

مَصْدَر

الموارد البشرية

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

العدد (5)

أكتوبر 2016

ما الذي يرغب
جيل الشباب
بالحصول عليه من الوظيفة؟

لمحة عن مستقبل الموارد البشرية

صَدَف

الموارد البشرية

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

العدد (5)

أكتوبر 2016

6

ما الذي يرغب جيل الشباب
بالحصول عليه من الوظيفة؟

المشرف العام
د. عبد الرحمن العور

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

20

الحكومات الرقمية
تحويل الشعارات إلى واقع ملموس

للتواصل

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

الموقع الإلكتروني
www.fahr.gov.ae

البريد الإلكتروني
hrecho@fahr.gov.ae

تويتر
@FAHR_UAE

انستغرام
@FAHR_UAE

يوتيوب
FAHR2011

34

صناعة الغد.. اليوم
آفاق جديدة في إدارة المواهب

42

لماذا سعادة الموظفين
مهمة جداً اليوم؟

52

وجهة نظر
الموارد البشرية-لمحة عن المستقبل

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.



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

تم إعداد موضوعات المجلة بالتعاون مع مؤسسات عالمية مختصة
بالموارد البشرية





جيل الشباب والتحول المؤسسي

جيم كليفون :رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لـ «جالوب»

لا يفتأ الناس يطرحون على جالوب السؤال: **«هل يختلف جيل الشباب بذلك القدر حقاً؟»**

والإجابة هي نعم – وبشكل عميق جداً، فسيغيّر جيل الشباب العالم بشكل حاسم أكثر مما فعل أيّ جيل آخر.

وكما يبيّن التقرير في الصفحات التالية، فسيستمر جيل الشباب في إرباك الطريقة التي يتّصل عبرها العالم – أي الكيفيّة التي نقرأ ونكتب ونتواصل بها. ويعير جيل الشباب العمل في قطاعات التجزئة، الضيافة، العقارات والسكن، النقل والمواصلات، الترفيه والسفر كما أنه سيحدث في القريب العاجل تغييراً جذريّاً في التعليم العالي كذلك.

ونظراً لافتقارهم إلى التعلّق بالمؤسسات والتقاليد، نجد جيل الشباب يغيّرون وظائفهم عادةً أكثر من الأجيال الأخرى، حيث يقول أكثر من نصفهم أنّهم يبحثون عن وظيفة جديدة حالياً. ونظراً لأنّ جيل الشباب يغيّرون العالم بأسره على النحو المذكور، فيجدر بنا أن نتغيّر نحن أيضاً. ونوصي في «جالوب» الشركاء من عملائنا بتغيير ثقافتهم التنظيميّة والتجديد المستمر، وهناك ستة تغييرات وظيفيّة نطلق عليها «السته الكبرى» «The big six».

• لا يعمل جيل الشباب من أجل المال فقط إنّما هم يرغبون في أن يكون لعملهم مغزى. وبالنسبة لجيل الشباب فإنّه يجب أن يكون هناك هدف ومغزى للوظيفة. فهم يرغبون العمل في سبيل المؤسسة التي تملك رسالة وهدف. وبالنسبة لجيل الشباب،

فالمكافآت والتعويضات هي مهمّة وينبغي أن تكون عادلة، ولكنّها لم تعد هي المحرّك والدافع وحدها. وقد تحوّل تركيز هذا الجيل من الرواتب إلى المغزى، وهذا هو ما ينبغي أن تكون عليه ثقافتك.

• لا يسعى جيل الشباب لتحقيق الرضا الوظيفي – وإنما يسعون إلى التطوّر والتنمية. ولا يهتم معظم جيل الشباب للمغريات التي نجدها في العديد من أماكن العمل في الوقت الحالي مثل طاولات البينغ بونغ وأجهزة تحضير القهوة التي تتيحها الشركات في محاولة منها لصناعة الرضا الوظيفي. فمنح الألعاب والمزايا هو من أخطاء القيادة، والأسوأ من ذلك أنّه يعكس نوعاً من التعالي. فوجود فرصة للتطوّر هي التي تدفع هذا الجيل.

• لا يرغب جيل الشباب في الرؤساء، إنّما هم يريدون المدّربين. دور الرئيس من الطراز القديم هو القيادة والسيطرة، ويهتم جيل الشباب بالمديرين الذين يمكنهم العناية بتدريبتهم، الذين يقدّرونهم كأشخاص وكموظّفين على حدّ سواء والذين يساعدوهم على فهم وبناء مواطن قوتهم.

• لا يرغب جيل الشباب في استعراضات نتائج الأداء السنويّة، وإنّما يرغبون في المحادثات المستمرة. فالسبل التي يتواصل بها جيل الشباب حالياً – من رسائل نصيّة، تغريدات على تويتر، عبر السكايب وما إلى ذلك هي وسائل حديثة ما يؤثّر استخدام هذا النوع من أدوات التواصل.

• لا يرغب جيل الشباب في إصلاح نقاط ضعفهم – إنّما هم يرغبون في تطوير مواطن القوّة لديهم. وبينما لا يمكن تحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوّة أبداً، فإنّه يمكن العمل على تطوير نقاط القوّة، ويمكن القول إنّ هذا هو أكبر الاكتشافات التي تتوصّل إليها مؤسسة جالوب أو أي مؤسسة أخرى في أي وقت مضى حول موضوع التنمية البشريّة في أماكن العمل. وينبغي على المؤسسات ألا تتجاهل نقاط الضعف، وإنّما ينبغي عليها التقليل من مكامن الضعف والوصول إلى أقصى قدر من مواطن القوة بدلاً من ذلك.

ونحن نوصي العملاء من شركائنا الانتقال إلى الثقافات المستندة إلى تعزيز مواطن القوّة، خوفاً من ألا يتمكنوا من جذب أو المحافظة على أفضل موظّفيهم.

• إنّها ليست مجرد وظيفتي – وإنّما هي حياتي. أحد أهم اكتشافات مؤسسة جالوب هو أنّ كل شخص في العالم يرغب الحصول على وظيفة جيّدة، وينطبق هذا على جيل الشباب بشكل خاص.

وأكثر منه في أيّ وقت مضى من تاريخ ثقافة المؤسسات، فقد أصبح الموظفون يتساءلون: «هل تقدّر هذه المؤسسة قيمة مواطن قوّتي ومساهمتي فيها؟ وهل تعطيني هذه المؤسسة الفرصة لأفعل أفضل ما يمكنني فعله في كلّ يوم؟»، ذلك لأنّه وبالنسبة لجيل الشباب فإنّ الوظيفة لم تعد هي مجرد وظيفة فحسب – وإنّما هي حياتهم كذلك.

التغيير في القيادة



تشمل أهم النتائج التي توصّلت إليها جالوب عن جيل الشباب كموظّفين ما يلي:

- يغيّر جيل الشباب وظائفهم في كثير من الأحيان أكثر مما يفعل أي من الأجيال الأخرى الأكبر سنّاً، ويقول 6 من كلّ 10 منهم أنّهم يبحثون عن فرص عمل جديدة حالياً.
- يتشارك الموظّفون من جيل الشباب مع أولئك من غير جيل الشباب نفس التوقّعات حول مدبريهم وهي: التواصل الدائم، المساءلة والتوقعات المبنية على الوضوح.
- مشاركة جيل الشباب في مكان العمل هي أقل من مشاركة نظرائهم الأكبر سنّاً، وهم أكثر ميلاً لتصنيفهم على أنهم «غير مشاركين». ويكلّف افتقار جيل الشباب للمشاركة الاقتصاد العالمي مئات المليارات من الدولارات من فاقد الإنتاجية سنوياً.
- فرص التعلّم والنمو في العمل مهمّة للغاية لجيل الشباب عندما يبحثون عن وظائف جديدة أو يقرّرون البقاء في وظائفهم الحاليّة.
- يرغب جيل الشباب في الحديث إلى مدبريهم - وليس دائماً عن العمل فحسب، ومع ذلك، فإنّه لا يسهل عليهم التقرّب من مدبريهم للحديث إليهم مثلما يفعل نظراؤهم الأكبر سنّاً.



السؤال الأهم ما الذي يرغب جيل الشباب بالحصول عليه من الوظيفة؟

جيل الشباب سيغيّر العالم بشكل أكبر من أيّ جيل آخر

ترجم هذا المقال ونشر بإذن من شركة جالوب | علماً بأن حقوق
التأليف وجميع حقوق الملكية الفكرية محفوظة لشركة جالوب

غالباً ما يسأل الناس مؤسسة جالوب «Gallup»: «هل جيل الشباب مختلف حقاً عن غيره من الأجيال؟»

والإجابة هي **نعم**، بكل تأكيد، فهذا الجيل هو من سيغير العالم بشكل كبير أكثر من أي جيل آخر. وسيستمر أفراد جيل الشباب في تغيير الكيفية التي يتصل عبرها العالم – أي الكيفية التي يمكننا القراءة والكتابة والتواصل عبرها، وبينما نجد إبداعاتهم تكتسح الحركة في قطاعات تجارة التجزئة، والضيافة، والعقارات والسكن، والنقل والمواصلات، والترفيه والسفر فإنهم سيحدثون تغييراً جذرياً في التعليم العالي عما قريب.

ونظراً لافتقارهم إلى التعلّق بالمؤسّسات والتقاليد، نجد جيل الشباب يغيّرون وظائفهم عادةً أكثر من الأجيال الأخرى، حيث يقول أكثر من نصفهم أنهم يبحثون عن وظيفة جديدة حالياً.

ونظراً لأنّ جيل الشباب يغيّرون العالم بأسره على النحو المذكور، فيجدر بنا نحن أيضاً ان نتغيّر.

توصي «جالوب» كافة المؤسّسات والشركات بضرورة تغيير ثقافتها المؤسسية من إرادة الحيل القديم إلى إرادة الجيل الجديد، وتشير إلى أن هناك ستة تغييرات وظيفيّة تطلق عليها الستة الكبار أو Big Six هي:

1. لا يعمل أفراد جيل الشباب من أجل المال فقط – إنّما هم يرغبون في أن يكون لعملهم معنى، وبالنسبة لجيل الشباب فإنّه يجب أن يكون هناك معنى للوظيفة، فهم يرغبون في العمل لدى المؤسّسة التي تملك رؤية واضحة وأهدافاً محددة، وبالنسبة لهذا الجيل فالمكافآت والتعويضات مهقّة وينبغي أن تكون عادلة، ولكنّها لم تعد المحرّك والدافع الوحيد، وقد تحوّل تركيز هذا الجيل من الرواتب إلى القيمة التي يضيفها على المؤسسة التي يعمل لديها، وهكذا يجب أن تكون ثقافتك.

2. لا يسعى جيل الشباب وراء الرضا الوظيفي – فهم يسعون إلى تحقيق التطوّر والتنمية، ولا يكتفون معظم أفراد جيل الشباب للمغريات التي نجدها في العديد من أماكن العمل في الوقت الحالي، مثل: طاولات تنس الطاولة، وأجهزة تحضير القهوة التي تتيحها الشركات في محاولة منها لتحقيق الرضا الوظيفي، فتوفير الألعاب ومنح الكماليات هو من أخطاء القيادة، والأسوأ من ذلك أنّه يعكس نوعاً من التعالي، فوجود الهدف والفرصة للتطوّر هي التي تدفع هذا الجيل للعمل بجد.

3. جيل الشباب لا يحبذ التعامل مع المدير الذي يتبنّى الأسلوب القديم في الإدارة والقائم على القيادة والسيطرة، فهم يفضلون المدراء الذين يسعون لتمكينهم وتدريبهم، والذين يقدّرونهم كأشخاص وكموظّفين على حدّ سواء، وكذلك الذين يساعدونهم على فهم وبناء مواطن قوّتهم.

الوظيفة تعني الحياة
بالنسبة للشباب

يرغب جيل الشباب في العمل
لدى المؤسّسات التي تملك رؤية
وأهدافاً واضحة ويتطلع لأن يكون
لعمله معنى

تتمثل رغبة جيل الشباب في
تطوير مواطن القوة لديهم

لا يحبذ جيل الشباب التعامل مع
المدير الذي يتبنّى الأسلوب القديم
في الإدارة والقائم على السيطرة،
فهم يفضلون المدراء الذين
يسعون لتمكينهم وتدريبهم

4. يفضل أفراد جيل الشباب التواصل باستمرار مع كافة أفراد المؤسّسة من خلال وسائل التواصل الحديثة كالرسائل النصيّة القصيرة، ومواقع التواصل الاجتماعي، والمحادثات عبر موقع السكايب وما إلى ذلك، لأن هذا التواصل باعتقادهم يؤثّر بشكل كبير وإيجابي على بيئة العمل، فلم تعد المراجعات السنويّة تفي بالغرض.

5. لا يرغب جيل الشباب في إصلاح نقاط ضعفهم، بل تتمثل رغبتهم في تطوير مواطن القوّة لديهم، وقد اكتشفت مؤسّسة «جالوب» أنّ نقاط الضعف لا يمكن أن تتطوّر إلى نقاط قوّة أبداً، في حين يمكن تطوير نقاط القوّة بشكل مستمر، وينبغي على المؤسّسات ألا تتجاهل نقاط الضعف، بل العمل على تقليل هذه المكامن وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من مواطن القوة لدى موظفيها، في حال أرادت الحفاظ عليهم واستقطاب أفضل الكفاءات والمواهب إليها.

6. إنّها ليست مجرد وظيفتي – وإنّما هي حياتي، من أهم ما توصلت إليه «جالوب» من خلال استطلاعات الرأي العالمية أنّ كل شخص في العالم يرغب بالحصول على وظيفة جيّدة، وينطبق هذا على جيل الشباب بشكل خاص، وأضحى الموظفون يتساءلون أكثر من أيّ وقت مضى: «هل تقدّر هذه المؤسّسة قيمة مواطن قوّتي ومساهمتي فيها؟ وهل تعطيني هذه المؤسّسة الفرصة لأفعل أفضل ما أتقنه في كلّ يوم؟»، وذلك لأنّه بالنسبة لجيل الشباب فإنّ الوظيفة لم تعد مجرد وظيفة فحسب – وإنّما هي حياتهم كذلك.

التغيير في القيادة	
الماضي	المستقبل
أجري	غايتي
رضاي	تطوري
التقييم السنوي	مدربي/ مرشدي
نقاط الضعف	التغذية الراجعة المستمرة
وظيفتي	نقاط قوتي
	حياتي
	جالوب

يُعرف عن أفراد جيل الشباب –المولودون بين عامي 198٥ و1996 أنهم القوّة الدافعة وراء التغيير في مكان العمل، ورغم قلة خبرتهم المهنية نسبياً، فقد نجحوا في تجاوز الهياكل والسياسات التنظيميّة التقليديّة، ودفعوا المؤسسات إلى إعادة التفكير في بيئات عملها، والقادة لإعادة تشكيل تصوّراتهم حول استراتيجيات إدارة رأس المال البشري وعلى رأسها: جذب الكفاءات وتنمية قدراتها وتلبية احتياجاتها ومتطلباتها.

أجرت مؤسّسة «جالوب» مؤخراً دراسة موسعة ركزت على فهم عقليّة جيل الشباب، وكيف يرغب هذا الجيل في العمل والعيش، وأكثر ما يرغب فيه هذا الجيل من الوظيفة، المدير والمؤسّسة.

يسعى القادة والمسؤولون المباشرون جاهدين لفهم عقلية واحتياجات موظّفيهم من جيل الشباب، وإلى عدم تجاهل هذه المجموعة المهمة، ولكن يبدو أن هذا الأمر ليس بهذه السهولة التي يتوقعونها، وفي حال عدم حصولهم على إجابات أو طول ملموسة، فهم يميلون إمّا إلى الانكفاء مجدّداً إلى سياساتهم ونظم إدارة الأداء القائمة، أو أنّهم يحاولون تغيير بيئة العمل بسرعة لتناسب مع احتياجات جيل الشباب بحسب اعتقادهم.

يسعى القادة جاهدين لفهم احتياجات موظّفيهم من جيل الشباب، فهم يملكون النوايا الطيبة والرغبة في عدم تجاهل هذه المجموعة المهمة، ولكن يبدو أن الأمر ليس سهلاً فلذا نراهم يضعون طاولات التنس ويوفرون الوجبات الخفيفة المجانية في كلّ ركن من أركان المكتب ويحاولون تنظيم فعاليات التوظيف العصرية لأجل التودد إلى هذه المجموعة.

ولكن معظم أفراد جيل الشباب لا يكتثرون كثيراً لهذه الكماليّات الشكليّة التي نراها في العديد من أماكن العمل في الوقت الحالي، وهم يتطلعون إلى الحصول على مزايا غير تلك التي تخصصها المؤسسات لزيادة معدلات رضاهم الوظيفي.

غالبية أفراد جيل الشباب غير متناغمين

وفقاً لدراسة «جالوب» فإن جيل الشباب هم أقل الأجيال تناعماً في مكان العمل، حيث أن 29% من أفراد هذا الجيل يشاركون بفاعلية في بيئة العمل، الأمر الذي يؤثر سلباً على تناعمهم العاطفي والسلوكي بوظائفهم والمؤسسات التي يعملون لديها، كما أن 16% من أفراد هذا الجيل غير متناغمين إطلاقاً في مؤسساتهم وهو ما يلحق الضرر بتلك المؤسسات، وتشير الدراسة أيضاً إلى أن الأغلبية من أفراد جيل الشباب (55%) ليسوا متناغمين في العمل والأدوار التي تقوم بها مؤسساتهم.

ولا شك أن الموظّفين غير المتناغمين من جيل الشباب، هم خسارة كبيرة للمؤسّسات، والتوجّه الغالب وسط القوى العاملة من جيل الشباب هو «عدم الانخراط» – بحيث نجدهم

35% من الشباب سيبحثون عن وظائف أخرى خلال عام

يسعى القادة جاهدين لفهم احتياجات موظّفيهم من جيل الشباب، ولكن يبدو أن الأمر ليس سهلاً

لا يضعون قدراً كبيراً من الطاقة أو الاهتمام العاطفي بعملهم، وهم غير مكترئين أو مبالين بالعمل ويظهرون في أمكنة العمل فقط لإثبات حضورهم خلال ساعات الدوام الرسمي.

في كثير من الأحيان، يصنّف جيل الشباب على أنّهم متقلّبون وظيفيّاً (يقفزون من وظيفة إلى أخرى) ولكنّ الواقع هو أنّ 55% من هذه المجموعة غير متناغمين في العمل، وهم لا يكتثرون حيال وظائفهم ومؤسساتهم، ولا يرغب العديد من أفراد جيل الشباب في تبديل وظائفهم على الأرجح، ولكن لا تمنحهم المؤسسات التي يعملون لصالحها أسباباً مقنعة للبقاء، وعندما يحصلون على فرصة أفضل في مكان آخر فإنهم لا يترددون لحظة لاقتناصها، وفي الوقت الذي يمكن أن ينظر فيه إلى جيل الشباب على أنّه جيل متطلّب، فإنّ الواقع هو أنّهم يرغبون في الحصول على الوظيفة التي يشعرون أنّها مفيدة وجديرة بالاهتمام، وسيواصلون بحثهم حتى يحصلون عليها.

جيل الشباب هم من ترجّح مغادرتهم بحثاً عن الفرص الجديدة

في حين أنه من غير العادل إطلاق تسمية «متطلب» على جيل الشباب كأكّفة، تبدو تسمية «التقلّب الوظيفي» معقولة، على الأقل عند مقارنتهم مع الأجيال الأخرى، وتكشف بيانات مؤسّسة «جالوب» أن 22% من جيل الشباب أبلغوا عن تغيير وظائفهم خلال العام الماضي، وهو أكثر من ثلاثة أضعاف عدد غير الأجيال الأخرى.

يظهر جيل الشباب أيضاً رغبة أقل في البقاء في وظائفهم الحاليّة، ويتّفق نصف جيل الشباب -بالمقارنة مع 6٥% من غيرهم -بقوّة على أنّهم يخطّطون للعمل في شركاتهم الخاصّة خلال عام واحد من الآن، وبالنسبة للمؤسسات، فيشير هذا إلى أنّ نصف القوى العاملة من جيل الشباب التي تعمل لديهم لا يرون لهم مستقبلاً معهم.

وفي ظل عدم تخطيط العديد من جيل الشباب للبقاء في وظائفهم الحاليّة، فمن المنطقي أن يبحثوا عن وظائف جديدة، ووجدت دراسة «جالوب» أنّ 6٥% من جيل الشباب يقولون أنّهم منفثون على فرصة عمل مختلفة، وهذا هو أعلى بواقع 15% مقارنة مع أفراد الأجيال الأخرى، كما أظهرت الدراسة أن 36% من أفراد جيل الشباب سيبحثون عن وظيفة في مؤسّسة أخرى في غضون الاثني عشر شهراً المقبلة إذا تحسّنت أوضاع سوق العمل، مقارنة مع 21% من أفراد الأجيال الأخرى.

وقد يكون جيل الشباب الأكثر قابلية للبحث عن وظيفة جديدة لأسباب مختلفة، فحيث أنّ هذه المجموعة لديها أعلى معدلات من البطالة المقنعة في الولايات المتحدة وأدنى الأجور، فمن المؤكّد أن أفراد هذا الجيل سيسعون للحصول على وظائف تناسب مؤهّلاتهم وتوفّر لهم دخلاً معقولاً يمكنهم من خلاله سداد قروضهم الدراسية، والاستثمار في مستقبلهم.

ومع ذلك، فإنّه من المرجح أن يتطلّع العديد من الموظّفين من جيل الشباب الى تبديل

وظائفهم بسبب افتقارهم للإحساس بالارتباط بالعمل، حيث تشعر الغالبية العظمى من القوى العاملة من جيل الشباب (55%) بعدم التناغم مع أدوارهم الحالية ومع الشركة، وعندما يتعلق الأمر بقضايا دوران العمل، يصبح تناغم الموظف أكثر أهمية لاستبقاء الموظفين. ويكشف تحليل جالوب عن أن 47% من جيل الشباب غير المتناغمين يتفقون بشدة أنهم سيبدلون وظائفهم إذا تحسن سوق العمل خلال الـ 12 شهراً المقبلة، مقارنة مع 17% من جيل الشباب المتناغمين.

وتبين الدراسة أن جيل الشباب أكثر استعداداً من غيرهم لترك مؤسساتهم الحالية، الأمر الذي يستدعي من كافة المؤسسات ضرورة فهم كيفية إشراك هذه الفئة من الموظفين والاحتفاظ بهم، وعلى الجانب الآخر، تمثل رغبة جيل الشباب في تعديل الوظائف والشركات فرصة جذب كبيرة للمؤسسات، وهنا تكمن مسؤولية المؤسسات في ضرورة توفير احتياجاتهم ومتطلباتهم.

النظرة إلى مكان العمل

ييدي جيل الشباب استعداداً لاستكشاف وملاحقة الوظائف في المؤسسات الأخرى، وتكشف بيانات مؤسسة «جالوب» أنّ جيل الشباب هو الجيل الأكثر انفتاحاً على فرص العمل الجديدة والجيل الذي من المرجح أن يفصح عن خطته لترك وظائفه الحالية، ويتيح هذا الاستعداد قدراً كبيراً من الفرص للمؤسسات لجذب أفضل المرشحين من جيل الشباب، ولكن سوف تعبّر هذه الفرص عن نفسها فقط للمؤسسات التي تلبي مجموعة محدّدة من المعايير التي من بينها: أنّه سيكون عليها: تقديم العروض التي يرغب فيها جيل الشباب، تحديد مهقتهم ونجاحهم في تسويق أنفسهم بفاعلية.

يتصرّف جيل الشباب كما لو أنّهم مستهلكون في أماكن العمل، حيث يجربون كافة فرص العمل التي تتماشى بشكل أفضل مع احتياجاتهم وأهدافهم في الحياة، ويحتاج أرباب العمل الآن أكثر من أي وقت مضى، إلى معرفة العوامل التي تساعد على جعل مؤسساتهم أكثر جذباً لأفراد هذا الجيل.

تتفق المؤسسات الكثير من الوقت والمال على الحملات التسويقية التي تهدف لجذب المتعاملين، لكنها غالباً ما تغفل جانباً مهماً ألا وهو تعزيز سمعتها على صعيد الاهتمام بمواردها البشرية لجذب أفضل المرشحين، وهذه من الأخطاء الشائعة التي تقع فيها بعض المؤسسات، حيث أن أفراد جيل الشباب تحديداً وأفراد الأجيال الأخرى على وجه العموم بحاجة لمعرفة المزيد عن الاستراتيجيات التي ستبناها المؤسسات لتلبية احتياجاتهم ودعم تطورهم الوظيفي على المدى البعيد.

الجذب العنكبوتي Online presence

من بين الخطوات الضروريّة اللازمة للمؤسسات التي ترغب في التفوق على منافسيها هو فهم الفروق الدقيقة بين أنماط بحث جيل الشباب عن الوظائف: أي الإجابة عن أسئلة «من، ماذا، أين، متى وكيف» التي تقف وراء اقتناصهم فرص الوظائف، وبالنظر إلى

أنماط الحياة الرقمية لجيل الشباب، فإنّه ليس من الغريب أو المستغرب استخدامهم مواقع الإنترنت لمعرفة المزيد عن فرص العمل أكثر من استخدامهم أي مجال آخر للبحث عن العمل قد يكون متاحاً.

يفضّل جيل الشباب الذهاب مباشرة إلى مصادر المؤسسات التي يرغبون في العمل فيها، ولكنهم يلقون أيضاً شبكة عريضة في إطار بحثهم عن الوظائف، ونجدهم يميلون نحو مواقع العمل على شبكة الإنترنت ومحركات البحث العامة التي تسمح لهم باستكشاف العديد من الخيارات المتاحة، ذلك بينما نجدهم أقلّ استخداماً لمواقع الشبكة المهنية، وحتى أقلّ احتمالاً لاستخدام مواقع الشبكات الاجتماعية ومراكز التوظيف في الجامعات والمعاهد أو مواقع الإنترنت.

جيل الشباب هم أكثر عرضة من الأجيال الأخرى لاستخدام محرّكات البحث ومواقع التوظيف في الجامعات للبحث عن فرص جديدة، ونظراً لسنّهم ومرحلتهم العمرية في الحياة، تبدو النتيجة المتعلقة بمواقع التوظيف في الجامعات منطقية، ولكن يوحى استخدام جيل الشباب المرتفع لمحرّكات البحث بأنهم ربما يحصلون على المزيد من القيمة – أو يجدون سهولة أكبر – في التنقّل بين صفحات الشبكة العنكبوتية لإجراء مسح واسع النطاق بدلاً من جولات البحث عن وظائف محدّدة.

يؤكد تفضيل جيل الشباب -ومعظم الموظفين -عمليات البحث عن الوظائف عبر الإنترنت حاجة المؤسسات الواضحة لتيسير إمكانية العثور على فرص العمل التي تتيحها عبر الإنترنت، وأن تكون سهلة الاستخدام وجذابة بصرياً، وينبغي أن تشمل مواقعها على شبكة الإنترنت أيضاً محتوىً مقنعاً فيما يتعلّق بما تقدّمه المؤسسة لموظفيها والأشياء التي تميّزها عن منافسيها في ذلك الخصوص.

وبالنظر إلى وصول 85% من جيل الشباب إلى الإنترنت عن طريق هواتفهم المحمولة الذكية، فينبغي أن تكفل مواقع المؤسسات التي تهدف إلى جذب أفراد جيل الشباب على شبكة الإنترنت توفير خبرات التنقّل والتصفّح السلس عن طريق الهواتف المحمولة.

الشبكات مهمّة في البحث عن الوظائف

إلى جانب كونهم مستهلكين في أماكن العمل، فإنّ جيل الشباب هو جيل التواصل الاجتماعي والشبكات، وعند بحثهم عن وظائف يسعى 75% من جيل الشباب للحصول على اقتراحات من قبل الموظفين الحاليين بإحدى المؤسسات في حين يعمد 74% منهم للحصول على اقتراحات من قبل أفراد العائلة أو الأصدقاء.

وتسلّط هذه النتائج الضوء على أهمية الحفاظ على العلامة التجارية القوية للمؤسسة والتأكّد من أنّ الموظفين الحاليين يمكنهم التعبير بوضوح، وأن يكونوا فخورين بالعلامة التجارية للمؤسسة.

يصل 85% من جيل الشباب إلى الإنترنت عن طريق هواتفهم الذكية، وعلى المؤسسات التي تطمح إلى جذبهم أن تكفل لهم وصولاً وتصفحاً سهلاً إلى مواقعها الإلكترونية باستخدام الهواتف

يحتاج أرباب العمل إلى معرفة العوامل التي تساعد على جعل مؤسساتهم أكثر جذباً لجيل الشباب

47% من الشباب غير المتناغمين سيبدلون وظائفهم خلال عام مقابل 17% من الشباب المتناغمين ما يستدعي فهم احتياجاتهم وإشراكهم والحفاظ عليهم

وتشمل الطرق الأقل شعبية في أوساط جيل الشباب للبحث عن عمل: وسائل الإعلام، ومعارض التوظيف والأنماط الأخرى من فعاليات الترشيح للوظائف، إلى جانب مصادر الترشيح المهنيّة مثل شركات التوظيف، وربما لا تكون معارض العمل والتوظيف تروق لجيل الشباب المشغول، ومع ميلهم وتوقعهم للتفاعل عبر الإنترنت، فيبدو من المنطقي أن يشيخ نظر جيل الشباب عن الصحف المطبوعة كوسيلة لإيجاد فرص العمل.

ومن المعقول أن يكون جيل الشباب الذين هم في بواكير حياتهم المهنيّة أقل قابلية للاستثمار في المصادر المهنيّة للبحث عن الوظائف مثل شركات التوظيف، ومع ذلك، فلم يعد يتم استخدام هذه الأنواع من مصادر البحث عن عمل في كثير من الأحيان من قبل أي جيل.

جذب طالبي الوظائف

بعد اكتشاف كيفيّة تحقيق رؤية أفضل مع جيل الشباب، يحتاج القادة إلى معرفة الجوانب التي تجذب أفراد جيل الشباب للانضمام إلى مؤسساتهم....ولكن ما الذي يبحث عنه جيل الشباب بالضبط في عمليات بحثهم عن الوظائف؟

سألت مؤسّسة «جالوب» الموظّفين عن مدى أهميّة سمات معيّنة بالنسبة لهم عند التقدّم للوظائف الجديدة، وكانت العوامل الأكثر تأثيراً في بحثهم هي تلك المتعلّقة بالمدى الذي يمكن أن تمضي إليه معارفهم، ومهاراتهم ومساراتهم المهنية والفنيّة، فضلاً عن قوة نظام دعمهم في العمل.

وتشمل الخمس أمور الأولى التي يبحث عنها جيل الشباب عند التقدم للحصول على وظيفة ما يلي:

- فرص التعلّم والنموّ
- قدرات المدير
- مستوى جودة الإدارة
- الاهتمام بنوع العمل
- فرص الترقّي والتقدّم

فرص التعلّم والنمو

يرى 59% من الباحثين عن عمل من جيل الشباب أنّ فرص التعلّم والنمو من الأمور المهمة جداً بالنسبة لهم عند التقدم بطلب للحصول على وظيفة، ويبدو منطقياً إيلاء جيل الشباب أهمية أكبر لهذه السمة الوظيفيّة ورغبتهم العارمة للنمو والتطور، فهؤلاء الموظّفون هم في مراحل مبكرة نسبياً من حياتهم المهنيّة، ويرغبون في أن يتعلموا بشكل مستمر حتى يتمكنوا من النجاح وإيجاد الاستقرار.

جيل الشباب يرغب في العمل مع مدراء أكفاء لديهم القدرة على إدارة دفة الأمور وتوجيهها نحو المسار الصحيح

وكجزء من استراتيجيتها لجذب المهارات، فإنّه يتعيّن على الشركات إبراز برامجها التعليمية والتطويريّة، ولفت الانتباه إلى سياسات سداد الرسوم الدراسية، والتدريب في موقع العمل، وسبل الترقّي، وفرص المشاركة في المؤتمرات والفعاليّات المهنيّة والفرص التعليميّة الأخرى، وعلاوة على ذلك، فإنّه يتعيّن على الشركات أن تعزز الدور الذي يلعبه المدراء في دعم العاملين في تحقيق أهدافهم التّنمويّة والتطويريّة، وعندما يتحدّث مسؤولو مقابلات التوظيف أو مديرو التوظيف للمرشّحين للوظائف فإنّه ينبغي عليهم أن يقدّموا أفكاراً واضحة عمّا يمكن للمؤسسة تقديمه لهم من حيث فرص النمو المستمرة.

مدى قدرة وتميز المدير

عند النظر في وظيفة جديدة، يتطلّع جيل الشباب للعمل مع رئيس متميز، ويعتبر 58% من الباحثين عن عمل من جيل الشباب «كفاءة المدير» على قدر كبير من الأهميّة، ولا يعدّ هذا الاكتشاف مفاجئاً، نظراً لأنّ نجاح المدير أو إخفاقه في إشراك الموظفين ودعمهم عامل مهم في الحفاظ على الكفاءات واستقطابها إلى المؤسسة، ويرغب أفراد جيل الشباب العمل مع المدراء الذين يستطيعون دعمهم، وتعيينهم، وتمكينهم وجعلهم متناغمين، والذين يهتمون بهم كموظفين وكأشخاص في الوقت نفسه.

جودة الإدارة

بالنسبة لـ 58% من جيل الشباب فإنّ «جودة الإدارة» مهمة للغاية في الوظيفة المحتملة، حيث يرغب أفراد هذا الجيل في العمل مع مدراء لديهم القدرة على إدارة دفة الأمور، وتوجيهها نحو المسار الصحيح، لكنهم يأخذون في الاعتبار أيضاً الإدارة العامة للمؤسسة ككل وكيفية تقديم المجموعة نفسها وتصريف أعمالها، فهم يرغبون في امتلاك الثقة في قدرة المجموعة والاتجاه الذي يتم إليه توجيه المؤسسة.

وجودة الإدارة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بسمعة المؤسسة أو ثقافتها العامّة، ويجب على المؤسسات أن تثبت من خلال استراتيجيات ومواد الجذب امتلاك فريق قيادتها إحساساً واضحاً بالاتجاه والهدف، وينبغي أن يخرج المرشحون من المقابلات بفهم واضح حول كيفيّة ارتباط دورهم الوظيفي المحتمل بهذا الاتجاه والهدف.

الاهتمام بنوع العمل

يحظى الاهتمام بنوع العمل الذي يؤديه أفراد جيل الشباب بأولوية خاصة لديهم، وفي حين أنّ الراتب المدفوع هو مهتمّ بالتأكيد لجميع الأجيال، يطمح جيل الشباب إلى إيجاد فرص العمل التي تمثل أكثر من مجرد راتب، فيرغب هذا الجيل في تأدية الوظائف التي لها معنى وقيمة؛ فهم يرغبون في أن يواجهوا التحدي والاستثمار في العمل الذي يؤدونه، لا أن يملّوا منه.

59% من الشباب الباحثين عن عمل يولون أهمية لفرص التعلم والنمو لذا يتعين على المؤسسات إبراز برامجها التعليمية والتطويرية

وعندما نتحدث إلى المرشّحين المحتملين من جيل الشباب، فيتعيّن على المؤسسات توفير ما هو أكثر من الوصف الوظيفي، فهي بحاجة إلى أن تحصل على اهتمام المرشحين بالدور الوظيفي والعمل الذي سوف يقومون بأدائه، والتأكيد على النتائج المحتملة للمشاريع والمسؤوليات ومساعدة المرشّحين على فهم الكيفية التي سيساعد بها عملهم المؤسسة على بلوغ أهدافها.

فرص التقدّم الوظيفي

مع استمرارهم في توسيع قدراتهم، يرغب جيل الشباب بالحصول على مكافأة بالفرص الفعلية للمضيّ قدماً في مكان العمل، ويذكر نصف الباحثين عن عمل من جيل الشباب أنّ فرص التقدّم الوظيفي هي على قدر كبير من الأهمية بالنسبة لهم، ومع تطلّع جيل الشباب إلى المستقبل، فهم يرغبون في إدراك ما إذا كانت ستسمح لهم الوظيفة بالتقدم مع صقلهم لمهاراتهم وزيادة الفترة التي يمضونها في المسار المهني.

وعلى غرار فرص التعلّم والتطوّر، يحتاج المرشحون من جيل الشباب لمعرفة تفاصيل محدّدة حول كيفية اتّخاذ المؤسسة قرارات الترقية والتقدم، فينبغي أن يمضوا مع فهم واضح حول كيفية تعامل المؤسسة مع التقدّم في المسارات الوظيفية وإدارة الأداء.

التعويضات الكلية

ترى أين هو موقع التعويضات من كل هذا؟ الراتب أمر مهمّ لجميع الموظفين بطبيعة الحال، وجيل الشباب ليسوا استثناء، ويقول ما يقرب من نصف أفراد جيل الشباب (48 %) أنّ التعويضات الكلية مهمة لهم للغاية عند البحث عن فرص العمل الجديدة.

والتعويضات هي نقطة معيارية للنقاش في عملية التعيين، ولكن يولي جيل الشباب اهتماماً بالغاً – وفي بعض الحالات أكثر من مجرّد الاهتمام - إلى السمات الأخرى التي تتيحها الوظيفة، بما في ذلك فرص التعلّم والتقدّم، ولذا يتعيّن على المؤسسات ألاّ تستند فقط إلى تنافسية الأجور في استراتيجياتها للاسـتقطاب، بل عليها التركيز أيضاً على التعويضات، ولكن لا تعتدّ أنّ جيل الشباب يختارون الوظيفة على أساس الراتب فقط.

فرص التقدم الوظيفي ونوع العمل والأثر الذي ستركه الشباب في مؤسساتهم يحظى بأولوية خاصة لديهم لا تقل عن الراتب

48% من جيل الشباب يرون أن التعويضات الكلية مهمة بالنسبة لهم عند البحث عن فرصة عمل جديدة

53% من الشباب يولون الاستقرار والأمن الوظيفي أهمية قصوى

57% من الشباب أن التوازن بين الحياة والعمل أمر مهم وهم يتطلعون إلى المؤسسات التي تستثمر فيهم كموظفين وأشخاص

الموازنة بين العمل والحياة، والرفاه والأمان

بالنسبة للقوى العاملة في الوقت الحاضر، يتعلّق قرار اتّباع فرصة عمل جديدة في كثير من الأحيان بالدور الوظيفي مثلما يتعلّق بالمؤسسة والقيمة التي توليها موظفيها، وحيث أصبح العمل والحياة متكاملان بشكل وثيق، يرغب أفراد جيل الشباب بشكل متزايد في العمل لدى المؤسسة التي تستثمر فيهم كموظفين كأشخاص.

وفي دراسة أخرى، طلبت مؤسسة غالوب من العاملين تقييم بعض العوامل التي تدخل في قرارهم العمل في وظيفة مع مؤسسة أخرى، ووجدت مؤسسة جالوب أنّ جيل الشباب يولون قدراً كبيراً من الاهتمام لما يمكن أن تتيحه المؤسسة لهم لكي يعيشوا حياتهم بصورة أفضل بشكل عام.

ويقول ما يقرب من ستة من كلّ 10 أفراد (57%) من جيل الشباب أنّ التوازن بين العمل والحياة والسعادة الشخصية في الوظيفة هي أمور مهمّة جداً لهم، وجيل الشباب ليسوا على استعداد للتضحية بالحياة في سبيل العمل، فهم يتطلّعون إلى المؤسسات التي تمكّنهم من إدماج الحياة والعمل والتي تقدّر قيمتهم كأشخاص، ويمثّل ذلك جّل احتياجات رفاههم كامة.

ويمكن أن تكون السعادة العامل الفارق لإحدى المؤسسات في رسائلها للجذب، وفي حين تملك العديد من المؤسسات برامج للرفاه، تتبع القلّة من بينها نهجاً شاملاً لمساعدة جميع موظفيها على أن يعيشوا حياة طيبة كجزء من رسائلها العاقّة، فينبغي على المؤسسات تأكيد تركيزها على الرفاه وما تقدّمه لمساعدة الموظفين على الوصول إلى أهدافهم الماديّة، والمجتمعيّة، والاجتماعيّة والماليّة، كما يتعيّن على المؤسسات أيضاً الترويج لترتيبات عملهم المرنة، وتبسيط الضوء على الجدولة المرنة وخيارات العمل من المنزل.

كذلك يرغب جيل الشباب في الاستقرار الوظيفي والمالي، مع الإشارة إلى أن 53% من جيل الشباب يعيرون جانب الأمن الوظيفي أهمية قصوى، ويجب على الشركات أن تولي هذا الجانب اهتماماً كبيراً، فينبغي عليها أن تثبت للموظفين المحتملين أنها تحظى بسمعة راسخة ونمط للنمو، وسيرغب المرشحون في معرفة وقوف المؤسسة على أرض صلبة وأنّ لها مستقبلاً مشرقاً.

يعتقد القادة خطأ أن جيل الشباب
يفضل المؤسسات التي تشبه بيئة
عملها المقاهي والمجلات على
المساحات المكتبية الرسمية

الجدب الخاطئ

يعتقد القادة عادة أن جيل الشباب يفضل المؤسسات التي هي أقرب شبيهاً إلى المقاهي والمجلات عنها إلى المساحات المكتبية، ولكن هذا ليس صحيحاً البتة، وتجد جالوب أن بيئة العمل غير الرسمية هي من أقل العوامل أهمية بين الباحثين عن عمل من جيل الشباب، في الوقت الذي يعير فيه 15% من أفراد هذا الجيل اهتماماً لهذا الجانب عند التقدم بطلب للحصول على وظيفة.

وفي نتائج مماثلة، أوضح 18% فقط من جيل الشباب أن «مكان العمل الممتع» مهم للغاية بالنسبة إليهم عند التقدم بطلب للحصول على وظيفة، ويقول 25% الشيء نفسه عن المؤسسة التي تشجع على الإبداع.

ويجب أن تكون المؤسسات حذرة عند وضع استراتيجيات الجذب، حول مقدار ما تؤكد الحصول عليه حول بيئة العمل الممتعة والمسليّة، وبالنسبة لجيل الشباب فإنه يفضل معرفة المزيد حول المقدار الذي يرغب صاحب العمل المحتمل أن يستثمره في تطوير وتنمية قدرات موظفيه.

ويحتاج القادة والمدراء إلى إدراك أن الموظفين من جيل الشباب ليسوا غامضين بالقدر الذي يبدو عليه حالهم، وتظهر دراسة جالوب بوضوح أن احتياجات ورغبات الأفراد من جيل الشباب تتشابه إلى حد كبير مع احتياجات ورغبات أفراد الأجيال الأخرى.

أحد الفروق الحقيقية بين مختلف الأجيال هو أن أفراد جيل الشباب مستهلكون لمكان العمل، فهم لا يقدمون على دخول السلك الوظيفي بمجرد إكمالهم مرحلة الدراسة الثانوية أو الجامعية وتكريس السنوات الأربعين المقبلة من حياتهم للوظيفة، ويميل جيل الشباب للحركة وهم مطلّعون، وقد اعتادوا على أن يكونوا انتقائيين، وقد درجوا على تقليب الخيارات ودراستها قبل إقدامهم على الشراء.



الحكومات الرقمية

تحويل الشعارات إلى واقع ملموس



بقلم: ميغويل كاراسكو/ بيتر غوس

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

«الوضع آخذ في التحسن غير أنه لا زال هناك مجال كبير للتحسين»

هذا هو التقييم الحالي الذي يقدمه بعض المتعاملين للخدمات التي تقدمها المؤسسات الحكومية عبر شبكة الإنترنت، وعلى الرغم من أن القطاع العام حقق تقدماً جيداً في هذا المجال، إلا أن معظم الدول لا تتحرك بالسرعة التي يتطلع إليها المتعاملون، ومع هذا فقد تبنت العديد من الحكومات مبادرات تتسم بالجرأة، بينما صممت قلة من البلدان على «أن تصبح رقمية فعلاً»، وتتحرك غالبية الدول والحكومات بوتيرة أقل سرعة من بعض الدول الأخرى، وغالباً ما تطغى على حركتها التعقيدات والتباطؤ بسبب التشكك البيروقراطي حيال توفير الخدمات عبر شبكة الإنترنت، فضلاً عن الافتقار إلى المهارات الرقمية، وفي حين نجد البلدان النامية رائدة في معدلات استخدام الإنترنت، إلا أنها في الغالب تتخلف عن ركب الدول المتقدمة فيما يتعلق برضا المتعاملين.

ويرغب الكثير من المواطنين الذين اعتادوا على الابتكار في قطاعات مثل قطاعات تجارة التجزئة، والإعلام والخدمات المالية، في أن تواكب حكوماتهم هذه المتغيرات والتطورات، ورغم كثرة الخدمات العديدة التي يمكن الحصول عليها عبر شبكة الإنترنت، فإن البعض منها يوفر المعلومات والاستشارات فحسب، في حين يتطلع المتعاملون إلى الحصول على مزيد من المساعدة وممارسة الأعمال.

ويرغب الناس دوماً في إنجاز المزيد عبر الشبكة، لأن التفاعل الرقمي يكون في الغالب أكثر سرعة وسهولة وسلاسة وكفاءة من الذهاب إلى أحد مراكز تقديم الخدمة أو التحدث عبر الهاتف، ولكن المستخدمين يصابون بالإحباط عندما لا تتم تلبية الخدمات وفق ما هو متوقع، فهم يعرفون ما بوسع مزود الخدمات الجيدين تقديمه عبر الشبكة، وقد لمسوا الكثير من التحسن في السنوات الأخيرة، غير أنهم يرغبون من حكوماتهم تحقيق استخدام أفضل للقدرات الرقمية.

وتبذل العديد من الحكومات مجهودات كبيرة في سبيل تحسين خدماتها الرقمية، ولكن غالباً ما تكون هناك فجوة بين ما يتم الإعلان عنه والواقع، وقد لا يكون هناك نقص في السياسات والاستراتيجيات الحكومية المتعلقة بـ«التحول الرقمي»، و«الحكومة الإلكترونية» و«الجيل الثاني من الحكومات»، بالإضافة إلى النظام الرقمي المتكامل، إلا أن الحكومات بحاجة إلى أكثر من مجرد استراتيجيات.

ويتطلب «التحول الرقمي» من المسؤولين وقادة الحكومات الاستثمار في المهارات وتطوير رأس المال البشري والتغيير الثقافي والسلوكي، واستناداً للعمل الذي قامت به «مجموعة بوسطن للاستشارات» مع العديد من الحكومات، وكذلك استناداً إلى الأبحاث الجديدة حول استخدام الخدمات الرقمية الحكومية، ومستوى الرضا عنها في 12 بلداً، نجد أن هناك خمسة أمور مشتركة ترغب معظم الحكومات في تحقيقها:

المتعاملون يفضلون التفاعل الرقمي حيث أنه يكون في الغالب أكثر سرعة وسهولة وسلاسة وكفاءة من الذهاب إلى أحد مراكز تقديم الخدمة أو التحدث عبر الهاتف

الشكل ١ | الاستبيان يشمل 37 خدمة حكومية

الخدمة	التصنيف
المجتمع والثقافة	١. المشاركة في الاستفتاءات العامة والاستبيانات
	2. التصويت في الانتخابات
	3.التقدم بطلبات تجديد تصاريح الصيد والرماية.. الخ
	4. الدخول للحدائق العامة والمرافق الرياضية
	5. الدخول للمرافق الثقافية والترائية وما شابه
	6. خدمات البث العام
	7. الإبلاغ عن حالات الصيانة في المرافق الحكومية
التعليم	8. التواصل والتسجيل في المدارس الحكومية
	9. البحث والتسجيل والتواصل مع الجامعات الحكومية التعليمية
الصحة	١0. البحث والتسجيل في السجلات الطبية
	١١. التقدم والبحث عن خدمات الرعاية الصحية
الإسكان	١2. التقدم أو تجديد تصاريح البناء
	١3. البحث عن و تسجيل وتجديد العقود الإيجارية
الهجرة	١4. التقدم بطلب للحصول أو تجديد جواز سفر
	١5. التقدم بطلب للحصول أو تجديد تأشيرة أو تصريح الإقامة أو العمل
	١6. التواصل مع مراقبة الجوازات والهجرة
العدل	١7. تسجيل الحوادث وخدمات حالات الطوارئ
	١8. الاطلاع على سجلات الشرطة وتقارير الحوادث
	١9. التواصل وإيداع الوثائق
	20. الحصول على الخدمات والإعانات القانونية
السجلات	2١. التقدم لتحديث بطاقة الهوية أو تقدير العمر
	22. تحديث العنوان وبيانات الاتصال
	23. البحث لتسجيل شهادات الميلاد، الوفاة، وعقود الزواج
	24. البحث، التسجيل، التحديث لبيانات الشركة
	25. البحث، التسجيل، التحديث لبيانات الممتلكات
	26. التسجيل في قوائم الترشيح والانتخابات
الخدمات الاجتماعية	27. التقدم للحصول على بطاقات الخصومات والدعم الحكومي
	28. التقدم بطلب للحصول على المنافع المالية
	29. دفع رسوم الاشتراك في أنظمة التقاعد
	30. البحث والتسجيل في خدمات التوظيف
	3١. صلاحية الاطلاع على خدمات الإسكان
الرسوم و الجمارك	32. دفع الرسوم الجمركية
	33. حفظ وتقديم ملف تقدير الضرائب
	34. دفع الرسوم والغرامات والمخالفات
المواصلات	35. تجديد أو استبدال رخصة القيادة
	36. خدمات التسجيل أو تحديث تسجيل المركبات
	37. الدخول المباشر لبيانات الخدمات العامة

١. **التركيز على القيمة** حيث تعني التركيز على الخدمات الأكثر أهمية بالنسبة للجمهور وتوفيرها على شكل خدمات رقمية التي تسهل الوصول إليها، ومن هذه الخدمات تلك المتعلقة بالصحة، والتعليم، والرعاية الاجتماعية والهجرة.

2. **اتّباع نهج تفكير يستند إلى تعزيز الخدمات:** ينبغي على الحكومات أن تضع نفسها مكان المتعاملين لترى ما الذي يواجهه الشخص عندما يستخدم موقع الخدمة الحكوميّة على الإنترنت، وعما إذا كان الموقع يستخدم لغة واضحة أو مجرد لغة قانونية بيروقراطية؟ ومدى سهولة الوصول إلى المعلومات المطلوبة؟ والوقت الذي يستغرقه المتعامل لتنفيذ العملية التي يرغب في القيام بها؟ ويمكن للحكومات أن تسهّل الوصول إلى الخدمات واستخدامها من خلال الطلب من المتعاملين تسجيل بياناتهم مرّة واحدة وإنشاء سجل بيانات رقمي على سبيل المثال، وهو الذي يمكن استخدامه في المستقبل للوصول إلى مختلف الخدمات الحكوميّة عبر الإنترنت.

3. **دعم المستخدمين عبر المواقع الشبكية،** والحفاظ على استخدامهم لها: الاستثمار في قدرات شبكية متكاملة، حيث أن معظم مواقع الخدمات الحكوميّة هي بحاجة إلى تطوير لتوفير المعلومات التي تتيح تمكين المستخدمين من مزاولة أعمالهم برقمّتها من دون الحاجة إلى اللجوء لطباعة الاستمارات أو زيارة مراكز الخدمة.

4. **توضيح الالتزام الصريح للقيادة:** يتعين على الحكومات أن توضح لموظفيها والجمهور، الأهميّة التي تعولها على مبادراتها الرقمية وتحملها مسؤولية هذا الجهد.

5. **بناء القدرات والمهارات اللازمة للتنفيذ:** تحتاج الحكومات إلى تطوير واكتساب المهارات والقدرات التي تمكّنها من تطوير وتقديم الخدمات الرقميّة.

ويتناول هذا التقرير حالة الخدمات الرقميّة الحكوميّة من وجهة نظر مستخدمي الإنترنت الذين شملتهم الدراسة في أستراليا، والدنمارك، وفرنسا، وإندونيسيا، والمملكة العربية السعودية، وماليزيا، وهولندا، وروسيا، وسنغافورة، و**دولة الإمارات العربية المتحدة،** والمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية. وقمنا فيه باستقصاء 37 خدمة حكوميّة مختلفة١. (انظر الشكل 1).

وعلى وجه التقريب فقد استخدم 95% من الذين شملهم الاستبيان إحدى الخدمات الحكوميّة عبر الإنترنت على الأقل في العامين الماضيين، واستخدم 32% منهم الخدمات الحكومية على الإنترنت بمعّدل يزيد عن مرّة واحدة في الأسبوع.

وبشكل عام، فقد وجدنا مستويات رضا عالية نسبياً لا سيّما في عمليات التفاعل الأساسية، غير أن مستويات الرضا تتراجع بالتزامن مع تصاعد مشاعر الإحباط بين المستخدمين الأصغر سناً الذين هم أكثر خبرة رقمياً، وكذلك بين الأشخاص الذين حاولوا الانخراط في مهام ومعاملات أكثر تعقيداً ، كما اكتشفنا أيضاً ما يلي:

- في بعض الأحيان يكون المستخدمون أقلّ رضاً عن الخدمات التي يعتبرونها أكثر أهمية، بما في ذلك الخدمات المتعلقة بالصّحة، والهجرة، والرعاية الاجتماعية والعدالة.
- بات المستخدمون في البلدان النامية يصلون إلى المزيد من الخدمات عبر الإنترنت، كما أن معدل استخدامهم لها يتنامى، كما يولي المستخدمون في هذه البلدان أهمية متنامية لتقديم الخدمات عبر الإنترنت.

- في حين أنّ هناك تبايناً كبيراً بين أداء الدول في هذا المجال، فإن الحكومات باتت تقدم أداء يقترب من أداء القطاع الخاص، وهو توجه ينال رضا الجمهور الذي يرغب من الحكومات بذل المزيد من الجهود في هذا المجال.

- تواجه الحكومات تحوّراً في أنماط الاستخدام والطلب، كما أن التوقعات لجيل الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و 34 سنة والذين يفوق تعدادهم في الوقت الحالي الجيل الذي سبقهم، تفوق توقعات الأجيال الأكبر منهم سناً، ويشكل جيل الشباب أكثر الفئات في استخدام الخدمات الشبكية، لكنهم الأقلّ رضاً عن مستوى هذه الخدمات.

تحتاج الحكومات إلى تصميم الخدمات للعمل عبر منصّات وأجهزة مختلفة، خاصة وأن المستخدمين يصلون إلى الخدمات عبر أجهزة الحواسيب المكتبية والمحمولة، والهواتف الذكيّة والأجهزة اللوحية، وهناك توجه متنام لاستخدام الأجهزة اللوحية وأجهزة التلفاز المتصلة بشبكة الإنترنت.

علينا أيضاً النظر إلى الحالة الراهنة لتقديم خدمات الحكومة الرقمية، والتعرف إلى المناطق التي تخفق في نيل رضا المستخدمين، والعقبات التي تحول دون تقديم خدمات أشمل وأفضل، وكذلك الخطوات التي يمكن للحكومات اتخاذها لتشجيع استخدام الخدمات الرقمية بشكل أكبر وعلى نطاق أوسع.

وعلى الرغم من إحراز بعض الحكومات تقدماً لافتاً على صعيد تقديم الخدمات الرقمية، ما زالت معظم الحكومات تواجه تحديات كبيرة، وسيزيد اتّساع وحجم الطلب بصورة كبيرة في غضون سنوات قليلة، وسيحدث ذلك الاتّساع في كلّ من أعداد المستخدمين وفي مجموع الخدمات التي يرغبون في الوصول إليها عبر شبكة الإنترنت على حدّ سواء، وسيكون هناك نمو في مقدار ما يرغب الأشخاص القيام به، والأجهزة التي يرغبون في استخدامها والتعقيد المتزايد للمعاملات التي يسعون إلى الانخراط فيها، وسيرفع هذا المزيج مستوى التوقعات من كل الحكومات فيما يتعلّق بتصميم الخدمات وفي المعرفة التكنولوجيّة أيضاً.

فوائد الكفاءة المحتملة لبرامج الحكومة الإلكترونية على مستوى العالم ستصل إلى 50 مليار دولار سنوياً بحلول العام 2020

ولكن المردود المحتمل المتمثل في الوفورات المالية، ومستويات الكفاءة المتحقّقة وتنامي القدرات التنافسيّة بالمقارنة مع الدول الأخرى يعد هائل الحجم، وفي الدراسة التي أجريت بالاشتراك مع “Secure Identity Alliance”، قدّرت «مجموعة بوسطن للاستشارات» فوائد الكفاءة المحتملة لبرامج الحكومة الإلكترونية على مستوى العالم بما يصل إلى 50 مليار دولار سنوياً بحلول العام 2020، وهو رقم يجسد أهمية تحقيق الأهداف المأمولة في هذا المجال.

ملاحظة

شارك في الدراسة التي أجرتها «مجموعة بوسطن للاستشارات» للخدمات الرقميّة الحكوميّة 12,450 مشاركاً في البلدان الـ 12 سالفة الذكر، وأجريت عمليات المسح في أواخر العام 2013 وأوائل العام 2014.

يقوم الناس بالمزيد عبر شبكة الإنترنت، إذ يقوم نحو 80% تقريباً من الذين شملهم الاستبيان الذي أجريناه بالاتصال بشبكة الإنترنت أكثر من مرّة واحدة يومياً للاستخدام الشخصي، كما يستخدم أكثر من 75% منهم ثلاثة أنواع من الأجهزة أو أكثر للاتصال بشبكة الإنترنت.

وكما لاحظنا في تقريرنا حول الرضا الرقمي في الولايات المتحدة الأمريكية، أن الناس يشتركون في مجموعة متناسقة من الأولويات والتوقعات عندما يتعلق الأمر بالتفاعل عبر الإنترنت، وهذه هي نتيجة لخبرات الناس في العالم الحقيقي، وفهمهم الشخصي لما يمكن أن تقدّمه هذه التقنية، وما أظهره رّواد الإنترنت من أمثال أمازون، وأبل، وغوغل في مجال تقديم الخدمات الرقمية.

فعلى سبيل المثال، غالباً ما تكون العمليات عبر شبكة الإنترنت أسرع وأكثر كفاءة من عمليات التواصل العاديّة خارج الشبكة التي تنطوي على طوابير طويلة، تستدعي أوقاتاً طويلة من الانتظار في بعض الأحيان، كما أن خدماتها غير مرضية في كثير من الأحيان، ويثمن المستهلكون فعالية الوسيط المستخدم، وقدراته التفاعلية التي تجعل من إنجاز المعاملات عملية سهلة وممتعة، ويتوقّع عدد متنام من الأشخاص في هذه الأيام، أيضاً أن تكون الخبرة الرقميّة محلّية (تعرّف إلى مكان وجودهم)، شخصيّة (تصمّم وفقاً للاحتياجات والتفضيلات الفردية)، اجتماعية (بحيث أنّهم يتشاركونها مع أصدقائهم) ومتاحة على الدوام.

80% تقريباً من الذين شملهم الاستبيان يتصلون بشبكة الإنترنت أكثر من مرّة واحدة يومياً للاستخدام الشخصي

غالباً ما تكون العمليات عبر شبكة الإنترنت أسرع وأكثر كفاءة من عمليات التواصل العاديّة خارج الشبكة

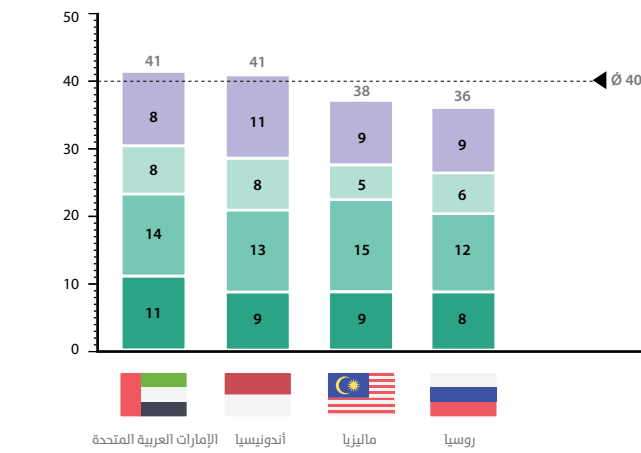
أعداد كبيرة من المستخدمين وطلب واسع النطاق

يستخدم الناس شبكة الإنترنت لأجل الوصول إلى نطاق واسع من الخدمات الحكوميّة، ويكون وصول البعض إلى هذه الخدمات متكرراً بصورة كبيرة، وكما لوحظ، فإن 32% من الذين شملهم الاستبيان يستخدمون المعلومات الحكوميّة على شبكة الإنترنت، وخدمات المعاملات الشبكية مرّة واحدة في الأسبوع أو أكثر، وأعرب ما لا يقل عن نصف المستخدمين في البلدان التي شملها الاستطلاع عن رغبتهم المسبقة في رؤية القنوات الرقميّة تقوم بدور أكبر في تقديم الخدمات الأساسية.

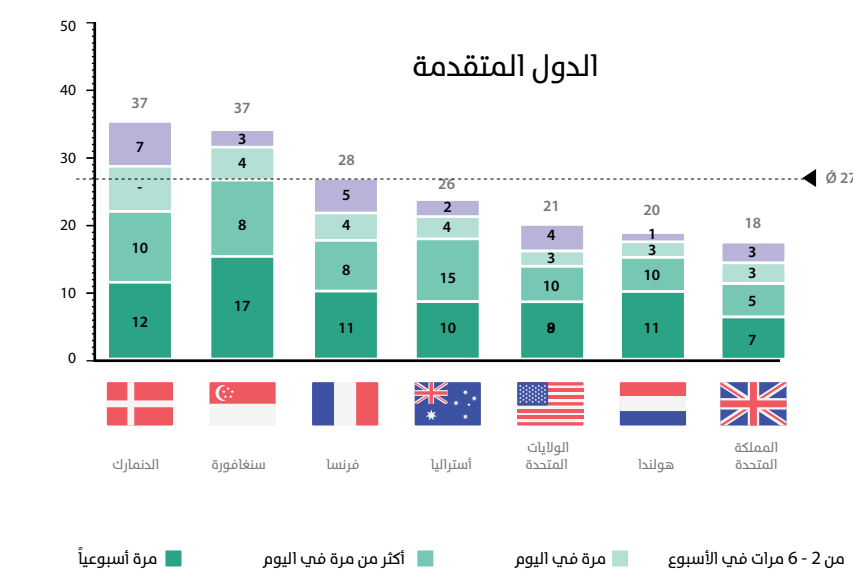
رسم بياني: المستخدمون في الدول النامية يستخدمون الخدمات الحكومية المقدمة عبر الإنترنت بصورة أكثر تكراراً

"استخدام الخدمات الحكومية عبر الإنترنت"

الدول النامية



الدول المتقدمة



المصدر: بوسطن كونسلتنغ غروب 2014 دراسة حول الرضا الحكومي الرقمي.
ملحوظة: كانت خيارات الإجابة هي: أكثر من مرة واحدة يومياً، مرة واحدة يومياً، 2-6 مرات في الأسبوع، مرة في الأسبوع، مرة إلى ثلاث مرات شهرياً، أقل من مرة واحدة شهرياً، مرة كل ثلاثة أشهر، مرة أو مرتان في كل عام، أقل من مرة واحدة في العام، لا على الإطلاق. لم يتم استخدام الإجابات التي تشير بمعدل تكرار أقل من مرة في الأسبوع. تم استخدام عمليات التقريب في جميع الأرقام المعروضة.

المستخدم العادي يستخدم 10 أنواع من الخدمات الحكوميّة

يقوم المستخدم العادي باستخدام عشرة أنواع مختلفة من الخدمات، وباتت القنوات الشبكية تستخدم بشكل أكبر للحصول على معلومات حول وسائل النقل، والإقرارات الضريبية وإنجاز المدفوعات إلى جانب خدمات الصحة والتوظيف، غير أنها تستخدم بمعدلات أقل في الخدمات العقارية والقانونية، والجمارك وحالات الطوارئ، وعلى الرغم من تشابه أنماط الاستخدام إلى حد كبير في جميع الدول التي شملتها الدراسة، إلّا أنّ هناك بعض الاختلافات المهمّة، إذ أن نسبة عالية من المستخدمين في دولة الإمارات العربية المتحدة تصل إلى الخدمات الرقمية المتعلقة بالإقامة والعمل، نظراً لأن البلد يتميز بارتفاع نسبة المقيمين الأجانب بين السكان، في حين نجد أن الوصول عبر الشبكة إلى المؤسسات الثقافية وخدمات البث الجماهيري العام هو نشاط شائع في كل مكان.

وهناك ارتباط وثيق بين عدد الخدمات التي يتم الوصول إليها عبر الإنترنت وعدد المرات التي يتم فيها الوصول إليها.

إذ أن استخدام الخدمات الشبكية يصل إلى أعلى مستوياته في البلدان النامية، رغم أن الكثير منها لا يملك نظم تكنولوجيا معلومات وقنوات حديثة. (انظر الشكل 2). ويصل المستخدمون في هذه البلدان إلى الخدمات الحكومية بنسبة تزيد 50% في المتوسط عن أولئك المستخدمين في البلدان المتقدمة (12 نوعاً من الخدمات مقابل 8 خدمات)

وهناك نسبة أعلى من المشاركين في الدراسة في البلدان النامية (40% مقابل 27%) يستخدمون الخدمات الحكومية عبر الإنترنت مرة واحدة على الأقل في الأسبوع، ويجد المشاركون من البلدان النامية أن تقديم الخدمات الحكومية عبر الإنترنت أكثر أهمية، وأعربوا عن اهتمام أكبر بتقديم المزيد من هذه الخدمات رقمياً.

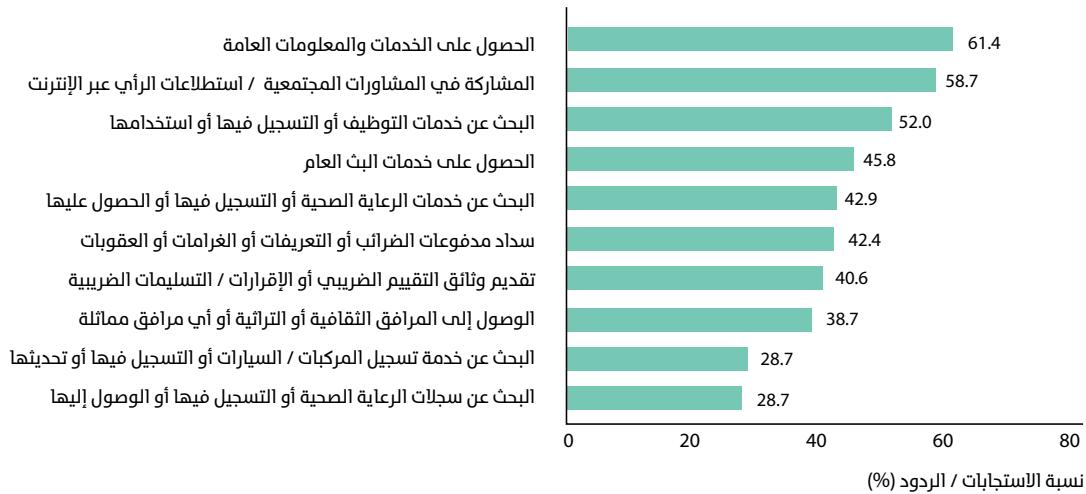
وقد وجدنا علاقة كبيرة بين مستويات الدخل والوصول إلى الخدمات، مع انتشار الاستخدام إلى حد ما بالتساوي في شرائح الدخل المختلفة، ويميل سكان المدن إلى أن يكونوا مستخدمي أكثر نشاطاً، كما أن المتقاعدين والعاطلين عن العمل هم الأقل في عدد مرات استخدام الخدمات الحكومية المقدمة عبر الإنترنت، في حين أن الطلاب هم الأكثر استخداماً لها.

وتشهد عملية استخدام الخدمات الشبكية تطوراً، فجيل الشباب هم أكثر استخداماً للخدمات الحكومية من كبار السن، فقد نما أفراد هذا الجيل في عصر العالم الرقمي، ومن المقدّر أن تتضخّم أعدادهم بشكل أكبر، ففي الولايات المتحدة الأمريكية، على سبيل المثال، سيفوق جيل الشباب عدد الأجيال الأخرى بحوالي 22 مليون نسمة في العام 2030، ويستخدم العديد من الناس بالفعل الهواتف الذكية وأجهزة الكمبيوتر للوصول إلى شبكة الإنترنت، وسيكون على الحكومات أن تتعامل على نحو متزايد مع المزيد من المواطنين من ذوي المهارة الرقمية على نطاق متسع التنوّع من الأجهزة، وبصفة خاصة الأجهزة اللوحية، وأجهزة التلفزيون الذكية والأجهزة القابلة للارتداء (انظر الشكل 3).



(شكل 3: الخدمات الإلكترونية الأكثر استخداماً)

يتم استخدام الإنترنت بشكل أكثر للحصول على المعلومات، والضرائب، والصحة، وخدمات التوظيف



المصدر: بوسطن كونسلتنغ غروب 2014 دراسة حول الرضا الحكومي الرقمي.
ملحوظة: كانت خيارات الإجابة هي: أكثر من مرة واحدة يومياً، مرة واحدة يومياً، 2-6 مرات في الأسبوع، مرة في الأسبوع، مرة إلى ثلاث مرات شهرياً، أقل من مرة واحدة شهرياً، مرة كل ثلاثة أشهر، مرة أو مرتين في كل عام، أقل من مرة واحدة في العام، لا على الإطلاق. لم يتم استخدام الإجابات التي تشير بمعدل تكرار أقل من مرة في الأسبوع. تم استخدام عمليات التقريب في جميع الأرقام المعروضة.

بعض الخدمات الرقمية أكثر أهمية من غيرها

في جميع المجالات تقريباً، تعتبر غالبية المستخدمين أن الخدمات الشبكية مهمة، وكما سنرى، فهم يتطلعون إلى الحكومات لتحسين نوعية الخدمات التي تقدّمها. و يصنّف 60% من المستخدمين في المتوسط الخدمات الحكومية المقدّمة عبر شبكة الإنترنت بأنها مهمة.

وبعد ما ذكر آنفاً، لا تعتبر جميع الخدمات بنفس القدر من الأهمية، إذ ينظر العديد من المستخدمين أكثر إلى خدمات مثل ملء الإقرارات الضريبية، ودفع الضرائب والتقدّم بطلب للحصول على جوازات السفر أو رخص قيادة السيارات على أنها أكثر أهمية من دفع الرسوم الجمركية، والتقدّم بطلب الحصول على تراخيص للبناء أو فحص السجلات الشرطية..

فعلى سبيل المثال تعتبر خدمات الإسكان المقدّمة عبر الإنترنت والالتحاق بالمدارس تحظى بأهمية خاصة للمستخدمين في أندونيسيا، في حين أن الخدمات الاجتماعية تأتي في صدارة الأولويات في هولندا، ويرغب المستخدمون في أنحاء القارة الأوروبية في امتلاك القدرة على تقديم تقييمات الضرائب، في حين تعتبر هذه مسألة غير ذات صلة في المملكة العربية السعودية ودولة الإمارات العربية المتحدة، حيث لا يدفع الأفراد ضرائب على الدخل.

وعموماً، نجد الناس في البلدان النامية من المستخدمين بكثافة للخدمات التي يكون لها تأثير كبير على الحياة وسبل العيش، مثل تلك المتعلقة بالرعاية الصحية والتعليم، وهم يبتنون أسلوب إنجاز المعاملات عبر الشبكة لأسباب تتجاوز السهولة والراحة بكثير؛ فهم يستخدمونها لتعزيز رفاهيتهم وقدرتهم على الكسب.

وأنجزت الحكومات في البلدان المتقدمة عملاً أكثر اكتمالاً لتوفير قدرات متكاملة للخدمات الشبكية، وخاصة في المجالات المتعلقة بالضرائب والنقل (تسجيل المركبات ورخص القيادة)، وتسجيل البيانات الشخصية والتجارية والأنشطة الثقافية والترفيهية، ومع ذلك، فلا زال في مقدور شبكة الإنترنت القيام بدور أكبر بكثير في هذه البلدان، فهناك قدر كبير من المعلومات المتاحة على شبكة الإنترنت، وتتحرك بعض البلدان بقوة لتطبيق الإمكانيات المتعلقة بالمعاملات، ولكن في كثير من الدول، لا زال مطلوباً تطوير التفاعل الرقمي الكامل.

المستخدمون في البلدان المتقدمة أكثر رضا من نظرائهم في الدول النامية

حالة معدلات رضا المستخدمين

معدّلات رضا المستخدمين بشكل عام عالية، غير أنها يمكن أن تكون أعلى من ذلك بكثير، وتتراوح النسبة المئوية للمستخدمين الذين يتمتعون بالرضا عن الخدمات الحكومية المقدّمة عبر شبكة الإنترنت بين 41% في روسيا وماليزيا و61% في الولايات المتحدة، وعموماً، فإنّ المستخدمين في البلدان المتقدمة أكثر رضا (42-61 %) عن نظرائهم في الدول النامية (41-52 %).

يقرّ المستخدمون بأنّ الحكومات تبذل جهداً، ويعتقد ما يقرب من أربعة من كل خمسة مستخدمين أنّ الخدمات الحكوميّة المقدّمة عبر الإنترنت قد تحسّنت مع مرور الوقت، وتحصل حكومات البلدان النامية على علامات مرتفعة بشكل خاص، إذ أكد ما يقرب من 85 % من المستخدمين فيها أن تقديم الخدمات يتحسّن، بالمقارنة مع 72 % يرون وجود تحسّن في الدول المتقدّمة، على الرغم من أنّ البلدان النامية تبدأ من قاعدة متدنّية على الأرجح.

تقارن الحكومات بشكل جيّد، وأفضل ممّا هو متوقّع في بعض الحالات، مع القطاع الخاص، وعموماً، فإن نوعية الخدمات الحكومية والخاصة المقدّمة عبر الإنترنت هي في نفس المستوى تقريباً، وإن كان هناك اختلافات واسعة بين البلدان، وفي حين نجد أنّ دور القطاعين العام والخاص يختلف من بلد لآخر، فإنّنا نأخذ النتائج التي تشير إلى تصويت قوِيّ من الثّقّة في جهود الحكومات حتى الآن. (انظر الشكل 4)

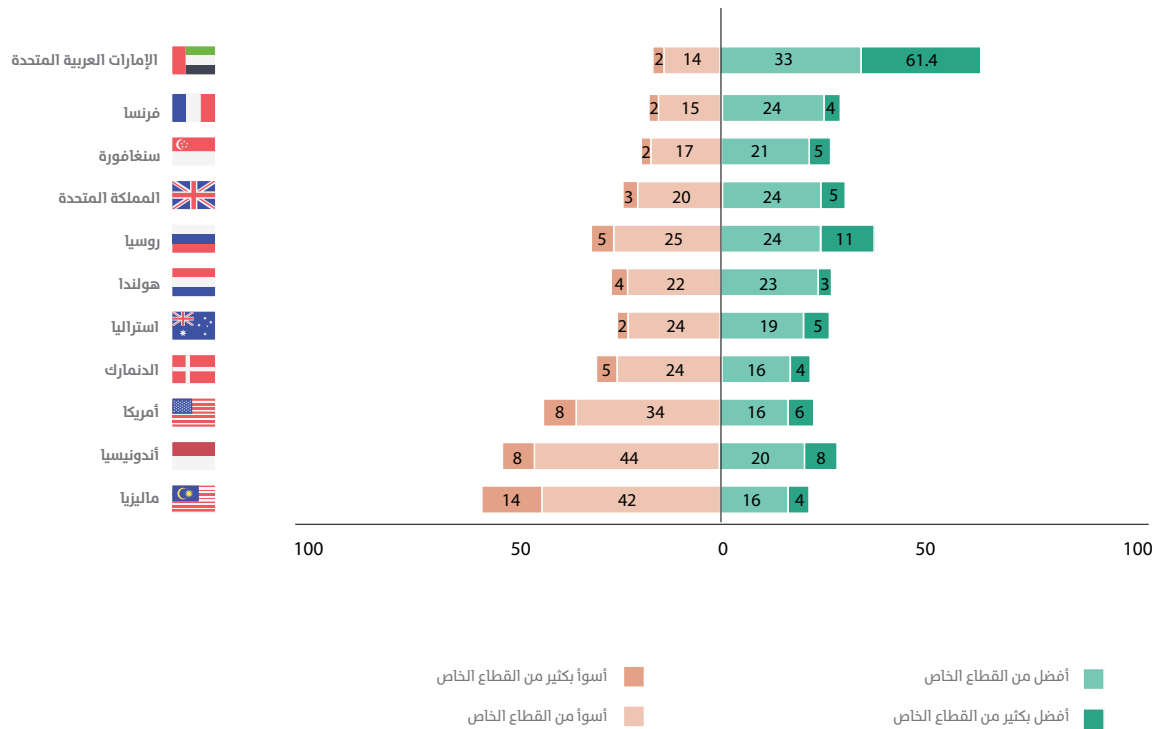
وفي كل بلد تقريباً، هناك عدد قليل من الخدمات الأساسيّة التي تعتبر أهمّيّتها عالية ولكن نسبة الرضا حول تقديمها متدنية، ويمكن للحكومات أن يكون لها تأثير سريع من خلال تركيز الجهود على تحسين وتوسيع تقديم الخدمات في هذه المجالات، والتي غالباً ما تشمل خدمات مثل التوظيف، والرعاية الصحيّة والاجتماعيّة التي تتمتع بأهمية خاصة في حياة المستخدمين وطريقة عيشهم. (انظر الشكل 5)

وأدخلت دولة الإمارات العربية المتحدة، على سبيل المثال، منصة للمعاملات الشبكية، تسمح لكل من المواطنين والمقيمين التحكّم في إدارة عملية رعايتهم الصحيّة بشكل أكثر كفاءة، وتشمل خيارات الخدمات الشبكية جملة من الخدمات المهمة مثل: إصدار وتجديد البطاقات الصحيّة، وتعيين مقدّمي خدمات الرعاية الصحيّة وحجز المواعيد.

وتوفّر المنصات الشبكية مزايا نوعية لمقدّمي الرعاية الصحيّة أيضاً، من بينها قاعدة بيانات سجّلات تحصين المواطنين، ونظام الإبلاغ عن الأمراض المعدية وخدمة تسهيل الموافقة على الإعلانات الطبية.

(شكل 4: مقارنة جودة الخدمات الشبكية في القطاعين الحكومي والخاص تظهر وجود تباين كبير حسب كل دولة)

وينظر إلى الخدمات الحكومية على الإنترنت ...



المستخدمون في البلدان المتقدمة أكثر رضا (42-61 %) عن نظرائهم في الدول النامية (41-52 %)

دولة الإمارات تقدم نموذجاً رائداً في تقديم الخدمات الرقمية الذكية ومنها خدمات الرعاية الصحية

الحكومات تسجل أداء جيّداً بالمقارنة مع القطاع الخاص – وأفضل من المتوقع في بعض الحالات من حيث الخدمات عبر الإنترنت

المصدر: دراسة بوسطن كونسلتنغ غروب حول الرضا الحكومي الرقمي.
ملحوظة: تم سؤال المشاركين: «مع مقارنة الخدمات الحكومية المقدّمة عبر الإنترنت مع تلك التي يوفرها القطاع الخاص من مصارف، وشركات اتصالات وتأمين وتجارة التجزئة وفنادق وشركات طيران، أيّ من العبارات التالية تعكس وجهة نظركم بصورة أفضل: «بالمقارنة مع القطاع الخاص، فإنّ الخدمات الحكوميّة المقدّمة عبر الإنترنت هي بشكل عام» وعلى المشاركين في الاستطلاع الاختيار من 1 إلى 5، حيث تشير 1 إلى «أفضل بكثير وتشير 5 إلى «أسوأ بكثير».

أدخلت أندونيسيا بوابة شبكية للاتحاق بالمدارس الابتدائية والثانوية لتوفير فرص أكثر عدلاً ومساواة في إمكانية الوصول بشفافية أكبر لمدارس البلاد، وقامت بتيسير عملية تقديم الطلبات والحدّ من احتمالات حدوث مخالفات أو عمليات فساد، ويمكن للطلاب استكمال عملية التسجيل عبر الإنترنت وتتبع عملية الاختيار حتى الحصول على الموافقة النهائية.

وقد تم تطوير هذه البوابة الشبكية بحيث أنّه وفي معظم الحالات التي يختار فيها الطلاب التقدّم بطلباتهم يدويّاً، لا زال يتعين عليهم إدخال بياناتهم وتحميلها على الموقع الإلكتروني للمعالجة.

ارتفاع المعايير

ستواجه الحكومات تحديات مماثلة لتلك التي تواجهها المؤسسات التي تحتاج إلى خدمة متعاملها بسلسلة عبر قنوات شبكية (وغير شبكية)، ومنصّات وأجهزة مختلفة، وسوف تحتاج إلى «تجهيز نفسها» بقدرات تغطّي كامل نطاق الاتصال عبر الإنترنت.

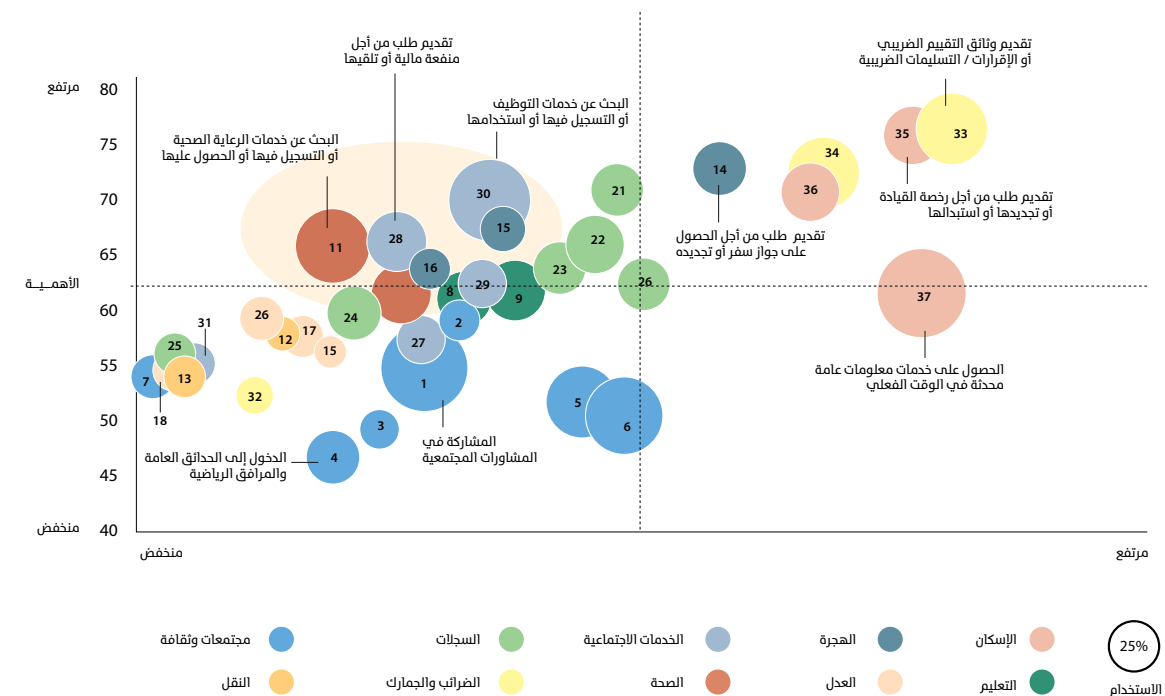
ويتمثل التحدي الأكثر إلحاحاً، وربّما يكون الأكثر أهميّة، في القدرة على التواءم مع الآثار التحويليّة التي تحدثها تقنيات الأجهزة المحمولة، مع ملاحظة أن تأثيرات التطورات التقنية تتجاوز قدرات التفاعل الفرديّة.

وقد ساهم الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي والأجهزة المحمولة بقدر كبير في تضخيم آراء المستخدمين حول تأثيراتها، ويمكن للحكومات أن تتوقّع أنّه ومع وصول المزيد من المستخدمين الأصغر سنّاً إلى الخدمات، فسوف تدفعهم التجارب الإيجابيّة إلى تعريف أصدقائهم (الحقيقيين والافتراضيين) بوجود طريقة أفضل للتعامل مع القطاع العام، وبالمقابل يمكن لتجربة سيئة، أو حتى مجرد تجربة مخيبة للأمال، أن تحوّل أيّ مستخدم للخدمات الرقمية إلى أحد أشدّ المنتقدين لهذا النوع من الخدمات، وسيكون في مقدوره نشر الانطباعات السلبيّة عبر وسائل التواصل الاجتماعي، والتقنيّات والمدوّنات. ويمكن لتلك الانتقادات أن تتفشّى مثل النّار في الهشيم.

ويتعيّن على الحكومات ملاحظة التباين في مستوى تعقيد تقديم الخدمات عبر شبكة الإنترنت، فتسهيل الحصول على التراخيص والسماح بتجديدها وتوفير معلومات وسائل النقل العام هي خدمات مهمّة، وتقديمها سهل نسبياً، في حين أن مساعدة الناس على الوصول إلى خدمات الرعاية الصحية، وتقديم خدمات التعليم والتدريب والمساعدة في البحث عن الوظائف هي إلى حدّ ما مهام أكثر تعقيداً.

يتعيّن على الحكومات التنبه لجودة خدماتها الرقمية ومدى سهولة الوصول إليها والحصول عليها

(رسم بياني 5: تقديم خدمات الرعاية الصحية، والاجتماعية والتعليمية وخدمات الهجرة مهم لكنه ليس مرضياً)



المصدر: دراسة مجموعة بوسطن للاستشارات حول الرضا الحكومي الرقمي. ملحوظة: فيما يتعلّق بالرضا، فقد سئل المشاركون: "ما مدى رضاكم عن استخدام شبكة الإنترنت للحصول على الخدمات الحكوميّة؟" وعلى المستطلعين الاختيار من 1 إلى 7، حيث يشير الرقم 1 إلى "مستاء للغاية" و يشير الرقم 7 إلى "راض للغاية"، واعتبر الخياران 6 و7 إشارة إلى الرضا، وفيما يتعلّق بالرضا فقد سئل المشاركون في الاستبيان: "ما مدى أهمية أو عدم أهميّة استخدام شبكة الانترنت بالنسبة لكم شخصيا في الحصول على الخدمات التالية من قبل الحكومة؟" وعلى المستطلعين الاختيار من 1 إلى 7، مع ملاحظة أن 1 يشير إلى "ليس مهماً على الإطلاق" ويشير 7 إلى "مهم للغاية" واعتبر الخياران 6 و7 إشارة إلى الأهمية. وقد تم استبعاد سنغافورة في هذا المجال.

صناعة الغد.. اليوم آفاق جديدة في إدارة المواهب

الموهبة هي شريان الحياة الذي يضخ الدماء في المؤسسات الناجحة، ويلعب المحترفون في إدارة المواهب دوراً حيوياً في الوفاء باحتياجات الأعمال حالياً وعلى المدى الطويل. ولكن على الرغم من ذلك، فالبيئة التي يعمل فيها مدراء إدارة المواهب تمر بتحول جذري ومجموعة كبيرة من العوامل (بما فيها التطورات التكنولوجية، والتغيرات في أفضليات المستهلكين، والاختلافات بين الأجيال، والتغيرات الجيوسياسية، والنقص في مهارات معينة) والتي جعلت مهمة مدراء إدارة المواهب أكثر تعقيداً على نحو متزايد، إذ لم يعد يتعين عليهم الآن الاستخدام الأمثل للمواهب المتاحة فقط، وإنما بات يتعين عليهم أيضاً القيام على نحو نشط بإدارة خط الإمداد الداخلي الذي يزود مؤسساتهم بالمواهب، والاستفادة من محفظة الخبرات لإعداد موظفين ذوي إمكانيات عالية لتولي الأدوار الحاسمة، والتحرك بعيداً من «التصرفات» البديهية التي يسهل فهمها إلى عملية اتخاذ القرار الشاملة، على المدى الطويل، وهو تحدٍ عظيم لا يستهان به.

بقلم: كريستوفر جونسون،

ترجم هذا المقال ونشر بإذن من شركة «ميرسر»
علماً بأن حقوق التأليف وجميع حقوق الملكية
الفكرية محفوظة لشركة «ميرسر»

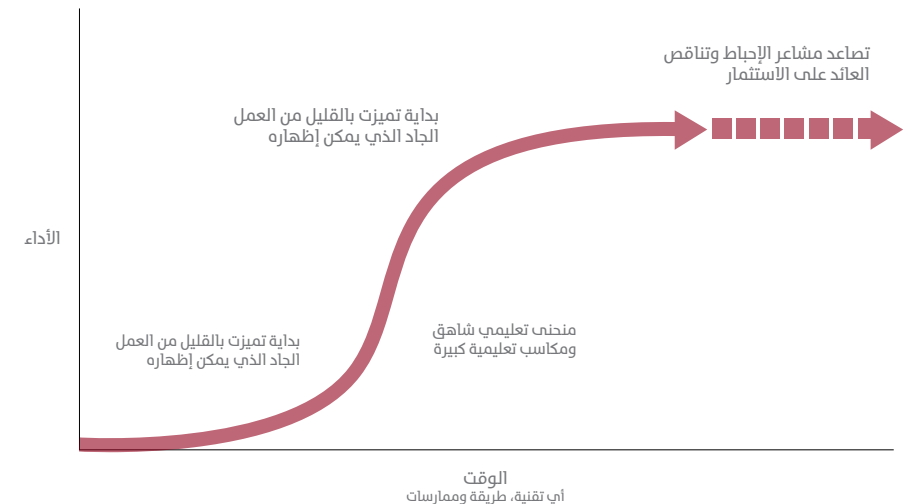
وستستخدم كافة المؤسسات الكبيرة مفهوم المنحنى على شكل حرف (S)، وهو طريقة لتجربة دورة الحياة الخاصة بأي مبادرة جديدة أو مشروع جديد. وكما يوضح الشكل رقم 1 أدناه، في الأيام الأولى، يمضي الكثير من الوقت في تقديم المفهوم الجديد، وتذليل أي عقبات، وإعداد الناس للتعامل مع المفهوم الجديد بسرعة، وعادة ما يكون التحسن في الأداء ضئيلاً بعد هذه المرحلة، إلا أنه بعد منحنى تعليم شاهق، تأتي التغييرات الإيجابية عريضة وسريعة قبل أن يؤول مآلها في النهاية إلى التضاؤل والتوقف عن النمو.

بدء انطلاق المنحنى (S) للمواهب

كيف يمكن لمدراء المواهب أن يكونوا سباقين وأن ينتقلوا إلى المنحنى (S) التالي، ومن ثم إلى المستوى التالي من الأداء المتميز في الوقت المناسب؟ برأينا، فإنهم بحاجة للانضمام إلى طليعة التغير، وتحدي الوضع الراهن بتحديث منهجهم في عملية تخطيط المواهب برمتها، بدءاً من تعيين الموظفين وانتهاء بكيفية الحفاظ عليهم، مروراً بالترقية وتطوير الإمكانيات.

يوفر هذا المقال معلومات عن كيفية قيام المحترفين في إدارة المواهب بالبداية بصورة حقيقية في تغيير النموذج، وكيف يمكن للبحث الذي تقوم شركة ميرسر بإجرائه بدعم هذه الجهود، وعلى نحو أكثر دقة، ينظر هذا البحث في التغييرات الأربعة الرئيسية اللازمة لبدء انطلاق المنحنى (S) للمواهب.

الشكل رقم 1: المنحنى (S) مراحل نضج المنهج الجديد



1. فهم الاحتياجات والديناميكيات الخاصة بمجموعات المواهب الحاسمة

للبيضة مكانها في عالم الأعمال- ولكن ليس حينما يتعلق الأمر بإدارة رأس المال البشري على أساس عالمي. إن فهم شكل القوى العاملة الحالية في أي دولة وإدراك التحديات الحالية والمحتملة في هذا الشأن يمكنه أن يساعد المؤسسات على تخطيط استراتيجياتها في إدارة المواهب على نحو أفضل وضمان ارتباط هذه الاستراتيجيات بأهداف تجارية أوسع نطاقاً.

ويساعد مؤشر رأس المال البشري، والذي طورته «ميرسر» مؤخراً بالشراكة مع المنتدى الاقتصادي العالمي، المؤسسات في عمل ذلك على وجه التحديد، وتتبع عمليات التنمية وانتشار رأس المال البشري على الصعيد الدولي. واستناداً إلى البيانات التي تم تجميعها من أربعة «أعمدة» بحثية رئيسية- وهي (التعليم، والصحة والعافية، والقوة العاملة والتوظيف، وبيئة التمكين)، ويقوم مؤشر رأس المال البشري بتصنيف 122 دولة ومنطقة ويقارن بين تصنيفاتها من حيث 50 قياس لإحصاء كيفية تطور، ونمو وانتشار رأس المال البشري كأصل إنتاجي، ويعد التقرير مؤشراً قيماً لمخاطر رأس المال البشري الحالية، كالبطالة متسعة النطاق بين الشباب ومستويات أزمة عدم التناسب بين الوظائف/ المهارات، إلا أن التقرير قد يكون أيضاً وسيلة للتنبؤ بقضايا ربما تتصاعد حال عدم اتخاذ إجراء للتصدي لها، كارتفاع أعمار القوة العاملة والبدانة.

وثمة مؤشرات إضافية- على سبيل المثال: نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي والانقسام النوعي في قوة العمل- تجتمع معاً لتعطي رؤية شاملة لمجموعات المواهب الحاسمة في الدولة. وفي سياق تحليلهم لهذه البيانات، سيكون مدراء المواهب في وضع أفضل للتأثير في نمو مؤسساتهم واستراتيجيات التنوع التي تنتهجها، وتحديد استراتيجيات فرز المواهب، واستهداف الاستثمارات- وجميعها سيكون له أثر مفيد في النهاية على صافي أرباح المؤسسة.

2. إحصاء ما يجري داخل خط إمداد المواهب: ديناميكيات سوق العمل الداخلية

يمكن لتحليل تدفق العمل داخل المؤسسة أن يوفر معلومات فريدة عن كيفية تحرك المواهب داخلياً- أو عدم تحركها.

يساعد تحليل سوق العمل الداخلية من «ميرسر» على شرح الحركة التي تجري ضمن القوى العاملة بإنشاء «خرائط» تلخص المعدلات الهامة وتدفقات الموظفين حسب المستوى الوظيفي من وإلى المؤسسة.

مدراء إدارة المواهب يواجهون تحديات كبيرة في ظل بيئة متغيرة وتطور تكنولوجي متسارع ونقص في بعض المهارات

- الشكل: هل المؤسسة، وحدة الأعمال، أو الوظيفة تبدو كما هو متوقع؟ ما هو الشكل المثالي الواجب، في ضوء الأهداف التجارية للمؤسسة؟
- التدفق: هل هناك نقاط محددة في هيكل المستوى يظهر فيها اعتماد زائد على التعيين الخارجي، أو نقاط اختناق حيث تبدو فرص التعيين فيها محدودة، ما يؤدي إلى دوران غير مرغوب فيه في الموظفين.
- التناقص: ما هي المستويات التي تشهد أعلى معدلات فقدان الموظفين؟

بحسب قيمة هذه المعلومات، فهي لا تبدأ حقاً في إثبات ثمارها إلا بمجرد ترجمتها إلى إجراء- ومنها تحديد مواقع الانسداد في خط إمداد المؤسسة بالمواهب، إلا أن إزالة هذا الانسداد هو إجراء آخر مختلف تماماً. ويحتاج مدراء المواهب في الظروف المثالية إلى تبني استراتيجيات من شأنها القضاء على العقبات وتسهيل تدفق المواهب من دون انقطاع. وبصفة شديدة العمومية، فإن اتخاذ قرارات حاسمة على قدر كبير من الأهمية بشأن تعيين الموظفين والتخلص من «الأشخاص» الذين يعوقون تقدم الموظفين ذوي الإمكانيات العالية، من شأنه أن ينتج عن تقدم متواصل وهو ما يؤدي بدوره إلى فقدان المتعاملين، واعتماداً على الشكل الإجمالي الموضح في سوق العمل الداخلية، فسوف تحتاج بعض المؤسسات أيضاً إلى خلق بعض الأدوار لتكون بمثابة «منطلق» يتيح الفرص للموظفين الصغار لتقديم أداء عالي كي يتطوروا مهنيّاً.

3. صياغة محفظة من التجارب للأدوار الحاسمة (الوظائف المهمة)

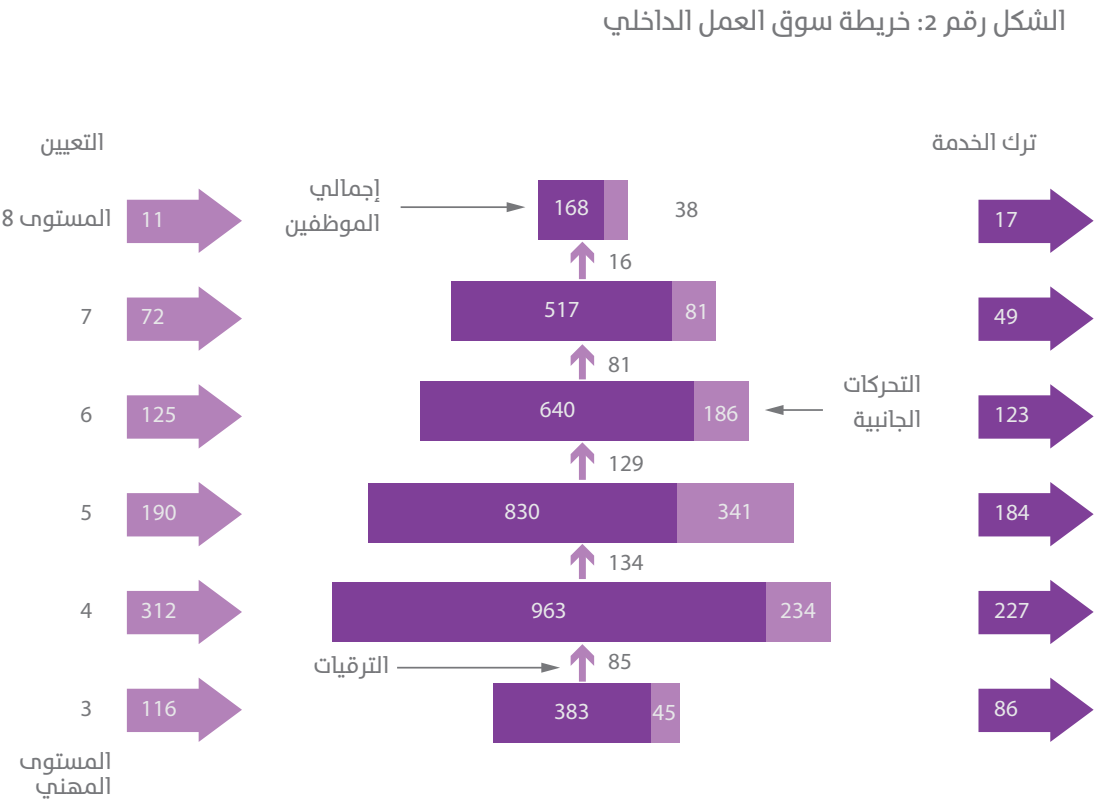
يعد تحديد الأدوار الحاسمة ضرورياً من أجل استمرار العمل في النجاح، وبشكل عام، فمن السهولة بمكان أن نصف كل دور باعتباره حاسماً، أو أن نفترض أن الأدوار الحاسمة هي فقط التي تخضع لرئاسة الرئيس التنفيذي مباشرة، إلا أنه توجد في واقع الأمر عدة فئات للدور الحاسم، وهي الدور الاستراتيجي، المتخصص، الجوهري، والدور غير الجوهري، وبمجرد تحديد هذه الأدوار، يستطيع مدراء المواهب تحويل انتباههم إلى تحديد الاختصاصات التي تركز على المستقبل، ومحفظة من الخبرات التي يمكنها صياغة عملية تنمية الموظفين في هذه الأدوار، ومنها ما يلي:

- خلق مزيج مفصل خصيصاً لتوسيع نطاق العلاقات الموجهة وصولاً إلى الدور المطلوب.
- تشجيع المسارات المهنية الجانبية من خلال وظائف أو أدوار مختلفة (خبير فني شامل، خبير في العلاقات بين الوظائف، أو خبير في العلاقات عبر الوظائف).

ويتمثل الدور الحاسم النموذجي لمؤسسة متعددة الجنسيات في منصب المدير العام، كونه المسؤول الشخصي عن إدارة الأرباح والخسائر لعملية في دولة معينة. لذا، فله

يحتاج مدراء المواهب في الظروف المثالية إلى تبني استراتيجيات من شأنها القضاء على العقبات وتسهيل تدفق المواهب من دون انقطاع

هناك عدة فئات للدور الحاسم، وهي الدور الاستراتيجي، المتخصص، الجوهري، وغير الجوهري



وفي المثال الموضح أعلاه، تم تحديد شكل سوق العمل الداخلية بالخطوط الأفقية التي تمثل العدد الإجمالي للموظفين في كل مستوى، وتجسد الأسهم تدفق الموهبة: وتوضح الأسهم الأرجوانية الداكنة متوسط حركة دوران الموظفين في المؤسسة على مدى ثلاث سنوات، فيما تشير الأسهم الأرجوانية الفاتحة إلى متوسط عدد التعيينات في كل مستوى وظيفي على مدى ثلاث سنوات، فيما تحدد الأسهم الرأسية الترقيات. وتحليل أسواق العمل الداخلية، يستطيع مدراء المواهب الحصول على معلومات أفضل عن المواضيع التالية:



لعبة المواهب

من الواضح تماماً أن كبار المسؤولين التنفيذيين غالباً لا يرون الموهبة كأصل حقيقي. وعلاوة على ذلك، فإنهم حتى لا يرونها كجزء من نطاق اختصاصهم. وتحتاج كل من هذه العقلية وهذا الفهم إلى التغيير. وقد نجحنا في ميرسر في إحداث هذا التغيير وذلك بالعمل على انخراط القادة في لعبة لمحاكاة إدارة المواهب. وخلال هذه اللعبة، يعمل القادة في فرق مكونة من أربعة أفراد لإدارة الموهبة في فريق مكون من سبعة أفراد.

ويتنافس المدراء مع زملائهم في الفرق الأخرى، حيث بدأ كل مدير مع نفس الفريق المكون من سبعة أفراد. ويمتلك كل فريق ميزانية محدودة ويحتاج إلى اتخاذ سلسلة قرارات تتعلق بكيفية الاستفادة على نحو فعال من صناديق الأموال المملوكة له والمخصصة لإدارة المواهب. ويفوز المدير الذي يضيف أعلى قيمة إلى فريقه. ويتم تحديد ومناقشة نقاط التعلم في نهاية اللعبة.

ويتسم هذا التدريب التجريبي بالمرح والقوة في آن واحد. وبعد انتهاء المحاكاة، يستطيع القادة تطبيق ما تعلموه على فرق العمل داخل مؤسساتهم والتفكير في قرارات الاستثمار التي يتعين عليهم اتخاذها بشأن ميزانيتهم الحقيقية لإدارة المواهب، وقد أفاد المشاركون في اللعبة أن قراراتهم بعد المحاكاة كانت مختلفة، كما باتت لديهم أيضاً قدرة أفضل على التعرف إلى العوائق المؤسسية وذلك من خلال تغيير منهجهم.

الخلاصة

تستطيع غالبية المؤسسات استخلاص العبرة بوضوح من القضايا التي نوقشت أعلاه. وبمعالجة القضايا الرئيسية المتعلقة بالمواهب وتطبيق الحلول السليمة، يمكن للشركات أن تنجح في استقطاب أفضل المواهب.

غالباً لا يرى كبار المسؤولين المواهب كأصل حقيقي، وحتى جزءاً من نطاق اختصاصهم وهذا الفهم يحتاج إلى تغيير

القائد الشامل يتحلّى بالقدرة على وضع الاستراتيجية «العقل» والقدرة على الشعور بالآخرين «القلب» والقدرة على المخاطرة «الجرأة»

تأثير هام على نتائج الأعمال الإجمالية. وبالتالي، فعند وضع خارطة الطريق لهذا الدور الحاسم المطلوب، فمن الأهمية بمكان أن نصف قدرات هذا الدور باستخدام العدسة الأوسع نطاقاً «لقائد شامل»- وغالباً ما تعرف هذه القدرات على النحو التالي: القدرة على وضع الاستراتيجية (ويشار إليها بالعقل)، القدرة على الشعور بالآخرين (ويشار إليها بالقلب)، والقدرة على المخاطرة (ويشار إليها بالجرأة)- ثم تحديد فرص التعلم والتطور المتاحة في كل قدرة من هذه القدرات. حيث يشمل «العقل» المهارات الذهنية كالحنكة في ممارسة الأعمال التجارية وإدارة الجوانب المالية، فيما يشمل «القلب» المهارات الشخصية والمتعلقة بتكوين وإدارة العلاقات، بينما تشمل الجرأة المهارات الأكثر ارتباطاً بعمليات التحويل كالقدرة على تشغيل بيئة عالمية وإدارة تغيير ينطوي على اضطرابات.

(كما تساعد المهارات الفنية «المرتبطة بالعصر الحديث»، كالذكاء الاجتماعي، وإدارة الحملة الإدراكية، والتفكير المتعلق بالتصميم، أيضاً في هذا الشأن)، وسيستفيد مدراء العموم من تكاليفات ستقلهم خارج منطقة راحتهم، كإدارة موقف ينطوي على تغيير، وقيادة فرق عمل كبيرة، أو الاضطلاع بمهام عالمية، وهو ما يساعدهم على اكتساب الخبرة العملية التي يحتاجونها. إلا أنه من الضرورة بمكان، رغم ذلك، أن يتم تفصيل هذه الرحلات التنموية حسب احتياجات الفرد، كي يتمكن المرشحون من التحسن في المجالات التي يعانون فيها ضعفاً نسبياً- وبتعبير آخر، فإن منهج حجم واحد يناسب الجميع ليس هو الطريقة الواجبة إتباعها في هذا السياق.

4. التعامل مع قرارات إدارة الموهبة بتركيز استراتيجي بعيد المدى

يعرف أفضل القادة كيف يتخذون قرارات استراتيجية تستند إلى البيانات والمنطق كي يطوروا ويديروا الأصول كرأس المال أو العلامات التجارية، إلا أنهم يخفقون غالباً في التحلي بالشدة والصرامة الواجبتين في القرارات التي يتخذونها بشأن الموهبة. وهو ما يبعث على الخجل، ويعد في الوقت نفسه بمثابة فرصة ضائعة: ذلك أن الإدارة الاستراتيجية للموهبة تتكون فعلياً من سلسلة قرارات: بدءاً من الذي تجب ترقيقه (ومتى تجب)، وانتهاءً بمن الذي يتعين أن يضطلع بتكليف ينطوي على مهمة حرجية، أو من الذي ينبغي أن يحصل على مكافأة؟

لقد اكتشفنا أنه بالمقارنة بالمعايير الكلاسيكية في صنع القرار، فإن إدارة المواهب ناقصة على كافة الجبهات. ففي موقف مثالي، على سبيل المثال، يتعين أن يكون هناك معيار واضح متفق عليه مسبقاً، كأساس للقرار (وهو، الحقائق والمنطق)، والنطاق (منظور يستوعب المنظومة بأكملها)، وبدائل (مجموعة شاملة من الخيارات يتم تطويرها)، والإتمام (استشارة كافة الأطراف أصحاب المصلحة وأثناء مشاركتهم في العمل). ولكن على الرغم من ذلك، فعندما يجري العمل مع العملاء، فإننا غالباً ما نرى منهجاً بسيطاً، قائماً على الإحساس ويمكن استشعاره وهو الشائع، وأن الخيارات المطروحة ترتبط بمواقف، أي أنها محدودة في نطاقها، ولا يتم نشرها على نحو جيد.

« سؤال الساعة » ... لماذا سعادة الموظفين مهمة جداً اليوم؟

بقلم: دوغ سترايشاركزيتش

الرئيس التنفيذي لـ «إيه كيو آر إنترناشونال»

البروفيسور بيتر كلاوف
جامعة «مانشيستر متروبوليتان»

ترجم هذا المقال ونشر بإذن من مؤسسة إيه كيو آر إنترناشونال AQR |
علماء بأن حقوق التأليف وجميع حقوق الملكية الفكرية محفوظة لمؤسسة
إيه كيو آر إنترناشونال AQR

تبدو الإجابة على هذا السؤال واضحة قطعاً للوهلة الأولى، حيث إنّه من المنطقي افتراض أنّ الموظف (والقائد) السعيد من المحتمل أن يكون موظفاً أفضل، وتدعم الأدلة عموماً صحة ذلك الافتراض، وقد قيل أنّ السعادة في مكان العمل هي من بين القوى الدافعة التي تقود لتحقيق النتائج الإيجابية المطلوبة في العمل والتي من بين أكثرها قيمة:

- أن يصبح المرء أكثر إنتاجية، يحقق المزيد والأكثر أهمية أن يحظى ببعض الإحساس بالسعادة بسبب ذلك.
- الاستمتاع برفاه أفضل، ويعني هذا بالنسبة لك كموظف الشعور بالثقة في نفسك -أي أن تحظى بإحساس بقيمتك الذاتية والشخصية وتقبّل الذات، ويشمل هذا الشعور بوجود المغزى أو المعنى للحياة، وعندما يشعر الناس بأنهم يملكون هدفاً في حياتهم وعملهم فحينها يشعرون بالانتماء وبحسّون بأنهم مهتمون.
- امتلاك توقّعات إيجابية، ففي الوقت الذي يجري فيه تقبّل حدوث الانتكاسات واحتمال وجود بعض المهام التي قد لا تكون تستمتع بأدائها، يمكنك أن ترى عموماً الفرص المواتية التي يمكن للحياة تحقيقها لك بدلاً من رؤية التهديدات.



إذ يمكننا إذن أن نرى على الفور أنّ السعادة هي حالة ذهنيّة وأنّها من بين العوامل المساعدة (المُمكنات)، كما نعلم أيضاً أنّ ذهنيّتنا هي العامل المهم والحاسم في تحديد سلوكنا ومشاعرنا وعواطفنا.

وهناك أربعة أسئلة رئيسيّة ينبغي الإجابة عنها في هذا الإطار:

- ما هي السعادة على وجه التحديد؟ فكلمة السعادة تعبير شائع جدّاً قد يعني في العادة أموراً عدّة مختلفة بالنسبة للعديد.
- كيف يمكننا تطوير الإحساس بالسعادة؟ وهو تحدّد مهم بالنسبة للمهنيين في مجال تنمية الموارد البشريّة الذين يركّزون على المهارات، والسلوك والمعرفة، ومن هو الشخص المسؤول عن تطويرها؟
- لم يُعدّ تطوير السعادة مسألة مهمّة وما هو الأمر الذي نتوقع له أن يكون مختلفاً عندما نطوّر الشعور بالسعادة؟

وأخيراً،

- كيف يمكننا تقييم ذهنيّاتنا من حيث السعادة؟

ما هي سعادة الموظف على وجه التحديد؟

يمكن حدوث لبس أو ارتباك عندك إذا قمت بالبحث عن المصطلح عبر محرّك البحث غوغل، حيث تتراوح التفسيرات المتاحة من توضيحات للشعور بالرّضا إلى أفكار السرور والغبطة، وسوف نركّز في هذه المقالة على معنى السعادة في مكان العمل، على الرغم من أن السعادة هي شأن يمتد ليشمل جوانب حياة الفرد كافة، وهناك طريقتان للنظر إلى السعادة، إحداها هي فكرة أنّ السعادة تتعلّق بالاستمتاع بالخبرات الممتعة وتجنّب تلك التي تعتبر غير سارّة.

ووجهة النظر البديلة هي أنّ السعادة تتعلّق بعيش الحياة بأكملها وبصورة مرضية، وسوف يستخدم البعض مصطلح القناعة للتفسير الأخير، ويحمل هذا إيحاء بأنّ السعادة ليست هدفاً في حدّ ذاتها بل أنها تجسد الحالة التي تقرّ بأنّ الحياة يمكن لها أن تكون صعبة في بعض الأحيان، وأنّ كلّ يوم يمرّ هو فرصة للتعلّم والقيام بشيء أفضل وأنّ الحياة بأكملها هي رحلة يمكننا السيطرة عليها والتي تأخذنا قدماً إلى مواضع أكثر إيجابية.

وهذا هو التفسير الأكثر فعاليّة حول ما تعنيه سعادة الموظّف في النظريّة والممارسة. كما أنه يتوافق أيضاً مع العديد من الأفكار الأكثر شعبية (وقوّة) من بين تلك الأفكار التي ظهرت في السنوات الـ 50 الماضية.

وكان العمل الذي أنجزه «إبراهيم ماسلو» من بين المساهمات المهمّة المبكرة لفهم العلاقة بين الدوافع والسّعادة، وهو يصوّر الدوافع الذاتيّة بمثابة هرم مدرّج يشتمل على 5 مستويات، ويحتلي الأفراد الهرم حتى يختبروا الشعور بالكمال، والحياة، والاكتفاء الذاتيّ ويصبحون ذوي قيمة مقدّرة (من قبل أنفسهم بقدر ما هو الأمر من قبل الآخرين).

ويشير ماسلو إلى أنّ الناس مدفوعون ذاتيّاً بعوامل أخرى غير المكافآت أو الرغبات المادية، وأعرب عن اعتقاده في وجود الدوافع التي تحفّز الناس على تلبية احتياجات معينة، وأنّه ينبغي تلبية هذه الاحتياجات تدريجيّاً.

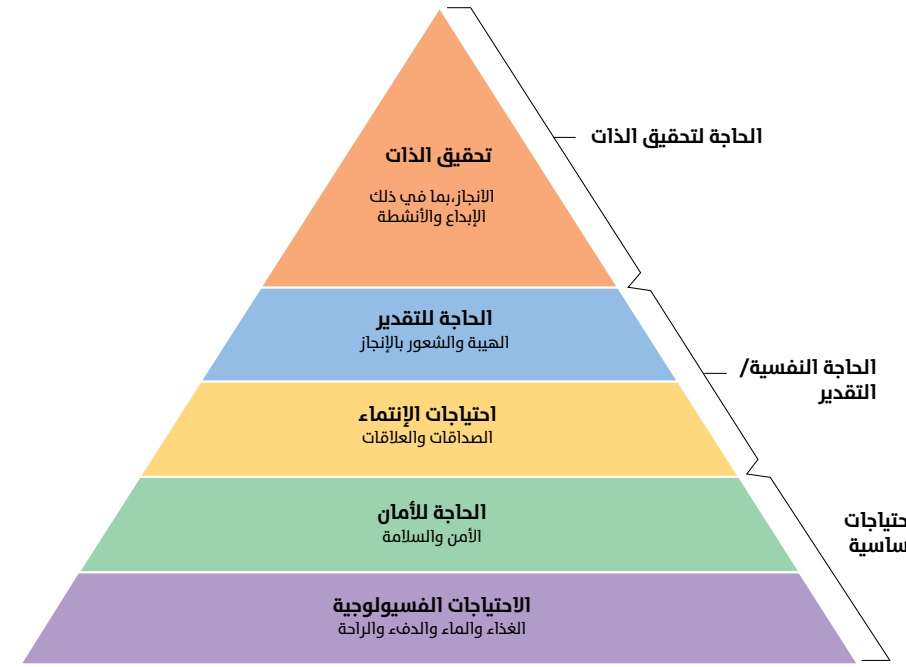
وحال بلوغك أحد المستويات فيمكنك التقدّم إلى المستوى التالي لأجل الوصول إلى ما أسماه تحقيق الذات في نهاية المطاف – أي تحقيق قدراتك الكامنة في إدراك الإحساس بنمو الشخصية وتحقيق الذات.

ويوفّر ذلك التحليل قالباً مفيداً لفهم الأمور التي تجعل الأشخاص سعداء والكيفيّة التي يمكن بها تحقيق ذلك، وتتم تلبية احتياجات الموظّفين الأساسيّة عندما يمكنهم تلبية احتياجاتهم الأساسية مثل المسكن، والرعاية الصحية...إلخ، وتكون هذه هي الوظيفة التي يؤدّيها الراتب عادةً.

هرم ماسلو للحاجات الإنسانية يعد مساهمة مهمة ومبكرة لفهم العلاقة بين الدوافع والسعادة

الناس مدفوعون ذاتيّاً بعوامل أخرى غير المكافآت أو الرغبات المادية فالشعور بالانتماء واحترام الذات يؤثّران على دوافع الموظفين وسعادتهم

السعادة الوظيفية حالة ذهنية ترفع مستويات الإنتاجية والرفاه والثقة بالنفس وتخلق توقعات إيجابية



هرم ماسلو للاحتياجات

ومع ذلك فإنّه وبعد تلبية هذه الاحتياجات تدخل عوامل أخرى في الاعتبار والتي نجدها تؤثر تدريجياً على دوافع الموظّفين وسعادتهم، ويخاطب المستويان المقبلان الحاجات النفسيّة التالية:

الشعور بالانتماء والذي ينطوي على أفكار مثل العمل الجماعي، والاتّصال الفعّال والشعور بالارتباط مع المؤسسة وأهدافها في خاتمة المطاف.

احترام الذات الذي يضم تطوير الثّقّة، ونطاق الإنجاز وتقدير الآخرين لهذه الإنجازات، وحل المشكلات وفق الإمكانيات الذاتية ومن دون الحاجة إلى إحالتها إلى أي مكان آخر.

ويقع تحقيق الذات عند أعلى المستويات في قمة الهرم، ويصف هذا الوضع الحالة التي يشعر عندها الموظّفون بأنهم يرتقون ويلقون الدّعم في سبيل الوصول إلى ذلك المستوى من التطوّر، فيطوّروا عندها إحساساً بالاكْتفاء الذاتيّ وأنهم أصبحوا «في أفضل وضع يمكنهم أن يكونوا عليه».

وفي نفس السياق ظلّ البروفيسور مارتن سليجمان يدافع عن مفهوم السعادة في العمل وفي الحياة طوال السنوات الـ 20 الماضية، وقد بحث العالم المشهور على نطاق واسع باسم «أبو علم النفس الإيجابي» السعادة من منظور يقترح فيه وجود خمسة عناصر أساسيّة والتي تتلخّص في نموذج «بيرما» PERMA.

ويقول «سليجمان» إنّ هذه العناصر الخمسة يمكن أن تساعد الأفراد على تحقيق الشعور بالإنجاز، والسعادة والمعنى، ويقدم نموذج PERMA إطاراً يمكن استخدامه لتطوير الموظّفين، وضمان سعادتهم وفعاليتهم في المؤسسات. ويمثّل نموذج PERMA اختصاراً للمفاهيم التالية:

مارتن سليجمان يقترح وجود خمسة عناصر لتحقيق السعادة هي المشاعر الإيجابية، والمشاركة الفعالة، والعلاقات الاجتماعية، والهدف الواضح والإنجازات

الانخراط الكامل فيما نقوم بفعله لا يقتصر تأثيره على الشعور بالسعادة، ولكنّه عامل جوهري كذلك لمساعدتنا على التطوّر والتعلّم

• **العنصر الأوّل** يمثّل المشاعر الإيجابيّة Positive Emotion، وهي القدرة على التّفاؤل التي تساعد الأشخاص على التعامل مع التّقلّبات التي تحدث في الحياة العملية للجميع، وقد دفع بفكرة التّفاؤل المكتسب، والتي يمكن تلخيصها في أنّه يمكن للمرء أن ينظر إلى الأحداث جميعها من منظور إيجابي حتى عندما تكون الظروف غير مواتيّة، ونجده يميّز هنا مجدّداً بين الشّرور، والاكْتفاء أو المتعة، وهذا العنصر هو إلى حدّ كبير عن المتعة.

ويمكن للأشخاص أن يطوروا هذا في أنفسهم إلّا أنّ القادة في المؤسّسات يمكنهم أن يقدموا مساهمات كبيرة في هذا الجانب أيضاً، ويمكن أن يكون أسلوب القيادة الاستشاريّة، والتشاركيّة والأكثر إيجابية، فعاليّة أكبر من أسلوب «القيادة والسيطرة» التقليدي، لأن العجز المكتسب هو نقيض التّفاؤل المكتسب، ويمكن أن ينشأ هذا عندما يكون أسلوب الإدارة توجيهيّاً ومسيطرّاً للغاية، ويحظن الموظّفون بفرصة ضئيلة للتطوّر في ظلّ هذا السّياق.

ويوفّر هذا العنصر في بعض النواحي الارتباط الأقوى مع السعادة.

• **العنصر الثّاني** هو المشاركة Engagement، وكما قال الفيلسوف الصيني القديم «كونفوشيوس» ذات مرّة: «اعثر على الوظيفة التي تحب ووقتها لن تعمل يوماً قط في حياتك»، وفحوى هذا الكلام هي أنّ الانخراط الكامل فيما نقوم بفعله لا يقتصر تأثيره على إثراء السعادة التي نشعر بها فحسب، ولكنّه عامل جوهري كذلك لمساعدتنا على التطوّر، والتعلّم والوصول لأفضل مستوى يمكننا الوصول إليه.

• **العنصر الثّالث** هو العلاقات Relations، ونحن بصفتنا بشر فإنّ لدينا رغبة قوية في التواصل مع الآخرين، ومما لا شك فيه أنّ وجود العلاقات الداعمة الجيّدة تساعدك عند مواجهة التغيّرات والصعوبات، حيث أنّ «المشكلة التي تتم مشاركتها تصبح نصف مشكلة» كما يقول المثل الفرنسي.

وحقّاً فإنّ العمل الجماعي الفعّال وبناء الفريق يمكن له أن يقدّم مساهمة حيويّة هنا مثلما يمكن أن يحقّق ذلك الاتّصال الفعّال.

• **العنصر الرّابع** هو المعنى Meaning. فإنّ وجود هدف ومعنى لحياتك وما تقوم بفعله هو عامل رئيسي في إنجاز أي شيء يراودك أن يكون مرضياً ويمنح شعوراً بالسعادة، ومثل الكثير من عناصر نموذج PERMA يتّسق هذا العنصر مع أحد الجوانب الرئيسيّة لعمل «ماسلو».

كما يمكن أن تلعب الرّؤى والقيم دوراً هنا أيضاً، شريطة أن يتم بناؤها وإيصالها بعناية، بحيث يشعر الجميع بالفخر بمؤسّستهم وبدورهم في تحقيق أهدافها الكبرى. وأخيراً، فهناك

• **العنصر الخامس وهو الإنجازات Accomplishments**، فقد شاع لفترة طويلة أنّ وجود الأهداف هو من بين الدوافع، حيث تدعّمنا الأهداف والغايات في سبيل تحقيق الأشياء التي تعطينا الشعور بالإنجاز.

وبالنسبة لمعظمنا لا تتعلّق تلك الأهداف بالحصول على المال والمقتنيات الماديّة، فهي تتمحور بشكل كبير حول القيام بفعل الأشياء التي هي جديرة باهتمامنا، والتي تجعلنا نشعر بالفخر وتكسبنا الاحترام، ويصف «ماسلو» هذا الأمر بتقدير الذات.

وتشير «ديوك» في كتابها حول «ذهنيّة التطوّر» بطريقة مفيدة كذلك إلى شكل محدّد من أشكال الاتّصال الذي يملك تأثيراً هنا، وهو الحمد والثناء وطبيعة هذا الحمد والثناء، وقد أكدت أن الثناء، وبصفة خاصّة الثناء على النجاحات والإنجازات التي تحقّقت من خلال المثابرة الجادّة وليس عبر امتلاك القدرة، قد كان له تأثير كبير على تكوّن الذهنيّة الإيجابيّة عند الأفراد.

تتمحور تعريفات السعادة حول الشعور بـ (التطور الشخصي، والإنجاز، والانتماء والرضا) وعلى الرغم من أن هناك العديد من التعريفات للسعادة، فإنّها تتمحور في معظم الأحيان حول بعض المواضيع الأساسيّة مثل:

- الشعور بالتطوّر الشخصي
- الشعور بالإنجاز
- الشعور بالانتماء وكون الفرد جزءاً من شيء أكبر يستحق العناء
- الشعور بالرضا حول ما أقوم بفعله

هل يمكننا تطوير السعادة؟

عندما نفهم الأمر الذي هو في حاجة إلى التطوير أو الإبراز فإنّه يمكننا الرد بالإيجاب على هذه المسألة.

وتحتوي الإجابة الكاملة لثلاثة مكوّنات (وربما أكثر من ذلك) هي: التنظيم، والقيادة والموظّف.

تكون مسؤولية المؤسّسة هي التأكّد من توفيرها الموارد اللازمة لذلك، وأن تحشد استراتيجياتها، وسياساتها وممارساتها لهذا الغرض، وإذا كان عليها الجمع بين الهدفين

القيادة الفعّالة هي التي تربط المؤسّسة مع الموظفين على المستوى الإنساني ويكون لديها العزم وتشارك الموظفين وفرق العمل

وجود هدف ومعنى لحياتك وما تقوم بفعله هو عامل رئيسي في إنجاز أي شيء، وتلعب الرؤى والقيم دوراً مهماً إذا تم بناؤها وإيصالها بعناية

التوأم السعادة والإنتاجية فينبغي عليها على الأقل ضمان توفير البيئة المناسبة والظروف الملائمة للموظفين بحيث يكون في مقدورهم تحقيق النجاح، وكذلك التأكّد من أنّهم مجهّزين جيداً بالمهارات والمعرفة اللازمة لتنفيذ الأنشطة بكفاءة وأنهم على دراية بما هو متوقع منهم، وكيف يمكن لهم وللمؤسّسة القيام به.

القيادة الفعّالة هي الوسيلة التي تربط المؤسّسة مع الموظفين على المستوى الإنساني، والقيادة الفعّالة للغاية هي على الدّوام تقريباً دالّة ترتبط بثلاث مجموعات من السلوكيات أو الكفاءات الرئيسية وهي:

- العزم والإرادة على العطاء، والالتزام والتركيز.
- المشاركة مع الأفراد، وتلبية احتياجاتهم ليصبحوا قادرين على الإحساس بالكفاءة والثقة في قدرتهم على المساهمة والإنجاز.
- المشاركة بين فرق العمل-وليس فقط فرق العمل التي في إدارتي وفي قسمي كما قد يفهم من المعنى التقليدي للكلمة، ولكنه الإحساس بالانتماء إلى فريق واحد كبير على قدم المساواة مع ذلك، ويمكن أن تكون المؤسّسة بأكملها حين ذاك فريقاً عالي الأداء.

وللموظف دور استباقي يقوم به هنا أيضاً حيث ينخرط بعض العاملين في نشاط التطوير عن طيب خاطر وبحماس، بينما يفعل البعض الآخر ذلك على مضض، ويعتمد الكثير من النهج المتبع في القرن الحادي والعشرين لتطوير الأداء، والسعادة والرفاهية والسلوكيات الإيجابية على تطوّر المؤسّسة والفرد كليهما معاً.

فإذا كانت المؤسّسة وقيادتها تقوم بواجبها، يحدث التجاوب من قبل الموظفين عندها، وهناك فوائد كثيرة تعود على الموظّف عند تعزيز شعوره بالسعادة والقناعة مع القليل من السلبيات المحتملة.

ويمكن للمؤسّسات تقديم التنمية والتطوير المنشود من خلال تدريب الموظفين وصقل مهاراتهم، ويمكنها الاستفادة من بعض الموظفين الأكفاء في تدريب زملائهم وتطوير قدراتهم.



وأنشطة التطوير تنضوي تحت 6 محاور رئيسية هي:

- الوعي الذاتي -إلى أيّ مدى أشعر بالسعادة والقناعة؟ وهل أفهم سبب وجود الفجوة؟ وماذا يمكنني أن أفعل حيال ذلك الأمر؟
- التفكير الإيجابي –التخلص من الأفكار السلبية أو التعامل معها، وتعلّم كيفية رؤية الفرص وليس التهديدات فحسب.
- التخيل - استخدام عقلك لتصور الفرص والإيجابيّات.
- التحكم في القلق - التعامل مع لحظات الدّعر والانتكاسات الكبيرة.
- التحكّم والانتباه - تعلّم التركيز على ما يهم والحفاظ على هذا التركيز.
- تحديد الأهداف – إيجاد المغزى- ووضع أولويات التخطيط والتنظيم بحيث يكون في مقدوري الإنجاز.

وهذه كلها عوامل مساعدة (مُفكّكات) يمكن إدراجها في مجموعة من البرامج أو في الأنشطة التدريبية التي تهدف إلى تحقيق نتائج حقيقية ملموسة.

هل يستحق الأمر عناء القيام به؟ لقد بدأنا هذا الموضوع بافتراض أنّ الأمر هو جدير بالاهتمام، ثمّ بدأنا نفهم على نحو متزايد أنّ السعادة والرفاه هما من بين العناصر الرئيسيّة للثالوث الذهبي من الأهداف الرئيسية بالنسبة للمؤسسة حيث تتفاعل هذه العناصر الثلاثة وتتضافر لدعم وتعزيز بعضها البعض، وهي:

- الأداء
- السعادة والرفاه
- السلوك والتوقعات الإيجابية

وهي تعمل بمثابة الحلقة الحميدة، التي يمكنك أن تبدأ من أي موضع منها، فإذا كنّا نقوم بأداء جيّد فسوف نرى فرص الرضا والنمو، ويساعدنا هذا على أن نصبح سعداء، وعندما نكون سعداء فإننا نتبنّى توقعات أكثر إيجابية، ونرى الفرصة في أننا نميل إلى الفهم والإدراك، وكلّما فعلنا ذلك أكثر كلّما كان أداؤنا أفضل وهكذا.

وبطبيعة الحال، فإنّ هذه العوامل يمكنها أن تعمل في الاتجاه المعاكس.

السعادة عنصرٌ لا يتجزأ من التنمية والتطوّر الفردي والمؤسّسي، والموظف الراضي أكثر استجابة من غيره

(الأداء، والسعادة والرفاه، والتوقعات الإيجابية) مرتكزات رئيسية بالنسبة للمؤسسات

هل في مقدورنا تقييم السعادة ولم قد نفعل ذلك؟ قد يكون دافعاً لتقييم مستويات السعادة هو معرفة إلى أين يمكننا توجيه نشاطنا التطويري في ظل وجود الضعف المحتمل، كما أنّنا قد نكون مهتمين بقياس وتقييم ما نقوم بفعله أيضاً.

قد تكون إحدى طرق تقييم هذا الأمر هي الاستبانات والدراسات المسحية للموظفين، والتي تتطلب من الموظفين الإجابة على عدد من الأسئلة التي جرى وضعها بعناية، ويمكن أن يقود هذا إلى فهم كيفية إدراك الموظفين وتصوّرهـم للمؤسسة وما الذي يفكرون فيه بشأن سعادتهم في العمل بالمؤسسة من خلال عدد من الزوايا.

وثمة خيار آخر هو استخدام معيار للقياس النفسي (السيكولوجي) لأجل سبر أغوار المؤسسة وموظفيها بعمق أكبر، وهنا يمكن الاستفادة من استبانة المتانة العقلية MTQ48 والتي يمكن تطبيقها في هذا المجال بشكل خاص، حيث تقيس الاستبانة أربعة عوامل تسمى 4 Cs (الجيّمات الأربعة) التي سوف ترى كيف أنّها توضح بجلاء وتشير بشكل مباشر إلى نماذج السعادة السائدة وهي:

- التحكم Control- وهو إلى أي مدى أعتقد أنّه في مقدوري بناء إجابتي على ما يحدث وإدارة استجاباتي العاطفية.
- الالتزام Commitment- وهو إلى أي مدى أملك الأهداف والغايات، وما هو الذي أنا على استعداد للقيام به لتحقيق ذلك؟
- التحديّ Challenge- وهو المدى الذي يمكنني الوصول إليه، من تطور ونمو وتعلم.
- اللّثقة Confidence- هل أنّا واثق من نفسي؟ وهل يمكنني المساهمة بفعاليّة مع فريقي وزملائي؟

وباختصار، تبرز السعادة بوصفها عنصراً لا يتجزأ من التنمية والتطوّر الفردي والمؤسّسي، وهي ليست بدعة، فقد تم التعرّف على أفكارها الأساسية منذ فترة طويلة جداً، ومع صيرورة عالم العمل أكثر تحديّاً، باتت استجابة الموظفين الراضين أفضل بكثير من الموظفين غير الرّاضين.

وها نحن ندرك أخيراً الأهمية الاقتصادية والاجتماعيّة لتحقيق السعادة.

وجهة نظر

الموارد البشرية - لمحة عن المستقبل

على مدار العقد الماضي ، سعت الموارد البشرية لإعادة اختراع نفسها، من خلال عدد من النماذج والمعايير التي أصبحت راسخة كأساس لوظائف الموارد البشرية في جميع أنحاء العالم. وبدون شك أدى ذلك إلى زيادة فعالية وقيمة الموارد البشرية في العمل وسمح برؤية النمو الشامل لتخصصات «الموارد البشرية الاستراتيجية» مثل الموهبة، والقيادة، والالتزام، والثقافة وغيرها.

في ذات الوقت، ولدى الفحص الدقيق لمعادلة تكلفة تطور الموارد البشرية مقابل القيمة المتحققة، نجد أن معظم وظائف الموارد البشرية قد نهضت وأعدت هيكلتها من جديد. وبرز هنا دور شريك العمل في الموارد البشرية، وتطور مراكز التميز، ومكاتب الموارد البشرية للمساعدة، ومراكز الخدمة المشتركة ومدير بوابة الانترنت. هذه الاستجابات لاحتياجات العمل المتغيرة جاءت إيجابية لوظائف الموارد البشرية، ولكن في مجال الأعمال أصبح الموظفون أكثر ذكاءً ، ومع ازدياد عملية تفويض الموظفين إلى حد كبير، أصبح هناك حاجة لإعادة فحص العرض الذي تقدمه الموارد البشرية للعمل في هذه النقطة.

إلا أن الأزمة المالية العالمية الأخيرة بدون شك قد حفزت نقلة مفاجئة فيما يريد العمل من الموارد البشرية والاحتياجات المتزايدة والتي تتحدث «المعدات» و«البرامج» التي أمضت الموارد البشرية السنوات الأخيرة وهي تنحتها في الصخر. هناك خطر بأن بعض الأنظمة والمهارات والعمليات والأدوات التي تم بناؤها تنتهي كممتلكات عديمة القيمة، وأن تترك بدون دعم بسبب التحول المفاجئ في البيئة.

إن وظائف الموارد البشرية التي تستطيع أن تتكيف مع ما تقدمه وكيف تقدمه لهذه المجموعة الجديدة من القواعد، ستكسب خلال العامين القادمين مصداقية أكثر مما اكتسبته في السنوات العشر الماضية، أما تلك التي لا تقوم أو لا تستطيع التكيف، سوف تجد سوق العمل ينظر في اتخاذ القرارات الأساسية حول الطريقة التي يلبي بها حاجات الموارد البشرية مستقبلاً.

إذا ما هي هذه التحديات الجديدة للموارد البشرية؟ من أين أتت وماذا تعني؟ خلال السنوات القليلة الماضية، ظهرت أربعة تحديات ونمت من همهمة بعيدة، إلى قرع شديد على الباب خلال السنة الماضية أو ما يقاربها. لقد ظهرت بواسطة ومن خلال عدة أشياء، مثل التغيرات في السمات والتخصصات والخبرات المطلوبة لمن يتم توظيفهم في مجال الموارد البشرية، ومن خلال لغة العمل المستخدمة في الموارد البشرية، ونوع الأسئلة والنقاشات المطروحة في المؤتمرات، والطلب على الخدمة، وتقديم المعرفة من طرف ثالث.

بقلم: نيك كيمسلي

مركز هينلي للتميز في الموارد البشرية

ترجم هذا المقال ونشر بإذن من مركز هينلي للتميز في الموارد البشرية | علماً بأن حقوق التأليف وجميع حقوق الملكية الفكرية محفوظة مركز هينلي للتميز في الموارد البشرية



التحدي الأول: عرض تنظيمي متكامل له الأولوية ما بعد الموارد البشرية وحتى الفعالية التنظيمية

ماذا يتضمن ذلك...

- يجب أن تكون الموارد البشرية قادرة على تطوير الاستراتيجيات والخطط التي تشمل جميع عناصر المنظمة (الهيكل التنظيمي، وعمليات وأنظمة العمل، والمعرفة، والمهارات، والسلوك) بطريقة متكاملة.
- موازنة ودعم التخصصات لهذه الاستراتيجيات التنظيمية، ومثال ذلك نقل وظائف البحث عن الموارد، والموهبة، والأداء والمكافأة من التسلسل العامودي للوظائف» إلى «المحاذاة الأفقية». يجب أن يقوم العاملون في الموارد البشرية بتطوير معرفة واسعة ومتكاملة في هذه التخصصات، ومثال ذلك الانتقال من عملية إدارة إجراءات الأداء إلى فهم ماهية الربط ما بين إدارة الأداء وآلية منح المكافآت بغية تحقيق تحول في سلوك الموظفين بشكل يدعم نجاح الأهداف الاستراتيجية.
- الانتقال من نموذج الاتصال متعدد الأشخاص في الموارد البشرية إلى نموذج الاتصال الفردي، وإعادة الهيكلة لكيفية مواجهة الموارد البشرية لواقع ومتطلبات العمل.
- الحاجة إلى أن تظهر الموارد البشرية القيمة التي تضيفها للعمل بطريقة واضحة وملموسة. وإجراء قياسات تفصيلية لإجراءات الامتثال للتشريعات بشكل أقل، وإجراء قياسات كلية لفعالية العمل بشكل أكثر. يجب أن تدعم الأنظمة الأخرى ذات العلاقة مثل أنظمة معلومات الموارد البشرية أسلوب العمل الشمولي، والذي يتضمن: أنظمة أداء متكاملة، وبيانات المهارات وخطط الاحلال التعاقبي..... الخ.
- قد يصبح الدور التقليدي للموارد البشرية التقليدية «وظف، اطرد، ادفع، التزم بالقانون» فرعاً من وظيفة الفعالية التنظيمية الأوسع المقترنة بأهداف أخرى مثل (1) استخدام القدرات اللازمة لتقديم الاستراتيجية (2) تعظيم الانتاجية والفعالية.

بعض الأمثلة التوضيحية

- طلبت شركة تكنولوجيا عالمية من إدارة الموارد البشرية قياس الانتاجية في الشركة، ووضع رابط بين تحقيق الإيرادات والتعويضات الكلية للموظفين، وقياس مدى الموازنة ما بين الأولويات الاستراتيجية للشركة والتواجد الفعلي للمهارات والموارد، وكم من وظائف الموارد البشرية تملك البيانات اللازمة لإتمام عملية القياس، أو لديها نظام قادر على ذلك؟
- كان المتطلب الرئيسي للمدير التنفيذي العام من إدارة الموارد البشرية في إحدى الشركات المالية المعروفة هو الحصول على «منظمة ذات أداء مرتفع». كانت مهمة

مدير الموارد البشرية ورئيس التطوير في المؤسسة معرفة معنى ذلك، كيف يمكن لوظيفة الموارد البشرية أن تبدأ بالإجابة على مثل هذا السؤال؟

- لقد شهد العالمان السابقان زيادة مطردة في عدد أصحاب الخبرة في المؤسسات الاستشارية الكبيرة الذين انضموا للعمل في مجال الموارد البشرية. كم من موظفي الموارد البشرية يمكنهم التعامل مع إجراءات وعمليات المؤسسة الأخرى مثل الأمر بالدفع النقدي، واستراتيجيات التسعير، وقناة العمل مابين المنتج والمستهلك، ونماذج التشغيل ومنصات تقنية المعلومات؟
- اسم عالمي في قطاع العناية بالصحة العالمية لديه ست وحدات تنظيمية مختلفة، وسعى لتأمين «دعم التغيير التحويلي».
- يزداد عدد عملائي بذات الوتيرة التي ترفع بها أقسام الموارد البشرية مثل (الموهبة، والتعلم وتطوير الأداء، والبحث عن موارد) تقاريرها إلى الجهة المعنية بقياس فاعلية المؤسسة، وليس إلى مدير الموارد البشرية فقط.
- وهذا يدل على أن عمل الموارد البشرية يتواءم مع استراتيجية المؤسسة وبات جزءاً لا يتجزأ من عملية قياس فاعلية الأداء.
- تصرح مكاتب التوظيف والاستقطاب أن هناك تزايداً كبيراً في عدد الأدوار «المهجنة»، أي تلك الوظائف التي تدير اثنين أو أكثر من هذه التخصصات مع بعضها، ومثال ذلك «تطوير المنظمة، والمواهب، والأداء» أو «القيادة، والموهبة والبحث عن الكفاءات واستقطابها».

في السنوات القليلة الماضية، برزت أربعة تحديات للموارد البشرية ونمت خلال السنوات الماضية

يجب أن تكون الموارد البشرية قادرة على تطوير الاستراتيجيات والخطط التي تشمل جميع عناصر المنظمة (الهيكل التنظيمي، وعمليات وأنظمة العمل، والمعرفة، والمهارات، والسلوك) بطريقة متكاملة

التحدي الثاني: الأثر القابل للقياس في جدول زمني أقصر. يجب أن توازن إدارات الموارد البشرية بين القدرة طويلة الأمد والأداء قصير الأمد

ماذا يمكن أن يتضمن ذلك...

- قامت إدارات الموارد البشرية نوعاً ما بتقسيم أنظمتها ومجموعات المهارات إلى قسمين، الأول يتعلق بعرض العمليات اليومية، ويتمثل الآخر في العرض التطويري لمدة 12-36 شهراً. لا تزال الشركات ترغب بالعرض التطويري، غير أنها ترغب بالتغيير في إطار زمني من 6-12 أشهر، وبناءً عليه، يجب أن تعمل إدارات الموارد البشرية على سد هذه الفجوة في عرضها، وأن تقدم منفعة قصيرة الأمد في سياق طويل الأمد. ويتضمن هذا تطبيقات مهارية وهيكلية.

- يجب أن تطور إدارات الموارد البشرية منهج عملها إلى معايير وقياسات، وأن تحول البيانات إلى معارف، وأن تتحلّى بفهم عميق للقدرة والفعالية، وأن تعبر عن عملها بأنواع جديدة من القياسات بحيث تغطي كامل نشاطات الشركة.

- يجب أن تصبح إدارات الموارد البشرية خبيرة في مساعدة الشركة على إيجاد مصادر للتمويل الداخلي. من خلال تحسين الإنتاجية الداخلية لتمويل أكبر نسبة من احتياجات التطور والنمو. ويجب أن تنظر الموارد البشرية إلى ذلك كربح وخسارة، وأن تعمل على تقديم البدائل الذكية عندما تهدد الشركة بإيقاف العمل طويل الأمد بسبب عدم تحقق النتائج قصيرة الأمد.

- سيتم تحديد مفهوم الموظف الأخصائي أو العام في الموارد البشرية، حيث تفصل نماذج الموارد البشرية التنظيمية بين الاثنين بشكل مقصود. ويجب أن تجد الموارد البشرية طرقاً لجمع مجموعتي المهارات (للأخصائي والعام) معاً في نفس المكان ونفس الوقت حيثما يلزم ذلك.

- سوف تكافح الموارد البشرية، بسبب الطريقة التي أدارت بها مسارات العمل في الماضي، كي تجد أشخاصاً يستطيعون الموازنة بين الاحتياجات والعمليات اليومية والاستراتيجية، يعني ذلك زيادة في الأشخاص الذين ينضمون إلى الموارد البشرية من شركات أكبر ويعيدون التفكير في خطط المسار الوظيفي.

- يجب أن تتخلّى الموارد البشرية عن بحثها لإتقان عملية التطبيق الشمولية، وعليها أن تعمل ما بوسعها، أينما كانت، وحسبما يوجد لديها. ويعني ذلك وضع الأولويات، والاستشراف والتطبيق العملي في كل أعمالها.

على إدارات الموارد البشرية أن تطور منهج عملها إلى معايير وقياسات، وتحول البيانات إلى معارف وأن تتحلّى بفهم أعمق للقدرة والفعالية، ومساعدة المؤسسة في خلق مصادر للتمويل الداخلي

يجب أن تصبح إدارات الموارد البشرية خبيرة في مساعدة الشركة على إيجاد مصادر للتمويل الداخلي

- يجب أن تفهم إدارات الموارد البشرية بشكل أفضل أي نشاط قصير الأمد ينسجم مع، أو على الأقل لا يؤثر سلباً على القيم طويلة الأمد، في نفس الوقت، يجب أن تنظر الموارد البشرية إلى النشاطات الأطول أمداً وتتحدث نفسها كي تشكلها وأن تحقق الفوائد الاستباقية لأبعد درجة.

أمثلة توضيحية...

- يحتاج مزود التكنولوجيا للاحتفاظ بمركزه القوي في المبيعات خلال فترة ثلاث سنوات، أن يقلل النفقات في المبيعات 15 % خلال الستة أشهر القادمة. كيف تستطيع الموارد البشرية الموازنة بين هذه المتطلبات لتحقيق أفضل النتائج.

- يتناقص الهامش لدى شركة سفريات بمقدار 90 % عاماً بعد عام، وتحتاج هذه الشركة لنقل نموذج تشغيلها إلى خدمات ذات قيمة أعلى، ولكنها تناضل كي تحافظ على حصتها وحجمها يومياً. كيف تستطيع الموارد البشرية أن تعمل على تصميم عمليات مكافئة للمبيعات بحيث تدعم الزيادة في تفضيل القيمة على الحجم في المستقبل، بينما تدرك في ذات الوقت أهمية المحافظة على حصتها في السوق في الوقت الحالي؟

- «تواجه شركة عالمية في مجال الغاز / النفط والكيمائيات صعوبات في عملية الإحلال /التعاقب الوظيفي لمدير الموارد البشرية كخدمات مشتركة لأن نموذج الخدمات المشتركة يشجع على التعمق مقابل الاتساع، ولا يمكن الانتقال لنموذج آخر بسبب المعرفة والمهارات المتخصصة المطلوبة. كيف يمكن التعامل مع هذا الأمر؟»

- لقد أنشأت إحدى وظائف الموارد البشرية نوعاً من «الحساب الجاري» والذي يسمح لاحتياجات الاستثمار بالتوازن مقابل «لائحة تسوق» ذات أولوية من الفرص الإنتاجية. كم من وظائف الموارد البشرية لديها هذا المستوى من الذكاء في العمل؟

- لقد رأيت ارتفاعاً كبيراً في الطلب على مدراء الموارد البشرية للحصول على تطور ملموس في المؤسسة وتجربة التغيير التحويلي عندما يتم الإعلان عن هذه الأدوار في السوق الخارجية.

- قدم متعاملون وأعضاء مركز هينلي للتميز في الموارد البشرية تقريراً أظهر نمواً ثابتاً في متطلبات دعم القدرة الاستراتيجية لشركاء عمل الموارد البشرية.



التحدي الثالث: توسيع نطاق ما يمكن رؤيته على أنه «أساسيات حيوية». يتم أخذ التقديم الفعال لهذه الأساسيات كما هي بدون نقاش

ماذا يمكن أن يتضمن ذلك...

- تتوقع الشركة بالكامل عدم وجود مخاطر لدى الموارد البشرية في مجالات دعم الشركة اليومي مثل البحث عن موارد والمكافآت وإدارة الأداء. كم من وظائف الموارد البشرية يمكن أن تعترف بأن هذا الوضع ينطبق عليها؟
- ما كنا نراه على أنه نشاطات تفكير استراتيجية متقدمة في الماضي، مثل عمليات إدارة الموهبة، يعتبر الآن ببساطة جزءاً من عرض الموارد البشرية الأساسي. كم من وظائف الموارد البشرية يمكنها القول أن هذه المناهج راسخة وتعمل بشكل جيد في الوقت الحالي؟
- يجب أن تتوقف الموارد البشرية عن «عملية التلميع» وتسعى للحصول على تأثير أكبر من خلال العمليات والأدوات الأساسية. في أي نقطة يجب أن تعترف وظائف الموارد البشرية أن العملية قوية بشكل كافٍ فيما يخص تصميمها وتتحرك لمضاعفة فعاليتها عند التطبيق؟
- من المتوقع أن يكون فهم وإدراك أفضل الممارسات جزءاً من الخدمة الأساسية، وليس نشاطاً يحتاج للتمويل. كيف نقوم بتطوير وجهة النظر الخارجية هذه في موظفي الموارد البشرية؟ كم من وظائف الموارد البشرية قامت بإنقاص ولم تقم بزيادة المبالغ المدفوعة على تطور العاملين لديها؟
- يوجد رغبة متزايدة لدى الموارد البشرية في ترك العمليات والأدوات الأساسية إلى بيئة افتراضية من أجل قيادة الاستمرارية وسهولة الوصول.
- كم هي ذكية ومتناسقة عمليات الموارد البشرية مقابل مجالات عمل أخرى مثل المبيعات أو التمويل؟
- يجب أن يكون لدى الموارد البشرية بيانات محدثة دقيقة وثابتة عن موظفيها، كي تدعم صناعة القرار على طاولة مجلس الإدارة وجميع المستويات في العمل. فعدم الدقة لا يحتمل. يجب أن تجد الموارد البشرية طرقاً فعالة للعمل مع الإدارة المالية حول عدد الموظفين ونفقات الرواتب والمنافع. يجب أن تتبع الأنظمة مسارات البيانات الصحيحة وتكون «مصدراً للحقيقة».
- كم من وظائف الموارد البشرية لا تزال تنفق وقتاً وجهداً كبيرين في الجدل مع القسم المالي حول عدد الموظفين الصحيح وتخصيص النفقات؟

عمليات إدارة المواهب كانت تعتبر في الماضي نشاطاً تفكيرياً استراتيجياً لكنها اليوم تعد جزءاً أصيلاً من عمل الموارد البشرية

يجب أن تسعى إدارة الموارد البشرية للحصول على تأثير أكبر من خلال العمليات والأدوات الأساسية

يجب أن يكون لدى إدارات الموارد البشرية بيانات محدثة ودقيقة عن موظفيها لدعم صناعة القرار وأن تعمل بفعالية مع الإدارات المالية بخصوص نفقات الرواتب والمنافع

أمثلة توضيحية...

- حولت منظمة خدمات عمل معروفة عالمياً معظم نشاط الموارد البشرية العملياتي إلى أقصى حد وبنجاح كبير. حيث أصبحت وظيفة الموارد البشرية تتناول بشكل رئيسي عملية إدارة تغيير الموظفين أو العمليات، وهي مؤتمتة بشكل جيد. وبالنتيجة، تتم رؤية الموارد البشرية على أنها الوظيفة الأكثر فعالية من حيث التكلفة في العمل.
- إحدى الشركات الشهيرة والمعنية بالخدمات المالية في بريطانيا، تنفق المال فقط على تطوير المهارات والعمليات المتعلقة بالأفراد. و لا تعتبر أن تفاصيل عمليات شؤون الموظفين الأساسية بحاجة إلى تدريب رسمي بالرغم من اعتبارها جزءاً من المعرفة الضرورية للمسؤول المباشر، وذلك نظراً لإمكانية الوصول إليها عبر الانترنت الداخلي. وقد نجم عن ذلك ارتفاع ملموس في مستوى الأداء.
- في عمليات إعادة الهيكلة التي تلي عملية الاندماج المؤسسي، عملت شركة كيموايات عالمية على إناطة التطور المؤسسي بالقسم المالي بدلا من الموارد البشرية حيث أن المدير التنفيذي العام يشعر بأن الموارد البشرية ليست تجارية بما يكفي كي تمتلك استراتيجية مؤسسية.

التحدي الرابع: منهج تجاري وواقعي ومبرر بشكل أكبر . تنتقل الموارد البشرية من الانقياد للعملية إلى الانقياد للأثر

• يجب أن يفهم كل شخص في الموارد البشرية كيف تعمل الشركة وكيف أن ما يفعلونه يدعم إنشاء منظمة منتجة ومناسبة تسير حسب احتياجات العمل والمحافظة عليها.

• أصبحت القياسات المتعلقة بعملية تقييم الأداء ثانوية مقارنة بتلك التي تقيس الأثر على أداء العمل بشكل عام. مثلا، معرفة أننا نسترجع 94% من نماذج إدارة الأداء في الوقت المناسب لا تنبئ المدير العام إذا كان التغيير الذي يسعون له قد حصل. ولن يقبل بتاتا القول بأنه من الصعب قياس هذه الأشياء.

• من المتوقع أن تستمر الموارد البشرية بإدارة فاعلية تكلفة ما تقدمه للشركات وما تدفعه الشركات للعمال والخدمات، وأن تنشئ باستمرار علاقة قوية مع وظيفة الشراء ومنظور السوق الداخلي/الخارجي.

• يوجد صعوبة في اللغة التي تحيط بتخصصات الموارد البشرية، مع نفاذ صبر متزايد لأي تحليل عقلاني مبالغ فيه لما تقدمه الموارد البشرية، مثلا في موقع القيادة، أو حول الالتزام والتطور المؤسسي. هل تستطيع وظيفة الموارد البشرية وصف المساهمة التي تقوم بها خارج نطاق عمليات الموارد البشرية بطريقة تفهمها المؤسسة وترغب بالدفع من أجلها؟

• من المتوقع أن تخدم الموارد البشرية العمل الذي يزداد تعقيدا مع الإبقاء على التكلفة في الحد الأدنى. إن الحاجة إلى إنجاز الكثير بأقل التكاليف في المؤسسات يجبر الموارد البشرية على النظر أكثر إلى حل 80/20، أو حتى 50/10، وإدارة الخطر فقط عندما تظهر الحاجة لإدارته. إن هذا الأمر يظهر نفسه ضمن نطاق العمليات الأكثر واقعية للمؤسسة.

• يجب أن تبدو الموارد البشرية وكأنها تستخدم فوائد النظرة الشمولية للعمل، كي تتمكن من وضع الخيارات التي لم تأخذها المؤسسات بعين الاعتبار حتى الآن ، وليس فقط مطلوباً منها بذل الجهد فيما يطلب منها عمله.

أمثلة توضيحية...

• تستخدم الموارد البشرية في شركة تأجير سيارات منهجيات «سيجما» لإنشاء روابط ملموسة ومؤثرة إحصائيا بين نشاط الموارد البشرية ومدى تحسن الربحية وخدمة العملاء على الخط الأمامي. كم من وظائف الموارد البشرية فقط تقيس الإجراء، وليس الأثر؟

يجب أن يفهم كل شخص في الموارد البشرية كيف تعمل المؤسسة وكيف أن ما يفعلونه يدعم إنشاء منظمة منتجة

من المتوقع أن تخدم الموارد البشرية العمل الذي يزداد تعقيدا مع الإبقاء على التكلفة في الحد الأدنى

يجب أن تبدو الموارد البشرية وكأنها تستخدم فوائد النظرة الشمولية للعمل، كي تتمكن من وضع الخيارات التي لم تأخذها المؤسسات بعين الاعتبار حتى الآن

• طلب من مدير الموارد البشرية في قطاع السفر تقليل عدد الموظفين 10% كي يحقق الهدف المالي القصير الأمد. ومارس مدير الموارد البشرية نفوذه على مجلس الإدارة لتأجيل التعيين بدلا من ذلك شهرا واحدا، مما أثمر عن تجنب نفقات قدرها 3 مليون دولار.

• تنفذ شركة تأمين عالمية إجراء جديد لمراجعة المواهب الجديدة ، بدلا من مراجعة جميع المستويات كي توازن بين سرعة الخطر وتعقيده. التنفيذ ناجح جدا في إدارة مخاطر الموظفين، وقد تم إنجازه في ثلث الوقت المتوقع سابقا.

• قررت إحدى الشركات التي تعمل في 140 دولة أن تشغل برنامج لتطوير أسلوب العمل في كامل الشركة خاصة في المبيعات لمدة 12 شهرا كي تصح فجوة المهارات قبل إطلاق منتج تغييره جديد.

• قامت وظيفة موارد بشرية في شركة تكنولوجيا عالمية بتقليل نفقاتها التشغيلية بنسبة 10% عاما بعد عام بينما تضاعف عدد الموظفين خلال نفس المدة.

إذا، ما الذي تستطيع وظيفة الموارد البشرية فعله لمواجهة هذه التحديات؟ يجب أن يكون لدى قدرات الموارد البشرية إحساس ملح بهذه التحديات، كما يجب أن يتم مواجهة والتعامل مع العديد من الفجوات في محتوى الموارد البشرية وهيكلها وعملياتها ونظامها ومهاراتها.

تشير دراسة تعلم الشركات في جامعة هينيبي للأعمال مؤخرا إلى أن تطور الموارد البشرية قد تراجع في لائحة الأولويات، وفقط 3% من المؤسسات التي تمت دراستها تقول إن تطوير الموارد البشرية يحتل المركز الأول أو الثاني في الأولويات عام 2011، مقابل 34% عام 2010. إنه من الأهمية بمكان أن تحتفظ الموارد البشرية بتركيزها على استمرار التطوير والتحول. يجب أخذ النشاطات القصيرة والطويلة الأمد بعين الاعتبار.



النشاطات القصيرة الأمد

- التركيز على جعل عمليات الموارد البشرية اليومية تعمل بسلاسة، مع استثمار أكبر للوقت وتكلفة أقل قدر الإمكان.
- إعادة فحص جميع الأنشطة ضمن الموارد البشرية ووضع نشاط المؤسسة الهام كأولوية بهدف عمل أشياء أهم، وأسرع، وأرخص، بشكل جيد وكافي لصنع الفرق.
- تقديم قياسات تتعلق بالإنتاجية والفعالية، والتي تحدد كل منهما الفرص وتتبع النمط ومدى التقدم، في جميع مستويات النشاط الرئيسية والوظيفية. والانتقال من مقاييس العمليات إلى مقاييس الأثر.
- ترتيب بيانات الموظفين لدعم صناعة القرارات قصيرة الأمد فيما يتعلق بالهيكل والنفقات والبحث عن الموارد.
- فحص طرق لتبسيط واجهة تطبيق الموارد البشرية لدى المؤسسة، وعرض منظومة مؤسسية متكاملة والتي ترتبط بشكل واضح بالأداء المالي قصير الأمد والاستراتيجية طويلة الأمد.
- تقييم قدرة ذوي الأدوار الأساسية تتطلب مهارات صعب إيجادها مثل المنظور الاستراتيجي الصحيح، والواقعية والقدرة على موازنة التفكير مع الفعل.

وبالتوازي، التطلع إلى

- دراسة فيما إذا كان الهيكل الموضوع لتنظيم الموارد البشرية يتناسب مع متطلبات التغييرات المذكورة. هل هي مجزأة كثيراً، مع العديد من الواجهات الداخلية والكثير من «التلاصق» إلى أي درجة تتداخل الأدوار؟ هل يتضح ما هي مجالات العمل الأكبر التي يجب التحدث بشأنها؟ هل يفهم الموظفون أدوارهم؟
- كيف يمكننا إنشاء روابط «أفقية» بين عمليات الأفراد «العامودية» مثل البحث عن موارد، والموهبة والأداء والارتباط الوظيفي والمكافأة.... الخ، والتي تقدم حلولاً أبسط وأكثر تكاملاً وتواءماً على المستوى المؤسسي؟
- كيف تطور المهارات في الموارد البشرية؟ هل ندعم التجزئة أو أفراد المهارات؟ هل القدرة الاستراتيجية منخفضة لدينا؟ هل يستطيع موظفونا العمل في أكثر من بعد واحد؟ هل يستطيع الموظفون أن يفكروا ويعملوا؟ وماذا يعني ذلك لتحديد المسار الوظيفي والتوظيف في الموارد البشرية؟
- هل نحتاج إلى تعديل أنظمة معلومات الموارد البشرية كي تصبح في المقدمة؟ هل نعرف من يعمل، وعلى ماذا، وهل هو جيد؟ وكم تبلغ التكلفة؟ هل تتطابق أرقامنا مع القسم المالي؟

هذه هي الأسئلة التي على الأرجح سوف تطرح على الموارد البشرية، ويبدو أنه حان الوقت للتحويل الجديد للموارد البشرية، اعتماداً على العمل الجيد في السنوات العشر السابقة، ولكن مع إدراك أن الأمور قد تغيرت ويجب مواجهة الأسئلة الأساسية الآن.

يجب أن يحدث التغيير بسرعة. سوف تحتاج الموارد البشرية أن تعيش قيم العالم الجديد في تطورها مثل السرعة، والمواءمة مع الاستراتيجية، والقياسات الملموسة و الأثر المؤسسي، وإلا ستعرض الموارد البشرية ذاتها للعزلة في عالم الأعمال والذي يجب أن يستمر بمساعدتها أو بدونها.

إذا استطاعت الموارد البشرية إنجاز هذا التحول، فإن نوع العمل الذي يحدث ضمن الوظيفة سوف يكون عملاً هاماً بالفعل، ويقدم فرصة هائلة وتحدياً لأولئك الذين لديهم رغبة وقدرة على العمل في هذا المجال. سوف تكون للموارد البشرية مكاناً يتوفر فيه الاتصال باستراتيجية العمل والأداء بشكل فوري وملموس، حيث تكون النظرة العامة للعمل وبيئته التشغيلية متطلب يومي، ومونلاً لأكثر النشاطات تعقيداً وتحدياً ضمن المؤسسة ومعظم الموظفين ذوي المهارات العالية.

لدى الموارد البشرية الفرصة لتصبح المكان المفضل للعمل في الشركة، ومدخلا رائعا إلى واقع الشركات وتعقيداتها، وأرضا خصبة لتطوير أساسيات القيادة مثل الحكم على الأمور، والمرونة الاستراتيجية، والواقعية، لفهم كيف تعمل العناصر المختلفة مع بعضها في تحقيق الاستراتيجية، واختبار الأساس لأولئك الموجودين على مستوى القيادة. هل سترتقي إلى مستوى التحدي؟

سوف تحتاج الموارد البشرية أن تعيش قيم العالم الجديد في تطورها مثل السرعة، والمواءمة مع الاستراتيجية، والقياسات الملموسة و الأثر المؤسسي

HR ECHO

Specialized Biannual Magazine

Published by the Federal Authority for
Government Human Resources

Oct. 2016

Issue (5)

MILLENNIALS How They Live and Work?

HR - A Glimpse of the Future



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

Published by the Federal Authority for
Government Human Resources

Oct. 2016

Issue (5)

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
Fadeel Al Fahoum
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

WEBSITE

www.fahr.gov.ae

Email

hrecho@fahr.gov.ae

Twitter

@FAHR_UAE

Instagram

@FAHR_UAE

Youtube

FAHR2011

Published material does not reflect
necessarily the opinion of the Authority

Classification of the topics is subject to
technical considerations

All topics have been prepared in cooperation
with 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.

6

**Millennials How They Live
and Work?**

20

Digital Government

28

**NEW FRONTIERS
IN TALENT**

38

**Why is Employee
Happiness so important
today?**

32

Point of View
HR – a glimpse of the
future?



From the Chairman & Ceo

Jim Clifton, Chairman and CEO of Gallup

PEOPLE OFTEN ASK GALLUP, "Are millennials really that different?"

The answer is yes - profoundly so. Millennials will change the world decisively more than any other generation.

As this report shows, millennials will continue to disrupt how the world communicates - how we read and write and relate. Millennials are disrupting retail, hospitality, real estate and housing, transportation, entertainment and travel, and they will soon radically change higher education.

Defined by their lack of attachment to institutions and traditions, millennials change jobs more often than other generations - more than half say they're currently looking for a new job.

Millennials are changing the very will of the world. So we, too, must change.

Gallup is recommending that our client partners change their organizational cultures this year from old will to new will. There are six functional changes that we call the "Big Six."

1. Millennials don't just work for a paycheck - they want a purpose. For millennials, work must have meaning. They want to work for organizations with a mission and purpose. For millennials, compensation is important and must be fair, but it's no longer the driver. The emphasis for this generation has switched from paycheck to purpose — and so must your culture.
2. Millennials are not pursuing job satisfaction - they are pursuing development. Most millennials don't care about the bells and whistles found in many

workplaces today - the pingpong tables, fancy latte machines and free food that companies offer to try to create job satisfaction. Giving out toys and entitlements is a leadership mistake, and worse, it's condescending. Purpose and development drive this generation.

3. Millennials don't want bosses - they want coaches. The role of an old - style boss is command and control. Millennials care about having managers who can coach them, who value them as both people and employees, and who help them understand and build their strengths.
4. Millennials don't want annual reviews - they want ongoing conversations. The way millennials communicate - texting, tweeting, Skype, etc. - is now real-time and continuous. This dramatically affects the workplace because millennials are accustomed to constant communication and feedback. Annual reviews no longer work.
5. Millennials don't want to fix their weaknesses - they want to develop their strengths. Gallup has discovered that weaknesses never develop into strengths, while strengths develop infinitely. This is arguably the biggest discovery Gallup or any organization has ever made on the subject of human development in the workplace. Organizations shouldn't ignore weaknesses. Rather, they should minimize weaknesses and maximize strengths. We are recommending our client partners transition to strengths-based cultures, or they won't attract and keep their stars.
6. It's not just my job — it's my life. One of Gallup's most important discoveries is that everyone in the world wants a good job. This is especially true

for millennials. More so than ever in the history of corporate culture, employees are asking, "Does this organization value my strengths and my contribution? Does this organization give me the chance to do what I do best every day?" Because for millennials, a job is no longer just a job — it's their life as well.


The Change in Leadership

PAST	FUTURE
My Paycheck	My Purpose
My Satisfaction	My Development
My Annual Review	My coach
My Weaknesses	My Ongoing Conversations
My Job	My Strengths
	My Life

GALLUP

GALLUP'S IMPORTANT FINDINGS ON MILLENNIALS AS EMPLOYEES INCLUDE

- Millennials change jobs more often than do those of any older generation, and six in 10 say they are currently looking for new employment opportunities.
- Millennials and non-millennials have the same expectations of their managers: constant communication, accountability and clearly established expectations.
- Millennials are less engaged in the workplace than are their older counterparts, and they are more likely to be categorized as "not engaged." Millennials' lack of engagement costs the Global economy hundreds of billions of dollars annually in lost productivity.
- Opportunities to learn and grow at work are highly important to millennials when seeking out new jobs or deciding to stay in current ones.
- Millennials want to talk with their managers - and not always just about work. However, they are less comfortable approaching their managers to talk than are their older counterparts.



Millennials How They Live and Work?

This article is printed with permission from Gallup | Copyright and all intellectual property are reserved for Gallup

People often ask Gallup, “Are millennials really that different?”

The answer is **yes** — profoundly so. Millennials will change the world decisively more than any other generation. So we, too, must change.

Gallup is recommending that our client partners change their organizational cultures this year from old will to new will. There are six functional changes that we call the “Big Six.”

1. Millennials don’t just work for a paycheck — they want a purpose. For millennials, work must have meaning. They want to work for organizations with a mission and purpose. For millennials, compensation is important and must be fair, but it’s no longer the driver. The emphasis for this generation has switched from paycheck to purpose — and so must your culture.
2. Millennials are not pursuing job satisfaction — they are pursuing development. Most millennials don’t care about the bells and whistles found in many workplaces today — the pingpong tables, and fancy latte machines that companies offer to try to create job satisfaction. Giving out toys and entitlements is a leadership mistake, and worse, it’s condescending. Purpose and development drive this generation.
3. Millennials don’t want bosses — they want coaches. The role of an old-style boss is command and control. Millennials care about having managers who can coach them, who value them as both people and employees, and who help them understand and build their strengths.
4. Millennials don’t want annual reviews — they want ongoing conversations. The way millennials communicate — texting, tweeting, Skype, etc. — is now real-time and continuous. This dramatically affects the workplace because millennials are accustomed to constant communication and feedback. Annual reviews no longer work.
5. Millennials don’t want to fix their weaknesses — they want to develop their strengths. Gallup has discovered that weaknesses never develop into strengths, while strengths develop infinitely. Organizations shouldn’t ignore weaknesses. Rather, they should minimize weaknesses and maximize strengths.
6. It’s not just my job — it’s my life. One of Gallup’s most important discoveries is that everyone in the world wants a good job. This is especially true for millennials. More so than ever in the history of corporate culture, employees are asking, “Does this organization

Millennials want to work for organizations with a mission and purpose

Millennials care about having managers who can coach them

It’s not just my job — it’s my life.

value my strengths and my contribution? Does this organization give me the chance to do what I do best every day?” Because for millennials, a job is no longer just a job — it’s their life as well.

What Millennials Really Look for in a Job?

Millennials — defined as those individuals born between 1980 and 1996 — are the driving force behind workplace change. In their relatively short tenure as employees, millennials have led the charge to break down traditional organizational structures and policies and have pushed companies to rethink their work environments. Leaders are reimagining their human capital strategies — from attraction to development — to meet this generation’s wants and needs.

Gallup recently conducted an extensive study into the millennial mindset. Our latest report, *How Millennials Want to Work and Live*, examines what this generation wants most out of a job, manager and organization. While millennials’ needs aren’t all that different from other generations, Gallup has found that millennials are more likely to be “consumers” of the workplace, meaning they have the resources and determination to “shop around” for the roles that best suit them.

Millennials have the greatest propensity to look for new jobs and leave their current job. In the U.S., 21% of millennials say they have changed jobs within the last year and 60% say they are open to different job opportunities. In both cases, these numbers are higher than that of non-millennials. The millennial generation may truly be the “job-hoppers” that many people believe them to be.

The Change in Leadership	
PAST	FUTURE
My Paycheck	My Purpose
My Satisfaction	My Development
	My coach
My Annual Review	My Ongoing Conversations
My Weaknesses	My Strengths
My Job	My Life

GALLUP

Millennials are a flight risk, making it vital for organizations to understand how to engage and retain these employees. On the flip side, millennials' willingness to switch jobs and companies presents a substantial attraction opportunity for organizations. But to capitalize on that opportunity, organizations need to offer them what they want out of a role and company.

More than ever, employers need to know and act on the factors that make their company appealing to the millennial generation. They have to make it easy for prospects to choose them over their competition.

But what exactly do millennials look for in their job searches?

Gallup asked workers how important particular attributes were to them when applying for new jobs. Among millennials, we discovered that the top five factors are:

- opportunities to learn and grow
- quality of manager
- quality of management
- interest in type of work
- opportunities for advancement

Opportunities to Learn and Grow

A majority (59%) of millennial job seekers report that opportunities to learn and grow are extremely important to them when applying for a job. Millennials assign the most importance to this job attribute and their overwhelming desire to grow and develop makes sense. These employees are at relatively early stages of their careers, and they want to continuously learn so they can succeed and find stability.

Quality of Manager

When considering a new job, millennials are on the lookout for a great boss; “quality of manager” is considered extremely important to 58% of millennial job seekers. This finding comes as no surprise, since the power of the manager in making or breaking employee engagement is one of Gallup’s

millennials are more likely to be “consumers” of the workplace

millennial generation may truly be the “job-hoppers”

59% of millennial job seekers report that opportunities to learn and grow are extremely important

58% millennials are on the lookout for a great quality of manager

most powerful insights. It’s a simple reality: Millennials want to work for managers who can support, position, empower and engage them, and who care about them as employees and people.

Quality of Management

For 58% of millennials, “quality of management” is extremely important in a potential job. Millennials want to work for great managers, but they also take into consideration an organization’s overall management and how this group presents and conducts itself. They want to be able to trust this group and the direction in which it is steering the company.

Interest in Work

Interest in the type of work they do is also high on millennials’ lists, with 58% of millennial job seekers indicating this factor is extremely important to them. While a paycheck is certainly important to all generations, millennials aspire to find a job that represents more than a paycheck. This is a generation that wants jobs to have meaning; they want to be challenged by and invested in their work, not bored by it.

Opportunities for Advancement

As they continue to expand their abilities, millennials want to be rewarded with meaningful opportunities to advance in the workplace. Half of millennial job seekers state that advancement opportunities are extremely important to them. Millennials are looking to the future, and they want to know that a job will allow them to progress as they hone their skills and extend their career tenure.

Overall Compensation

Where does compensation fall in all of this? Pay, of course, matters to all employees, and millennials are no exception. Nearly half (48%) of millennials say that overall compensation is extremely important to them when seeking new job opportunities.

Compensation is a standard point of discussion in the recruiting process, but millennials pay close — and in some cases, more — attention to other job attributes, including learning and advancement opportunities. Therefore, companies shouldn’t solely rest on competitive wages in their attraction strategies. Talk about compensation, but don’t believe millennials only choose jobs based on the paycheck.



Work-Life Balance, Well-Being and Security

For the modern workforce, the decision to pursue a new job opportunity is often as much about the role as it is the company and the value it places on its employees. As work and life have become closely integrated, millennials increasingly want to work for a company that invests in them as employees and people. In another study, Gallup asked workers to rate certain factors that go into their decision to take a job with a different company. Gallup found that millennials care greatly about what a company can provide them in terms of leading a better overall life.

Nearly six in 10 (57%) millennials say that work-life balance and personal well-being in a job is very important to them. Millennials are not willing to sacrifice life for work. They look to companies that enable them to integrate the two and value and honor them as people, accounting for all of their well-being needs.

Well-being can be a differentiator for a company in its attraction messaging. While many organizations have wellness programs, fewer take a holistic approach to helping each employee lead a life well-lived. As part of their overall messaging, organizations should emphasize their focus on well-being and what they offer employees to help them reach their physical, community, social, purpose and financial goals. Companies should also publicize their flexible work arrangements, highlighting flexible scheduling and work-from-home options.

Millennials also want stability for their job and paycheck, with over half of millennials (53%) stating that job security is very important to them. All employees want reliable jobs with stable companies.

Millennials have higher levels of student debt and lower levels of spending than other generations. Many cannot afford to lose their jobs or have their hours cut back. They need to know a company is going to stick around before they sign on with them.

Companies must integrate a message of stability into their attraction materials. They should demonstrate to prospective employees that they have a solid reputation and a pattern of growth. Candidates will want to know the organization is on firm ground and has a bright future.

What Organizations Get Wrong About Attraction Strategies

Leaders commonly believe millennials prefer organizations that more closely resemble coffee shops and arcades than office spaces, but this simply isn't true. Gallup finds that an informal work environment is the least important job factor among millennial job seekers. Just 15% of millennials state this job factor is extremely important to them when applying for a job.

In similar findings, only 18% of millennials report that a "fun place to work" is extremely important to them when applying for a job and 25% say the same of an organization that encourages creativity. Perks such as onsite rock walls and game rooms are far less likely to attract millennials than businesses might expect. Furthermore, millennials are not all that interested in companies that emphasize a "color outside the lines" mentality.

When developing attraction strategies, organizations should be cautious of how much they emphasize a fun, entertaining work environment. Millennials would much rather know that a potential employer wants to invest in their career trajectory and development.

Digital Government

Turning the rhetoric into reality



By: MiGuel CarrasCO - PeTer GOss

This article is printed with permission from BCG |
Copyright and all intellectual property are reserved
for BCG

Getting better-but still plenty of room for improvement

That's the current assessment by everyday users of their governments' efforts to deliver online services.

The public sector has made good progress, but most countries are not moving nearly as quickly as users would like. Many governments have made bold commitments, and a few countries have determined to go "digital by default." Most are moving more modestly, often overwhelmed by complexity and slowed by bureaucratic skepticism over online delivery as well as by a lack of digital skills.

Developing countries lead in the rate of online usage, but they mostly trail developed nations in user satisfaction.

Many citizens—accustomed to innovation in such sectors as retailing, media, and financial services—wish their governments would get on with it. Of the services that can be accessed online, many only provide information and forms, while users are looking to get help and trans-act business. People want to do more.

Digital interaction is often faster, easier, and more efficient than going to a service center or talking on the phone, but users become frustrated when the services do not perform as expected. They know what good online service providers offer. They have seen a lot of improvement in recent years, and they want their governments to make even better use of digital's capabilities.

Many governments are already well on the way to improving digital service delivery, but there is often a gap between rhetoric and reality.

There is no shortage of government policies and strategies relating to "digital first," "e-government," and "gov2.0," in addition to digital by default. But governments need more than a strategy. "Going digital" requires leadership at the highest levels, investments in skills and human capital, and cultural and behavioral change. Based on BCG's work with numerous governments and new research into the usage of, and satisfaction with, government digital services in 12 countries, we see five steps that most governments will want to take:

Developing countries lead in the rate of online usage, but they mostly trail developed nations in user satisfaction.

1. **Focus on value.** Put the priority on services with the biggest gaps between their importance to constituents and constituents' satisfaction with digital delivery. In most countries, this will mean services related to health, education, social welfare, and immigration.
2. **Adopt service design thinking.** Governments should walk in users' shoes. What does someone encounter when he or she goes to a government service website—plain language or bureaucratic legalese? How easy is it for the individual to navigate to the desired information? How many steps does it take to do what he or she came to do? Governments can make services easy to access and use by, for example, requiring users to register once and establish a digital credential, which can be used in the future to access online services across government.
3. **Lead users online, keep users online.** Invest in seamless end-to-end capabilities. Most government-service sites need to advance from providing information to enabling users to transact their business in its entirety, without having to resort to printing out forms or visiting service centers.
4. **Demonstrate visible senior-leadership commitment.** governments can signal - to both their own officials and the public—the importance and the urgency that they place on their digital initiatives by where they assign responsibility for the effort.
5. **Build the capabilities and skills to execute.** governments need to develop or acquire the skills and capabilities that will enable them to develop and deliver digital services.

This report examines the state of government digital services through the lens of Internet users surveyed in Australia, Denmark, France, Indonesia, the Kingdom of Saudi Arabia, Malaysia, the Netherlands, Russia, Singapore, the United Arab Emirates (UAE), the UK, and the U.S. We investigated 37 different government services.¹ (See Exhibit 1.)

Almost 95 percent of the respondents to our survey have used at least one online government service in the last two years. An average of 32 percent use online government services more than once a week.

Exhibit 1 | The Survey
Covered 37 Online
Government Services

Category	Service
Communities and culture	1. Participating in community consultation/online surveys 2. Voting in (parliamentary) elections 3. applying for or renewing permits for hunting, fishing, etc. 4. accessing public parks and sporting facilities 5. accessing cultural, heritage, or similar facilities 6. accessing public-broadcasting services 7. reporting maintenance issues at public facilities
Education	8. accessing, enrolling in, or interacting with a public school 9. accessing, enrolling in, or interacting with a public university
Health	10. searching, registering, or accessing health care records 11. searching for, registering for, or accessing health care services
Housing	12. applying for or renewing a planning or building permit 13. searching, registering, or updating tenancy agreements
Immigration	14. applying for or renewing a passport 15. applying for or renewing a visa or a residency or work permit 16. accessing passport control and immigration services
Justice	17. accessing or reporting incidents to emergency services 18. accessing police records or reporting an incident 19. Contacting or submitting documents to a court 20. accessing legal aid or legal services
Registries	21. applying for or renewing an identity or proof of age card 22. updating address or contact details when moving 23. searching for or registering a certificate of birth, death, or marriage 24. searching for, registering, or updating company details 25. searching, registering, or updating property registries 26. registering to vote or updating details on electoral roll
Social Services	27. applying for or renewing a concession card 28. applying for or receiving a financial benefit 29. Making payments to retirement or government schemes 30. searching for, registering for, or using an employment service 31. accessing public-housing services or subsidies
Taxation and customs	32. Making payments for customs duties on imports or exports 33. Filing tax assessments or submissions 34. Making payments for taxes, rates, fines, or penalties
Transport	35. applying for or renewing or replacing a driver's license 36. searching for, registering, or updating a vehicle registration 37. accessing real-time public-information services

Source: BCG 2014 Digital
Government Survey

Overall, we found relatively high satisfaction levels, especially with basic interactions. Satisfaction falls away and frustrations rise, however, among more digitally experienced younger users, who have higher expectations for the online experience, and among people who try to engage in more sophisticated tasks and transactions. We also discovered the following:

- The services with which users are least satisfied are sometimes the ones they consider the most important, including those related to health, immigration, welfare, and justice.

People like the direction governments are heading in; they want them to do more.

- Users in developing countries access more services online and access them more frequently.

Users in these countries also place greater importance on online service delivery.

- While there are wide variations among countries, governments generally compare well with the private sector.

- Governments face changing patterns of usage and demand. The Millennial generation—18 to 34 year olds, who now outnumber baby boomers—have higher expectations than older people. Millennials are the most frequent but least satisfied users of online services.

- Governments need to design services to work across different platforms and devices. More users are accessing services on

laptops, smartphones, and tablets. Future usage will trend toward more tablets and Internet-enabled TVs.

We also look at the current state of digital government-service delivery, the areas where user satisfaction falls short, the barriers to wider and better delivery, and what governments can do to encourage more widespread use of digital services.

Despite making good progress, for most governments, the big challenges still lie ahead. The breadth and depth of demand will increase substantially in the next few years—breadth in terms of both numbers of users and the range of services they wish to access online, and depth in terms of how much they want to do, the devices they want to use, and the increasing sophistication of the interactions in which they seek to engage.

This combination will raise the bar for every government in both service design and technological know-how. But the potential payback—money saved, efficiencies achieved, and enhanced competitiveness with other nations—is enormous.

In research undertaken jointly with the Secure Identity Alliance, BCG has estimated the potential efficiency benefits of e-government programs globally at up to \$50 billion a year by 2020. It is worth doing something about it.

Note

1. The BCG survey of government digital services involved 12,450 respondents in these 12 countries. Surveys were conducted in late 2013 and early 2014.

80 percent of the respondents to our survey access the Internet more than once daily for personal use. More than 75% use three or more devices for online access.

80% percent of the respondents to our survey access the Internet more than once daily for personal use

As we observed in our report on digital satisfaction in the U.S., people share a consistent set of priorities and expectations for online interactions. (See Delivering Digital Satisfaction: U.S. Consumers Raise the Ante, BCG Focus, May 2013.) These are the result of people's real-world experiences, their personal understanding of what technology

these services a lot. As noted, an average of 32 percent of respondents in the 12 countries surveyed use online government information and transaction services once a week or more. Already, at least half of users in most of the countries surveyed want digital channels to play a greater role in the delivery of key services.

The average user accesses 10 kinds of government service

can do, and what online leaders such as Amazon, Apple, Google, and others have demonstrated can be delivered. For example, online processes are often quicker and more efficient than offline encounters involving long lines, extended call-wait times, and unsatisfactory service. Consumers appreciate the medium's mobility, interactivity, and ability to make things fun. More and more these days, they also expect the digital experience to be local (recognizing where they are), personal (tailored to their individual needs and preferences), social (shared with their friends)-and always on.

Plenty of users and Wide-ranging Demand

People use the Internet to access a wide range of government services. Some access. The average user accesses ten different kinds of service. Online channels are used most for transportation information, tax filings and payments, and health and employment services. They are used least for property, legal, customs, and emergency services. While usage patterns are broadly similar across the 12 countries surveyed, there are some significant variations. High percentages of users in the UAE

access services related to residency and employment. the country has large populations of foreign workers. Accessing cultural institutions and public-broadcasting services is a popular activity everywhere.

There is high correlation between the number of services used online and the frequency with which they are accessed. Usage tends to be highest in developing countries, many of which do not have legacy IT systems and channels. (See Exhibit 2.) Users in these countries access 50 percent more government services on average than those in developed nations-12 types of services compared with 8.

Usage tends to be highest in developing countries, many of which do not have legacy IT systems and channels.

A higher proportion of developing-country respondents (40 percent versus 27 percent) use online government services at least once a week. Developing-country respondents find online delivery of government services more important, and they express greater interest in more digital delivery of these services.

We found little correlation between income levels and service access,

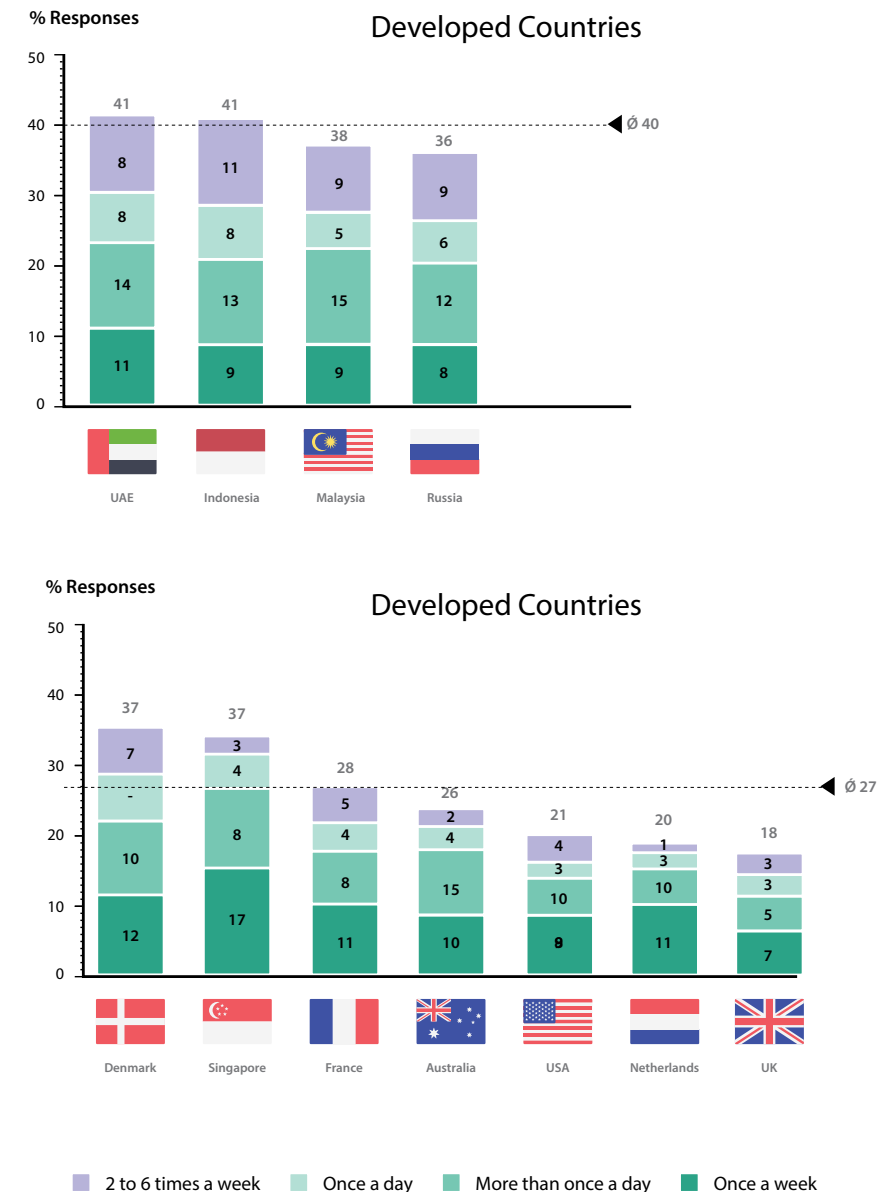
with usage fairly evenly spread across the income scale. City dwellers tend to be more active users. Retired and unemployed people are the least frequent users of online government services; students are the most.

Usage is evolving. Millennials are much more likely than older people to access government services online. These people grew up in a digital world, and their ranks are set to swell. In the U.S., for example, adult Millennials will outnumber non-Millennials by 22 million in 2030. Just as many people already use smartphones as use desktop PCs to go online. Governments will increasingly be interacting with more digitally savvy citizens on an expanding variety of devices, especially tablets, smart TVs, and wearables. (See Exhibit 3.)

some Digital services are more important than others.

Almost across the board, substantial majorities of users see online services as important, and as we shall see, they are looking for governments to improve the quality of their offerings. On average, 60 percent of users rank online government services as important.

"How often do you access government services online?"



Source: BCG 2014 Digital Government satisfaction survey.

Note: response options were: more than once a day, once a day, two to six times a week, once a week, one to three times a month, less than once a month, once every three months, once or twice a year, less than once a year, not at all. responses indicating usage less frequent than once a week are not shown. Because of rounding, not all numbers add up to the totals shown.

That said, all services are not regarded equally. Many more users view services such as filing tax information, paying taxes, and applying for passports and driver's licenses as more important than paying customs duties, applying for a building permit, or checking police records.

Online housing services and school enrollment are especially important to Indonesian users. Social services are very important in the Netherlands.

Users across Europe want the ability to file tax assessments, while this is not relevant in the UAE, where individuals do not pay income tax.

Overall, people in developing countries are heavy users of services that have a significant impact on life and livelihood, such as those related to health care and education. They are embracing the Web for much more than reasons of convenience; they are using it to improve their well-being and earning ability.

Governments in developed countries have done a more complete job of bringing full-service capabilities online, especially in areas related to taxation, transportation (vehicle registration, driver's licenses), personal and business registration, and cultural and leisure activities. However, the Internet can still play

a much bigger role in these countries. A great deal of information is available online, and some countries are moving aggressively to implement transactional capabilities, but in many nations, full digital interaction has yet to be developed.

More users in developed countries are satisfied than in developing nations.

the state of user satisfaction Satisfaction rates are generally high—but they could be much higher. The percentage of users who are satisfied with online government services ranges from 41 percent in Russia and Malaysia to 61 percent in the U.S. Generally, more users in developed countries are satisfied (42 to 61 percent) than in developing nations (41 to 52 percent).

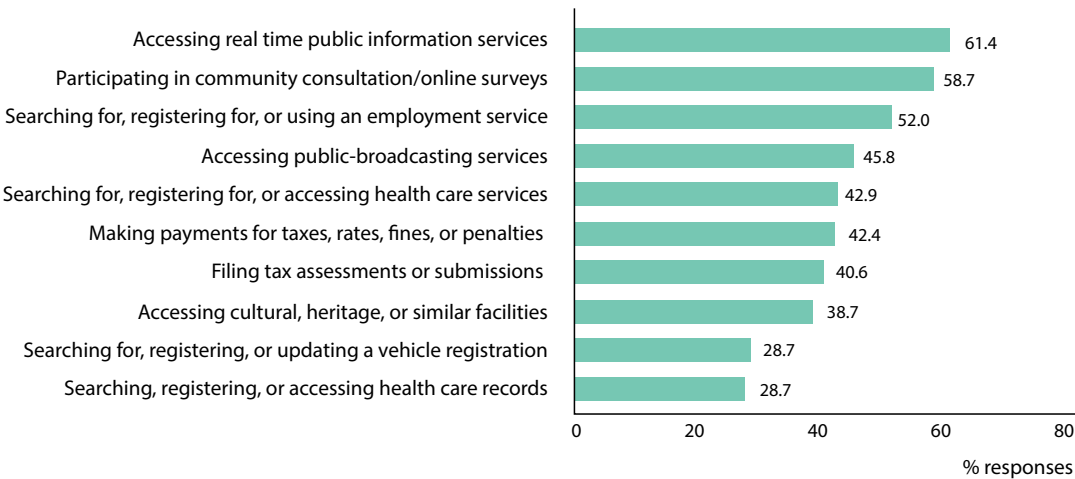
Users recognize that governments are making an effort. Nearly four in five users believe that online government services have improved over time. Developing-country governments get particularly high marks—almost 85

people in developing countries are heavy users of services related to health care and education



Exhibit 3 | The Ten Most Frequently Used Online Services

The online channel is used most for information, tax, health, and employment services



Source: BCG 2014 Digital Government satisfaction survey.

Note: survey participants were asked, "We would like to know if you have used the internet for the following interactions with government at least once in the past two years." respondents could answer yes or no. usage indicates at least some part of a transaction done online. Not all services in every country allow end-to-end transactions online. Singapore excluded.

percent of users say service delivery is improving, compared with 72 percent who see improvement in developed nations, although developing countries are probably starting from a lower base.

Governments compare well - in some cases, better than might be expected - with the private sector.

Governments compare well - in some cases, better than might be expected - with the private sector. Overall, the quality of online public- and private-sector services is roughly equal, although there are wide variations across countries. While the role of the public and private sector is different in each country, we take the results to indicate a strong vote of confidence in governments' efforts so far. (See Exhibit 4.)

In just about every country, there are a few key services whose importance is regarded as high but satisfaction with their delivery is low. Governments can make a quick impact by concentrating their efforts on improving and expanding delivery in these areas, which often include services such as employment, health care, and social welfare that are especially important to users' lives and livelihoods.

The UAE, for example, has introduced an on- line transactional platform that allows both nationals and residents to more efficiently manage the administration of their health care. Online capabilities include issuing and renewing health cards, identifying health care providers, and scheduling appointments.

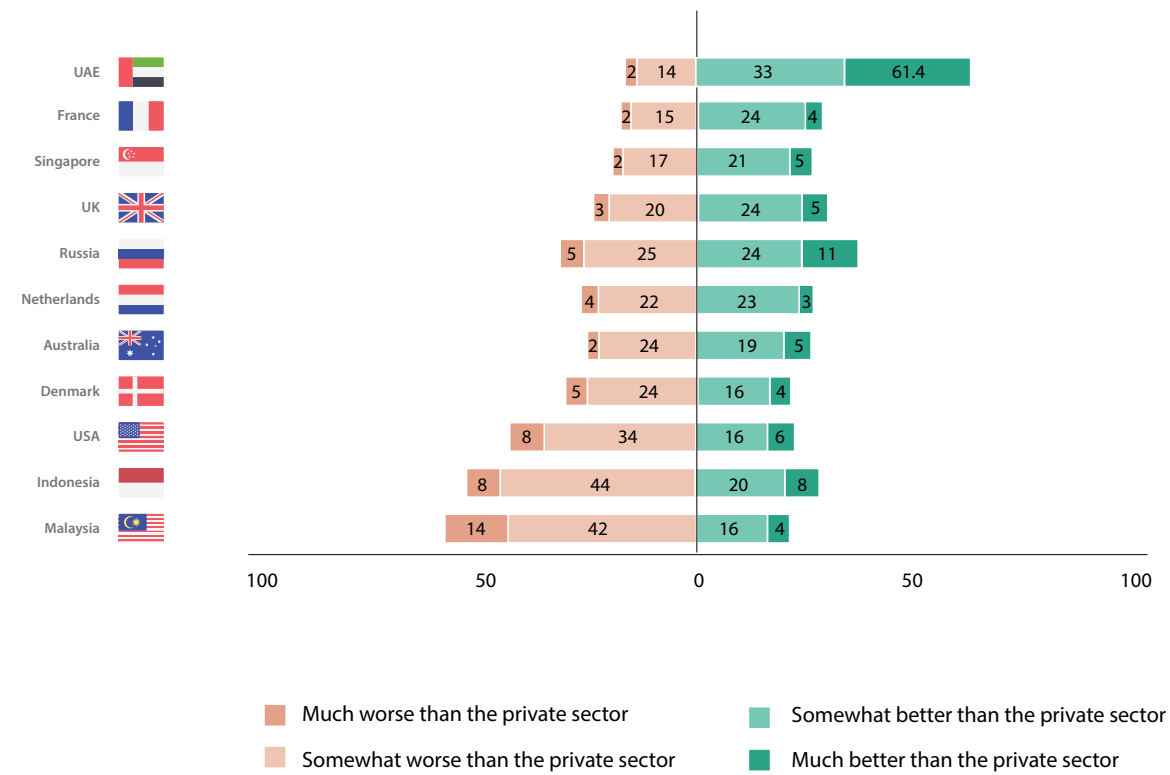
The online platform also provides services to health care providers, among them a data- base of citizens' immunization records, an infectious-disease reporting system, and a service to facilitate the approval of medical advertisements.

Indonesia has introduced an enrollment portal for primary and secondary schools that provides fairer, more equal, and more trans- parent access to the country's schools, easing the application process and reducing the potential for impropriety or corruption. Stu- dents can complete the registration process online and track the selection process through final

UAE has developed a world class healthcare services digital platform

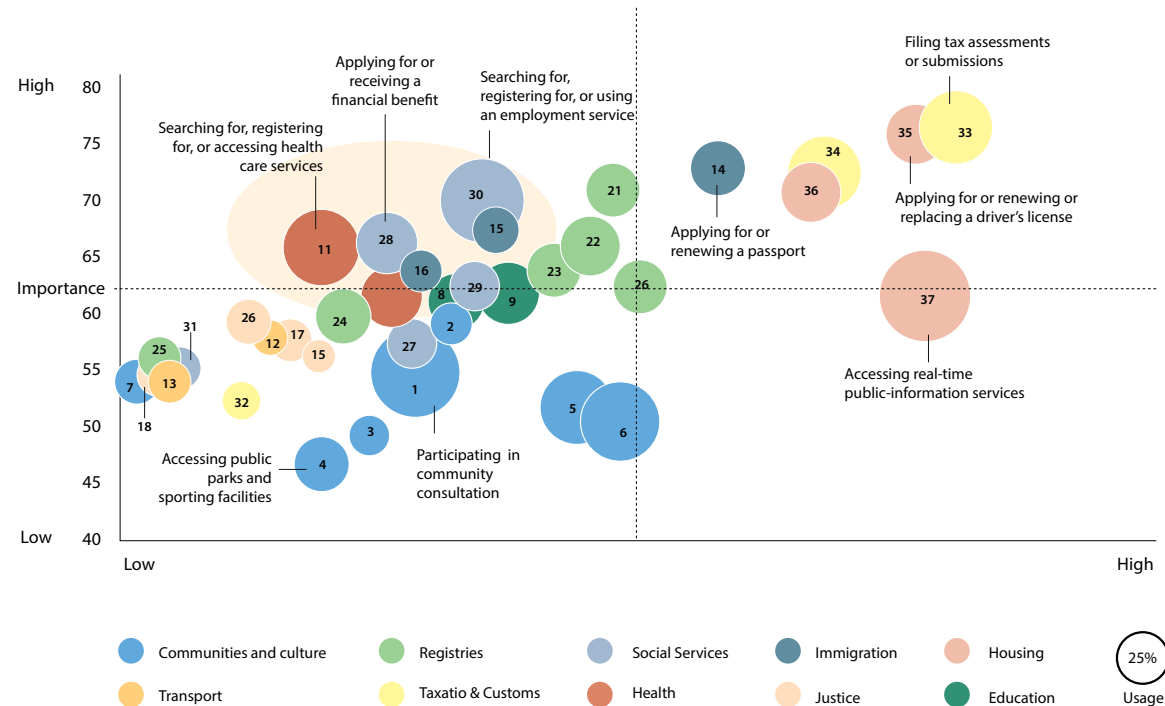
Exhibit 4 | The Quality of Government and Private-Sector Online Services Are on Par, with Large Differences by Country

Online government services are perceived to be...



Source: BCG 2014 Digital Government satisfaction survey.
Note: respondents were asked, "Thinking about how government online services compare to private-sector online services from banks, telecoms, insurance, retail, hotels, and airlines, which of the following statements most reflects your view: Compared to the private sector, government online services are generally ... " respondents could choose from 1 to 5, with 1 indicating "much better" and 5 indicating "much worse."

Exhibit 5 | Online Delivery of Health Care, Social, Education, and Immigration Services Is Important but Not Satisfactory



Source: BCG 2014 Digital Government satisfaction survey.
 Note: regarding satisfaction, respondents were asked, "How satisfied are you with the use of the internet in delivering each kind of government service?" respondents could choose from 1 to 7, with 1 indicating "extremely dissatisfied" and 7 indicating "extremely satisfied." Both 6 and 7 were considered to indicate satisfaction. regarding importance, respondents were asked, "How important or not is using the internet for you personally in accessing the following services from government?" respondents could choose from 1 to 7, with 1 indicating "not important at all" and 7 indicating "extremely important." Both 6 and 7 were considered to indicate importance. singapore excluded.

Governments should take care of the quality and accessibility of its digital services

approval.

The portal has been made the default process so that in most cases, students who choose to apply manually still have their data loaded onto the website for processing.

the Bar Will Be raised Governments will face challenges similar to those of businesses that need to serve customers seamlessly through multiple online (and offline) channels, platforms, and devices. They will need to "set out their store" across the full range of online connectivity.

the most immediate, and perhaps the most important, challenge is coming to terms with the transformative effects of mobile technology (see "The Growing Impact of Mobile," below), but the impact of technological advancement extends well beyond individual interactions.

The Internet, social media, and mobile devices greatly amplify users' opinions and their effect. Governments can expect that as more younger users access services, positive experiences will prompt them to let their universe of friends—real and virtual—know that there is a better way of engaging with the public sector.

A bad—or even just a disappointing experience, on the other hand) can turn any user into a vocal critic) who can spread the negative word through social media, reviews, and blogs. And that criticism can go viral.

Governments have their work cut out for them. Facilitating license or permit renewals and providing public-transport information are important services, but they are relatively easy to provide. Helping people access health care: providing education and training) and assisting in a job search are much more complicated tasks. Everyone's need is different.



NEW FRONTIERS IN TALENT

By: Christopher Johnson
regional business leader for Mercer's Talent
business in EuroPac

This article is printed with permission from Mercer | Copyright
and all intellectual property are reserved for Mercer

Talent is the lifeblood of successful businesses, and talent management professionals play a vital role in meeting current and long-term business needs. However, the environment in which talent managers work is undergoing a radical transformation, and a raft of factors — including technological advances, shifts in consumer preferences, generational differences, geopolitical changes, and certain critical skills shortages — has made their task increasingly complicated. Not only must they now optimise talent across a global pool, but they also need to actively manage their company's internal talent pipeline, leverage a portfolio of experiences to prepare high-potential employees for critical roles, and move away from knee-jerk intuitive “hunches” to long-term, holistic decision-making. That's no mean feat.

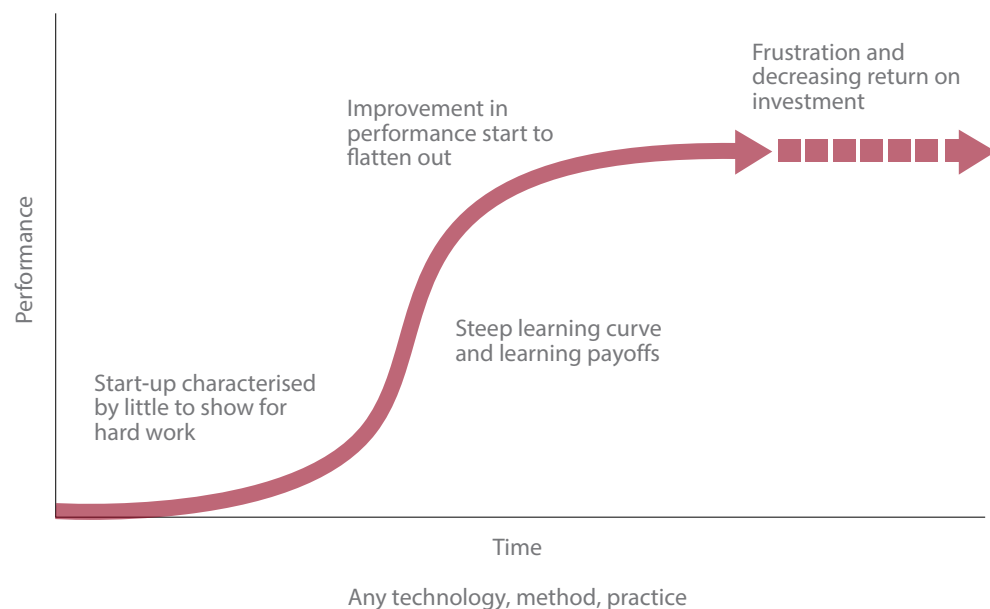
All large businesses will be familiar with the concept of the S-curve, a way of capturing the life cycle of any new initiative or project. As Figure 1 below shows, in the early days, much time is spent introducing the new concept, ironing out any wrinkles, and bringing people up to speed with it. There is usually little improvement in performance at this stage but, following a steep learning curve, positive changes come thick and fast before eventually tapering off and plateauing.

KICKSTARTING THE TALENT S-CURVE

So how can talent managers be one step ahead, to move to the next S-curve and the next level of outstanding performance at the right time? In our view, they need to join the vanguard of change, to challenge the status quo by asking tough “why can’t we ...?” questions, and most crucially, to update their approach to the whole gamut of talent planning, from recruitment to retention, promotion, and development.

This article offers insight into how talent professionals can genuinely start to shift the paradigm, and how Mercer research can support their efforts. More specifically, it will look at the four key shifts needed to jump-start the talent S-curve.

Figure 1: S-curve: Maturation Phases of a New Approach



Talent managers are facing challenges of rapid environmental changes and technology development, and lack of skills

1. UNDERSTAND THE NEEDS AND DYNAMICS OF CRITICAL TALENT POOLS

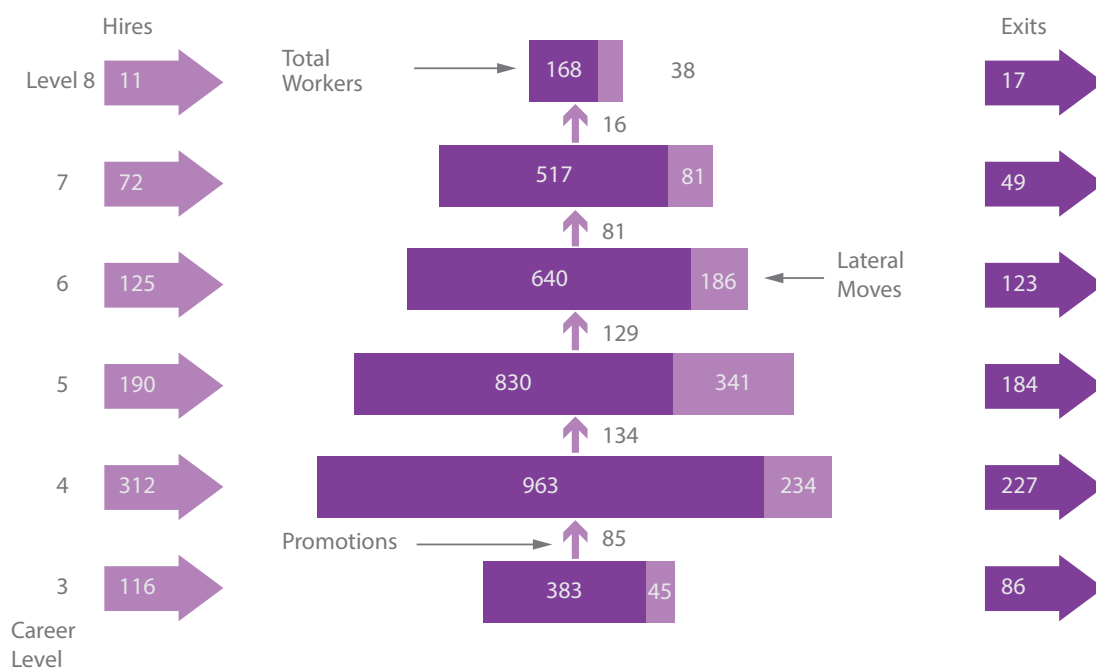
Intuition has its place in business — but not when it comes to managing human capital on a global basis. Understanding the shape of a given country’s existing working population and being aware of ongoing and potential challenges can help businesses better plan their talent strategy and ensure that it ties in to broader commercial objectives.

The Human Capital Index (HCI), developed recently by Mercer in partnership with the World Economic Forum, helps organisations do precisely that, and tracks the development and deployment of human capital internationally.

Based on data gathered on four key research “pillars” — education; health and wellness; workforce and employment; and enabling environment — the HCI ranks 122 countries and regions and compares how they rate across 50 metrics that quantify how well human capital is developed, nurtured, and deployed as a productive asset. The report is a valuable indicator of existing human capital risks, such as extensive youth unemployment and the crisis levels of jobs/skills mismatch, but it is also a predictor of issues that may escalate should no action be taken to address them, such as ageing workforces and obesity.

Additional indicators — for example, GDP per capita and the gender split across the workforce — combine to give a 360-degree view of a country’s critical talent pools. In analysing these data, talent managers will be better placed to influence their organisation’s growth and diversity strategies, determine talent-sourcing strategies, and target investments — all of which will ultimately have a beneficial effect on the bottom line.

Figure 2: Internal Labour Market Map



Talent managers need to adopt strategies that eliminate barriers and facilitate seamless upward flow

2. QUANTIFY WHAT IS HAPPENING INSIDE THE TALENT PIPELINE: THE DYNAMICS OF THE INTERNAL LABOUR MARKET

Analysing the flow of labour within an organisation can offer unique insights into how talent is moving internally — or not.

Mercer's Internal Labor Market (ILM) Analysis® helps explain movement within workforces by creating "maps" that summarise important rates and flows of employees by career level in, through, and out of the organisation. In the example above, the shape of the ILM is defined by the horizontal bars that represent the total number of employees at each level. Arrows depict the flow of talent: dark purple arrows show the three-year average of turnover, light purple arrows indicate the three-year average number of hires at each level, and the vertical arrows designate promotions.

By interpreting ILMs, talent leaders can get a better fix on issues such as:

- Shape: does the organisation, business unit, or function look as expected? What should the ideal shape be, given its business objectives?
- Flow: are there certain points in the level structure where there is an over-reliance on external hiring, or choke points where promotion opportunities are limited and thus are causing unwanted turnover?

- Attrition: which levels see the highest churn rates?

As valuable as this insight is, it really starts to earn its keep only once it is translated into action — identifying blockages in the pipeline is one thing, but unclogging it is quite another. Ideally, talent managers need to adopt strategies that eliminate barriers and facilitate seamless upward flow. Very broadly, making great critical hiring decisions and removing the "blockers" that impede high-potentials' progress should result in the upward progression that also leads to the desired level of churn. Depending on the overall shape shown on the ILM, some organisations will also need to create "stepping stone" roles that allow high-performing junior employees opportunities to develop professionally.

3. SHAPE A PORTFOLIO OF EXPERIENCES FOR CRITICAL ROLES

Identifying critical roles is essential for a business's ongoing success. It is all too easy to describe every role as critical, or to assume that the only critical roles are those that report directly to the CEO, but in fact there are four key categories of critical role: strategic, specialist, non-core, and core.

Once these roles are identified, talent managers can turn their attention to defining the future-focused competencies and portfolio of experiences that can shape the development of employees in these roles, such as:

- Creating a customised mix of stretch rotations geared to the destination role.
- Encouraging lateral career trajectories through different functions or roles (for example, broad technical expert, intra-functional expert, or cross-functional expert).

A typical critical role for a multinational organisation is the general manager, the individual responsible for managing the P&L of an operation in a given country and who therefore has a significant impact on overall business results. So, when mapping the paths to such a critical destination role, it is important to describe the competencies using the widest lens of a "whole leader" — one such segmentation is known as "head, heart, and guts" — and then to identify learning and development opportunities for each competency. "Head" includes more cerebral skills, such as business and financial acumen; "heart" encompasses interpersonal or relational skills; and "guts" includes more transformational skills, such as the ability to operate in a global environment and manage disruptive change. ("New age" technical skills, such as social intelligence, cognitive load management, and design thinking, will also be helpful.)

It is usually the high-potentials within an organisation that will be considered for the general manager role in due course, and they will benefit from assignments that take them out of their comfort zone, such as managing a turnaround situation, leading large teams, or undertaking global assignments, and which help them gain the hands-on experience they need.

There are four key categories of critical role: strategic, specialist, non-core, and core

Best leaders can develop strategies "Brain", emotional intelligence "heart" and risk taking "courage"

Top executives often do not see talent as a real asset; moreover, they do not even see it as part of their purview. Both this mindset and this understanding need to change

It is essential, though, that these developmental journeys are tailored to the individual so that the candidates are able to improve in areas in which they are relatively weak — a one-size-fits-all approach is not the way forward here.

4. APPROACH TALENT MANAGEMENT DECISIONS WITH A LONG-TERM, STRATEGIC FOCUS

The best leaders know how to make strategic, data- and logic-based decisions in order to develop and manage assets such as capital or brands, but they often fail to be as rigorous with the decisions they make about talent. And that is both a shame and a missed opportunity: strategic talent management is actually composed of a series of decisions, from who gets promoted (and when), to who should take on a mission-critical assignment, or who should get rewarded and for what.

We have found that when compared to classic decision-making criteria, talent management is lacking on all fronts. For example, in an ideal situation there should be clear criteria agreed upon in advance, a basis for the decision (that is, facts and logic), scope (a full system perspective), alternatives (an exhaustive set of options developed), and closure (all key stakeholders are consulted and on board). When working with clients, however, we often see that a more intuitive, hunch-based approach is common, and that the choices made are situational, limited in scope, and poorly communicated.

THE MERCER TALENT GAME


It is pretty clear then that top executives often do not see talent as a real asset; moreover, they do not even see it as part of their purview. Both this mindset and this understanding need to change, and at Mercer we have had success in doing this by engaging leaders in a talent-management simulation game. During the game, they work in teams of four to manage the talent on a team of seven. They compete with other teams, each of which started with the same team of seven people. Each team has a limited budget and needs to make a series of decisions around how to most effectively leverage their talent-management funds. The team that adds the most value to their team wins. Learning points are identified and discussed at the end of the game. This experiential exercise is both fun and powerful, and after the simulation

A man with short brown hair and a light beard, wearing a white dress shirt and a dark tie, is seated and gesturing with his hands while speaking. He is looking towards another man whose back is to the camera. The second man has dark hair and is wearing a light blue shirt. They are in an office environment with several grey filing cabinets visible in the background.

is complete, leaders are able to apply their learnings to the teams within their own organisations and think through the investment decisions they might make about their real talent-management budget. Participants have reported that their post-simulation decisions were different, and that they were also better able to identify organisational barriers by changing their approach.

CONCLUSION

For most organisations, the conclusions to be drawn from the issues discussed above are clear. By addressing key talent questions and applying the right solutions, companies can succeed in attracting top talent to pivotal roles. In questioning existing policies and processes, and being bold enough to embrace change, the vanguard in talent management is already jumping S-curves, experimenting with new ways of tapping into the global talent pool, and securing a competitive advantage.



Why is Employee Happiness so important today?

By: Doug Strycharczyk,
CEO AQR International
& Professor Peter Clough
Manchester Metropolitan University

This article is printed with permission from AQR International & Manchester Metropolitan University
| Copyright and all intellectual property are reserved for AQR International & Manchester Metropolitan University

At first sight the answer to this question is obvious. It is reasonable to suggest that a happy employee (and leader) is likely to be a better employee. The evidence generally will support this. It has been argued that happiness at work is one of the driving forces which lead to desirable positive outcomes at work, some of the most valuable being:

- Being more productive, achieving more and, importantly, achieving some sense of pleasure from this.
- Enjoying better well-being. For an employee this means feeling confident in yourself – having a sense of self worth where you value and accept yourself. This embraces the feeling of having a purpose in life. When people feel as though they have a purpose in their life and their work, they feel like they belong. They feel like they matter.
- Having a positive outlook. Whilst accepting that in work there will be setbacks and there may be tasks that you don't enjoy, overall you see the opportunities that work and life can deliver for you rather than the threats.

We can immediately see that happiness is a state of mind and that it is an enabler. We also know that our mindset is an important and significant factor in determining our behaviour and our feelings and emotions. There are four key questions to address:

- What exactly is happiness? – it's a very popular phrase which often means many different things to many people.
- How can we develop happiness? – an interesting challenge for those who are involved in people development but who focus on skills, behaviour and knowledge. And who is responsible for developing it?
- Why is it worthwhile developing happiness and what can we expect to be different when we do develop it?

And finally,

- How can we assess our mindset in terms of happiness?

What exactly is employee happiness?

If you Google search the term, you may come away confused. Explanations range from descriptions of contentment through to ideas of sheer joy and

Happiness is a state of mind that elevate productivity, wellbeing, self-confidence and positive expectations



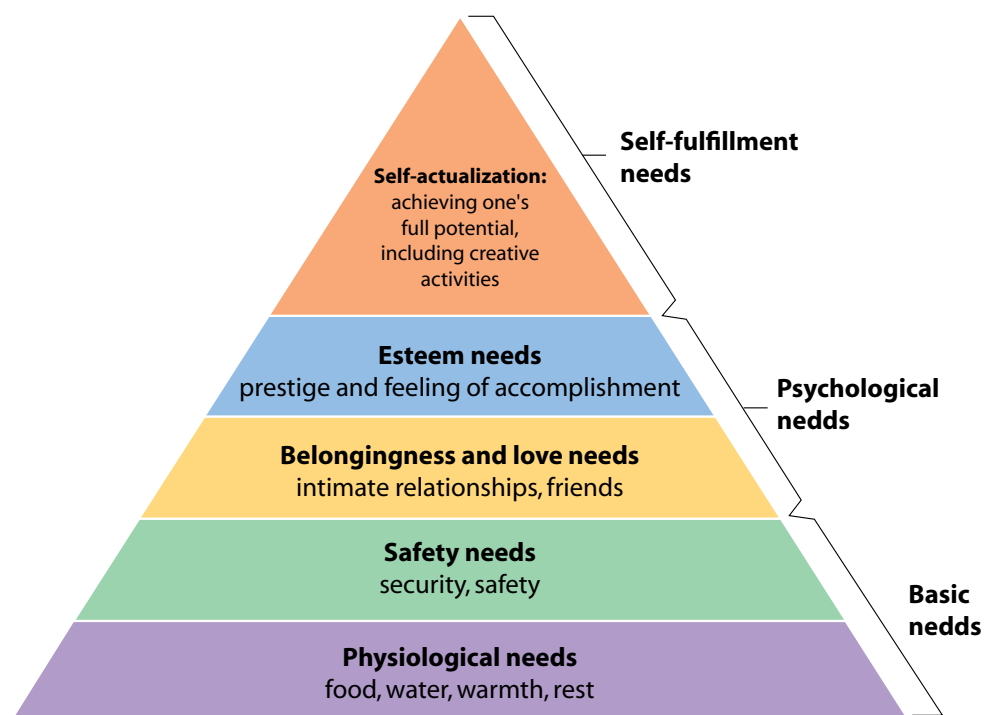
An important early contribution to understanding motivation and happiness was the work of Abraham Maslow

elation. In this article we will focus on its meaning in the workplace, although happiness is something that extends to all aspects of one's life. There are two ways of considering happiness. One is the notion that happiness is about enjoying pleasant experiences and avoiding unpleasant ones.

The alternative view is that happiness is about living life in a full and satisfying way. Some will use the term contentment for the latter explanation. This carries the suggestion that happiness is not an end in itself but is a state which recognises that life can be difficult at times. That every day is an opportunity to learn and do something better and that all life is a journey which we can control and which takes us progressive more positive places.

This is a more effective explanation of what employee happiness means in theory and in practice. It also corresponds with many of the more popular (and robust) ideas which have emerged in the last 50 years.

An important early contribution to understanding motivation and happiness was the work of Abraham Maslow. He depicted intrinsic motivation as a pyramid with 5 levels. Individuals ascend the pyramid until they experience a sense of being complete, being alive, being self sufficient and being valued (by themselves as much as by others).



Maslow hieraschy of needs

He suggested that people are intrinsically motivated by factors other than rewards or material desires. He thought that people are motivated to achieve certain needs. And that these needs should be progressively met. As you achieve one level to progress to the next level ultimately achieving what he called Self Actualisation – realising your potential capturing a sense of personal growth and self fulfilment.

It provides a useful template for understanding what makes people happy and how that can be achieved.

Basic needs are met when employees know that they have security and are able to have a roof over their heads, food on the table, etc. This will often be a function of salary.

However once those needs are met, other factors come into play which progressively impact on the employees motivation and happiness. The next two levels attend the psychological needs:

He suggested that people are intrinsically motivated by factors other than rewards or material desires.

Martin Seligman suggests five core elements to achieve fulfilment, happiness and meaning; positive, engagement, relationships, meaning and accomplishments

A sense of Belonging which embraces ideas such as team working, effective communication and ultimately a sense of connection with the organisation and its purpose.

Self Esteem which embraces the development of confidence, scope for achievement and recognition from others for those achievements, respect and the scope to resolve problems with their capability without having to refer them elsewhere.

Ultimately the highest level is Self Actualisation. This describes a state where the employees feel that they are growing and being supported in that growth – they are developing self –sufficiency and feeling that they are being “the best that they can be”.

Readers of previous articles in HR Echo will recognise an obvious relationship with Mental Toughness (issue 2) which describes mindset. We are what we think. Also with leadership style and leadership Behaviour (Integrated Leadership article in issue 3).

Although “out of fashion” for a while, Maslow’s ideas are re-emerging in a lot of current thinking about happiness and employee motivation and satisfaction. Daniel Pink’s work on Drive is a good example and is worth reading.

In the last 20 years Professor Martin Seligman has been championing the concept of Happiness – in work and in life. Widely acclaimed as the “father of positive psychology”, he has researched happiness from which he proposes that there are five core elements which are summarised in the PERMA model. He argues that these five elements can help individuals to achieve fulfilment, happiness and meaning. The PERMA model provides a framework which can be used in organisations to develop employees ... their happiness and their effectiveness.

PERMA represents:

P- Positive Emotion. This is the ability to be optimistic which helps people to deal with life’s ups and downs which occur in everyone’s work life. He prompts the idea of learned optimism. That is, that one can learn to see all events from a positive perspective – even when circumstances are not favourable. Again, he draws a distinction between pleasure and satisfaction or enjoyment. This is largely about enjoyment.

An individual can develop this in themselves but leaders in organisations can also make a very big contribution. A more positive, engaging, consultative leadership style will be much more effective than a traditional “command and control” style.

The opposite of learned optimism is learned helplessness. This can arise when the management style is highly directive and controlling. Employees have little opportunity to grow in these settings.

In some respects this element provides the strongest connection with happiness.

E- Engagement. As Confucius once said “find a job you love and you will never work a day in your life”. The essence here is being fully engaged with what we do not only nurtures our happiness but is an intrinsic factor in helping us to grow, to learn and to be the “best that we can be”. Engagement is an important theme which will be explored more fully in a future issue of HR Echo.

R- Relationships. As human beings we are social animals with a strong desire for connection with others, for emotional and physical connection and even for love. Importantly, it is also well understood that having good supportive relationships helps you when you are facing changes and difficulties – “a problem shared is a problem halved” (French proverb).

Truly effective team working and team building can make a vital contribution here as can effective communication.

M-Meaning. Having purpose and meaning to your life and your work is a key factor in doing something which is fulfilling and creates a sense of happiness. Like much of the PERMA model this is consistent with a key aspect of Maslow’s work. Visions and values can play a part here but only if these are carefully constructed and communicated so that everyone feels proud of their organisation and of their part in achieving its big goals.

Finally

A-Accomplishments. It has long been understood that having goals is a driver. Goals and targets support us in achieving things that give us a sense of achievement. For most of us those goals aren’t about money and material possessions. They are much more about doing things that are worthwhile, make you proud and gain respect. Maslow describes this as self-esteem.

Dweck in her work on the Growth Mindset also usefully points to a specific form of communication which has an impact here – praise and the nature of praise. She showed that giving praise – particularly praise for successes achieved through hard work rather than ability – had a big impact on the positive mindset of individuals.

So we can see that, although there are many descriptions of happiness, they are mostly centred on some core themes:

Being fully engaged with what we do not only nurtures our happiness but is an intrinsic factor in helping us to grow and learn

Goals and targets support us in achieving things that give us a sense of achievement. vision and values can play critical role if communicated effectively

Effective Leadership is the means by which the organisation connects with employees at the human level

- A sense of personal growth
- A sense of achievement
- A sense of belonging and being part of something worthwhile
- A sense of feeling good about what I do. Can we develop happiness?

Once we understand what needs to develop or emerge we can respond positively to this question.

A fuller answer has three (perhaps more) components – the organisation, leadership and the employee.

The Organisation’s responsibility is to ensure that it commits resources to this and aligns its strategies, policies and practices to do this. If it is to combine the twin goals of happiness and productivity it should at least ensure that employees are provided with an environment and conditions where they can succeed. Also, that they are equipped with the skills and knowledge to carry out activities competently and they know that is expected from them and how they and the organisation is doing.

Effective Leadership is the means by which the organisation connects with employees at the human level. As we saw in Issue 3 of HR Echo (The Integrated Leadership Model), highly effective leadership is almost always a function of three clusters of behaviours (key competencies if you like):

- A Determination to Deliver – providing purpose, commitment and focus.
- Engagement with Individuals – attending to the needs of individuals to be able to feel competent and confident in their capability to contribute and be worthwhile
- Engagement with teams – not only in the traditional sense of my departmental or office team but equally in the sense of I belong to one big team. The whole organisation can be a high performing team.

The employee has also a proactive role here. Some employees enter in development activity willingly and enthusiastically, others do so reluctantly. Much of the 21st century approach to developing performance, happiness & wellbeing and positive behaviours rests upon the organisation and the individual developing together.

If the Organisation and its leadership are doing their bit then the employee response can be a factor. For the employee there are simply huge benefits to developing happiness and contentment with few potential downsides. Organisations can provide development through training and coaching, the employee can do some of this for themselves. It benefits them wherever they are.

And the development activities are the same, falling under 6 broad themes:

- Self awareness – to what extent am I happy and content, do I understand why there is a gap? What can I do about it?
- Positive Thinking – removing or dealing with negative thoughts and learning how to see opportunity and not just threats
- Visualisation – using your head to envisage opportunity and the positives
- Anxiety Control–dealing with panic moments and big setback’s– maintaining perspective
- Attentional Control – learning to focus on what is important and maintain that focus
- Goal setting – finding purpose – prioritising planning and organisation so that I can achieve.

These are all enablers which can be incorporated into a range of programs or into coaching activities which are designed to achieve real outcomes. Examples, can be found by e-mailing headoffice@aqr.co.uk.

Is it worth doing? We started this feature by suggested it is worth doing. Increasingly we are beginning to understand that happiness and wellbeing is one of the key elements of the Golden Triad of key goals for an Organisation. The Triad is interconnecting, the three elements interplay to support and enhance each other. They are:

- Performance
- Happiness & Wellbeing
- Positive Behaviour and Outlook

They act as a virtuous circle. You can start at any point. If we are performing, we see the opportunity for satisfaction and growth, this helps us to be happy. When happy we adopt a more positive outlook and see opportunity that we are inclined to grasp. The more we do this the better we perform etc. And of course, it can operate in reverse.

Can we assess happiness and why would we do that?

Why we would do that would be so that we know where to direct our development activity–on potential weakness. We would also be interested in measuring and evaluating what we do.

One way of assessing this would be through employee or culture surveys

Happiness and wellbeing and Positive Behavior and Outlook is the Golden Triad for organizations

Happiness is emerging as an integral element of individual and organisational development. content employees will always respond better than unhappy employees

which ask all employees a number of carefully constructed questions. This can lead to an understanding of how employees perceive the organisation and what do they think about their happiness with working in the organisation from a number of angles.

Another option is to use a psychometric measure to perhaps dig more deeply into the organisation and its employees. Issue 2 of HR Echo described the Mental Toughness Questionnaire – MTQ48. It is particularly applicable in this area. It measures four factors called the 4 Cs which you will see map directly to prevailing models of happiness:

- Control – The extent to which I believe I can shape my response to what is happening and manage my emotional responses.
- Commitment – to what extent do I have purpose, goals and targets and what I am prepared to do to achieve that?
- Challenge – to what extent will I stretch myself, grow and seek to learn.
- Confidence – do I believe in myself and can I contribute to my team and my colleagues.

In summary, Happiness is emerging as an integral element of individual and organisational development. It is not a fad, the underlying ideas have been recognised for a very long time. As the world of work becomes more challenging, content employees will always respond better than unhappy employees.

We are finally realising the economic and social importance of happiness.



Point of View

HR – a glimpse of the future?

By: Nick Kemsley, Co-Director
The Henley Centre for HR Excellence

This article is printed with permission from the
Henley Centre for HR Excellence | Copyright and all
intellectual property are reserved for the Henley
Centre for HR Excellence

Over the last decade or so, HR has striven to re-invent itself, spurred on by a number of key models and benchmarks which, over the same period, have become embedded as the central aspiration of HR functions all over the world.

This undoubtedly increased the effectiveness and value of HR to business and saw the substantial growth of 'strategic HR' disciplines such as talent, leadership, engagement, culture and others. At the same time, under close examination of their cost vs. value equation, most HR functions leaned up and re-structured. This saw the establishment of the HR Business Partner role, the development of Centres of Excellence, HR Helpdesks, Manager Portals and Shared Service Centres. These responses to the changing needs of business have definitely been positive for HR as a function but as business has become steadily more people-savvy, and with the increasing delegation of people process management to the line, there was always going to be a need for a re-examination of HR's offer to business at some point.

However, the recent global financial crisis has without doubt catalysed a sudden shift in what business is looking for from HR and raised needs which challenge both the 'hardware' and 'software' which HR has spent the last few years setting in stone. There is a risk that some of the structures, skills, processes and tools which have been built could end up being white elephants, left high and dry by a sudden shift in the environment.

Those HR functions that can quickly and efficiently adapt what they offer and how they offer it to this new set of rules will potentially gain more credibility in the next two years than they have in the previous ten.

Those who do not, or cannot, may well find their businesses considering fundamental decisions about the way in which it meets its HR needs going forwards.

So what are these new operating challenges for HR? Where have they come from and what could they mean? Over the past few years, four challenges seem to have emerged and grown from a distant hum to, over the last year or so, a loud banging at the door. They have been evidenced by, amongst other things, changes in the specification of positions and experience being recruited into HR, in the language of business being used in HR, the kind of questions and discussions taking place at conferences and the demand for service and knowledge provision from third parties.

Challenge 1: an integrated and prioritised organisational offer – beyond HR, to OE

What this could imply...

- HR must be able to develop strategies and plans which span all elements of organisation (structure, business processes & systems, knowledge, skills, behaviour) in an integrated way.
- Alignment, and even consolidation, of disciplines to service these organisational strategies eg: resourcing, talent, performance and reward functions move from 'related verticals' to 'horizontally aligned'. HR staff must develop a broader knowledge of and perspective on these disciplines.

For example, moving from running the performance management process to understanding how the management of performance and reward mechanisms work together to drive strategically vital behavioural shifts.

The creation of 'single doors' for business into this offer. A move away from multi-person HR contact models and a potential re-structuring of how HR faces the business.

- A need for HR to talk about the value that it adds in a different, more joined-up and more tangible way. Less (micro) measurement of process compliance, more (macro) measurement of business effectiveness.

Symbols such as HR Information Systems must reinforce this joined up view: integrated performance, succession and skills data etc.

- Traditional 'Hire, fire, pay, keep legal' HR offer may become a subset of a wider organisational effectiveness function – with the aims of (1) laying down capability needed to deliver strategy (2) maximising productivity and effectiveness.

A few illustrative examples...

- A global technology business asked HR to measure productivity across the business, create a link between revenue generation and total compensation and measure the alignment between the company's strategic priorities



Over the past few years, four challenges seem to have emerged and grown from a distant hum to, over the last year or so, a loud banging at the door

and the actual deployment of skills and resources. How many HR functions have the data or system capability to do this?

- Within a major name in Financial Services, the CEO's key requirement of HR was to drive the delivery of a 'high performing organisation'. The HRD and Head of OD were tasked with defining what this should mean. How does an HR function begin answering such a question?
- The past two years have seen an increase in the recruitment into HR of people with experience in the big consulting houses as a means of buying in breadth of business understanding. How many HR people can work with business processes such as Order-to-Cash, product/customer/ channel/ pricing strategies, IT platforms and operating models?
- A global healthcare name has six different organisational units who claim to provide 'transformational change support'
- I have seen an increase within my clients in the frequency with which talent, L&D, performance and resourcing disciplines report into an 'Organisational Effectiveness' function rather than direct into an HRD, so that their offers can be aligned in the context of the business strategy.
- Head-hunters report significant growth in the number of 'hybrid' roles which manage two or often more of these disciplines together.

For example 'OD, Talent & Performance' or 'Leadership, Talent & Resourcing'.

Challenge 2: measurable impact in shorter timescales. HR must balance long term capability with short term performance

What this could imply...

- HR has somewhat cemented its structures and skillsets around two camps - a day-to-day operational offer and a 1236- month developmental offer.

Business still wants the developmental offer, but desires change in a 06-month timeframe. HR must bridge this gap in its offer, providing short term benefit in a long term context. This has both skill and structural implications.

- HR must evolve its approach to metrics, turning data into intelligence and having a deep understanding of the capability and effectiveness landscape expressed through new kinds of measures which are more commercial and which span the business.
- HR must become expert in helping the business find sources of internal funding – using internal productivity improvement to fund a higher proportion of growth needs. HR must look at this like a profit and loss account and provide smart alternatives when business threatens to cut off its long-term nose to spite its short-term face.
- The concept of ‘specialist’ and ‘generalist’ will be challenged, as will HR organisational models which often keep the two deliberately separate.

HR must find ways of bringing both skillsets together in the same space at the same time where needed.

- HR will struggle, because of the way in which it has managed career paths in the past, to find people who can balance operational and strategic needs in this way. This may mean an increase in people coming into HR from the wider business and a re-thinking of functional career planning.
- HR must give up the search for the perfect implementation and do the best it can, where it is, with what it's got. This means prioritisation, pragmatism and practicality in everything it does.
- HR must better understand which short term activity is congruent with, or at least does not destroy, long term value creation and get on with it. At the same time, it must look at longer term activities and challenge itself to

HR must evolve its approach to metrics, turning data into intelligence and having a deep understanding of the capability and effectiveness, and helping the business find sources of internal funding

configure them so as to front-load benefits to a greater degree. Illustrative examples...

- A technology provider needs to re-train its salesforce over a three year period, but needs to reduce costs in Sales by 15% over the next 6 months. How does the HR function balance these requirements to best effect?
- A travel business with 9% YOY margin erosion on core business needs to shift its operating model into higher value services, but is fighting to maintain share and volume on a day-to-day basis. How does HR design sales reward processes which support an increase in pushing value over volume into the future, whilst recognising the criticality of maintaining market share in the meantime?
- A global gas & chemical business is struggling with succession to the HR Shared Services Director position because the shared service ‘stream’ model tends to encourage depth versus breadth and, beyond a certain level, moving to another ‘stream’ is often not possible due to the level of specialist knowledge required. How can this be managed?
- One HR function has generated a kind of ‘current account’ which allows investment needs to be balanced off against a prioritised ‘shopping list’ of productivity opportunities. How many HR functions have this level of business savvy?
- I have seen a significant rise in the requirement for HRDs to have tangible OD and transformational change experience when these roles are advertised in the external market.
- Clients and members of the Henley Centre for HR Excellence report a steady growth in the strategic capability support requirement for HR Business Partners.

Challenge 3 : expansion of what are seen as the 'vitalbasics'. Effective provision of these is taken as read

What this could imply...

- Business fully expects that HR has no holes below the waterline in day-to-day business support areas such as resourcing, reward and performance management. How many HR functions can truly say that this is the case?
- What were seen as more strategic and forward-thinking activities in the past, such as talent management processes, are now simply considered part of HR's basic offer. How many HR functions can truly say that these approaches are embedded and working well at the present time?
- HR must stop 'process polishing' and strive to get greater business impact from more basic processes and tools. At what point should HR functions say that a process is sufficiently robust in terms of its design and move on to maximising its effectiveness in application?
- An understanding of best practice is expected as part of the basic service, not an activity which needs to be funded. How are we developing this external viewpoint in our HR workforce? How many HR functions have decreased, not increased, development spend on their people?
- There is an increasing desire for HR to migrate core processes and tools into a virtual environment in order to drive consistency and ease of access. How smart and consistent are HR processes vs other business areas such as Sales or Finance?
- HR must have solid, accurate and up-to-date people data at its fingertips to support decision making around the Board table and at all levels in business. Inaccuracy is not tolerated. HR must find effective ways to work with Finance around headcount and Wages & Benefits costs.

Systems must track the right data and be 'sources of truth'. How many HR functions still spend considerable time and effort arguing with Finance over the right headcount number and cost allocation?



Talent management processes were seen as more strategic and forward-thinking activity in the past but now is simply considered part of HR's basic offer

HR must have solid, accurate and up-to-date people data at its fingertips to support decision making, and to work with Finance around headcount and Wages & Benefits costs

Illustrative examples...

- A globally-renowned business services organisation has devolved most operational HR activity to the line, with great success. Its HR function is there primarily to manage people or process change and is highly automated. As a result, HR is seen as the most cost-effective function in the business.
- A renowned UK Financial Services provider now only spends money on skills development around people processes. There is no formal training in basic people processes, which are positioned as part of a line manager's essential knowledge and accessible via the intranet. A tangible uplift in performance has resulted.
- In a restructuring following a merger, a global chemicals business bases OD in Finance rather than HR since the CEO feels that HR is not commercial enough to own organisational strategy

Challenge 4 : a more commercial, externalised and pragmatic approach. HR moves from process-driven to impact-driven

- Everyone in HR should understand how their business works and how what they do supports the creation and maintenance of a relevant and productive organisation which is driven by business need.
- Metrics relating to process performance become secondary to those which measure the impact on business performance. For example, knowing that we get back 94% of performance management forms on time does not tell a CEO if the change they need to drive is happening.

Saying that these things are hard to measure will no longer be acceptable.

- HR is expected to be continually managing the cost-effectiveness of what it offers to business and what business pays for labour and services, creating an increasingly strong relationship with the Procurement function and an internal/external market perspective.
- There is a hardening of language surrounding HR disciplines, with a growing impatience for any over-intellectualisation of what HR provides, for example in the leadership space, or around engagement and OD. Can an HR function describe the contribution it makes outside of operational HR in a way that business understands and is willing to pay for?
- HR 'to-do lists' visibly replicate concerns around the Board table, contain no luxury goods, and are regularly re-examined for relevance, and nonaligned activities killed or deferred.
- HR is fully expected to service a business which is increasing in complexity whilst keeping costs at the very least flat. The need to continually do more for less in business forces HR to look much more to the 80/20, or even 50/10/ solution, and to manage risk only where risk needs to be managed. This manifests itself as more pragmatic processes, a more targeted approach to governance and an increase in piloting or limiting the scope of implementations to those areas with highest payback.
- HR must be seen to be using the benefits of a business overview to put options on the table which the wider business has not considered, not just make the best of what it has been asked to do.



Everyone in HR should understand how their business works and how what they do supports the creation and maintenance of a relevant and productive organisation

Illustrative examples...

- HR in a global car rental business uses six sigma methodologies to create tangible and statistically-sound links between HR activity and improvements in profitability and customer service on the front line. How many HR functions only measure the process, not the impact?
- An HRD in the Travel sector is asked to reduce headcount by 10% in order to meet a short term financial target. The HRD successfully influences the Board to instead simply defer the recruitment book by a single month, yielding \$3m of cost avoidance.
- A global insurer implements a new talent review process only down to Director level, rather than across all levels in order to balance speed and complexity with risk. The implementation is very successful at managing people risk, yet is achieved in a third of the time previously foreseen.
- A business operating in 140 countries globally decides to operate a business wide management development programme purely in Sales for a period of 12 months in order to correct a skills gap ahead of a businesschanging product launch.
- An HR function in a global technology business has reduced its operating expenses by 10% YOY whilst headcount has more than doubled over the same period.

So what can an HR function do to address these challenges?

HR capability has to have a more urgent feel to it in 2011, with gaps in HR's content, structure, process, system and skills offer needing to be addressed. Yet focus on HR capability is becoming a victim of the times.

The recent Henley Business School Corporate Learning survey indicates that HR development has dropped down the priority list, with only 3% of organisations surveyed saying that it would be a first or second priority in 2011, versus 34% in 2010. It is vital in 2011 that HR keeps its focus on continuing to develop and transform.

The following shorter term and longer term activities should be considered.

Short term

- Focus on making HR's existing operational offer work smoothly and seamlessly, with as low an investment of time and cost as possible.
- Re-examine all activity within HR and prioritise business critical activity with the aim of doing fewer more important things, quicker, cheaper and just well enough to make a difference.
- Introduce metrics relating to productivity and effectiveness, which both identify opportunities and track trends and progress, at overall functional and key activity levels. A move from process measures to impact measures.
- Tidy up people data to support short-term decision making around structure, costs and resourcing.
- Examine ways of easily simplifying HR's interface with the business and display an integrated organisational perspective which is visibly linked to both short term financial performance and longer term strategy delivery.
- Assess the capability of those in key roles requiring hard-to-find skillsets such as true strategic perspective, pragmatism and an ability to balance thinking with doing.

In parallel, be looking ahead to

- Consider whether the way in which HR is structured makes sense against these changing needs. Is it too fragmented, with too many internal interfaces and too much 'glue'? To what degree do roles overlap? Is it clear who the wider business should talk to? Do people understand their roles?

HR will need to live the values of the post downturn world – speed, pragmatism, tangibility, impact – in its own evolution

- How can we create 'horizontal' connections between 'vertical' people processes such as resourcing, talent, performance, reward, engagement etc which provide simpler, more integrated and aligned solutions at organisational level?
- How are we developing skills in HR? Are we reinforcing a fragmentation or siloing of skills? Are we low on strategic ability? Can our people operate in more than one dimension? Can people both think and do? What does this mean for HR career pathing and recruitment?
- Do our HR Information Systems need an overhaul to put us on the front foot? Do we know who is working where, on what, how well and at what cost? Do our figures tally with Finance? These are the questions which once likely to be asked of HR in 2011 and beyond. It seems that it is time for HR's next transformation, building on the good work of the past decade, but recognising that things have moved on and that fundamental questions must now be faced up to.

This change must happen quickly. HR will need to live the values of the post downturn world – speed, pragmatism, tangibility, impact – in its own evolution, or else risk being left isolated in a business world which has to get on with things with or without its help.

If HR can pull this transformation off, then the kind of work which happens within the function will be genuinely business-critical and offer both enormous opportunity and challenge for those who want to, and are able to, work like this.

HR would be a place where a connection with business strategy and performance was immediate and tangible, where an overview of the business and its operating environment was a daily requirement, a home for some of the most complex and challenging activities within an organisation and some of its most highly-skilled people.

HR has the opportunity to become the place to work in business,, a fantastic entrée into the realities and complexities of corporations, a breeding ground for developing leadership essentials such as judgement, strategic agility, pragmatism, for understanding how the different elements of a business work together in the delivery of strategy and a testing ground for those already at leadership level. Will it rise to the challenge?



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)