

مترجم: بهروز قلیچ لی

عضو هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی

گروه مشاوره بوستون با همکاری فدراسیون جهانی مدیریت منابع انسانی (۲۰۱۴) در بررسی میدانی از ۳۵۰۷ مدیر و متخصص منابع انسانی و سایر حوزه های کسب و کار در ۱۰۱ کشور در شش قاره دنیا به نتایج قابل ملاحظه ای درباره برنامه ها و فعالیت های مهم منابع انسانی شرکت ها و سازمان های مختلف دولتی و خصوصی در صنایع مختلف در سال های ۲۰۱۴ و ۲۰۱۵ دست یافتند. مهمترین و جذاب ترین این یافته ها به شرح زیر هستند:

• قابلیت های حوزه منابع انسانی با عملکرد اقتصادی شرکت ها همبستگی معناداری دارند. شرکت های دارای قابلیت های قوی منابع انسانی - از قبیل مدیریت استعدادها و رهبری؛ دلبستگی، رفتار و فرهنگ؛ استراتژی، برنامه ریزی و تحلیل های منابع انسانی - در مقایسه با شرکت هایی که در این حوزه ها ضعیف هستند، عملکرد مالی قابل ملاحظه تری دارند.

• شاخص های کلیدی عملکرد منابع انسانی (KPI) و تحلیل آنها، برای حوزه منابع انسانی جایگاه مهمی در تیم مدیریت ارشد به وجود می آورند. بین استفاده از شاخص های کلیدی عملکرد و نقش استراتژیک منابع انسانی همبستگی معناداری وجود دارد. رهبران منابع انسانی که خواهان نقشی مهم در بحث های استراتژیک با کسب و کار خود هستند باید بتوانند عملکرد کارکنان را به صورت کمی نشان دهند. این شاخص ها فراتر از شاخص های «داده محور» از قبیل هزینه و سرانه هستند. در واقع، شاخص های کلیدی عملکرد، «بازده محور» هستند مثل بهره وری و بازگشت سرمایه.

• شاخص های کلیدی عملکرد منابع انسانی باید با اقدامات استراتژیک مرتبط شوند. حتی سازمان های با عملکرد عالی، که عموماً داده محور هستند، از شاخص های کلیدی عملکرد شان به طور نظام مند برای برنامه ریزی استراتژیک استفاده نمی کنند. اولویت بندی و انتخاب شاخص های کلیدی عملکرد منابع انسانی و ابزارها برای نیل به نتایج در سطح کلاس جهانی ضروری است.

• دو موضوع رهبری و مدیریت استعداد، مهمترین و ضروری ترین قابلیت های منابع انسانی شرکت ها هستند. در میان صنایع و مناطق مورد بررسی در دنیا اکثر پاسخ دهندگان باور داشتند که رهبری، مدیریت استعدادها، رفتار و فرهنگ، استراتژی کارکنان و واحد منابع انسانی، دلبستگی کارکنان، و برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی مهمترین قابلیت هایی هستند که سازمان ها باید اقدامات عملی در خصوص آنها انجام دهند.

• واحدهای منابع انسانی باید در تصمیمات سرمایه گذاری شان هوشمندانه تر عمل کنند. اکثر سازمان ها باید تلاش هایشان را صرف موضوعات منابع انسانی کنند که به لحاظ راهبردی بیشتر به ایجاد قابلیت ها کمک می کنند. با این وجود، مطالعه نشان داد که شرکت ها در اغلب قابلیت های مهم منابع انسانی مثل رهبری، مدیریت استعدادها، رفتار، فرهنگ و دلبستگی، سرمایه گذاری هدفمندی ندارند.

• واحدهای منابع انسانی باید به مشتریان درونی خود بیشتر گوش کنند. از دیدگاه مشتریان درونی (واحدهای غیر منابع انسانی) تقریباً ۴۰ درصد موضوعات منابع انسانی، به ویژه قابلیت های کلیدی منابع انسانی مانند قابلیت های کارکنان واحد منابع انسانی و ارتباطات سازمانی آنها، نیازمند بهبود هستند.

- برای کارکنان مستعد جنبه های فرهنگی شرکت مهم تر از جنبه های مالی آن هستند. در بررسی انجام شده از دیدگاه کارکنان قدردانی از کار افراد، رابطه خوب با همکاران، رابطه خوب با سرپرست، و تعادل کار و زندگی و یادگیری و توسعه مهمتر از پرداخت های ثابت و جذاب هستند.
- به طور کلی، این مطالعه سه شیوه بسیار مهم واحدهای منابع انسانی موفق را نشان داد:
- ارتباط برقرار کردن (Connect) - آن ها با ذینفعان درونی و بیرونی سازمان به منظور بهبود عملکرد مالی و عملیاتی شراکت می کنند.
- اولویت بندی کردن (Prioritize) - آن ها با استفاده از داده ها و اطلاعات منابع انسانی، مهمترین و ضروری ترین مسائل منابع انسانی را مشخص و اولویت بندی می کنند.
- کسب نتیجه نهایی (Impact) - آن ها با استفاده از شاخص های کلیدی عملکرد و ابزارهای راهبری لازم برای حمایت از سازمان و اهداف استراتژیک اش، نتایج عملکردی منابع انسانی در کسب و کار را نشان می دهند.
- همچنین، در مطالعه دیگری که توسط شرکت مشاوره ای دیلویت انجام شد ۱۰ مورد از مهمترین و ضروری ترین روندهای سرمایه انسانی شرکت ها در سال ۲۰۱۵ براساس نظر سنجی در میان ۳۳۰۰ شرکت در ۱۰۱ کشور دنیا به ترتیب زیر مشخص شدند:
- ۱- فرهنگ و دلبستگی - این چالش نیاز رهبران کسب و کارها و منابع انسانی را برای درک واضح و روشن فرهنگ سازمانی شان و بررسی مجدد برنامه های منابع انسانی به منظور ارتقاء سطح دلبستگی و توانمندی کارکنان مشخص می کند.
- ۲- رهبری - در تمامی شرکت های مورد بررسی در صنایع مختلف در سرتاسر دنیا اگرچه اولویت ها متفاوت بودند، اما در یک مورد اجماع نظر وجود داشت؛ و آن توسعه رهبری بود. این شرکت ها در حال توسعه رهبری در تمامی سطوح سازمانی خودشان با استفاده از مدل های رهبری جدید هستند.
- ۳- یادگیری و توسعه - شرکت ها در پی مواجه شدن با افزایش شکاف مهارتی به طور قابل ملاحظه ای در حال شناسایی روش های جدید یادگیری و توسعه هستند.
- ۴- بازآفرینی واحدهای منابع انسانی - مطالعه نشان داد که رهبران کسب و کار، عملکرد واحدهای منابع انسانی را در ارزیابی ارزش، پائین ارزیابی کرده اند. واحدهای منابع انسانی در حال پذیرش روش های جدید برای بازآفرینی واحدهای سازمانی خودشان به منظور نوآوری و ارزش آفرینی بیشتر برای کسب و کار هستند.
- ۵- استفاده از نیروی انسانی حسب تقاضا - شرکت ها در حال پذیرش روش های مختلفی برای مدیریت همه جنبه های نیروی کار هستند از جمله نیروی کار ساعتی، فصلی، و قراردادی، همچنین روش های جذب، ارزیابی عملکرد و پاداش دهی به آنان.
- ۶- مدیریت عملکرد - یکی از بزرگترین نیازها در دنیای جدید کار ضرورت تفکر دوباره برای مدیریت، ارزیابی و پاداش دادن به کارکنان است. مدل های جدید و چابک مدیریت عملکرد به عنوان یک عنصر مهم در دلبستگی، توسعه و رهبری در شرکت ها در نظر گرفته می شود.
- ۷- اندازه گیری و تحلیل عملکرد واحد منابع انسانی - واحدهای منابع انسانی اکنون باید سرمایه گذاری جدی برای استفاده از داده های تحلیلی به منظور اتخاذ تصمیمات مربوط به کارکنان انجام دهند. استراتژی تحلیل عملکرد واحد منابع انسانی در طی چند سال اخیر ظرفیت خوبی برای تغییر فرآیندها و برنامه های حوزه منابع انسانی فراهم کرده است.

۸- ساده سازی کار - سازمان ها در حال ساده کردن محیط ها و فرآیندهای کاری در واکنش به حجم اطلاعات و افزایش پیچیدگی سازمانی هستند.

۹- ماشین ها به عنوان استعداد: همکاری، نه رقابت - استفاده از رایانه ها برای خواندن، تحلیل، صحبت، و اتخاذ تصمیم در همه سطوح شغلی در حال اثرگذاری است. برخی بر این باورند که بسیاری از مشاغل حذف خواهند شد. همچنانکه همگی در هر شغلی که هستیم در تعامل با رایانه ها هستیم، واحدهای منابع انسانی باید درباره طراحی مجدد مشاغل تفکر کنند.

۱۰- استفاده از دانش و تجربه سایرین - انفجار اطلاعات از سوی افراد بیرونی (اطلاعات موجود در شبکه های اجتماعی، شبکه های کارمندیابی و شبکه های نیروهای مستعد) دنیای جدید اطلاعات کارکنان بیرون از سازمان را خلق کرده است. اکنون برای شرکت ها ضروری و ارزشمند است یادگیرند که چگونه از مزیت این داده ها و اطلاعات برای جذب و حفظ بهترین ها، و توسعه رهبری استفاده کنند.

همراستا با یافته های تحقیقاتی شرکت های مذکور، مطالعات اخیر الریچ و همکارانش در گروه مشاوره ای RBL (۲۰۱۲) درباره نیازمندیهای دنیای جدید واحدهای منابع انسانی، نشان می دهد که واحدهای منابع انسانی به منظور پاسخگویی به چالش های حوزه کاری خود در شرایط جدید، نیازمند بازنگری اساسی در استراتژی، ساختار، فرآیند ها و شایستگی های موجود منابع انسانی در کسب و کار هستند. در بخش زیر به طور خلاصه پیشنهادها و محققان مذکور آورده شده است:

× شایستگی های جدید منابع انسانی:

- ۱- موقعیت یابی استراتژیک و درک و تحلیل آثار تحولات محیط بیرونی بر منابع انسانی سازمان
- ۲- نوآوری با هدف ارایه راه حل های خلاقانه و نوآورانه واحد منابع انسانی برای مسائل کسب و کار
- ۳- توانایی تغییر و تحول با هدف ظرفیت سازی در کسب و کار برای انجام تغییرات سازمانی مفید و اثربخش
- ۴- توانایی کاربرد فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی در فرآیندهای منابع انسانی با هدف ارایه خدمات با کیفیت و کارآ

- ۵- قابلیت سازی از طریق کمک به طراحی سازمانی اثربخش و منعطف به منظور تحقق قابلیت های سازمانی شرکت
- ۶- کسب اعتبار حرفه ای از طریق ارتقاء سطح شایستگی و همچنین برقراری روابط مبتنی بر اعتماد با همکاران سایر حوزه های کاری

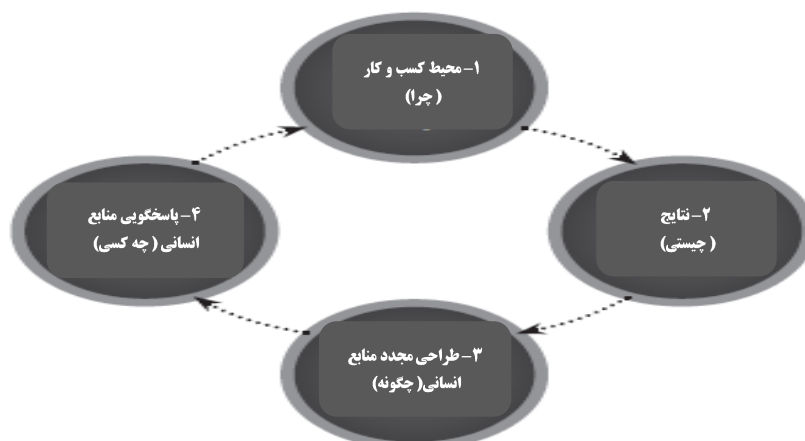
قابل توجه این که تحقق این شایستگی های جذاب در واحدهای منابع انسانی با حاکمیت فرهنگ کارگزینی و ساختار اداری به هیچ وجه امکان پذیر نیست. مدیران ارشد اگر می خواهند واحدهای منابع انسانی، شریک کسب و کار شوند، باید در اتاق هیأت مدیره از تحول واحدهای منابع انسانی صحبت و حمایت کنند. و البته پیش تر، مدیران منابع انسانی نیز باید توانایی مذاکره و متقاعد کردن مدیران ارشد کسب و کار جهت حمایت از این مسأله را داشته باشند. در چنین شرایطی واحدهای منابع انسانی می توانند جایگاه استراتژیکی در کسب و کار پیدا کنند.

در بخش زیر مبتنی بر مطالعات گروه مشاوره ای RBL یک چارچوب مفهومی معتبر برای تحول سازمانی واحدهای منابع انسانی پیشنهاد شده است (الریچ و همکاران، ۲۰۰۹):

× تحول واحد منابع انسانی *HR Transformation*

مدل تحول واحد منابع انسانی رویکردی یکپارچه، نوآورانه و کسب و کار مدار برای باز تعریف مأموریت کاری واحد منابع انسانی در یک سازمان است به گونه ای که به سازمان برای تحقق اهداف مربوط به مشتری، سرمایه گذار و

سایر ذینفعانش کمک کند. مدل چهار مرحله ای زیر به واحدهای منابع انسانی کمک می کند تا در موفقیت کسب و کار نقش مهمی را ایفاء کنند. این چهار مرحله می توانند همزمان نیز اتفاق افتند:



مرحله اول- بیان مسأله، اهمیت و ضرورت آن (چرا تحول باید انجام شود؟) : تحول واحد منابع انسانی با ارایه دلیل و منطق تحول شروع می شود. در این مرحله، اقدام به شناخت و تحلیل محیط کسب و کار و بیان ضرورت تغییر می شود.

مرحله دوم- تعریف نتایج مورد انتظار (نتایج مورد انتظار از تحول چه هستند؟): در این مرحله نتایج مورد انتظار از تحول واحد منابع انسانی مشخص می شوند. چه اتفاقی خواهد افتاد اگر برای تحول واحد منابع انسانی سرمایه گذاری صورت گیرد؟ در این مرحله نتایج مورد انتظار بر حسب قابلیت های سازمانی و ارزش های سرمایه گذاران تعریف خواهند شد.

مرحله سوم- طراحی مجدد سازمان منابع انسانی (چگونه تحول واحد منابع انسانی را انجام دهیم؟): تحول منابع انسانی مستلزم تغییر استراتژی، ساختار و فرآیندها و کارکنان واحد منابع انسانی است.

مرحله چهارم- مشارکت مدیران صف و سایرین (چه کسانی باید بخشی از تحول منابع انسانی شوند؟): تحول منابع انسانی مستلزم مشارکت تعداد بسیاری از افراد در تعریف و اجرای تحول است. این مرحله بر انتقال مالکیت به مدیریت صف و استراتژی های ایجاد قابلیت واحد منابع انسانی در خلق تغییر پایدار تمرکز دارد.

توصیه های پایانی برای واحدهای منابع انسانی در شرکت های ایرانی:

۱- بازنگری سازماندهی موجود واحدهای منابع انسانی شامل استراتژی، ساختار، فرآیند و کارکنان به منظور

ارتقاء سطح آمادگی، انعطاف پذیری و پاسخگویی به نیازمندی ها و شرایط جدید منابع انسانی

۲- طراحی شاخص های بازده محور در حوزه سرمایه انسانی به منظور نشان دادن سهم خود در نتایج کلیدی

عملکرد کسب و کار مانند درآمد و سود

۳- تمرکز بر توسعه رهبری، مدیریت استعدادها، مدیریت عملکرد، دلبستگی کارکنان، و ارتباطات سازمانی

واحدهای منابع انسانی به عنوان قابلیت های مهم و کلیدی منابع انسانی در اغلب کسب و کارها

۴- بازنگری و توسعه شایستگی های کارکنان واحد منابع انسانی به منظور ارتقاء سطح دانش و مهارت های

حرفه ای منابع انسانی و پاسخگویی سریع در دنیای جدید منابع انسانی کسب و کارها

۵- تدوین شرح وظایف و مسئولیت های مدیران صف در حوزه منابع انسانی با هدف روشن کردن نقش و

مالکیت مدیریت صف در بحث های مدیریت کارکنان