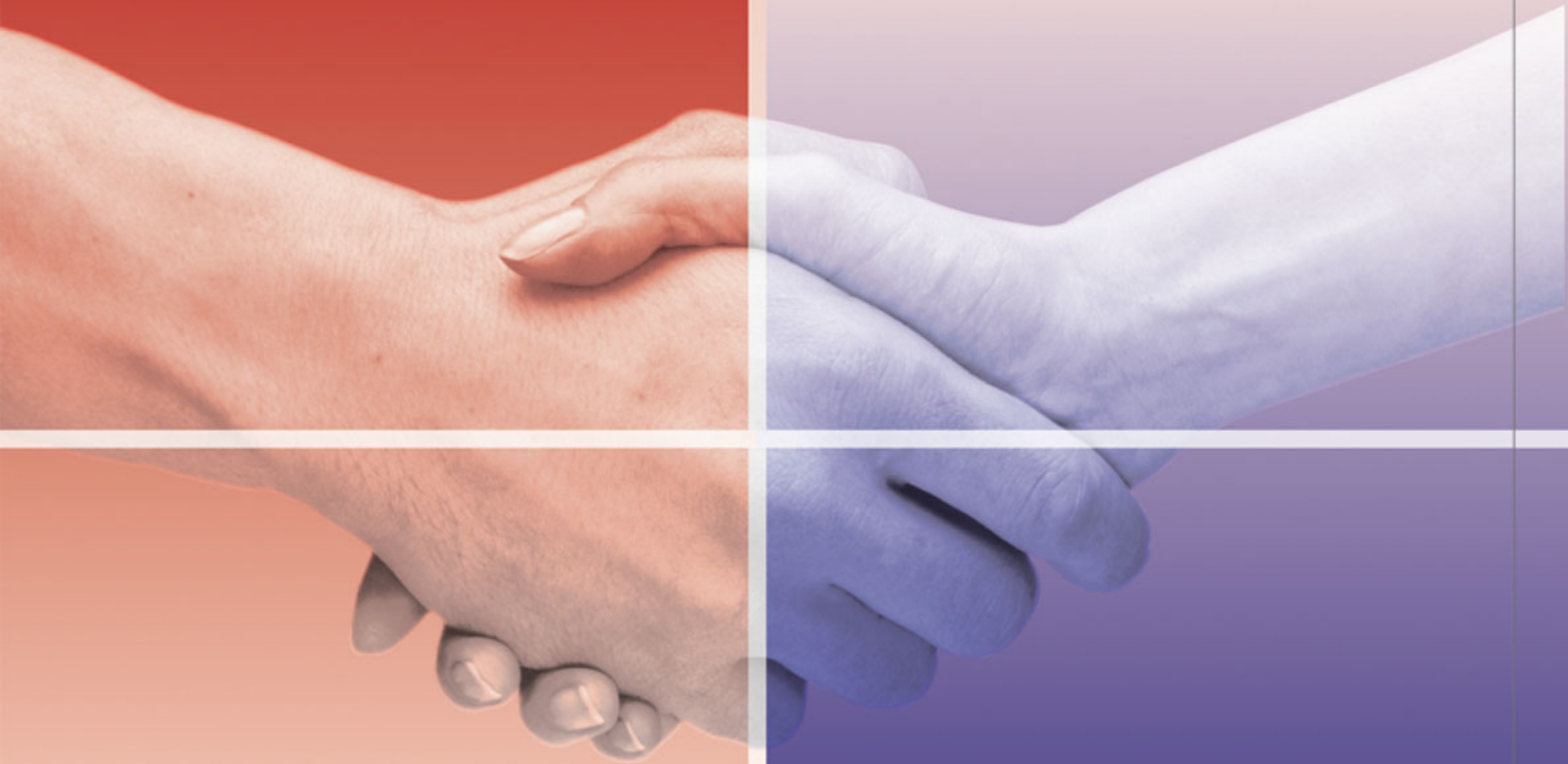


*Think HR*



**Newsletter** November 2008



Institute of Human  
Resource Management  
مؤسسة إدارة الموارد البشرية

# IHRM Newsletter

تشرين الثاني، 2008  
مجلة ربع سنوية، العدد السادس

## Contents

كلمة رئيس التحرير	2
مقابلة مع مختص في إدارة الموارد البشرية	3
ثمانية أخطاء يرتكبها أصحاب الشركات	6
ركن القراء	7
التدريب والتطوير	8
كيف يمكنك الانتساب إلى جمعية الموارد البشرية	9
من يمتلك الخبرة سيحقق النجاح	10
مشكلة في إدارة الموارد البشرية	11
Major Hiring Mistakes	12
Are People Still the Most Important Asset	13
Employee Empowerment	15
How to Manage Your Manager	17
Work Life Balance	19
HR In Pictures	21

رئيس التحرير: د. منير عباس

Tel: +963 11 6614238

E-mail: [info@ihrmsyria.org](mailto:info@ihrmsyria.org)

We're on the web

[www.ihrmsyria.org](http://www.ihrmsyria.org)





### د. منير عباس

أستاذ في قسم إدارة الأعمال في  
المعهد العالي لإدارة الأعمال  
عضو مؤسس ومجلس إدارة في  
مؤسسة إدارة الموارد البشرية

## استمتع بكل لحظة من لحظات حياتك

في يوم من الأيام جلست أفكر لماذا لا يستمتع الناس باللحظة التي يعيشونها؟ على سبيل المثال وليس الحصر. لماذا نقنع أنفسنا بأن حياتنا ستصبح أفضل بعد أن نتزوج ونستقبل طفلنا الأول. أو طفلاً آخر بعده ومن ثم نصاب بالإحباط لأن أطفالنا مازالوا صغاراً. ونؤمن بأن الأمور ستكون على مايرام بمجرد تقدم الأطفال بالسن ومن ثم نحبط مرة أخرى لأن أطفالنا قد وصلوا فترة المراهقة الآن. ونبدأ بالاعتقاد بأننا سوف نرتاح فور انتهاء هذه الفترة من حياتهم. ومن ثم نخبر أنفسنا بأننا سوف نكون في حال أفضل عندما نحصل على سيارة جديدة. ورحلة سفر أو بعد أن نتقاعد. الحقيقة أنه لا يوجد وقت للعيش بسعادة أفضل من الآن فإن لم يكن الآن. فمتى إذاً؟

حياتك مملوءة دوماً بالتحديات. ولذلك فمن الأفضل أن تقرر عيشها بسعادة أكبر على الرغم من كل التحديات. فقد يبدو أن الحياة الحقيقية هي على وشك أن تبدأ ولكن في كل مرة كان هناك محنة يجب تجاوزها. أو عقبة في الطريق يجب عبورها. أو عمل يجب إجازه. أو دين يجب دفعه. أو وقت يجب قضاؤه. كي تبدأ الحياة. ولكني أخيراً بدأت أفهم أن هذه الأمور كانت هي الحياة بذاتها.

وجهة النظر هذه ساعدتني أن أفهم لاحقاً أنه لا وجود للطريق نحو السعادة. فالسعادة هي بذاتها الطريق. لذا استمتع بكل لحظة من لحظات حياتك ولا تنتظر أن تنتهي المدرسة. أو أن يخف وزنك قليلاً. أو أن تزيد وزنك قليلاً. أو أن تبدأ عملاً جديداً. أو أن تتزوج. أو أن تبلغ مساء الجمعة. أو صباح الأحد. أو أن تحصل على سيارة جديدة أو على أثاث جديدة. أو أن يأتي الربيع أو الصيف أو الخريف أو الشتاء. أو أن تخلص بداية الشهر أو منتصفه. أو أن يتم إذاعة أغنيتك على الراديو. أو أن تموت. أو أن تولد من جديد. كي تكون سعيداً.

فالسعادة رحلة وليست محطة تصلها. ليس هناك وقت أفضل كي تكون سعيداً أكثر من الآن فعش واستمتع باللحظة الحاضرة.

دعني أخدي ذاكرتك الآن وقم بالإجابة على الأسئلة التالية:

- ما أسماء الأشخاص الخمسة الأغنى في العالم؟
- ما أسماء ملكات جمال العالم للسنين الخمس الماضية؟
- ما أسماء حملة جائزة نوبل للسنين العشر الماضية؟
- ما أسماء حملة أوسكار أفضل ممثل للسنين العشر الماضية؟

لاستطيع الإجابة؟ إنها أسئلة صعبة أليس كذلك؟

لاتخف. لا أحد يتذكرهم جميعاً.



# مقابلة مع مختص في إدارة الموارد البشرية

دانيا غانم

مديرة إدارة الموارد البشرية في شركة شل للنفط

## هل لدانية أن تعرف عن نفسها؟

أنا خريجة جامعة دمشق- كلية الاقتصاد عام ١٩٩٠. ومنذ ذلك الحين وأنا أعمل في شركة شل. منذ أن كان قسم إدارة الموارد البشرية يسمى وقتها إدارة شؤون الموظفين.

واجهت في البداية الكثير من الصعوبات. كاللغة مثلاً. حيث كانت لغتي الأجنبية هي الفرنسية وعندما بدأت العمل مع شل. تنقلت بين عدة أقسام: الذاتية وشؤون الموظفين. الاستقطاب والتوظيف. تقييم الأداء. التدريب والتطوير. بمعدل أربع سنوات في كل قسم تقريباً. ومن خلال شل. قمت بعدة دورات تدريبية. رسمية وفي العمل Formal and on the job. بعدها حصلت على شهادة CIPD من المملكة المتحدة عام ٢٠٠٠. ومنذ عام ٢٠٠٤ وأنا أعمل مديرة لإدارة الموارد البشرية.

قد يعتقد البعض أن أربعة عشر عاماً هي فترة طويلة لتصبح مديراً. ولكنني أرى نفسي اليوم قد حصلت على معرفة معمقة وشاملة بسبب هذا الدوران بين الأقسام. الأمر الذي يكسب المدير استراتيجية مبنية على قواعد وأسس صحيحة وممتنة.

**شل شركة عالمية. متعددة الجنسيات. وإدارة الموارد البشرية ضمن هذه البيئة فيها الكثير من التحديات. لدانية خبرة تقارب ثمانية عشر عاماً في هذا المجال. هل لك أن تحدثنا عن استراتيجية شل في الموارد البشرية. وكيف واجهتم هذه التحديات؟**

نحن في شل سوريا مرتبطون باستراتيجية بشل الكبرى التي تنبثق منها استراتيجية شل في إدارة الأفراد في كل بلد. هناك أربعة أولويات هي الأساس المبني عليه إدارة الموارد البشرية في شل:

**أولاً:** دعم مصادر الأعمال. والذي يهتم باستقطاب الموارد البشرية اليوم وفي المستقبل. فنحن نقوم بزيارات دورية إلى الجامعات لاستقطاب الخريجين ونقوم برعايتهم وتطويرهم.

**ثانياً:** خفض الأداء سواء التقني أو القيادي. فنظامنا Cycle Individual Developing. مجزء على ثلاثة مراحل: الاتفاق في أول السنة. المراجعة في منتصف السنة. وتقييم آخر السنة للتطور والأداء. المرتبط أساساً بقيمنا الأساسية. وهي: الاخلاص. الأمانة واحترام الآخرين. أيضاً فإن على الكل بدءاً من الإدارة العليا أن تحترم الجميع وتطبيق النظام بشكل متساوٍ.

الآن أجب على الأسئلة التالية:

- أعط أسماء ثلاثة أساتذة أثروا عليك في حياتك.
- أعط أسماء ثلاثة أصدقاء وقفوا معك في وقت شدتك.
- فكّر في بعض الأشخاص الذين جعلوك تفكر بأنك شخص مميز.
- أعط أسماء خمسة أشخاص يحلو لك قضاء الوقت معهم.

هذه الأسئلة أسهل من تلك. أليس كذلك؟

الأشخاص الذين يعنون لك شيئاً في الحياة. لا أحد ينعتهم بأنهم الأفضل في العالم. ولم يفوزوا بالجوائز وليسوا من أغنى أغنياء العالم. هؤلاء هم الذين يهتمون ويعتنون بك. ويتحدون الظروف للوقوف إلى جانبك عند الحاجة. فكّر بهذا للحظة ولا تتأخر فالحياة قصيرة جداً.

في وقت مضى. كان هناك تسعة متسابقين في أولمبياد سياتل. وكان كل المتسابقين معوقين جسدياً أو عقلياً. وقفوا جميعاً على خط البداية لسباق مئة متر ركض. وانطلق مسدس بداية السباق. لم يستطع الكل الركض ولكن كلهم أحبوا المشاركة فيه. وأثناء الركض انزلق أحد المشاركين من الذكور. وتعرض لتقلبات متتالية قبل أن يبدأ بالبكاء على المضمار فسمعه الثمانية الآخرون وهو يبكي فأبطؤوا من ركضهم وبدؤوا ينظرون إلى الوراء نحوه. وتوقفوا عن الركض وعادوا جميعاً إليه. فجلست بجانبه فتاة منغولية وضمتة نحوها وسألته: أتشعر الآن بتحسّن؟ فنهض الجميع ومشوا جنباً إلى جنب حتى وصلوا جميعاً إلى خط النهاية.

فقامت الجماهير الموجودة جميعاً وهلت وصفقت لهم. ودام هذا التهليل والتصفيق طويلاً.

الأشخاص الذين شاهدوا هذا. مازالوا يتذكرونه ويقصونه. هل تعلم لماذا؟

لأننا جميعاً نعلم في دواخل نفوسنا أن الحياة هي أكثر بكثير من مجرد أن نحقق الفوز لأنفسنا. فالأمر الأكثر أهمية في هذه الحياة هي أن نساعد الآخرين على النجاح والفوز حتى لو تطلب ذلك أن نغير اتجاه سباقنا لما فيه مصلحة الآخرين.

وفي النهاية أود القول أنه لا وجود للطريق نحو السعادة. فالسعادة هي بذاتها الطريق. ولذلك فاستمتع بكل لحظة من لحظات حياتك وتذكر بأن الحياة أكثر بكثير من مجرد أن نحقق الفوز لأنفسنا فكم من عظيم في هذا العالم كان السبب في بلوغه هذه الدرجة أشخاصاً لم يذكرهم التاريخ قط.



**ثالثاً:** الأداء على نطاق المؤسسة والفرد. وأخيراً: استخدام الأدوات الكفؤة والفعالة. يعنى استخدام القياسي والبسيط. Simplification and Standardization. فكما هو ملاحظ فنحن شركاء في عملية صنع القرار وشركاء عمل فعلاً.

اختلف خبراء الموارد البشرية في تقييم سوق العمل السوري. فمنهم المتشائم ومنهم من يرى أن السوق واعد. ما هو تقييم دانية غانم لسوق العمل السوري؟

أنا متفائلة بطبعي. ولكن بصراحة أرى سوق العمل في سورية يتحسن باستمرار. فأنا أقارن الوضع الحالي بوضعي أنا عندما تخرجت. فنرى الآن جامعات ومعاهد جديدة. وتنوع بمواضيع الدراسة. كما نرى جيلاً جديداً طموحاً لديه حب البحث ومهارات معلوماتية قوية جعله يتأقلم مع أي بيئة عمل بسرعة كبيرة. ومرونة في استخدام أدوات تساعد في اختصار الوقت. إضافة لثقافة قوية وفهم عميق لعدة مواضيع في عالم الأعمال في سن صغير.

**إذا أين ترين نقاط الضعف في شبابنا؟ وما نصيحتك لهم لتجاوزها؟**  
أحب أن أرى الشباب يعملون بروح الفريق. لذا أشجع ثقافة العمل التطوعي. لأنها تكسب مهارات أساسية تمكنهم من التفوق في أعمالهم لاحقاً. وتعطيهم ثقة بالنفس عن طريق القيمة التي سيشعرون بها. وهنا يكمن دور مؤسسات رعاية الشباب في إنشاء منتديات شبابية. تمكنهم من الانخراط بالأعمال التطوعية وتستفيد من قواهم.

فلا فرق بين شبابنا المقيم في سوريا أو شبابنا المقيم في الخارج إلا من ناحية الانفتاح على المصادر. أنا أحب الحكمة التي تقول: You don't know what you don't know. فكلما زادت معرفتك كلما زادت نقتك بنفسك وبالتالي تزيد انتاجيتك.

**يتخوف البعض من شركة شل باعتبارها شركة عالمية فهي لا تستقطب إلا الموظفين العالميين. أي من حملة شهادات الجامعات العالمية للعمل لديها. هل هذا صحيح. وما رأيك بهذا؟**

نحن لا نعتمد على الشهادات بل نعتمد بشكل أساسي على القوة الانتاجية للشخص Deliverables. ولكن يجب على المتقدم أن يعرف ماهي تنافسيته على المستوى العالمي. وخصوصاً في المناصب العليا. وبصراحة فإن بعض المهام الحساسة تحتاج إلى معارف لا تنتجها مؤسساتنا التعليمية مثل مهندسي الحفر والتنقيب.

فنضطر إلى استقدام خبراء من الخارج. ولكن للعلم إن سياسة شل بشكل عام هي استقدام المحليين قبل الأجانب فهو يضمن الاستمرارية على المدى البعيد.

**بماذا تنصحين ممارسي إدارة الموارد البشرية لتطوير أدائهم؟ وهل تشجعين التصاق الممارس باختصاص واحد أو أن يتنوع بين الاختصاصات في إدارة الموارد البشرية؟**

كما توحى كلمة الموارد البشرية أنها تتعامل مع بشر أي الإنسان. لذا يجب على جميع المحترفين أن يكونوا انسانيين في التعامل والتفكير. وليس أداة لتطبيق القوانين والقواعد الموجودة في الكتب.

أيضاً أنصحهم بأن يستخدموا حواسهم وحسهم في التعامل مع تطبيقهم لسياسات المؤسسة. ويجب أن لا ننسى أننا شركاء في العمل ولدينا مكان على طاولة القرار. ولو أن دورنا هو قيمة مضافة ولكنه لا يقل أهمية عن أي شخص.

نصحتي لهم أن لا يقوموا بإعادة اختراع الدوالب أي أن يستخدموا الأدوات الجاهزة. ولا يخافوا من سؤال زميل المهنة إن كان في نفس المؤسسة أو من غير مؤسسات.

أما بشأن الاختصاص فكما أن المدير بحاجة إلى معارف شمولية وعامة Generalist فنحن بحاجة إلى أخصائيين أكثر Specialists. ففي الجيش نرى قائداً واحداً ومئة جندي ولا يقل دور أي جندي عن دور القائد أبداً فهم متساوون بالأهمية.

**هل من كلمة أخيرة؟**

كل ما تعلمته في إدارة الموارد البشرية. من الخبرة. التدريب. الانفتاح العالمي كان من مدرسة شل. وجميل أن يكون لديك طموح وأهداف عليا وسامية. والأجمل أن تجمعها مع هدف واضح واختصاص.

إياد يعقوب

جمعية مؤسسة إدارة الموارد البشرية





شام القابضة  
CHAM HOLDING

## طاقات بلا حدود

تأسست شام القابضة لتكون نواة لمجموعة من المشاريع المميزة و المتنوعة التي تهدف إلى دفع عجلة التنمية الاجتماعية و الاقتصادية في سورية. إن التزام شام القابضة بتقديم الفرد و المجتمع يأتي من خلال فتح آفاق من الفرص لتشكيل بوابة إلى مرحلة جديدة من الإنماء و التقدم الاقتصادي.





# ثمانية أخطاء يرتكبها أصحاب الشركات في اختيار الموظفين

## مساهمة ميلين مخول

فيما يلي نعرض أكثر الأخطاء خطورة والتي يمكن أن ترتكبها في اختيارك للموظفين. تجنبها وكن حذراً لئلا تقع بها. فاختيارك لموظفك سينعكس لا شك سلباً أو إيجاباً على نمو شركتك وتطورها.

### ١. عدم اطلاعك على مؤهلات المتقدم قبل المقابلة:

مكالمة هاتفية لمدة نصف ساعة توفر ساعات من وقت التنظيم. إن المسح المسبق لطلبات التوظيف أمر مطلوب. بل وملح أيضاً لاختيار الأفضل: ستكتشف من خلال هذه العملية ما إذا كان المتقدم يتمتع بالمعرفة والخبرة التي تحتاجها. يمكنك أن تعرف من خلال مسح لطلبات التوظيف من يطلب راتباً لا يمكن أن تغطيه شركتك. يمكنك أن تأخذ فكرة عن انسجام ثقافة المتقدم مع ثقافة تنظيمك أو شركتك. انظر في طلبات التقديم دائماً.

### ٢. الفشل في تحضير المتقدم:

إذا فشل المتقدم في السؤال عن شركتك ومحددات العمل الذي جاء أو جاءت من أجل الحصول عليه. فساعده على الخروج من المأزق. حاول أن تحضر المتقدم بشكل جيد للمقابلة. لأن المقابلات تمضي وقتها في مواضيع هامة مثل: تحديد مهارات المتقدم. ومدى تلاؤمه مع ثقافة التنظيم. تكون تهيئةك للمتقدم من خلال وصفك للتنظيم. لتفاصيل الوظيفة المتقدم لها. إخبارك إياه بألقاب ومهام الأعضاء الذين ستجري المقابلة معهم. وكل ما يمكن أن يوفر وقتاً أثناء إجراء المقابلات.

### ٣. الفشل في تهيئة المسؤولين عن إجراء المقابلات:

لا يمكنك أن تمضي في مشروع دون أن تضع له مخططاً. ولا يمكنك أن ترسل ابنك إلى إحدى المدارس أو الكليات دون دراسة مسبقة للموضوع. فلماذا تهمل الشركات موضوع التخطيط لمقابلة المتقدمين للعمل؟ يجب على المسؤولين عن إجراء المقابلات أن يجتمعوا ويضعوا مخططاً: من هو المسؤول عن نوع معين من الأسئلة. والوثائق التي يقدمها المتقدم: من سيقدم ماذا؟ من الذي سيحدد مدى التوافق بين ثقافة المتقدم وثقافة الشركة؟

المقابلة ليست أسئلة وأجوبة كلامية فحسب: جولة ميدانية في أرجاء الشركة. مع بعض الأسئلة العملية والتطبيقية تعطيك فكرة أفضل عن مهارات المتقدم.

### ٤. تعتمد على المقابلة في تقييم المتقدم:

المقابلة هي عبارة عن سيل جارف من الكلام. وغالباً. وبسبب عدم تهيئة المتقدم للمقابلة. يستهلك الكثير من وقت المقابلة في التعريف عن الشركة. ناهيك عن الوقت الذي يُهدر في توجيه نفس السؤال للمتقدم من أكثر من فرد من الأفراد القائمين على المقابلة. خلال المقابلة يخبرك المتقدم بالمعلومات التي تحب أن تسمعها. لأنه. وببساطة. يريد الحصول على الوظيفة التي جاء من أجلها. المنظمات الذكية. هي تلك التي تطوّر العديد من الطرق إلى جانب المقابلة لتقييم المتقدم: إذ تقول بعض الدراسات أن المقابلة النموذجية تزيد من احتمال الحصول على أفضل المتقدمين للعمل في الشركة بنسبة تقل عن ٢٪.

### ٥. لا تفعل أكثر من الكلام أثناء المقابلة:

تتطلب أي مقابلة ناجحة وجود عناصر أخرى غير الكلام وطرح الأسئلة والمناقشات. خذ المتقدم في جولة في أرجاء التنظيم اسأله عن خبرته عن حالات معينة تمران عليها أثناء جولاتكم: ماذا يعرف عن فعالية كهذه أو تلك... وما إذا كانت لديه أفكار عن تطويرها. راقب المتقدم وهو ينجز عملاً: يفصل أجزاء. يجمع أجزاء. كوّن فكرة عملية عنه. اطلب من المتقدم أن يكتب خطوات لإحدى الأعمال أو الفعاليات التي تقوم بها شركتك. انتبه إلى سرعة التعلم لدى المتقدم. اطلب منه تصوراً عن تحسين إحدى الخدمات التي تقدمها شركتك.

### ٦. تعتمد في تقييمك على شخصية المتقدم. وليس على مهارات العمل والخبرة:

مؤكد أنه شيء جميل أن يشبهك كل العاملين عندك. إلا أن هذا ليس أهم من الحصول على أفضل وأقوى وأذكى موظف. يميل الأفراد إلى توظيف الأشخاص الذين يشبهونهم. فهم يكونون أكثر ارتياحاً مع متقدمين من هذا النوع. هذا التفكير يسبب أضراراً مدمرة للتنظيم مع مرور الوقت. أنت بحاجة إلى تنوع في أفراد التنظيم لديك ليتعاملوا مع أنواع مختلفة أيضاً من الزبائن. فكّر لو أنك خوّز على أفراد يشبهونك في تنظيمك. ولديك مشكلات معينة مع زبائن معينين. ألا تعتقد أنهم سيقعون في نفس المأزق الذي تعاني أنت منه؟ وأن مشكلاتك مع الزبائن لن تحل؟ عندما تبحث عن أفراد يشبهونك للعمل معك. أنت بذلك تتجاهل الخبرات والمهارات التي يتطلبها عملك فعلاً. لا يعني إعجابك بشخصية المتقدم أنه يمتلك المهارات والكفاءات التي تحتاج إليها



## Reader's Corner

### ركن القراء

في هذا الركن من المجلة نذكر القراء الكرام أن باستطاعتهم إرسال تعليقاتهم وآرائهم ومقترحاتهم حول المجلة لمساعدتنا على تطويرها بالشكل المطلوب الذي يرضي الجميع. كما يمكنكم إرسال مساهماتكم التي تودون نشرها إلى البريد الإلكتروني التالي:

mouneerabs@yahoo.com

ولكم جزيل الشكر

#### ٧. الفضل في التمييز بين المتقدمين عن طريق الاختبار والمناقشة والمهارات العملية الأساسية:

كيف تميز بين متقدم وآخر؟ كل متقدم لديه "قائمة" بالمهارات والكفاءات والمقومات الشخصية والتجارب والاهتمامات التي ترغب أن تراها في موظفك المنتخب. عليك أن تقرر وربما تختبر أكثر المهارات المطلوبة لديك والتي تحتاجها. حدد ما هي العناصر الثلاث أو الأربع التي يجب أن تتوفر في المتقدم ليسهم في تطوير أعمالك وعلاقاتك مع الزبون؟ عندما حدد هذه العناصر أو المقومات التي تحتاجها. ستستبعد عن دائرة اختيارك المتقدمين الذين لا تتوفر لديهم هذه المقومات. وهذا ما سيوفر عليك الكثير من الوقت في اتخاذ القرار.

#### ٨. خيارات محدودة:

خذ وقتك في تكوين مجموعة جيدة من المتقدمين الذين تتوافق مؤهلاتهم مع احتياجات التنظيم لديك.. من الخطورة بمكان أن لا يكون لديك المجال للاختيار بين عدد من المتقدمين المناسبين. لا تعتمد أي شخص إن لم تكن مؤهلاته مطلوبة لديك أو تتوافق مع احتياجات العمل؛ الأفضل لك في هذه الحالة أن تفتح ملف البحث من جديد.

تعتبر هذه الأخطاء من أخطر ما يمكن أن تقع فيه أثناء اختيارك لموظفك؛ ومع تجنبك لها تضمن وجود موظفين متعاونين في تنظيمك. يسهل عليهم التعامل مع معطيات العمل ويوفرون عليك وعلى التنظيم المال والوقت.



محمد بسيم اسماعيل

مدير التدريب والتطوير - شركة إم تي إن سورية

على الرغم من التعاريف الكثيرة والأهداف المختلفة لإدارة الموارد البشرية يبقى التحدي الرئيسي لعمل أي قسم من أقسام الموارد البشرية تتضمن الأهداف الرئيسية الثلاثة: جذب الموارد البشرية المناسبة، تطويرها والحفاظ عليها. ولكن أين تقع وظيفة التدريب وما هو دور هذه الوظيفة في تحقيق هذه الأهداف..

إذا كان أثر التدريب على الهدف الثاني (التطوير) هو أثر مباشر وواضح فإنه لا يخفى على أحد الدور الكبير لوظيفة التدريب في جذب الكفاءات للتقدم للعمل في الشركة كما أنه يؤثر في التزام وارتباط المواهب بالبقاء في هذه الشركة حيث أن الموظفين ذوو الكفاءات العالية يرغبون في الاستمرار مع الشركة التي تساعدهم في تطوير مهاراتهم والحفاظ على مكانتهم المتميزة في سوق العمل والحفاظ على مستوى معين من الخبرة والكفاءة في مجال مهنتهم..

فما هي المراحل الأساسية لعمل وظيفة التدريب والتطوير:

## - تقييم الاحتياجات التدريبية:

إن هذه الخطوة تعتبر بمثابة خد كبير لخبراء التدريب في الشركات ومن عوامل النجاح الأساسية لهذه الخطوة هو ارتباطها باستراتيجية الشركة حيث أن فصل الاستراتيجية العليا للشركة عن وظيفة التدريب (وعمل إدارة الموارد البشرية بشكل عام) هو خطأ قاتل يؤدي إلى فشل عملية التدريب عامة. ومن الأدوات الرئيسية في تحليل الاحتياجات التدريبية هو استخدام استبيان يتم ملؤه من قبل المدراء بإشراف مسؤولي التدريب في الشركة.

كما تلجأ شركات أخرى إلى استخدام "تحليل العمل" الخاص بكل وظيفة وتحديد المهارات التي يجب العمل على تطويرها ضمن كل وظيفة بعد القيام بالموازنة ما بين مهارات كل موظف والكفاءات الناجمة عن تحليل العمل الخاص به.

ولا يخفى على أحد أهمية ربط عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بعملية تقييم الأداء لربط خطة التدريب مع عناصر القوة والضعف لدى كل موظف.

## - تصميم البرنامج التدريبي:

وتتضمن هذه العملية إعداد المواد التدريبية من كتب، نوتات، حالات عملية، تدريبات عملية وغيرها والجدير بالذكر هنا الميل الكبير هذه الأيام لاستخدام وسائل تدريبية غير تقليدية مثل التدريب الإلكتروني، المحاكاة والألعاب وغيرها كما أنه من الضروري الانتباه إلى عدم إغفال التدريب على رأس العمل On the Job Training لهذه الوسيلة من أهمية كبيرة في تطوير الموظف ورفع كفاءته. في هذه المرحلة قد تلجأ بعض الشركات إلى استخدام مركز تدريب خارجي أو الاعتماد على عناصرها التدريبية الداخلية ولكل طريقة محاسنها ومحاذيرها.

## - المرحلة التجريبية Training Validation:

يغفل البعض هذه المرحلة والتي تتضمن تجربة البرنامج التدريبي على مجموعة من الموظفين بهدف التأكد من أن البرنامج لا يتضمن أي أخطاء أو للتأكد من صلاحية طرق التدريب المستخدمة. مثال: تجرب الموقع الإلكتروني المستخدم لحالات التدريب الإلكتروني والتأكد من خلوه من أي أخطاء فنية أو تجربة بعض التدريبات قبل تطبيقها في الدورة الرسمية أو تجرب جزء أو كامل البرنامج التدريبي على "عينة" مختارة من الموظفين.

## - مرحلة التطبيق:

وتتضمن التنفيذ الفعلي للتدريب بما يتضمن ذلك من تحضيرات موقع التدريب، جاهزية المدربين، طباعة المواد العلمية، إرسال دعوات للمدربين، لوحات أسمية للمدربين، متطلبات الاستراحات من مشروبات وغيرها، الغداء.. الخ. إن استخدام لائحة متطلبات Check List يساعد إلى أداء هذه المهمة بسهولة أكبر ويجدر هنا الانتباه إلى أن الاهتمام "بالتفاصيل الصغير" يلعب دوراً هاماً في نجاح التدريب وتقديمه بمظهر احترافي.

## - تقييم التدريب:

خطوة هامة جداً تتضمن قياس مدى نجاح عملية التدريب في تحقيق الأهداف المرجوة وهي إن كانت تتم مباشرة بعد عملية التدريب وباستخدام "نماذج تقييم" التدريب إلا أنها تحقق نجاحاً أكبر عندما تتم على مرحلتين:

أ- مرحلة التقييم المباشر آنفة الذكر ما بعد عملية التدريب:



**ب-** مرحلة التقييم اللاحقة والتي تتم بعد عملية التدريب ببضعة أشهر لمعرفة أثر التدريب على المستوى العام للأداء ولابد هنا من الإشارة إلى الدور الهام الذي يجب أن يضطلع به المدير المباشر بهذا الصدد وبتوجيه من المختصين في إدارة التدريب.

ومن الضروري جداً هنا الأخذ بنتائج التقييم على محمل الجد فيما يتعلق بالاستمرار عدم الاستمرار مع المدرب وذلك حسب نتائج التقييم حيث أن إهمال الأخذ بهذه النتائج قد يشعر المتدربين بأن عملية التدريب بالكامل هي مجرد روتين وأداء واجب..

#### وختاماً إذا أردنا أن نطرح السؤال التالي: من المستفيد من عملية التدريب والتطوير؟

في النهاية لابد لنا من الانتباه إلى أن شركات الأعمال يجب أن لا تلجأ إلى وظيفة التدريب كغاية للتحفيز و"لتدليل" الموظفين وإنما وسيلة تستخدم لرفع كفاءات العنصر البشري لتحقيق أهداف الشركة لذا فإن تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل العلمي السليم وربطها بالأداء واختيار الموظفين المناسبين لحضور الدورات التدريبية هو الذي يؤدي إلى تحقيق الفائدة الكبرى لكل من الشركة والموظف..

#### References:

- Dessler, G. Human Resources Management. Ninth edition. 1996.
- William B., Werther, JR., and Davis, Keith Davis. Human Resources and Personnel Management. Fifth edition. 2003.

كيف يمكنك الانتساب إلى جمعية مؤسسة إدارة الموارد البشرية

[www.ihrmsyria.org](http://www.ihrmsyria.org)

السادة المهتمين بالانتساب لجمعية إدارة الموارد البشرية نفيديكم علماً بأن متطلبات الانتساب وأليته كما يلي:

- إملأ طلب الانتساب للجمعية.
- إرفاق صورة عن السيرة الذاتية بإحدى اللغتين الإنكليزية أو العربية.
- صورة شخصية عدد (٢).
- طباعة وتوقيع (Code of professional conducts) من موقع الجمعية الإلكتروني تحت عنوان (References).
- ٢٥٠٠ ل.س (رسم الانتساب يدفع مرة واحدة). علماً بأن هذا المبلغ يدفع قبل الحصول على الموافقة النهائية على العضوية وفي حال تم الموافقة يتم استيفاء المبلغ المتبقي حسب نوع العضوية المعطاة للمنتسب الجديد. أما في حال لم يتم الموافقة على عضوية المتقدم للانتساب. سيتم إرجاع المبلغ إليه.
- تسليم الأوراق إلى منسق مكتب الجمعية بين الساعة الثالثة من بعد الظهر حتى الساعة السابعة مساءً بالاتصال على رقم الجوال (٠٩٩٢٣٧٩٩٥). علماً بأن موقع الجمعية الجديد قد أصبح بجانب السفارة الأرجنتينية في منطقة الروضة في نفس بناء جمعية رواد الأعمال الشباب (سيا).
- ومن ثم يقوم مجلس الإدارة بدراسة طلب المتقدم والاتصال المباشر معه.



# من يمتلك الخبرة سيحقق النجاح

## عمار العموري

مدير إدارة الأداء والتدريب والتطوير  
الشركة التقنية للصناعات الغذائية

لم يعد خافياً بأن التدريب أصبح وظيفة من وظائف العلاقات الصناعية في مختلف الأجهزة والمنظمات. يلعب دوراً هاماً وأساسياً ويشكل دعامة من دعائم النجاح في تحقيق أهداف المنظمة. وهو النشاط الذي لا بد منه لتحقيق انتفاع أفضل بإمكانيات الأفراد العاملين ووضعها في خدمة أهداف المنظمة باعتباره عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرق أداء وسلوك واتجاهات الأفراد المتدربين لتمكينهم من الاستفادة من طاقاتهم وقدراتهم في تحسين أدائهم وإنتاجيتهم. وفي هذا الإطار يمكن تعريف التدريب بأنه: "عملية تعليم منهجية تقوم به المنظمة بصورة رسمية لإكساب العاملين فيها. على اختلاف مواقعهم. معارف. مهارات. واتجاهات جديدة. بقصد زيادة مساهمتهم في تحقيق أهدافها وأغراضها".

وإذا كنا لا نشك في جدوى التدريب ودوره في تحقيق درجات أعلى في سلم الكفاءة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة فأننا نؤكد أن التدريب ليس هدفاً بحد ذاته. وليس علاجاً سحرياً لمختلف مشاكل المنظمة. بل هو أداة لتحقيق أهداف محددة. ويساعد في حل بعض مشاكل القوى العاملة. لا جميعها. ويمكن من الاستفادة من إمكانيات وقدرات الأفراد بشكل أفضل.

ولعل أهمية عملية التدريب واستمرارها تكمن في:

- عدم قدرة المنظمة في الحصول على كامل احتياجاتها من القوى العاملة من حيث العدد والمهارة من سوق العمالة المحيطة بها.
- عدم توفير العمالة المناسبة للمنظمة من خلال نظام التعليم الرسمي. الذي يسعى لتلبية حاجات المجتمع بصفة عامة وليس صناعة أو منظمة بذاتها. في ضوء التطور التكنولوجي والكشوف العلمية.
- استخدام التقنيات الجديدة.
- تطوير أساليب العمل بما يتناسب مع التقنيات وتطور العلوم المختلفة.
- التوسع بأعمال المنظمة.
- سياسات الترقية المتبعة

وإذا كنا نؤكد قناعتنا باعتبار التدريب وظيفة من وظائف العلاقات الصناعية لابد منها. حيث لا نشك في جدوى التدريب الفني والمهني إلا أننا. مع ذلك. نجد من يتساءل عن العائد من الاستثمار في التدريب في ضوء تكلفته باعتبار أن هذا العائد لا يمكن تحقيقه في كثير من الأحيان إلا في الأمد الطويل.

وإذا ما أردنا أن نجعل من التدريب استثماراً سليماً ناجحاً فلا بد أن نتعاون في سبيله مجموعة من الجهات والأفراد من داخل المنظمة وخارجها. تعمل لتحديد أهدافه وتسعى لتحقيقها بشكل متناسق. ولا بد أن تشكل هذه الجهات كل من:

- الأفراد والجهات التي تعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية.
  - المسؤولون الذين يقترحون البرامج التدريبية.
  - الأخصائيون الذين يساهمون في تصميم البرامج التدريبية.
  - المدربون الذين ينفذون البرامج التدريبية.
  - الأفراد أو الجهات التي تتولى متابعة وتقييم العملية التدريبية.
- ولا شك أن كفاءة التدريب ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإمكانيات وكفاءات جميع من يساهم بها. لذا لا بد من إعدادهم الإعداد المناسب وتعريف كل واحد منهم بمسؤولياته تجاه العملية التدريبية.

## أثر التدريب في تحسين الإنتاجية:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر في دراسة الإنتاجية وتحسينها وتعمل المنظمات عادة وباستمرار على رفع كفاءة أداء العاملين لديها بهدف تحسين إنتاجيتها. ويعتبر التدريب من أهم الوسائل استخداماً لرفع كفاءة الأفراد وتحسين مستوى أدائهم. أيًا كان موقعهم ومستواهم. سواء في الأعمال التنفيذية أم الإدارية.

فقد يخطئ الإداريون في قراراتهم التخطيطية والتنظيمية ورسم سياساتهم.. ويكون التدريب الإداري هو الوسيلة لتجاوز أخطائهم وتحسين أدائهم وإنتاجيتهم. وقد يخطئ التنفيذيون في التشغيل ويسببون بعض الحوادث ويعيبون الإنتاج ويزيدون في نسبة الهدالك.. ويساعدتهم التدريب للإقلال من الحوادث ويعرفهم على الخلل في أعمالهم التي تسبب الأعطال والتوقفات والهدر..

فالتدريب الذي يهدف إلى زيادة مهارة العامل. يسعى إلى تخفيض زمن أداء العمليات التي يقوم بها. وتخصيص زمن أداء العمليات بنتيجة التدريب يؤدي إلى زيادة الإنتاج. وزيادة إنتاج العامل إلى زيادة أجره.

إن التدريب يسعى إلى تدريب المشرفين ومختلف المديرين. كيفية التعامل مع مرؤوسيههم والاتصال والتأثير فيهم.. ويطور مهاراتهم التخصصية الفنية. مما يؤدي إلى زيادة ولاء مرؤوسيههم وتوحد أهدافهم مع أهداف منظمتههم

**وأخيراً:** في ضوء ما أشرنا إليه. يجب اعتبار التدريب نشاطاً هادفاً مخططاً يرمي إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة وطرق العمل سواء من ناحية المعلومات والخبرات أو من ناحية الأداء وطرق العمل أو من ناحية السلوك والاتجاهات. ليكون الفرد صالحاً للقيام بعمله بكفاءة وإنتاجية عالية مرضية.



## مشكلة في إدارة الموارد البشرية

### أنطون الجوني

#### الخبير الوطني في إدارة الموارد البشرية

#### مشروع تحديث التعليم المهني والتدريب - حلب

عبد الله صناعي مهتم بصناعة الملابس وتحسينها ويعتبر معمله من المعامل الهامة التي تحتل الصدارة بصناعة الألبسة الجاهزة. ولاهتمامه بتطوير صناعته فقد كان دائم البحث عن ما هو جديد بتقانات صناعة الألبسة. ووجد ما اعتبره ضالته التي ستعظم قدرته التنافسية بأحد المعارض بإحدى الدول الأوروبية. إنها آلة خياطة ممتازة آلة مُحوسَّبة تقوم بتنفيذ عمليات مختلفة بدقة متناهية. وبذلك فهي تضمن تحسين الجودة. فلن تكون لديه مشاكل بجودة الدرزة وأبعادها ودقة موضعها من حافة القماش.... الخ. وعليه سارع بالاتفاق مع الشركة المصنعة بشراء مجموعة من آلات الخياطة المحوسبة المتقدمة. وتم الاتفاق على جميع الأمور.. آلية الدفع. تاريخ الشحن .. الخ

عاد عبد الله بعد زيارته هذه. تغمره السعادة وهو يحلم بما ستضيفه هذه الآلات إلى إنتاجه من خلال تحسين الجودة وتوفير الوقت. فتضاعف الإنتاج وتحسن جودته فتضاعف الأرباح.

تابع عبد الله بكل اهتمام وصول الآلات الجديدة وعمليات التخليص الجمركي وتهيئتها للعمل في المعمل. وجاءت ساعة الحقيقة. .... من سيشغل هذه الآلات ؟؟؟؟ هل هناك أحد من عمالنا قادر على ذلك؟؟؟؟ إن عمالنا غير قادرين فمعظمهم تعلم المصلحة بالعمل المباشر ودون أن تكون له خلفية علمية وقدرة على فهم آلات جديدة وتشغيلها. فبدأ البحث الحثيث عن مخرج. وكان السؤال (من أين سنأتي بعمال ليعملوا على هذه الآلات ؟؟؟!!) ومرت الأيام والأسابيع دون وجود بصيص أمل بالعثور على هؤلاء العمال الأكفاء. فتغير السؤال إلى (ماذا سنفعل بالآلات ؟؟؟)

"لقد كلفتنا كثيراً ولا يمكن إعادتها. وعمالنا غير قادرين على تشغيلها. والاستعانة بتقنيين لتشغيلها وتدريب العمال عليه لم تفلح ونحن بحاجة إلى الخط الجديد. فماذا تقترحون"

هذا ما قاله السيد عبد الله إلى فريق عمله (مجموعة عمله). احتارت مجموعة عمله مثلما احتار عبد الله ولكن أحد رؤساء الورش ويدعى بكري تردد في طرح فكرته واعتبرها فكرة الجهلاء وهو يستأذن السيد عبد الله في طرحها. فقال له عبد الله: "قل ما عندك. ألا يقولون خذوا الحكمة من أفواه المجانين" - مازحاً بكري - فقال له بكري

بسرعة: "نلغي الحوسبة منها ونستعملها كباقي الآلات فعمالنا سيستطيعون تشغيلها بشكل جيد عندها". وخرق بخطوة بعيداً عن المعلم عبد الله. صدم عبد الله لهذا الطرح وطرق مفكراً. ثم قال باستسلام لبقية المجموعة ما رأيكم. فأجابوا أيضاً باستسلام: "ما في حل غيرو". فقال: "حسنأ اتفقوا مع المهندس الذي درس الآلات لتنفيذ ذلك".

هل عبد الله حقاً افتراضي؟ هل يوجد حقاً من هو شبيه بعبد الله؟ إن كنت مكان عبد الله أو مسؤول موارد بشرية بشركة عبد الله كيف كنت ستتصرف؟؟؟

إذا رغبت بالمشاركة برأيك في حل المشكلة يرجى إرسال إجابتك إلى البريد الإلكتروني التالي حيث سيتم نشر أفضل الإجابات الواردة إلينا في العدد القادم.

[mouneerabs@yahoo.com](mailto:mouneerabs@yahoo.com)



# Major hiring mistakes

*Rihab Yakoub*  
*Executive Assistant at Bel Company Syria*

Oh, that nasty feeling when you first realize that a new hire isn't what you hoped - not up to doing the job, can't motivate people, or whatever. It's the dreaded hiring mistake.

Every HR manager will benefit from taking a look at the five ways identified in hiring

1. Relying strictly on traditional recruiting sources. If you're still putting an ad in the paper and hoping for the best, get with it.

There is a wide range of options beyond that, including online job boards, university job fairs, recruiters and employment agencies, and your own website.

More and more organizations report that many or most of their hires come from Internet-based sources. The reason: That's where many of the best people are looking for new jobs.

Other organizations are having great luck using their employees as recruiters - some report getting nearly half their new hires that way.

The referral system doesn't bring in many duds - employees know the people they refer, and they don't want to be the one responsible for bringing a bad apple into the company.

2. Offering candidates uncompetitive compensation. That doesn't mean just cash. Benefits such as health insurance, transportation, housing, opportunities for growth and advancement, a positive work environment, and flexibility. "Always focus the prospective hire on the total package,"

3. Failing to market your company. Remember, while you are evaluating candidates, they are evaluating you. Treat them with respect. Showcase your organization's strengths, opportunities, and positive culture. Tailor your "sell" to what the applicant has revealed about what he or she is looking for in a new job.

4. Waiting until someone leaves - or is long gone - to fill critical positions. Turnover happens. "Build a talent pipeline." Then when a position opens, you can fill it quickly with top talent.

5. Hiring solely on job fit, not organization fit. Most managers tend to focus on "job fit," but research shows that organization fit is often more important. You can teach skills but not attitude, many experts say. To attract exceptional employees, establish a well thought out recruiting plan to identify, target, and reach them.



# Are people still the most important asset?

*Manal Shishani*

*HR Manager, Arabia Insurance Company*

## Are managers mean?

Many employees seem to think that they are.

In training sessions over the last twenty years, in both the public and private sectors alike, I have received some comments criticizing managers for being uncaring, inconsiderate, bombastic or the like.

Comments on participant training evaluation forms have included comments like "this training should be compulsory for all managers". Such comments show that employees believe that managers need to develop their interpersonal and leadership skills. They also indicate concerns about the way employees feel they are managed. When such concerns are discussed with participants, a better picture emerges. Often some clarification is required. Sometimes misunderstandings have occurred.

Unfortunately, this does not negate the impact of negative feelings in the first place. Perception is different to reality, but it is perception that guides feelings. If employees have a perception which is negative, then morale and performance will suffer.

## So what can managers do?

The first thing is to be very conscious of how statements and actions may be perceived. Managerial actions must match the rhetoric. Employees look for the behavior that supports the words. Many people can quote examples of managers talking about the importance of customer service whilst simultaneously slashing operating budgets. This mismatch between

the rhetoric and actions constantly undermines the attempts made by organizations to bring about cultural change.

Secondly, any consultant will tell you that the most frequently mentioned problem in most organizations is communication. Communication flow throughout the organization is essential. Communication channels need to be adjusted for the more fluid organizational structures and the new technologies.

Thirdly, managers need to pay constant attention to the people issues, particularly in environments of change. Most people do not like change being forced on them. Some are used to change. Some welcome it, particularly if they play a role in determining and implementing it. The emphasis nowadays on increased participation in the workplace is partly a reflection of the environment of constant change. We need participation to reduce the stress change causes.

Many organizations are experiencing relatively high employee turnover, but managers are saying they do not have the time to investigate the reasons. These warning signs may require investigation, particularly remembering the old adage that symptoms may mask the real problem.

One of my favorite stories as a trainer concerns the maintenance manager who was constantly asked to check the air conditioning in certain sections of a large office building. Sometimes he was asked back regularly because employees were constantly complaining about being too hot or too cold. His equipment consistently found the temperature to be correct. Later he realized that the temperature complaints were symptoms of a problem, the real problem being with the workgroup itself.



There were real problems with their morale and the organization culture was not right. The problem manifested itself indirectly.

One of the key issues now is increased workload across all organizational levels. Increased workload has arisen because of restructuring, downsizing, increased responsibilities etc.

A real difficulty is determining whether a person has too much work, or alternatively, is inefficient or ineffective. People can innocently confuse "busyness" with efficiency or effectiveness. It is important to review activities and processes to assess their importance and contribution. Morale and organization culture may also be a factor.

One important factor is workload associated with the planning and implementation of change. Often change activities have to be run in parallel with existing systems. For example, the old payroll system still needs to be run whilst the planning, development, testing and implementation of a new computer payroll system over a six month period is carried out. The need to develop a new payroll system is not a good enough reason to stop paying people for six months! This change will place a heavy responsibility and workload on the payroll officer. Additional staff support may be required or maybe it is possible to carry the additional workload for six months. However, if the new system took two years, would the additional load be reasonable?

The additional work generated by change is often the key factor in workload discussions. Workload increases caused by change activities can be justified in the short term, particularly if the change brings better processes and increased efficiency.

Incremental change is particularly stress free i.e. make a change, reap the benefits and increased productivity, which then frees time for more change activity, which when implemented, then frees more time for change, etc. This approach keeps the workload at a very manageable level.

If however, the changes come frequently and constantly, with little respite from normal day to day requirements, then workload can become unmanageable. If this continues, both the employee and the organization suffer. These matters require constant attention, as the damage may be hidden. For example, if customer service levels deteriorate, it may be some time before impacts start to manifest themselves in performance indicators.

As mentioned previously, high employee turnover exists in some organizations.

Changes have caused issues. Sometimes many issues have to be responded to. All responses should include consideration of the human element. People need to be assured that their interests and concerns are constantly being addressed. And by the way, it is good, sound business practice too.



# Employee empowerment: How to empower employees

*Rasha Kindi*  
*Head of Human Resources Department*  
*Syria and gulf bank*

[http://humanresources.about.com/od/glossary/a/empowerment\\_def.htm](http://humanresources.about.com/od/glossary/a/empowerment_def.htm)

Employee empowerment is a strategy and philosophy that enables employees to make decisions about their jobs. Employee empowerment helps employees own their work and take responsibility for their results. Employee empowerment helps employees serve customers at the level of the organization where the customer interface exists.

Empowerment is the process of enabling or authorizing an individual to think, behave, take action, and control work and decision making in autonomous ways. It is the state of feeling self-empowered to take control of one's own destiny. Empowerment rules as a development strategy. Learn more about what empowerment is – and is not.

These are the ten most important principles for managing people in a way that reinforces employee empowerment, accomplishment, and contribution. These management actions enable both the people who work with you and the people who report to you to soar.

[http://humanresources.about.com/od/glossary/a/empowerment\\_def.htm](http://humanresources.about.com/od/glossary/a/empowerment_def.htm)

## 1. Demonstrate You Value People

Your regard for people shines through in all of your actions and words. Your facial expression, your body language, and your words express what you are thinking about the people who report to you. Your goal is to demonstrate your appreciation for each person's unique value. No matter how an employee is performing on their current task, your value for the employee as a human being should never falter and always be visible.

## 2. Share Leadership Vision

Help people feel that they are part of something bigger than themselves and their individual job. Do this by making sure they know and have access to the organization's overall mission, vision, and strategic plans.

## 3. Share Goals and Direction

Share the most important goals and direction for your group. Where possible, either make progress on goals measurable and observable, or ascertain that you have shared your picture of a positive outcome with the people responsible for accomplishing the results.

## 4. Trust People

Trust the intentions of people to do the right thing, make the right decision, and make choices that, while maybe not exactly what you would decide, still work.

**More about trust:**



## 5. Provide Information for Decision Making

Make certain that you have given people, or made sure that they have access to, all of the information they need to make thoughtful decisions.

**More about decision making:**

## 6. Delegate Authority and Impact Opportunities, Not Just More Work

Don't just delegate the drudge work; delegate some of the fun stuff, too. You know, delegate the important meetings, the committee memberships that influence product development and decision making, and the projects that people and customers notice.

The employee will grow and develop new skills. Your plate will be less full so you can concentrate on contribution. Your reporting staff will gratefully shine - and so will you.

## 7. Provide Frequent Feedback

Provide frequent feedback so that people know how they are doing. Sometimes, the purpose of feedback is reward and recognition. People deserve your constructive feedback, too, so they can continue to develop their knowledge and skills.

## 8. Solve Problems:

Don't Pinpoint Problem People

When a problem occurs, ask what is wrong with the work system that caused the people to fail, not what is wrong with the people. Worst case response to problems? Seek to identify and punish the guilty.

(Thank you, Dr. Deming.)

**More about problem solving:**

## 9. Listen to Learn and Ask Questions to Provide Guidance

Provide a space in which people will communicate by listening to them and asking them questions. Guide by asking questions, not by telling grown up people what to do. People generally know the right answers if they have the opportunity to produce them. When an employee brings you a problem to solve, ask, "what do you think you should do to solve this problem?"

"Or, ask, "what action steps do you recommend?"

Employees can demonstrate what they know and grow in the process.

## 10. Help Employees Feel Rewarded and Recognized for Empowered Behavior

When employees feel under-compensated, under-titled for the responsibilities they take on, under-noticed, under-praised, and under-appreciated, don't expect results from employee empowerment. The basic needs of employees must feel met for employees to give you their discretionary energy, that extra effort that people voluntarily invest in work.



# How to manage your manager

*Nisreen Sakabani*

*Office Manager in Saudi Bin Laden Group- Syria*

*By Gerri Willis*

**NEW YORK (CNN/Money)** - It's only Wednesday and you can't wait for the weekend. The boss is driving you crazy. You don't know if you can make it through the day without an outburst. You feel lost in the corporate maze. Abandoned by your boss. Out of control of your career. Or maybe he's breathing down your neck so often you could scream.

Sound all too familiar? You're not alone: 43 percent of workers say they do not feel valued by their employers, according to CareerBuilder.com. In today's five tips, learn how to manage your boss to make your career work for you.

## **1. Ask: what's the problem?**

Get down to the nitty gritty. What exactly is it about your boss that drives you crazy? Is she a micromanager? According to Katherine Spencer Lee, the executive director of staffing firm, Robert Half Technology, this type of boss is controlling, overly involved, and needs to develop more confidence in you.

Your solution is to prove you're capable. Start asking for complete control over small tasks to prove you're able and keep asking for more.

Maybe your boss is a non-manager? You know: the kind that's indecisive, hesitant, and vague. You need to guide this type of boss. Instead of giving open-ended questions, offer answer choices.

Be specific with your requests.

For example, "I'd like to meet with you at 9 am on Thursday to discuss the way we do Q-reports, I have some ideas about how we can become more efficient." When he is vague, ask for clarification.

If your boss is an unreasonable manager that overloads you with work, ask him what his priorities are and for options to deal with what you can't handle. Maybe even ask for a part-timer's help.

## **2. Have regular meetings.**

Some of the major frustrations employees have with their bosses are due to a communication breakdown. "Employees worry when bosses go behind closed doors, 'Are you talking about me?'" says Spencer Lee. The paranoia won't be there if you feel part of the action. Spencer Lee advises you to set up regular meetings with your boss - beyond your semi-annual review or quarterly update. You want to tell your boss your career goals and what you think you need to get there.

Also, ask them about their career goals, and what you can do to help them get there. Remember, your manager also needs support from you to succeed.

You read it: support your manager. Be his buddy. It might be painful, but every boss wants his people to be on his side, according to John Hoover, author of "How to Work for an Idiot." Hoover says the best way to accomplish that is to learn "idiot speak," or basically speak your boss' language. If your boss loves hockey, talk about hockey, even integrate hockey analogies into your proposals to the boss. It's one way to really get his attention.



### 3. Toot your own horn.

Everyone wants a boss that will promote him, improve him, and go to bat for him. But unfortunately not everyone is so lucky. If your boss doesn't want to get to know you as an employee or a person, force them to see you.

John Challenger, of outplacement firm, Challenger, Gray & Christmas, says you have to make sure your boss knows your accomplishments, the extra work you put in, and a bit about your personal life. It will help them see they need to reward your hard work and give you the vacation time you requested to spend with your family.

If you're getting no love from your boss, toot your horn to others in the food chain, advises Hoover. You can't hold expectations over your boss to accelerate your career: ultimately, it's your responsibility. "Any expectation is resentment waiting to happen. And resentment you can't hide," he says.

### 4. Learn from it.

Do things feel unbearable? Stop and think for a moment if your attitude could also be feeding into that feeling. Try to be more flexible; you may find others will try to be more flexible with you. While it might be hard to swallow your pride, you need to at least try to make it work. Ask yourself and your boss what you could be doing differently.

"Every circumstance is probably not going to last forever and is a learning experience," says Spencer Lee, "With every boss you have, learn something from them. What to do, what not to do." Chances are you're going to become a boss one day, so keep in mind what you think makes a good one.

### 5. Know when to bail.

Sometimes, there is just no way to make it work. Maybe you and your boss have repelling personalities or work styles. Maybe you're in a dead-end position.

"If you can look yourself in the mirror and say, 'In this environment, I am stagnant. There is no career development here, I am not learning anything, I can see that opportunities for promotion are non-existent, and it's not completely my issue.' Think: I should look elsewhere," Spencer Lee says.

If you're dealing with a larger issue than just career frustrations, such as sexual harassment, discrimination, bullying, or privacy invasion, you want to get your human resources friends involved.



# Work-life balance

*Anna Scott*

*[www.peoplemanagement.co.uk](http://www.peoplemanagement.co.uk)*

**F**lexible working is well and truly on the agenda, with 82 per cent of HRD professionals believing legislation should be extended to cover all employees

## **Field work:**

The vast majority of HRD professionals believe flexible working laws should be extended to all employees, a PM snapshot poll has revealed. Eighty-two per cent of professionals surveyed at the CIPD's HRD conference last month said all employees should have the right to request flexible working. More than half (57 per cent) already offer this right to all staff. However, the poll, which received 92 responses, found that only 63 per cent said their organizations were fully prepared for the extension of the right request flexible working, which came into force on 6 April this year.

The CIPD support all employees having the right to request flexible working- although it stresses that it should be the right to request, not the right to have such arrangement implemented. Toshiba UK is one organization that informally consider requests to work flexibly from all employees, not just those covered by the law. The firm also provides free broadband and wireless access for employees who wish work remotely. Around a third of its staff work from home.

Susan Stevens, head of HR at Toshiba, says: "This year one of my recommendations is to formally extend the policy to everybody.

There are overwhelming requests from staff in employee feedback surveys for flexible working. It is the second most popular benefit after pay".

Ian Westall, HR director at TheTrainLine, also agrees in principle with an extension. "I'm in favour of it, so long as the proviso for the employer to decline the request for legislation reasons remains," he says.

But it's not legislation that is compelling companies to implement flexible working practices. When asked why their organisation offered such arrangements, the most popular reason given ( 64 per cent) was to "respond to employees' needs". Fifty-six per cent said it was to help retain staff, while only 37 per cent said it was to comply with legislation.

The bank first direct also offers flexible working to all. "We believe individuals should not have to rely on legislation to seek more flexibility in their working lives," says Jane Hanson, senior HR business partner. "if an individual can demonstrate that their request for flexible working could work-for both themselves and the business-then we would consider it".

The task of deciding requests will always rest with line managers, she explains. "Our HR department does not feel the need to manage flexible working requests. Rather, its role is to create the right environment for cultural acceptance of flexible working initiatives".

But according to PM's survey results, HR departments should be setting their own example. Ninety-four per cent of respondents said HR should offer and encourage flexible working within its own department. In practice, 64 per cent of respondents said their HR departments achieved this.

Outside the HR profession, there is still resistance to flexible working. When asked to define the barriers, 28 per cent organisations said the attitudes of line managers held them back. This was closely followed by operational pressures, cited by 27 per cent.



"As with any changes, there is an initial resistance from many line managers," Westall says. "They can't see what's in it for them".

Phil Flaxton is chief executive of Work Wise UK, an initiative to encourage employers to embrace smarter working practices. He says employers sometimes feel that if they can't physically see a member of staff, they cannot be sure that they are working.

"These issues of fear and trust need to be overcome," Flaxton says. "Line managers think: 'If I am not required to manage these people here, what am I supposed to do?' People working remotely need to be managed on their output, not their input." Claire Lock, HR business partner for Monster UK and Ireland, agrees. "Managers need to accept a 'less control, more commitment' strategy", she says. To assuage the fear of line managers, flexible working at Toshiba UK is agreed on a trial basis.

"This gives line managers some comfort that they can go back if it doesn't work," Stevens says. "But once they see it working, they may decide to introduce more in the future."

But Rebecca Clake, CIPD adviser organisation and resourcing, says it's "a bit unfair" to lay everything at the door of the line manager. "They are the most visible barriers in some ways," she says. "But if the people who run the business believe in flexible working and do it, then it should just become part of the culture."

"What we've seen working is where organisations look for measures that allow the benefits of flexible working to be linked back to the business—such as impact on turnover," Clake adds. "And employers can use their staff survey to get feedback." Westall agrees that HR should focus on the business benefits of flexible working rather than working legislation (see panel below).

"No one likes being forced to do something, and if HR ends up reaching for the rule book it's a pretty hollow victory," he says.

"HR should keep the arguments [for flexible working] relevant to their team and to the impact on the business if the requestee leaves."

But Phil Flaxton warns: "We've come across examples where flexible working hadn't been clearly thought through and where the policy and guidance issued hadn't been assessed. You can't just let people work flexibly ad hoc. You need to consult with people, ascertain who would like to have the opportunity to work faster and smarter, and work out how they are going to be managed and the overall benefits to the company."

To help organisations develop flexible working policies, Work Wise UK has launched a "quality mark".

Organisations will be assessed using the Work Wise UK Standards, developed with the Association for Commuter Transport Organisations, BT the NHS, HBOS, Transport for London and the TUC. The assessment will look at areas such as operational, client and employee benefits, change management and transport and the environment. The benefits of flexible working remain clear, but the implementation needs careful consideration. As Hanson says: "Flexible working shouldn't just be about a policy, it should be about creating a flexible culture that supports people's lifestyles." And it is not an issue that's going to go away.

Nearly three-quarters (77 per cent) of our respondent said flexible working would be an important issue at the next general election.

[Anna.scott@peoplemanagement.co.uk](mailto:Anna.scott@peoplemanagement.co.uk)