

# HR PULSE



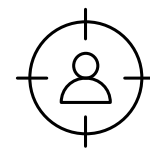
پیمایش چالش های منابع انسانی و تجربه کارکنان در سازمان های ایرانی

در سایه بحران و شرایط عدم قطعیت

انجمن مدیریت منابع انسانی ایران فروردین ۱۴۰۵

# فهرست

۰۱



چالش‌ها و وضعیت تجربه کارکنان  
در منابع انسانی

۰۳



راهکارها و اقدامات بهبود پیشنهادی  
برای چالش‌های کلان و فرآیندی منابع  
انسانی

۰۲



چالش در فرآیندهای اصلی منابع انسانی

## حفظ ریتم زندگی سازمانی

"در سایه سار عدم قطعیت: وقتی انسان، آخرین سنگر توسعه می شود"

تصور کنید سازمانی را که دیوارهایش از فشار تورم ترک برداشته، پنجره‌هایش از جنگ لرزان و بنیانش از بحران‌ها میلرزد. در این معماری، تنها ستونی که هنوز ایستاده، ستون انسانی است. نیروی کاری که هر روز با اخبار ناخوشایند بیدار می‌شود اما باز هم به میز کارش بازمی‌گردد. این پارادوکس ماست: انسان‌ترین دارایی‌مان، در انسان‌ستیزترین شرایط باید مدیریت شود.

گزارش HR Pulse برای اولین بار در چنین برهه‌ای متولد می‌شود؛ به همت انجمن مدیریت منابع انسانی ایران و شرکت مهندسی و ساخت برق و کنترل مپنا (مکو) زیر صدای انفجارها و دودهای سیاه بر فراز ایران....

این گزارش، ضربان‌سنجی است. هر فصل آن، یک نبض را می‌سنجد.

به این امید که گره‌ای کوچک از سازمان‌های ایرانی را باز کنیم....

در نهایت، جنگ‌ها تمام می‌شوند، بحران‌ها می‌گذرند اما انسان‌ها می‌مانند.

و این ماندن، اگر خردمندانه مدیریت شود، بزرگ‌ترین پیروزی ما خواهد بود.



شرکت مهندسی و ساخت  
برق و کنترل مپنا (مکو)

امروز که سازمان‌ها با تغییرات سریع و شرایط پیچیده‌ای روبرو هستند، تمرکز بر منابع انسانی و به‌ویژه تجربه کارکنان به یک ضرورت حیاتی تبدیل شده است. بر خلاف مدل‌های سنتی که عمدتاً بر فرآیندها و قوانین تمرکز داشتند، امروز موفقیت سازمان‌ها به توانایی آنها در خلق تجربه‌ای مثبت و معنادار برای کارکنان (شادکامی) بستگی دارد؛ تجربه‌ای که انگیزه، تعهد و اثربخشی آنها را به طور مستقیم تحت تأثیر قرار می‌دهد. تجربه من در حوزه منابع انسانی نشان می‌دهد که حوزه منابع انسانی سازمان‌ها در صنایع مختلف نیازمند بهبود در موارد زیر است:



### بهنام دهبان

عضو هیئت مدیره انجمن مدیریت منابع انسانی ایران  
قائم مقام مدیرعامل  
و معاون سیستم‌ها و سرمایه‌های انسانی  
شرکت مهندسی و ساخت برق و کنترل مپنا (مکو)

- آشنایی با بیزنس سازمان و اطلاعات کافی در خصوص محصولات و روندهای سازمان
- ایجاد امنیت روانی برای کارکنان در سازمان
- نگاه همدلانه و مادرانه منابع انسانی به کارکنان
- تمرکز بر شادکامی جامع به جای رفاهیات و همچنین تعادل زندگی و کار
- تغییر نقش فالوور متخصصان یادگیری و توسعه و ایجاد نگاه فعالانه و مبتنی بر استراتژی در حوزه یادگیری و توسعه
- استفاده از نظرات و نگاه‌های نو نسل جدید منابع انسانی و پذیرش تغییر (از نگاه اداری و کارگزینی به سرمایه انسانی)
- تصمیم‌گیری بر مبنای داده به جای تصمیم‌گیری مبتنی بر شهود و استفاده از فناوری در تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی
- توسعه ارتباطات منابع انسانی در سازمان با مدیران میانی، ارشد و کارکنان در همه سطوح
- بازآرایی ارزش‌های سازمانی با نگاه به عدم قطعیت و تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری سازمانی
- تقویت شایستگی تاب‌آوری فردی و تیمی
- تقویت برند سازمانی از منظر منابع انسانی و نه برند مبتنی بر محصولات و خدمات

امروز در کشور ما که محیط کسب‌وکار با شدت بالایی در حال تغییر است، لازم است در تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی نه تنها برای بقا در کوتاه‌مدت برنامه‌ریزی شود، بلکه با رویکردی آینده‌نگر و مبتنی بر بازسازی پایدار، زیرساخت‌های تحول فراهم گردد. این گزارش بر پایه تجربه عملی و تحلیل واقعیت‌های موجود تنظیم شده و با هدف کمک به مدیران و تصمیم‌گیرندگان منابع انسانی ارائه می‌شود تا بتوانند چالش‌ها را شناسایی و برای آنها راهکارهای عملی و موثر اتخاذ کنند.

# Hr Pulse در یک نگاه:

## حضور و ترکیب پاسخ دهندگان

تعداد شرکت کنندگان: ۲۰۰ نفر متخصص منابع انسانی  
۵۴٪ در سطح مدیریت ارشد  
۵۶٪ در شرکت‌های با ۵۰۰ نفر نیروی انسانی و بالاتر  
داده‌ها: ترکیبی از داده‌های کمی و کیفی

## چالش‌های اصلی

۳۵٪ معتقد به چالش حفظ روحیه و بهره‌وری در شرایط عدم قطعیت.  
تجربه کارکنان در مرحله گذار؛ فقط ۲۶٪ سازمان‌ها درک کافی دارند.  
بیشتر سرمایه‌گذاری‌ها متمرکز بر رفاهیات و محیط فیزیکی  
یک سوم سازمان‌ها مدیریت تجربه کارکنان را بر اساس داده انجام می‌دهند.

## مدیریت بحران و انعطاف سازمانی

۳۵٪ رهبران برای مدیریت بحران آماده‌اند  
۳۰٪ سازمان‌ها انعطاف لازم در بحران ندارند

## فرهنگ‌سازی و ساختار سازمانی

۴۶٪ برنامه‌ای برای فرهنگ‌سازی نسل جدید ندارند.  
۲۷٪ ساختار جبران خدمات شفاف.  
۳۲٪ برنامه‌ها و پاداش‌ها مرتبط با عملکرد است.

## فرایند خروج

۴۰٪ خروج با حفظ رابطه مثبت  
۴۵٪ فرایند خروج شفاف مدیریت می‌شود.

## هدف پیمایش

شناسایی مسائل و چالش‌های حوزه منابع انسانی  
بررسی فرآیندها و چارچوب برنامه‌ریزی برای سال ۱۴۰۵

## جایگاه منابع انسانی

هنوز در سطح امور اداری و متوسط  
حرکت به سوی نقش استراتژیک کند است.

## فرآیندهای منابع انسانی

جذب و استخدام شفاف اما کم اثربخش  
۴۳٪ آموزش‌ها همسو با استراتژی سازمان  
۱۸٪ نقشه مهارتی ۳ ساله در سازمان دارند.  
۲۸٪ تصمیمات بر اساس داده، بقیه بر پایه شهود

## مزایا و حفظ کارکنان

۵۰٪ معتقد به تاثیر مثبت سیاست‌های مزایا بر حفظ کارکنان

## چارچوب پیشنهادی HR PULSE

پایداری سرمایه انسانی در بحران  
اتصال HR به سودآوری و استراتژی  
دیجیتال سازی  
طراحی تجربه کارکنان مبتنی بر داده



Hr Pulse

## فصل اول

# چالش ها و وضعیت تجربه کارکنان در منابع انسانی



- همراهان
- چالش های منابع انسانی
- تجربه کارکنان در شرکتهای ایرانی

## همراهان ما

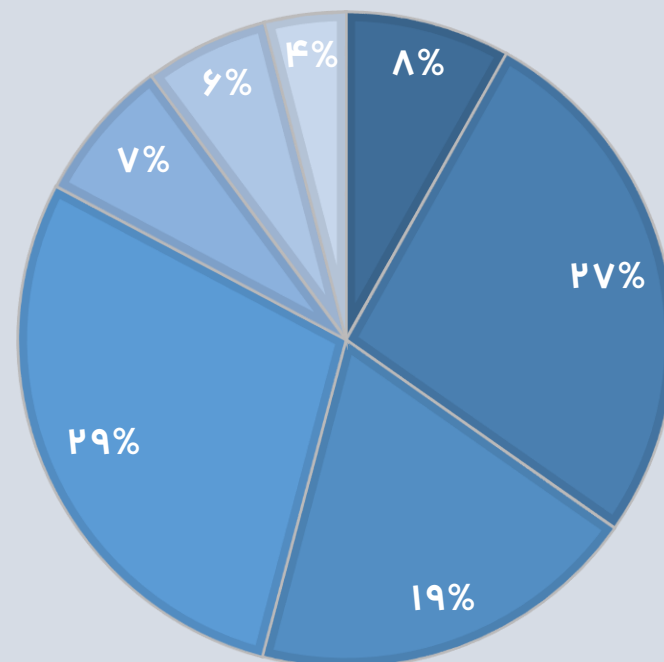


تعداد ۲۰۰ نفر از متخصصان منابع انسانی در این پیمایش شرکت کرده اند :

۸/۱	مدیر عامل / عضو تیم مدیریت ارشد یا قائم مقام اداری مالی
۲۶/۵	سرپرست یا مدیر ارشد واحد منابع انسانی شرکت
۱۹/۳	مدیر یا سرپرست بخشی از فرآیندهای منابع انسانی در رده میانی
۲۸/۵	کارشناس / کارشناس ارشد واحد منابع انسانی
۷/۱	مشاور مدیریت منابع انسانی
۶/۱	سایر مدیران / خبرگان غیر HR
۴	دانشجو / پژوهشگر

حدود ۵۴ درصد پاسخ دهندگان در رده مدیریت ارشد و یا میانی منابع انسانی مشغول به کار هستند.

- مدیر عامل / عضو تیم مدیریت ارشد یا قائم مقام اداری مالی
- سرپرست یا مدیر ارشد واحد منابع انسانی شرکت
- مدیر یا سرپرست بخشی از فرآیندهای منابع انسانی در رده میانی
- کارشناس / کارشناس ارشد واحد منابع انسانی
- مشاور مدیریت منابع انسانی
- سایر مدیران / خبرگان غیر hr
- دانشجو / پژوهشگر

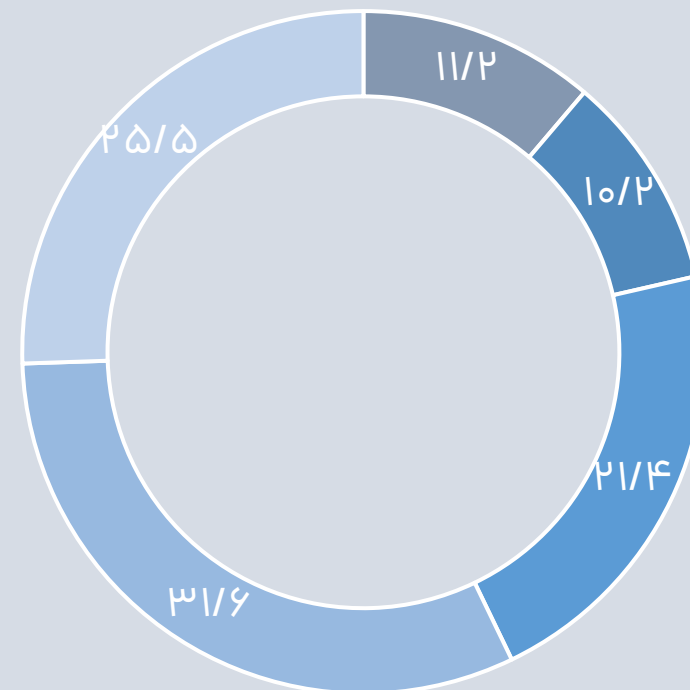


## همراهان ما

تعداد ۲۰۰ نفر از متخصصان منابع انسانی در این پیمایش شرکت کرده اند که در شرکتها با تعداد کارکنان زیر مشغول به کار هستند:

۱۱/۲	زیر ۵۰ نفر (کسب و کار کوچک)
۱۰/۲	بین ۵۱ تا ۱۰۰ نفر (شرکت های در حال رشد با فرد یا تیم کوچک)
۲۱/۴	بین ۱۰۱ تا ۵۰۰ نفر (سازمان های متوسط)
۳۱/۶	بین ۵۰۱ تا ۱۰۰۰ نفر (سازمان های بزرگ و دارای دپارتمان تخصصی)
۲۵/۵	بالتر از ۱۰۰۰ نفر

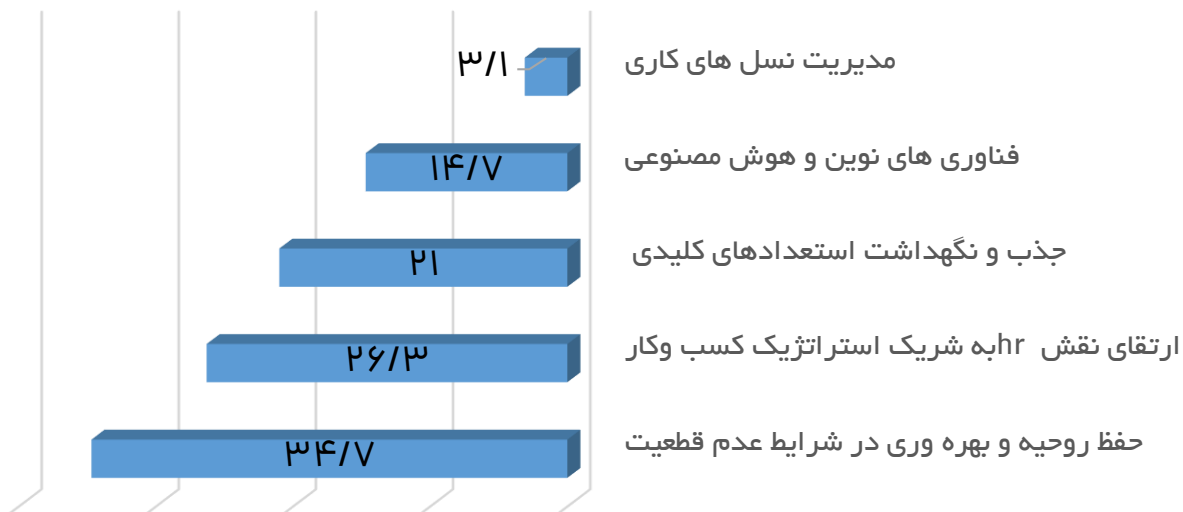
حدود ۵۶ درصد پاسخ دهندگان در شرکت های نسبتا بزرگ با تعداد کارکنان ۵۰۰ و بالاتر مشغول به کار بوده اند.



- زیر ۵۰ نفر (کسب و کار کوچک)
- بین ۵۱ تا ۱۰۰ نفر (شرکت های در حال رشد با فرد یا تیم کوچک)
- بین ۱۰۱ تا ۵۰۰ نفر (سازمان های متوسط)
- بین ۵۰۱ تا ۱۰۰۰ نفر (سازمان های بزرگ و دارای دپارتمان تخصصی)
- بالاتر از ۱۰۰۰ نفر

## ضربان امروز منابع انسانی ایران: تصویر کلان چالش‌ها

چالش	درصد اهمیت از نگاه متخصصین
حفظ روحیه و بهره‌وری در شرایط عدم قطعیت	۳۴/۷
ارتقای نقش HR به شریک استراتژیک کسب و کار	۲۶/۳
جذب و نگهداشت استعداد های کلیدی	۲۱
فناوری های نوین و هوش مصنوعی	۱۴/۷
مدیریت نسل های کاری	۳/۱



## پیمایش چالش‌ها و وضعیت تجربه کارکنان – ایران ۱۴۰۵

بر اساس داده‌های پیمایش، پنج چالش اصلی حوزه منابع انسانی به شرح روبرو است:





**بیش از ۶۰٪** چالش‌ها به دو حوزه «پایداری سرمایه انسانی در شرایط بی‌ثبات» و «جایگاه استراتژیک HR» مربوط است. این نشان می‌دهد که مسئله اصلی، صرفاً عملیاتی نیست؛ بلکه هویت و نقش‌آفرینی HR در سطح تصمیم‌سازی سازمانی درگیر تحول است.

**هویت و نقش آفرینی  
HR**

## مقایسه روندهای جهانی

گزارش‌های بین‌المللی نیز تصویر مشابهی را نشان می‌دهند:

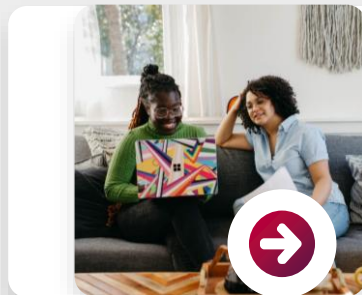
طبق گزارش State of the Global Workplace از Gallup (2025)، تنها ۲۳٪ کارکنان جهان Engaged هستند و افت بهره‌وری ناشی از عدم مشارکت به بیش از ۸.۹ تریلیون دلار رسیده است.

در Human Capital Trends گزارش Deloitte (2025)، «Human Sustainability» به عنوان اولویت شماره یک رهبران معرفی شده است.

گزارش Future of Work از McKinsey & Company (2026) تأکید می‌کند سازمان‌هایی که HR را در تصمیمات استراتژیک وارد کرده‌اند، ۱.۹ برابر عملکرد مالی بهتری دارند.

گزارش Talent Trends از Gartner (2025) نشان می‌دهد ۴۷٪ رهبران HR معتقدند نقش آن‌ها هنوز در سطح اجرایی باقی مانده است.

گزارش Workplace Learning Report از LinkedIn (2026) کمبود مهارت و بازآموزی را بزرگ‌ترین ریسک سازمان‌ها معرفی می‌کند.



چالش‌های ایران نه تنها همسو با روند جهانی است، بلکه در برخی حوزه‌ها (بی‌ثباتی محیطی) شدت بیشتری دارد.

## تجربه کارکنان

"تجربه کارکنان، مجموعه‌ای پویا و شخصی‌شده از تمام لحظات تعامل کارمند با سازمان است که بر اساس کیفیت این هویت حرفه‌ای، رضایت شغلی و تعهد سازمانی فرد شکل می‌گیرد و در نهایت، عملکرد فردی و سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد."

## عناصر کلیدی:

- پویا و شخصی‌شده: تجربه هر فرد منحصر به فرد است و در طول زمان تغییر می‌کند.
- لحظات تعیین‌کننده: برخی تعاملات تأثیر نامتناسب بر کل تجربه دارند.
- چرخه کامل: از پیش از استخدام تا پس از ترک سازمان.
- پیامد دوگانه: هم بر فرد تأثیر می‌گذارد هم بر سازمان.

## تفاوت اصلی در بحران (بی ثباتی محیطی) تغییر نقش مدیران و مدیران منابع انسانی است.

شرایط بحران	شرایط عادی
رهبر بحران	مدیر
واکنش‌گر سریع	برنامه‌ریز
تسهیل‌گر بقا	ناظر فرآیندها
حمایت‌گر روان‌شناختی	ارزیاب عملکرد
حفظ‌کننده سرمایه انسانی	توسعه‌دهنده استعدادها





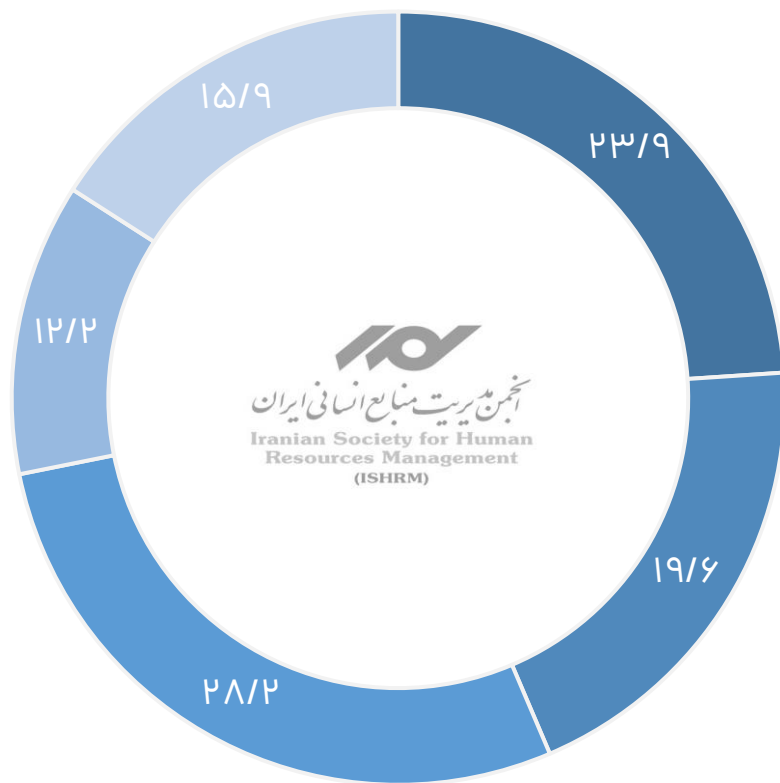
- سنتی: تمرکز ما صرفاً بر فرآیندهای اداری و رضایت شغلی پایه است.
- در حال گذار: ما اهمیت EX را درک کرده‌ایم و در حال طراحی نقاط تماس Touchpoints هستیم.
- استراتژیک: EX بخشی از استراتژی کسب‌وکار ماست و برای آن بودجه و متولی مشخص داریم.
- پیشرو: ما از داده‌ها و تکنولوژی برای شخصی‌سازی لحظات حقیقت Moments that Matter استفاده می‌کنیم.

درصد	وضعیت تجربه کارکنان در سازمانها
۳۸٪	سنتی: تمرکز ما صرفاً بر فرآیندهای اداری و رضایت شغلی پایه است.
۳۶٪	در حال گذار: ما اهمیت EX را درک کرده‌ایم و در حال طراحی نقاط تماس Touchpoints هستیم.
۲۱٪	استراتژیک: EX بخشی از استراتژی کسب‌وکار ماست و برای آن بودجه و متولی مشخص داریم.
۵٪	پیشرو: ما از داده‌ها و تکنولوژی برای شخصی‌سازی لحظات حقیقت Moments that Matter استفاده می‌کنیم.

۲۶ درصد پاسخ دهندگان معتقدند که سازمان آنها تجربه کارکنان را درک کرده و بر این اساس فعالیت میکنند. هنوز حدود ۷۰ درصد سازمانهای ایرانی در مرحله گذار از فرآیندهای اداری به سمت تجربه کارکنان هستند.

تجربه  
کارکنان در  
شرکتهای  
ایرانی

بیشترین  
سرمایه  
گذاری در  
ابعاد تجربه  
کارکنان

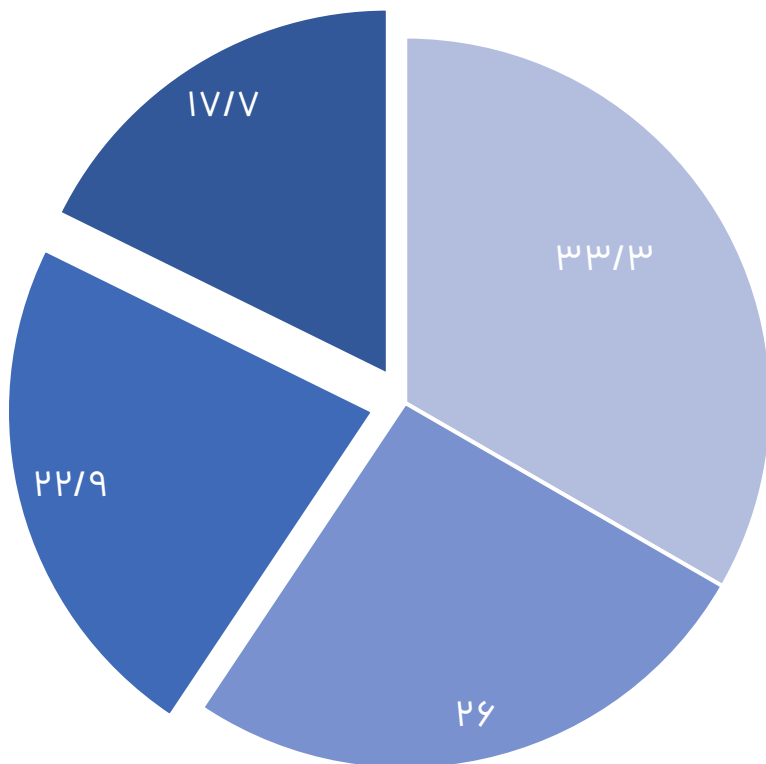


بیشترین سرمایه گذاری	درصد
فرهنگ سازمانی	۲۳/۹
تکنولوژی و ابزار کار	۱۹/۶
<b>محیط فیزیکی و رفاهیات</b>	<b>۲۸/۲</b>
سلامت و شادکامی جامع	۱۲/۲
توسعه و مسیر شغلی	۱۵/۹

تمرکز سرمایه گذاری در سازمان های ایرانی در ابعاد تجربه کارکنان ابتدا محیط فیزیکی و رفاهیات، فرهنگ سازمانی و تکنولوژی و ابزار کار است. سلامت و شادکامی جامع و توسعه مسیر شغلی از مواردی است که در تجربه کارکنان ایرانی کمتر به آن پرداخته می شود.

- فرهنگ سازمانی
- تکنولوژی و ابزار کار
- محیط فیزیکی و رفاهیات
- سلامت و شادکامی جامع
- توسعه و مسیر شغلی

## میزان استفاده از داده‌ها و بازخوردهای کارکنان در سازمان های ایرانی

داده محوری  
و شنیدن  
صدای  
کارکنان

- به صورت دوره ای (سالانه و شش ماهه) از داده ها استفاده می شود
- جسته و گریخته و گهگاهی به سراغ نظرات کارکنان می رویم
- اصلا استفاده نمیکنیم و شهودی عمل میکنیم.
- تازه اقداماتی در حال بررسی و انجام است

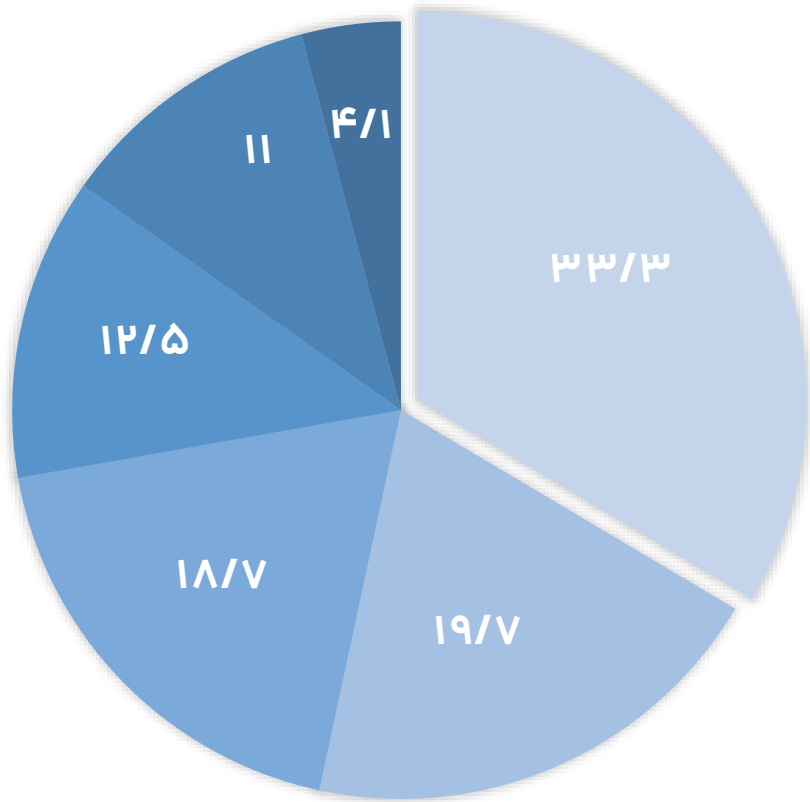
درصد	داده محوری و شنیدن صدای کارکنان
۳۳/۳	به صورت دوره ای (سالانه و شش ماهه) از داده ها استفاده می شود
۲۶	جسته و گریخته و گهگاهی به سراغ نظرات کارکنان می رویم
۲۲/۹	اصلا استفاده نمیکنیم و شهودی عمل میکنیم.
۱۷/۷	تازه اقداماتی در حال بررسی و انجام است

حدود ۴۰ درصد سازمان های ایرانی از داده ها و بازخورد کارکنان در اقداماتشان استفاده نمیکنند.

هر چقدر میزان مشارکت در تصمیم گیری توسط کارکنان از طریق کارگروه های مختلف بیشتر باشد منابع انسانی سفیران بیشتری در سازمان خواهد داشت در نتیجه با چالش کمتری مواجه خواهد شد.

## بزرگترین مانع برای ارتقای تجربه کارکنان

### موانع ارتقای تجربه کارکنان

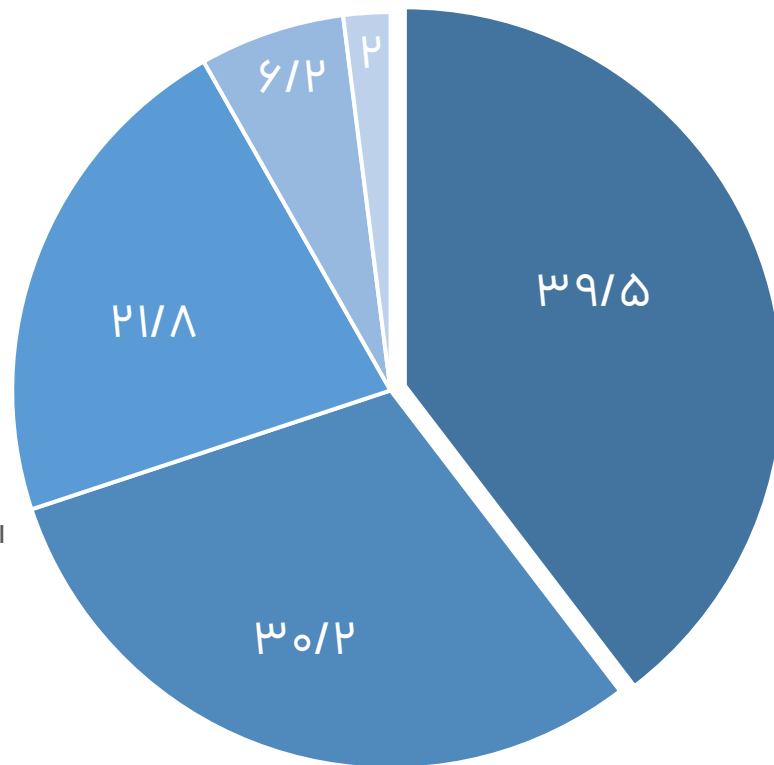


- عدم همراهی و باور مدیران ارشد
- محدودیت بودجه و منابع مالی
- مقاومت فرهنگی کارکنان یا مدیران میانی
- فقدان ابزارها و زیر ساخت های تکنولوژیک مناسب
- مانعی نداریم
- ناتوانی در سنجش بازگشت سرمایه اقدامات تجربه کارکنان

درصد	موانع ارتقای تجربه کارکنان
۳۳/۳	عدم همراهی و باور مدیران ارشد
۱۹/۷	محدودیت بودجه و منابع مالی
۱۸/۷	مقاومت فرهنگی کارکنان یا مدیران میانی
۱۲/۵	فقدان ابزارها و زیر ساخت های تکنولوژیک مناسب
۱۱	مانعی نداریم
۴/۱	ناتوانی در سنجش بازگشت سرمایه اقدامات تجربه کارکنان

**۳۳ درصد** متخصصان منابع انسانی معتقدند از بزرگترین موانع ارتقای تجربه کارکنان در سازمان شان **عدم همراهی و باور مدیران ارشد** است. فقدان دانش و اطلاعات کافی در بیزنس های سازمان موجب شده است که متخصصین منابع انسانی در ایجاد باور و همراهی مدیران ارشد تا حدودی ناموفق باشند.

در چرخه عمر کارمند Employee Life Cycle، فکر می‌کنید کدام مرحله در سازمان‌های ایرانی بیشتر مورد غفلت واقع شده و نیاز به بازطراحی دارد؟



- ارزیابی عملکرد و جبران خدمات
- توسعه و یادگیری
- خروج و آفبوردینگ
- جذب و آنبوردینگ
- سایر

درصد	نیاز به بازطراحی
۳۹/۵	ارزیابی عملکرد و جبران خدمات
۳۰/۲	توسعه و یادگیری
۲۱/۸	خروج و آفبوردینگ
۶/۲	جذب و آنبوردینگ
۲	سایر

به نظر می‌رسد مدیریت عملکرد به دلایلی مانند عدم اعتماد فی مابین، عدم احساس امنیت روانی در سازمان و عدم صراحت تمام عیار مورد غفلت قرار گرفته است.

ایران در مرحله **گذار** از پارادایم سنتی رضایت‌محور به رویکرد نوین تجربه‌محور قرار دارد. تمرکز فعلی بر محیط فیزیکی و فاهیات، درحالی‌که ابعاد **شناختی و عاطفی** غفلت شده‌اند.

داده‌محوری عمدتاً محدود به نظرسنجی‌های دوره‌ای است و فاقد تحلیل لحظه‌ای و پیش‌بینانه.

بزرگترین مانع ساختاری، عدم همراهی مدیران ارشد و مقاومت در برابر تغییر است اما فقدان دانش و اطلاعات کافی در بیزنس‌های سازمان موجب شده است که متخصصین منابع انسانی در ایجاد باور و همراهی مدیران ارشد تا حدودی ناموفق باشند.

سیستم‌های جبران خدمات و مدیریت عملکرد نیاز به بازطراحی دارند. برای تحقق گذار موفق، نیاز به یکپارچه‌سازی ابعاد فیزیکی، شناختی و عاطفی، استقرار سیستم‌های بازخورد پیوسته و جلب حمایت رهبری سازمانی احساس می‌شود.



در کوران روزهای  
تاریک

زندگی را می آفرینیم  
دوباره

Hr Pulse

## فصل دوم



# چالش‌ها در فرآیندهای اصلی

- ❑ فرآیندهای منابع انسانی
- ❑ وضعیت فرآیندها
- ❑ فرآیندها در بحران

## اهم فرآیندهای منابع انسانی بر اساس مدل های مطرح تجربه کارکنان

با گسترش فناوری‌های اطلاعاتی، تصمیم‌گیری در حوزه منابع انسانی نیز به سمت استفاده بیشتر از داده‌ها و تحلیل‌های مبتنی بر شواهد حرکت کرده است. داده‌محوری به معنای استفاده نظام‌مند از داده‌ها برای شناخت بهتر وضعیت سرمایه انسانی، شناسایی روندها و پشتیبانی از تصمیمات مدیریتی است. این رویکرد به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از تصمیم‌گیری‌های صرفاً شهودی فاصله گرفته و سیاست‌ها و اقدامات خود را بر پایه اطلاعات قابل اتکا طراحی کنند.

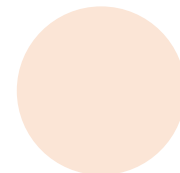
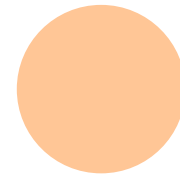
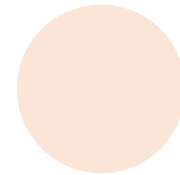
**یادگیری و توسعه** یکی از مهم‌ترین ابزارهای سازمان‌ها برای آماده‌سازی نیروی انسانی در مواجهه با تغییرات محیطی و نیازهای آینده است. در رویکردهای جدید، آموزش صرفاً به برگزاری دوره‌های آموزشی محدود نمی‌شود، بلکه به عنوان ابزاری برای توسعه قابلیت‌های کلیدی سازمان و تحقق اهداف استراتژیک در نظر گرفته می‌شود. در این نگاه، برنامه‌های توسعه‌ای زمانی اثربخش خواهند بود که بر اساس نیازهای واقعی کسب‌وکار و مهارت‌های موردنیاز آینده طراحی شوند.

**جذب و استخدام** نقطه آغاز رابطه میان فرد و سازمان است و نقش مهمی در شکل‌گیری کیفیت سرمایه انسانی دارد. سازمان‌ها از طریق فرآیندهای جذب تلاش می‌کنند افرادی را شناسایی و انتخاب کنند که علاوه بر داشتن شایستگی‌های تخصصی، با نیازهای آینده و فرهنگ سازمان نیز همخوانی داشته باشند. به همین دلیل، کیفیت و کارآمدی این فرآیند می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر عملکرد بلندمدت سازمان داشته باشد.

**خروج کارکنان** یکی از مراحل طبیعی در چرخه حضور افراد در سازمان است. این مرحله می‌تواند به دلایل مختلفی مانند تغییر مسیر شغلی، فرصت‌های جدید یا شرایط فردی رخ دهد. نحوه مدیریت فرآیند خروج و تحلیل دلایل ترک سازمان می‌تواند اطلاعات ارزشمندی درباره وضعیت داخلی سازمان، نقاط قوت و چالش‌های آن در اختیار مدیران قرار دهد و به بهبود سیاست‌ها و فرآیندهای منابع انسانی کمک کند.

**جبران خدمات** مجموعه نظام مند و منصفانه ای از پرداخت‌های نقدی، مزایای غیر نقدی، فرصت‌های رشد، قدردانی و مشوق‌ها که با هدف جذب، حفظ، انگیزش و پاداش دهی به کارکنان طراحی می‌گردد و با استراتژی‌های کسب و کار، عملکرد فردی و ارزش بازار نیروی کار همراستا باشد. یکی از اصلی‌ترین رکن‌های جبران خدمات تعادل میان کار و زندگی است. تعادل میان مسئولیت‌های کاری و زندگی شخصی یکی از عوامل مهم در حفظ سلامت روانی و رضایت شغلی کارکنان است. در سال‌های اخیر، سازمان‌ها توجه بیشتری به حوزه رفاه و بهزیستی کارکنان نشان داده‌اند و تلاش کرده‌اند با طراحی سیاست‌ها و برنامه‌های حمایتی، شرایطی فراهم کنند که افراد بتوانند میان الزامات کاری و نیازهای شخصی خود تعادل برقرار کنند. چنین رویکردی می‌تواند به کاهش فرسودگی شغلی و افزایش ماندگاری کارکنان کمک کند.

**فرهنگ سازمانی** مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و الگوهای رفتاری مشترک در میان اعضای یک سازمان است که نحوه تعامل، تصمیم‌گیری و انجام کارها را شکل می‌دهد. این فرهنگ به تدریج در طول زمان شکل می‌گیرد و می‌تواند بر انگیزه، همکاری و عملکرد کارکنان تأثیر قابل توجهی داشته باشد. به همین دلیل، توجه به فرهنگ سازمانی و تلاش برای همسو کردن آن با اهداف و جهت‌گیری‌های سازمان از موضوعات مهم در مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود.



بنا بر نظر متخصصان منابع انسانی شفافیت و رسمیت در فرآیند جذب و استخدام در سازمانهای ایرانی وجود دارد.

اما این فرآیند از اثربخشی مناسب برای جذب استعداد های کلیدی در صنعت را ندارد.

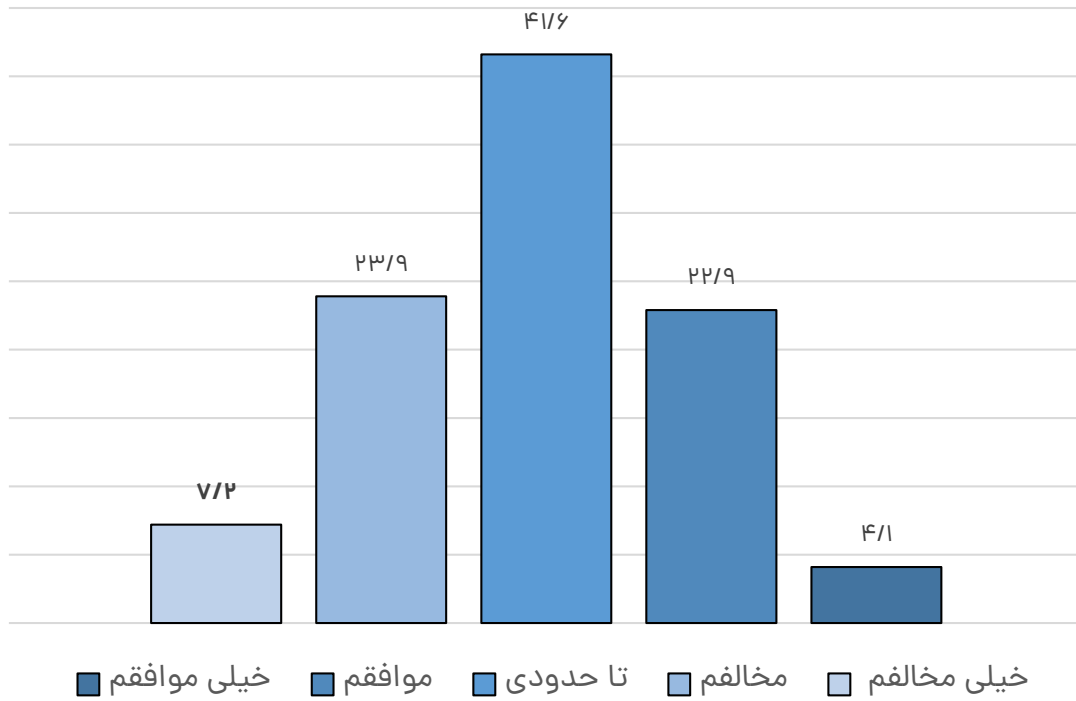
فرایند جذب نیروها از نسل های جدید در سازمان های ایرانی نیازمند توجه ویژه تری است این موضوع با توجه به شرایط عدم قطعیت در کشور **مورد توجه متخصصان منابع انسانی نیست.**



# دروازه ورود

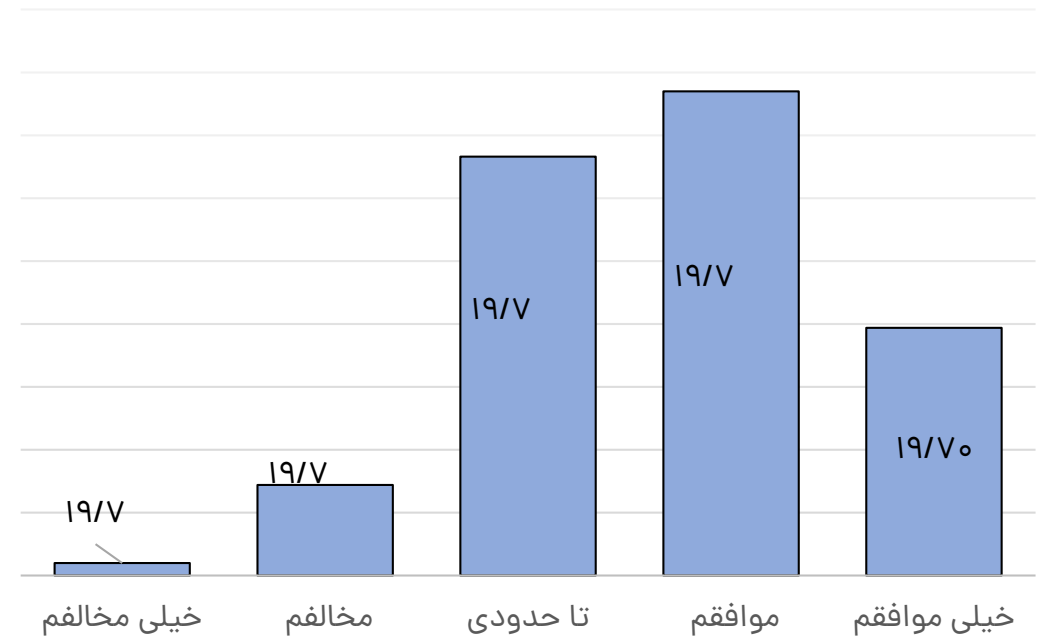
(جذب و استخدام)

سازمان ما در جذب استعداد های کلیدی نسبت به رقبای صنعت بهتر عمل می کند.



۴/۱	خیلی موافقم
۲۲/۹	موافقم
۴۱/۶	تا حدودی
۲۳/۹	مخالفم
۷/۲	خیلی مخالفم

فرآیند استخدام در سازمان ما شفاف و استاندارد شده است.

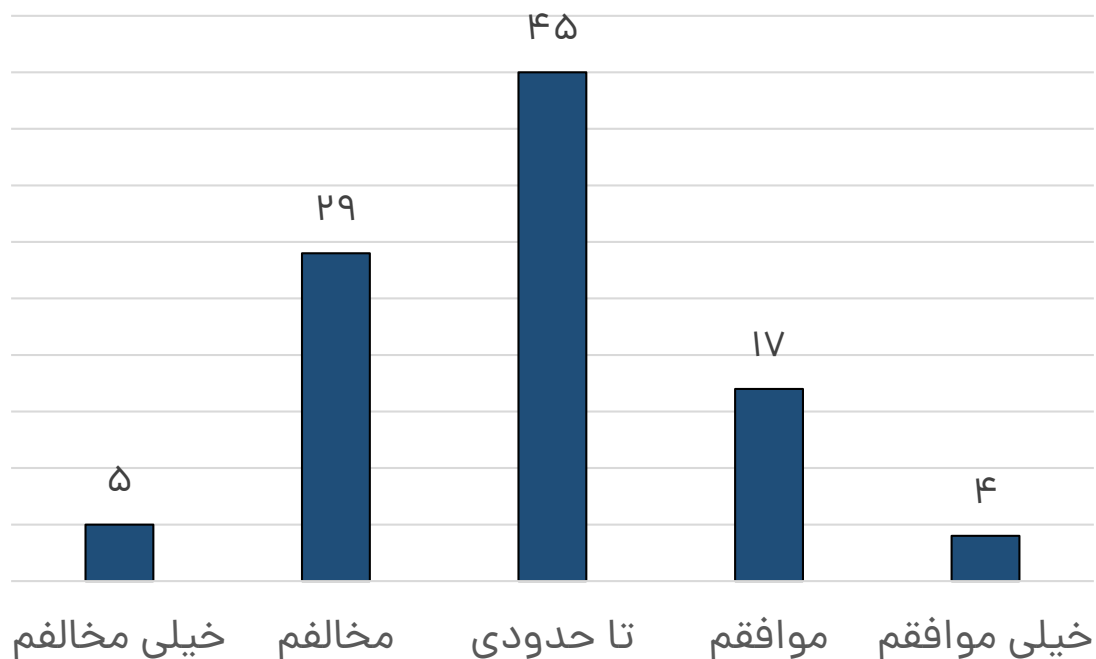


۱۹/۷	خیلی موافقم
۳۸/۵	موافقم
۳۳/۳	تا حدودی
۷/۲	مخالفم
۱	خیلی مخالفم

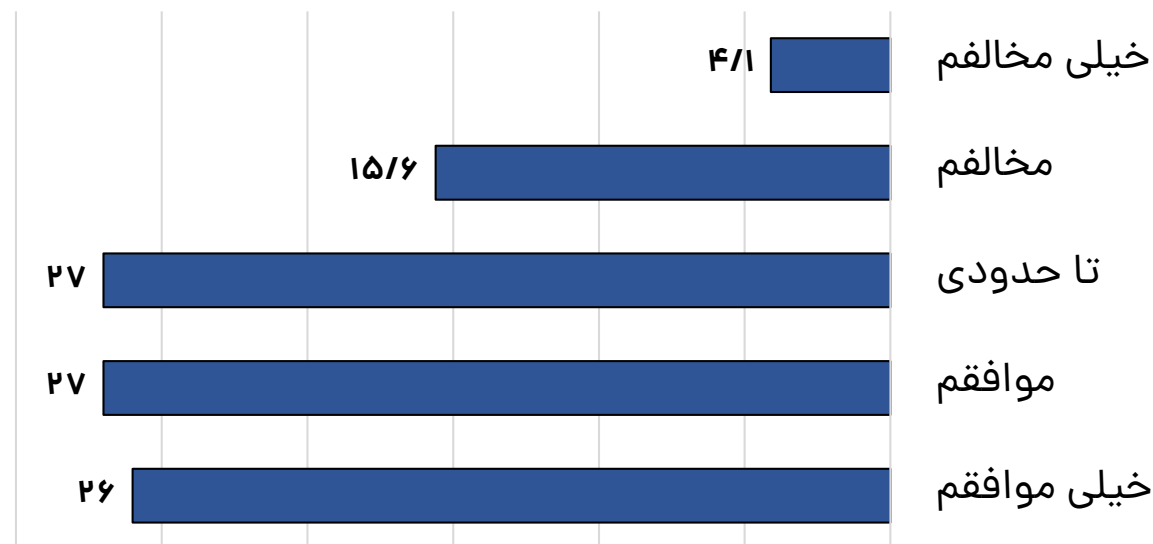
علی رغم اینکه بسیاری از متخصصین اعلام کرده اند که فرآیند استخدام شفاف دارند اما این فرآیند را در جذب استعداد های کلیدی در صنعت خود تا حدودی موفق می دانند. این موضوع اهمیت گزارشات و داده محوری در منابع انسانی با هدف اثربخشی فرآیند جذب را یادآور می شود.

### برای ورود نسلهای جدید به شرکت برنامه مشخصی داریم.

۴	خیلی موافقم
۱۷	موافقم
۴۵	تا حدودی
۲۹	مخالفم
۵	خیلی مخالفم



### برند کارفرمایی ما برای جذب استعدادها قوی و شناخته شده است.



۲۶	خیلی موافقم
۲۷	موافقم
۲۷	تا حدودی
۱۵/۶	مخالفم
۴/۱	خیلی مخالفم

علی رغم اینکه برند کارفرمایی در سازمان های ایرانی برای جذب استعدادها تا حدود زیادی موفق در نظر گرفته می شود اما برنامه بلند مدتی برای ورود نسل های جدید به سازمان ها وجود ندارد این موضوع میتواند در برند کارفرمایی برای جذب نسلهای جدید به سازمان ها در پنج ساله آینده چالش هایی را ایجاد کند. در خیلی از موارد مخاطب برند مبتنی بر محصولات و نام تجاری شرکت را تحت عنوان برند کارفرمایی (HR) در ذهن خود مرور میکند که نشان دهنده عملکرد HR نیست.



## راهکار عملی

طراحی پروفایل شغلی بحران محور  
بازتعریف شرح شغل‌ها با تأکید بر مهارت‌های ضروری در شرایط  
جنگ (مانند تصمیم‌گیری تحت فشار، انعطاف‌پذیری، و تاب‌آوری).  
استفاده از پلتفرم‌های استخدام سریع و امن  
به‌کارگیری ابزارهای مصاحبه ویدیویی، ارزیابی آنلاین و فرآیندهای  
دیجیتال برای کاهش زمان استخدام و حفظ امنیت اطلاعات.  
ایجاد بانک استعدادهای آماده‌به‌کار  
تشکیل پایگاه داده‌ای از نامزدهای واجد شرایط که بتوان در  
مواقع ضروری به سرعت از آن‌ها استفاده کرد.  
برنامه‌های یکپارچه سازی و آموزش فشرده  
طراحی دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت و فشرده برای استخدام‌های  
جدید تا بتوانند به سرعت با فرهنگ سازمانی و الزامات بحران  
سازگار شوند.  
تقویت برند کارفرمایی با روایت مدیریت بحران موفق

## جذب و استخدام در بحران

**توقف یا اولویت بندی جذب**

**اولویت‌بندی مهارت‌های بحران‌محور**

تمرکز از مهارت‌های تخصصی صرف به سمت مهارت‌های انطباق‌پذیری، تاب‌آوری، مدیریت استرس و کار در شرایط غیرمترقبه تغییر می‌کند.

**سرعت و انعطاف در فرآیند**

فرآیندهای طولانی و چندمرحله‌ای جای خود را به روش‌های سریع‌الانتقال و دیجیتال می‌دهند تا پاسخگویی به نیازهای فوری سازمان حفظ شود.

**تغییر در معیارهای ارزیابی**

معیارهای ارزیابی علاوه بر شایستگی‌های فنی، بر ظرفیت روانی، تعهد سازمانی در شرایط دشوار و توانایی کار در محیط‌های پرتنش متمرکز می‌شوند.

**جذب از منابع غیرسنتی**

سازمان‌ها به دنبال جذب نیرو از گروه‌های جدید (مانند بازنشستگان، نیروهای داوطلب، یا افراد با تجربه در بخش‌های مرتبط با مدیریت بحران) هستند.

تنها ۴۳ درصد متخصصان منابع انسانی آموزش های برگزار شده را هم راستا با نیازهای استراتژیک سازمان میدانند.

نقشه مهارتی کارکنان در سازمان های ایرانی برای سه سال آینده وجود ندارد و این موضوع جانشین پروری مشاغل کلیدی را با توجه به تغییرات ساختاری نیروی کار و نیازهای فناورانه تا چند سال آینده تحت تاثیر بسیاری قرار خواهد داد.

همچنین استفاده از روش های نوین آموزشی به صورت محدودی در سازمان های ایرانی شروع شده است که نیاز است در سال ۱۴۰۵ با جدیت بیشتری دنبال شود.



# بالیدن در بادهای تغییر

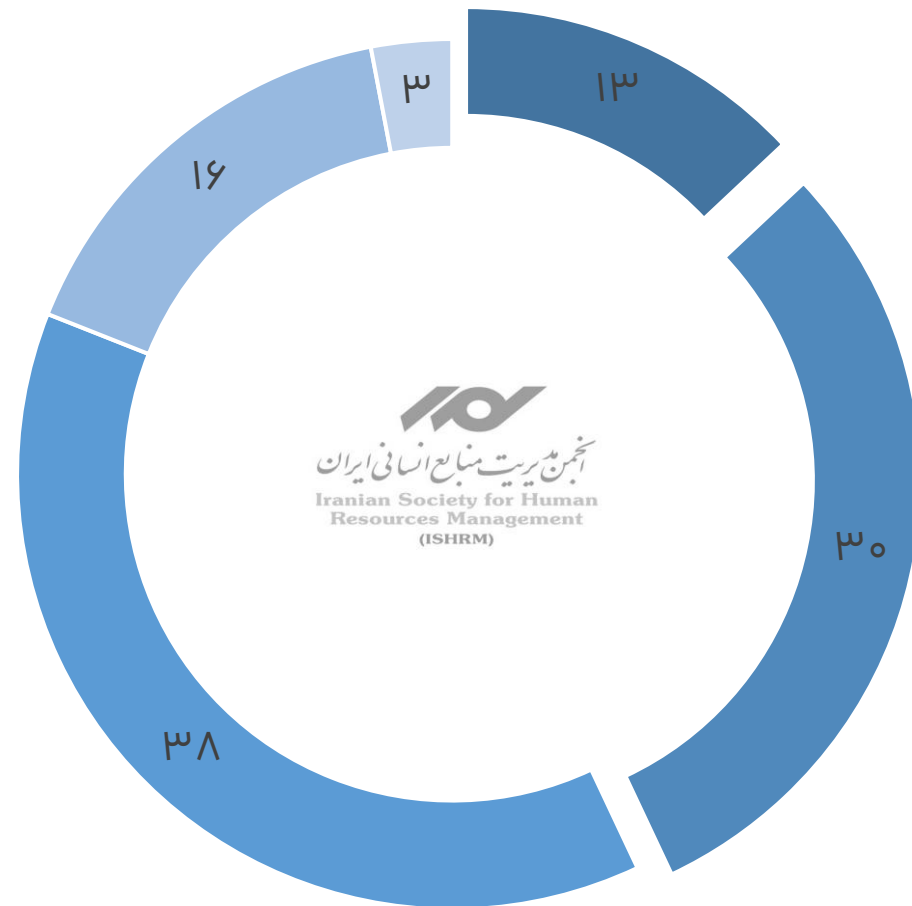
(یادگیری و توسعه)

## برنامه‌های آموزشی ما با نیازهای استراتژیک شرکت هم‌راستا هستند.

۱۳	خیلی موافقم
۳۰	موافقم
<b>۳۸</b>	<b>تا حدودی</b>
۱۶	مخالقم
۳	خیلی مخالفم

مطابق نظر متخصصان منابع انسانی حدود **۴۳ درصد** متخصصان منابع انسانی معتقدند که برنامه‌های آموزشی برگزار شده به صورت کامل با نیازهای استراتژیک شرکت هم‌راستا هستند. یکی از مهمترین چالش‌های منابع انسانی عدم درک نیازهای سازمان و استراتژی آن در اجرای برنامه‌های آموزشی است.

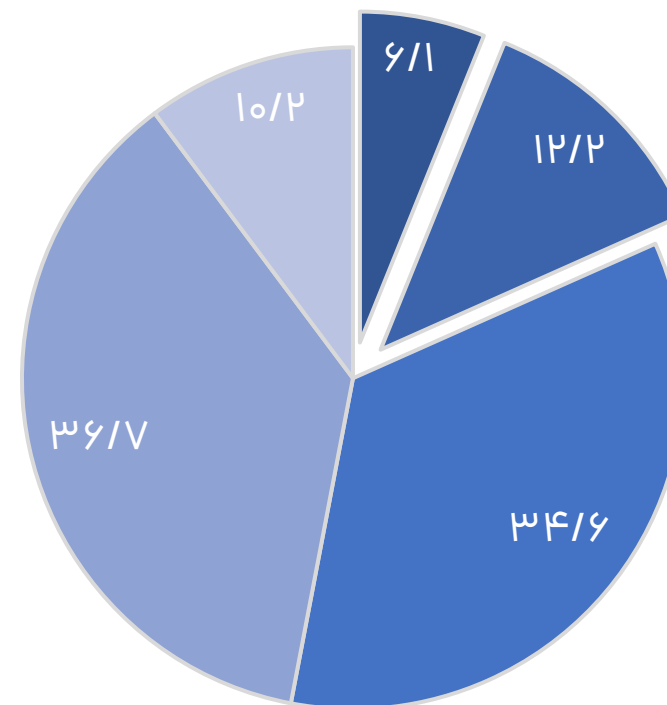
عدم مشارکت و تسلط تیم‌های یادگیری و توسعه به بیزینس و استراتژی باعث شده است که نقش فالوور را در این حوزه ایفا کنند یا به عبارتی دیگر نقش فعالانه‌ای در این حوزه ندارند.



خیلی مخالفم   مخالفم   تا حدودی   موافقم   خیلی موافقم

## سازمان ما یک نقشه مهارتی skill map برای ۳ سال آینده دارد.

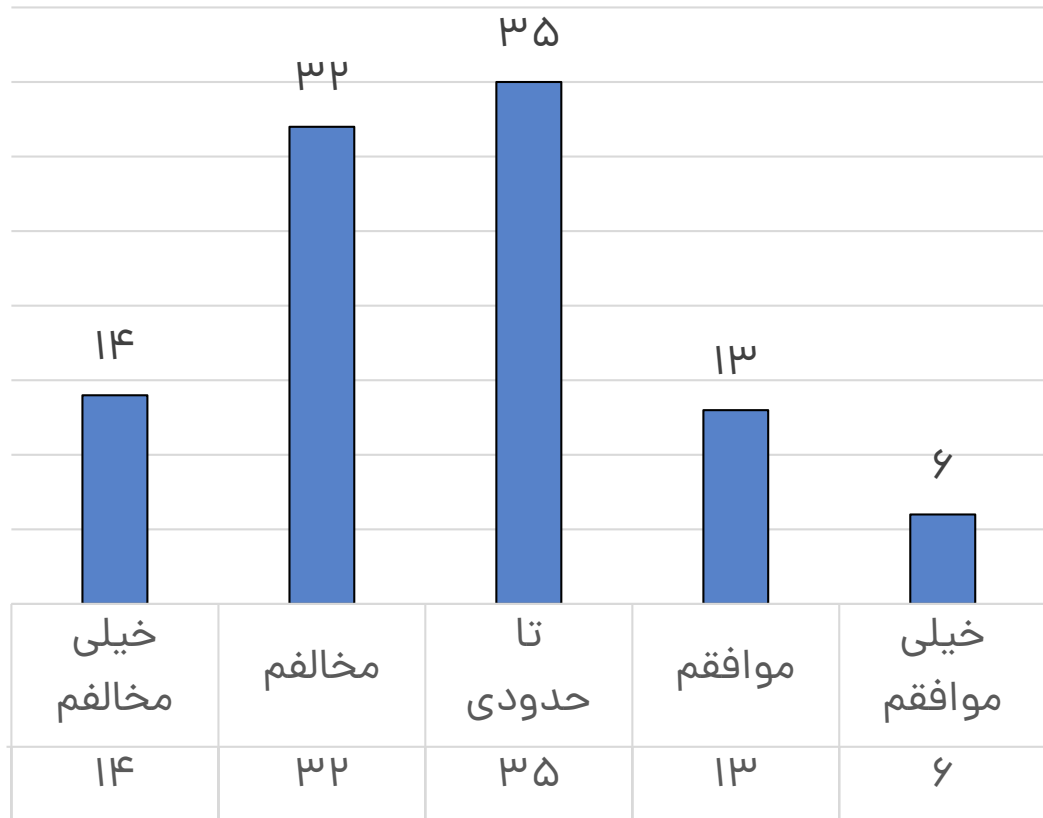
۶/۱	خیلی موافقم
۱۲/۲	موافقم
۳۴/۶	تا حدودی
۳۶/۷	مخالفم
۱۰/۲	خیلی مخالفم



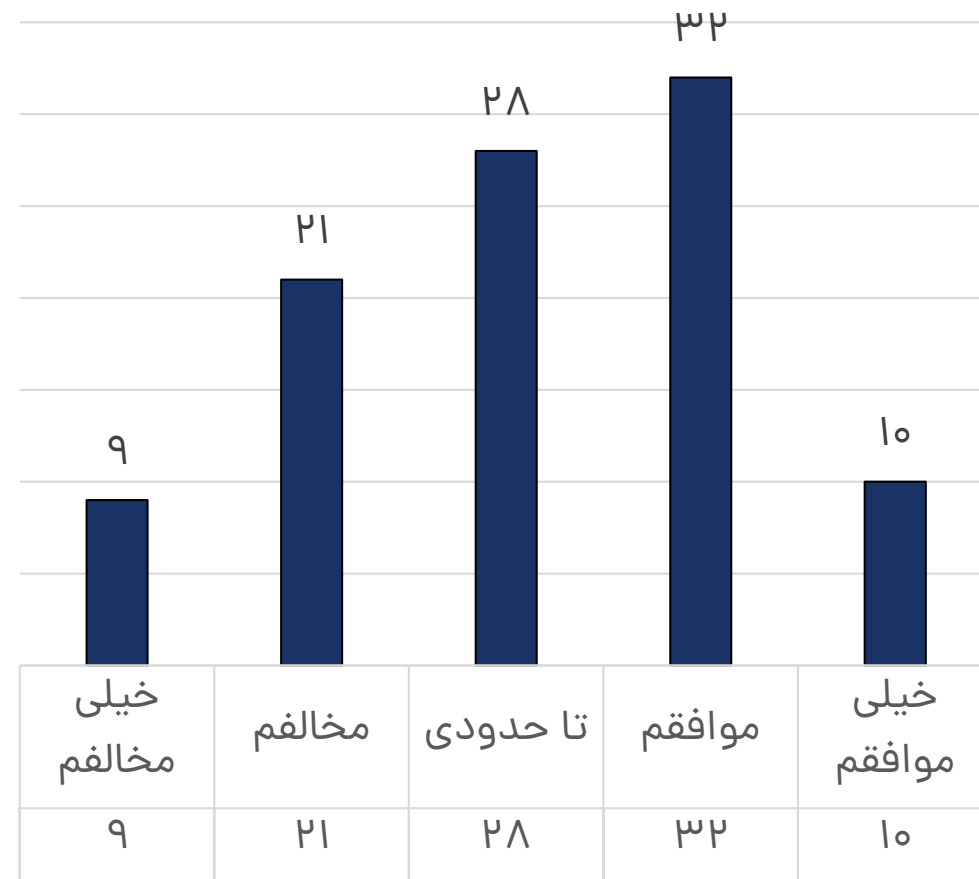
■ خیلی موافقم  
 ■ موافقم  
 ■ تا حدودی  
 ■ مخالفم  
 ■ خیلی مخالفم

با توجه به تغییرات سریع فناوری در دنیا و کسب و کار تنها حدود ۱۸ درصد متخصصان منابع انسانی برای سه سال آینده برنامه آموزشی در حوزه مهارت های مورد نیاز دارند این موضوع با توجه به ورود هوش مصنوعی به کسب و کارها و نیازهای جدی این حوزه در آینده حوزه منابع انسانی بسیار تاثیرگذار خواهد بود.

## در سازمان ما از رویکردهای کوچینگ و منتورینگ به صورت ساختارمند استفاده می شود.



## دسترسی کارکنان به یادگیری آنلاین و micro learning در سازمان ما خوب است.

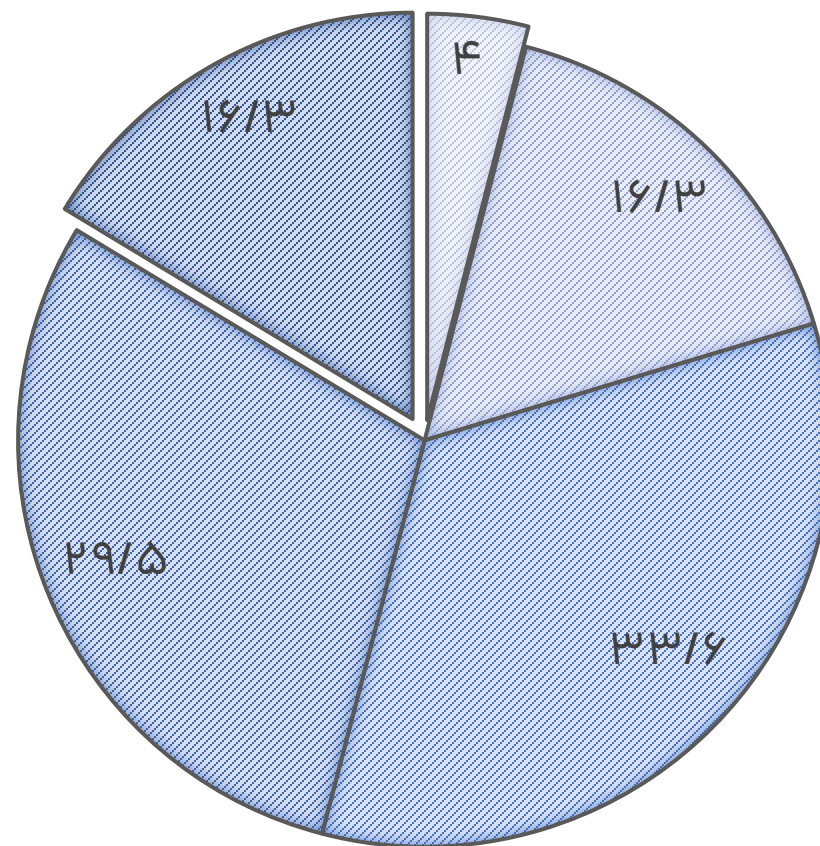


علی رغم اقبال به روش های جدید آموزشی در دنیا این روش ها در سازمان های ایرانی هنوز به اندازه کافی استفاده نشده و نیازمند توسعه روش های آموزشی نوین (پادکست، ویدئوهای کوتاه، تفویض اختیار، آموزش مبتنی بر هوش مصنوعی) در سازمان های ایرانی هستیم، یادگیری آنلاین و آموزش های سریع در شرایط بحران میتواند بسیار راهگشا باشد.

## ما برنامه‌های جانشین‌پروری مؤثر برای نقش‌های کلیدی داریم.

خیلی مخالفم   مخالفم   تا حدودی   موافقم   خیلی موافقم

۴	خیلی موافقم
۱۶/۳	موافقم
۳۳/۶	تا حدودی
۲۹/۵	مخالفم
۱۶/۳	خیلی مخالفم



تنها ۲۰ درصد از متخصصان منابع انسانی معتقدند که برنامه‌های جانشین‌پروری مناسبی در سازمان خود دارند این عدد نشان دهنده این است که در کنار اینکه نیازهای استراتژیک سازمان در برنامه‌های یادگیری و توسعه در نظر گرفته نمی‌شود و برای بلند مدت مهارتی نیز وجود ندارد بسیاری از سازمان‌های ایرانی برای نقش‌های کلیدی خود نیز برنامه مدونی برای یادگیری و توسعه ندارند.



## راهکار عملی

طراحی دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت و هدفمند با محوریت مدیریت بحران و سلامت روان و آموزش مهارت‌های حیاتی.

پیاده‌سازی پلتفرم‌های یادگیری آنلاین و موبایلی برای دسترسی آسان و مستمر کارکنان. مانند مکتب‌خونه، نوار و...

بهره‌گیری از کوچینگ و منتورینگ تخصصی جهت انتقال دانش کاربردی و حمایت فردی در شرایط سخت.

توسعه آموزش‌های چالش‌محور از طریق شبیه‌سازی‌های سناریویی و تمرین‌های عملی برای آماده‌سازی کارکنان در مواجهه با چالش‌های واقعی.

## یادگیری و توسعه در شرایط بحران

اولویت‌دهی به مهارت‌های بحران‌محور و تاب‌آوری سازمانی به جای آموزش‌های صرفاً توسعه‌ای معمول.

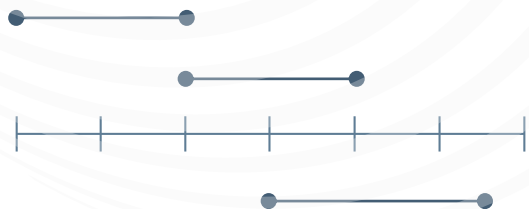
فرآیندهای یادگیری سریع و منعطف برای سازگاری با تغییرات سریع محیط عملیاتی.

تمرکز بر آموزش‌های دیجیتال (حتی بر بستر اینترنت ملی) و از راه دور به دلیل محدودیت‌های حضور فیزیکی و شرایط امنیتی.

تقویت یادگیری تجربی و تعاملی با هدف ارتقای مهارت‌های عملی و حل مسئله در موقعیت‌های بحرانی.

تنها ۲۸ درصد تصمیمات متخصصین منابع انسانی به صورت کامل بر اساس داده گرفته می شود.

تغییرات و رویکردهای فناوری و تکنولوژی در ایران نسبت به دنیا کمتر جدی گرفته شده است و متخصصین منابع انسانی پیش بینی و آینده نگری در حوزه فناوری و تکنولوژی در اقدامات خود در نظر نمیگیرند.



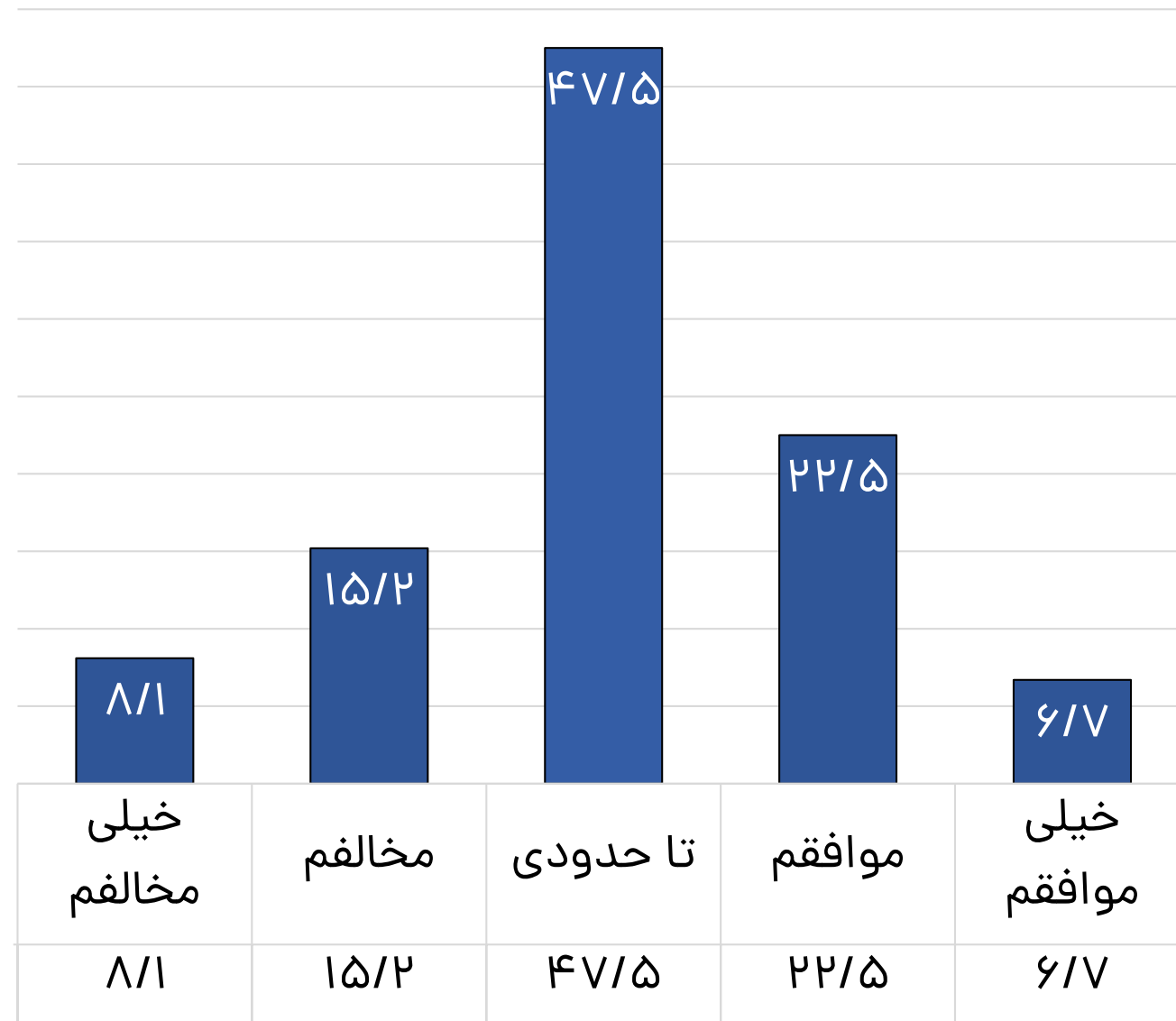
# پنجره های نو

(فناوری در HR)

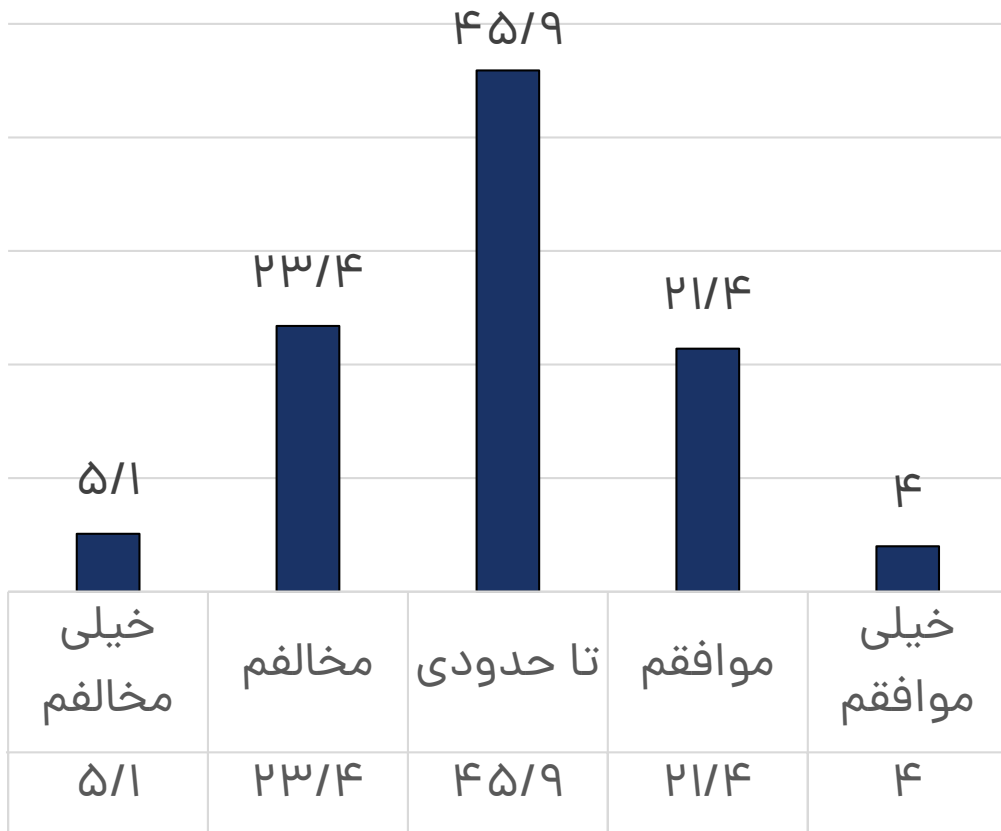
## سازمان ما از داده‌ها برای تصمیم‌گیری HR استفاده می‌کند.

تنها ۲۸ درصد متخصصان منابع انسانی اذعان داشته‌اند که در تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی در داده و داده محوری استفاده می‌کنند. یکی از مهم‌ترین مسائل منابع انسانی کشور تصمیمات مبتنی بر شهود است و این موضوع در یکی از مهم‌ترین چالش‌های منابع انسانی یعنی عدم نقش آفرینی منابع انسانی در سطح استراتژیک سازمان بسیار اثرگذار است.

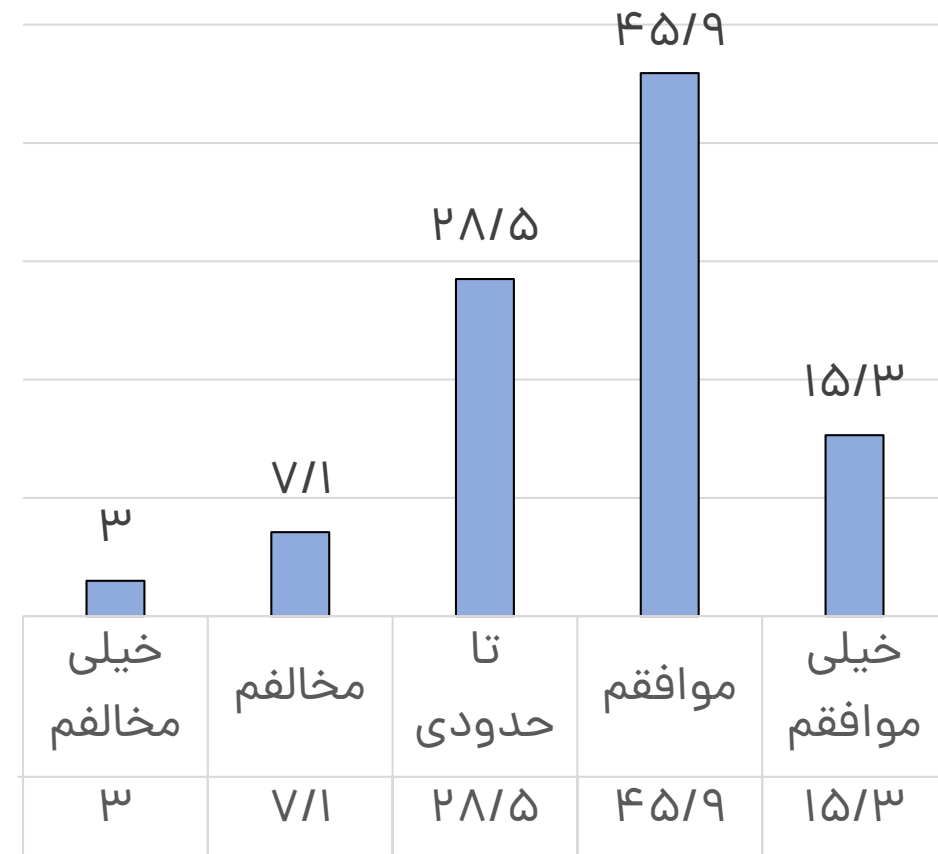
اگر بر اساس تحلیل داده حرکت کنیم خیلی از سازمان‌ها مجبور نمی‌شود برای بقا اولین گزینه تعدیل نیرو را انتخاب نمایند.



ما از فناوری برای پایش عملکرد و انگیزش کارکنان استفاده می‌کنیم.



ما برای اتوماسیون فرایندهای HR (پرداخت، حضور، پرونده) برنامه‌ریزی کرده‌ایم.

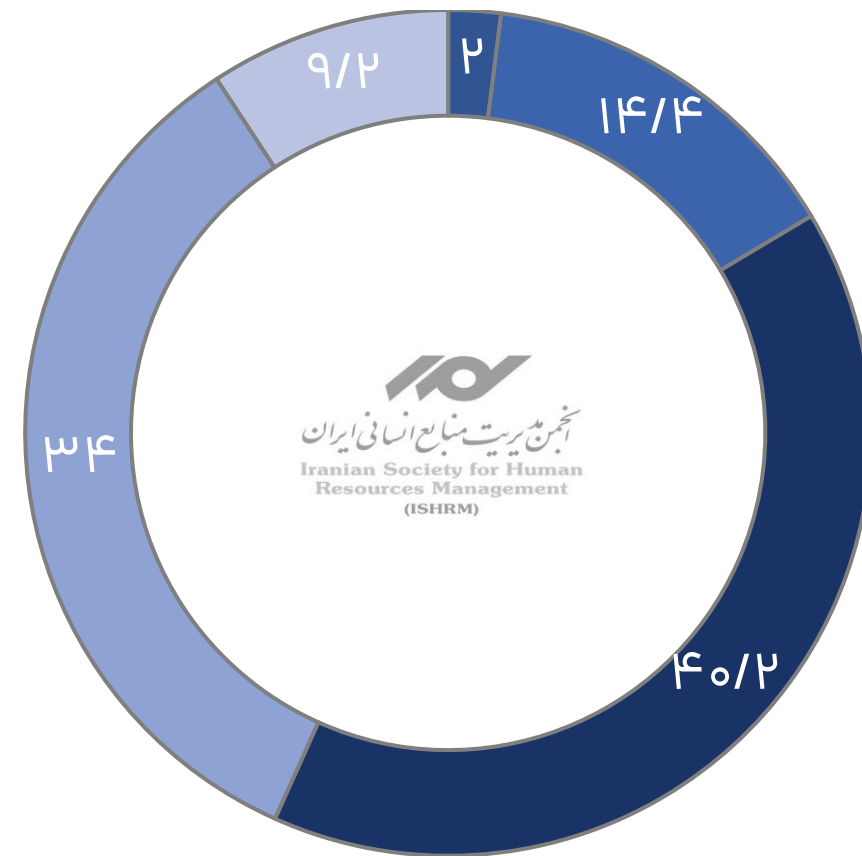


متخصصان منابع انسانی اعلام کرده‌اند که حدود **۶۰ درصد** فرآیندهای بخش اداری منابع انسانی مانند حضور، پرونده پرسنلی و پرداخت از اتوماسیون استفاده کردند اما همین در سایر فرآیندهای منابع انسانی مانند عملکرد و انگیزش کارکنان تنها حدود **۲۵ درصد** است و این نشان می‌دهد سازمان‌های ایرانی هنوز بر فرآیندهای سنتی منابع انسانی (**نگاه کارگزینی**) و اتوماسیون آنها متمرکزند.

## نگرانی از اثرات هوش مصنوعی روی مشاغل در سازمان ما شناخته و مدیریت شده است.

۲	خیلی موافقم
۱۴/۴	موافقم
<b>۴۰/۲</b>	<b>تا حدودی</b>
۳۴	مخالفم
۹/۲	خیلی مخالفم

در حوزه فناوری هوش مصنوعی به عنوان یکی از مهمترین روندها در جهان شناخته می شود. تنها **۱۶ درصد** متخصصان منابع انسانی اثر این تغییر را روی مشاغل سازمانشان شناخته و یا مدیریت میکنند.



خیلی مخالفم   مخالفم   تا حدودی   موافقم   خیلی موافقم



## راهکار عملی

استقرار سامانه های اطلاعاتی منابع انسانی با امنیت بالا.

پیاده سازی ابزارهای کار آنلاین و فضای کار مجازی جهت حفظ ارتباط مستمر اعضای تیم.

ارزیابی و ارتقای امنیت داده ها به منظور جلوگیری از سو استفاده و حفظ اطلاعات

## فناوری و تکنولوژی های منابع انسانی در بحران

شتاب در پذیرش فناوری های نوین با هدف پاسخ سریع به نیازهای بحرانی و کاهش وابستگی به تعاملات حضوری.

تمرکز بر امنیت سایبری و حفاظت داده ها به دلیل افزایش تهدیدات فضای جنگ و حفظ محرمانگی اطلاعات کارکنان.

توسعه ابزارهای ارتباطی و کاری غیرمتمرکز برای تضمین استمرار عملکرد سازمان در شرایط محدودیت جغرافیایی و زیرساختی.

یکپارچه سازی فناوری های هوشمند برای تحلیل داده های منابع انسانی و پشتیبانی تصمیم گیری های راهبردی در بحران.

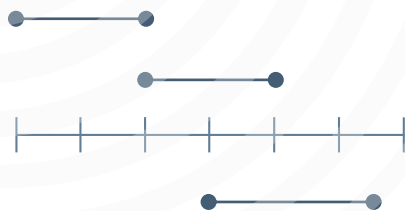
فرهنگ سازمانی پشتیبان شرایط در بحران نیست.

تنها ۳۵٪ درصد رهبران برای مدیریت بحران آماده‌اند.

۳۰٪ درصد متخصصان منابع انسانی، سازمان‌ها را فاقد انعطاف‌پذیری لازم می‌دانند.

فرهنگ بازخورد در بین کارکنان و مدیران به‌طور سیستماتیک ضعیف است.

فقط ۱۹٪ درصد سازمان‌ها برای استقبال از نسل جدید آمادگی دارند.

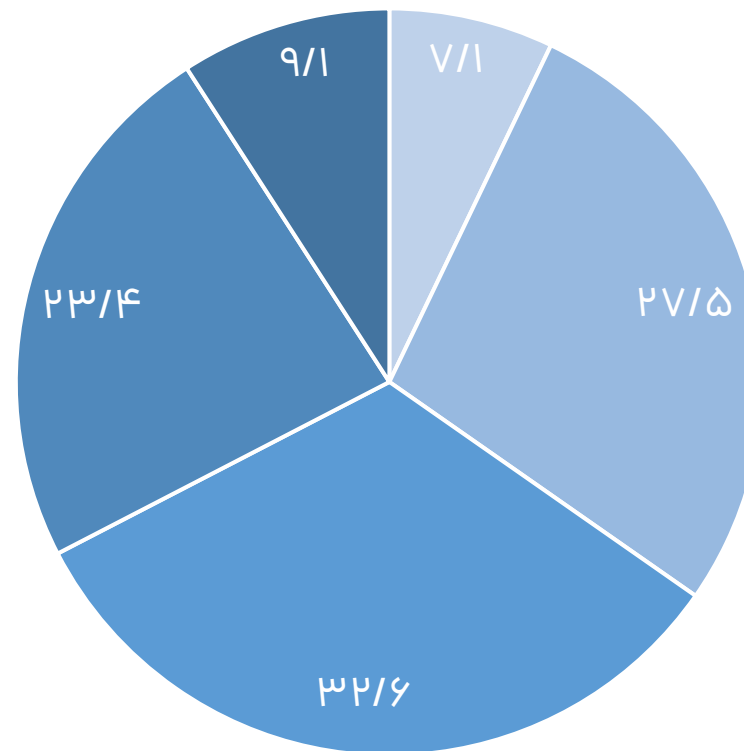


# نسیم ارزش‌ها

(فرهنگ سازمانی)

رهبران سازمان ما مهارت لازم برای هدایت در شرایط پرتغییر را دارند.

۷/۱	خیلی موافقم
۲۷/۵	موافقم
۳۲/۶	تا حدودی
۲۳/۴	مخالفم
۹/۱	خیلی مخالفم



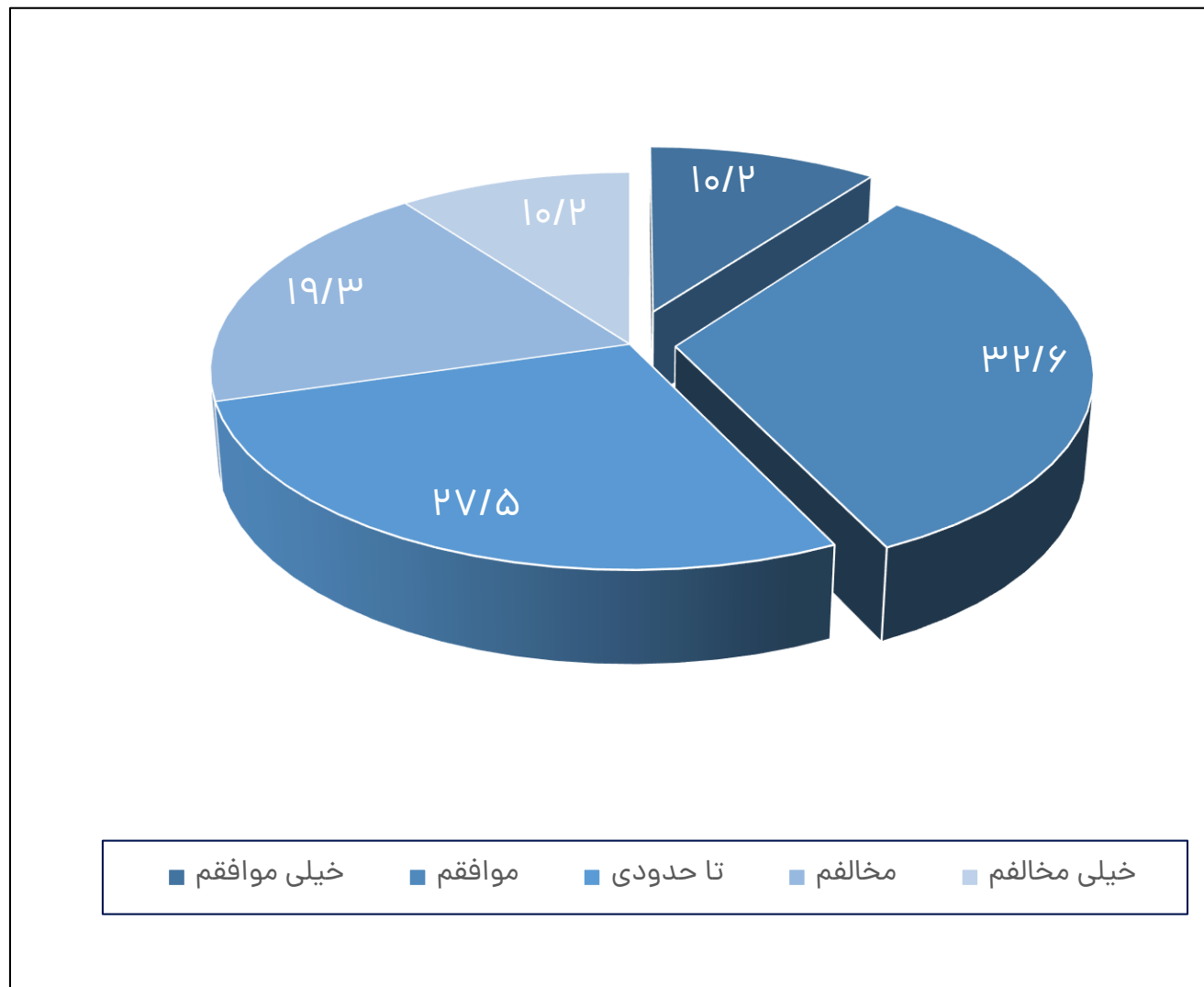
■ خیلی موافقم ■ موافقم ■ تا حدودی ■ مخالفم ■ خیلی مخالفم

حدود ۳۴ درصد متخصصان منابع انسانی معتقدند که رهبران سازمان برای هدایت در شرایط پرتغییر آماده هستند. شرایط کشور نیازمند آموزش های لازم برای توسعه مهارت های رهبران سازمان در شرایط پرتغییر است.

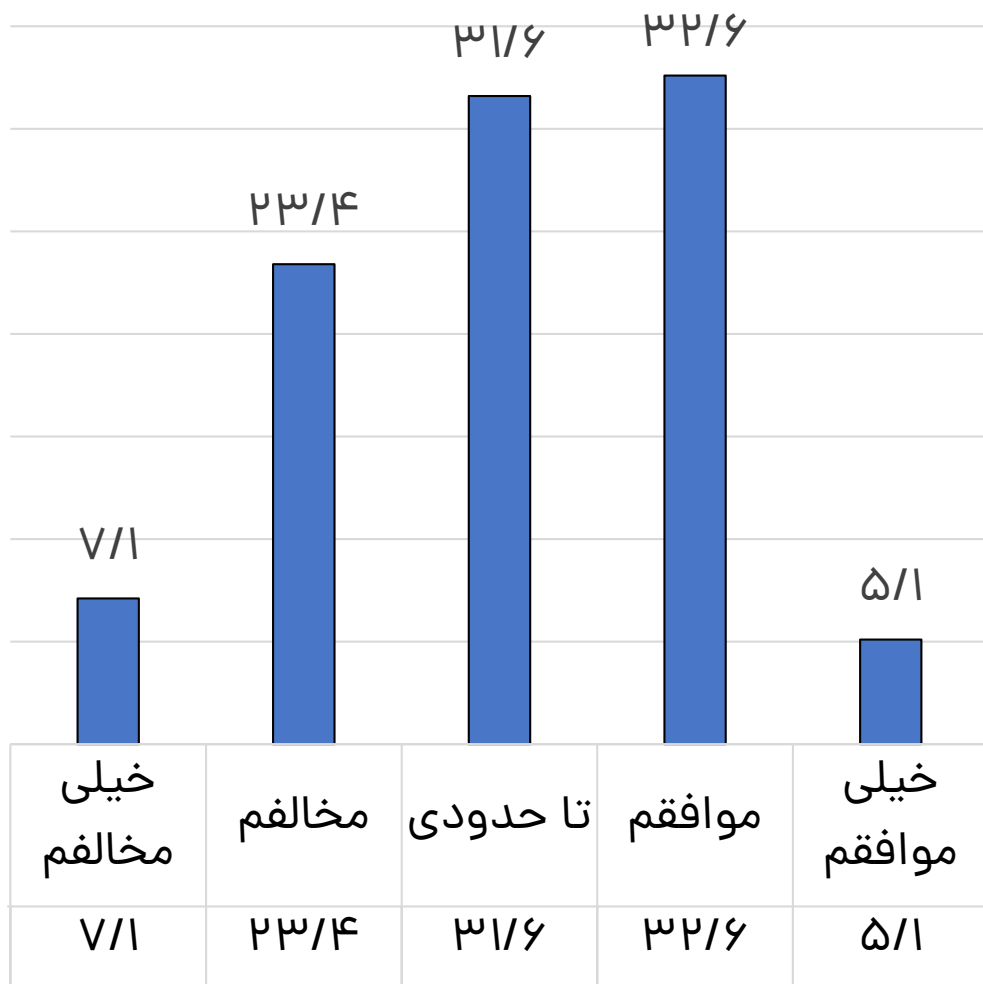
## سازمان ما انعطاف لازم برای پاسخ به نیازهای کارکنان در شرایط بحرانی (مانند کرونا، تورم یا تغییرات بازار، جنگ) را دارد.

۱۰/۲	خیلی موافقم
۳۲/۶	موافقم
۲۷/۵	تا حدودی
۱۹/۳	مخالفم
۱۰/۲	خیلی مخالفم

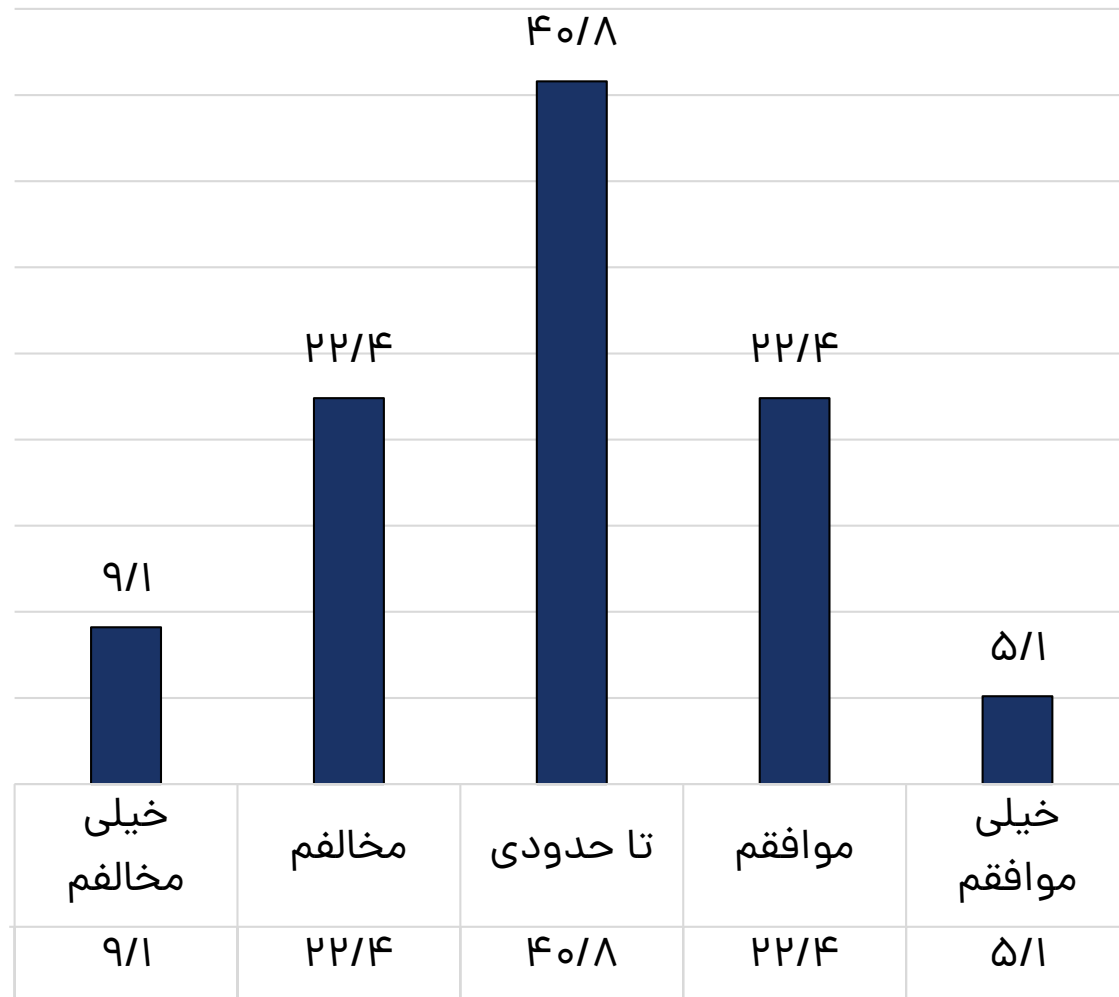
حدود **۴۰ درصد** از متخصصان منابع انسانی معتقدند که سازمان شان انعطاف لازم برای پاسخ به نیازهای کارکنان در شرایط بحرانی را دارند. این موضوع نیازمند بررسی و تهیه و تدوین برنامه های ویژه برای افزایش انعطاف پذیری و تاب آوری سازمانی به ویژه در حوزه نیازهای کارکنان را مشخص میکند.



### کارکنان در سازمان احساس تعلق و معنا می‌کنند.



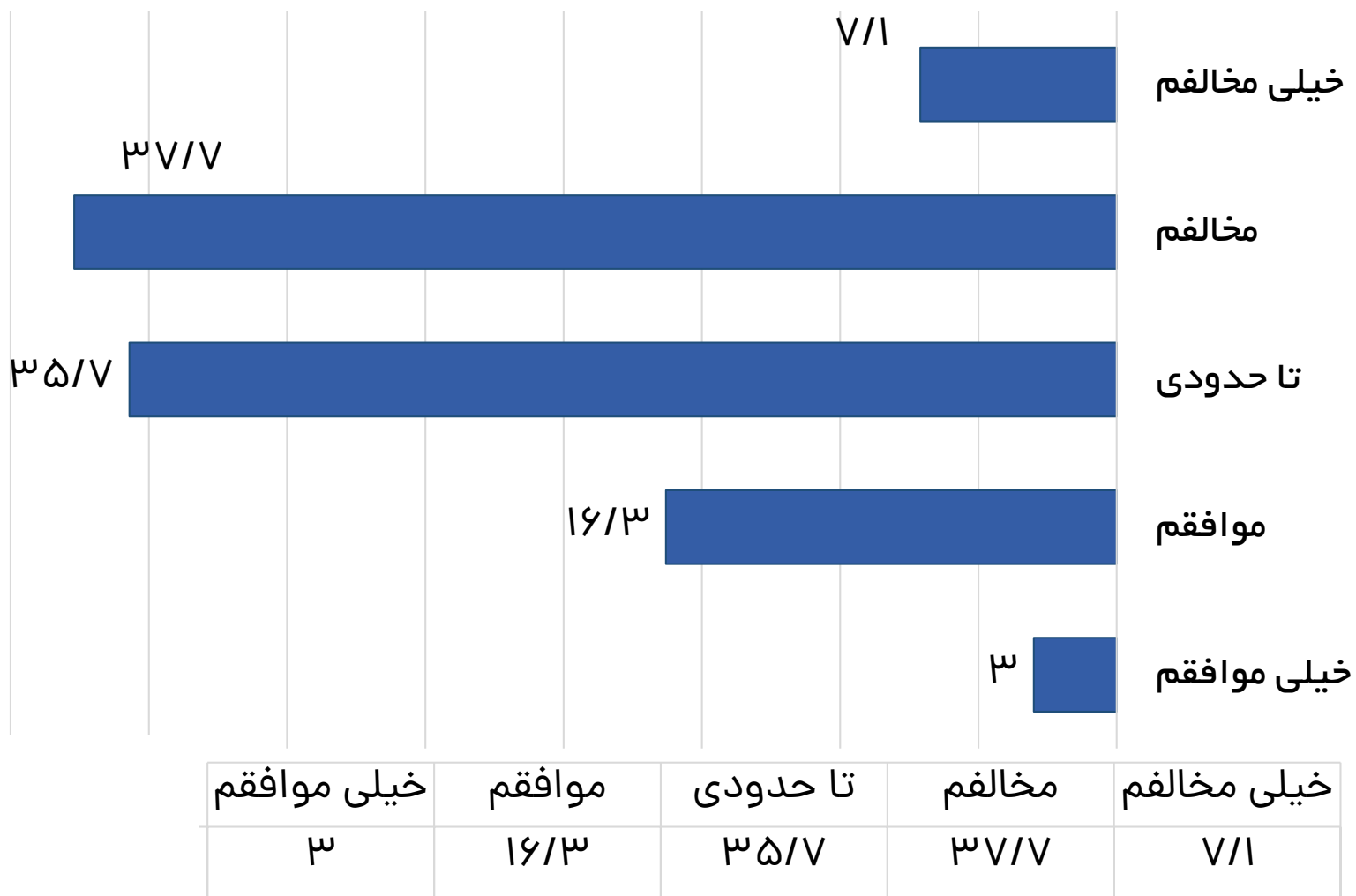
### سازمان ما فرهنگ بازخورد مستمر و تعامل بین مدیر و کارکنان دارد.



تنها ۳۷ درصد متخصصان منابع انسانی اذعان داشته اند که کارکنان در سازمان آنها احساس معنا و تعلق میکنند و حدود ۲۷ درصد از این متخصصان در خصوص وضعیت بازخورد مستمر و تعاملات بین مدیران و کارکنان نظرات مثبتی داشته اند. با توجه به مطالعات روندهای احساس تعلق در دنیا منابع انسانی نیازمند توسعه ارتباطات و فرآیند بازخورد مستمر بین مدیران و کارکنان بر اساس اعتماد، امنیت روانی و قاطعیت است.

## ما برای فرهنگ سازی در نسل‌های جدید برنامه داریم.

یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌های ایرانی به زودی مسائل فرهنگی مربوط به ورود نسل‌های جدید به سازمان‌هاست که در سایه شرایط بحران و عدم قطعیت به خوبی به آن پرداخته نمی‌شود.



حدود ۴۶ درصد متخصصان منابع انسانی اذعان داشته‌اند که برنامه‌ای برای فرهنگ‌سازی نسل جدید کاری ندارند و تنها ۱۹ درصد به صورت ساختارمندتر به این موضوع پرداخته‌اند.



## راهکار عملی

بازتعریف و ترویج ارزش‌ها و رفتارهای کلیدی متناسب با شرایط بحران.

ایجاد فضای باز ارتباطی و کانال‌های بازخورد به منظور تقویت تعامل و همدلی.

برنامه‌های حمایتی سلامت روان و فعالیت‌های انگیزشی برای ارتقای روحیه کارکنان.

تشویق به مشارکت کارکنان در حل مسائل بحرانی و تصمیم‌سازی جمعی برای افزایش حس تعلق سازمانی.

بازسازی تعلق سازمانی بعد از بحرانی.

## فرهنگ در شرایط بحران

تقویت ارزش‌های تاب‌آوری و همبستگی به عنوان محورهای اصلی فرهنگ سازمانی.

افزایش اهمیت اعتماد متقابل و شفافیت در ارتباطات داخلی برای حفظ انگیزه و کاهش اضطراب.

گسترش فرهنگ پشتیبانی روانی و معنوی در مواجهه با فشارهای ناشی از بحران و جنگ.

تعمیق حس مسئولیت‌پذیری جمعی و مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌های سازمانی در سطوح مختلف

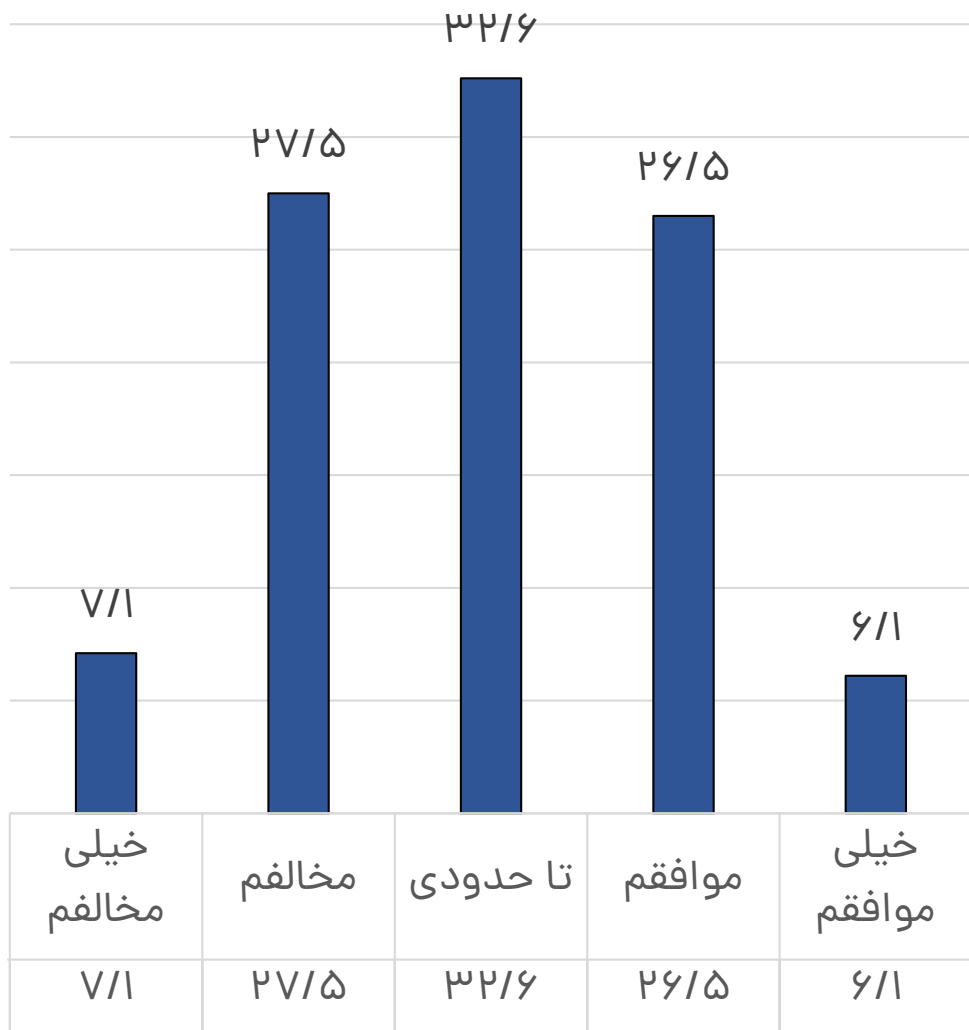
تنها ۲۷ درصد ساختار حقوق و مزایا در سازمانهای ایرانی شفاف و رقابتی است.

۳۲ درصد پاداش ها و برنامه های انگیزشی همراستا با عملکرد افراد است این داده ها نشان می دهد جبران خدمات نیازمند بهبود است.

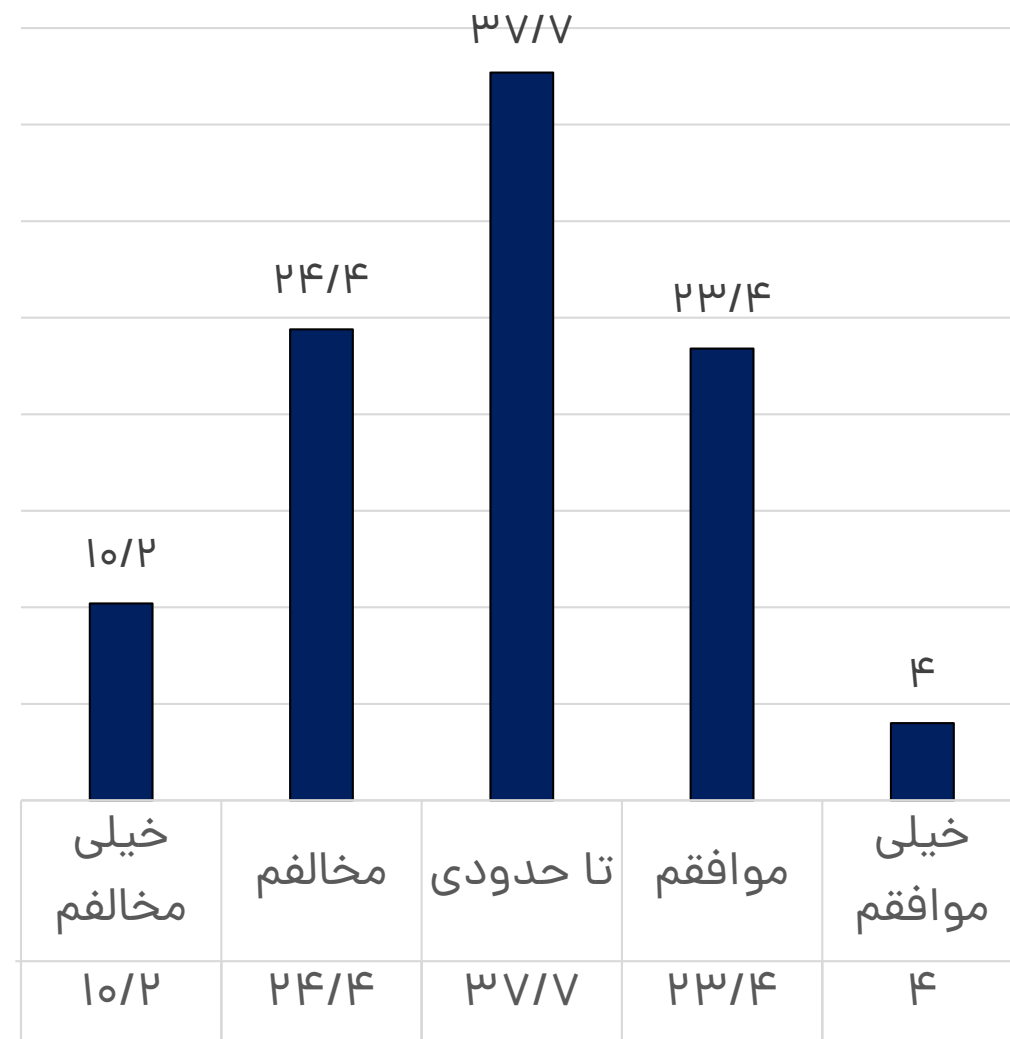
# چرخه‌ای از انگیزه و آرامش در دل طوفان

(جبران خدمات)

برنامه‌های انگیزشی و پاداش ما با عملکرد واقعی کارکنان هم‌راستا هستند.

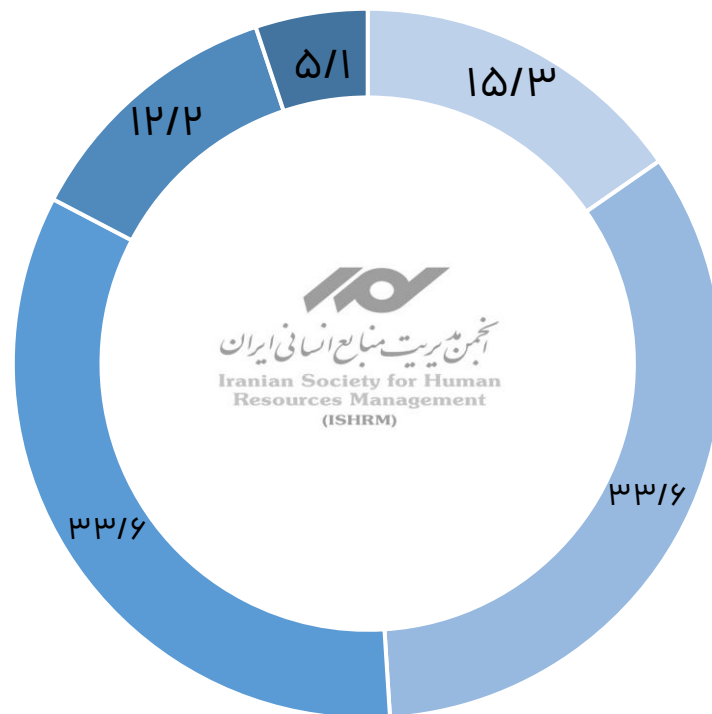


ساختار حقوق و مزایای ما رقابتی و شفاف است.



ساختار حقوق و مزایای تنها ۲۷ درصد رقابتی و شفاف است و فقط ۳۲ درصد پاداش و برنامه‌های انگیزشی در سازمان‌های ایرانی هم‌راستا با عملکرد واقعی کارکنان است... داده‌هایی که نشان می‌دهد ساختار جبران خدمات نیازمند بهبود جدی است.

## سیاست‌های پرداخت مزایا در حفظ کارکنان مؤثر بوده‌اند.

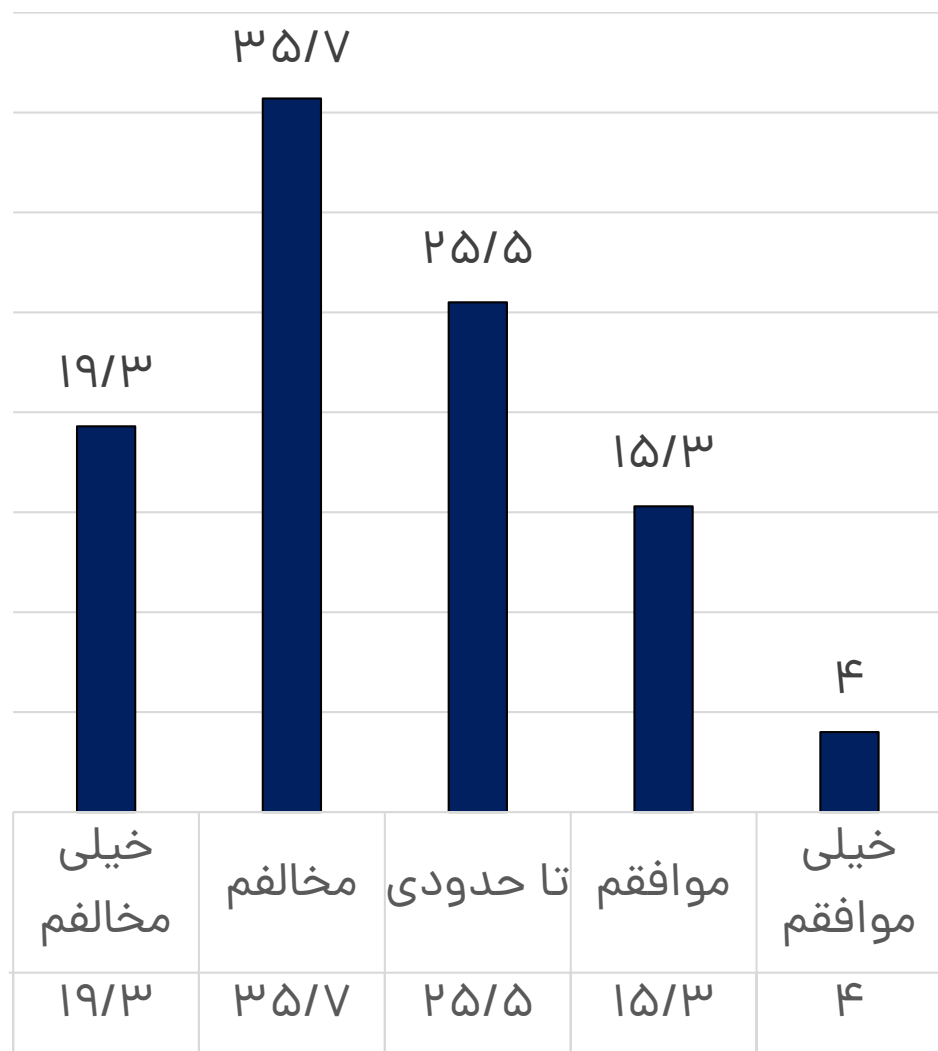


۱۵/۳	خیلی موافقم
۳۳/۶	موافقم
۳۳/۶	تا حدودی موافقم
۱۲/۲	مخالفم
۵/۱	خیلی مخالفم

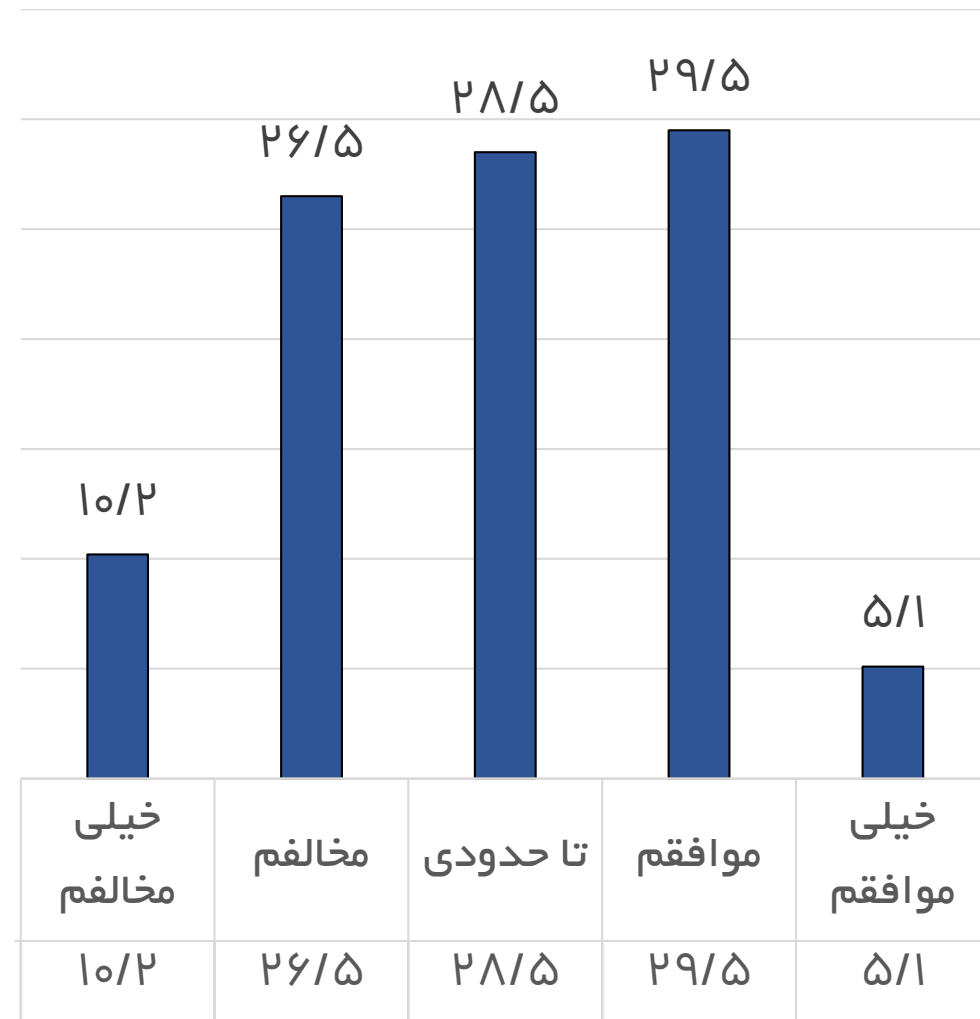
■ خیلی مخالفم ■ مخالفم ■ تا حدودی موافقم ■ موافقم ■ خیلی موافقم

حدود ۵۰ درصد متخصصان معتقدند که سیاست‌های مزایا در حفظ کارکنان مؤثر بوده‌اند. اما درصد قابل توجهی نیز معتقدند این سیاست‌ها تا حدودی بر نگهداشت کارکنان مؤثر است... چه عوامل دیگری بر این موضوع تاثیرگذار است؟ به عنوان نمونه تعادل کار و زندگی، سیاست‌های کار ترکیبی و اتمسفر سازمانی و...

### سازمان ما به خوبی مدل‌های ترکیبی/دورکاری را مدیریت می‌کند.



### تعادل کار-زندگی در سازمان ما اولویت بالایی دارد.



در حوزه نگهداشت کارکنان در سالهای اخیر عواملی مثل تعادل کار و زندگی و کار ترکیبی و دورکاری دارای اهمیت زیادی شده است اما متأسفانه وضعیت سازمان‌های ایرانی در این حوزه از وضعیت مناسبی برخوردار نیست و شرایط در حال گذار را نشان می‌دهد.



## راهکار عملی

طراحی بسته‌های جبران خدمات ترکیبی شامل مزایای مالی و غیرمالی متناسب با شرایط جنگ. استقرار سیستم‌های پاداش عملکرد منعطف و فوری برای انعکاس سریع تلاش‌ها و دستاوردها و پاداش برای عملکرد در بحران. ارائه خدمات **حمایت روانی و رفاهی** به عنوان بخشی از برنامه جامع جبران خدمات. پیاده‌سازی **سیاست‌های ارتباطی شفاف** جهت اطلاع‌رسانی دقیق و به موقع درباره **تغییرات** حقوق و مزایا و سهمیم کردن کارکنان از طریق آگاهی‌رسانی ابعاد بحران برای **بقای سازمان**.

## جبران خدمات در شرایط بحران

تمرکز بر انگیزش غیرمالی و پاداش‌های معنوی در کنار جبران مالی به دلیل محدودیت‌های منابع مالی.

انعطاف‌پذیری در نظام‌های پرداخت و پاداش جهت پاسخگویی به شرایط متغیر و نااطمینانی اقتصادی.

تکامل رویکردهای جبران خدمات به سمت حمایت روانی و رفاه کارکنان به عنوان بخشی از بسته جامع پاداش.

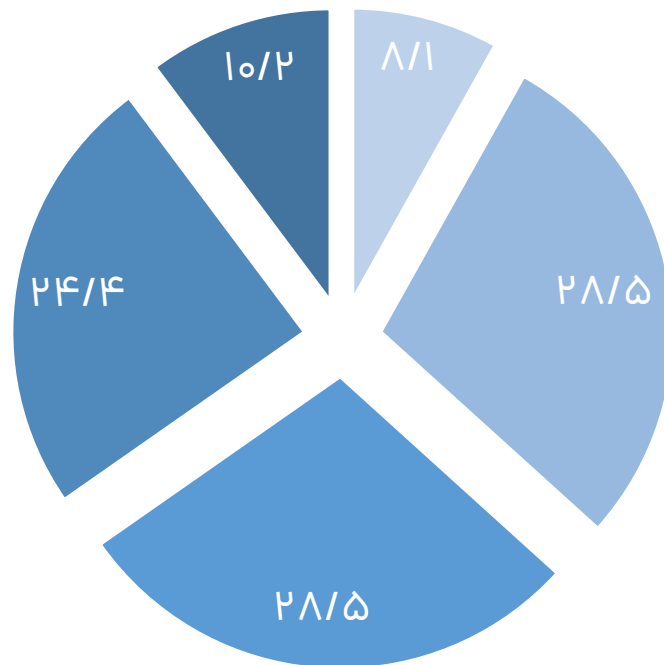
شفافیت و عدالت بیشتر در سیاست‌های جبران خدمات برای حفظ اعتماد و انگیزه در شرایط بحرانی.

۳۴ درصد متخصصان منابع انسانی اعلام میکنند که در سازمان شان در زمان خروج فرآیند گفتگوی سازنده انجام می شود و حدود ۲۸ درصد متخصصان معتقدند که این فرآیند در سازمان ها با تنش همراه است.

# پایان فصل همراهی (خروج)

در زمان تصمیم به خروج کارکنان، مدیر مستقیم و واحد HR گفتگوی سازنده‌ای برای بررسی دلایل و ارائه راه‌حل انجام می‌دهند.

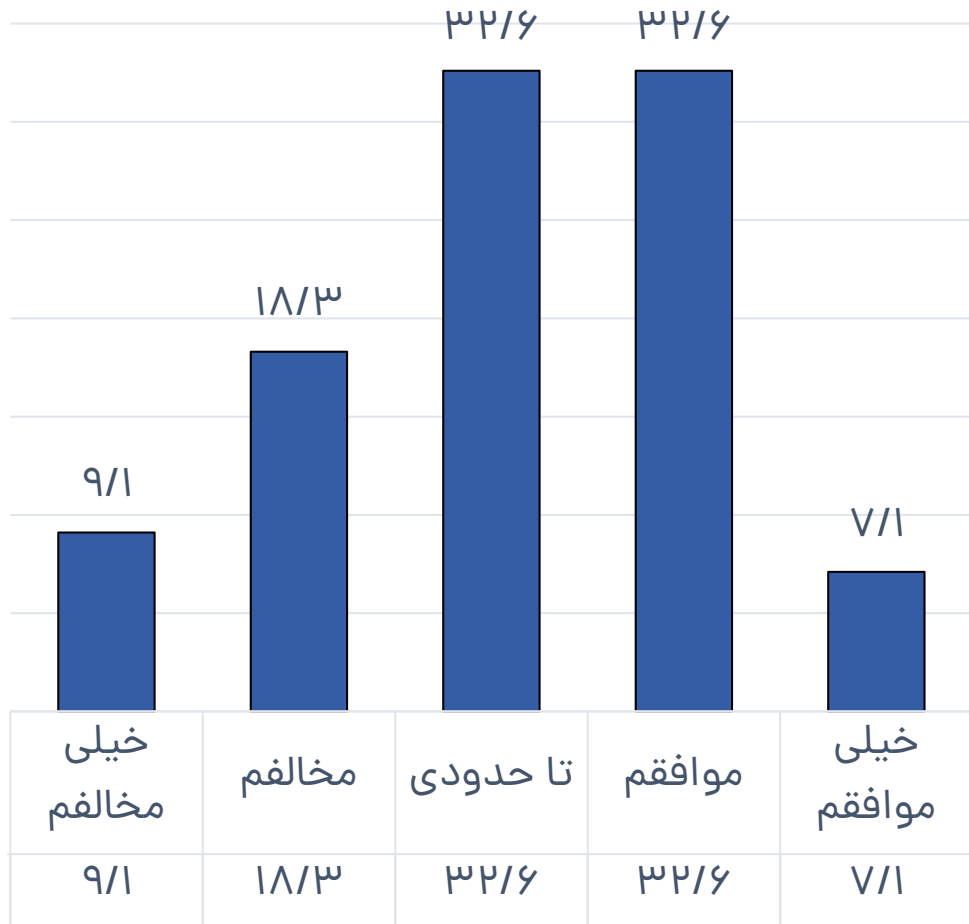
۸/۱	خیلی موافقم
۲۸/۵	موافقم
۲۸/۵	تا حدودی
۲۴/۴	مخالفم
۱۰/۲	خیلی مخالفم



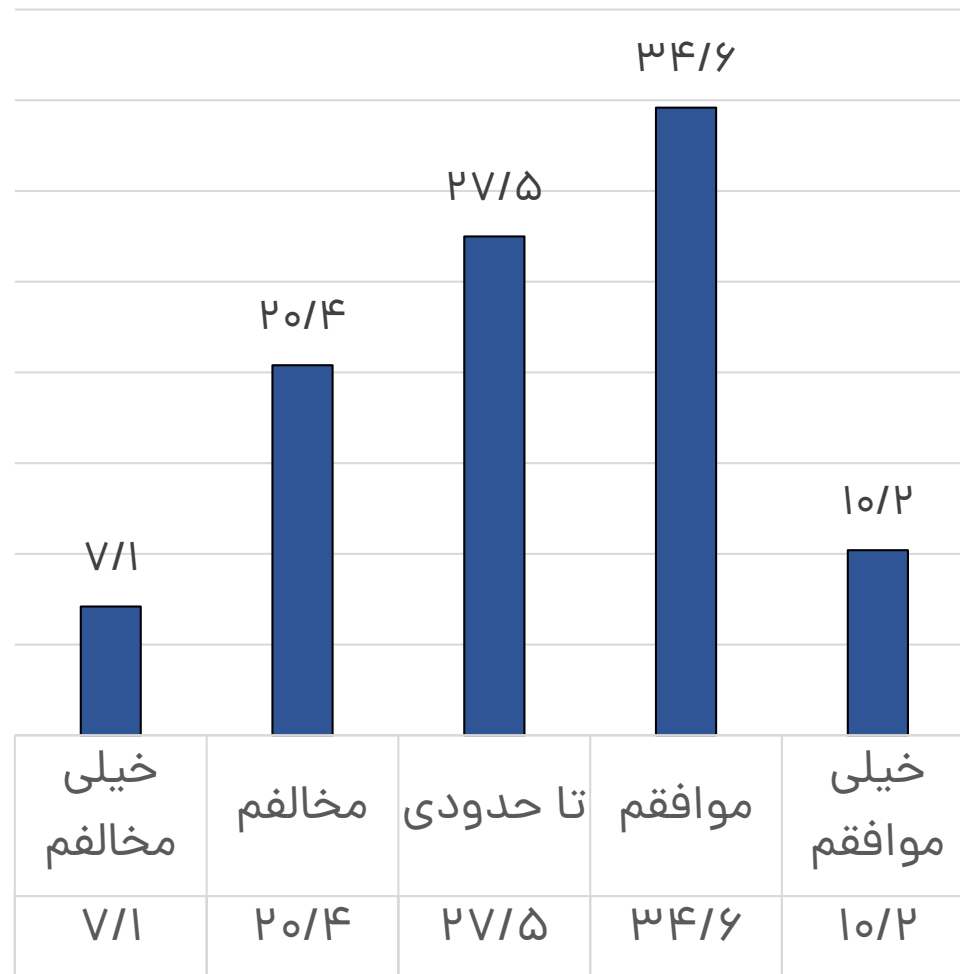
■ خیلی موافقم   
 ■ موافقم   
 ■ تا حدودی   
 ■ مخالفم   
 ■ خیلی مخالفم

۳۴ درصد متخصصان منابع انسانی معتقدند در فرآیند خروج گفتگوی سازنده‌ای برای بررسی دلایل خروج انجام نمی‌شود... شاید یکی از مهمترین چالش‌های حل نشده و سوالات بی‌جواب مدیریت منابع انسانی در ایران را در این نقطه میتوان حل کرد... در حالی که شرکت‌های پیشرو تمرکز بر مصاحبه‌های ماندن می‌باشد بخش زیادی از منابع انسانی در کشور هنوز مصاحبه خروج را هم انجام نمی‌دهند! چرا کارکنان ما را ترک میکنند؟

فرآیند خروج کارکنان در سازمان ما موجب حفظ رابطه مثبت با کارکنان سابق و افزایش احتمال بازگشت می‌شود.



در سازمان ما خروج شفاف، محترمانه و بدون تنش مدیریت می‌شود.



مدیریت خروج بدون تنش میتواند باعث بازگشت کارکنان به سازمان (افزایش شاخص بومرنگی) شود. حفظ ارتباطات مثبت با کارکنانی که سازمان را ترک میکنند در روندهای منابع انسانی دنیا بسیار مورد توجه قرار گرفته است.



## راهکار عملی

اجرای مصاحبه خروج جامع و **حمایت‌کننده** جهت درک دلایل خروج و حفظ ارتباط مثبت.

**ایمن‌سازی و پاک‌سازی** داده‌های سازمانی مطابق با استانداردهای امنیت سایبری.

انعطاف در زمان‌بندی و رویه‌های خروج به منظور سازگاری با شرایط اضطراری.

تحلیل داده‌های خروج و تدوین راهکارهای بهبود مداوم برای کاهش خروج نیروی انسانی کلیدی در بحران

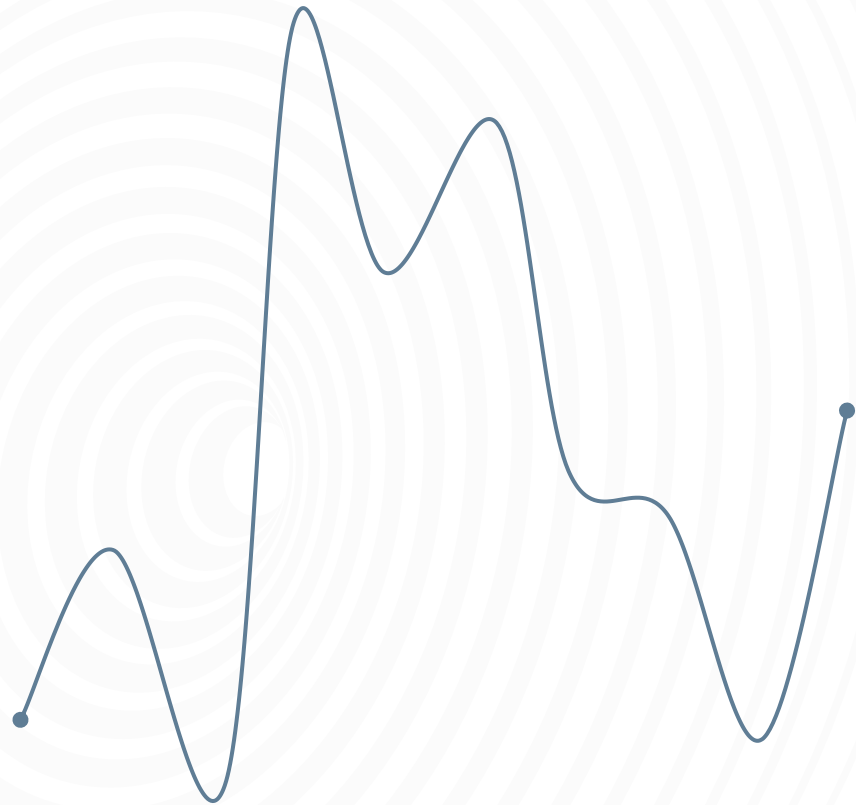
## خروج در شرایط بحران

لزوم مدیریت خروج با رویکرد انسانی و **همدلانه** به دلیل تنش‌ها و فشارهای روانی ناشی از بحران.

انعطاف در سیاست‌ها و رویه‌های خروج برای پاسخ به شرایط نامطمئن و تغییرات سریع نیروی انسانی.

توجه ویژه به جمع‌آوری بازخوردهای کیفیت‌سنجانه برای شناسایی درس‌آموخته‌ها و بهبود فرآیندها.

افزایش حساسیت به حفظ امنیت اطلاعات و محرمانگی در فرآیند خروج به‌خاطر تهدیدات محیط جنگ.

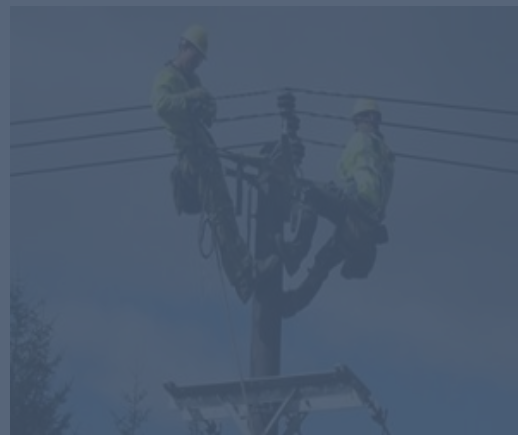


اغلب سازمان‌های ایرانی در جذب و استخدام فرآیند مناسبی دارند اما اثربخشی لازم را کسب نکرده‌اند و برنامه‌ای برای جذب نسل جدید و برندسازی کارفرمایی ندارند. برنامه‌های آموزشی اغلب با استراتژی سازمان هماهنگ نیست و نقشه مهارتی برای آینده تعریف نشده است. دسترسی به آموزش‌های نوین محدود و جانشین‌پروری در مراحل ابتدایی است. فناوری عمدتاً بر امور اداری متمرکز است و تأثیرات تحولات دیجیتال مانند هوش مصنوعی بر مشاغل نادیده گرفته می‌شود. رهبران برای شرایط بحران آماده نیستند و سازمان‌ها انعطاف لازم را ندارند. فرهنگ گفتگو و بازخورد ضعیف است، نظام حقوق و پاداش شفاف و رقابتی نیست و ارتباطی با عملکرد ندارد. موضوعات کلیدی مانند تعادل کار و زندگی و سیاست‌های دورکاری نیز در اولویت قرار نگرفته‌اند.

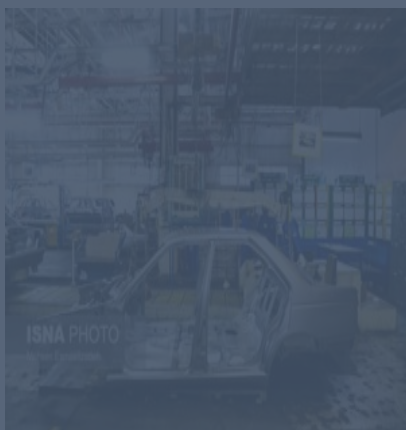
**و حالا نقش ما چیست... آیا در سایه بحران‌ها و عدم قطعیت باید رسیدگی به این کم و کاستی‌ها را نادیده بگیریم؟؟؟**



ساختن نه با سنگ و آهن



بلکه با نفس های گرم





Hr Pulse

فصل سوم

# راهکارها و اقدامات بهبود پیشنهادی برای چالش های کلان و فرآیندی منابع انسانی

- چالش های منابع انسانی
- پیشنهادات مدیران منابع انسانی برای حل چالش های منابع انسانی
- چارچوب پیشنهادی برای طرح ریزی اقدامات سال ۱۴۰۵

## چالش های منابع انسانی از نگاه متخصصین

همانطور که در ابتدای گزارش اشاره کردیم چالش حفظ روحیه کارکنان و بهره وری بالاترین چالشی است که متخصصان به آن پرداخته اند. (۳۴ درصد) فضای اقتصادی، تحریم، نوسانات بازار و نااطمینانی آینده، جنگ و... مستقیماً بر انگیزش و تمرکز کارکنان اثر می‌گذارد.

در این شرایط بهره وری یکی از مهم ترین اولویت های منابع انسانی است اما این موضوع تحت تاثیر عوامل داخلی و خارجی زیاد قرار میگیرد و نیازمند مدیریت جدی منابع انسانی در این خصوص است.

چالش دوم ارتقای سطح منابع انسانی به عنوان شریک استراتژیک کسب وکار است (۲۶ درصد). یک چهارم پاسخ دهندگان معتقدند HR هنوز در سطح عملیاتی باقی مانده است. از نشانه های این مساله را می توان مشارکت دیرهنگام در تصمیمات کلان، تمرکز بیش از حد بر امور اداری و ضعف در تحلیل داده و اطلاعات مالی دانست. بازار کار رقابتی، مهاجرت و کمبود مهارت و نگهداشت استعداد های کلیدی چالش جدی بعدی را ایجاد کرده است (۲۱ درصد). از نشانه های این چالش می توان به کمبود مهارت های دیجیتال، رقابت شدید در صنایع دانش بنیان و افزایش نرخ ترک خدمت نیروهای کلیدی اشاره کرد. چالش چهارم اما مربوط به حوزه فناوری های نوین و هوش مصنوعی است، AI هم فرصت است هم تهدید. HR سنتی در معرض بازطراحی کامل است (۱۴ درصد).

چالش مدیریت نسل های کاری و نسل جدید با ۳ درصد کمترین چالشی است که در حال حاضر با آن مواجهه شده اند ، اما روند آینده نشان می‌دهد اهمیت آن افزایش می‌یابد.

**شرکت ها مجبورند همزمان برای امروز و فردا تصمیم بگیرند...**

## **امروز برای بقا و فردا برای بازسازی**

از متخصصان منابع انسانی پرسیدیم راهکار شما برای حل چالش های منابع انسانی چیست؟ پاسخ ها جالب بودند.....



تورهای یادگیری با سازمان‌های برتر

# شفافیت و ارتباطات موثر انعطاف‌پذیری در کار

ایجاد کارگروه‌های تیمی

توسعه دلبستگی کارکنان  
تورهای گردشگری  
توازن کار و زندگی

تفویض اختیار

توجه به ذات انسان

ارتقای تاب‌آوری کارکنان

اهمیت به نیروهای قدیمی

بهبود فضای فیزیکی

روانشناس سازمانی

ایجاد احساس امنیت روانی

گفتگو مبتنی بر صداقت

کار صاف و ستاد  
معتدل

# رهبری همدلانه توسعه مزایا افزایش حقوق

ساخت فرهنگ سازمانی مثبت

قدردانی

توضیح: فونت و ابعاد هر پاسخ نشان‌دهنده فراوانی تکرار آن است.

جلسات تعاملی



مدیریت منابع انسانی مبتنی بر داده



## تسلط بر استراتژی سازمان و مدل کسب و کار

انتخاب نیروی متخصص

آشناسازی مدیران عامل با نقش منابع انسانی

تقویت رویکرد مالی

هم تراز کردن استراتژی های منابع انسانی با استراتژی کلان

توسعه قابلیت های تجاری منابع انسانی

دخیل کردن در سود و زیان شرکت

دیجیتال سازی منابع انسانی

نقش فعال در توسعه رهبران

گفتگو و ارتباطات با مدیران ارشد

مدیریت درست تجربه کارکنان

طراحی مدل شایستگی و فرهنگ سازمانی

آموزش مدیران منابع انسانی و اعطای صلاحیت حرفه ای

نقشه راه اجرایی

توضیح: فونت و ابعاد هر پاسخ نشان دهنده فراوانی تکرار آن است.

طراحی EVP

# فرهنگ قدردانی

جانشین پروری



فضای فیزیکی مناسب

برنامه توسعه فردی



کمیته منابع انسانی مدیران

تقویت رهبری

## طراحی بسته پاداش رقابتی افزایش حقوق

جذب مبتنی بر مهارت



امنیت روانی



استفاده به عنوان مدرسان داخلی

آموزش



برند کارفرمایی



توضیح: فونت و ابعاد هر پاسخ نشان دهنده فراوانی تکرار آن است.

# سیستم های اطلاعاتی منابع انسانی بازطراحی مشاغل با توجه به هوش مصنوعی

دیجیتال سازی منابع انسانی **یادگیری و توسعه مهارت های جدید**

توسعه فرهنگ دیجیتال

تدوین استراتژی منابع انسانی در حوزه هوش مصنوعی

به روز رسانی سیستم ها و روش ها

پیش بینی و تحلیل آینده



توضیح: فونت و ابعاد هر پاسخ نشان دهنده فراوانی تکرار آن است.

# گفتگو و ارتباط موثر

## شناخت ترجیحات هر نسل کاری و طراحی اقدامات مرتبط

صداقت و شفافیت

توجه به توسعه برند کارفرمایی

طراحی مسیر حرفه ای در راستای پاسخ به چالش رشد سریع

طراحی نظام پاداش بر اساس نسل جدید

### منتورینگ و کوچینگ



دیجیتال سازی منابع انسانی

جذابیت محیط کار



تقویت ارزش های شغلی

ایجاد فرهنگ بازخورد سریع

## انعطاف در مدل های کاری

### طراحی تجربه کارمند چند نسلی



توضیح: فونت و ابعاد هر پاسخ نشان دهنده فراوانی تکرار آن است.

## ۲۵ راهکار برای بهبود در فرآیندهای اصلی حوزه منابع انسانی از نگاه متخصصان

### جبران خدمات

- ❑ پاداش های غیر مالی خلاقانه
- ❑ سیستم سلف سرویس رفاهیات
- ❑ توسعه سیستم ها و روش های قدردانی

### خروج

- ❑ برنامه های ارتباط با کارکنان بعد از خروج

### فرهنگ سازمانی

- ❑ سیستم مربی گری برای مدیران جدید
- ❑ تدوین سند تاب آوری سازمانی و توسعه اقدامات حوزه منابع انسانی مانند کوچینگ و آموزش مدیران برای شرایط بحران
- ❑ برنامه های گفتگوی آزاد با مدیران ارشد
- ❑ توسعه کمیته های فرهنگ سازی با نمایندگانی از کارکنان
- ❑ ایجاد داستان ها و ارائه آن ها بر اساس موفقیت های فرهنگی و ارزش های سازمانی

### فناوری و تکنولوژی

- ❑ ایجاد نقشه راه دیجیتال سازی منابع انسانی
- ❑ اتمام اتوماسیون فرایندهای اداری منابع انسانی و تمرکز بر اتوماسیون فرآیندهای استراتژیک منابع انسانی
- ❑ استفاده از چت بات برای پاسخگویی به سوالات کارکنان (چت بات های معمول- چت بات های مبتنی بر هوش مصنوعی)
- ❑ استفاده از ابزارهای تحلیل داده و داده های پیش بینی کننده (مبتنی بر داده یا هوش مصنوعی)
- ❑ آموزش های سواد دیجیتال و توسعه مهارت های مرتبط

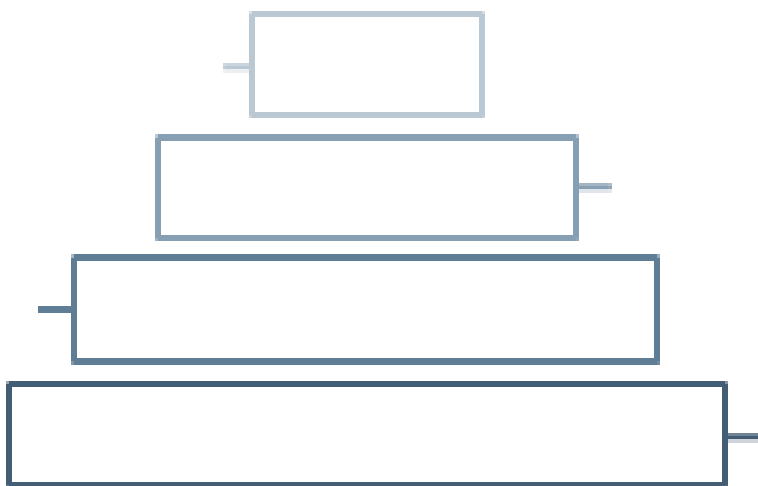
### یادگیری و توسعه

- ❑ ایجاد نقشه مهارتی برای مشاغل کلیدی
- ❑ برنامه مربی گری معکوس
- ❑ توسعه برنامه های منتورینگ (مخصوصا در مشاغل کلیدی)
- ❑ برنامه تبادل اطلاعات بین کارکنان و توسعه آموزش های بین افراد و بین واحدی
- ❑ توسعه برنامه های شبیه سازی تصمیم سازی و تصمیم گیری مدیران
- ❑ همکاری و توسعه همکاری با پلتفرم های آموزشی داخلی

### جذب و استخدام

- ❑ سیستم ارجاع استعداد با پاداش مالی (معرفی کارکنان جدید توسط کارکنان قبلی مبتنی بر پاداش بر اساس عملکرد)
- ❑ تمرکز بر جذب مهارت و مهارت محوری
- ❑ توسعه برنامه برندکارفرمایی با سفیران داخلی (کارمندان فعلی)
- ❑ توسعه داده محوری در اثر بخش تر کردن جذب کارکنان
- ❑ توسعه برنامه های برندسازی کارفرما و توسعه نگاه بازاریابی در منابع انسانی

توضیح: این پیشنهادات قبل از جنگ رمضان مطرح شده است.



در مواجهه با چالش‌های بی‌سابقه — از تحولات دیجیتال و شکاف نسلی تا بحران‌های پیچیده اقتصادی و اجتماعی، جنگ و... سازمان‌های ایرانی در نقطه عطف تاریخی قرار گرفته‌اند. داده‌ها نشان می‌دهد شکاف‌هایی در تجربه کارکنان در همه فرآیندهای اصلی وجود دارد این شکاف‌ها نه تنها تاب‌آوری سازمانی را تهدید می‌کند، بلکه توانایی رقابت را به‌طور جدی محدود می‌سازد.

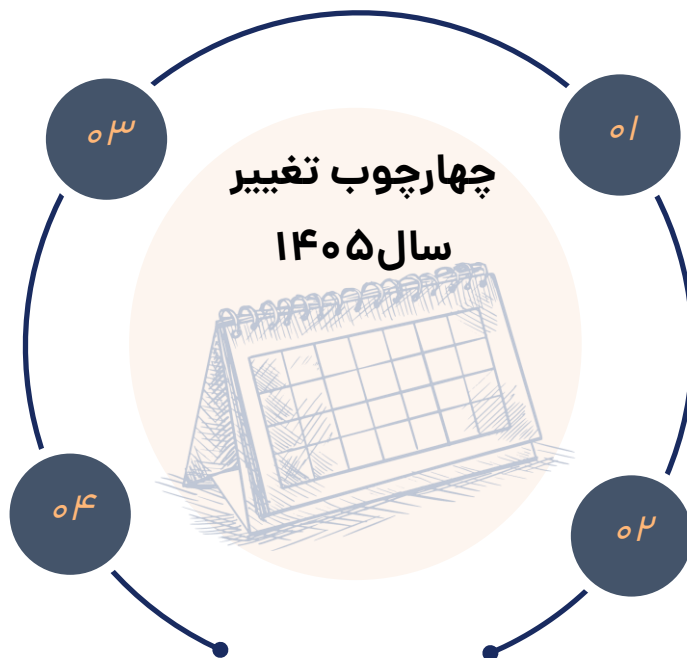
**برای شروع تحول در حوزه اقدامات منابع انسانی و بهبود تجربه کارکنان، ما روی چارچوب بهبود کار کرده ایم.**

این چهارچوب چهار بعد کلیدی — پایداری سرمایه انسانی در بحران، اتصال منابع انسانی به سودآوری، دیجیتال‌سازی داده‌محور، و طراحی تجربه کارکنان مبتنی بر داده — را به هم پیوند می‌زند تا سازمان‌ها را از حالت واکنشی به وضعیت پیش‌دستانه تبدیل کند.

این چارچوب بر این فرض استوار است که **تحول منابع انسانی نمی‌تواند تک‌بعدی یا مقطعی باشد؛** بلکه نیازمند نگرش کل‌نگر، پشتیبانی داده‌ای و تعهد رهبری است. این مدل نه تنها چالش‌های فعلی را هدف می‌گیرد، بلکه سازمان‌ها را برای آینده‌ای غیرقابل‌پیش‌بینی تجهیز می‌کند — آینده‌ای که در آن تاب‌آوری، چابکی و انسان‌محوری به مزیت رقابتی پایدار تبدیل خواهند شد.

# «HR Pulse Framework 1405»

دیجیتال سازی



پایداری سرمایه انسانی در بحران

طراحی تجربه کارکنان مبتنی بر داده

اتصال HR به سودآوری و استراتژی



# HR Pulse(۰۱): اقدامات پیشنهادی در حوزه پایداری سرمایه انسانی در بحران

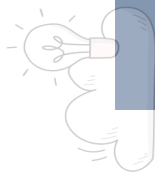
- ❑ ایجاد "بانک استعداد های بحران" - پایگاه داده ای از کارکنان با مهارت های متقابل که می توانند در شرایط اضطراری نقش های مختلف را پر کنند.
- ❑ شبیه سازی بحران های زنجیره تأمین انسانی - تمرین های سالانه برای تست انعطاف پذیری تیم ها در سناریو های مختلف.
- ❑ تاب آوری مبتنی بر داده - پایش شاخص های تاب آوری فردی و تیمی با استفاده از ابزار های مختلف .
- ❑ برنامه "کارمند-سفیر" - آموزش کارکنان برای تبدیل شدن به سفیران تاب آوری در جامعه.
- ❑ مدل "سرمایه انسانی چرخه ای" - طراحی مسیرهای شغلی دایره ای که انعطاف پذیری را افزایش می دهد.
- ❑ پلتفرم اشتراک گذاری مهارت های بحران - شبکه داخلی برای به اشتراک گذاری مهارت های حیاتی در شرایط اضطراری.
- ❑ برنامه های مربیگری بین نسلی-تجارب نسل قدیم و مهارت دیجیتال نسل جدید به سرعت تبادل شود.
- ❑ گواهینامه پایداری سرمایه انسانی - سیستم اعتبارسنجی داخلی برای واحدهای تاب آور.
- ❑ طراحی «سیستم تاب آوری سازمانی»- بررسی نقاط قوت و قابل بهبود واحدهای سازمانی از منظر تاب آوری نیروی انسانی.
- ❑ پیاده سازی Listening Strategy منظم - شنیدن صدای کارکنان به صورت مداوم جهت مدیریت شایعات، مسائل و نگرانی ها
- ❑ برنامه های سلامت روان - توسعه برنامه های سلامت روان با حضور متخصصین و برنامه های مرتبط.
- ❑ آموزش مدیران در مهارت های همدلی و مدیریت انرژی تیم - توسعه آموزش همدلی و مدیریت بحران در ارتباط با نیروی انسانی.
- ❑ طراحی شاخص های بهره وری و تعدیل شاخص های سازمانی و اولویت بندی پروژه ها- تعدیل پروژه ها با ضرورت پایین .





## HR Pulse(۰۲): اقدامات پیشنهادی در حوزه اتصال HR به سودآوری و استراتژی

- اتاق بحران استراتژیک منابع انسانی** - فضای فیزیکی/مجازی برای هماهنگی مستقیم با واحدهای سودآور.
- داشبورد "نیروی انسانی به سود"** - نمایش لحظه‌ای تأثیر تصمیمات منابع انسانی بر سودآوری.
- برنامه "سفیر سودآوری"** - انتصاب مدیران منابع انسانی در هیئت‌های مدیره واحدهای تجاری.
- هکاتون چالش‌های سودآوری** - رویدادهای منظم برای یافتن راه‌حل‌های منابع انسانی برای چالش‌های مالی.
- گزارش‌دهی مالی-انسانی یکپارچه** - ادغام داده‌های منابع انسانی در گزارش‌های مالی سه‌ماهه.
- مدل "تأثیر آبخاری"** - ترسیم تأثیر تصمیمات منابع انسانی بر تمام سطوح سودآوری.
- شبیه‌ساز تصمیم‌گیری استراتژیک** - ابزار دیجیتال برای تست تأثیر تصمیمات منابع انسانی بر استراتژی.
- جایزه نوآوری سودآوری منابع انسانی** - سیستم پاداش برای ایده‌هایی که مستقیم بر سود تأثیر می‌گذارند.
- توسعه مهارت Business Acumen در تیم HR**
- مدل قیمت‌گذاری استعدادها** - سیستم ارزش‌گذاری مالی برای مهارت‌های کلیدی.
- شاخص ROI منابع انسانی** - معیارهای کمی برای اندازه‌گیری بازگشت سرمایه در سرمایه انسانی.



## HR Pulse (۳): اقدامات پیشنهادی در حوزه دیجیتال سازی



- ❑ اتوماسیون فرآیندهای اصلی منابع انسانی
- ❑ ایجاد فضای کار مجازی برای دور کاری و تدوین مقررات مرتبط
- ❑ هوش مصنوعی پیش‌بینی کننده ترک خدمت - سیستم‌های یادگیری ماشین برای شناسایی ریسک‌های حفظ استعداد.



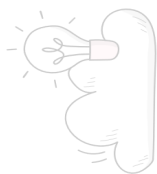
- ❑ Upskilling تیم HR در تحلیل داده
- ❑ رابط برنامه‌نویسی منابع انسانی - مجموعه API برای ادغام سیستم‌های منابع انسانی با دیگر سیستم‌ها.
- ❑ تحلیل احساسات در زمان واقعی - پایش لحظه‌ای روحیه سازمانی از طریق داده‌های دیجیتال.
- ❑ بازار داخلی استعداد مبتنی بر داده - پلتفرم تطبیق استعدادها با پروژه‌ها بر اساس داده‌های عملکرد.
- ❑ ربات‌های مشاور منابع انسانی - دستیارهای هوشمند برای پاسخ به سؤالات کارکنان.
- ❑ واقعیت افزوده برای آموزش - استفاده از AR برای آموزش‌های تعاملی و immersive.
- ❑ داده‌نمایی تعاملی منابع انسانی - ابزارهای بصری‌سازی برای درک بهتر داده‌های پیچیده.
- ❑ پلتفرم داده‌های باز منابع انسانی - اشتراک‌گذاری داده‌های غیرحساس برای تحلیل جمعی.





## HR Pulse(۰۴): اقدامات پیشنهادی در حوزه طراحی تجربه کارکنان مبتنی بر داده

- نقشه سفر کارمند دیجیتال - ترسیم دیجیتال تمام نقاط تماس کارمند با سازمان.
- حفظ تجربه های قبلی کارکنان و بازسازی تعلق سازمانی- برنامه های مرور اقدامات قبلی به صورت غیر مستقیم.
- پلتفرم بازخورد لحظه ای - سیستم جمع آوری بازخورد در زمان واقعی از طریق کدهای QR.
- تحلیل متن مکالمات - استفاده از NLP برای تحلیل جلسات و مکالمات و استخراج بینش.
- شبکه اجتماعی داخلی هوشمند - پلتفرمی که ارتباطات و رضایت را تحلیل و بهبود می دهد.
- برنامه "صدای من شنیده شد" - سیستم ردیابی که نشان می دهد بازخوردها چگونه عمل شده اند.
- شبیه ساز تجربه کارمند - ابزار برای تست تأثیر تغییرات بر تجربه کارکنان قبل از اجرا.
- کاوشگر احساسات سازمانی - ابزارهای دیجیتال برای کشف عمیق ترین احساسات کارکنان.
- دایره کیفیت زندگی کاری - گروه های منظم کارکنان برای بهبود مستمر تجربه کاری.
- پلتفرم داستان گویی دیجیتال - فضایی برای به اشتراک گذاری تجربیات شخصی کارکنان.
- شاخص خوشبختی سازمانی - معیار ترکیبی برای اندازه گیری رفاه کلی کارکنان (معیارهای کمی-کیفی و...)



## و اما جنگ....

اختلالات در زنجیره تأمین به واسطه بحران‌های منطقه‌ای مانند جنگ، تأثیر معناداری بر عملکرد منابع انسانی شرکت‌ها دارد. این اختلالات افزایش فشارهای روانی، نگرانی‌های شغلی و اختلال در تعادل کار-زندگی را به همراه داشته و می‌توانند به کاهش انگیزه و بهره‌وری نیروی کار منجر شوند. همچنین، عدم اطمینان از آینده و تغییرات محیط کاری موجب ایجاد استرس و افت تعهد سازمانی می‌شود.

### توصیه‌های راهبردی برای مدیریت منابع انسانی

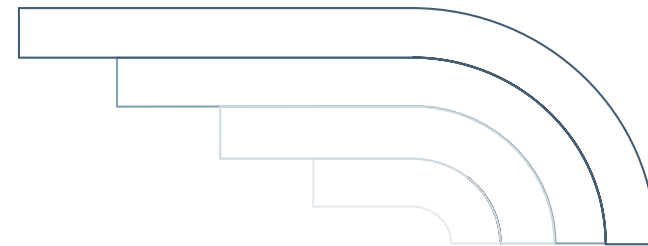
تحقیقات نشان می‌دهد که مدیران منابع انسانی باید بر استقرار سیستم‌های ارتباطی شفاف و مستمر تمرکز کنند تا ابهامات کاهش یابد و حس اطمینان در کارکنان افزایش پیدا کند. ارائه پشتیبانی روانی-اجتماعی و برنامه‌های مراقبت از سلامت روان در محیط کار، به کاهش فشارهای روانی کمک می‌کند و می‌تواند اثرات بحران را تعدیل نماید. علاوه بر این، آموزش مهارت‌های تطبیقی و توانمندسازی کارکنان برای مواجهه با تغییرات سریع، از اصول حیاتی در شرایط بحران است.

### تقویت تاب‌آوری سازمانی از منظر منابع انسانی

تاب‌آوری نیروی انسانی در بحران‌های زنجیره تأمین، از طریق توسعه برنامه‌های انعطاف‌پذیر جذب و حفظ استعداد، به همراه مدیریت جانشین‌پروری موثر، ایجاد می‌شود. توجه به سلامت روانی و ایجاد محیط کاری حمایتگر، می‌تواند تعهد و انگیزش کارکنان را حفظ کند و امکان بازیابی سریع عملکرد سازمان را فراهم آورد.

در نتیجه، نقش راهبردی منابع انسانی در حفظ پایداری سازمانی بیش از پیش پررنگ می‌شود.





## پیام کلیدی ۱۴۰۵ HR Pulse:

آینده منابع انسانی ایران در کنار مدیریت فرآیندها، در «مدیریت سرمایه انسانی به عنوان دارایی استراتژیک» رقم خواهد خورد.

مدیریت منابع انسانی با نگاه همدلانه و مادرانه در شرایط بحران کلید اصلی حل مسائل HR است.



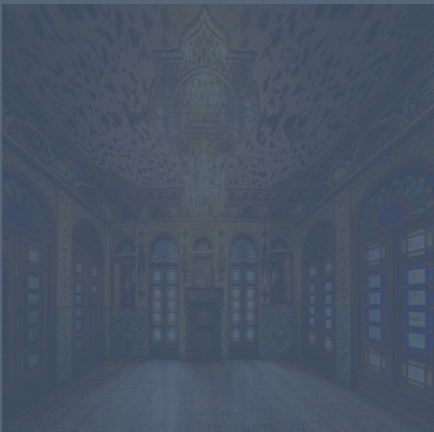
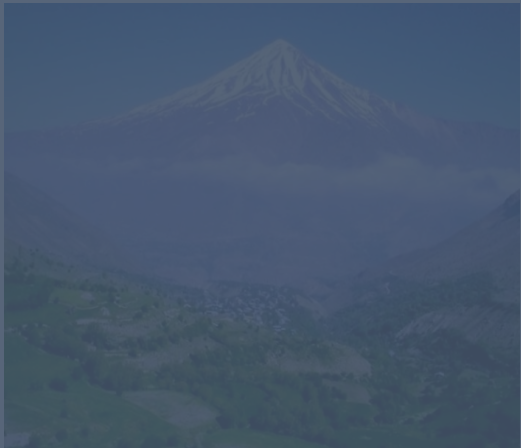
در روزهایی که هر تصمیم، سنگ بنای فرداست...

و هر گفتگو، پناهگاهی امن می‌سازد...

قدرتان قهرمانانی هستیم که در خط مقدم «**حفظ انسجام**» ایستاده‌اند.

سپاسگزاریم که در طوفان‌ها، لنگر آرامش سازمان‌ها بوده‌اید.

روز ملی منابع انسانی و بزرگداشت عطار کرامی باد.



# مثل کوه استوار



# تیم تهیه گزارش



بهنام دهبان

عضو هیئت مدیره انجمن مدیریت منابع انسانی ایران  
قائم مقام مدیر عامل و معاون منابع انسانی شرکت مهندسی و ساخت  
برق و کنترل مینا (مکو)



علیرضا حاجی مژدارانی

کارشناس سیستم های منابع  
انسانی شرکت مهندسی و ساخت  
برق و کنترل مینا (مکو)



سمیه بابایی

رئیس سیستم های منابع انسانی  
شرکت مهندسی و ساخت برق و  
کنترل مینا (مکو)

پیوست

# قالب برنامه اقدام اضطراری منابع انسانی

همکاران عزیز

در دنیای امروز، آمادگی برای مواجهه با بحران‌ها و چالش‌های غیرمنتظره یک ضرورت است. برنامه اقدام اضطراری منابع انسانی، به عنوان یک نقشه‌راه، به ما کمک خواهد کرد تا با اطمینان و کارآمدی بیشتری به بحران‌ها پاسخ دهیم. این برنامه باید به عنوان یک الگو برای دیگر بخش‌ها نیز مدنظر قرار گیرد.

## اصول کلیدی: سرعت، شفافیت، انسان‌محوری، انعطاف‌پذیری

### فاز اول (آمادگی):

تشکیل تیم بحران منابع انسانی:

این برنامه شامل افراد تیم، وظایف، زمان بندی جلسات، ساختار تصمیم‌گیری و ساختار پاسخگویی باشد.

تدوین پروتکل‌های ارتباطی اضطراری:

این برنامه شامل روش‌های ارتباطی در لایه‌های رهبری، رهبری با کارکنان و کارکنان با یکدیگر با ذکر جزئیات و در نظر گرفتن شرایط از سبز تا قرمز باشد.

تهیه بانک اطلاعات کارکنان بحرانی:

این بانک شامل افراد با مسئولیت‌های خاص، وظایف کلیدی، مهارت‌های خاص، زمان بندی کاری باشد.

### فاز دوم (مدیریت):

ارزیابی اولیه تاثیر بر نیروی کار :

این برنامه شامل گزارش از بخش‌های مختلف و مدیران ارشد و میانی در خصوص چالش‌ها و نگرانی‌هاست.

ارزیابی آسیب‌ها و درس‌آموخته‌ها :

در این قسمت به بررسی اتفاقات پیش‌آمده و بررسی نکات و مسائل مرتبط در صورت تکرار آن پرداخته می‌شود. مطالعه صنایع مشابه در این قسمت مورد اهمیت بسیاری است.

برنامه پشتیبانی روانی و انعطاف‌پذیری در سیاست‌ها :

شامل سیاست‌های کاری، دورکاری، تعادل زندگی و کار و... است. این اقدامات با هدف بهبود بهره‌وری کارکنان و سلامت روان آنها طراحی می‌شود.

### فاز سوم (بازیابی):

برنامه بازگشت تدریجی به شرایط عادی:

این برنامه شامل برنامه‌های منابع انسانی برای برگشت به شرایط عادی تر است. میتواند شامل اقدامات تعاملی، گفتگوهای همدلانه، آموزش مدیران و... باشد.

به روز رسانی برنامه‌های آینده :

سیاست‌های کاری در دوران بعد از جنگ و در شرایط عادی دوباره بازنویسی می‌شوند.

#### ابزارهای اجرایی:

ماتریس تصمیم‌گیری سریع: اولویت‌بندی

اقدامات

قالب پیام‌های اضطراری: برای سطوح مختلف

سازمان

چک‌لیست ارزیابی آمادگی: ۲۰ سؤال کلیدی

نمونه KPIهای نظارتی: برای پیگیری اثربخشی

# کمبود انعطاف‌پذیری سازمان‌ها در شرایط بحرانی

## یافته کلیدی نظرسنجی

حدود ۳۰٪ از شرکت‌ها گزارش کرده‌اند که سازمانشان انعطاف لازم برای مدیریت بحران‌ها را ندارد.

این ضعف مستقیماً بر تداوم کسب‌وکار، کیفیت کار و تجربه کارکنان اثر می‌گذارد.

## نشانه‌های کمبود انعطاف‌پذیری (در شرکت‌های پاسخ‌دهنده)

- نبود برنامه تداوم کسب‌وکار (BCP) یا به‌روزرسانی نشدن آن
- کندی در تصمیم‌گیری و عدم وجود سناریوهای آماده
- نبود ساختارهای کاری شناور (Hybrid / Remote / Flexible)
- وابستگی بالا به فرایندهای دستی و کاغذی
- تمرکز ناکافی بر مهارت‌های حیاتی در شرایط بحران مانند جنگ ۱۲ روزه و رمضان

## ابعاد منابع انسانی که بیشترین آسیب را در بحران تجربه می‌کنند

تخصیص و جا به جایی نیروی انسانی

ارتباطات داخلی

دسترسی به خدمات منابع انسانی

سلامت، رفاه و ایمنی کارکنان

ظرفیت یادگیری و سازگاری سریع

## پیام مدیریتی

تقویت انعطاف‌پذیری، دیگر یک انتخاب نیست؛ یک وظیفه راهبردی منابع انسانی و مدیریت برای حفظ پایداری سازمان و حمایت از کارکنان است.

# چشم‌انداز آینده منابع انسانی در ایران



آینده منابع انسانی در ایران بر سه محور شکل می‌گیرد: داده + مهارت + تجربه. سازمان‌هایی که این سه محور را به‌موقع تثبیت کنند، در جذب، نگهداشت و ایجاد ارزش رقابتی پیشرو خواهند بود.

# وضعیت امروز و مسیر پیش‌روی منابع انسانی در ایران

## واقعیت اول: شکاف میان ادعا و بلوغ واقعی منابع انسانی

داده‌های پیمایش نشان می‌دهد بسیاری از سازمان‌ها از هم‌راستایی منابع انسانی با استراتژی، توسعه مهارت‌ها و تجربه کارکنان صحبت می‌کنند، اما در عمل زیرساخت‌های کلیدی مانند نقشه مهارتی، داده‌های منابع انسانی، و سیستم‌های یکپارچه هنوز به بلوغ لازم نرسیده‌اند.

## واقعیت دوم: فشار فزاینده بر جذب و نگهداشت استعداد

چالش‌های بازار کار، مهاجرت نیروی انسانی و تغییر انتظارات کارکنان باعث شده جذب و نگهداشت استعداد به یکی از جدی‌ترین دغدغه‌های سازمان‌ها تبدیل شود.

## واقعیت سوم: منابع انسانی هنوز در حال گذار از نقش عملیاتی به نقش استراتژیک است

بخش قابل توجهی از واحدهای منابع انسانی همچنان درگیر فرایندهای اداری و عملیاتی هستند و فاصله قابل توجهی با نقش تحلیل‌گر داده، معمار تجربه کارکنان و شریک استراتژیک کسب‌وکار دارند.

## واقعیت چهارم: فناوری و داده به عامل تعیین‌کننده تبدیل شده‌اند

هم در روندهای جهانی و هم در یافته‌های این گزارش، مشخص است که بدون HR Tech، داده و ابزارهای هوشمند، تحول منابع انسانی و بهبود کیفیت کار پایدار نخواهد بود.

## ۵. واقعیت پنجم: تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری سازمانی یک ضرورت جدید است

نتایج پیمایش نشان می‌دهد بخشی از سازمان‌ها هنوز برای مواجهه با شرایط پرابهام و بحران‌ها انعطاف سازمانی کافی ندارند؛ موضوعی که اهمیت بازطراحی مدل‌های کار و مدیریت سرمایه انسانی را دوچندان می‌کند.

# (توصیه‌های کلیدی برای مدیران)



تمرکز بر مهارت، داده و تجربه کارکنان سه اهرم اصلی افزایش تاب‌آوری و رشد سازمان در شرایط بی‌ثبات امروز است.

# چارچوب حاکمیت و مالکیت راهکارهای منابع انسانی

برای اجرای اثربخش راهکارهای منابع انسانی، لازم است ساختار روشنی برای تصمیم گیری، اجرا و پایش اقدامات سرمایه انسانی در سازمان شکل گیرد. Talent Governance با هدف ایجاد مالکیت مشترک میان منابع انسانی، مدیران خط و مدیریت ارشد طراحی شده تا اقدامات منابع انسانی از سطح برنامه های پراکنده به یک سیستم منسجم و پایدار ارتقا یابد.

اصول حاکمیتی	نقش‌های کلیدی	سازوکار اجرا	پایش و پاسخگویی
<ul style="list-style-type: none"> <li>شفافیت نقش‌ها و مسئولیت‌ها در تصمیم گیری، اجرا و ارزیابی.</li> <li>مالکیت مشترک میان منابع انسانی و مدیران صف (Shared Ownership).</li> <li>یکپارچگی داده‌ها و گزارش‌دهی برای ایجاد زبان مشترک میان منابع انسانی و کسب و کار.</li> <li>پایداری تصمیمات و پرهیز از شخص محوری در حوزه منابع انسانی.</li> <li>پایش مستمر و یادگیری سازمانی برای جلوگیری از بازگشت به الگوهای پراکنده گذشته.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مدیریت ارشد: تعیین جهت‌گیری و حمایت از سرمایه انسانی.</li> <li>مدیر منابع انسانی: طراحی سیاست‌ها و هدایت تحول منابع انسانی.</li> <li>HR Business Partner: اتصال نیازهای کسب و کار به برنامه های منابع انسانی.</li> <li>مدیران صف: اجرای تجربه کارکنان و توسعه تیم‌ها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تصویب نقشه راه سه‌ساله HR Pulse</li> <li>تعیین شاخص های ارزیابی عملکرد منابع انسانی</li> <li>پیگیری ماهانه/فصلی اجرای پروژه‌ها</li> <li>رفع موانع بین واحدی (بودجه، فناوری، همکاری مدیران)</li> <li>ضمانت پایداری راهکارها در برابر تغییرات مدیریتی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>گزارش های منابع انسانی باید دوره‌ای، داده‌محور و Dashboard-based باشند.</li> <li>جلسات کمیته HR Pulse باید حداقل ماهانه برگزار شود.</li> <li>شاخص‌های کلیدی باید شامل سه سطح باشند: شاخص‌های تجربه کارکنان، شاخص های سرمایه انسانی و شاخص‌های تأثیر بر کسب‌وکار.</li> </ul>

# شاخص ملی کیفیت کار در ایران

یکی از خلأ های مهم در تحلیل وضعیت منابع انسانی کشور، نبود یک چارچوب منسجم برای سنجش «کیفیت کار» و «تجربه کارکنان» در سطح ملی است. در حال حاضر اغلب داده‌های بازار کار بر شاخص های کمی همچون نرخ اشتغال، بیکاری یا سطح دستمزد متمرکز هستند؛ در حالی که کیفیت واقعی تجربه کار، شرایط رشد، امنیت شغلی و سلامت کارکنان کمتر به صورت نظام مند پایش می‌شود. با الهام از تجربه هایی مانند CIPD Good Work Index در بریتانیا، پیشنهاد می شود «شاخص ملی کیفیت کار در ایران» طراحی و به صورت دوره‌ای منتشر شود.

اهداف شاخص	ضرورت	ابعاد اصلی شاخص	روش سنجش	کارکرد های کلیدی
<ul style="list-style-type: none"> <li>پایش نظام مند کیفیت کار و تجربه کارکنان در سطح ملی</li> <li>ارائه داده معتبر برای سیاست گذاری و مدیریت منابع انسانی</li> <li>مقایسه وضعیت سازمان ها با میانگین ملی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نبود داده‌های ملی درباره تجربه کارکنان</li> <li>تمرکز فعلی بازار کار فقط بر شاخص‌های کمی (اشتغال/دستمزد).</li> <li>نیاز به سنجش منظم سلامت، امنیت، عدالت و توسعه نیروی کار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>حقوق و مزایا</li> <li>امنیت و ثبات شغلی</li> <li>تعادل کار و زندگی</li> <li>طراحی شغل و فرصت های رشد</li> <li>روابط و کیفیت مدیریت</li> <li>صدای کارکنان و مشارکت</li> <li>سلامت و رفاه کارکنان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ترکیب داده‌های عینی (نوع قرارداد، ساعات کار، سیاست‌ها)</li> <li>و داده‌های ذهنی (ادراک کارکنان از عدالت، امنیت، روابط، رفاه)</li> <li>پیمایش سالانه با نمونه‌گیری ملی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مبنای سیاست‌گذاری بازار کار</li> <li>ابزار سازمان‌ها برای ارزیابی و مقایسه کیفیت کار</li> <li>تقویت استانداردهای حرفه ای منابع انسانی در کشور</li> </ul>

الگوی جهانی	توضیح
Singapore Skills Future	سیستم یکپارچه ارزیابی و توسعه مهارتها
Google People Analytics	داشبورد تحلیلی برای تصمیم‌گیری مبتنی بر داده
IBM Watson HR	خودکارسازی پردازش حقوق، حضور و غیاب
McKinsey Leadership Development	شبکه مربیان ارشد برای جوانان
European Digital Skills Fund	سرمایه‌گذاری در آموزش مهارت‌های دیجیتال
Microsoft Hybrid Work Framework	استانداردهای کار ترکیبی (حضور/دورکاری)
Unilever Mental Health First Aid	خدمات مشاوره و سلامت روان در محیط کار
Netflix Culture of Freedom & Responsibility	جایگزینی ارشدیت با عملکرد و مهارت
Germany's Dual Education System	هماهنگی بین صنعت، دانشگاه و دولت
Estonia's Digital Nomad Visa	به‌روزرسانی قوانین برای اقتصاد دیجیتال
UK Gender Pay Gap Reporting	کاهش شکاف دستمزد و تبعیض

سپاس از توجه شما

انجمن مدیریت منابع انسانی ایران

شرکت مهندسی و ساخت برق  
وکنترل مپنا (مکو)