



ضد

الموارد البشرية

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

أغسطس 2021

إعادة تصور قطاع الموارد البشرية



هيئة اتحادية | Federal Authority



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

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

للتواصل

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



المشرف العام

د. عبد الرحمن العور

أسرة التحرير

عائشة السويدي

إبراهيم فكري

محمود المرزوقي

موزة السركال

آسيا البلوشي

عمر البلوشي

محمد أبوبكر

محمد النمر

للتواصل

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

الإمارات العربية المتحدة

أبوظبي، ص.ب 2350

هاتف: +97124036000

ديبي، ص.ب: 5002

هاتف: +97142319000

حقوق الطبع © 2021 الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

جميع حقوق الطبع محفوظة.

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

هيئة اتحادية | Federal Authority



www.fahr.gov.ae

hrecho@fahr.gov.ae

@FAHR_UAE

مركز الاتصال الموحد: 600525524



إعادة تصور قطاع الموارد البشرية

Kincentric, a Spencer Stuart company

توقعات متغيرة وتحديات جديدة

على مدى السنوات القليلة الماضية، واجهت المؤسسات الواقع الشائك المتمثل في تحقيق التوازن بين الكفاءة والابتكار والتكاليف والنمو. وبالرغم من ذلك، فقد جاءت فترة الركود الاقتصادي الكبير لكي تقلب هذا التوازن، حيث باتت عدم القدرة على التنبؤ أكثر ترسُّخًا في العمليات التجارية؛ والتي تضمنت: حجم الطلب على تحقيق الأرباح قصيرة الأمد، والتركيز البالغ على بلوغ المستوى الأمثل، والسعي لتحقيق أوجه الكفاءة في جميع الوظائف، وتقليص فرص الاستثمارات بصورة شاملة.

بينما نتطلع نحو عام 2025 ونقيّم مدى التغييرات الهائلة التي طرأت في صفوف القوى العاملة، فإننا ملزمون بإعادة تصور وإجراء تغيير جذري لقطاع الموارد البشرية والقيمة التي يمكن أن يقدمها لضمان بقائه بوصفه شريكًا حاسمًا.

وبالنظر إلى المناقشات المثيرة للجدل بشأن تقسيم قطاع الموارد البشرية وقيمة الموارد البشرية، فما زالت حاجة قطاع الموارد البشرية لإثبات ارتباطه الوثيق باستراتيجية العمل آخذة في الازدياد. وكما صرح كبير موظفي الموارد البشرية في البنك التابع لشركات فورتشن 500، "نحن نعتد اعتمادًا متزايدًا على شركائنا في قطاع الموارد البشرية للمساعدة في توجيه استراتيجيات في وحدات الأعمال التجارية ولنكون واجهة الموارد البشرية مع عملائنا."

التحول الهائل في قطاع الموارد البشرية

إن سوق القوى العاملة آخذة في التغير، حيث تشهد جميع جوانب إدارة القوى العاملة تحولاً في اتجاهات جديدة مع التكنولوجيا الرائدة المسؤولة عن تحقيق ما يلي:



التعلم والتطوير

مع ظهور مسابقات "MOOC" (دورات إلكترونية مفتوحة هائلة)، وحلول التعلم والتطوير التي تعتمد على تقنية السحابة، وظهور الهواتف الجوالية بوصفها أحد المنصات المفضلة، فمن المتوقع أن يصبح التعلم سهل الاستيعاب مع إمكانية الوصول في التوقيت المناسب. وبالقدر المناسب للمتعلم لهذا الأمر، حيث وجدت دراسة حديثة أجرتها شركة مايكروسوفت أن متوسط فترة انتباه الإنسان قد تراجعت من 12 ثانية في عام 2000 إلى 8 ثوانٍ فقط. وثمة تركيز متزايد عبر المؤسسات على مفهوم التنمية الذاتية والتعلم الفردي.

وبجانب الضغوط على ميزانيات التعلم، يمثل هذا التوجه تحديًا لقطاع الموارد البشرية للتحول من التدريب في الفصول الدراسية التقليدية إلى نماذج التعلم المستهدف متعددة القنوات التي تحقق أقصى قدر ممكن من الاستثمارات.

إدارة الأداء

بينما يستمر تطور البحوث بشأن التأثيرات الصعبة لتقييمات الأداء وتقديم الملاحظات غير المتسقة أو المنطقية، تتولى العديد من المؤسسات تعديل أو إعادة تصميم عمليات تصنيف الأداء أو إلغاؤها ضمن حالات نادرة. وبغض النظر عن النهج المُتبّع في إدارة الأداء، فإن إدارة الأداء بقيادة الموارد البشرية تشهد تغييرًا. إذ ينصب التركيز على تنظيم وتبسيط إدارة الأداء والارتقاء بمستوى مهارات الرؤساء المباشرين عن طريق التدريب والتوجيه والإرشاد.

توظيف المواهب

يعتمد الكثير من الأشخاص على هواتفهم الجوالية عند البحث عن وظيفة. وفي واقع الأمر، تتوقع نسبة 80% من الباحثين عن عمل الاستعانة بالهاتف الذكي خلال إجراء جزء من بحثهم عن العمل، بينما معظم الباحثين عن عمل والبالغ نسبتهم (70%) على استعداد للتقدم للحصول على وظيفة عبر الهاتف الجوال. بالإضافة إلى ذلك، يبحث مؤدّي استقطاب المواهب الجديدة عن المعلومات باستخدام مجموعة متنوعة من المصادر عبر الإنترنت مثل مشاركات المدونات وملفات التعريف الشخصية على حسابات وسائل التواصل الاجتماعي والمنديات بغرض وضع بيانات آنية لسوق العمل وتقديم توصيات بأسماء المرشحين المحتملين. أبرز ملفات التعريف الشخصية للمرشحين على منصات التواصل الاجتماعي تقود إلى الوصول إلى مصادر مبتكرة وأوسع نطاقًا، كما تؤدي إلى تغيير الجداول الزمنية للمصادر بشكل جذري.

العلاقات بين الموظف وصاحب العمل

توفر الشبكات الاجتماعية الداخلية فرضًا للموظفين من مناطق جغرافية ووظائف متفرقة لمشاركة المعلومات بسهولة. كما يسمح المحتوى المنشور على هذه المواقع بإجراء تحليلات آنية، مما يمكّن المسؤولين من إيجاد مخرج من المشكلات المستجدة قبل أن تشكل مشكلة أكبر. ويمكن أن يشمل ذلك أي شيء بدءًا من مشاركة الموظف في المناطق النائية لتشكيل تبسيط داخل قطاع الموارد البشرية.

الضغط على ميزانيات
التعلم دفع إدارات
الموارد البشرية
عالمياً إلى التسريع
في التحول من
التدريب التقليدي إلى
الافتراضي ليشكل
فرصة بالنسبة لها

منصات التواصل
الاجتماعي تساعد
الموظفين على
مشاركة المعلومات
بسهولة من أي مكان
كما يسمح محتواها
بإجراء تحليلات آنية



أدى تقاسم الوظائف
والعمل عن بُعد إلى
تيسير تولي العاملين
بدوام جزئي دور
الموظف بدوام كامل

- خصوصية البيانات

مع وصول بيانات سوق العمل الداخلية إلى مستويات بيتابايت (1000 تيرابايت) وعمليات خرق البيانات التي باتت أكثر شيوعاً، سيتعين على قطاع الموارد البشرية - بالشراكة مع وظائف الشؤون القانونية وتكنولوجيا المعلومات - تحديد أفضل الأساليب الرامية إلى حماية بياناتها مع الحفاظ على فائدتها باعتبارها مصدرًا لاتخاذ القرارات.

- تغيير طبيعة المكافآت

لا تزال وطأة الحرب من أجل المواهب على أشدها، لذا يتعين على المؤسسات التكيف من خلال تغيير إستراتيجيات المكافآت والتقدير. حيث يتعين تكييف المكافآت بما يلبي احتياجات الموظفين مع التركيز على إشراك المواهب القيمة والاحتفاظ بها. ويواجه قطاع الموارد البشرية، المصمم لمراقبة الأجور ومكافأة الإنصاف، تحديًا لدفع المستحقات "بشكل غير عادل".

تتطلب إدارة القوى
العاملة العالمية
والافتراضية
مجموعات مختلفة
ديناميكياً من القدرات
من مديري الموارد
البشرية

- إدارة أجيال الموارد البشرية

نظرًا لتقاعد جيل طفرة الإنجاب (المولودين في السنوات التالية لنهاية الحرب العالمية الثانية)، فإنه يتعين على جيل الألفية تطوير كفاءات قيادية وإدارية ليحلوا محلهم.

إذ يواجه قطاع الموارد البشرية تحديًا بشأن تصميم مسارات وظيفية جديدة، وتطوير مستوى القدرات المستهدفة، واستحداث أساليب بشأن تنظيم العمل، وذلك بغرض الاحتفاظ بهذه الفئة وإشراكها.

- سوق مفتوح للمهارات

تتراوح نسبة العمال المؤقتون ما بين 20% إلى 33% من النسبة الإجمالية للقوى العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تشير ما نسبته 83% من المديرين التنفيذيين إلى أنهم يخططون لزيادة استخدام العمالة الاحتياطية. وبفضل التقدم التكنولوجي، أصبحت المؤسسات أكثر قدرة على تحديد مصادر استقدام المواهب والتخطيط لها على أساس كل مشروع على حدة، مما يسمح بحدوث تحولات سريعة في قدرة القوى العاملة. بالإضافة إلى ذلك، فقد أدى تقاسم الوظائف والعمل عن بُعد إلى تيسير تولي العاملين بدوام جزئي دور الموظف بدوام كامل.

يُطلب من مسؤولي الموارد البشرية تصميم نماذج القوى العاملة المبتكرة التي تحقق الاستفادة المثلى من الاستثمارات في الأفراد. وتتطلب إدارة القوى العاملة العالمية والافتراضية مجموعات مختلفة ديناميكياً من القدرات من مديري قسم الموارد البشرية.

بفضل التقدم
التكنولوجي، أصبحت
المؤسسات أكثر قدرة
على تحديد مصادر
استقطاب المواهب
والتخطيط لها





تاريخ وتحديات

النموذج التشغيلي التقليدي للموارد البشرية

لقد قطع قطاع الموارد البشرية شوطًا طويلًا من أداء دوره بوصفه جهة حاضنة للمتطلبات الإدارية والقانونية ومركز تكاليف إدارية، وذلك بفضل إعادة تصميم وظيفة الموارد البشرية بناءً على ثلاث ركائز؛ وهي: مراكز الخبرة، والخدمات المشتركة (إدارة عمليات الموارد البشرية)، وشركاء الأعمال الإستراتيجية لقطاع الموارد البشرية (والمعروف أيضًا باسم "نموذج الركائز الثلاث"). انطلقت مرحلة "الحرب من أجل المواهب" في تسعينيات القرن الماضي، كما تسبب ظهور الحراك الدولي والتكنولوجيا في توفير فرصة للحصول على مقعد على طاولة كبار المسؤولين التنفيذيين، والمساعدة في توجيه الأعمال، والتحول إلى شريك حقيقي ذا قيمة مضافة. ونظرًا لتغير سير الأعمال التجارية، فإنه يتعين على قطاع الموارد البشرية إعادة تقييم بيئته بجانب إعادة تصور أدواره ومسؤولياته وقدراته الحيوية. وتبرز الحاجة إلى تحديث "نموذج الركائز الثلاث" إلى تغيير سير الأعمال بوتيرة متزايدة. ومع إعادة صياغة هياكل الموارد البشرية للتكيف مع بيئة الأعمال الجديدة، فقد أثبتت بعض المسائل أنها تمثل تحديات للنموذج الأصلي:

النماذج التشغيلية لقطاع الموارد البشرية

من المقرر أن يطرأ تغير كبير على العمل الاستراتيجي للموارد البشرية، وذلك وفقًا لتصريح إيريك شميت، الرئيس التنفيذي السابق لشركة جوجل، "يشكل الابتكار والبيانات جوهر عملنا في شركة جوجل... و[نحن نطبق] المبادئ ذاتها على قطاع الموارد البشرية"

نشهد بالفعل في شركة Kincentric تغير في نماذج الموارد البشرية الموجهة نحو دعم قطاع الأعمال في جولتها المقبلة.

كما نعمل مع العملاء للمساعدة في إعادة تصميم نماذجهم في مواجهة الطلبات المتغيرة، حيث وجدنا أن النماذج التالية فعالة للغاية اعتمادًا على هيكل المؤسسات وثقافتها وأهدافها واستراتيجيات التنفيذ لديها. ويمكن لهذه النماذج الجديدة أن تصبح مستقلة بذاتها، والعمل باعتبارها نموذج تشغيلي أساسي، أو يمكنها تحسين تصميم آلية إنجاز العمل في قطاع الموارد البشرية.

1. نموذج الكفاءة الموسعة

يعزز هذا النموذج النموذج التقليدي من خلال الدور الإضافي المنوط بشركاء قطاع الموارد البشرية. ويتولى شركاء الأعمال في قطاع الموارد البشرية ومراكز الخبرة تقديم التوجيه الإستراتيجي للمبادرات، بينما يتولى شركاء قطاع الموارد البشرية والخدمات المشتركة لقطاع الموارد البشرية مهام العمل اليومية اللازمة لإدارة المبادرات بنجاح. يعمل هذا النموذج بكفاءة للمؤسسات العالمية الكبرى التي لديها العديد من المواقع الضخمة، حيث تعمل مراكز الخدمة في المراكز الرئيسية.

وبالرغم من ذلك، قد لا تكون كل إجراءات المعاملات خاضعة لتوحيد المقاييس والانتقال إلى المراكز.

يتعين على قطاع
الموارد البشرية
بالشراكة مع الشؤون
القانونية وتكنولوجيا
المعلومات تحديد
أفضل الوسائل
لحماية بيانات الجهة
واستثمارها

؟

تكاليف مراكز الخدمة وصيانتها
وفعالياتها

تعجز بعض مؤسسات الموارد
البشرية عن الاستثمار في مراكز
الخدمة، وغالبًا ما تكافح لتحقيق
الكفاءة الموعودة وخدمة
المتعاملين المتميزة.

من شأن القيود التنظيمية واللغوية
أن تحرص قدرة مراكز الخدمة بقطاع
الموارد البشرية على استيعاب جميع
الأعمال المتعلقة بالمعاملات.

؟

تستمر فجوة المواهب في الاتساع
بالنسبة لشركاء الأعمال في قطاع
الموارد البشرية

يواجه شركاء الأعمال في قطاع
الموارد البشرية تحديات باستمرار
لتلبية الطلبات المتزايدة من قادة
قطاع الأعمال وقائمة التوقعات
الممتدة.

غالبًا ما يظل هؤلاء الشركاء
مسؤولين عن إجراء المعاملات
الأساسية التي تجعل العمل
الاستراتيجي أكثر صعوبة.

؟

تكافح مراكز الخبرة من أجل الشراكة
مع شركاء الأعمال في قطاع
الموارد البشرية

تفتقر مراكز الخبرة إلى التآزر
والاتساق مع قادة قطاع الأعمال،
وغالبًا ما تتنافس على آلية التحكم
في تنفيذ إستراتيجية الموارد
البشرية على أفضل وجه. ويرجع
ذلك إلى حقيقة أن المبادرات
الإستراتيجية الرئيسية ليست لها
جهة مالكة في نموذج الركائز الثلاث
التقليدي، وهو الأمر الذي يسبب
غموض في الأدوار المنوطة بين
مراكز الخبرة وشركاء الأعمال في
قطاع الموارد البشرية.

لمواجهة هذه التحديات بفعالية، يوضح القسم التالي بالتفصيل النماذج الجديدة التي يمكنها تحقيق استراتيجية الموارد البشرية بشكل أفضل.



يتولى هؤلاء المستشارون الداخليون المسؤولية المباشرة عن تسليم المشروع وتقديم النتائج لقطاع الأعمال، حيث يُجري استعدائهم مجدداً في حال ظهور مسائل جديدة تتعلق بوحدة الأعمال. يُعد هذا النموذج مناسباً بشكل خاص للمؤسسات التي تميل إلى العمل بوصفها وحدة أعمال مستقلة إلى حد ما والتي تتبع الاتحادات العالمية الكبرى. وفي هذه المؤسسات، هناك توقعات كبرى للوصول إلى الفطنة التجارية لكل من شركاء الأعمال والمتخصصين في تصميم مراكز الخبرة. وهناك أيضاً توجه إلى أن يكون التركيز على تصميم برنامج محدد لوحدة الأعمال.

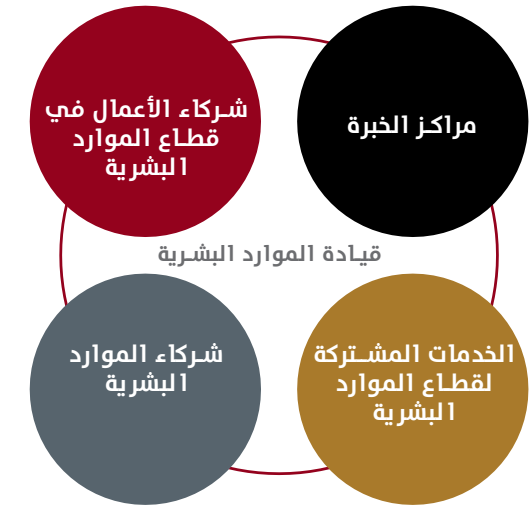
3. نموذج الحد الأقصى من الاستعانة بمصادر خارجية

يُعد هذا النموذج التشغيلي أحد الأمثلة على النموذج التقليدي. ويتألف هذا النموذج من شركاء الأعمال ومراكز الخبرة ومركز الخدمة، غير أنّ الاختلاف هنا يكمن في أنّ مراكز الخبرة تعمل بموارد ضئيلة للغاية.

ينصب اهتمام هذه المراكز على الاستراتيجية داخلياً مع الاستعانة بمصادر خارجية في النشاطات المدفوعة بالفعاليات (على سبيل المثال: تكامل الاندماج، وتمكين التغيير، والتوظيف لتلبية الاحتياجات الموسمية) والتعاقد مع المواهب من الخارج حسب الحاجة (المتعاقدين والاستشاريين)، وذلك لتلبية احتياجات قطاع الأعمال. كما يستفيد هذا النموذج بدرجة كبيرة من مزود الخدمات الخارجي من أجل تشغيل مراكز الخدمة التابعة له.

ينصب التركيز على العمليات البسيطة والتنفيذ منخفض التكلفة. وبهذه الطريقة، يتمكن قطاع الموارد البشرية من تخفيض التكلفة الثابتة للمؤسسة مع مواصلة دعم مبادرات الموارد البشرية عندما تقتضي الأعمال التجارية إنشاء هذه المبادرات وتنفيذها.

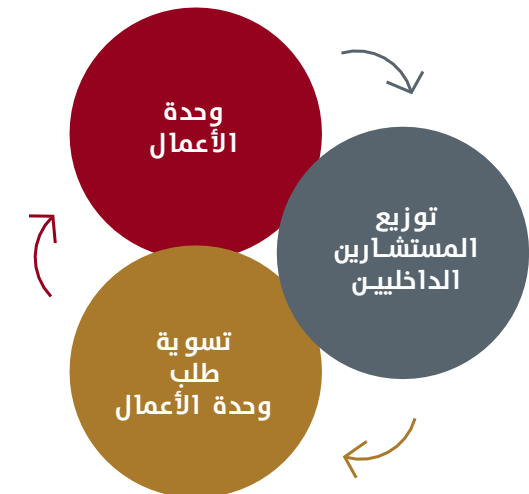
يُعد هذا النموذج مناسباً بوجه خاص للمؤسسات المستقرة منخفضة الهامش والتي تعمل بشكل كبير داخل دولة واحدة. وقد لا تتمكن المؤسسات التي تعمل ضمن نطاق أصغر من تسويق أعمال التصميم الكبيرة المتواصلة أو التوظيف داخل مراكز الخبرة.

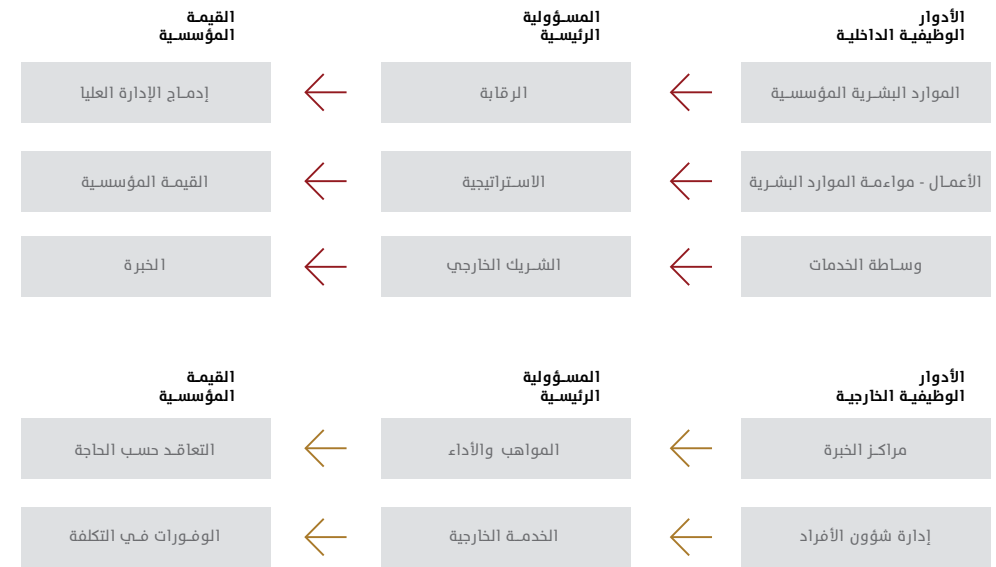


يضمن هذا النموذج اضطلاع شركاء الأعمال في قطاع الموارد البشرية بالمهام على مستوى استراتيجي. كما يضمن أيضاً إدارة بعض الإجراءات التي لا يمكن لمركز الخدمة التعامل معها دائماً - مثل علاقات الموظفين المحليين والمشاركة وخدمة المجتمع - من خلال مدير الموارد البشرية.

2. نموذج استشاري داخلي

في هذا النموذج الدوري، يُجري إدراج شركاء الأعمال في قطاع الموارد البشرية في مؤسسات قطاع الأعمال. تطلع الموارد المؤسسية التابعة لمراكز الخبرة بدور المستشارين الداخليين، وهي متاحة لتلبية احتياجات وحدة الأعمال المحددة على أساس كل مشروع على حدى. فعلى سبيل المثال، هناك متخصصون في التعويضات لتصميم حوافز المبيعات ومتخصصون في إدارة المواهب من أجل مبادرات التعلم والتطوير.





مع تحول القوى العاملة وتغير احتياجات العمل، يتعين على قطاع الموارد البشرية في المؤسسة الاستجابة لتلبية هذه الاحتياجات المتطورة. ومن خلال تصميمنا للنماذج التشغيلية لقطاعات الموارد البشرية لدى عملائنا، وجدنا أن أحد عوامل النجاح الحاسمة هو السير على خطى الأعمال التجارية. وتشمل الأمثلة على ذلك خفض التكاليف الثابتة لقطاع الموارد البشرية، أو تصميم برامج خاصة بالأعمال التجارية، أو الاضطلاع بدور كبير في علاقات الموظفين القائمة على أساس الموقع. إلى جانب التغييرات في النموذج التشغيلي، تتطور أيضًا قدرات قطاع الموارد البشرية اللازمة لإنجاح هذه النماذج.

للبحث بشكل متعمق في قدرات شركاء الأعمال في قطاع الموارد البشرية، يرجى الرجوع إلى المستند التقني لشركة Kincentric ، "سر تحول قطاع الموارد البشرية: التركيز على شريك الأعمال في قطاع الموارد البشرية".

حقبة جديدة لقيادة قطاع الموارد البشرية

خلال دراستنا التي تحمل عنوان "تعلم الطيران"، أجرت شركة Kincentric مقابلات مع 45 موظفًا من كبار موظفي الموارد البشرية من جميع أنحاء العالم، وذلك بهدف تحديد مساراتهم المهنية وأفكارهم حول أفضل السبل للقيادة أثناء الأوقات العصيبة التي يسودها عدم اليقين.

وقد اكتشفنا ستة موضوعات رئيسية يتعين على كبار موظفي الموارد البشرية وقطاع الموارد البشرية بشكل عام التركيز عليها فيما يتطلعون إلى المستقبل:

يتعين على قطاع الموارد البشرية في المؤسسة الاستجابة لاحتياجات القوى العاملة المتغيرة

من عوامل نجاح إدارات الموارد البشرية التعامل بروح تجارية حيث خفض التكاليف الثابتة وتصميم برامج خاصة بالأعمال التجارية ولعب دور كبير في علاقات الموظفين

اتخاذ القرارات القائمة على البيانات.

عملت التقنيات الحديثة؛ مثل منصات أنظمة إدارة الموارد البشرية (HRMS) المستندة إلى توفير البرامج كخدمة (SaaS) وبرامج الشبكات الاجتماعية الداخلية، توسيع مدى نطاق وتعمق معلومات الموظفين المتاحة بسهولة للمختصين في قطاع الموارد البشرية.

هندسة وتقييم الثقافة التنظيمية.

من الضروري أن تتبنى مهام قطاع الموارد البشرية وجهة نظر موضوعية لتحديد ما إذا كانت عمليات المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح.

كما يجب أن تتواءم عمليات وبرامج قطاع الموارد البشرية بشكل وثيق مع هذا الاتجاه.

تحديد احتياجات المؤسسة من القدرات.

يتعين على كبار موظفي الموارد البشرية ومهام قطاع الموارد البشرية فهم توجهات الاقتصاد الكلي وتأثيرها في الأفراد والأعمال التجارية بوجه عام. كما يتعين تحديد الفجوات في القدرات والمهارات والتنبؤ بها، وذلك بهدف تحديد أفضل السبل لتوقع التغييرات المستقبلية في القوى العاملة.

العمل كمستكشفين للمواهب الداخلية والخارجية.

يتعين على المختصين في قطاع الموارد البشرية بالإضافة إلى تحديد الفجوات، أن يتمكنوا من العمل أيضًا على إيجاد المواهب اللازمة لسد تلك الفجوات وترسيخ ثقافة قوية. كما يتعين على قطاع الموارد البشرية امتلاك القدرة على إجراء التقييمات، ورسم خرائط القدرات الجغرافية، وتجزئة الشرائح الديموغرافية، إلى جانب التصرف بناءً على الحدس.

التأثير التكنولوجي.

مع استمرار وتيرة التكنولوجيا المخفضة، ستصبح معاملات قطاع الموارد البشرية مؤتمتة بمرور الوقت. لذا يتعين على كبار موظفي الموارد البشرية ومهام قطاع الموارد البشرية التكيف والتحول إلى الاضطلاع بأدوار وظيفية ذات طابع استشاري أكبر.

اعتبارات متعلقة بالأعمال.

يمكن أن تكون التوجهات و"أفضل الممارسات" مفيدة، بيد أن تحليلات السوق ليست جميعها صحيحة بالنسبة لجميع المؤسسات. لذا، يتعين على كبار موظفي الموارد البشرية ومهام قطاع الموارد البشرية التمكن من تحديد المسائل الخاصة بالمؤسسة بدلاً من مجرد اتباع القطيع.



أدوار وظيفية مستقبلية للموارد البشرية

لقد استكشفنا الكيفية التي باتت من خلالها النماذج التشغيلية الجديدة لقطاع الموارد البشرية وأنماط قيادة قطاع الموارد البشرية ضرورية للحفاظ على مرونة المؤسسات ومدى تكيفها مع القوى العاملة الجديدة. فضلاً عن ذلك، ونظرًا لتغير اختصاصات قطاع الموارد البشرية في المؤسسات، فإننا نقترح أن توفير أربعة أدوار وظيفية أساسية، والتي يجب مراعاتها عند موازنة استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية الأعمال التجارية:

مساعدو قادة الأعمال. الموارد الاستراتيجية التي تعمل مع قادة الأعمال الرئيسيين من أجل تحديد وفهم المسائل التنظيمية، ومنها: المواهب، والقدرات، وديناميكيات الفريق، واتخاذ القرارات، وإعادة الهيكلة. كما إنهم يوظفون بحل المشكلات وإدارة الأزمات.

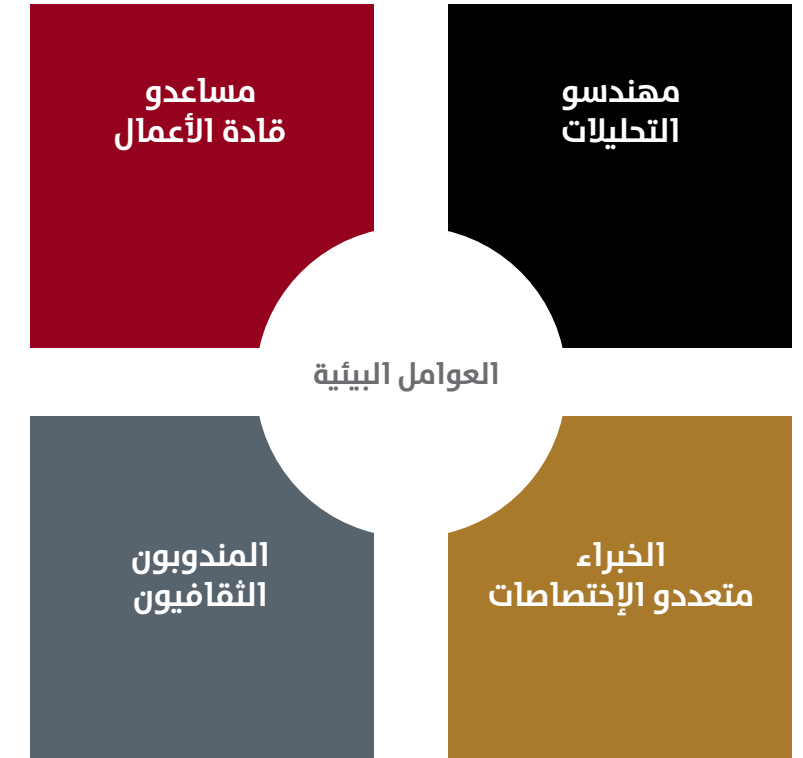
مهندسو التحليلات. الخبراء الذين يمكنهم تحليل البيانات وتوجيه الرؤى وتصميم البرامج، وذلك بهدف إدارة نتائج الأفراد من خلال التحليلات التنبؤية لكل عنصر من عناصر دورة حياة الموارد البشرية. ويستخدم هؤلاء الخبراء بيانات الأفراد لاتخاذ أفضل القرارات بشأن كيفية المكافأة، ومن يجب ترقيته، وكيفية المشاركة، وما هي الأدوات المثلى لوقف دوران رأس المال، وتصحيح المسائل الأخرى المتعلقة برأس المال البشري.

المندوبون الثقافيون. المناصرون الذين يتجاوزون الجوانب النظرية، ويتولون قيادة الأعمال التجارية بهدف تحديد الثقافة التنظيمية وبنائها من أجل الحفاظ على القدرات التي تعمل على النهوض بالجهة. كما أنهم يجيبون على الأسئلة المطروحة من قبيل: "كيف نبني مؤسسات مبتكرة؟" "كيف نحقق الاستدامة في مؤسستنا؟" "كيف يمكننا تضمين طابع الشمولية في عملياتنا التنظيمية؟"

الخبراء متعددي الإختصاصات. يمكن للأفراد الذين يتمتعون بمجموعة مهارات وخبرات واسعة عبر مختلف مهام قطاع الموارد البشرية تشخيص مشكلات الأعمال من وجهات نظر متعددة، ويمكنهم تصميم حلول سلسلة. كما يتولون إدارة المشروعات؛ مثل تحويل القوى العاملة استجابةً لحركة الأعمال المصرفية وشركات البيع بالتجزئة لتصبح نماذج متعددة القنوات، أو استجابةً للشركات المنظمة إلى سوق / منطقة منتجات جديدة، أو إعادة تنظيم الحافظات المعقدة.

سيتحول دور قطاع الموارد البشرية تحولاً هائلاً خلال العقد القادم. لذا، من الضروري للمؤسسات إلقاء نظرة على هياكلها الحالية وإجراء التغييرات اللازمة في كيفية تصفية العمل. كما يتعين على المؤسسات تحديد البنية التحتية المناسبة للتعامل مع معايير المواهب الحالية والمتوقعة التي من شأنها جذب المواهب المناسبة للمؤسسة والاحتفاظ بها وتطويرها. تتمتع مهام قطاع الموارد البشرية بفرصة فريدة وضرورية للمواءمة مع الأعمال التجارية وخدمات التنفيذ. وبهذه الطريقة، يتعين على قطاع الموارد البشرية تأسيس مهارة مرونة العمل والحفاظ عليها، والتي تُعد لازمة نتيجة التقلبات الديناميكية في بيئة الأعمال وتغيير الطلب على القوى العاملة.

ستشهد السنوات
المقبلة تحولاً كبيراً
في دور قطاع
الموارد البشرية
ما يحتم على
المؤسسات إلقاء
نظرة على هياكلها
الحالية وطريقة
عملها والتمتع
بمهارة مرونة العمل
لمواكبة المتغيرات
المتسارعة



Reimagining HR



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

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

هيئة الاتحادية | Federal Authority



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

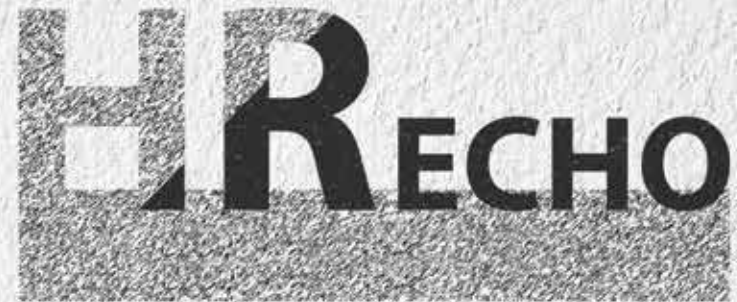


توقع التميّز في كل رحلة مع (امارات)
Expect excellence on every journey with **Emarat**



EmaratOfficial





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

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

Published by the Federal Authority for
Government Human Resources

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

CONTACT US

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

WEBSITE

www.fahr.gov.ae

Email

hrecho@fahr.gov.ae

Twitter

@FAHR_UAE

Instagram

@FAHR_UAE

Youtube

FAHR2011

Editor in Chief

Dr. Abdul Rahman Al Awar

Editing Committee

Aisha Al Suwaidi

Ibrahim Fikri

Mahmood Al Marzooqi

Moaza Al Serkal

Asia Al Balooshi

Omar Al Balooshi

Mohammed Abu Bakr

Mohammed Al Nemer



Reimagining HR

Kincentric, a Spencer Stuart company

Shifting Expectations, New Challenges

Over the past few years, companies have faced the difficult reality of balancing efficiency with innovation, costs, and growth. However, The Great Recession tipped this balance. Unpredictability became more and more ingrained into business processes: demand for short-term profits, an extreme focus on optimization, a drive for efficiency in all functions, and reduced investments across the board.

As we look toward 2025 and evaluate the seismic changes in the workforce, we are forced to reimagine and reinvent HR and the value it can provide to ensure that it remains a critical business partner. Given the controversial debates around splitting HR and the value of HR, HR's need to prove its important link to the business strategy continues to grow. As the CHRO of a Fortune 500 bank states, "We're relying more and more on our HR business partners to help drive strategy in the business units and to be the face of HR with our clients."

Preparing HR for a Changing Workplace



HR's Seismic Shift

The workforce is changing. Nearly every aspect of managing the workforce is shifting in new directions with technology leading the charge:

- **Learning and development.**

With the advent of MOOCs (massive open online courses), cloud-based learning and development solutions, and mobile emerging as platforms of choice, learning is poised to become bite-sized and just-in-time. This may be the perfect time—a recent Microsoft study found that the average human attention span is 8 seconds, down from 12 seconds in 2000. There is a growing emphasis across organizations on self-development and individual-driven learning.

In combination with the pressure on learning budgets, this trend is challenging HR to move away from classic classroom training to multi-channel targeted learning models that optimize investment.

- **Performance management.**

As research continues to develop on the challenging effects of performance ratings and poorly and inconsistently delivered feedback, many organizations are modifying, redesigning, and, in rare cases, eliminating performance labeling processes. Regardless of the approach to managing performance, HR-led performance management is changing.

The focus is on streamlining and simplifying performance management and upskilling people managers to coach and manage performance.

- **Recruiting/talent acquisition.**

More and more people are reliant on their mobile devices (47% of Americans can't imagine a life without one), and they have become an essential part of the job search. In fact, 80% of job seekers expect to do part of their job search on a smart phone, and the majority (70%) are willing to apply for a job via a mobile device. In addition, new talent sourcing vendors trawl information from a variety of online sources such as blog posts, social media profiles, and forums to develop real-time labor market data and recommend potential candidates. The crowdsourcing of talent/leader profiles is leading to innovative and wider sourcing and is radically changing sourcing timelines.



• Employee-employer relationships.

Internal social networks create opportunities for employees from dispersed geographies and functions to easily share information. Content Shared on these sites allows for real-time analytics, enabling leaders to get out in front of emerging issues before they become a larger problem. This can include anything from employee engagement in remote locations to form simplifications within HR.

- **Generation management.**

As the baby boomers retire, millennials will have to develop leadership and management competencies to take their place. HR is being challenged to design new career paths, targeted capability development, and new ways of organizing work to retain and engage this demographic.

- **Open marketplace for skills.**

Temporary workers make up between 20% and 33% of the U.S. workforce, and 83% of executives say they plan to increase use of contingent workers. Thanks to advances in technology, organizations are better able to source and plan talent acquisition on a project basis, allowing for quick shifts in workforce capability. In addition, job sharing and remote work have made it easy for multiple part-time workers to take on the role of a full-time employee.

HR is being asked to design innovative workforce models that optimize people investment. Managing global and virtual workforces is requiring dynamically different sets of capabilities from HR and people managers.

- **Data privacy.**

As internal labor data reaches petabyte (1,000 terabytes) levels and data breaches become more common, HR—in partnership with legal and IT functions—will have to determine the best ways to safeguard its data yet maintain its usefulness as a source for decision making.

- **Changing nature of rewards.**

The war for talent continues to be unrelenting, and companies must adapt by changing their reward and recognition strategies. Rewards will need to be tailored to the needs of employees and to focus on engaging and retaining valued talent. HR, once designed to police pay and reward equity, is being challenged to pay “unfairly.”

All the workforce changes we discussed above are having a significant impact on the HR function, compelling HR to reimagine its philosophy and tenets.

Simultaneously, demands from the business are placing pressure on the traditional HR operating model.



The History and Challenges of the Traditional HR Operating Model

HR has come a long way from its role as a depository for administrative and legal requirements and a functional cost center, thanks to the redesign of the HR function into three pillars: centers of expertise, shared services (to manage HR operations), and HR strategic business partners (a.k.a. “The Three Pillar Model”). In the 1990s “The War for Talent” began, and the rise of international mobility and technology created an opportunity for the function to grab a seat at the C-suite table, help steer the business, and become a genuine value-added partner. As the business changes, HR should not only reassess its environment, but also reimagine its roles and responsibilities as well as its critical capabilities. The need to update the Three Pillar

Model is a result of businesses changing at an ever-increasing pace. As HR structures are reconfigured to adapt to the new business environment, some issues have proven to be challenges to the original model:



Costs, Maintenance, and Effectiveness of Service Centers

Some HR organizations are unable to invest in service centers and often struggle to realize promised efficiency and superior customer service.

Some HR organizations are unable to invest in service centers and often struggle to realize promised efficiency and superior customer service.

Regulatory and language restrictions can deter HR Service Centers from absorbing all transactional work.

Talent gap continues to widen for HRBPs

HR Business Partners (“HRBPs”) are being relentlessly challenged by growing demands from business leaders and

an ever-expanding list of expectations.

They are often still accountable for basic transactions that make more strategic work difficult.

COEs struggle to partner with HRBPs

COEs lack synergy and alignment with business leaders, and often compete on how to best control implementation of HR strategy.

This is due to the fact that key strategic initiatives don’t have owners in the traditional

Three Pillar model, causing role ambiguity between COEs and HRBPs.

To effectively answer these challenges, the following section details new models that could better serve HR strategy.

HR Operating Models: Getting Ready for 2025

The strategic work of HR will change considerably, Eric Schmidt, former CEO of Google, has stated, “Innovation and data are at the core of who we are at Google...and [we are applying] those same principles to HR.”

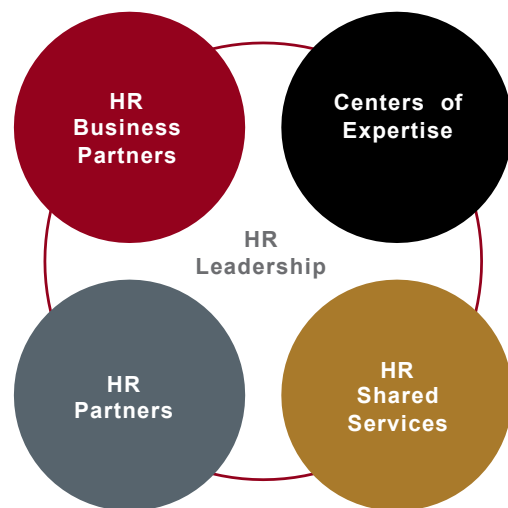
At Kincentric, we are already seeing changing HR models oriented toward supporting the business in its next iteration.

We work with clients to help redesign their models in the face of shifting demands and have found the following models to be quite effective depending on the structure, culture, goals, and execution strategies of the organizations. These new models can stand alone, acting as a basic operating model, or they can enhance the design of how work gets done in HR.

1. Expanded Competency Model

This model enhances the traditional model through the additional role of an HR partner. HRBPs and COEs provide strategic direction to initiatives, while HR partners and HR shared services handle the day-to-day work required to run initiatives successfully. This model works well for large, global organizations that have several large locations, where service centers operate in key hubs.

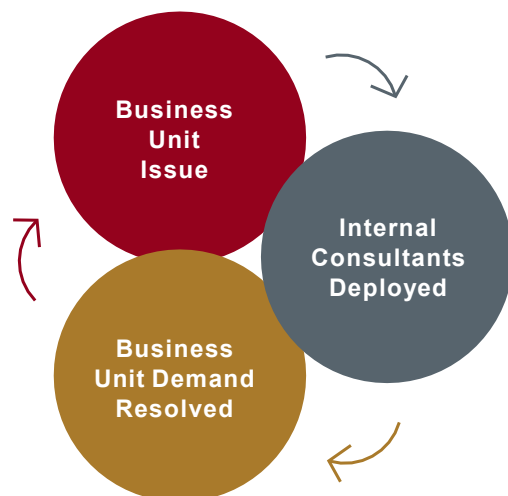
However, not all transactional work may be amenable to standardization and migration to the centers.



This model ensures that HRBPs function at a strategic level. It also ensures that some of the local transactional work that cannot always be handled by a service center—such as local employee relations, engagement, and community building—is managed by creating the role of an HR manager.

2. Internal Consultant Model

In this cyclical model, HRBPs are embedded into the business organization. Enterprise resources, based within the COEs, operate as internal consultants and are available to respond to specific BU needs on a project basis. For example, there are compensation specialists for sales incentive design and talent management specialists for learning and development initiatives.

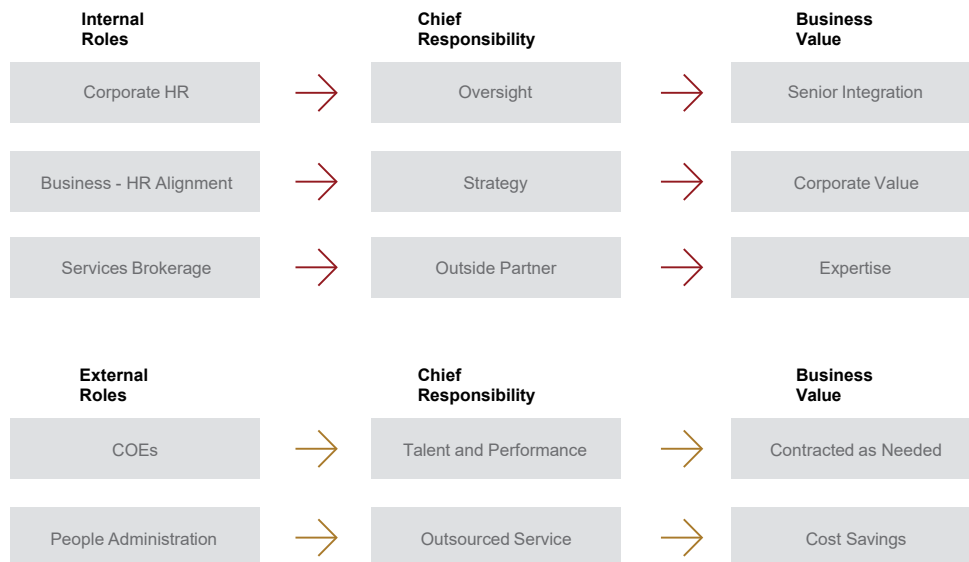


These internal consultants are directly responsible for project delivery and providing results for the business. They are called upon again when new business unit issues arise. This model is specifically relevant in organizations that tend to operate as large, global federations of fairly autonomous business units. In these organizations, there is significant expectation for business acumen both from business partners and COE design specialists. There also tends to be an emphasis on BU-specific program design.

3. External Leverage: Maximum Outsourced Model

This operating model is a variation on the traditional model. It is composed of the business partners, centers of expertise, and service center, but the difference here is that the centers of expertise operate with extremely slim resources. These centers focus on strategy internally while outsourcing event-driven work (e.g., merger integration, change enablement, recruiting for seasonal needs) and contracting talent from outside as needed (contractors and consultants) to meet BU needs. This model also significantly leverages an outsourced provider to operate its service centers.

The focus is on simple processes and low-cost delivery. This way, HR reduces the fixed cost for the organization while maintaining support for HR initiatives when the business calls for those initiatives to be created and carried out. This model is specifically suited for low-margin and stable organizations that operate largely within one country. Organizations that operate at a smaller scale may not be able to justify significant ongoing design work or staffing within centers of expertise.



As the workforce transforms and business needs change, the human resources organization needs to respond to these evolving needs. In designing HR operating models for our clients, we have found that following the lead of the business is a critical success factor. Examples include lowering the fixed costs of HR, designing business-specific programs, or playing a large role in location-based employee relations.

Along with changes in the operating model, the HR capabilities needed for making these models successful are also evolving. For a deep dive into HRBP capabilities, please refer to Kincentric’s white paper, “The Secret of Transforming HR: Focus on the HR Business Partner.”

Let us continue with some research on HR leadership roles.

A New Era of HR Leadership

In our “Learning to Fly” study, Kincentric interviewed 45 CHROs from across the globe to determine their career trajectories and their thoughts on how best to lead in uncertain times. We uncovered six major themes that CHROs (and HR in general) should start focusing on as they look to the future:



Data-enabled decision making.

New technologies such as SaaS-based HRMS platforms and internal social networking software have broadened the depth and breadth of the employee information readily available to HR professionals.



Architecting and assessing organizational culture.

It is essential that HR functions take an objective view to determine if their organization’s processes and leaders are moving in the right direction. HR processes and programs should be closely aligned to this direction.



Identifying organization capability needs.

CHROs and HR functions must understand macroeconomic trends and their impact on people and the business at large. Capability and skill gaps must be identified and predicted to determine how best to anticipate future changes in the workforce.



Acting as an internal and external talent scout.

HR professionals must be able not only to identify gaps, but also find talent to fill those gaps and enable a strong culture. HR must have the ability to conduct assessment, geographical capability mapping, and demographic segmentation, as well as act on intuition.



Technological impact.

As technology continues its frightening pace, more HR transactions will become automated over time. CHROs and the HR function must adapt and morph into more consultative roles.



Business-specific considerations.

Trends and “best practices” can be helpful, but not all market insights are true for all organizations. CHROs and HR functions must be able to identify organization-specific questions rather than simply follow the herd.

Future HR Roles to Navigate Into 2025

We have explored how new HR operating models and HR leadership styles are needed to stay agile and adaptive to the new workforce. Furthermore, as HR's mandate in organizations is changing, we propose that there are four fundamental roles to consider when aligning HR strategy with business strategy:

Business Co-Pilots. Strategic resources that work with key business leaders to identify and understand organizational issues: talent, capabilities, team dynamics, decision making, and restructuring. They are problem solvers and crisis managers.

Analytics Engineers. Experts who can analyze data and drive insights and program designs to manage people outcomes with predictive analytics for every element of the HR lifecycle. They use people data to optimize decisions on how to reward, whom to promote, how to engage, and which are the optimal tools to stem turnover and correct other human capital issues.



Cultural Stewards. Advocates who move past the theoretical and lead the business to define organizational culture and build it to sustain capabilities that advance the organization. They answer questions such as, "How do you build innovative organizations?" "How do we achieve sustainability in our organization?" "How do we embed inclusion in our organizational processes?"

Cross-Functional Experts. Individuals who have broad skill sets and experience across a range of HR functions, can diagnose business issues from multiple perspectives, and can design seamless solutions. They manage projects such as transforming the workforce in response to the movement of banking and retail businesses to omni-channel models, or in response to businesses entering a new market/product area or reorganizing complex portfolios.

The role of HR will shift dramatically over the next decade. It is essential for organizations to take a look at their current structures and make the necessary changes in how work is filtered. Organizations must also determine the right infrastructure to address the current and anticipated talent criteria that attract, retain, and develop the right talent for the organization. The HR function has a unique and necessary opportunity to align with the business and delivery services. In this way, they must build and maintain the agility required for the dynamic fluctuations of the business environment and shifting demands of the workforce.



PLANNING CENTRAL DMCC

"Planning Proficient, Projects Efficient"

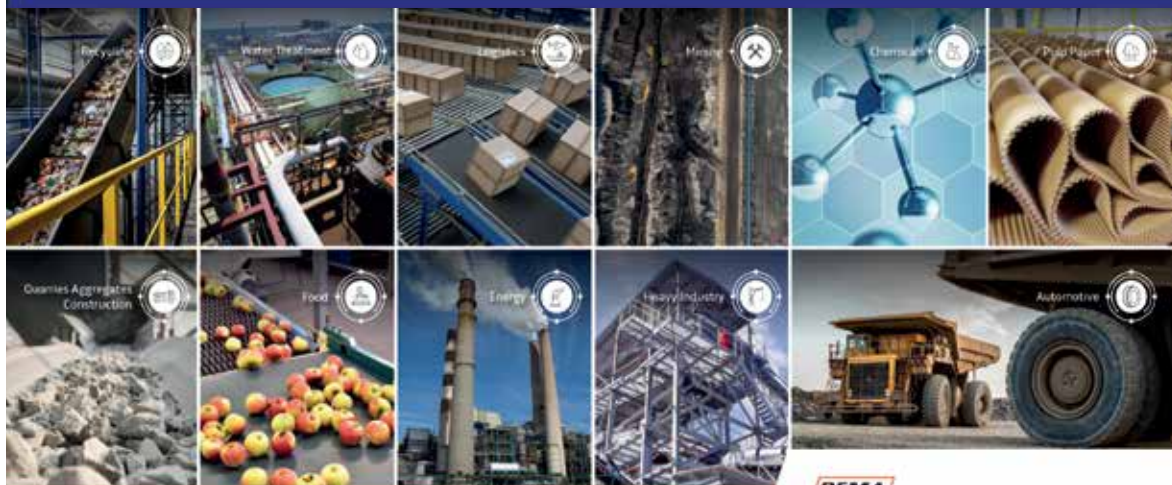
Project Planning & Programme Management
Consultancy

- Project Management Services
- Cost Control and Risk Management Services
- Feasibility Studies Consultancies
- Product Design Services
- Interior Design Consultancy Services (DMCC)
- Projects Extension of Time (EOT) Claim Recovery Services

• Info@planningcentral.ae

• www.planningcentral.ae

• +97150 7905 867



**REMA TIP TOP ME –
IN THE REGION FOR THE REGION**



INDUSTRIAL SOLUTIONS

REMA TIP TOP is getting closer to its customers and partners in the Middle East region and expanding its business set up in Dubai. This regional office will provide local clients greater access to REMA TIP TOP German-quality products and services. REMA TIP TOP Middle East is providing a wide range of products, customized services and complete and tailored solutions to increase reliability and enhance operation. REMA TIP TOP Middle East is developing the Industry 4.0 solutions, advanced maintenance technologies and its expertise in reliability engineering and asset management.



www.rema-tiptop.com