



جایزه مدیریت دانشی
انجمن مدیریت ایران



انجمن مدیریت ایران



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
دانشگاه خاتم



Knowledge Management Austria

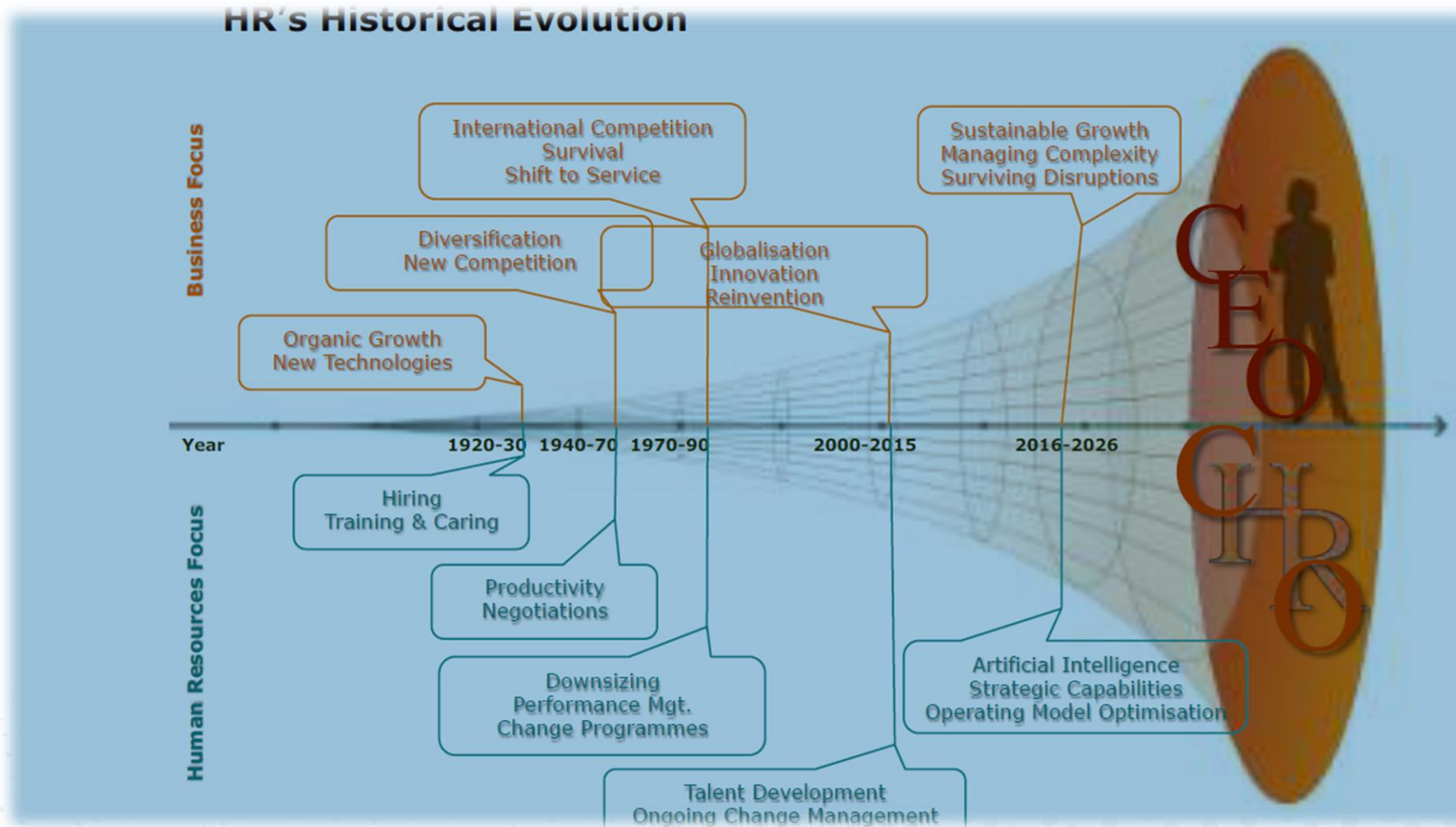


Knowledge For Development
Partnership

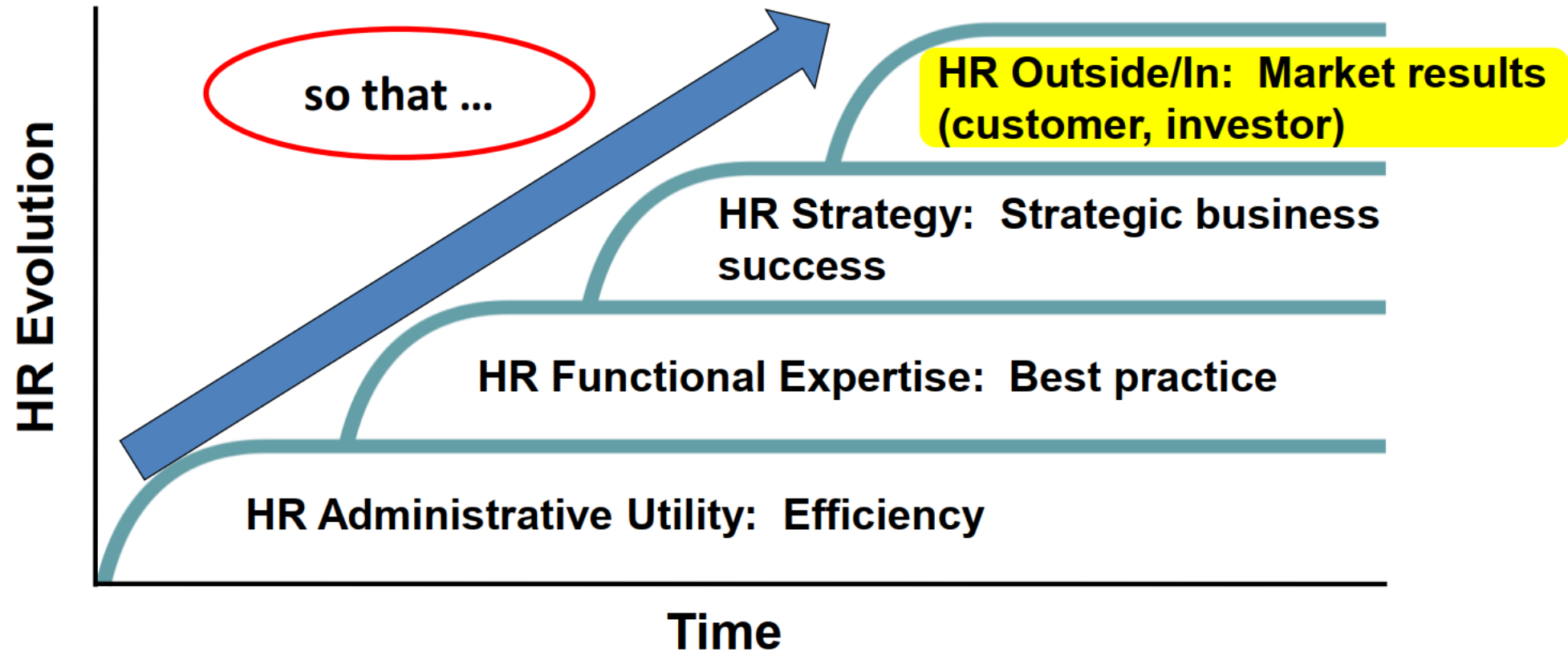
عنوان سخنرانی
آسیب شناسایی چرخه مدیریت دانشی و تاثیر نقش HRBP در
جهت تحقق عملکرد پایدار

محسن مرادی مقدم
استاد مدعو دانشگاه تهران

مهرماه ۱۴۰۳



Source: Navid Nazemian 'HR Transformation': keynote:HR 360 conference in Vienna, Austria, 2019



Source: Dave Ulrich, 2022



چه کسی کار را انجام می‌دهد

انسان‌ها → کارکنان

درمورد انسان‌ها تعریف شده
(ونه کارمندان)



کار با کجا تناسب دارد

زندگی → کار

برای ارائه تجربه استثنائی زندگی
طراحی شده است، و تنها به حوزه
کارمندی نمی‌پردازد



چرا کارکنان با ما کار می‌کنند

احساسات → خدمات

ارائه خدمات و ایجاد احساساتی
که مطابق با نیاز کارکنان بوده و
صرفاً مبتنی بر جبران خدمات
نیست

" ما شاهد سه تغییر اساسی در محیط کاری امروز هستیم که ارزش پیشنهادی قدیمی سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار داده است: کارکنان ما نه فقط نیروی کار بلکه **انسان‌هایی** هستند که در جهت اعتلای زندگی شخصی خود تلاش می‌کنند، کار زیرمجموعه **زندگی** افراد و نه چیزی جدای از آن بوده و ارزش اصلی از **احساسات** کارکنان و نه فقط قابلیت‌های آن‌ها حاصل می‌شود "

کارولینا وانسیا، (VP) شرکت مشاوره گارتنر



با این شرایط باید چه کرد!

The background of the slide is a scenic mountain landscape. In the foreground, a paved road winds through a valley with green and brown hills. In the distance, there are large, rugged mountains under a hazy sky. A bright yellow rounded rectangle is centered in the lower half of the image, containing text.

The
BEST
is yet **AHEAD**

**HR Reinvention:
How HR delivers value to all stakeholders**



منابع انسانی به عنوان شریک کسب و کار

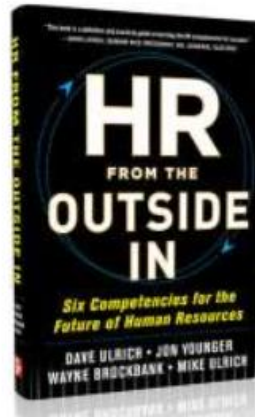
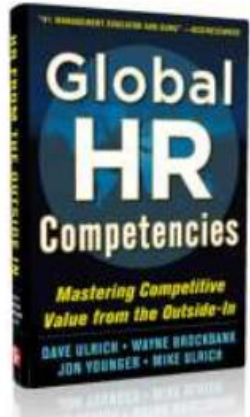
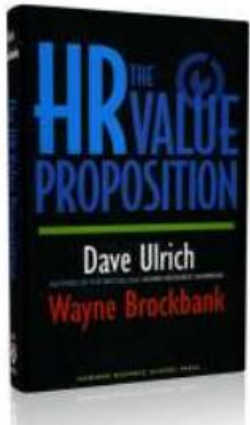
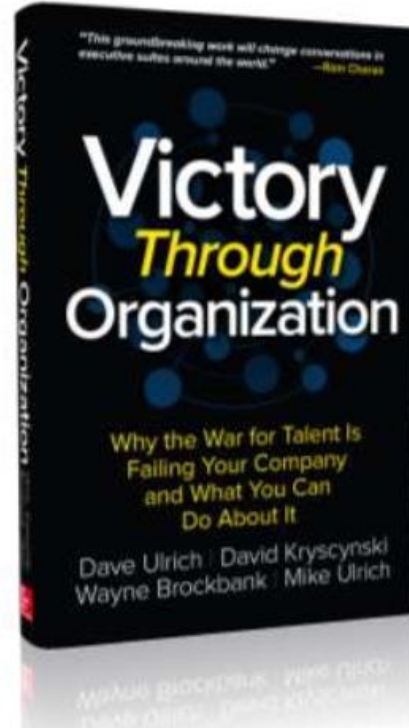
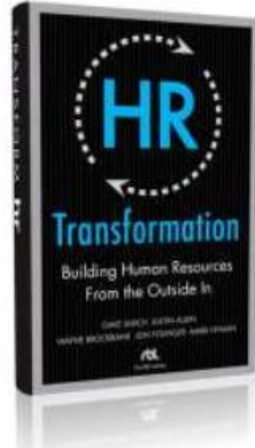
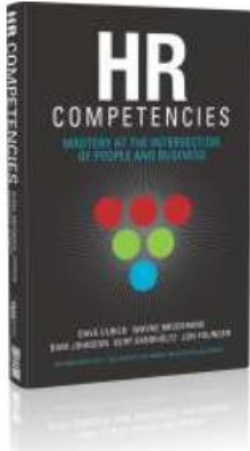
David Ulrich متولد (۱۹۵۳) استاد دانشگاه میشیگان است. او نویسنده چندین کتاب و همچنین یک مشاور مدیریت و یکی از بنیانگذاران شرکت مشاوره "گروه RBL" است.

دیوید اولریچ به عنوان "مری شماره ۱ مدیریت & گورو" توسط مجله تجارت (۲۰۰۱) رتبه بندی شد و توسط شرکت چاپک (۲۰۰۵) به عنوان یکی از ده رهبر خلاق و خلاق انتخاب شد و به عنوان تاثیرگذارترین متفکر منابع انسانی طی دهه توسط مجله منابع انسانی انتخاب شد (۲۰۱۵).

مطالعات شایستگی منابع انسانی از نگاه Dave Ulrich (1987 تا 2022)

M | MICHIGAN ROSS

rbl | The RBL Group



تاثیر:

5 پایان نامه PhD ➤

7 کتاب ➤

100 ها مقاله در مورد تحولات HR ➤

1000 ها ارایه ➤

توسعه صدها حرفه‌ای HR ➤

کنترل و امور داری	خدمت	پشتیبانی	توانمندسازی	هدایت
۱۹۹۷ - ۲۰۰۱	۲۰۰۲ - ۲۰۰۶	۲۰۰۷ - ۲۰۱۱	۲۰۱۱ - ۲۰۱۷	۲۰۱۸ به بعد
کنترل و جابجایی کارکنان	فرایندهای کار و اثربخش منابع انسانی	داده برای تصمیم گیری	توانمندسازی استراتژی کسب و کار از طریق توسعه استعدادها	سفارشی کردن راهکارها از طریق سرمایه گذاری بر توانمندسازی استراتژی کسب و کار
امور اداری منابع انسانی - متخصصان به عنوان بخشی از کسب و کار	تبدیل شدن به مدل یکپارچه تحویل خدمات منابع انسانی	تغییرات اساسی خدمات مشترک	منابع انسانی به عنوان شریک تجاری و یکپارچه سازی از طریق کارکردهای منابع انسانی	قهرمانان فرهنگ و مربی ها به سمت استراتژی های خاص افراد هدایت می کنند
کتابچه راهنما - افراد به عنوان ماشین ها	سروریا مشتری، سیستم یکپارچه	استفاده از رایانش ابری برای نگه داشتن استعدادها	استفاده از Cloud برای سیستم های اصلی منابع انسانی	فناوری منابع انسانی یکپارچه و بدون کاغذ
بهینه سازی سازمان صنعتی	در نظر گرفتن کارایی در شیوه مدیریت کارکنان	یکپارچه کردن فرایندها برای توسعه هر چه بهتر استعدادها	بهبود تعلق و تجربه کارکنان	مشارکت با کسب و کار در استراتژی با تمرکز بر مشتری

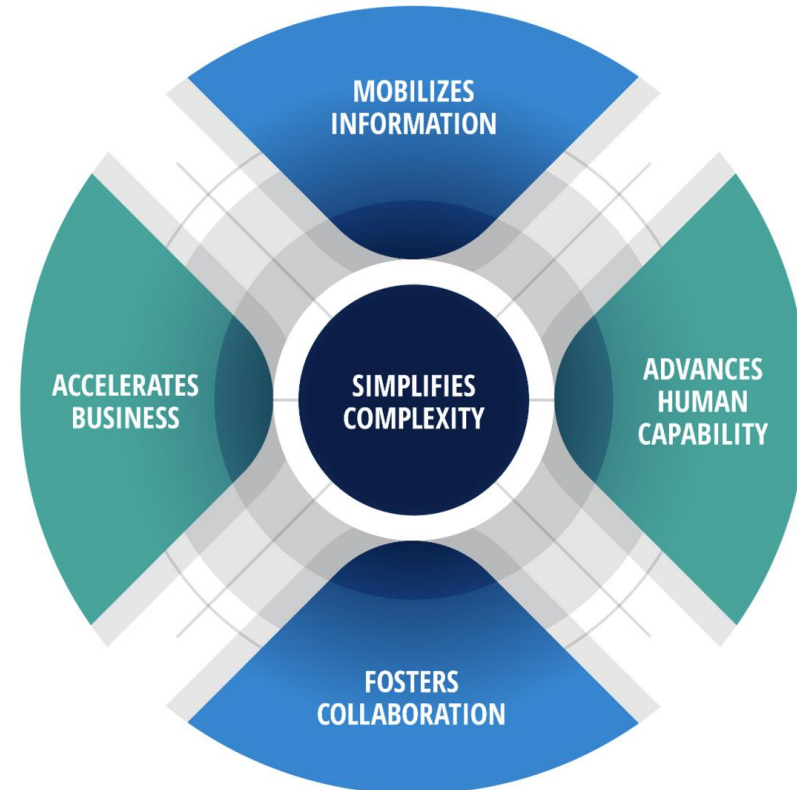
بزنند

عملیات

تکنولوژی

تمرکز

HRCS 2021: Round 8



Eight Rounds of Competency Models for HR



1987



1992



1997



2002



2007



2012



2016



2021

HUMAN CAPABILITY

TALENT (HUMAN CAPITAL)

What should your company do to ensure the right individual competence, workforce, or skills?

LEADERSHIP

What should your company do to have the right leaders and shared leadership at all levels?

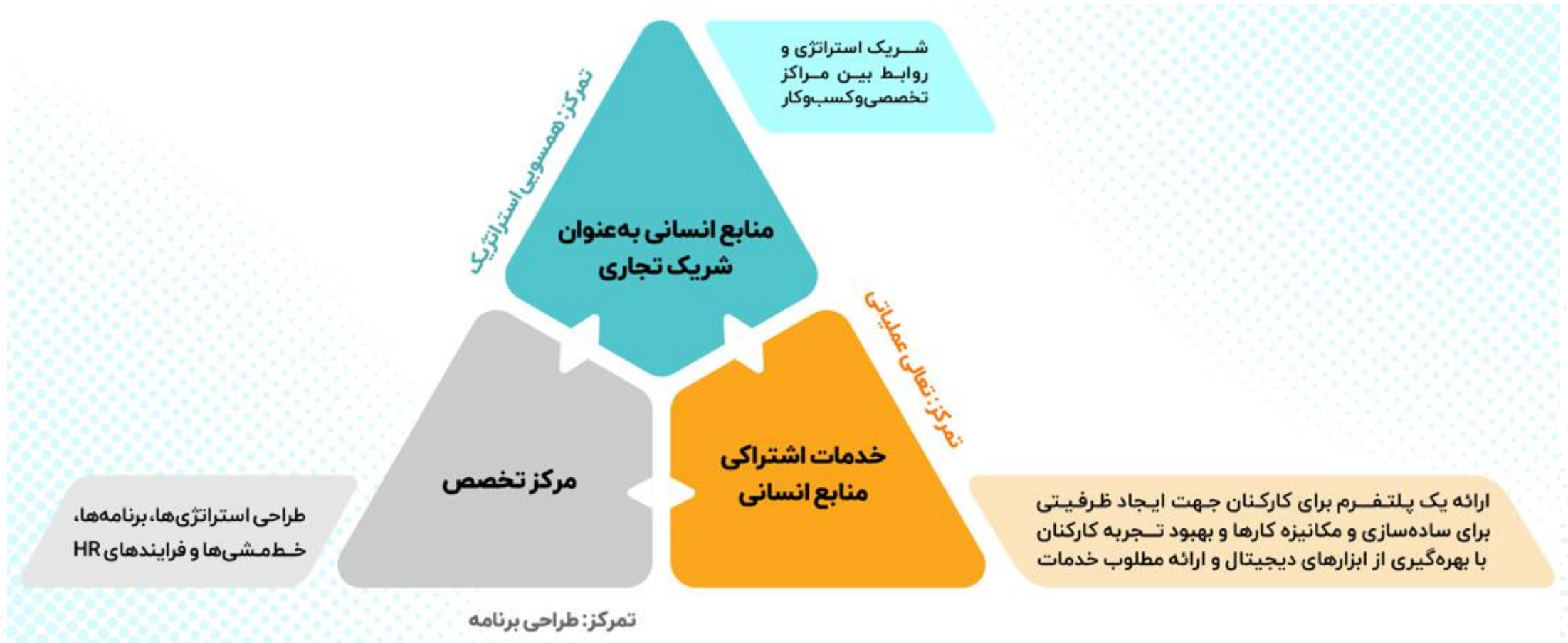
ORGANIZATION

What should your company do to have right organization capability, workplace, or team?

HUMAN RESOURCES (HR)

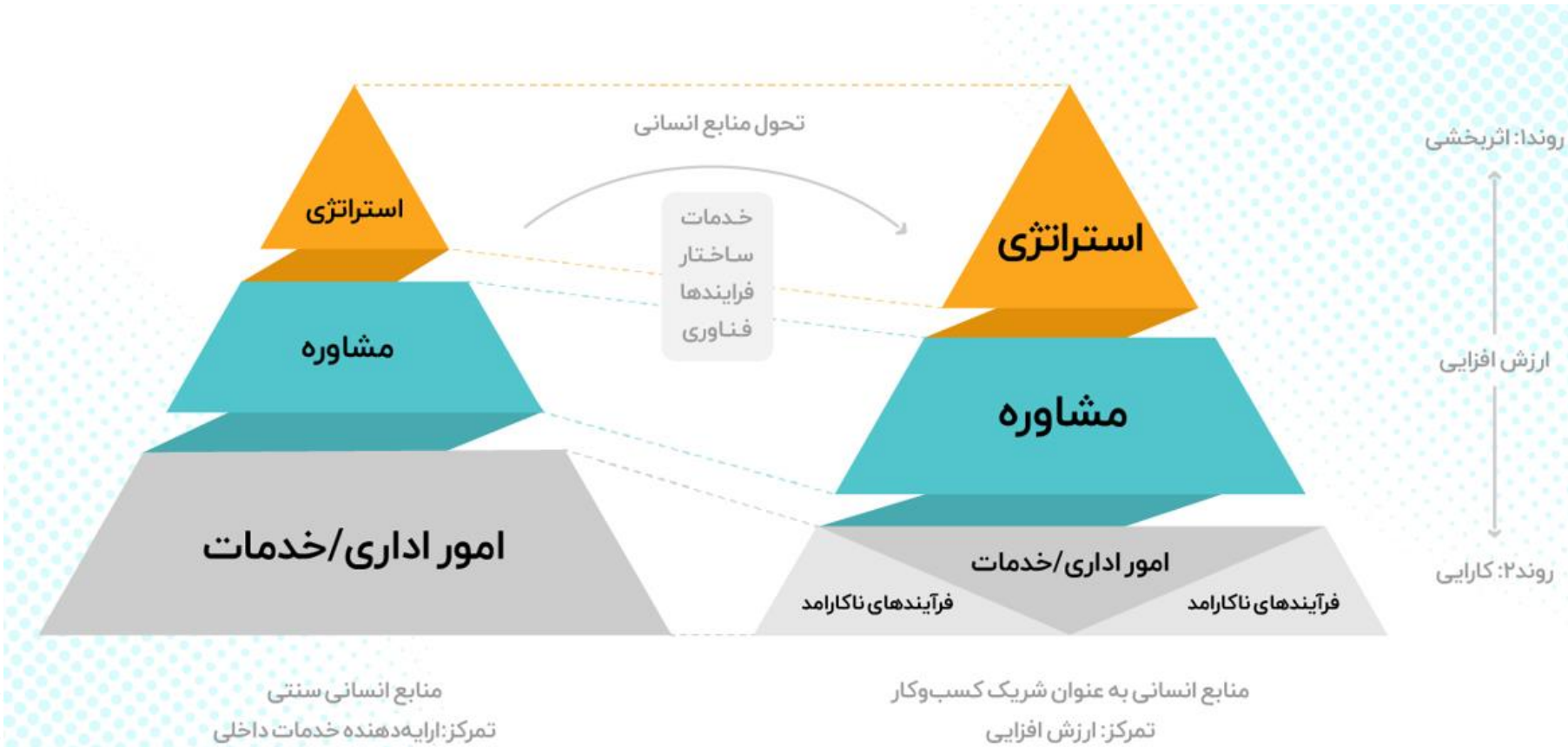
What should your company do to have the right HR department, practices, metrics, and people ?

Source: Dave Ulrich, 2022



Source: Dave Ulrich

مدل تحولی منابع انسانی در برابر مدل سنتی



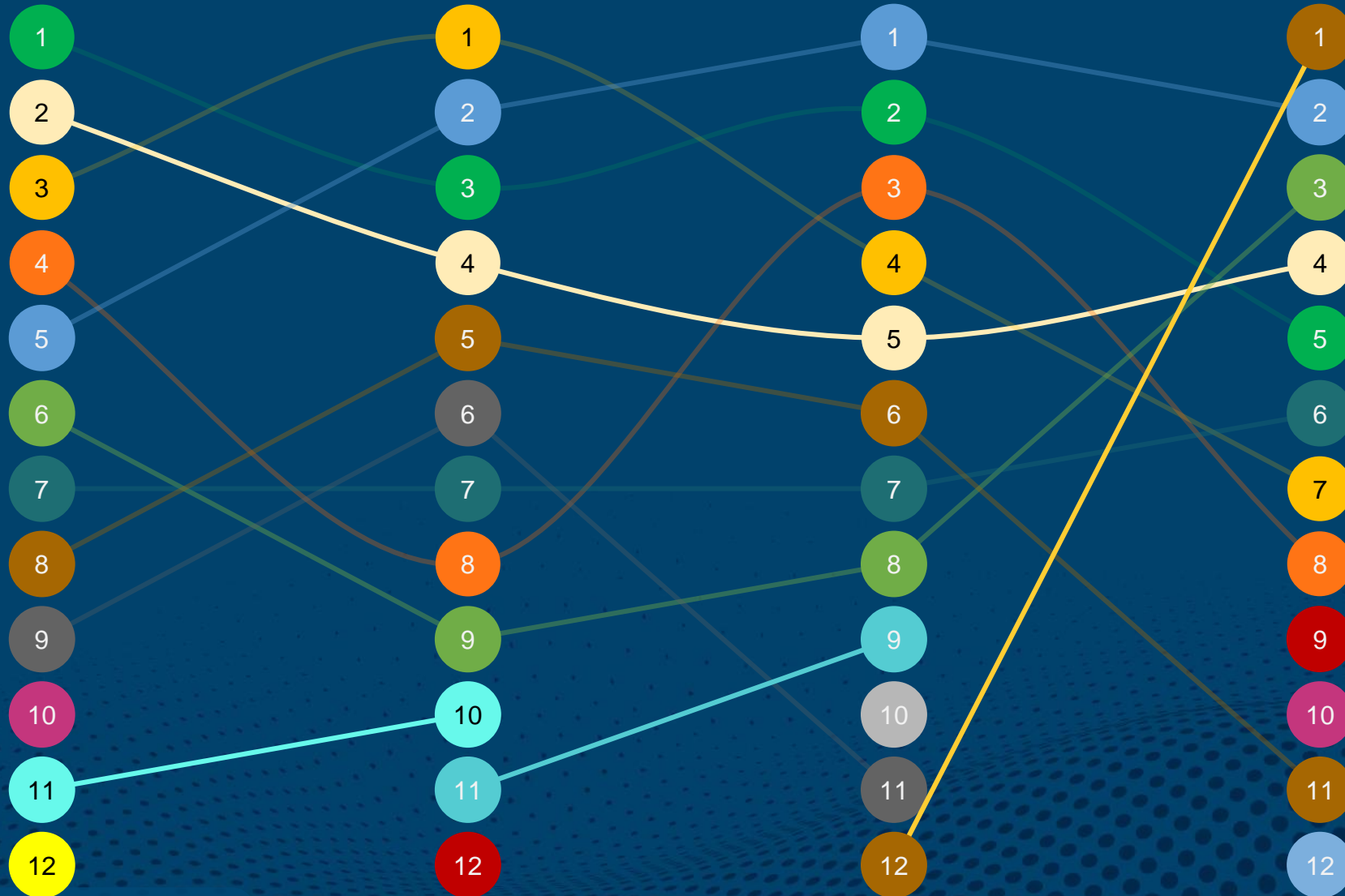
Source: Dave Ulrich

2021

2022

2023

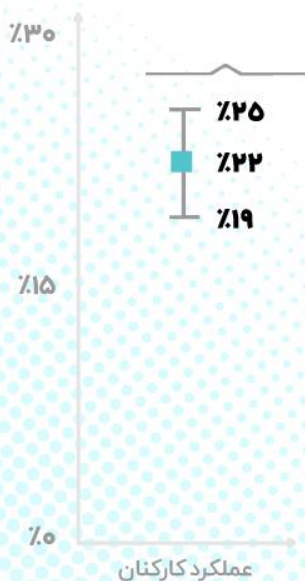
2024



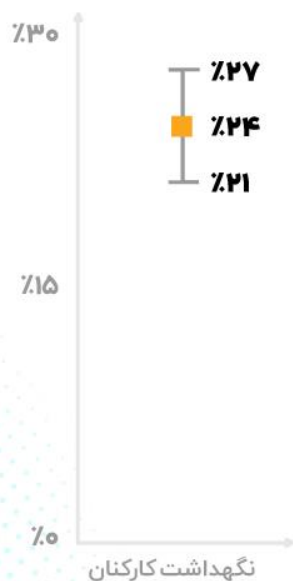
- wellbeing
- DEI
- Flex work
- EX
- SBO
- HR Tech
- HR analytics
- WEM
- OD / JD
- CPM
- Relation/ Trust / team w...
- Agile / resilience
- Soft skill
- Culture / ethics
- ESG
- Gen AI
- EVP

اثربخشی راهبرد HRBP در پیشبرد پیامدهای کسب و کار و کارکنان

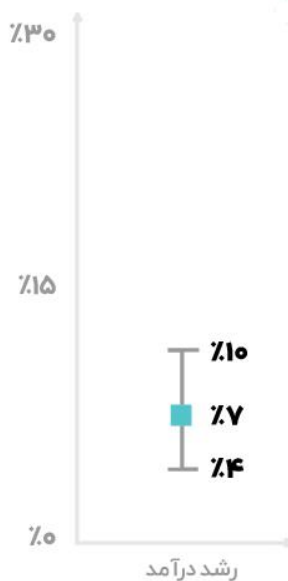
تاثیر اثربخشی HRBP بر روی عملکرد کارکنان



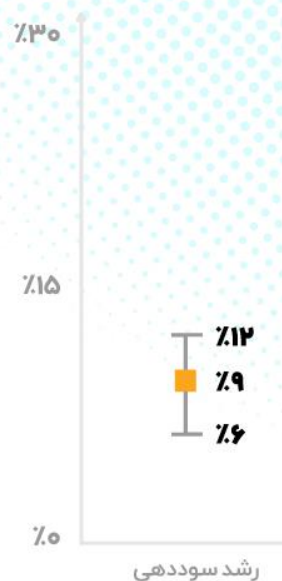
تاثیر اثربخشی HRBP بر روی نگهداشت کارکنان



تاثیر اثربخشی HRBP بر روی درآمد



تاثیر اثربخشی HRBP بر روی سوددهی

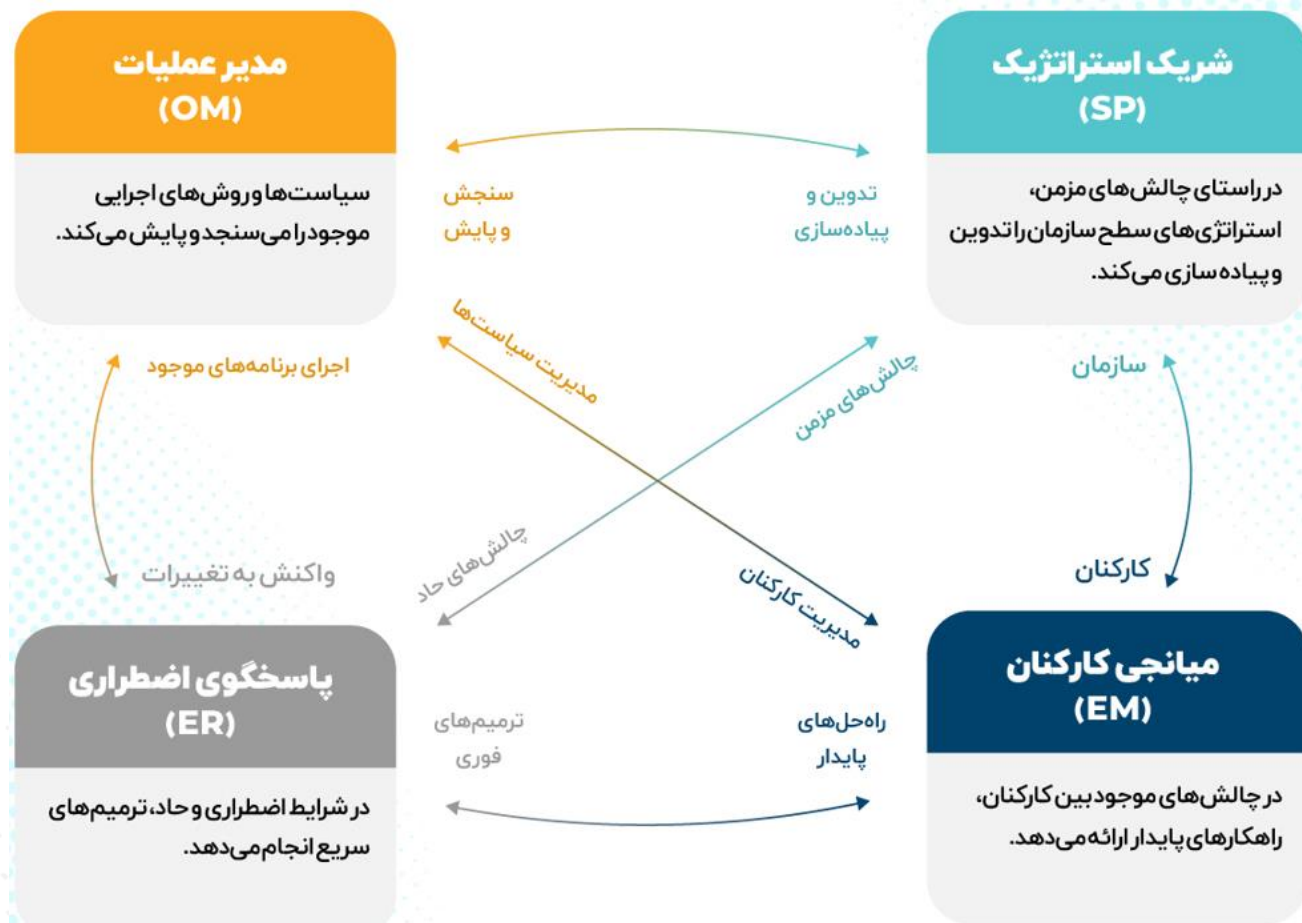


به جایی که می خواهیم برسیم...

از جایی که هم اکنون هستیم...

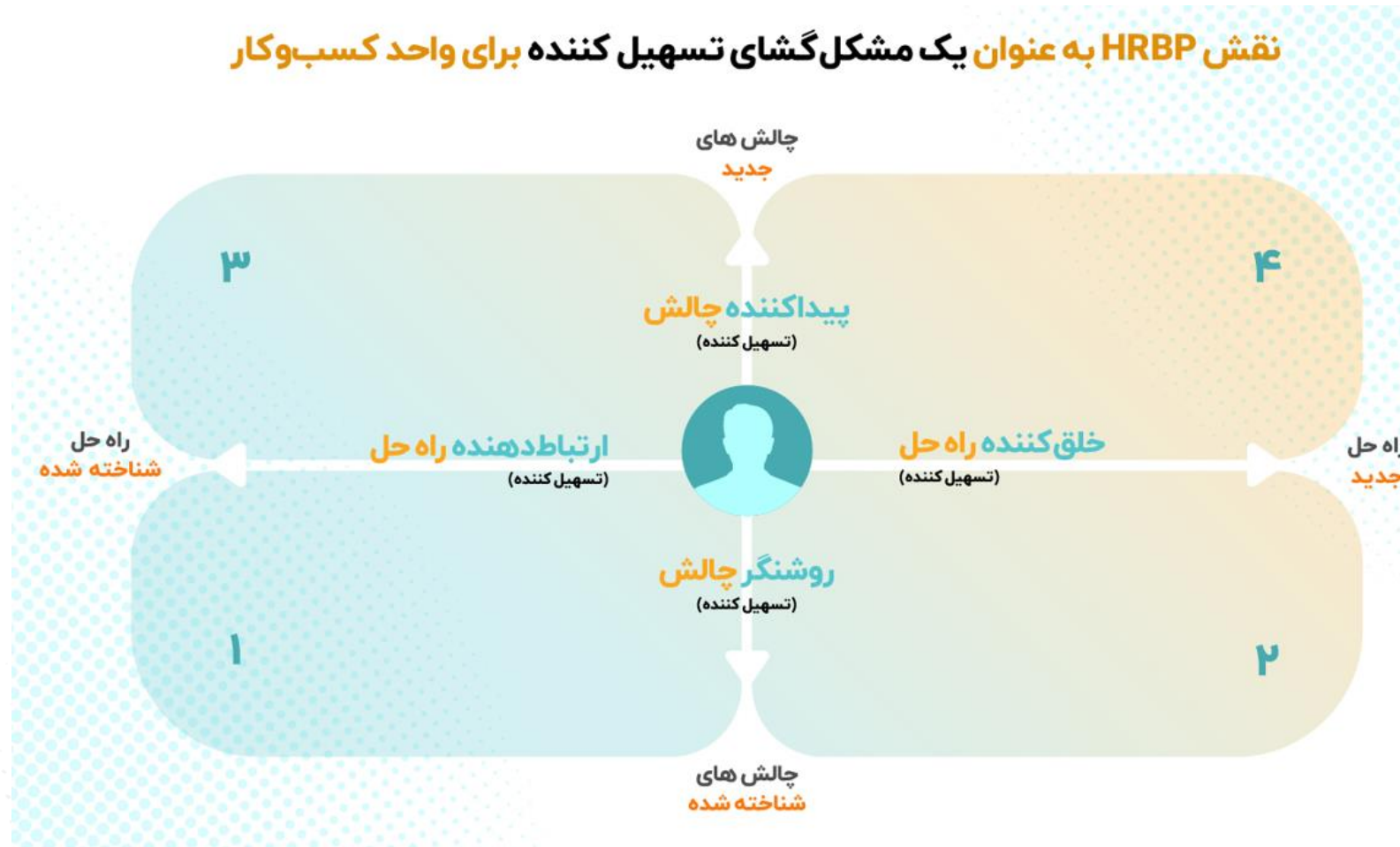
 وضعیت مطلوب HR شریک معتمد کسب و کار		 وضعیت موجود HR
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> پشتیبانی از تصمیم‌های راهبردی / رویکرد پیش‌دستانه (Proactive) و نوآور <input type="checkbox"/> تحویل خدمت یکپارچه <input type="checkbox"/> شریک کسب‌وکار / مشاور معتمد 	<p>رویکرد ارائه خدمات</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> عملیاتی / رویکرد واکنش‌گرا (Reactive) <input type="checkbox"/> مدیریت جزیره‌ای (سیلویی) <input type="checkbox"/> مدیریت امور اجرایی
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> طراح تجربه آموزشی 	<p>آموزش</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> کارگزار برنامه‌های آموزشی
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> فلسفه متمرکز بر استعداد - «کارکنان در قلب شرکت» <input type="checkbox"/> مدیریت بر مبنای اهداف <input type="checkbox"/> تمرکز بر تجربه کارکنان <input type="checkbox"/> تفکر ساده و مبتنی بر راه حل <input type="checkbox"/> ترکیب تغییرات کوچک برای انجام یک تغییر بزرگ 	<p>ذهنیت</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> مدیریت افراد بر مبنای قانون/سیاست <input type="checkbox"/> مدیریت حضور <input type="checkbox"/> تمرکز بر هزینه کارکنان <input type="checkbox"/> تفکر مبتنی بر روش/مدل و مطابقت <input type="checkbox"/> رویکرد «انفجار بزرگ» نسبت به تغییر
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> فرآیندها و سیاست‌های هماهنگ که هم‌افزایی را امکان‌پذیر می‌کنند 	<p>فعالیت‌ها و فرآیندها</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> فعالیت‌های کنترل‌شده و برنامه‌ریزی‌شده
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> مسئولیت‌های گسترده‌تر/هم‌پوشان <input type="checkbox"/> تعریف نقش HRBP و ارتباط با سایر حوزه‌ها از طریق آن‌ها 	<p>مدل عملیاتی و ساختار</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> نقش‌های صلب با دوگانگی و تکرار <input type="checkbox"/> ارتباط با سایر حوزه‌ها به صورت مستقیم

Source: Arthur D little



Source: A Nine-Step Process to Improve HR Business Partner Performance (Gartner), 2020

نقش HRBP به عنوان یک مشکل‌گشای تسهیل‌کننده برای واحد کسب‌وکار



Source: Reimagining HR's Most Misunderstood Role: The HRBP, 2020

چرخه سازمان بهره‌وری آسیا Asian Productivity Organization Cycle

این فرایند شامل پنج گام زیر می‌باشد:

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| 1. Identify Knowledge | ۱. شناخت دانش |
| 2. Create Knowledge | ۲. ایجاد دانش |
| 3. Store Knowledge | ۳. ذخیره دانش |
| 4. Share Knowledge | ۴. به اشتراک گذاری دانش |
| 5. Apply Knowledge | ۵. اعمال دانش |

۷

۲۰۰۹

چرخه ایوانز، دالکیر و بیدیان The Evans, Dalkir, and Bidian Cycle

این فرایند شامل هفت گام زیر می‌باشد:

- | | |
|-------------|-----------------|
| 1. Identify | ۱. شناسایی |
| 2. Store | ۲. ذخیره |
| 3. Share | ۳. اشتراک گذاری |
| 4. Use | ۴. استفاده |
| 5. Learn | ۵. فرا گرفتن |
| 6. Improve | ۶. بهتر کردن |
| 7. Create | ۷. ایجاد کردن |

۸

۲۰۱۵

چرخه بوکوویتز و ویلیامز The Bukowitz and Williams Cycle

این فرایند شامل هفت گام زیر می‌باشد:

- | | |
|-------------------|-------------------|
| 1. Get | ۱. گرفتن |
| 2. Use | ۲. استفاده |
| 3. Learn | ۳. فرا گرفتن |
| 4. Contribute | ۴. مشارکت |
| 5. Assess | ۵. ارزیابی |
| 6. Build/ Sustain | ۶. ساختن/ پایداری |
| 7. Divest | ۷. واگذاری |

۴

۲۰۰۰

چرخه کارلیل و ربنیتیش The Carlile and Rebenitisch Cycle

این فرایند شامل سه گام زیر می‌باشد:

- | | |
|----------------|---------------|
| 1. Acquisition | ۱. اکتساب |
| 2. Storage | ۲. ذخیره سازی |
| 3. Retrieval | ۳. بازیابی |

۵

۲۰۰۳

چرخه بسرا و فرناندز The Becerra and Fernandez Cycle

این فرایند شامل چهار گام زیر می‌باشد:

- | | |
|----------------|-----------------|
| 1. Discovery | ۱. کشف |
| 2. Capturing | ۲. گرفتن |
| 3. Sharing | ۳. اشتراک گذاری |
| 4. Application | ۴. کاربرد |

۶

۲۰۰۴

The Wiig Cycle

چرخه ویگ

این فرایند شامل چهار گام زیر می‌باشد:

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| 1. Building knowledge | ۱. خلق دانش |
| 2. Holding knowledge | ۲. نگه داشتن / حفظ دانش |
| 3. Pooling knowledge | ۳. جمعیت / ادغام دانش |
| 4. Applying knowledge | ۴. به کارگیری دانش |

۱

۱۹۹۳

چرخه مایر و زک The Mayer & Zack Cycle

این فرایند شامل پنج گام زیر می‌باشد:

- | | |
|----------------------|-----------------------|
| 1. Acquisition | ۱. اکتساب |
| 2. Refinement | ۲. پالایش |
| 3. Storage/Retrieval | ۳. ذخیره سازی/بازیابی |
| 4. Distribution | ۴. توزیع |
| 5. Presentation/Use | ۵. ارائه / استفاده |

۲

۱۹۹۶

The McEroy Cycle

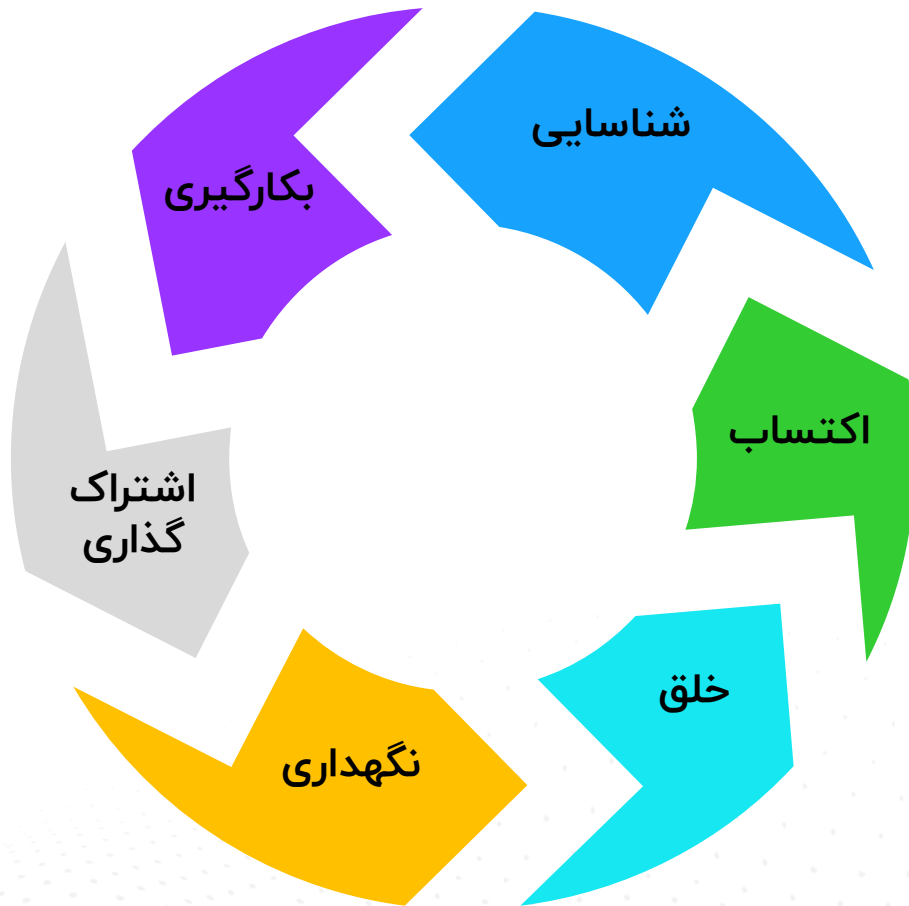
چرخه مک الروی

این فرایند شامل پنج گام زیر می‌باشد:

- | | |
|-----------------------------|-----------------|
| 1. Knowledge production | ۱. تولید دانش |
| 2. Organizational knowledge | ۲. دانش سازمانی |
| 3. Knowledge integration | ۳. ادغام دانش |
| 4. Distributed | ۴. توزیع شده |
| 5. processing | ۵. پردازش |

۳

۱۹۹۹



به همین دلیل هیزینگ (Heisig) در سال 2009 یک بررسی جامع انجام داد که در آن 160 چرخه KM را مقایسه کرد.



- تسهیل در دسترسی دانش‌کاران به منابع لازم و معرفی پروژه‌های پژوهش و توسعه (R&D) جهت کسب دانش
- مشاوره در خصوص ارزیابی ابزارهای مناسب جهت اکتساب دانش از منابع دانشی خارج سازمان (کارکنان، مشتریان، رقبا، فرآیندها، بازار، صنعت، فناوری)

- همکاری در برگزاری جلسات طوفان ذهنی، گروه‌های حل مسئله، AAR و ... در راستای بازسازی، ترکیب، الگوسازی و سازماندهی دانش سازمانی
- همکاری جهت توسعه توانمندی و مهارت‌های استعداد‌های سازمان
- مشاوره به واحد مدیریت دانش (KMO) جهت بررسی کیفیت دانش خلق شده



- همکاری جهت نگهداری دانش شامل مالکیت معنوی، حق ثبت اختراع، دانش مستند شده در قالب گزارش‌های تحقیقاتی، مقالات فنی
- مشاوره جهت نحوه گنجاندن دانش در مخازن و بایگانی کردن آنها
- همکاری در تجمیع دانش و دستیابی و بازیابی دانش
- همکاری جهت ثبت تجارب خبرگان دانشی سازمان





- معرفی و در دسترس قراردادن ابزارهای تسهیم دانش (نظیر پورتال مدیریت دانش، روایت‌گری، کارتی‌می و ...)
- توسعه توانمندی و مهارت‌ها دانش‌کاران برای تسهیم دانش درون و برون سازمانی با ذی‌نفعان سازمان



- همکاری در تربیت خبرگان دانشی جهت ارزیابی دانش
- مشاوره جهت بکارگیری ابزار/برنامه مناسب جهت بکارگیری دانش ارزیابی شده جهت استفاده در فرایندهای عملیاتی
- مشاوره و همکاری جهت طراحی اقدام اصلاحی به منظور جلوگیری از دوباره‌کاری‌ها و تکرار خطاها
- بررسی تاثیرات فعالیت‌های دانشی بر روی نتایج/موفقیت کسب‌وکار

- همکاری در ایجاد بذر به منظور خلق طرح‌ها/ایده‌های نوآورانه توسط دانشکاران
- همکاری در ارزیابی طرح‌ها/ایده‌های نوآورانه
- همکاری در راستای عملیاتی‌سازی/تجاری‌سازی طرح/ایده
- حمایت از بهبودهای صورت‌گرفته در فرایندها با بهره‌گیری از نوآوری
- همکاری جهت یکپارچگی فرایندهای مدیریت نوآوری با چرخه مدیریت دانش



Decarbonisation & Sustainability



Climate change can only be prevented by large-scale reduction of greenhouse gases. We endorse the goals of the Paris Climate Agreement and the Dutch climate goals and consider it our responsibility to contribute to the solution. Tata Steel Netherlands is one of the most CO₂-efficient steel companies in the world and is working hard on plans to transform to carbon-neutral steel production in the next 20 years.

By continuously improving our production processes using advanced techniques, we have succeeded in significantly reducing our carbon footprint since 1989.

Material themes:

- **Decarbonisation**
- **Circularity**
- **Responsible sourcing**



Environment & Community



Our efforts to minimise the impact on the local living environment and the environment as a whole are ongoing. We are in constant contact with local residents, governments, companies and other organisations about developments on our site and in our community.

We also participate in local partnerships, support local initiatives and involve our neighbours in our activities as much as possible.

Material themes:

- **Air emissions**
- **Biodiversity**



Customer & Value



Together with our customers, we develop new steel products that enable them to achieve their sustainability goals in order to make the value chain even more sustainable.

To achieve our sustainability goals, long-term profitability is important. We achieve this through customer loyalty, quality, new products and close collaboration in the field of research & development.

Material themes:

- Long-term profitability
- Involving customers in sustainability
- Quality and innovation



People & Society



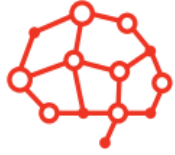
We are committed to the health, mental well-being and employability of all employees. Safety at work takes up the highest priority therein. We also create an equal opportunity work environment and invest in the training and development of all our colleagues, whether employed directly or otherwise associated with us.

Material themes:

- Governance and involvement
- Health and Safety
- Equal opportunities
- Local community



نقش سرمایه دانشی در توسعه پایدار شرکت Etisalat and



Digital Transformation and Innovation

8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH TARGET 8-2 DESIGN FINANCIAL INCENTIVES FOR ECONOMIC PRODUCTIVITY
9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE TARGET 9-4 UPGRADE ALL INDUSTRIES AND INFRASTRUCTURES FOR SUSTAINABILITY
17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS TARGET 17-2 PROMOTE SUSTAINABLE TECHNOLOGIES TO DEVELOPING COUNTRIES TARGET 17-15 PROMOTE NATIONAL LEADERSHIP TO IMPLEMENT POLICIES FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



Accountable Business Practice

8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH TARGET 8-1 SUSTAINABLE ECONOMIC GROWTH	 TARGET 8-2 DESIGN FINANCIAL INCENTIVES FOR ECONOMIC PRODUCTIVITY	 TARGET 8-8 PROTECT LABOUR RIGHTS AND PROMOTE SAFE WORKING ENVIRONMENTS
12 RESPONSIBLE CONSUMPTION TARGET 12-7 PROMOTE TECHNOLOGICAL INNOVATION AND SUSTAINABLE CONSUMPTION PRACTICES		
16 PEACE, JUSTICE AND STRONG INSTITUTIONS TARGET 16-5 CUSTOMER LITIGATION REDUCE CORRUPTION AND EMPOWERMENT	 TARGET 16-8 STRENGTHEN THE INTEGRITY OF THE GLOBAL CONTRACTING	



Empowering People

3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING TARGET 3-6 ADVANCE EMPLOYEE HEALTH COVERAGE	 TARGET 3-8 SUPPORT RESEARCH AND DEVELOPMENT AND UPGRADE ACCESS TO AFFORDABLE VACCINES AND MEDICINES	 TARGET 3-8 SUPPORT RESEARCH AND DEVELOPMENT AND UPGRADE ACCESS TO AFFORDABLE VACCINES AND MEDICINES	
4 QUALITY EDUCATION TARGET 4-5 EQUAL ACCESS TO TECHNICAL, VOCATIONAL, AND PROFESSIONAL EDUCATION	 TARGET 4-4 INCREASE THE NUMBER OF PEOPLE WITH RELEVANT SKILLS FOR EMPLOYMENT SUCCESS	 TARGET 4-5 ELIMINATE ALL FORMS OF DISCRIMINATION IN EDUCATION	 TARGET 4-7 COLLABORATE FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND GLOBAL CITIZENSHIP
5 GENDER EQUALITY TARGET 5-4 EQUAL RIGHTS TO ECONOMIC RESOURCES, PROPERTY OWNERSHIP, AND FINANCIAL SERVICES	 TARGET 5-8 PROMOTE IMPROVEMENT OF WOMEN THROUGH TECHNOLOGY	 TARGET 5-8 ADOPT AND STRENGTHEN POLICIES AND PROCEDURES TO PROMOTE GENDER EQUALITY	
8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH TARGET 8-5 FULL EMPLOYMENT AND DECENT WORK ENVIRONMENT	 TARGET 8-8 PROTECT LABOUR RIGHTS AND PROMOTE SAFE WORKING ENVIRONMENTS	10 REDUCED INEQUALITIES TARGET 10-1 REDUCE INCOME INEQUALITIES	 TARGET 10-3 ENSURE LEGAL OPPORTUNITIES AND PROTECTION AGAINST VIOLENCE



Environmental Management

3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING TARGET 3-9 REDUCE HAZARDOUS AND POLLUTING SUBSTANCES AND RELEASES			
7 AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY TARGET 7-2 INCREASE GLOBAL RESERVES OF RENEWABLE ENERGY	 TARGET 7-3 DOUBLE THE EFFICIENCY OF ENERGY USE	 TARGET 7-4 PROMOTE ACCESS TO RESEARCH, TECHNOLOGY, AND INNOVATION FOR CLEAN ENERGY	
12 RESPONSIBLE CONSUMPTION TARGET 12-2 SUSTAINABLE MANAGEMENT AND USE OF MARINE RESOURCES	 TARGET 12-5 ENVIRONMENTALLY FRIENDLY WASTE GENERATION	 TARGET 12-6 ENCOURAGE COMPANIES TO REPORT ON ENVIRONMENTAL AND SOCIAL RESPONSIBILITY	 TARGET 12-6 PROMOTE ENVIRONMENTAL LEADERSHIP AND ADOPTION OF SUSTAINABLE PRACTICES
13 CLIMATE ACTION TARGET 13-2 INTEGRATE CLIMATE CHANGE RISKS INTO BUSINESS STRATEGIES AND PLANNING	 TARGET 13-8 PROMOTE MICROFINANCING AND SUPPORT FOR CLIMATE PLANNING AND MANAGEMENT	 TARGET 13-3 BUILD RESILIENCE AND CAPACITY TO ADAPT TO CLIMATE CHANGE	



Connecting Communities

3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING TARGET 3-8 SUPPORT RESEARCH AND DEVELOPMENT AND UPGRADE ACCESS TO AFFORDABLE VACCINES AND MEDICINES	 TARGET 3-8 SUPPORT RESEARCH AND DEVELOPMENT AND UPGRADE ACCESS TO AFFORDABLE VACCINES AND MEDICINES		
4 QUALITY EDUCATION TARGET 4-4 INCREASE THE NUMBER OF PEOPLE WITH RELEVANT SKILLS FOR EMPLOYMENT SUCCESS	 TARGET 4 COLLABORATE FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND GLOBAL CITIZENSHIP	8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH TARGET 8-8 PROMOTE YOUTH EMPLOYMENT, EDUCATION AND TRAINING	 TARGET 8-8 DEVELOP LOCAL FULL EMPLOYMENT STRATEGIES
9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE TARGET 9-C UNIVERSAL ACCESS TO INFORMATION AND COMMUNICATIONS TECHNOLOGY	10 REDUCED INEQUALITIES TARGET 10-3 ENSURE EQUAL OPPORTUNITIES AND EMPLOYMENT		
16 PEACE, JUSTICE AND STRONG INSTITUTIONS TARGET 16-2 PROMOTE THE RULE OF LAW AND CORRUPTION RESISTANCE TO IMPROVE INSTITUTIONS AND ENFORCEMENT	 TARGET 17-6 PROMOTE CLIMATE FINANCING AND COOPERATION ACCESS TO FINANCIAL TECHNOLOGY AND INNOVATION	 TARGET 17-7 PROMOTE SUSTAINABLE TECHNOLOGY TO DEVELOPING COUNTRIES	

3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING



4 QUALITY EDUCATION



5 GENDER EQUALITY



Our performance

	2021	2022	2023
Total workforce UAE (FTE + outsourced employees)	5192	6174	7210
Proportion of FTEs versus outsourced employees (%)	25	34	45
Total of new hires (FTE, externals)	193	230	182
Percentage of positions filled by internal candidates (FTE,%)	9	25	30
Employee total turnover rate (FTE, %)	5.1	6.9	9.4
Employee voluntary turnover rate (FTE, %)	3.1	2.8	2.4
Employee non-voluntary turnover rate (FTE, %)	2.0	4.1	7.0
Number of employees who took maternity leave/Number who returned to work/ Number who were still in employment 12 months after returning (FTE)	42/31/29	38/28/26	56/46/45
Percentage of employees who took paternity leave, out of those entitled to paternity leave (FTE, %)	60.8	65.6	63.2
Percentage of employees covered by performance appraisals (FTE,%)	100	100	100
Total number of training hours (FTE and outsourced employees)	163,688	188,856	298,686
Number of hours of training per employees	31.5	30.6	41.4
CEO pay ratio (annual total compensation for the organisation's highest-paid individual to the median annual total compensation for all employees)	1:47.11	1:34.67	1:33.83
Sickness absence rate (% of sick days out of total days worked, FTE)	1.1	1.3	1.6



با سپاس