

21 وظيفة للموارد البشرية في المستقبل

21 HR Jobs of the Future

Source: <https://hbr.org>

Jeanne C. Meister and Robert H. Brown, 21 HR Jobs of the Future, August 12, 2020

أصبح هناك تأثير كبير لفيروس كورونا، حيث أثر بشكل جذري في تشكيل الاقتصاد والقوى العاملة منذ بداية انتشاره السريع وبشكل كبير في جميع أنحاء العالم، حيث شهدت هذه المرحلة تحولات هائلة في طريقة عملنا، وأين نعمل، وما هي التقنيات التي نستخدمها حتى نظل على اتصال. أدى هذا التغيير الهائل إلى تعظيم أهمية دور الموارد البشرية داخل المنظمات. هذا ما جعل العاملين في المنظمات يتجهون إلى مديريهم وقيادات الموارد البشرية على وجه الخصوص، للحصول على إرشادات حول كيفية التحول إلى الوضع الجديد الذي يعتبر هو الوضع الطبيعي. تشير الأبحاث إلى أن 73٪ من العاملين يعتمدون على صاحب العمل للحصول على الدعم في الاستعداد لمستقبل العمل. وتعتبر هذه هي لحظة الموارد البشرية لقيادة المنظمات والتحول إلى المستقبل. حيث أم مدراء الموارد البشرية لديهم فرصة هائلة ومسؤولية لتزويد العمال بالتوجيهات المتعلقة بالمهارات والقدرات التي سيحتاجون إليها لتحقيق النجاح خلال السنوات القادمة وفي ظل ظهور الأدوار الجديدة.

و اهتمت المركز البحثية في هذا المجال بالنتائج المترتبة على هذا التغيير، فقد شرع مركز Cognizant لمستقبل العمل بعمل مبادرة مدتها تسعة أشهر لتحديد الشكل الذي سيبدو عليه مستقبل الموارد البشرية في المستقبل. كما اهتمت شبكة Future Workplace التي تضم ما يقرب من 100 من موظفي الموارد البشرية، و CLOs، ونائب الرئيس، بعمل عصف ذهني حول الاتجاهات الاقتصادية والسياسية والديموغرافية والمجتمعية والثقافية والتجارية والتكنولوجية للعمل على تحويل المواهب والقوى العاملة ووضع تصور حول كيف يمكن أن يتطور دور الموارد البشرية خلال السنوات العشر القادمة. وتبين من نتيجة هذا العمل وضع تصور أكثر من 60 وظيفة جديدة للموارد البشرية، بما في ذلك المسؤوليات التفصيلية والمهارات اللازمة للنجاح في كل دور. تم وضع تصنيف لكل وظيفة من حيث تأثيرها التنظيمي، وتم من خلالها تحديد 21 وظيفة أولية في الموارد البشرية في المستقبل

تم ترتيب وظائف الموارد البشرية هذه على شبكة 2 × 2 (مرفقة في آخر المقالة) يوضح المحور السيني الوقت والترتيب المتوقع ظهور الوظائف به خلال السنوات العشر القادمة ، بينما يوضح المحور الصادي "مركزية التكنولوجيا" (على سبيل المثال ، استخدام جميع الوظائف التقنيات المبتكرة ، ولكن فقط الأكثر تركيزاً على التكنولوجيا سيتطلب بالفعل أساساً في علوم الكمبيوتر). علاوة على ذلك ، تم تحليل كل وظيفة وعمل وصف وظيفي (المتطلبات العامة ، المسؤوليات المحددة ، المهارات / المؤهلات ، إلخ) لكل وظيفة طبقاً لمتطلبات الفترة القادمة.

أدى ظهور Covid-19 إلى ضغط الوقت مما سوف يجعل عقد 2020 بمثابة مرحلة إعادة تعيين للموارد البشرية. وبالتالي تتوقع الدجراسة التي تم القيام بها وحددت هذه الوظائف رؤية المزيد من الأمثلة على هذه "الوظائف التي أصبحت حقيقية" من قبل القادة أصحاب الرؤية خلال السنوات القادمة. في حين أن بعض الأدوار التي تم تحديدها هي وظائف جديدة تماما ، وهناك وظائف تمثل مسؤوليات جديدة تزداد أهميتها مع إعادة تصور الموارد البشرية واستراتيجيتها في ضوء Covid-19. تتضمن جميع الوظائف الـ 21 خمسة موضوعات أساسية.

1. المرونة الفردية والتنظيمية **Individual and organizational resilience**. تسببت تدابير العمل عن بعد في جميع أنحاء العالم في نمو الاقتصاد الرقمي بشكل أسرع من أي وقت مضى ، جنباً إلى جنب مع ثقافة "العمل دائماً" وضغوط إدارة التوازن بين العمل والحياة. أدت هذه التحديات على التأكيد على أهمية صحة العمال وعافيتهم وليس فقط الصحة البدنية ولكن الاهتمام برعاية الموظف ، والتي تشمل الصحة العاطفية والعقلية والروحية للعاملين إلى جانب الصحة البدنية. (قبل ظهور الفيروس أشارات الإحصاءات التي يقوم بها مركز جالوب أن أن ثلثي العاملين بدوام كامل يعانون من الإرهاق في العمل). وهذا يمهد الطريق لدور جديد للموارد البشرية ينصب ويهتم بالتركيز على الرفاهية كاستراتيجية عمل لزيادة الاحتفاظ بالموظفين ، حيث أصبحت بعض المنظمات تشهد بالفعل توظيف لمنصب مدير الرفاهية ، ومن المتوقع أن يزيد الاهتمام بهذا الاتجاه خلال السنوات القادمة. اليوم ، هناك أكثر من 88٪ من العاملين في مجال المعرفة يقومون بوظائفهم عن بعد ، وهذا يتطلب العمل بشكل واضح للتأكد من أن الموظفين العاملين من الخارج عن بعد يتلقون نفس المزايا التي يحصل عليها الذين يعملون في الموقع داخل المنظمة. وهذا سيؤدي إلى ظهور دور "منسق العمل من المنزل". ويكون دور هذا الموظف هو التأكد أن عمليات المؤسسة وسياساتها وتقنياتها مثالية للعاملين عن بعد. وسيكون

المقياس الرئيسي للنجاح لهذا الدور هو بناء إحساس قوي بالانتماء للعمال عن بعد داخل المنظمة ، مما يضمن أنهم يعرفون الهدف منهم ويشعرون باهتمام عميق.

2. الثقة والأمان التنظيميين. **Organizational trust and safety** يجب أن يتمتع مدراء الموارد البشرية في

المستقبل بأخلاقيات عمل على مستوى عالي ،. حيث تشير الأبحاث المشتركة التي أجريت حول الذكاء الاصطناعي في مكان العمل من قبل Oracle و Future Workplace أن العديد من الأشخاص قلقون بشأن انتهاكات أمن البيانات. فقد تبين أن من بين 8370 من قادة الموارد البشرية ومديري التوظيف والعاملين الذين شملهم الاستطلاع في عشرة بلدان ، كان 71٪ "قلقين على الأقل في بعض الأحيان" وذكر 38٪ منهم إنهم "قلقون للغاية" بشأن انتهاكات البيانات. وذكر 80٪ من المشاركين في الاستطلاع إن منظماتهم يجب أن تطلب الإذن قبل استخدام الذكاء الاصطناعي لجمع البيانات عنهم. وهناك بحث منشور على موقع LinkedIn أن 67٪ من مديري ومسؤولي التوظيف قالوا إن الذكاء الاصطناعي يوفر لهم الوقت عند البحث عن مرشحين للوظائف. لكن تثار الآن أسئلة حول هذه التكنولوجيا وإمكانية تحيزها وعدم دقتها وانعدام الشفافية. وبصفة عامة يتضح تزايد وعي الموظفين بشأن الخصوصية ومدى استعدادهم لمشاركتها. أدت الحاجة إلى خصوصية البيانات في عصر الخوارزميات إلى تضخيم الحاجة إلى المزيد من الأنظمة مع البشر لضمان الإنصاف وقابلية التفسير والمساءلة بين كبار قادة الموارد البشرية. ويعتقد أن هذا سوف يؤدي إلى ظهور أدوار جديدة الموارد البشرية مثل مسؤول التحيز البشري ، المسؤول عن المساعدة في التخفيف من التحيز في جميع وظائف العمل. سيضمن هؤلاء المحترفون معاملة الأشخاص بشكل عادل طوال دورة حياة الموظف بأكملها بغض النظر عن العرق أو النوع أو الدين أو الوضع الاقتصادي أو الخلفية أو العمر أو الثقافة. بالإضافة إلى مسؤول التحيز البشري ، ظهر دور جديد آخر يهدف إلى ضمان سلامة الموظفين وهو مدير استمرارية عمل الموارد البشرية الاستراتيجية ، حيث يقود هذا الشخص فريق استجابة الموارد البشرية ويعمل مع الرئيس التنفيذي والمدير المالي ورئيس قسم المعلومات ومدير المرافق لاقتراح كيفية إنشاء مكان عمل آمن - لكل من العاملين في الموقع وعن بُعد. قامت إليزابيث أديفيوي ، نائب الرئيس الأول ورئيس الموارد البشرية لشركة Ingredion ، بدمج الاستعداد للطوارئ واستمرارية الأعمال في دورها الرئيسي في الموارد البشرية. حيث تبين أنه منذ جائحة Covid-19 ، كان هناك تعاون مع الرئيس التنفيذي والمديرين التنفيذيين الرئيسيين من أقسام التكنولوجيا والتمويل والاتصالات والمرافق

لتطوير نهج عالمي مرحلي وآمن للعودة إلى مكان العمل." وفقًا لبحوث SHRM ، يعد هذا هدفًا رئيسيًا لـ CHRO حيث أن 34٪ من المنظمات لم يكن لديها خطة استعداد للطوارئ قبل جائحة Covid-19 .

3. **الإبداع والابتكار Creativity and innovation**. نظرًا لأن قادة الأعمال يتصورون طرقًا جديدة لتنمية مؤسساتهم في ضوء التغيير السريع ، يجب أن يظهر دور جديد عند تقاطع استراتيجيات المنظمة والموارد البشرية وهذا سيؤثر على مستقبل قائد العمل حيث سيكون مسؤولاً عن تحليل المهارات التي ستكون أكثر أهمية مع استمرار القوى العاملة في التطور. سيركز هذا الدور على كل من وضع إستراتيجية المؤسسة لمستقبل العمل ، بالإضافة إلى اقتراح جهود إعادة تشكيل المهارات للموظفين الحاليين. سيجمع المنصب أيضًا مدخلات الصورة الكبيرة من الأوساط الأكاديمية ورابطة الصناعة والتهديدات التنافسية في السوق لوضع تصور وظائف ومهارات جديدة ضرورية لنجاح المنظمة المستمر. علاوة على ذلك ، مع استمرار الاجتماعات والدورات التدريبية في التحول إلى الوضع الافتراضي ، هناك دور آخر نتخيله وهو مستشار VR Immersion. سيساعد هذا الدور على إدراك إمكانية استخدام الواقع الافتراضي لتوسيع نطاق برامج التدريب لعدد من حالات الاستخدام ، بما في ذلك التدريب على متن الطائرة ، وإعادة تشكيل المهارات ، وتحسين المهارات ، وحتى التدريب الطبي ، والتدريب على السلامة على سبيل المثال H&R Block كانت تستخدم بالفعل محاكاة الواقع الافتراضي لتدريب ممثلي خدمة العملاء على تصعيد تفاعلات العملاء. من خلال التدريب على كيفية الرد على أسئلة العملاء الصعبة في محاكاة الواقع الافتراضي ، شهدت الشركة انخفاضًا بنسبة 50٪ في العملاء غير الراضين مع 70٪ من ممثلي خدمة عملاء H&R Block يفضلون محاكاة الواقع الافتراضي على الأشكال التقليدية للتعلم. بالفعل ، تشير الأبحاث التي أجرتها ABI إلى أن سوق تدريب VR سيصل إلى 6.3 مليار دولار بحلول عام 2022.

4. **محو الأمية البيانات Data literacy**. خلال الفترة الحالية هناك عدد قليل من وظائف الموارد البشرية هم من يقومون ببناء قدرات تحليلية لمواجهة التحديات مثل الكشف عن سبب أداء فريق واحد بشكل أفضل من الآخر ، أو كيف يمكن لمنظمتهم إنشاء ثقافة أكثر تنوعًا وشمولية في المستقبل ، ويعتقد أن هناك المزيد من فرق الموارد البشرية ستتبع خطى الإدارات الأخرى ، مثل تجربة العملاء والتمويل وستبنى هذه الممارسة ، وتتولى وظيفة تعتمد على البيانات بشكل أكبر مما يسمح لهم القيام بذلك وتقديم رؤى أكثر دقة حول كل شيء بدءًا من أداء الموظفين والاحتفاظ بهم إلى مستوى مشاركة قادة المجموعة التنفيذية. وفي الوقت الذي يعاني فيه علماء البيانات من نقص يمكن أن يؤدي ذلك

إلظهار دور جديد وهو دور مخبر بيانات الموارد البشرية حيث يساعد في إحداث هذا التغيير. و سيكون هذا الشخص مسؤولاً عن تجميع تدفقات البيانات المتباينة (مثل استطلاعات الموظفين وأنظمة إدارة التعلم وبوابات الفوائد) للمساعدة في حل مشاكل العمل ، سيقوم محققو البيانات بجمع وتجميع الرؤى ذات الصلة بالموارد البشرية للمساعدة في تحسين أداء الموظف وتحقيق نتائج أفضل للأعمال بأكملها. ومن المتوقع أن يكون لشركات مثل Genentech التي بدأت بالفعل في بناء هذا النوع من محو امية البيانات في وظائف أعمالها ميزة تنافسية. يقول تيشيس روبوثام ، رئيس تحليلات الأشخاص في Genentech ، "نظرًا لأن العمل عن بُعد أصبح أمرًا طبيعيًا جديدًا ، فإننا قادرون على جمع الأفكار من أنظمة معلومات الموارد البشرية لدينا لتطوير عدد من ممارسات الموارد البشرية الجديدة مثل تدريب مديري العاملين عن بُعد على الاستراتيجيات الناجحة لقيادة فريق عالمي عن بُعد لضمان الإنتاجية واستمرار مشاركة الموظفين."

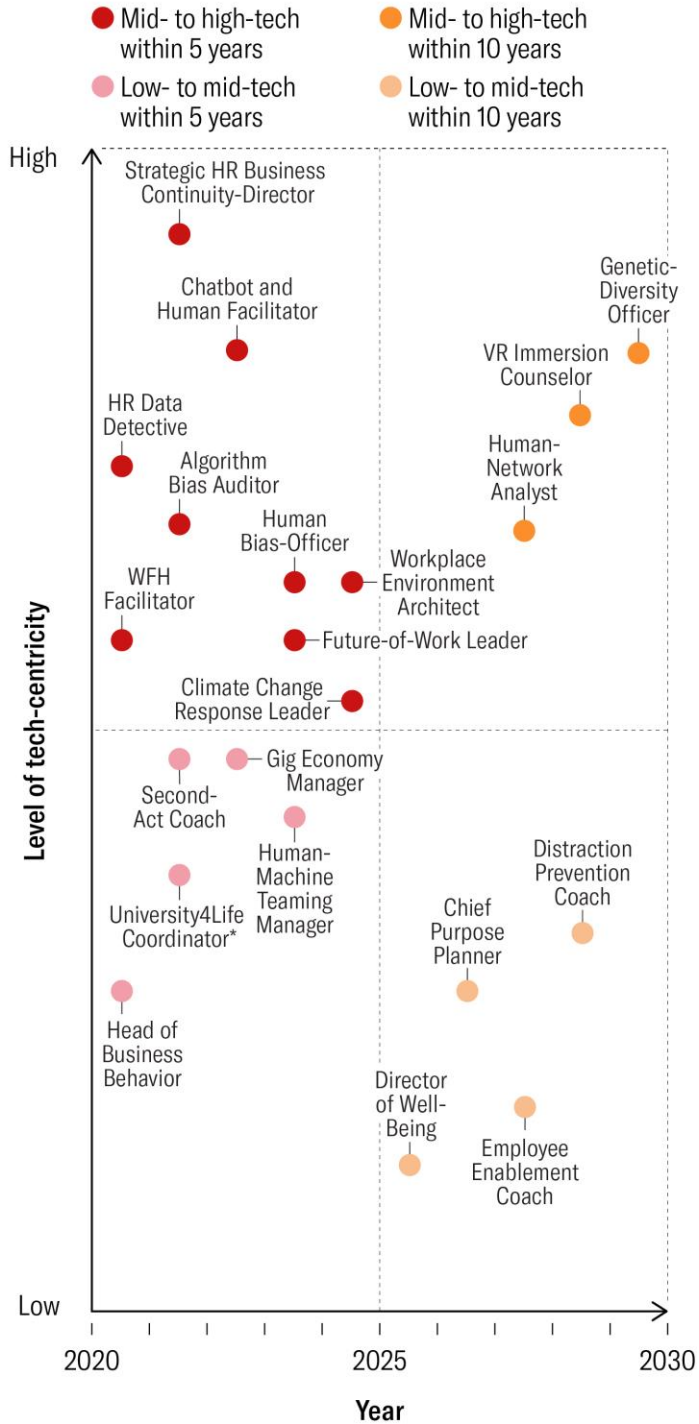
5. الشراكات بين الإنسان والآلة **Human-machine partnerships** مع استمرار زيادة استخدام الروبوتات في الشركات ، أصبح من الواضح أن هناك حاجة للتعاون بين الإنسان والآلة في القوى العاملة. عادة ما يكون إصدار الأحكام سهلاً على البشر ، ولكنه لا يزال صعبًا على أجهزة الكمبيوتر. تعتبر الروبوتات جيدة جدًا في الوظيفة، خاصةً عندما يطرح الاعتماد على القدرات الحسابية والتحليل والتعرف على الأنماط أسئلة حول الإجراء الأكثر ملاءمة الذي يجب اتخاذه بعد ذلك بناءً على جميع البيانات المتاحة. إن البشر بارعون جدًا في تقييم المواقف ، أو "فن" الوظيفة ، ويسألون أساسًا ، "ما هو الشيء الصحيح الذي يجب القيام به في موقف معين؟" من المرجح أن يؤدي فرز توازن "فن الوظيفة" (للشخص) مقابل "علم الوظيفة" (للروبوتات) إلى إنشاء أدوار موارد بشرية جديدة تركز على كيفية عمل كليهما معًا بشكل حدسي. وهذا يمكن أن يؤدي إلى ظهور وظيفة جديدة هي مدير فريق الإنسان والآلة ، وهو دور يعمل عند التقاطع بين البشر والآلات ويهدف إلى إنشاء تعاون سلس. على سبيل المثال ، يرى James Loo ، رئيس الموارد البشرية في DBS Bank (تايوان) ، دورًا وظيفيًا جديدًا محتملاً ، ChatBot Coach ، المسؤول عن إنشاء تجربة مرشح سلسلة. وفقًا لـ Loo ، "سيعمل مدرب Chatbot مع فريق توظيف DBS Bank ، لتدريب chatbot على التعامل مع المهام الروتينية المتمثلة في فحص المرشحين والإجابة على الأسئلة المتداولة للمرشحين ، في حين أن المجندين البشر لديهم المزيد من الوقت للتركيز على المجالات الاستراتيجية مثل التعامل مع مديري التوظيف لفهم الحاجة إلى وظيفة جديدة بشكل أفضل والاحتياجات المتغيرة للأعمال التجارية للموظفين الجدد." وبالتالي يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن العديد

من هذه الأدوار الجديدة ستعتمد على استحداث وظائف أخرى في المستقبل (في الغالب في الموارد البشرية) ، بعضها تم إستدائة بالفعل والعديد منها لم يتم بعد. على سبيل المثال ، قد يجد مدير فريق الإنسان والآلة نفسه يعمل مع مدرب Chatbot لتحسين تجربة المرشح المدعومة بالذكاء الاصطناعي. هذه التبعيات من شأنها أيضًا أن تحدد المسارات الوظيفية. قد يكون شخص ما لديه خبرة عدة سنوات كمحقق لبيانات الموارد البشرية مرشحًا رئيسيًا لدور رئيس سلوك الأعمال ، وهذه وظيفة أخرى جديدة للموارد البشرية في المستقبل. وهذا يتطلب من قادة الموارد البشرية التخطيط للنمو المستقبلي. إذا نظرنا إلى الوراء بضع سنوات فقط ، فقد تم إنشاء العديد من وظائف الموارد البشرية الجديدة بما في ذلك دور مدير الرفاهية المالية ، والذي تم اعتماده الآن على نطاق واسع. حيث أظهر استطلاع صادر عن معهد أبحاث مزايا الموظفين أن حوالي نصف الشركات التي تضم أكثر من 500 موظف تقدم الآن نوعًا من برامج العافية المالية ؛ 20٪ ينفذون بنشاط هذه البرامج لموظفيهم اليوم ، و 29٪ آخرون مهتمون بتنفيذ برنامج العافية المالية في المستقبل. ويتجلى هذا الدور بشكل أفضل من خلال كبير مسؤولي الموارد البشرية في Airbnb الذي أعاد تخيل الدور من خلال الجمع بين الأشخاص المتباينين والتكنولوجيا والوظائف العقارية لخلق تجربة موظف على مستوى المستهلك. اعتبارًا من يونيو 2020 ، أصبح لدى مؤسسات مثل ABN-AMRO و ING و IBM و HPE و Novartis و Walmart متخصصون في الموارد البشرية بهذا اللقب.

مما سبق يمكن القول أن التغيير قادم ، ومن الأفضل أن تكون المنظمات سباقة إليه مستعدة له. فالمنظمات يجب أن تتوقع الأدوات الجديدة للموارد البشرية المستقبلية لمنظمتها ليست فقط في لتكون في وضع يمكنها من التفوق على المنافسين ، بل إنها أيضًا تضع الموارد البشرية بشكل مباشر كمحرك عمل استراتيجي. و مع تطور الأدوار الجديدة والقائمة سيكون لدى المنظمات الأكثر نجاحًا فهمًا واضحًا لما يجب تغييره لتلبية أولويات العمل المستقبلية (المتوقعة وغير المتوقعة).

21 HR Jobs of the Future

How nearly 100 CHROs, CLOs, and VPs of talent and workforce transformation envision HR's evolution over the next 10 years.



*Using state of the art AI platforms, this role guides lifelong learners toward the best, most relevant programs for their individual needs.

Source: Cognizant Center for the Future of Work and Future Workplace LLC