

زیست بوم منابع انسانی ایران

تهیه شده در شرکت همراه اول

گزارش

همراه اول

MCI | Mobile Communications
Company of Iran

درباره گزارش و مسیری که طی شد...

بر کسی پوشیده نیست که زیست‌بوم منابع انسانی ایران برای رسیدن به جایگاهی شایسته، راه پرچالش و دور و درازی پیش روی خود دارد. با وجود کوشش‌های ارزشمند بازیگران این میدان، ما هنوز شناخت درستی از جایگاه منابع انسانی و نقش حیاتی آن در رشد کسب‌وکارها نداریم؛ با این حال پدیدار شدن رویکردهای تازه، بالندگی و بهبود این فضا را نوید می‌دهد.

شرکت همراه اول، بار دیگر به منظور انجام مسئولیت اجتماعی خود برای توانمندسازی زیست بوم منابع انسانی ایران، به شناسایی و کشف چالش‌ها، راهکارها و مدل عملیاتی منابع انسانی در شرکت‌های ایرانی پرداخته و پیشرو جریانی برای بهبود بخشیدن به این فضا شده است. گزارشی که در ادامه با عنوان «زیست بوم منابع انسانی ایران» می‌خوانید، کوششی است برای ثبت و مستندسازی تجربه‌ها و اندیشه‌های متخصصان منابع انسانی ایران.

امید که این گزارش راه را برای دیگر سازمان‌ها هموارتر کند تا شانه‌به‌شانه به سوی فردایی بهتر برای منابع انسانی گام برداریم. هر سازمانی تجربیات ارزشمند خود را دارد و می‌تواند بر ارزش آفرینی این جریان بیفزاید. بی‌شک نگارش این گزارش بدون همراهی مدیران و مشاوران شرکت‌های مطرح ایرانی شَدنی نبود. با سپاس از این بزرگواران، امیدوارم این راه را تا رسیدن به جایگاهی روشن و درخشان ادامه یابد.

جعفر بلوک آذری

معاون توسعه سازمان و سرمایه انسانی همراه اول



دیدگاه‌های متخصصان بین‌المللی درباره گزارش زیست بوم منابع انسانی ایران



The 2024 Iran HR Ecosystem report does an outstanding job of identifying 35 HR challenges and how much they exist across all industries and within specific industries. The report not only shares challenges, but offers innovative and relevant solutions. This report is a baseline for Iran's HR agenda.



Dave Ulrich

Rensis Likert Professor, University of Michigan
Partner, The RBL Group



I was truly impressed by the reports on the state of HR in Iran. The challenges faced by HR professionals there are significant and logical, such as attracting top talent, ensuring fair compensation, and implementing effective succession planning. It was clear that many HR leaders are still struggling to secure a strategic seat at the table and influence key decisions. However, the report also highlighted valuable solutions, such as the growing importance of people analytics and shifting towards a more strategic HR approach. I believe this report provides excellent insights on how to navigate these challenges. It's incredibly well-crafted and will undoubtedly offer valuable information to anyone who reads it. Personally, it was enlightening to gain such a deep understanding of HR in a country I've never visited.



David van Lochem

Founder of Augmented Workforce
Former HR consultant at Deloitte and CHRO at Group 42



This report is truly groundbreaking, and I had the privilege of engaging with its findings from the early stages of research and contributing to its development. It's an invaluable resource, and I encourage all HR professionals to dive deep into its insights. Ask yourself: What do these findings mean for me as an HR leader? How can I apply them to transform our HR function and shape the future of our workplace?

Reports like this are crucial for understanding the science behind our profession and taking actionable steps toward building a sustainable future for HR. This report offers key insights into HR operating models and underscores the importance of properly structuring HR teams for success. It highlights how organizations are optimizing their HR functions, providing a fresh perspective to assess and enhance your own practices.

A big congratulations to the team behind this report. I urge you to absorb these insights, make them your own, and use them to drive meaningful change in HR's role in the future of work.



Dr Dieter Veldsman

Chief Scientist at AIHR
Professor of Practice, University of Johannesburg

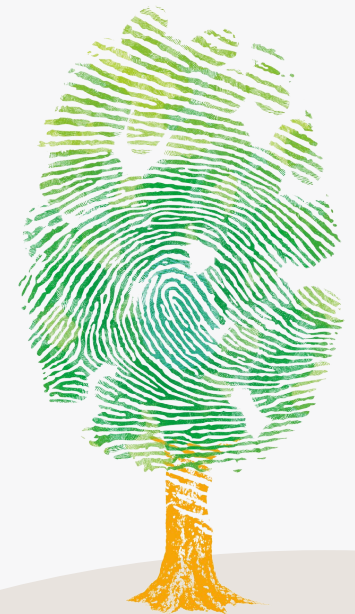
پیش‌گفتار

بی‌شک هر سازمان موفق و روبه‌رشدی، بر منابع انسانی دلسوز و کارآمد تکیه دارد. آنچه تا چندی پیش در ایران امور کارگزینی و پرسنلی خوانده می‌شد، اکنون واحدی مهم به نام «منابع انسانی» یا «سرمایه انسانی» است. حوزه‌ای که علی‌رغم اهمیت بالا و تأثیرات عمیقش، هنوز به جایگاهی درخور مأموریت خود دست نیافته است.

در این راستا، شرکت همراه اول به عنوان یکی از نقش‌آفرینان اصلی صنعت ارتباطات کشور، با درک ضرورت توجه به این حوزه و تأثیرات شگفت آن در کسب‌وکارها، بر آن شده تا گامی برای ارتقای وضعیت منابع انسانی در کشور بردارد و راه را برای همگان هموارتر سازد. این شرکت شانه‌به‌شانه‌ی حدود ۲۰۰ شرکت و ۹۰ نفر از مدیران و مشاوران منابع انسانی، به بررسی وضعیت منابع انسانی، شناسایی چالش‌ها، ریشه‌یابی و کشف راهکارها پرداخته و تحلیل موشکافانه‌ای درباره مدل‌های عملیاتی منابع انسانی ارائه کرده است.

باور داریم که نتایج این گزارش و اجرای مدل‌های عملیاتی آن، می‌تواند دیدگاه مشترکی درباره بلوغ واحدهای منابع انسانی بسازد و روزه‌ای رو به فردایی روشن بگشاید. امیدواریم ارائه این گزارش با اشتراک دیدگاه‌ها و تجربیات متخصصان زیست‌بوم سرمایه انسانی ایران، نقطه شروعی برای یک حرکت جمعی باشد.

در این گزارش، تعدادی از اصطلاحات تخصصی به زبان اصلی آورده شده‌اند، چرا که این اصطلاحات در ترجمه فارسی ممکن است گنگ یا ناآشنا به نظر برسند و منجر به بروز سوءتفاهم در درک و انتقال مفاهیم تخصصی شوند. همچنین عناوین شغلی به همان صورت که خود افراد اظهار داشته‌اند، آورده شده است. در پایان گزارش، اصطلاحات در جدولی به صورت کامل شرح داده شده‌اند.



آنچه در این گزارش می‌خوانید:

چالش‌ها و راهکارهای منابع انسانی
طوفان بنیان‌کن

۱



مدل‌های عملیاتی منابع انسانی
طلوع باشکوه

۲



اولویت‌های آینده منابع انسانی
ستیغ کوه

۳



پیوست
برگ‌برگ این چمن

۴



چالش‌های عمده مدیران منابع انسانی در ایران

منابع انسانی در ایران با چالش‌های متعددی روبه‌رو است که به‌طور عمده از عوامل اقتصادی، کمبود مهارت‌های تخصصی و مهاجرت استعدادها ناشی می‌شود. صنایع، به‌ویژه آن‌هایی که با حاشیه سود پایین‌تر فعالیت می‌کنند، فشار زیادی را برای افزایش دستمزدها و کاهش نرخ ترک کار کارکنان متحمل می‌شوند. به‌طور کلی، ۷۰ درصد از مدیران و مشاوران منابع انسانی با مشکلات جدی در جذب نیروی کار مواجه‌اند. کمبود نیروی کار ماهر ناشی از نبود حمایت‌های دولتی، ضعف در برنامه‌های آموزشی مدارس و دانشگاه‌ها و موج گسترده مهاجرت متخصصان به دلیل فشارهای اجتماعی، شرایط پیچیده‌ای به وجود آورده است. علاوه بر این، مدل‌های عملیاتی منابع انسانی نیز با چالش‌هایی نظیر حیطه کنترل گسترده مدیرها و ابهام در تعریف نقش‌ها و وظایف مواجه هستند.

در برخی سازمان‌ها نیز مشکلاتی مانند تمرکز بیش‌ازحد بر کارکردهای روزمره‌ای که در سطح جهانی سال‌ها پیش در اولویت بوده‌اند، مشاهده می‌شود. همچنین در بسیاری از سازمان‌ها، منابع انسانی هنوز در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک نقش شایسته خود را ایفا نمی‌کند؛ به‌طوری که تنها ۲۰ درصد از مدیران منابع انسانی در جلسات هیئت‌مدیره حضور دارند و این موضوع نشان‌دهنده فاصله بین اقدامات منابع انسانی و استراتژی‌های کلان سازمانی است. این چالش‌ها نشان می‌دهند مدیران منابع انسانی برای بهبود شرایط مسیری طولانی در پیش دارند.

راهکارها و استراتژی‌های تحول منابع انسانی

سازمان‌ها برای مقابله با چالش‌های متعدد، به پیاده‌سازی مدل‌های عملیاتی منعطف‌تر و پویاتری روی آورده‌اند. در سال گذشته، ۵۴ درصد از مدیران منابع انسانی به دلیل تغییرات سریع محیطی و نیاز به انطباق با شرایط جدید، مدل‌های عملیاتی خود را تغییر داده‌اند. برخی سازمان‌ها با تفویض وظایف منابع انسانی به مدیران صف و حرکت به سمت ساختارهای غیرمتمرکز، سعی در بهبود پاسخ‌گویی به نیازهای کسب‌وکار و انعطاف‌پذیری دارند؛ در مقابل، برخی دیگر با حفظ ساختارهای متمرکز، از مزایای هماهنگی بهتر و کارایی بیشتر بهره‌مند شده‌اند. بسیاری از سازمان‌ها نیز اقدامات منابع انسانی خود را بر اساس نیازهای کارکنان طراحی می‌کنند تا تجربه‌های بهتری برای آن‌ها بسازند؛ برای مثال، ۶۴ درصد از مدیران منابع انسانی از نظرسنجی‌های رضایت و نگرش کارکنان برای ارزیابی اثربخشی استفاده می‌کنند.

این رویکردها و راهکارهای مختلف نشان می‌دهد که هر سازمان باید بر اساس نیازها و شرایط خاص خود، مدل عملیاتی مناسبی را انتخاب کند. در نهایت، سازمان‌ها برای دستیابی به نتایج بهتر و شناسایی نیازها، باید رویکردی یکپارچه و انعطاف‌پذیر در پیش بگیرند. استفاده از نقش HRBP (شریک کسب‌وکار در منابع انسانی) در سازمان‌ها افزایش یافته است، اما این مدل هنوز نیاز به بازتعریف و انطباق بیشتری با نیازهای خاص هر سازمان دارد. همچنین، شکل‌گیری CoE (مرکز تخصصی منابع انسانی) در برخی سازمان‌ها نشان‌دهنده حرکت به سوی بهبود تخصصی اقدامات منابع انسانی و ایجاد تغییرات مثبت در این حوزه است.

تو بادستی با آسزمه طوفان کن در لافندی
فریدونشیری



قلعه فلک الافلاک

خرم آباد، لرستان

محمد حیدریان



چالش‌ها و راهکارهای منابع انسانی

چالش‌های منابع انسانی در یک نگاه

در این فصل ضمن معرفی چالش‌های منابع انسانی و ریشه‌های آن‌ها، راهکارهای اجرایی یا پیشنهادهای مدیران و مشاوران منابع انسانی ارائه شده است. در ادامه، این چالش‌ها به صورت کلان، به تفکیک صنایع و در سطح سیاست‌گذاری دولت بررسی می‌شوند.

مهم‌ترین چالش‌های منابع انسانی در صنایع مختلف کدام‌اند؟

چالش‌ها	کل صنایع	سرمایه‌گذاری و مالی	انرژی و صنایع پایه	فناوری اطلاعات و ارتباطات	تولیدی و صنعتی	دارویی و سلامت	تجارت الکترونیک و خدمات آنلاین	کالاهای تند مصرف خردفروشی و پخش
جذب نیروی کار متخصص و ماهر	٪۶۹	٪۸۰	٪۶۴	٪۷۹	٪۶۱	٪۶۴	٪۷۷	٪۶۸
جذب نیروی کار در سطوح مدیریتی	٪۶۰	٪۷۳	٪۶۴	٪۶۴	٪۳۶	٪۷۳	٪۷۱	٪۴۳
طراحی و اجرای جانشین‌پروری	٪۵۷	٪۴۷	٪۷۲	٪۶۴	٪۴۳	٪۶۴	٪۶۳	٪۴۳
حقوق و دستمزد رقابتی	٪۵۳	٪۷۳	٪۴۰	٪۷۱	٪۳۶	٪۷۳	٪۵۲	٪۶۴
طراحی و اجرای مدیریت عملکرد	٪۵۱	٪۶۷	٪۴۴	٪۶۴	٪۵۰	٪۱۸	٪۵۴	٪۴۶
برنامه‌ریزی بلندمدت نیروی کار	٪۴۸	٪۸۰	٪۵۲	٪۲۹	٪۵۰	٪۳۶	٪۵۲	٪۲۹
شفافیت اثرگذاری اقدامات منابع انسانی در نتایج شرکت	٪۴۵	٪۴۰	٪۳۶	٪۷۱	٪۳۲	٪۲۷	٪۵۰	٪۳۲
انتظارات مدیران عامل (یا هیئت‌مدیره) از منابع انسانی	٪۴۴	٪۳۳	٪۳۲	٪۶۴	٪۴۳	٪۳۶	٪۴۴	٪۵۴
مهارت‌های نرم متخصصان منابع انسانی	٪۴۴	٪۳۳	٪۳۲	٪۲۹	٪۳۹	٪۴۵	٪۵۰	٪۴۶
مدیریت تغییر (مقاومت کارکنان نسبت به تغییرات و ...)	٪۴۴	٪۶۰	٪۲۸	٪۴۳	٪۳۹	٪۴۵	٪۵۴	٪۳۶
تصمیم‌گیری داده‌محور	٪۴۳	٪۴۰	٪۴۸	٪۵۰	٪۴۶	٪۱۸	٪۴۴	٪۴۳
رضایت و تعلق کارکنان	٪۴۲	٪۳۳	٪۲۴	٪۷۹	٪۲۹	٪۹	٪۶۵	٪۳۶
ماندگاری نیروی کار	٪۴۱	٪۴۰	٪۲۰	٪۲۱	٪۳۹	٪۳۶	٪۵۶	٪۴۳
دانش و مهارت متخصصان منابع انسانی	٪۳۹	٪۳۳	٪۲۸	٪۴۳	٪۳۹	٪۱۸	٪۴۸	٪۳۶
منبع معتبر برای بنچمارک و مقایسه داخلی در ایران	٪۳۹	٪۵۳	٪۳۶	٪۳۶	٪۵۷	٪۱۸	٪۳۵	٪۳۶
زیرساخت، فناوری و اتوماسیون	٪۳۹	٪۵۳	٪۳۶	٪۵۷	٪۳۹	٪۲۷	٪۳۵	٪۳۶
کارایی فرایندهای منابع انسانی	٪۳۸	٪۲۷	٪۳۶	٪۵۷	٪۳۹	٪۲۷	٪۳۸	٪۳۶
فرهنگ سیلویی بین واحدهای شرکت	٪۳۸	٪۳۳	٪۲۸	٪۳۶	٪۳۹	٪۴۵	٪۴۶	٪۲۱
هم‌راستایی اهداف واحد منابع انسانی با اهداف کلان	٪۳۷	٪۳۳	٪۲۸	٪۴۳	٪۲۵	٪۲۷	٪۳۸	٪۳۹
اعتماد سایر واحدها به توانایی واحد منابع انسانی	٪۳۷	٪۴۰	٪۲۸	٪۵۷	٪۳۹	٪۲۷	٪۴۰	٪۲۹
دسترسی و استفاده از سیستم‌ها و نرم‌افزارهای خارجی در ایران	٪۳۶	٪۲۷	٪۲۸	٪۵۰	٪۳۹	٪۲۷	٪۳۸	٪۳۹
بودجه واحد منابع انسانی	٪۳۴	٪۴۰	٪۲۰	٪۴۳	٪۱۸	٪۳۶	٪۳۳	٪۴۶
فرسودگی شغلی نیروی کار	٪۳۱	٪۲۷	٪۳۶	٪۲۹	٪۳۲	٪۹	٪۳۱	٪۲۹
سلامت روان و رفاه کارکنان	٪۳۰	٪۳۳	٪۲۰	٪۵۰	٪۲۵	٪۹	٪۳۱	٪۲۹
حمایت مدیرعامل (یا هیئت‌مدیره) از واحد منابع انسانی	٪۲۹	٪۲۰	٪۱۶	٪۵۷	٪۲۹	٪۲۷	٪۱۹	٪۴۳
توان مالی شرکت	٪۲۹	٪۲۰	٪۱۶	٪۳۶	٪۲۹	٪۰	٪۳۵	٪۲۹
مدیریت تعارض کارکنان	٪۲۸	٪۲۷	٪۲۰	٪۴۳	٪۱۸	٪۳۶	٪۳۸	٪۱۱
الزام به رعایت قوانین دستوری خارج از شرکت	٪۲۷	٪۲۰	٪۴۴	٪۲۱	٪۲۱	٪۲۷	٪۲۵	٪۳۶
تفاوت و تنوع فرهنگی بین کارکنان	٪۲۵	٪۲۰	٪۲۰	٪۲۱	٪۱۸	٪۳۶	٪۲۷	٪۲۹
مدیریت تنوع نسل‌ها	٪۲۲	٪۱۳	٪۱۲	٪۳۶	٪۲۹	٪۱۸	٪۱۷	٪۲۹
جذب نیروی کار ساده	٪۲۰	٪۱۳	٪۰	٪۲۹	٪۳۲	٪۹	٪۸	٪۴۳
اثربخشی اتحادیه‌های کارگری در ایران	٪۱۹	٪۲۰	٪۲۰	٪۱۴	٪۷	٪۲۷	٪۱۵	٪۲۵
رقابت ناسالم برای جذب نیروها در بازار کار	٪۱۸	٪۲۰	٪۲۸	٪۷	٪۷	٪۳۶	٪۱۹	٪۲۱
سخت‌گیرانه بودن قوانین کار (استخدام و خاتمه همکاری)	٪۱۶	٪۷	٪۲۴	٪۱۴	٪۷	٪۱۸	٪۱۵	٪۲۱
طراحی یا اجرای برنامه‌های جامعه‌پذیری	٪۱۶	٪۱۳	٪۱۲	٪۲۱	٪۷	٪۱۸	٪۲۷	٪۱۱

* گزینه‌ها طبق طیف لیکرت طراحی شده و پاسخ‌ها براساس مجموع گزینه‌های «خیلی زیاد» و «زیاد» اولویت‌بندی شده‌اند.

درصد نتایج نظرسنجی ٪۱۰۰

مروری بر چالش‌های اصلی منابع انسانی در صنایع

۱ جذب نیروی کار متخصص و ماهر

در ایران هم مشابه سایر کشورها، کمبود نیروی ماهر یکی از چالش‌های اصلی سازمان‌ها به شمار می‌رود. بر اساس مصاحبه‌ها، ریشه اصلی این چالش در ایران عدم وجود ثبات و آرامش در فضای اقتصادی و اجتماعی است؛ با این حال، علت‌های متفاوتی منجر به بروز این چالش در صنایع مختلف شده‌اند. برای مثال، در برخی از صنایع از جمله صنعت «تجارت الکترونیک و خدمات آنلاین»، پدیده مهاجرت نیروی کار ماهر و در برخی دیگر از جمله صنعت «کالاهای تندمصرف، خرده‌فروشی و پخش»، تمایل نیروی کار به مشاغل کاذب و موقت چالش‌های مهمی برای کسب‌وکارها ایجاد کرده‌اند.

۲ جذب نیروی کار در سطوح مدیریتی

چالش کمبود مدیر میانی در سازمان‌های ایرانی از عوامل مختلفی ناشی می‌شود. بر اساس مصاحبه‌ها، ریشه اصلی این چالش تخصصی بودن پست‌ها، سابقه زیاد مدیران و غیرممکن بودن جایگزینی آن‌ها به دلیل تثبیت در بافت شرکت و زیست‌بوم است؛ در برخی صنایع نیز این مشکل به دلیل ساختار سنتی و تثبیت مدیران قدیمی تشدید می‌شود. علاوه بر این، نرخ بالای مهاجرت نیروهای ارشد در صناعی

مانند «تجارت الکترونیک و خدمات آنلاین»، سازمان‌ها را در تأمین مدیران میانی با چالش‌های مهمی روبه‌رو کرده است. این عوامل دست به دست هم داده‌اند تا صنایع در برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی‌های مدیریتی خود با مشکلات متعددی مواجه شوند.

۳ طراحی و اجرای جانشین‌پروری

مصاحبه‌ها نشان می‌دهند ریشه اصلی این چالش در ایران، فقدان برنامه‌های توسعه مهارت‌های رهبری و توسعه فردی برای مدیران و کارکنان مستعد و مقاومت مدیران ارشد برای انتخاب جانشین به دلیل ترس از متزلزل شدن جایگاه فعلی خود است. همچنین، نرخ خروج زیاد کارکنان در برخی صنایع، عملاً مانع پیاده‌سازی جانشین‌پروری شده است.

به‌طور کلی، عوامل متعددی در صنایع مختلف به ایجاد این چالش دامن زده‌اند. برای مثال، در برخی صنایع از جمله صنعت «فناوری اطلاعات و ارتباطات»، کمبود منابع و زمان برای برنامه‌ریزی و اجرای جانشین‌پروری و در برخی دیگر از جمله صنعت «انرژی و صنایع پایه»، سنتی بودن ساختارها و سفارشی بودن انتصاب مدیران، موانعی جدی در مسیر پیاده‌سازی جانشین‌پروری هستند.



منابع انسانی باید مانند یک بندباز بین رضایت کارکنان و بهره‌وری سازمان توازن برقرار کند. این دو هدف به‌طور طبیعی در تضاد هستند و تلاش برای افزایش یکی، معمولاً به قیمت کاهش دیگری تمام می‌شود.

{ مجتبی سلحشور }

قائم‌مقام و CHRO شرکت پیشگامان
از هلدینگ هزاردستان



مروری بر چالش‌های اصلی منابع انسانی در صنایع

۴ حقوق و دستمزد رقابتی

چالش حقوق و دستمزد رقابتی در سازمان‌های ایرانی ریشه در مسائل متعددی دارد. بر اساس مصاحبه‌ها، دلیل اصلی بروز این چالش، متناسب نبودن حقوق با تورم، نبود سیستم جبران خدمات کارآمد داخلی، عدم امکان استفاده از سیستم‌های جبران خدمات بین‌المللی و فقدان سیستم تعیین دستمزد مناسب است. بسیاری از کارکنان دستمزدشان را در این شرایط اقتصادی کافی نمی‌دانند و دچار بی‌انگیزگی شده‌اند. این نارضایتی باعث شکل‌گیری رقابتی تنگاتنگ بین سازمان‌ها برای جذب و نگهداشت نیروهای ماهر شده است و شرکت‌هایی که توان پرداخت کمتری دارند، برای جذب نیرو به مشکل خورده‌اند. البته در هر صنعتی عوامل مختلفی به این چالش دامن می‌زنند. برای مثال، در صنعت «دارویی و سلامت» با وجود توان مالی مناسب شرکت‌ها، امکان ارائه بسته‌های جبران خدمات رقابتی با شرکت‌های بین‌المللی وجود ندارد و این مسئله به مهاجرت نیروهای متخصص به خارج از کشور یا صنایع دیگر با پرداختی بالاتر منجر شده است. علاوه بر این، هزینه‌های بالای تحقیق و توسعه (R&D) و نوسانات قیمت مواد اولیه دارویی، فشار بیشتری بر بودجه حقوق و دستمزد وارد می‌کند و شرکت‌های دارویی را در جذب و نگهداشت نیروی کار متخصص با چالش‌های بیشتری مواجه می‌سازد.

۵ طراحی و اجرای مدیریت عملکرد

چالش اجرای مدیریت عملکرد در سازمان‌های ایرانی به مسائل متعددی مانند فقدان ساختار و معیار مناسب برای ارزیابی عملکرد، مقاومت در برابر تغییرات و سیستم‌های جدید و پیچیدگی سیستم امتیازدهی بازمی‌گردد. بسیاری از سازمان‌ها نمی‌توانند مدیریت عملکرد را به اهداف سازمانی پیوند دهند، زیرا اتصال سیستم مدیریت عملکرد با جبران خدمات باعث تضعیف کارایی آن شده است. به دلیل فرهنگ تعارف در میان ایرانیان، ارزیابی منصفانه عملکرد با چالش مواجه می‌شود، چرا که افراد معمولاً از بیان صریح و دقیق نظرات خود خودداری می‌کنند. در صنعت «سرمایه‌گذاری و مالی»، مدیران سنتی به دلیل عادت به روش‌های قدیمی، اغلب در برابر تغییرات و سیستم‌های جدید مدیریت عملکرد مقاومت می‌کنند. این مسئله در بیشتر صنایع در کنار نبود بازخوردهای منظم و دانش کم مدیران برای اجرای سیستم‌های مدیریت عملکرد، مشکلات عمیقی ایجاد کرده است. بنابراین، به نظر می‌رسد در حال حاضر مدیریت عملکرد در ایران کارکرد توسعه‌ای ندارد.



بزرگ‌ترین چالش ما مسئله اقتصادی است. در این شرایط اقتصادی حقوق فرد تنها چند ماه اول سال برایش رضایت و مطلوبیت ایجاد می‌کند؛ ما هم نمی‌توانیم هر ماه حقوق را افزایش بدهیم و به همین دلیل آدم‌ها همیشه احساس فقر می‌کنند، به خصوص در ماه‌های آخر سال.

چالش‌های منابع انسانی صنعت کالاهای تندمصرف، خرده‌فروشی و پخش



۱ جذب نیروی کار متخصص و ماهر

به گفته مدیران این صنعت به‌ویژه در واحدهای پخش و فروش، میانگین نرخ خروج این صنعت در ایران حدود ۳۰ درصد است. این مشکل در نگرش کوتاه‌مدت نیروی کار به شغل خود و جبران خدمات ناکافی در مقایسه با مشاغل پردرآمدتر ریشه دارد. مثلاً، برخی از کارکنان اشتغال در تاکسی‌های اینترنتی را ترجیح می‌دهند. این مسائل علاوه بر افزایش نرخ ترک کار، هزینه زیادی برای آموزش کارکنان در بدو ورود به سازمان تحمیل می‌کند. اگرچه نرخ مهاجرت در نیروهای متخصص این صنعت کمتر است، اما با توجه به سطح دستمزدها متخصصان ترجیح می‌دهند در چنین محیط‌های سختی کار نکنند.

۲ حقوق و دستمزد رقابتی

به دلیل در اولویت نبودن مدیریت منابع انسانی و محدودیت‌های حاکم بر بودجه آن، تمرکز شرکت‌ها عمدتاً روی جبران خدمات نقدی است و از مزایا و رفاهیات غیرنقدی چشم‌پوشی می‌کنند. این امر باعث بی‌اهمیت شدن پرونده‌های به‌زیستی کارکنان شده و تضعیف جایگاه رقابتی مشاغل این صنعت را به دنبال داشته است.

۳ انتظارات مدیران ارشد از منابع انسانی

بخش بزرگی از چالش‌های منابع انسانی، محصول نگاه سنتی مدیران ارشد این صنعت و جدی نگرفتن اقدامات منابع انسانی است. این دیدگاه، باعث ضعف در ارتباطات و افزایش مقاومت مدیران ارشد در برابر تغییرات و اقدامات منابع انسانی می‌شود. برخی از مدیران منابع انسانی معتقدند که یکی از اصلی‌ترین چالش‌های منابع انسانی در این صنعت، تغییر ذهنیت و رویکرد مدیران ارشد نسبت به منابع انسانی است.

۴ مهارت‌های نرم متخصصان منابع انسانی

این صنعت با توجه به ماهیت کار و نیروی کار، با تعارضات زیادی روبه‌روست و از متخصصان منابع انسانی انتظار می‌رود این چالش‌ها را مدیریت کنند. بسیاری از کارکنان عملیاتی آموزش‌های لازم را برای مدیریت نیروی انسانی و مهارت‌های نرم دریافت نمی‌کنند و این مسئله باعث ضعف در تعاملات و افزایش نرخ خروج می‌شود. در نتیجه بار حل این مشکلات به دوش واحد منابع انسانی می‌افتد و فشار کاری این واحد را افزایش می‌دهد.

۵ بودجه منابع انسانی

این صنعت به دلیل رقابت شدید و حاشیه سود پایین اغلب بر کاهش هزینه‌ها تمرکز دارد، بنابراین بودجه‌های غیرمستقیم مانند منابع انسانی در اولویت‌های پایین‌تری قرار می‌گیرند. افزون بر نوسانات اقتصادی و قانونی، بی‌توجهی مدیران به سرمایه‌گذاری در منابع انسانی نیز باعث تضعیف این واحد و به تبع آن کاهش کیفیت آموزش، عدم جذب نیروی ماهر و کاهش انگیزه کارکنان می‌شود.

چالش‌های اصلی صنعت کالاهای تندمصرف



جامعه آماری ۲۸ مدیر منابع انسانی
جامعه کارکنان +۸۵,۰۰۰

ما در منابع انسانی دائماً به دنبال روش‌های نو هستیم، ولی هر چیز خلاقانه‌ای لزوماً خوب نیست، بلکه باید موجب خلق ارزش یا حل مسائل شود.

راهکارهای پیشنهادی مدیران منابع انسانی صنعت کالاهای تندمصرف، خرده‌فروشی و پخش



”

در جامعه همیشه پتانسیل‌های پنهانی
وجود دارند که کمتر دیده می‌شوند؛
مانند قشرهای آسیب‌پذیر، زنان
سرپرست خانوار و...
باید به سراغ این گروه‌ها برویم و آن‌ها را
به جامعه بازگردانیم.

{فرزانه شاملو}

HR Director دنون



۵ **طراحی مجدد مدیریت عملکرد** با تمرکز بر وابستگی پاداش‌ها
به نتایج واقعی مانند افزایش تولید یا فروش، می‌تواند
انگیزه کارکنان را افزایش داده و بهره‌وری را بهبود بخشد.

۶ **زمان‌بندی هوشمندانه پرداختی‌ها** برای افزایش پرداخت‌ها
در زمان‌های بحرانی، اقدام موثری در تشویق کارکنان به
ماندن در سازمان و کاهش نرخ خروج آن‌هاست.

۷ **سرمایه‌گذاری برای سلامت جسم و روان کارکنان** از طریق
ارائه خدمات مشاوره، القای حس ارزشمندی و معناداری کار،
برنامه‌های انگیزشی، بیمه تکمیلی و پاداش‌های وفاداری، به
کاهش نرخ ترک کار و افزایش انگیزه کارکنان کمک می‌کند.

۸ **سرمایه‌گذاری برای توسعه مدیران** با تمرکز بر بهبود
مهارت‌های نرم، می‌تواند نرخ خروج بالای کارکنان را که از
کمبود این مهارت‌ها در مدیران ناشی می‌شود، کاهش دهد.

۱ **پیش‌بینی زمان‌های بحرانی خروج نیروی کار** مانند
آخر سال و برنامه‌ریزی برای جذب نیروی مازاد و
پیش‌گیری از بحران کمبود نیرو، اقدامی ضروری است.

۲ **شناسایی مشاغل دارای قابلیت دورکاری** برای همکاری
با جامعه وسیع‌تری از نیروهای متخصص، به سازمان‌ها
امکان جذب استعدادهای بیشتری را می‌دهد.

۳ **تعامل با افراد صاحب نفوذ محلی** و استفاده از اعتبار
آن‌ها برای جذب نیرو و همکاری با شرکت، می‌تواند در
تأمین نیروهای محلی و جذب منابع انسانی متناسب با
نیازهای سازمانی، نقش مؤثری ایفا کند.

۴ **اتخاذ رویکرد فعالانه در حل مسائل کسب‌وکار** و ساختن
الگوهای موفق، به سازمان‌ها کمک می‌کند که فرهنگ
سازمانی مثبت و یکپارچه را ایجاد کنند.

چالش‌های منابع انسانی صنعت تولیدی و صنعتی، کالاهای الکتریکی و لوازم خانگی



۱ جذب نیروی کار متخصص و ماهر

بسیاری از افراد به جای اشتغال در کارخانه‌هایی که معمولاً دور از محل زندگی‌شان هستند، مشاغل مانند رانندگی در تاکسی‌های اینترنتی یا فعالیت در بازارهای مالی مانند بورس و رمزارزها را ترجیح می‌دهند. نسل جدید نیز به‌طور کلی تمایل کمتری به کار در این صنعت دارد و بیشتر به دنبال فرصت‌های شغلی در حوزه‌های فناوری مانند برنامه‌نویسی و دیجیتال مارکتینگ است. علاوه بر این، کاهش درآمدها و سهم هزینه‌های حقوق و دستمزد در صنعت تولیدی، جذب و حفظ نیروی کار را دشوارتر کرده است. این وضعیت در کنار روندهای جمعیتی که به کاهش نیروی کار منجر می‌شود، چالش‌های مهمی را برای کارفرمایان در جذب و نگهداشت نیروهای کارآمد ایجاد کرده است.

۲ منبع معتبر برای بنچمارک و مقایسه داخلی در ایران

بر اساس نتایج نظرسنجی، فقدان بنچمارک‌ها و گزارش‌های معتبر داخلی برای ارزیابی و مقایسه شرکت‌ها، به‌ویژه از نظر وضعیت حقوق و دستمزد، یکی از مشکلات اصلی به شمار می‌رود. به دلیل سنتی بودن این صنعت و مقاومت شرکت‌ها برای به اشتراک‌گذاری داده‌ها، شفافیت در اطلاعات کم است و این مسئله فرایند تصمیم‌گیری و اقناع مدیران ارشد را برای مدیران منابع انسانی دشوار می‌سازد.

۳ برنامه‌ریزی بلندمدت نیروی کار

نبود ثبات و قطعیت در مسائل مختلف این صنعت، مانند تغییرات در قوانین و مقررات دولتی و تأمین مواد اولیه، برآورد نیروی انسانی موردنیاز را دچار مشکل کرده است. در ضمن برنامه‌ریزی بلندمدت نیروی انسانی نیازمند بلوغ و زیرساخت‌های اولیه‌ای در واحدهای منابع انسانی است، ولی در بررسی‌ها شواهدی دال بر وجود زیرساخت‌ها در این صنعت مشاهده نشد.

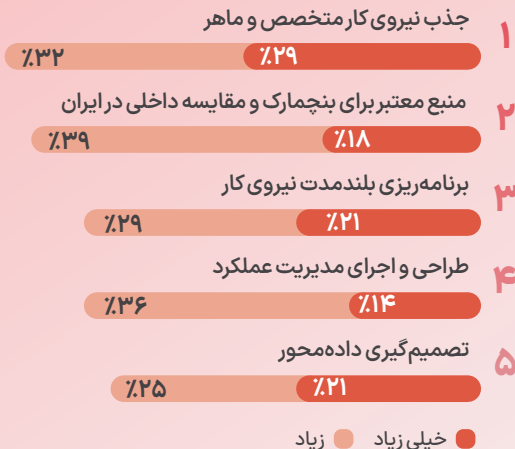
۴ طراحی و اجرای مدیریت عملکرد

از جایی که اغلب مدیران این صنعت بر زودبازدهی اقدامات منابع انسانی تأکید دارند، اجرای مناسب نظام‌های مدیریت عملکرد دچار مشکل می‌شود، زیرا کیفیت پیاده‌سازی مدیریت عملکرد وابسته به فرهنگ‌سازی و توانمندسازی مدیران و کارکنان است و اساساً فرایندی زمان‌بر و تدریجی دارد. در نتیجه پس از اجرای مدیریت عملکرد، آسیب‌هایی نظیر عدم ارزیابی صحیح و تصور وجود بی‌عدالتی در کارکنان کماکان پابرجاست و انتظارات اولیه از اجرای آن حاصل نمی‌شود.

۵ تصمیم‌گیری داده‌محور

اولین شرط اساسی برای بهره‌مندی از تصمیمات داده‌محور، سازمان‌دهی مناسب داده‌هاست. در این صنعت داده‌ها اغلب پراکنده و در سیستم‌های مختلف ذخیره می‌شوند و این امر گزارش‌دهی واحد منابع انسانی و تصمیم‌گیری داده‌محور را مختل می‌کند. علاوه بر این، استفاده از داده‌ها برای تصمیم‌گیری نیازمند مهارت و تخصص‌هایی است که در بسیاری از سازمان‌های تولیدی کمبود آن‌ها مشاهده می‌شود.

چالش‌های اصلی صنعت تولیدی و صنعتی



جامعه آماری ۲۸ مدیر منابع انسانی

جامعه کارکنان +۹۸,۰۰۰

در صنایع تولیدی، افراد هنوز به منابع انسانی دیدگاه سنتی دارند و جا انداختن رویکردهای مدرن مدیریت منابع انسانی در لایه‌های مدیریتی عموماً کار ساده‌ای نیست.

سریرا دقیقی
CHRO آراین سرمایه



راهکارهای پیشنهادی مدیران منابع انسانی صنعت تولیدی و صنعتی، کالاهای الکتریکی و لوازم خانگی

”

یکی از چالش‌های مهم ما فاصله‌ی مکانی است. ما از شهر دوریم و با وجود داشتن سرویس، افراد کمی حاضر به طی کردن هرروزه این مسیر هستند.

دیپوینت
CHRO دیپوینت { وحید پورجم }



۱ محاسبه ساعات رفت و آمد به شهرک‌های صنعتی به عنوان ساعت کاری، جذابیت بسته‌های جبران خدمات را افزایش می‌دهد و انگیزه کارکنان را برای همکاری بیشتر می‌کند. با برگزاری مصاحبه‌های خروج و شناسایی دلایل ترک سازمان نیز می‌توان نرخ خروج نیروها را به حداقل رساند.

۲ طراحی سیستم ارتقاء افقی با سطوح متعدد، مسیر ارتقاء کارکنان را کوتاه‌تر می‌کند و فرصت‌های رشد بیشتری می‌سازد؛ از طرفی افزایش پلکانی حقوق نیز انگیزه و عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشد.

۳ پذیرش ماندگاری کوتاه‌مدت کارکنان و تمرکز بر نیازها و انتظارات خاص نسل جدید، به سازمان کمک می‌کند که در جذب و نگهداشت نیروهای جوان موفق‌تر عمل کند.

۴ ایجاد موقعیت شغلی HRBP در کارخانه‌ها پل ارتباطی مستقیمی بین کارگران و واحد منابع انسانی دفتر مرکزی می‌سازد و بهبود ارتباطات و افزایش رضایت کارکنان را در پی دارد.

۵ آموزش منابع انسانی به مدیران غیر منابع انسانی به درک بهتر و افزایش هماهنگی میان بخش‌های مختلف سازمان کمک می‌کند. تقویت ارتباطات شفاف و تأکید بر گفت‌وگوهای صریح، مدیریت تغییرات را آسان‌تر می‌کند و سازگاری کارکنان با تحولات را افزایش می‌دهد.

۶ بهبود ارتباطات دوجانبه و شنیدن صدای کارکنان از طریق نظرسنجی‌ها و اطلاع‌رسانی مستمر، شفافیت و اعتماد را در سازمان افزایش می‌دهد و محیطی مثبت‌تر می‌سازد.

۷ قراردادهای پیمانکاری و آموزش‌های ضمن استخدام باعث کاهش نرخ خروج، حفظ نیروهای متخصص و افزایش بهره‌وری سازمان می‌شود. جذب نیرو از صنایع مختلف نیز به تغییر فرهنگ سازمانی و بهره‌گیری از تجارب متنوع کمک می‌کند و زمینه‌ساز نوآوری بیشتر است.

۸ ساده‌سازی فرایند جذب برای نیروهای کم‌تجربه و تازه‌کار، کارایی را افزایش می‌دهد. همچنین، برون‌سپاری جذب نیروهای عملیاتی، به منابع انسانی کمک می‌کند که بر وظایف استراتژیک تمرکز بیشتری داشته باشد و کارآمدتر عمل کند.



۱ جذب نیروی کار متخصص و ماهر

ریشه اصلی چالش جذب نیرو در این صنعت، مهاجرت نیروی کار متخصص است؛ این امر از نرخ بالای پذیرش نیروهای فنی به‌خصوص برنامه‌نویسان در کشورهای پیشرفته ناشی می‌شود. به‌طور خاص، در شرکت‌های نوپای این صنعت که در مراحل ابتدایی شکل‌گیری منابع مالی کمی دارند، این چالش پررنگ‌تر به نظر می‌رسد و باعث می‌شود در رقابت با شرکت‌های بزرگ توان کمتری برای جذب نیروی متخصص داشته باشند. در سال‌های اخیر، یکی از راهکارهای شرکت‌های نوپا برای جذب کارکنان، پیشنهاد عناوین شغلی ارشد جذاب بوده است. این عناوین کاذب اگرچه در کارکنان تازه‌وارد رضایت نسبی ایجاد می‌کند، ولی بعدها برای خروج فرد از سازمان و ورود به سازمانی بزرگ‌تر مشکل‌ساز می‌شود، زیرا انتظارات فرد افزایش یافته و به دنبال سمت سازمانی جذاب است.

۲ رضایت و تعلق کارکنان

جلب رضایت نیروهای متخصص این صنعت ساده نیست؛ گروهی از کارکنان به دلیل تجربه زیاد یا مقایسه خود با سازمان‌های دیگر، استانداردهای کاری بالایی دارند و انتظاراتشان از واحد منابع انسانی نیز بیشتر است؛ از طرفی محدودیت بودجه واحد منابع انسانی مانع تحقق انتظارات می‌شود. همچنین بسیاری از اقدامات منابع انسانی برای جلب رضایت پرسنل اثربخش نیستند و به جای نگاه سیستمی و حل ریشه‌ای، به حل خطی و تقلیل‌گرایانه مسائل می‌پردازند.

۳ حقوق و دستمزد رقابتی

کمبود نیروی ماهر در این صنعت منجر به افزایش قدرت چانه‌زنی نیروها در مذاکرات حقوق و دستمزد شده است. افراد حقوق درخواستی خود را با سایر سازمان‌ها مقایسه می‌کنند و انتظاراتشان به‌صورت تصاعدی افزایش می‌یابد. در این شرایط، سازمان‌ها با وجود محدودیت‌های بودجه‌ای، مجبور به پذیرش حقوق درخواستی نیروهای متخصص هستند و در نهایت برای سرمایه‌گذاری در سایر موضوعات منابع انسانی از جمله آموزش و توسعه دچار چالش می‌شوند.

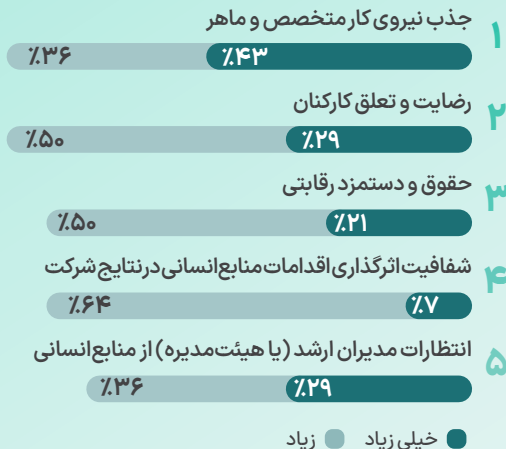
۴ شفافیت اثرگذاری اقدامات منابع انسانی در نتایج شرکت

یکی از چالش‌های اصلی مدیران منابع انسانی در این صنعت، شفاف نبودن تاثیر اقدامات منابع انسانی بر نتایج سازمانی است. ضعف در ساختار و فرایندهای منابع انسانی، وجود فرهنگ سیلویی، عدم ارتباطات درست و ضعف دانش مدیران نیز به این مشکل دامن زده است. اکثر مدیران ارشد، عمده وظایف واحد منابع انسانی را عملیاتی می‌بینند و به توانایی‌های استراتژیک این واحد اعتماد ندارند.

۵ انتظارات مدیران ارشد (یا هیئت‌مدیره) از منابع انسانی

به‌رغم این‌که اکثر چالش‌های منابع انسانی در این صنعت به عوامل خارج از کنترل سازمان وابسته‌اند، از مدیران منابع انسانی انتظار می‌رود همگام با رشد سریع کسب‌وکار بر چالش‌های موجود غلبه کنند. در غیر این‌صورت فشار و استرس کاری بر تیم منابع انسانی غلبه می‌کند و رضایت کل کارکنان شرکت کاهش می‌یابد. این انتظارات در شرایطی وجود دارند که بسیاری از مدیران منابع انسانی، هنوز آشنایی لازم با این صنعت را ندارند و این مسئله چالش را دوچندان می‌کند.

چالش‌های اصلی صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات



جامعه آماری ۱۴ مدیر منابع انسانی

جامعه کارکنان ۱۱,۵۰۰+

در صنایع حوزه فناوری، رضایت و تعلق کارکنان به‌طور مستقیم بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد. تفاوت بین عملکرد کارکنان در این حوزه بسیار چشمگیر است و بر موفقیت سازمان تأثیر قابل‌توجهی دارد.



راهکارهای پیشنهادی مدیران منابع انسانی صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات



”

در صنعت تلکام، جانشین پروری و توسعه رهبری موضوعات چالش برانگیزی هستند. چالش حساسیت افراد نسبت به کاندیداهای جانشینی خود و همچنین اقناع آن‌ها برای صرف زمان کافی در جهت توسعه مهارت‌های رهبری، مسائلی هستند که باید با مشارکت و راهبری مدیران ارشد و همچنین حمایت همدلانه واحد منابع انسانی به تدریج حل شوند.

{ سعید علی‌عسگری }

همراه اول
GM of HR Design and Development همراه اول



۵
اجرای برنامه‌های منتورشیپ با همکاری کارکنان مستعدی که مهاجرت کرده‌اند یا قصد مهاجرت دارند، به حفظ ارتباط با این افراد و بهره‌گیری از تجربیات و دانش آن‌ها در توسعه سازمان کمک می‌کند.

۶
جابجایی در سیستم‌های مدیریت دانش و جامعه‌پذیری به شرکت‌ها کمک می‌کند دانش سازمانی را به‌طور مؤثر منتقل کرده و کارکنان جدید را به‌سرعت با فرهنگ و فرایندهای سازمانی آشنا کنند.

۷
اجرای پروژه‌های توسعه رهبری برای مدیران واحدهای فنی همراه با برنامه‌های کوچینگ، باعث شکل‌گیری تیم‌های فنی کارآمدتر و مؤثرتر می‌شود و عملکرد کلی سازمان را بهبود می‌بخشد.

۸
بهبود انعطاف‌پذیری کاری و ارائه خدمات سلف‌سرویس برای نسل جدید، رضایت و انگیزه کاری این گروه را افزایش داده و آن‌ها را به مشارکت بیشتر در سازمان تشویق می‌کند.

۱
بودجه‌بندی پروژه‌محور با توجه به ساختار منعطف این صنعت، به سازمان‌ها کمک می‌کند منابع انسانی و مالی را بهینه‌تر مدیریت کنند و به پروژه‌های مهم‌تر تخصیص دهند. همچنین می‌توان از جذب نیروی کار مناسب در زمان مناسب اطمینان حاصل کرد.

۲
تعامل مستقیم مدیران منابع انسانی با کارکنان و اطلاع‌رسانی مداوم در مورد اقدامات، حس ارزشمندی و اعتماد را تقویت می‌کند و به بهبود ارتباطات و افزایش تعلق می‌انجامد.

۳
تسهیل جابجایی داخلی و چرخش شغلی کارکنان همراه با آموزش‌های هدفمند برای موقعیت‌های جدید، به استفاده بهینه از استعدادهای موجود و پیشگیری از فرسودگی شغلی کارکنان کمک می‌کند.

۴
توسعه برنامه‌های جذب نیرو از طریق معرفی همکار و ارائه پاداش، به جذب افراد ماهر و باانگیزه کمک می‌کند. برگزاری بوت‌کمپ‌ها در دانشگاه‌ها نیز تسهیل‌کننده این فرایند است.



۲۱ جذب نیروی کار متخصص و ماهر / در سطوح مدیریتی

از مهم‌ترین دلایل بروز این چالش می‌توان به کمبود نیروی متخصص، مهاجرت نیروهای ماهر به کشورهای دیگر و رقابت شدید بین شرکت‌ها برای جذب استعدادها اشاره کرد. جذب کارکنان حرفه‌ای برای شغل‌های تخصصی این صنعت زمان‌بر و پرهزینه است و افراد متخصص و ماهر به راحتی جذب شرکت‌های خارجی می‌شوند. علاوه بر این، مدیریت تفاوت‌های نسلی به دلیل ورود نسل Z به بازار کار، نیازمند تطبیق سریع‌تر و آموزش‌های مداوم است. همچنین رقابت ناسالم در جذب نیروها باعث شده شرکت‌های کوچک این صنعت با چالش جدی مواجه شوند، در حالی که برخی از شرکت‌های بزرگ با انعقاد توافق‌نامه بین خود، تا حدی از جذب همکارانشان در شرکت‌های رقیب پیشگیری می‌کنند و در این مورد چالش جدی ندارند. ظهور فناوری‌هایی مثل هوش مصنوعی شایستگی‌های جدیدی را طلب کرده، اما سیستم‌های آموزشی و مهارتی اغلب نتوانسته‌اند با این تغییرات همگام شوند، که نتیجه آن کمبود متخصصان با مهارت‌های به‌روز است.

۳ رضایت و تعلق کارکنان

این صنعت به دلیل تغییرات سریع فناوری و لزوم نوآوری مستمر، به کارکنانی با انگیزه و متعهد نیاز دارد، ولی جلب رضایت متخصصان فنی بسیار دشوار است. در کنار نارضایتی از حقوق، عوامل فراسازمانی مانند تلاطم‌های اجتماعی و اقتصادی از یک سو و ضعف مدیران در مهارت‌های نرم و ارتباطی از سوی دیگر به نارضایتی‌ها دامن می‌زنند.

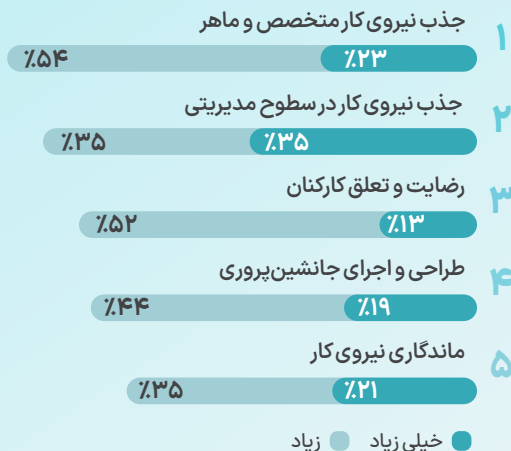
۴ طراحی و اجرای جانشین‌پروری

اجرای موفق برنامه‌های جانشین‌پروری به ماندگاری افراد در سازمان بستگی دارد، اما نرخ بالای جابه‌جایی و مهاجرت در این صنعت باعث شده اجرای این برنامه‌ها تقریباً غیرممکن شود. کمبود بودجه نیز سرمایه‌گذاری در توسعه فردی و سازمانی را محدود کرده است. موضوع جذب مدیران و جانشین‌پروری به هم مرتبط هستند و می‌توانند شرکت‌ها را در لایه‌های مدیریتی با خطرات جدی مواجه کنند و این مسئله بر سایر چالش‌های منابع انسانی نیز تأثیر منفی می‌گذارد.

۵ ماندگاری نیروی کار

یکی از چالش‌های اساسی این صنعت، حفظ نیروی کار ماهر با وجود فرصت‌های متعدد شغلی در بازار داخلی است. این افراد به دلیل تخصص بالا و تجربه‌های کاری ارزشمند، به راحتی می‌توانند پیشنهاد‌های بهتری از سازمان‌های مختلف دریافت کنند و در بازاری با تقاضای بالا قرار دارند. رقابت شدید برای جذب و نگهداشت نیروها باعث شده شرکت‌ها مجبور به ارائه مزایا و حقوق‌های جذاب و سنگین‌تر از توانشان شوند؛ این امر فشار زیادی بر بودجه شرکت‌ها وارد می‌کند و گاه باعث ناپایداری در ساختار نیروی انسانی و تغییر غیرمنطقی سطوح سازمانی می‌شود.

چالش‌های اصلی صنعت تجارت الکترونیک و خدمات آنلاین



جامعه آماری ۴۸ مدیر منابع انسانی

جامعه کارکنان + ۲۸,۰۰۰

اگر این واقعیت را بپذیرید که بیشترین زمان ماندگاری نیروها در شرکت شما دو سال است، متوجه می‌شوید باید فرایندها و ساختار کاری شرکت را طوری تنظیم کنید که کمترین زمان صرف آنبوردینگ شود و افراد بتوانند خیلی سریع وارد مرحله‌ی اثرگذاری شوند.

راهکارهای پیشنهادی مدیران منابع انسانی صنعت تجارت الکترونیک و خدمات آنلاین



”

ما باید تعامل مان با کارکنان را مثل یک رابطه B2B ببینیم. دوره کارفرما- کارمند تمام شده و الان هر فردی می تواند یک بیزینس باشد.

{ علی آبروش }



HR Director شرکت سفرهای علی بابا

۵ حفظ ارتباط با نیروهای مهاجرت کرده به صورت دورکاری و در قالب منتور، راهی برای انتقال دانش آن ها به تیم هاست و به نوعی شرایط آموزش حین شغل را فراهم می کند.

۶ طراحی برنامه های توسعه رهبری متناسب با موقعیت ها و شرایط صنعت، باعث افزایش اثربخشی آموزش ها و امکان به کارگیری آن ها در محیط واقعی می شود. با توجه به این که عامل اصلی ارتقا در این صنعت توانمندی فنی است نه مهارت های نرم، این برنامه اهمیت بیشتری پیدا می کند.

۷ طراحی و اجرای جانشین پروری با رویکرد فراگیر می تواند وابستگی سازمان به افراد کلیدی را کاهش دهد. در اجرای این رویکرد می توان با تشکیل یک مخزن استعداد گسترده، تعداد کاندیدهای جانشینی مشاغل را افزایش داد و ریسک کمبود جانشین به دلیل ترک کار را کمتر کرد.

۸ بهبود نگهداشت کارکنان با اختصاص بودجه به رفاه خانواده ها با توجه به این که رفاه خانواده نقش مهمی در تصمیم گیری های شغلی کارکنان دارد، راهکاری است که افزایش رضایتمندی، تعهد و وفاداری کارکنان را به دنبال دارد.

۱ با جذب نیرو از طریق اجرای «برنامه معرفی همکاران» نه تنها می توان به جذب نیروی ماهر کمک کرد، بلکه حس تعلق و مشارکت در کارکنان فعلی نیز افزایش می یابد.

۲ تحلیل اطلاعات کارکنان برای شناسایی ویژگی های فردی اثرگذار بر نگهداشت یا خروج آن ها، می تواند به افزایش اثربخشی جذب کمک کند. با این روش و روش هایی مانند یادگیری ماشینی، می توان الگوهای حفظ و نگهداشت را شناسایی کرد.

۳ تسریع آموزش های بدو استخدام و انتقال فرایندها و مستندات مرتبط، باعث می شود نیروی کار با سرعت بیشتری شروع به انجام وظایف خود کند؛ این راهکار در شرایطی که نرخ ماندگاری نیروی کار پایین است، افزایش کارایی و ارزش خلق شده در طول همکاری نسبتاً کوتاه نیرو را به دنبال دارد.

۴ اختصاص یک بلوک سهام مشخص برای کارکنان کلیدی، راهکار رایجی در دنیا و ایران به شمار می رود که علاوه بر ارزش مالی، برای کارکنان احساس مالکیت و تعلق سازمانی ایجاد می کند؛ البته طراحی چنین بسته هایی نیاز به مشاوران حقوقی و مالی خبره دارد تا از آسیب های احتمالی پیشگیری شود.



چالش‌های منابع انسانی صنعت سرمایه‌گذاری و مالی



۱ جذب نیروی کار متخصص و ماهر

ماهیت این صنعت و امکان فعالیت مستقل متخصصان مالی و سرمایه‌گذاری به‌عنوان مشاور یا خویش‌فرما، جذب نیروی متخصص را دشوارتر کرده است. از یک‌سو متخصصان ترجیح می‌دهند به‌صورت مستقل در بازارهای مالی و سرمایه فعالیت کنند و از سوی دیگر کارکنانی که در سازمان‌ها دانش و تجربه کسب کرده‌اند، تمایل به ترک سازمان‌ها دارند و این موضوع نگهداشت آن‌ها را نیز با چالش مواجه می‌کند. علاوه‌براین، ساختار نه‌چندان منعطف سازمان‌های فعال در این صنعت، جذب نیروهای جوان و نسل جدید را با مشکل مواجه کرده است و در نهایت کاهش کیفیت کلی نیروی کار در همه سطوح، به چالشی بزرگ‌تر بدل شده است.

۲ برنامه‌ریزی بلندمدت نیروی کار

تاثیرپذیری شدید این صنعت از اقتصاد کلان، برنامه‌ریزی بلندمدت کسب‌وکار و به‌تبع آن برنامه‌ریزی بلندمدت نیروی کار را با چالش‌های فراوانی روبه‌رو کرده است. در چنین شرایطی با رشد یا رکود مقطعی در بازارهای سرمایه‌گذاری و مالی، فشارهای ناگهانی به تیم‌های منابع انسانی برای تعدیل یا جذب نیرو وارد می‌شود.

۳ جذب نیروی کار در سطوح مدیریتی

مدیریت در صنعت مالی نیازمند تخصص و تجربه بالایی است و مدیران باید توانایی مدیریت پیچیدگی‌ها، شرایط ابهام و تغییرات سریع را داشته باشند. مشابه نیروهای ماهر، در سطوح مدیریتی

نیز تمایل به اشتغال در مشاوره و خویش‌فرمایی وجود دارد؛ با این تفاوت که پذیرش ریسک‌ها و مسئولیت‌های بیشتر نیز به این چالش افزوده می‌شود. به‌طور کلی، نیاز به تخصص بالا، تمایل به استقلال کاری و مقاومت در برابر پذیرش مسئولیت‌های سنگین، جذب مدیران شایسته را در این صنعت حساس و پیچیده کرده است.

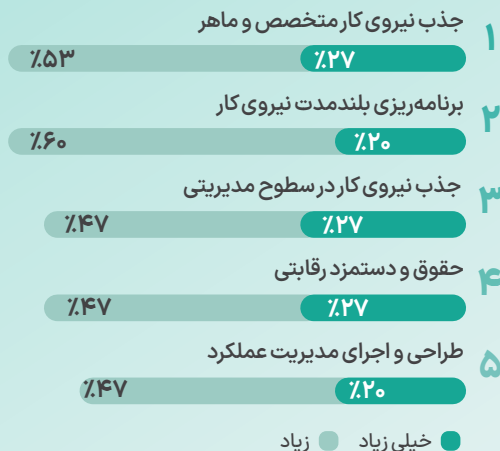
۴ حقوق و دستمزد رقابتی

کارکنان این صنعت به دلیل مواجهه مداوم با ارقام بزرگ، تمایل به دریافت حقوق و مزایای بالا دارند و این امر در ذهن آن‌ها به‌عنوان یک لنگر ذهنی ایجاد شده است. در این زمینه به‌ویژه در شرکت‌های کوچک، توان رقابت با شرکت‌های بزرگ و خویش‌فرمایی را کمتر کرده است و این موضوع چالش مهمی به شمار می‌رود.

۵ طراحی و اجرای مدیریت عملکرد

یکی از چالش‌های اساسی در مدیریت عملکرد این صنعت، عدم پیاده‌سازی صحیح این نظام و ارائه کارانه‌های ثابت در برخی سازمان‌هاست. فضای کلی صنعت تحت تأثیر شرایط اقتصادی و تغییرات مقررات قرار دارد و این امر باعث می‌شود قطعیت و پیش‌بینی‌پذیری در شاخص‌های عملکردی وجود نداشته باشد؛ به همین دلیل، تنظیم و پرداخت کارانه‌ها به عواملی خارج از کنترل سازمان (اغلب سیاست‌های دولت) وابسته است و در نتیجه اجرای صحیح مدیریت عملکرد امکان‌پذیر نیست.

چالش‌های اصلی صنعت سرمایه‌گذاری و مالی



جامعه آماری ۱۵ مدیر منابع انسانی

جامعه کارکنان +۹,۵۰۰

مشکل صنعت ما این است که با هر تغییر در فضای کلان اقتصادی کشور، سرمایه‌گذاری متوقف می‌شود و همه چیز به حالت تعلیق درمی‌آید. این وضعیت باعث می‌شود که بودجه منابع انسانی در سازمان‌های این صنعت تحت تأثیر قرار گیرد.

راهکارهای پیشنهادی مدیران منابع انسانی صنعت سرمایه گذاری و مالی



”

خیلی وقت‌ها اقدامات حوزه
منابع انسانی، اقدامات دیربازدهی هستند
و برای رسیدن به نتیجه به زمان نیاز
دارند؛ مثل کاشتن یک بذر که سریع رشد
نمی‌کند، ولی نیاز به رسیدگی مداوم دارد.

{ سارا سام‌خانی }
آگاه CHRO کارگزاری آگاه



۵ ایجاد تنوع در مدل‌های قراردادی می‌تواند توانایی‌های متخصصانی را که تمایل به خویش‌فرمایی یا مشاوره دارند، به‌صورت پاره‌وقت در اختیار سازمان قرار دهد.

۶ انعطاف‌پذیری در شرایط کاری از جمله ساعت‌های کاری متغیر و برنامه دورکاری، پایداری بیشتری را در برنامه‌های بلندمدت نیروها فراهم می‌کند؛ این راهکار علاوه بر ایجاد جذابیت برای نیروهای حاضر در بازار کار محلی، امکان جذب کارکنان هیبریدی از شهرهای دیگر را نیز فراهم می‌کند.

۷ توسعه فردی و حرفه‌ای کارکنان از طریق گفت‌وگوهای مستمر و ارزیابی ۳۶۰ درجه، می‌تواند به رشد مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان کمک کند و به بهبود عملکرد کلی سازمان منجر شود.

۸ تغییر در سیاست‌های جذب از طریق اهمیت دادن به مهارت‌های کاربردی به جای مدرک دانشگاهی، فرصت‌های بیشتری را برای جذب نیرو فراهم می‌کند، زیرا با توجه به ماهیت این صنعت، تجربه و مهارت اولویت بالاتری نسبت به تحصیلات دانشگاهی دارد.

۱ ارائه مزایای خاص برای کارکنان کلیدی در کنار مزایای عمومی همه کارکنان مانند فرصت‌های آموزشی، بیمه تکمیلی و مشارکت در سود و سهام سازمان می‌تواند به جذب و نگهداشت افراد کمک کند.

۲ منبع‌یابی فعالانه برای جذب استعدادها در مشاغل کلیدی از طریق برگزاری رویدادهای شبکه‌سازی در صنعت و مراکز دانشگاهی می‌تواند با شناسایی طیف وسیعی از استعدادها، جذب نیرو را تسهیل کند و هزینه و زمان فرایند جذب را کاهش دهد.

۳ سرمایه‌گذاری برای برند کارفرمایی در یک بازار کار رقابتی می‌تواند مزیت‌های کار در یک سازمان را برای کاندیداهای جذب پررنگ کند. در این صنعت خاص شرکت‌ها می‌توانند بر مزیت‌های رفاهی خود نسبت به خویش‌فرمایی و مشاوره و مسیرشغلی یک متخصص موفق تمرکز کنند.

۴ طراحی سیستم‌های مدیریت عملکرد با تمرکز بر توسعه افراد به جای پاداش‌دهی، رشد حرفه‌ای کارکنان را تسهیل می‌کند و ارتقاء کیفیت کار سازمان را به دنبال دارد.



۱ حقوق و دستمزد رقابتی

با توجه به حضور متخصصان خبره در این صنعت و امکان جذب در بازارهای بین‌المللی کار، حقوق و دستمزدها با شرکت‌های خارجی مقایسه می‌شود. از سوی دیگر قیمت‌گذاری دستوری دولت در این صنعت نیز یکی از چالش‌های تاثیرگذار است. علاوه بر این موارد، با توجه به سختی کار در محیط کارخانه‌های داروسازی، کارکنان انتظار دارند نسبت به موقعیت‌های دیگر مانند داروخانه‌ها و بیمارستان‌ها دریافتی بالاتری داشته باشند. مجموعه این عوامل باعث شده با وجود سطح بالای حقوق و دستمزد در این صنعت نسبت به سایر صنایع، نیروی کار متخصص دچار نارضایتی باشد.

۳ و ۲ جذب نیرو در سطوح مدیریتی/متخصص و ماهر

کمبود نیروی انسانی در صنعت «دارویی و سلامت» شامل متخصصان و اپراتورهای دستگاه‌های خاص است. یکی از مهم‌ترین دلایل کمبود نیروی متخصص، مهاجرت آن‌ها به دلیل تقاضای روزافزون در خارج از کشور است. همچنین تمایل متخصصانی مانند داروسازها به موقعیت‌های شغلی راحت‌تر مانند داروخانه‌ها، جذب آن‌ها را دشوار می‌کند. از سوی دیگر مشاغل مانند تکنسین و یا اپراتور تولید، به دلیل نیاز به کار در محیط‌های ایزوله و کنترل‌شده و شرایط سخت و خاص، جذابیت کمتری برای نیروی کار دارند. علاوه بر این، در هر دو گروه، حقوق و مزایای ناکافی و مسافت زیاد شهرک‌های صنعتی، این چالش را تشدید کرده است.

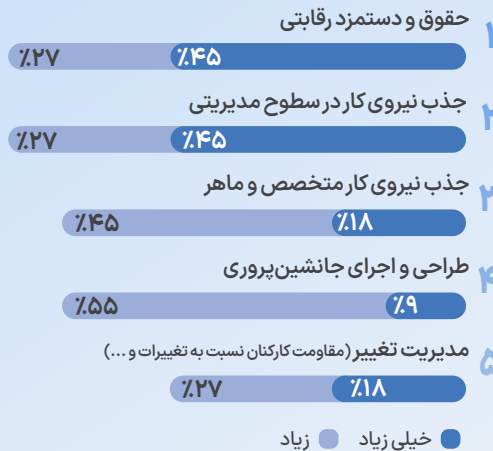
۴ طراحی و اجرای جانشین‌پروری

به‌طور کلی، در صنعت «دارویی و سلامت» نگاه مناسبی به واحد منابع انسانی وجود ندارد و اعتبار کافی برای اجرای کارکردهای تخصصی منابع انسانی اختصاص داده نمی‌شود. یکی از کارکردهای مهمی که آینده این صنعت را تضمین می‌کند، جانشین‌پروری است. عدم همکاری مدیران و متخصصان این صنعت در پروژه‌های جانشین‌پروری، مانعی جدی برای شناسایی مشاغل حیاتی و برنامه‌ریزی لازم برای افراد کاندید جانشینی و تشکیل مخزن استعداد به شمار می‌رود. به این موارد می‌توان نرخ ماندگاری پایین نیروها را نیز افزود.

۵ مدیریت تغییر

صنعت «دارویی و سلامت»، با مقررات سخت‌گیرانه و نیازهای متغیر بازار مواجه است و مدیران منابع انسانی باید با برنامه‌ریزی و ارتباطات مؤثر، نقشی کلیدی در مدیریت این تغییرات ایفا کنند. در شرایطی که بیشتر کارکنان به سختی با تغییرات سازگار می‌شوند، فقدان زیرساخت‌های مناسب و آموزش‌های کافی نیز مزید بر علت شده و مدیریت تغییر را به یک چالش مهم در این صنعت تبدیل کرده است.

چالش‌های اصلی صنعت دارویی و سلامت



جامعه آماری ۱۱ مدیر منابع انسانی

جامعه کارکنان ۱۱,۰۰۰+

در صنعت دارو، افراد شاغل در واحد منابع انسانی به‌عنوان شریک تجاری دیده نمی‌شوند! تمرکز اصلی بر یافتن راه‌های کسب درآمد است و به واحد منابع انسانی همچنان به‌عنوان یک مرکز هزینه نگاه می‌شود.

راهکارهای پیشنهادی مدیران منابع انسانی صنعت دارویی و سلامت



”

حرف من به مدیران دیگر این است که هر
چقدر تعامل مدیران با کارمندهایشان بیشتر
باشد، بهتر است. هرچقدر در اتاق شما بازتر
باشد، در اتاق من بسته‌تر است. وقتی شما
نیروهایتان را نمی‌بینید و نمی‌شنوید، آن‌ها
به اتاق مدیر منابع انسانی به عنوان مکان
بعدی یا جای امن بعدی پناه می‌برند.

{ مبین بهرازفر }
CHRO تهران شیمی



تحلیل حقوق و دستمزد بازار کار و طراحی بسته‌های جبران
خدمات رقابتی نسبت به موقعیت‌های مشابه، می‌تواند
پاسخ‌گوی نیاز متخصصان در شرایط دشوار این صنعت باشد.
تحلیل باید دوره‌ای و مطابق با داده‌های حقوقی و مزایای رقابتی
باشد تا بسته‌های جبران خدمات به‌روز و جذاب باقی بمانند.

تعریف و استقرار نقش HRBP به منظور بهبود ارتباطات
بین واحدهای مختلف و واحد منابع انسانی و پاسخ‌گویی
موثر به نیازهای هر بخش، می‌تواند هماهنگی بهتری در
اجرای استراتژی‌های سازمانی ایجاد کند.

تقویت داده‌محوری و استفاده از انواع ابزارهای تحلیل
داده، راهی برای تسهیل تصمیم‌گیری به شمار می‌رود.

ایجاد برنامه‌های توسعه مهارت‌های تخصصی و
آموزش‌های پیشرفته در حوزه داروسازی به‌ویژه برای کارکنان
فعال در تحقیق و توسعه و همچنین تولید و کیفیت، به
شرکت‌ها امکان می‌دهد با بهره‌گیری از آخرین دستاوردهای
علمی و فناوری، مهارت‌های کارکنان را به‌روز نگه دارند.

برگزاری دوره‌های مهارت‌های نرم می‌تواند به ارتقاء
مهارت‌های رفتاری متخصصان کمک کند و ارتباطات بین
افراد را برای پذیرش و تسهیل تغییر، بهبود بخشد.

تقویت برند کارفرمایی از طریق ایجاد شبکه‌های همکاری با
دانشگاه‌های معتبر، می‌تواند به شناسایی و جذب بهترین
استعدادهای بالقوه کمک کند. از این طریق می‌توان این
صنعت را به عنوان محیطی جذاب در بازار کار معرفی کرد.

تقویت ارتباطات داخلی با کارکنان و اطمینان بخشی به
آن‌ها که دغدغه‌هایشان شنیده می‌شود و در تصمیم‌گیری‌ها
اثرگذار است، می‌تواند در میان‌مدت باعث اعتمادسازی
شود و در تغییرات سازمانی، سازگاری و همراهی بیشتری را
ایجاد کند.

تدوین و اجرای سیاست‌های ساعت کاری منعطف از جمله
راهکارهایی است که برای گروهی از مشاغل این صنعت قابل
اجراست و می‌تواند جذابیت کار در شرکت‌های این صنعت را
به‌ویژه برای نسل جدید افزایش دهد.

چالش‌های منابع انسانی صنعت انرژی و صنایع پایه



۱ طراحی و اجرای جانشین‌پروری

چالش جانشین‌پروری در صنعت انرژی به چند دلیل چالشی پیچیده است. بسیاری از شرکت‌های انرژی، دولتی هستند و فرایند شفاف برای جانشین‌پروری ندارند؛ در این شرایط مدیران با نقض قواعد و فرایندهای منابع انسانی و مراجعه مستقیم به مدیرعامل، با دریافت امتیازاتی برای ارتقاء افراد مدنظر، فرایند جانشین‌پروری را تضعیف می‌کنند. علاوه بر این، طول عمر مدیریتی در این صنعت پایین است و اقدامات زیرساختی و درازمدت مانند جانشین‌پروری، در اولویت مدیران قرار نمی‌گیرد. از سوی دیگر، نیروها به دلیل مزایا و رفاهیات بالای شرکت‌ها در سیستم باقی می‌مانند، اما به مرور زمان به دلیل عدم انگیزه برای آموزش و توسعه خود، در سیستم رسوب می‌کنند. زمانی که پرداختی‌ها به عملکرد نیروها وابسته نباشد، انگیزه کاری کاهش می‌یابد و کارایی سازمان تحت تأثیر قرار می‌گیرد؛ در نتیجه این افراد با وجود سابقه بالا، نمی‌توانند پست‌های استراتژیک را به دست آورند.

۳۰۲ جذب نیروی کار در سطوح مدیریتی/متخصص و ماهر

جذب نیروی فنی ماهر در برخی مناطق کشور دشوار است. از علل آن می‌توان به نارضایتی واحدهای منابع انسانی از سطح دانش کارجویان، فقدان نیروهای متخصص محلی و عدم تمایل افراد به حضور در محیط‌های سخت کاری اشاره کرد. طراحی نادرست بسته جبران خدمات، نگاه از بالا به پایین به نیروی کار و تفاوت‌های فرهنگی نسل‌ها نیز جذب و نگهداشت نیروها را در این صنعت تحت تأثیر قرار داده است.

۴ برنامه‌ریزی بلندمدت نیروی کار

با وجود این‌که بی‌ثباتی و چالش‌های کسب‌وکاری در این صنعت کمتر است، نگرش سنتی به مدیریت منابع انسانی و همچنین تغییرات مدیریتی زیاد باعث شده تمرکز مدیران بیشتر بر اقدامات کوتاه‌مدت و زودبازده باشد و از امور مهمی مانند برنامه‌ریزی بلندمدت نیروی کار غافل شوند.

۵ تصمیم‌گیری داده‌محور

فقدان سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه و عدم ثبت و نگهداری صحیح داده، مانع تدوین گزارش‌های مناسب برای پشتیبانی از تصمیمات واحد منابع انسانی است. علاوه بر این، کمبود مهارت‌های نیروهای منابع انسانی شاغل در این صنعت درباره ابزارهای تصمیم‌گیری داده‌محور، این مسئله را تشدید می‌کند.

چالش‌های اصلی صنعت انرژی و صنایع پایه



جامعه آماری ۲۵ مدیر منابع انسانی
جامعه کارکنان + ۳۳,۰۰۰

بحث جدیدی که امروز مطرح است، مهاجرت از بدنه دولتی به بدنه خصوصی است؛ این مسئله یک زنگ خطر جدی برای بخش دولتی محسوب می‌شود، زیرا نیروهای متخصص در حال ترک بدنه دولتی هستند و این امر می‌تواند پیامدهای جدی به همراه داشته باشد.

{ مهرداد باستانی‌پور }

مشاور و متخصص حوزه منابع انسانی

راهکارهای پیشنهادی مدیران منابع انسانی صنعت انرژی و صنایع پایه



”

یکی از دغدغه‌های سازمان‌ها تصمیم‌گیری در مورد نیروهایی با عملکرد ضعیف و جایگزین کردن آن‌ها با افراد توانمند است. ما تلاش کردیم این فرهنگ را در سازمان جاری کنیم که نگهداشت افرادی با عملکرد ضعیف، ضایع کردن حقوق افرادی است که عملکرد بالایی در سازمان دارند و همچنین افرادی که با پتانسیل‌های بالا در بیرون منتظر فرصت استخدام‌اند.

{ لیلا شهیدی } FARATARH
CHRO گروه فراطرح

۵ **تدوین برنامه استراتژیک منابع انسانی برای ایجاد رویکرد بلندمدت،** می‌تواند امکان اجرای پروژه‌های اساسی مانند برنامه‌ریزی بلندمدت نیروی کار، جانشین‌پروری، کارراهه شغلی و ارتقاء را فراهم کند و مانع جابه‌جایی زیاد مدیران ارشد در حوزه منابع انسانی شود.

۶ **پیاده‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه و به‌کارگیری داشبوردهای منابع انسانی** برای بهره‌برداری از داده و تحلیل KPI عملکرد منابع انسانی، می‌تواند زمینه لازم را برای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری داده‌محور فراهم کند.

۷ **برگزاری آزمون‌های استخدامی در مناطق هدف** با امکان ثبت‌نام برای مناطق هم‌جوار، به جذب نیروی کار ماهر و تأمین نیروی انسانی محلی مورد نیاز کمک می‌کند.

۸ **شناسایی و توسعه مهارت‌های جانشین‌های بالقوه توسط مدیران واحدها،** اقدامی موثر است. مدیر هر واحد می‌تواند جانشین‌های مناسب را شناسایی کند و برنامه‌ای برای پیشرفت آن‌ها ارائه دهد. این اقدامات می‌تواند به عنوان KPI در نظر گرفته شود.

۱ **ارائه مشوق‌های ویژه به مدیران مشارکت‌کننده در برنامه‌های جانشین‌پروری** می‌تواند در صورت طراحی مناسب و تعیین معیارهایی که اثربخشی این فرایند را تضمین کند، به افزایش انگیزه و مشارکت مدیران بینجامد و پیاده‌سازی برنامه‌های جانشین‌پروری را تسهیل کند.

۲ **تفویض اختیار به کارکنان کلیدی و مستعد** فارغ از این‌که سازمان برنامه جانشین‌پروری منسجمی دارد یا خیر، باعث توانمندسازی کارکنان می‌شود و آن‌ها را برای نقش‌آفرینی در موقعیت‌های مدیریتی آماده می‌کند.

۳ **همکاری با دانشگاه‌ها و مؤسسات فنی محلی** برای اجرای برنامه‌های آموزشی و کارآموزی نیروهای آماده‌به‌کار، می‌تواند مخزنی از استعدادهای حاضر در منطقه را در اختیار واحدهای جذب و استخدام قرار دهد.

۴ **طراحی و پیاده‌سازی پروژه‌های نوآورانه منابع انسانی** از جمله تدوین ارزش پیشنهادی کارفرما، راهکارهای بهبود تجربه کارکنان، برند کارفرمایی، به‌روزرسانی کدهای رفتاری و تعریف پروژه‌های تغییر فرهنگ سازمان می‌تواند به تغییر نگاه و رویکرد سنتی مدیران به منابع انسانی کمک کند.

نقش دولت در بهبود مدیریت منابع انسانی

طبق نتایج پرسش‌نامه، دیدگاه مشاوران منابع انسانی با مدیران منابع انسانی در خصوص نقش دولت در بهبود مدیریت منابع انسانی متفاوت است. این تفاوت دیدگاه‌ها نشان‌دهنده تمرکز مشاوران بر عوامل زیرساختی و بلندمدت مانند آموزش و قوانین حمایتی است، درحالی‌که مدیران ارشد و میانی بیشتر به تدابیر مالی و قانونی دولت توجه دارند. برای بهبود مدیریت منابع انسانی، دولت و نهادهای بالادستی باید رویکردی جامع و متوازن اتخاذ کنند که هم‌زمان به بهبود زیرساخت‌های آموزشی، ارائه مشوق‌های مالی و اصلاح قوانین کار توجه داشته باشد. این اقدامات می‌تواند به‌طور کلی به افزایش کارایی، رضایت و نگهداشت نیروی کار در شرکت‌ها کمک کند.

پیشنهادهایی برای بهبود نقش آفرینی دولت:

معافیت مالیاتی برای آموزش نیروی کار

دولت طرحی ارائه دهد که شرکت‌ها بتوانند بخشی از مالیات خود را به آموزش نیروی کار اختصاص دهند؛ این اقدام می‌تواند به ارتقاء مهارت‌های نیروی انسانی و افزایش بهره‌وری کمک شایانی کند.



ایجاد مراکز آموزشی مشترک

دولت و بخش خصوصی با همکاری یکدیگر، مراکز آموزشی تخصصی ایجاد کنند تا نیروی کار بتواند مهارت‌های مورد نیاز صنعت را کسب کند؛ این مراکز می‌توانند به‌مثابه پلی بین دانشگاه‌ها و بازار کار عمل کنند.



تدوین و اجرای قوانین حمایتی

باید قوانین حمایتی جدیدی تدوین شود که به بهبود شرایط کاری و افزایش رضایت کارکنان کمک کند؛ این قوانین باید حقوق و مزایای متناسب با هزینه‌های زندگی، شرایط کاری بهتر و امنیت شغلی را شامل شوند.

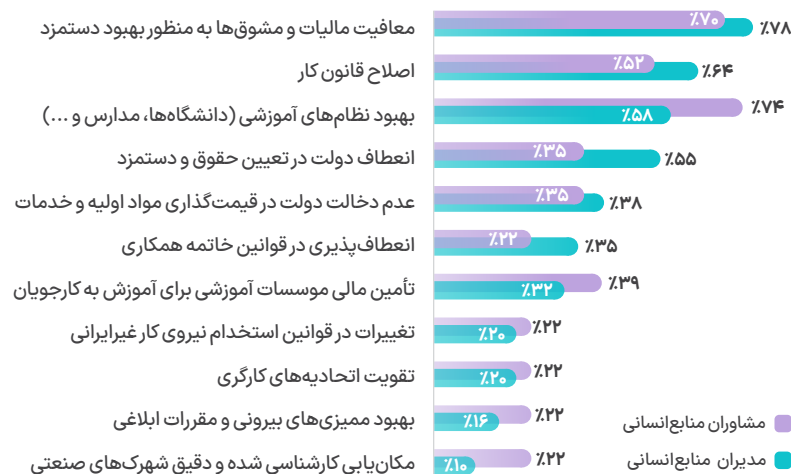


قانون کار نیازمند بازنگری اساسی است، چراکه در زمان تدوین آن ساختار اقتصادی کشور عمدتاً مبتنی بر کارگری بود، اما امروز این قانون به‌جای حمایت از کسب‌وکارها، محدودیت‌هایی برای کارفرمایان ایجاد کرده و مانع توسعه و نوآوری شده است. این محدودیت‌ها انگیزه بسیاری از کارآفرینان و افرادی را که به دنبال ریسک‌پذیری و ایجاد کسب‌وکارهای جدید هستند، از بین برده است. اصلاح قانون کار می‌تواند فضای کسب‌وکار را بازتر کند و رشد اقتصادی پایدار را تسریع بخشد.

محمد مهدی کارگر شریف
General Manager of HR همراه اول



دولت چگونه می‌تواند به بهبود منابع انسانی کمک کند؟

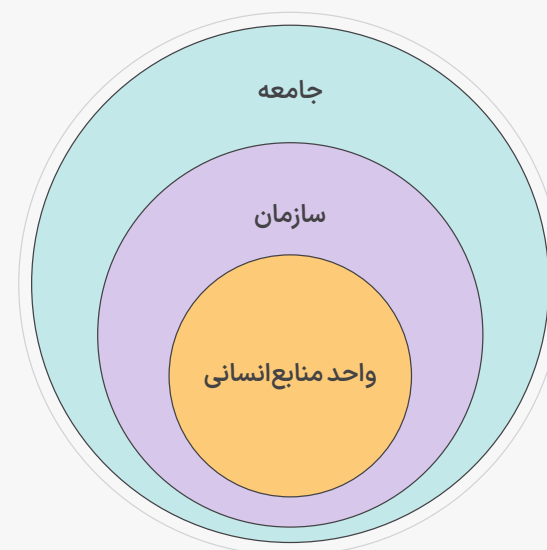


دسته بندی چالش های منابع انسانی در سه سطح

شکل زیر چالش های منابع انسانی را در سه سطح جامعه، سازمان و واحد منابع انسانی نمایش می دهد. این تقسیم بندی بر اهمیت تحلیل جامع هر سطح برای تدوین استراتژی های مؤثر منابع انسانی تأکید دارد. «دیو اولریچ»، از نظریه پردازان برجسته منابع انسانی، معتقد است که طراحی ساختارهای منابع انسانی باید متناسب با شرایط خاص سازمان و محیط پیرامون آن انجام شود؛ یعنی سازمان ها باید چالش های خود را با توجه به ویژگی های منحصر به فردشان شناسایی کنند و با راهکارهای مناسب به آن ها پاسخ دهند.

تحلیل تصویر نشان می دهد که موفقیت در مدیریت منابع انسانی نیازمند نگاهی جامع و سیستماتیک است؛ نگاهی که از محیط بیرونی و سطح جامعه آغاز می شود و به مسائل داخلی واحد منابع انسانی می رسد. این رویکرد کل نگر می تواند سازمان ها را در مواجهه با چالش های داخلی و تغییرات محیطی توانمندتر سازد و آن ها را در مسیر رشد و پایداری قرار دهد.

دسته بندی چالش ها در سه سطح



سطح جامعه

- منبع معتبر برای بنچمارک و مقایسه داخلی در ایران
- دسترسی و استفاده از سیستم ها و نرم افزارهای خارجی در ایران
- الزام به رعایت قوانین دستوری خارج از شرکت
- اثربخشی اتحادیه های کارگری در ایران
- رقابت ناسالم برای جذب نیروها در بازار کار
- سخت گیرانه بودن قوانین کار (استخدام و خاتمه همکاری)

سطح سازمان

- حقوق و دستمزد رقابتی
- شفافیت اثرگذاری اقدامات منابع انسانی
- مدیریت تغییر
- زیرساخت، فناوری و اتوماسیون
- فرهنگ سیلویی بین واحدهای شرکت
- هم راستایی اهداف منابع انسانی با اهداف کلان
- اعتماد سایر واحدها به توانایی منابع انسانی
- بودجه واحد منابع انسانی
- فرسودگی شغلی نیروی کار
- سلامت روان و رفاه کارکنان
- حمایت مدیرعامل از واحد منابع انسانی
- توان مالی شرکت
- مدیریت تعارض کارکنان
- تفاوت و تنوع فرهنگی بین کارکنان
- مدیریت تنوع نسل ها

سطح واحد منابع انسانی

- جذب نیروی کار متخصص و ماهر
- جذب نیروی کار در سطوح مدیریتی
- طراحی و اجرای جانشین پروری
- طراحی و اجرای مدیریت عملکرد
- برنامه ریزی بلندمدت نیروی کار
- مهارت های نرم متخصصان منابع انسانی
- تصمیم گیری داده محور
- رضایت و تعلق کارکنان
- ماندگاری نیروی کار
- دانش و مهارت متخصصان منابع انسانی
- کارایی فرایندهای منابع انسانی
- جذب نیروی کار ساده
- طراحی یا اجرای برنامه های جامعه پذیری



بررسی چالش‌های منابع انسانی از منظر جامعه‌شناختی

میلاد دخانچی

جامعه‌شناس - دکتری مطالعات فرهنگی

بر اساس گزارش «زیست‌بوم منابع انسانی ایران»، انتظار نهاد اجتماعی «بازار» از نهاد «آموزش»، تربیت نیروی انسانی ماهر است؛ در حالی که نظام آموزش عمومی و عالی کشور با نیازها و چالش‌های فضای کسب‌وکار در ایران هم‌آهنگ نیست! به نظر می‌رسد این ناهم‌آهنگی به تقلیل کارکردهای نهاد آموزش و التزام این نهاد به پیروی از خط‌مشی‌های غیرمنطقی دولت بازمی‌گردد. امروزه اثر کارکردهای نهاد آموزش را می‌توان به‌وضوح در سایر نهادها مشاهده کرد. مثلاً نیروی کار بی‌سواد (با وجود داشتن مدارک تحصیلی) و غیرماهر، خسارت جبران‌ناپذیری به بدنه بازار کار وارد کرده است. این مسئله باعث شده بار کارکردهایی که در نهاد آموزش به‌درستی انجام نشده، بر دوش نهاد بازار سنگینی کند و هزینه‌های گزاف آموزشی را بر بودجه‌بندی منابع انسانی سازمان‌ها تحمیل کند.

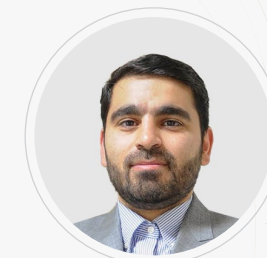
در باب مقوله مهاجرت نیروی کار نیز بدون شک مقوله اقتصادی موثر است. اقتصاد در مقام خرد و کلان، تاثیر سهمگینی بر مطلوبیت زندگی گذاشته است. البته نمی‌توان از انگیزه‌های فرهنگی که بر آمده از تناقض‌های اجتماعی، نارضايتی سیاسی و البته ایده‌آل‌سازی رسانه‌ای نسبت به زیست اروپایی‌مدار است، غافل شد.

نسل موسوم به Z به دلیل تغییر خرد جمعی که نشأت گرفته از تفاوت در برداشت از ایگو (خود) آن‌هاست، فرایند ثانویه تفکر را به سمت بهروزی در انتخاب عمومی برده است که جای بحث و تأمل دارد. از این مجرا، این نسل روش‌های کسب‌وکار متفاوتی را رجحان می‌دهند که تطابق بیشتری با ارزش‌ها و هنجارهای‌شان داشته باشد که لزوماً با مشاغل موجود در سازمان‌ها تناسب ندارد. این مسئله می‌تواند به شکل‌گیری نوع جدیدی از مشاغل منجر شود که بافتار اقتصادی و کسب‌وکار را متحول می‌سازند. این امر به نوبه خود مستلزم تغییر در جهان‌بینی به مقوله سود، کار و اشتغال است.

ناکارآمدی دولت به‌مثابه عنصر میانجی مابین کارفرما و نیروی انسانی، با کشاکش نافرجام مکاتب سوسیالیسم و لیبرالیسم، مانعی جدی برای پیاده‌سازی نقش تنظیم‌گری حاکمیت است و بیش از پیش آن را به سمت تصدی‌گری در تکلیف نمودن مقررات نسنجیده برای هر دو گروه (کارفرما و نیروی انسانی) سوق داده است. این مسئله موجب شده که هر دو گروه دولت را حامی خود ندانند و قوانین و دستورالعمل‌های دولتی را از اصلی‌ترین موانع شکوفایی تلقی کرده و در صدد دور زدن قوانین برآیند. این قانون‌گریزی‌ها اثر وضعی مداخلات نابه‌جای دولت در نهاد بازار است. پیشنهاد می‌شود برای برآورد بهتر از نظرات نیروی انسانی در گزارش‌های آتی، جانب نیروی انسانی نیز به‌بوتنه آزمایش گذاشته شود.

در نهایت، مدیریت عملکرد و جانشین‌پروری که از چالش‌های پرتکرار مطرح شده در این گزارش است، از منظر جامعه‌شناسی ریشه در «اعتماد عمومی» و «شایسته‌سالاری» دارد. مادامی که اعتماد عمومی رنگ باخته و شایسته‌سالاری در نظام حکمرانی رسمی کم‌رونق باشد، طبیعی است که این چالش‌ها به سازمان‌ها نیز رسوخ کنند.

در مجموع، همگی این مشکلات انعکاسی از الهیات اجتماعی و تعریف انسان به‌مثابه «موجودیت ارزش‌محور» و «هم‌خوان با بافتار ایدئولوژیکی غالب» است. از این‌رو، به دلیل کم‌توجهی به انسان به‌مثابه «موجودیت اقتصادی» که صلاحیت برخورداری از بازار آزاد را دارد، چارچوب ایدئولوژی، مسیر حرکت اقتصاد را محدود کرده است.



بررسی چالش‌های منابع انسانی از منظر اقتصادی

حسین جوشقانی

اقتصاددان و استاد موسسه پژوهش‌های پیشرفته تهران، دانشگاه خاتم

اثرات نارضایتی شغلی و مهاجرت نیروی کار

دستمزد پایین در ایران منجر به نارضایتی شغلی گسترده و افزایش جابه‌جایی نیروی کار شده است. افراد به دلیل نارضایتی از شرایط مالی و افزایش هزینه‌های زندگی، تمایل به تغییر شغل و مهاجرت دارند. این پدیده نه تنها به بازار کار داخلی آسیب می‌زند، بلکه به مهاجرت نیروهای متخصص به کشورهای دیگر می‌انجامد.

مداخلات دولتی و مشکلات رگولاتوری

یکی از عوامل مهم دیگر در مشکلات اقتصادی بنگاه‌ها، مداخلات دولت در حوزه قیمت‌گذاری و تنظیم قوانین رگولاتوری پیچیده است. دولت با تحمیل قیمت‌گذاری‌های دستوری، تصمیمات بنگاه‌ها را از حالت بهینه خارج می‌کند. این مداخلات نه تنها سودآوری بنگاه‌ها را کاهش می‌دهد، بلکه انگیزه ارتقاء فناوری و افزایش سرمایه‌گذاری را نیز از بین می‌برد.

تأثیرات تحریم‌ها و مشکلات سیاسی

تحریم‌های بین‌المللی و مشکلات سیاسی داخلی نیز به‌طور مستقیم بر ورود سرمایه و فناوری به ایران تأثیر گذاشته‌اند. محدودیت‌های تجاری و عدم دسترسی به منابع مالی و فناوری‌های پیشرفته باعث کاهش بهره‌وری و تولید در بنگاه‌های ایرانی شده است. این مشکلات ساختاری باعث شده‌اند که بنگاه‌ها نتوانند با بنگاه‌های مشابه در کشورهای دیگر رقابت کنند و در نتیجه، نقش منابع انسانی در این بنگاه‌ها تضعیف شود.

با توجه به نتایج این گزارش، بیشتر چالش‌های منابع انسانی در بنگاه‌های ایران در مشکلات گسترده اقتصادی ریشه دارند، نه فقط مسائل تکنیکی مدیران منابع انسانی؛ همچنین حل آن‌ها نیز در کنار استفاده از ابزارهای مدیریتی معمول، با اصلاحات اقتصادی کلان ممکن است. به عبارت دیگر، مشکلاتی مانند دستمزد پایین و کمبود سرمایه در بنگاه‌ها عواملی فراتر از کنترل مدیران منابع انسانی هستند.

دستمزد پایین و کمبود سرمایه در بنگاه‌ها

داده‌های این مطالعه نشان می‌دهد که دستمزد نیروی کار در ایران به‌طور قابل‌توجهی از استانداردهای جهانی کمتر است. در حالی که در کشورهای توسعه‌یافته مانند آمریکا، سهم نیروی کار از هزینه‌های تولید به‌طور سنتی حدود ۶۵ درصد است و حتی با ظهور شرکت‌های بزرگی چون گوگل و آمازون هنوز نزدیک به ۶۰ درصد باقی مانده است، در ایران، به زیر ۳۵ درصد رسیده است. یکی از دلایل اصلی این مسئله، ساختار اقتصادی کشور است که بر صنایع سرمایه‌بر مانند نفت، پتروشیمی و معادن متمرکز است. در این صنایع، نیروی انسانی نقش کم‌تری دارد و طبیعتاً سهم دستمزدش نیز پایین‌تر است.

در کنار این، کمبود سرمایه نیز به نوبه خود بر کاهش دستمزدها و تولید و بهره‌وری اثرگذار است. سرمایه‌گذاران داخلی به دلیل شرایط نامناسب اقتصادی تمایلی به سرمایه‌گذاری ندارند و سرمایه‌گذاران خارجی نیز به دلیل تحریم‌ها و مداخلات دولتی نمی‌توانند به راحتی وارد بازار ایران شوند.

من اینجا روزی آخر از دل این خاگر
به دست تخی کهر بر می افشام
فریدون مشیری



باغ شاهزاده ماهان

ماهان، کرمان

مهدی مخلصیان

مدل‌های عملیاتی منابع انسانی

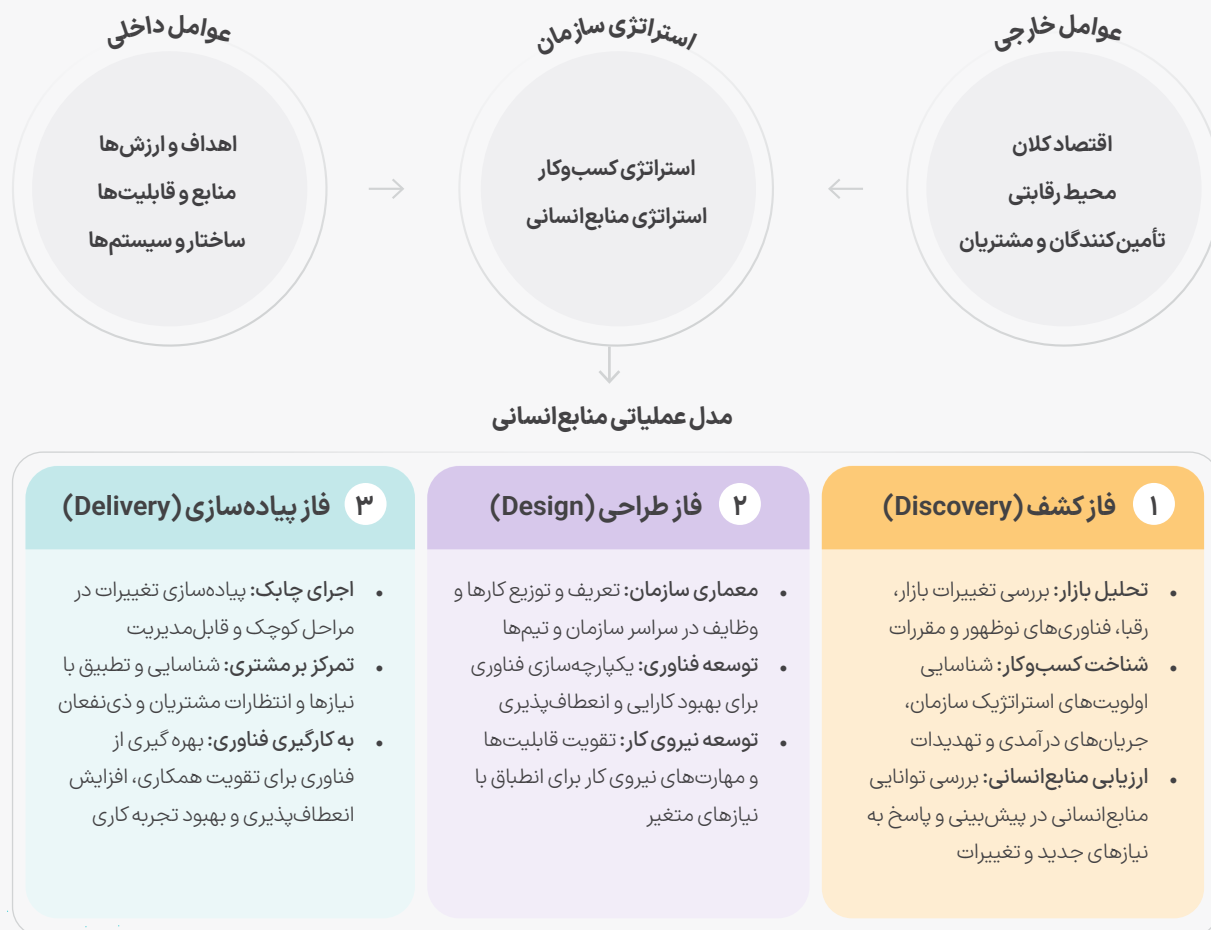
۰۲

شکل‌گیری مدل عملیاتی منابع انسانی

از نظر «دیو اولریچ»، مدل عملیاتی منابع انسانی یک چارچوب یا ساختار است که نحوه سازمان‌دهی و ارائه خدمات منابع انسانی در یک سازمان را تعریف می‌کند. این مدل‌ها بر اساس نیازها و شرایط خاص هر سازمان طراحی می‌شوند و تعادل مناسبی بین هم‌راستایی استراتژیک، کارایی و انعطاف‌پذیری برقرار می‌کنند.

در این فصل به بررسی موضوعات متنوعی پرداخته شده است که هر کدام نقشی کلیدی در شکل‌دهی و بهبود مدل‌های عملیاتی منابع انسانی دارند. این موضوعات شامل موانع و فرصت‌های تکامل حوزه منابع انسانی، شناسایی ذی‌نفعان کلیدی، بررسی ساختارهای هیبریدی، بودجه‌بندی، حیطه نظارت، نقش HRBP و ... است. هدف از بررسی این موارد، ارائه دیدگاهی جامع برای درک بهتر نحوه شکل‌گیری مدل‌های عملیاتی و بهینه‌سازی کارایی و بهره‌وری سازمان‌ها است.

عوامل موثر بر شکل‌گیری مدل عملیاتی منابع انسانی



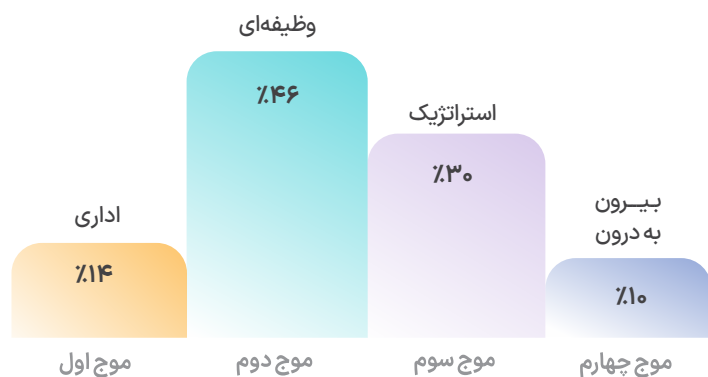
موج‌های تکاملی حوزه منابع انسانی

طبق گزارش «RBL Group»، دیو اولریچ و همکارانش چهار موج تکاملی اصلی در حوزه منابع انسانی را در سال ۲۰۱۲ شناسایی کردند که هر یک ویژگی‌های منحصر به فردی دارند؛ این موج‌ها نشان‌دهنده تغییر نقش منابع انسانی از یک واحد اجرایی به یک شریک استراتژیک و در نهایت به یک عامل تغییر و نوآوری در سازمان‌ها هستند. رهبران منابع انسانی در ایران هم‌راستا با این تحول تلاش می‌کنند واحد منابع انسانی واحدی چابک و انعطاف‌پذیر باشد، اما مدل‌های عملیاتی فعلی اغلب انعطاف‌پذیری لازم را ندارند و به دلیل عدم اعتماد کامل مدیریت به واحد منابع انسانی، سرعت این تکامل کند شده است.

در نظرسنجی، ۱۰ درصد از مدیران منابع انسانی بیان کرده‌اند که به سطح بلوغ منابع انسانی «از بیرون به درون» (HR Outside-In) رسیده‌اند. در مصاحبه با مشاوران منابع انسانی این موضوع مورد بررسی قرار گرفت. به عنوان مثال آقای شهرام کریمی در مصاحبه اشاره کرده‌اند: «با بررسی فضای منابع انسانی در شرکت‌های ایرانی و تحلیل داده‌های گزارش، به نظر می‌رسد که شرکت‌ها در سطوح مختلفی از بلوغ منابع انسانی قرار دارند. به عنوان مثال، برخی شرکت‌ها از مرحله عملکردی به مرحله استراتژیک در حال حرکت‌اند؛ در حالی که برخی دیگر از مرحله استراتژیک به سمت مدل «از بیرون به درون» گذار می‌کنند. این نشان می‌دهد که نباید فرض کنیم تمامی شرکت‌ها در انتهای هر موج قرار دارند، بلکه هر سازمان در بخشی از این مسیر است و ممکن است در بخش‌هایی به بلوغ رسیده و در بخش‌های دیگر هنوز در حال تکامل باشد.»

در موج تکاملی منابع انسانی «از بیرون به درون»، تمرکز بر ایجاد ارزش برای ذی‌نفعان مختلف است. متخصصان منابع انسانی در تعامل با رهبران کسب‌وکار باید با درک کامل از بستر کسب‌وکار و نتایج ملموس برای ذی‌نفعان صحبت کنند؛ به عنوان مثال، اگر هدف افزایش رضایت مشتریان است، منابع انسانی باید نشان دهد که چگونه برنامه‌های توسعه مهارت کارکنان به بهبود خدمات و رضایت مشتریان کمک می‌کند. بهتر است متخصصان منابع انسانی درک درستی از سطح بلوغ «از بیرون به درون» داشته باشند تا برداشت نادرستی از آن نشود. این دیدگاه‌ها نشان می‌دهد که برخی سازمان‌ها بر ایجاد ارزش درونی و بیرونی، بهبود برند کارفرمایی و افزایش رفاه کارکنان تمرکز دارند، اما رسیدن به این سطح از بلوغ نیازمند تغییرات عمیق در نگرش و عملکرد منابع انسانی و توسعه پایدار است.

شرکت شما در کدام موج تکامل قرار دارد؟



براساس مشاهدات من در اروپا، تنها ۵ تا ۱۰ درصد از سازمان‌ها به بالاترین مرحله بلوغ منابع انسانی رسیده‌اند و با نگاه بیرونی به سازمان برنامه‌های منابع انسانی را طراحی می‌کنند؛ حدود ۲۰ تا ۲۵ درصد از سازمان‌ها فعالیت‌های استراتژیک دارند و بقیه در مراحل پایین‌تر بلوغ قرار می‌گیرند. جالب است که در ایران، ۱۰ درصد از سازمان‌ها در بالاترین سطح بلوغ منابع انسانی هستند.

{ نوید ناظمیان }

کوچ مدیران اجرایی و HR Director سابق ودافون



نقش منابع انسانی در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک

طبق یافته‌های این گزارش، در اکثر شرکت‌های ایرانی واحد منابع انسانی نقش مهمی در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک ایفا نمی‌کند! تنها ۳۱ درصد از شرکت‌ها در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک نقش کاملی به واحد منابع انسانی داده‌اند؛ درحالی‌که در ۵۳ درصد از شرکت‌ها، منابع انسانی تنها در جلسات استراتژیک حضور دارد و در تصمیم‌گیری‌ها سهم نیست. این وضعیت نشان‌دهنده ناهماهنگی بین استراتژی کلی شرکت و واحد منابع انسانی است.

بر اساس گزارش «CIPD» که در سال ۲۰۲۳ منتشر شده است، ۶۲ درصد از مدیران منابع انسانی در کشورهای آسیا-اقیانوسیه ادعا کرده‌اند که تیم منابع انسانی از نگاه مدیران ارشد نیرویی مؤثر در کسب‌وکار است و در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک نقشی کلیدی ایفا می‌کند. طبق همین گزارش، این مسئله در منطقه منا (MENA) به ۵۳ درصد می‌رسد.

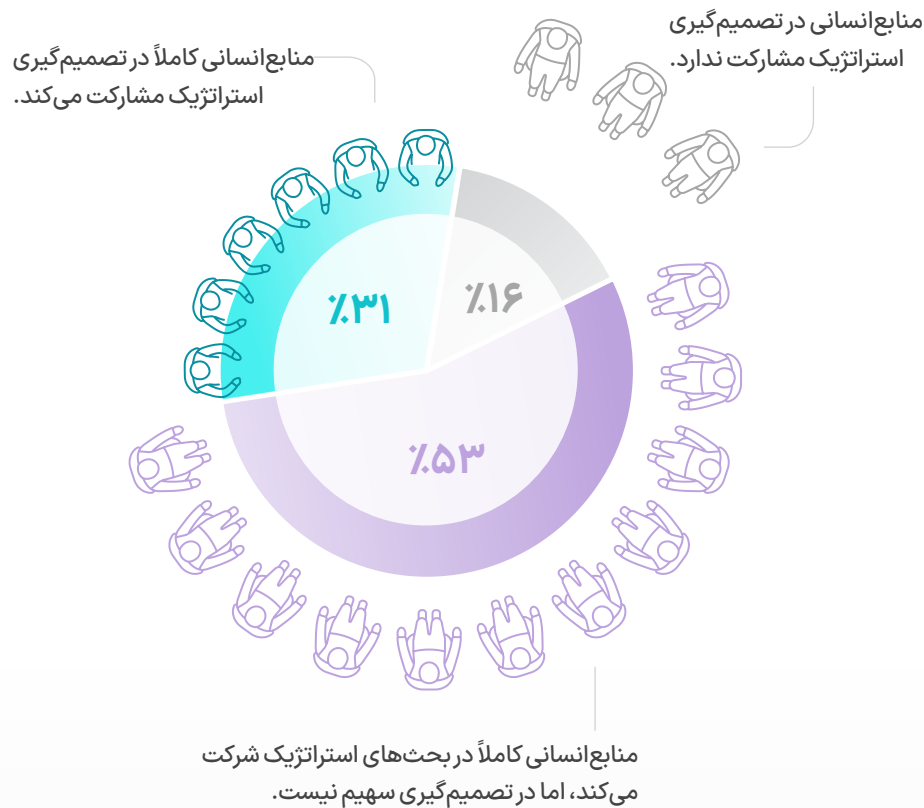
تحلیل‌ها نشان می‌دهند که در شرکت‌های بین‌المللی فعال در ایران، واحد منابع انسانی معمولاً نقش استراتژیک‌تری دارد. این شرکت‌ها به دلیل تعاملات گسترده‌تر با شرکت‌های مادر در کشور اصلی و تطبیق با الگوهای بین‌المللی، معمولاً به منابع انسانی به‌عنوان یک شریک کلیدی در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک نگاه می‌کنند.

با توجه به نتایج پرسش‌نامه و مقایسه با الگوهای جهانی، روشن است که واحدهای منابع انسانی در ایران در مسیر تبدیل شدن به شرکای استراتژیک گام برمی‌دارند، اما این اتفاق نیازمند حمایت بیشتر مدیران ارشد در ایفای نقش استراتژیک خود است.

طبق گزارش «BCG» در سال ۲۰۱۴، سازمان‌هایی که واحد منابع انسانی را در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مشارکت می‌دهند، ۳ برابر بیشتر از دیگر سازمان‌ها سوددهی دارند.



واحد منابع انسانی تا چه میزان در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک سهمیم است؟



دلایل حضور کم‌رنگ مدیران منابع انسانی در جلسات هیئت‌مدیره

طبق یافته‌های این گزارش، در شرکت‌های ایرانی تنها ۲۰ درصد از بالاترین مقام‌های منابع انسانی به‌طور ثابت در جلسات هیئت‌مدیره شرکت می‌کنند. در ادامه با توجه به مصاحبه‌ها، به برخی از دلایل حضور کم‌رنگ منابع انسانی در هیئت‌مدیره سازمان‌ها اشاره شده است:

۱ نگرش نادرست مدیران ارشد به مدیریت منابع انسانی

مدیران ارشد شرکت‌ها اغلب از اهمیت و تأثیر استراتژیک منابع انسانی به میزان کافی آگاه نیستند؛ آن‌ها نقش منابع انسانی را تنها در زمینه‌هایی مانند جذب و نگهداشت نیروی کار خلاصه می‌کنند و از ظرفیت این واحد به‌عنوان یک شریک استراتژیک که می‌تواند در تدوین و اجرای استراتژی‌های کسب‌وکار نقش مؤثری داشته باشد، غافل‌اند.

۲ عدم اثبات توانمندی و تخصص کافی مدیران منابع انسانی

بعضی از مدیران منابع انسانی در ایران هنوز توانمندی و تخصص‌های لازم را برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک کسب نکرده‌اند و برخی دیگر نیز با وجود داشتن توانمندی لازم، نتوانسته‌اند آن را در عمل به مدیران ارشد نشان دهند؛ بنابراین مدیران منابع انسانی علاوه‌بر کسب مهارت‌های لازم در زمینه‌هایی مانند استراتژی، مدیریت تغییر و تحلیل داده، باید با ارائه خروجی‌های اثربخش و ملموس اعتماد مدیران ارشد را جلب کنند.

۳ تمرکز مدیران منابع انسانی بر وظایف اجرایی

در بسیاری از شرکت‌های ایرانی تمرکز اصلی واحد منابع انسانی بر وظایف اجرایی و روزمره است و مدیران منابع انسانی زمان و منابع کافی را برای ارائه راهکار برای مسائل استراتژیک ندارند.

در مقابل، در شرکت‌های بین‌المللی با مدل عملیاتی پیشرفته مدیریت منابع انسانی، نقش واحد منابع انسانی در هیئت‌مدیره بسیار پررنگ‌تر است. طبق مطالعات، بیشتر شرکت‌های بزرگ جهانی بالاترین مقام واحد منابع انسانی را به‌عنوان عضوی ثابت در جلسات هیئت‌مدیره دارند.

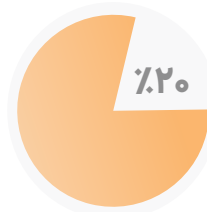
بزرگ‌ترین چالش مدیران منابع انسانی، نبود نگاه استراتژیک و عدم توجه به استراتژی منابع انسانی در تصمیم‌گیری‌های هیئت‌مدیره شرکت‌هاست. لحاظ نمودن نظرات منابع انسانی در مصوبات استراتژیک هیئت‌مدیره، قطعاً آینده‌ای روشن‌تر و پایدارتر برای شرکت به همراه خواهد داشت.

{ سید میلاد سید جوادین }
HR Director هلدینگ دارویی گلرنگ



مدیران منابع انسانی تا چه میزان در جلسات هیئت‌مدیره حضور ثابت دارند؟

از مدیران منابع انسانی گفته‌اند که در جلسات هیئت‌مدیره حضور ثابت ندارند. ۸۰٪



روش‌های شناسایی نیازهای ذی‌نفعان منابع انسانی

سازمان‌های ایرانی از روش‌های متنوع کمی و کیفی برای سنجش و ارزیابی عملکرد واحد منابع انسانی استفاده می‌کنند. بر اساس یافته‌های گزارش، این روش‌ها به سه دسته اصلی تقسیم می‌شوند: «ارتباطات مستقیم و بازخورد»، «ارزیابی و تحلیل عملکرد» و «مطالعات و بنچمارک». تنوع در این روش‌ها به واحد منابع انسانی کمک می‌کند با دقت بیشتری به شناسایی نیازها و طراحی برنامه‌های بهبود بپردازد.

نگاهی به شرکت‌های پیشرو صنعت دارو در دنیا مانند «فایزر» و «نوو نوردیسک»، نشان می‌دهد یکی از اصلی‌ترین مکانیزم‌های شناسایی نیازهای ذی‌نفعان، eNPS و جلسات کانونی است. خوشبختانه برخی شرکت‌های پیشرو داخلی نیز در حال حرکت به این سمت هستند.

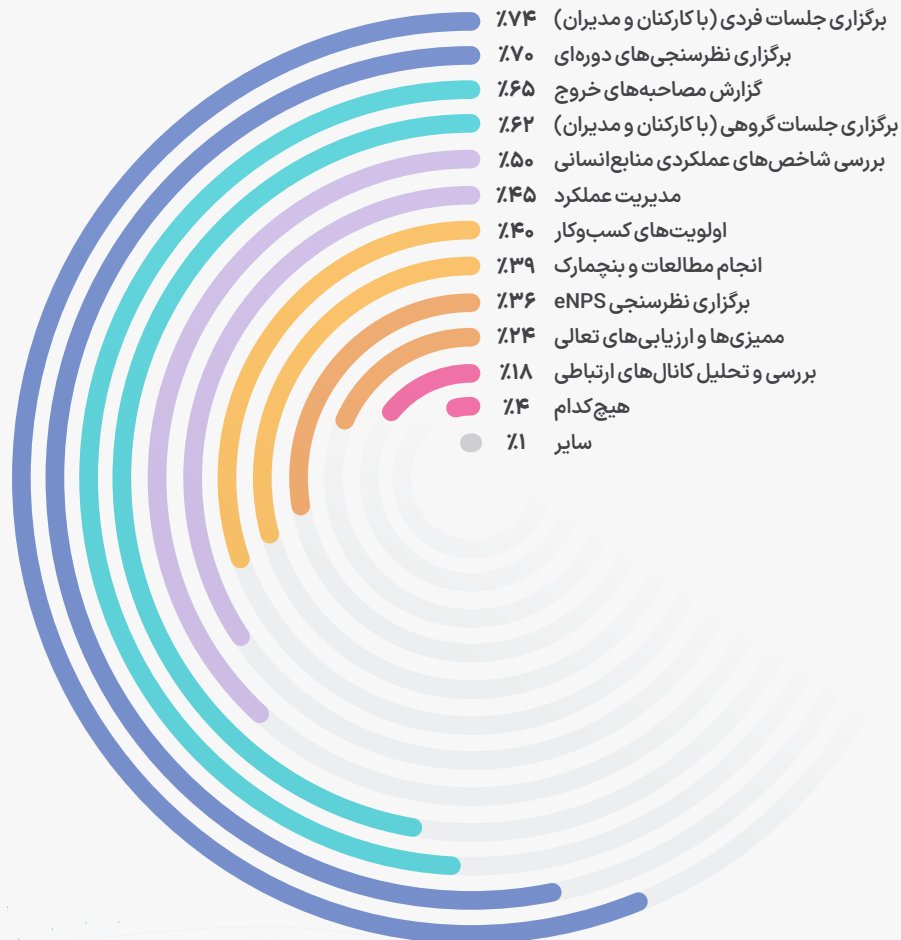
با مقایسه نتایج به‌دست آمده از ایران با بنچمارک‌های جهانی، می‌توان گفت که به‌طور کلی روش‌های مشابهی در سطح بین‌المللی استفاده می‌شود. در سطح بین‌المللی به‌کارگرفتن فناوری‌های مدرن و نرم‌افزارهای تحلیل داده برای شناسایی نیازها و انتظارات ذی‌نفعان پرتنگ‌تر است، اما در سازمان‌های ایرانی به دلیل ضعف در تحلیل داده منابع انسانی، تمایل بیشتری به جلسات فردی و گروهی برای شناسایی نیازها و انتظارات کارکنان وجود دارد. همچنین شیوه انتخاب و استفاده از روش‌ها، تابعی از چالش‌های پیش روی مدیران منابع انسانی است؛ برای مثال در کسب‌وکاری که چالش اصلی‌اش جذب و نگهداشت کارکنان است، علاوه‌بر جلسات دوره‌ای و نظرسنجی‌ها، تأکید زیادی بر تحلیل مصاحبه خروج کارکنان وجود دارد.

ما برای شناسایی نیازهای کارکنان و تعیین اهداف سازمانی، کمیته‌های مختلفی تشکیل داده‌ایم که ۲۸ درصد از کارکنان در آن‌ها مشارکت دارند. این ساختار مشارکتی، کارکنان را در تمام سطوح درگیر کرده و تضمین می‌کند که تصمیم‌گیری‌ها و هدف‌گذاری‌ها به‌صورت هماهنگ و کارآمد پیش برود.

{ بهنام دهبان }
CHRO مهنا مکو

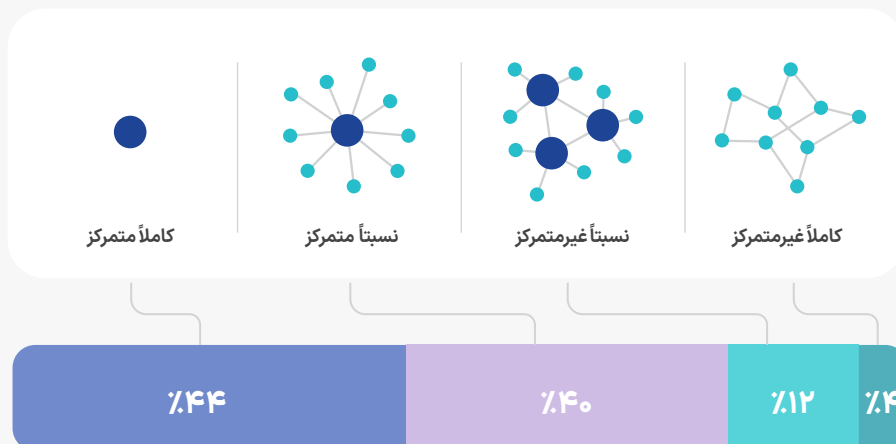


نیازهای ذی‌نفعان منابع انسانی با چه روش‌هایی شناسایی می‌شوند؟



حرکت به سمت ساختارهای غیرمتمرکز و هیبریدی منابع انسانی در ایران

واحد منابع انسانی در شرکت‌های ایرانی تا چه میزان متمرکز است؟



ما در هلدینگ به سمت مدل‌های هیبریدی منابع انسانی حرکت کرده‌ایم؛ به این صورت که استراتژی‌های کلان در سطح هلدینگ تدوین می‌شوند و شرکت‌های زیرمجموعه می‌توانند این استراتژی‌ها را با رویکردهای اجرایی متناسب با نیازهای خود پیاده‌سازی کنند. این رویکرد، انسجام استراتژیک را حفظ می‌کند و در عین حال انعطاف‌پذیری بیشتری در اجرا فراهم می‌آورد.

{ علی لیاقت }
CHRO هلدینگ سامان

بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده از مدیران منابع انسانی در ایران، بخش عمده‌ای از سازمان‌ها ساختارهای نسبتاً متمرکز یا کاملاً متمرکز دارند، اما اکثر مدیران منابع انسانی در مصاحبه‌ها اعلام کرده‌اند که قصد دارند به سمت ساختارهای غیرمتمرکز و هیبریدی حرکت کنند و نقش‌هایی مانند HRBP را به سازمان‌های خود بیفزایند. این تغییر با هدف افزایش انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گویی به نیازهای مختلف واحدهای سازمانی و افزایش بهره‌وری رخ می‌دهد. در مقایسه، گزارش «Mercer» نشان می‌دهد که ۵۰ درصد از سازمان‌های جهانی دارای ساختار متمرکز، ۳۵ درصد هیبریدی و ۱۵ درصد غیرمتمرکز هستند؛ این اختلاف در تمرکز نشان‌دهنده شباهت‌های قابل توجه رویکردهای مدیریتی و ساختاری در سازمان‌های ایرانی و جهانی است.

در اکثر شرکت‌های دولتی، از ساختار سازمانی متمرکز منابع انسانی استفاده می‌شود، درحالی‌که سازمان‌های خصوصی عمدتاً ساختارهای هیبریدی دارند. همچنین اکثر شرکت‌هایی که تنها از HRSS استفاده می‌کنند، ساختار متمرکزی دارند. مصاحبه‌ها نشان می‌دهند که بعضی شرکت‌ها نیز از HRBP برای ارائه خدمات مشترک منابع انسانی استفاده می‌کنند، اما CoE ندارند.

بسیاری از سازمان‌ها و رهبران منابع انسانی در دنیا، استفاده گسترده‌تری از CoE را برای طراحی و اجرای برنامه‌های مدیریت استعداد در یک مدل هیبریدی توصیه می‌کنند.

در سازمان‌هایی که ساختار هیبریدی دارند و از HRSS و HRBP استفاده می‌کنند (بدون CoE)، مسئولیت‌های طراحی که به‌طور سنتی بر عهده CoE است، به HRSS واگذار می‌شود و HRBP مسئول اجرای برنامه‌های طراحی‌شده توسط خدمات مشترک منابع انسانی هستند. در مقایسه با بنچمارک‌ها، میزان متمرکز بودن سازمان‌ها در ایران و جهان تقریباً برابر است، اما وجود CoE سازمان‌های خارجی باعث اثربخشی بالاتر مدل متمرکز منابع انسانی شده است.

با این حال، با توجه به روندهای جهانی و گزارش‌های «Mercer» و «APQC»، حرکت به سمت ساختارهای هیبریدی و غیرمتمرکز می‌تواند به بهبود انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گویی به نیازهای منطقه‌ای کمک کند.

مدل حکمرانی منابع انسانی در هلدینگ‌ها

مدل حکمرانی منابع انسانی در هلدینگ‌ها باید با استراتژی و زنجیره تأمین هلدینگ هماهنگ باشد؛ این هماهنگی در تخصیص بودجه، سیاست‌گذاری و عملیات تأثیرگذار است.

طبق مصاحبه‌ها، سه مدل حکمرانی برای شرکت‌های ایرانی شناسایی شد. در مدل اول تدوین سیاست‌های کلی، اجرا و کنترل کاملاً با شرکت اصلی (مادر) است؛ در مدل دوم سیاست‌های کلی و استراتژی‌ها توسط شرکت اصلی تدوین می‌شود، اما اجرا بر عهده واحدهای کسب‌وکار است و در مدل سوم سیاست‌ها به تفکیک واحدهای کسب‌وکار تدوین شده و اجرا نیز با واحدهای کسب‌وکار است. هرکدام از مدل‌های ذکر شده مزایا و معایب خاص خود را دارند و بر اساس نیازهای مختلف طراحی شده‌اند.

بر اساس مصاحبه‌ها، برخی از شرکت‌ها به دنبال تغییر مدل حکمرانی خود هستند که این موضوع سبب بروز چالش‌هایی می‌شود. یکی از این چالش‌ها، مقاومت در برابر تغییر است؛ تغییر حکمرانی منابع انسانی از ساختار کاملاً غیرمتمرکز به متمرکز یا هیبریدی ممکن است به دلیل نیاز به پذیرش تغییر، چندین ماه طول بکشد. این امر به دلیل درگیر شدن ذی‌نفعان متعددی همچون مدیران عامل، مدیران ارشد و اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌های اصلی و تابع و تعارض منافع احتمالی بین آن‌ها، پیچیده و چالش‌برانگیز می‌شود.

مدل‌های عملیاتی بر اساس مدل‌های حکمرانی طراحی می‌شوند و اتخاذ تصمیم در مورد این‌که ساختار متمرکز، غیرمتمرکز یا هیبریدی باشد، نقطه آغاز این فرایند است. در این راستا، رسیدن به تعادل میان تمرکز، عدم تمرکز و ساختار هیبریدی، امری حیاتی برای موفقیت در پیاده‌سازی مؤثر مدل‌های عملیاتی منابع انسانی به شمار می‌آید. پس از انتخاب یکی از این مدل‌ها، فرایندها، ساختار، روابط و سایر جنبه‌های سازمانی باید به‌طور کامل بازطراحی شوند تا با مدل حکمرانی انتخابی هم‌راستا شوند. این بازطراحی تضمین می‌کند که تمامی فعالیت‌ها و ارتباطات سازمانی به‌طور مؤثری به اهداف و استراتژی‌های کلی شرکت خدمت کنند.

مدل فعلی ما که از مدل دیو اولریچ اقتباس شده، با چالش‌هایی در ایجاد هم‌گرایی بین CoE، HRSS و HRBP مواجه است. پیچیدگی و تخصصی شدن بیش‌ازحد کارکردهای مختلف واحد منابع انسانی باعث می‌شود تیم‌ها به سمت کار سیلویی حرکت کنند.

{ سعید علی‌عسگری }

GM of HR Design and Development همراه اول



گروهی از سازمان‌های ایرانی مانند سازمان‌های بین‌المللی نیز به سمت مدل‌های ترکیبی حرکت می‌کنند تا از مزایای هر دو رویکرد تمرکز و عدم‌تمرکز بهره‌مند شوند؛ این مدل‌ها شامل سه عنصر اصلی CoE، HRBP و HRSS هستند. البته مدیران در مصاحبه‌ها اشاره داشتند که برای بهبود این ساختار حکمرانی، تلاش می‌کنند CoE را بهبود بخشند و بیش‌ازپیش در واحدهای کسب‌وکار خدمات تخصصی ارائه دهند.

برخی اقدامات هلدینگ‌ها برای ارائه خدمات سریع و باکیفیت به کارکنان



کارگزاری آگاه برای بهبود پاسخ‌گویی به واحدها و تسهیل دسترسی کارکنان به اطلاعات و خدمات مورد نیاز، اقدام به راه‌اندازی «مرکز تماس منابع انسانی» کرده است. این کارگزاری ابتدا با ایجاد بانک سوالات متداول، دسترسی به اطلاعات کلیدی را ساده‌تر کرده و استانداردهای مشخصی برای پاسخ‌گویی به درخواست‌ها تعریف کرده است. این اقدامات نه تنها بار اجرایی واحدهای منابع انسانی را کاهش داده، بلکه هماهنگی بیشتری در ساختار منابع انسانی را به دنبال داشته است که منجر به پشتیبانی مؤثرتر، بهبود تجربه کارکنان و افزایش سطح رضایت آن‌ها شده است.



در بسیاری از سازمان‌هایی که به صورت هلدینگ اداره می‌شوند، دیجیتالی‌سازی HRSS به بهبود قابل‌توجه سرعت و کیفیت خدمات‌رسانی کمک کرده است. برای مثال، شرکت «همراه اول» با استفاده از اپلیکیشن «اوانو» خدمات رفاهی خود را به صورت دیجیتالی ارائه کرده و موفق به خلق یک تجربه جدید برای کارکنان شده است. دیجیتالی‌سازی اقدامات عملیاتی و اجرایی منابع انسانی به ویژه در بخش‌های روزمره و عملیاتی، می‌تواند مدل عملیاتی منابع انسانی را بهبود بخشد و به بهترین شکل به کارکنان خدمت‌رسانی کند.



در هلدینگ «فناپ» برای تخصیص بهینه منابع انسانی به تمامی شرکت‌های گروه، تیم تحلیل داده منابع انسانی با عنوان «HRBI» در CoE دفتر مرکزی قرار گرفته است؛ این تیم مرکزی، خدمات تحلیل داده را در قالب پروژه‌های مختلف به شرکت‌های گروه ارائه می‌دهد. این رویکرد متمرکز به سازمان‌ها اجازه می‌دهد که کارکردهای تخصصی را به بهترین شکل ممکن مدیریت کنند و از تمام تخصص‌های موجود در گروه بهره بیشتری ببرند. تجربه هلدینگ فناپ نشان می‌دهد که این مدل می‌تواند به تخصیص دقیق‌تر منابع، افزایش کارایی و بهبود عملکرد کلی سازمان منجر شود.

کد QR را جهت نصب
اپلیکیشن اسکن نمایید.



ویژگی‌های ساختار واحد منابع انسانی

بر اساس گزارش «Deloitte»، برای تعیین حیطه کنترل و سطوح سازمانی متناسب با اندازه سازمان، نسبت طلایی یا فرمول از پیش تعریف شده‌ای وجود ندارد. این مسئله تابع چهار عامل ماهیت کار، میزان استانداردسازی، پیچیدگی کار و وابستگی متقابل وظایف است که باید در طراحی ساختار سازمانی مورد توجه قرار گیرند. تحلیل ساختار سازمانی و تأثیرات آن بر رفتارها و کارایی سازمان بسیار اهمیت دارد و هر سازمان باید بر اساس نیازهای خاص خود تعداد لایه‌ها و حیطه کنترل را تعیین کند. مشاهدات ما در ایران نیز هم‌سو با گزارش «Deloitte» نشان می‌دهد که رابطه خطی و مشخصی بین حیطه کنترل، سطوح سازمانی و اندازه سازمان وجود ندارد و سازمان‌های ایرانی مطابق با نیاز خود اقدام به طراحی ساختارهای متنوع و پاسخ‌گوی نیازشان کرده‌اند.

نکته قابل‌توجه مصاحبه‌ها، تسری رویکرد تمرکزگرایی مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی به ساختار سازمانی است. مدیران تمایل دارند قدرت تصمیم‌گیری خود را حفظ کنند و از تفویض اختیار به کارکنان خود اجتناب می‌کنند. اثر این رویکرد در ساختار سازمانی، افزایش حیطه کنترل مدیران منابع انسانی است که منجر به صرف زمان زیاد برای امور عملیاتی واحد شده و کاهش تمرکز بر فعالیتهای استراتژیک را در پی دارد. با توجه به اندازه نسبتاً کوچک شرکت‌های ایرانی در مقایسه با شرکت‌های دنیا، می‌توان به این نتیجه رسید که تعداد سطوح ساختاری در شرکت‌های ایرانی زیاد است؛ این امر می‌تواند به دلیل استفاده محدود از فناوری باشد؛ در نتیجه نمی‌توان انتظار انعطاف‌پذیری و چابکی قابل‌قبولی از شرکت‌های ایرانی داشت. بنابراین، سازمان‌ها نیاز ضروری به بازطراحی ساختار سازمانی دارند.

اندازه سازمان با تعداد سطوح
واحد منابع انسانی چه ارتباطی دارد؟

تعداد سطوح	اندازه سازمان		
	کوچک	متوسط	بزرگ
۸	۰٪	۲٪	۲٪
۷	۰٪	۰٪	۹٪
۶	۷٪	۱۳٪	۱۳٪
۵	۷٪	۷٪	۲۲٪
۴	۲۱٪	۴۱٪	۳۳٪
۳	۲۳٪	۲۲٪	۱۸٪
۲	۲۶٪	۹٪	۲٪
۱	۱۶٪	۶٪	۰٪

* درصدهای ذکر شده، فراوانی سازمان‌هاست.

اندازه سازمان با حیطه کنترل بالاترین مقام
واحد منابع انسانی چه ارتباطی دارد؟

حیطه کنترل	اندازه سازمان		
	کوچک	متوسط	بزرگ
≥ ۱۰	۱۹٪	۱۷٪	۳۱٪
۹	۲٪	۰٪	۷٪
۸	۲٪	۴٪	۷٪
۷	۲٪	۴٪	۲٪
۶	۵٪	۱۱٪	۹٪
۵	۹٪	۲۶٪	۱۸٪
۴	۹٪	۱۳٪	۱۳٪
۳	۱۴٪	۱۳٪	۹٪
۲	۱۲٪	۴٪	۴٪
۱	۲۶٪	۹٪	۰٪

برای سازمان‌دهی کارآمدتر، ما سه سطح کلیدی شامل استراتژیک، تاکتیکی و اجرایی را تعریف کرده‌ایم. در این ساختار، چهار لایه طراحی شده که دو لایه به‌طور ویژه بر اجرا متمرکز هستند. هرگونه افزایش در تعداد لایه‌ها در سطوح استراتژیک یا تاکتیکی، ممکن است باعث ایجاد ناهماهنگی در اجرای استراتژی‌ها شود و فرایند تصمیم‌گیری را پیچیده‌تر کند.

{ عارف فقیه‌نصیری }
شیپور CHRO شیپور

حیطه کنترل بالا و چالش سازمان دهی واحد منابع انسانی

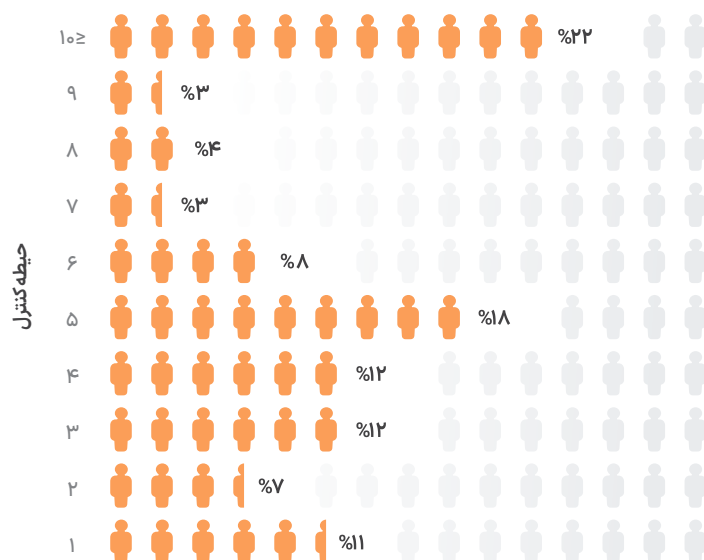
در نظرسنجی از مدیران منابع انسانی ایران مشخص شد ۵۰ درصد از پاسخ دهندگان ۳ تا ۶ نفر را تحت کنترل مستقیم خود دارند؛ ۳۲ درصد از مدیران نیز بالای ۶ نفر را مستقیم مدیریت می کنند که نشان دهنده حیطه کنترل وسیع تری برای مدیران منابع انسانی در این شرکت ها است.

در مصاحبه ها اشاره شد که حیطه کنترل وسیع باعث می شود مدیران منابع انسانی به زمان بیشتری برای مدیریت و نظارت بر تیم داخلی خود احتیاج داشته باشند و این مسئله می تواند آن ها را از درگیر شدن با مسائل استراتژیک تر و همکاری با مدیران واحدهای دیگر بازدارد. همچنین مدیران تیم های بزرگ تر ممکن است نیاز به تمرکز بیشتری بر مسائل جزئی و داخلی داشته باشند که این امر می تواند باعث کاهش زمان و انرژی آن ها برای برنامه ریزی و هماهنگی با دیگر واحدها شود.

نتایج نظرسنجی نشان می دهد که در تعداد قابل توجهی از سازمان ها، بدون در نظر گرفتن اندازه سازمان، حیطه کنترل به ۱۰ نفر می رسد که می تواند تأثیر مخربی بر کارایی و اثربخشی واحد منابع انسانی داشته باشد.

نگاهی به وضعیت ایران در مقایسه با سازمان های بین المللی نشان می دهد که با ارتقاء فناوری و بلوغ فرایندها، می توان ضمن افزایش حیطه کنترل، سطوح سازمانی را کاهش داد و زمینه ساز چابکی واحد منابع انسانی شد. تمایل شرکت های ایرانی به افزایش سطوح سازمانی برای مشارکت بیشتر مدیران منابع انسانی در اقدامات استراتژیک است، اما این امر در بلندمدت کاهش کارایی و سرعت پاسخ گویی را به دنبال دارد.

بالاترین مقام واحد منابع انسانی چند نفر را تحت کنترل مستقیم خود دارد؟



توانمندسازی مدیران در تفویض اختیار و کاهش حیطه کنترل، کلید افزایش کارایی و بهره وری سازمانی است.

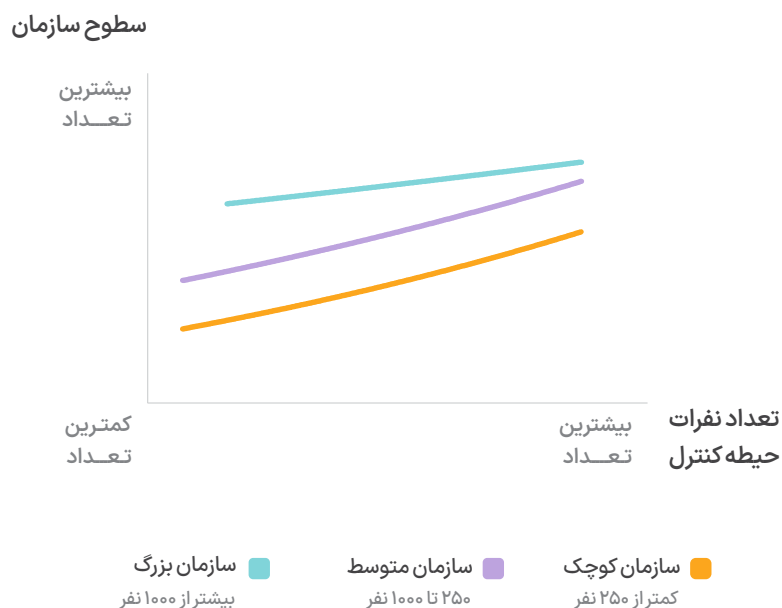
{ دیو اولریچ (Dave Ulrich) }

Professor at University of Michigan and Partner at The RBL Group



ارتباط بین تعداد سطوح سازمانی و حیطه کنترل مدیران منابع انسانی

رابطه سطح سازمان با حیطه کنترل، به تفکیک اندازه سازمان



* خطوط نمایش داده شده در شکل فوق، نشان‌دهنده نتایج تحلیل رگرسیون هستند و روند تغییر سطوح سازمان بر اساس تعداد نفرات حیطه کنترل را نمایش می‌دهند.

طبق نتایج پرسش‌نامه، همان‌طور که در سازمان‌های خارجی با افزایش اندازه سازمان تعداد سطوح و حیطه کنترل افزایش می‌یابد، در شرکت‌های ایرانی نیز همین روند اتفاق می‌افتد. با این حال، برخلاف انتظار در شرکت‌های ایرانی با افزایش تعداد سطوح سازمانی حیطه کنترل مدیران کاهش نمی‌یابد، بلکه بیشتر می‌شود؛ البته اندازه سازمان متغیر تاثیرگذاری است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، در شرکت‌های کوچک (تا ۲۵ نفر) این نسبت شدیدتر است و هرچه اندازه سازمان بزرگ‌تر می‌شود، نسبت کاهش می‌یابد.

این پدیده ممکن است به دلایل مختلفی از جمله موارد زیر رخ دهد:

- **حفظ قدرت تصمیم‌گیری:** در برخی شرکت‌ها مدیران تمایل دارند که قدرت تصمیم‌گیری را در سطوح بالای مدیریتی نگه دارند و از تفویض اختیار خودداری کنند.
- **افزایش تعداد کارکنان تحت نظارت:** بیشتر مدیران تمایل دارند تعداد افراد زیرمجموعه خود را افزایش دهند، تا این‌که نفوذ بیشتری در تصمیم‌گیری‌های سازمانی پیدا کنند.
- **عدم انجام کارسنجی:** برای تعیین نیازهای نیروی انسانی، کارسنجی منظمی انجام نمی‌شود و این امر باعث می‌شود ساختار سازمانی بهینه نباشد.
- **فشار برای ارتقاء عمودی:** در سازمان‌هایی که ارتقاء عمودی نقش مهمی در جبران خدمات دارد، فشار برای ارتقاء برخی افراد منجر به افزایش حیطه کنترل و تعداد لایه‌های مدیریتی می‌شود.
- **افزایش تعداد کارکنان منابع انسانی:** واحد منابع انسانی در برخی سازمان‌ها به مرور زمان بزرگ شده و تعداد کارکنان آن افزایش یافته است.

در بسیاری از سازمان‌ها حیطه کنترل به ۱۰ نفر می‌رسد که نشان‌دهنده تمایل مدیران به کنترل بیشتر است. در شرکت‌های نوپا نیز به دلیل نیاز به مدیریت دقیق‌تر در مراحل اولیه، این موضوع دیده می‌شود. گزارش «Bain & Company» نشان می‌دهد که سازمان‌های برتر جهانی، حیطه کنترل بهینه‌ای بین ۱۰ تا ۱۵ نفر و کمتر از ۷ لایه سازمانی دارند. شرکت «AT&T»، لایه‌های مدیریتی خود را به ۷ لایه کاهش داده و شرکت «Intel» حیطه کنترل را به ۸ تا ۹ نفر افزایش داده که منجر به صرفه‌جویی مالی و بهبود تصمیم‌گیری شده است.

سهم بودجه واحد منابع انسانی در صنایع مختلف

نتایج پرسش‌نامه نشان می‌دهد ۴۱ درصد از شرکت‌ها تمایلی به اعلام درصد بودجه منابع انسانی خود نداشته‌اند که می‌تواند ناشی از بی‌اطلاعی یا عدم تمایل به افشای اطلاعات مالی باشد. اگر به هزینه‌های منابع انسانی به‌عنوان درصدی از درآمد در صنایع مختلف نگاه کنیم، مشخص می‌شود صناعی که اتکای بیشتری به کارکنان ماهر دارند (مانند «فناوری اطلاعات و ارتباطات»)، نسبت به سایر صنایع بودجه بیشتری به منابع انسانی اختصاص می‌دهند؛ صنعت «دارویی و سلامت» بیش از بقیه صنایع در بازه ۵ تا ۱۵ درصدی بودجه دریافت می‌کند و صناعی که عمدتاً کارکنان ساده و عملیاتی دارند (مانند «تولیدی و صنعتی»)، کمترین میزان بودجه را به منابع انسانی اختصاص می‌دهند.

بودجه ۰.۷ درصدی واحد منابع انسانی در شرکت‌های خارجی

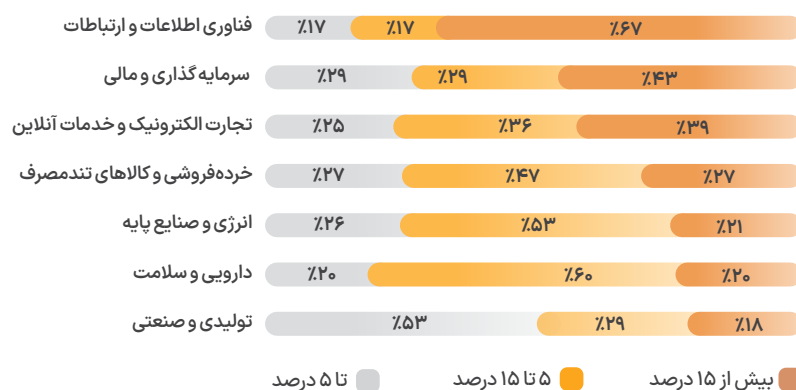
طبق گزارش «Gartner»، میانگین بودجه واحد منابع انسانی به‌عنوان درصدی از درآمد ۰.۷۶ درصد و هزینه سرانه هر کارمند ۲۸۰۰ دلار در ماه است؛ به‌طور متوسط ۸/۴ درصد از این بودجه به فناوری منابع انسانی اختصاص دارد. همچنین بخش عمده‌ای از بودجه صرف حقوق و دستمزد، رفاهیات و مزایا، استخدام، آموزش و توسعه می‌شود. این گزارش تأکید دارد که استفاده از فناوری‌های پیشرفته می‌تواند به بهبود کارایی و کاهش هزینه‌ها کمک کند.

نقش Shared Services در کاهش هزینه منابع انسانی

نوید ناظمیان در مصاحبه‌ها اشاره کرده است: «بسیاری از شرکت‌های ایرانی هنوز به بلوغ کامل در کسب‌وکار نرسیده‌اند و شعبه‌ای در خارج از کشور ندارند. بنابراین، کمتر به فکر توسعه و ایجاد واحدهای Shared Services افتاده‌اند. این وضعیت در حالی است که هنوز در ایران سازمانی که بتواند این حجم بالای Shared Services را توجیه کند، وجود ندارد. اندازه و مقیاس در Shared Services بسیار مهم است؛ برای مثال «Vodafone» با ۴۰۰ میلیون مشتری در ۶ کشور، دارای ۱۰۰ هزار کارمند است و واحدهای Shared Services آن شامل بخش‌های خدمات مشتریان، فناوری اطلاعات، مالی و منابع انسانی می‌شوند و ۲۴ هزار کارمند دارند. در ضمن بخشی از این خدمات نیز از طریق برون‌سپاری به شرکت‌های خدماتی دیگر مانند مراکز تماس، تأمین می‌شوند.»

اگرچه درصد بودجه منابع انسانی شرکت‌های ایرانی نسبت به شرکت‌های خارجی بالا به نظر می‌رسد، اما با در نظر گرفتن هزینه سرانه هر کارمند در ماه، میزان بودجه منابع انسانی در ایران بسیار کمتر از شرکت‌های خارجی است؛ این فاصله قابل‌توجه بین سهم بودجه منابع انسانی در ایران و خارج از کشور، می‌تواند از عواملی مانند تفاوت درآمد شرکت‌ها و تفاوت در ساختار بودجه‌ریزی ناشی شود. برای مثال، در بعضی از سازمان‌ها بودجه واحدهایی نظیر HSE، پشتیبانی و تدارکات یا مسئولیت اجتماعی نیز در سرفصل‌های بودجه منابع انسانی منظور می‌شود. البته مقایسه‌های موجود بر اساس رقم کل بودجه منابع انسانی انجام شده است و لزوماً به معنای سهم بالاتر حقوق و دستمزد از بودجه شرکت‌ها در ایران نیست.

درصد بودجه واحد منابع انسانی نسبت به درآمد شرکت



* درصد‌های ذکرشده، فراوانی سازمان‌هاست.

عوامل موثر بر بودجه واحد منابع انسانی

براساس مصاحبه‌ها، چهار عامل بر سهم بودجه منابع انسانی از کل بودجه سازمان تأثیر می‌گذارند:

سطح بلوغ مدل عملیاتی منابع انسانی: سازمان‌هایی که واحد منابع انسانی بالغ‌تری دارند، ممکن است بودجه کمتری نسبت به آن‌هایی که بلوغ کمتری دارند، به خود اختصاص دهند. واحدهای منابع انسانی بالغ، اغلب فرایندها و فناوری‌های بهینه‌سازی شده‌ای دارند که ممکن است به ساختارهای هزینه متغیری منجر شود.



مقیاس ارائه خدمات: در سازمان‌های بزرگ‌تر، با توجه به مقیاس بالاتر در ارائه خدمت، بهای تمام‌شده تأمین خدمات ارائه شده پایین‌تر است؛ برای مثال، در سازمانی که برای تأمین رفاهیات خود با تأمین‌کنندگان مذاکره و چانه‌زنی می‌کند، در صورت مذاکره برای ۱۰۰، ۱۰۰۰ یا ۱۰ هزار کارمند، بهای تمام‌شده رفاهیات آن به ازای هر کارمند متفاوت خواهد بود و در نتیجه سهم بودجه رفاهیات آن نسبت به بودجه کل کاهش می‌یابد.



درآمد شرکت: هر چقدر درآمد شرکت بیشتر باشد، با وجود افزایش بودجه منابع انسانی، سهم بودجه این واحد از بودجه کل کاهش می‌یابد.



مرحله رشد سازمان: سازمان‌هایی که در مرحله رشد سریع هستند، احتمالاً نیاز به سرمایه‌گذاری بیشتری در جذب، آموزش و توسعه کارکنان دارند؛ بنابراین سهم بودجه منابع انسانی از بودجه کل افزایش می‌یابد.



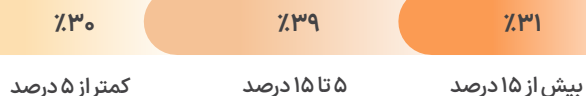
برای افزایش کارایی بودجه منابع انسانی، می‌توان با ایجاد و حتی برون‌سپاری HRSS، بر CoE متمرکز شد؛ این اقدام علاوه بر کاهش چشمگیر هزینه‌ها، کمک می‌کند تا سایر اقدامات منابع انسانی بر اساس بافت سازمان و با توجه به شرایط خاص آن طراحی و

بهینه‌سازی شود. این در حالی است که سازمان‌های ایرانی، اغلب CoE برون‌سپاری می‌شود و HRSS توسط کارکنان سازمان انجام می‌شود که این امر می‌تواند مشکلات زیادی برای شرکت‌ها ایجاد کند.

نکته مهمی که از مصاحبه‌ها و بررسی‌های اخیر به دست آمده، کاهش سهم بودجه منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی در سال‌های اخیر است؛ این مسئله به‌خصوص در شرایط اقتصادی کنونی که سازمان‌ها با چالش‌های مالی متعددی مواجه هستند، چشمگیرتر شده است. وضعیت نامطلوب اقتصادی و نیاز به کاهش هزینه‌ها، شرکت‌ها را وادار کرده که بودجه منابع انسانی را کاهش دهند؛ این کاهش بودجه به‌ویژه در حوزه‌ای مانند آموزش، توسعه و رفاهیات کارکنان، می‌تواند تأثیرات منفی بر عملکرد و انگیزش کارکنان داشته باشد.

بنابراین، سازمان‌ها باید با بررسی دقیق و بهینه‌سازی مدل‌های عملیاتی منابع انسانی، از منابع مالی محدود خود به بهترین شکل ممکن استفاده کنند.

بودجه منابع انسانی نسبت به درآمد شرکت‌ها چقدر است؟



* درصد‌های ذکرشده، فراوانی سازمان‌هاست.

نسبت اندازه تیم منابع انسانی به کارکنان و عوامل مؤثر بر آن

براساس داده‌های پرسش‌نامه، میانگین نسبت نفرات منابع انسانی به کل کارکنان در سازمان‌های ایرانی ۲/۲ به ازای هر ۱۰۰ نفر است و صنعت «فناوری اطلاعات و ارتباطات» بالاترین نسبت را در بین صنایع دارد. دو عامل اصلی اثرگذار بر تعداد کارکنان منابع انسانی در ایران شناسایی شده است: پراکندگی جغرافیایی و نقش آفرینی مدیران صف. در سازمان‌هایی که مراکز متعددی در سطح کشور دارند، حضور نمایندگان منابع انسانی به صورت پراکنده باعث افزایش تعداد کارکنان منابع انسانی شده است. علاوه بر این، شرکت‌هایی که وظایف منابع انسانی را به مدیران صف محول کرده‌اند، در کنترل تعداد کارکنان واحد منابع انسانی موفق‌تر بوده‌اند. در ادامه بعضی از نکات مهم در این زمینه مطرح می‌شوند:

تأثیر مستقیم بر نگهداشت کارکنان: نسبت مناسب منابع انسانی به کارکنان تأثیر مثبتی بر نگهداشت کارکنان دارد. طبق گزارش «Deloitte»، سازمان‌هایی با نسبت کمتر از ۰/۵ کارمند منابع انسانی به ازای هر ۱۰۰ کارمند، نرخ ترک شغل ماهیانه ۵/۸ درصد دارند؛ در حالی که سازمان‌هایی با نسبت ۲/۵ تا ۳/۵ کارمند منابع انسانی به ازای هر ۱۰۰ کارمند، نرخ ترک شغل ماهیانه را به ۴/۵ درصد کاهش داده‌اند.

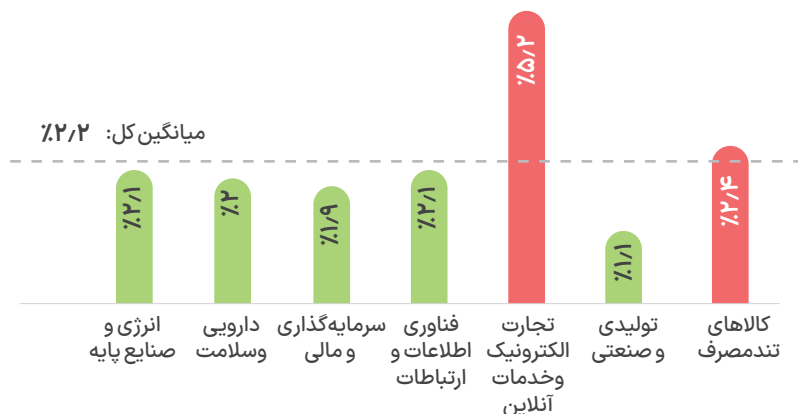
اندازه سازمان‌ها و نوع صنعت: نسبت منابع انسانی به کارکنان به اندازه کسب‌وکار بستگی دارد؛ طبق یافته‌های گزارش «CIPD»، ۴۲٪ از SME نسبت منابع انسانی به کارکنان ۱:۲۰ یا کمتر دارند. از سوی دیگر، ۳۷٪ از سازمان‌های بزرگ با نسبت ۱:۱۰۰ فعالیت می‌کنند. در ایران نسبت کارکنان منابع انسانی در سازمان‌های کوچک ۳/۸٪ است. در صناعی مانند «تجارت الکترونیک و خدمات آنلاین» که مشاغل پیچیده‌تری دارند، این نسبت بیشتر است و در صناعی که مشاغل عملیاتی بیشتری دارند، این نسبت کمتر است.

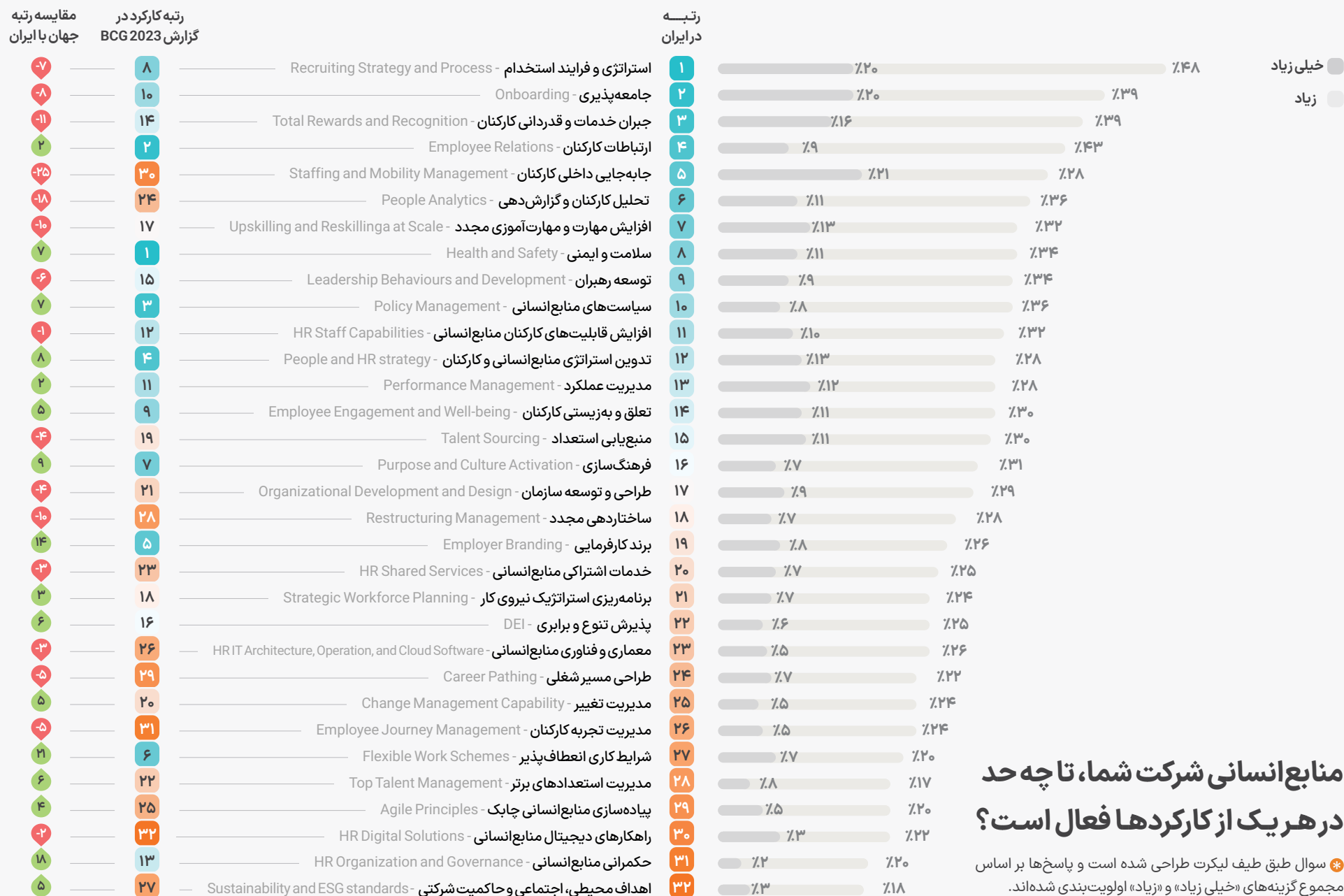
سطح فناوری و خودکارسازی: استفاده از فناوری‌های پیشرفته و HRIS در کشورهای پیشرفته رایج‌تر است، چون نیاز به تعداد بیشتری از کارکنان منابع انسانی را کاهش می‌دهد. در ایران سطح استفاده از فناوری‌های پیشرفته کمتر است و نیاز به کارکنان بیشتری برای انجام وظایف دستی منابع انسانی وجود دارد.

فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی: فرهنگ سازمانی و رویکرد مدیریت منابع انسانی در کشورهای مختلف متفاوت است. در کشورهای پیشرفته، تمرکز بیشتر بر توسعه و آموزش کارکنان است که می‌تواند نسبت بیشتری از کارکنان منابع انسانی را توجیه کند. در ایران ممکن است تمرکز بیشتر بر انجام وظایف روزمره و عملیاتی باشد تا توسعه استراتژیک منابع انسانی.

«دیو اولریچ» معتقد است که بدون حمایت حرفه‌ای منابع انسانی، کارهای منابع انسانی توسط «کارکنان سایه» انجام می‌شود که دانش کافی را برای انجام وظایف منابع انسانی ندارند. نسبت مناسب منابع انسانی به کارکنان باعث می‌شود که تیم منابع انسانی علاوه بر وظایف تاکتیکی، بر رشد و توسعه حرفه‌ای کارکنان، ابتکارات مشارکتی و فعالیت‌های مرتبط با سلامت و بهزیستی تمرکز کند. در ایران به دلیل محدودیت‌های اقتصادی، ممکن است بودجه کم‌تری به منابع انسانی تعلق گیرد و در نتیجه نسبت کم‌تری مشاهده شود.

نسبت کارکنان تمام وقت منابع انسانی به کل کارکنان





دلایل تفاوت مدیریت منابع انسانی در ایران و دنیا

کارکردهای منابع انسانی در ایران با اولویتهای جهانی تفاوتهای چشمگیری دارد. این تفاوتها میتواند از عوامل متعددی از جمله وضعیت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشورها ناشی شود. در ادامه، به تحلیل و مقایسه این کارکردها با گزارش «BCG» میپردازیم. در ایران، بیشتر تمرکز واحدهای منابع انسانی بر کارکردهای «استراتژی و فرایند استخدام»، «جامعهپذیری»، «جبران خدمات و قدردانی کارکنان»، «روابط کارکنان» و «مدیریت جابهجایی کارکنان» معطوف است. این تمرکز نشاندهنده نیاز فوری

سازمانهای ایرانی به جذب، نگهداشت و انگیزهدهی به کارکنان در محیطی با نرخ بالای مهاجرت و خروج نیروی کار است. در مقایسه با گزارش «BCG» در سطح جهانی، کارکردهای «سلامت و ایمنی»، «ارتباطات کارکنان»، «سیاستهای منابع انسانی» و «تدوین استراتژی منابع انسانی و کارکنان» در اولویت قرار دارد. این تفاوت نشان میدهد که سازمانهای جهانی به طور همزمان بر کارکردهای عملیاتی و استراتژیک که نشاندهنده توجه به اقدامات کوتاهمدت و بلندمدت است تمرکز دارد.

ظرفیتهای حکمرانی منابع انسانی

«حکمرانی منابع انسانی»، در شرکتهای دنیا بر دو بخش داخلی و خارجی تمرکز پیدا کرده است؛ به همین دلیل «برند کارفرمایی» و «شرایط کاری انعطافپذیر» بسیار مورد توجه قرار میگیرد، اما حکمرانی منابع انسانی در ایران به دلیل ضعف عملکردی نتوانسته این دو کارکرد را برای برقراری تعادل محیط داخلی و خارجی در دستورکار خود قرار دهد.

توجه به سلسله مراتب نیازها

بر اساس نظریه مازلو، جبران خدمات در ایران پاسخگوی نیازهای اقتصادی است. کشورهای توسعهیافته بیشتر بر نیازهای اجتماعی و خودشکوفایی تمرکز دارند.

آگاهی از تاثیرگذاری ارتباطات کارکنان

«ارتباطات کارکنان» در ایران مانند جهان اهمیت زیادی دارد. افزایش آگاهی از تأثیر ارتباطات و استفاده از فناوریهای نوین در این زمینه باعث بهبود سرعت و کیفیت ارتباطات کارکنان شده است.

تفاوت سطح بلوغ منابع انسانی

بلوغ پایین فرایندهای منابع انسانی در ایران باعث شده است برخی از کارکردهای استراتژیک مانند «مدیریت تغییر» و «مدیریت استعدادهای برتر»، مورد توجه کمتری قرار بگیرند.

اولویت بندی فعالیت های روزمره

شرکتهای ایرانی بیشتر بر کارکردهایی مانند «جابهجایی داخلی کارکنان» تمرکز دارند که نشاندهنده تأثیرات کمبود نیرو در سازمان و تمایل کارکنان به جابهجایی است.

اهمیت یافتن کارکرد «تحلیل کارکنان و گزارش دهی»

رتبه بالای کارکرد «تحلیل کارکنان و گزارش دهی» در ایران، نشاندهنده تمرکز شرکتها بر جمعآوری دادهها برای تصمیمگیری استراتژیک و شناخت نیازها و رفتارهای کارکنان است؛ در حالی که اهمیت این کارکرد در جهان کاهش یافته و به بلوغ رسیده است.

سطح تمرکز واحدهای منابع انسانی

طبق داده کمی گزارش، ۴۰ درصد از مدیران بیان کرده‌اند که سطح تکامل واحد منابع انسانی آن‌ها «استراتژیک» یا «بیرون به درون» است، در صورتی که بر کارکردهای غیر استراتژیک تمرکز دارند. از طرفی نیز بیشتر مدیران در مصاحبه‌ها بیان کرده‌اند که سطح تکامل واحد منابع انسانی آن‌ها «عملکردی» و «اداری» است. این تناقض نشان می‌دهد واحد منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی بر کارکردهای غیراستراتژیک تمرکز دارند و نیاز است که به سطوح بالاتر تکامل برسند و توجه بیشتری بر کارکردهای استراتژیک داشته باشند.

روندهای منابع انسانی شرکت‌های پیشرو در کشورهای توسعه‌یافته، بیشتر بر کارکردهای استراتژیک مانند مدیریت استعدادها، برتر، مدیریت تغییر و ایجاد فرهنگ سازمانی متمرکز است. در ادامه، کارکردهای منابع انسانی در سه سطح بررسی می‌شوند.

۱ کارکردهای استراتژیک

برای انجام عملکردهایی با سطح بلوغ بالای استراتژیک، ابتدا باید سازمان‌ها به سطح قابل‌قبولی از بلوغ در سطوح ساختاری و عملیاتی خود برسند. طبق مشاهدات ما، بیشتر سازمان‌ها در ایران به این سطح از بلوغ عملیاتی نرسیده‌اند و این امر به‌طور طبیعی موجب کاهش بلوغ در سطح استراتژیک آن‌ها نیز شده است.

۲ کارکردهای ساختاری

در کشورهای توسعه‌یافته، این کارکردها اهمیت بالایی دارند، چرا که ایجاد و بهبود زیرساخت‌های منابع انسانی (مانند سیستم‌های مدیریت عملکرد، برنامه‌های آموزشی و سیاست‌های سازمانی) از عوامل حیاتی برای رشد و پایداری سازمان‌ها محسوب می‌شوند.

۳ کارکردهای عملیاتی

هرچند کارکردهای عملیاتی هنوز بخش مهمی از وظایف منابع انسانی را در دنیا تشکیل می‌دهند، اما در شرکت‌های پیشرو این سهم کمتر از ایران و حدود ۳۰ درصد یا پایین‌تر است؛ این کاهش سهم، از اتوماسیون کردن بسیاری از فرایندهای منابع انسانی و تمرکز بیشتر بر کارکردهای استراتژیک ناشی می‌شود.

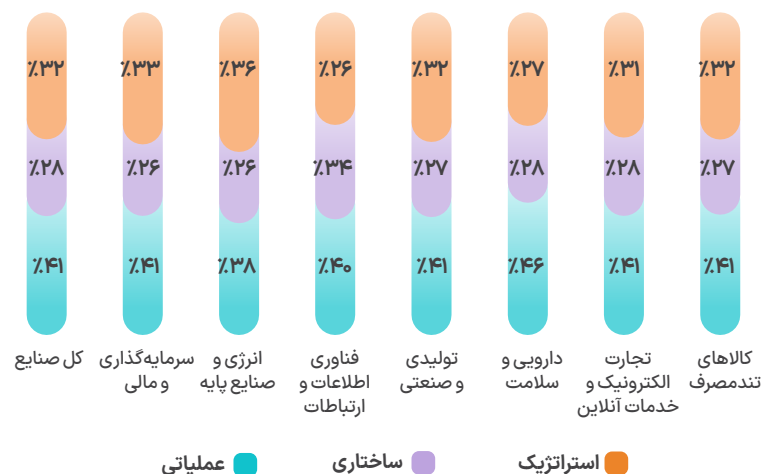
منابع انسانی در هر دوره‌ای، بسته به نیازها و مرحله بلوغ سازمان، وظایف متفاوتی بر عهده دارد. از رفع نیازهای اساسی و اولیه کارکنان تا پرورش رهبرانی که سفیر اهداف متعالی باشند، منابع انسانی نقش تسهیلگر رشد و تعلق را ایفا می‌کند. مهم نیست در کدام مرحله هستیم؛ بلکه مهم این است که با پرورش انسان‌ها و پاسخ به نیازهای واقعی، سازمان را به سمت بلوغ و پیشرفت هدایت کنیم.

{ نیلوفر عسگریان }

ILIA

معاون شرکت مشاوره مدیریت ایلیا

دسته‌بندی کارکردهای منابع انسانی در صنایع مختلف



اولویت کارکردهای منابع انسانی در صنایع مختلف

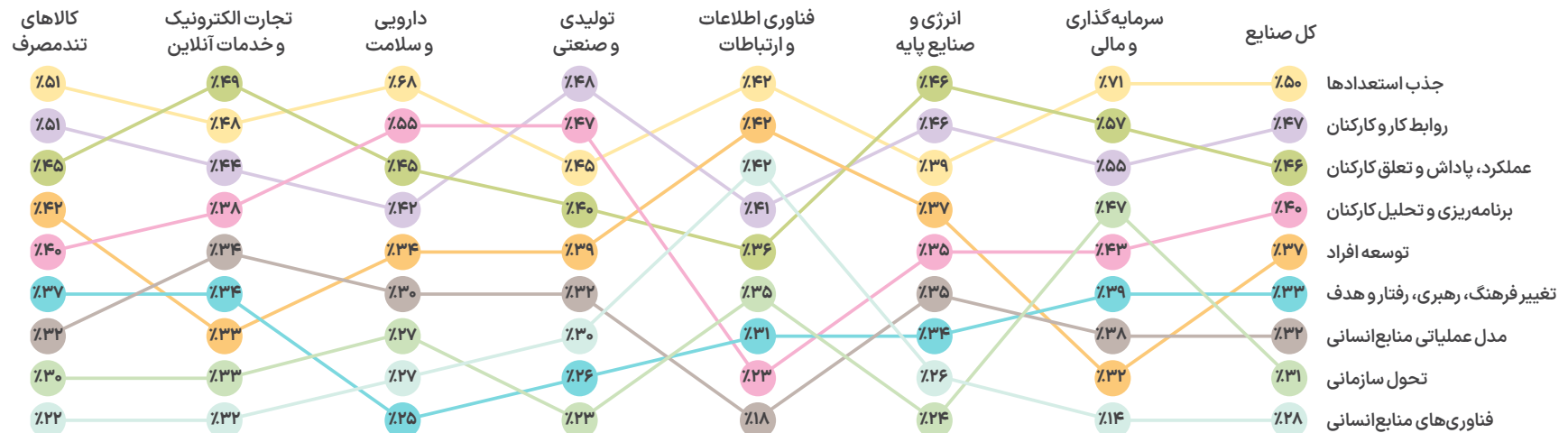
در تحلیل اولویت‌های منابع انسانی در صنایع مختلف، تفاوت‌هایی بین نیازهای سازمان و کارکردهای فعال منابع انسانی هر صنعت مشاهده می‌شود. این تفاوت‌ها به روشنی نشان‌دهنده تأثیر ویژگی‌های متفاوت صنایع و شرایط اقتصادی آن‌ها بر نحوه مدیریت و تمرکز منابع انسانی هستند. تحلیل این تفاوت‌ها به شرح زیر ارائه می‌شود تا درک بهتری از استراتژی‌های منابع انسانی در این صنایع حاصل شود.

۱ «جذب استعدادها» جزء سه اولویت اصلی در تمامی صنایع

«جذب استعدادها» در تمامی صنایع به‌عنوان یکی از سه اولویت اصلی در کارکردهای منابع انسانی مطرح شده است؛ این نشان می‌دهد که جذب نیروی کار ماهر دغدغه مشترک صنایع است، اما در صنعت «انرژی و صنایع پایه»، جذب استعدادها اولویت ششم را به خود اختصاص داده است. در این صنعت، به‌ویژه شرکت‌های حوزه نفت و گاز، دستمزدهای بالا و مزایای شغلی جذاب به‌طور طبیعی نیروی کار ماهر را به خود جذب می‌کند؛ از آن‌جا که مشاغل این صنعت از لحاظ مالی و امنیت شغلی جذاب هستند، نیاز به تلاش برای جذب استعدادهای جدید کمتر احساس می‌شود.

۲ «افزایش مهارت» جزء سه اولویت اصلی در صنایع «انرژی و صنایع پایه» و «تجارت الکترونیک و خدمات آنلاین»

در صنایع «انرژی و صنایع پایه» و «فناوری اطلاعات و ارتباطات»، «افزایش مهارت و مهارت‌آموزی مجدد» که زیرمجموعه دسته «توسعه افراد» است، به‌عنوان یکی از سه اولویت اصلی منابع انسانی شناسایی شده است؛ این امر نشان‌دهنده نیاز مبرم این صنایع به تطبیق نیروی کار با تحولات سریع در فناوری و فرایندهای کاری است. درحالی‌که صنعت «انرژی و صنایع پایه» به ارتقاء مهارت‌های تخصصی تأکید دارد، «فناوری اطلاعات و ارتباطات» بر مهارت‌های دیجیتال و نوآوری متمرکز است.



* دسته‌بندی کارکردهای منابع انسانی در نمودار فوق بر اساس گزارش سال «BCG 2023» انجام شده است.

اولویت کارکردهای منابع انسانی در صنایع مختلف

۳ سلامت و ایمنی؛ اولویت اصلی در صنایع «تولیدی و صنعتی» و «انرژی و صنایع پایه»

«ایمنی و سلامت» به عنوان اولویت اول در صنایع «تولیدی و صنعتی» و «انرژی و صنایع پایه» مطرح شده است؛ این اولویت نشان‌دهنده اهمیت بالای ایجاد محیط کاری ایمن و سالم در صناعی است که به دلیل شرایط کاری و محیط‌های عملیاتی، کارکنان با ریسک‌های بالایی مواجه هستند. سلامت و ایمنی نه تنها برای حفظ جان کارکنان، بلکه برای حفظ بهره‌وری و کاهش هزینه‌های مرتبط با حوادث کاری حیاتی است.

۴ «تحلیل کارکنان و گزارش‌دهی»؛ اولویت دوم در صنعت «دارویی و سلامت»

در صنعت «دارویی و سلامت»، «تحلیل کارکنان و گزارش‌دهی» به عنوان دومین اولویت در کارکردهای منابع انسانی مطرح شده است. این موضوع نشان می‌دهد که صنعت «دارویی و سلامت» برای حفظ استانداردهای کیفیت و بهره‌وری، نیاز به داده دقیق و گزارش‌های تحلیلی دارد تا بتواند به بهترین شکل ممکن منابع انسانی خود را مدیریت کند.

۵ «منبع‌یابی استعداد»؛ جزء پنج اولویت اصلی در صنایع «سرمایه‌گذاری و مالی» و «دارویی و سلامت»

«منبع‌یابی استعداد» به عنوان یکی از پنج اولویت اصلی در صنایع «سرمایه‌گذاری و مالی» و «دارویی و سلامت» شناسایی شده است. تمرکز بر یافتن و جذب نیروهای متخصص و ماهر، نشان‌دهنده نیاز بالای این صنایع به تخصص‌های خاص و دانش پیشرفته در زمینه‌های مالی و پزشکی است که برای رشد و پیشرفت سازمان‌ها حیاتی هستند.

۶ اولویت نداشتن «مدیریت استعدادهای برتر» در تمامی صنایع

«مدیریت استعدادهای برتر» در بین صنایع مختلف به عنوان یکی از اولویت‌های اصلی شناخته نمی‌شود؛ با این حال، در صنعت «کالاهای تندمصرف»، این موضوع رتبه نهم را به خود اختصاص داده است. این مسئله ممکن است ناشی از ساختار مدیریتی این صنعت باشد؛ جایی که افراد با پیشینه‌های متفاوت و گاهی بدون مهارت‌های نرم لازم، به سرعت به پست‌های مدیریتی می‌رسند.

۷ تفاوت تعداد اولویت‌های اصلی کارکردهای منابع انسانی در صنایع مختلف

در صنایع «سرمایه‌گذاری و مالی» و «دارویی و سلامت»، تعداد کارکردهای منابع انسانی که به عنوان اولویت اصلی انتخاب شده‌اند، بیشتر از صنایع «فناوری اطلاعات و ارتباطات» و «تجارت الکترونیک و خدمات آنلاین» است. این تعدد اولویت ممکن است به دلیل بلوغ کمتر این صنایع در زمینه منابع انسانی باشد؛ به طوری که برای پیاده‌سازی و اجرای کارکردهای مختلف منابع انسانی به تلاش بیشتری نیاز دارند. در مقابل، صنایع «تجارت الکترونیک و خدمات آنلاین» و «فناوری اطلاعات و ارتباطات» با بلوغ بالاتر، احتمالاً فرایندهای منابع انسانی خود را بهینه‌تر و متمرکزتر کرده‌اند و اولویت‌های اصلی کمتری دارند.

این تحلیل نشان می‌دهد که هر صنعت بر اساس نیازها و چالش‌های خاص خود، بر برخی از کارکردهای منابع انسانی تمرکز بیشتری دارد که آن را از سایر صنایع متمایز می‌کند؛ فهم این تفاوت‌ها به سازمان‌ها کمک می‌کند تا استراتژی‌های منابع انسانی خود را با دقت بیشتری تدوین کنند.

کارکردهای فعال منابع انسانی در ایران

بازتاب روندهای جهانی گذشته

شهرام کریمی

People Analytics Manager, KPMG



بررسی و تحلیل اولویتهای منابع انسانی در ایران و مقایسه آن با اولویتهای جهانی، تصویری قابل تأمل از وضعیت فعلی مدیریت منابع انسانی در کشورمان ارائه می‌دهد. این بررسی نشان می‌دهد که بسیاری از اولویتهای کنونی در ایران، همان مسائلی هستند که شرکت‌های بین‌المللی چند سال پیش به آن‌ها پرداخته‌اند. به‌طور خاص، سه اولویت اول در حوزه منابع انسانی ایران، شامل «استراتژی و فرایند استخدام»، «جامعه‌پذیری» و «جبران خدمات و قدردانی کارکنان» مسائلی هستند که پیش از دوران کووید-۱۹ (قبل از سال ۲۰۲۰) در کانون توجه شرکت‌های پیشرو در جهان قرار داشتند. در آن زمان، یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی که شرکت‌ها با آن روبه‌رو بودند، نگهداشت نیروهای تازه استخدام شده بود. تحقیقات و تحلیل‌های انجام شده نشان می‌داد که بهبود فرایند جامعه‌پذیری و ایجاد حس قدردانی در کارکنان تازه وارد، می‌تواند به شکل قابل‌توجهی در نگهداشت این نیروها مؤثر باشد. در همین راستا، شرکت‌ها اقدام به ارائه پکیج‌های ورود به شرکت به افراد تازه استخدام می‌کردند، تا از همان ابتدا حس تعلق و ارتباط با سازمان را در آن‌ها تقویت کنند.

بسیاری از اولویتهای کنونی در ایران، همان مسائلی هستند که شرکت‌های بین‌المللی چند سال پیش به آن‌ها پرداخته‌اند.

اما اکنون که در سال ۲۰۲۴ هستیم، بسیاری از شرکت‌ها از این اولویت عبور کرده‌اند و دیگر ارائه پکیج‌های ورود به شرکت را متوقف کرده‌اند. این تغییر نشان‌دهنده تحول در نگرش‌ها و نیازهای سازمانی است که با گذشت زمان و تغییر شرایط محیطی و اقتصادی به وجود آمده است. نکته‌ای که در این میان جلب‌توجه می‌کند، تفاوت در اولویتهای منابع انسانی در ایران نسبت به روندهای جهانی پس از دوران کووید است؛ در حالی که سازمان‌های بین‌المللی در دوران پساکووید تمرکز خود را بر موضوعات سلامت و ایمنی معطوف کرده‌اند تا کارایی کارکنان خود را حفظ کنند، این موضوع هنوز در ایران به عنوان یکی از پنج اولویت اول شناخته نشده است؛ این در حالی است که شرایط اقتصادی چالش‌برانگیز و محدودیت‌های مختلف، سلامتی و بهزیستی کارکنان را تحت تأثیر قرار داده و ضرورت توجه به این موضوع بیش‌ازپیش احساس می‌شود. در نهایت، اگرچه ممکن است برخی اولویتهای جهانی با تأخیر وارد فضای کسب‌وکار ایران شوند، اما درک و پذیرش آن‌ها می‌تواند به سازمان‌ها در عبور از چالش‌های پیش‌رو یاری رساند و مسیری برای پیشرفت پایدار فراهم کند.

دلایل تمایل به پیاده‌سازی نقش HRBP

در سال‌های اخیر، نقش HRBP در سازمان‌های ایرانی به شکل‌های مختلفی تکامل یافته و در طیفی از نقش‌های استراتژیک و مشاوره‌ای تا نقش‌های عملیاتی قابل دسته‌بندی است. متداول‌ترین نقش‌های HRBP به شرح زیر هستند:

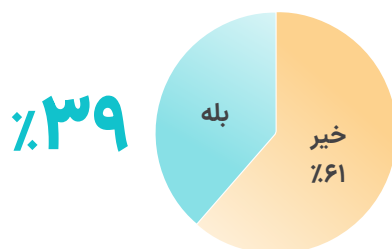
- **نقش مشاوره استراتژیک در کنار مدیران ارشد:** HRBP به‌عنوان مشاور استراتژیک منابع انسانی در کنار مدیران ارشد عمل می‌کند و از تحقق اهداف کسب‌وکار پشتیبانی می‌نماید.
 - **مشاور یا منتور مدیران:** HRBP به‌عنوان مشاور یا منتور مدیران عمل می‌کند و از تصمیمات آن‌ها در موضوعات منابع انسانی پشتیبانی می‌کند.
 - **مدیر منابع انسانی یک واحد کسب‌وکار:** گاهی HRBP مسئولیت مدیریت منابع انسانی یک واحد کسب‌وکار را بر عهده دارد و برنامه‌های منابع انسانی را به‌طور مستقل در آن واحد طراحی و اجرا می‌کند.
 - **بازوی اجرایی منابع انسانی در واحدها:** HRBP به‌عنوان نیروی اجرایی منابع انسانی در واحدهای مختلف نقش آفرینی می‌کند و مسئولیت‌هایی چون جذب، آموزش و توسعه کارکنان را بر عهده دارد.
- از طرفی برخی شرکت‌ها HRBP را بر اساس جغرافیا تخصیص می‌دهند که در این شرایط، HRBP می‌تواند هر یک از نقش‌های مذکور را بر عهده بگیرد؛ این رویکرد با وجود ایجاد نزدیکی بیشتر به نیازهای محلی، همچنان چالش‌هایی مانند هماهنگی کمتر و دسترسی محدود به منابع مشترک را به همراه دارد.

طبق گزارش «Mercer» در سال ۲۰۱۷ که نظرات بیش از ۳۰۰ مدیر منابع انسانی در ۴۳ کشور را گردآوری کرده است، بیش از ۸۰ درصد شرکت‌ها از HRBP در مدل عملیاتی منابع انسانی استفاده می‌کنند؛ با این حال در ایران تنها ۳۹ درصد از سازمان‌ها از HRBP بهره می‌برند. دلایل این تمایل به شرح زیر است:

- **سفیران واحد منابع انسانی:** HRBP به‌عنوان سفیر واحد منابع انسانی به سایر بخش‌های سازمان کمک می‌کند تا از پیاده‌سازی صحیح سیاست‌ها و فرایندها اطمینان حاصل کنند.
- **ارتباط بهتر کارکنان با واحد منابع انسانی:** HRBP به‌عنوان نقطه تماس مشخص، تجربه افراد در ارتباط با واحد منابع انسانی را بهبود می‌بخشد؛ به‌ویژه در ساختارهای غیرمتمرکز.

آیا در سازمان شما نقش HRBP وجود دارد؟

از سازمان‌ها HRBP دارند که اکثر آن‌ها شرکت‌های بین‌المللی هستند، ولی حدود یک‌چهارم شرکت‌های ایرانی پست HRBP دارند که کمترین تعداد آن در صنعت «انرژی و صنایع پایه» است.



چالش‌های پیاده‌سازی نقش HRBP در سازمان‌ها

بر اساس مصاحبه با مدیران منابع انسانی، چالش‌های پیاده‌سازی نقش HRBP در سازمان‌های ایرانی به شرح زیر است:

تمرکز قدرت و تصمیم‌گیری: ساختارهای متمرکز باعث کاهش نقش‌های مشورتی و استراتژیک HRBP و افزایش درگیری آن‌ها در اقدامات عملیاتی می‌شود.



فرهنگ سازمانی مقاوم به تغییر: نقش استراتژیک HRBP نیازمند تغییر مدل عملیاتی و نگرش جدیدی به خلق ارزش در واحد منابع انسانی است. فرهنگ سازمانی مقاوم به تغییر، پذیرش این نقش را دشوار می‌کند.



عدم شفافیت نقش HRBP: عدم تبیین صحیح و مناسب نقش‌های اصلی در مدل عملیاتی منابع انسانی، از یک سو باعث تغییر دائم وظایف آن‌ها می‌شود و از سوی دیگر به ناهماهنگی و غیرهم‌سویی HRBP با CoE و HRSS می‌انجامد.



منابع و بودجه محدود: ایجاد و توسعه تیم HRBP نیازمند منابع مالی و انسانی است که برخی سازمان‌ها قادر به تأمین آن نیستند.



نیاز به مهارت‌های خاص: HRBP نیازمند مهارت‌های رهبری، استراتژیک و تحلیل کسب‌وکار است که یافتن افرادی با این مهارت‌ها دشوار است.



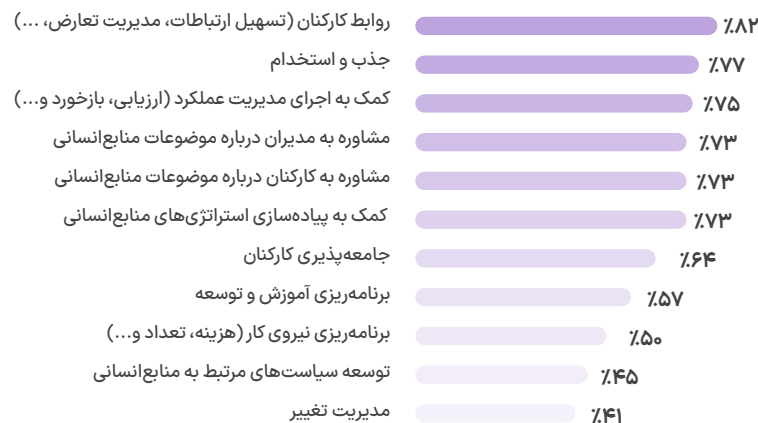
برای موفقیت در پیاده‌سازی نقش HRBP در سازمان‌های ایرانی، ضروری است که مدل عملیاتی منابع انسانی به سمت تمرکززدایی حرکت کرده و نقش‌های استراتژیک‌تری به HRBP محول شود. سرمایه‌گذاری کافی برای جذب و توسعه HRBP می‌تواند در درازمدت کارایی و اثربخشی کل واحد منابع انسانی را افزایش دهد. همچنین تغییرات فرهنگی و ساختاری و ایجاد محیطی که پذیرای تغییرات مورد نیاز کسب‌وکار باشد، به توسعه و استقرار موفق‌تر HRBP در سازمان‌ها کمک می‌کند.

مسئولیت HRBP تنها اجرای دستورات نیست، بلکه لمس واقعی بیزینس و ارائه راهکارهای عملی است. اگر HRBP نتواند بین استراتژی‌های ستاد و نیازهای عملیاتی پلی مستحکم بسازد، در واقع تنها یک مجری ساده است. این نقش باید جرأت ارائه بازخورد داشته باشد و بیزینس را بهتر از هر کسی بشناسد، در غیر این صورت، نمی‌تواند بازوی استراتژیک و اجرایی واقعی باشد.

{ علی محسنیان }
CHRO گروه توسعه مدیا



نقش HRBP در شرکت شما چیست؟



عوامل مؤثر بر تعیین تعداد HRBP در سازمان‌ها

تعیین تعداد مناسب HRBP به عوامل مختلفی بستگی دارد. به‌طور متوسط در سازمان‌های ایرانی به ازای هر ۶۶۵ نفر، یک HRBP وجود دارد؛ در حالی که گزارش «Marc Effron 2017» نشان داد که نسبت میانگین جهانی HRBP به کارکنان، یک نفر به ازای هر ۴۱۵ نفر است.

این نسبت در سازمان‌های مختلف و صنایع گوناگون متفاوت است؛ به‌عنوان مثال، در صنعت «سرمایه‌گذاری و مالی» این نسبت می‌تواند از ۱:۱۴۴ تا ۱:۸۶۶ متغیر باشد؛ مثلاً در سازمانی در صنعت «کالاهای تندمصرف، خرده‌فروشی و پخش»، برای هر ۱۰۰ کارمند دانشی یک HRBP وجود دارد، اما برای کارکنان اجرایی و کارگران HRBP تعیین نشده است.

طبق مصاحبه‌ها، تعیین تعداد مناسب HRBP به عوامل متعددی بستگی دارد:

- **سطح استراتژیک بودن نقش**
سازمان‌هایی که به نقش استراتژیک HRBP توجه بیشتری می‌کنند، نیاز به HRBP بیشتری هم دارند.
- **میزان خدمات مشترک ارائه شده**
در سازمان‌هایی که وظایف عملیاتی منابع انسانی به HRSS منتقل می‌شود، احتمالاً نسبت HRBP به کارکنان افزایش می‌یابد.
- **میزان تفویض وظایف مدیریت منابع انسانی به مدیران صف**
در سازمان‌هایی که به مدیران صف استقلال و اختیار عمل بیشتری داده می‌شود، ممکن است نیاز به HRBP کمتر باشد، زیرا مدیران صف برخی وظایف آن‌ها را بر عهده می‌گیرند.
- **پراکندگی جغرافیایی**
در سازمان‌هایی که واحدهای سازمانی یا نمایندگی‌های آن‌ها در مناطق مختلفی پراکنده شده‌اند، نیاز به HRBP بیشتری وجود دارد.
- **توانمندی‌های شخصی HRBP**
در برخی شرکت‌ها با توجه به توانمندی‌های شخصی HRBP، برخی از وظایف CoE و HRSS به آن‌ها محول شده است که این امر باعث افزایش نیاز به HRBP می‌شود.

لازم به ذکر است که در سه صنعت، «انرژی و صنایع پایه»، «دارویی و سلامت» و «تولیدی و صنعتی» به دلیل پایین بودن تعداد شرکت‌های دارای نقش HRBP نسبت به تعداد کل شرکت‌هایی که در نظرسنجی شرکت کرده‌اند، داده‌های HRBP نسبت به کل کارکنان آن‌چندان قابل‌اتکا نیست.

در سازمان شما تعداد HRBP نسبت به کل کارکنان چقدر است؟

تعداد HRBP به کارکنان	صنایع
۱:۱۴۴	انرژی و صنایع پایه
۱:۲۴۵	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۱:۲۸۰	سرمایه‌گذاری و مالی
۱:۴۲۶	تجارت الکترونیک و خدمات آنلاین
۱:۴۹۳	دارویی و سلامت
۱:۱۰۵۰	کالاهای تندمصرف، خرده‌فروشی و پخش
۱:۲۰۱۵	تولیدی و صنعتی
۱:۶۶۵	میانگین

* با توجه به نتایج پرسش‌نامه، کمتر از ۳۰ درصد از شرکت‌های صنایع «انرژی و صنایع پایه»، «دارویی و سلامت» و «تولیدی و صنعتی» دارای HRBP بوده‌اند، لذا این نسبت برای این ۳ صنعت اعتبار آماری ندارد.

تأثیر دانش و تجربه HRBP در موفقیت سازمان ها

از امور اجرایی تا تصمیم گیری های استراتژیک

نوید ناظمیان

Executive Coach and former HRD of Vodafone



دانش و تجربه HRBP تأثیر مستقیم و حیاتی بر نقش آن ها در سازمان دارد. اگر HRBP دارای دانش عمیق و تجربه کافی در حوزه استراتژی های منابع انسانی باشد، معمولاً به CoE نزدیک تر می شود و نقش مؤثرتری در شناسایی نیازهای سازمان و اجرای سیاست های پیشرفته منابع انسانی ایفا می کند. در مقابل، اگر HRBP تجربه و دانش کمتری دارد و بیشتر در حوزه های اداری و عملیاتی فعالیت می کند، بیشتر به HRSS تمایل دارد و به جای تمرکز بر مسائل استراتژیک، درگیر فعالیت های اجرایی و عملیاتی می شود. در تجربه ای که در شرکت «Vodafone» داشتم، نقش HRBP بسیار متفاوت بود و سه نقش اصلی را بر عهده داشت که برای موفقیت سازمانی بسیار مهم بود. اولین نقش مشاوره به مدیران است؛ در این نقش HRBP به مدیران اجرایی در زمینه های مختلف منابع انسانی از جمله توسعه کارکنان، مدیریت عملکرد و برنامه ریزی نیروی کار مشاوره می دهد؛ این نقش نیاز به دانش عمیق در استراتژی های منابع انسانی و کسب و کار دارد. نقش دوم، طراحی و مدیریت ساختار سازمانی است؛ HRBP مسئول طراحی و بهبود ساختار سازمانی است و با مدیران اجرایی همکاری نزدیکی دارد تا ساختار سازمانی

را با نیازهای کسب و کار تطبیق دهد. این نزدیکی به کسب و کار و شناخت دقیق از فرایندها به این نقش کمک می کند تا تغییرات لازم را سریع و با کارایی بالا انجام دهد. نقش سوم، نمایندگی و پاسخ گویی به واحدهای کسب و کار است؛ HRBP به عنوان رابط بین واحدهای کسب و کار و تیم های منابع انسانی عمل می کند؛ او مسئولیت دارد که سیاست ها و اقدامات منابع انسانی را به واحدهای مختلف کسب و کار انتقال دهد، پاسخ گوی سوالات و نیازهای مدیران باشد و وظایفی مانند ارائه اطلاعات و مشاوره در زمینه فرایندهای منابع انسانی و پیگیری درخواست ها را برعهده بگیرد. همان طور که HRBP به عنوان مشاور استراتژیک مدیران اجرایی عمل می کند، وظایف اجرایی به افراد دیگر واگذار می شود؛ به عنوان مثال، در «Vodafone» یک نفر مسئول فرایند جامعه پذیری برای ۶۴۰۰ نفر بود که سالانه بیش از ۱۰۰۰ نفر را در سازمان آشنا و وارد کار می کرد؛ حتی برای جذب مدیران ارشد نیز افرادی به طور خاص استخدام شده بودند تا این وظیفه را انجام دهند. این امر به HRBP اجازه می داد به جای انجام کارهای اجرایی، بر مسائل استراتژیک متمرکز شود و به عنوان شریکی مؤثر در تصمیم گیری های کلان سازمانی عمل کند.

**تحقیقات در ایران نشان می دهد
که برخی از وظایف اجرایی که توسط
HRBP انجام می شوند، باید به تیم های CoE
یا HRSS منتقل شوند تا HRBP بتواند به وظایف
استراتژیک تری بپردازد؛ به عنوان مثال وظایفی مانند
جذب و استخدام باید به تیم های CoE منتقل شوند
تا HRBP بتواند روی توسعه استراتژی های
منابع انسانی تمرکز کند.**

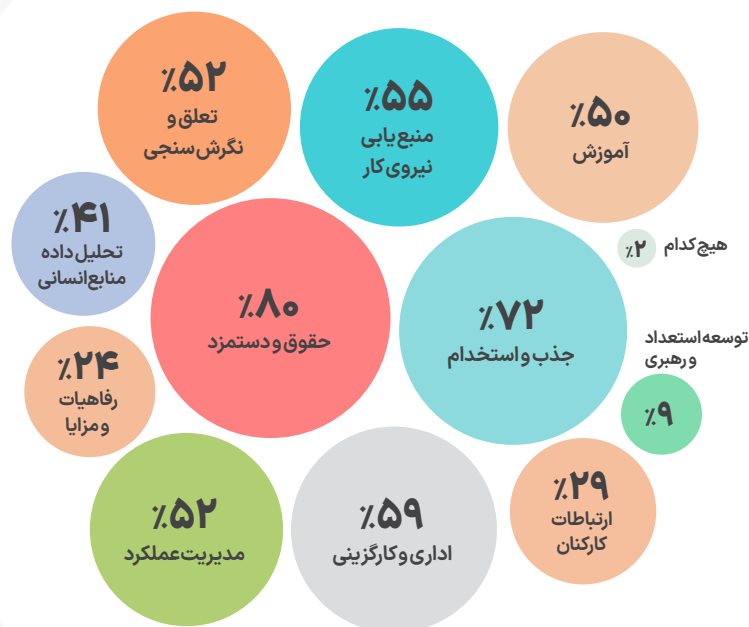
چالش یکپارچه سازی سیستم های فناوریانه در واحد منابع انسانی

بررسی پرسش نامه و مصاحبه ها نشان می دهد که استفاده از نرم افزارهای منابع انسانی در سازمان های ایرانی، اغلب بر کارکردهای «حقوق و دستمزد» و «جذب و استخدام» متمرکز شده است. این موضوع احتمالاً به دلیل اهمیت بالای این دو حوزه در مدیریت منابع انسانی و تأثیر مستقیم آن ها بر رضایت کارکنان و جذب نیروی کار ماهر است. همچنین تحلیل داده های منابع انسانی در حدود ۴۰ درصد از سازمان ها انجام می شود که طبق مصاحبه با مدیران منابع انسانی، با استفاده از ابزارهای تحلیلی مانند «Microsoft Office» و «Power BI» در این حوزه گام هایی برداشته شده است.

از سویی نظرسنجی نشان می دهد که استفاده از نرم افزارهای ارتباطات داخلی در سازمان های ایرانی کمتر از حد انتظار است. بسیاری از شرکت ها به جای استفاده از سیستم های رسمی ارتباطات کارکنان، از ابزارهای غیررسمی مانند تلگرام و واتساپ بهره می برند؛ این رویکرد می تواند منجر به کاهش هماهنگی و کارایی در مدیریت منابع انسانی شود. همچنین «توسعه استعداد و رهبری» که یکی از عناصر کلیدی در رشد و پیشرفت سازمانی است، تقریباً در همه صنایع کمترین میزان استفاده را به خود اختصاص داده است؛ این مسئله می تواند به دلیل تمرکز بیشتر منابع انسانی بر وظایف عملیاتی و روزمره باشد. بسیاری از مدیران در مصاحبه ها به مشکلات پیاده سازی سیستم های یکپارچه منابع انسانی اشاره کرده و هدف اصلی خود را یکپارچه سازی سیستم های پراکنده و جایگزینی آن ها با یک سیستم واحد می دانند. همچنین بسیاری از پاسخ دهندگان بر این باورند که فناوری منابع انسانی آن ها قدیمی شده و نیاز به سیستم های جدید دارند.

با توجه به محدودیت های ناشی از تحریم های بین المللی، بسیاری از شرکت های ایرانی به نرم افزارهای پیشرفته خارجی دسترسی ندارند. از طرفی، نرم افزارهای داخلی موجود در بازار اغلب از نظر فنی و پشتیبانی قادر به برآورده کردن نیازهای پیچیده سازمان ها نیستند. به همین دلیل برخی از شرکت ها تصمیم گرفته اند تا به توسعه نرم افزارهای داخلی، درون تیم های منابع انسانی خود بپردازند؛ این شرکت ها با ایجاد تیم های تخصصی نرم افزاری در واحد منابع انسانی، پورتال داخلی سازمان یا سیستم های تیکتینگ برای مدیریت درخواست های روزانه و برخی نرم افزارهای مدیریت عملکرد را طراحی و پیاده سازی کرده اند.

سیستم های فناوریانه مورد استفاده منابع انسانی شرکت ها



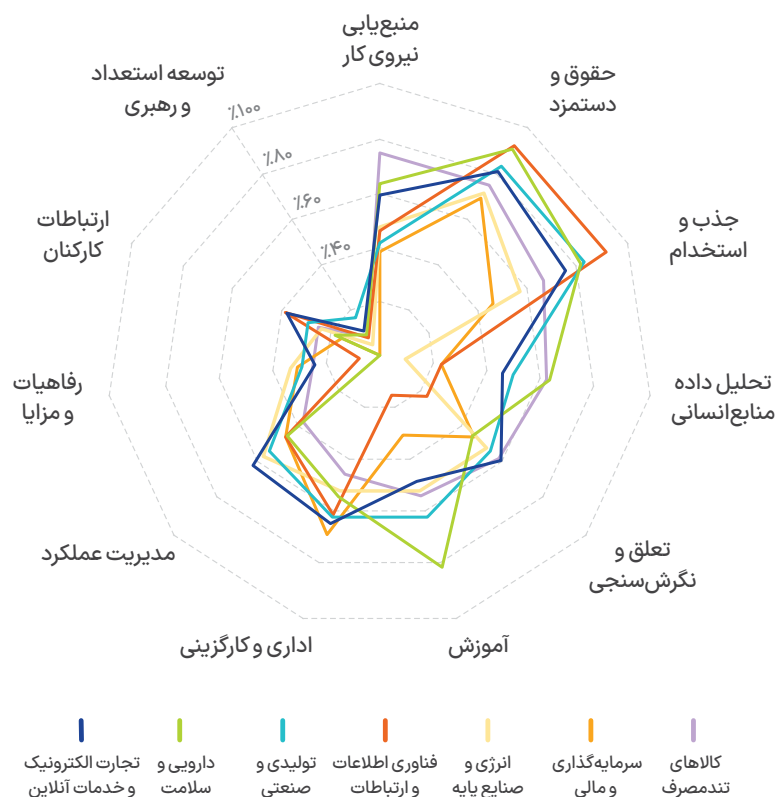
نظرسنجی نشان می دهد که استفاده از نرم افزارهای ارتباطات داخلی در سازمان های ایرانی بسیار کمتر از سازمان های خارجی است.

نرم‌افزارهای پرکاربرد واحد منابع انسانی در صنایع مختلف

نرم‌افزارهای منابع انسانی در صنایع مختلف بسته به نیازهای خاص هر صنعت، کاربردهای متفاوتی دارند و استفاده از آن‌ها در بخش‌های مختلف سازمانی متنوع است. آمار میزان استفاده از نرم‌افزارها به تفکیک صنایع به شرح زیر است:

- در صنعت «کالاهای تندمصرف، خرده‌فروشی و پخش» نرم‌افزارهای «منبع‌یابی نیروی کار» بیشترین کاربرد را دارند.
- نرم‌افزارهای «مدیریت عملکرد» و «تعلق و نگرش‌سنجی» بیشترین استفاده را در صنعت «تجارت الکترونیک و خدمات آنلاین» دارند.
- نرم‌افزارهای «تحلیل داده‌های منابع انسانی» در صنعت «دارویی و سلامت» بیشترین و در صنعت «انرژی و صنایع پایه» کمترین استفاده را دارند.
- نرم‌افزارهای «اداری و کارگزینی» بیشترین کاربرد را در صنعت «سرمایه‌گذاری و مالی» دارند.
- نرم‌افزارهای «آموزش» در صنایع «دارویی و سلامت» بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرند.
- نرم‌افزارهای «ارتباطات کارکنان» در صنایع «تجارت الکترونیک و خدمات آنلاین» و «فناوری اطلاعات و ارتباطات» بیشترین کاربرد را دارند.
- نرم‌افزارهای «رفاهیات و مزایا» در صنایع «انرژی و صنایع پایه» بیشترین کاربرد را دارند.

سیستم‌های فناورانه مورد استفاده منابع انسانی به تفکیک صنایع



در تمامی صنایع، نرم‌افزارهای «جذب و استخدام» و «حقوق و دستمزد» جزء سه نرم‌افزار پراستفاده هستند.

استفاده از ابزارهای پیام‌رسانی مانند تلگرام یا واتساپ برای تبادل داده‌های منابع انسانی، ریسک‌های زیادی را برای سازمان‌ها به همراه دارد. معمولاً برای داده‌های منابع انسانی، سیاست‌های مشخصی تعریف می‌شود و نحوه دسترسی و ارسال آن‌ها به‌دقت کنترل می‌گردد تا از سوءاستفاده از اطلاعات کارکنان و مدیران جلوگیری شود.

{ شهرام کریمی }

People Analytics Manager, KPMG



روش های متنوع تحلیل عملکرد واحد منابع انسانی در سازمان ها

نتایج پرسش نامه و مصاحبه ها با مدیران منابع انسانی نشان می دهد که از روش ها و معیارهای مختلفی برای ارزیابی عملکرد واحد منابع انسانی در سازمان ها استفاده می شود. بر اساس این نتایج، بیشترین روش های استفاده شده عبارت اند از:

۱ نظرسنجی های نگرش کارکنان: این روش به شنیده شدن صدای کارکنان کمک می کند و علاوه بر ایجاد شناخت درست از دغدغه ها و نیازمندی های کارکنان، می تواند اولویت های اصلی واحدهای منابع انسانی را برای حداکثرسازی رضایت و تعلق کارکنان فراهم نماید. سنجش های رضایت و تعلق کارکنان، تجربه کارکنان و نبضی از جمله نظرسنجی های نگرش کارکنان هستند که در سازمان های ایرانی مورد استفاده قرار گرفته و مبنای تصمیم گیری ها هستند.

۲ زمان صرف شده از درخواست تا دریافت خدمات توسط کارکنان از واحد منابع انسانی: این معیار نشان دهنده سرعت و کارآمدی واحد منابع انسانی در پاسخ به نیازهای کارکنان است؛ سازمان هایی که HRSS بالغ تری دارند، از این شاخص استفاده بیشتری می کنند.

۳ کل هزینه منابع انسانی به ازای هر کارمند: این معیار به سازمان ها کمک می کند تا هزینه های مرتبط با واحد منابع انسانی را کنترل و بهینه سازی کنند. کاهش هزینه ها بدون افت کیفیت خدمات، هدف اصلی استفاده از این معیار است؛ سازمان هایی که کنترل مالی بیشتری دارند، از این شاخص استفاده می کنند.

۴ زمان صرف شده مدیران منابع انسانی در انجام کارهای روتین اجرایی و عملیاتی: این معیار نشان می دهد که چه مقدار از وقت مدیران منابع انسانی صرف کارهای روتین و اجرایی می شود. کاهش این زمان به مدیران اجازه می دهد تا بیشتر به وظایف استراتژیک و مهم تر بپردازند؛ این شاخص معمولاً به صورت شهودی مورد ارزیابی قرار می گیرد و سنجش های کمی دقیقی برای آن انجام نمی شود.

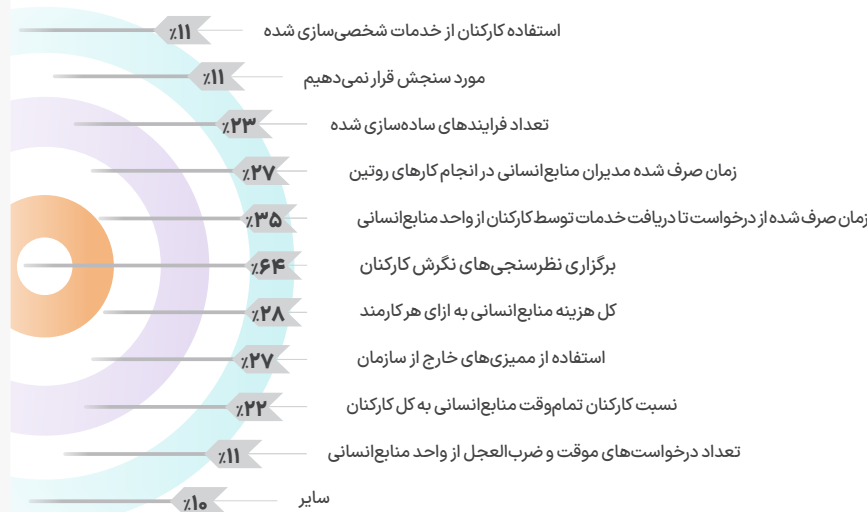
۵ استفاده از ممیزی های خارج از سازمان: شرکت در ارزیابی های تعالی و سیستم های مدیریتی که توسط نهادهای بیرونی و ممیزی های تایید صلاحیت شده انجام می شود، علاوه بر این که می تواند ابزار مناسبی برای شناسایی نقاط ضعف باشد، امکان مقایسه تلاش های آن ها با سایر سازمان ها را نیز فراهم می کند.

این تفاوت ها در استفاده از معیارها نشان می دهد که سازمان ها بر اساس استراتژی ها و سیاست های منابع انسانی خود، معیارهای مناسبی برای سنجش عملکرد واحد منابع انسانی انتخاب می کنند.

یکی از ورودی های مهم برای طراحی اقدامات مؤثر در منابع انسانی، گوش دادن به صدای کارکنان است. هنر ما این است که نیاز کارکنان را به نحوی پاسخ دهیم که هم سو با اهداف سازمان باشد. برقراری این هم سویی برای واحد منابع انسانی کار چالش برانگیزی است که همیشه منجر به رضایت هر دو طرف نخواهد شد.

هاداولد { محبوبه حاج کاظمی }
مدیر ارتباطات و تجربه کارکنان همراه اول

مکانیزم های ارزیابی اثربخشی واحد منابع انسانی در سازمان ها چیست؟



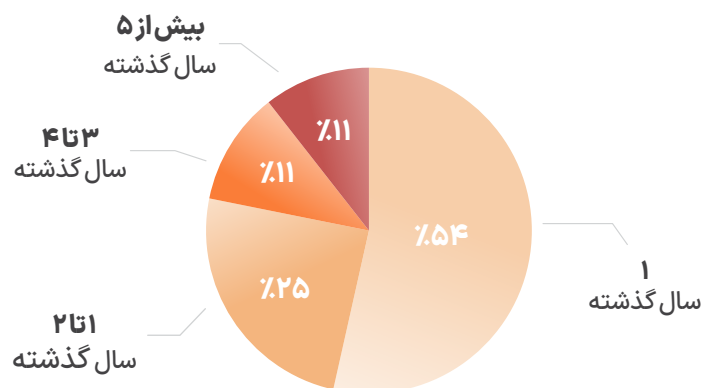
به روز رسانی مدل های عملیاتی منابع انسانی برای سازگاری با تغییرات محیطی

بر اساس گزارش «Talent Strategy Group» در سال ۲۰۲۳، تقریباً دو سوم مدیران منابع انسانی در دو سال گذشته تغییری در طراحی یا اجرای مدل عملیاتی خود ایجاد کرده اند. یافته های این گزارش نشان می دهد که مشکل اصلی در نیاز به مدل های جدید نیست، بلکه در ضرورت اجرای صحیح مدل های کنونی است. معمولاً تعاملات بین HRSS، HRBP و CoE به درستی تعریف نشده اند. این وضعیت منجر به رقابت قدرت و کنترل شده است که به نوبه خود مانع موفقیت مدل های عملیاتی منابع انسانی می شود.

طبق نتایج پرسش نامه، در ایران اکثر شرکت ها در یک سال اخیر تغییری در مدل عملیاتی منابع انسانی خود ایجاد کرده اند. این درصد بالا (۵۴٪) نشان دهنده روند سریع تطبیق با تغییرات محیطی کاری در ایران است. مدیران منابع انسانی در تلاش اند تا با رویکردهای جدید، نقش استراتژیک تری در سازمان های خود ایفا کنند.

بر اساس نتایج مصاحبه ها، این تغییرات عمدتاً به دو دلیل کلان صورت گرفته اند:

مدل های عملیاتی منابع انسانی در ایران آخرین بار چه زمانی تغییر کرده اند؟



در گروه ماموت، مدل جدید منابع انسانی با افزایش تمرکز در فرآیندهای عمومی و کاهش تمرکز در مدیریت استعدادها معرفی شد. در ابتدا، برخی مدیران نگران کاهش اختیارات خود بودند، اما مزایایی مانند کاهش منابع مورد نیاز، بهبود شاخص هایی نظیر مدت زمان جذب، افزایش بهره وری، و رشد سرانه آموزش، نگرانی ها را برطرف کرد و از طرفی کاهش تمرکز در فرآیندهای مدیریت استعداد علاوه بر حفظ چارچوب های هلدینگ به تفاوت های شرکت ها احترام می گذاشت. البته اجرای این مدل نیازمند هماهنگی بالا بین ستاد و مدیران منابع انسانی شرکت های تابعه (HRBP) است که که دشواری های خاص خود را دارد.

{ داوود حیدری عظیم }
CHRO گروه ماموت



شرایط اقتصادی و اجتماعی

شرکت ها به دنبال مدل های عملیاتی انعطاف پذیرتر و کارآمدتری هستند تا بتوانند با نوسانات اقتصادی و اجتماعی و همچنین تغییرات ناگهانی در قوانین و مقررات حوزه کسب و کار سازگار شوند.



رقابت شدید برای جذب استعدادها

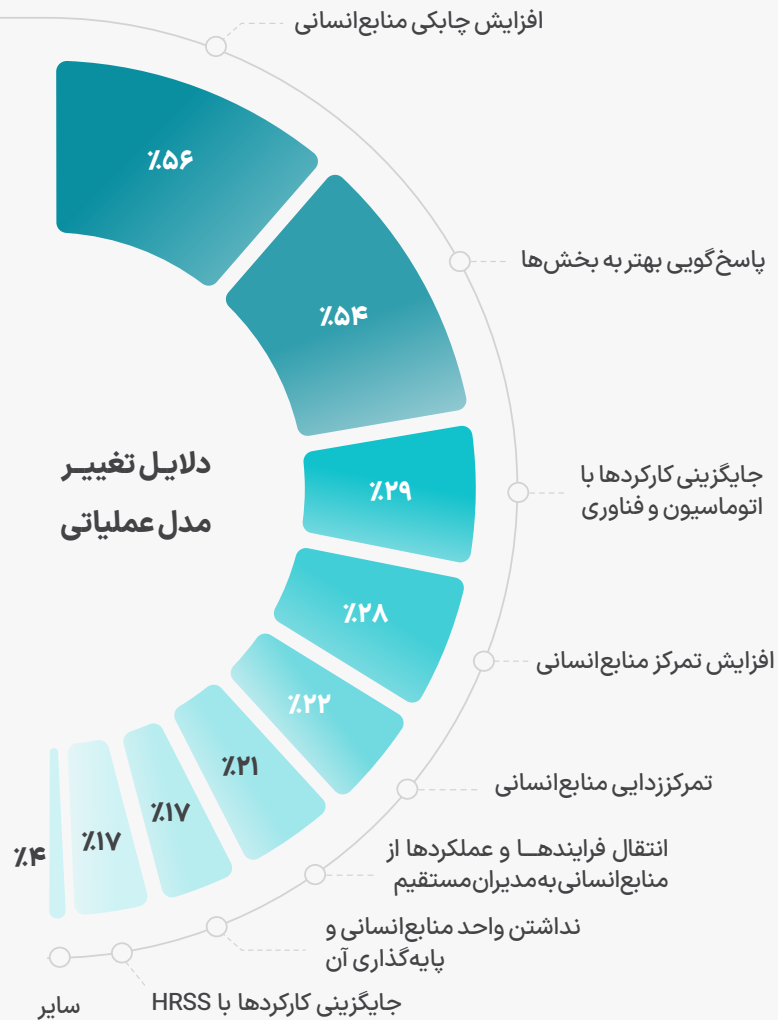
رقابت شدید در بازارهای داخلی و بین المللی باعث شده که شرکت ها برای جذب و حفظ استعداد های برتر به مدل های عملیاتی مدرن تر و جذاب تر روی بیاورند.



دلایل اصلی تغییر در مدل‌های عملیاتی منابع انسانی

طبق نتایج پرسش‌نامه، ۱۷ درصد از سازمان‌ها واحد منابع انسانی نداشتند و جدیداً این واحد را تشکیل داده‌اند. این آمار نشان‌دهنده اهمیت روزافزون نقش منابع انسانی در سازمان‌ها و ضرورت ایجاد زیرساخت‌های مناسب برای مدیریت بهتر نیروی کار است. نبود واحد منابع انسانی در سازمان‌ها منجر به چالش‌های متعددی از جمله ناهماهنگی در فرایندها، نداشتن ارتباط موثر با کارکنان و فقدان ساختارهای مناسبی برای توسعه و نگهداشت استعدادها شده بود. بنابراین، این سازمان‌ها پس از تشکیل واحد منابع انسانی، با طراحی مدل‌های عملیاتی مناسب تلاش کردند تا به این مشکلات پاسخ دهند و عملکرد سازمانی خود را بهبود ببخشند.

دلایل مدیران جهت تغییر مدل عملیاتی منابع انسانی به شرح زیر است:



۱ افزایش چابکی و پاسخ‌گویی

افزایش چابکی منابع انسانی: سازمان‌هایی که با رشد سریع یا پراکندگی جغرافیایی روبه‌رو هستند، با بهره‌گیری از تیم‌های پویا در واحد منابع انسانی و ایجاد ساختارهای چابک‌تر، توانسته‌اند به چالش‌های ناشی از تغییرات سریع محیطی و سازمانی پاسخ دهند و عملکرد خود را بهبود ببخشند.

پاسخ‌گویی بهتر به بخش‌ها و واحدهای کسب‌وکار: مدیران منابع انسانی تلاش کرده‌اند تا با به‌کارگیری HRBP و بهبود فرایندهای داخلی، نیازهای متغیر و پیچیده بخش‌های مختلف کسب‌وکار را بهتر پاسخ دهند. این رویکرد به مدیران اجازه می‌دهد که با هماهنگی بیشتری میان واحدهای مختلف عمل کنند و از این طریق، به بهبود کارایی و کاهش تعارضات کمک کنند.

۲ بهینه‌سازی فرایندها و فناوری

جایگزینی کارکردها با اتوماسیون و فناوری: بسیاری از مدیران منابع انسانی به این نتیجه رسیده‌اند که بهره‌برداری از فناوری‌های نوین، می‌تواند به‌طور قابل‌توجهی باعث افزایش کارایی و کاهش هزینه‌ها شود. به‌عنوان مثال استفاده از سیستم‌های HRIS نه تنها مدیریت داده کارکنان را بهبود می‌بخشد، بلکه فرایندهای اداری و اجرایی را نیز ساده‌تر و دقیق‌تر می‌کند. این رویکرد به مدیران اجازه می‌دهد تا زمان بیشتری را به برنامه‌ریزی استراتژیک اختصاص دهند و از تعدد کارهای تکراری می‌کاهد.

دلایل اصلی تغییر در مدل‌های عملیاتی منابع انسانی

۳ تمرکز و کنترل بیشتر

افزایش تمرکز منابع انسانی: برخی مدیران تصمیم گرفته‌اند با تمرکز بیشتر در ساختار و استراتژی‌های منابع انسانی، هماهنگی بیشتری میان واحدهای مختلف ایجاد کنند. این تمرکز به سازمان‌ها کمک می‌کند که جلوی تکرار و ناهماهنگی در اجرای استراتژی‌ها را بگیرند و در عوض یکپارچگی بیشتری را در سطح سازمان ایجاد کنند. این رویکرد به‌ویژه برای سازمان‌هایی که با مشکلات ناشی از ناهماهنگی در واحدهای منابع انسانی مواجه‌اند، مفید بوده است.

جایگزینی کارکردها با مدل خدمات اشتراکی: بسیاری از مدیران تصمیم به استفاده از HRSS گرفته‌اند تا کارایی بیشتری در سطح عملیات منابع انسانی به دست آورند و منابع خود را بهتر مدیریت کنند. این مدل با تمرکز عملیات منابع انسانی در یک مرکز واحد، باعث کاهش هزینه‌ها، افزایش کارایی و بهبود کیفیت خدمات ارائه شده می‌شود. از دیدگاه مدیران این رویکرد به سازمان‌ها کمک کرده تا بهتر به نیازهای مختلف کارکنان پاسخ دهند و در عین حال از منابع موجود به شکل بهینه‌تری استفاده کنند.

اگر مدیران منابع انسانی بتوانند HRSS را به سمت دیجیتال‌سازی کامل هدایت کنند، می‌توانند از باروظایف اجرایی تکراری مانند مدیریت رفاهی، بیمه تکمیلی و سایر خدمات عملیاتی روزانه بکاهند. این اقدامات نه تنها منجر به کاهش تعداد کارکنان منابع انسانی می‌شود، بلکه سرعت و کارایی ارائه خدمات را بهبود بخشیده و منابع را بهینه می‌کند. این رویکرد، تمرکز مدیران منابع انسانی را به سوی اقدامات استراتژیک و توانمندسازی مدیران واحدها هدایت می‌کند.

{ فرشته جهانگیر }

HR director زرین‌برگ پرشیا



۴ تمرکززدایی و تفویض اختیار

تمرکززدایی منابع انسانی: برخی از مدیران بر این باورند که با غیرمتمرکز کردن منابع انسانی می‌توان داده‌های روزتری از کارکنان به دست آورد و ارتباطات موثرتری با آن‌ها برقرار کرد. این رویکرد به سازمان‌ها امکان می‌دهد که به نیازهای خاص هر واحد سریع‌تر پاسخ دهند. تغییر مدل عملیاتی به سمت غیرمتمرکزسازی، به سازمان‌ها کمک کرده تا ارتباطی رودررو و دوطرفه با کارکنان داشته باشند و از نظرات و بازخوردهای آن‌ها در جهت بهبود رضایت کارکنان بهره‌برداری کنند.

انتقال فرایندها و عملکردها از منابع انسانی به مدیران مستقیم: مدیران بسیاری تصمیم گرفته‌اند که وظایف اجرایی مانند مدیریت عملکرد و توسعه کارکنان را به مدیران واحدها واگذار کنند. این تفویض اختیار باعث می‌شود که مدیران در خط‌مقدم تصمیم‌گیری‌ها قرار گیرند و منابع انسانی بتواند تمرکز خود را بر مسائل استراتژیک و تحلیل‌های کلان سازمانی معطوف کند.

مقایسه مدل‌های عملیاتی در ایران

در مصاحبه با مدیران منابع انسانی در ایران، شش مدل اصلی عملیاتی منابع انسانی شناسایی شده‌اند که هر یک به شیوه‌های متفاوت از پنج عنصر کلیدی منابع انسانی بهره می‌برند. این مدل‌ها به درجات مختلف از این عناصر استفاده کرده و ترکیبی از آن‌ها را بر اساس نیازها و شرایط سازمانی به کار می‌گیرند. همچنین، سه رویکرد اصلی به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا این مدل‌ها را با نیازهای خاص خود سازگار کنند. این تنوع در مدل‌ها و رویکردها نشان‌دهنده انعطاف‌پذیری و توانایی سازمان‌ها در انطباق با چالش‌های منابع انسانی است.

رویکردهای نوین

رویکرد «متکی به مدیران» (Leader-led) برای هدایت استراتژی‌های منابع انسانی با کمک مدیران واحدها

رویکرد «چابک» برای ارائه خدمات منابع انسانی

رویکرد «تفکر طراحی» برای ارائه خدمات منابع انسانی

عناصر مدل عملیاتی

منابع انسانی مستقر در واحدها (Embedded HR)

HRBP, HR Generalist, ...

مرکز تخصصی منابع انسانی (CoE)

تیم‌های تخصصی جبران خدمات، جذب و نگهداشت نیرو، توسعه و آموزش و ...

مجریان عملیاتی (Operational Executors)

HR Partner, HR ambassador, junior HRBP...

مراکز خدمات منابع انسانی (Service Centers)

تیم مرکز تماس منابع انسانی، تیم چابک منابع انسانی، تیم فناوری منابع انسانی، HRSS

مدیریت منابع انسانی در سطح سازمان (Corporate HR)

CHRO, HR Director, L&D Manager, C&B Manager...

مدل‌های عملیاتی منابع انسانی در ایران

مدل کارشناسان منابع انسانی (HR Generalists)

در این مدل، کارشناسان منابع انسانی در یک تیم واحد به تمامی حوزه‌های منابع انسانی از جمله استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و روابط کارکنان می‌پردازند.

۱

مدل وظیفه‌ای (Functional Model)

فرایندها و سیاست‌های منابع انسانی به صورت تخصصی در واحدهای مجزای منابع انسانی طراحی و اجرا می‌شود.

۲

مدل وظیفه‌ای و HRBP

طراحی و اجرای تخصصی فرایندهای منابع انسانی در واحدهای مجزا انجام می‌شود و HRBP به پیاده‌سازی بهتر استراتژی‌های منابع انسانی کمک می‌کند.

۳

مدل ترکیبی Ulrich

مدل ترکیبی Ulrich، نقش‌های منابع انسانی را به سه بخش CoE، HRBP و HRSS تقسیم می‌کند که برای هلدینگ‌ها و سازمان‌های بزرگ مناسب است.

۵

مدل Agile Shared Services

در این مدل CoE کوچک‌تر شده، وظایف HRSS گسترده‌تر شده و شامل تیم‌های چابک و متمرکز است و HRBP به کسب و کار نزدیک‌تر است.

۶

مدل HRBP+ و Shared Services

با انتقال بخشی از وظایف تخصصی CoE به HRBP، نقش CoE کاهش یافته و HRBP در اجرای طرح‌ها و فرایندهای منابع انسانی نقش فعال‌تری ایفا می‌کنند.

۴

مدل‌های عملیاتی منابع انسانی در ایران

اگر به دنبال بهترین مدل‌های عملیاتی منابع انسانی باشید و کمی جست‌وجو کنید، با حجم عظیمی از چارچوب‌ها و پیشنهادها مواجه خواهید شد. هر یک از این پیشنهادها ممکن است راه‌حلی مناسب به نظر برسند، اما کلید موفقیت در این است که ابتدا یک سوال اساسی را پاسخ دهید: «کدام مدل عملیاتی برای سازمان ما مناسب است؟»

مدل عملیاتی منابع انسانی تعیین می‌کند که این واحد چگونه باید سازمان‌دهی شود تا خدمات، فرایندها و فناوری‌های مورد نیاز کسب‌وکار به بهترین شکل ارائه شوند و چه نقش‌ها و ابزارهایی برای پشتیبانی از استراتژی‌های کسب‌وکار و مدیریت استعدادها ضروری هستند.

یکی از مشکلات اساسی بسیاری از سازمان‌ها این است که منابع انسانی به‌طور کامل به عنوان یک شریک استراتژیک پذیرفته نمی‌شود و اغلب ناکارآمدی در دستیابی به اهداف کسب‌وکار مشاهده می‌شود. به همین دلیل، بسیاری از سازمان‌ها در سال‌های اخیر مدل عملیاتی منابع انسانی خود را تغییر داده‌اند. اما پرسش مهم این است که این تغییرات با چه هدفی انجام شده است؟

به‌روزرسانی مدل عملیاتی منابع انسانی، نه‌تنها برای هم‌سویی بهتر با اهداف سازمان ضروری است، بلکه کمک می‌کند تا نقش منابع انسانی به عنوان شریک استراتژیک پررنگ‌تر شود و از این واحد در دستیابی به نتایج ملموس کسب‌وکار پشتیبانی می‌کند. در ایران بسیاری از شرکت‌ها همچنان از مدل وظیفه‌ای استفاده می‌کنند، اما مدل HRBP نیز بر اساس نیاز و مرحله رشد سازمان در حال افزایش است. انتخاب صحیح مدل باید با در نظر گرفتن اندازه، پیچیدگی و نیازهای ویژه سازمان انجام شود.

این تغییرات نه‌تنها باعث افزایش بهره‌وری و کارایی منابع انسانی می‌شود، بلکه سازمان را در مسیر رشد و توسعه پایدار قرار می‌دهد.

۱ مدل کارشناسان منابع انسانی (HR Generalists)

- اجرای end-to-end وظایف منابع انسانی
- مناسب برای سازمان‌های کوچک و در حال رشد
- نیاز به تعداد کم نیروی منابع انسانی
- تمرکز بر هماهنگی و ارتباط مستقیم با کارکنان

این مدل در شرکت‌های نوپا و سازمان‌های کوچک که در مراحل اولیه چرخه عمرشان قرار دارند، رایج است. در این مدل، کارشناسان منابع انسانی به‌عنوان نقطه تماس اصلی برای تمامی امور منابع انسانی در واحدهای مختلف سازمانی عمل می‌کنند. آن‌ها مسئولیت طراحی و اجرای تمامی کارکردهای منابع انسانی، از جمله جذب و استخدام، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، و مسائل رفاهی را بر عهده دارند. این مدل به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا ارتباط مستقیم و متمرکز برای کارکنان ایجاد کنند.

این مدل به دلیل تفکیک نشدن فعالیت‌های اجرایی و طراحی تخصصی، ممکن است مدیر منابع انسانی را بیشتر درگیر فعالیت‌های داخلی و اجرایی کند. در این شرایط مدیر منابع انسانی تمرکز کمتری بر برنامه‌ریزی استراتژیک و توسعه فرایندهای نوآورانه دارد.

مدل‌های عملیاتی منابع انسانی در ایران

۲

مدل وظیفه‌ای (Functional Model)

- تقسیم وظایف تخصصی در واحدهای مجزا
- مناسب برای سازمان‌های کوچک و متوسط
- تمرکز بر کارایی و نظارت بر فرایندها
- امکان اجرای بهتر برنامه‌های تخصصی در هر واحد

مدل وظیفه‌ای در بسیاری از سازمان‌های کوچک و متوسط ایرانی رایج است و بر اساس تقسیم وظایف به واحدهای مجزا و تخصصی در حوزه‌های مختلف منابع انسانی شکل گرفته است. این واحدها معمولاً شامل حقوق و مزایا، استخدام، روابط کارکنان و آموزش و توسعه هستند. در برخی موارد، افرادی با عناوین مختلفی مانند سفیر منابع انسانی، همراه آموزش (Buddy) یا رابط منابع انسانی در واحدهای سازمانی در نظر گرفته شده‌اند. این افراد در اقدامات اجرایی مانند آموزش و جذب نیرو به تیم منابع انسانی کمک کرده و به بهبود و اجرای بهتر این اقدامات یاری می‌رسانند.

این مدل هرچند باعث تخصصی‌تر شدن اقدامات منابع انسانی شده، اما می‌تواند به سیلویی شدن تیم‌های منابع انسانی و عدم ارتباط مناسب بین واحدهای مختلف منابع انسانی و واحدهای کسب‌وکار منجر شود. در سازمان‌های بزرگ‌تر این مدل ممکن است نیاز به بازبینی و تکمیل توسط HRBP داشته باشد تا هماهنگی استراتژیک بین واحدها بهبود یابد.

۳

مدل وظیفه‌ای و HRBP

- ترکیب نقش‌های وظیفه‌ای و HRBP
- تسهیل ارتباط بین واحدهای سازمانی و منابع انسانی
- تمرکز بر اجرای وظایف روزمره و عملیاتی
- حفظ نقش‌های سنتی منابع انسانی

این مدل در تکمیل مدل وظیفه‌ای طراحی شد و در آن نقش HRBP برای کمک به پیاده‌سازی و پاسخ‌گویی به بعضی از وظایف HRSS و CoE در واحدهای مختلف سازمانی ایجاد شده است. این ساختار ترکیبی از مدل وظیفه‌ای سنتی و نقش‌های HRBP است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا وظایفی از جمله جذب و آموزش و توسعه را به طور مؤثرتری پیاده‌سازی کنند. یکی از چالش‌های اصلی این مدل، تمرکز بیش‌ازحد HRBP بر فعالیت‌های اجرایی است که می‌تواند آن‌ها را از انجام وظایف استراتژیک باز دارد. این امر ممکن است به تفکیک ضعیف بین وظایف استراتژیک و اجرایی منجر شود و کارایی کلی مدل عملیاتی منابع انسانی را تحت تأثیر قرار دهد.

مدل‌های عملیاتی منابع انسانی در ایران

۵

مدل ترکیبی Ulrich

- تفکیک نقش‌های منابع انسانی به HRBP و HRSS، CoE
- کمک به تعیین استراتژی‌های کلان در سازمان‌های بزرگ
- تمرکز HRBP بر مدیریت منابع انسانی و ارتباط با کسب‌وکار
- استفاده از مرکز تماس یا پیشخوان منابع انسانی برای پاسخ‌گویی

این مدل، نقش‌های منابع انسانی را به سه بخش اصلی CoE، HRBP و HRSS تقسیم می‌کند و به‌ویژه برای هلدینگ‌ها و سازمان‌های بزرگ مناسب است، زیرا امکان تعیین استراتژی‌های کلان منابع انسانی در سطح مرکزی را فراهم می‌کند، در حالی که HRBP به‌عنوان مشاور استراتژیک و رابط بین کسب‌وکار و منابع انسانی در واحدهای مختلف عمل می‌کند. در این مدل، متخصصان منابع انسانی بر بهبود فرایندها تمرکز دارند و برای بهبود پاسخ‌گویی، از مرکز تماس یا پیشخوان‌های منابع انسانی استفاده می‌شود. با این حال تقسیم منابع انسانی به واحدهای مجزا می‌تواند منجر به ایجاد سیلوهای مستقل و عدم هماهنگی شود. پیچیدگی در مدیریت تعاملات بین این واحدها و ابهام در نقش‌ها، به‌ویژه بین HRBP و CoE، ممکن است اجرای استراتژی‌ها را دشوار کند و بر کارایی مدل تأثیر بگذارد.

۴

مدل HRBP+ و Shared Services

- نقش گسترده HRBP شامل وظایف CoE، عملیاتی و استراتژیک
- تمرکز HRBP بر مشاوره و ارتباط با واحدهای کسب‌وکار
- پشتیبانی HRSS از وظایف اجرایی
- ادغام وظایف استراتژیک و عملیاتی برای پاسخ‌گویی سریع

در این مدل نقش HRBP به‌طور قابل‌توجهی به کسب‌وکار نزدیک‌تر شده است. HRBP نه تنها به‌عنوان مشاور استراتژیک و رابط مستقیم بین واحدهای کسب‌وکار و منابع انسانی عمل می‌کند، بلکه مسئولیت‌های بیشتری را از CoE به عهده گرفته است. در این ساختار، CoE کوچک‌تر شده و بخشی از وظایف تخصصی آن به HRBP منتقل شده است. این تغییر باعث می‌شود HRBP درک عمیق‌تری از نیازهای کسب‌وکار داشته باشد و به‌طور مستقیم‌تری در اجرای طرح‌ها و فرایندهای تخصصی منابع انسانی دخیل شود. به این ترتیب، HRBP نقش حیاتی‌تری در پیاده‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی دارد و به‌طور فعال‌تری در کنار تیم‌های کسب‌وکار برای دستیابی به اهداف سازمانی همکاری می‌کند. HRSS نیز وظایف عملیاتی و اجرایی را پشتیبانی می‌کند، تا HRBP بتواند تمرکز بیشتری روی فعالیتهای استراتژیک و نزدیکی به کسب‌وکار داشته باشد. یکی از چالش‌های اصلی این مدل، احتمال پراکندگی تمرکز HRBP به دلیل ترکیب وظایف استراتژیک و عملیاتی است. همچنین، نیاز به افراد توانمند بیشتری برای تصدی پست HRBP وجود دارد.

مدل‌های عملیاتی منابع انسانی در ایران

۶

مدل Agile Shared Services

- نزدیکی بیشتر HRBP به کسب‌وکار
- تشکیل تیم‌های پویا و چابک حول پروژه‌ها
- افزایش مسئولیت‌های HRSS
- کوچک‌تر شدن CoE

این مدل شامل سه بخش اصلی است: HRBP که مسئول برنامه‌ریزی آموزش، مدیریت استعدادها، و برنامه‌ریزی جذب نیرو در سطح استراتژیک هستند و به‌عنوان نقطه تماس اصلی با کسب‌وکار عمل می‌کند. در تیم HRSS، یک تیم چابک از کارشناسان متخصص منابع انسانی وجود دارد که بر اساس نیاز، به پروژه‌ها تخصیص داده می‌شوند و وظایف خود را از HRBP دریافت می‌کنند. علاوه بر این، افراد دیگری در HRSS هستند که مسئولیت انجام کارهای روزمره و عملیاتی منابع انسانی مانند مدیریت بیمه تکمیلی، رفاهیات و پرداخت حقوق را برعهده دارند. این تیم به‌طور مستقیم با کارمندان نیز در ارتباط است و نقش اجرایی در سازمان دارد. همچنین، تیم CoE وظیفه تحلیل داده، طراحی جبران خدمات و تحقیق و توسعه را بر عهده دارد. در این مدل، علاوه بر نیاز به هماهنگی بالا بین تیم‌های مختلف، ممکن است کارکنان در تیم HRSS از عدم پیشرفت‌شان در مسیر شغلی ناراضی باشند. همچنین به دلیل پیچیدگی ساختار، ممکن است نیاز به آموزش مداوم کارکنان وجود داشته باشد تا بتوانند به‌سرعت با تغییرات تطبیق یابند.

تغییر مدل عملیاتی منابع انسانی برای ما یک تحول اساسی بود. با انتقال از یک ساختار متمرکز به رویکرد مدیریت توزیع‌شده، تصمیم‌گیری‌ها به رهبران نزدیک به عملیات روزمره سپرده شد. این تغییر باعث شد تا فرایندها مؤثرتر اجرا شوند و منابع بهینه‌تر مدیریت شوند. همچنین، تیم‌ها توانستند تمرکز بیشتری روی مسائل استراتژیک داشته باشند. این تغییر نه تنها کارایی ما را افزایش داد، بلکه انعطاف‌پذیری سازمان را در مواجهه با چالش‌های محیطی به طرز چشمگیری بهبود بخشید.

{ حسین متقی فر }

CHRO هلدینگ انتخاب



در نهایت، انتخاب و پیاده‌سازی هر یک از این رویکردها به شرایط و نیازهای سازمان بستگی دارد و مدیران منابع انسانی باید با دقت چالش‌ها و فرصت‌های هر مدل را ارزیابی کرده و مناسب‌ترین راهکارها را برای سازمان خود انتخاب کنند.

رویکردهای مختلف در پیاده‌سازی مدل‌های عملیاتی

مدیران منابع انسانی در ایران برای پیاده‌سازی مدل‌های عملیاتی از رویکردهای متنوعی بهره می‌برند که هر کدام به‌طور خاص به بهبود عملکرد و افزایش کارایی در سازمان‌ها کمک می‌کند.

۱ رویکرد «تفکر طراحی» در ارائه خدمات منابع انسانی

این رویکرد یکی از نوآورانه‌ترین روش‌ها برای بهبود خدمات منابع انسانی است که بر طراحی فرایندها بر اساس نیازها و تجربیات واقعی کارکنان تأکید دارد. برخلاف رویکردهای سنتی که بیشتر به ساختارهای از پیش تعیین‌شده متکی هستند، رویکرد تفکر طراحی به شکلی عمیق‌تر به رفتار، نیازها، و خواسته‌های کارکنان نگاه می‌کند. برای مثال، سازمانی که تصمیم دارد فرایندهای آموزشی خود را ارتقا دهد، ابتدا با تحلیل دقیق نیازها و تجربه‌های کارکنان، فرایندهایی را طراحی می‌کند که کارکنان در مرکز آن قرار دارند. این به معنای در نظر گرفتن نیازهای کارکنان در مراحل مختلف از جمله آموزش، ارزیابی عملکرد و توسعه است. نتیجه نهایی این فرایند، بهبود تجربه کارکنان و افزایش رضایت آن‌ها از تعاملات خود با واحد منابع انسانی است. در نهایت، این رویکرد با طراحی خدمات منابع انسانی که به صورت پویا و با توجه به بازخوردهای مستمر کارکنان به‌روزرسانی می‌شوند، زمینه‌ساز افزایش مشارکت و رضایت آنان در محیط کاری می‌شود.

۲ رویکرد «چابک» برای ارائه خدمات منابع انسانی

رویکرد چابک در منابع انسانی به‌ویژه در محیط‌های کسب‌وکار با تغییرات سریع و نیاز به انعطاف‌پذیری بالا مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این رویکرد، تیم‌های چابک و موقتی از منابع انسانی برای حل مشکلات خاص تشکیل می‌شوند. این تیم‌ها با استفاده از داده‌ها و تحلیل‌های فوری، راه‌حل‌های سریع و قابل اجرایی ارائه می‌دهند. به عنوان مثال، اگر سازمانی با مشکل افزایش نرخ ترک کار مواجه شود، تیم چابک منابع انسانی می‌تواند به سرعت داده‌های مربوط به کارکنان را جمع‌آوری و تحلیل کند تا علت اصلی مشکل را پیدا کند. سپس، این تیم راه‌حل‌های کوتاه‌مدت مانند ایجاد برنامه‌های انگیزشی فوری و راه‌حل‌های بلندمدت مانند اصلاح استراتژی‌های نگهداشت کارکنان را تدوین می‌کند. این رویکرد به دلیل سرعت و انعطاف‌پذیری بالا، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با تغییرات محیطی به‌طور مؤثرتر سازگار شوند و همزمان از ایجاد تحولات پایدار در واحد منابع انسانی اطمینان حاصل کنند.

۳ رویکرد «متکی به مدیران» برای هدایت استراتژی‌های منابع انسانی

در این رویکرد، مدیران واحدهای سازمانی به عنوان رهبران اصلی استراتژی‌های منابع انسانی عمل می‌کنند. به عنوان مثال، در یکی از سازمان‌ها با استفاده از ابزارهای مختلف مانند 6B (یک چارچوب معرفی شده توسط دیو ال ریچ برای مدیریت استعداد) و کوچینگ، مدیران توانمند می‌شوند تا نیازهای کارکنان را شناسایی کنند، به توسعه آن‌ها بپردازند، نیروی جدید استخدام کنند و سایر وظایف منابع انسانی را به‌طور مؤثر انجام دهند. این رویکرد باعث می‌شود که تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی به‌صورت نزدیک‌تر و هماهنگ‌تر با نیازهای کسب‌وکار انجام شود و مدیران در خط‌مقدم مسئولیت توسعه و نگهداشت استعدادها قرار گیرند.

تصمیم‌گیری درباره متمرکز یا غیرمتمرکز کردن منابع انسانی به استراتژی کلی سازمان و اهداف ما در منابع انسانی بستگی دارد. ساختار متمرکز می‌تواند به کنترل بهتر هزینه‌ها و استانداردسازی خدمات کمک کند، اما انعطاف‌پذیری و امکان شخصی‌سازی را کاهش می‌دهد. در مقابل، غیرمتمرکز کردن، خدمات منابع انسانی را به نیازهای متنوع نزدیک‌تر می‌کند، اما هزینه‌ها را بالا می‌برد. نکته مهم این است که در این فرآیند، فرصتی داریم تا با دیجیتالی‌سازی فرآیندهای منابع انسانی، زیرساختی یکپارچه و در عین حال شخصی‌سازی‌شده ایجاد کنیم که حرکت به سمت مدل‌های غیرمتمرکز را آسان‌تر و مؤثرتر کند.

{ کمال ریاضی }
دیجی‌کالا CHRO دیجیتال

اجرای استراتژی‌های منابع انسانی

تبدیل تئوری به عمل با مدل‌های عملیاتی

شهرام کریمی

People Analytics Manager, KPMG



مدل عملیاتی در منابع انسانی به معنای ایجاد قابلیت است که استراتژی‌ها را از سطح تئوری و ذهن به مرحله اجرا می‌رساند. این مدل‌ها ابزارهایی هستند که به مدیران منابع انسانی امکان می‌دهند تا ایده‌های خود را به واقعیت تبدیل کرده و ارزش واقعی برای سازمان خلق کنند.

یکی از چالش‌های اصلی در این حوزه، نبود استانداردهای دقیق برای انجام کارها

است؛ به عنوان مثال نمی‌توان به راحتی تعداد کارکنان منابع انسانی

یا تعداد افرادی را که باید وظایف جذب و استخدام را انجام دهند،

تعیین کرد. با این حال، مطالعاتی مانند گزارش حاضر می‌توانند

راهنمایی موثر برای الگوبرداری و تصمیم‌گیری در مورد ساختار و

تعداد کارکنان باشند. وقتی می‌دانیم که نسبت تعداد کارکنان

منابع انسانی به کل سازمان چقدر باید باشد، تصمیم‌گیری‌ها

آسان‌تر و کارآمدتر می‌شود. گزارش‌های مرتبط با مدل‌های عملیاتی

در منابع انسانی از ارزش بالایی برخوردارند، زیرا نشان می‌دهند

که سایر مدیران منابع انسانی چگونه کارهای خود را سامان‌دهی

می‌کنند و با چه ساختار، بودجه و منابعی به تحقق استراتژی‌های خود

می‌پردازند. برای استفاده بهینه از این گزارش‌ها، موارد زیر توصیه می‌شود:

توجه به مقتضیات هر صنعت: هر صنعت ویژگی‌های خاص خود را دارد و

مدل عملیاتی باید با توجه به این ویژگی‌ها تطبیق داده شود. به عنوان مثال، صنایعی مانند

خدمات آنلاین و فناوری اطلاعات ممکن است مدل‌هایی با سطح بلوغ بالاتر داشته باشند که برای آن‌ها مناسب است، اما این مدل‌ها ممکن است در صنایع تولیدی کارایی نداشته باشند.

در نظر گرفتن میزان بلوغ و دوره عمر سازمان: هر سازمان در مسیر تحقق چشم‌اندازهای

خود، از مرحله‌ای به مرحله دیگر حرکت می‌کند و در هر دوره مدل عملیاتی

ممکن است نیاز به تغییر داشته باشد. مدل‌هایی که به سمت تمرکز

بیشتر گرایش دارند، مانند مدل «HR Generalist»، برای سازمان‌هایی

که نیاز به هماهنگی سریع و متمرکز دارند و تعداد کارمندان کمی

دارند، مناسب‌تر هستند. با این حال، این مدل‌ها ممکن

است مانع از نوآوری و توسعه استراتژی‌های بلندمدت شوند.

به روزرسانی مدل‌ها با توجه به تغییرات محیط کسب و کار:

مدل‌های عملیاتی باید به‌طور مداوم و با توجه به تغییرات در

فضای کسب و کار به‌روزرسانی شوند. این تغییرات ممکن است

سالانه رخ دهند یا حتی با خروج یک مدیر کلیدی در منابع انسانی،

نیاز به بازنگری و بهینه‌سازی مدل‌ها به وجود آید. این فرصت‌ها

می‌توانند به بهینه‌سازی مدل کارکردی منابع انسانی کمک کنند.

متخصصان منابع انسانی باید با ارزیابی دقیق این عوامل مدلی را انتخاب کنند که

بهترین نتایج را برای سازمان به همراه داشته باشد و به تحقق اهداف استراتژیک کمک کند.

یکی از چالش‌های اصلی
در این حوزه، نبود استانداردهای
دقیق برای انجام کارها است؛ به
عنوان مثال نمی‌توان به راحتی تعداد
کارکنان منابع انسانی یا تعداد افرادی
که باید وظایف جذب و استخدام
را انجام دهند، تعیین کرد.

تحول منابع انسانی

گامی اساسی برای آینده‌ای پایدار

نوید ناظمیان

Executive Coach and former HRD of Vodafone



در ایران چالش‌های بسیاری در حوزه منابع انسانی وجود دارد؛ از محیط‌های کسب‌وکاری با تغییرات سریع و پیچیده مواجه‌اند تا نیاز به نوآوری و چابکی برای انطباق با این تغییرات. به‌عنوان یک متخصص منابع انسانی، بر این باورم که تحول منابع انسانی یکی از ضرورت‌های اصلی برای سازمان‌ها است تا بتوانند در این محیط پیچیده و پویا موفق عمل کنند. تحول در حوزه منابع انسانی باید به‌صورت استراتژیک و همگام با تغییرات کسب‌وکار صورت بگیرد. این تحول نیازمند طراحی مدل‌های عملیاتی نوآورانه و چابک است که قادر به پاسخ‌گویی به پیچیدگی‌های روزافزون باشند. دیگر نمی‌توان به مدل‌های سنتی اکتفا کرد، بلکه لازم است به سمت مدل‌های جدید حرکت کنیم. موفقیت در این مسیر تنها زمانی محقق می‌شود که سازمان‌ها با دقت نیازهای تحول را بررسی و شناسایی کرده و مدل‌های عملیاتی خود را بر اساس آن تنظیم کنند. تحول مدل عملیاتی منابع انسانی فرایندی پیچیده دارد و نیازمند توجه به چندین عامل کلیدی است. برای موفقیت در این تحول، سه عامل توانمندساز مهم باید در نظر گرفته شوند. با توجه به تجربه همکاری‌ام با دیو ال‌ریچ در مقاله‌ای در سال ۲۰۱۲ با عنوان «چرا تلاش‌ها برای تحول منابع انسانی شکست می‌خورند» از نظر من این سه عامل توانمندساز عبارت‌اند از:

مشارکت مدیران کلیدی در
مراحل تحول تضمین می‌کند که
تغییرات به‌طور مؤثر پیش بروند
و مقاومت‌ها کاهش یابد.

۱ رهبری و حمایت مدیران ارشد: موفقیت هر تغییر و تحولی در سازمان به حمایت و رهبری قوی مدیران ارشد بستگی دارد. آن‌ها باید به هدایت و پشتیبانی از فرایند تحول متعهد باشند تا به سایر اعضای سازمان انگیزه و اعتماد لازم را بدهند. برای موفقیت در تحول منابع انسانی، ضروری است افراد مرتبط از جمله مدیران تصمیم‌گیر و کلیدی سازمان، به‌درستی در این فرایند مشارکت داده شوند. درگیر کردن این افراد در مراحل مختلف تحول، تضمین می‌کند که تغییرات به‌طور مؤثر و کارآمد پیش بروند و همه ذی‌نفعان اصلی در مسیر تحول هماهنگ باشند. این رویکرد نه تنها به اجرای دقیق‌تر برنامه‌های تحول کمک می‌کند، بلکه مقاومت‌ها را نیز کاهش می‌دهد و نتایج بهتری را به همراه خواهد داشت.

۲ ظرفیت داخلی و مجموعه مهارت‌ها: وجود ظرفیت‌ها و مهارت‌های لازم درون سازمان برای اجرای موفقیت‌آمیز تحول بسیار اهمیت دارد. بدون این مهارت‌ها تغییرات مورد نیاز به‌درستی اجرا نخواهد شد و سازمان با مشکلات اجرایی مواجه می‌شود.

۳ تأمین مالی مناسب و مدیریت پروژه قوی: تأمین منابع مالی کافی و داشتن یک مدیریت پروژه قوی برای دستیابی به نتایج مطلوب ضروری است. بدون بودجه و مدیریت مناسب، پروژه‌های تحول ممکن است به دلیل کمبود منابع و کاهش کارایی متوقف شوند.

تحول منابع انسانی

گامی اساسی برای آینده‌ای پایدار

نوید ناظمیان

Executive Coach and former HRD of Vodafone



در ادامه به چند نکته اشاره می‌کنم که لازم است مدیران منابع انسانی در اجرای تغییرات مدل عملیاتی جدید در نظر بگیرند:

• تسهیل مشارکت مدیران در اجرای اقدامات منابع انسانی در واحدها: در مدل جدید

عملیاتی منابع انسانی، سعی کنید تا حد امکان با توجه به بلوغ سازمان و مدیران، وظایف اجرایی منابع انسانی مانند اجرای مدیریت عملکرد را به مدیران واحدها واگذار کنید که هم نزدیک به کسب‌وکار هستند و هم به‌طور کارآمد از رشد سازمانی پشتیبانی می‌کنند. این انتقال باعث می‌شود تا تمرکز منابع انسانی بر مسائل استراتژیک باقی بماند.

- **تفکیک وظایف عملیاتی:** تمامی وظایف روزمره منابع انسانی را به HRSS منتقل کنید. این اقدام به HRBP و تیم‌های استراتژیک اجازه می‌دهد تا بر مسائل کلیدی و تحلیل‌های استراتژیک متمرکز شوند. برای مثال در شرکت «Vodafone» با تفویض وظایف تکراری به HRSS و افزایش بلوغ سازمانی در امور اداری و اجرایی، بهره‌وری سازمان بهبود پیدا کرد و زمان منابع انسانی برای نقش‌های استراتژیک‌تر آزاد شد.
- **مراکز تخصصی منابع انسانی:** مراکز تخصصی منابع انسانی باید ساختاری کوچک

و متمرکز داشته باشند و بر وظایفی متمرکز کنند که تأثیر کلان در سازمان دارند. این مراکز معمولاً شامل تیم‌هایی مانند تیم جبران خدمات و مزایا، تیم برنامه‌ریزی منابع انسانی و تیم توسعه سازمانی و استعداد هستند.

• تمرکز بر اتمام پروژه: یکی از تجربیات من در تحول مدل عملیاتی منابع انسانی،

پروژه‌ای بود که یک سال طول کشید، در حالی که می‌توانست در نصف این زمان انجام شود. مراقب باشید که مشغولیت‌های روزمره مانع تمرکز بر پروژه نشوند و کارهای فوری جای کارهای مهم را نگیرند.

- **تحول در سازمان:** تحول در سازمان نه آسان است و نه بدون نقص، زیرا هیچ‌کس همه‌چیز را همان‌طور که می‌خواهد به دست نخواهد آورد و همیشه تغییرات با نقایص و انتقاداتی همراه است. گذر به این مرحله، سخت و پیچیده خواهد بود. به رهبران کسب‌وکار انتظارات معقولی ارائه دهید، اما به دنبال اجازه گرفتن یا هدایت آن‌ها نباشید. هر کسی وظیفه خود را دارد؛ آن‌ها کسب‌وکار خود را اداره می‌کنند و شما هم باید وظایف خود را انجام دهید. در پایان، تحول منابع انسانی نه‌تنها نیازمند برنامه‌ریزی دقیق است، بلکه به انعطاف‌پذیری و پایداری در برابر چالش‌ها نیز احتیاج دارد.

مشارکت مدیران کلیدی در
مراحل تحول تضمین می‌کند که
تغییرات به‌طور مؤثر پیش بروند
و مقاومت‌ها کاهش یابد.

من اینجای روزی آخر از ستیغ کوه چون خورشید
سرود فتح می خولانم
فرید شیری



اولویت‌های آینده منابع انسانی



اولویت‌های آینده مدیران منابع انسانی

مقایسه اولویت‌های منابع انسانی در ایران با گزارش جهانی «BCG,2023» نشان‌دهنده تفاوت‌های مهمی در اولویت‌ها و نیازهای این دو گروه است. در حالی که مدیران منابع انسانی در دنیا بیشتر بر استراتژی‌های بلندمدت و توسعه مهارت‌های نرم تمرکز دارند، اولویت‌های مدیران منابع انسانی در ایران مدیریت عملکرد و جبران خدمات است. این تفاوت‌ها احتمالاً به دلیل اختلاف قابل توجه در سطح بلوغ منابع انسانی در ایران با سایر کشورها و همچنین شرایط محیط کسب و کارها آنهاست.

در مصاحبه‌های انجام شده با مدیران منابع انسانی، مجموعه‌ای از اولویت‌های کلیدی شناسایی شد که این مدیران به‌عنوان مهم‌ترین نیازهای آینده منابع انسانی سازمان‌های خود برشمردند. این اولویت‌ها که پس از تحلیل و شناسایی پرتکرارترین موارد، استخراج شده‌اند، نشان‌دهنده تمرکز مدیران بر بهبود و تقویت جنبه‌های مختلف منابع انسانی در جهت افزایش بهره‌وری و ارتقای سازمان است.

۱ مدیریت عملکرد

مدیران منابع انسانی ایرانی بر اهمیت طراحی اصولی و عادلانه سیستم‌های ارزیابی عملکرد تأکید دارند. طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌هایی که خطاهای شناختی مدیران را هنگام ارزیابی کاهش دهد مهمترین اولویت بیان شده است.

۲ جبران خدمات

در تلاش برای حفظ رقابت‌پذیری در جذب و نگهداشت نیروها، مدیران منابع انسانی بر طراحی بسته‌های جذاب جبران خدمات تأکید دارند. به‌روزرسانی این بسته‌ها با توجه به شرایط اقتصادی و تورم، حفظ عدالت درونی و بیرونی و ارائه مزایای جانبی همچون بیمه‌های تکمیلی و برنامه‌های رفاهی از جمله اولویت‌های مطرح شده توسط مدیران منابع انسانی است.

۳ رفاه و به‌زیستی

سرمایه‌گذاری برای سلامت جسم و روان کارکنان از طریق مشاوره، برنامه‌های انگیزشی، بیمه‌های تکمیلی و پاداش‌های وفاداری اهمیت زیادی دارد. مدیران به‌ویژه بر اهمیت طراحی و اجرای رفاهیات شخصی‌سازی شده و متناسب با نیازهای کارکنان تأکید دارند تا بتوانند روحیه و انگیزه آن‌ها را تقویت کنند.

مقایسه اولویت‌های منابع انسانی در ایران و دنیا

اولویت‌های منابع انسانی براساس گزارش BCG 2023	اولویت‌های منابع انسانی ایران	
استراتژی منابع انسانی	مدیریت عملکرد	۱
توسعه مهارت‌های نرم مدیران	جبران خدمات	۲
تعلق کارکنان و به‌زیستی	رفاه و به‌زیستی	۳
برندکارفرمایی	نگرش‌سنجی و رضایت شغلی	۴
برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی کار	جانشین‌پروری	۵
استراتژی و فرایند جذب	آموزش	۶
فرهنگ سازمانی	مربی‌گری و شایستگی مدیران	۷
مدیریت تغییر	پایداری واحد منابع سازمانی	۸
مهارت‌آموزی مجدد در مقیاس بالا	برندکارفرمایی	۹
پاداش و قدردانی	جذب و استخدام	۱۰

اولویت‌های آینده مدیران منابع انسانی

۴ نگرش‌سنجی و رضایت شغلی

آگاهی از میزان تعلق سازمانی و رضایت شغلی همکاران، به مدیران منابع انسانی کمک می‌کند تا اقدامات مؤثرتری را طراحی و پیاده‌سازی کنند. استفاده از روش‌های مختلف نظرسنجی، مانند نگرش‌سنجی سالانه، سنجش تجربه کارکنان و سنجش نبضی، از جمله راهکارهایی است که برای شناخت دقیق‌تر نظرات و دغدغه‌های کارکنان به کار گرفته شده است.

۵ جانشین‌پروری

بسیاری از شرکت‌ها به دلایل مختلف تاکنون موفق به پیاده‌سازی برنامه‌های جانشین‌پروری نشده‌اند. مدیران منابع انسانی اکنون بر اهمیت توسعه چنین برنامه‌هایی تأکید دارند تا از تداوم رهبری و مدیریت مؤثر در سازمان اطمینان حاصل کنند. ایجاد مسیرهای شغلی شفاف و برنامه‌های توسعه حرفه‌ای برای کارکنان با استعداد از دیگر اقدامات پیشنهادی است.

۶ آموزش و توسعه مهارت‌ها

توسعه مهارت‌های کارکنان و مدیران از طریق برنامه‌های آموزشی هدفمند و منظم یکی دیگر از اولویت‌های کلیدی مدیران منابع انسانی است. این برنامه‌ها باید به گونه‌ای طراحی شوند که کارکنان و مدیران بتوانند با تغییرات سازمانی و نیازهای جدید به خوبی سازگار شوند و عملکرد بهتری ارائه دهند.

۷ مربی‌گری و توسعه شایستگی مدیران

توسعه مدیران و سرپرستان از طریق برنامه‌های توسعه‌ای از جمله کوچینگ و منتورینگ در اولویت قرار دارد. مدیران منابع انسانی بر اهمیت تربیت نسل جدید مدیران و سرپرستان با مهارت‌های لازم برای مواجهه با چالش‌های جدید تأکید دارند.

۸ پایداری تیم منابع سازمانی

پایداری واحد منابع انسانی و ایجاد ساختارهای مقاوم در برابر تغییرات، از اولویت‌های اصلی به شمار می‌رود. برای حفظ کارکنان کلیدی و تداوم عملکرد واحد منابع انسانی، تدوین استراتژی‌های بلندمدت ضروری است. همچنین ساختار منابع انسانی باید به گونه‌ای طراحی شود که حتی با تغییر در تیم منابع انسانی، عملکردها بدون اختلال ادامه یابند.

۹ برند کارفرمایی

توسعه و تقویت برند کارفرمایی برای جذب و نگهداشت نیروهای با استعداد اهمیت بالایی دارد. استفاده از استراتژی‌های بازاریابی منابع انسانی و طراحی ارزش پیشنهادی کارفرما (EVP) می‌تواند به جذب نیروهای ماهر کمک کند و جایگاه سازمان را به عنوان یک کارفرمای مطلوب تقویت کند.

۱۰ جذب و استخدام

مدیران منابع انسانی بر تغییر رویکرد در فرایند جذب و استخدام تأکید دارند. بررسی دقیق‌تر تجربه، تحصیلات و مهارت‌های کاندیداها، و همچنین بهبود فرایندهای ارزیابی، می‌تواند به افزایش کیفیت استخدام و همراستایی با اهداف استراتژیک سازمان کمک کند.

چشم‌انداز تحول در مدل‌های عملیاتی منابع انسانی ایران

شهرام کریمی

People Analytics Manager, KPMG



جامع منابع انسانی جهانی مبتنی بر سلف‌سرویس طراحی شده‌اند، به‌طوری که بسیاری از وظایف ورود یا به‌روزرسانی داده‌ها توسط مدیران و کارکنان، خارج از واحد منابع انسانی انجام می‌شود. بازطراحی این نرم‌افزارها ضروری است.

مدل‌های تحول و گذار

حرکت به سمت مدل‌های عملیاتی جدید نیازمند استفاده از مدل‌های تحول متناسب با فرهنگ سازمانی ایرانی است. این مدل‌ها باید انعطاف‌پذیری لازم را برای انطباق با ویژگی‌های خاص سازمان‌های ایرانی داشته باشند.

توسعه هوش مصنوعی

گسترش ابزارهای مبتنی بر هوش مصنوعی، تحولات عمیقی در مدل‌های عملیاتی منابع انسانی ایجاد خواهد کرد. در آینده، بسیاری از وظایف تکراری توسط ربات‌ها انجام می‌شود و نیاز به بازطراحی فرآیندها و شرح وظایف در مشاغل بیشتر احساس خواهد شد.

اولویت‌ها نشان می‌دهد که منابع انسانی در ایران و جهان مسیرهای متفاوتی را دنبال می‌کنند. در حالی که استراتژی منابع انسانی و فرهنگ سازمانی در سطح جهانی در صدر اولویت‌ها قرار دارند، در ایران این موارد جایگاه پایین‌تری دارند. از سوی دیگر، جامعه‌پذیری و جبران خدمات که در ایران از اولویت‌های اصلی هستند، در جهان توجه کمتری به خود جلب کرده‌اند. این تفاوت‌ها بیانگر این است که حرکت به سمت مدل‌های عملیاتی نوین، برای همگام شدن با استانداردهای بین‌المللی و رفع چالش‌های خاص ایران، بیش از هر زمان دیگری اهمیت دارد.

بر اساس نتایج این گزارش، ۸۴ درصد شرکت‌ها از ساختار منابع انسانی کاملاً متمرکز یا نسبتاً متمرکز استفاده می‌کنند. مدل‌های اجرایی غالب در این شرکت‌ها شامل مدل عملیاتی کارشناسان منابع انسانی و مدل وظیفه‌ای هستند. این دو مدل، به دلیل سهولت اجرا و قدمت بالا، رایج‌ترین الگوها در سازمان‌های ایرانی محسوب می‌شوند. اما برای حرکت به سمت مدل‌های عملیاتی نوین، نیازمند تحولی اساسی در نگرش و عملکرد منابع انسانی هستیم.

رویکرد مدل‌های عملیاتی جدید بر کاهش وظایف جاری منابع انسانی، تمرکز بر سیاست‌گذاری و تقویت ارتباط میان مدیران عملیاتی و کارکنان استوار است. تجربیات شرکت‌های بزرگ جهانی نشان می‌دهد که برای گذار به این مدل‌ها، پیش‌شرط‌هایی باید فراهم شود تا این تغییر با موفقیت اجرا شود. این پیش‌شرط‌ها عبارتند از:

تربیت HRBP

در حال حاضر، تعداد متخصصان باتجربه در حوزه HRBP در بازار کار ایران بسیار محدود است. علاوه بر این، سازمان‌ها حتی در جذب نیروی کارشناس منابع انسانی نیز با چالش مواجه هستند. تربیت و توسعه افراد ماهر در این حوزه، یکی از ابزارهای کلیدی برای گذار به مدل‌های جدید محسوب می‌شود.

سیستم‌های نرم‌افزاری منابع انسانی

نرم‌افزارهای فعلی منابع انسانی در ایران عمدتاً بر نظام‌های کارگزینی و اداری متمرکز هستند و کمتر به نقش‌های توسعه‌ای یا تفویض اختیار به مدیران عملیاتی توجه دارند. در مقابل، سیستم‌های

جایگاه منابع انسانی ایران در مسیر تکامل

بررسی چالش‌های منابع انسانی در ایران نشان می‌دهد که این حوزه با وجود توانمندی‌ها و پتانسیل‌های فراوان، هنوز نتوانسته تأثیرگذاری استراتژیک کافی را در نتایج کسب‌وکارها داشته باشد. یکی از موانع اصلی در این مسیر، شرایط سخت کسب‌وکارها و کمبود نیروی کار ماهر است؛ عواملی مانند رقابت با شرکت‌های داخلی و خارجی و ضعف در مهارت‌های مورد نیاز، باعث شده کارفرمایان از منابع انسانی انتظار داشته باشند که به جای برنامه‌ریزی‌های استراتژیک و بلندمدت، بیشتر به جذب سریع نیرو و مدیریت حقوق و دستمزد بپردازند. این دیدگاه کوتاه‌مدت مانع از ایفای نقش استراتژیک منابع انسانی در بسیاری از سازمان‌ها شده است. در نتیجه، تیم‌های منابع انسانی در بسیاری از سازمان‌ها هنوز در مراحل ابتدایی بلوغ هستند و تمرکز خود را بیشتر بر وظایف عملیاتی می‌گذارند.

علاوه بر این، مدل‌های عملیاتی کنونی منابع انسانی که مبتنی بر تمرکزگرایی و ساختارهای پیچیده سازمانی هستند، نتوانسته‌اند به‌طور کامل با نیازهای متغیر و پویای کسب‌وکارها همگام شوند. این مدل‌ها که عمدتاً بر مدیریت سنتی و کنترل متمرکز استوارند، به بازنگری اساسی و تطبیق با شرایط جدید نیاز دارند. سازمان‌ها برای مقابله با این چالش‌ها باید مدل‌های عملیاتی خود را به‌روزرسانی کرده و به سمت ساختارهای چابک‌تر و انعطاف‌پذیرتر حرکت کنند تا بتوانند به تغییرات سریع محیط کسب‌وکار پاسخ دهند.

سازمان‌های ایرانی برای دستیابی به موفقیت‌های پایدار، باید اولویت‌های استراتژیک منابع انسانی خود را باز تعریف کنند. این اولویت‌ها شامل تقویت نقش‌های استراتژیک منابع انسانی، سرمایه‌گذاری در توسعه مهارت‌های کارکنان، به‌کارگیری فناوری‌های نوین برای بهبود کارایی و بهینه‌سازی فرایندهای منابع انسانی و ایجاد فرهنگ یادگیری و نوآوری است. تمرکز بر این حوزه‌ها می‌تواند عملکرد منابع انسانی را بهبود ببخشد و سازمان‌ها را برای مواجهه با چالش‌های آینده آماده کند.

همان‌طور که در بخش اولویت‌های آینده منابع انسانی تشریح شد، کارکردهایی مانند مدیریت عملکرد، جانشین‌پروری، مربی‌گری و شایستگی‌مدیران، برخلاف گذشته اولویت بالاتری در حوزه منابع انسانی کسب کرده است. این واقعیت، نویدبخش تغییر رویکرد منابع انسانی در ایران و اهمیت یافتن کارکردهایی با سطح بلوغ بالاتر است.

در نهایت، این گزارش از همه مدیران و متخصصان منابع انسانی دعوت می‌کند تا با تبادل تجربیات و همکاری مستمر، برای بهبود و تحول این حوزه گام بردارند و نقش منابع انسانی را به‌عنوان یک عامل استراتژیک و مؤثر در سازمان‌های ایرانی تقویت کنند.

تیم تدوین گزارش

تیم تدوین گزارش، متشکل از مدیران و کارشناسان همراه اول، با جمع‌آوری زیست‌بوم منابع انسانی و تحلیل دقیق و مستمر این داده‌ها، به شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های موجود در حوزه منابع انسانی پرداخته است. علاوه بر این، این گزارش پیشنهادهای عملی مدیران و مشاوران را برای بهبود وضعیت فعلی و تطبیق با روندهای جهانی نیز در بر می‌گیرد؛ امید است که منبعی راهگشا برای تصمیم‌گیرندگان و فعالان حوزه منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی باشد.



تقدیر و تشکر

در پایان از همکاری و مشارکت افراد برجسته‌ای که با آن‌ها مصاحبه شد و تجربیات و بینش‌های ارزشمندشان را به اشتراک گذاشتند، قدردانی می‌کنیم. این افراد نه تنها به ارائه اطلاعات مفید کمک کردند، بلکه تعهد خود به مسئولیت اجتماعی و تلاش برای بهبود زیست‌بوم منابع انسانی کشور را نیز نشان دادند. برای آینده، این افراد برنامه‌های متعددی را در راستای هم‌افزایی و توسعه منابع انسانی در کشور دارند.

علی احمدوند	محمد رضا احمدی	راضیه اسکوروچی	ابوالفضل اسماعیل آبادی	ایوب اسماعیلی	مژده افتخار	علی اصغر امیری	مریم امینی	علی آبروشن	مهرداد باستانی پور
اشکان بنکدار	مبین بهرازفر	وحید بیگی	حسن پناهی	حمید پورجم	وحید پورجم	یعقوب پوریوسف	مجتبی جشنی	مهدی جمالی	میلاد جوادین
حسین جوشقانی	فرشته جهانگیر	سمانه حاجی‌عسگری	سید مجید حسینی	مجید حسنی	پریسا حسین زاده	بابک حقیقی	علی حکم آبادی	داوود حیدری	شبنم حیدری
علی خالویی	مرضیه خطی	افرا دادرس	علی داوری	افشین دبیری	میلاد دخانچی	یوسف درویشوند	سریراد قیقی	هومان دولت‌شاهی	بهنام دهبان
مهسا رشیدیان	سمیه ذاکری نیا	سعید رمضانی	محسن روستا	کمال ریاضی	محمد علی زارع	ثمین زاهدانی	لنا زنده دل	آرمان ساجدی نژاد	مونا ساعدی
سارا سامخانی	مجتبی سلحشور	فرزانه شاملو	لیلا شهیدی	منصور شیرزاد	امیر صابری	حسین صفرزاده	حمید رضا صمدی	گلنوش طوطیان	نیلوفر عسگریان
توحید علیپور	حسن فرضی	عارف فقیه نصیری	مرجان فیاضی	سعید قاسمی	علیرضا قزل	هودا قزوینیان	محمد قندهاری	مهدی کارگر شریف	شهرام کریمی
اباذر کمالی	وفا کامالیان	آتنا گوهرزاده	ندا گوهری	علی لیاقت	حسین متقی‌فر	هدیه محبت	علی محسنیان	علی محمدزاده	رحمان محمدی
نوشین محمدی	فائزه محمدی پور	محسن محمدیان	رها محمودی	شیده مظفری	مهدی مظلومی	محمد ملکی تبار	حسین موذنی	امیر مهرانی	حسین میرباقری
خلیل میرخانی	نوید ناظمیان	بهنام نجاری	موسی نعمتی فرد	امیر نفریه	آزاده نوری	مهدی نیک بخت	مریم یآوری		

* اسامی به ترتیب حروف الفبا آورده شده‌اند.

توسلایا بگ برک این چمن
پوند پنجه سارست
فریدونشیری

مزارع چای بهاره

استان گیلان

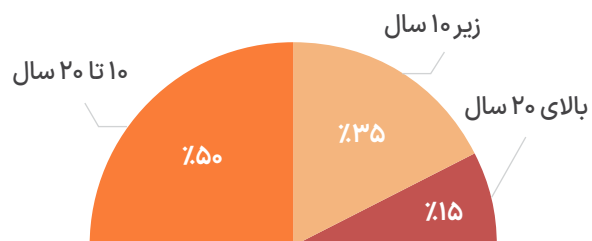
مرتضی رفیع خواه



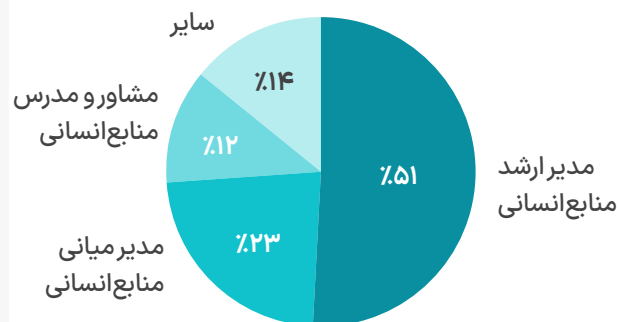
پیوست

ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان نظرسنجی

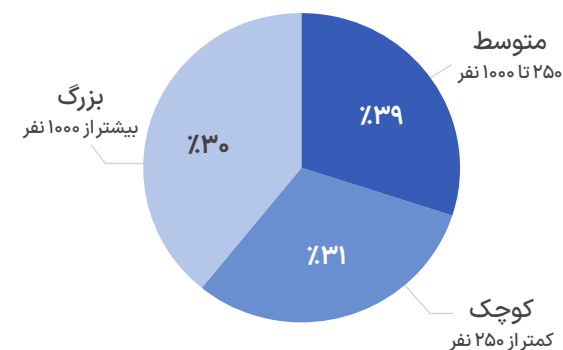
سابقه کار مشارکت‌کنندگان



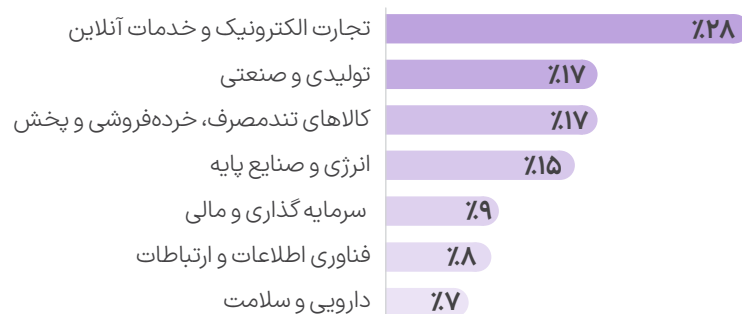
سطح شغلی مشارکت‌کنندگان



مشارکت‌کنندگان به تفکیک اندازه سازمان



مشارکت‌کنندگان به تفکیک صنعت



مشارکت‌کنندگان به تفکیک مالکیت شرکت



روش‌شناسی

در ابتدای شکل‌گیری ایده طراحی و اجرای این گزارش و در مرحله مطالعاتی، تیم اجرایی گزارش به بررسی و مطالعه بیش از ۱۱۰ گزارش بین‌المللی در حوزه منابع انسانی پرداخت. بینش‌های حاصل از این مطالعات به همراه مشاوره از «Dave Ulrich» و «Dr Dieter Veldsman, Chief HR Scientist at AIHR»، راهنمای طراحی سوالات مصاحبه و پرسش‌نامه شد. در ادامه برای ایجاد هماهنگی بین مفاهیم و سوالات با توجه به بافت اجتماعی ایران، با ۱۴ نفر از اساتید، مدیران ارشد و مشاوران منابع انسانی مرادده و گفتگو صورت گرفت و برای ادامه کار، روش ترکیبی انتخاب شد.

در مرحله کیفی این پژوهش، با انجام ۷۶ مصاحبه عمیق با مدیران ارشد و میانی منابع انسانی شرکت‌های پیشرو در هفت صنعت و مشاوران و مدرسان منابع انسانی، مواردی همچون چالش‌های منابع انسانی، ریشه‌های آن‌ها، راهکارهای ارائه شده، مدل‌های عملیاتی منابع انسانی و اولویت‌های آینده مورد بررسی قرار گرفت. پروتکل انجام مصاحبه‌ها به روش گلوله‌برفی انجام شد و این روند به شکل‌گیری دقیق و چارچوب‌مند نتایج نهایی کمک شایانی کرد. تحلیل مصاحبه‌ها نیز در نرم‌افزار MAXQDA2020 انجام شد و نهایتاً تعداد ۳۵۶۷ کد به دست آمد.

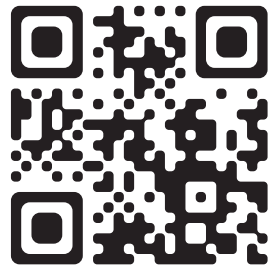
پس از آن در مرحله کمی، طراحی پرسش‌نامه با استفاده از یافته‌های مصاحبه‌های کیفی و با مشورت اساتید و فعالان منابع انسانی صورت گرفت و به صورت هدفمند منتشر شد. این پرسش‌نامه توسط ۱۹۲ نفر از مدیران ارشد و میانی و مشاوران منابع انسانی پاسخ داده شد که ۱۵۸ نفر از آن‌ها به‌طور کامل پرسش‌نامه را پاسخ دادند. در ضمن پاسخ سایر مشارکت‌کنندگان تا جایی که به سوالات پاسخ داده بودند ذخیره و وارد مرحله تحلیل داده شد. سپس نسبت به تحلیل داده‌های آن اقدام شد که خروجی آن در این گزارش قابل مشاهده است.

در نهایت پس از آماده‌سازی گزارش، برای بررسی شباهت‌ها و تفاوت‌های بین نتایج کمی و کیفی و استخراج بینش‌های حاصل آن از نظرات شهرام کریمی و نوید ناظمیان، فعالان حوزه منابع انسانی، میلاد دخانچی، فعال حوزه جامعه‌شناسی و حسین جوشقانی، فعال حوزه اقتصاد استفاده شد که باعث غنی شدن گزارش حاضر شد.

راهنمای واژگان انگلیسی استفاده شده در گزارش

مخفف	اسم کامل انگلیسی	ترجمه فارسی
HRBP	Human Resources Business Partner	شریک تجاری منابع انسانی
CoE	Center of Excellence	مرکز تخصصی
HRSS	Human Resources Shared Services	خدمات مشترک منابع انسانی
GM	General Manager	مدیر کل
CHRO	Chief Human Resources Officer	معاون منابع انسانی
HRBI	Human Resources Business Intelligence	هوش تجاری منابع انسانی
SME	Small and medium-sized enterprises	کسب و کارهای کوچک و متوسط
HR Director	Human Resources Director	مدیر منابع انسانی
eNPS	Employee Net Promoter Score	امتیاز خالص ترویج‌کننده کارکنان
HSE	Health, Safety, and Environment	بهداشت، ایمنی و محیط‌زیست
HRIS	Human Resources Information System	سیستم اطلاعات منابع انسانی
KPI	Key Performance Indicator	شاخص‌های کلیدی عملکرد

منابع گزارش



 B2n.ir/d64306

برای تدوین این گزارش که به بررسی چالش‌های منابع انسانی و مدل‌های عملیاتی منابع انسانی در ایران پرداخته است؛ از بیش از ۱۱۰ گزارش و مقاله تخصصی استفاده شده است. این منابع که در لینک زیر فهرست شده‌اند، به‌عنوان منابعی معتبر برای طراحی ساختار کلی گزارش و سوالات مصاحبه و همچنین و ارائه مدل‌های عملیاتی منابع انسانی به کار گرفته شده‌اند. این گزارش تلاش کرده با تکیه بر تحلیل‌های عمیق و دیدگاه‌های نوین، راهکارهای کاربردی و موثری برای سازمان‌های ایرانی ارائه دهد تا چالش‌های موجود را به شکلی موثر مدیریت کنند.