

القوى العاملة المستقبلية: اعتبارات مجلس الإدارة

مركز كي بي إم جي لقيادة مجلس الإدارة

تتعرض المؤسسات في يومنا الحالي مع مشهد أعمال مُتغير يتسارع لضغوط هائلة للتكيف مع هذه المتغيرات، وناقش في هذه الورقة رؤى قابلة للتنفيذ في المستقبل والأجوبة لبعض أهم الأسئلة التي يجب أن تطرحها مجالس الإدارة والإجراءات التي يجب عليهم مراعاتها لمواءمة القوى العاملة المستقبلية مع الاستراتيجية، حيث يمكن لمجالس الإدارة تهيئة مؤسساتها لتحقيق النجاح في عصر الأتمتة والتحول الرقمي من خلال التركيز على صقل المهارات ومواءمة الهدف والثقافة.

تحتاج مجالس الإدارة إلى الاعتراف بالموارد البشرية كأولوية وإعادة التفكير بشكل شامل في كيفية تقييم المواهب وإعادة النظر في سياساتها لاستقطاب المواهب المناسبة والاحتفاظ بها وتطويرها، إذ سيستمر كبار موظفي الموارد البشرية في قيادة عملية التحول من خلال توفير الإمكانيات والقدرات اللازمة للتغلب على التحديات الحالية ووضع الأسس اللازمة لاستمرار الربحية.

ينبغي على المؤسسات في ظل الأتمتة المستمرة والتكنولوجيا الرقمية المتسارعة تبنى وتيرة عالية للتغيير بعد الجائحة، إذ تتطلب تكيفًا سريعًا في بيئة سريعة التقلب وتتسم بعدم اليقين والتعقيد والغموض؛ وهذا يؤدي بدوره إلى قصر عمر المهارات، وبسبب هذا التقلب السريع، تتعطل القوى العاملة وتؤدي الموضوعات الملحة التي تدفع أجنادات الشركة - مثل الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات وتحليل البيانات والأتمتة الذكية والتنظيم المتطور - إلى زيادة الطلب على مهارات معينة مقارنة بالعرض.

نتيجة لذلك، تستمر المنافسة على المواهب، مما يؤدي إلى زيادة التركيز عليها وكثرة طرحها في اجتماعات مجلس الإدارة. وهذه التغييرات يتبعها مخاطر وفرض على حد سواء، ففي حين أنه يجب على المؤسسات أن تفصل بين المبالغيات والحلول المستدامة، لا بد أن تعترف المؤسسات بالحاجة المستمرة إلى صقل المهارات وتحسينها، حيث أن أساليب العمل الجديدة في تزايد ومن المرجح أن يتسارع تطور هذه الأساليب بشكل أكبر، إذ لا يؤدي ذلك فقط إلى تمكين المؤسسات من الاحتفاظ بقواها العاملة فحسب، بل يساعدها أيضًا على سد الفجوة بين العرض والطلب أيضًا.

لتحقيق ذلك، تحتاج المؤسسات إلى هدف مشترك وثقافة شركة متوافقة جيدًا لمواكبة التغيير ودعم الطرق الجديدة للعمل؛ بما يمكنها من التعامل مع الواقع الجديد لتمكين موظفيها للوفاء بوعود عملائها وتعزيز كفاءة أداء أعمالها.

ففي ظل هذا الواقع سريع التغير ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة التعرف على الأدوار المهمة للشركة والتأكد من أن استراتيجيات الأجور والتطوير الفعالة تتماشى مع هذه الأدوار، ومن الضروري ألا يكتفي مجلس الإدارة بفهم هذه الأدوار فحسب، بل عليه معرفة المتطلبات اللازمة لنجاحها.

كما ينبغي على مجالس الإدارة أن تفهم استراتيجية استقطاب وتطوير أفضل المواهب القادرة على تولي هذه الأدوار المهمة باستمرار، إذ يشرف مجلس الإدارة عادة على عملية توظيف كبار المدراء التنفيذيين في الشركة، ولكن مع استمرار المنافسة والطلب الملح على المواهب، توصي الآن مجالس الإدارة بالمشاركة في الإشراف على عملية توظيف المستوى الثاني من القيادات أيضًا.

يجب على مجالس الإدارة تمكين الموارد البشرية بتوجيه المؤسسة لمواجهة التحديات المذكورة في هذه المجالات

مواءمة هدف المنظمة وثقافتها وقيمتها.



تكوين القوى العاملة للاستفادة من التكامل بين البشر والآلات.



اعتماد التفكير الإبداعي للتعرف على تجارب العاملين.



استخدام البيانات لتوليد رؤى قيمة حول القوى العاملة.



تقديم تقارير حول حقيقة توافق الثقافة الفعلية وتجربة الموظف مع رؤية مجلس الإدارة.



الأسئلة التي يجب على مجالس الإدارة التفكير في طرحها

الهدف



- هل نحتاج إلى إعادة تقييم هدفنا في ضوء الواقع الجديد؟
- كيف تؤثر التوقعات البيئية والاجتماعية والحوكمة على تصور علامتنا التجارية وتجربة موظفينا؟
- كيف سيتطور نموذج التشغيل الخاص بنا ليلقى ملائمةً وتنافسيًا؟

تخطيط القوى العاملة المستقبلية



- كيف ننجح في دمج العمل الرقمي والبشري؟
- كيف ستبدو القوى العاملة لدينا في المستقبل؟
- كيف سيغير ذلك معنى "المهنة" في مؤسستنا؟
- هل يمكننا تحديد المهارات والقدرات التي يتطلبها العمل في المستقبل؟

العمل الهجين



- كيف يؤثر الواقع الحالي الذي يتسم بزيادة العمل عن بعد على مجموعة المواهب المتوفرة لدينا؟
- ما هي فرص إعادة النظر في عرض قيمة صاحب العمل لدينا وتوفير المرشحين عن بُعد وجذب فئات مستهدفة جديدة تفكر في العمل عن بُعد؟
- كيف نحافظ على تواصل ومشاركة القوى العاملة لدينا؟
- ما هي العقبات وكيف يمكننا وضع خطط لطرق جديدة للعمل وتعزيز التزام الموظفين؟

الثقافة



- ما هي الثقافة التي نطمح لتحقيقها داخل مؤسستنا؟
- كيف ترتبط هذه الثقافة بهدفنا؟ وكيف يمكن لها أن تسهم في تحقيقها؟
- ما هي التغييرات الثقافية المطلوبة لدعم موظفينا، وطرق العمل الجديدة، وكيف نجعل القوى العاملة لدينا قابلة للتكيف مع التغييرات المستقبلية؟

الاحتفاظ بالكفاءات وصقل المهارات



- هل حددنا مواهبنا الرئيسية التي نحتاجها والإجراءات المحددة لتطويرها والاحتفاظ بها؟
- هل الأقسام الحالية المعنية بالتعلم والتطوير مزودة بالموارد الكافية، ومنظمة بطريقة مناسبة لتقديم مستوى صقل لمهارات تلي تطلعات المؤسسة واحتياجاتها؟
- كيف نرافق الموظفين طوال رحلة التحول من منظور التغيير؟

ما الإجراءات التي يمكن أن تنظر فيها مجالس الإدارة عند موازنة القوى العاملة المستقبلية مع الاستراتيجية؟



تطوير نشاط مستمر لتشكيل القوى العاملة للتعامل مع آثار الأتمتة وطرق العمل الجديدة على القوى العاملة، بما في ذلك خطط لتطوير مهارات وقدرات جديدة، وينبغي أن يكون هذا النشاط مرتبطاً بتخطيط سيناريوهات الأعمال متوسطة المدى واستراتيجياتها.

إرساء ثقافة شركة ذات هدف وقيم مشتركة تدعم القوى العاملة الرقمية وتتواصل معها وتمكّنها.

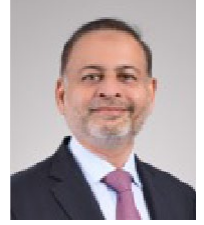
الانتقال من تجربة التقنيات والبيانات إلى نشرها على نطاق واسع، وهذا لا ينطبق على قسم الموارد البشرية فحسب، بل على جميع أقسام وقطاعات المنظمة أيضاً.

بناء قدرات إدارة التغيير داخل قسم الموارد البشرية وعلى مستوى القيادة كذلك، حيث سيساعد ذلك في توجيه المنظمة خلال مرحلة التحولات سريعة الوتيرة مع مراعاة تجربة الموظف.

Contacts



كمران سيال
شريك، خدمات الضرائب
البريد الإلكتروني: ksial@kpmg.com



عبدالله أكبر
شريك، خدمات المراجعة ورئيس BLC
البريد الإلكتروني: amakbar@kpmg.com



محمد الخليوي
شريك، قسم خدمات المراجعة
البريد الإلكتروني: malkhlaiwi@kpmg.com



الدكتور سامر عبدالله
شريك، قسم خدمات الاستشارات
البريد الإلكتروني: samerabdallah@kpmg.com



محمد الرسلان
مدير أول، قسم خدمات المراجعة
البريد الإلكتروني: muhammadarsalan1@kpmg.com

مركز كي بي إم جي لقيادة مجالس الإدارة

يقدم مركز شركة كي بي إم جي لقيادة مجالس الإدارة الدعم والتوجيه للمديرين غير التنفيذيين سواء كانوا يديرون محفظة مهنية غير تنفيذية أو يشروعون في بداية أول منصب لهم، كما يزود المركز أعضائه بالأدوات التي يحتاجون إليها ليكونوا أكثر فعالية في تأدية الأدوار المناطة بهم، مما يتيح لهم التركيز على القضايا التي تهمهم وتهم شركاتهم أيضاً.

kpmg.com/sa



إخلاء مسؤولية

إنّ المعلومات الواردة هنا ذات طبيعة عامة ولا تهدف إلى تغطية ظروف أي شخص معيّن أو جهة معيّنة. وبالرغم من محاولتنا تقديم معلومات دقيقة وحديثة، فمن غير الممكن ضمان دقتها في تاريخ استلامها أو ضمان أنها ستستمر في كونها دقيقة مستقبلاً. لا ينبغي لأحد أن يتصرّف بناءً على هذه المعلومات دون الحصول على المشورة المهنية المناسبة بعد إجراء دراسة شاملة للحالة المعنية.

© ٢٠٢٣ كي بي إم جي للاستشارات المهنية هي شركة مساهمة مغلقة سعودية وشركة عضو غير شريك في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لشركة كي بي إم جي الدولية المحدودة، وهي شركة إنجليزية خاصة محدودة بالضمان.

اسم وشعار كي بي إم جي هما علامتان تجاريتان مسجّلتان أو علامتان تجاريتان لشركة كي بي إم جي الدولية.