

HR ECHO

Specialized Biannual Magazine

Published by the Federal Authority for
Government Human Resources

March 2017

Issue (6)

- Youth
- Motivation
- Performance
- Positivity
- Planning
- Innovation



2020

SHIFTING PERSPECTIVES



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

March 2017

Issue (6)

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

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

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

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.

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية
Federal Authority For Government Human Resources



6

**HR 2020
SHIFTING
PERSPECTIVES**

18

**REWARDING
GREAT
IDEAS**

32

**CREATING
A WORLD
CLASS WORK
ENVIRONMENT**

48

**POSITIVITY
MATTERS**

58

**FUTURE
PROOFING**



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

Voice of Youth and “HR Echo”

We are delighted at the Federal Authority for Government Human Resources, to present the sixth edition of the HR Echo Magazine, which coincides with the 7th International Human Resources Conference organized annually by the Authority under the patronage of His Highness Sheikh Hamdan bin Mohammed bin Rashid Al Maktoum, Crown Prince of Dubai.

Readers and observers might notice that each of HR Echo editions focuses on a crucial issue or theme related to human capital development, such as: creating positive work environments, training, motivation, workforce planning, talent management and women in the workplace, millennials at work, work-life balance, and many more.

When talking about the young generation at work, HR Echo provides reference to most studies on characteristic, needs and aspirations of each generation, and ways to address the ambitious young talents that are the driving force of sustainable development

and the future of nations. The Magazine is available on www.fahr.gov.ae, in Arabic and English for all those interested in human resources.

The International Human Resources Conference 2017 will be addressing issues related to youth, a topic that has been the focus of HR Echo. The Conference will be held under the theme (Millennials Shaping the Future of Work), with about 500 HR experts and specialists and business leaders from the UAE, the region and the world and 25 speakers to share their experiences through such an important knowledge platform.

The major issues and titles addressed in the sixth issue of the HR Echo include: Shaping the future of human resources, ways to build a global work environment through an integrated performance management system, prospects of transformation in human resources concepts, happiness and positivity at work, effective HR strategic planning, and incentives and rewards.

The topics tackled in HR Echo are

the outcome of the result of an effective strategic partnership between the Authority and an elite of internationally recognized human resources organizations and universities, which deserve our recognition and appreciation. These include: The Society for Human Resource Management (SHRM), Boston Consulting Group (BCG), CIPD, Monash University, Duke Education Foundation, AQR, Korn Ferry Hay, IPMA, Gallup, Mercer, and other outstanding partnerships that are underway.

In conclusion, we hope to achieve the desired benefits for readers and followers of HR Echo and for the participants in the 7th International Human Resources Conference. We call upon organizations to pay more attention to the young generation that will make the real difference and shape the future. This could only be achieved through successful planning for talent attraction, recruitment and retention, and unlocking the potential of the youth and fostering creativity and innovation.



Neil Reichenberg
IPMA-HR Executive Director

Foreword

This issue of the HR Echo has as its overall focus the issues of engaging employees, having a positive workplace environment, and change management. These are all important, relevant, and related topics for employers across all sectors throughout the world, and I commend the leadership and staff of the Federal Authority for Human Resources (FAHR) for its focus on these issues. These are all issues impacting the workforce of organizations and as the only department within organizations with the people as its primary mission, it is incumbent on human resources professionals to embrace a leading role.

There are numerous surveys that have shown that many employers throughout the world struggle with increasing the engagement of their employees. Focusing specifically on the public sector, the 2014 employee engagement survey undertaken by the International Public Management Association for Human Resources (IPMA-HR) found that 48% of public employees in the United States were fully engaged. Gallup, which has measured employee engagement for years found that only 29% of United States government workers are engaged. This compares with a global engagement level of only 13%.

According to Gallup, setting clear expectations may be the most foundational element of employee engagement. The desire for clear expectations is an “example of a shared need across generations, from millennials to traditionalists. All

workers, regardless of age or stage in their career, want to know what's expected of them in the workplace. And the lack of clear expectations can cause anxiety and confusion in workers.”

If your organization is measuring employee engagement, it is important that you establish a plan before undertaking a survey as to how you will address the results. Otherwise, employee engagement may actually go down due to the failure to take action based on the feedback provided by employees.

Having a positive workplace environment is also a contributing factor to employee engagement. There is an increasing emphasis on organizational culture, which refers to how an organization functions and expresses itself. Creating a positive workplace culture or environment needs to start with the leadership of the organization and the policies and practices in all areas need to support the organizational culture. In a survey conducted in 2017 by IPMA-HR, only 50% of respondents indicated that the culture of their organizations supported innovative approaches to doing business. We have seen examples where the organizational culture and policies have contributed to scandals and tragedies resulting in the resignations of chief executive officers. Two recent examples involved Wells Fargo bank in the United States and Dentsu, an advertising firm in Japan.

Organizations across the globe are

dealing with an unprecedented amount of change. The pace of change is most likely going to accelerate. There is a need for the leadership of organizations to understand the change management process and to ensure that employees are cognizant of the reasons for change and the way in which the change will be implemented. Effective communications are critical to the successful implementation of change. It is important that human resources professionals embrace the role of change agents within their organizations. There is a need for human resources professionals to work with management to project future workforce trends and needs as well as assist with the transition of all employees to a new, changed environment.

Also included in this issue is an article on the 2016 report issued by IPMA-HR that is titled “HR 2020 Shifting Perspectives: A Vision for Public Sector HR. The report identifies the five focus areas of leadership, culture, talent, technology, and communications that need to be examined through the lenses of business acumen, innovation, and strategic orientation. This framework is designed to establish a roadmap for human resources professionals that will assist them in shifting from being transactional to being transformative in order to achieve organizational success.

We hope that you find this issue of the HR Echo to be informative and relevant.

HR 2020 SHIFTING PERSPECTIVES

A Vision for Public Sector HR

By: Neil Reichenberg
IPMA-HR Executive Director

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

The cover of the July/August 2015 issue of the Harvard Business Review featured a bomb with a caption that read “It’s Time to Blow Up HR and Build Something New.” The 2015 World Federation of Personnel Management Associations and Boston Consulting Group report titled “Creating People Advantage” found that across 27 HR subtopics, HR respondents reported higher capabilities than non-HR respondents.

In January 2016, the Boston Consulting Group released a report titled: “Creating People Advantage in the Public Sector: Transforming Government Human Resources.” The report stated:

Today, the leaders of most organizations would agree that their employees are their most valuable asset. The HR department is the only one in organizations that has the people of the organization as its primary mission. Given this, why is there still a negative view of the value provided by HR departments to their organizations? Why does HR see its contributions in a more positive light than does the rest of the organization? More importantly, what can HR departments do to change this perception and increase its value and relevance to their organizations?

Against this backdrop, the International Public Management Association for Human Resources (IPMA-HR) formed a taskforce in January 2016 to research the challenges and opportunities facing HR professionals in the public sector. The resulting report, which is titled “HR 2020 Shifting Perspectives: A Vision for Public Sector HR” was released in September 2016 and is designed to provide a framework to help public sector HR professionals navigate the road ahead. In addition to the report, IPMA-HR has developed a website, www.ipma-hr.org/hr2020 that contains practical tools and resources that will be continually updated.

As the report notes:

“It has been clear for some time that the Human Resources function can no longer afford to be purely transactional. Yet many public sector HR departments lack the support, exposure, and resources to make the transition from transactional to transformational. Most are understaffed, overworked and coping with antiquated human capital management strategies and tools that are unsustainable in the long run. HR must find the path forward to remain relevant.

The desired outcome of government is to protect and enhance the quality of the life of its citizens. The services provided to respective constituents... are largely driven by the people employed by public sector organizations. Employees who are skilled at what they do, who are committed to the public good, and who act in an innovative, ethical and responsible manner create efficient, effective and responsible government. Because the



HR professionals who strive to put the best possible programs and services in place in these five key areas have the opportunity to fundamentally shift their organizations to a higher level of performance and to strategically position HR as a driver of change and innovation.

business of HR revolves around human capital resource management, HR professionals have the opportunity to help fundamentally influence and shape organizational outcomes by identifying future trends and assisting in navigating successfully through them.”

The framework contained in the report starts with three critical lenses: Business Acumen, Innovation, and Strategic Orientation. Viewing issues through these lenses will assist HR to shift from being transactional to being transformational. The taskforce identified five focus areas: Leadership, Culture, Talent, Communication, and Technology.

The Lenses

The report observes that developing HR strategies through the lenses of Business Acumen, Innovation, and Strategic Orientation will be critical to the success of public sector HR. It will assist HR to be viewed as an influencer and strategic partner rather than a transactional, supporting player.

Business Acumen

It is important for HR professionals to understand the business of all the clients that they serve. This includes such factors as understanding metrics and performance measures, finances, technology, public process, and political realities, both internally and externally. It also includes the ability to understand and articulate in business terms how HR programs impact key objectives of the organization.

Innovation

Change is occurring at a rapid pace requiring organizations to engage in continuous improvement in order to remain productive and relevant. HR professionals should be in a good position to be innovation leaders, since they have a unique and comprehensive view of the organization and can champion process improvement initiatives and help the leadership of the organization engage in effective change management strategies.

Strategic Orientation

Strategic orientation is the ability to assess the environment, understand the challenges and opportunities facing the organization, and develop a roadmap to get from the current state to the future state. There is a need for HR to use performance measures and metrics to assess the strategic impact of HR initiatives and to shift from transactional processes to providing consultative services.

Focus Areas

The five focus areas of Leadership, Culture, Talent, Technology, and Communication “encompass the HR professions’ most critical and widespread service gaps that must be addressed.”



The shift from transactional to transformative is possible and imperative; and for HR to have a seat at the table it must behave as if that seat already exists.

Leadership

The report states that the “effective HR leader maximizes the opportunity to link the people component with effective and efficient business strategies to achieve successful, measurable outcomes.” HR leaders need to be able to understand the challenges facing the organizational leadership and craft the best possible solutions.

Traditionally, HR has been viewed as lacking business acumen, focused on transactions and enforcement, and not as a strategic function. A 2016 survey conducted by IPMA-HR of HR leaders supports these perceptions. Almost all (95%) agreed that HR professionals need to be recognized as leaders within their organizations. Only 63% stated that their HR departments are consulted when the organization makes operational decisions. More significantly, only 40% indicated they have the necessary tools and resources to be viewed as a strategic partner.

The report “Workforce of Tomorrow” provides the following vision for HR departments: “Often seen as the ‘rule police’ and the ‘agency of no’, the human resources department of tomorrow must be flexible, nimble, creative, can-do, strategic, and staffed by skilled employees who champion people management issues and set the workforce agenda.”

HR leaders need to be perceived as providing strategies and tools and offering insightful and creative solutions that will position them as partners rather than administrative roadblocks. HR leaders gain influence within organizations by knowing their business, raising organizational issues, offering solutions, and challenging the status quo. No other part of organizations is as important to the acquisition, development, and retention of its most valuable asset – its workforce as is the HR department.

Culture

Culture is the personality of the organization and involves how it functions and expresses itself. The report notes that “culture has a fundamental impact in that it influences the relationships employees have with leaders and co-workers, the work that is performed and the way in which it is performed, and the type and quality of connection to the organization that is experienced.”

HR professionals need to understand the culture of the organization and how it either enhances or detracts from the objectives of the organization. In the 2016 survey conducted by IPMA-HR, only 50% stated that the culture of their organizations supports innovative approaches to doing business.

Similarly, only 49% believe that their recruitment and selection processes directly support the culture they are trying to create and sustain. There were 98% who said there is a gap between the desired and actual behaviors of managers and employees in their organizations.

When viewing through a lens, there is an expectation of either magnification or clarity of the item being viewed

The indispensable HR professional positions themselves as a person who understands the pressures and challenges of the leader and is available to help create the best solutions possible

Those critiques included that HR lacks business acumen, pursues efficiency in lieu of value, and forfeits long-term value for short-term cost



98% of those surveyed reported a gap between the desired and actual behaviors of managers and employees in their organizations

There is research demonstrating that trust and integrity, and the consistent practice of organizational values are vital in shaping and reinforcing organizational culture. HR professionals need to:

- Provide reasons to senior leadership as to why specific values should be important to the culture of the organization.
- Ensure that employee engagement and climate surveys are undertaken to provide a reality check to senior leaders as to how organizational values are truly reflected in the workplace.
- Communicate actions taken based on employee engagement and other surveys so that employees know that actions have been taken based on their feedback.
- Promote innovative practices for attracting, selecting, and promoting employees who possess the desired personality characteristics.

Talent

Talent management is the “heart of all HR programs and services.” Talent management focuses on ensuring there is a high performing workforce in place and encompasses integrated talent strategies and learning and development programs that are aligned with the mission, vision, and core values of organizations. Effective talent management programs result in organizations recruiting, retaining, and rewarding top talent and ensuring that the right people are in the right positions to support the mission and vision of organizations.

The report notes that few public sector organizations have “focused the right amount of energy and resources on developing an innovative talent management strategy and implementation plan.

” There were 97% of the 2016 IPMA-HR survey respondents who indicated that talent management was important to the success of public organizations now and during the next five years. Despite recognizing the importance, only 7% indicated that their organizations are very prepared to meet the challenges of recruiting, retaining and rewarding top talent in the next five years, while another 30% said they were somewhat prepared.

Public sector HR professionals need to establish a business case in order to convince their organizations of the importance of designing a talent management strategy. Governments need to be able to compete with the private sector for top talent and to be seen as an employer of choice. The public sector also has to understand the need to identify the top differentiators of government service in order to attract those who are in sync with the mission, vision, and values of public service.

Here are ten practices that should be included in an effective talent management strategy in order to create a systemic approach to recruiting, retaining and rewarding talent:

- Career planning
- Competency management
- High potential development
- Learning and development
- Performance management
- Leadership development
- Workforce planning
- Recruitment
- Professional development
- Retention



By creating the urgency among agency leadership for Talent Management, the public sector can avoid trailing the private sector in the search for top talent

Technology is a key driver in creating potential opportunities and success as HR prepares organizations to deliver services and respond to the challenges of the future

HR2020 Taskforce Survey indicated that communication is inconsistent and many expressed concern over the level of difficulty in reaching employees

Technology

Technology plays a critical role in providing human resource services and encompassed not only automated processes and devices, but also the analytics that such tools can provide. Technology is a key driver in creating potential opportunities and success as HR prepares organizations to deliver services and respond to the challenges of the future.

Technology can be expensive and many public sector organizations are not in a position to afford the technology that is needed to keep up with the rate of change. There were 94% of the respondents to the 2016 IPMA-HR survey who indicated that technology was very important in achieving HR priorities in the next five years. Half of the respondents reported that their organizations had difficulties in being able to budget appropriately to meet technology needs. HR professionals need access to accurate workforce data. Governments need to consider establishing a social media presence that allows content to be delivered quickly to a large number of people.

The challenge is to have the resources needed to keep the social media site current and the content appealing. Data security is becoming increasingly important and personally identifiable information needs to be safeguarded.

Technology should be used to enhance communication with employees in a variety of circumstances. The report states that “HR professionals must become knowledgeable in how technology can be used to enhance productivity and business outcomes: it is a key component of business acumen for the 21st century.”

Communication

It is important for HR professionals to ensure that communication strategies are included with all programs and change initiatives and that they make sure that the messages have been received and understood. Multi-generational workforces require diverse communications strategies and tactics to distribute information throughout the organization. HR has a leading role in ensuring employees are well informed and communication gaps are minimized.

Respondents to the 2016 IPMA-HR survey reported that communication is inconsistent and many expressed concern over the level of difficulty in reaching employees, some of whom do not have daily access to computers or mobile devices that are provided by their employers. Respondents reported that email is the most widely used form of employee communication. Over 70% stated that they do not have a communication strategy that measures communication channel effectiveness for the organization.

There are four components to a robust communication strategy:

1. Connect which focuses on how the workforce connects to one another, to the leadership of the organization, and to those served outside the organization.
2. Content which requires careful consideration to what content is to be delivered, how it will be delivered, and who is responsible for gathering, developing, and deploying the information, which needs to be relevant, reliable, and engaging.
3. Consistent which focuses the importance of having consistent messaging both in look and utilizes diverse communication channels designed to meet the needs of a disbursed, multi-generational workforce.
4. Conduit which requires HR professionals to understand the importance of becoming reliable communicators within the organization and for HR to be viewed as the distributor of workforce communication. HR should ensure that it is easy for employees to share internal communication content externally through their social networks.

Think of employees as
a huge, robust army
of brand ambassadors



The report states that the “HR professional must prepare themselves to be strategic contributors in developing an organizational communication strategy in order to position HR as a significant driver of workforce engagement and connectivity.”

The Way Forward

The purpose of the report was to create a compelling case for the need to shift from transactional HR to transformational HR. The report attempts to provide practical ideas and suggestions. IPMA-HR believes that the framework that has been developed with the focus areas of Leadership, Culture, Talent, Technology and Communication that are viewed through the lenses of Innovation, Business Acumen and Strategic Orientation will create or enhance HR’s “seat at the table.”

While it can be
challenging to work
in the public sector
due to resource
constraints, the most
valuable resource we
have is each other



REWARDING GREAT IDEAS

CAN INCENTIVES ENCOURAGE ORGANIZATIONAL INNOVATION?

By: Dow Scott, Ph.D. / Thomas D.
McMullen / Erik Larson

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

Surveys show that CEOs consistently recognize innovation as a top priority second only to “human capital.” The Conference Board identified innovation as the second highest challenge for CEOs in 2015, which moved up as priority from a year ago, according to the report. (e.g., Craren 2010; Mitchell, Ray, and van Ark 2015; Pawlenty 2014).

According to the Conference Board 2015 Report

What CEOs say they are seeking is high-quality sustainable growth — and the strategies they selected to meet their top challenges in this year’s survey reveal a longer-term focus around capacity building and developing strong cultures around innovation, engagement, and accountability within their organizations. (Mitchell, Ray, and van Ark 2015, 4). Brian Cook, chief HR officer of Chicago-based USG Corp., who was interviewed as part of the report, attributes the major driver of corporate profitability to the development of a culture that supports innovation as a top corporate goal. Bill Gisell Jr., president and CEO of Rich Products Co., points out that there is an increasing number of pioneering innovations coming out of Asia,

as opposed to replicating ideas from other countries (Mitchell, Ray, and van Ark 2014, 25). The expressed lesson is that one must innovate or be



left behind. McMullen and Lash (2014) found that the “best companies for leadership” are more likely to reward innovation and collaboration than other companies. Furthermore, there is a trend to expand the responsibility for innovation beyond the research and development (R&D) department to employees throughout the organization (Baumann and Stieglitz 2013).

Creating a culture that encourages innovation is not simple. It requires organizations to engage employees so they envision their jobs in a broader context rather than performing their assigned responsibilities. Employees must not only understand the business model, the business processes and technologies, they must have the freedom to experiment with new processes and new ways to serve their customers. Finally, employees must be rewarded for their contributions, especially when it requires them to step outside their normal job duties and take risks.

At the same time, the impact of rewards programs on innovation is debated. Some experts contend that incentive plans discourage innovation because employees whose pay is based on performance, focus more on what works as opposed to trying something new (e.g., Ariely et al. 2009; Kohn 1993; Amabile 1996). Others contend that correctly designed incentives can encourage innovation (e.g., Azoulay, Graff Zivin, and Manso 2011; Ederer and Manso 2012; Sauermann and Cohen 2010).

Creating a culture that encourages innovation is not simple. It requires organizations to engage employees so they envision their jobs in a broader context rather than performing their assigned responsibilities.

Innovation is a top priority second to "Human Capital"

This study offers insight regarding the positive and negative effects of rewards programs on innovation. Although numerous articles and presentations articulate how management and human resources can support or encourage innovation, there are few specific examples of how rewards programs actually encourage innovation. This study also examines how business leaders use rewards to encourage innovation.

For this study, senior HR and compensation professionals were surveyed to learn how:

1. Innovation is defined by organizations and the importance each company places on encouraging innovation.
2. Effective rewards strategies, programs and policies encourage innovation and what are “best practices.”
3. Rewards professionals develop rewards programs that will support a future culture of innovation.

DATA COLLECTION METHODS AND RESPONDENT CHARACTERISTICS

This study examines how rewards strategies and programs affect innovation from the following three perspectives:

1. Extensive review of the literature.
2. Interviews with senior managers and rewards leaders representing companies that have reputations for being innovative.
3. A national survey of HR and rewards professionals.

The literature review and interviews with senior management and rewards leaders from five innovative companies provided the context for developing a survey that examined the importance of innovation, and the metrics for measuring innovation and effectiveness of rewards used to encourage innovation. A sample of WorldatWork members and Hay Group clients were surveyed during March 2015.

The authors received 166 completed responses from North America. As shown in Figures 1 and 2, participating organizations were fairly evenly distributed by size. Approximately 33% of respondents represented organizations with fewer than 500 employees; 23% had between 500 and 2,499 employees; 24% had 2,500 to 19,999 employees; and 20% had more than 20,000 employees.

When size is defined by revenue, organizations are again divided into four categories: 32% had revenue less than \$250 million; 22% had revenue of \$250 million to \$1 billion; 24% had revenue of \$1 billion to \$5 billion; and 22% had revenue of more than \$5 billion. Respondents were also from a diverse range of industries. The largest representation came from health care (15%), manufacturing (13%), wholesale and retail trade (9%), consulting (9%), and finance and insurance (5%). The remaining 44% was distributed throughout other industries. Participants were asked: “What best describes the primary focus of your company?” More than 50% of respondents overwhelmingly said it was to “offer exceedingly high levels of customer service.” Twenty-two percent thought that “bringing the most innovative products and services to the market” was their primary focus, 13% thought the innovative focus was “variable based on the business unit or industry in which we compete,” 10% said it was to “provide products and services at the most competitive prices” and 2% said that they “don’t know or that the question was not applicable.” Findings from the research study are presented in three areas:

- | Definition and importance of innovation
- | Programs that reward innovation
- | Future support by rewards professionals.

The findings are followed by a section summarizing the research conclusions and making recommendations as to how management can utilize rewards to encourage innovation.

FIGURE 1 Company Size Defined by Revenue

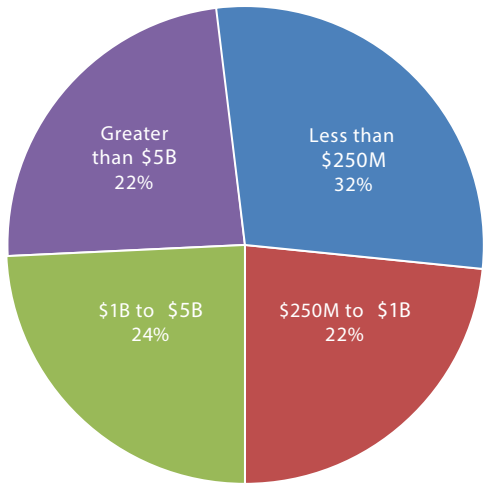
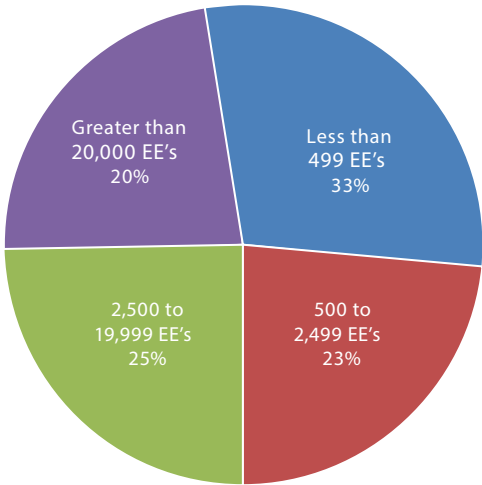


FIGURE 2 Company Size Defined by Number of Employees



RESEARCH FINDINGS

Definition and Importance of Innovation When asked if their organizations had either a formal definition, mission statement or message of innovation, 66% said that they did, whereas a third said they did not formally define innovation. However, even companies without a formal definition of innovation described innovation broadly-well beyond the development of new products and services. More than 80% of the respondents said that innovation included enhancing the quality of our current products and services; development of new products and services and development of new internal operating methods.

Table 1 provides insight as to the importance of innovation for the sample of companies. More than 60% of respondents agreed or strongly agreed that “innovation is one of our company, business unit or division’s core values and an important part of our business strategy and/or corporate culture.” Seventy-one percent reported that innovation was everyone’s job and 52% agreed or strongly agreed that senior management takes advantage of every opportunity to champion innovation. Further, 47% strongly agree or agree they have clear vision and strategy for innovation and 42% report that they have strong processes, measures and controls in place to manage innovation. A small group (21%) agrees or strongly agrees that they invest more than their competitors do in research and development and a small number said they did not know.

TABLE 1 Importance of Innovation

IMPORTANCE OF INNOVATION	STRONGLY DISAGREE	DISAGREE	NEITHER AGREE OR DISAGREE	AGREE	STRONGLY AGREE	DO NOT KNOW
Innovation is one of our company, business unit, or division's core values and an important part of our business strategy and/or corporate culture	2%	11%	19%	34%	29%	3%
Innovation is considered everyone's job, not just a specific business unit, division or department	1%	13%	12%	49%	22%	2%
Senior management takes advantage of every opportunity to champion innovation	5%	18%	21%	30%	22%	3%
We have a clear vision and strategy for innovation, clearly identifying the areas in which we will pursue new ideas and approaches	6%	23%	21%	33%	14%	3%
We invest more resources in research and development than do our major competitors	14%	14%	28%	9%	12%	21%
We have strong processes, measures, and controls in place to manage innovation	6%	27%	22%	32%	10%	2%

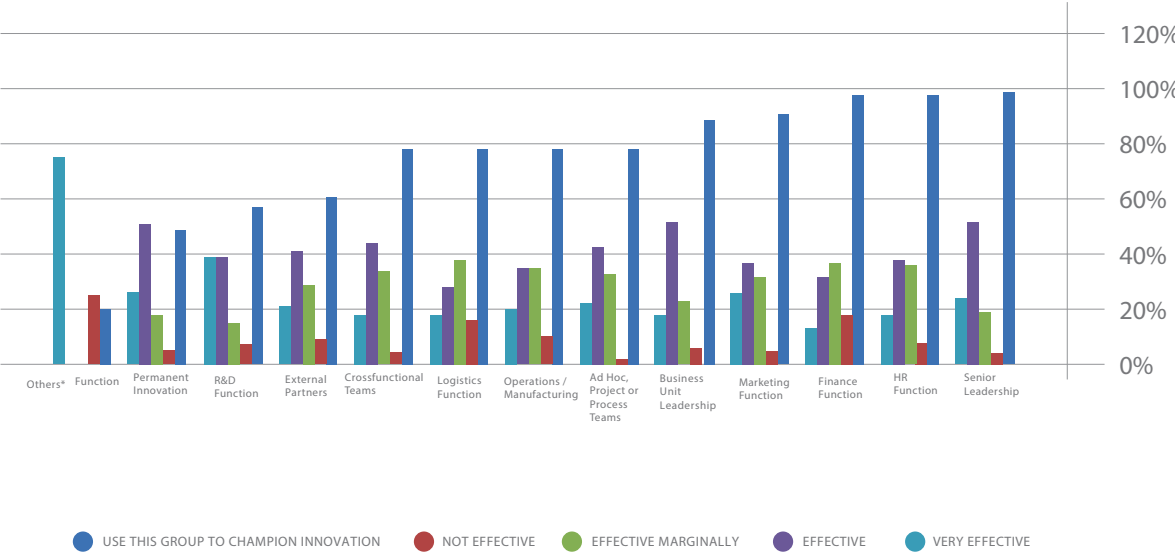
When asked if there was a function or department whose primary purpose was innovation, 11% identified the R&D department and 31% identified a center of excellence, taskforce, etc. However, more than half (58%) reported that they did not have a function whose primary responsibility was to foster innovation. Those companies that had an innovation function or group reported that it focused on the “development of new products and services” (42%), “process improvement to enhance quality” (37%), “process improvement to enhance efficiency and lower costs” (31%), and “re-tooling or re-purposing current products and services” (28%).

Innovation is the accountability for everyone in the organization

The implication here is that, for a majority of organizations, innovation is the accountability for everyone in the organization and not to a particular function. Within the context of an organization, another indicator of the importance of an issue can be determined by who champions the cause and evaluates its effectiveness.

In the case of innovation (see Figure 3), the three primary champions of innovation within the organization are senior leadership, the HR function and the finance function. It is interesting to note that even though the survey was completed by rewards professionals, only 56% thought they were effective or very effective in this role of champion. In contrast, respondents considered senior leadership, the R&D function and other permanent innovation units as particularly effective (76%, 78% and 77%, respectively) in championing innovation.

Figure 3 Champions of Innovation



* *Diversity & Inclusion Strategy Group

TABLE 2 Programs That Reward Innovation

EFFECTIVENESS OF REWARD VEHICLES	% USED	NOT EFFECTIVE	MARGINALLY EFFECTIVE	EFFECTIVE	VERY EFFECTIVE
Promotional consideration	67%	4%	43%	40%	13%
Bonuses or incentives	62%	0%	28%	47%	26%
Non-financial recognition	61%	5%	30%	40%	26%
Spot cash	60%	5%	36%	33%	26%
Base-pay or merit increases	37%	12%	38%	42%	8%
Rewarding for patentable ideas	31%	5%	24%	52%	19%
Rewarding for patentable ideas and patents obtained	28%	6%	28%	50%	17%
Equity awards	20%	7%	29%	29%	36%

Programs that Reward Innovation

Table 2 on indicates the types of rewards programs used to encourage innovation and the effectiveness of those programs. Job promotion is the mechanism most often used to reward innovation (67%), followed closely by bonuses or incentives (62%), nonfinancial recognition (61%), and spot cash awards (60%). It was interesting that three methods considered effective were not as frequently used. Rewarding patentable ideas, rewarding patentable ideas and patents obtained, and equity awards all were rated very effective or effective (71%, 67% and 65%, respectively). Merit pay (at 50%) was identified as the least effective method of encouraging innovation.

When unpacking the concept of innovation in the interviews, the authors found innovation to have both an internal and external focus. Internal innovation is focused on improving internal processes either by reducing production costs, reducing production time, improving quality, etc. External innovation is focused on affecting the external marketplace. These kinds of innovations disrupt the current market either by introducing a new product in a current competitive market (i.e., when FedEx and UPS joined the package

Internal innovation is focused on improving internal processes either by reducing production costs, reducing production time, improving quality, External innovation is focused on affecting the external marketplace

innovation is it is discussed broadly in terms of new product/service development, quality improvement and increased efficiency to lower costs

delivery market and competed with the U.S. Postal Service), or when a new product creates a new market (i.e., when the Pebble watch was one of the first movers in the wearable technology market).

Tables 3 and 4 identify the metrics used to measure innovation, internally and externally, respectively. Note that each table indicates the frequency of use, how effective the rewards program was in encouraging innovation, and if the measure was used to reward employees. Table 3 reports the internal innovation metrics, including process improvement. The two most often used metrics were “level of internal customer engagement, satisfaction and retention” (83%) and “potential or actual revenue/profit of innovation initiatives” (75%). However, the two least used process innovation metrics, “development of patentable ideas” and “number of approved patents,” were rated as most effective (85% and 79%, respectively).

TABLE 3 Internal Metrics for Measuring Innovation

INTERNAL METRICS FOR MEASURING INNOVATION	% USED	NOT EFFECTIVE	MARGINALLY EFFECTIVE	EFFECTIVE	VERY EFFECTIVE	USED AS A REWARD MEASURE
Level of customer engagement, satisfaction or retention	83%	2%	31%	42%	25%	81%
Potential or actual revenue/profit of innovative initiatives	75%	2%	22%	59%	18%	68%
Level of employee engagement, satisfaction or retention	67%	4%	34%	43%	19%	44%
Number of innovative initiatives implemented	67%	0%	37%	41%	22%	60%
Quality/value of potential innovative initiatives in the pipeline	66%	2%	26%	52%	20%	58%
Number of innovative initiatives in the pipeline	54%	5%	24%	53%	18%	50%
Financial results of patented ideas	30%	0%	33%	52%	14%	24%
Development of patentable ideas	29%	0%	15%	50%	35%	28%
Number of approved patents	28%	0%	21%	58%	21%	24%
Other	14%	0%	0%	100%	0%	60%

Furthermore, these measures were among the least likely to be used to reward employees (29% and 28%, respectively).

Table 4 identifies the external metrics for measuring innovation that are often based on product and services. Again, “level of external customer engagement, satisfaction or retention” was the most often used. However, it was used substantially less frequently as an external measure than as an internal measure. Note that all of the external measures were used substantially less often than all of the internal measures. The most highly rated external measure was the “potential or actual revenue/profit of innovative initiatives” (88%).

In an open-ended question, respondents were asked to identify their most effective rewards program as it related to encouraging innovation. Over half of the respondents suggested annual incentives and bonuses, spot awards and non-financial recognition as their most effective rewards programs for encouraging innovation.

Using rewards programs to encourage innovation

Future Support by Rewards Professionals

Respondents were asked about their organization’s future intention to support innovation. Fifty-six percent of respondents indicated they intended to increase the current level of innovation investment and development, 41% planned on maintaining current levels of investment and only 3% said they intended to decrease their current investment level of innovation.

Half of the respondents said they were currently developing rewards strategies or programs to specifically encourage innovation. The other half mentioned greater usage, adoption and/or retooling of incentive and bonus programs, spot bonus awards, nonfinancial/recognition awards, or hiring people with successful track records of innovation and collaboration as a way to encourage future innovative efforts.

TABLE 4 External Metrics for Measuring Innovation

EXTERNAL METRICS FOR MEASURING INNOVATION	% USED	NOT EFFECTIVE	MARGINALLY EFFECTIVE	EFFECTIVE	VERY EFFECTIVE	USED AS A REWARD MEASURE
Level of customer engagement, satisfaction or retention	68%	0%	32%	29%	39%	76%
Level of employee engagement, satisfaction or retention	55%	0%	30%	43%	27%	45%
Potential or actual revenue/profit of innovative initiatives	46%	0%	12%	56%	32%	61%
Quality/value of potential innovative initiatives in the pipeline	44%	0%	29%	42%	29%	53%
Number of innovative initiatives implemented	39%	0%	24%	57%	19%	44%
Number of innovative initiatives in the pipeline	37%	0%	30%	45%	25%	48%
Development of patentable ideas	24%	8%	15%	38%	38%	33%
Number of approved patents	24%	8%	15%	54%	23%	26%
Financial results of patented ideas	24%	0%	23%	38%	38%	30%
Other	15%	100%	0%	0%	0%	0%

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

The diverse sample of rewards professionals offered substantial insights into the extent to which rewards programs are used to encourage innovation and the effectiveness of these efforts. This study indicated that most rewards professionals were consistent with CEOs in identifying innovation as a high priority. Rewards professionals overwhelmingly reported that incentive programs had a positive impact on encouraging innovation, and none reported a negative impact on innovation. Furthermore, respondents identified numerous ways in which rewards programs could be used to encourage innovation and evaluate the effectiveness of these methods.

To summarize, the authors found:

- Most, but not all, companies formally define innovation. However, it is discussed broadly in terms of new product/service development, quality improvement and increased efficiency to lower costs.
 - Most, but not all, companies agree that innovation is a core value and it is everyone's job to innovate.
 - Most companies do not have an R&D department, center of excellence or other unit whose primary responsibility is encouraging, developing or fostering innovation.
 - Senior leadership takes a major role in advocating innovation and is considered effective by rewards professionals. Unfortunately, the HR role as innovation advocate is not considered nearly as effective. Promotions are considered the most often utilized method to encourage innovation, followed by bonuses and nonfinancial recognition. Although rewarding for patents is not utilized nearly as much, it is considered very effective.
 - Metrics to evaluate innovation are more widely used for internal sources of innovation rather than external sources, and these metrics may or may not be used to reward employees.
 - Management's future commitment to innovation is strong, with most increasing the level of innovation investment and virtually none saying they are going to decrease their current innovative commitments.
- The authors' findings provide strong support for using rewards programs to encourage innovation. From this research, the authors learned that HR and compensation professionals are effectively using rewards programs to encourage innovation; however, some rewards programs are more effective than others.
- The literature review, interviews and research findings show rewards programs that effectively enhance innovation share certain attributes.
 - The organization's performance model and desired work culture must drive the design of the rewards program as it relates to innovation.

A culture of innovation often includes a work environment of experimentation, interaction, collaboration, "time to play" and tolerance for failure.

- Innovation is carefully defined and organizational drivers of innovation are identified to focus rewards both in terms types of innovation desired and the rewards eligibility of employees who are expected to drive it.
- The responsibility for encouraging innovation starts with leadership and includes research and development, human resources, marketing, finance and operations.
- The responsibility for innovation is broadly defined and not limited to senior management or a specific function such as an R&D department.
- Innovation metrics are balanced between:
 1. Leading and lagging drivers of performance;
 2. Hard (e.g., financial results) and soft (e.g., behaviors, perceptions) metrics;
 3. process, product, service innovation;
 4. Short-term and long-term objectives; and
 5. Individual, team and corporate objectives.
- A variety of rewards and public nonfinancial recognition are in alignment with core values and the drivers of innovation. Substantive investment in the rewards programs are made to obtain an ROI. For example, effective recognition programs often require 0.5% - 1.0% of payroll.
- Effective rewards programs are often more about effective implementation than superior design. This includes effective communication and ongoing engagement of employees as well as leveraging the value of total rewards via the role of line managers.
- Evaluate rewards/innovation programs rigorously to ensure the organization is optimizing its investment in these programs.
- Conduct periodic reviews of incentive plans to determine if the correct metrics are used to measure the contribution to innovation and to determine if those programs are, in fact, encouraging innovation.

CREATING A WORLD-CLASS WORK ENVIRONMENT

AT THE SOCIETY FOR HUMAN
RESOURCE MANAGEMENT



Bettina A. Deynes
Vice President of Human Resources and Diversity
Society for Human Resource Management

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

Much of what has been written and presented recently about performance management has accomplished little more than to attempt to transform the concept into a modern oxymoron. Numerous articles have been published with titles that suggest that many large corporations are eliminating performance management altogether, when the contents of the articles clearly describe an organizational transformation from formal annual performance evaluations to more frequent conferences, and even ones supported virtually.

Unfortunately, a cursory scanning of only the titles of some of these articles would lead one to believe that the performance management process is a dinosaur destined for extinction in many progressive organizations. Quite the opposite is true, especially at The Society for Human Resource Management (SHRM). At SHRM, one of the cornerstones of our world-class work environment is our passion for a world class performance management system in action.

Other articles appearing in a wide variety of publications during the past few years have encouraged the elimination of ratings altogether as a means of measuring and communicating performance success. The rationale for this radical departure from tradition appears to be based on the presumption that performance evaluation processes have failed due to the application of measurable ratings in a subjectively based evaluation environment. In reality the most effective solution to this apparent dilemma is not the elimination of ratings, but rather the development of specific performance criteria that are measurable themselves so that the rating system applied is relevant and meaningful throughout the performance management process.

A critical element of effective performance management in all organizations that is missing from exposure in the literature during the past decade is the necessity for every element of a comprehensive system to tie directly into the organization's strategic plan on the front end, and into the formal training and development and succession planning programs on the other.

An effective performance management system must seamlessly flow as a thread of continuity from the specific goals and strategies as they appear in the strategic plan, through job descriptions, standards of performance, evaluation mechanisms, to initial, recurrent, and remedial formal training and development programs, and must provide the foundation for equitable succession planning based on thorough readiness. During the past two



The necessity for every element of a comprehensive system is to tie directly into the organization's strategic plan and into the training and development and succession planning programs

years, the SHRM human resources team, with the close cooperation of all employees and management, has developed and implemented the Performance Management Cascade which thoroughly satisfies each of the requirements for a successful and effective performance management system.

The Performance Management Cascade

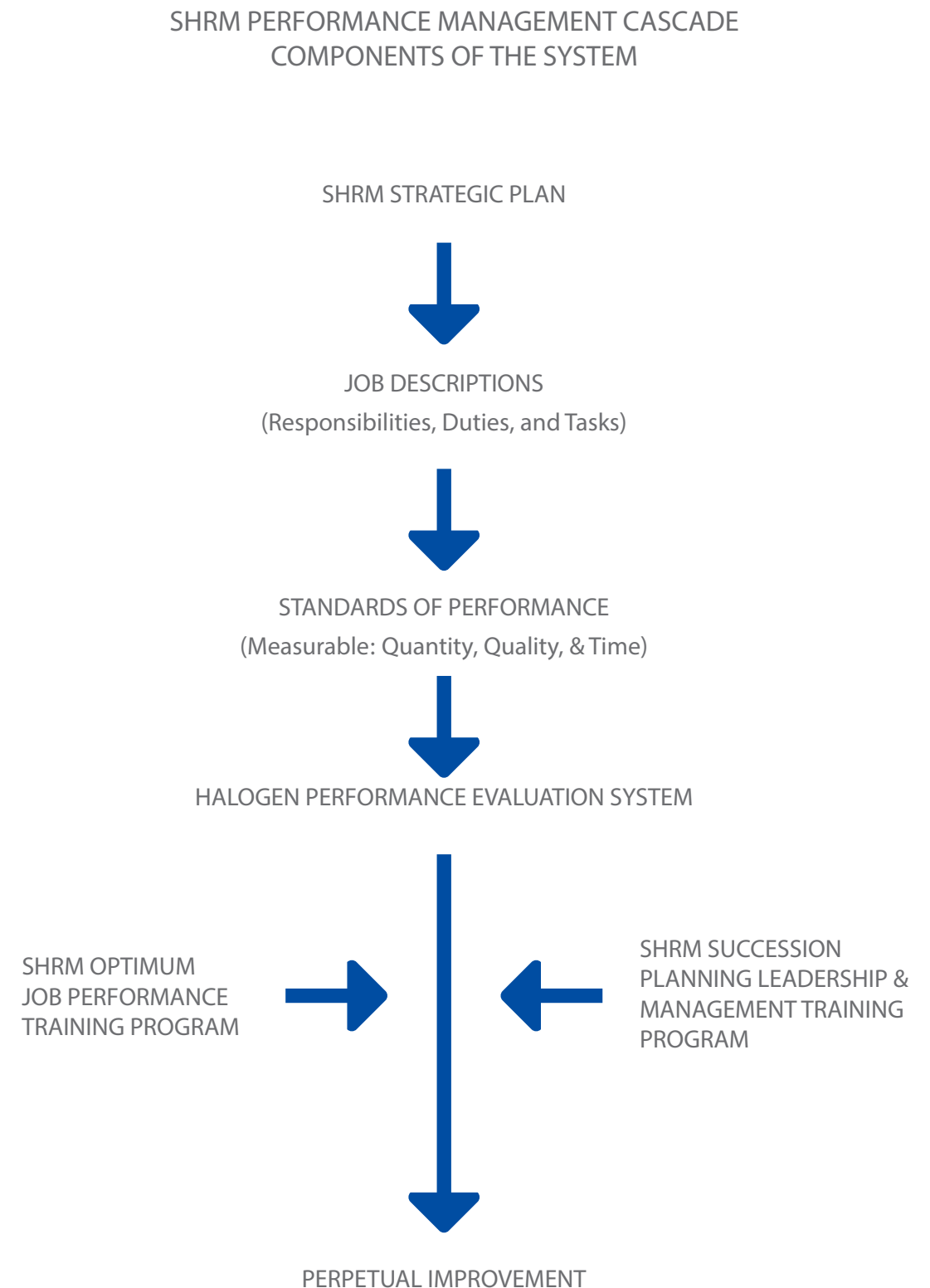
The SHRM team has included the term cascade in the name of our performance management system because it best describes the interrelationships of each of the system's parts with its other parts. Every component of the system is derived directly from the component that precedes it and is a determinant of the elements of the one that follows it.

Each element of every component clearly supports one or more of the published goals, strategies, or initiatives defined in the most recent version of the organizational strategic plan. And each element throughout the cascade is designed to be measurable in terms of time, quality, and quantity to the extent possible. The tightly woven nature of the cascade's components with each other, and back into the strategic plan of the enterprise ensures that every employee has a clear focus on the nature of his/her job and how it directly supports the mission and goals of the organization. This focus, and the measurable nature of the elements of the cascade provide a firm foundation for maximum productivity and engagement of every employee of SHRM.

The components of the cascade derive their direction and strategic relevance to the mission of the organization from the goals, strategies, and initiatives of the published strategic plan of the enterprise.

The first of these integral parts of the cascade is the formal job description document, which reflects, in measurable detail, the specific responsibilities, duties, and tasks for each job as they relate to the strategic plan components of the organization. The next is the standards of performance document, which details the measurable performance expectations of each element of the job description.

Then comes the evaluation mechanism, tying directly into the standards. And finally, the training, development, and succession planning components complete the cascade. Graphically, the cascade is portrayed as follows:



Performance Management and the Strategic Plan

A well-crafted strategic plan provides a clearly defined guidance structure for all activities at all levels of an organization. The primary requirement for providing this structure is a strong, yet concise mission statement which accurately summarizes desired outcomes for the critical functions and stakeholders of the enterprise. Emanating directly from the mission statement is a series of goals which serve to break the desired outcomes defined by the mission statement down into more manageable segments, each providing a clear organizational performance target in support of an outcome presented in the mission statement.

A critical factor in the development of all goals, in fact in the development of every component of a strategic plan and performance management system as well, is the assignment of measurable criteria to each in terms of time, quality, and quantity.

The most effective organizational strategic plan consists, therefore, of a series of measurable goals each supporting the tenets of the mission statement, and each producing a subsequent series of measurable objectives which directly support that goal. In turn, each objective is supported by a series of action plans which break the activities required by the respective objective into their smallest and most manageable tasks, and include the assignment of deadlines and identify the employee responsible for accomplishing each specific task.

In many organizations that even get this far in the strategic planning process, this is where it stops. The management of these enterprises consider the strategic planning process to have ended with the action planning phase and view performance management as an endeavor separate and distinct from it. SHRM has taken a different approach.

The Essential Thread of Continuity

SHRM's Mission, in part, recognizes that we have a distinct responsibility to "proactively provide thought leadership, education, and research" to our stakeholders. Recently we have embarked on a course which emphasizes not only our mission to provide leadership in HR thought but in HR practice as well. And this expansion of responsibility to our constituency requires that we think very differently than those who have implemented more traditional approaches to HR structure and process in the past. Our recent approach to performance management utilizing the cascade process demonstrates this commitment to thinking differently about HR's critical role in the delivery of organizational perpetual improvement.

Well-crafted strategic plan provides a clearly defined guidance structure for all activities at all levels of an organization.



Many enterprises approach the processes of strategic planning, performance management, training and development, and succession planning as though they are separate and distinct from each other.

As mentioned earlier, many enterprises approach the processes of strategic planning, performance management, training and development, and succession planning as though they are separate and distinct from each other. In some cases, they may even appear to be mutually exclusive. At SHRM, we embrace the more comprehensive structural philosophy that, not only are these functions related to each other, they must be inextricably interdependent to provide maximum organizational efficiency and effectiveness.

That is why we have combined them into a cascade under the umbrella of the comprehensive performance management system, creating a thread of continuity and emphasizing the interdependency of each to the other.

For performance to be effectively managed, it must be effectively measured. And the only way to manage anything is to measure it against a relevant and established standard. At SHRM, we believe that the most compelling standard against which to measure the outcomes of our work is that established by the goals, strategies, and initiatives embodied within our Strategic Plan.

The Job Description

Although the job description has been a ubiquitous document in the workplace for decades, it has rarely enjoyed the status of a critical tool for routine use in the performance management process. Many organizations update a job description only when a position becomes vacant and the document is required for its routine use in the recruitment and hiring ritual, and then it is filed away until it is needed for the same purpose somewhere down the road. At SHRM, we have a very different perspective on the relevance and usefulness of the job description in our Performance Management Cascade.



Job descriptions at SHRM serve as a critical link between the strategic plan and the individual employee.

Job descriptions at SHRM serve as a critical link between the strategic plan and the individual employee. The document contains the traditional summary of the respective position and the details of reporting relationships, the level of responsibility, and FLSA status. At the top, right-hand corner of the first page is a prominent rectangle containing the date of the most recent revision, which is critical to the control of the document in the execution of the cascade.

This is important because the section of the document detailing the responsibilities, duties, and tasks of the position are not only individually tied directly into the latest revisions to the goals, strategies, and initiatives of the strategic plan, but they are also individually reinforced and agreed upon

by both the employee and his/her supervisor at each performance review conference during the year. The job description serves a vital, dynamic role in the fluid, two-way communication which must accompany any effective performance management system.

The contents of the responsibilities, duties and tasks section of each document are individually tailored to the position as it relates to the goals, strategies, and initiatives portrayed in the strategic plan.

This section of the organization's job descriptions is not uniform across similar positions throughout the enterprise but is unique due to its differentiation between strategic performance expectations as well as the consultative agreement regarding its contents between employee and supervisor. Also, each entry in this section of the job description clearly identifies the specific organizational goal, strategy, and initiative to which it relates, and is constructed to be measurable in terms of time, quantity, and quality.

It is the job description that provides a strong foundation for the Performance Management Cascade elements that follow it. The degree to which it concisely defines the relationship between the respective position and the mission and goals of the organization directly correlates to the effective engagement and optimal performance of the employee, the supervisor, and the enterprise. Now that the specific responsibilities, duties and tasks of positions have been defined, we must turn our attention to how the success of the outcomes will be identified and measured against relevant standards.

Standards of Performance

As stated earlier, for performance to be effectively managed, it must be effectively measured, and this measurement must be made against a relevant, predetermined set of outcome standards that have been agreed upon by the employee and the supervisor at the beginning of, and during the review period. Each responsibility, duty, and task appearing in the employee's current job description was crafted with an inherent metric based on time, quality, and quantity.

The standards of performance stage of the cascade extends this metric for each of these elements into specific target results for the element to be completed by the employee during an agreed upon time period. Taken together, the contents of the job description and the standards of performance documents complete the answers to the questions, what must be done and how well must it be accomplished?

SHRM's Performance Management Cascade systematically incorporates the identification of specific responsibilities, duties, and tasks in measurable form and the standards of performance associated with these vital activities



for the express purpose of mitigating any confusion and misunderstandings that could occur between employee and supervisor regarding performance expectations. This is an important component that is missing from the attempts of many organizations to develop and implement performance management systems. These enterprises generally approach the job description as a perfunctory document which is seldom consulted during the performance assessment process, and they fail to assign measurable standards to evaluation criteria that are subjectively based and many times irrelevant to outcomes required for organizational success. The senior management of these organizations then wonders why their attempts at annual performance management fail to produce meaningful results.

The process for creating and revising performance standards is rather simple. The foundation of the SHRM philosophy of performance management is frequent, open, two-way communication between employee and supervisor. The initial document which can be used to identify the standards is usually a page with four columns.

The column farthest to the left contains the SHRM goal, strategy, and initiative relevant to the responsibility, duty, and/or task from the job description being addressed, which appears in the second column from the left. The employee and supervisor have in front of them the clear link between the strategic plan and the job description component for which they will be assigning a measurable standard(s), which appears in the third column from the left when agreed upon.

The fourth column contains the deadline for the respective job description criterion, upon which they have also agreed. The standards of performance

step of the cascade is complete when the two principals involved have documented and agreed upon measurable standards and deadlines for all responsibilities, duties, and tasks contained in the employee's current job description.

Halogen Performance Evaluation System

Performance management can only be successful at the end of an evaluation period when individual outcomes can be accurately measured and compared to the standards established and agreed upon by the principals at the beginning of the period. A performance management system which does not include a comprehensive mechanism for assessing and communicating the level of success of the employee in meeting or exceeding the established standards neither addresses performance nor manages it.

We utilize the Halogen System at SHRM as the primary platform for our formal performance evaluation process. At the beginning of an evaluation period, after employees and supervisors have consulted and agreed upon the contents of the job description and standards of performance documents, the supervisor enters the individual standards into Halogen with detailed descriptions of the desired outcomes and the measurable standards expected. Access to the system is restricted, by password and separate access verification, to the employee, the supervisor, and the manager to whom the supervisor reports for confidentiality reasons.

Deadlines for evaluation completion are programmed into the system, and automatic email reminder messages are sent directly from the system to persons charged with meeting those deadlines, including frequent reminders if a deadline has been missed. The final evaluation process consists of an opportunity for the employee to document in detail the accomplishments supporting the expected outcomes and standards, the opportunity for the supervisor to then respond in writing to those employee contributions, and then the opportunity for the manager overseeing the two to respond formally. This is all done within the Halogen system at prescribed times during the end of the evaluation period.

The Critical Nature of Ratings and the Timing of Performance Conferences

As mentioned earlier, there has been considerable debate about the value of ratings in performance evaluations, as well as controversy over the timing of the evaluation conferences themselves. As thought and practice leaders in the human resources profession, SHRM has been closely monitoring all publications and opinions on these subjects, and we have developed our philosophy of the respective areas of our Performance Management



Cascade on what we believe to be the most effective, practical, and prudent alternatives available.

Assigning ratings to performance criteria that are subjective, vague, and many times irrelevant to organizational goals can be frustrating and counterproductive to all involved. Take, for example, a criterion appearing in some form in many formal evaluation documents for decades, "works well with others." Any attempt of a supervisor to assign a numeric or other measurable rating to this criterion in a formal evaluation is begging for an argument from the employee, or worse. Other common criteria focus on an attempt to assign ratings to "creativity," "thoroughness," or an all-time favorite, "pleasant demeanor." Is it any wonder that publications are appearing more frequently calling for the abolishment of ratings altogether? But it is not the assignment of ratings that is causing serious problems. Rather it is the vague and subjective criteria to which supervisors are forced to assign them that have relegated the concept of performance management to a contradiction in terms.

At SHRM we have created a solution to this problem. Our system of meticulously tying responsibilities, duties, and tasks in our job descriptions to goals, strategies, and initiatives in our strategic plan has been described in detail. As has our process of establishing measurable standards to each of these job description components. Having clearly defined these factors in measurable formats, and requiring the agreement of all parties involved on the criteria and standards to be utilized in the evaluation process, the following rating system can be uniformly and fairly applied to each with

little, if any, conflict arising from their application:

AA - EXCEPTIONAL

A - EXCEEDS Expectations

B - MEETS ALL Expectations

C - MEETS MOST Expectations/Developing Role

D - DOES NOT MEET Expectations

For further clarity and guidance, detailed definitions of these ratings are provided, and presented in part below:

Level AA Exceptional -- Performance far exceeded expectations due to exceptionally high quality of work performed in all essential areas of responsibility, resulting in an overall quality of work that was superior...

Level A Exceeds Expectations -- Performance consistently exceeded expectations due to high quality of work performed in all essential areas of responsibility, resulting in an overall quality of work that was superior...

Level B Meets ALL Expectations -- Performance consistently met expectations in all essential areas of responsibility, at times possibly exceeding expectations, and the quality of work overall was very good...

Level C Meets MOST Expectations/Developing Role -- Performance met MOST expectations, but failed to meet expectations in one or more essential areas of responsibility, and/or one or more of the goals were not met...

Level D Does NOT Meet Expectations -- Performance is consistently below expectations in most essential areas of responsibility, and/or reasonable progress toward critical goals was not made...

At SHRM, we take performance management seriously, and a vital component of our Performance Management Cascade is the clear, relevant, and consistent application of ratings to all measurable and agreed upon performance criteria. The question of the appropriate performance evaluation frequency has been one that has also been subjected to widespread controversy, resulting in some unfortunate common misconceptions.

Notwithstanding the notion on the part of some who have read only the headlines of some recent articles but not the content, there are a few innovative enterprises that are restructuring their performance management systems, not to eliminate them, but to enhance their effectiveness with more frequent two-way communication and the implementation of advanced technology and processes. The dinosaur in these organizations regarding annual evaluations is the annual evaluation as the only opportunity for employees and their employees to discuss and evaluate performance progress. GE and others have made significant strides forward acknowledging the critical nature of continuous two-way communication and review of goals and outcomes for improved organizational performance. And SHRM is also leading the way in this arena.

The foundation of the SHRM philosophy of effective performance management is frequent and meaningful two-way communication. Toward that end, supervisors and employees must meet face-to-face at least quarterly to review, revise, and agree on all aspects of their job descriptions, standards of performance, and measurable progress to date. In the final Halogen evaluation process, each participant must certify that he/she has met with their supervisor/employee at least once quarterly expressly for this purpose. Failure to have done so will result in increased scrutiny of the way evaluations are conducted by these participants in the future.

The cascade process is nearly complete, with direct support from the strategic plan, through the job descriptions and standards of performance, and into the evaluation mechanisms and conferences. But there is one important piece of this vital puzzle that remains, and that is how we incorporate training and development and succession planning into the cascade framework.

Training, Development, and Succession Planning as an Integral Component

As we were designing and implementing our Performance Management Cascade process we quickly realized that training and development must be a seamless part of the perpetual improvement of our world-class workforce.

Recognizing that there is a persistent need for technical training for onboarding employees, remedial training for employees recognized as deficient in certain skills and competencies through the evaluation process, and additional technical training required for employees to advance within the organization, we developed SHRM University to address these needs and more. Additionally, it became obvious that employees anticipating a promotion into a higher level of the organization would require a significant amount of leadership and management training to prepare them to be successful in positions requiring those advanced skills and competencies.

To comprehensively address all training and development challenges, SHRM University has been designed to provide dozens of relevant courses, seminars, and other educational opportunities, and employees at all levels are required to complete a professional development plan demonstrating the selection and successful utilization of all appropriate opportunities in their standards of performance and Halogen evaluation processes.

Succession planning at SHRM is a formal ongoing system involving the identification of each employee's position on the organizational chart, and their individual readiness for promotion classified by the number of years it is estimated for them to be ready. Requirements for any promotion include a minimum prescribed time in their current position, a minimum average performance rating during the entire time in their current position, and

the completion of required SHRM University and other educational courses and opportunities.

Available data has demonstrated that the frequency of internal promotion versus hiring from the outside has increased rather dramatically since implementing this succession planning segment of the Performance Management Cascade.

Incorporating SHRM's Guiding Principles Into the Cascade

In addition to the successful execution of the standards of performance tied to the job description and the successful completion of the individual professional development plan, employees are evaluated on their level of support for the ten Guiding Principles of SHRM, which are:

Ethical Standards

Commitment to Excellence

Continuous, Long-Term Improvement

Member Focus

Financial Responsibility

Workforce Value

Social Responsibility

Innovation

Teamwork

Profession Leadership

The values of the three parts of the evaluation are weighted differently, with standards of performance tied to components of the job description weighted most heavily.

Conclusion

SHRM's Performance Management Cascade is a comprehensive performance management system designed to create a functional thread of continuity from the strategic plan, through all job descriptions and standards of performance, a formal evaluation platform, and into relevant and responsive training, development, and succession planning structures. The overall goal is short- and long-term organizational improvement that is clearly substantiated by collaborative, measurable outcomes at all levels. The system is relatively simple in its design and efficient in its application. It eliminates the common shortcomings of the traditional, subjective, and cumbersome models common in other organizations, and incorporates the most innovative qualities of contemporary systems. By measuring and controlling strategic outcomes at all levels, the Performance Management Cascade represents the cornerstone of SHRM's world class work environment now and well into the future.



POSITIVITY MATTERS

Organizational
positivity, that is.

By: Dr. Louise Lambert

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

Employee resistance to change is a frequent barrier in organizational development and often responsible for the failure to achieve important desired transformations. But, apart from some of the more typical reasons like poor communication on the part of management as well as lack of follow-through, transparency, or consultation, why do employees resist change and can greater positivity help?

With looming organizational changes, employees are asked to make a number of changes to long-standing habits and assumptions. They must broaden their skills, adopt new strategies and ways of thinking, and interacting with coworkers and clients. Change also requires optimism, motivation, and self-efficacy, the belief that one can effect change through one's own efforts. It is not only a matter of organizations securing buy-in for change, but the efforts of employees towards it too. When insecure or stressed by the prospect of personal upgrading, it is easier for employees to resist even at the cost of their own job satisfaction. Further, many resisters stay to act out their negativity and are often successful in their aims. In response, organizations waste time, emotional and mental energy, as well as resources to contain this negativity. But, by doing so, they may inadvertently ignore and demotivate capable and willing employees in the process as well.

Enter positivity. What, you say? Positivity in this context of resistance and misery? I'm not talking clown noses and group hugs, but the introduction of positive emotions and shared emotional resonance between employees who have grown apart and away from the organization itself. You've seen and felt these workplaces: cold, threatening and unproductive to the left, frustrated, competent and disappointed to the right.

What to do and what's positivity got to do with it?

Positivity is not about goofing off, or wasting time. Rather, from the research literature in positive psychology, the science of wellbeing, positivity is more aptly understood as the experience of positive emotion, no matter how brief. Examples involve feeling proud about a difficult job well resolved, inspired after a great motivational talk, humbled, moved and grateful after being graced by the good deeds of others, and optimistic after hearing good news about one's prospects. While positive emotions have been relegated to sugar coatings on a good day, they are much more than that and transform individuals and propel them to reach greater heights by a process of broadening and building.

The Broaden and Build model developed by Fredrickson (2006) proposes that the experience of positive emotions serves to broaden visual ranges and consequent perception, focus, and attention so that individuals take



Must broaden their skills, adopt new strategies and ways of thinking, and interacting with coworkers and clients. Change requires optimism, motivation, and self-efficacy, the belief that one can effect change through one's own efforts

Positivity involve feeling proud about a difficult job well resolved, inspired after a great motivational talk, humbled, moved and grateful after being graced by the good deeds of others

a broader approach to situations and literally see more of what's occurring around them (Wadlinger & Isaacowitz, 2006). This, in turn increases their openness to new experiences as well as their range and scope of possible thoughts and behaviors conducive to a successful adaptation to the environment (Johnson, Waugh, & Fredrickson, 2010). The broadening component thus generates and exponentially builds physical, cognitive/intellectual, psychological and social resources in the present with benefits extending far into the future both in the workplace and in the personal lives of employees leading to upward spirals of growth

and personal excellence.

For instance, individuals who experience greater positivity more quickly achieve physiological recovery after stressful events as positive emotions undo the harmful physiological reactive effects of stress on the body (Fredrickson, Mancuso, Branigan, & Tugade, 2000). Under the influence of greater positivity, individuals also undertake more health-promoting actions like not smoking, sleeping more, eating well and exercising (Blanchflower, Oswald, Stewart-Brown, 2012; Grant, Wardle, & Steptoe, 2009), with obvious implications for healthcare costs and sick days.

Positive emotionality also increases resilience, the ability to successfully deal with workplace difficulties, land on one's feet during upheavals, and grow from these events, as well as self-efficacy, the belief that individuals can influence their own outcomes through the actions they take (Cohn, Fredrickson, Brown, Mikels, & Conway, 2009), with positive consequences for initiative, innovation and risk taking.

Positive emotions further help in developing social resources through greater openness, which leads to better connectivity, teamwork, dialogue and emotional attachments that serve as a source of workplace support and inspiration, as well as a reason to stay in one's job. In fact, these broad workplace connections and the development of closer friendships at work act as a resource and have been found to boost engagement by a factor of seven (Gallup, 2012).

Further, as trust depends on making judgements about others, it is highly dependent on one's mood with research showing that when experiencing positive emotions, i.e., joy, interest, gratitude, amusement, etc., individuals also feel greater trust and a sense of oneness with others, while negative emotions (anger, anxiety, sadness) generate the opposite and decrease the collective trust that is needed to move team projects or tasks ahead successfully (Dunn & Schweitzer, 2005; Johnson & Fredrickson, 2005).

Positive emotions are useful for attitudes and actions too. Positive emotions in employees correlate positively with engagement attitudes and organizational citizenship (pro-social activity to help one's organization), and negatively correlate with deviance and cynicism (Avey, Wernsing, & Luthans, 2008; Chi, Chung, & Tsai, 2011), providing evidence for the role of positive emotions as resources organizations can leverage. At last, employees with greater positivity tend to show greater task performance (Knight & Eisenkraft, 2015), better decision-making (Chuang, 2007), as well as greater originality of group ideas and more consensus seeking behavior (Grawitch, Munz, Elliott, & Mathis, 2003), and well as loyalty and satisfaction with their work teams (Chi et al., 2011).

While emotions impact individuals themselves, they also influence others via emotional contagion. Individuals seek groups of people that are similar to their own moods and teams also attract individuals who are similar in this respect. Team members that share similar moods tend to stay united, while those who do not experience tension. Emotions are easy to catch, even

Positive emotions serves to broaden visual ranges and consequent perception, focus, and attention so that individuals take a broader approach to situations and literally see more of what's occurring around them

Closer friendships at work act as a resource and have been found to boost engagement by a factor of seven



involuntarily.

Positive people become more negative by being in contact with other's negative moods via mimicry, where we unconsciously mirror others' facial expressions, body language and tone of voice (Hess & Fischer, 2014), which cause us to feel other's emotions. Contagion can come from leadership or individual group members (Barsade & Knight, 2015), but the more a group is interdependent and relies on each other for work completion, the stronger the effects of shared emotion and the more reason to pay attention to emotions in the workplace.

It may be the case that some strategic reorganization is required whereby hives of negativity require splintering to weaken their influence on others. The reorganization of space can quieten negativity or give it less room to be aired decreasing its chance of survival in the workplace.

This all sounds pretty; but, organizations will be more interested in whether investing in positivity brings more to the bottom line. The answer is yes. Several studies suggest that organizations with more positive employees have shown up to a 12% increase in productivity (without a loss in quality), a 6% value-added measure per hours worked, an increase in future stock-market performance across several industries and greater organizational profits (Brockerman & Ilmakunnas, 2012; Edmans, 2012; Ford, Cerasoli,

Higgins, & Decesare, 2011; Oswald, Proto, & Sgroi, 2012). However, it is not only the case that less positive workplaces do not make greater profits, it is that less positive employees are up to 10% less productive and consequently also generate less profit than normal (Oswald et al., 2012). Finally, other major organizational costs like absenteeism, sick time, and turnover, are also reduced under the influence of greater positivity (Erdogan, Bauer, Truxillo, & Mansfield, 2012).

So, how do you quickly build positivity? Here are a few ideas.

Start meetings by asking for good news and successes. If problems arise, listen as the complainant is telling you (s)he still cares enough to be annoyed and the problem may be legitimate. Yet, your goal will be to short-circuit the venting to prevent contagion and seek solutions by responding with, "I hear what you're saying and that does sound bad. What are your thoughts on how we can solve this? In fact, since you're the most acquainted with the issue, I'd like to task you with finding solutions and pair you up with Persons ABC (ensure these are positive folks) to do so.

Is two weeks enough?" This response shows empathy and a willingness to act on your part and can reduce gratuitous complaining, restructure social dynamics and hold people accountable for their emotions and attitudes.

Reinforce and model small acts of kindness in radical and extreme ways. For example, buy your most difficult employee a coffee without being asked, sit with them and ask about their weekend. Have no work-related conversation and only do it with them that week. Repeat the following week with someone else and be prepared for some curious and confused looks! For employees, it's very hard to keep up with fueled resistance in the face of genuine kindness.

These small acts can help employees soften and become less preoccupied by their negativity facilitating their integration back into work teams and more positive relationships with others. Kind acts also help recipients see themselves as good valued people, boosting their self-esteem and reminding them that they belong whether they like it or not! You can also practice gratitude by writing a personalized individual letter of thanks to a small handful of employees each month, noting what they bring to the office, i.e., their personality strengths, energy, positive things they've done in the past, and leave it on their desk.

This personal touch will move anyone especially when it is not tied to an employee recognition program or trotted out as a perfunctory certificate



parade that many employees find lack credibility and often backfire with the most negative. The expression of gratitude can even generate more moral and prosocial behaviour in others (McCullough, Kilpatrick, Emmons, & Larson, 2001) and inhibit the experience and expression of anger too (Wood, Joseph, & Maltby, 2009).

An obvious strategy is to also have fun at work. The F-word is not a sign of a lazy or careless workforce, but instead, is the single best way to increase positive emotions. These can be simple activities like going out for lunch, having an office-wide Pictionary playoff during break, redecorating the office with plants, a fish-tank or small library, or engaging in a scooter race in the parking lot or coloring contest. These sound silly and a bit cheesy, but that's the point. They get people to loosen up, forget their negativity, and rebuild relationships in a non-threatening manner.

As negativity sometimes becomes a long-standing habit in the workplace, employees themselves no longer recognize their contributions to negativity, nor understand why their own workplaces are unfulfilling; contrasting a regular workday with glimpses of fun can serve as a positive reminder of better days. At last, asking the miracle question, i.e., "what is the smallest thing we could do to improve your experience here?" can further bring about additional ideas as to what employees want that are sometimes surprisingly small or inconsequential.

You might also consider implementing a positivity program where employees are taught how to generate positive emotions at work and in their personal lives too. These skills and strategies create shifts in thoughts, attitudes, and behaviors, and in how employees relate to one another. Better programs are founded upon the principles and practices of positive psychology and offer a broad range of positive psychology interventions (PPIs), empirically validated strategies designed to increase positivity and emphasize what is good in the lives and workplaces of individuals versus exploring their problems (Parks & Biswas-Diener, 2013).

The reorganization of space can quieten negativity or give it less room to be aired decreasing its chance of survival in the workplace

Organizations with more positive employees have shown up to a 12% increase in productivity

Other major organizational costs like absenteeism, sick time, and turnover, are also reduced under the influence of greater positivity

Start meetings by asking for good news and successes

Practice gratitude by writing a personalized individual letter of thanks to a small handful of employees each month

An obvious strategy is to have fun at work

These PPIs are effective in increasing positivity as well as decreasing negativity in large-scale meta-analyses (Bolier et al., 2013; Sin & Lyubomirsky, 2009). These programs can unleash the potential of top performers who are often lost in the mess of negativity by helping them grow and reach their full capacity, as well as create important attitudinal and behavioral shifts in employees who could benefit from greater positivity and satisfaction at work.

In sum, what this article has hoped to highlight is the importance of emotions, positive emotions in particular, in harnessing greater excellence in employees. Positivity has often been seen as frivolous or an after-thought; yet, its effects should be taken more seriously as its benefits are undeniable. Yet, lest anyone get carried away with the positivity train, it is not and should not be used as a panacea for poor workplace management or leadership practices.

When used inappropriately, positivity efforts not only fail, but create more suspicion and resistance (Laine & Rinne, 2015). Thus, organizational efforts to implement positivity should always begin with leadership playing a role in consistently and genuinely modeling these behaviors first and then investing in and infusing these same practices within employees.

Positivity matters, especially at work, and we could all stand to improve our positivity habits no matter in what context we find ourselves; whether at home or work, positivity allows us to reach greater versions of ourselves and this is ultimately what everyone wants.

Dr. Louise Lambert is a happiness researcher, associate professor and program developer in positive psychology interventions, as well as the editor of the Middle East Journal of Positive Psychology, the first academic, peer-reviewed journal in the region specializing in happiness across organizational, clinical, education, and community domains. Find her on LinkedIn at <https://ae.linkedin.com/in/dr-louise-lambert-89434927> or read her publications on researchgate.net



FUTURE PROOFING BUSINESS STRATEGY WITH WORKFORCE PLANNING

By: Julia Howes; Meera Anand;
Joanna Montanaro,

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

In any organisation, regardless of industry or location, the workforce is fundamental to delivery of the business strategy. However, there is often a lack of attention given to the long-term workforce requirements needed to actually deliver on the business strategy.

Strategic workforce planning (SWP) is a systematic process for identifying and addressing the gaps between current and future workforce resources and needs, based on the strategic priorities of the business. But not only does SWP identify the gaps between supply and demand for the future workforce, it also creates robust and prioritised plans for closing this talent gap.

WHAT IS THE PURPOSE OF STRATEGIC WORKFORCE PLANNING?

By workforce strategy we mean the organisation's plan on how they are going to focus their people investments in order to get the maximum return on 1. Gain strategic insights 2. Measure the gap risks 3. Model talent management options Quantity Quality Location 4. Take action Business scenarios for critical segments Risk assessment Workforce plan Talent solutions and ownership model Business imperatives Talent demand Talent development (build strategy) • Attraction • Retention • Engagement • Career development • Performance • Rewards • Leadership • Mobility Talent acquisition (buy strategy) Contingent workforce (borrow strategy) Talent deployment (transform strategy) Talent retention (bind strategy) Workforce gaps and risks Talent supply Talent implications 3 investment from their workforce. These investments can take a multitude of forms, but generally fit within workforce initiatives around reward, attraction, engagement, performance, accountability, workforce structure, recognition, training, leadership, and communication.

Mercer has developed and tested the following methodology based on our experience with organisations globally over the past 20 years. We find that this model can be applied to any organisation regardless of the drivers of the strategic workforce planning (that is, whether there is a desire/need to address productivity versus skills versus ageing workforce). What differs between organisations is the sophistication, techniques, and level of detail that are applied in each of the steps of the methodology.

Mercer's SWP approach consists of four phases:

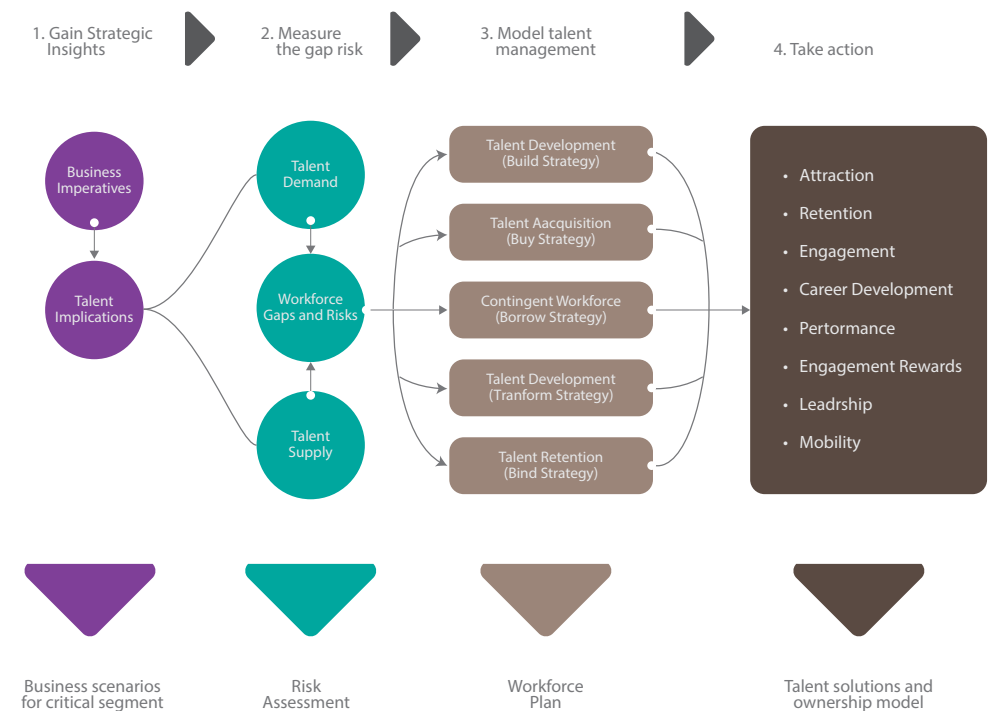
1. Gain strategic insights: development of different likely future business scenarios and mission-critical jobs based on business plans and the economic environment.
2. Measure the gap risks: calculation of how many positions in each mission-critical job are needed under each business scenario (talent demand forecast) and of how many current workers we will have in the future (talent supply forecast) to then calculate a gap, which may be either a surplus or a shortage. A risk assessment of that gap is then conducted to determine which gaps require active management.
3. Model talent management options: evaluation of options for addressing the workforce gaps.
4. Take action: creation of long- and short-term people plans to execute on the options selected in phase 3.

For SWP to be successful in any organisation, business sponsorship and support are critical. To get this, it is essential to be able to communicate the purpose of SWP and the impacts of good workforce planning.

Strategic workforce planning (SWP) is a systematic process for identifying and addressing the gaps between current and future workforce resources and needs, based on the strategic priorities of the business

For SWP to be successful in any organisation, business sponsorship and support are critical

Figure 1: Strategic Workforce Planning Steps



Put simply, SWP should be an input into the workforce strategy in order to make the workforce strategy as effective as possible. By taking a longer-term view of workforce needs, organisations have at their disposal a larger set of effective workforce strategies. If an organisation has a shortage of a particular job role today, there is not much that HR can do besides externally hire (provided the candidates exist), fill with internal ready-now hires (provided the candidates exist), leave the role vacant (often to the detriment of the organisation), or use agency/temporary staff (if available, and generally at a premium). However, if you have an understanding of emerging shortages or surpluses years before they come to fruition, then there is a lot more an organisation can do:

- Identify where current internal pipelines will not be sufficient, and therefore where development programmes, such as graduate programmes and apprenticeships, need to be expanded.
- Develop new career paths for internal workers and influence annual performance and career discussions by providing information to employees about future roles where a shortage has been identified.
- Create a more active retention management programme to reduce voluntary turnover and retirements.
- Develop new external candidate pools by improving the value proposition and employer brand.
- Move high performers in surplus areas to divisions in which a future shortage is expected, rather than making them redundant.
- Change the way the job is done so that it can be done by workers with different qualifications and experience than it is done today.
- Redesign work in order to maximise the output of roles where a shortage of talent is expected.
- Change the location of where the work is done in order to have access to the right talent.
- Adjust the business strategy to reflect that the talent required to execute is not available at a price that makes the strategy feasible.⁴

Industry Focus

Oil and Gas

There is a continuing shortage of key skills within this sector (such as petrochemical engineers) driven by increased demand and ageing workforces. Generally, across all companies within the industry, the typical talent strategy has been to acquire the necessary skills through hiring experienced engineers and other workers from competitors.

The uber-globalisation (that is, organisations cannot find the talent in local or even global markets) of certain roles means that there is an expectation that employees will be paid according to a global pay scale. These employees are truly “global nomads” and they can demand pay and mobility packages at a premium.

This strategy is not sustainable, and so more organisations are using SWP to understand the development routes required to grow the right talent to meet future demand, and the quantity of people (such as graduates) required now to fill gaps in 10 to 15 years’ time.

Financial Services

With organisations having to understand the impact of and respond to increasing regulatory demands such as ORSA and MiFID, financial services are grappling with how best to staff the “rise of the middle office” without increasing overall workforce headcount and costs.

There is also an increased focus on digital skills to drive online customer experience and marketing. Organisations are using SWP to help smooth out the boom-and-bust cycles of hiring and firing employees, determine the best location to place staff in a cost-effective way, and create targeted staffing strategies to help buy and build the new skills that will be required in the future.

Railways

Due to ever-increasing fuel prices and a focus on greener technologies, electrification of railways continues to be the hot topic across Europe, and will create huge demand for certain skill sets within a heavily ageing workforce. SWP is being used by organisations in this industry to understand different methods for developing and transferring this knowledge to the next generation of the railway workforce.

Professional Services

With the disruption of the tradition consulting model, many professional services organisations are moving away from a straight hours-based service to focus on high-value products and solutions. To support this change, differently skilled employees are required, including a sales team that can understand and translate client needs, and product and solution managers who can understand client needs and productise services into scalable but configurable solutions.

Professional services firms are using SWP to understand where in the business 5 model these changes will have the biggest impact, and how they will build these new skills and capabilities in their revenue-generating teams that have deep domain expertise.

IT and Telecommunications

As more technology-savvy generations enter the working population, huge shifts are taking place in how these people interact with their world — the way they work, the products they buy, the services they expect, and so on.

This is forcing all industries to, in some way, start looking for digital skills to change internal systems or the products/services they offer to ones that are more in line with the expectations of newer generations.

The progress that organisations are making in this space is becoming a source of strategic advantage; however, these digital skills didn't even exist five years ago, so fulfilment of this demand



requires careful assessment of the feasibility of the talent strategy.

These strategies are not necessarily new, but SWP provides the evidence that business leaders require to move beyond short-term workforce fixes to people strategies that, at first, may appear more expensive but will have better return on investment in the longer term.

Ultimately, workforce planning is about today's workforce solutions: the point of going through the effort to forecast the future and size the gap is to solve the issues identified through better workforce strategies that will be implemented today.

WHAT IS THE IMPACT OF GOOD WORKFORCE PLANNING?

Allowing SWP to influence the talent strategy helps the talent strategy better mitigate the risks associated with lacking the right people with the right skills at the right time in the right place and at the right cost. As such, the impacts of good workforce planning mean that the following risks are mitigated:

- Talent risks: growth concerns, a weak pipeline for the future, or an oversupply of the wrong skills. Workforce planning allows organisations to smooth out the cycles by developing processes that ramp up and down your talent inventory and work effectively through the boom-and-bust business cycles. This in turn can reduce turnover, lower labour costs, and avoid lay-offs.
- Financial/operation risk: lost revenue from having to slow operations or put them on hold, because the labour was not available or was too expensive. Workforce planning allows organisations to avoid delays, meet production goals, and ramp up rapidly on new projects and growth areas because the organisation has prepared and trained its talent to meet business needs.
- HR practice risk: investments in the wrong people, overspending caused by

unpreparedness, or not having the capacity to respond to the requirements of high-volume hiring and retention issues. Workforce planning allows the HR team to understand how talent will be bought and developed in the future and can equip the HR team to be staffed accordingly to meet these plans.

BUILDING THE URGENCY AND BUSINESS CASE FOR SWP

Mercer's point of view is that all talent strategies should be informed by SWP, unless an organisation is confident that it will always be able to find internal and external hires with the right skills needed to execute its business strategy.

However, in order to get started, organisations may need to identify specific drivers that may help create the urgency around what kind of SWP is needed. Some common drivers include:

- An ageing workforce that is causing a looming retirement bubble of long-tenured workers.
- Roles with high turnover or current vacancies that are difficult to fill.
- An area of the business with a boom-and-bust cycle of workforce management (high volume of hiring, followed by phases of redundancies, followed by phases of high volume of hiring).
- New skills and competencies required by changing business strategies and new technologies.
- Existing skills gaps caused by a shortage of workers with this experience in the external labour market.
- Current over-reliance on overtime and contingent workers.





Organisations may need to identify specific drivers that may help create the urgency around what kind of SWP is needed

SO, HOW DO I SELL THIS TO THE BUSINESS?

It may be possible to quantify the potential return on investment from SWP. Several approaches can demonstrate this return by building a financial model that computes the potential cost savings and benefit gains of taking steps to fill future gaps, rather than waiting for positions to open and filling them on an ad hoc basis, such as:

- Improve time-to-fill and reduce the amount of time key positions remain unfilled.

SWP provides the evidence that business leaders require to move beyond short-term workforce fixes to people strategies

The impacts of good workforce planning mean that the risks are mitigated

Quantify the potential return on investment by building a financial model that computes the potential cost savings and benefit gains of taking steps to fill future gaps, rather than waiting for positions to open and filling them on an ad hoc basis

- Calculate the difference between optimal staffing levels and actual staffing levels requiring overtime or outsourced labour at a premium rate.
- Create more opportunities to build the required workforce, rather than buy it, and avoid the expense of having to hire experienced recruits and agency staff at a premium.
- Focus on opportunities to retain, rather than recruit, workers when turnover is high in critical areas.
- Employ foresight to reduce recruitment costs and agency fees, and increase the quality of hired staff.
- Reduce the need for “hire and fire” cycles through adequate planning, which will result in smaller recruiting costs and less severance payouts.
- Consider longer-term solutions, such as shifting employment to lower-cost work locations and organisation redesign.

CONCLUSION

As HR continues to transform into a true business partner, one of its most critical capabilities will be to understand and apply the method of SWP to their organisations. Without a way of translating the business strategy into the requirements for workforce volume and skills, no HR professional can truly be strategic. By adopting an approach to SWP, HR can help future-proof the organisation and ensure that the talent strategies will build the workforce needed for the future, and not just deal with the issues of today.



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)

مصدر

الموارد البشرية

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

العدد (6)

مارس 2017

- الشباب
- التحفيز
- الأداء
- الإيجابية
- التخطيط
- الابتكار

آفاق التحول
في الموارد البشرية

2020

ضد

الموارد البشرية

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

العدد (6)

مارس 2017

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية
Federal Authority For Government Human Resources



المشرف العام

د. عبد الرحمن العور

أسرة التحرير

عائشة السويدي

إبراهيم فكري

محمود المزروقي

موزة السركال

أجيت فاسانت رانادي

محمد أبوبكر

محمد النمر

سامر الرحال

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
hreacho@fahr.gov.ae

تويتر / انستغرام
@FAHR_UAE

يوتيوب
FAHR2011

المواد المنشورة لا تعبر
بالضرورة عن رأي الهيئة

تتويب 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



الموارد البشرية
وآفاق التحول 2020

6

مكافحة الأفكار
العظيمة

18

منظومة جديدة
لإدارة الأداء

32

الإيجابية محرك
الإنتاجية والنجاح

46

ضمان مستقبل
العمل

56



الدكتور: عبد الرحمن العور

مدير عام الهيئة الاتحادية
للموارد البشرية الحكومية



نيل ريتشبرج

المدير التنفيذي/ جمعية الإدارة
العامة - الموارد البشرية IPMA

استشراف مستقبل الموارد البشرية

يركز هذا العدد من صدى الموارد البشرية على قضايا غاية في الأهمية منها: مسألة إشراك الموظفين، وتهيئة بيئة عمل إيجابية، وإدارة التغيير في المؤسسات، هذه الموضوعات مهمة وذات صلة بالنسبة لأصحاب العمل في جميع القطاعات وفي جميع أنحاء العالم.

ولا يسعني إلا أن أشيد بقيادة الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية وموظفيها على الاهتمام البالغ والتركيز على هذه المسائل الحيوية. من ناحية أخرى، تؤثر هذه القضايا على القوى العاملة في المؤسسات نظراً لأن الموارد البشرية هي الإدارة الوحيدة داخل المؤسسات التي تتخذ من القوى العاملة مهمتها الرئيسية، وبالتالي يتعين على موظفي ومسؤولي الموارد البشرية تحمل الدور القيادي في هذا المجال.

هناك العديد من الاستطلاعات التي تكشف الجهود الجبارة التي يبذلها أرباب العمل في جميع أنحاء العالم لزيادة مشاركة موظفيهم، وبالتركيز بشكل خاص على القطاع العام، كشفت الدراسة التي أجرتها جمعية الإدارة العامة - الموارد البشرية IPMA في العام 2014 حول مشاركة الموظفين، أن 48% من موظفي القطاع العام في الولايات المتحدة كانوا مشاركين بشكل كامل، وكشف معهد "جالوب"، الذي ظل يقيس نسبة مشاركة الموظفين في المؤسسات لسنوات عديدة، أن نسبة مشاركة العاملين في حكومة الولايات المتحدة تبلغ 29% فقط، ويمكننا مقارنة هذه النسبة مع المستوى المتوسط

للمشاركة العالمية الذي لا يتعدى 13%.

يرى معهد "جالوب" أن وضع توقعات واضحة قد يمثل العنصر الأساسي لمشاركة الموظفين، ذلك أن الرغبة في توقعات واضحة تعتبر عاملاً مشتركاً وحاجة ملحة بين جميع الأجيال، من جيل الألفية حتى جيل الموظفين المخضرمين.

جميع العاملين، بغض النظر عن العمر أو الدرجة الوظيفية، يتطلعون إلى معرفة ما هو متوقع منهم في مكان العمل، ومن شأن غياب توقعات واضحة أن يسبب القلق والارتباك بين الموظفين. إذا كانت مؤسستك بصدد قياس نسبة مشاركة الموظفين، فمن المهم أن تضع خطة قبل الشروع في دراسة كيفية معالجة النتائج، وإلا فسوف تواجه عملية المشاركة مشكلات نتيجة لعدم اتخاذ أي إجراء بناء على ملاحظات الموظفين.

ولا شك أن جود بيئة إيجابية في موقع العمل يمثل أيضاً أحد العوامل المساهمة في زيادة مشاركة الموظفين. هناك تركيز متزايد على الثقافة المؤسسية، والتي تعني طريقة أداء المؤسسة وكيفية التعبير عن نفسها. وقيادة المؤسسة هي المسؤولة بالدرجة الأولى عن خلق ثقافة أو بيئة عمل إيجابية، كما يجب توجيه السياسات والممارسات في جميع المجالات نحو دعم الثقافة المؤسسية، وفي دراسة أجريت في العام 2017 من قبل جمعية الإدارة العامة - الموارد البشرية IPMA، أشار 50 % فقط من أفراد العينة بأن

ثقافة مؤسساتهم تدعم الأساليب المبتكرة لممارسة الأعمال.

تتعامل المؤسسات عبر العالم مع قدر غير مسبوق من التغيير، ومن المرجح أن وتيرة التغيير سوف تتسارع مستقبلاً، لذلك يتعين على قيادات المؤسسات فهم عملية إدارة التغيير، والتأكد من أن الموظفين يدركون أسباب التغيير والطريقة التي سيتم على أساسها تنفيذ التغيير، لذلك من المهم وجود اتصالات فعالة باعتبارها مسألة حاسمة في نجاح تنفيذ التغيير، ومن المهم أيضاً أن يلعب المهنيون في إدارات الموارد البشرية الدور الأساسي للتغيير داخل مؤسساتهم، والعمل عن قرب مع الإدارة العليا في المؤسسة لاستكشاف اتجاهات واحتياجات القوى العاملة في المستقبل، وكذلك المساعدة في تغيير بيئة العمل وتجديدها.

يتضمن هذا العدد من المجلة أيضاً مقالاً حول تقرير 2016 الصادر عن جمعية الإدارة العامة - الموارد البشرية IPMA تحت عنوان "الموارد البشرية 2020 آفاق التحول: رؤية حول الموارد البشرية بالقطاع العام"، ويحدد التقرير مجالات التركيز الخمسة وهي: القيادة، والثقافة، والمواهب، والتكنولوجيا، والاتصالات، والتي يجب دراستها على ضوء حكمة الأعمال، والابتكار، والتوجه الاستراتيجي. وقد تم تصميم هذا الإطار لإنشاء خارطة طريق لخبراء الموارد البشرية المهنيين، والتي من شأنها مساعدتهم في التحول من الإجراءات الروتينية إلى الاستراتيجية من أجل تحقيق النجاح المؤسسي.

صوت الشباب و"صدى الموارد البشرية"

يسعدنا في الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية أن نطل عليكم في العدد السادس من مجلة صدى الموارد البشرية الذي يأتي تزامناً مع مؤتمر الموارد البشرية الدولي السابع الذي تعقده الهيئة بشكل سنوي برعاية كريمة من سمو الشيخ حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم ولي عهد دبي.

ويتوج مؤتمر الموارد البشرية الدولي لهذا العام طرقات مجلة صدى الموارد البشرية، بخصيص جيل الألفية، حيث يحمل عنوان "الشباب وصياغة مستقبل رأس المال البشري"، ويشارك به قرابة 500 خبير ومختص من كافة قطاعات العمل على مستوى العالم، و25 متحدثاً ينقلون تجاربهم وخبراتهم عبر تلك المنصة المعرفية الفكرية.

ومن القضايا والعناوين الالافتة التي يتناولها العدد السادس من مجلة صدى: (استشراف مستقبل الموارد البشرية، وسبل بناء بيئة عمل عالمية من خلال تطبيق منظومة متكاملة لإدارة الأداء بمفاهيم حديثة، وكذلك آفاق التحول في مفاهيم الموارد البشرية، والسعادة والإيجابية في العمل، والتخطيط الاستراتيجي الفعال للموارد البشرية، والحوافز والمكافآت).

والمتتبع لإصدارات وموضوعات مجلة صدى الموارد البشرية يلحظ أنها تتمحور في كل مرة حول قضية جوهرية، ذات علاقة بتنمية وتطوير رأس المال البشري مثل: (خلق بيئات عمل تتسم بالسعادة والإيجابية، والتدريب، والتحفيز، وتخطيط القوى العاملة، وإدارة الكفاءات والمواهب، والمرأة في مكان العمل، والشباب والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وغيرها الكثير).

وعند الحديث عن جيل الشباب في العمل فإن مجلة صدى تشكل مرجعاً لأبرز الدراسات ذات العلاقة بتصنيف الأجيال، واحتياجات وخصائص وتطلعات كل جيل، وسبل الاهتمام بالمواهب الشابة الطموحة، التي تشكل محركاً لعجلة التنمية الشاملة المستدامة، وصانعاً

الموارد البشرية وآفاق التحول 2020

رؤية حول الموارد البشرية
في القطاع العام

بقلم: نيل ريتشبرج

المدير التنفيذي/ جمعية الإدارة العامة - الموارد البشرية IPMA

ترجم هذا المقال ونشر بإذن من جمعية الإدارة العامة
- الموارد البشرية IPMA-HR | علماً بأن حقوق التأليف
وجميع حقوق الملكية الفكرية محفوظة لجمعية الإدارة
العامة - الموارد البشرية (IPMA-HR)



تصدر الغلاف الخارجي للعدد 2015 لمجلة هارفارد بيزنس ريفيو - يوليو / أغسطس، عنوان "حان الوقت لإحداث تغيير جذري على صعيد الموارد البشرية وبناء شيء جديد"، وكشف تقرير الاتحاد العالمي لجمعية إدارة شؤون الموظفين ومجموعة بوسطن للاستشارات لعام 2015 بعنوان "تنمية مقدرات الأفراد" أنه من ضمن 27 موضوعاً فرعياً للموارد البشرية، تبين أن المتخصصين في الموارد البشرية لهم قدرات أعلى مقارنة بغير المتخصصين فيها.

وفي يناير عام 2016، أصدرت مجموعة بوسطن الاستشارية تقريراً بعنوان: " تنمية مقدرات الأفراد في القطاع العام: تحويل الموارد البشرية الحكومية"، وجاء في التقرير ما يلي:

وخلاصة القول: "يجب على الحكومات إجراء تحسينات جذرية على كيفية استيعاب وتدريب وإدارة المواهب، وأن تجعل الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً في القطاع العام، لتلعب دوراً رئيسياً في المساعدة على تحسين الأداء الحكومي بشكل عام".

نجد اليوم أن قادة معظم المؤسسات يتفقون على أن الموظفين هم الأصول الأكثر قيمة، كما تشكل إدارة الموارد البشرية الكيان الوحيد في المؤسسات الذي يعتبر تنمية الموارد البشرية الهدف الأساسي، إذا سلمنا بهذه الفرضية، إذن لماذا لا تزال هناك نظرة سلبية للخدمات التي تقدمها إدارات الموارد البشرية لمنظماتها؟ لماذا لا ترى الموارد البشرية مساهماتها بمنظور أكثر إيجابية مما تفعل بقية وحدات المؤسسة؟ الأهم من ذلك، ماذا يمكن لإدارات الموارد البشرية أن تفعل لتغيير هذا الانطباع وزيادة قيمتها وأهميتها بالنسبة للمؤسسات؟

وعليه شكلت جمعية الإدارة العامة الدولية للموارد البشرية (IPMA-HR) فريق عمل في يناير 2016 للبحث في التحديات والفرص التي تواجه خبراء الموارد البشرية في القطاع العام. وصدر تقرير فريق العمل في سبتمبر 2016 بعنوان (الموارد البشرية وآفاق التحول 2020: رؤية حول الموارد البشرية في القطاع العام) يهدف إلى توفير إطار لمساعدة خبراء الموارد البشرية في القطاع العام في المضي إلى الأمام.

نتائج التقرير

"لقد كان واضحاً منذ بعض الوقت أن الموارد البشرية لم يعد في وسعها الاكتفاء بالتركيز على الإجراءات التقليدية، ومع ذلك، تعاني غالبية إدارات الموارد البشرية في القطاع العام من نقص الدعم والخبرة والموارد اللازمة لتحقيق الانتقال من الإجراءات إلى الدور الاستراتيجي، كما تعاني غالبيتها من قلة التوظيف وثقل أعباء العمل والتعامل مع استراتيجيات قديمة لإدارة رأس المال البشري، غير قابلة للاستدامة على المدى الطويل. النتيجة المرجوة من الحكومة هي حماية وتحسين نوعية حياة مواطنيها.

والخدمات المقدمة لمختلف الهيئات يقف وراءها أفراد معينون من قبل مؤسسات القطاع العام. ذلك أن الموظفين ذوي المهارات ممن يتقنون عملهم، ويلتزمون بالصالح العام، ويتصرفون بطريقة مبتكرة وأخلاقية ومسؤولة، هم الذين يمدون الطريق لحكومة ناجحة وفعالة ومسؤولة. ولأن وظيفة الموارد البشرية تدور حول إدارة رأس المال البشري، فإن خبراء الموارد البشرية لهم فرصة عظيمة للتأثير وتشكيل النتائج التنظيمية من خلال تحديد الاتجاهات المستقبلية والمساعدة في تحقيقها بنجاح على أرض الواقع".

تعاني غالبية إدارات الموارد البشرية في القطاع العام في بعض الدول من نقص الدعم والخبرة والموارد اللازمة لتحقيق الانتقال من الإجراءات إلى الدور التحويلي

معظم إدارات الموارد البشرية تعاني قلة التوظيف وأعباء العمل واستخدام استراتيجيات قديمة لإدارة رأس المال البشري

الأبعاد

يبدأ الإطار العام للتقرير بثلاثة أبعاد جوهرية: هي الحنكة في مجال الأعمال، والابتكار، والتوجه الاستراتيجي. هذه الأبعاد تساعد الموارد البشرية في الانتقال من الإجراءات التقليدية إلى التحولية، وقد حدد فريق العمل خمس مجالات للتركيز: هي القيادة، والثقافة، والمواهب، والاتصالات، والتكنولوجيا.

أظهر التقرير أن وضع استراتيجيات الموارد البشرية من خلال مفهوم الحنكة في مجال الأعمال، والابتكار، والتوجه الاستراتيجي سيكون حاسماً في نجاح الموارد البشرية في القطاع العام، كما سيسهم في النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها ذات تأثير وشريك استراتيجي، بدلاً من كونها أداة للإجراءات والمساعدة.



الحنكة في مجال الأعمال

من المهم لخبراء الموارد البشرية فهم الأعمال التي يمارسها كافة المتعاملين الذين يتلقون خدماتها. يشمل ذلك عوامل مثل فهم مقاييس ومعايير الأداء، والمالية، والتكنولوجيا، والإجراءات العامة، كما يشمل القدرة على فهم تأثير برامج الموارد البشرية على الأهداف الرئيسية للجميع.

الابتكار

في ظل التغيير العالمي المتسارع اليوم، يجب على المؤسسات اتباع التحسين المستمر حتى تحافظ على إنتاجيتها ومواكبة طبيعة أعمالها. وينبغي على خبراء الموارد البشرية أن يكونوا في وضع يمكنهم من قيادة الابتكار على نحو فعال، بما لديهم من نظرة ثاقبة وشاملة للمؤسسة وقدرة على قيادة مبادرات تحسين العمليات ومساعدة الإدارة العليا للمنظمة في تنفيذ استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير.

التوجه الاستراتيجي

التوجه الاستراتيجي هو القدرة على تقييم البيئة الداخلية والخارجية، وفهم التحديات والفرص التي تواجه المؤسسة، وتطوير خارطة طريق للانتقال من الحالة الراهنة إلى المستقبل. على الموارد البشرية استخدام مقاييس ومعايير الأداء لتقييم الأثر الاستراتيجي لمبادرات الموارد البشرية والتحول من الإجراءات إلى تقديم الخدمات الاستشارية.

مجالات التركيز

تمثل مجالات التركيز الخمسة: القيادة، والثقافة، والموهبة، والتكنولوجيا والاتصالات، أهم نقاط الضعف في خدمات خبراء الموارد البشرية التي يجب معالجتها.

القيادة

جاء في التقرير أن "القائد الفعال في مجال الموارد البشرية من شأنه تعظيم فرصة ربط المورد البشري مع استراتيجيات الأعمال بفعالية وكفاءة لتحقيق نتائج قابلة للقياس وناجحة". وعلى قادة الموارد البشرية أن يكونوا قادرين على فهم التحديات التي تواجه القيادة التنظيمية وصياغة أفضل الحلول الممكنة".

تقليدياً، كان ينظر للموارد البشرية باعتبارها تفتقر إلى الفطنة في مجال الأعمال، وتركز على المعاملات والتنفيذ، وليس باعتبارها وظيفة استراتيجية. في تقرير لجمعية الإدارة العامة الدولية للموارد البشرية لعام 2016، أقر قادة الموارد البشرية هذا الرأي، فقد وافق 95% من خبراء الموارد البشرية على أنهم بحاجة إلى الاعتراف كقادة في منظماتهم. وذكر 63% فقط أن إدارات الموارد البشرية يتم التشاور معها عند اتخاذ المنظمة قرارات تنفيذية. الأهم من ذلك، ذكر 40% فقط أن لديهم الأدوات والموارد اللازمة لجعلهم شركاء استراتيجياً.

ويقدم تقرير "القوى العاملة المستقبلية" الرؤية التالية لإدارات الموارد البشرية: "إدارة الموارد البشرية التي ينظر إليها غالباً على أنها "شرطي القوانين" ولا تعرف غير كلمة "لا"، يجب أن تتحول غداً إلى إدارة مرنة، ذكية، مبتكرة، فاعلة، استراتيجية، ومزودة بعمالة ماهرة لقيادة قضايا إدارة الموارد البشرية ووضع أجندة القوى العاملة."

يحتاج قادة الموارد البشرية إلى أن ينظر إليهم كواضعي استراتيجيات وأدوات، ومقدمي حلول ثاقبة وإبداعية، الأمر الذي يجعلهم شركاء، لا بمثابة حواجز لعرقلة الإجراءات الإدارية. يكتسب قادة الموارد البشرية النفوذ داخل المنظمات من خلال معرفة أسرار عملهم، وإثارة القضايا التنظيمية، وتقديم الحلول، وتحدي الوضع الراهن. ليس هناك كيان آخر في المنظمة له مثل أهمية الموارد البشرية في استقطاب وتطوير واستبقاء الأصول الأكثر قيمة، ألا وهي القوى العاملة.

الثقافة

الثقافة هي بمثابة شخصية المنظمة وتعكس طريقة عملها وكيف تعبر عن نفسها. ويشير التقرير إلى أن الثقافة لها تأثير أساسي حيث أنها تؤثر على علاقات الموظفين مع القادة وزملاء العمل، وكذلك على العمل الذي يتم تنفيذه والطريقة التي يتم بها التنفيذ، ونوع وجود الاتصال مع المنظمة. خبراء الموارد البشرية في حاجة إلى فهم ثقافة المؤسسة، وكيف إنها تعمل إما على تعزيز أهداف المؤسسة أو الانحراف عنها.

في مسح 2016 الذي أجرته جمعية الإدارة العامة الدولية للموارد البشرية، أفاد 50% فقط من المستجيبين أن ثقافة مؤسساتهم تدعم أساليب مبتكرة لممارسة الأعمال.

القائد الفعال في مجال الموارد البشرية من شأنه تعظيم فرصة ربط المكون البشري مع استراتيجيات الأعمال بفعالية وكفاءة لتحقيق نتائج قابلة للقياس وناجحة

تقليدياً كان ينظر للموارد البشرية بأنها تركز على المعاملات وليس باعتبارها وظيفة استراتيجية

الموظفون الذين يتقنون عملهم بمهارة ويلتزمون بالمصالح العام ويتصرفون بطرق مبتكرة ومسؤولة يمهّدون الطريق لحكومة ناجحة وفعالة

الابتكار والتوجيه الاستراتيجي يسهمان في نجاح الموارد البشرية وتحويلها إلى شريك استراتيجي مؤثر بدلاً من كونها أداة للإجراءات والمساعدة



في المقابل، يعتقد 49% فقط أن عمليات التوظيف والاختيار التي يتبعونها تدعم بشكل مباشر الثقافة التي يحاولون ترسيخها والحفاظ عليها. كما ذكر 98% أن هناك فجوة بين السلوكيات المطلوبة والفعالية بين المديرين والموظفين في مؤسساتهم.

هناك أبحاث تدل على أن الثقة والنزاهة والممارسة الثابتة للقيم التنظيمية تعتبر من العوامل الجوهرية في تشكيل وتعزيز الثقافة المؤسسية. لذلك يحتاج خبراء الموارد البشرية إلى:

- تزويد القيادة العليا بالأسباب التي تجعل قيم معينة أهم من غيرها لثقافة المنظمة.
- التأكد من إجراء دراسات استقصائية حول مشاركة الموظفين وبيئة العمل بغرض تقديم دراسة واقعية لكبار القادة عما إذا كانت القيم التنظيمية تنعكس حقاً في مكان العمل.
- تعميم الإجراءات المتخذة على أساس مشاركة الموظفين والدراسات الاستقصائية الأخرى حتى يعرف الموظفون أن هذه الإجراءات تم اتخاذها بناءً على ملاحظاتهم.
- تشجيع الممارسات المبتكرة لجذب واختيار وترقية الموظفين الذين يمتلكون الخصائص الشخصية المطلوبة.

المواهب

تمثل إدارة المواهب "القلب النابض لجميع برامج وخدمات الموارد البشرية." وترتكز إدارة المواهب على ضمان وجود قوة عاملة عالية الأداء وتشمل استراتيجيات متكاملة للمواهب، وبرامج التعلم والتطوير التي تتماشى مع رسالة ورؤية المؤسسة وقيمتها الأساسية. ومن شأن برامج فعالة لإدارة المواهب أن تؤدي إلى استقطاب واستبقاء ومكافأة أفضل المواهب وضمان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لدعم رسالة ورؤية المؤسسات.

ويشير التقرير إلى أن مؤسسات القطاع العام التي "رصدت قدراً مناسباً من الطاقة والموارد لوضع وتنفيذ استراتيجيات مبتكرة لإدارة المواهب كانت قليلة. فقد ذكر 97% ممن شملهم استطلاع جمعية الإدارة العامة الدولية للموارد البشرية لعام 2016 أن إدارة المواهب أمر مهم لنجاح منظمات القطاع العام حالياً وخلال السنوات الخمس المقبلة. وعلى الرغم من إدراك هذه الأهمية، أشارت نسبة 7% فقط إلى أن مؤسساتهم على استعداد كامل لمواجهة تحديات توظيف واستبقاء ومكافأة أفضل المواهب في السنوات الخمس المقبلة، في حين أفاد 30% بأنهم كانوا مستعدين إلى حد ما.

يتعين على خبراء الموارد البشرية في القطاع العام تقديم مبررات كافية لإقناع مؤسساتهم بأهمية وضع استراتيجية لإدارة المواهب، كما يجب على الحكومات أن تكون قادرة على المنافسة مع القطاع الخاص لاجتذاب أفضل المواهب، حتى ينظر إليها على أنها جهة العمل المفضلة. ويظل القطاع العام في حاجة إلى فهم ضرورة تحديد أهم المميزات التي تنطوي عليها الخدمة الحكومية من أجل جذب أولئك الذين تتوافق مؤهلاتهم مع رسالة ورؤية وقيم الخدمة العامة.

يجب أن تتحلى إدارات الموارد البشرية بالمرونة والذكاء والابتكار وتكون أكثر فعالية واستراتيجية لقيادة التغيير



نورد أدناه عشر ممارسات ينبغي إدراجها في أي استراتيجية فعالة لإدارة المواهب لضمان أسلوب منهجي لتوظيف المواهب والمحافظة عليها ومكافأتها:

- التعاقب الوظيفي
- إدارة الكفاءات
- تنمية القدرات العالية
- التعليم والتطوير
- إدارة الأداء
- تنمية المهارات القيادية
- تخطيط القوى العاملة
- الاستقطاب
- التطوير المهني
- الحفاظ على المواهب

التكنولوجيا

تلعب التكنولوجيا دوراً هاماً في توفير خدمات الموارد البشرية، ولا يشمل ذلك العمليات والأجهزة الآلية فحسب، ولكن أيضاً التحليلات التي يمكن استنباطها من خلال هذه الأدوات. وتعتبر التكنولوجيا المحرك الرئيس للفرص الكامنة للنجاح عند قيام الموارد البشرية لتهيئة المؤسسات لتقديم الخدمات والاستجابة لتحديات المستقبل.

قد تكون التكنولوجيا مكلفة، وليس في استطاعة العديد من مؤسسات القطاع العام في بعض الدول توفير التكنولوجيا الضرورية لمواكبة سرعة التغير. وقد ذكر 94% ممن شملهم استطلاع جمعية الإدارة العامة الدولية للموارد البشرية لعام 2016 أن التكنولوجيا مهمة للغاية في تحقيق أولويات الموارد البشرية في السنوات الخمس المقبلة. وقال نصف المستطلعين أن مؤسساتهم تواجه صعوبات في توفير الميزانية المناسبة لتلبية الاحتياجات التكنولوجية.

يظل خبراء الموارد البشرية بحاجة إلى الاطلاع على بيانات دقيقة حول العاملين، كما يتعين على الحكومات أيضاً النظر في توفير وسائل إعلام اجتماعي تسمح باطلاع عدد كبير من الناس على المحتوى، ويتمثل التحدي في وجود الموارد اللازمة للحفاظ على حداثة وسائل الإعلام الاجتماعي وجاذبية المحتوى.

يكتسب أمن البيانات أهمية بالغة ولا بد من حماية المعلومات الشخصية، كما ينبغي استخدام التكنولوجيا لتعزيز التواصل مع الموظفين في مختلف الظروف.

وجاء في التقرير أنه على خبراء الموارد البشرية معرفة كيفية استخدام التكنولوجيا لتحسين الإنتاجية ومردود الأعمال، باعتبار ذلك من العناصر الأساسية بالنسبة للفطنة في مجال الأعمال في القرن الحادي والعشرين.

التواصل

يجب على خبراء الموارد البشرية ضمان إدراج استراتيجيات التواصل في جميع البرامج ومبادرات التغيير مع التأكد من توصيل الرسالة وفهمها، ذلك أن القوى العاملة متعددة الأجيال تحتاج إلى استراتيجيات وأساليب تواصل متنوعة في توزيع المعلومات على مستوى جميع وحدات المؤسسة، وتلعب الموارد البشرية دوراً رائداً في ضمان حسن اطلاع الموظفين على المعلومات والحد من فجوات الاتصال.

ذكر المشاركون في استطلاع جمعية الإدارة العامة الدولية للموارد البشرية لعام 2016 أن عملية التواصل غير ثابتة وأعرب الكثيرون عن قلقهم من صعوبة الوصول إلى الموظفين، خاصة وأن بعضهم لا يحصلون يومياً على خدمات الكمبيوتر أو الأجهزة المحمولة التي يتم توفيرها من قبل أرباب العمل، وأفاد المجيبون أن البريد الإلكتروني هو الأكثر استخداماً على نطاق واسع لاتصالات الموظفين، وأقر أكثر من 70% أنهم لا يملكون استراتيجية اتصال لقياس فعالية قنوات الاتصال المستخدمة في المؤسسة.

تحتاج المؤسسات إلى برامج فاعلة لاستقطاب وإدارة المواهب والحفاظ عليها لدعم رؤيتها ورسالتها

على الحكومات أن تنافس القطاع الخاص لاجتذاب أفضل المواهب

تمثل إدارة المواهب القلب النابض لجميع برامج وخدمات الموارد البشرية

إذا أحسن خبراء الموارد البشرية استخدام التكنولوجيا ستتحسن الإنتاجية ومردود الأعمال



التكنولوجيا مهمة للغاية في
تحقيق أولويات الموارد البشرية
في السنوات الخمس المقبلة

تلعب الموارد البشرية دوراً مهماً
في ضمان إطلاع الموظفين
على المعلومات والحد من
فجوات الاتصال

هناك أربعة عناصر لإنشاء استراتيجية اتصال فعالة:

1. الارتباط الشبكي الذي يركز على تواصل العاملين مع بعضهم البعض، ومع قيادة المؤسسة، ومع متلقي الخدمات خارج المؤسسة.
2. المحتوى الذي يتطلب دراسة متأنية لما يجب تقديمه من مضمون، وكيفية التقديم، والمسؤول عن جمع وتطوير ونشر المعلومات، التي يجب أن تكون ذات صلة وموثوق بها، وبطريقة جذابة.
3. التركيز على الثبات والتناسق في بث الرسائل من حيث الشكل واستخدام قنوات الاتصال المختلفة المصممة لتلبية احتياجات القوى العاملة متعددة الأجيال والموزعة على مواقع متباعدة.
4. قنوات تضمن لخبراء الموارد البشرية فهم أهمية أن يصبحوا عوامل تواصل موثوقة داخل المؤسسة، وتضمن لإدارة الموارد البشرية أن ينظر إليها باعتبارها الجهة المسؤولة عن توزيع اتصالات القوى العاملة، وعلى إدارة الموارد البشرية ضمان سهولة مشاركة الموظفين في محتوى الاتصال الداخلي والخارجي من خلال شبكاتهم الاجتماعية.

جاء في التقرير "على خبراء الموارد البشرية إعداد أنفسهم ليصبحوا مساهمين استراتيجيين في وضع استراتيجية اتصالات للمؤسسة لجعل الموارد البشرية قوة دفع هامة في مشاركة القوى العاملة وربطها بشبكات التواصل".

تعزيز دور الموارد البشرية في المستقبل

الغرض من هذا التقرير هو التأكيد على أهمية انتقال الموارد البشرية من الإجراءات إلى الدور الاستراتيجي، ويحاول التقرير تقديم أفكار واقتراحات عملية في هذا الاتجاه، وترى جمعية الإدارة العامة الدولية للموارد البشرية أن الإطار العام الذي تم تطويره لمجالات التركيز: القيادة، والثقافة، والمواهب، والتكنولوجيا والاتصالات، التي يتم عرضها من خلال أبعاد الابتكار، والحنكة في مجال الأعمال، والتوجه الاستراتيجي، من شأنه أن يؤدي إلى تهيئة أو تعزيز "دور الموارد البشرية في المستقبل".



مكافأة الأفكار العظيمة

هل يمكن تشجيع الابتكار المؤسسي عن طريق الحوافز؟

تظهر استطلاعات الرأي أن الرؤساء التنفيذيين يؤمنون بالابتكار ويضعونه في المرتبة الثانية من الأولوية بعد "رأس المال البشري"، وأن الابتكار يعد ثاني أكبر تحدٍ أمام الرؤساء التنفيذيين.

ووفقاً لتقرير مجلس المؤتمر للعام 2015 يقول التنفيذيون إنهم يسعون إلى تحقيق معدلات نمو ذات جودة عالية ومستدامة – وإن الاستراتيجيات التي اختاروها لتلبية التحديات الكبرى التي يواجهونها كما تبين من استطلاع هذا العام، تكشف عن التركيز على بناء القدرات وتطوير ثقافة قوية للابتكار، والمشاركة، والمساءلة داخل مؤسساتهم. (Mitchell, Ray, and van Ark 2015, 4).

ويرى "براين كوك"، مسؤول أول الموارد البشرية بمؤسسة USU في الولايات المتحدة الأمريكية، والذي تم استطلاع رأيه ضمن التقرير، أن الدافع الرئيس لربحية المؤسسات يكمن في تطوير ثقافة تدعم الابتكار كأحد الأهداف المؤسسية الرئيسية، ويشير "بيل غيسيل"، رئيس شركة ريتش برودكتس إلى أن هناك عدة ابتكارات رائدة تأتي من قارة آسيا بدلاً من استنساخ الأفكار من بلدان أخرى (Mitchell, Ray, and van Ark 2014).
25. والدرس هنا واضح: هو أنه يجب على الإنسان أن يبتكر أو أن يتخلف عن الركب.

وكشف "مكمولين" و"لاش" (2014) أن "أفضل المؤسسات قيادة" تكون أكثر ميلاً لمكافأة الابتكار والتعاون مقارنة بالمؤسسات الأخرى، علاوة على ذلك، هناك اتجاه لتوسيع مسؤولية الابتكار خارج إدارات البحوث والتنمية (R & D) لتشمل الموظفين في جميع أنحاء المؤسسة (Baumann and Stieglitz 2013).

بقلم: دو سكوت، توماس ماكمولين، إيريك لارسون

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



لعل عملية بناء ثقافة تشجع على الابتكار ليست سهلة، حيث يتطلب ذلك من المؤسسات إشراك الموظفين حتى ينظروا إلى وظائفهم في سياق أوسع بدلا من مجرد أداء المسؤوليات المنوطة بهم، وعلى الموظفين ألا يكتفوا بفهم نموذج وعمليات وتقنيات الأعمال، بل يجب أن تتاح لهم حرية اختبار وتجربة عمليات جديدة وطرق مبتكرة لخدمة متعاملهم، أخيرا، لا بد من مكافأة الموظفين على مساهماتهم، وخصوصا حين يتطلب منهم ذلك المخاطرة باتخاذ خطوات خارج الواجبات الوظيفية العادية.

في الوقت نفسه، تجري مناقشات حول أثر برامج المكافآت على الابتكار، ويرى بعض الخبراء أن خطط التحفيز لا تشجع الابتكار لأن الموظفين الذين تعتمد أجورهم على الأداء سوف يركزون أكثر على إيجاد أعمالهم بدلا من تجربة شيء جديد. في حين يبالغ آخرون بأن برامج الحوافز المصممة بشكل صحيح من شأنها تشجيع الابتكار.

تقدم هذه الدراسة رؤية بشأن الآثار الإيجابية والسلبية لبرامج مكافأة الابتكار، وعلى الرغم من كثرة المقالات والعروض التوضيحية التي ناقشت كيفية قيام الموارد البشرية بدعم الابتكار وتشجيعه، هناك عدد قليل من الأمثلة المحددة حول كيفية تشجيع برامج المكافآت على الابتكار في الواقع. تبحث هذه الدراسة أيضا كيفية استخدام قادة الأعمال لأسلوب المكافآت لتشجيع الابتكار.

وقد تم استطلاع آراء كبار خبراء الموارد البشرية والتعويضات لمعرفة كيفية:

1. تعريف الابتكار من قبل المؤسسات والأهمية التي توليها كل مؤسسة لتشجيع الابتكار.
2. تشجيع الابتكار من خلال الاستراتيجيات والبرامج والسياسات الفعالة للمكافآت، وما هي "أفضل الممارسات".
3. قيام خبراء المكافآت بتطوير برامج المكافآت التي من شأنها أن تدعم ثقافة الابتكار في المستقبل.

طرق جمع البيانات وخصائص عينة الاستطلاع

تبحث هذه الدراسة كيفية تأثير الاستراتيجيات والبرامج والسياسات الفعالة للمكافآت على الابتكار من خلال ثلاثة أبعاد هي:

1. مراجعة شاملة للأدبيات
2. مقابلات مع كبار المديرين ومسؤولي المكافآت الذين يمثلون مؤسسات ذات سمعة عالمية في مجال الابتكار.
3. دراسة استقصائية وطنية في أوساط خبراء الموارد البشرية والمكافآت لقد تبلورت عمليات استعراض الأدبيات وإجراء المقابلات مع الإدارات وكبار قادة المكافآت من خمس شركات مبتكرة في تطوير استطلاع لدراسة أهمية الابتكار، ومؤشرات قياس

يجب منح الموظفين حرية اختبار وتجربة عمليات جديدة وطرق مبتكرة لخدمة المتعاملين

عملية بناء ثقافة تشجع على الابتكار ليست سهلة، حيث يتطلب ذلك من المؤسسات إشراك الموظفين حتى ينظروا إلى وظائفهم في سياق أوسع

يأتي الابتكار في المرتبة الثانية بعد رأس المال البشري بالنسبة للرؤساء التنفيذيين

الابتكار، وفعالية المكافآت التي تستخدم لتشجيع الابتكار، وقد شمل الاستطلاع عينة من أعضاء مجلة "وورلد آرت وورك" ومتعاملي مجموعة هاي (Hay Group) خلال شهر مارس في العام 2015. تلقى القائمون على الدراسة 16 من الردود المكتملة من أمريكا الشمالية.

وكما هو مبين في الشكليين (1) و(2) أدناه، كان توزيع المؤسسات المشاركة متساويا من حيث الحجم، فقد مثل نحو 33% من المستطلعة آراؤهم مؤسسات ذات عمالة أقل من 500، و 23% مؤسسات ذات عمالة تتراوح من 500 - 2499، و 24% مؤسسات ذات عمالة تتراوح من 2500 - 19999 عاملاً، و 20% منها ذات عمالة تفوق 20000 عاملاً.

عند تعريف المؤسسات حسب الإيرادات، تنقسم هذه المؤسسات مرة أخرى إلى أربع مجموعات: 32% منها ذات إيرادات أقل من 250 مليون دولار أمريكي، و 22% لها إيرادات تتراوح من 250 مليون إلى 1 مليار، و 24% لها إيرادات تتراوح من 1 مليار إلى 5 مليار، و 22% تخطت إيراداتها حاجز الـ 5 مليار دولار أمريكي، ويتألف المستطلعون أيضا من مجموعة متنوعة من القطاعات، حيث جاء القسم الأكبر من الرعاية الصحية (15%)، والصناعة (13%)، وتجارة الجملة و التجزئة (9%)، والاستشارات (9%)، والتمويل والتأمين (5%)، بينما توزع العدد المتبقي وقدره 44% بين قطاعات وصناعات أخرى.

طلب من المستطلعين الإجابة عن السؤال التالي: "ما هو التركيز الأساسي لمؤسستكم؟" فأجاب أكثر من 50% ممن شملهم الاستطلاع بأنه "تقديم أعلى مستويات خدمة المتعاملين". وعبر 22% منهم عن اعتقادهم بأن التركيز ينصب على "تقديم أكثر المنتجات والخدمات ابتكارا للأسواق"، وذكر 13% أن التركيز على الابتكار "متنوع على أساس وحدة الأعمال أو الصناعة التي تتنافس فيها"، بينما أجاب 10% "توفير المنتجات والخدمات بأفضل الأسعار تنافسية"، وقال 2% أنهم "لا يعرفون الإجابة الصحيحة أو أن المسألة لا تنطبق عليهم"

تتحصر نتائج البحث في ثلاثة مجالات على النحو التالي:

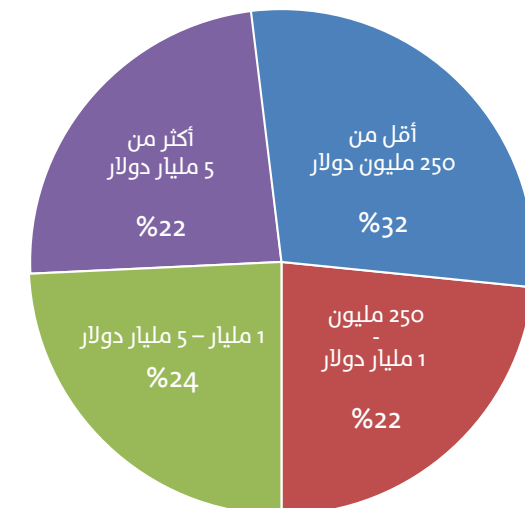
| تعريف الابتكار وأهميته

| البرامج المخصصة لمكافأة الابتكار

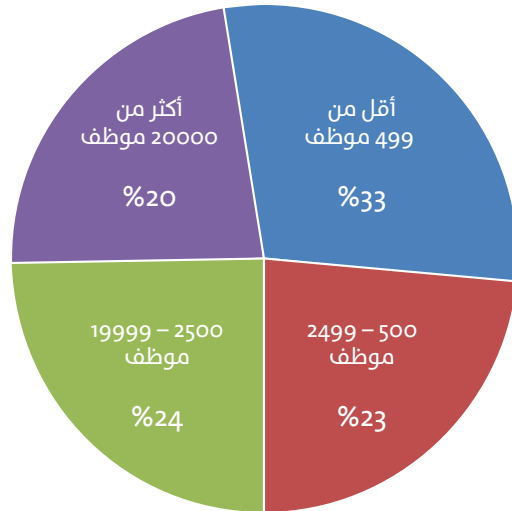
| الدعم المستقبلي من قبل خبراء الابتكار

يتبع نتائج البحث قسم يحوي خلاصة موجزة وتوصيات حول كيفية استثمار الإدارة العليا للمؤسسة المكافآت لتشجيع الإبداع والابتكار.

الشكل 1: حجم المؤسسة حسب الإيرادات



الشكل 2: حجم المؤسسة حسب عدد الموظفين



نتائج البحث تعريف وأهمية الابتكار

عند السؤال عما إذا كانت مؤسساتهم لديها تعريف رسمي أو رؤية ورسالة تتعلق بالابتكار، أجاب 66% من المستطلعين بنعم، في حين ذكر ثلث العدد أنهم لم يضعوا تعريفا رسميا للابتكار، ومع ذلك، تبين أن المؤسسات - حتى تلك التي لم تضع تعريفا واضحا للابتكار - قدمت وصفا عاما للابتكار يتعدى مجرد تطوير منتجات وخدمات جديدة، وأجاب أكثر من 80% من المستطلعين أن الابتكار شمل "تحسين جودة منتجاتنا وخدماتنا الحالية، وتطوير منتجات وخدمات جديدة، وتطوير أساليب جديدة للتشغيل الداخلي".

يقدم الجدول رقم (1) فكرة عن أهمية الابتكار بالنسبة لعينة المؤسسات، أكثر من 60% من أفراد العينة وافقت أو وافقت بشدة على أن الابتكار "يمثل واحدة من القيم الأساسية لمؤسستنا وجزء هام من استراتيجية الأعمال و/ أو الثقافة المؤسسية للمؤسسة/ وحدة الأعمال/ القسم".

وذكر 71% أن الابتكار واجب على الجميع، بينما أبدى 52% الموافقة أو الموافقة الشديدة على أن الإدارة العليا تستفيد من كل فرصة لقيادة الابتكار، كما ذكر 47% أنهم يوافقون بشدة أو يوافقون بأن لديهم رؤية واضحة واستراتيجية للابتكار، و42% بأن لديهم عمليات وتدابير وضوابط فعالة لإدارة الابتكار، وأفادت مجموعة صغيرة (21%) بأنهم يوافقون أو يوافقون بشدة على أنهم يستثمرون أكثر من منافسيهم في البحوث والتنمية، في حين قال عدد قليل منهم إنهم لا يعلمون.

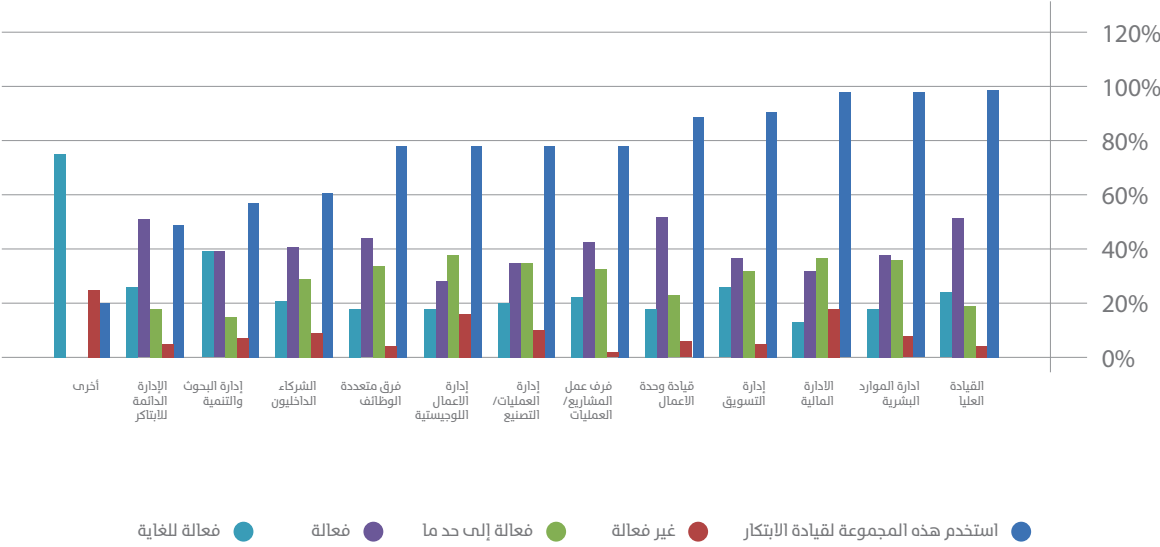
الجدول رقم 1: أهمية الابتكار

أهمية الابتكار	لا اوافق بشدة	لا أوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	لا أعلم
يمثل الابتكار إحدى القيم الأساسية لمؤسستنا و جزءا هاما من استراتيجية الأعمال و / أو الثقافة المؤسسية للمؤسسة/ وحدة الأعمال / القسم	2 %	11 %	19 %	34 %	29 %	3 %
الابتكار واجب على الجميع، ولا يقتصر على وحدة أعمال أو قسم أو إدارة بعينها	1 %	13 %	12 %	49 %	22 %	2 %
الإدارة العليا تستفيد من كل فرصة لقيادة الابتكار	5 %	18 %	21 %	30 %	22 %	3 %
لدينا رؤية واستراتيجية واضحة للابتكار، من شأنها تحديد المجالات التي نطبق فيها الأفكار والأنساليب الجديدة بشكل واضح	6 %	23 %	21 %	33 %	14 %	3 %
نحن نستثمر موارد أكثر في البحوث والتنمية مقارنة بمنافسينا الرئيسيين	14 %	14 %	28 %	9 %	12 %	21 %
لدينا عمليات وتدابير وضوابط فعالة لإدارة الابتكار	6 %	27 %	22 %	32 %	10 %	2 %

بالنسبة لمعظم المؤسسات، يعتبر الابتكار مسؤولية كل فرد في المؤسسة وليس قاصرا على وظيفة معينة

في إطار المؤسسة، هناك مؤشر آخر يمكن من خلاله تحديد أهمية مسألة ما من قبل الشخص الذي يدافع عن قضية وتقييم فعاليتها، في حالة الابتكار (انظر الشكل 3)، الرواد الثلاثة الأساسيون للابتكار داخل المؤسسة هي القيادة العليا، وإدارة الموارد البشرية والإدارة المالية، ومن المثير للاهتمام أن نلاحظ أنه على الرغم من أن الدراسة قد أجريت بواسطة خبراء المكافآت، فقد ذكر 56% فقط من المستطلعين أن هؤلاء الخبراء لم يكن لهم تأثير كبير أو فعالية في هذا الدور الريادي، في المقابل، اعتبر المستطلعون أن الإدارة العليا وإدارة البحوث والتنمية وغيرها من وحدات الابتكار الدائمة لها فعالية خاصة (76%, 78% و 77% على التوالي) في تشجيع الابتكار.

الشكل 3: رواد الابتكار



عند السؤال عما إذا كان هناك وحدة أو إدارة أنشئت خصيصا للابتكار، حدد 11% قسم البحوث والتنمية، و 31%) ذكروا مركز تميز، وفريق عمل، وما إلى ذلك، غير أن أكثر من النصف (58%) أنهم لا يملكون إدارة تتولى المسؤولية الحصرية في تشجيع الابتكار، وأفادت المؤسسات التي لديها وحدات تعنى بالابتكار أنها تركز على "تطوير منتجات وخدمات جديدة" (42%)، "تحسين العمليات بغرض تعزيز الجودة" (37%)، "تحسين العمليات بغرض تعزيز الكفاءة وخفض التكاليف" (31%)، و"تعديل أدوات أو أهداف المنتجات والخدمات الحالية" (28%).

المعنى الضمني هنا هو أنه، بالنسبة لمعظم المؤسسات، يعتبر الابتكار مسؤولية كل فرد في المؤسسة وليس قاصرا على وظيفة معينة.

الجدول 2: برامج مكافأة الابتكار

فعالية أساليب المكافأة	النسبة المئوية للاستخدام	غير فعالة	فعالة إلى حد ما	فعالة	فعالة للغاية
الترقيات الوظيفية	67 %	4 %	43 %	40 %	13 %
المكافآت والحوافز	62 %	0 %	28 %	47 %	26 %
الحوافز التقديرية غير المالية	61 %	5 %	30 %	40 %	26 %
الجوائز النقدية الفورية	60 %	5 %	36 %	33 %	26 %
علاوة الكفاءة	37 %	12 %	38 %	42 %	8 %
مكافأة الأفكار القابلة للتسجيل كبراءة	31 %	5 %	24 %	52 %	19 %
مكافأة الأفكار الحاصلة على براءات اختراع	28 %	6 %	28 %	50 %	17 %
جوائز حقوق الملكية	20 %	7 %	29 %	29 %	36 %

برامج مكافأة الابتكار

يبين الجدول رقم 2 أنواع برامج المكافآت المستخدمة لتشجيع الابتكار ومدى فعالية هذه البرامج، ويتضح أن الترقية الوظيفية هي الآلية الأكثر استخداما في مكافأة الابتكار 67%، تليها مباشرة المكافآت والحوافز62%، ثم الحوافز التقديرية غير المالية 6١%، وجوائز نقدية فورية 6٥%، ومن المثير للاهتمام أن ثلاثة أساليب تعتبر فعالة لم تكن مستخدمة كما يجب في كثير من الأحيان. فقد تبين أن مكافأة الأفكار القابلة للتسجيل كبراءة، ومكافأة الأفكار الحاصلة على براءات اختراع، وجوائز حقوق الملكية تعتبر آليات غاية في الفعالية في تشجيع الابتكار (7١%، 67%، و 65% على التوالي)، كما صنفت علاوة الكفاءة بأنها أقل الوسائل فعالية (بنسبة ٥٥%) في تشجيع الابتكار.

عند تفريغ مفهوم الابتكار أثناء المقابلات، اكتشف الباحثون أن للابتكار تركيز داخلي وآخر خارجي، حيث يركز الابتكار الداخلي على تحسين العمليات الداخلية إما عن طريق خفض تكاليف الإنتاج، وتقليل وقت الإنتاج، أو تحسين الجودة...الخ، أما الابتكار الخارجي فإنه مكرس للتأثير على السوق الخارجي، وقد تؤدي هذه الأنواع من الابتكارات إلى ارتباك في الاسواق الحالية إما عن طريق إدخال منتج جديد في السوق التنافسية الحالية (مثال: حين اقتحمت كل من شركة فيديكس (FedEx) يو بي إس (UPS) سوق تسليم الطرود لتتنافس مع خدمات بريد الولايات المتحدة)، أو عند دخول منتج ليشكل سوقا جديدة (أي حين كانت Pebble واحدة من أفضل الصناعات في السوق من حيث التكنولوجيا).

للابتكار وجهان داخلي وخارجي، يركز الأول على تحسين العمليات الداخلية، أي تخفيف تكاليف الإنتاج والوقت وتحسين الجودة، والخارجي يكرس للتأثير على السوق

يحدد الجدولان رقم 3 و 4 المقاييس المستخدمة لقياس الابتكار، داخليا وخارجيا على التوالي، ومن الملاحظ أن كل جدول يشير إلى وتيرة الاستخدام، ومدى فعالية برنامج المكافآت في تشجيع الابتكار، وأيضا إذا كان هذا الاستخدام لمكافأة الموظفين، يبين الجدول 4 مقاييس الابتكار الداخلية، بما في ذلك تحسين العملية، وكان أكثر المقاييس استخداما "مستوى مشاركة ورضا واستبقاء المتعامل الداخلي" (83%) و"الإيرادات/الأرباح المحتملة أو الفعلية من مبادرات الابتكار" (75%).

ومع ذلك، فقد تم تقييم أقل المقاييس استخداما في عملية الابتكار وهما "تطوير الأفكار القابلة للتسجيل كبراءة" و"عدد براءات الاختراع المعتمدة"، باعتبارهما أكثر المقاييس فعالية (85% و 79% على التوالي)، علاوة على ذلك، كانت هذه التدابير من بين الأقل احتمالا من حيث استخدامها لمكافأة الموظفين (29% و 28% على التوالي).

الجدول رقم 3: المقاييس الداخلية لقياس الابتكار

المقاييس الداخلية لقياس الابتكار	النسبة المئوية للاستخدام	غير فعالة	فعالة إلى حد ما	فعالة	فعالة للغاية	مستخدمة كمقاييس مكافأة
مستوى مشاركة ورضا واستبقاء المتعاملين	83 %	2 %	31 %	42 %	25 %	81 %
الإيرادات / الأرباح المحتملة أو الفعلية من مبادرات الابتكار	75 %	2 %	22 %	59 %	18 %	68 %
مستوى مشاركة ورضا واستبقاء الموظفين	67 %	4 %	34 %	43 %	19 %	44 %
عدد مبادرات الابتكار المطبقة	67 %	0 %	37 %	41 %	22 %	60 %
جودة / قيمة مبادرات الابتكار المتوقع تطويرها	66 %	2 %	26 %	52 %	20 %	58 %
عدد مبادرات الابتكار المتوقع تطويرها	54 %	5 %	24 %	53 %	18 %	50 %
النتائج المالية للأفكار المسجلة كبراءة	30 %	0 %	33 %	52 %	14 %	24 %
تطوير الأفكار القابلة للتسجيل كبراءة	29 %	0 %	15 %	50 %	35 %	28 %
عدد براءات الاختراع المعتمدة	28 %	0 %	21 %	58 %	21 %	24 %
أخرى	14 %	0 %	0 %	100 %	0 %	60 %

الجدول رقم 4: المقاييس الخارجية لقياس الابتكار

المقاييس الخارجية لقياس الابتكار	النسبة المئوية المستخدمة	غير فعالة	فعالة إلى حد ما	فعالة	فعالة للغاية	مستخدمة كمقياس مكافئة
مستوى مشاركة ورضا واستبقاء المتعاملين	68 %	0 %	32 %	29 %	39 %	76 %
مستوى مشاركة ورضا واستبقاء الموظفين	55 %	0 %	30 %	43 %	27 %	45 %
الإيرادات / الأرباح المحتملة أو الفعالية من مبادرات الابتكار	46 %	0 %	12 %	56 %	32 %	61 %
جودة / قيمة مبادرات الابتكار المتوقع تطويرها	44 %	0 %	29 %	42 %	29 %	53 %
عدد مبادرات الابتكار المطبقة	39 %	0 %	24 %	57 %	19 %	44 %
عدد مبادرات الابتكار المتوقع تطويرها	37 %	0 %	30 %	45 %	25 %	48 %
تطوير الأفكار القابلة للتسجيل كبراءة	24 %	8 %	15 %	38 %	38 %	33 %
عدد براءات الاختراع المعتمدة	24 %	8 %	15 %	54 %	23 %	26 %
النتائج المالية للأفكار المسجلة كبراءة	24 %	0 %	23 %	38 %	38 %	30 %
أخرى	15 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %

الخلاصة والتوصيات

قدم خبراء المكافآت المشاركين في الاستطلاع بمختلف تخصصاتهم المهنية المتنوعة رؤى صائبة حول مدى استخدام برامج مكافآت تشجيع الابتكار وفعالية هذه الجهود، وتشير هذه الدراسة إلى أن معظم خبراء المكافآت قد اتفقوا مع كبار المديرين التنفيذيين على اعتبار الابتكار من الأولويات الكبرى، كما أكدت الغالبية العظمى من خبراء المكافآت أن برامج الحوافز لها تأثير إيجابي على تشجيع الابتكار، وحدد المجبيون أيضا العديد من الأساليب التي يمكن من خلالها استخدام برامج تشجيع الابتكار وتقييم فعالية هذه الأساليب.

يحدد الجدول رقم 4 المقاييس الخارجية لقياس الابتكار والمرتبطة غالبا بالمنتجات والخدمات، مرة أخرى كان "مستوى مشاركة ورضا واستبقاء العميل الداخلي" أكثر المقاييس استخداما، ولكنه كان يستخدم كمقياس داخلي أكثر من استخدامه كمقياس خارجي، مع ملاحظة أن جميع المقاييس الخارجية كانت تستخدم بدرجة أقل مقارنة مع المقاييس الداخلية، وكان أعلى المقاييس الخارجية من حيث التقييم هو "الإيرادات / الأرباح المحتملة أو الفعالية من مبادرات الابتكار" 88%.

في سؤال مفتوح، طلبنا من المستطلعين تحديد أكثر برامج المكافآت فعالية في رأيهم من حيث صلتها بتشجيع الابتكار، فذكر أكثر من نصف المستطلعين الحوافز السنوية، والمكافآت والجوائز الفورية، والحوافز التقديرية غير المالية، باعتبارها برامج المكافآت الأكثر فعالية لتشجيع الابتكار.

الدعم المستقبلي من قبل خبراء الابتكار

تم توجيه سؤال للمجيبين حول خطط مؤسساتهم المستقبلية لدعم الابتكار، فأشار 56% منهم أن مؤسساتهم تعتزم زيادة المستوى الحالي من الاستثمار في تطوير الابتكار، و41% أشاروا إلى أن مؤسساتهم ترغب في المحافظة على المستويات الحالية للاستثمار، و3% فقط أكدوا أن مؤسساتهم تعمل على خفض مستوى الاستثمار الحالي للابتكار، وذكر نصف من شملهم الاستطلاع أنهم يعملون حاليا في وضع استراتيجيات وبرامج مكافآت لتشجيع الابتكار، بينما ذكر النصف الآخر أنهم يسعون لقدر أكبر من الاستخدام واعتماد و/ أو إعادة تحديث برامج الحوافز والمكافآت، والجوائز الفورية، والمكافآت التقديرية غير المالية، أو توظيف كفاءات ذات شهرة في مجال الابتكار والتعاون لتشجيع الجهود الابتكارية في المستقبل.

الابتكار يطور منتجات وخدمات جديدة ويحسن الجودة ويزيد الكفاءة ويخفض التكاليف



وقد توصل الباحثون بصفة عامة إلى النتائج التالية:		
- تقوم غالبية المؤسسات، وليس كلها، بتعريف رسمي للابتكار، من خلال سرد عام لتطوير منتجات / وخدمات جديدة، وتحسين الجودة، وزيادة الكفاءة لخفض التكلفة. - تتفق غالبية المؤسسات، وليس كلها، على أن الابتكار قيمة أساسية، ويجب على كل شخص أن يبتكر. - تفتقر غالبية المؤسسات إلى إدارة للبحوث والتنمية (R & D)، مركز تميز، أو وحدة تتولى مسؤولية تشجيع وتطوير ورعاية الابتكار. - تلعب القيادة العليا دورا رئيسيا في تحفيز الابتكار، والذي يعتبره خبراء المكافآت دورا فعالا، ولكن من المؤسف أن دور إدارة الموارد البشرية في تحفيز الابتكار ليس بنفس الفعالية. - تعتبر الترقيات أكثر الأساليب استخداما لتشجيع الابتكار، تليها المكافآت السنوية والحوافز التقديرية غير المالية، ورغم أن مكافأة براءات الاختراع لا تستخدم بنفس القدر، إلا أنها تعتبر فعالة للغاية. - تستخدم مقاييس تقييم الابتكار على نطاق واسع في المصادر الداخلية للابتكار أكثر من استخدامها في المصادر الخارجية، وقد تستخدم هذه المقاييس أو لا تستخدم لمكافأة الموظفين. - تبدى الإدارات جميعها دون استثناء التزاما قويا بمستقبل الابتكار، خاصة من حيث زيادة مستوى الاستثمار في الابتكار، وتشير نتائج الباحثين إلى وجود دعم قوي لاستخدام برامج المكافآت لتشجيع الابتكار، وقد تعرف الباحثون من خلال هذا البحث إلى أن خبراء الموارد البشرية والتعويضات يستخدمون بفعالية عالية برامج المكافآت لتشجيع الابتكار؛ وأن بعض برامج المكافآت أكثر فعالية من غيرها. - تكشف استعراض الأدبيات والمقابلات ونتائج البحوث أن برامج المكافآت التي تعزز الابتكار على نحو فعال تتميز بسمات مماثلة معينة. - يجب تصميم برنامج المكافآت الخاص بتشجيع الابتكار وفقا لنموذج أداء المؤسسة وثقافة العمل المطلوبة، وتشمل ثقافة الابتكار غالبا بيئة العمل بما فيها من التجريب، والتفاعل، والتعاون، و"أوقات اللعب" والتسامح مع الإخفاق.		
تبدأ مسؤولية تشجيع الابتكار عند القيادة، وتشمل البحوث والتطوير، والموارد البشرية، والتسويق، والمالية والعمليات.		
يتم تحديد مسؤولية الابتكار بصورة عامة دون أن تقتصر على الإدارة العليا أو وحدة بعينها مثل إدارة البحوث والتنمية.		
يجب موازنة مقاييس الابتكار بين:		
1. عوامل الإيجاب والسلب في الأداء،	تبدأ مسؤولية تشجيع الابتكار عند القيادة، وتشمل البحوث والتطوير، والموارد البشرية، والتسويق، والمالية والعمليات	
2. المقاييس المحسوسة (مثال: النتائج المالية)، والمقاييس الناعمة (مثال: السلوكيات، المنيات، الخ)،		
3. ابتكارات العملية، والمنتج، والخدمات،		
4. الأهداف على المدى القصير والطويل،		
5. الأهداف الفردية والجماعية والمؤسسية.		
وضع مختلف أنواع المكافآت والحوافز التقديرية المعلنة بما يتفق مع القيم الأساسية ودوافع الابتكار.		
تكتسب برامج المكافآت فعاليتها من حسن التنفيذ أكثر من حسن التصميم		
تكتسب برامج المكافآت فعاليتها من حسن التنفيذ أكثر من حسن التصميم		
التقييم الدقيق لبرامج الحوافز/ الابتكار للتأكد من ترشيد المؤسسة لاستثمارها في هذه البرامج.		
إجراء مراجعات دورية لخطط الحوافز لتحديد ما إذا كانت المقاييس المستخدمة صحيحة لقياس مدى المساهمة في الابتكار، وتحديد ما إذا كانت تلك البرامج من شأنها تشجيع الابتكار فعلا.		



منظومة جديدة لإدارة الأداء

وبناء بيئة عمل من الطراز العالمي

بقلم: بتينا أ. دينس
نائب الرئيس للموارد البشرية والتنوع

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



لعل الكثير من الذين كتبوا في الآونة الأخيرة حول إدارة الأداء لم يقدموا أكثر من محاولة تحويل هذا المفهوم إلى تناقض لفظي معاصر، وقد نشرت العديد من المقالات مع عناوين تشير إلى أن العديد من المؤسسات الكبيرة في طريقها إلى التخلص من إدارة الأداء تماماً، حيث تصف محتويات المقالات المنشورة بوضوح تحول المؤسسات من تقييم الأداء السنوي الرسمي إلى الاكتفاء بتنظيم مجموعة من المؤتمرات، وحتى مجرد دعم بالوسائل الافتراضية.

لسوء الحظ، فإن مسدداً سريعاً لعناوين بعض هذه المقالات يعطي الانطباع بأن عملية إدارة الأداء عبارة عن دينصور مصيره الانقراض في العديد من المؤسسات الكبرى. غير أن العكس من ذلك تماماً هو الصحيح، خصوصاً في جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM)، حيث يمثل تمسك الجمعية بنظام إدارة الأداء أحد الركائز الأساسية لبيئة العمل ذات المستوى العالمي التي تسود الجمعية.

وقد ظلت بعض المقالات الأخرى التي تظهر في مجموعة واسعة من المنشورات خلال السنوات القليلة الماضية تشجع على التخلص من عملية التقييم ووضع الدرجات تماماً كوسيلة لقياس نجاح الأداء، ويبدو أن الأساس المنطقي لهذا الخروج الجذري عن المألوف يقوم على افتراض أن عمليات تقييم الأداء قد أثبتت فشلها نتيجة لتطبيق تقديرات قابلة للقياس في بيئة تقييم غير موضوعية، غير أن الواقع يكشف أن أنجع الحلول لهذه المعضلة الظاهرية ليس القضاء على تقدير درجات للتقييم، ولكن وضع معايير أداء محددة قابلة للقياس بحيث يكون نظام التقدير المطبق ذا صلة ومغزى في جميع مراحل عملية إدارة الأداء.

هناك عنصر حاسم وفاعل مفقود في إدارة الأداء على مستوى جميع المؤسسات خلال السنوات العشر الماضية، ألا وهو ضرورة ربط كل عنصر من عناصر النظام الشامل مباشرة بالخطة الاستراتيجية للمؤسسة من جهة، وببرنامج التدريب وبرامج التطوير وتخطيط التعاقب الوظيفي من جهة أخرى. يجب على أي نظام فعال لإدارة الأداء أن يمتد بسلاسة واستمرارية من الأهداف والاستراتيجيات المحددة في الخطة الاستراتيجية، ليشمل توصيف الوظائف، ومعايير الأداء، وآليات التقييم، وعمليات التعيين والاختيار، والتدريب النظامي التصحيحي، وبرامج التطوير، كما يجب أن يوفر الأساس لتخطيط التعاقب الوظيفي بطريقة عادلة. وقد قام فريق الموارد البشرية بالجمعية خلال العامين الماضيين، بالتعاون مع جميع الموظفين والإدارة، بوضع وتنفيذ منظومة لإدارة الأداء من شأنها تلبية جميع متطلبات النجاح والفعالية.

منظومة إدارة الأداء

ألقى فريق جمعية SHRM كلمة "منظومة" لوصف نظام إدارة الأداء لدينا لأنها تعبر عن العلاقات المتبادلة بين كل جزء من أجزاء النظام مع أجزاء أخرى أفضل تعبيراً، كما يستمد كل مكون من مكونات النظام مباشرة من المكون الذي يسبقه ويعتبر من محددات العناصر اللاحقة، كذلك يدعم كل عنصر من عناصر المنظومة أحد الأهداف والاستراتيجيات أو المبادرات المنشورة والمحددة في أحدث نسخة من الخطة الاستراتيجية للمؤسسة. من ناحية أخرى، تم تصميم كل عنصر داخل المنظومة ليكون قابلاً للقياس من حيث الوقت والجودة والكمية إلى أقصى حد ممكن. ومن شأن النسيج المحكم لطبيعة مكونات المنظومة مع بعضها البعض، ثم علاقتها بالخطة الاستراتيجية للمؤسسة أن يضمن تركيز كل موظف على طبيعة وظيفته بشكل واضح، ومعرفة كيف أن ذلك يدعم أهداف

المؤسسة بصورة مباشرة. هذا التركيز وكون أن عناصر المنظومة قابلة للقياس، يضمن أساساً متيناً لأقصى درجات الإنتاجية والمشاركة من كل موظف من موظفي جمعية SHRM.

تستمد مكونات المنظومة أهميتها الاستراتيجية وعلاقتها برسالة المؤسسة من أهداف واستراتيجيات ومبادرات الخطة الاستراتيجية المنشورة. أول جزء من هذه الأجزاء المترابطة من المنظومة هو وثيقة توصيف الوظائف الرسمية، التي تعكس في تفاصيلها القابلة للقياس، المسؤوليات والواجبات والمهام المحددة لكل وظيفة من حيث صلتها بمكونات الخطة الاستراتيجية للمؤسسة. الجزء الثاني هو معايير وثيقة الأداء، التي تحوي تفاصيل توقعات الأداء عن كل عنصر من عناصر الوصف الوظيفي، ثم تأتي آلية التقييم المرتبطة مباشرة بالمعايير، وأخيراً، عناصر التدريب والتطوير، وتخطيط التعاقب الوظيفي استكمالاً لمنظومة إدارة الأداء. بيانياً، يمكن تصور المنظومة على النحو التالي:

تتضمن الخطط الاستراتيجية الموضوعية بشكل صحيح، هيكلًا يشمل توجيهات واضحة المعالم لجميع الأنشطة على جميع مستويات المؤسسة. ومن الشروط الأساسية لتوفير هذا الهيكل وضع رسالة واضحة وموجزة للمؤسسة تلخص بدقة النتائج المرجوة للوظائف الأساسية ولأصحاب المصلحة في المؤسسة. وتنبثق من الرسالة مباشرة سلسلة من الأهداف التي تعمل تفاصيل النتائج المرجوة التي حددها الرسالة وصولاً إلى أجزاء عملية، بحيث يوضح كل منها هدفاً من أهداف الأداء التنظيمي لحزم النتائج المستهدفة من رسالة المؤسسة.

وثمة عامل حاسم في تطوير جميع الأهداف - أو في واقع الأمر في تطوير كل عنصر من عناصر الخطة الاستراتيجية ونظام إدارة الأداء - هو تخصيص معايير قابلة للقياس لكل هدف من حيث الوقت والجودة والكمية. وبالتالي فإن أي خطة استراتيجية فعالة تتكون من سلسلة أهداف قابلة للقياس يدعم كل منها رسالة المؤسسة، وينتج عن كل منها سلسلة لاحقة من أهداف قابلة للقياس تدعم مباشرة هذا الهدف. في المقابل، نجد أن

تتضمن الخطط الاستراتيجية الموضوعية بشكل صحيح، هيكلًا يشمل توجيهات واضحة المعالم لجميع الأنشطة على جميع مستويات المؤسسة

تطوير كل عنصر من عناصر الخطة الاستراتيجية للمؤسسة مرهون بوضع معايير قابلة للقياس لكل هدف

يجب على أي نظام فعال لإدارة الأداء أن يمتد بسلاسة واستمرارية من الأهداف والاستراتيجيات المحددة في الخطة الاستراتيجية

على المؤسسات ربط نظام إدارة الأداء بنظام التدريب وبرامج التطوير وتخطيط التعاقب الوظيفي

منظومة إدارة الاداء الخاصة بجمعية إدارة الموارد البشرية SHRM

الخطة الاستراتيجية للجمعية



الوصف الوظيفي
(المسؤوليات، الواجبات والمهام)



معايير الأداء
(قابلية للقياس: الكمية، الجودة والوقت)



نظام هالوجين لتقييم الأداء



التحسين المستمر

برنامج الجمعية لتخطيط
التعاقب الوظيفي
والقيادة والتدريب الإداري

برنامج الجمعية
للتدريب على أداء
مهام الوظيفة

كل هدف مدعوم من خلال سلسلة من خطط العمل التي تحوي تفاصيل النشاطات التي يتطلبها الهدف إلى أجزاء أصغر وأكثر قابلية للإنجاز، مع تحديد المواعيد النهائية للإنجاز وتحديد الموظف المسؤول عن إنجاز كل مهمة محددة.

في العديد من المؤسسات، حتى تلك التي تصل إلى هذا الحد في عملية التخطيط الاستراتيجي، تكون هذه المرحلة آخر محطة لها، حيث تعتبر إدارات هذه المؤسسات أن عملية التخطيط الاستراتيجي قد انتهت عند مرحلة وضع خطة العمل وترى أن إدارة الأداء مهمة أخرى منفصلة عن ذلك، غير أن جمعية SHRM اتخذت نهجا مختلفا.

الخط الأساسي للاستمرارية

تنص رسالة جمعية SHRM، ضمناً، على أننا ندرك مسؤوليتنا ودورنا القيادي والتعليمي والبحثي تجاه مساهمينا، وقد شرعنا مؤخراً في مسار يؤكد، ليس فقط مهمتنا في توفير القيادة الفكرية في مجال الموارد البشرية، ولكن ممارسات الموارد البشرية أيضاً، ويتطلب هذا التوسع في دائرة مسؤوليتنا التفكير بطريقة مختلفة للغاية عن تلك الوسائل التقليدية التي انتهجها الآخرون في الماضي تجاه هيكل وممارسات الموارد البشرية، حيث يؤكد نهجنا الحالي في إدارة الأداء باستخدام المنظومة، التزامنا الكامل بالتفكير بشكل مختلف في الدور الحاسم للموارد البشرية في تحقيق التحسين التنظيمي المستمر.

كما ذكرنا سابقاً، تتعامل العديد من المؤسسات مع عمليات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء والتدريب والتطوير، وتخطيط التعاقب الوظيفي كما لو كانت منفصلة ومتميزة عن بعضها البعض. غير أننا في جمعية SHRM نتبنى الفلسفة البنيوية الأكثر شمولاً، والتي تؤمن بأن هذه العناصر ليست ذات علاقة مع بعضها البعض فحسب، لكنها مترابطة بشكل كبير لتوفير أقصى قدر من الكفاءة والفعالية التنظيمية، وهذا هو السبب في وضعها ضمن منظومة تحت مظلة نظام شامل لإدارة الأداء، وربطها بخط من الاستمرارية للتأكيد على ترابط كل مكون مع الآخر.

لإدارة الأداء بشكل فعال، يجب أن يكون القياس فعالاً أيضاً، ذلك أن الطريقة الوحيدة لإدارة أي شيء هي قياس هذا الشيء بمقياس مناسب ومجرب، لذلك نعتقد أن المعيار الأكثر إلحاحاً لنقيس على أساسه نتائج عملنا هو المعيار الذي ينشأ نتيجة الأهداف والاستراتيجيات والمبادرات المضمنة في خطتنا الاستراتيجية.

الوصف الوظيفي

على الرغم من أن الوصف الوظيفي ظل وثيقة لا يكاد يخلو منها عمل لعقود من الزمن، إلا إنه نادراً ما يستخدم كأداة روتينية حاسمة في عملية إدارة الأداء، وتلجأ العديد من المؤسسات إلى تحديث الوصف الوظيفي فقط عند وجود وظيفة شاغرة، حيث تستخدم الوثيقة بشكل روتيني في إجراءات التعيين، ومن ثم تترك جانباً لحين الحاجة إليها لنفس الغرض. أما نحن في SHRM، فلدينا وجهة نظر مختلفة جداً بشأن أهمية وفائدة الوصف الوظيفي في منظومة إدارة الأداء بالجمعية.

تستخدم وثيقة الوصف الوظيفي في SHRM باعتبارها همزة وصل بين الخطة الاستراتيجية والموظف. وتتضمن الوثيقة الملخص التقليدي للوظيفة المعنية، وتفاصيل العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، مستوى المسؤولية، والوضع المالي للوظيفة، ونجد في الجزء العلوي، الزاوية اليمنى من الصفحة الأولى شكلاً مستطيلاً يحتوي على تاريخ آخر مراجعة، وهو أمر حاسم للرقابة على الوثيقة عند تنفيذ المنظومة، هذا أمر

العديد من المؤسسات تعتقد أن
عملية التخطيط الاستراتيجي قد
انتهت عند مرحلة وضع خطة العمل
وترى أن إدارة الأداء مهمة أخرى
منفصلة عنها

لإدارة الأداء بشكل فعال، يجب أن
يكون القياس فعالاً أيضاً، ذلك أن
الطريقة الوحيدة لإدارة أي شيء
هي قياس هذا الشيء بمقياس
مناسب ومجرب



مهم لأن القسم المخصص في الوثيقة لتحديد مسؤوليات وواجبات ومهام الوظيفة لا يرتبط فقط بشكل فردي مباشرة بأخر مراجعة لأهداف واستراتيجيات ومبادرات الخطة الاستراتيجية، ولكنه يخضع أيضاً للتأكيد والموافقة من قبل كل من الموظف ورئيسه المباشر في كل اجتماع مراجعة للأداء خلال العام. لذلك فإن الوصف الوظيفي له دور حيوي في تهيئة سهولة انسياب التواصل في الاتجاهين، والذي يجب أن يتوفر في أي نظام فعال لإدارة الأداء.

يتم تصميم محتويات القسم المخصص في كل وثيقة للمسؤوليات والواجبات والمهام، خصيصاً للوظيفة المعنية حسب علاقتها بالأهداف والاستراتيجيات والمبادرات الموضوعية في الخطة الاستراتيجية. هذا الجزء من الوصف الوظيفي للمؤسسة ليس موحدًا بين جميع وظائف المؤسسة حتى ولو كانت متشابهة لكنها تتباين بسبب اختلاف توقعات الأداء الاستراتيجية، فضلاً عن اتفاق استشاري بشأن محتوياته بين الموظف ورئيسه المباشر. كما أن كل عنصر في هذا الجزء من الوصف الوظيفي يحدد بوضوح الهدف التنظيمي، والاستراتيجية، والمبادرة التي يرتبط بها، ويتم تصميمه ليكون قابلاً للقياس من حيث الوقت والكمية والجودة.

من شأن الوصف الوظيفي أن يوفر أساساً قوياً لعناصر منظومة إدارة الأداء اللاحقة. ويرتبط مدني دقة تعريف الوصف الوظيفي للعلاقة بين الوظيفة المعنية ورسالة وأهداف المؤسسة، مباشرة بالمشاركة الفعالة والأداء الأمثل للموظف ورئيسه المباشر والمؤسسة. والآن بعد أن تم تحديد المسؤوليات والواجبات والمهام المحددة للوظيفة، يجب علينا أن نوجه اهتمامنا إلى الكيفية التي سيتم بها تحديد نجاح النتائج والقياس بناءً على المعايير ذات الصلة.

معايير الأداء

كما ذكر آنفاً، تستوجب إدارة الأداء بشكل فعال، أن يكون القياس فعالاً أيضاً، ويجب أن يتم هذا القياس على أساس نتائج مجموعة ذات صلة ومحددة سلفاً من المعايير التي تم الاتفاق عليها من قبل الموظف ورئيسه المباشر في بداية وأثناء فترة التقييم. وقد تم وضع كل من المسؤوليات والواجبات والمهام الواردة في الوصف الوظيفي الحالي للموظف على أساس مقياس موحد قائم على الوقت والجودة والكمية.

ويمتد مقياس معايير مرحلة الأداء ضمن المنظومة إلى كل هذه العناصر ليفضي إلى

نتائج مستهدفة محددة للعنصر ليتم استكمالها من قبل الموظف أثناء فترة زمنية متفق عليها، فإذا أخذنا وثائق محتويات الوصف الوظيفي ومعايير الأداء معاً، فإنها تستكمل الإجابة على الأسئلة: ماذا يجب القيام به، وكيف يجب أن يتحقق ذلك على أفضل وجه؟

تستهدف منظومة إدارة الأداء لجمعية SHRM تعريف المسؤوليات والواجبات والمهام بطريقة منهجية قابلة للقياس وفق معايير محددة للأداء ترتبط بهذه الأنشطة الحيوية بغرض تفادي أي التباس أو سوء فهم بين الموظف ورئيسه المباشر بشأن توقعات الأداء.

ورغم أهمية هذا العنصر إلا أن العديد من المؤسسات لا تعيره اهتماماً عند وضع وتنفيذ نظم إدارة الأداء، حيث تعامل هذه المؤسسات الوصف الوظيفي كوثيقة روتينية نادراً ما يتم الرجوع إليها أثناء عملية تقييم الأداء، وبالتالي لا تتمكن من تطبيق معايير قابلة للقياس لمستويات التقييم وتستند على معايير غير موضوعية لا علاقة لها بالنتائج المطلوبة للنجاح التنظيمي. ولعل هذا هو السبب الذي يجعل الإدارات العليا لهذه المنظمات تتساءل لماذا لا تحقق محاولاتها في إدارة الأداء السنوية النتائج المرجوة.

عملية إنشاء ومراجعة معايير الأداء بسيطة إلى حد ما، وتتميز فلسفة الجمعية في إدارة الأداء بالشفافية والانفتاح والتواصل في اتجاهين بين الموظف ورئيسه المباشر. وتتألف الوثيقة الأولية التي يمكن استخدامها لتحديد المعايير عادة من صفحة واحدة بأربعة أعمدة، حيث يحوي العمود إلى أقصى اليسار هدف واستراتيجية ومبادرة الجمعية ذات الصلة بالمسؤولية والواجب و/ أو المهمة المتضمنة في الوصف الوظيفي موضع الدراسة، والذي يظهر في العمود الثاني من اليسار.

ويجد الموظف والمشرف أمامهم علاقة واضحة بين الخطة الاستراتيجية والوصف الوظيفي الذي سيضعون له معياراً للقياس، والذي يظهر في العمود الثالث من اليسار عند الاتفاق عليه. يحتوي العمود الرابع الموعد النهائي لمعيار الوصف الوظيفي المعني، بعد الاتفاق عليه أيضاً. وتكتمل مرحلة معايير الأداء في المنظومة عند الاتفاق الموثق بين الطرفين المشاركين على المعايير القابلة للقياس والمواعيد النهائية الخاصة بجميع المسؤوليات والواجبات والمهام الواردة في الوصف الوظيفي الحالي للموظف.

نظام هالوجين لتقييم الأداء

يعتمد نجاح إدارة الأداء على استكمال فترة التقييم وعند القياس الدقيق للنتائج الفردية ومقارنتها مع المعايير الموضوعية والمتفق عليها من قبل الطرفين المشاركين في بداية الفترة. ولا شك أن أي نظام لإدارة الأداء لا يتضمن آلية شاملة لتقييم مستوى نجاح الموظف في استيفاء أو تجاوز المعايير الموضوعية لا علاقة له سواء بتقييم الأداء ولا بإدارته.

تستخدم الجمعية نظام هالوجين كمنصة أساسية لعملية تقييم الأداء. في بداية فترة التقييم، وبعد التشاور والاتفاق بين الموظفين والرؤساء المباشرين على محتويات وثائق الوصف الوظيفي ومعايير الأداء، يقوم الرئيس المباشر بإدخال المعايير الفردية في نظام هالوجين مع وصف تفصيلي للنتائج المرجوة، والمعايير المتوقعة القابلة للقياس. يقتصر الوصول إلى النظام، من خلال كلمة مرور، وإجراءات تحقق لدخول الموظف ورئيسه المباشر والمدير الذي يرأس الرئيس المباشر لأسباب تتعلق بالسرية. تكون المواعيد النهائية لإنجاز التقييم مبرمجة في النظام، ويتم إرسال رسائل بريد

من شأن الوصف الوظيفي أن يوفر أساساً قوياً لعناصر منظومة إدارة الأداء

العديد من المؤسسات تتعامل مع الوصف الوظيفي على أنه وثيقة روتينية نادراً ما يتم الرجوع إليها أثناء عملية تقييم الأداء

على الرغم من أن الوصف الوظيفي ظل وثيقة لا يكاد يخلو منها عمل لعقود من الزمن، إلا إنه نادراً ما يستخدم كأداة روتينية حاسمة في عملية إدارة الأداء

تستخدم وثيقة الوصف الوظيفي في SHRM باعتبارها همزة وصل بين الخطة الاستراتيجية والموظف

الوصف الوظيفي له دور حيوي في تهيئة سهولة انسياب التواصل في الاتجاهين، والذي يجب أن يتوفر في أي نظام فعال لإدارة الأداء

أهمية وضع درجات التقييم وتوقيت اجتماعات الأداء

كما ذكر في وقت سابق، كان هناك جدل كبير حول قيمة تقديرات درجات في تقييم الأداء، وكذلك حول توقيت اجتماعات التقييم. وباعتبارها من رواد الفكر والممارسة في مهنة الموارد البشرية، ظلت جمعية SHRM تراقب عن كثب جميع المنشورات والآراء حول هذه الموضوعات، وفي النهاية وضعنا فلسفة لمجالات عملنا لتطبيق منظومة إدارة الأداء على أساس ما نعتقد أنه الأكثر فعالية وعملية، مع الأخذ بأحدث البدائل المتاحة.

إن تخصيص درجات غير موضوعية. غامضة، وأحيانا لا علاقة لها بالأهداف التنظيمية لمعايير الأداء، من شأنه أن يؤدي إلى الإحباط وخيبة الأمل لجميع المعنيين. خذ على سبيل المثال، معيارا كثير الاستخدام في العديد من الوثائق الرسمية للتقييم على مدى عقود: "يعمل بشكل جيد مع الآخرين." إن أي محاولة من الرئيس المباشر لوضع درجات أو أي مقياس آخر لهذا المعيار في تقييم رسمي قد يثير احتجاج الموظف، أو ما هو أسوأ. وتركز معايير تقليدية أخرى في محاولة تعيين درجات لـ "الإبداع"، أو "الدقة"، أو المعيار المفضل "السلوك القويم".

فهل من الغريب أن نرى الكثير من المنشورات التي تدعو إلى إلغاء الدرجات تماما؟ غير أن المشكلة لا تكمن في تخصيص الدرجات، بل في المعايير الغامضة غير الموضوعية التي يضطر الرؤساء المباشرون إلى استخدامها لتحول مفهوم إدارة الأداء إلى تناقض في المصطلحات.

وقد تمكنا في جمعية SHRM من وضع حل لهذه المشكلة، وذلك بربط المسؤوليات والواجبات والمهام الواردة في الوصف الوظيفي بالأهداف والاستراتيجيات والمبادرات المضمنة في خطتنا الاستراتيجية على نحو صارم، كما وضعنا معايير قابلة للقياس لكل من مكونات الوصف الوظيفي. مع وجود تحديد واضح لهذه العوامل في أشكال قابلة للقياس، والتي تتطلب موافقة جميع الأطراف المعنية على المعايير والمقاييس المستخدمة في عملية التقييم، يمكن تطبيق نظام التقدير المبين أدناه بطريقة موحدة وعادلة دون مشاكل:

AA	استثنائي
A	يتجاوز التوقعات
B	يلبي جميع التوقعات
C	يلبي معظم التوقعات / في طور التحسن
D	لا يلبي التوقعات

لمزيد من التوضيح نقدم تعريفات تفصيلية لهذه التقديرات حسب المستويات أدناه:

AA استثنائي - أداء يفوق التوقعات بكثير نظرا لإجادة استثنائية في العمل المنجز في جميع المجالات الأساسية للمسؤولية، مما أدى إلى جودة أداء العمل في مجمله بمنتهاى الاتقان A يتجاوز التوقعات - أداء يفوق التوقعات بشكل ثابت نظرا لإجادة العمل المنجز في جميع المجالات الأساسية للمسؤولية، مما أدى إلى جودة أداء العمل في مجمله بمنتهاى الاتقان B يلبي جميع التوقعات - أداء يلبي التوقعات بشكل ثابت في جميع المجالات الأساسية للمسؤولية، ربما يفوق التوقعات في بعض الأحيان، ونوعية العمل بشكل عام جيدا جدا C يلبي معظم التوقعات / في طور التحسن - أداء يلبي

لابد للمؤسسات من قياس أثر المبادرات التي تطلقها لصالح الموظفين لوضع الخطط والتحسين المستمر

الإنجاز المتميز هو المقياس الحقيقي والقيمة المضافة لوجود الموظف في المؤسسة



على المؤسسات أن تولي الموظفين الجدد أهمية خاصة من خلال برامج التوعية والتدريب والدعم والتوجيه ومنحهم فرص التعلم

إلكتروني للتذكير التلقائي مباشرة من النظام إلى الأشخاص المعنيين باستيفاء تلك المواعيد النهائية، مع تكرار التذكير في حالة تفويت الموعد النهائي.

تشمل عملية التقييم النهائي إعطاء فرصة للموظف للتوثيق المفصل للإنجازات التي تدعم النتائج والمعايير المتوقعة، وفرصة للرئيس المباشر لكتابة تقرير عن منجزات الموظف، ومن ثم إتاحة الفرصة للمدير المشرف على الاثنين للرد رسميا. يتم كل ذلك في إطار نظام هالوجين في أوقات محددة خلال نهاية فترة التقييم.

إن الديناميكي في هذه المؤسسات هو التقييم السنوي باعتباره الفرصة الوحيدة للموظفين لمناقشة وتقييم التقدم المحرز في الأداء. لقد حققت شركة جنرال إلكتريك وغيرها خطوات كبيرة إلى الأمام في إدراك أهمية استمرارية التواصل في اتجاهين واستعراض الأهداف والنتائج لتحسين الأداء التنظيمي، ومن بينها جمعية SHRM التي تقود أيضا الطريق في هذا المجال، حيث تتأسس فلسفة الجمعية على الإدارة الفعالة للأداء مع استمرارية التواصل في اتجاهين.

ولتحقيق هذه الغاية، يجب على الرؤساء المباشرين والموظفين التواصل وجها لوجه مرة على الأقل كل ثلاثة أشهر للمراجعة وإعادة النظر، والاتفاق على جميع جوانب توصيف وظائفهم، ومعايير الأداء، والتقدم المحرز.

وتقضي عملية التقييم حسب نظام هالوجين، أن يثبت كل مشارك أنه قد التقى بالمشرف مرة واحدة على الأقل كل ثلاثة أشهر خصيصا لهذا الغرض، وإلا سوف يتطلب الأمر زيادة التدقيق في الطريقة التي تجري بها عمليات التقييم من قبل هؤلاء المشاركين في المستقبل.

تقترب المنظمة من الاستكمال تقريبا، بدعم مباشر من الخطة الاستراتيجية، ومن خلال الوصف الوظيفي ومعايير الأداء، وانتهاء بآليات واجتماعات التقييم. ولكن هناك جزء هام في هذا اللغز وهو الطريقة التي يمكن من خلالها تضمين التدريب والتطوير وتخطيط التعاقب الوظيفي في إطار المنظمة.

أثناء قيامنا بتصميم وتنفيذ عملية إدارة الأداء، أدركنا بسرعة أن التدريب والتطوير يجب أن يشكل جزءا أصيلا في عملية التحسين المستمر للقوى العاملة ذات الطراز العالمي في الجمعية. ولإدراكنا بأن هناك حاجة ملحة للتدريب التقني للموظفين، والتدريب التصحيحي في بعض المهارات والكفاءات التي تبين قصورها من خلال عملية التقييم، والتدريب التقني الإضافي اللازم للموظفين للتقدم داخل المؤسسة، فقد أنشأنا جامعة SHRM لمعالجة هذه الاحتياجات وغيرها.

بالإضافة إلى ذلك، أصبح من الواضح أن الموظفين الذين يتوقعون ترقية إلى مستوى أعلى يحتاجون قدرا كبيرا من التدريب على القيادة والإدارة لإعدادهم للنجاح في المناصب التي تتطلب هذه المهارات والقدرات المتقدمة. لمعالجة شاملة لجميع تحديات التدريب والتطوير، تم إنشاء جامعة SHRM لتوفير العشرات من الدورات والحلقات الدراسية ذات الصلة، وغيرها من الفرص التعليمية الأخرى، وعلى الموظفين من جميع المستويات استكمال خطة التطوير المهني وفقا لمتطلبات ومعايير تقييم الأداء.

لمزيد من التوضيح نقدم تعريفات تفصيلية لهذه التقديرات حسب المستويات أدناه:
AA استثنائي - أداء يفوق التوقعات بكثير نظرا لإجادة استثنائية في العمل المنجز في جميع المجالات الأساسية للمسؤولية، مما أدى إلى جودة أداء العمل في مجمله بمنتتهى الاتقان يتجاوز التوقعات - أداء يفوق التوقعات بشكل ثابت نظرا لإجادة العمل المنجز في جميع المجالات الأساسية للمسؤولية، مما أدى إلى جودة أداء العمل في مجمله بمنتتهى الاتقان يلبي جميع التوقعات - أداء يلبي التوقعات بشكل ثابت في جميع المجالات الأساسية للمسؤولية، ربما يفوق التوقعات في بعض الأحيان، ونوعية العمل بشكل عام جيدا جدا يلبي معظم التوقعات/ في طور التحسن - أداء يلبي معظم التوقعات، لكنه لم يوفق في تلبية التوقعات في واحد أو أكثر من المجالات الأساسية للمسؤولية، و / أو واحد أو أكثر من الأهداف لا يلبي التوقعات - أداء أقل من التوقعات



معظم التوقعات، لكنه لم يوفق في تلبية التوقعات في واحد أو أكثر من المجالات الأساسية للمسؤولية، و / أو واحد أو أكثر من الأهداف

D لا يلبي التوقعات - أداء أقل من التوقعات دائما في المجالات الأساسية للمسؤولية، و / أو لم يحقق التقدم المعقول نحو الأهداف المهمة

إننا نأخذ موضوع إدارة الأداء على محمل الجد، ذلك أن التطبيق الواضح والملائم والمتناسق لتقدير درجات التقييم عبر جميع معايير الأداء القابلة للقياس والمتفق عليها في النظام، يشكل مكونا أساسيا من مكونات منظومة إدارة الأداء في الجمعية.

وقد ظلت مسألة التوقيت المناسب لتقييم الأداء مثار جدل واسع، مما أدى إلى بعض المفاهيم الخاطئة الشائعة. بغض النظر عن مفاهيم بعض الذين لم يقرؤوا سوى عناوين بعض المقالات الأخيرة ولكن ليس المحتوى، هناك عدد قليل من المؤسسات المبتكرة التي تعمل على إعادة هيكلة نظمها الخاصة بإدارة الأداء، وليس بغرض إلغائها، ولكن لتعزيز فعاليتها مع زيادة فترات التواصل المتبادل، وتطبيق تكنولوجيا وعمليات متقدمة.

التدريب والتطوير، وتخطيط التعاقب الوظيفي جزء لا يتجزأ من عملية تنمية القوى العاملة

مسألة التوقيت المناسب لتقييم الأداء مثار جدل واسع، مما أدى إلى بعض المفاهيم الخاطئة الشائعة



دائما في المجالات الأساسية للمسؤولية، و / أو لم يحقق التقدم المعقول نحو الأهداف المهمة

إننا نأخذ موضوع إدارة الأداء على محمل الجد، ذلك أن التطبيق الواضح والملائم والمتناسق لتقدير درجات التقييم عبر جميع معايير الأداء القابلة للقياس والمتفق عليها في النظام، يشكل مكونا أساسيا من مكونات منظومة إدارة الأداء في الجمعية.

وقد ظلت مسألة التوقيت المناسب لتقييم الأداء مثار جدل واسع، مما أدى إلى بعض المفاهيم الخاطئة الشائعة. بغض النظر عن مفاهيم بعض الذين لم يقرؤوا سوى عناوين بعض المقالات الأخيرة ولكن ليس المحتوى، هناك عدد قليل من المؤسسات المبتكرة التي تعمل على إعادة هيكلة نظمها الخاصة بإدارة الأداء، وليس بغرض إلغائها، ولكن لتعزيز فعاليتها مع زيادة فترات التواصل المتبادل، وتطبيق تكنولوجيا وعمليات متقدمة.

إن الدينامور في هذه المؤسسات هو التقييم السنوي باعتباره الفرصة الوحيدة للموظفين لمناقشة وتقييم التقدم المحرز في الأداء. لقد حققت شركة جنرال إلكتريك وغيرها خطوات كبيرة إلى الأمام في إدراك أهمية استمرارية التواصل في اتجاهين واستعراض الأهداف والنتائج لتحسين الأداء التنظيمي، ومن بينها جمعية SHRM التي تقود أيضا الطريق في هذا المجال، حيث تتأسس فلسفة الجمعية على الإدارة الفعالة للأداء مع استمرارية التواصل في اتجاهين.

ولتحقيق هذه الغاية، يجب على الرؤساء المباشرين والموظفين التواصل وجها لوجه مرة على الأقل كل ثلاثة أشهر للمراجعة وإعادة النظر، والاتفاق على جميع جوانب توصيف وظائفهم، ومعايير الأداء، والتقدم المحرز. وتقضي عملية التقييم حسب نظام هالوجين، أن يثبت كل مشارك أنه قد التقى بالمشرف مرة واحدة على الأقل كل ثلاثة أشهر خصيصا لهذا الغرض، وإلا سوف يتطلب الأمر زيادة التدقيق في الطريقة التي تجري بها عمليات التقييم من قبل هؤلاء المشاركين في المستقبل. تقترب المنظومة من الاستكمال تقريبا، بدعم مباشر من الخطة الاستراتيجية، ومن خلال الوصف الوظيفي ومعايير الأداء، وانتهاءً بآليات واجتماعات التقييم. ولكن هناك جزء هام في هذا اللغز وهو الطريقة التي يمكن من خلالها تضمين التدريب والتطوير وتخطيط التعاقب الوظيفي في إطار

المنظومة.

يعتبر تخطيط التعاقب الوظيفي في الجمعية من الأنظمة الرسمية المستمرة لتحديد وضع كل موظف في الهيكل التنظيمي، ومدى استعدادهم الشخصي للترقية وفق عدد السنوات المقدرة لهم للاستعداد. وتشمل متطلبات الترقية قضاء الحد الأدنى المقرر من الزمن في المنصب الحالي، و الحد الأدنى من متوسط تقدير الأداء طوال فترة شغل المنصب الحالي، واستكمال المقررات والدورات والفرص التعليمية الأخرى المطلوبة في جامعة SHRM. وقد أظهرت البيانات المتوفرة أن وتيرة الترقية الداخلية مقابل التعاقد من الخارج قد تصاعدت بشكل كبير منذ تطبيق تخطيط التعاقب الوظيفي كجزء من منظومة إدارة الأداء.

المبادئ التوجيهية لجمعية SHRM

بالإضافة إلى التنفيذ الناجح لمعايير الأداء المرتبطة بالوصف الوظيفي والنجاح في إنجاز خطة التطوير المهنية الفردية، يتم تقييم الموظفين على مستوى دعمهم للمبادئ التوجيهية العشرة للجمعية، وهي:

- المعايير الأخلاقية
- الالتزام بالتميز
- التحسين المستمر طويل الأجل
- التركيز على خدمة الأعضاء
- المسؤولية المالية
- قيمة قوة العمل
- المسؤولية الاجتماعية
- الابتكار
- العمل بروح الفريق
- القيادة المهنية

يتم قياس قيم الأجزاء الثلاثة للتقييم بشكل مختلف، حيث يكون الترتيب أكثر ثقلًا وتأثيرًا لمعايير الأداء المرتبطة مكونات الوصف الوظيفي.

الخلاصة

تعتبر منظومة إدارة الأداء في جمعية SHRM نظاما شاملا لإدارة الأداء تم تصميمه ليشكل استمرارية وظيفية ممتدة من الخطة الاستراتيجية، عبر جميع الأوصاف الوظيفية ومعايير الأداء، منصة التقييم الرسمية، التدريب والتطوير، وتخطيط التعاقب الوظيفي. الهدف العام هو التحسين التنظيمي قصير الأجل وطويل الأجل والمدموم بشكل واضح بنتائج قابلة للقياس على جميع المستويات. يتميز هذا النظام ببساطة التصميم نسبيا مع كفاءة التطبيق، ومن شأنه أن يتجنب العيوب التي تكتنف النماذج التقليدية ذات الممارسات غير الموضوعية الشائعة في مؤسسات أخرى، نظرا لتميزه بمواصفات الابتكار التي تتسم بها النظم المعاصرة. من خلال قدرتها على قياس ومراقبة النتائج الاستراتيجية على جميع المستويات، تمثل منظومة إدارة الأداء حجر الزاوية في بيئة عمل جمعية SHRM ذات المستوى العالمي، حاليا وكذلك في المستقبل.

مسألة التوقيت المناسب لتقييم الأداء مثار جدل واسع، مما أدى إلى بعض المفاهيم الخاطئة الشائعة



الإيجابية محرك الإنتاجية والنجاح

بقلم: الدكتور لويز لامبارت

ترجم هذا المقال ونشر بإذن من معهد «جالوب»
علماء بأن حقوق التأليف وجميع حقوق الملكية
الفكرية محفوظة لمعهد «جالوب»



تمثل مقاومة الموظف للتغيير الحاجز المتكرر لعملية التطوير التنظيمي، وغالبا السبب الرئيسي في عدم تحقيق التحولات المطلوبة الهامة. ولكن، وبصرف النظر عن بعض الأسباب الأكثر شيوعا مثل ضعف التواصل من جانب الإدارة، فضلا عن عدم وجود المتابعة والشفافية أو التشاور، لماذا يقاوم الموظفون التغيير، وهل يمكن أن تساعد الإيجابية في حل المشكلة؟

مع التغييرات التنظيمية التي تلوح في الأفق، يتعين على الموظفين إجراء عدد من التغييرات في عادات وافتراضات امتدت لفترات طويلة. يجب عليهم تعزيز مهاراتهم، واعتماد استراتيجيات وطرق تفكير جديدة، والتفاعل مع زملاء العمل والمتعاملين، يتطلب التغيير أيضا التفاؤل والدافعية والكفاءة الذاتية، أي الايمان بأن المرء يستطيع إحداث التغيير اعتمادا على جهوده الشخصية. ليس الأمر مجرد تشجيع من جانب المؤسسات لإحداث التغيير، ولكن جهود العاملين مطلوبة أيضا. فعندما يشعر الموظفون بعدم الأمان أو التوتر بسبب التفكير في التدرج الوظيفي، يصبح من السهل مقاومة التغيير حتى ولو على حساب رضاهم الوظيفي. علاوة على ذلك، فإن العديد من المقاومين يظنون على مواقفهم السلبية، وكثيرا ما ينجحون في أهدافهم. في المقابل تهدر المؤسسات الوقت والطاقة العاطفية والعقلية، فضلا عن الموارد، لاحتواء هذه السلبية، لكنها وهي تفعل ذلك، قد تلجأ دون قصد إلى إهمال أو تثبيط همة الموظفين المقتدرين والجادين أثناء هذه العملية.

"حاول أن تدخل الإيجابية". ماذا تقول؟ أدخل الإيجابية في هذا السياق من المقاومة واليأس؟ أنا لا أتحدث عن أشياء غريبة، بل نشر المشاعر والعواطف الإيجابية المشتركة بين الموظفين الذين ابتعدوا عن المؤسسة نفسها. لقد رأيت أماكن عمل باردة وتندر بالمخاطر وغير منتجة من جهة، وقادرة لكنها محبطة ومصابة بخيبة أمل من جهة أخرى. ماذا يمكن للإيجابية أن تفعل في مثل هذه الأوضاع؟

الإيجابية ليست ضربا من العبث أو إضاعة الوقت، لكنها تعني في أدبيات بحوث علم النفس الإيجابي، علم الرفاهية، ويمكن فهم الإيجابية بشكل أفضل على أنها تجربة المشاعر الإيجابية، مهما كانت قصيرة. من أمثلة ذلك الشعور بالفخر عند وضع حل لمشكلة صعبة، الاستلهام بحدوث محفز، والشعور بالتواضع والتأثر والامتنان حيال أفضال الآخرين، وتفاؤل أهدنا بعد سماع أنباء طيبة عن مستقبله. قد تعتبر المشاعر الإيجابية بمثابة طلاء خارجي في يوم سعيد، غير أنها أكثر من ذلك بكثير، لأن من شأنها تحويل الأفراد ودفعهم للوصول إلى مستويات أعلى من خلال عملية توسيع وبناء القدرات.

يقترح "نموذج التوسيع والبناء" الذي وضعه فريدريكسون (Fredrickson 2006) أن تجربة المشاعر الايجابية تعمل على توسيع النطاقات المرئية وما يترتب عليها من التصور والتركيز والاهتمام بحيث يمكن للأفراد اتخاذ نهج أوسع نطاقا للأوضاع يمكنهم من خلالها رؤية ما يحدث من حولهم بطريقة أفضل (Wadlinger 2006 & Isaacowitz). وهذا بدوره يزيد من انفتاحهم على الخبرات الجديدة، وكذلك مدني ونطاق ما يتوصلون إليه من أفكار وسلوكيات تؤدي إلى التكيف الناجح مع البيئة (Johnson, Waugh, & Fredrickson, 2010). بالتالي يعمل مكون التوسيع على إنتاج وبناء الموارد المادية والمعرفية /

الفكرية والنفسية والاجتماعية في الوقت الحاضر مع فوائد تمتد للمستقبل البعيد في مكان العمل أو في الحياة الشخصية للموظفين، مما يؤدي إلى تصاعد لولبي للنمو والتميز الشخصي.

على سبيل المثال، الأشخاص الذين يتمتعون بقدر أكبر من الإيجابية يتعافون بسرعة أكبر فسيولوجيا من تجارب الإجهاد نظرا لأن المشاعر الإيجابية تبطل آثار ردود الأفعال الفسيولوجية الضارة للإجهاد والتوتر على الجسم (Fredrickson, Mancuso, Branigan, & Tugade, 2000).

يتخذ الأفراد تحت تأثير قدر أكبر من الإيجابية أيضا، المزيد من الإجراءات المعززة للصحة مثل عدم التدخين، والنوم لفترات أطول، تناول الطعام بشكل جيد، وممارسة الرياضة (Blanchflower, Oswald, Stewart-Brown, 2012; Grant, Wardle, & Steptoe, 2009)، مما يساعد على خفض تكاليف الرعاية الصحية وأيام المرض بصورة واضحة. من شأن المشاعر الإيجابية أيضا زيادة المرونة، والقدرة على التعامل بنجاح مع ضغوط العمل، والصمود خلال الاضطرابات، فضلا عن الكفاءة الذاتية، والاعتقاد الجازم بأنك قادر على التحكم في نتائج أعمالك عن طريق الإجراءات التي تتخذها (Cohn, Fredrickson, Brown, & Mikels, & Conway, 2009). مع النتائج الإيجابية للمبادرة والابتكار والرغبة في المخاطرة.

**من شأن المشاعر الإيجابية
زيادة المرونة، والقدرة على
التعامل بنجاح مع ضغوط العمل،
والصمود في وجه التحديات**

**التغيير الحقيقي يحتاج إلى
التفاؤل والدافعية والكفاءة
الذاتية من الموظفين**

**على الموظفين تعزيز مهاراتهم
واعتماد استراتيجيات وطرق تفكير
جديدة والتفاعل مع زملاء العمل
والمتعاملين**

**الإيجابية تعني الشعور بالفخر عند
حل مشكلة صعبة والاستلهام
بحدوث محفز والشعور بالتواضع
والتأثر والامتنان حيال أفضال الآخرين**



**المشاعر الإيجابية تنعكس على
مواقف وتصرفات الموظفين
وتشكل اتجاهاتهم حيال
المشاركة والولاء المؤسسي
فيعملون بشكل أفضل**

**عندما يكون الشخص في حالة
عاطفية إيجابية، مثل الفرح،
والاهتمام الشديد، والامتنان،
وما إلى ذلك، فإنه يشعر أيضاً
بمزيد من الثقة والشعور بالألفة
مع الآخرين**

**تمثل صداقات العمل مصدراً
مهماً لتعزيز مشاركة الموظفين
بواقع سبعة أضعاف**

كما تساعد المشاعر الإيجابية في تنمية الموارد الاجتماعية من خلال مزيد من الانفتاح، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين العلاقات والعمل الجماعي والحوار والروابط العاطفية التي تشكل مصدراً للدعم والإلهام في مكان العمل، وكذلك للبقاء في الوظيفة. وتساعد كذلك على بناء صداقات أوثق أثناء العمل، من شأن هذه الروابط الواسعة في مواقع العمل أن تمثل مصدراً مهماً لتعزيز مشاركة الموظفين بواقع سبعة أضعاف (Gallup, 2012). وقد أظهرت الأبحاث أنه عندما يكون الشخص في حالة عاطفية إيجابية، مثل الفرح، الاهتمام الشديد، الامتنان، وما إلى ذلك، فإنه يشعر أيضاً بمزيد من الثقة والشعور بالألفة مع الآخرين، في حين أن المشاعر السلبية (الغضب والقلق والحزن) تؤدي إلى العكس وتقلل من الثقة الجماعية المطلوبة للمضي قدماً بمشاريع الفريق أو المهام المخططة بنجاح (Dunn & Schweitzer, 2005; Johnson & Fredrickson, 2005).

المشاعر الإيجابية مفيدة أيضاً في تشكيل المواقف والتصرفات، حيث ترتبط لدى الموظفين باتجاهاتهم حيال المشاركة والولاء التنظيمي (الأنشطة ذات الطابع الاجتماعي لدعم المؤسسة)، كما ترتبط بشكل سلبي مع الانحراف والتشكيك (Avey, Wernsing, & Luthans, 2008; Chi, Chung, & Tsai, 2011)، مما يدل على أهمية دور المشاعر الإيجابية للمؤسسات كمصادر يمكن الاستفادة منها. في نهاية المطاف، يميل الموظفون الذين يتمتعون بقدر أكبر من الإيجابية إلى أداء عملهم بشكل أفضل (Knight & Eisenkraft, 2015)، وكذلك اتخاذ القرارات على أفضل الوجوه (Chuang, 2007)، فضلاً عما يبدونه من أصالة في التفكير الجماعي والسلوك التوافقي (Grawitch, Munz, Elliott, & 50



(Mathis, 2003)، وكذلك الولاء والرضا مع فرق عملهم (Chi et al., 2011).

ومثلما تؤثر العواطف على الأفراد، فإنها تؤثر أيضا على الآخرين عبر العدوى العاطفية. ويسعى الشخص إلى التعرف على مجموعة من الناس يتشابهون مع حالته المزاجية كما تسعى الفرق أيضا لجذب الأفراد الذين ينسجمون معها في هذا الصدد.

من شأن إعادة تنظيم المساحات التقليل من انتشار السلبية في مكان العمل

تشير العديد من الدراسات إلى أن المؤسسات التي يعمل فيها موظفون أكثر إيجابية تحقق ارتفاعا في الإنتاجية يصل إلى 20%

الموظفون الأقل إيجابية هم أيضا أقل إنتاجية بنسبة 10%

الإيجابية تقلل الإجازات المرضية والتغيب عن العمل ونسب الدوران الوظيفي

يميل أعضاء الفريق ذوي الأمزجة المماثلة إلى البقاء متحدين مع بعضهم بينما يعاني أفراد الفرق المتنافرة من التوتر. تتميز العواطف بأنها سهلة الانتقال من شخص لآخر، أحيانا بطريقة لا إرادية. يصبح الأفراد ذوي المشاعر الايجابية أكثر سلبية من خلال الاتصال مع آخرين سلبين عن طريق التقليد، حين نعكس تعابير الوجه ولغة الجسد ونبرة الصوت لدى الآخرين دون وعي (Hess & Fischer, 2014)، فننتقمص شعور الآخرين دون أن ندري. يمكن للعدوى أن ينتقل من القيادة أو أعضاء المجموعة الأفراد (Barsade & Knight, 2015)، ولكن كلما كانت المجموعة أكثر ارتباطا وتعتمد على بعضها البعض من أجل إنجاز العمل، كلما كانت آثار العاطفة المشتركة أقوى، ما يدعو إلى إيلاء اهتمام أكبر للمشاعر في مكان العمل. قد يتطلب الأمر بعض التنظيم الاستراتيجي للتخفيف من انتشار آثار المشاعر السلبية للآخرين. ومن شأن إعادة تنظيم المساحات التقليل من انتشار السلبية في مكان العمل.

كل هذا يبدو معقولا إلى حد ما، ولكن قد تتساءل المؤسسات ما إذا كان الاستثمار في الإيجابية أكثر فائدة مما يعتقد. الجواب هو نعم، حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن المؤسسات التي يعمل فيها موظفون أكثر إيجابية تحقق ارتفاعا

يصل الى 12% في الإنتاجية (بدون أن يكون ذلك على حساب الجودة)، ونسبة 6% من القيمة المضافة في ساعات العمل، وزيادة في أداء سوق الأسهم في المستقبل عبر العديد من الصناعات، إضافة إلى أرباح تنظيمية أكبر (Bockerman&Imakunnas, 2012; Edmans, 2012; Ford, erasoli, Higgins, &Decesare, 2011; Oswald, Proto, &Sgroi, 2012). ولا يعني ذلك أن المؤسسات الأقل إيجابية هي وحدها التي لا تحقق المزيد من الأرباح، بل أن الموظفين الأقل إيجابية هم أيضا أقل إنتاجية بنسبة 10%، وبالتالي يحققون أرباح أقل من المعتاد (Oswald et al., 2012).

وأخيراً، تنخفض التكاليف التنظيمية الرئيسية الأخرى مثل التغيب عن العمل، وساعات المرض، والدوران الوظيفي أيضا تحت تأثير المزيد من الإيجابية (Erdogan, Bauer, & Mansfield, 2012).

إذن، كيف يمكنك بناء الإيجابية بسرعة ؟ هنا بعض الأفكار.

عليك أن تبدأ الاجتماعات بطلب تقديم أخبار سارة ونجاحات، وإذا نشأت مشاكل، استمع لما يقوله صاحب الشكوى فقد تكون المشكلة مبررة. ومع ذلك، سوف يكون هدفك هو قطع الطريق أمام انتقال العدوى والبحث عن حلول من خلال الاستجابة بالقول: "أنا أسمع ما تقول، ما هي أفكارك حول كيف يمكننا حل هذه المشكلة؟ في الواقع، بما أنك أكثر إماما بالقضية، فقد رأيت تكليفك بمهمة إيجاد حلول بالتعاون مع... (يحدد الأشخاص مع التأكيد بأنهم إيجابيون). هل تكفي مدة أسبوعين؟".

تظهر هذه الاستجابة التعاطف والرغبة في العمل من جانبك ويمكن أن تقلل من الشكاوى التي لا مبرر لها، وإعادة هيكلة العلاقات الاجتماعية، وتحميل أشخاص مسؤولية عواطفهم ومواقفهم.

ينبغي ابتكار أساليب بسيطة تنم عن اللطف والظرف. على سبيل المثال، شراء كوب من القهوة لأكثر الموظفين صعوبة دون طلب منه، والجلوس معه للسؤال عن عطلة نهاية الاسبوع، متفاديا التحدث في أشياء متعلقة بالعمل، وذلك لمرة واحدة في الاسبوع. كرر في الاسبوع التالي مع شخص آخر، وتكون على استعداد لبعض النظرات الفضولية! بالنسبة للموظفين، من الصعب للغاية أن يحافظوا على إصرارهم على المقاومة في مقابلة هذا التعاطف الحقيقي.

ويمكن لهذه الأعمال الصغيرة أن تساعد في تخويب تعصب الموظفين، ليصبحوا أقل سلبية ويقبلوا على مشاركتهم في العمل مع الفرق والعودة لعلاقات أكثر إيجابية مع الآخرين. من شأن المعاملة الحسنة الرقيقة أيضا أن تجعل المتلقي يشعر بأهميته وتعزيز ثقته بالنفس وتذكيره بأنه ينتمي إلى المجموعة .

يمكنك أيضا التعبير عن الامتنان من خلال كتابة رسالة شكر شخصية لمجموعة صغيرة من الموظفين كل شهر، تذكر فيها الأشياء التي يقدمونها للمؤسسة مثل قوة الشخصية والطاقة وأفعال إيجابية قاموا بها في الماضي، ووضه هذه الرسائل على مكاتبهم.

هذه لمسات إنسانية يمكنها التأثير على أي شخص، خصوصا عندما لا تكون مرتبطة ببرامج تكريم أو شهادة روتينية كالتي يعتبرها العديد من الموظفين بلا مصداقية. التعبير عن الامتنان يمكن أن يعزز من السلوك الأخلاقي والاجتماعي الإيجابي لدى الآخرين (McCullough, Kilpatrick, Emmons, & Larson, 2001) كما تمنع ممارسات التعبير عن الغضب (Wood, Joseph, & Maltby, 2009).

علينا جميعا العمل على تحسين العادات الإيجابية لدينا مهما كانت مواقعنا، سواء كنا في المنزل أو العمل، لأن الإيجابية تتيح لنا فرصة الوصول إلى غايات كبرى يتطلع إليها الجميع

من الاستراتيجيات البديهية أيضا إدخال بعض المتعة في العمل، ذلك أن المتعة ليست علامة على وجود عمالة كسولة أو مهملة، فهي واحدة من أفضل الوسائل لزيادة المشاعر الإيجابية. قد يكون ذلك في شكل أنشطة بسيطة مثل الخروج لتناول طعام الغداء، إقامة مباراة للتسلية على نطاق المكتب خلال فترة الراحة، تزيين المكتب نباتات وحاولات أسماك أو مكتبة صغيرة، أو الانخراط في سباق دراجات نارية في موقف السيارات أو مسابقة للرسم. قد تبدو هذه الأفكار سخيفة قليلا، ولكن هذا هو بيت القصيد، لأنها تخفف على الناس أعباءهم، وتنسيهم المشاعر السلبية، وإعادة بناء العلاقات بطريقة أكثر إيجابية. وبما أن السلبية قد تصبح أحيانا عادة طويلة الأمد في مكان العمل، فإن الموظفين أنفسهم قد لا يدركون مدى مساهماتهم في هذه السلبية، ولا يفهمون لماذا تتأخر أماكن عملهم في بلوغ الأهداف المرجوة.

يمكنك أيضا التفكير في تنفيذ برنامج للإيجابية لتعليم الموظفين كيفية إظهار مشاعر ايجابية في العمل وفي حياتهم الشخصية أيضا. من شأن هذه المهارات والاستراتيجيات أن تؤدي إلى تحولات في الأفكار والمواقف والسلوكيات، وتعامل الموظفين مع بعضهم البعض. يتم تأسيس البرامج الناجحة على مبادئ وممارسات علم النفس الإيجابي وتقديم مجموعة واسعة من التدخلات النفسية الإيجابية، واستراتيجيات مثبتة علميا تهدف إلى زيادة الإيجابية والتأكيد على ما هو خير في حياة وأماكن عمل الأفراد، مقابل استكشاف مشاكلهم (Parks& Biswas-Diener, 2013). هذه التدخلات النفسية فعالة في زيادة الإيجابية وكذلك تقليل السلبية حسب التحليلات العلمية (Bolier et al., 2009; Sin & Lyubomirsky, 2013).

ويمكن لهذه البرامج أيضا إطلاق العنان لإمكانات الموظفين المتميزين التي غالبا ما تضيع في فوضى السلبية، من خلال مساعدتهم على النمو والوصول إلى كامل طاقتهم، فضلا عن خلق تحولات هامة في مواقف وسلوك الموظفين الذين يمكن أن يستفيدوا أكثر من الإيجابية والرضا الوظيفي.

باختصار، يسعى هذا المقال لتسليط الضوء على أهمية المشاعر والعواطف، الإيجابية منها على وجه الخصوص، في زيادة تميز الموظفين. وقد ظل الناس ينظرون إلى الإيجابية باعتبارها مسألة هامشية، ولكن ينبغي التفكير في دورها بطريقة أكثر جدية لأن فوائدها لا يمكن إنكارها.

ومع ذلك، لا ينبغي المبالغة في دور الإيجابية بالاعتماد عليها كعلاج لإدارة مواقع العمل غير المواتية أو الممارسات القيادية، ذلك أنها عندما تستخدم بشكل غير لائق، فأن جهود الإيجابية لا تفشل فحسب، لكنها تؤدي إلى المزيد من الشك والمقاومة (Laine & Rinne, 2015). لذلك، يجب أن تبدأ الجهود التنظيمية لتنفيذ الإيجابية بقيام القيادة بتصميم نماذج ملائمة لهذه السلوكيات أولا ثم نشر هذه الممارسات في أوساط الموظفين.

الإيجابية تعني الكثير، وخاصة في مكان العمل، وعلينا جميعا العمل على تحسين العادات الإيجابية لدينا مهما كانت مواقعنا، سواء كنا في المنزل أو العمل، لأن الإيجابية تتيح لنا فرصة الوصول إلى غايات كبرى يتطلع إليها الجميع.

الدكتورة لويز لامبرت باحثة في مجال السعادة، أستاذ مشارك ومطور برنامج في التدخلات النفسية الإيجابية، وكذلك رئيس تحرير مجلة الشرق الأوسط لعلم النفس الإيجابي، التي تعتبر أول مجلة أكاديمية، متخصصة في السعادة تتناول موضوعات تنظيمية وسريرية وتعليمية ومجتمعية.

التعبير عن الامتنان يمكن أن يعزز السلوك الأخلاقي والاجتماعي الإيجابي لدى الآخرين

من شأن المعاملة الحسنة الرقيقة أيضا أن تجعل المتلقي يشعر بأهميته وتعزيز ثقته بالنفس وتذكيره بأنه ينتمي إلى المجموعة

عليك أن تبدأ الاجتماعات بطلب تقديم أخبار سارة ونجاحات، وإذا نشأت مشاكل، استمع لما يقوله صاحب الشكوى فقد تكون المشكلة مبررة

يجب أن تبدأ الجهود التنظيمية لتنفيذ الإيجابية بتصميم نماذج ملائمة لهذه السلوكيات أولا ثم نشر هذه الممارسات في أوساط الموظفين

ضمان مستقبل العمل

من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية من أساسيات نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، بغض النظر عن القطاع الذي تعمل به، أو موقعها الجغرافي، وعلى الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، إلا أنه يوجد غالباً نقص في الاهتمام من قبل المؤسسات بخصوص تحديد الاحتياجات المستقبلية اللازمة من الموارد البشرية على المدى البعيد لتحقيق استراتيجية المؤسسة.

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو إجراء منظم لتحديد الفجوة بين مهارات وقدرات وخبرات الموارد البشرية المتوفرة حالياً في المؤسسة، والاحتياجات المستقبلية المطلوبة بناءً على الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة، فهو لا يحدد فقط الفجوة بين الموجود من الموارد البشرية حالياً والمطلوب مستقبلاً، بل إنه يمكننا من صياغة مخططات متينة قائمة على أولويات محددة بغية إغلاق تلك الفجوة.

بقلم: جوليا هويس، ميرا اناند، جونا مونتانارو
نائب الرئيس للموارد البشرية والتنوع

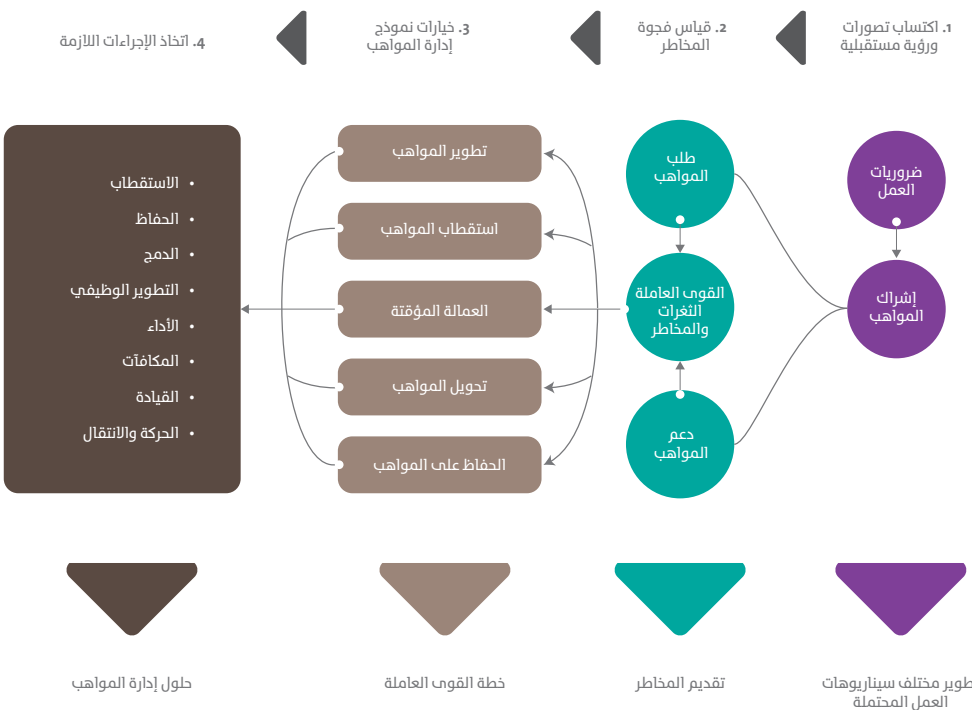
ترجم هذا المقال ونشر بإذن من ميرسير | علماً بأن حقوق التأليف وجميع حقوق الملكية الفكرية محفوظة لميرسير

وقد قامت شركة "ميرسر" بتطوير واختبار المنهجية أو النموذج التالي، بناءً على خبرة ممتدة لما يزيد عن عشرين عاماً مع مختلف المؤسسات على النطاق الدولي، ولقد وجدت "ميرسر" أنه يمكن تطبيق هذا النموذج في أي مؤسسة بغض النظر عن دوافع أو محركات عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية سواء كانت مقارنة الانتاجية المطلوبة مع المهارات، أو أعمار الموظفين، أو غيرها من المقارنات.

إن ما يشكل الاختلاف في التطبيق ما بين المؤسسات، هو مستوى التطور والتمرس، والتقنيات المستخدمة، ومستوى التفاصيل التي يتم استخدامها في كل خطوة من خطوات المنهجية أو النموذج.

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو إجراء منظم لتحديد الفجوة بين مهارات وقدرات وخبرات الموارد البشرية المتوفرة حالياً في المؤسسة، والاحتياجات المستقبلية المطلوبة بناءً على الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة

نموذج "ميرسر" للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من أربعة مراحل:



التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعني الخطط التي تضعها المؤسسة حول الكيفية التي سيتم من خلالها التركيز على الاستثمار السليم للموارد البشرية بغية تعظيم العائد من هذا الاستثمار

يتكون نموذج "ميرسر" للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من أربعة مراحل:

المرحلة الأولى: اكتساب تصورات ورؤية مستقبلية تطوير مختلف سيناريوهات العمل المحتملة، والوظائف الحرجة والهامة لغايات تحقيق الرسالة بناءً على خطط المؤسسة والبيئة الاقتصادية.

المرحلة الثانية: قياس فجوة المخاطر: احتساب عدد الوظائف الحرجة اللازمة لتحقيق الرسالة في ضوء سيناريوهات العمل المتوقعة (التنبؤ بالمواهب المطلوبة)، وعدد الموظفين الحاليين الذين من الممكن الاستعانة بهم في المستقبل (تحليل العمالة الحالية)، ومن ثم احتساب الفجوة التي قد تتضمن فائضاً أو نقصاً في الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية، وبعد ذلك، يتم إجراء تقييم لمخاطر هذه الفجوة، لتحديد أي من هذه الفجوات تتطلب إدارة سريعة ونشطة.

المرحلة الثالثة: خيارات نموذج إدارة المواهب: تقييم الخيارات لمعالجة الفجوات القائمة في احتياجات الموارد البشرية المستقبلية.

المرحلة الرابعة: اتخاذ الإجراءات اللازمة: وضع خطط قصيرة وطويلة المدى بغية تنفيذها بناءً على الخيارات المختارة في المرحلة الثالثة.

وحتى تكون عملية التخطيط ناجحة في أي مؤسسة، فإنه يجب تخصيص الموارد المالية اللازمة وتوفير الدعم الكافي، ولتحقيق هذا، فإنه من الهام جداً نشر وتوصيل أهداف هذه العملية، والتأثيرات المتوقعة إلى كافة المعنيين.

ما هي أهداف عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؟

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعني الخطط التي تضعها المؤسسة حول الكيفية التي سيتم من خلالها التركيز على الاستثمار السليم للموارد البشرية بغية تعظيم العائد من هذا الاستثمار، وتأخذ هذه الاستثمارات أشكالاً متعددة، ولكن بشكل عام، فإنها تتمحور حول المكافآت، وسياسات جذب الموظفين، والارتباط الوظيفي، والأداء، والمساءلة، والهيكل التنظيمي للموارد البشرية، والتقدير، والتدريب، والقيادة والاتصالات.

إن تخطيط احتياجات الموارد البشرية يجب أن يكون مدخلاً للخطة الاستراتيجية للموارد البشرية لتصبح خطة فعالة قدر الإمكان، وقيام المؤسسات بتحديد الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية على المدى البعيد، يوفر لها مجموعة كبيرة من الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الموارد البشرية.

أما إذا كانت إحدى المؤسسات تعاني من نقص في أحد الأدوار الوظيفية اليوم، ولم تخطط لذلك، فإن الخيارات تكون محدودة أمام إدارة الموارد البشرية للتعامل مع الموقف، وتتمثل هذه الخيارات في التعيين الخارجي، وتعبئة الشاغر داخلياً من خلال موظف تتوافر فيه المؤهلات المطلوبة، أو ترك المنصب شاغراً مما يضر بمصلحة المؤسسة غالباً، أو استخدام جهة لتأمين العمالة الخارجية المؤقتة، والذي عادة يكلف المؤسسة تكلفة زائدة.

نظرة على قطاعات النفط والغاز

هناك تحدي في استقطاب المهارات الرئيسية المطلوبة لهذا القطاع (مثل مهندسي البتروكيماويات) كنتيجة لزيادة الطلب على هذه الوظائف وتقدم الموظفين الحاليين في العمر. وبشكل عام، فإن استراتيجية الموارد البشرية في الشركات العاملة في هذا القطاع يجب أن تتضمن عملية تحديد للاحتياجات المستقبلية، واكتساب المهارات اللازمة من خلال توظيف مهندسين من ذوي الخبرة، واستقطاب موظفين آخرين من الجهات المنافسة.

وتعني "عولمة أوبر" أن المؤسسات لا تستطيع ان تجد بعض التخصصات اللازمة لبعض الوظائف في الأسواق المحلية أو الدولية، مما يعني وجود توقعات أنه سيتم الدفع لصاحب هذه التخصصات وفقاً لجدول الأجور العالمي، ويكون هؤلاء الموظفون بمثابة الرحالة ما بين المؤسسات، ويحق لهم طلب الأجور وحزم التنقل وفقاً لأعلى الاسعار.

يدل مفهوم مصطلح "عولمة أوبر" على الاقتصاد التشاركي، وهو نموذج اقتصادي يتمكن الأفراد من خلاله اقتراض أو تأجير أصول أو موارد مملوكة من قبل أشخاص آخرين. ويمكن توظيف هذا النموذج حين يكون سعر سلعة أو خدمة ما مرتفعاً أو لا يتم الاستفادة منها بالكامل طوال الوقت، مثال على ذلك خدمة تكسي أوبر وتكسي كريم.

ما أملك هو لك، لبعض الوقت ومقابل رسم معين".

إن هذه الاستراتيجية لا تتصف بالاستدامة، وبالتالي فإن المؤسسات تستخدم التخطيط الاستراتيجية للموارد البشرية لكي تفهم الأساليب التطويرية اللازمة لنمو المواهب اللازمة في المؤسسة لتلبية الاحتياجات المستقبلية، ونوعية الموظفين اللازمة مثل الخريجين الجدد في بعض التخصصات المطلوبة في الوقت الحاضر لملء الفجوة في السنوات العشرة أو الخمسة عشر القادمة.

الخدمات المالية

يجب أن تحرك المؤسسات العاملة في هذا القطاع حجم التأثير والاستجابة للمتطلبات المتزايدة كنتيجة للتشريعات النازمة مثل (ORSA) وهي إجراءات تقييم المخاطر الخاصة والملاءة المالية، و(MiFID) والمعنية بخدمات الاستثمار في الأدوات المالية المختلفة مثل الأسهم والسندات.

إن المؤسسات العاملة في قطاع الخدمات المالية تبذل كل جهودها لتعيين موظفين متخصصين وأكفاء دون تحمل أعباء مالية متزايدة أو تكلفة إضافية، كما يوجد تركيز متزايد على المهارات الرقمية لغايات تسهيل التواصل مع المتعاملين والتسويق الإلكتروني عن طريق الانترنت.

تستخدم المؤسسات في هذا القطاع عملية التخطيط الاستراتيجية للموارد البشرية بهدف المساعدة في التعامل مع دورة الحياة الوظيفية ابتداءً بالتوظيف وحتى انتهاء خدمة الموظف، مع التركيز على وضع الموظف المناسب في المكان المناسب بشكل يضمن الكفاءة من حيث التكلفة، ووضع استراتيجيات توظيف هادفة للمساعدة في توظيف وتنمية المهارات الجديدة المطلوبة مستقبلاً.

وفي حالة قيام المؤسسة بالتخطيط بشكل استراتيجي للموارد البشرية، فإنها ستدرك وضع الموظفين المستقبلي من حيث الوفرة أو النقص قبل أن يصبح واقعاً بسنوات، وبالتالي فإن المؤسسة تجد العديد من الخيارات في هذه الحالة لمواجهة احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، ويظهر ذلك في:

- تحديد متى ستصبح المسارات الداخلية للموظفين غير كافية، وهنا يجب زيادة وتوسيع نطاق البرامج التطويرية مثل برامج الدراسات العليا، والبرامج المهنية والحرفية لرفد المؤسسة بالتخصصات المطلوبة.
- تطوير مسارات وظيفية للموظفين وتزويد الموظفين خلال إعلامهم بنتائج تقييم الأداء السنوي والمناقشات الوظيفية بمعلومات حول الوظائف المستقبلية التي أظهرت عملية التخطيط الاستراتيجي وجود نقص بها.
- تصميم برامج فعالة لإدارة عملية الاحتفاظ بالموظفين وتشجيعهم على البقاء في المؤسسة لتقليل الاستقالات الطوعية ولجوء بعض الموظفين إلى التقاعد.
- تطوير مجموعات من المرشحين الخارجيين المؤهلين لشغل الوظائف المطلوبة في المؤسسة من خلال تعزيز الميزة التنافسية وتحسين العلامة التجارية لصاحب العمل.
- نقل الموظفين ذوي الأداء المرتفع في التخصصات التي يوجد بها وفرة إلى الأقسام التي يتوقع أن يحصل بها نقص في المستقبل بدلاً من أن يصبحوا عمالة زائدة.
- تغيير الطريقة التي يتم تنفيذ المهام الوظيفية من خلالها، بحيث يصبح من الممكن تنفيذها عن طريق موظفين يملكون مؤهلات وخبرات مختلفة عن تلك التي تتطلبها الوظيفة حالياً.
- إعادة تصميم الوظائف لتعظيم المخرجات المتوقعة من الأدوار الوظيفية التي يتوقع حصول نقص في شاغليها في المستقبل.
- تغيير الموقع الذي يتم فيه تنفيذ العمل لتسهيل الحصول على الكفاءات المناسبة والمطلوبة.
- تعديل استراتيجية العمل بحيث تعكس حقيقة عدم إمكانية توفير الكفاءات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية مقابل تكلفة مالية مجدية للمؤسسة.

الخدمات الاحترافية-المهنية

مع تغير النموذج التقليدي للاستشارات، فإن العديد من المؤسسات التي تقدم خدمات استشارية احترافية قد ابتعدت عن الخدمة المقدمة على أساس عدد ساعات العمل، إلى التركيز على المنتجات ذات القيمة العالية والحلول.

وللتعامل مع هذا التغيير، تظهر الحاجة إلى موظفين ذوي مهارات مختلفة، بما في ذلك فريق مبيعات يستطيع أن يفهم ويترجم احتياجات المتعاملين، ومديري منتجات وحلول قادرين على فهم احتياجات المتعاملين وتقديم الخدمات من خلال حلول قابلة للتطوير والتشكيل.

وتستخدم شركات الخدمات الاحترافية أو المهنية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لكي تفهم أين ستحدث التغييرات المستقبلية أكبر أثر لها في نموذج العمل، والآلية التي سيتم من خلالها بناء هذه المهارات والقدرات الجديدة في فرق العمل القادرة على تحقيق العوائد لهم من خلال خبرتهم العميقة في هذا المجال.

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

كلما دخلت الأجيال صاحبة الذكاء التكنولوجي إلى الحياة العملية، فإن تحولات كثيرة تأخذ مكانها استجابة لتفاعل هذه الفئة مع العالم، من حيث المنتجات التي يقومون بشرائها، والخدمات التي يتوقعونها،... الخ.

إن هذا يجبر كل قطاعات الأعمال بطريقة ما على أن تبدأ البحث عن مملكون المهارات الرقمية اللازمة لكي يقوموا بتغيير الأنظمة الداخلية والمنتجات أو الخدمات التي يعرضونها للتوافق مع توقعات الأجيال الحديثة.

إن النمو الذي تحدثه تلك المؤسسات يصبح مصدراً للمزايا الاستراتيجية، وعلى كل حال، فإن هذه المهارات الرقمية لم تكن موجودة قبل خمس سنوات من الآن، وبالتالي فإن تلبية هذه الحاجة يتطلب تقييم حذر حول جدوى استراتيجية الموارد البشرية الحالية.

ليس بالضرورة أن تكون هذه الاستراتيجيات حديثة، ولكن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يقدم الدليل على أنه يجب على قادة الأعمال أن يتحركوا إلى ما بعد التخطيط قصير المدى للموارد البشرية، وهذا التحرك قد يبدو مكلفاً، ولكنه سيحقق أفضل عائد على الاستثمار على المدى طويل الأجل.

في نهاية المطاف، فإن عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تدور حول الحلول المقدمة إلى الموارد البشرية العاملة اليوم، أي أن بذل الجهود للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، وحجم الفجوة القائمة يهدف إلى حل المشاكل التي تم تحديدها، من خلال صياغة استراتيجيات أفضل للموارد البشرية، بحيث يمكن المباشرة بتطبيقها الآن.



**عملية التخطيط
الاستراتيجي للموارد
البشرية تدور حول الحلول
المقدمة إلى الموارد
البشرية العاملة اليوم**

**التخطيط الاستراتيجي للموارد
البشرية يقدم الدليل لقادة الأعمال
ليتحركوا إلى أبعد من التخطيط قصير
المدى، وهذا التحرك قد يبدو مكلفاً،
ولكنه سيحقق أفضل عائد على
الاستثمار على المدى طويل الأجل**

بسبب الارتفاع المستمر لأسعار الوقود، والتركيز على تقنيات صديقة للبيئة، للتغيير (فإن عملية تزويد السكك الحديدية بالكهرباء لا تزال موضوعاً ساخناً، وسوف تخلق طلباً هائلاً على بعض المهارات الوظيفية خاصة في ظل تقدم العاملين في هذا القطاع في العمر السكك الحديدية)

ويتم استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في هذه المؤسسات بغية فهم الطرق المختلفة لتطوير ونقل هذه المعرفة إلى الجيل القادم من موظفي السكك الحديدية.

ما هي التأثيرات المترتبة على التخطيط الجيد للموارد البشرية؟

إن عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تساعد استراتيجية إدارة المواهب على تخفيف المخاطر المرتبطة بعدم وجود الموظفين المناسبين من ذوي المهارات المناسبة في الوقت المناسب وفي المكان المناسب وبالتكلفة الملائمة. كما أن قيام المؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعني التخفيف من المخاطر التالية:

- المخاطر المرتبطة بمواهب المؤسسة: مثل المسارات المستقبلية الضعيفة، أو وفرة المهارات غير المطلوبة في المؤسسة، ويساعد التخطيط المؤسسات على تسهيل دورة العمل من خلال تطوير إجراءات تعمل على المحافظة على مخزون المواهب المناسبة والمطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفعالية، مما يؤدي إلى تقليل معدل الدوران الوظيفي، وانخفاض تكاليف العمالة، وتجنب تسريح الموظفين.
- التقليل من المخاطر المالية والتشغيلية: حيث تظهر هذه المخاطر عند الحاجة إلى إبطاء العمليات أو وضعها قيد الانتظار، بسبب عدم توفر الموارد البشرية اللازمة أو ارتفاع تكلفتها.
- إن تخطيط الموارد البشرية يمنح المؤسسات الفرصة لتجنب أي تأخير في تحقيق الأهداف الانتاجية المنشودة، والاستجابة السريعة للمشاريع الجديدة ومجالات النمو، لأن المؤسسة قامت بتدريب وإعداد مواهبها البشرية لتلبية احتياجات العمل.
- مخاطر ممارسات إدارة الموارد البشرية: تلاشي مخاطر الاستثمار في الموظفين الخطأ، والإسراف في الإنفاق بسبب عدم الاستعداد الكافي، أو عدم القدرة على الاحتفاظ بالموظفين أو الاستجابة لمتطلبات عمليات التوظيف الكبيرة.





إن التخطيط الجيد للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية يساعد فريق الموارد البشرية على فهم كيفية جذب الكفاءات وتطويرها لمواجهة الاحتياجات المستقبلية، بالإضافة إلى تجهيز فريق الموارد البشرية لتنفيذ الخطط الموضوعة لتلبية احتياجات المؤسسة اللازمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

استراتيجيات المواهب يجب أن تتواءم مع عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ما لم تكن المؤسسة واثقة تماماً من قدرتها على العثور على التعيينات الداخلية والخارجية من ذوي المهارات المناسبة اللازمة في الوقت المناسب لتنفيذ خطتها الاستراتيجية.

كيف نقوم بإقناع أصحاب العمل بأهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؟

من الممكن إقناع أصحاب العمل بأهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال قياس العائد المحتمل على الاستثمار من هذه العملية، يوجد أساليب عديدة تمكن المؤسسات من التثبت من هذا العائد، من خلال بناء النموذج المالي الذي يحسب الوفورات في التكاليف المحتملة والمنافع المتحققة جراء إنجاز الخطوات لملء الفجوات المتوقعة حدوثها مستقبلاً بدلاً من الانتظار حتى تصبح الوظائف شاغرة فعلياً، ومن ثم العمل على شغلها في حينه، ومثال ذلك:

- تحسين الوقت من خلال تقليل الوقت اللازم لتعبئة الشواغر المتعلقة بالوظائف الرئيسية.
- احتساب الفرق بين مستويات التوظيف الأمثل ومستويات التوظيف الفعلية والذي يتطلب العمل الإضافي أو الاستعانة بمصادر خارجية مقابل تكلفة مرتفعة.
- خلق المزيد من الفرص لبناء القوى البشرية المطلوبة، بدلاً من شرائها، وتجنب التكلفة المرتفعة للتوظيف عن طريق وكالات التوظيف.
- التركيز على فرص الاحتفاظ بالموظفين بدلاً من التوظيف الخارجي، وخاصة في المجالات الحيوية التي يرتفع بها معدل الدوران الوظيفي.

استخدام تمارين استشراف المستقبل بهدف تقليل تكاليف التوظيف ورسوم الوكالة، وتحسين نوعية الموظفين المعينين، فاستشراف المستقبل، نهج استباقي، واعتماد سيناريوهات يمكن تحويلها إلى واقع ملموس يرتقي بالعمل الحكومي على أسس

التخطيط الجيد يخفف المخاطر المرتبطة بعدم وجود ذوي المهارات المناسبة في الوقت المناسب وفي المكان المناسب وبالتكلفة الملائمة

استراتيجيات المواهب يجب أن تتواءم مع عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

من الممكن إقناع أصحاب العمل بأهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال قياس العائد المحتمل على الاستثمار من هذه العملية

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساعد على وضع الموظف المناسب في المكان المناسب بالتكلفة المناسبة والوقت الأفضل

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يمثل إحدى الوظائف الرئيسية الحيوية في المؤسسة

ومعايير مبتكرة. الاستشراف لا يهدف إلى التنبؤ بالمستقبل، لكشف النقاب عما يحصل فيه، كما لو أنه محدد سلفاً، وإنما لمساعدتنا في بنائه، مما يدعونا للنظر في المستقبل كشئ يمكننا بناؤه أو تشكيله، وليس كشئ مقرر مسبقاً، وله أدوات ومناهج معينة.

- النظر في إيجاد حلول طويلة الأجل، مثل تحويل العمل إلى أماكن أقل تكلفة وإعادة المؤسسة.

الخلاصة

مع استمرار تحول إدارة الموارد البشرية إلى شريك استراتيجي في المؤسسة، فإن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يمثل إحدى الوظائف الرئيسية الحيوية، وإن عدم وجود وسيلة لترجمة استراتيجية المؤسسة إلى عدد ونوعية الموظفين الذين تحتاجهم المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، فإنه لا يمكن لأي محترف في الموارد البشرية أن يصبح شريكاً استراتيجياً.

ومن خلال اعتماد منهج واضح، فإنه يمكن للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أن يعمل على وضع الموظفين المناسبين في المكان المناسب، والوقت المناسب، ومقابل التكلفة الملائمة بغية تحقيق الاستراتيجية المستقبلية، وليس فقط التعامل مع قضايا الموارد البشرية الحالية.