



# زیست‌بوم 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...

برکسی 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 زیست‌بوم 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 «زیست‌بوم 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 ارتش آفرینی این جریان بیفزاید. بی‌شک نگارش این گزارش بدون همراهی مدیران و مشاوران شرکت‌های مطرح ایرانی شدنی نبود. با سیاست از این بزرگواران، امیدوارم این راه تا رسیدن به جایگاهی روشن و درخشناد ادامه یابد.

### جعفر بلوك‌آذری

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



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.



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



**Dr Dieter Veldsman**

Chief Scientist at AIHR  
Professor of Practice, University of Johannesburg

## پیش‌گفتار

بی‌شک هر سازمان موفق و روبرو شدی، 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 تاثیرات 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 تاثیرات شگفت‌آن در کسب‌وکارها، بر آن شده تا گامی برای ارتقای وضعیت منابع انسانی در کشور بردار 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 روزنه‌ای 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 عنوانین 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:



## خلاصه مدیریتی

این گزارش به بررسی چالش‌ها و مدل‌های عملیاتی منابع انسانی در ایران و تحولات این حوزه می‌پردازد و راهکارهایی را برای بهبود عملکرد سازمان‌ها، با در نظر گرفتن شرایط اقتصادی و تغییرات محیطی ارائه می‌دهد.

### راهکارها و استراتژی‌های تحول منابع انسانی

سازمان‌ها برای مقابله با چالش‌های متعدد، به پیاده‌سازی مدل‌های عملیاتی منعطف‌تر و پویاتری روی آورده‌اند. در سال گذشته، ۵۱٪ 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 صفت و حرکت به سمت ساختارهای غیر مرکزی، سعی در بهبود پاسخ‌گویی به نیازهای کسب‌وکار و انعطاف‌پذیری دارند؛ در مقابل، برخی دیگر با حفظ ساختارهای مرکزی، 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 نظر سنجی‌های رضایت‌ونگرش 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 رویکرده‌یکپارچه 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 بازنوسی و اطباق 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.

### چالش‌های عمدۀ مدیران منابع انسانی در ایران

منابع انسانی در ایران با چالش‌های متعددی روبرو است که بهطور عمدۀ 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 گستردۀ 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 گستردۀ مدیرها و ابهام در تعریف نقش‌ها و وظایف مواجه هستند.

در برخی سازمان‌ها نیز مشکلاتی مانند تمرکز بیش از حد 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.

تو بادست تھی با آئز نمہ طوفان  
بین کن در لاق دی

فریدون شهری



چالش ها و راهکارهای منابع انسانی

قلعه فلک الافلاک

خرم آباد، لرستان

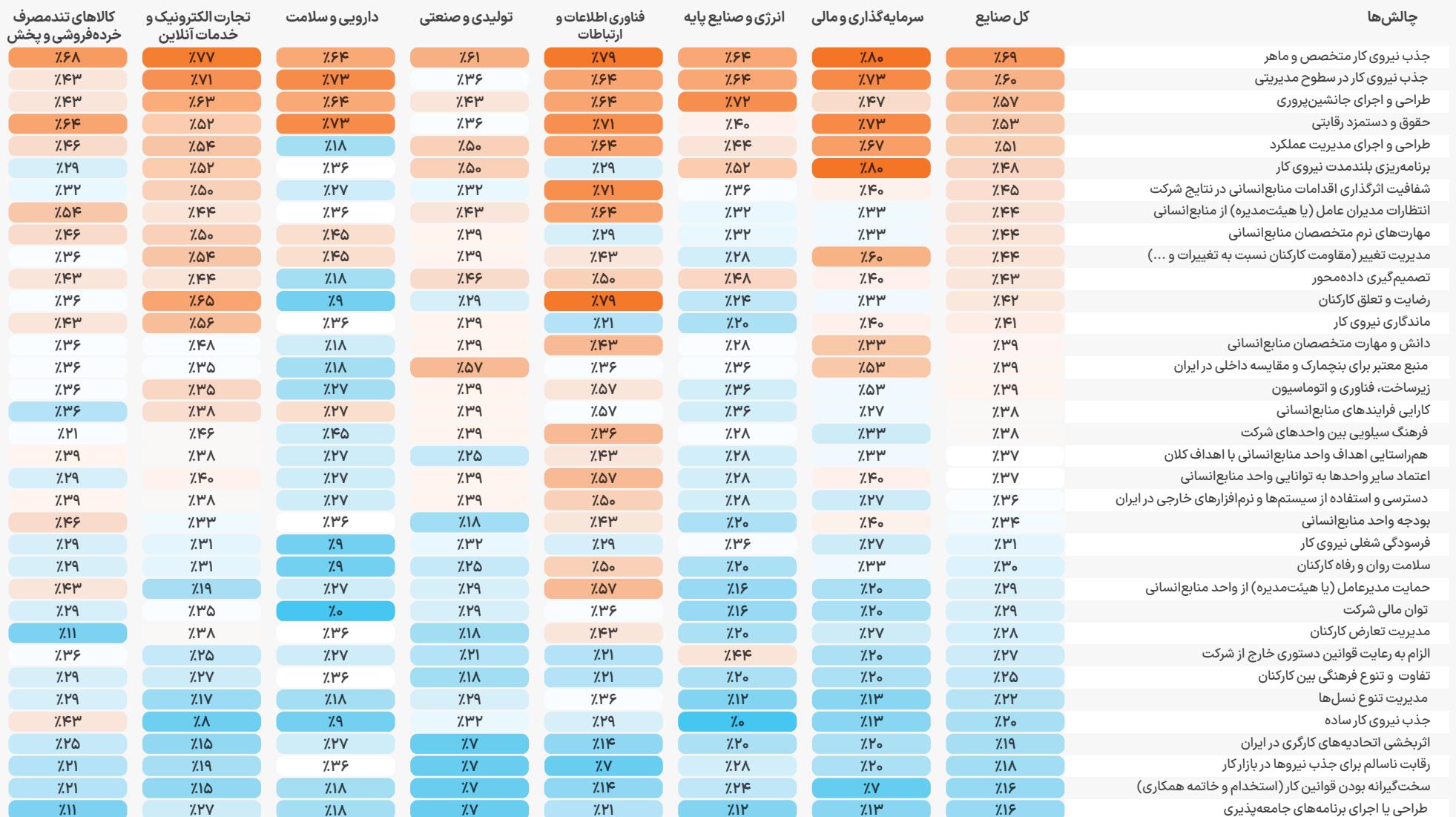
محمد حیدریان

# چالش‌های منابع انسانی در یک نگاه

## مهم‌ترین چالش‌های منابع انسانی در صنایع مختلف کدام‌اند؟

در این فصل ضمن معرفی چالش‌های منابع انسانی و ریشه‌های آن‌ها، راهکارهای اجرایی یا پیشنهادی 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.

جامعه آماری: ۱۹۲ مدیر و مشاور منابع انسانی با جامعه کارکنان بیش از ۲۷۶ هزار نفر



\* 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»، سازمان‌ها را در تأمین مدیران میانی با چالش‌های مهمی روبرو کرده است. این عوامل دست به دست هم داده‌اند تا صنایع در برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی‌های مدیریتی خود با مشکلات متعددی مواجه شوند.

## ۲ 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، عملًا مانع پیاده‌سازی جانشین‌پروری شده است.

به طور 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.

## ۳ جذب نیروی کاردسطوح 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 صنایعی

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

### مجتبی سلحشور

قائم مقام و CHRO شرکت پیشگامان از هلدینگ هزارستان



# 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 بیانگری 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 بازخوردهی 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 بدھیم و به همین دلیل آدم‌ها همیشه احساس فقر می‌کنند، بهخصوص در ماه‌های آخر سال.



## صنعت کالاهای تندصرف، خرده‌فروشی و پخش

## چالش‌های اصلی صنعت کالاهای تندصرف



<b>۲۸ مدیر منابع انسانی</b>	جامعه آماری
+۸۵,۰۰۰	جامعه کارکنان

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.

## 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 ۳۵ درصد است. این مشکل در نگرش کوتاه‌مدت نیروی کار به شغل خود و جبران خدمات ناکافی در مقایسه با مشاغل پدرآمدتر ریشه دارد. مثلًا، 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 تحمل 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 عمدها روی جبران خدمات نقدي است و از مزايا و رفاهیات غیرنقدي چشمپوشی می‌کنند. این امر باعث بي‌اهمیت شدن پروژه‌های 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 نگفتن 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 روبروست و از متخصصان منابع انسانی انتظار می‌رود این چالش‌ها را مدیریت کنند. بسیاری از کارکنان عملیاتی آموزش‌های لازم را براي 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 پایین‌تر قرار می‌گیرند. افزون بر نوسانات اقتصادي 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.

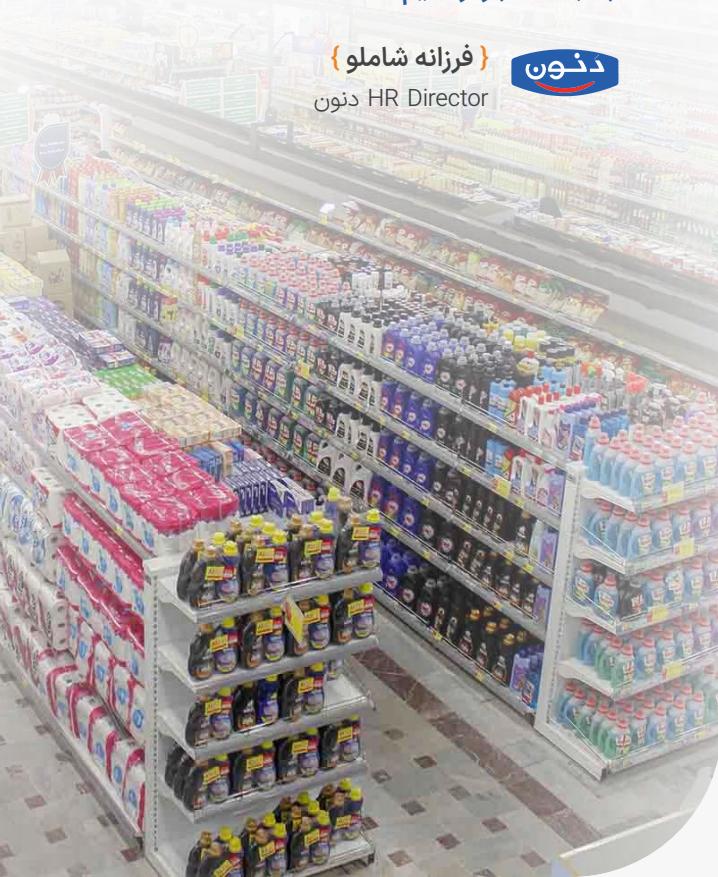


## راهکارهای پیشنهادی مدیران منابع انسانی صنعت کالاهای تندصرف، خرده فروشی و پخش

”

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 {  
دنون HR Director



**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.

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

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

**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.

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

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

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

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



## صنعت تولیدی و صنعتی، کالاهای الکترونیکی 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، مشاغلی مانند رانندگی در تاکسی‌های اینترنتی یا فعالیت در بازارهای مالی مانند بورس و رمزاژها را ترجیح می‌دهند. نسل جدید نیز به طور 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 درآمدکار 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 برنامه‌ریزی بلندمدت نیروی کار

نبوغ 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 زیرساخت‌های در این صنعت مشاهده نشد.

## ۳ 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 واپسی به فرهنگ‌سازی و توامندسازی 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.

## ۴ تصمیم‌گیری داده‌محور

اولین شرط اساسی برای بهره‌مندی از تصمیمات داده‌محور، سازماندهی مناسب داده‌های است. 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

۱ جذب نیروی کار متخصص و ماهر	٪۲۹
۲ منبع معتبر برای بنچمارک و مقایسه داخلی در ایران	٪۳۹
۳ برنامه‌ریزی بلندمدت نیروی کار	٪۲۱
۴ طراحی و اجرای مدیریت عملکرد	٪۱۴
۵ تصمیم‌گیری داده‌محور	٪۲۱
۶ مدیر منابع انسانی	۲۸
۷ جامعه آماری	۹۸,۰۰۰
۸ 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 آرین سرمایه

## 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 هر روزه این مسیر هستند.



{وحید پورجم} **دیپوینت**  
CHRO دیپوینت



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.

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

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.

ساده‌سازی فرایند جذب برای نیروهای کم‌تجربه و تازه‌کار، کاری‌را افزایش می‌دهد. همچنین، بررسی‌پاری جذب نیروهای عملیاتی، به منابع انسانی کمک می‌کند که بروظایف استراتژیک تمرکز بیشتری داشته باشد و کارآمدتر عمل کند.

محاسبه ساعت‌رفت‌وآمد 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.

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.

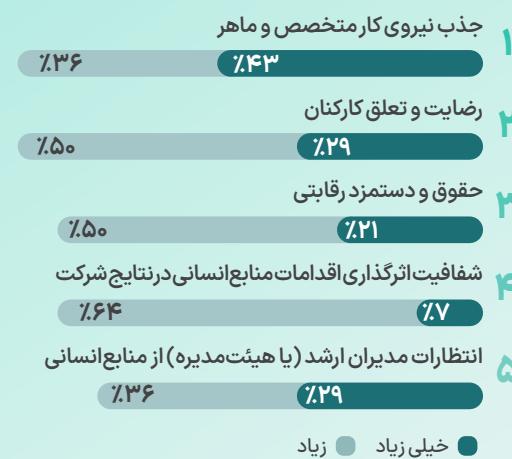
پذیرش ماندگاری کوتاه‌مدت کارکنان و تمرکز بر نیازهای وانتظارات خاص نسل جدید، به سازمان کمک می‌کند که در جذب و نگهداری نیروهای جوان موفق‌تر عمل کند.

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.

## چالش‌های منابع انسانی صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات



### چالش‌های اصلی صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات



### ۱۴ مدیر منابع انسانی

+11,500

### جامعه آماری

جامعه کارکنان

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

{ ابازر کمالی }  
Snapp/Grocery  
CHRO اسنپ گروسری

### 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 به صورت 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 اثرباری 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 سیلوی، عدم ارتباطات درست و ضعف دانش مدیران نیز به این مشکل دامن زده است. اکثر مدیران ارشد، عمدۀ وظایف واحد منابع انسانی را عملیاتی می‌بینند و به توانایی‌های استراتژیک این واحد اعتماد ندارند.

### ۵ انتظارات مدیران ارشد (یا هیئت مدیره) از منابع انسانی

به رغم 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.

### ۱ جذب نیروی کارمند تخصص و ماهر

ریشه اصلی چالش جذب نیرو در این صنعت، مهاجرت نیروی کارمند تخصص است؛ این امر از نظر بالای پذیرش نیروهای فنی به خصوص برنامه‌نویسان در کشورهای پیشرفته ناشی می‌شود. به طور 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 نوپای برای جذب کارکنان، پیشنهاد عناوین شغلی ارشد 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.

## 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 اقتاع آنها برای صرف زمان کافی درجهت 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 علی عسگری

Haleh Afagh

GM of HR Design and Development همراه اول



اجرای برنامه‌های منتوريشيب با همکاري کارکنان مستعدی که مهاجرت کرده‌اند یا قصد مهاجرت دارند، به حفظ ارتباط با اين افراد و بهره‌گيری از تجربیات و دانش آن‌ها در توسعه سازمان کمک می‌کند.

چاکی در سیستم‌های مدیریت دانش و جامعه‌پذیری به شرکت‌ها کمک می‌کند دانش سازمانی را به طور مؤثر منتقل کرده و کارکنان جدید را به سرعت با فرهنگ و فرایندهای سازمانی آشنا کنند.

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.

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

بودجه‌بندی پروژه محور 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.

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

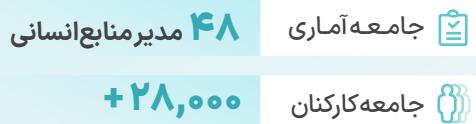
تسهیل جایه‌جایی داخلی و چرخش شغلی کارکنان همراه با آموزش‌های هدفمند برای موقعیت‌های جدید، به استفاده بهینه از استعدادهای موجود و پیشگیری از فرسودگی شغلی کارکنان کمک می‌کند.

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

## چالش‌های منابع انسانی صنعت تجارت الکترونیک و خدمات آنلайн



### چالش‌های اصلی صنعت تجارت الکترونیک و خدمات آنلайн



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 آنبوزدینگ شود و افراد بتوانند خیلی سریع وارد مرحله‌ی اثرباری شوند.

توحید علیپور  
HR Director اسماارتک

### ۴ طراحی و اجرای جانشین پروری

اجرای موفق برنامه‌های جانشین پروری 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 جانشین پروری 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 نگهداری نیروها باعث شده شرکت‌ها مجبور به ارائه مزايا و حقوق‌های جذاب و سنگین‌تر از توانشان شوند؛ اين امر فشار زیادی بر بودجه شرکت‌ها وارد می‌کند و گاه باعث ناپایداری در ساختار نیروی انسانی و تغییر غیرمنطقی سطوح سازمانی می‌شود.

### ۶ جذب نیروی کارمتخصص و ماهر / در سطح 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 زمان بروز 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 حالی‌که برخی از شرکت‌های بزرگ با انعقاد توافق‌نامه بین خود، تاحدی 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 به روز است.

### ۷ رضایت و تعلق کارکنان

این صنعت به دلیل تغییرات سریع فناوری و لزوم نوآوری مستمر، به کارکنانی بالانگیزه 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.

## راهکارهای پیشنهادی مدیران منابع انسانی صنعت تجارت الکترونیک و خدمات آنلайн



”

ما باید تعامل مان با کارکنان را مثل یک رابطه B2B ببینیم. دوره کارفرما - کارمند تمام شده وalan هر فردی می‌تواند یک بیزینس باشد.

A {علی آبروشن}  
علی آبروشن HR Director alibaba



حفظ ارتباط با نیروهای مهاجرت کرده به صورت دورکاری و در قالب منتور، راهی برای انتقال دانش آنها به تیم‌هاست و به نوعی شرایط آموزش حین شغل را فراهم می‌کند.

طراحی برنامه‌های توسعه رهبری متناسب با موقعیت‌ها و شرایط صنعت، باعث افزایش اثربخشی آموزش‌ها و امکان به کارگیری آنها در محیط واقعی می‌شود. با توجه به این که عامل اصلی ارتقا در این صنعت توانمندی فنی است نه مهارت‌های نرم، این برنامه اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

طراحی و اجرای جانشین‌پروری با رویکرد فراگیر می‌تواند وابستگی سازمان به افراد کلیدی را کاهش دهد. در اجرای این رویکرد می‌توان با تشکیل یک مخزن استعداد گستره‌ده، تعداد کافی‌دهای جانشینی مشاغل را افزایش داد و ریسک کمبود جانشین به دلیل ترک کار را کمتر کرد.

بهبود نگهداری کارکنان با اختصاص بودجه به رفاه خانواده‌ها با توجه به این‌که رفاه خانواده نقش مهمی در تصمیم‌گیری‌های شغلی کارکنان دارد، راهکاری است که افزایش رضایتمندی، تعهد و وفاداری کارکنان را به دنبال دارد.

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

تحلیل اطلاعات کارکنان برای شناسایی ویژگی‌های فردی اثرگذار نگهداشت یا خروج آنها، می‌تواند به افزایش اثربخشی جذب کمک کند. با این روش و روش‌هایی مانند یادگیری ماشینی، می‌توان الگوهای حفظ و نگهداری حفظ و نگهداری حفظ و نگهداری را شناسایی کرد.

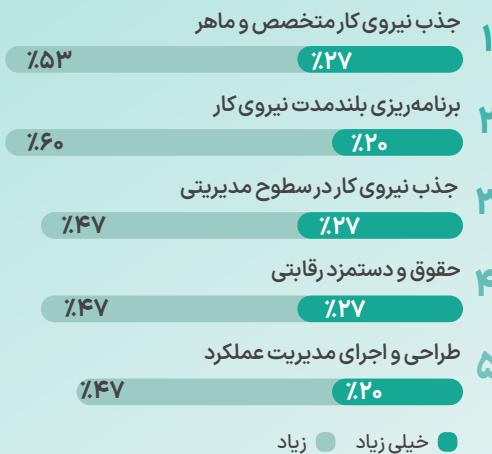
تسريع آموزش‌های بدو استخدام و انتقال فرایندها و مستندات مرتبط، باعث می‌شود نیروی کار با سرعت بیشتری شروع به انجام وظایف خود کند؛ این راهکار در شرایطی که نرخ ماندگاری نیروی کار پایین است، افزایش کارایی و ارزش خلق شده در طول همکاری نسبتاً کوتاه نیرو را به دنبال دارد.

اختصاص یک بلاگ سهام مشخص برای کارکنان کلیدی، راهکار رایجی در دنیا و ایران به شمار می‌رود که علاوه بر ارزش مالی، برای کارکنان احسان مالکیت و تعلق سازمانی ایجاد می‌کند؛ البته طراحی چنین بسته‌هایی نیاز به مشاوران حقوقی و مالی خبره دارد تا از آسیب‌های احتمالی پیشگیری شود.

## چالش‌های منابع انسانی صنعت سرمایه‌گذاری و مالی



### چالش‌های اصلی صنعت سرمایه‌گذاری و مالی



۱۵	جامعه‌آماری	
+ ۹,۵۰۰	جامعه‌کارکنان	

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

{ منصور شیرزاد }  
شناختی CHRO

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. به طور 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 اعداد و ارقام بزرگ، تمایل به دریافت حقوق و مزایای بالا دارند و این امر در ذهن آن‌ها به عنوان 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.

### ۱ جذب نیروی کارمتخصص و ماهر

ماهیت این صنعت و امكان فعالیت مستقل متخصصان مالی و سرمایه‌گذاری به عنوان مشاور یا خویش‌فرما، جذب نیروی متخصص را دشوارتر کرده است. از یکسو متخصصان ترجیح می‌دهند به صورت 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. علاوه بر این، ساختار نهضنده 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

تأثیرپذیری شدید این صنعت از اقتصاد کلان، برنامه‌ریزی بلندمدت کسب‌وکار و به تبع آن برنامه‌ریزی بلندمدت نیروی کار را با چالش‌های فراوانی رو به رو کرده است. در چنین شرایطی باشد یا رکود مقطعي در بازارهای سرمایه‌گذاری و مالی، فشارهای ناگهانی به تیم‌های منابع انسانی برای تعديل یا جذب نیرو وارد می‌شود.

### ۳ جذب نیروی کار در سطح 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 سطح مدیریتی

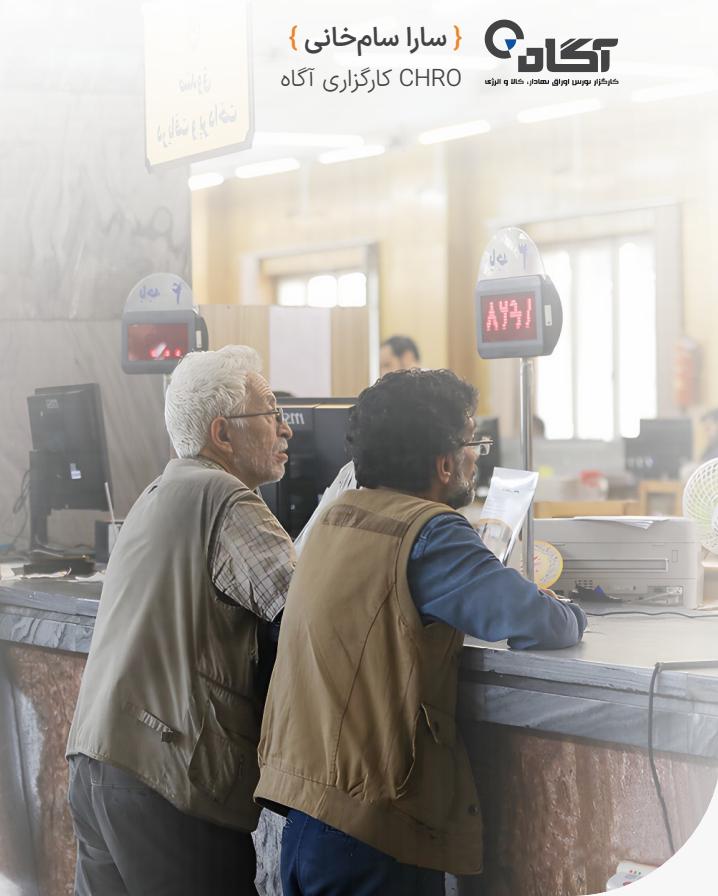
## راهکارهای پیشنهادی مدیران منابع انسانی صنعت سرمایه‌گذاری و مالی



”

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.

سara سام خانی {  
**آگاه** CHRO کارگزاری آگاه



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

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.

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

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.

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.

منع‌یابی 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.

سرمایه‌گذاری برای برنده 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.

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.

## چالش‌های منابع انسانی صنعت دارویی و سلامت



### چالش‌های اصلی صنعت دارویی و سلامت

۱ حقوق و دستمزد رقابتی	%۲۷
۲ جذب نیروی کاردرس طوح مدیریتی	%۴۵
۳ جذب نیروی کارمند تخصص و ماهر	%۲۷
۴ طراحی و اجرای جانشین پروری	%۴۵
۵ مدیریت تغییر (مقامات کارکنان نسبت به تغییرات و...)	%۵۵
۶ مدیر منابع انسانی	%۲۷
۷ خلیل زیاد	● زیاد

### ۱۱ مدیر منابع انسانی

+ ۱۱,۰۰۰



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

علی احمدوند  
CHRO نانو الوند



### ۲ طراحی و اجرای جانشین پروری

به طور 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، جانشین پروری است. عدم همکاری مدیران و متخصصان این صنعت در پژوههای جانشین پروری، 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.

### ۳ 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.

### ۱ حقوق و دستمزد رقابتی

با توجه به حضور متخصصان خبره در این صنعت و امكان جذب در بازارهای بین‌المللی کار، حقوق و دستمزد ها 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.

### ۴ 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 مشاغلی مانند تکنسین و یا اپراتور تولید، به دلیل نیاز به کار در محیط‌های ایزوله و کنترل شده 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.

## راهکارهای پیشنهادی مدیران منابع انسانی صنعت دارویی و سلامت



”

حرف من به مدیران دیگر این است که هر چقدر تعامل مدیران با کارمند های شان بیشتر باشد، بهتر است. هر چقدر در اتاق شما بازتر باشد، در اتاق من بسته تر است. وقتی شما نیروهایتان را نمی بینید و نمی شنوید، آنها به اتاق مدیر منابع انسانی به عنوان مکان بعدی یا جای امن بعدی پناه می برند.

{ مبین بهزاد فر }  
شرکت داروسازی  
تهران شیمی CHRO



تحلیل حقوق و دستمزد بازار کار و طراحی بسته های جبران خدمات رقابتی نسبت به موقعیت های مشابه، می تواند پاسخ گوی نیاز متخصصان در شرایط دشوار این صنعت باشد. تحلیل باید دوره ای و مطابق با داده های حقوقی و مزایای رقابتی باشد تا بسته های جبران خدمات به روز و جذاب باقی بمانند.

تعزیف و استقرار نقش HRBP به منظور بهبود ارتباطات بین واحد های مختلف و واحد منابع انسانی و پاسخ گویی موثر به نیازهای هر بخش، می تواند هماهنگی بهتری در اجرای استراتژی های سازمانی ایجاد کند.

تفویت داده محوری و استفاده از انواع ابزارهای تحلیل داده، راهی برای تسهیل تصمیم گیری به شمار می رود.

ایجاد برنامه های توسعه مهارت های تخصصی و آموزش های پیشرفته در حوزه داروسازی به ویژه برای کارکنان فعال در تحقیق و توسعه و همچنین تولید و کیفیت، به شرکت ها امکان می دهد با بهره گیری از آخرین دستاوردهای علمی و فناوری، مهارت های کارکنان را به روز نگه دارند.

برگزاری دوره های مهارت های نرم می تواند به ارتقاء مهارت های رفتاری متخصصان کمک کند و ارتباطات بین افراد را برای پذیرش و تسهیل تغییر، بهبود بخشد.

تفویت برنده کار فرمایی از طریق ایجاد شبکه های همکاری با دانشگاه های معتبر، می تواند به شناسایی و جذب بهترین استعدادهای بالقوه کمک کند. از این طریق می توان این صنعت را به عنوان محیطی جذاب در بازار کار معرفی کرد.

تفویت ارتباطات داخلی با کارکنان و اطمینان بخشی به آنها که دغدغه های شان شنیده می شود و در تصمیم گیری ها اثرگذار است، می تواند در میان مدت باعث اعتماد سازی شود و در تغییرات سازمانی، سازگاری و همراهی بیشتری را ایجاد کند.

تدوین و اجرای سیاست های ساعت کاری منعطف از جمله راهکارهایی است که برای گروهی از مشاغل این صنعت قابل اجراست و می تواند جذابیت کار در شرکت های این صنعت را به ویژه 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 شفافی 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 زیست‌آختی و درازمدت مانند جانشین‌پروری، در اولویت مدیران قرار نمی‌گیرد. از سوی دیگر، نیروها به دلیل مزایا و رفاهیات بالای شرکت‌هادر 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 تاثیر قرار می‌گیرد؛ در نتیجه این افراد با وجود سابقه بالا، نمی‌توانند پست‌های استراتژیک را به دست آورند.

### ۲ جذب نیروی کاردس‌سطح 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.

### ۳ برنامه‌ریزی بلندمدت نیروی کار

با وجود این که 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 زودبازدگی باشد و از امور مهمی مانند برنامه‌ریزی بلندمدت نیروی کار غافل شوند.

### ۴ 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

طراحی و اجرای جانشین‌پروری

%۱۴۴

%۷۲۸

جذب نیروی کار متخصص و ماهر

%۷۳۶

%۷۲۸

جذب نیروی کاردس‌سطح مدیریتی

%۷۴۰

%۷۲۴

برنامه‌ریزی بلندمدت نیروی کار

%۷۳۲

%۷۲۰

تصمیم‌گیری داده‌محور

%۷۴۴

%۷۱۲

خیلی زیاد

● زیاد

۲۵ مدیر منابع انسانی



+ 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 باستانی پور }



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 گروه فراطراح CHRO



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

پیاده‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه و به کارگیری داشبوردهای منابع انسانی برای بهره‌برداری از داده و تحلیل KPI عملکرد منابع انسانی، می‌تواند زمینه لازم را برای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری داده محور فراهم کند.

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.

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 می‌توانند به عنوان KPI در نظر گرفته شود.

ارائه مشوق‌های ویژه به مدیران مشارکت‌کننده در برنامه‌های جانشین پروری 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 جانشین پروری را تسهیل کند.

تفویض اختیار به کارکنان کلیدی و مستعد فارغ از این که سازمان برنامه جانشین پروری منسجمی دارد یا خیر، باعث توانمندسازی کارکنان می‌شود و آن‌ها برای نقش‌آفرینی در موقعیت‌های مدیریتی آماده می‌کند.

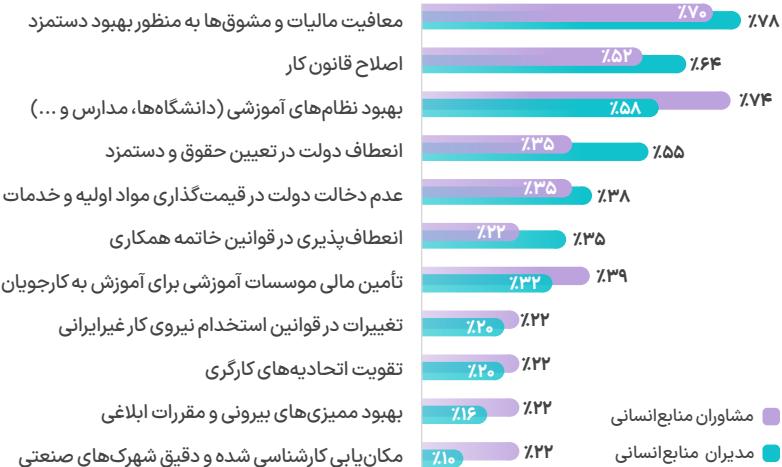
همکاری با دانشگاه‌ها و مؤسسات فنی محلی برای اجرای برنامه‌های آموزشی و کارآموزی نیروهای آماده‌به‌کار، می‌تواند مخزنی از استعدادهای حاضر در منطقه را در اختیار واحدهای جذب و استخدام قرار دهد.

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

قانون کار نیازمند بازنگری اساسی است، چراکه در زمان تدوین آن ساختار اقتصادی کشور عمدهاً مبتنی بر کارگری بود، اما امروز این قانون به جای حمایت از کسب و کارها، محدودیت‌هایی برای کارفرمایان ایجاد کرده و مانع توسعه و نوآوری شده است. این محدودیت‌ها انگیزه سیاری از کارآفرینان و افرادی را که به دنبال ریسک‌پذیری و ایجاد کسب و کارهای جدید هستند، از بین برده است. اصلاح قانون کارمی تواند فضای کسب و کار را بازتر کند و رشد اقتصادی پایدار را تسريع بخشد.

محمدمهدی کارگر شریف  
همراه اول  
General Manager of HR

### دولت چطور می‌تواند به بهبود 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 تمکز مشاوران بر عوامل زیرساختی و بلندمدت مانند آموزش و قوانین حمایتی است، در حالی که مدیران ارشد و میانی بیشتر به تدبیر 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 می‌توانند به طور کلی به افزایش کارایی، رضایت و نگهداری 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 به مثابه 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 مناسب با هزینه‌های زندگی، شرایط کاری بهتر و امنیت شغلی را شامل شوند.

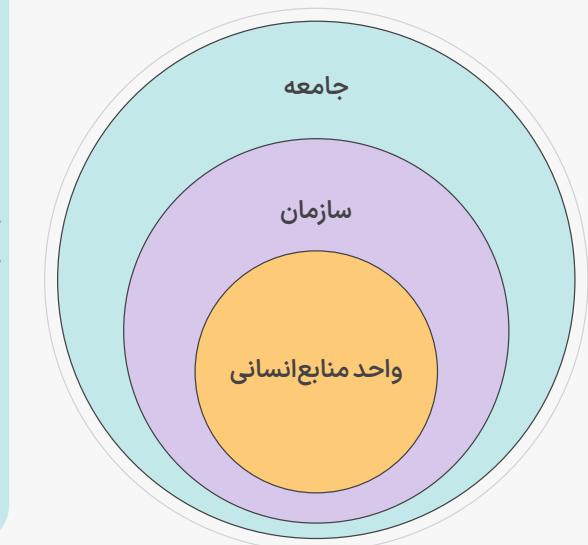


تحلیل تصویر نشان می‌دهد که موفقیت در مدیریت منابع انسانی نیازمند نگاهی جامع و سیستماتیک است؛ نگاهی که از محیط بیرونی و سطح جامعه آغاز می‌شود و به مسائل داخلی واحد منابع انسانی می‌رسد. این رویکرد کل نگر می‌تواند سازمان‌ها را در مواجهه با چالش‌های داخلی و تغییرات محیطی توانمندتر سازد و آن‌ها را در مسیر رشد و پایداری قرار دهد.

## دسته‌بندی چالش‌های منابع انسانی در سه سطح

شكل زیر چالش‌های منابع انسانی را در سه سطح جامعه، سازمان و واحد منابع انسانی نمایش می‌دهد. این تقسیم‌بندی بر اهمیت تحلیل جامع هر سطح برای تدوین استراتژی‌های مؤثر منابع انسانی تأکید دارد. «دیو اولریچ»، از نظریه‌پردازان برجسته منابع انسانی، معتقد است که طراحی ساختارهای منابع انسانی باید مناسب با شرایط خاص سازمان و محیط پیرامون آن انجام شود؛ یعنی سازمان‌ها باید چالش‌های خود را با توجه به ویژگی‌های منحصر به فرد شان شناسایی کنند و با راهکارهای مناسب به آن‌ها پاسخ دهند.

### دسته‌بندی چالش‌ها در سه سطح



- جذب نیروی کارمتخصص و ماهر
- جذب نیروی کار در سطوح مدیریتی
- طراحی و اجرای جانشین پروری
- طراحی و اجرای مدیریت عملکرد
- برنامه‌ریزی بلندمدت نیروی کار
- مهارت‌های نرم متخصصان منابع انسانی
- تضمیم‌گیری 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 برنامه‌های جامعه‌پذیری

- حقوق و دستمزد رقابتی
- شفافیت اثربخشی اقدامات منابع انسانی
- مدیریت تغییر
- زیرساخت، فناوری و اتوماسیون
- فرهنگ سیلویوی بین واحدهای شرکت
- هم‌راستایی 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 مدیر عامل از واحد منابع انسانی
- توان مالی شرکت
- مدیریت تعاض کارکنان
- تفاوت و تنوع فرهنگی بین کارکنان
- مدیریت تنوع نسل‌ها

سطح سازمان

سطح جامعه

واحد منابع انسانی

## بررسی چالش‌های منابع انسانی از منظر جامعه‌شناسی

میلاد دخانچی

جامعه‌شناس - دکتری مطالعات فرهنگی



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 نابهای دولت در نهاد بازار است. پیشنهاد می‌شود برای برآورد بهتر از نظرات نیروی انسانی در گزارش‌های آتی، جانب نیروی انسانی نیز به بتوهه آزمایش گذاشته شود.

در نهایت، مدیریت عملکرد و جانشینی پروری 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 رسوند.

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.

بر اساس گزارش «زیست‌بوم منابع انسانی ایران»، انتظار نهاد اجتماعی «بازار» از نهاد «آموزش»، تربیت نیروی انسانی ماهر است؛ در حالی‌که 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 کزکارکردهای نهاد آموزش را می‌توان بهوضوح در سایر نهادها مشاهده کرد. مثلًاً نیروی کار بی‌سجاد (با وجود داشتن مدارک تحصیلی) و غیرماهر، خسارت جبران‌نایزیری به بدنه بازار کار وارد کرده است. این مسئله باعث شده بار کارکردهایی که در نهاد آموزش بهدرستی انجام نشده، بر دوش نهاد بازار سنتگینی 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 تنافق‌های اجتماعی، ناراضایتی 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 این‌مجراء، این نسل روش‌های کسب‌وکار متفاوتی را رجحان می‌دهند که تطابق بیشتری با ارزش‌ها و هنگارهای شان 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.

# بررسی چالش‌های منابع انسانی از منظر اقتصادی

حسین جوشقانی

اقتصاددان و استاد موسسه پژوهش‌های پیشرفت‌های 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 به طور 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 به طور قابل توجهی از استانداردهای جهانی کمتر است. در حالی‌که در کشورهای توسعه‌یافته مانند آمریکا، سهم نیروی کار از هزینه‌های تولید به طور 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 بروزی آخر لذت دارم  
لین خواه  
بهرست تحقیک هم بر می رفتم

فریدون شیری



bagh-shahzadeh-mahan  
Mahan, Kerman  
Mehdi Mokhsheyan

مدل‌های عملیاتی منابع انسانی



# شکل گیری 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 هم راستایی استراتژیک، کارایی و انعطاف‌پذیری برقرار می‌کنند.

در این فصل به بررسی موضوعات متنوعی پرداخته شده است که هر کدام نقشی کلیدی در شکل دهنده 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 شکل گیری مدل‌های عملیاتی و بهینه‌سازی کارایی و بهره‌وری سازمان‌ها است.

## عوامل موثر بر شکل گیری مدل عملیاتی منابع انسانی

### عوامل داخلی

- اهداف و ارزش‌ها
- منابع و قابلیت‌ها
- ساختار و سیستم‌ها

### رسانه انتزاعی سازمان

- استراتژی کسب و کار
- استراتژی منابع انسانی

### عوامل خارجی

- اقتصاد کلان
- محیط رقابتی
- تأمین‌کنندگان و مشتریان

## مدل عملیاتی منابع انسانی

### ۳ فاز پیاده‌سازی (Delivery)

- اجرای چاپک: پیاده‌سازی تغییرات در مراحل کوچک و قابل مدیریت
- تمرکز بر مشتری: شناسایی و تطبیق با نیازها و انتظارات مشتریان و ذی‌نفعان
- به کارگیری فناوری: بهره‌گیری از فناوری برای تقویت همکاری، افزایش انعطاف‌پذیری و بهبود تجربه کاری

### ۲ فاز طراحی (Design)

- معماری سازمان: تعریف و توزیع کارها و وظایف در سراسر سازمان و تیم‌ها
- توسعه فناوری: یکپارچه‌سازی فناوری برای بهبود کارایی و انعطاف‌پذیری
- توسعه نیروی کار: تقویت قابلیت‌ها و مهارت‌های نیروی کار برای انطباق با نیازهای متغیر

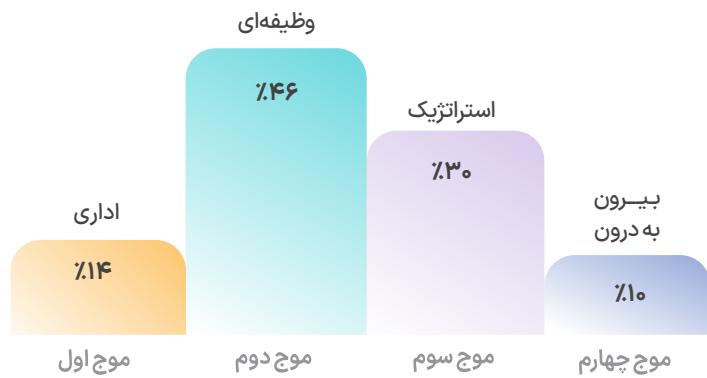
### ۱ فاز کشف (Discovery)

- تحلیل بازار: بررسی تغییرات بازار، رقبا، فناوری‌های نوظهور و مقررات
- شناسخت کسب و کار: شناسایی اولویت‌های استراتژیک سازمان، جریان‌های درآمدی و تهدیدات
- ارزیابی منابع انسانی: بررسی تووانایی منابع انسانی در پیش‌بینی و پاسخ به نیازهای جدید و تغییرات



# موج‌های تکاملی حوزه منابع انسانی

## شرکت شما در کدام موج تکامل قرار دارد؟



براساس مشاهده‌های 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.



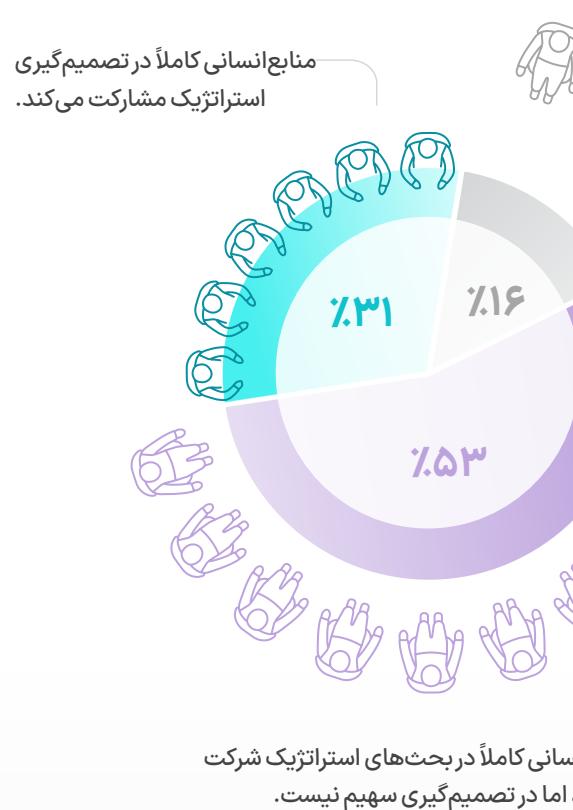
کوچ مدیران اجرایی و HR Director ساقی و دافون

طبق گزارش «RBL Group»، دیوالریج 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 چاک 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 کردند 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 کردند: «با بررسی فضای منابع انسانی در شرکت‌های ایرانی و تحلیل داده‌گزارش، 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.

## واحد منابع انسانی تاچه میزان در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک سهیم است؟



## 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؛ در حالی‌که در ۵۳ درصد از شرکت‌ها، منابع انسانی تنها در جلسات استراتژیک حضور دارد و در تصمیم‌گیری‌ها سهیم 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 MENA (MENA) به ۵۳ درصد می‌رسد.

تحلیل‌ها نشان می‌دهند که در شرکت‌های بین‌المللی فعال در ایران، واحد منابع انسانی معمولاً نقش استراتژیک تری دارد. این شرکت‌ها به دلیل تعاملات گسترده‌تر با شرکت‌های مادر در کشور اصلی و تطبیق با الگوهای بین‌المللی، معمولاً به منابع انسانی به عنوان 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 را یافای 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.



## دلایل حضور کم رنگ مدیران منابع انسانی در جلسات هیئت مدیره

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 کم رنگ 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 نگهداری نیروی کار خلاصه می‌کنند و از ظرفیت این واحد به عنوان یک شریک استراتژیک که می‌تواند در توسعه 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 علاوه بر 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 به عنوان 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. لاحظ نمودن نظرات منابع انسانی در مصوبات استراتژیک هیئت‌مدیره، قطعاً آینده‌ای روشن‌تر و پایدارتر برای شرکت به همراه خواهد داشت.

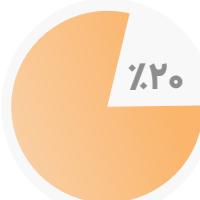
{ سید میلاد سید جوادین }  
HR Director  
HR ہلдинگ دارویی گلرنگ



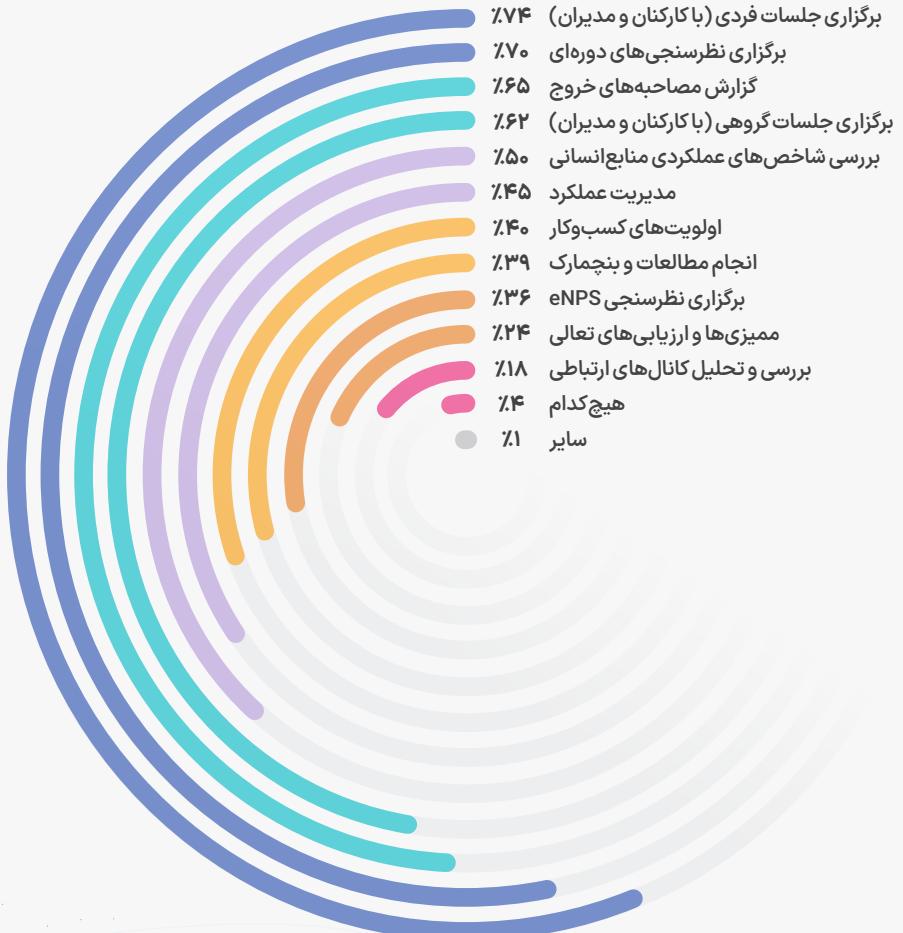
### مدیران منابع انسانی تا چه میزان در جلسات هیئت‌مدیره حضور ثابت دارند؟

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

٪۸۰



## نیازهای ذی نفعان منابع انسانی با چه روش‌های شناسایی می‌شوند؟



## روش‌های شناسایی نیازهای ذی نفعان 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»، «ازیابی و تحلیل عملکرد» و «مطالعات و بنچمارک». تنوع در این روش‌ها به واحد منابع انسانی کمک می‌کند با دقت بیشتری به شناسایی نیازهای و طراحی برنامه‌های بهبود بپردازد.

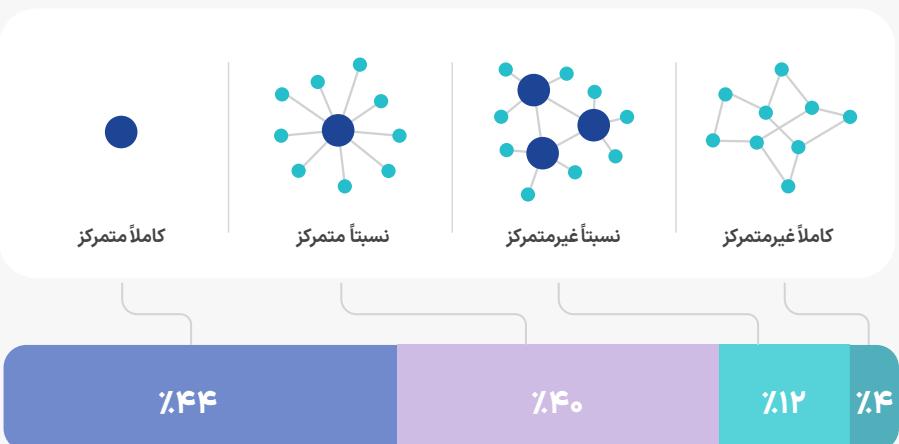
نگاهی به شرکت‌های پیشرو صنعت دارو در دنیا مانند «فایزر» و «نوو نوردیسک»، نشان می‌دهد یکی از اصلی‌ترین مکانیزم‌های شناسایی نیازهای ذی نفعان، eNPS و جلسات کانونی است. خوشبختانه برخی شرکت‌های پیشرو داخلی نیز در حال حرکت به این سمت هستند.

با مقایسه نتایج به دست آمده از ایران با بنچمارک‌های جهانی، می‌توان گفت که بهطور کلی روش‌های مشابهی در سطح بین‌المللی استفاده می‌شود. در سطح بین‌المللی به کارگرفتن فناوری‌های مدرن و نرم‌افزارهای تحلیل داده برای شناسایی نیازها و انتظارات ذی نفعان پررنگ‌تر 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 اصلی اش جذب و نگهداشت کارکنان است، علاوه بر جلسات دورهای و نظرسنجی‌ها، تأکید زیادی بر تحلیل مصاحبه خروج کارکنان وجود دارد.

ما برای شناسایی نیازهای کارکنان و تعیین اهداف سازمانی، کمیته‌های مختلف 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 به صورت هماهنگ و کارآمد پیش بروند.

## حرکت به سمت ساختارهای غیرمتمرکز و هیبریدی منابع انسانی در ایران

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



ما در هلдинگ به سمت مدل‌های هیبریدی منابع انسانی حرکت کرده‌ایم؛ به این صورت که استراتژی‌های کلان در سطح هلдинگ 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 هلдинگ 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 ۵۵ درصد از سازمان‌های جهانی دارای ساختار متمرکز، ۳۵ درصد هیبریدی و ۱۵ درصد غیرمتمرکز هستند؛ این اختلاف در تمرکز نشان دهنده 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، در حالی که 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 از HRBP استفاده می‌کنند (بدون CoE)، مسئولیت‌های طراحی که به طور سنتی بر عهده CoE است، به HRSS واگذار می‌شود و HRBP مسئول اجرای برنامه‌های طراحی شده توسط خدمات مشترک منابع انسانی هستند. در مقایسه با بنچمارک‌ها، میزان متمرکز بودن سازمان‌ها در ایران و جهان تقریباً برابر است، اما وجود CoE در 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 فعلی ما که از مدل دیو اولریچ اقتباس شده، با چالش‌هایی در ایجاد همگرایی بین CoE، HRBP و HRSS مواجه است. پیچیدگی و تخصصی شدن بیش از حد کارکردهای مختلف واحد منابع انسانی باعث می‌شود تیم‌ها به سمت کار سیلویوی حرکت کنند.

{سعید علی‌عسگری}

GM of HR Design and Development



گروهی از سازمان‌های ایرانی مانند سازمان‌های بین‌المللی نیز به سمت مدل‌های ترکیبی حرکت می‌کنند تا از مزایای هر دو رویکرد تمرکز و عدم تمرکز 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 بخشنند و بیش از پیش در واحدهای کسب‌وکار خدمات تخصصی ارائه دهند.

## مدل حکمرانی منابع انسانی در هلдинگ‌ها

مدل حکمرانی منابع انسانی در هلдинگ‌ها باید با استراتژی و زنجیره تأمین هلдинگ 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. هر کدام 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 غیرمت مرکز به مت مرکز 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 هیئت مدیره 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 این که ساختار مت مرکز، عدم تمرکز 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 به طور کامل بازطراحی شوند تا با مدل حکمرانی انتخابی هم راستا شوند. این بازطراحی تصمیم می‌کند که تمامی فعالیت‌ها و ارتباطات سازمانی به طور مؤثری به اهداف و استراتژی‌های کلی شرکت خدمت کنند.

## برخی اقدامات هلدینگ‌ها برای ارائه خدمات سریع و باکیفیت به کارکنان

### تحلیل داده متمرکز در CoE هلدینگ فناپ

در هلدینگ «فناپ» برای تخصیص بهینه منابع انسانی به تمامی شرکت‌های گروه، تیم تحلیل داده منابع انسانی با عنوان «HRBI» در CoE هلدینگ فناپ با عنوان «HRBI» در CoE هلدینگ فناپ 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 کارکرهای تخصصی را به بهترین شکل ممکن مدیریت کند و از تمام تخصص‌های موجود در گروه بهره‌بیشتری ببرند. تجربه هلدینگ فناپ نشان می‌دهد که این مدل می‌تواند به تخصیص دقیق‌تر منابع، افزایش کارایی و بهبود عملکرد کلی سازمان منجر شود.

### دیجیتالی‌سازی خدمات مشترک منابع انسانی همراه اول

MCI | Mobile Communications Company of Iran

در بسیاری از سازمان‌هایی که به صورت هلدینگی اداره می‌شوند، دیجیتالی‌سازی HRSS به بهبود قابل توجه سرعت و کیفیت خدمات رسانی 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 بهویژه در بخش‌های روزمره و عملیاتی، می‌تواند مدل عملیاتی منابع انسانی را بهبود بخشد و به بهترین شکل به کارکنان خدمت‌رسانی کند.

### آگاه مرکز تماس منابع انسانی

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 باز اجرایی واحدهای منابع انسانی را کاهش داده، بلکه هماهنگی بیشتری در ساختار منابع انسانی را به دنبال داشته است که منجر به پشتیبانی مؤثرer، بهبود تجربه کارکنان و افزایش سطح رضایت آن‌ها شده است.

کد QR راجه‌ت نصب  
اپلیکیشن اسکن نمائید.



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

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

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

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

\* درصدهای ذکر شده، فراوانی سازمان‌هاست.

برای سازمان‌دهی کارآمدتر، ما سه سطح کلیدی شامل استراتژیک، تاکتیکی و اجرایی را تعریف کردیم. 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 ناهمانگی در اجرای استراتژی‌ها شود و فرایند تصمیم‌گیری را پیچیده‌تر کند.

شاپیو، CHRO عارف فقیه‌نصیری

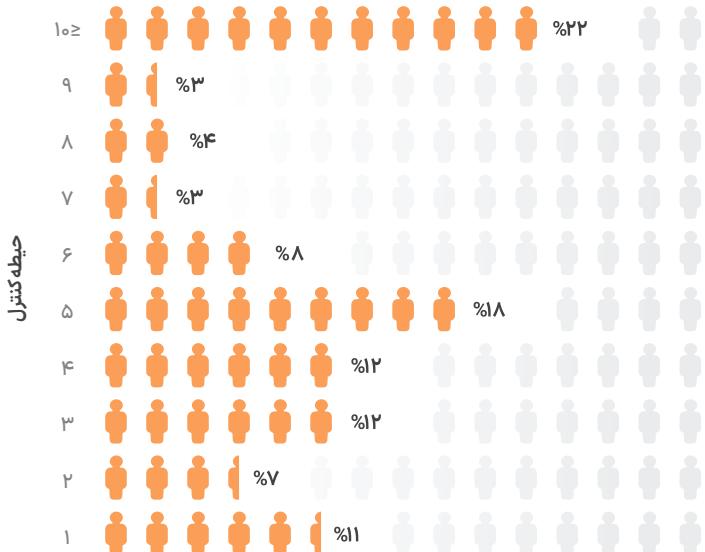
## ویژگی‌های ساختار واحد منابع انسانی

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 قابل توجه مصاحبه‌ها، تسری رویکرد تمرکزگرای 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 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 قابل قبولی از شرکت‌های ایرانی داشت. بنابراین، سازمان‌ها نیاز ضروری به بازطراحی ساختار سازمانی دارند.

## حیطه کنترل بالا و چالش سازمان دهی واحد منابع انسانی

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



توانمندسازی مدیران در تقویض اختیار و کاهش حیطه کنترل، کلید افزایش کارایی و بهرهوری سازمانی است.

{ دیو اولریچ (Dave Ulrich)

Professor at University of Michigan and Partner at The RBL Group

در نظرسنجی از مدیران منابع انسانی ایران مشخص شد ۵۰ درصد از پاسخ‌دهندگان ۳ تا ۶ نفر را تحت کنترل مستقیم خود دارند؛ ۳۲ درصد از مدیران نیز بالای ۶ نفر را مستقیم مدیریت می‌کنند که نشان‌دهنده حیطه کنترل وسیع‌تری برای مدیران منابع انسانی در این شرکت‌ها است.

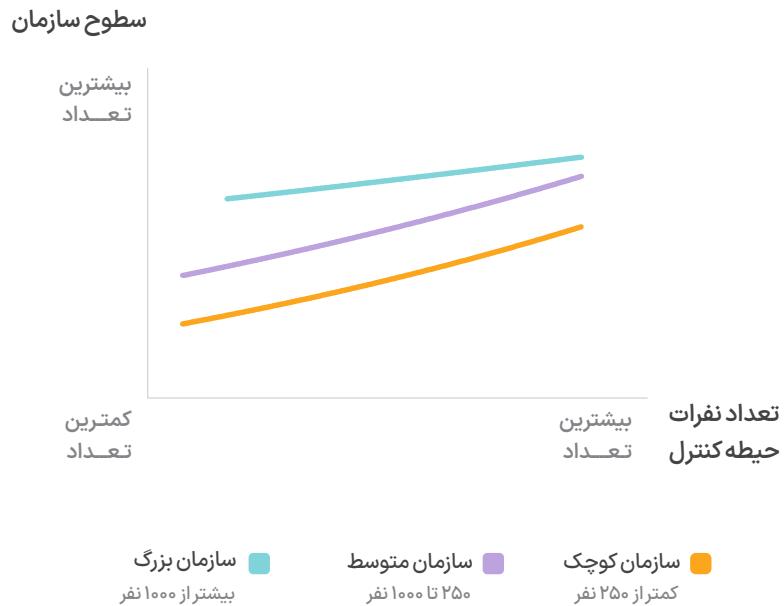
در مصاحبه‌ها اشاره شد که حیطه کنترل وسیع باعث می‌شود مدیران منابع انسانی به زمان بیشتری برای مدیریت و نظارت بر تیم داخلی خود احتیاج داشته باشند و این مسئله می‌تواند آن‌ها را از درگیر شدن با مسائل استراتژیک‌تر و همکاری با مدیران واحدهای دیگر بازدارد. همچنین مدیران تیم‌های بزرگ‌تر ممکن است نیاز به تمرکز بیشتری بر مسائل جزئی و داخلی داشته باشند که این امر می‌تواند باعث کاهش زمان و انرژی آن‌ها برای برنامه‌ریزی و هماهنگی با دیگر واحدها شود.

نتایج نظرسنجی نشان می‌دهد که در تعداد قابل توجهی از سازمان‌ها، بدون درنظر گرفتن اندازه سازمان، حیطه کنترل به ۱۰ نفر می‌رسد که می‌تواند تأثیر مخربی بر کارایی و اثربخشی واحد منابع انسانی داشته باشد.

نگاهی به وضعیت ایران در مقایسه با سازمان‌های بین‌المللی نشان می‌دهد که با ارتقاء فناوری و بلوغ فرایندها، می‌توان ضمن افزایش حیطه کنترل، سطوح سازمانی را کاهش داد و زمینه‌ساز چابکی واحد منابع انسانی شد. تمایل شرکت‌های ایرانی به افزایش سطوح سازمانی برای مشارکت بیشتر مدیران منابع انسانی در اقدامات استراتژیک است، اما این امر در بلندمدت کاهش کارایی و سرعت پاسخ‌گویی را به دنبال دارد.

# 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، نشان دهنده نتایج تحلیل رگرسیون هستند و روند تغییر سطوح سازمان بر اساس تعداد نفرات حیطه کنترل را نمایش می‌دهند.

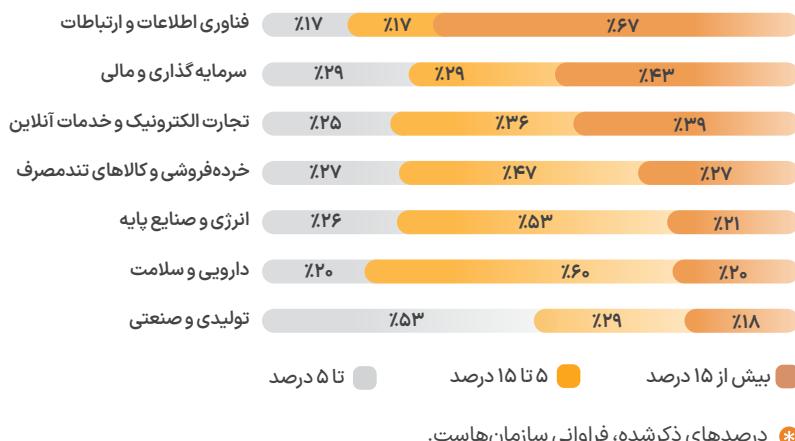
طبق نتایج پرسشنامه، همان‌طور که در سازمان‌های خارجی با افزایش اندازه سازمان تعداد سطوح و حیطه کنترل افزایش می‌یابد، در شرکت‌های ایرانی نیز همین روند اتفاق می‌افتد. با این حال، برخلاف انتظار در شرکت‌های ایرانی با افزایش تعداد سطوح سازمانی حیطه کنترل مدیران کاهش نمی‌یابد، بلکه بیشتر می‌شود؛ البته اندازه سازمان متغیر تاثیرگذاری است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، در شرکت‌های کوچک (تا ۲۵۰ 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 رخدهد:

- 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 نظر:** بیشتر مدیران تمایل دارند تعداد افراد زیرمجموعه خود را افزایش دهند، تا این‌که نفوذ بیشتری در تصمیم‌گیری‌های سازمانی پیدا کنند.
  - عدم انجام کارسنگی:** برای تعیین نیازهای نیروی انسانی، کارسنگی منظمی انجام نمی‌شود و این امر باعث می‌شود ساختار سازمانی بهینه نباشد.
  - فشل 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.

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 قابل توجه 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



## 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 افشاء اطلاعات مالی باشد.

اگر به هزینه‌های منابع انسانی به عنوان درصدی از درآمد در صنایع مختلف نگاه کنیم، مشخص می‌شود صنایعی که اتكای 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 باره ۵ تا ۱۵ درصدی بودجه دریافت می‌کند و صنایعی که عمدهاً کارکنان ساده و عملیاتی دارند (مانند «تولیدی و صنعتی»)، کمترین میزان بودجه را به منابع انسانی اختصاص می‌دهند.

#### بودجه ۷٪ درصدی واحد منابع انسانی در شرکت‌های خارجی

طبق گزارش Gartner، میانگین بودجه واحد منابع انسانی به عنوان درصدی از درآمد ۰/۷۶ درصد و هزینه سرانه هر کارمند ۲۸۰۰ دلار در ماه است؛ به طور متوسط ۸/۱۴ 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 تاکید 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 Shared Services را توجیه کند، وجود ندارد. اندازه و مقیاس در بسیار مهم است؛ برای مثال Vodafone با ۴۰۰ میلیون مشتری در ۶۴ کشور، دارای ۱۰۰ هزار کارمند است و واحدهای Shared Services آن شامل بخش‌های خدمات مشتریان، فناوری اطلاعات، مالی و منابع انسانی می‌شوند و ۲۶ هزار کارمند دارند. در ضمن بخشی از این خدمات نیز از طریق برونو سپاری به شرکت‌های خدماتی دیگر مانند مراکز تماس، تأمین می‌شوند.»

بهینه‌سازی شود. این در حالی است در سازمان‌های ایرانی، اغلب COE برونو سپاری 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 به خصوص 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 تاثیرات منفی بر عملکرد و انگیزش کارکنان داشته باشد.

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

### بودجه منابع انسانی نسبت به درآمد شرکت‌ها چقدر است؟



\* درصدهای ذکر شده، 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 منغیری منجر شود.



**مقیاس ارائه خدمات:** در سازمان‌های بزرگ‌تر، با توجه به مقیاس بالاتر در ارائه خدمات، بهای تأمین شده 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 ۱۰۰۰ یا ۱۰ هزار کارمند، بهای تأمین شده رفاهیات آن به ازای هر کارمند متفاوت خواهد بود و در نتیجه سهم بودجه رفاهیات کل بودجه 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.

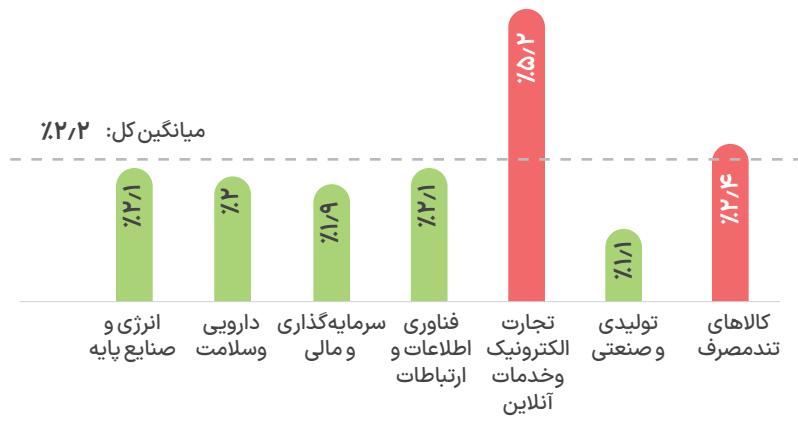


برای افزایش کارایی بودجه منابع انسانی، می‌توان با ایجاد و حتی برونو سپاری HRSS، بر COE متمرکز شد؛ این اقدام علاوه بر کاهش چشمگیر هزینه‌ها، کمک می‌کند تا سایر اقدامات منابع انسانی بر اساس بافت سازمان و با توجه به شرایط خاص آن طراحی و

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

**فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی:** فرهنگ سازمانی و رویکرد مدیریت منابع انسانی در کشورهای مختلف متفاوت است. در کشورهای پیشرفت‌هه، 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 حرفة‌ای منابع انسانی، کارهای منابع انسانی توسعه «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 علاوه‌بر وظایف تاکتیکی، بر رشد و توسعه حرفة‌ای کارکنان، ابتكارات 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

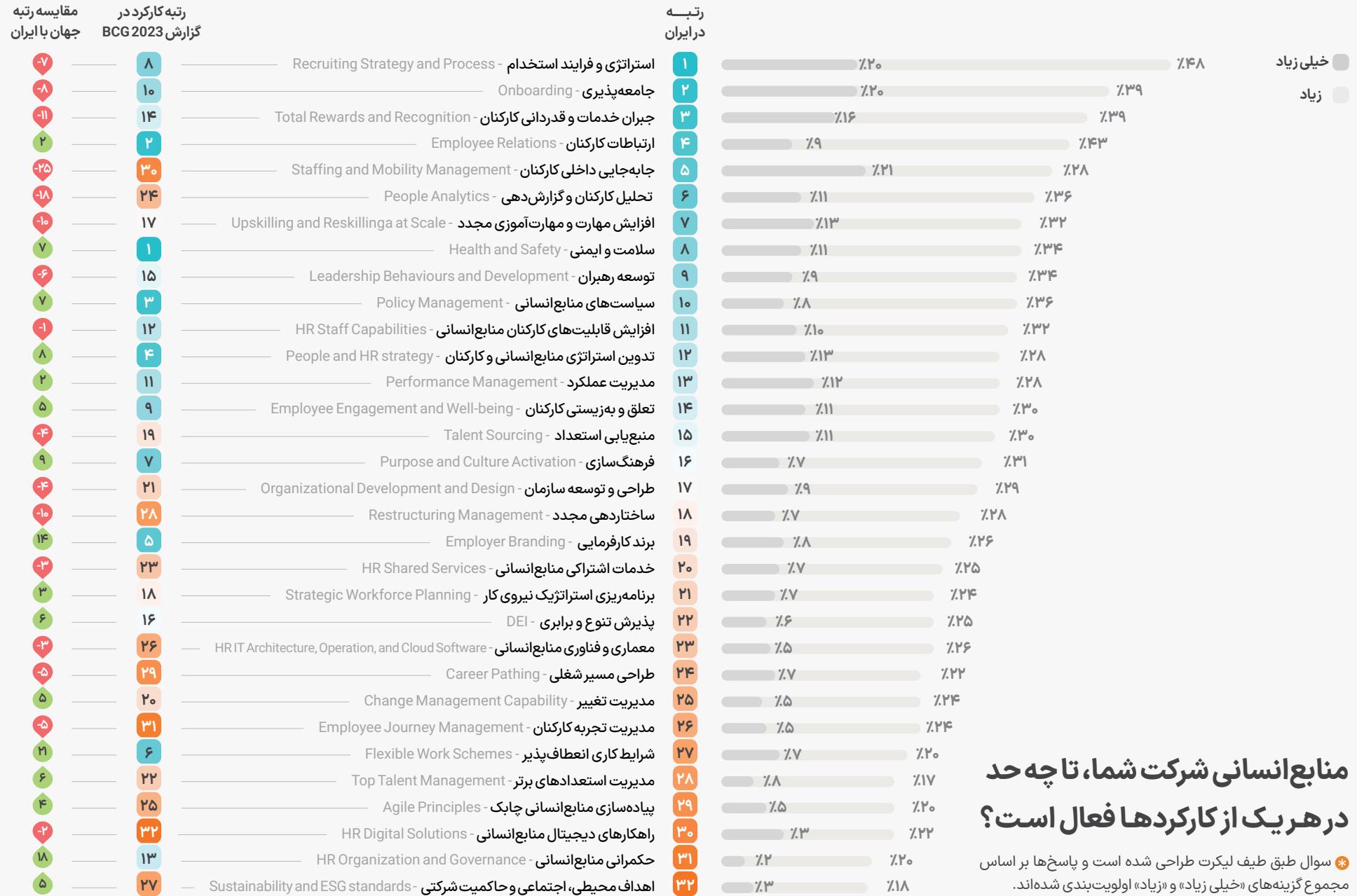


براساس داده‌های پرسشنامه، میانگین نسبت نفرات منابع انسانی به کل کارکنان در سازمان‌های ایرانی ۲/۲ به ازای هر ۱۰۰ نفر است و صنعت «فناوری اطلاعات و ارتباطات» بالاترین نسبت را در بین منابع انسانی دارد. دو عامل اصلی اثرگذار بر تعداد کارکنان منابع انسانی در ایران شناسایی شده است: پراکندگی جغرافیایی و نقش آفرینی 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 نگهداری کارکنان:** نسبت مناسب منابع انسانی به کارکنان تأثیر مثبتی بر نگهداری کارکنان دارد. طبق گزارش «Deloitte»، سازمان‌هایی با نسبت کمتر از ۵/۵ 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 ۱۴/۵ درصد کاهش داده‌اند.

**اندازه سازمان‌ها و نوع صنعت:** نسبت منابع انسانی به کارکنان به اندازه کسب و کار بستگی دارد؛ طبق یافته‌های گزارش «CIPD»، از SME نسبت منابع انسانی به کارکنان ۱:۲۰ یا کمتر دارد. از سوی دیگر، ۱۳٪ از سازمان‌های بزرگ با نسبت ۱:۱۰۰ فعالیت می‌کنند. در ایران نسبت کارکنان منابع انسانی در سازمان‌های کوچک ۳/۸٪ است. در صنایع مانند «تجارت الکترونیک و خدمات آنلاین» که مشاغل پیچیده‌تری دارند، این نسبت بیشتر است و در صنایعی 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.



منابع انسانی شرکت شما، تا چه حد  
در هر یک از کارکردها فعال است؟

## دلایل تفاوت مدیریت منابع انسانی در ایران و دنیا

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.

### آگاهی از تاثیرگذاری ارتباطات کارکنان

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

کارکردهای منابع انسانی در ایران با اولویت‌های جهانی تفاوت‌های چشمگیری دارد. این تفاوت‌های 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 جایه‌جایی کارکنان» معطوف است. این تمرکز نشان‌دهنده نیاز فوری

### 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.

### 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.

### 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.

### اولویت‌بندی فعالیت‌های روزمره

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

# سطح تمرکز واحدهای منابع انسانی

طبق داده کمی گزارش، ۴۵ درصد از مدیران بیان کرده‌اند که سطح تکامل واحد منابع انسانی آن‌ها «استراتژیک» یا «پیروون 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 باشد.

روندیهای منابع انسانی شرکت‌های پیشرو در کشورهای توسعه‌یافته، بیشتر بر کارکردهای استراتژیک مانند مدیریت استعدادهای 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 قابل قبولی 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.

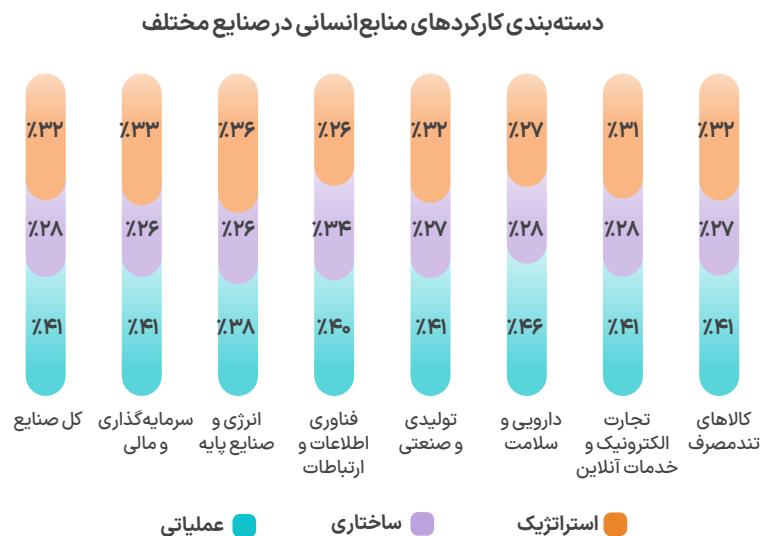
## ۳ کارکردهای عملیاتی

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 اولیه‌ی 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 

معاون شرکت مشاوره مدیریت ایلیا



# اولویت کارکردهای منابع انسانی در صنایع مختلف

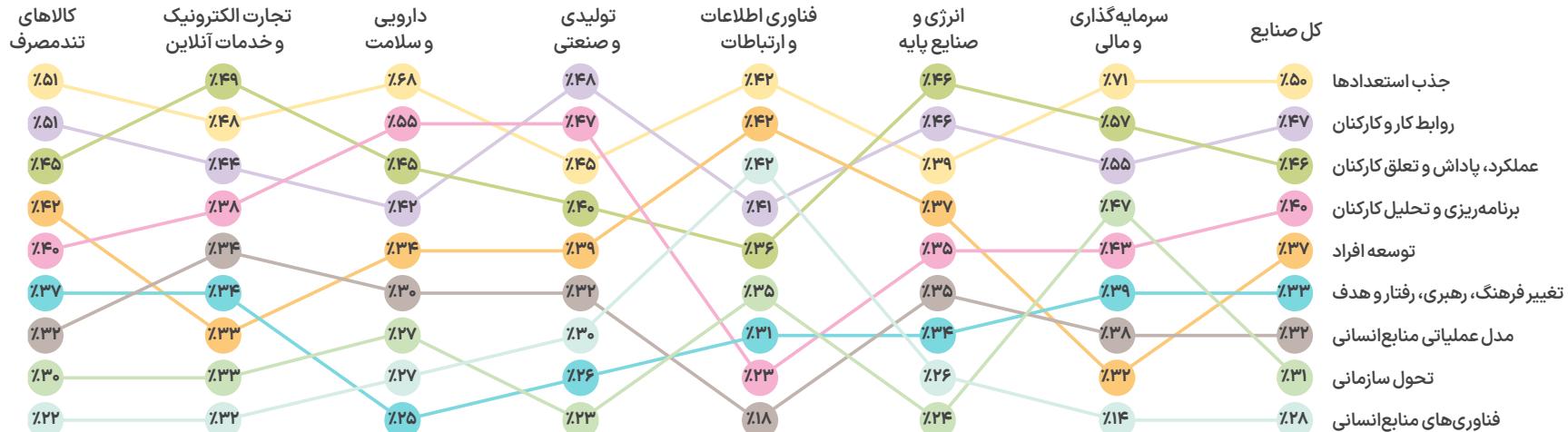
در تحلیل اولویت‌های منابع انسانی در صنایع مختلف، تفاوت‌هایی بین نیازهای سازمان و کارکردهای فعال منابع انسانی هر صنعت مشاهده می‌شود. این تفاوت‌ها به روشنی نشان‌دهنده تأثیراتی‌گری‌های متفاوت صنایع و شرایط اقتصادی آن‌ها بر نحوه مدیریت و تمرکز منابع انسانی هستند. تحلیل این تفاوت‌ها به شرح زیر ارائه می‌شود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

## 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، به عنوان 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. در حالی‌که صنعت «انرژی و صنایع پایه» به ارتقاء مهارت‌های تخصصی تأکید دارد، «فناوری اطلاعات و ارتباطات» بر مهارت‌های دیجیتال و نوآوری متمرکز است.

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

«جذب استعدادها» در تمامی صنایع به عنوان 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، به ویژه شرکت‌های حوزه نفت و گاز، دستمزدهای بالا و مزایای شغلی جذاب به طور 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.



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

## اولویت کارکردهای منابع انسانی در صنایع مختلف

### ۶ اولویت نداشت «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 تندصرف»، 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.

### 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 صنایعی 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 گزارش دهنی»؛ اولویت دوم در صنعت «دارویی و سلامت»

در صنعت «دارویی و سلامت»، «تحلیل کارکنان و گزارش دهنی» 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.

# کارکردهای فعال منابع انسانی در ایران

بازتاب روندهای جهانی گذشته

شهرام کریمی

People Analytics Manager, KPMG



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 نشان دهنده 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 بیش از پیش 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.

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

پرداخته‌اند. به طور خاص، سه اولویت اول در حوزه منابع انسانی ایران، شامل «استراتژی و فرایند استخدام»، «جامعه‌پذیری» و «جبان خدمات و قدردانی کارکنان» مسائلی هستند که پیش از دوران کووید-۱۹ (قبل از سال ۲۰۲۰) در کانون توجه شرکت‌های بیش رو در جهان قرار داشتند. در آن زمان، یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی که شرکت‌ها با آن روبرو بودند، نگهداری 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 قابل توجهی در نگهداری 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.

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.

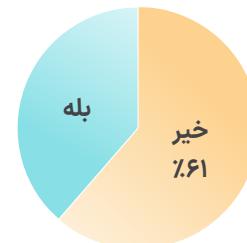
دلالی این تمایل به شرح زیر است:

- سفیران واحد منابع انسانی:** HRBP به عنوان 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 به عنوان نقطه تماس مشخص، تجربه افراد در ارتباط با واحد منابع انسانی را بهبود می‌بخشد؛ به ویژه در ساختارهای غیر مرکزی.

### آیا در سازمان شما نقش HRBP وجود دارد؟

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

٪۳۹



## دلایل تمایل به پیاده‌سازی نقش HRBP

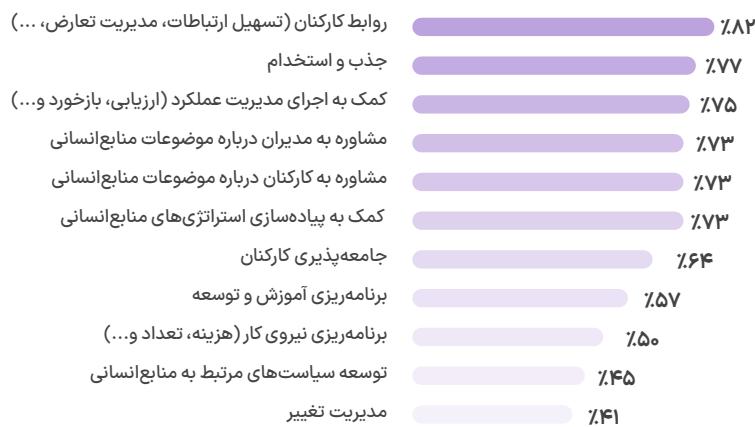
در سال‌های اخیر، نقش HRBP در سازمان‌های ایرانی به شکل‌های مختلفی تکامل یافته و در طیفی از نقش‌های استراتژیک و مشاوره‌ای تا نقش‌های عملیاتی قابل دسته‌بندی است. متداول‌ترین نقش‌های HRBP به شرح زیر هستند:

- نقش مشاوره استراتژیک در کنار مدیران ارشد:** HRBP به عنوان مشاور استراتژیک منابع انسانی در کنار مدیران ارشد عمل می‌کند و از تحقق اهداف کسب‌وکار پشتیبانی می‌نماید.
- مشاور یا منتور مدیران:** HRBP به عنوان 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 به طور مستقل در آن واحد طراحی و اجرا می‌کند.
- بازوی اجرایی منابع انسانی در واحدها:** HRBP به عنوان 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.

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.



### نقش HRBP در شرکت شما چیست؟



## 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 مرکزی 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 ناهمانگی 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 تمرکزدایی 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 موردنیاز کسب‌وکار باشد، به توسعه و استقرار موفق‌تر HRBP در سازمان‌ها کمک می‌کند.

## عوامل مؤثر بر تعیین تعداد HRBP در سازمان‌ها

تعیین تعداد مناسب HRBP به عوامل مختلفی بستگی دارد. به طور 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؛ به عنوان مثال، در صنعت «سرمایه‌گذاری و مالی» این نسبت می‌تواند از ۱:۱۴۴ تا ۱:۸۶۶ متغیر باشد؛ مثلاً در سازمانی در صنعت «کالاهای تندصرف، خردفروشی 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 توامندی‌های 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 آن چندان قابل اتقا 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 تندصرف، خردفروشی 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 سازمان‌ها

از امور اجرایی تا تصمیم‌گیری‌های استراتژیک

نوید ناظمیان

Executive Coach and former HRD of Vodafone



دانش و تجربه HRBP تأثیر مستقیم و حیاتی بر نقش آن‌ها در سازمان دارد. اگر HRBP دارای دانش عمیق و تجربه کافی در حوزه استراتژی‌های منابع انسانی باشد، معمولاً به CoE نزدیک‌تر می‌شود و نقش مؤثرتری در شناسایی نیازهای سازمان و اجرای سیاست‌های پیشرفت‌های منابع انسانی ایفا می‌کند. در مقابل، اگر HRBP تجربه و دانش کمتری دارد و بیشتر در حوزه‌های اداری و عملیاتی فعالیت می‌کند، بیشتر به HRSS تمایل دارد و به جای تمرکز بر مسائل استراتژیک، درگیر فعالیت‌های اجرایی و عملیاتی می‌شود. در تجربه‌ای 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 اسرائیل نسبت به این نقش HRBP به مدیران اجرایی در زمینه‌های مختلف منابع انسانی از جمله توسعه کارکنان، مدیریت عملکرد و برنامه‌ریزی نیروی کار مشاوره می‌دهد؛ این نقش نیاز به دانش عمیق در استراتژی‌های منابع انسانی و کسب‌وکار دارد. نقش دوم، طراحی و مدیریت ساختار سازمانی است؛ در HRBP مسئول طراحی و بهبود ساختار سازمانی است و با مدیران اجرایی همکاری نزدیکی دارد تا ساختار سازمانی شود و به عنوان شریکی مؤثر در تصمیم‌گیری‌های کلان سازمانی عمل کند.

تحقیقات در ایران نشان می‌دهد  
که برخی از وظایف اجرایی که توسط  
CoE HRBP انجام می‌شوند، باید به تیم‌های  
یا HRSS منتقل شوند تا HRBP بتواند به وظایف  
استراتژیک‌تری پردازند؛ به عنوان مثال وظایفی مانند  
جذب و استخدام باید به تیم‌های CoE منتقل شوند  
تا HRBP بتوانند روی توسعه استراتژی‌های  
منابع انسانی تمرکز کنند.

دانش و تجربه HRBP تأثیر مستقیم و حیاتی بر نقش آن‌ها در سازمان دارد. اگر HRBP دارای دانش عمیق و تجربه کافی در حوزه استراتژی‌های منابع انسانی باشد، معمولاً به CoE نزدیک‌تر می‌شود و نقش مؤثرتری در شناسایی نیازهای سازمان و اجرای سیاست‌های پیشرفت‌های منابع انسانی ایفا می‌کند. در مقابل، اگر HRBP تجربه و دانش کمتری دارد و بیشتر در حوزه‌های اداری و عملیاتی فعالیت می‌کند، بیشتر به HRSS تمایل دارد و به جای تمرکز بر مسائل استراتژیک، درگیر فعالیت‌های اجرایی و عملیاتی می‌شود. در تجربه‌ای 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 اسرائیل نسبت به این نقش HRBP به مدیران اجرایی در زمینه‌های مختلف منابع انسانی از جمله توسعه کارکنان، مدیریت عملکرد و برنامه‌ریزی نیروی کار مشاوره می‌دهد؛ این نقش نیاز به دانش عمیق در استراتژی‌های منابع انسانی و کسب‌وکار دارد. نقش دوم، طراحی و مدیریت ساختار سازمانی است؛ در HRBP مسئول طراحی و بهبود ساختار سازمانی است و با مدیران اجرایی همکاری نزدیکی دارد تا ساختار سازمانی

## چالش یکپارچه‌سازی سیستم‌های فناورانه در واحد منابع انسانی

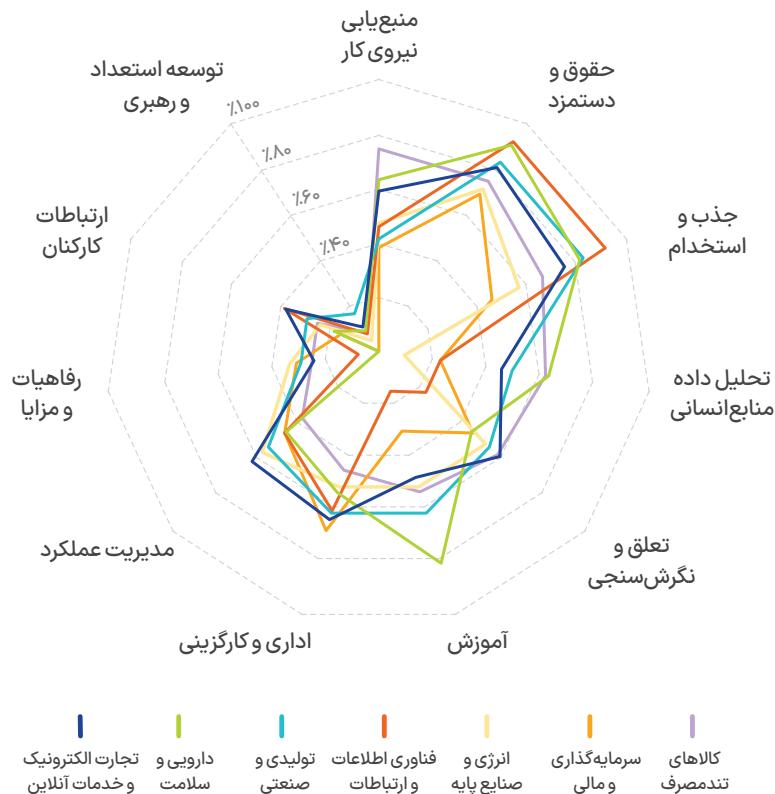


بررسی پرسشنامه و مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که استفاده از نرم‌افزارهای منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی «حقوق و دستمزد» و «جذب و استخدام» متمرکز شده است. این موضوع احتمالاً به ذلیل اهمیت بالای این دو حوزه در مدیریت منابع انسانی و تأثیر مستقیم آن‌ها بر رضایت کارکنان و جذب نیروی کار ماهر است. همچنین تحلیل داده‌های منابع انسانی در حدود ۴۰ درصد از سازمان‌ها انجام می‌شود که طبق مصاحبه با مدیران منابع انسانی، با استفاده از ابزارهای تحلیلی مانند Microsoft Office و Power BI در این حوزه گام‌هایی برداشته شده است.

از سویی نظرسنجی نشان می‌دهد که استفاده از نرم‌افزارهای ارتباطات داخلی در سازمان‌های ایرانی کمتر از حد انتظار است. بسیاری از شرکت‌ها به جای استفاده از سیستم‌های رسمی ارتباطات کارکنان، از ابزارهای غیررسمی مانند تلگرام و واتس‌اپ بهره می‌برند؛ این رویکرد می‌تواند منجر به کاهش هماهنگی و کارایی در عناصر کلیدی در رشد و پیشرفت سازمانی 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 می‌تواند به دلیل تمرکز بیشتر منابع انسانی بر وظایف عملیاتی و روزمره باشد. بسیاری از مدیران در مصاحبه‌ها به مشکلات پیاده‌سازی سیستم‌های یکپارچه منابع انسانی اشاره کرده و هدف اصلی خود را یکپارچه‌سازی سیستم‌های پراکنده و جایگزینی آن‌ها با یک سیستم واحد می‌دانند. همچنین بسیاری از پاسخ‌دهندگان بر این باورند که فناوری منابع انسانی آن‌ها قدیمی شده و نیاز به سیستم‌های جدید دارد.

با توجه به محدودیت‌های ناشی از تحریم‌های بین‌المللی، بسیاری از شرکت‌های ایرانی به نرم‌افزارهای پیشرفت‌های خارجی دسترسی ندارند. از طرفی، نرم‌افزارهای داخلی موجود در بازار اغلب از نظر فنی و پشتیبانی قادر به برآورده کردن نیازهای پیچیده سازمان‌ها نیستند. به همین دلیل برخی از شرکت‌ها تصمیم گرفته‌اند تا به توسعه نرم‌افزارهای داخلی، درون تیم‌های منابع انسانی خود پردازند؛ این شرکت‌ها با ایجاد تیم‌های تخصصی نرم‌افزاری در واحد منابع انسانی، پورتال داخلی سازمان یا سیستم‌های تیکتینگ برای مدیریت درخواست‌های روزانه و برخی نرم‌افزارهای مدیریت عملکرد را طراحی و پیاده سازی کرده‌اند.

## سیستم‌های فناورانه مورد استفاده منابع انسانی به تفکیک صنایع



## نرم‌افزارهای پرکاربرد واحد منابع انسانی در صنایع مختلف

نرم‌افزارهای منابع انسانی در صنایع مختلف بسته به نیازهای خاص هر صنعت، کاربردهای متعددی 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 تندصرف، خردفروشی و پخش» نرم‌افزارهای «منبع‌بایبی نیروی کار» بیشترین کاربرد را دارند.
- نرم‌افزارهای «مدیریت عملکرد» و «تعقیل و نگرش سنجی» 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 صنعت «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 مزايا» در صنایع «انرژی و صنایع پایه» بیشترین کاربرد را دارند.

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 به دقت کنترل می‌گردد تا از سوءاستفاده از اطلاعات کارکنان و مدیران جلوگیری شود.

شهرام کریمی

People Analytics Manager, KPMG



## روش‌های متنوع تحلیل عملکرد واحد منابع انسانی در سازمان‌ها

یکی از ورودی‌های 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 همسو با اهداف سازمان باشد. برقراری این همسویی برای واحد منابع انسانی کار چالش برانگیزی است که همیشه منجر به رضایت هر دو طرف نخواهد شد.

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



### mekanizmehai azriyabi aribxshi wad manabuun anasani drsazmanha chisht?



نتایج پرسشنامه و مصاحبه‌ها با مدیران منابع انسانی نشان می‌دهد که از روشن‌ها و معیارهای مختلفی برای ارزیابی عملکرد واحد منابع انسانی در سازمان‌ها استفاده می‌شود. بر اساس این نتایج، بیشترین روشن‌های استفاده شده عبارت‌اند از:

**۱ نظرسنجی‌های نگرش کارکنان:** این روشن به شنیده‌شدن صدای کارکنان کمک می‌کند و علاوه بر ایجاد شناخت درست از دغدغه‌ها و نیازمندی‌های کارکنان، می‌تواند اولویت‌های اصلی واحدهای منابع انسانی را برای حداکثرسازی رضایت و تعلق کارکنان فراهم نماید. سنجش‌های رضایت و تعلق کارکنان، تجربه کارکنان و نسبتی از جمله نظرسنجی‌های نگرش کارکنان هستند که در سازمان‌های ایرانی مورد استفاده قرار گرفته و مبنای تصمیم‌گیری‌ها هستند.

**۲ زمان صرف شده از درخواست تا دریافت خدمات توسط کارکنان از واحد منابع انسانی:** این معیار نشان‌دهنده سرعت و کارآمدی واحد منابع انسانی در پاسخ به نیازهای کارکنان است؛ سازمان‌هایی که HRSS بالغ‌تری دارند، از این شاخص استفاده بیشتری می‌کنند.

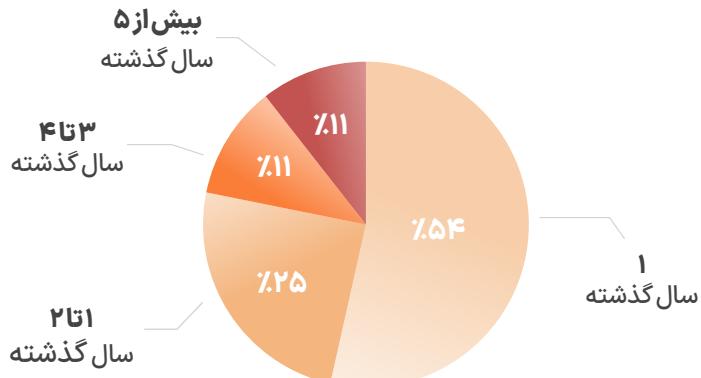
**۳ کل هزینه منابع انسانی به ازای هر کارمند:** این معیار به سازمان‌ها کمک می‌کند تا هزینه‌های مرتبط با واحد منابع انسانی را کنترل و بهینه‌سازی کنند. کاهش هزینه‌ها بدون افت کیفیت خدمات، هدف اصلی استفاده از این معیار است؛ سازمان‌هایی که کنترل مالی بیشتری دارند، از این شاخص استفاده می‌کنند.

**۴ زمان صرف شده مدیران منابع انسانی در انجام کارهای روتین اجرایی و عملیاتی:** این معیار نشان می‌دهد که چه مقدار از وقت مدیران منابع انسانی صرف کارهای روتین و اجرایی می‌شود. کاهش این زمان به مدیران اجازه می‌دهد تا بیشتر به وظایف استراتژیک و مهمتر پردازند؛ این شاخص معمولاً به صورت شهودی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و سنجش‌های کمی دقیقی برای آن انجام نمی‌شود.

**۵ استفاده از ممیزی‌های خارج از سازمان:** شرکت در ارزیابی‌های تعالی و سیستم‌های مدیریتی که توسط نهادهای بیرونی و ممیزهای تایید صلاحیت شده انجام می‌شود، علاوه بر این که می‌تواند ابزار مناسبی برای شناسایی نقاط ضعف باشد، امکان مقایسه تلاش‌های آن‌ها با سایر سازمان‌ها را نیز فراهم می‌کند. این تفاوت‌ها در استفاده از معیارها نشان می‌دهد که سازمان‌ها بر اساس استراتژی‌ها و سیاست‌های منابع انسانی خود، معیارهای مناسبی برای سنجش عملکرد واحد منابع انسانی انتخاب می‌کنند.

## به روزرسانی مدل‌های عملیاتی منابع انسانی برای سازگاری با تغییرات محیطی

مدل‌های عملیاتی منابع انسانی در ایران آخرين بار چه زمانی تغییر کرده‌اند؟



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 شاخص‌هایی نظیر مدت زمان جذب، افزایش بهره‌وری، و رشد سرانه آموزش، نگرانی‌ها را برطرف کرد و از طرفی کاهش تمرکز در فرآیندهای مدیریت استعداد علاوه بر حفظ چارچوب‌های هدایتگر به تفاوت‌های شرکت‌ها احترام می‌گذاشت. البته اجرای این مدل نیازمند هماهنگی بالا بین ستاد و مدیران منابع انسانی شرکت‌های تابعه (HRBP) است که که دشواری‌های خاص خود را دارد.

داود حیدری عظیم

CHRO گروه ماموت



بر اساس گزارش «Talent Strategy Group» در سال ۲۰۲۳، تقریباً دو سوم مدیران منابع انسانی در دو سال گذشته تغییراتی در طراحی یا اجرای مدل عملیاتی خود ایجاد کرده‌اند. یافته‌های این گزارش نشان می‌دهد که مشکل اصلی در نیاز به مدل‌های جدید نیست، بلکه در ضرورت اجرای صحیح مدل‌های کنونی است. معمولاً تعاملات بین CoE و HRBP، HRSS و گروه تغییراتی تعریف نشده‌اند. این وضعیت منجر به رقابت قدرت و کنترل شده است که به نوبه خود مانع موفقیت مدل‌های عملیاتی منابع انسانی می‌شود.

طبق نتایج پرسشنامه، در ایران اکثر شرکت‌ها در یک سال اخیر تغییراتی در مدل عملیاتی منابع انسانی خود ایجاد کرده‌اند. این درصد بالا (۵۴٪) نشان‌دهنده روند سریع تطبیق با تغییرات محیط‌های کاری در ایران است. مدیران منابع انسانی در تلاش‌اند تا با رویکردهای جدید، نقش استراتژیک‌تری در سازمان‌های خود ایفا کنند.

بر اساس نتایج مصاحبه‌ها، این تغییرات عمدتاً به دو دلیل کلان صورت گرفته‌اند:

### شرایط اقتصادی و اجتماعی

شرکت‌ها به دنبال مدل‌های عملیاتی انعطاف‌پذیرتر و کارآمدتری هستند تا بتوانند با نوسانات اقتصادی و اجتماعی و همچنین تغییرات ناگهانی در قوانین و مقررات حوزه کسب و کار سازگار شوند.

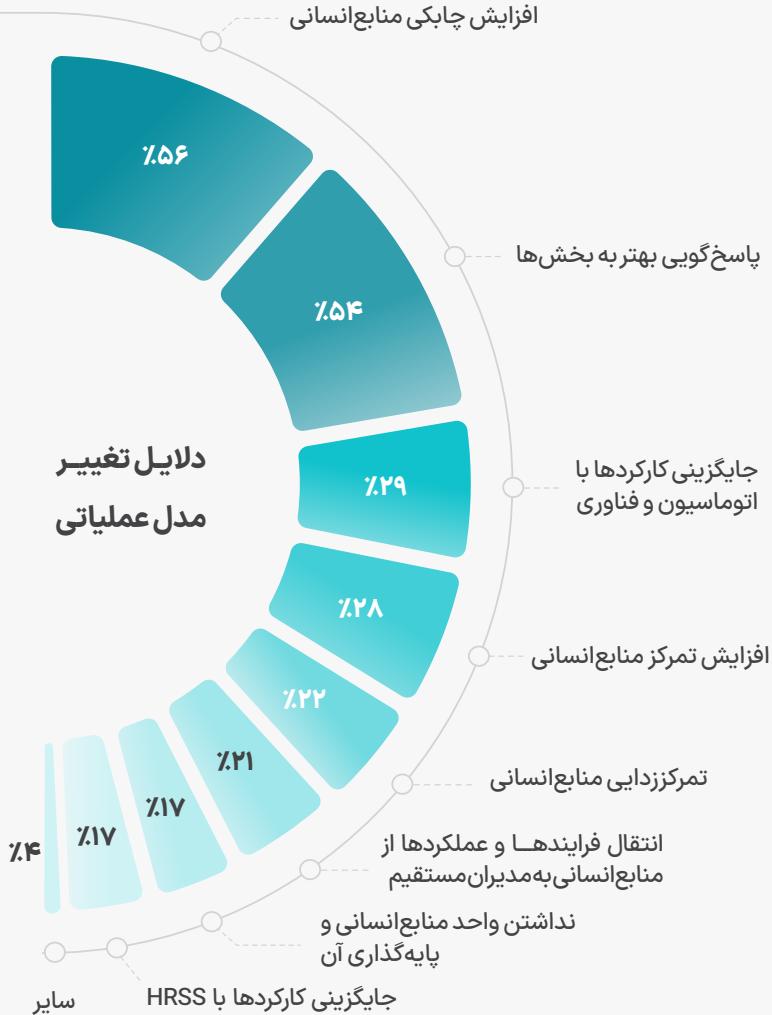


### رقابت شدید برای جذب استعدادها

رقابت شدید در بازارهای داخلی و بین‌المللی باعث شده که شرکت‌ها برای جذب و حفظ استعدادهای برتر به مدل‌های عملیاتی مدرن‌تر و جذاب‌تر 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 نگهداری 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 چاپکی و پاسخ‌گویی

**افزایش چاپکی منابع انسانی:** سازمان‌هایی که با رشد سریع یا پراکندگی جغرافیایی روبرو هستند، با بهره‌گیری از تیم‌های پویا در واحد منابع انسانی و ایجاد ساختارهای چاپکتر، 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 تا زمان بیشتری را به برنامه‌ریزی استراتژیک اختصاص دهند و از تعدد کارهای تکراری می‌کاهند.

# دلایل اصلی تغییر در مدل‌های عملیاتی منابع انسانی

اگر مدیران منابع انسانی بتوانند HRSS را به سمت دیجیتال‌سازی کامل هدایت کنند، می‌توانند از بار وظایف 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 توأم‌مندسازی مدیران واحدها هدایت می‌کند.

فرسته جهانگیر  
Zarin Ayand  
HR director  
Zarin Barg  
زرین برگ پرشیا

## ۴ تمرکز‌زدایی و تفویض اختیار

**تمرکز‌زدایی منابع انسانی:** برخی از مدیران بر این باورند که با غیرمتمرکز کردن منابع انسانی می‌توان داده به روزتری از کارکنان به دست آورد و ارتباطات مؤثرتری با آن‌ها برقرار کرد. این رویکرد به سازمان‌ها امکان می‌دهد که به نیازهای خاص هر واحد سریع‌تر پاسخ دهدن. تغییر مدل عملیاتی به سمت غیرمتمرکزسازی، به سازمان‌ها کمک کرده تا ارتقای رودرود و دوطرفه با کارکنان داشته باشند و از نظرات و بازخودهای 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 بتوانند تمرکز خود را بر مسائل استراتژیک و تحلیل‌های کلان سازمانی معطوف کنند.

## 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 ناهمانگی در اجرای استراتژی‌ها را بگیرند و در عوض یکپارچگی بیشتری را در سطح سازمان ایجاد کنند. این رویکرد به ویژه برای سازمان‌هایی که با مشکلات ناشی از ناهمانگی 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.

## 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 رویکردهای 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 «چاپک» 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 نگهداری نیرو، توسعه و آموزش و...

#### مجریان عملیاتی (Operational Executors)

HR Partner, HR ambassador, junior HRBP...

#### مراکز خدمات منابع انسانی (Service Centers)

تیم مرکز تماش منابع انسانی، تیم چاپک 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 وظیفه‌ای و HRBP

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

#### مدل وظیفه‌ای (Functional Model)

فرایندهای و سیاست‌های منابع انسانی به صورت تخصصی در واحدهای مجرزاً منابع انسانی طراحی و اجرا می‌شود.

#### مدل کارشناسان منابع انسانی (HRGeneralists)

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.

#### مدل Agile Shared Services

در این مدل CoE کوچک‌تر شده، وظایف HRSS گستردگر شده و شامل تیمهای چاپک و متمنکز است و HRBP به کسب و کار نزدیک‌تر است.

#### مدل ترکیبی Ulrich

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

#### مدل Shared Services و HRBP+

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

# مدل‌های عملیاتی منابع انسانی در ایران

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 به عنوان 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 تمرکز 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.

اگر به دنبال بهترین مدل‌های عملیاتی منابع انسانی باشید و کمی جستجو کنید، با حجم عظیمی از چارچوب‌ها و پیشنهادها مواجه خواهید شد. هر یک از این پیشنهادها ممکن است راه حل‌هایی 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، نه تنها 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 نه تنها باعث افزایش بهره‌وری و کارایی منابع انسانی می‌شود، بلکه سازمان را در مسیر رشد و توسعه پایدار قرار می‌دهد.

# مدل‌های عملیاتی منابع انسانی در ایران

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 RSS 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 بیش از حد 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.

۲

## مدل وظیفه‌ای (Functional Model)

- تقسیم وظایف تخصصی در واحدهای مجزا
- مناسب برای سازمان‌های کوچک و متوسط
- تمرکز بر کارایی و نظرارت 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 مزايا، استخدام، روابط کارکنان و آموزش و توسعه هستند. در برخی موارد، افرادی با عنوانی 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 بهبد و اجرای بهتر این اقدامات یاری می‌رسانند.

این مدل هرچند باعث تخصیص ترشدن اقدامات منابع انسانی شده، اما می‌تواند به سیلوی‌شدن 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.

# مدل‌های عملیاتی منابع انسانی در ایران

۵

## مدل ترکیبی Ulrich

- تفکیک نقش‌های منابع انسانی به HRBP و HRSS، CoE و
- 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 HRBP، CoE و HRSS تقسیم می‌کند و بهویژه برای هدینگها و سازمان‌های بزرگ مناسب است، زیرا امکان تعیین استراتژی‌های کلان منابع انسانی در سطح مرکزی را فراهم می‌کند، در حالی‌که HRBP به عنوان 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 واحدهای ابعاد در نقش‌ها، بهویژه بین HRBP و CoE، ممکن است اجرای استراتژی‌ها را دشوار کند و بر کارایی مدل تأثیر بگذارد.

۶

## مدل Shared Services و HRBP+

- 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 به طور قابل توجهی به کسب‌وکار نزدیک‌تر شده است. HRBP نه تنها به عنوان 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 به طور مستقیم‌تری در اجرای طرح‌ها و فرایندهای تخصصی منابع انسانی دخیل شود. به این ترتیب، HRBP نقش حیاتی‌تری در پیاده‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی دارد و به طور 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 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

تغییر مدل عملیاتی منابع انسانی برای ما یک تحول اساسی بود. با انتقال از یک ساختار مرکزی به رویکرد مدیریت توزیع شده، تصمیم‌گیری‌ها به رهبران نزدیک به عملیات روزمره سپرده شد. این تغییر باعث شد تا فرآیندها مؤثرتر اجرا شوند و منابع بهینه‌تر مدیریت شوند. همچنین، تیم‌ها توانستند مرکز 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.



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

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 به عنوان نقطه تماس اصلی با کسب‌وکار عمل می‌کنند. 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 بر عهده دارند. این تیم به طور مستقیم با کارمندان نیز در ارتباط است و نقش اجرایی در سازمان دارد. همچنین، Tim 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 به سرعت با تغییرات تطبیق یابند.

# رویکردهای مختلف در پیاده‌سازی مدل‌های عملیاتی

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

## 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 الیچ 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 به طور مؤثر انجام دهند. این رویکرد باعث می‌شود که تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی به صورت نزدیکتر و هماهنگتر با نیازهای کسب‌وکار انجام شود و مدیران در ختم قدم مسئولیت توسعه و نگهداری استعدادها قرار گیرند.

تصمیم‌گیری درباره مرکز یا غیرمرکز کردن منابع انسانی به استراتژی کلی سازمان و اهداف ما در منابع انسانی بستگی دارد. ساختار مرکز می‌تواند به کنترل بهتر هزینه‌ها و استانداردسازی خدمات کمک کند، اما انعطاف‌پذیری و امکان شخصی‌سازی را کاهش می‌دهد. در مقابل، غیرمرکز 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 شخصی‌سازی شده ایجاد کنیم که حرکت به سمت مدل‌های غیرمرکز را آسان‌تر و مؤثرer کند.



## 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 تعیین شده 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 نوچه به بازخوردهای مستمر کارکنان به روزرسانی می‌شوند، زمینه‌ساز افزایش مشارکت و رضایت آنان در محیط کاری می‌شود.

## ۲ رویکرد «چابک» برای ارائه خدمات منابع انسانی

رویکرد چابک در منابع انسانی به ویژه 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، راه حل‌های 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 راه حل‌های کوتاه‌مدت مانند ایجاد برنامه‌های انگیزشی فوری و راه حل‌های بلندمدت مانند اصلاح استراتژی‌های نگهداری نهاد را تدوین می‌کند. این رویکرد به دلیل سرعت و انعطاف‌پذیری بالا، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با تغییرات محیطی به طور مؤثرتر سازگار شوند و هم‌زمان از ایجاد تحولات پایدار در واحد منابع انسانی اطمینان حاصل کنند.

# اجرای استراتژی‌های منابع انسانی

تبديل تئوري به عمل با مدل‌های عملياتي

شهرام کريمي

People Analytics Manager, KPMG



خدمات آنلайн و فناوري اطلاعات ممکن است مدل‌هایي با سطح بلوغ بالاتر داشته باشند که برای آن‌ها مناسب است، اما اين مدل‌ها ممکن است در صنایع تولیدي کارايی نداشته باشند.  
**درنظرگرفتن ميزان بلوغ دوره عمرسازمان:** هر سازمان در مسیر تحقق چشم‌اندازهای خود، از مرحله‌ای به مرحله دیگر حرکت می‌کند و در هر دوره مدل عملیاتی ممکن است نیاز به تغیير داشته باشد. مدل‌هایي که به سمت تمرکز بيشترگرایيش دارند، مانند مدل «HR Generalist»، برای سازمان‌هایي که نیاز به هماهنگی سريع و تمرکز دارند و تعداد کارمندان کمی دارند، مناسب‌تر هستند. با اين حال، اين مدل‌ها ممکن است مانع از نوآوري و توسعه استراتژي‌های بلندمدت شوند.  
**بهروزرساني مدل‌ها با توجه به تغييرات محبيت كسب‌وکار:** مدل‌های عملیاتي باید به طور مدام و با توجه به تغييرات در فضای كسب‌وکار بهروزرساني شوند. اين تغييرات ممکن است سالانه رخ‌دهند یا حتی با خروج يك مدیر کليدي در منابع انساني، نياز به بازنگري و بهينه‌سازي مدل‌ها به وجود آيد. اين فرصت‌ها می‌توانند به بهينه‌سازي مدل کارکري منابع انساني کمک کنند. متخصصان منابع انساني باید با ارزیابي دقیق اين عوامل مدلی را انتخاب کنند که بهترین نتایج را برای سازمان به همراه داشته باشد و به تحقق اهداف استراتژيک کمک کند.

مدل عملیاتی در منابع انسانی به معنای ايجاد قابلیتی است که استراتژی‌ها را از سطح تئوري و ذهن به مرحله اجرامي رساند. اين 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.

يکی از چالش‌های اصلی در اين 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. با اين 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 كل سازمان چقدر باید باشد، تصمیم‌گیری‌ها آسان‌تر و کارآمدتر می‌شود. گزارش‌های مرتبط با مدل‌های عملیاتی در منابع انسانی از ارزش بالايی برخوردارند، زيرا نشان می‌دهند که سایر مدیران منابع انسانی چگونه کارهای خود را سامان‌دهی می‌کنند و با چه ساختار، بودجه و منابعی به تحقق استراتژي‌های خود می‌پردازند. برای استفاده بهينه از اين گزارش‌ها، موارد زير توصيه می‌شود:

**توجه به مقتضيات هر صنعت:** هر صنعت ويزگي‌های خاص خود را دارد و مدل عملیاتی باید با توجه به اين ويزگي‌ها تطبیق داده شود. به عنوان مثال، صنایعی مانند

يکی از چالش‌های اصلی در اين 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



**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، به درستی در این فرایند مشارکت داده شوند. درگیر کردن این افراد در مراحل مختلف تحول، تضمین می‌کند که تغییرات به طور 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 بدستی 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.

در ایران چالش‌های بسیاری در حوزه منابع انسانی وجود دارد؛ از محیط‌های کسب‌وکاری که با تغییرات سریع و پیچیده مواجه‌اند تا نیاز به نوآوری و چابکی برای انتباخت، با این تغییرات.

بعنوان یک متخصص منابع انسانی، براین 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 به صورت 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 دقیت 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 الیچ در مقاله‌ای در سال ۲۰۱۲ با عنوان «چرا تلاش‌ها برای تحول منابع انسانی شکست می‌خوند» از نظر من این سه عامل توانمندساز عبارت‌اند از:

مشارکت مدیران کلیدی در مراحل تحول تضمین می‌کنده تغییرات به طور مؤثر پیش بروند و مقاومت‌ها کاهش یابد.

# تحول منابع انسانی

گامی اساسی برای آینده‌ای پایدار

نوید ناظمیان

Executive Coach and former HRD of Vodafone



و متمرکز داشته باشند و بروظایفی تمرکز 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 رانگیزند.

- **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 نباشد. 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 نه تنها نیازمند برنامه‌ریزی دقیق است، بلکه به انعطاف‌پذیری و پایداری در برابر چالش‌ها نیز احتیاج دارد.

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 به طور کارآمد از رشد سازمانی پشتیبانی می‌کنند. این انتقال باعث می‌شود تا تمرکز منابع انسانی بر مسائل استراتژیک باقی بماند.

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

- **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

من اینجا روزی آخر لزه سیلگ کوه چون خوازید  
سرود فتح می خلا نم

فریدون مشیری



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 به عنوان مهم‌ترین نیازهای آینده منابع انسانی سازمان‌های خود بر شمردند. این اولویت‌ها که پس از تحلیل و شناسایی پر تکرارترین 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 پیاده سازی 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. به روزسانی 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	نگرش‌سنگی 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

## ۷ مربی‌گری و توسعه شایستگی مدیران

توسعه مدیران و سرپرستان از طریق برنامه‌های توسعه‌ای از جمله کوچینگ و متنورینگ 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، عملکرد هابدون اختلال ادامه‌یابند.

## ۹ برنزد کارفرمایی

توسعه و تقویت برنزد کارفرمایی برای جذب و نگهداشت نیروهای بالاستعداد 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 هم‌راستابی با اهداف استراتژیک سازمان کمک کند.

## ۱۱ نگرش سنجی 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 نگرش سنجی سالانه، سنجش تجربه کارکنان و سنجش نسبی، از جمله راهکارهایی است که برای شناخت دقیق‌تر نظرات و دغدغه‌های کارکنان به کار گرفته شده است.

## ۱۲ 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.

## ۱۳ 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.

# چشم انداز تحول در مدل‌های عملیاتی منابع انسانی ایران

شهرام کریمی

People Analytics Manager, KPMG



جامع منابع انسانی جهانی مبتنی بر سلفسرویس طراحی شده‌اند، به‌طوری‌که 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 تحول 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:

## TRBIP 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 عمده‌ای 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 پردازند. 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 به طور 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 به روزرسانی کرده و به سمت ساختارهای چابک‌تر و انعطاف‌پذیرتر حرکت کنند تا بتوانند به تغییرات سریع محیط کسب‌وکار پاسخ دهند.

سازمان‌های ایرانی برای دست‌یابی به موقوفیت‌های پایدار، باید اولویت‌های استراتژیک منابع انسانی خود را باز تعریف کنند. این اولویت‌ها شامل تقویت نقش‌های استراتژیک منابع انسانی، سرمایه‌گذاری در توسعه مهارت‌های کارکنان، به کارگیری 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 شایستگی مدیران، 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 به عنوان 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 دادهای 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.



مینا هاشمی  
تحلیل‌گر ارشد



محمد مرادی  
مدیر پروژه



سعید علی‌عسگری  
مدیر کل طراحی و توسعه منابع انسانی



سپیده بیگدلی  
ویراستار نگارشی متن



همیدرضا حدادی  
طراح هنری



محبوبه حاج‌کاظمی  
مدیر ارتباطات و تجربه کارکنان

تیم تدوین

## تقدیر و تشکر

در پایان از همکاری و مشارکت افراد برجسته‌ای که با آن‌ها مصاحبه شد و تجربیات و بیانش‌های ارزشمندانه 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 هماهنگی و توسعه منابع انسانی در کشور دارند.

علی‌احمدوند	محمد رضا احمدی	راضیه اسکوروچی	ابوالفضل اسماعیل‌آبادی	ایوب اسماعیلی	مزده‌افتخار	علی‌اصغر امیری	مریم امینی	علی‌آبروشن	مهرداد باستانی‌پور	میلاد جوادیان	مهدی جمالی	مجتبی جشنی	یعقوب پوریوسف	وحید پورجم	حمدی پورجم	حسن پناهی	وحید بیگی	میبن بهرازفر	اشکان بنکدار
حسین‌جوشقانی	فرشته‌جهانگیر	سمانه‌ حاجی‌عسگری	سید مجید حسینی	مجید حسینی	باکح حبیقی	علی‌حكم‌آبادی	داود حیدری	شبنم حیدری	بهنام دهبان	همان دولتشاهی	سیریاراد قیقی	یوسف درویشوند	میلاد دخانچی	پریسا حسین‌زاده	بابک حبیقی	علی‌حكم‌آبادی	Mehdi Jomali	Milad Goudiyan	Hosseini Jousheqani
علی‌خالویی	مرضیه خطی	افرادادرس	علی‌داوری	افشین دبیری	میلاد دخانچی	یوسف درویشوند	سیریاراد قیقی	همان دولتشاهی	موناسعدی	آرمان ساجدی‌نژاد	لنازنده‌دل	ثمین‌زاهدانی	محمد علی‌زارع	کمال ریاضی	محسن روستا	سعید رمضانی	سمیه‌ذکری‌نیا	مهسا رشیدیان	Alireza Khalevi
ساراسامخانی	مجتبی سلحشور	فرزانه‌شاملو	لیلا‌شهیدی	منصور‌شیرزاد	امیر صابری	حسین‌صفرازاده	حمدیرضا صمدی	گلنوش طوطیان	نیلوفر عسگریان	شهرام کریمی	مهدی‌کارگشیری	محمد‌قدھاری	هود ساقزوینیان	علیرضا قزل	سعید قاسمی	مرجان فیاضی	عارف فقیه‌نصیری	حسن‌فرضی	Towhid Alipour
اباذرکمالی	وفا کمالیان	آنتاگوه‌هزاده	نداگوه‌هزاده	علی‌لیاقت	حسین‌متقی‌فر	هدیه‌محبت	علی‌محسنیان	علی‌محمدزاده	رحمان محمدی	حسین‌میرباقری	امیر‌مهرانی	حسین‌مودنی	محمد‌ملکی‌تبار	مهدی‌مظلومی	شیده‌مظفری	رهام‌محمودی	محسن‌محمدیان	فائزه‌محمدی‌پور	Noshin Mirbagheri
خلیل‌میرخانی	نوید ناظمیان	بهنام‌نجاری	موسی‌نعمتی‌فرد	امیر‌نفریه	آزاده‌نوری	مهدی‌نیک‌بخت	مریم‌یاوری	حسین‌میرباقری	حسین‌میرباقری	امیر‌مهرانی	حسین‌مودنی	محمد‌ملکی‌تبار	مهدی‌مظلومی	حسین‌متقی‌فر	هدیه‌محبت	علی‌محسنیان	علی‌محمدزاده	رحمان محمدی	Alireza Khalil-Mirxani

\* اسامی به ترتیب حروف الفبا آورده شده‌اند.

تو سلیمان بگزین این چمن  
پسند پنهان نمایست  
فریدون مشیری



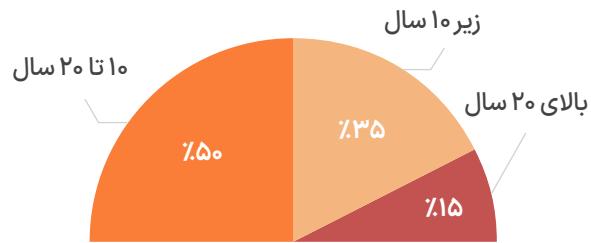
مزارع چای بهاره  
استان کیلان  
مرتضی رفیع خواه



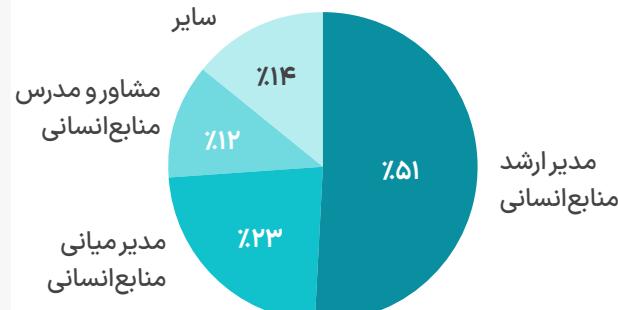
پیوست

# ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان نظرسنجی

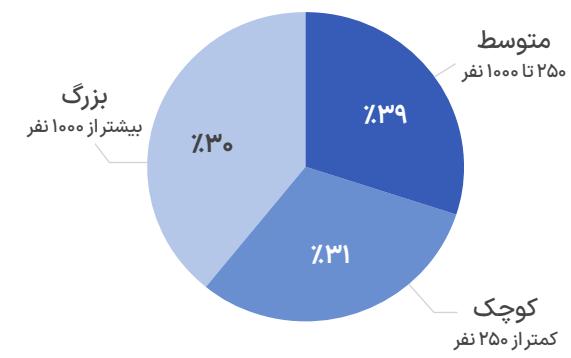
سابقه کار مشارکت‌کنندگان



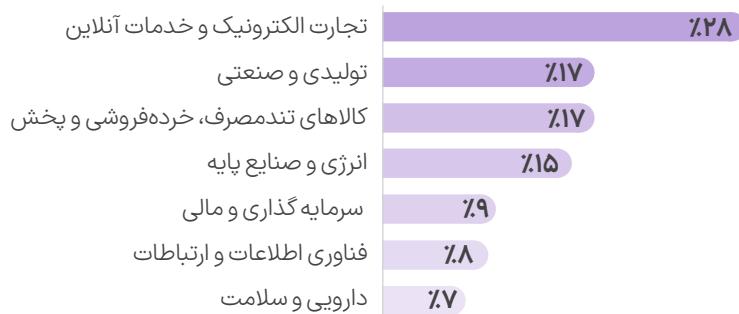
سطح شغلی مشارکت‌کنندگان



مشارکت‌کنندگان به تفکیک اندازه سازمان



مشارکت‌کنندگان به تفکیک صنعت



مشارکت‌کنندگان به تفکیک مالکیت شرکت



## روش‌شناسی

در 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

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

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» 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 مراوده 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 کیفی، 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 به طور کامل پرسش‌نامه را پاسخ دادند. در ضمن پاسخ سایر مشارکت‌کنندگان تا جایی که به سوالات پاسخ داده بودند ذخیره وارد مرحله تحلیل داده شد. سپس نسبت به تحلیل داده‌های آن اقدام شد که خروجی آن در این گزارش قابل مشاهده است.

## منابع گزارش

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، به عنوان منابعی معتبر برای طراحی ساختار کلی گزارش و سوالات مصاحبه و همچنین و ارائه مدل‌های عملیاتی منابع انسانی به کار گرفته شده‌اند. این گزارش نلاش 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.

