع استراتيجية المؤسسة الشاملة ارتباطاً وثيقاً. ويمكن أيضاً أن تؤدي خطة العمل الاستراتيجية هذه إلى إعادة تقييم البصمة الجغرافية للمؤسسة بحيث يتم على سبيل المثال إنشاء مكاتب تتواجد فيها هذه المواهب الرئيسية.

معالم خطة العمل الاستراتيجية الناجحة للقوى العاملة

تعتمد خطة العمل الاستراتيجية على تحليل أنواع المهارات والخبرات اللازمة في المؤسسة. وتبدأ العملية بتقسيم قاعدة التوظيف حسب فئة الوظائف.

تم أيضاً وضع سيناريوهات مختلفة توضح كيف يمكن أن يتغير العرض والطلب على الأشخاص لشغل الوظائف داخل كل فئة من الفئات في ظروف مختلفة. ويُعد من الأهمية بمكان الأخذ في الاعتبار تأثير التقنيات الرقمية والتي قد يكون لها تأثير كبير على حجم القوة العاملة ومتطلبات المهارات. وبمجرد تحديد الفجوات بناءً على توقعات العرض والطلب؛ يمكن للموارد البشرية تحديد المزيج الصحيح من الإجراءات لمعالجة أوجه القصور الأكثر أهمية.

وعندما يتعلق الأمر بالإجراءات التدريبية؛ يجب أن تكون المؤسسات طموحة حول تطوير المواهب الداخلية.

وتُعد عمليات إعادة تدريب ونقل الموظفين إلى مواقع جديدة داخل المؤسسة أحد الوسائل القوية وأحياناً ما تكون طريقاً يتم نسيانه لشغل الوظائف الهامة والرئيسية. ويحتاج أيضاً قادة الموارد البشرية إلى مراجعة خططهم وفرضياتهم بانتظام.

يمكن أيضاً تجربة واختبار خطة العمل الاستراتيجية في المكاتب المحلية قبل نشرها على نطاق واسع.

وأعربت وكالة العمل الاتحادية في ألمانيا عن قلقها إزاء العدد الكبير من الموظفين الذين يقتربون من سن التقاعد. وكان من المتوقع أن يتقاعد نصف الموظفين في قسم واحد فقط في العقد المقبل. ولمواجهة هذا التحدي؛ بدأت الوكالة في تنفيذ برنامجين تجريبيين ومتعلقين بخطة العمل الاستراتيجية في شهر فبراير من عام 2015م مما يغطي حوالي 15% من القوى العاملة. وقام فريق العمل الذي يدير هذه الجهود

بإنشاء توقعات نموذجية لتوريد وطلب العمال بناءً على معايير مثل نوع الوظيفة، والموقع الجغرافي، والفئة العمرية. وجميع توقعات العرض والطلب في نموذج واحد؛ قام فريق العمل ببناء مجموعة من خرائط الحرارة والتي أظهرت المناطق التي من المرجح أن يكون فيها النقص أمراً خطيراً، بالإضافة إلى التوصل إلى خطط ملموسة لشغل وظائف العمال. وأثبت رواد التنمية البشرية نجاحهم الكبير في تنفيذ هذا النهج من خلال المؤسسة بأكملها.

تعتمد خطة العمل الاستراتيجية على تحليل أنواع المهارات والخبرات اللازمة في المؤسسة

تصبح خطة العمل الاستراتيجية أكثر أهمية في عصر ضغوط الميزانية، حيث كثيراً ما تستجيب المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء للإجراءات قصيرة الأجل مثل التقليل الشامل في عدد الموظفين للوصول إلى أهداف خفض التكاليف. وعلى الرغم من ذلك؛ لا تأخذ هذه التحركات في الاعتبار المهارات والأدوار التي سيتم الحاجة إليها في المستقبل مما يزيد من خطر فقدان المعرفة أو الخبرة الاستراتيجية (مثل إدارة القواعد والمعدات العسكرية المعقدة). ويمكن أن يؤدي ذلك إلى ارتفاع التكاليف في حال الحاجة إلى إعادة تعيين موظفين. وتُعد الحاجة إلى خطة العمل الاستراتيجية هذه أمراً ملحاً بشكل خاص في دول مثل فرنسا وإسبانيا حيث يتم في الأساس ضمان العديد من وظائف القطاع العام للأبد. ولذلك؛ تُعد لقرارات التوظيف آثار ونتائج كبيرة على المدى الطويل.

05 - تطوير قدرة المؤسسة على التعامل مع عمليات الدمج وإعادة التوزيع. ومن بين آثار تلك التحولات الاستراتيجية: دمج فرق العمل سواء عبر المواقع أو داخل

المؤسسات الطموحة تطور المواهب وتعمل على تدريب ونقل الموظفين لشغل وظائف جديدة

منظومة الموارد البشرية الناجحة يكون لديها سياسات وإجراءات لتنقل الموظفين داخلياً وتدريبهم ونظام لإدارة المواهب



تحتاج مؤسسات الموارد البشرية في القطاع العام إلى تنمية علاقات قوية مع المجموعات الداخلية، بما في ذلك كبار المديرين والموظفين

- هل تقوم الموارد البشرية باستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات بشكل صحيح؟ وعلى سبيل المثال؛ هل تتم أتمتة المهام التي ليس لها أي قيمة مضافة مثل تتبع عطلات الموظفين؟ وهل تقدم حقاً هذه الأدوات البيانات التي يحتاجها مديرو التشغيل؟
- هل تُعد عمليات ربط الموارد البشرية بالإدارات الأخرى فعالة؟
- هل تقوم إدارة الموارد البشرية بجذب أفضل الأشخاص؟ وهل يتم الإقرار بها كمكان للتقدم مهنيًا؟

قامت إحدى الوكالات العامة الكبرى في فرنسا باتخاذ إجراءات صارمة لتعزيز كفاءة وظائفها في مجال الموارد البشرية، وخلص استعراض مفصل للعمليات إلى أن العديد من الموظفين المتواجدين في كل من المقار الرئيسية والمكاتب المحلية يؤدون في الأساس أعمالاً إدارية منخفضة القيمة مثل الإبلاغ عن بيانات الموارد البشرية الرئيسية، وتتبع الغياب، وتنظيم الدورات التدريبية. وفي بعض الحالات؛ يتم تنفيذ هذه المهام مرتين. وكانت تعاني فرق عمل الموارد البشرية من نقص في الموظفين على المستوى المحلي، بالإضافة إلى افتقار الأنشطة ذات القيمة الأعلى مثل مشاريع تكنولوجيا المعلومات الرائدة أو وضع رؤية استراتيجية للموارد البشرية إلى الموارد. وباستخدام النهج الضعيف؛ قامت هذه الوكالة بعقد ورش عمل مكلفة بإعادة تصميم العمليات وإعادة تنظيم الوظائف، وهو جهد يجعل في نهاية المطاف أنه من الممكن ترك بعض الوظائف التي لم يتم شغلها بعد تقاعد العمال.

02 - بناء علاقات تواصل قوية مع أصحاب المصالح الداخليين والإدارة: تحتاج مؤسسات الموارد البشرية في القطاع العام إلى تنمية علاقات قوية مع المجموعات الداخلية، بما في ذلك كبار المديرين والموظفين الذين يقومون بتنفيذ عمليات على أرض الواقع. وإحدى الطرق للقيام بذلك هي توفير تدفق منتظم لبيانات ومؤشرات الموارد البشرية المتعلقة على سبيل المثال بتوقعات التقاعد أو التغيب أو المهارات اللازمة حسب الموقع. وقد تكون هذه المعلومات ذات قيمة كبيرة لمديري العمليات، ولكن يتطلب الحصول عليها القدرة على تحديد مجموعات مفيدة من البيانات وجعلها متاحة، بالإضافة إلى أدوات تكنولوجيا المعلومات التي تم إثبات قدراتها وإمكانياتها.

وفي الوقت نفسه؛ يحتاج قادة الموارد البشرية إلى إقامة قنوات اتصال قوية مع قادة الوكالات. ويضمن هذا الأمر توافق استراتيجية منظومة الموارد البشرية مع تلك الاستراتيجية المتعلقة بالوكالة الحكومية العامة. ويعمل أيضاً هذا الأمر على تقديم فهم واضح للقضايا إلى الموارد البشرية والتي يواجهها المديرون في هذا المجال والتي قد تؤدي إلى تطوير حلول مخصصة مثل الدورات التدريبية الجديدة.

قام قادة الموارد البشرية في وكالة حماية البيئة الأمريكية بتعزيز علاقاتهم مع مديري الوكالات من خلال أدوات مثل مبادرة مهارات سوق العمل، والتي تهدف إلى تحسين كيفية تعيين الموظفين في المؤسسة. وقام أيضاً فريق مشترك من مديري الموارد البشرية وموظفي وكالة حماية البيئة المسؤولة عن البرامج والعمليات بتصميم برنامج وطرحه في الأسواق في العام 2014 بعد تجربته لمدة عامين. ويمكن للموظفين المشاركين التقدم بطلب لمهام ومشاريع مهمة ورئيسية قصيرة الأجل والتي يتم نشرها على البوابة الإلكترونية الداخلية. ويشكل الملف الشخصي على غرار موقع "لينكد إن" والمتعلق بعملهم في المهام السابقة أساساً لتطبيقه. ولا يزال لا يكرس أولئك الذين تم اختيارهم لتنفيذ أدوارهم الحالية أكثر من 20% من وقتهم للمهمة الجديدة.

والهدف من هذا هو توجيه الوقت والمواهب نحو المشاريع الرئيسية، بينما يتم إعطاء الموظفين فرص تطوير إضافية. وقد قوبل البرنامج بثناء شديد من موظفي المكاتب الأمامية الذين يسعون إلى توسيع مهاراتهم المهنية والتطوير داخل وكالة حماية البيئة.

03 - تطوير العلاقات مع النقابات بشكل استباقي: بالنظر إلى ارتفاع نسبة عضوية النقابات في القطاع العام وهو ما يزيد عن نسبة العضوية في القطاع الخاص في العديد من الدول بما في ذلك الولايات المتحدة وفرنسا وبولندا والسويد؛ فمن المهم للغاية إشراك النقابات في إجراء أي تغييرات تنظيمية كبيرة.

قد تعمل الشراكة القوية مع النقابات على زيادة احتمالات التحول الناجح بعدة طرق. أولاً؛ يمكن للنقابات أثناء مرحلة تصميم البرنامج تقديم رؤى حول العقبات المحتملة أمام التغيير بناء على معرفتهم بالواقع الذي يواجه العمال في هذا المجال. وثانياً؛ في حال مشاركة قادة النقابات في تصميم البرامج؛ فمن المرجح أن يصبحوا من المروجين الفعّالين والميسرين للتغيير. وثالثاً؛ يمكن لقادة النقابات تقديم معلومات قيمة أثناء التنفيذ حول المشكلات التي تزداد وكيفية معالجتها.

العمل كشريك استراتيجي مع المؤسسة بأكملها

بينما يُعد تحسين الكفاءة وبناء العلاقات أمر بالغ الأهمية؛ يجب أيضاً أن يكون قادة الموارد البشرية قادرين على التفكير بطريقة استراتيجية. ولا يعني هذا الأمر فقط فهم التحديات والطموحات الاستراتيجية للمؤسسة ولكن أيضاً فهم آثار ونتائج تلك التحديات

يجب أن يكون قادة الموارد البشرية قادرين على التفكير الاستراتيجي وفهم التحديات والطموحات الاستراتيجية للمؤسسات وآثارها ونتائجها على الموارد البشرية ومراجعة خططهم وفرضياتهم



توجد في بعض الدول قواعد صارمة تحكم عمليات تسريح العمال والترقيات واستخدام المكافآت وغيرها من الحوافز بناءً على الأداء

تؤثر مهمة الحكومة المتعلقة بتحسين حياة المواطنين على كيفية عمل الموارد البشرية

يواجه قادة القطاع العام مجموعة من التحديات المؤسسية والتي تجعل مهمة تجديد عمليات الموارد البشرية معقدة

تكون مؤسسات القطاع العام في المقدمة عندما يتعلق الأمر بتعزيز المساواة والتنوع في مكان العمل. ولذلك؛ فإن أي تغييرات تؤثر على قوة العمل الحكومية تحتاج إلى تقييم دقيق في هذا السياق

البشرية. ومن المتوقع أن تكون مؤسسات القطاع العام في المقدمة عندما يتعلق الأمر بتعزيز المساواة والتنوع في مكان العمل. ولذلك؛ فإن أي تغييرات تؤثر على قوة العمل الحكومية تحتاج إلى تقييم دقيق في هذا السياق.

وبالإضافة إلى ذلك؛ تخلق هذه القضايا تحديات حقيقية لمؤسسات الموارد البشرية في القطاع العام. وتقدم دليلاً إضافياً على الحاجة إلى استغلال مستويات التحول العشرة الموضحة هنا.

وعلى الرغم من ذلك؛ سوف تخلق بعض التحديات فرصاً. وقد يكون لبعض التحديات المتعلقة بتحويل الموارد البشرية مزايا طويلة الأجل إذا تم التعامل معها بشكل جيد. وعلى سبيل المثال؛ ستؤدي القوى العاملة الكبيرة في السن إلى التناقص الطبيعي لكل من مؤسسات القطاع العام وفرص تطوير المواهب.

يتم شغل الوظائف المتعلقة بالاستخدام الأمثل للتكنولوجيا. ولن تُعد بالطبع الاستفادة من تلك الفرصة سهلة. وأحد الأسباب المتعلقة بهذا الأمر هو أنه ليس بالضروري أن تكون المناطق التي يوجد فيها أعداد كبيرة من الموظفين متقاعدين هي تلك المناطق التي قد يتم فيها إلغاء الوظائف.

وما زالت الحكومات تقوم بتوظيف فرق العمل لتسخير الأدوات الرقمية الجديدة والتي بدورها قد تقوم بإجراء تطورات وتحسينات رئيسية بشأن الفعالية والكفاءة. وعلى سبيل المثال؛ بدأت وكالة معايير القيادة في المملكة المتحدة (يطلق عليها الآن اسم "وكالة معايير القيادة والمركبات") في العام 2003 لتقديم خدمة على الإنترنت تتيح حجز اختبارات القيادة. ويتم حالياً التعامل رقمياً مع أكثر من ثلاثة أرباع ما يقارب من 2 مليون تعامل تجاري سنوي.

تم إغلاق هذه المراكز في عام 2008م. وتقلص إجمالي عدد الموظفين المشاركين في هذه التعاملات من 400 موظف في العام 2003 إلى 75 موظفاً في العام 2012.

ضمان الكفاءة والتواصل مع أصحاب المصالح

تتعلق المجموعة الأولى من الخطوات اللازمة لتحويل منظومة الموارد البشرية في القطاع العام بالكفاءة التشغيلية وإقامة علاقات تواصل قوية مع أصحاب المصالح الداخليين مثل الإدارة العليا والعمال رفيعي المستوى والنقابات. وسيختلف الجمع بين هذه التدابير وتحديد أولوياتها، شأنها في ذلك شأن جميع التدابير الأخرى التي تمت مناقشتها في هذا التقرير بناءً على التحديات والظروف الخاصة المتعلقة بالدولة والحكومة.

٥١ - تحسين كفاءة وفعالية وظيفة الموارد البشرية: يجب على قادة الموارد البشرية الذين يرغبون حقاً في تحسين وتطوير مؤسسات الموارد البشرية لديهم أن يسألوا أنفسهم أولاً هذه الأسئلة التالية:

- من يقوم بتنفيذ هذا الأمر وعلى أي مستوى يتم تنفيذه داخل وظيفة الموارد البشرية، على الصعيدين المحلي والمركزي؟
- كم تبلغ قيمة كل مهمة رئيسية أو نشاط إنتاجي؟ وهل تركز إدارة الموارد البشرية على تلك الأنشطة التي تضيف أكبر قيمة؟

العمل المتوازن في الموارد البشرية في القطاع العام

يُعد التغيير صعباً بغض النظر عن الإعداد. وعلى الرغم من ذلك؛ يواجه قادة القطاع العام مجموعة من التحديات المؤسسية والتي تجعل مهمة تجديد عمليات الموارد البشرية معقدة بشكل خاص.

ومن جانب آخر؛ غالباً ما تحد السياسات والأنظمة التي تحكم الموارد البشرية في القطاع العام من المرونة. وتوجد في بعض الدول قواعد صارمة تحكم عمليات تسريح العمال والترقيات واستخدام المكافآت وغيرها من الحوافز بناءً على الأداء. وغالباً ما يكون هناك القليل من الحرية لنقل الناس إلى وظائف أو مواقع مختلفة. ويرجع ذلك جزئياً إلى أن عمر العديد من العاملين في القطاع العام يجعلهم أقل قابلية بشأن تغيير وظائفهم الرئيسية.

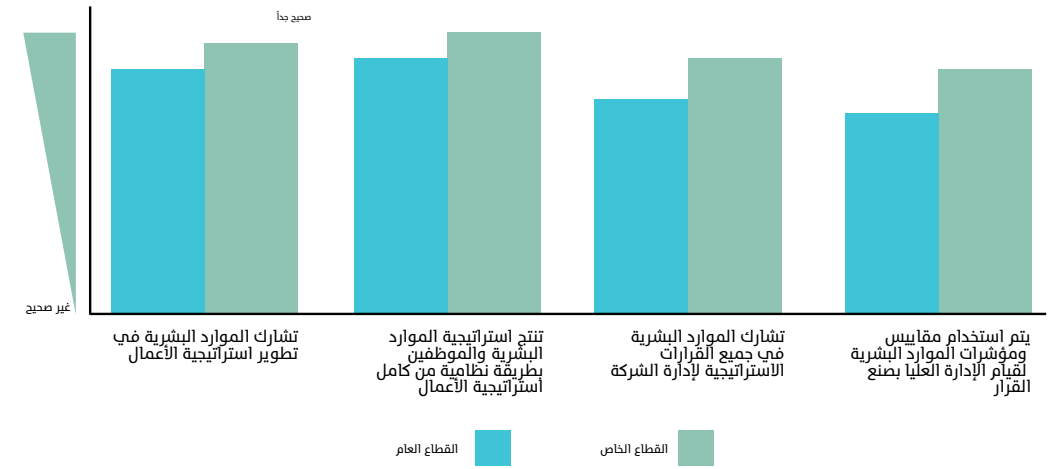
وعلى سبيل المثال؛ تصل نسبة العمال في دول منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي والذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة في القطاع العام إلى 26% بنسبة أعلى من عدد العاملين في القطاع الخاص. وبالإضافة إلى ذلك ونظراً لأن النقابات العمالية تُعد عموماً أكثر قوة في القطاع العام من القطاع الخاص؛ يلزم إشراك قادة الموارد البشرية الحكوميين في تخطيط أي جهود رئيسية للتحول.

يعرض التعقيد أيضاً عقبات. وكثيراً ما يتم تقسيم وتجزئة المؤسسات الحكومية، بالإضافة إلى وجود غرف داخل كل من المكاتب المركزية والمكاتب المحلية. وقد يؤدي هذا الأمر إلى صعوبة الحصول على نظرة شاملة بشأن القوى العاملة والفرص المحتملة لنقل الناس إلى وظائف ومواقع مختلفة. وتُعد أيضاً قاعدة الموظفين متنوعة تماماً مما أدى إلى وجود مجموعة متنوعة من الثقافات وسياسات الموارد البشرية. وعلى سبيل المثال؛ تتألف وزارات الدفاع من أفراد مدنيين وعسكريين وهما نوعان مختلفان جداً من العمال.

وأخيراً؛ تؤثر مهمة الحكومة المتعلقة بتحسين حياة المواطنين على كيفية عمل الموارد



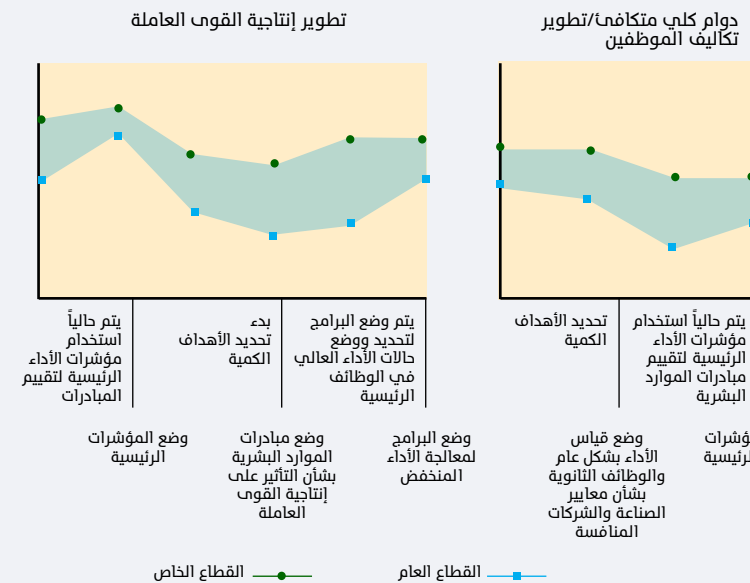
الشكل رقم 2 : يُعد الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام أصغر من مثيله في القطاع الخاص



المصدر: مجموعة "بوسطن كونسلتنج جروب"/الاتحاد العالمي لروابط إدارة الموظفين، استقصاءات وتحليلات شبكة الانترنت.

ملاحظة: تم إجراء هذا الاستطلاع مع 979 جهة اعتبارية؛ منها 93 مؤسسة من مؤسسات القطاع العام و886 شركة من شركات القطاع الخاص.

الشكل رقم 3 : تُعد الموارد البشرية في القطاع العام بلا بيانات



المصدر: مجموعة "بوسطن كونسلتنج جروب"/الاتحاد العالمي لروابط إدارة الموظفين، استقصاءات وتحليلات شبكة الانترنت.

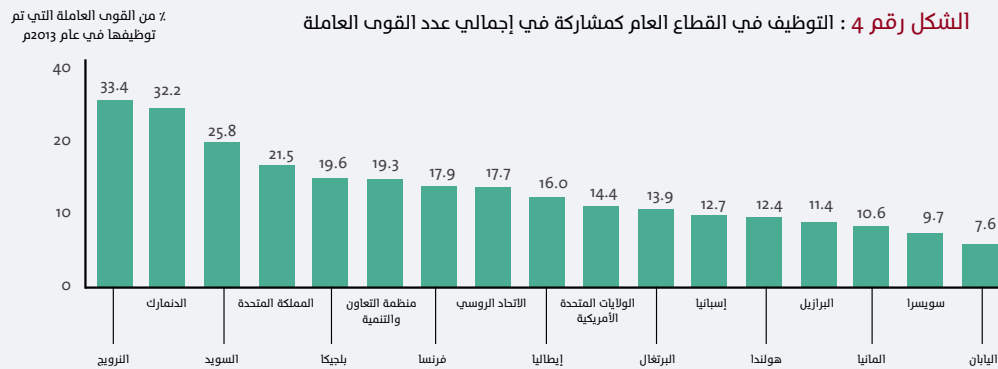
ملاحظة: تم إجراء هذا الاستطلاع مع 979 جهة اعتبارية؛ منها 93 مؤسسة من مؤسسات القطاع العام و886 شركة من شركات القطاع الخاص.

أحياناً تكون إعادة تشكيل منظومة الموارد البشرية في القطاع العام أكثر صعوبة من القطاع الخاص

على القطاع العام اعتماد أدوات البيانات الضخمة وتوظيف ذوي المهارات والاستثمار بهم وتقييم تكاليف الإنتاج

يُعد في العديد من النواحي إعادة تشكيل منظومة الموارد البشرية في القطاع العام أكثر صعوبةً من تحولها في القطاع الخاص. ومن ناحية أخرى؛ يتسبب الحجم الهائل لقاعدة موظفي القطاع العام في إلحاق آثار سلبية كبيرة بسوق العمل الوطني. وبالتالي؛ تتعقد مهمة الموارد البشرية. وعلى سبيل المثال؛ وصلت في عام 2013م نسبة التوظيف الحكومي في دول منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي إلى 19.3% من إجمالي عدد القوى العاملة الوطنية (يُرجى الاطلاع على الشكل رقم 4 "التوظيف في القطاع العام كمشاركة في إجمالي عدد القوى العاملة"). وكنتيجة لذلك؛ قد تؤثر التغييرات التي تطرأ على الرواتب الحكومية أو مستويات التوظيف على الإنفاق الاستهلاكي؛ بينما قد تؤثر المستويات الأعلى أو الأدنى والمتعلقة بالاستعانة بمصادر خارجية حكومية على التوظيف في القطاع الخاص. وتوجد أيضاً عوامل مؤسسية مثل القواعد الصارمة بشأن تسريح العمال وإعادة الهيكلة والتي قد تخلق حواجز أمام التغيير

الشكل رقم 4 : التوظيف في القطاع العام كمشاركة في إجمالي عدد القوى العاملة



المصدر: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، نبذة مختصرة عن الحكومة في عامي 2013 و 2015 م.

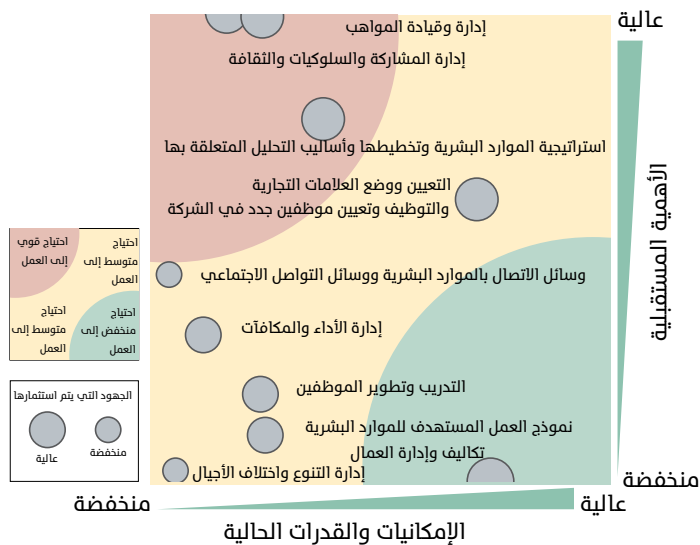
الإنتاجية أو إدارة تكاليف الموظفين. وفي الواقع؛ لا تمتلك حتى 50% من مؤسسات القطاع العام نظاماً لإدارة البيانات الفردية والذي يشمل جميع بيانات الموارد ذات الصلة بها. وقام فقط 40% من هذه المؤسسات بتخصيص فرق عمل في إدارة الموارد البشرية لتحليل تلك البيانات.

قد تتسع الفجوة بين القطاع العام والقطاع الخاص إلى أبعد من ذلك حيث تمتد شركات القطاع الخاص لتشمل قدراتها وإمكانياتها التحليلية عن طريق تسخير أدوات البيانات الضخمة وحلول تحليلات البيانات المتقدمة. ولتجنب الوقوع وراء ذلك؛ لا يجب على القطاع العام اعتماد أدوات البيانات الضخمة فقط، بل يجب عليه أيضاً إيجاد الأشخاص ذوي المهارات لتوظيفهم وتطوير الثقافة التي قد تستغلهم تماماً.

توجد بالتأكيد أسباب مفهومة بشأن الاختلاف في القدرات والإمكانيات التحليلية بين القطاع العام والقطاع الخاص.

عادةً ما تقوم فرق العمل في أقسام المالية في مؤسسات القطاع الخاص بإدارة مجموعة بيانات الموارد البشرية والتي قد يتم استخدامها لتطوير القدرات التحليلية المتعلقة بتقييم تكاليف الإنتاج بما في ذلك نفقات الموظفين. وعلى الرغم من ذلك؛ لا يُعد تدعيم وتعزيز الربحية في القطاع العام حافزاً. ولذلك؛ غالباً ما يتم الافتقار إلى المعلومات المتعلقة بالتكاليف التي يتم الاشتغال عليها في تقديم الخدمات العامة. وعلى الرغم من ذلك؛ لا تعني مسألة عدم قيام مؤسسات القطاع العام باستخدام هذه الأدوات التحليلية المتعلقة بالموارد البشرية في الماضي أنها لا تستطيع استخدامها وتوظيفها في المستقبل. وبعد كل هذا وفي حال إحراز مؤسسات الموارد البشرية لتقدم بشأن تلبية معظم تحدياتها العاجلة؛ فإنها ستحتاج إلى معالجة الفجوات المتعلقة بقدراتها وإمكانياتها الرئيسية.

الشكل رقم 1: ثلاثة مجالات تتطلب اتخاذ إجراءات عاجلة بشأن الموارد البشرية في القطاع العام



المصدر: التحليل الذي أجرته مجموعة "بوسطن كونسلتنج جروب" (رقم = 428)



الوضع الراهن للموارد البشرية في القطاع العام

تم في الاستقصاء المتعلق بقيادة الموارد البشرية في القطاع العام والذي أجره فريق عمل مجموعة "بوسطن كونسلتنج جروب" والمتعلق بخلق مزايا للموظفين تحديد ثلاثة مجالات تتطلب اتخاذ إجراءات عاجلة: إدارة المشاركة والسلوكيات والثقافة وإدارة المواهب والقيادة واستراتيجية الموارد البشرية والتخطيط وعمليات التحليل. وتوجد مجالات يعتقد المشاركون بأنها تُعد هامة للنجاح في المستقبل. وعلى الرغم من ذلك؛ تُعتبر إمكانياتهم وقدراتهم الحالية منخفضة (يُرجى الاطلاع على الشكل رقم 1).

أوضح الاستطلاع الذي أجرته مجموعة "بوسطن كونسلتنج جروب" أنه يتم الاشتغال على الموارد البشرية في عملية تطوير استراتيجية الأعمال، وصنع القرار الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام بشكل أقل أهمية من مثيله في القطاع الخاص (يُرجى الاطلاع على الشكل رقم 2). ويتم أيضاً استخدام مقاييس الموارد البشرية بطريقة أقل في صنع القرارات اليومية في مؤسسات القطاع العام.

وعلاوةً على ذلك وبينما يقوم قادة الموارد البشرية بالإبلاغ عن الاستفادة بالتحديد عن طريق الصناعات من أدوات البيانات عند التوصل إلى استراتيجية الموارد البشرية وإدارة الأداء والتوظيف، يتم الحد من استخدام هذه الأدوات في القطاع العام (يُرجى الاطلاع على الشكل رقم 3). وعلى سبيل المثال؛ تقوم مؤسسات القطاع العام باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية بطريقة أقل كثيراً كجزء من جهود الموارد البشرية لتعزيز وتدعيم



أبرز أوجه أزمة إدارة الموارد البشرية في القطاع العام تتمثل بضعف الميزانية وزيادة التعويضات وارتفاع نسب الدوران الوظيفي والتقاعد ونزف المواهب

تعاين العديد من الدول من أزمة في إدارة الموارد البشرية في القطاع العام والتي تتبع من تزايد الضغوط على عدد من الجهات. وتُعد الميزانيات قليلة بالنسبة إلى العديد من الحكومات في جميع أنحاء العالم. وتمثل تكاليف رأس المال البشري أحد المراكز الرئيسية للتكاليف (إن لم تكن تمثل المركز الرئيسي لها). وتمثل تعويضات الموظفين نحو 25% من الميزانيات الحكومية في المتوسط (وهي أعلى من ذلك في أفريقيا والشرق الأوسط وآسيا الوسطى حيث تمثل حوالي 30%). وبالإضافة إلى ذلك؛ يتزايد الطلب على موظفي الحكومة نظراً لتزايد الحاجة إلى الخدمات في بعض الدول، وتزيد عموماً توقعات الأداء الحكومي بين المواطنين. وفي الوقت نفسه؛ تتسبب موجة التقاعد والتي تلوح في الأفق في العديد من الدول في إلحاق خسائر محتملة بالخبرة المؤسسية. وتلعب جميع هذه الأمور دوراً في الوقت الذي يجب فيه على الحكومات تطوير قاعدة مواهبها. ويشمل هذا الأمر توظيف أشخاص لديهم المهارات اللازمة لمساعدتهم في نشر تقنيات رقمية جديدة، وهي المنطقة التي يكون فيها عرض المواهب محدوداً، وتوجد فيها أيضاً منافسة هائلة.

بناءً على الخبرة الواسعة في العمل مع مؤسسات القطاع العام؛ قامت مجموعة "بوسطن كونسلتنج جروب" بتحديد عشر خطوات قد تتخذها الحكومات لضمان أن تكون مؤسسات الموارد البشرية المتغيرة لديها ذات كفاءة ومرتبطة بشكل جيد مع أصحاب المصلحة الداخليين، بالإضافة إلى اتخاذها لنهج استراتيجي لمساعدة المؤسسة ككل وامتلاكها لمجموعة كاملة من المهارات والقدرات اللازمة.

حتمية التغيير

لا يعرف قادة الموارد البشرية الحكومية إلا الضغوط التي تؤثر على مؤسساتهم. أولاً؛ هناك قيود كبيرة على الميزانيات العامة مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى إعادة تنظيم هذه المؤسسات على نطاق واسع أو إجراء استقطاعات كبيرة من رواتب الموظفين أو كليهما. وعلى سبيل المثال؛ أعلنت مؤخراً وزارة الدفاع الأمريكية عن إجراء استقطاع كبير يصل إلى نسبة 8% من رواتب أفراد الجيش مع تقليل القوى العاملة المدنية إلى 17,000 موظف. وتم في فرنسا تقليل عدد موظفي وزارة الدفاع من 330,000 موظف في عام 2006م إلى 270,000 حالياً. وقامت أيضاً الحكومة في المملكة المتحدة بتقليل عدد موظفي الخدمة المدنية بنحو الخمس منذ العام 2010م.

وبالإضافة إلى ذلك؛ لا يتزايد الطلب إلا على موظفي الحكومة. فعلى سبيل المثال وفي أعقاب الأزمة المالية العالمية؛ تواصل الحكومات في العديد من الدول القيام بدور كبير في مجالات مثل تقديم المساعدات إلى العاطلين عن العمل لفترات طويلة. وغالباً ما يتطلب تقديم هذه الخدمات زيادة عدد الموظفين وتحسين وتطوير تدريبهم ومهاراتهم.

وفي الوقت نفسه؛ تتزايد لدى المواطنين توقعات كبيرة عندما يتعلق الأمر بجودة وكفاءة الخدمات العامة، ويرجع ذلك جزئياً إلى توفر مزيد من المعلومات بشأن أداء الحكومات في جميع أنحاء العالم. ووفقاً لكل من تصنيف البرنامج الدولي لتقييم الطلبة التابع لمنظمة التنمية والتعاون الاقتصادي والمتعلق بتقييم أداء الطلاب وتصنيف ممارسة الأنشطة المصرفية الدولية والمتعلق بتقييم التنمية الاقتصادية المستدامة الخاصة بمجموعة "بوسطن كونسلتنج جروب"؛ توجد رؤية أكبر لكيفية أداء وتقييم الحكومات مقارنةً بأقرانها.

تحتاج أيضاً الحكومات إلى تحسين وتطوير مهاراتها في العديد من المجالات. وسواء يرجع هذا الأمر إلى تطلب الاستعانة المتزايدة بمصادر خارجية إلى مهارات جديدة لإدارة العقود أو تطلب استخدام أحدث الأدوات الرقمية لمستويات عالية من الخبرة الفنية؛ تحتاج الحكومات إلى جلب المهارات والكفاءات المهمة إليها.

تؤدي مواجهة العديد من الحكومات لهجرة القوى العاملة طوال العقد المقبل إلى زيادة حدة هذه التحديات. وعلى سبيل المثال؛ يزيد ثلث الموظفين في الدول الأعضاء التابعة لمنظمة التنمية والتعاون الاقتصادي عن 50 موظف. وكنتيجة لذلك؛ ستكون هناك حاجة إلى قدر كبير من التوظيف والتدريب؛ فضلاً عن إعادة النظر بشكل عام بشأن الأدوار.

سيطلب تحويل الموارد البشرية عقد مبادرات كبيرة؛ بالإضافة إلى أخذ القوى التي تؤثر على الحكومات في الاعتبار والتي ستؤدي إلى إجراء تحولات كبيرة. وستشتمل هذه التغييرات على نطاق ورسالة بعض الأدوار، وتحسين وتطوير العمليات في العديد من المجالات الحكومية وعمليات الاندماج وإعادة التنظيم وبرامج التأخير. وسوف تلعب الموارد البشرية دوراً محورياً في هذه المبادرات. ويجب على قادة الحكومات ضمان وصول مؤسساتهم إلى مستوى المهمة. ويقر بالتأكيد قادة الموارد البشرية حاجتهم إلى التغيير.

على الحكومات أن تحسن طرق توظيف المواهب وإدارتها وتحريها وأن تجعل من الموارد البشرية شريكاً لقادة القطاع العام

خلق مزايا للموظفين في القطاع العام

أجنس أودير وجان ميشيل كاي ولوسي
روبيوكس وراينر ستراك وكارستن فون دير
ليندن وداني ويرفيل.

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



يمكن للتدابير التالية المساعدة في الحفاظ على مسار العملية:

- قم بإعداد توجيه مركزي صارم لعملية التنفيذ.
- قم بعمل تفويض صريح فيما يتعلق بالنتائج والحدود الزمنية.
- ابدأ مرحلة التنفيذ مبكرًا -حتى إن لم يكتمل جمع التفاصيل حتى وقت تنفيذها.

تضرر العلاقات مع ممثلي الموظفين بشكل بالغ.

يمكننا القول بأن التحولات تشدّ العواطف لا محالة، وعندما تشدّ العواطف يمكن للجالسين على طرفي طاولة المفاوضات قول أشياء لا يمكن التراجع عنها بسهولة. ويمكن للمحادثات والمفاوضات مع ممثلي الموظفين أن تكون صعبة وتؤدي إلى تداعيات يمتد أثرها لسنوات مقبلة. وقد يصبح أحد المواضيع غير المثيرة للجدل تحت المجهر فجأة مما يؤدي إلى إعاقة سير العمل اليومي.

على سبيل المثال، المفاوضات الساخنة شائعة في صناعة الطيران التجاري، حيث تقوم نقابات المضيفين أو الطيارين بعمل عدّة إضرابات في السنة، الأمر الذي يعطل عمليات العديد من خطوط الطيران ويعقد السفر الجوي الدولي، حيث تصبح بلدان كاملة رهينة مطالبهم.

وخلال هذه الإجراءات الوظيفية تنهار محادثات الممثلين مع إدارة خط الطيران في الغالب، وقد يتكرر هذا مرارًا وتكرارًا ويتطلب الأمر تدخل أعضاء مجلس الإدارة لإعادة المفاوضات إلى مسارها. ولكن حتى عند بذل تلك الجهود للوصول إلى اتفاق، لا يتحقق السلام العمالي في الغالب لأمد طويل. وعلى العكس من ذلك، تعتبر هذه الاتفاقات في الغالب تنازلات غير ملائمة تؤجل فقط دورة النزاعات والإضرابات وتحقق هدنة مؤقتة بدلًا من التسوية الدائمة.

يمكن أن تساعد التدابير التالية على تحقيق علاقات جيدة طويلة الأمد مع ممثلي الموظفين:

- حدّد استراتيجيات اتصال وتفاوض واضحة بشكل جيد مسبقًا.
- تعامل مع توقعات شركاء التفاوض على نحو ملائم.
- استعن بنهج تحليلي لإعداد المفاوضات بهدف إيجاد الحل الأمثل.

هذه النقطة الأخيرة تستحق المزيد من المناقشة. إذ إنّ استراتيجيات المفاوضات المعدة جيدًا والمتكاملة مع نموذج سيناريو وممارسات تحليلية أخرى تعد حاسمة إذا كانت الشركة تحاول تجنب اتفاقات مساومة جماعية تشمل زيادة عالية في تكاليف الموظفين.

فيمكن أن تشكل تلك الاتفاقات سابقة مؤسفة عند القيام بالتحول التالي، حيث إنّ تكاليف التشغيل العالية تتسبب في وضع هيكل التكاليف تحت الضغط.

في العديد من الحالات، يمكن أن يساعد التحليل المفضّل للمفاوضين على إنشاء اتفاقات مرضي كلا الطرفين، كما أنها تحافظ على تكاليف التشغيل بمستويات زيادة معتدلة. وعلى سبيل المثال، يعرض أحد العملاء دفع مكافآت لمرة واحدة بدلًا من رفع أجر الساعة وذلك خلال فترة اتفاقية المساومة الجماعية لمدة 24 شهرًا، حيث تمكنه من الحفاظ على زيادة تكاليف التشغيل إلى نسبة 2.7 بالمائة (تُحسب اعتبارًا من نهاية الاتفاقية)

يجب أن تمتلك أقسام الموارد البشرية جميع الأدوات والدعم اللازم لتكون قادرة على العمل داخل الشركة بعد التحول وكذلك لتكون قادرة على اختبار فاعلية إجراءاتها الحالية وكذلك تمهيد الطريق للتحسين المستمر

يتطلب نجاح أي عملية تحول تحديد مخاطر الموظفين وتقييمها مبكرًا أثناء العملية

تتمثل وظيفة الموارد البشرية على وجه الخصوص في كونها اللاعب الأساسي في فريق التحول، ويجب أن تكون جاهزة لقيادة عملية التنفيذ وقادرة عليها وكذلك التأكد من تحقيق الوفورات حسب المتوقع

بالمقارنة مع زيادة بنسبة 5 - 3% بالمائة عند زيادة أجر الساعة. يتطلب نجاح أي عملية تحول تحديد مخاطر الموظفين وتقييمها مبكرًا أثناء العملية. والمقاربة التحليلية التي تجمع بين العمليات المستقرة مع العناصر الابتكارية

تعد حاسمة لتفادي مصيدة التحول. كما يجب أن تمتلك أقسام الموارد البشرية جميع الأدوات والدعم اللازم لتكون قادرة على العمل داخل الشركة بعد التحول وكذلك لتكون قادرة على اختبار فاعلية إجراءاتها الحالية وكذلك تمهيد الطريق للتحسين المستمر.

ومن المهم ألا يقف الأمر عند هذا الحد وأن يكون لفريق التحول الأساسي القدرة على التعامل مع توقعات أصحاب المصلحة بوضوح وثبات وبمهارة. والحقيقة أن نجاح المهمة بالكامل يعتمد على أداء فريق التحول الأساسي في هذا الشأن. وتتمثل وظيفة الموارد البشرية على وجه الخصوص في كونها اللاعب الأساسي في فريق التحول، ويجب أن تكون جاهزة لقيادة عملية التنفيذ وقادرة عليها وكذلك التأكد من تحقيق الوفورات حسب المتوقع.

خمسة مخاطر كامنة في التحولات وكيفية تفاديها

تتطلب بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار مناهج متقدمة على المستوى الابتكاري والفني فيما يتعلق بالتحولات في سبيل تجنب خطر امتصاصها لجميع القدرات الإدارية المتاحة. ولأن هذه المناهج بحاجة إلى قدر كبير من التنسيق والتعاون بين الموظفين والمديرين وأصحاب المصلحة الآخرين، وبالتالي يمكن تطبيق قواعد بسيطة خاصة بالعمل المشترك للتوصل إلى تحسن جذري في نتائج التحول.

ومن المهم تناول خمسة مخاطر شائعة تتعلق بالموظفين، والتي يتعين تجنبها إذا رغبتنا في الحصول على عملية تحول ناجحة:

- لا يتم تحقيق وفورات في تكاليف الموظفين بشكل كامل
- تكاليف إعادة الهيكلة في نهاية المطاف أعلى من المتوقع.
- فقدت الشركة موظفين رئيسيين والباقيون يمتلكون مجموعة مهارات غير مناسبة.
- تستغرق عملية تنفيذ تدابير الموارد البشرية وقتًا طويلًا للغاية.
- تضرر العلاقات مع ممثلي الموظفين بشكل بالغ.

لا تتحقق وفورات في تكاليف الموظفين بشكل كامل.

تهدف معظم التحولات إلى تخفيض تكلفة الموظفين حتى إن كانت بصورة جزئية على الأقل. غير أن هذه الوفورات لا تتحقق في الغالب بشكل كامل بسبب الإعداد الذي يفترض إلى التفاصيل وعدم وجود متابعة دقيقة لعملية التنفيذ. كما أن المدراء المسؤولين عن تحقيق المستهدفات لا يتخذ ضدهم إجراءات صارمة حال فشلهم في تحقيقها.

ستساعد التدابير التالية على تحقيق وفورات في تكاليف الموظفين:

- ذكر التغييرات الوظيفية ووفورات التكاليف ذات الصلة بالتفصيل وبدقة عالية.
- جعل المديرين المسؤولين يشعرون بـ "ظل المستقبل" ما يعني جعلهم يشعرون اليوم بالحاجة الملحة إلى اتخاذ إجراءات قد لا تظهر آثارها حتى مرور بعض الوقت.

تكاليف إعادة الهيكلة في نهاية المطاف أعلى من المتوقع.

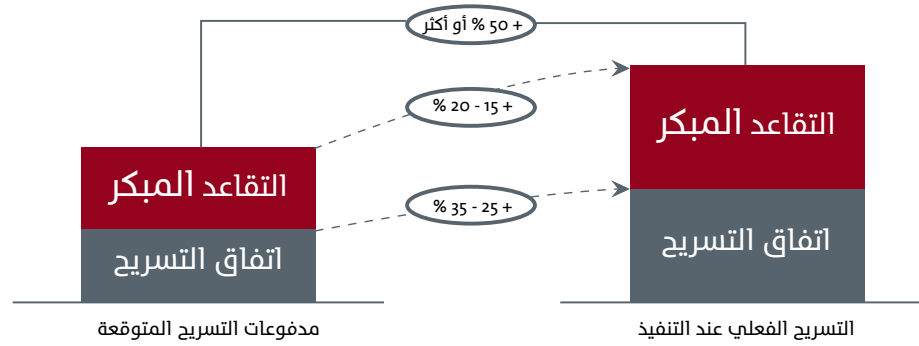
تتخطى تكاليف عملية إعادة الهيكلة المبالغ المتوقعة في العديد من عمليات التحول الفاشلة. وتكون هذه الزيادة في الغالب نتيجة لعدم ملاءمة أدوات الموارد البشرية أو تدني مستواها وهي أدوات مثل التسريح التفاوضي وحزم التقاعد المبكر.

حتى مبادئ التحول المصممة جيدًا والتي تشمل قواعد واضحة لتحديد المدفوعات للموظفين لا تضمن تكاليف يمكن التنبؤ بها. وبناءً على ذلك، قد تتجاوز التكاليف الفعلية التنبؤات عندما تكون الحدود الزمنية ضيقة ويبدأ المديرون في تقديم "حوافز إضافية" مخصصة للموظفين لإقناعهم بالتسريح الطوعي. (انظر الرسم 2) ومن ثَمَّ فمن المهم تتبع التكاليف الفعلية عن كثب والمقارنة باستمرار بالتكاليف المخطط لها.

يمكن للتدابير التالية المساعدة في تثبيت تكاليف إعادة الهيكلة:

- تتبع التكاليف الفعلية بدقة مقابل التكاليف المخطط لها، وذلك لكل أداة من أدوات الموارد البشرية.

تتطلب بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار مناهج متقدمة على المستوى الابتكاري والفني فيما يتعلق بالتحولات في سبيل تجنب خطر امتصاصها لجميع القدرات الإدارية المتاحة



المصدر: تحليل مصفوفة النمو والمشاركة لعينة من المؤسسات المالية.

- ضغ نسبًا مستهدفةً لمجموع أدوات الموارد البشرية والتي ستستخدمها خلال التنفيذ.
- حدد عملية لتحليل كل حالة على حدة فيما يتعلق بالتباينات عن التكاليف المتوقعة.

فقدان المؤسسة لموظفين أساسيين بينما يمتلك الموظفون الباقيون مجموعة مهارات غير مناسبة.

بعد انقشاع الغيمة عن عملية التحول، سيكتشف العديد من المديرين أن خسارة الموظفين الرئيسيين قد أضعفت المنظمة بشدة - وأن الكثير من الموظفين المتبقين لديهم مجموعة من المهارات غير المناسبة للمهام المستقبلية.

يمكن أن تساعدك التدابير التالية في الحفاظ على تركيبة الموظفين الصحيحة:

- حدد مجموعة المهارات المطلوبة للمنظمة بعد التحول.
- حدد الموظفين الأساسيين الذين ستكون هناك حاجة إليهم في المنظمة بعد التحول واختزهم مسبقًا.
- حدد استراتيجية تواصل مع رسائل محددة ومختلفة مع كل جمهور مستهدف.

تستغرق عملية تنفيذ تدابير الموارد البشرية وقتًا طويلًا للغاية.

قد تنقضي فترة زمنية طويلة بين إنشاء خطة التحول المبدئية واللحظة التي يتّم فيها تفعيل أول تدابير للموارد البشرية فعليًا. وكلما زاد وقت العملية كلما زاد الضغط على دراسة الجدوى لعمل التحول -وكذلك على العاملين في المنظمة.

على مدى العصور السالفة لم تشهد بيئة الأعمال تطورًا هائلًا مثلما يحدث الآن في وقتنا المعاصر، فلا ريب في أنَّ الثابت الوحيد في بيئة الأعمال اليوم هو التغير المستمر. فأنماط الأعمال التجارية تتغير باستمرار مع تكيف الشركات السريع للتعامل مع العولمة التي أصبحت في أوج قوتها الآن، وذلك في ظل الرقمنة السريعة للصناعات، ناهيك عن احتياجات المتعاملين سريعة التغير. ولا توجد أي علامة تدل على أن هذه الاتجاهات سوف تنحسر.

هذا الاضطراب الذي يحتاج كلُّ صناعة وكلُّ سوقٍ يُلزم الشركات العالمية بالقيام بعدد متزايد من التحولات العابرة للحدود المتزايدة في التعقيد. وهذه التحولات مختلفة تمام الاختلاف عن التحولات التي جرت في الماضي. فبدلاً من مواجهة تحول فرديٍّ على مستوى المؤسسة كلُّ ثلاث أو أربع سنوات، يتوجب على الشركات التعامل مع عدد غير متوقع من تلك المبادرات سواء كانت صغيرة أم كبيرة أثناء قيامها بأعمالها اليومية. وتضع هذه الجهود أعباءً ثقيلةً على وظيفة إدارة الموارد البشرية في العادة التي كثيراً ما تكون "القلب النابض" لبرنامج التحول.

وتتزايد حدة التعقيد لأن الشركات في العادة تقوم بتنفيذ العديد من المبادرات بالتوازي مع بعضها

وفي نهاية المطاف تؤثر تلك المبادرات على بعضها البعض وبنتائج غير متوقعة على الإطلاق - إلا أن هذه الترابطات لا تؤخذ في العادة في الاعتبار بشكل كافٍ. وعلاوة على ذلك، قد يشترك جزءٌ من المنظمة في العديد من عمليات التحول المتتالية فيما تظل الأجزاء الأخرى بمنأى عن كلِّ ذلك. ويتسبب هذا التعقيد بشكلٍ كبير في تعقيد عمليات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، حيث إنه في العديد من الحالات لا يرغب ممثلو الموظفين مثل الاتحادات أو مجالس العمال في التوقيع على مبدأ تحول معين عند إدراكهم أن هناك مبادئ تحول أخرى قد تكون قيد التنفيذ في نفس الوقت، كما أن عمليات التحول المتعددة ستزعزع أفكار الموظفين العاديين لا محالة وتبسط همتهم. إلا أن عمليات التحول الناجحة التي تنفذ بدون تعطيل سير الأعمال اليومية بشكل غير مناسب تعد حاسمة إذا كانت هناك رغبة حقيقية من الشركات في الحفاظ على قدرتها التنافسية.

تصاعد وتيرة عمليات التحول

تعلمنا من خلال العمل مع متعاملين من جميع المناطق والصناعات أن لعبة التحولات قد تغيرت. ومع تزايد التعقيد، لم يعد لكتاب الأساليب التكتيكية والاستراتيجية القويم فائدة. ومع أن المبادئ المعروفة قد تكون بحاجة إلى التحديثٍ وقليلٍ من التكيف عن بُعد، إلا أنَّ المؤسسات التي تأخذ هذه المقاربة الخطرة تصبح عالقة في تيارٍ لا ينتهي من التغير الذي يثقل قدرة الإدارة ويضعف قوى الشركة.

ولم تعد الإجراءات والطرق القديمة ذات نفع لعدَّة أسباب:

- زيادة الطلبات من الإدارة العليا وأصحاب المصالح الآخرين.
- بيئة تنظيمية ذات تعقيد متزايد لا سيما على الصعيد الدولي والتي تؤثر في الغالب ليس فقط على الموارد البشرية ولكن على أجزاء أخرى من الشركة
- المزيد من التنسيق العابر للحدود بين الشركاء الاجتماعيين وزيادة الدعم الاحترافي لهم

أنماط الأعمال التجارية تتغير باستمرار مع تكيف الشركات السريع للتعامل مع العولمة التي أصبحت في أوج قوتها الآن

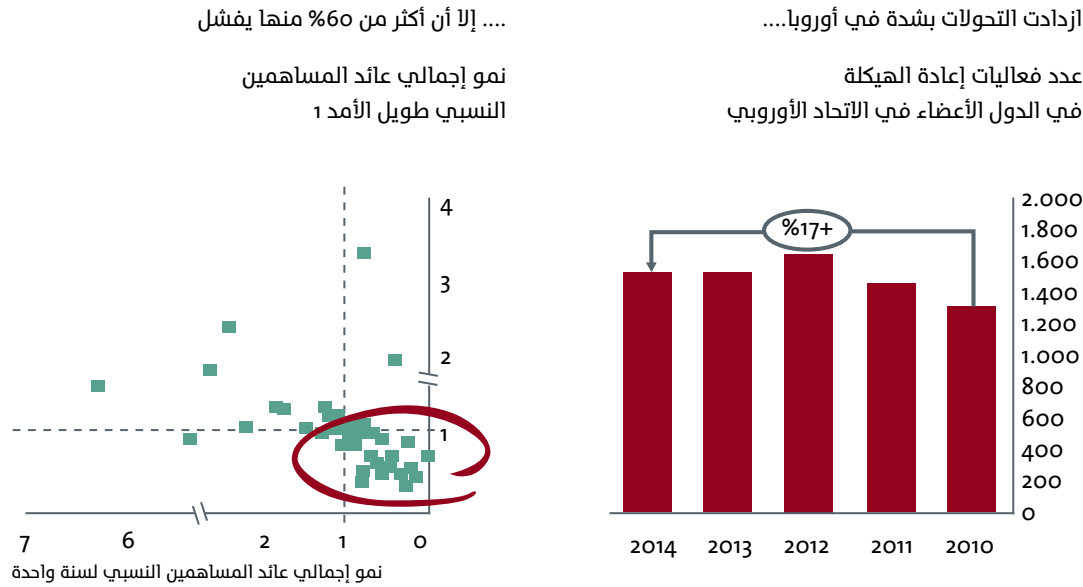
إدارات الموارد البشرية تعد القلب النابض للتحولات العالمية المتسارعة التي تشهدها المؤسسات

عمليات التحول الناجحة التي تنفذ بدون تعطيل سير الأعمال اليومية بشكل غير مناسب تعد حاسمة إذا كانت هناك رغبة حقيقية من الشركات في الحفاظ على قدرتها التنافسية

- منظمات موارد بشرية خاوية فقدت أي قدرات إضافية على التعامل مع المشاريع الإضافية
- عدد متزايد من المشاريع يصاحبها عددٌ متزايد من الترابطات

تظهر بيانات المركز الأوروبي لرصد التغير أن عدد التحولات في أوروبا أخذ في التزايد المستمر ليرتفع بنسبة 17 بالمائة من 2010 حتى 2014. (انظر الرسم 1) إلا أنَّ العديد من الخبراء يقولون إن معظم التحولات أضحت غير ناجحة -وهي وجهة نظر تدعمها بياناتنا الخاصة. وهذا هو السبب الرئيسي في بدء التفكير في كيفية العمل على إنجاح التحولات.

الرسم 1 | تحولات أكثر شيوعًا ولكن لم تعد ناجحة



المصادر: المركز الأوروبي لرصد التغير، قاعدة بيانات فعاليات إعادة الهيكلة؛ تحليل مصفوفة النمو والمشاركة لعينة من 48 شركة

مصيصة التحول

طريقة ذكية وبسطة لتجنب مخاطر
الموارد البشرية

جينييس جون ورينهارد ميسنبوك وغريت
شولتي

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

الخط الأساسي، فإن المؤسسات تتطلع إلى إعادة توزيع الموظفين على المهام المعرفية. ويتم تقديم قدرات الذكاء الاصطناعي وتحليلات الأعمال للمساعدة في اتخاذ قرارات أكثر ذكاءً، وتقديم حلول أكثر ابتكارًا للمساعدة في الاضطلاع بهذه الأدوار الجديدة. ويمكن للمؤسسات إنشاء قوى عاملة افتراضية قائمة على القواعد، ويمكن جعل الموارد البشرية والعمليات الإدارية تتم بشكل أكثر سلاسة وفعالية نتيجة لذلك.

اعتمدت أتمتة العمليات الروبوتية في الجهات الحكومية مثل "بالكيت" وهو مركز الحكومة الفنلندية للخدمات المشتركة للموارد المالية والبشرية.

يشير مثال "بالكيت" إلى أن الأتمتة يمكن اعتماد استخدامها بنجاح في الجهات الحكومية، ويتمثل جوهر أتمتة العمليات الروبوتية في تدريب الموظفين على القيام بما هو أكثر من وظائف مملّة متكررة - مما يتيح لهم الحصول على مزيد من الوقت لتنفيذ المهام المعرفية والمعقدة.

وتعتبر أتمتة العمليات الروبوتية مجالاً ناشئاً مليئاً بالفرص الهائلة، ومثلما أدى ازدهار الإنترنت إلى خلق وظائف متعددة الأوجه، فإن أتمتة العمليات الروبوتية تعتبر السبب في وجود هذه الوظائف الجديدة الجاري خلقها.

تستطيع أتمتة العمليات الروبوتية زيادة الأيدي العاملة الحالية والسماح في الأساس للحكومات والمؤسسات بالاستفادة منها بأقصى قدر ممكن، نظراً لتماشيها مع أشكال عمليات الأتمتة الأخرى، ولا يكمن الهدف من أتمتة العمليات الروبوتية في استبدال العنصر البشري بل تقديم المساعدة في الحد من الأخطاء والعمل بكفاءة لفترات زمنية أطول، وبالتالي مساعدة الحكومات على زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف.

تعتبر أتمتة العمليات
الروبوتية مجالاً ناشئاً حافلاً
بالفرص الهائلة، وستسهم
في خلق وظائف جديدة
ونوعية

أتمتة العمليات الروبوتية لا
تهدف إلى استبدال العنصر
البشري، بل مساعدته،
والحد من الأخطاء التي
يرتكبها، والعمل بكفاءة
لفترات زمنية أطول





- تقييم أنماط المسؤولية المختلفة لأدوات أتمتة العمليات الروبوتية والهياكل التعاقدية
- قياس الجدوى التجارية لضمان وجود حالة تجارية صالحة

نمط التشغيل المستهدف

الهدف الرئيسي لإنشاء نمط تشغيل مستهدف محدد جيداً هو خلق فرصة لمؤسسات المتعاملين لتحقيق أقصى قدر من القيمة التجارية وذلك من خلال الاستفادة من القوى العاملة الفعلية والموارد التنظيمية الأخرى، لتحقيق أقصى قدر من التأثير مع استمرار السيطرة على التكاليف المستقبلية، ومن خلال اتباع استراتيجيات أكثر قوة لتخفيف المخاطر. وقد يختلف نمط التشغيل المستهدف بناءً على نوع مؤسسات المتعاملين، وفي حالة الحكومة، حيث يتم أداء الوظائف الرئيسية في المؤسسة والاعتماد على الأيدي العاملة الكثيفة لتحقيق الأهداف، يجب مراعاة النقاط التالية:

- **إدارة التغيير:** إنشاء خارطة طريق للاتصالات بين فرق الروبوت التشغيلية ومسؤولي الأعمال/ العمليات (المتعامل) لمنع أي اختلال بين التغييرات في متطلبات الخدمة وإجراءات التشغيل وما إلى ذلك.
- **إدارة الأداء:** وضع معايير معدلة لاتفاقية مستوى الخدمة من حيث مستوى سرعة معالجة المعاملات ودقتها.
- **تحديد الأدوار والمسؤوليات في بيئة الأيدي العاملة الافتراضية:** التركيز على التحديد الواضح للأدوار والمسؤوليات المحددة جيداً، ونقل المسؤوليات بوضوح بين الأطراف الرئيسية المشاركة في مرحلة تنفيذ أتمتة العمليات الروبوتية (مورد برامج أتمتة العمليات الروبوتية وشريك التنفيذ ومؤسسة المتعاملين).

- **إدارة الأيدي العاملة للروبوتات:** يمكن إسناد مسؤوليات إدارة ورصد أداء الروبوتات والمشكلات وأنشطة توزيع الموارد الروبوتية ومستويات المعالجة الاستثنائية والسرعة والدقة لـ "مدير روبوت" مخصص لذلك من الموارد البشرية، وقد يتضمن إنشاء فريق تدريب الروبوتات فريقاً من مطوري البرامج المدربين تدريباً عالياً وخبراء عمليات لتحديد متطلبات التطوير، بما في ذلك اختبار الروبوتات وتوزيعها في بيئة نشطة.

يتعين أن ينصب التركيز الفوري للحكومة والمؤسسات، فيما يتعلق بتحول الوظائف، على عملية التكيف الاستباقي مع مشهد المواهب الجديد، حيث يجب أن يعالج قصور المواهب باعتباره أمراً عاجلاً، ويجب على المؤسسات الحكومية تنظيم استراتيجياتها الخاصة بالتشغيل والابتكار وإدارة المواهب لتحقيق أقصى قدر من الفرص المتاحة للاستفادة من التوجهات التحولية.

يتعين أن تركز تطلعات الحكومات على إعداد الأفراد ليتمكنوا من التعامل مع هذه التقنيات، وبينما تعمل أتمتة العمليات الروبوتية على أتمتة المهام اليدوية عن طريق التخلص من الممارسات العاديه، يمكن للأيدي العاملة البشرية التخصص في القيام بأدوار تتطلب القدرة على إصدار الأحكام والتمتع بالعاطفة والتعاطف، ويمكن الإشارة إلى القطاعات التي قد تتطلب هذا التركيز البشري وهي الموارد البشرية والرعاية الصحية.

وكجزء من التركيز طويل المدى، يتعين على الحكومات إعادة النظر في النظم التعليمية الحالية، حيث قد يؤدي دمج الدورات التدريبية ذات الصلة بهذه التقنيات في المناهج الدراسية على جميع المستويات إلى تمكين الطلاب والباحثين عن عمل في المستقبل من أن يصبحوا أكثر تقبلاً للتكنولوجيا، وأن يصبحوا مؤهلين للوظائف المستقبلية كذلك، لذا يتعين أن تعمل الحكومات بشكل وثيق مع مقدمي الخدمات التعليمية لإعادة وضع تصور جديد للمناهج الدراسية القديمة وتنفيذه.

الاتجاهات المستقبلية

سيتم تعزيز أتمتة العمليات الروبوتية بقدرات معرفية للقيام بتحويل عملية أتمتة العمليات إلى أتمتة معرفية، وفي هذه الحقبة، ستتمكن المؤسسات من دمج قدرات الذكاء الاصطناعي (التعلم الآلي ومعالجة اللغة الطبيعية وما إلى ذلك) في برامج الأتمتة وبالتالي مضاعفة فوائدها.

ويشهد استخدام أتمتة العمليات الروبوتية ارتفاعاً ملحوظاً في الوقت الحالي، ولا يزال يواصل نموه بمعدل قوي. حيث تقوم المؤسسات بالتركيز الشديد على التحول الرقمي من خلال أتمتة العمليات الروبوتية باعتبارها واحدة من المجالات الرئيسية. ومع مراعاة

الحلول الممكنة لسد الفجوة بين المهارات

يجب على المؤسسات إعداد الأيدي العاملة لديها استعداداً للتحويل الرقمي بالإجابة على أربعة أسئلة أساسية.

- من الذي نريده؟
- أين نريده؟
- ما الذي نريده؟
- كيف نريده؟

أولاً، يتعين عليها إدراك نوعية العمالة المتوفرة في السوق بناءً على المهارات المطلوبة ومن الذي يقوم بإعداد أساس قاعدة المواهب الرقمية الموجودة بالفعل في قطاعات الأعمال، ويتعين عليها تحديد الخطوط العامة للوظائف الجديدة التي تكون أكثر رقمية، وعدد الموظفين المطلوبين في فترة زمنية قصيرة إلى متوسطة الأمد.

يتعين على
المؤسسات توظيف
مواهب جديدة
ذات مهارات عالية،
وتدريب القوى
العاملة الحالية على
المهارات الجديدة
لتحقيق التوازن
المناسب

يتعين عليها معرفة أين تجد الموظفين اللازمين على المديين المتوسط والطويل - وكيفية توظيفهم والأهم من ذلك كيفية الاحتفاظ بهم.

وفي النهاية، يجب على الشركات معرفة نوع احتياجات المهارات التي من المتوقع أن يتمتع بها الموظفون الجدد، وأي مهارة يمكن تطويرها لدى موظفيها الحاليين، فيدون موظفين مهرة، لا يمكن أن يكون هناك أي تحول رقمي.

التركيز على بناء الخبرة مقابل مجموعة المهارات المثالية - تحرك المؤسسات أن استقطاب الأشخاص الذين يتمتعون بالسلوك والقدرة والذكاء والبراعة في تعلم المهارات الجديدة بسرعة حسب الحاجة قد يكون طريقة عملية لحل المشكلة الحالية مع بناء فريق مرن داخل المؤسسة يتمتع بمواهب متنوعة. لذلك يتعين على المؤسسات توظيف مواهب جديدة ذات مهارات لائقة، وتدريب القوى العاملة الحالية على المهارات الجديدة لتحقيق التوازن المناسب.

تعيين مسؤولي توظيف متميزين تقنياً - المؤسسات بحاجة ماسة لتوظيف فريق يتمتع بمهارات استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والتواصل عبر الإنترنت، وقدرات برامج الموارد البشرية والمعرفة الرقمية.

تعزيز استخدام الخدمات المنظمة أو السحابية - استخدام هذه الخدمات يمكن أن يوفر الموارد ويعزز البنية التحتية للمؤسسة أو مواردها، فالحلول الجديدة القائمة على السحابة التي تحل محل النظم المحلية التقليدية لن توفر التكاليف التشغيلية فحسب، بل ستسهم أيضاً في تخفيف الأعباء عن موظفي إدارات الموارد البشرية من أجل إدارة هذه الأنظمة والمحافظة عليها، كما ستسهم في منح موظفي إدارة الموارد البشرية مساحة أكبر للتركيز على الأنشطة الأكثر استراتيجية.

توفر الخدمات السحابية أو المنظمة اللازمة لتكملة الاحتياجات، في مجالات مثل أمن الشبكات، الخبرة الأمنية الضرورية لتعزيز الموارد داخل المؤسسة.

الشراكة - الاستفادة من العلاقات طويلة الأمد مع مقدمي الخدمات الذين يتمتعون بخبرة متميزة في مجالات الأمن أو الاتصالات أو الشبكات، والتقنيات الجديدة تمنح الخبرة مع المعرفة التي تحتاجها العديد من فرق تكنولوجيا المعلومات داخل مؤسساتها لتحقيق تطلعاتها وأهدافها في المشاريع.

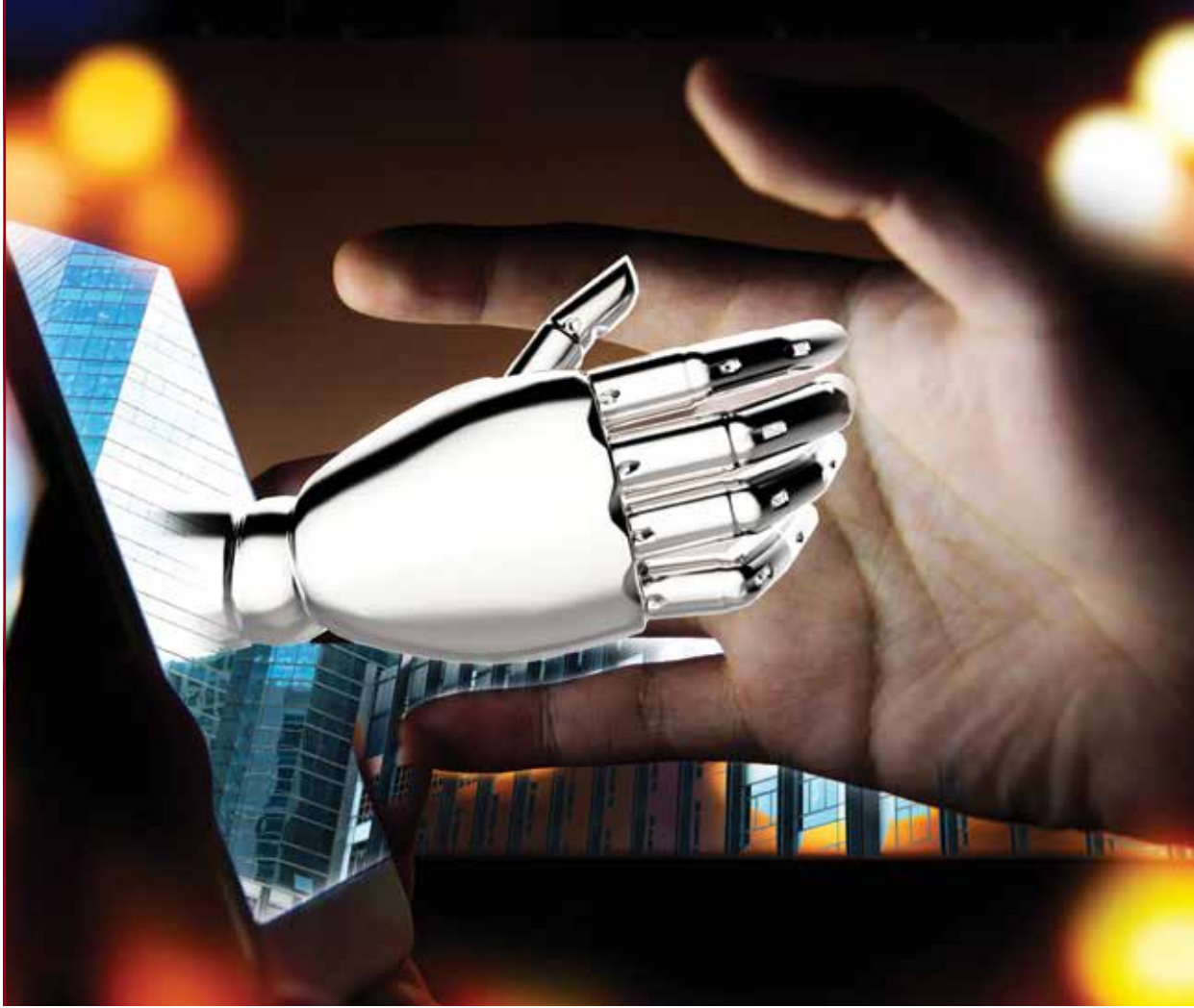
ما الذي يتعين على الحكومة فعله لتظل في المقدمة؟

تقييم جاهزية أتمتة العمليات الروبوتية

قبل الشروع في أي برنامج قائم على أتمتة العمليات الروبوتية، يتعين على مؤسسات المتعاملين:

- تقييم خيارات أدوات أتمتة العمليات الروبوتية
- إجراء دراسة جدوى للعملية لتقدير وتقييم الموقع الأكثر فاعلية لتنفيذ أتمتة العمليات الروبوتية





**المنافسة بين المؤسسات
على أشدها، والغلبة
ستكون لتلك التي تستثمر
في التكنولوجيا وتواكب
المتغيرات المتسارعة في
هذا المجال**

روبوتات دردشة لخدمة المتعاملين، وتصنيف المحتوى المرئي وترجمة اللغة الطبيعية، والتنبؤ بالسمات الشخصية، وستتمكن الحلول الجديدة من التعرف على أخطائها الحالية أو السابقة وتحسينها، لتصبح أكثر كفاءة مع كثرة استخدامها، وسيؤدي هذا التطور إلى نمو غير مسبوق في الأتمتة مما يسمح للمؤسسات بالاستفادة من قوتها البشرية العاملة على نحو أكثر كفاءة ودفع عجلة النمو.

تطبيقات/ حلول أتمتة العمليات الروبوتية المبتكرة

تبحث المؤسسات باستمرار عن طرق أخرى لتطبيق الأتمتة في عملياتها؛ لتحسين الإنتاجية وخفض التكاليف، ومع التطور التكنولوجي، يمكن تنفيذ عدد أكبر من المهام بالكامل عن طريق الروبوتات المؤتمتة.

وأقل ما يُقال هو أن الموارد البشرية وخدمة المتعاملين والموارد المالية تشهد بالفعل عمليات مؤتمتة لجهة تتبع الإيصالات، وتخزين الوثائق واسترجاعها، ومتابعة سجل الدوام ورصد مشكلات تكنولوجيا المعلومات وحلها أيضاً، وفي الوقت الحاضر، يستخدم مقدمو الرعاية الصحية أيضاً أتمتة العمليات الروبوتية لتحليل صحة السكان، وتنسيق الرعاية ومراقبة الحالة الصحية للمرضى. ومع تقدم التكنولوجيا، سنلاحظ توسع قائمة المهام المؤتمتة بشكل كبير مع بقاء القليل من المجالات دون أتمتة بشكل جزئي على الأقل.

وعلى الرغم من أن الثورة الرقمية مستمرة بالفعل، إلا أنه لا يزال هناك نطاق كبير يمكن للمؤسسات التي تعمل في مختلف المجالات تحسين أنظمتها الحالية، وإعادة هندسة عملياتها وزيادة تطبيق أتمتة العمليات الروبوتية، ومع نضج التقنيات واكتشاف تطبيقات جديدة للحلول المشتركة، ستواصل مبادرات الأتمتة والمبادرات الرقمية الانتشار على نطاق واسع. وهناك فرصة ضئيلة للغاية في أن تتباطأ وتيرة التحول الرقمي على المدى القريب، ومن الحتمي أن يتفوق المنافسون الأكثر تكيفاً مع التحول الحالي على المؤسسات التي لا تواكب ذلك التحول، لذلك فإن كل مؤسسة ترغب في أن تحظى بموقع متميز في هذا السوق سوف تستثمر وتواصل محاولاتها للدخول في المنافسة.

ستحتاج ستة مجالات تحول رقمي أساسية للمصطلح الجديد "الخبراء الرقميون" مثل:

- التسويق الرقمي - مدير محتوى وسائل التواصل الاجتماعي ومهندس أتمتة التسويق
- الأعمال الرقمية - مدير التحول الرقمي واستراتيجية المشاريع الرقمية
- التحليلات المتقدمة - عالم البيانات ومحلل الأعمال (ذكاء)
- تطوير واجهة المستخدم/ تجربة المستخدم - مدير المشروع (الرقمي) ومصمم تجربة المستخدم ومصمم واجهة المستخدم
- منهجيات أجيل/ سكروم - مدير سكروم ومدرّب منهجية أجيل
- أتمتة العمليات باستخدام الروبوتات - مهندس الأتمتة والقائد التكنولوجي ومهندس الاختبار ومهندس الحلول المعماري واستشاري أمن المعلومات ومدير المشروع ومدير البرنامج ومدير تقديم الخدمات واستشاري العمليات (دور محلل الأعمال)

المهارات التي سوف تكون مفيدة في تنفيذ أتمتة العمليات الروبوتية وغيرها من التقنيات الناشئة

- مهارات برمجة أتمتة العمليات الروبوتية
- التفكير النظمي/ التفكير الشمولي
- تحديد الفرص
- تحليل العمليات وتحسينها وتنفيذها
- إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات - نهج أجيل
- حل المشكلات المعقدة وتحليل وتصميم المهارات
- التركيز على تجربة المتعاملين
- التعلم الآلي
- إدارة التغيير (التنظيمي)
- القيادة/ تجهيز القيادة



**أتمتة العمليات
الروبوتية أكثر ملائمة
للقطاع الحكومي
فيما يتعلق بمجالات
الأعمال، نظراً لطبيعة
الوظائف والمهام**

**العمل الذي تقوم به
الروبوتات يخفف من
وطأة الضغط على
موظفي القطاع
الحكومي ويجعلهم
يركزون على أمور
أخرى أكثر استراتيجية
وأهمية**

ويمكن القول بأن أتمتة العمليات الروبوتية تعتبر أكثر ملائمة للقطاع الحكومي فيما يتعلق بمجالات الأعمال، حيث تعتبر الأعمال الإدارية وأعمال القطاع العام ملائمة تماماً بشكل مثالي لأي روبوت. فكثيراً ما تكون القوى العاملة داخل القطاع الحكومي مسؤولة عن متابعة الإجراءات الصارمة والمنظمة للغاية، وتعتبر أتمتة العمليات الروبوتية ملائمة تماماً لهذه المهام بشكل فعال على نطاق واسع، وعلاوة على ذلك فإن العمل الذي تقوم به الروبوتات يخفف من وطأة الضغط على موظفي القطاع الحكومي ويجعلهم يركزون على أمور أخرى أكثر استراتيجية وأهمية.

ولا تزال الكثير من الدول، التي يتزايد عدد سكانها، تفرض قيوداً على زيادة أعداد الموظفين في مؤسسات القطاع الحكومي في الغالب، مما يجعل توسيع العمليات أمراً بالغ الصعوبة، وتسمح أتمتة العمليات الروبوتية للمؤسسات بالاستفادة القصوى بأقل مجهود ممكن، حيث يمكن للتكنولوجيا السماح بزيادة جودة الخدمة مع الحفاظ على نفس العدد. ومع ارتفاع الطلب في هذه المؤسسات، أصبح من الأسهل والأكثر فعالية زيادة نطاق القوى العاملة الروبوتية لتنفيذ المهام الإدارية المتكررة بدلاً من زيادة القوى العاملة البشرية لأداء نفس المهام. وتتيح أتمتة العمليات الروبوتية التحول في تقديم خدمات الحكومة/ القطاع الحكومي من خلال الاستفادة من التقنيات الناشئة وتبني نهج تعاوني لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين قدرات الموظفين.

ما هي المهارات التي سيحتاجها سوق العمل نتيجة أعمال التطوير التكنولوجي لأتمتة العمليات الروبوتية وغيرها من عمليات التقدم التكنولوجي الأخرى؟

ما هي التكنولوجيا الجديدة؟

يحظى التحول الرقمي بأهمية كبيرة لدى المؤسسات على اختلافها. بمجرد نضج مبادرات التحول الرقمي في الموجة الأولى، فإن المؤسسات سوف تتطلع بشكل متزايد إلى الحصول على حلول أتمتة عمليات روبوتية أكثر تطوراً لزيادة إنتاجية قوتها العاملة، وستواصل التكنولوجيا الحالية مثل إنترنت الأشياء هيمنتها على المشهد التكنولوجي العالمي، حيث ستصبح أكثر انتشاراً وفائدة مع ظهور التكنولوجيا الناشئة، مثل الذكاء الاصطناعي المتعدد الأغراض الذي سيصبح عملياً بشكل متزايد.

إنترنت الأشياء

يلعب إنترنت الأشياء دوراً جوهرياً في الثورة الرقمية، حيث يسمح للمؤسسات من مختلف المجالات بأتمتة عملياتها الفعلية ومتابعتها وتحسينها.

وفي مثال على قدرات إنترنت الأشياء، نفذت شركة "تيسلا موتورز" الرائدة في مجال السيارات أعمال ترقية "شاملة" مؤخرًا لسياراتها، مما يسمح لمعاملها بتحديث برامجهم الثابتة بنفس طريقة تحديث أجهزة هواتفهم المتحركة، وسيستمر هذا الإنفاق في الارتفاع مع بدء إنترنت الأشياء في تقديم المزيد من المزايا الكبيرة، وتسمح تقنيات الأتمتة بأداء عدد أكبر من العمليات دون مساهمة كبيرة من الأيدي العاملة البشرية.

تحليلات البيانات

جمع البيانات وتحليلها قدم فوائد جمة لا تحصى للمؤسسات، ومع ارتفاع أتمتة العمليات الروبوتية، فإن تلك الفوائد ستستمر في الزيادة، فمع بدء المؤسسات في الاستفادة المتزايدة من البيانات لضبط العمليات المؤتمتة وتحسينها، ستتمكن من تكوين الرؤى وتحديد العوائق مما يساعد على تحسين الإنتاجية الإجمالية، كما تراعي التحليلات المنتجات والحلول المبتكرة الجديدة، وعلى سبيل المثال تستخدم "أوبر" بيانات ضخمة وتقنيات تحليلية متقدمة لتعزيز تسعيرة وقت الذروة، وتحديد السائقين الثانويين، وتقديم خدمة أكثر فاعلية للمستخدمين.

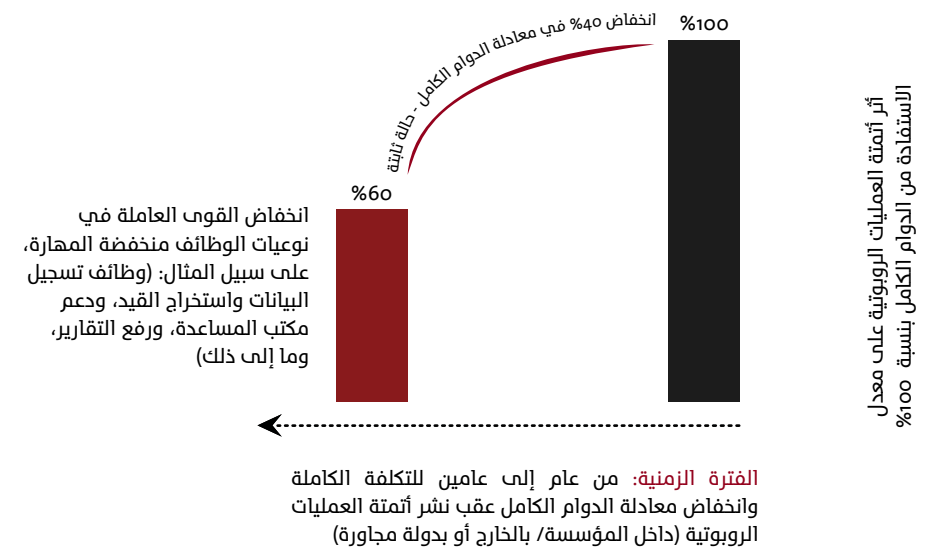
الذكاء الاصطناعي

يعمل الذكاء الكامن في الأتمتة على تحقيق هدفه من خلال مجموعة واسعة من التقنيات بداية من التعلم الآلي وصولاً إلى الحوسبة المعرفية، ومع تطور هذه التقنيات وجاهزية الابتكارات للسوق، ستصبح عملية الأتمتة قوية ومتعددة الأغراض بشكل واسع، فعلى سبيل المثال، يتيح نظام "واتسون" الذي ابتكرته "IBM" للمستخدمين سرعة إنشاء



- استبدال الأيدي العاملة البشرية بالتطبيقات الروبوتية على نطاقٍ واسعٍ سواء في المهام الروتينية وغير الروتينية واليدوية والمعرفية.
- استخدام روبوتات إضافية داخل المؤسسة حيث يمكن الآن إجراء عمليات حساسة دون تدخل بشري بتكاليف بسيطة.
- مع تحول التركيز على عددٍ قليل من الأدوار الوظيفية ذات قيمة مضافة عالية، سيتعين على الموارد البشرية بشكلٍ متزايدٍ إعادة هيكلة متطلبات عقود العمل والاتفاقيات ومتطلبات العمل/ والمهارات، بما في ذلك أعمال التقييم والمكافآت وهياكل التقدير مع الموظفين في المجالات المتأثرة.
- إعادة توزيع الأيدي العاملة البشرية (التي حُلَّت محلُّها منصات أتمتة العمليات الروبوتية) في أدوار العمليات غير الروتينية في تكنولوجيا المعلومات أو المجالات الوظيفية الداخلية الأخرى (مثل الخبراء في أتمتة العمليات وأعمال التحسين المستمرة).

الشكل رقم 5 - أثر أتمتة العمليات الروبوتية على معدل الاستفادة من الدوام الكامل



كيف ترتبط أتمتة العمليات الروبوتية بالقطاع العام؟

يمكن أن تؤدي أتمتة العمليات إلى سهولة القدرة على التوسع والحد من الأخطاء اليدوية، نظرًا لأهمية وطبيعة العمليات المنفذة في القطاع العام.

ونادرًا ما تنفذ مؤسسات القطاع العام عملياتها في الخارج. حيث أدت أتمتة العمليات الروبوتية إلى إعادة الكثير من الأعمال والعمليات الإدارية إلى الداخل عبر مجموعة واسعة من الوظائف المتنوعة، وتسمح أتمتة العمليات الروبوتية بتنفيذ هذه الأعمال في الداخل بتكاليف بسيطة للغاية، حتى وإن قورنت بما يعادلها في الخارج، مما يسهل من زيادة فرص القطاع الحكومي في تنفيذ وأتمتة العمليات التي كان يقوم بها نظرائه في القطاع التجاري بشكل كبير في الخارج أو بتكلفة عالية في القطاع العام. وبالتالي فإن حالة الأعمال التجارية المتعلقة بأتمتة العمليات الروبوتية قد تكون أكثر إلحاحًا مقارنة بشركات القطاع الخاص التي كانت تستفيد في السابق من العمال في الخارج.

يمكن أن تؤدي أتمتة العمليات إلى زيادة القدرة على التوسع والحد من الأخطاء اليدوية، نظرًا لأهمية وطبيعة العمليات المنفذة في القطاع الحكومي

لضمان التنفيذ الناجح لأتمتة العمليات الروبوتية من خلال الاستفادة من زيادة التحكم الذاتي، يجب على المؤسسات القيام بما يلي:

- تحديد عملياتها الحالية وإعادة هندستها
- تبسيط متطلبات الأعمال المتطورة
- وضع ضوابط قوية لإدارة التغيير وإطار عمل الحوكمة.

ومن المؤكد أن التحكم الذاتي سيسهم في خفض التدريب للميزات المخصصة للتعاقد مع موظفين خارجيين، وذلك من خلال زيادة الاعتماد على موظفي المؤسسة وإسناد أدوار إضافية لهم، بدلاً من تعيين موظفين جدد.

تأثير أتمتة العمليات الروبوتية على سوق العمل

ما من شك أن حجم التوفير المتوقع في التكاليف الخاصة بأتمتة العمليات الروبوتية سيكون هائلاً ومن الصعب تجاهله، لكن سيكون لأتمتة العمليات الروبوتية أثر كبير على أسواق العمل مما يؤدي إلى إحداث تغيير في استراتيجية التوظيف والتنوع التوظيفي اللازم. فعلى المدى القريب، ستؤدي أتمتة العمليات الروبوتية إلى تمكين عملية التحول الوظيفي - وليس الاستبدال الوظيفي.

وفي العمليات التي يتم فيها إجراء أتمتة العمليات الروبوتية، سيتوافر عدد من الموظفين الذين يمكن توزيعهم في وظائف غير روتينية، وستحرص المؤسسات العامة والخاصة، في معظم الحالات، على الاحتفاظ بموظفيها على أفضل نحو ممكن، والاطلاع على مختلف الخيارات للقيام بذلك، ويتضمن ذلك:

1. إعادة بناء مهارات العمالة الحالية وفق الأدوار والمسؤوليات الوظيفية الجديدة (الأشخاص المهرة في تنفيذ وإدارة وصيانة الروبوتات) من خلال برامج التعلم والتطوير في المؤسسة، أو من خلال (عقد شراكات مع مؤسسات استشارية متخصصة في أتمتة العمليات الروبوتية).

2. عقد شراكة مع مؤسسات الهندسة والتكنولوجيا العالمية أو الإقليمية المعروفة لدمج مهارات تكنولوجيا المعلومات المتقدمة في المناهج الحالية التي تُراعى نقلها إلى موظفيها.

3. ستكون هناك حاجة أيضًا إلى استراتيجيات إعادة توزيع الموظفين في الحالات التي يتعذر فيها تدريب الموظفين على أدوار أخرى وذلك للحفاظ على القدرة التنافسية.

ستجد المؤسسات العامة والخاصة ضرورة ملحة لمراجعة الاستراتيجيات الخاصة بأعمال توظيفها، حيث سيكون هناك تحول من توظيف أيدي عاملة منخفضة المهارة إلى توظيف المزيد من المهنيين الأكثر مهارة وكفاءة. وسيستفيد المهنيون من اكتساب الخبرة في التقنيات الإحالية بما في ذلك الأتمتة والذكاء الاصطناعي وتحسين العمليات، والحوكمة والامتثال والسحابة، وسهولة الحركة وتحليلات البيانات ووسائل التواصل الاجتماعي.

أثر أتمتة العمليات الروبوتية على السوق الداخلية - على المديين القصير والمتوسط

على المديين القصير والمتوسط

- زيادة الاستعانة بالمصادر الداخلية الخاصة بالوظائف والمعالجة
- القوى العاملة التي تقوم بالمعاملات ذات الزخم الكبير ستصبح زائدة عن الحاجة
- الحاجة إلى أدوار تشغيلية وأدوار إدارية منخفضة إلى متوسطة لإدارة العمليات الروبوتية وإعداد تقارير عنها وتقييمها.

على المدى الطويل

- تغيير أنماط الأعمال - من المتوقع ظهور مزيد من المجالات الوظيفية في إطار مجال أتمتة العمليات الروبوتية.

سيكون لأتمتة العمليات الروبوتية أثر كبير على أسواق العمل مما يؤدي إلى إحداث تغيير في استراتيجية التوظيف لصالح المهنيين الأكثر مهارة وكفاءة



أين وكيف يمكن لأتمتة العمليات الروبوتية خلق قيمة مضافة؟

يتم تنفيذ حلول أتمتة العمليات الروبوتية عادةً في المؤسسات التي تستخدم الموارد البشرية على نطاق واسع للمهام والأنشطة الموجهة نحو العمليات كبيرة الحجم والتفاعلية والمتكررة.

تميل العمليات الرئيسية الأكثر ملائمة لأتمتة العمليات الروبوتية إلى:

- أن تكون قائمة على القواعد بشكل كبير (على سبيل المثال معالجة الشؤون المالية والمحاسبة والموارد البشرية والنظام)
- أن تكون قائمة بشكل مكثف على إدخال البيانات وعقد المقارنات والتحقق من صحتها
- استخدام العديد من الأنظمة التي تحتوي على أدوات متعددة التطبيقات (تطبيقات الويب والإكسل وأنظمة المؤسسة)
- أن تشكل معضلة لدرجة إرسالها للخارج أو تتطلب تغييرًا سريعًا
- أن تكون ذات حجم كبير من حيث المعاملات والمعالجة
- عُرضة كبيرة للخطأ

وقد خضعت تقريباً جميع المجالات الوظيفية الجاري أتمتتها لعملية توحيد مكثف لتدفق الأعمال والعمليات ومعايير الامتثال على مدى السنوات القليلة الماضية، من خلال اعتماد أفضل الممارسات ونقل المعرفة في المجال، وقد أدّى تنفيذ حلول أتمتة العمليات الروبوتية إلى إجراء عملية تصحيح أكثر فاعلية للموارد البشرية. كما أدّى ذلك إلى تحسين كبير في تجربة المتعاملين بالنسبة للمتعاملين على المستويين الداخلي والخارجي على حدٍ سواء. ويوضح الشكل التالي بعضاً من المجالات الوظيفية التي يمكن لأتمتة العمليات الروبوتية خلق مزايا رائعة بها في الوقت الحالي.

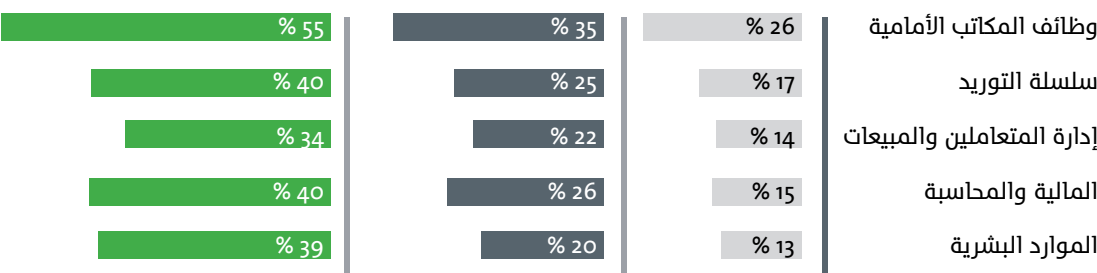
الشكل رقم 3 - المجالات الوظيفية التي يمكن لأتمتة العمليات الروبوتية إضافة مزايا لها في الوقت الحالي

أنظمة أتمتة العمليات
الروبوتية هي
تطبيقات غير متداخلة
لا تتطلب التكامل
التقني مع الأنظمة
الأخرى

تتمتع منصات أتمتة
العمليات الروبوتية
بالقدرة على أتمتة
مجموعة كبيرة
من العمليات في
الوظائف الرئيسية

ويمكن، على سبيل المثال، لإدارات الموارد البشرية التركيز على الأنشطة الاستراتيجية للإدارة مثل: (إدارة عملية التوظيف، وتحفيز الموظفين، ومكافأته، والإشراف على تدريبهم وتطويرهم)، وذلك من خلال أتمتة بعض المهام الإدارية في الموارد البشرية.

الشكل رقم 4 - التوفير المتوقع الذي يمكن تحقيقه من خلال أتمتة العمليات الروبوتية-العمليات الرئيسية



خلال عام متوقع من عام إلى عامين متوقع من 3 أعوام إلى 5 أعوام

ظهور التحكم الذاتي

ستوفر الأتمتة الروبوتية قيمة فورية في ظل الارتفاع المستمر لتكاليف العمالة في الوجهات الخارجية الرئيسية، لأنها تستبدل المشغلين من البشر ببروتات معادلة للدوام الكامل. ومع استمرار قيام موردي الجيل الثالث من برامج الأتمتة الروبوتية بالاستثمار في تقنيات جديدة، فإننا نتوقع أن نشهد تطوراً هائلاً في قدرات التعلم الذاتي والذكاء الاصطناعي المدمجة في جميع تطبيقات أتمتة العمليات الروبوتية.

ونتوقع على المدى القريب والمتوسط، ظهور جيل جديد من موردي البرامج الذين يعملون على تطوير قدرات متقدمة في استخراج البيانات والقدرات التحليلية، حيث ستسهم تلك القدرات في توسيع نطاق الأتمتة عبر تنفيذ عمليات أكثر تعقيداً وتمكين أتمتة العمليات التي تحتوي على درجات متفاوتة من المحتوى/ والبيانات غير المهيكلة.

ونذكر أمثلة على أنواع البيانات غير المهيكلة التي قد يتم استخراجها أو تحليلها لتحديد أحد الإجراءات، مثل: رسائل البريد الإلكتروني ذات النمط الحر أو مواد من مواقع التواصل الاجتماعي.

العمليات الرئيسية

الموارد البشرية	المالية والمحاسبة	إدارة الاستعلامات دعم الفوترة
<div>إدارة جدول الرواتب</div> <div>تسجيل المكافآت</div> <div>إدارة بيانات الموظفين</div> <div>إدارة المطالبات</div> <div>تتبع الطلب</div> <div>تسجيل / شطب موظف</div> <div>إدارة الاستعلامات الروتينية</div>	<div>معالجة الفواتير</div> <div>الحسابات المدينة (OTC)</div> <div>إدارة النظام</div> <div>المشتريات والتوريد الخارجي</div> <div>الحسابات الدائنة (PTC)</div> <div>سجلات للتقارير</div> <div>إدارة الفوترة</div>	<div>إدارة الشكاوى</div> <div>معالجة الطلب</div> <div>إدارة الاشتراك</div> <div>إدارة مكتب المساعدة</div> <div>دعم المبيعات</div>
المهام المتكررة والقائمة على القوانين ومنخفضة المهارة		



**أتمتة العمليات
الروبوتية تسهم في
رفع مستويات الإنتاج
وخفض التكاليف بشكل
كبير وتطوير معايير
الجودة**

**يُعتبر ظهور أتمتة
العمليات الروبوتية
فرصةً سانحة
للاستفادة من تقنيات
جديدة في تشغيل
أعمال تجارية معينة
وإدارتها محلياً بشكل
أكثر كفاءة وبتكلفة
بسيطة للغاية**

يشهد سوق أتمتة العمليات الروبوتية حراكاً مستمراً، حيث اعتُمد استخدامه بمستويات غير مسبوقة، وحقق بفضل مؤسسات عالمية عملاقة عائدات هائلة على الاستثمارات وفترات استرداد مالي أقصر. ومن المتوقع أن تجني السوق العالمية مليارات الدولارات في السنوات الثلاث المقبلة. فهذه الروبوتات مستمرة في التطور وتنفذ مهاماً تتسم بالتحديد والقيمة العالية، وكان لذلك أثراً هائلاً على أداء المؤسسات وإنتاجيتها. وتعمل أتمتة العمليات الروبوتية على رفع مستويات الإنتاج وخفض التكاليف بشكل كبير وتطوير معايير الجودة. وتوفر أتمتة العمليات الروبوتية عملية حوكمة ومراجعة صارمة للحسابات مما يتيح تتبع جميع خطوات العملية بشكل تفصيلي وفوري.

أنظمة أتمتة العمليات الروبوتية هي تطبيقات غير متداخلة لا تتطلب التكامل التقني مع الأنظمة الأخرى، وتعمل على مستوى واجهة المستخدم الرسومية، ولا تحتاج لمزيد من دعم تكنولوجيا المعلومات، إن وُجد، حيث توفر إنتاجية مُطورة وملموسة عبر تفاديها للأخطاء البشرية الوارد حدوثها.

وتعتبر تقنية أتمتة العمليات الروبوتية هي الأنسب للأنشطة والعمليات عالية التكرار والقائمة على القواعد التي ترتبط عادة بعمليات الدعم الخلفي كبيرة الحجم والمتمحورة حول المعاملات. وتتمتع منصات أتمتة العمليات الروبوتية بالقدرة على أتمتة مجموعة كبيرة من العمليات في الوظائف الرئيسية بما في ذلك العمليات المالية والمحاسبية والموارد البشرية والمشتريات والخدمات اللوجستية وإدارة تجربة المتعاملين وسلسلة التوريد.

الشكل رقم 1 - تطور أتمتة العمليات الروبوتية

التعقيد

الروتينية والمتكررة	قائمة على صنع القرار	قائمة على التحليل	قائمة على الذكاء الاصطناعي
عمليات قائمة على القوانين بشكل بالغ معاملات كبيرة ومجندات معالجة عمليات موحدة للغاية على سبيل المثال، يمكن تطبيقها في عملية الحسابات المدينة	تتطلب تشكيل أتمتة العمليات الروبوتية لدمج القرارات المتعلقة بالأحكام العمليات معقدة إلى حد ما قدرات معالجة استثنائية متقدمة، على سبيل المثال: "رفع الأعلام الحمراء" للمطالبات الاحتمالية.	دمج قدرات تحليلية تشغيلية متقدمة عمليات معقدة مع تغيرات دورية في قواعد الأعمال معالجة البيانات غير المهيكلة من بيانات متعددة قدرات تنبؤية من شأنها تمكين الأعمال من اتخاذ قرارات أسرع	زيادة التعلم الذاتي والقدرات المعرفية الكشف التلقائي وحل الأخطاء دمج قدرات إحصائية متقدمة لفهم البيانات غير المهيكلة وأداء التحليل الذاتي وصنع القرار دون تدخل بشري
قابلية التطبيق على العمليات المعقدة للغاية، على سبيل المثال: الأسواق المالية			

الزمن

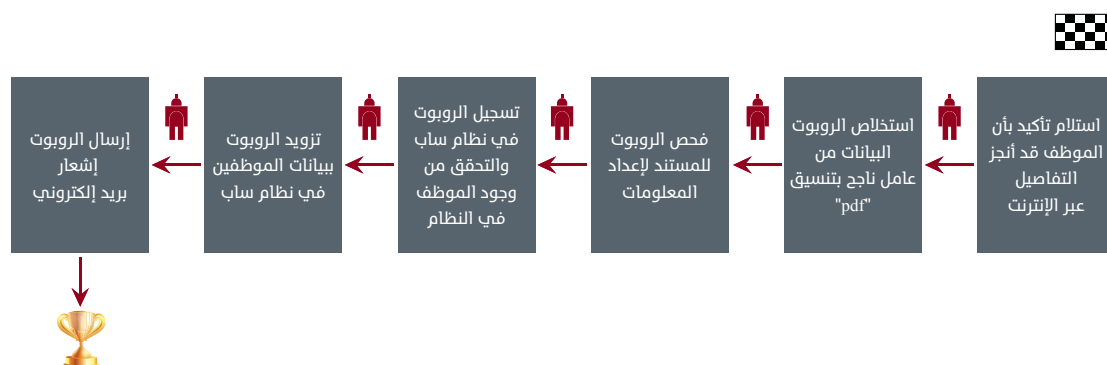
12 شهراً

18 شهراً

6 أشهر

الموجة الحالية

الشكل رقم 2 - تأهيل الموظفين: التدفق الآلي للعمليات





العمليات الروبوتية وتأثيرها على مستقبل العمل

بقلم: موهيت شرما
(مؤسسة مايندفيلد)



د. عبد الرحمن العور

مدير عام الهيئة الاتحادية
للموارد البشرية الحكومية

"الموارد البشرية" تسابق الزمن

بين المؤتمر السابع والمؤتمر الدولي الثامن للموارد البشرية الذي تعقده الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية عام حافل بالإنجازات على صعيد تنمية وتطوير رأس المال البشري في الحكومة الاتحادية، وبالنسبة لمجلة صدى الموارد البشرية التي تصدر عن الهيئة لجهة الشكل والمضمون، وعدد القراء والمتابعين من داخل الإمارات وخارجها، وكذلك بالنسبة للكتاب والمؤسسات العالمية الشريكة في إصدار المجلة.

وما عزز من قيمة المجلة وسعة انتشار موضوعاتها، والمعرفة التي تقدمها شراكة جديدة وقعتها الهيئة مع صحيفة البيان الجديدة، يتم بموجبها نشر موضوعات المجلة ضمن زاوية أسبوعية، واللافت أن الإقبال على المجلة من أصحاب الاختصاص من الخبراء والباحثين والعاملين في مجال الموارد البشرية، ومن عامة الموظفين، وكافة القطاعات الاقتصادية في تزايد، والدليل على ذلك حجم المشاركة في مسابقة إطلاقتها الهيئة خلال مارس "شهر القراءة" لتلخيص موضوعات "الصدى"، ففي غضون أيام فقط استقبلنا قرابة 90 مشاركة من موظفي الحكومة الاتحادية فقط.

وفي هذا العدد الذي يصدر تزامناً مع الدورة الثامنة من مؤتمر الموارد البشرية الدولي الذي يعقد بعنوان "مستقبل الموارد البشرية يبدأ اليوم" نسلط الضوء على مجموعة قضايا وموضوعات ذات علاقة، منها: (أتمتة العمليات الروبوتية وتأثيراتها المباشرة على سوق العمل، واستراتيجيات التوظيف، ومستقبل العديد من الوظائف في ظل التطور التكنولوجي المتسارع، وأهمية تبني عمليات الأتمتة على

المستويين المؤسسي والشخصي، على اعتبارها مكمله لجهود الإنسان الذي يتوجب عليه المواكبة وتطوير ذاته).

أما الموضوع الثاني فيتمحور حول أهمية المورد البشري في التحولات العالمية المتسارعة التي تشهدها المؤسسات، وضرورة تكيف المؤسسات السريع مع تبعات العولمة التي باتت في أوج قوتها الآن، والمخاطر الكامنة خلف التحولات، والتي لها علاقة بالموظفين، وكيفية تفاديها من خلال أساليب ممنهجة وصولاً إلى عمليات تحول ناجحة.

كما يتناول هذا العدد من "صدى الموارد البشرية" التحول الرقمي لدى قادة المؤسسات، وأسس تبني وتنفيذ استراتيجيات رقمية في مؤسساتهم، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وسبل سد فجوة المواهب الرقمية التي تمثل تحدياً للمؤسسات الساعية إلى التحول الرقمي.

ويسلط الضوء على المهارات الشخصية وأهمية التدريب المستمر في المؤسسات، باعتباره أحد أهم أشكال الاستثمار في المورد البشري، وتحسين السمعة المؤسسية، والجذب والاستقطاب والحفاظ على الموظفين. وكيفية مساعدة الموظفين على تعلم المهارات الشخصية والمهنية، ومزايا جيل الألفية ذات العلاقة بالتعلم والبحث، ودور القائد الناجح في تقديم الدعم والتدريب اللازم لموظفيه وتقديرهم.

ويدور الموضوع الأخير حول دور إدارات الموارد البشرية، التي تعد القلب النابض للمؤسسات،

شهد عالم التكنولوجيا تطورات متسارعة على مدار السنوات القليلة الماضية، ألفت بظلالها على أنماط الأعمال التجارية بشكل كبير، بل أنها باتت تؤثر على كل إدارة في المؤسسة، سواء المبيعات أو المالية أو الموارد البشرية. وتعتبر أتمتة العمليات الروبوتية واحدة من أحدث الوسائل التكنولوجية التي تعمل على تغيير طريقة تعامل الإنسان مع الآلة وعلاقته بها، كما تعد الخطوة الأولى في رحلة المؤسسات والدول نحو تطبيق تكنولوجيا الرقمنة وغيرها من التكنولوجيات الناشئة مثل: تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي وقاعدة بيانات الكتل "بلوك تشين".

أتمتة العمليات الروبوتية هي أحد العوامل التي تمكن من تطبيق هذه التكنولوجيات الناشئة.

على المستوى المصغر، تجعل أتمتة العمليات الروبوتية جميع عمليات إدارة الموارد البشرية أكثر فعالية، مثل عمليات البحث والتوظيف والتدريب وإدارة الأداء والإبقاء على الموظفين وإقالتهم، وما إلى ذلك.

وعلى المستوى الموسع، تحتاج الحكومات إلى الموازنة بين استراتيجيات إدارة رأس المال البشري الحالية والمستقبلية، لذا ينبغي أن تتسم الاستراتيجيات طويلة المدى بمزيد من المرونة والفعالية.

ومن المنطقي أن يتم تطبيق هذه التكنولوجيا أولاً في مجال التعليم وتغيير نمط التفكير، فدولة الإمارات العربية المتحدة مثلاً تركز على التعليم والتدريب لتعزيز كفاءة رأس مالها البشري وتمكينه.

وربما لا تساعد طريقة تقديم الخدمات التعليمية التقليدية في خلق موارد بشرية تناسب سوق العمل المستقبلي، لذا لا بد من تحديث المناهج الدراسية التقليدية بالتزامن مع التطورات التكنولوجية مثل أتمتة العمليات الروبوتية.

بحلول العام 2030، سوف تشغل الروبوتات أكثر من 800 مليون وظيفة. ووفقاً لبحث قامت به "مايند فيلدز"، يمكن أتمتة 95% على الأقل من العمليات الروتينية والمتكررة، لذا يتعين على الحكومات أن تمكن رأس مالها البشري من التنافس مع الروبوتات، إلا أنه لا يمكن أن تتنافس الموارد البشرية مع الروبوتات وتهزمها في الوظائف التي تقوم على المعرفة الموضوعية. وبالتالي، لابد من تطوير التعليم القائم على المعرفة التقليدية وتعديله ليتلاءم مع كل فرد حسب سماته وصفاته، ولكن يظل من الصعب أتمتة المهارات الشخصية لهذا الفرد.

لابد كذلك من إلزام جميع الأفراد بالحصول على تدريب بين حين وآخر (على أساس سنوي مثلاً)، وعلى المؤسسات إنفاق ما لا يقل عن 5% من إيراداتها على تدريب وتطوير مواردها البشرية، ويعتبر هذا التدريب بمثابة بوليصة تأمين لضمان بقائها بالسوق.

على المؤسسات إتفاق ما لا يقل عن 5% من إيراداتها على تدريب وتطوير مواردها البشرية، لضمان بقائها بالسوق

ومن أكبر المخاطر التي تتعرض لها الشركات التي تطبق تكنولوجيا أتمتة العمليات الروبوتية، في تنفيذ المهام البشرية العادية. وبينما نقوم بأتمتة العمليات، نجد أن الإنسان يفقد سيطرته ومعرفته بهذه العمليات، وهو ما يؤثر بالسلب على إدارة معرفة العمليات داخل أي مؤسسة.

ماذا سيحدث إذا تعطلت الروبوتات؟



موهيت شرما
(مؤسسة مايند فيلدز)

التكنولوجيا ومستقبل الموارد البشرية

سوف تتوقف عملياتك. كما قد تؤدي عملية الأتمتة إلى زيادة مخاطر الاحتيال والتلاعب، فهناك مخاطر أمنية شائعة في عمليات تكنولوجيا المعلومات، ولكن في حالة استخدام العمليات المؤتمتة، ستزداد هذه المخاطر بشكل أكبر حيث يمكن للقراصنة السيطرة على مؤسسة بأكملها للحصول على فدية. لذا، تعتبر إدارة التغيير جزءاً من علاقة الإنسان بالآلة في الشركات، وكلما أخذ عدد البشر الذين يعتمدون على الآلة في التزايد، تصبح هذه العلاقة أكثر تعقيداً وعرضة للمخاطر.

وبينما يخفي التمايز بين العمالة، فإن التفاعل البشري الجوهري أو التمايز بين الإنسان والآلة الذي نقوم فيه باستبدال الإنسان بالآلة، سوف يحدد الشركات التي تتصدر منحى التطور التكنولوجي. وهناك نوعان من البشر في هذا العالم، فمنهم من يمتلك المعرفة ومنهم من يفتقر إليها. ولم يعد تطبيق التكنولوجيا أحد العوامل المميزة بعد الآن، بل الابتكار المستمر المصحوب بالتطور المتسارع في التكنولوجيا هو الذي سيصنع الفارق، وهو الذي سيحسم المنافسة بين المؤسسات. وتعتبر أتمتة العمليات الروبوتية أولى خطوات هذه الرحلة. ولا ينبغي أن يكون التمايز بين الإنسان والآلة هو الدافع الوحيد في هذه الرحلة، بل يتعين أن تكون الأولوية لتعزيز تجارب المتعاملين والشركاء. وسوف يحدد التفاعل الجوهري بين الإنسان والروبوتات والآلات الطريقة المثلى للجمع بين الإنسان والروبوتات في أي مؤسسة تسعى للتقدم.

أتمنى أن يقدم لكم هذا الموضوع المنشور في هذا العدد من مجلة صدى الموارد البشرية رؤى ثاقبة عن كيفية النهوض بالعنصر البشري، وتبني توجه الأتمتة على المستويين المؤسسي والشخصي. كما يتعين التعامل مع الروبوتات والأتمتة على أنهما مكملان لجهود الجنس البشري وليسا منافسين له.



ضد

الموارد البشرية

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

العدد (8)

إبريل 2018

العمليات الروبوتية
وتأثيرها على مستقبل
العمل

6

مصيصة التحول
طريقة ذكية وبسيطة لتجنب
مخاطر الموارد البشرية

26

خلق مزايا للموظفين في
القطاع العام

34

فجوة المهارات الشخصية
والتدريب المستمر

52

السعادة الوظيفية ..
ودور الموارد البشرية

64

المشرف العام
د. عبد الرحمن العور

أسرة التحرير
عائشة السويدي
إبراهيم فكري
محمود المزروقي
موزة السركال
أجيت فاسانت رانادي
محمد أبوبكر
محمد النمر
مها خميس
سامر الرحال

للتواصل

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

المواد المنشورة لا تعبر
بالضرورة عن رأي الهيئة

تويب الموضوعات
يخضع لاعتبارات فنية

تم إعداد موضوعات المجلة بالتعاون
مع مؤسسات عالمية مختصة بالموارد البشرية

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

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



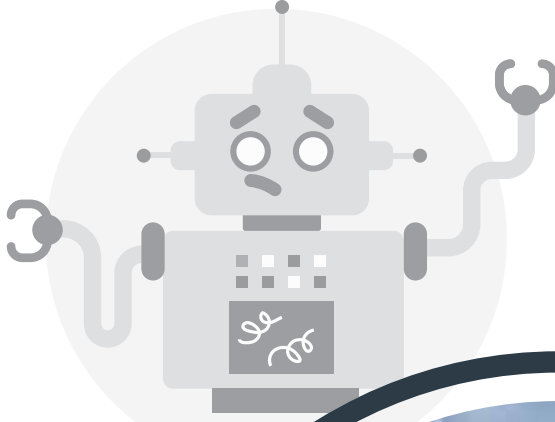
مجلة نصف سنوية متخصصة بالموارد البشرية تصدر عن
الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

تم إعداد موضوعات المجلة بالتعاون مع مؤسسات عالمية مختصة
بالموارد البشرية





العمليات الروبوتية وتأثيرها على مستقبل العمل



- مصيدة التحول
- خلق مزايا للموظفين في القطاع العام
- فجوة المهارات الشخصية والتدريب المستمر
- السعادة الوظيفية .. ودور الموارد البشرية