

اولین گزارش رهبران منابع انسانی کسب و کارهای ایران

تهیه شده توسط:

آژانس مدیریت منابع انسانی تاپلیکانت
با همکاری اچ.آر.مدیا؛ رسانه منابع انسانی ایران

فهرست گزارش

مقدمه	۳
گزارش در یک نگاه	۴
خلاصه مدیریتی	۵
سبک کاری رهبران منابع انسانی کسب و کارهای ایران چگونه است؟	۶
وضعیت شایستگی‌های رهبران منابع انسانی کسب و کارهای ایران چگونه است؟	۱۲
موانع و اولویت اقدامات رهبران منابع انسانی در کسب و کارهای ایرانی چگونه است؟	۲۴
اطلاعات دموگرافیک	۳۸
جمع‌بندی	۴۱

مقدمه

- در هنگام صعود دیواره‌های یخ یا صخره‌ها، اصطلاحی بنام «شیب دو وجهی» وجود دارد. یعنی هم باید حواستان باشد که سقوط نکنید و در نبرد با جاذبه پیروز باشید، و هم اینکه به راست و یا چپ تعادلتان را از دست ندهید! حالتی کلافه کننده و انرژی بر است که فقط انگیزه صعود آن را خواستنی می‌کند. وقتی هم حرف از راهبری سرمایه‌های انسانی در ایران می‌شود بی‌درنگ بیاد شیب دو وجهی می‌افتم. یعنی هم باید با نیروی جاذبه محیط پرتلاطم ایران مقابله کرده و هم اینکه یک پیاده‌کننده و پیش‌برنده کارکردهای مدیریت منابع انسانی و رهبری در درون کسب و کارها باشند. بجز موج تغییرات نسلی که خود چالش مفصلی است و دامن‌گیر تمام کشورهاست!
- در این مسیر پرچالش جدای از رهبران کسب و کارها که عاملیت اصلی را بر عهده دارند، رهبران منابع انسانی هستند که باید این مسئولیت زیست نزدیک با انسان‌های ساکن در محیط‌های کاری را بدوش بکشند. آن هم زمانی که کشور هم از لحاظ ویژگی‌های جمعیت شناختی، هم موضوعات سیاسی، اجتماعی، تکنولوژی و از همه مهمتر اقتصادی، با وضعی جدی در جذب و نگهداشت سرمایه‌های انسانی اش مواجه شده است.
- از آنجایی که پیشروی در این شرایط نیازمند ناوبری دقیق‌تری است، ما بر آن شدیم که با همراهی فعالین و دغدغه‌مندان این حوزه، اطلاعات و گراهایی را شناسایی، استخراج و در دسترس قرار دهیم تا بینش و قدرت دید ساکنان کسب و کارها و سرمایه‌های بی‌بدیل انسانی را در حد توانمان گسترش دهیم و امیدوار باشیم که علم رهبری انسان در محیط‌های کاری در ایران به بلوغ خود برسد.
- ایران با همه کاستی‌هایش همیشه یک سرزمین جذاب و بهره‌مند است که به زیستن در این سرزمین همیشه می‌توان افتخار کرد و البته همین جذابیتش در طول تاریخ بلای جانش هم بوده است درست مثل بخش‌های جذاب بازار که همه برایش نقشه‌ها می‌کشند! پس امیدوارانه در مسیر توسعه سرزمین پیش می‌رویم و می‌دانیم که در این مسیر پرچالش رهبران منابع انسانی نقش بی‌بدیلی بر عهده دارند.
- در عین حال از ارکان ذی‌صلاح حاکمیتی نیز تقاضا داریم که وظایف خود در قبال حکمرانی خوب و مهمترین داشته‌ی متاثر از آن، که همان «انسان» است را آنگونه پیش ببرند که امید از سرزمین رخت نبندد که در غیر این صورت رهبران منابع انسانی و عاملین کسب و کارها نیز باید سپرهایشان را ببندازند! در انتها ضمن تشکر از مشارکت کنندگان گرامی، اذعان داریم که این گزارش به عنوان اولین در ایران قطعاً کم‌نقص نبوده ولی یقیناً بهتر نیز خواهد شد اگر ما را از نقدها، نظرات و پیشنهادات خود دریغ نکنید.

گزارش در یک نگاه

• گزارش پیش رو بر اساس نظرسنجی صورت گرفته در بازه زمانی بهمن و اسفند ۱۴۰۲ تهیه شده است. برای تهیه سؤالات این پرسشنامه، ابتدا تعدادی از گزارش‌های جهانی این حوزه مورد بررسی قرار گرفت و پیش نویس اولیه سؤالات آماده گردید. این پیش نویس با تعدادی از متخصصان حوزه منابع انسانی به اشتراک گذاشته شد و پس از جمع بندی نظرات همه آنها، سؤالات نهایی آماده گردید. این پرسشنامه به صورت آنلاین توسط بیش از ۳۶۰ نفر از رهبران منابع انسانی تکمیل گردید که پس از پاکسازی داده ها (data cleaning)، ۳۴۰ داده وارد فرایند تحلیل گردید.

۱. سبک کاری رهبران منابع انسانی کسب و کارهای ایران چگونه است؟
در این بخش الگوی نقش‌هایی که رهبران منابع انسانی اصولاً در سازمان‌ها ایفا می‌کنند، به همراه شیوه کار آنها مورد بررسی قرار گرفته است. رهبران منابع انسانی در سازمان‌ها بیشتر نقش شریک استراتژیک و قهرمان تغییر را ایفا می‌کنند. برای ایفای این نقش‌ها به صورت میانگین ۹ تا ۱۰ ساعت در روز مشغول کار هستند و کمتر از دو ساعت خارج از زمان کاری پاسخگوی موضوعات کاری هستند.
۲. وضعیت شایستگی‌های رهبران منابع انسانی کسب و کارهای ایران چگونه است؟
در این بخش شایستگی‌های مورد نیاز رهبران منابع انسانی اولویت بندی گردیده و وضعیت رهبران منابع انسانی در آنها مشخص شده است. رهبران منابع انسانی، درک کسب و کار و استراتژی سازمان و شناخت فرایندهای منابع انسانی را مهمترین شایستگی‌های مورد نیاز خود می‌دانند اما معتقدند در آنها نیاز به بهبود دارند.
۳. موانع و اولویت اقدامات رهبران منابع انسانی در کسب و کارهای ایرانی چگونه است؟
رهبران منابع انسانی در این بخش به این سوال پاسخ دادند که اولویت اقداماتشان تا سال ۱۴۰۵ چیست و برای اجرایی نمودن آنها با چه موانعی مواجه هستند. آنها انگیزش و نگهداشت، جانشین‌پروری و مدیریت استعداد و جذب و استخدام را سه فرایند دارای اولویت تا سه سال آینده می‌دانند. همچنین بیان کرده‌اند که نگرش رهبران سازمان و صاحبان کسب و کار مانع اصلی استقرار فرایندهای منابع انسانی در سازمان است.
۴. اطلاعات دموگرافیک مشارکت کنندگان
در این بخش اطلاعات توصیف کننده مشارکت کنندگان شامل سن، جنسیت، سطح تحصیلات، رشته تحصیلی، تعداد کارکنان سازمانی که در مشغول به فعالیت هستند و صنعت فعالیت سازمان آورده شده است.
۵. جمع بندی
در این بخش یافته‌های کلیدی به صورت مختصر ارائه شده و ارتباط آنها با یکدیگر تشریح گردیده است تا تصویری داستان گونه از کل گزارش در ذهن خواننده نقش ببندد.

خلاصه مدیریتی

 <p>۶۶ درصد رهبران منابع انسانی امکان دورکاری کم یا بسیار کمی دارند، از میان این ۶۶ درصد، حدود ۳۸ درصد اصلاً امکان دورکاری ندارند.</p>	 <p>امکان دورکاری رهبران منابع انسانی از ۰ تا ۱۰ امتیازی حدود ۳ کسب کرده است که به معنای فراهم بودن اندک امکان دورکاری برای آنهاست.</p>	 <p>۵۳ درصد رهبران منابع انسانی علاوه بر ساعت کاری، بیش از یک ساعت نیز خارج از این زمان مشغول پاسخگویی به موضوعات کاری هستند و با تغییر اندازه سازمان یا جنسیت تغییری در این میزان ایجاد نشده است.</p>	 <p>۷۴ درصد رهبران منابع انسانی به صورت میانگین حداکثر روزانه ۱۰ ساعت مشغول به کار هستند. این میزان ساعت کاری برای آقایان بیشتر از خانمهاست و رهبرانی که در سازمانهای بزرگتر کار می‌کنند، ساعات بیشتری را درگیر کار هستند.</p>	 <p>شریک استراتژیک، قهرمان تغییر، حامی کارکنان و متخصص فرایندهای منابع انسانی به ترتیب مهمترین نقش‌هایی است که رهبران منابع انسانی در سازمان‌ها ایفا می‌کنند.</p>
 <p>حدود ۵۰ درصد واحدهای منابع انسانی به میزان کمی مبتنی بر برنامه بودجه مشخص و تصویب شده عمل می‌کنند.</p>	 <p>رهبران منابع انسانی مهارت‌های دیجیتال و سواد بکارگیری فناوری‌های منابع انسانی و سپس درک داده و تحلیل آن را به عنوان مهمترین شایستگی‌هایی می‌دانند که باید برای بهبود آنها برنامه‌ریزی کنند.</p>	 <p>رهبران منابع انسانی معتقدند که مدیریت استراتژیک و آگاهی نسبت به موضوعات سیستم سازی در سازمان دو شایستگی غیرتخصصی مورد نیاز آنهاست.</p>	 <p>شایستگی‌های درک کسب و کار و استراتژی سازمان و شناخت فرایندهای منابع انسانی مهمترین شایستگی‌های تخصصی مورد نیاز رهبران منابع انسانی است.</p>	 <p>۵۵ درصد رهبران منابع انسانی معتقدند که شایستگی متمایز آنها مهارت‌های نرم از جنس ارتباطات، همدلی، بازخورد و... است.</p>
 <p>رهبران منابع انسانی انگیزش و نگهداشت کارکنان را مهمترین فرایند منابع انسانی می‌دانند که برای سه سال آینده (تا سال ۱۴۰۵) دارای اولویت خواهد بود.</p>	 <p>رهبران منابع انسانی در حال حاضر بیشترین تلاش و انرژی خود را به فرایند جذب و استخدام و جامعه‌پذیری اختصاص می‌دهند.</p>	 <p>مهمترین چالشی که در حال حاضر رهبران منابع انسانی با آن مواجه هستند، عدم درک درست از نقش و اهمیت کارکردهای منابع انسانی در سازمان است.</p>	 <p>۵۱٪ رهبران منابع انسانی اصلی‌ترین مانع استقرار فرایندهای منابع انسانی در سازمان را نگرش رهبری می‌دانند.</p>	 <p>سیستم اداری و کارگزینی و مدیریت عملکرد مهمترین فناوری است که رهبران منابع انسانی اذعان کرده‌اند آن را در سازمانشان بکار می‌گیرند.</p>

بخش اول:

سبک کاری رهبران منابع انسانی کسب و کارهای ایران چگونه است؟



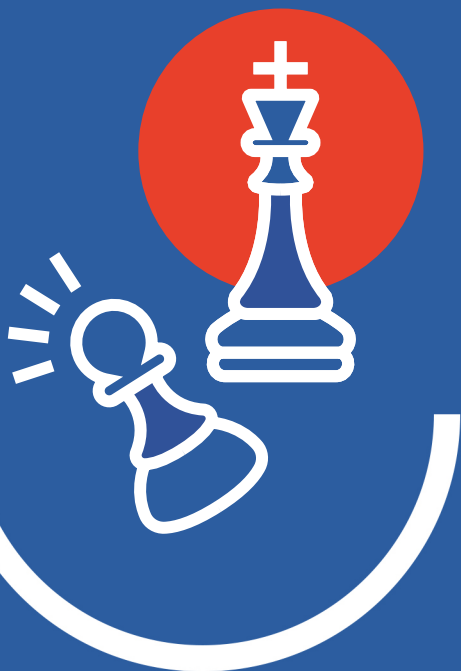
نقش‌ها و شیوه کار

رهبران منابع انسانی بر اساس مدل اولریچ چهار نقش اصلی را در سازمان ایفا می‌کنند که بر اساس دو عامل تمرکز بر فرایند یا افراد و داشتن رویکرد بلندمدت یا کوتاه مدت تعریف شده است. این نقش‌ها و میزان تمرکز بر هر یک، سبک کاری آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بر این اساس اگر تمرکز بر فرایندها بوده و رهبران نگاه بلندمدت داشته باشند، نقش شریک استراتژیک را ایفا می‌کنند اما اگر نگاه کوتاه مدت باشد بیشتر متخصص فرایندهای منابع انسانی هستند. اگر این رهبران بر افراد به عنوان سرمایه انسانی تمرکز کرده و رویکرد کوتاه مدتی داشته باشند، نقش حامی کارکنان را خواهند داشت اما اگر با دیدگاهی بلندمدت بر افراد تمرکز نمایند، نقش قهرمان تغییر و توسعه دهنده سرمایه‌های انسانی را ایفا خواهند کرد.

در این گزارش از رهبران منابع انسانی خواسته شده است تا مشخص کنند که اولویت زمان و تلاشی که برای هر یک از این نقش‌ها اختصاص می‌دهند، چگونه است.

همچنین در خصوص میزان ساعت کاری، ساعاتی که در خارج از زمان تعریف شده کار پاسخگوی مسائل سازمان هستند، و میزان فراهم بودن امکان کار از راه دور سؤالاتی از آنها پرسیده شده است تا در خصوص شیوه کار آنها داده‌هایی گردآوری شود.

بخش اول: سبک کاری رهبران منابع انسانی کسب و کارهای ایران چگونه است؟



نقش‌ها و شیوه کار

در این بخش به موارد زیر پرداخته شده است:

- اولویت نقش‌های رهبران منابع انسانی
- میزان ساعت کاری رهبران منابع انسانی
- میزان پاسخگویی رهبران منابع انسانی خارج از ساعات کاری
- میزان فراهم بودن امکان دورکاری برای رهبران منابع انسانی

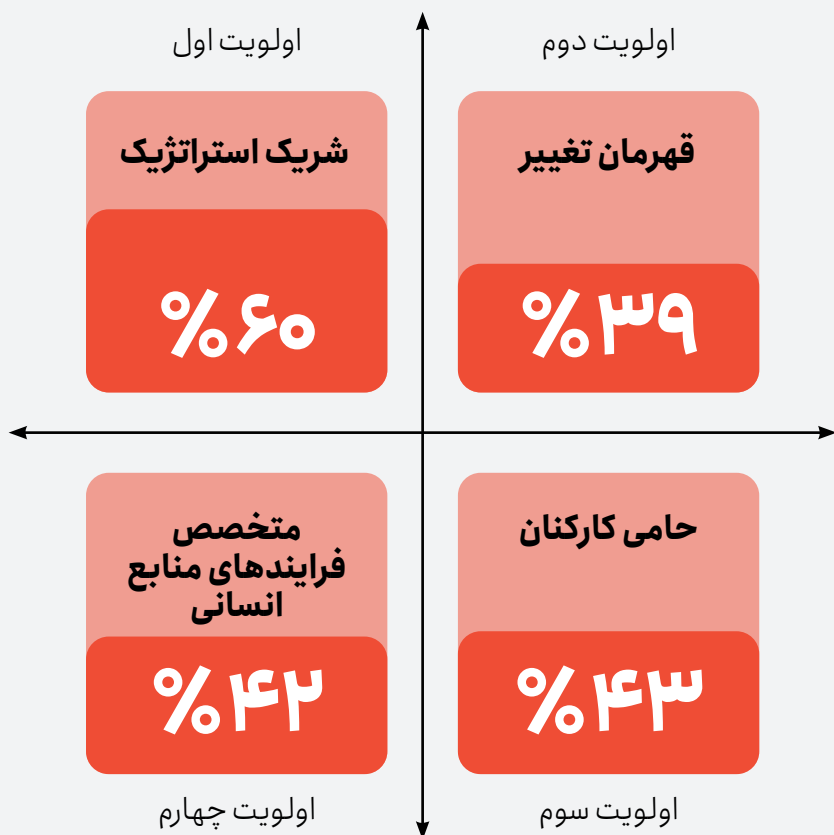
اولویت نقش‌های رهبران منابع انسانی

• همه رهبران منابع انسانی بر اساس مدل اولریچ چهار نقش اصلی را در سازمان ایفا می‌کنند که شریک استراتژیک، متخصص فرایندهای منابع انسانی، قهرمان تغییر و حامی کارکنان نامیده می‌شود. شرایط کسب و کار بر میزان ایفای این نقش‌ها توسط رهبران منابع انسانی تاثیرگذار است.

• از رهبران منابع انسانی خواسته شد تا این نقش‌ها را بر اساس اولویت زمان و تلاشی که اختصاص می‌دهند، اولویت بندی نمایند. بیشترین درصد فراوانی مربوط به هر اولویت به عنوان مهمترین نقشی که توسط رهبران منابع انسانی ایفا می‌شود، انتخاب گردید. بر این اساس ۶۰ درصد رهبران بیان کرده‌اند که اولین نقشی که در سازمان ایفا می‌کنند، شریک استراتژیک است. در اولویت دوم بیشترین فراوانی مربوط به نقش قهرمان تغییر است ۳۹ درصد رهبران منابع انسانی اظهار کردند که دومین نقشی که برای آن بیشترین زمان و تلاش را اختصاص می‌دهند، کمک به مدیریت تغییرات سازمان و متناسب سازی توسعه سرمایه‌های انسانی با آنهاست.

• اولویت سوم و چهارم به ترتیب مربوط به نقش‌های حامی کارکنان و متخصص فرایندهای منابع انسانی است که اختلاف کمی با یکدیگر دارند.

• به بیان ساده می‌توان گفت الگوی ایفای نقش رهبران منابع انسانی در سازمان‌ها به ترتیب شریک استراتژیک، قهرمان تغییر، حمایت از کارکنان و پیاده‌سازی فرایندهای منابع انسانی است.

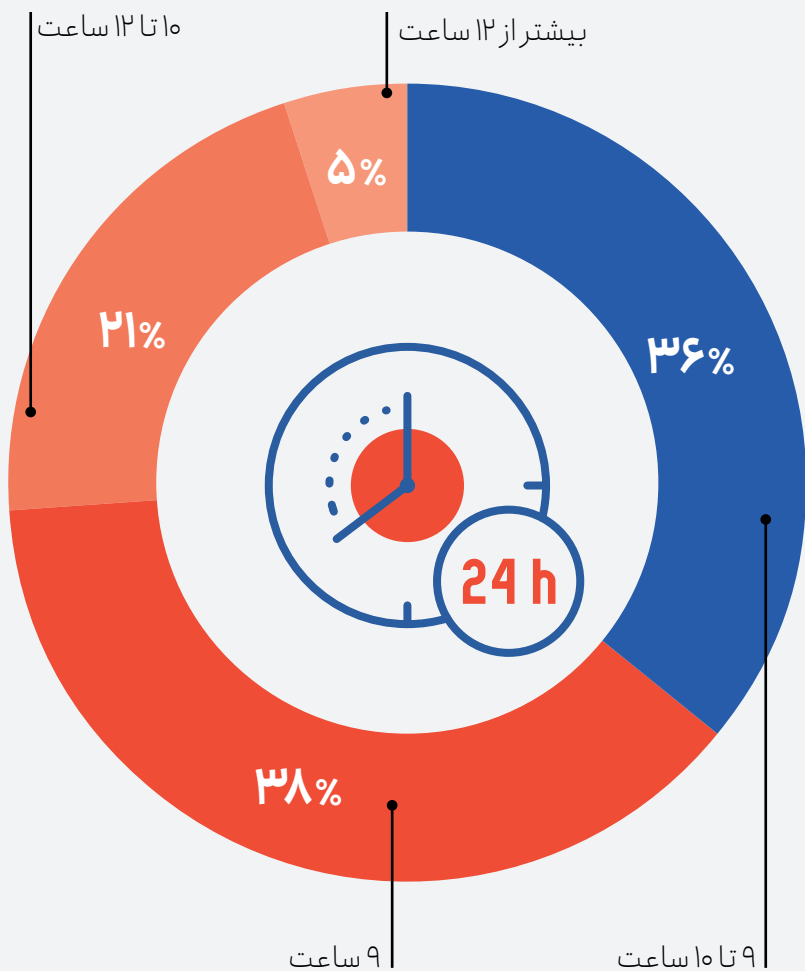


میزان ساعت کاری رهبران منابع انسانی

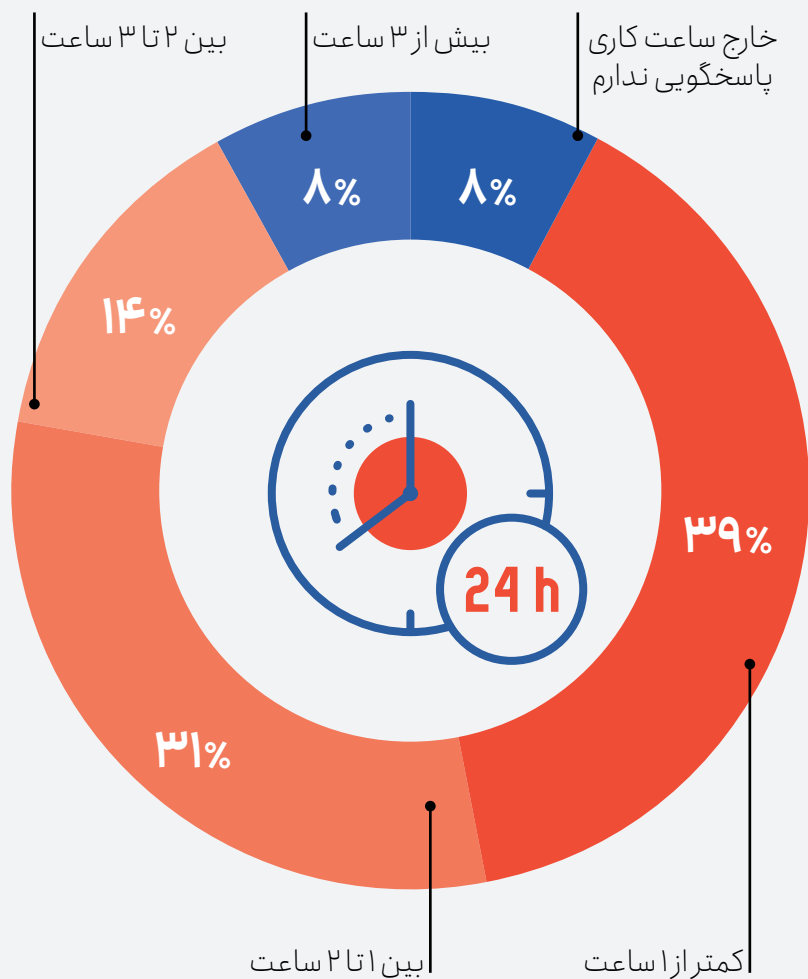
• نتایج نشان می‌دهد که ۷۴ درصد رهبران منابع انسانی به صورت میانگین روزانه زیر ۱۰ ساعت را به کار اختصاص می‌دهند. ۲۱ درصد حدود ۱۰ تا ۱۲ ساعت و حدود ۵ درصد روزانه بیش از ۱۲ ساعت مشغول فعالیت‌های کاری هستند.

• نکته قابل توجه آن است که ۹۲ درصد خانم‌ها بیان کرده‌اند که به صورت میانگین روزانه زیر ۱۰ ساعت کار می‌کنند در حالی که این عدد برای آقایان کمتر بوده و معادل ۶۹ درصد است و بیش از ۳۰ درصد، ساعت کاری‌شان بیش از ۱۰ ساعت است. به بیان دیگر آقایان بیشتر از خانم‌ها ساعات طولانی‌تری را مشغول کار هستند.

• همچنین بررسی نتایج حاکی است که میزان ساعت کاری با افزایش اندازه سازمان افزایش پیدا می‌کند. به طور دقیق‌تر رهبران منابع انسانی که در سازمان‌های با زیر ۲۵۰ نفر نیروی انسانی کار می‌کنند، حدود ۱۶ درصد بیش از ۱۲ ساعت مشغول کار هستند، این در حالی است که این عدد برای رهبران منابع انسانی در سازمان‌های با ۲۵۱ تا ۷۰۰ نفر حدود ۳۰ درصد و برای سازمان‌های با بیش از ۷۰۰ نفر نیروی انسانی حدود ۳۸ درصد است.



میزان پاسخگویی رهبران منابع انسانی خارج از ساعات کاری

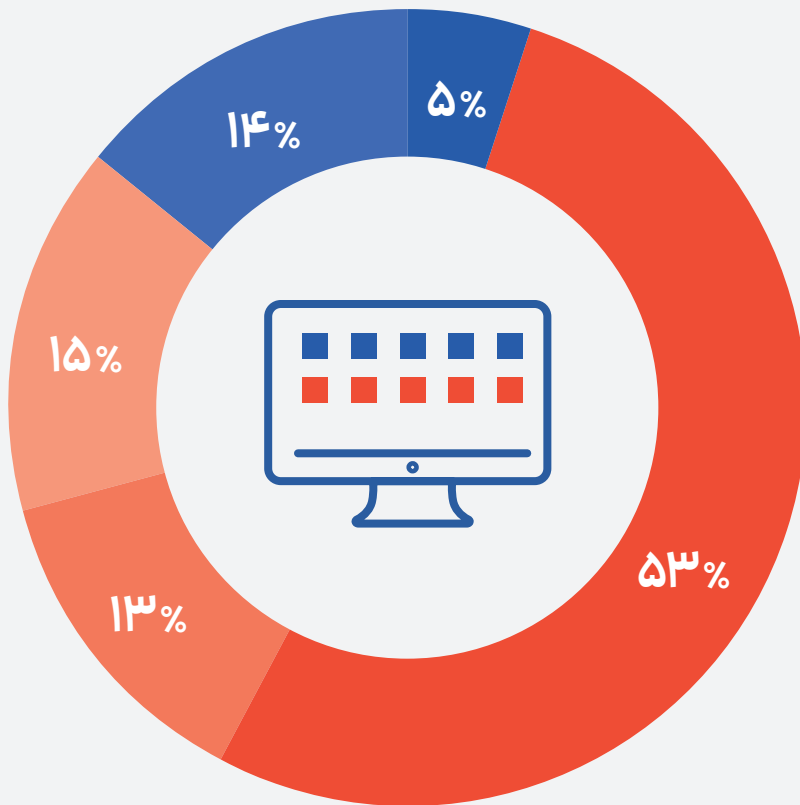


- نتایج نشان می‌دهد که ۵۳ درصد رهبران منابع انسانی علاوه بر ساعت کاری، بیش از یک ساعت نیز خارج از این زمان مشغول پاسخگویی به موضوعات کاری هستند. این عدد در مورد خانم‌ها و آقایان بسیار نزدیک به یکدیگر و بیش از ۵۰ درصد است.

- یافته‌ها نشان می‌دهد حدود ۲۳ درصد خانم‌ها و آقایان به صورت متوسط روزانه بیش از ۲ ساعت خارج از زمان عادی کار درگیر موضوعات کاری می‌شوند.

- مقایسه این ساعت کاری در رهبران منابع انسانی که در سازمان‌های با اندازه متفاوت کار می‌کنند نشان می‌دهد، میزان ساعتی که آنها خارج از زمان کاری درگیر موضوعات کاری می‌شوند با تغییر اندازه سازمان تغییرات چندانی ندارد.

میزان فراهم بودن امکان دورکاری برای رهبران منابع انسانی



میزان فراهم بودن امکان دورکاری

خیلی زیاد ■ زیاد ■ متوسط ■ کم ■ خیلی کم

- نتایج نشان می‌دهد که ۶۶ درصد رهبران منابع انسانی امکان دورکاری کم یا بسیار کمی دارند از میان این ۶۶ درصد، حدود ۳۸ درصد اصلاً امکان دورکاری ندارند. یافته‌ها حاکی است امکان دورکاری رهبران منابع انسانی از ۰ تا ۱۰ حدود ۳ است که در محدوده کم قرار دارد. یعنی رهبران منابع انسانی بیشتر باید به صورت حضوری در سازمان فعالیت کنند.

- مقایسه میزان فراهم بودن امکان دوری در بین سازمان‌های با اندازه‌های متفاوت نشان می‌دهد، در سازمان‌هایی که زیر ۲۵ نفر نیروی انسانی دارند حدود ۵۰ درصد بیشتر از سایر سازمان‌ها امکان دورکاری فراهم است.

- اگر این عدد را در بین صنایع مختلف بررسی کنیم متوجه خواهیم شد که به ترتیب در صنایع مشاوره و خدمات حرفه‌ای، مالی، پرداخت و بانک‌ها و پس از آن فناوری اطلاعات بیشترین امکان دورکاری فراهم است. سایر صنایع نیز از نظر میزان دورکاری تفاوت چندانی با یکدیگر ندارند.

بخش دوم:

وضعیت شایستگی‌های رهبران منابع انسانی کسب و کارهای ایران چگونه است؟

نیازها و داشته‌ها

شایستگی به معنای مجموعه‌ای از نگرشها، مهارتها و دانش مرتبطی است که بخش اصلی شغل یک فرد را تحت تأثیر قرار داده، با عملکرد شغلی وی همبستگی دارد، می‌تواند بر اساس استانداردهای مورد پذیرش قرار گرفته سنجش شده و از طریق آموزش و توسعه بهبود یابد. مدل‌های شایستگی بسیاری برای متخصصان منابع انسانی طراحی شده است که در این گزارش به دلیل جامعیت، توازن در تأکید بر مهارت‌های سخت و نرم، و سادگی در فهم‌پذیری، مدل AIHR مبنای قرار گرفته است. بر اساس این مدل، شایستگی‌های درک کسب و کار و شناخت استراتژی سازمان، فرایندهای منابع انسانی، مهارت‌های دیجیتال، مهارت‌های نرم (مانند ارتباطات، همدلی، بازخورد و...) و مهارت‌های رهبری و کار با رهبران ارشد به عنوان شایستگی‌های مورد نیاز رهبران منابع انسانی، مطرح شده است. برای ساده‌سازی دسته‌بندی به این مجموعه از شایستگی‌ها با عنوان شایستگی تخصصی اشاره می‌شود. شم کسب و کار یکی از شایستگی‌هایی است که گزارش‌ها نشان می‌دهد حتی در کل دنیا اکثر متخصصان منابع انسانی در آن ضعف‌های زیادی دارند، به همین دلیل در این گزارش به صورت مجزا به آن پرداخته شده است. شناخت استراتژی کسب و کار، ارتباطات و بازاریابی، تبلیغات و برندینگ، مفاهیم و اصول مالی، موضوعات مربوط به سیستم‌سازی در سازمان، و در نهایت مدیریت دانش به عنوان مهمترین موارد این بخش انتخاب شده و جهت ایجاد تمایز با مجموعه شایستگی‌های اشاره شده در بالا، از آن با عنوان شایستگی‌های غیرتخصصی یاد می‌شود. در این بخش از مشارکت کنندگان در خصوص اولویت‌های شایستگی‌های تخصصی و غیرتخصصی مورد نیازشان سؤالاتی پرسیده شد. همچنین از آنها خواسته شد تا از بین شایستگی‌های تخصصی برترین شایستگی‌های خود را انتخاب کرده و مشخص کنند در نظرشان در کدام شایستگی‌ها نیازمند بهبود هستند و باید برای تقویت آن برنامه‌ریزی کنند.



بخش دوم:

وضعیت شایستگی‌های رهبران منابع انسانی کسب و کارهای ایران چگونه است؟

نیازها و داشته‌ها

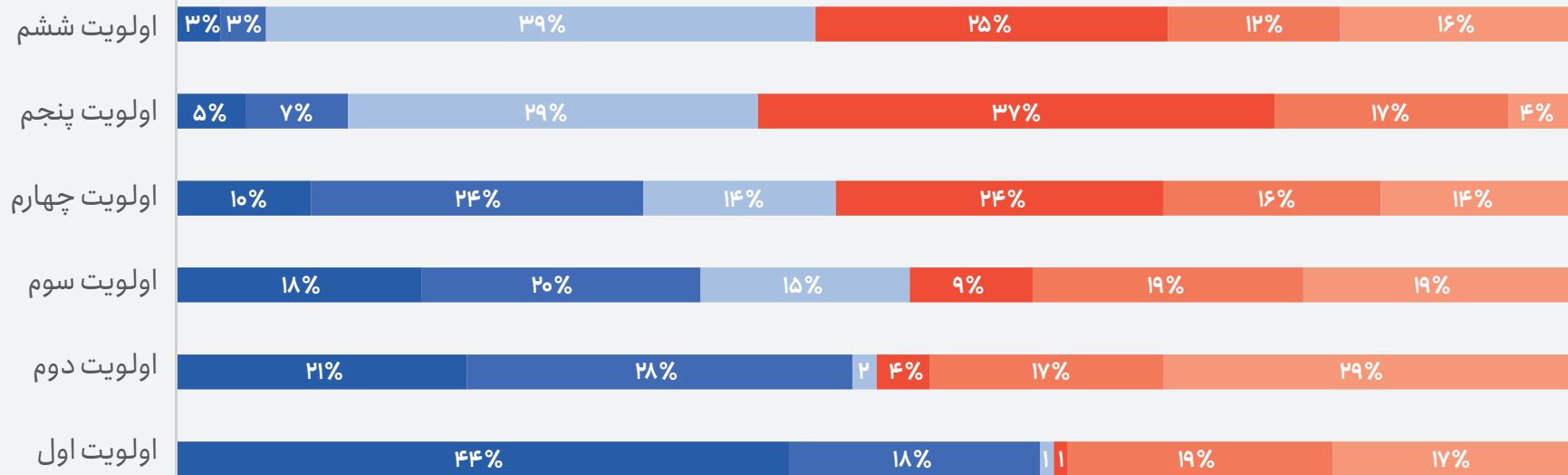
در این بخش به موارد زیر پرداخته شده است:

- اولویت‌بندی شایستگی‌های تخصصی مورد نیاز رهبران منابع انسانی
- مقایسه اولویت شایستگی‌های تخصصی مورد نیاز رهبران منابع انسانی به تفکیک تجربه در حوزه منابع انسانی
- مقایسه اولویت شایستگی‌های تخصصی مورد نیاز رهبران منابع انسانی به تفکیک اندازه سازمان
- اولویت‌بندی شایستگی‌های غیرتخصصی مورد نیاز رهبران منابع انسانی
- مقایسه اولویت شایستگی‌های غیرتخصصی مورد نیاز رهبران منابع انسانی به تفکیک تجربه در حوزه منابع انسانی
- مقایسه اولویت شایستگی‌های غیرتخصصی مورد نیاز رهبران منابع انسانی به تفکیک اندازه سازمان
- اولویت شایستگی‌های برتر و نیازمند بهبود رهبران منابع انسانی
- ارتباط میان شایستگی‌های برتر رهبران منابع انسانی
- مقایسه شایستگی‌های رهبران منابع انسانی به تفکیک رشته تحصیلی
- مقایسه شایستگی‌های رهبران منابع انسانی به تفکیک میزان تجربه در حوزه منابع انسانی



اولویت بندی شایستگی های تخصصی مورد نیاز رهبران منابع انسانی

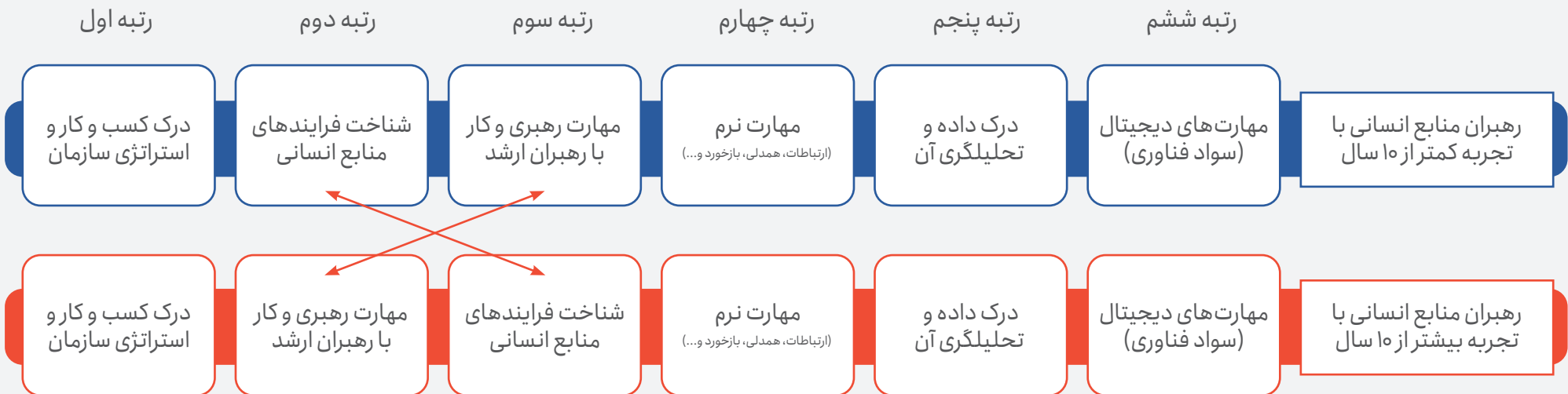
- نزدیک به نیمی از مشارکت کنندگان در پیمایش حاضر، درک استراتژی های کسب و کار را به عنوان مهمترین شایستگی دانسته اند که رهبران منابع انسانی باید از آن برخوردار باشند.
- شناخت فرایندهای منابع انسانی به معنای آگاهی از فرایندهای اصلی شامل جذب و استخدام، آموزش، جبران خدمات و مدیریت عملکرد در رتبه دوم جای دارد.
- مهارت های رهبری با امتیازی نزدیک به درک فرایندهای منابع انسانی رتبه سوم را به خود اختصاص داده است. از آنجایی که رهبران منابع انسانی باید با رهبران ارشد سازمان به صورت مستقیم تعامل داشته باشند، شایستگی مهارت های رهبری برای آنها حائز اهمیت است.
- مهارت های نرم از جمله توانایی برقراری ارتباطات، همدلی کردن، شنود مؤثر، ارائه بازخورد، و... در رتبه چهارم جای گرفته و برای ایفای نقش های رهبری منابع انسانی ضروری است.
- رهبران منابع انسانی نیاز به توانایی درک داده های منابع انسانی و تحلیل آنها دارند تا بتوانند در تصمیم گیری های استراتژیک سازمان به درستی این اطلاعات را بکار بگیرند. در نظر مشارکت کنندگان این شایستگی در مقایسه با سایر موارد رتبه پنجم را دارد.
- در نهایت شایستگی سواد کار با فناوری های منابع انسانی در رتبه ششم قرار دارد که به دلیل اینکه بیشتر توسط کارشناسان مورد استفاده قرار می گیرد و خروجی حاصل از آنها برای رهبران بیشتر حائز اهمیت است، در نظر رهبران منابع انسانی در مقایسه با سایر شایستگی ها پایین ترین رتبه را دارد.



مهارت های رهبری و کار با رهبران ارشد | مهارت های نرم (ارتباطات، همدلی، بازخورد و...) | درک داده و تحلیلگری آن | مهارت های دیجیتال (سواد فناوری های منابع انسانی) | شناخت فرایندهای منابع انسانی | درک کسب و کار و استراتژی سازمان

مقایسه اولویت شایستگی های تخصصی مورد نیاز رهبران منابع انسانی به تفکیک تجربه در حوزه منابع انسانی

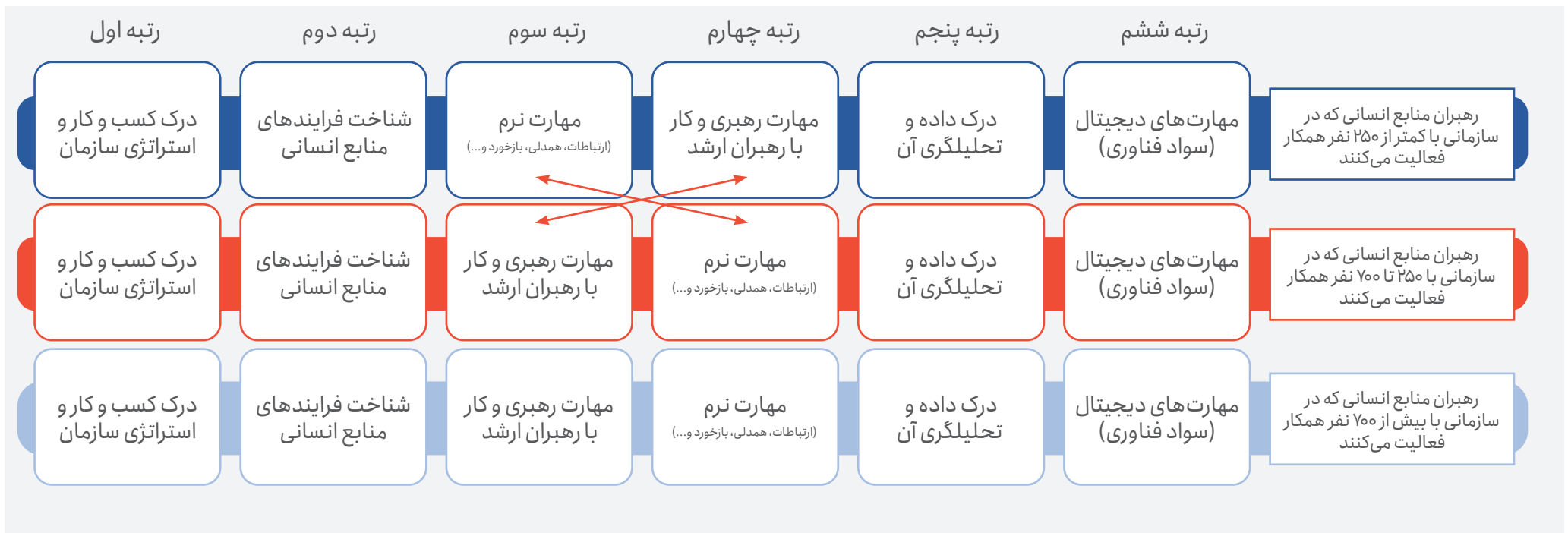
- مقایسه اولویت بندی شایستگی ها در بین رهبران منابع انسانی که ۱۰ سال یا کمتر در این حوزه تجربه دارند با رهبرانی که بیش از ۱۰ سال است که مسئولیت های مدیریتی منابع انسانی دارند، نشان می دهد، در نظر هر دو گروه، رهبران منابع انسانی باید ابتدا بتوانند کسب و کار سازمان و استراتژی آن را درک کنند و این شایستگی برایشان اولویت اول را دارد.
- در نظر رهبران با تجربه کمتر از ۱۰ سال شناخت فرایندهای منابع انسانی مهمتر از مهارت های رهبری و کار با رهبران ارشد است، در حالی که برای رهبران با تجربه بیش از ۱۰ سال، با اختلافی بسیار اندک توانایی رهبری کردن و تعامل با رهبران ارشد سازمان مهمتر از شناخت و درک فرایندهای منابع انسانی است.
- سایر شایستگی ها شامل مهارت های نرم، درک داده و تحلیلگری، مهارت های دیجیتال در نظر هر دو گروه رتبه یکسانی دارد و به ترتیب در جایگاه چهارم، پنجم و ششم قرار گرفته اند.



نکته: نمودار توزیع فراوانی اولویت هر یک از شایستگی ها را نشان می دهد و اولویت بندی شایستگی ها بر اساس میانگین حاصل ضرب فراوانی در هر اولویت از ۱ تا ۵ مشخص گردیده است.

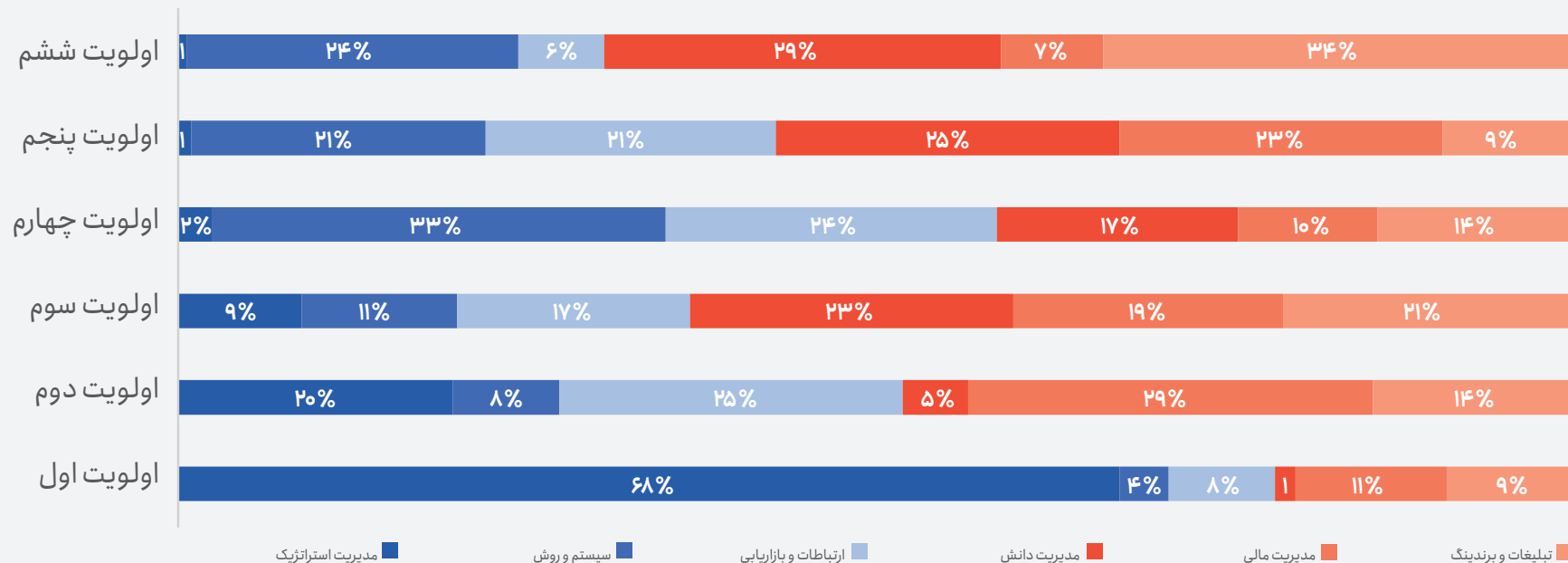
مقایسه اولویت شایستگی های تخصصی مورد نیاز رهبران منابع انسانی به تفکیک اندازه سازمان

- مقایسه اولویت بندی شایستگی ها در بین رهبران منابع انسانی که در سازمان های با اندازه های متفاوت کار می کنند نشان می دهد، برای همه این رهبران درک استراتژی کسب و کار و آگاهی از فرایندهای اصلی منابع انسانی اهمیت بالایی داشته و به ترتیب در اولویت اول و دوم جای دارد.
- تنها رهبرانی که در سازمان های با کمتر از ۲۵۰ نفر همکار مشغول به فعالیت هستند، اظهار داشته اند که مهارت های نرم شامل ارتباطات، همدلی و... در مقایسه با مهارت های رهبری برای ایشان اولویت بالاتری دارد، در حالی که برای رهبران منابع انسانی در سازمان های با بیش از ۲۵۰ نفر همکار، مهارت های رهبری اولویت بالاتری نسبت به مهارت های نرم دارد.
- دو شایستگی درک داده و توانایی تحلیل آن و همچنین سواد بکارگیری فناوری های منابع انسانی برای تمامی رهبران در سازمان های با اندازه های متفاوت اهمیت و اولویت یکسانی داشته و به ترتیب رتبه های پنجم و ششم را به خود اختصاص داده است.



اولویت بندی شایستگی های غیرتخصصی مورد نیاز رهبران منابع انسانی

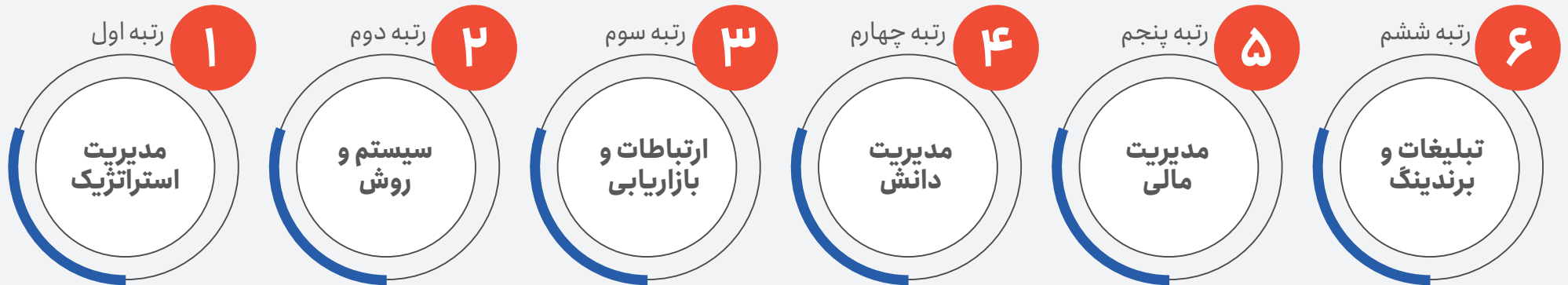
- نزدیک به ۷۰ درصد از مشارکت کنندگان در پیمایش حاضر، شناخت از مفاهیم و اصول مدیریت استراتژیک را به عنوان مهمترین شایستگی غیرتخصصی دانسته اند که رهبران منابع انسانی باید از آن برخوردار باشند. این نتیجه همسو با مهمترین شایستگی تخصصی یعنی درک استراتژی کسب و کار است.
- توانایی درک فرایندهای سازمان، سیستم سازی، مستندسازی در رتبه دوم جای دارد چرا که رهبران منابع انسانی نقش مهمی در طراحی فرایندهای منابع انسانی دارند. این نتیجه نیز همسو با شایستگی تخصصی دوم رهبران منابع انسانی یعنی درک فرایندهای منابع انسانی است.
- مهارت های ارتباطات و بازاریابی در اولویت سوم جای دارد چرا که امروزه بسیاری از مفاهیم حوزه بازاریابی مانند پرسونا، نقشه سفر، ارزش پیشنهادی و... دقیقاً در حوزه منابع انسانی نیز کاربرد دارد و رهبران منابع انسانی باید بتوانند با درک این مفاهیم، بازاریابی منابع انسانی انجام دهند.
- مدیریت دانش به دلیل اینکه به ویژه در فرایندهای مدیریت استعدادها و جانشین پروری نقش بسیار کلیدی دارد، و متضمن نگهداشت دانش پنهان سرمایه های انسانی است، در نظر رهبران منابع انسانی حائز اهمیت بوده و اولویت چهارم را دارد.
- شناخت مفاهیم حوزه مدیریت مالی و آشنایی با اصول تبلیغات و برندسازی نیز با اختلاف بسیار کم به ترتیب در رتبه پنجم و ششم جای گرفته اند.



نکته: نمودار توزیع فراوانی اولویت هر یک از شایستگی ها را نشان می دهد و اولویت بندی شایستگی ها بر اساس میانگین حاصل ضرب فراوانی در هر اولویت از ۱ تا ۵ مشخص گردیده است.

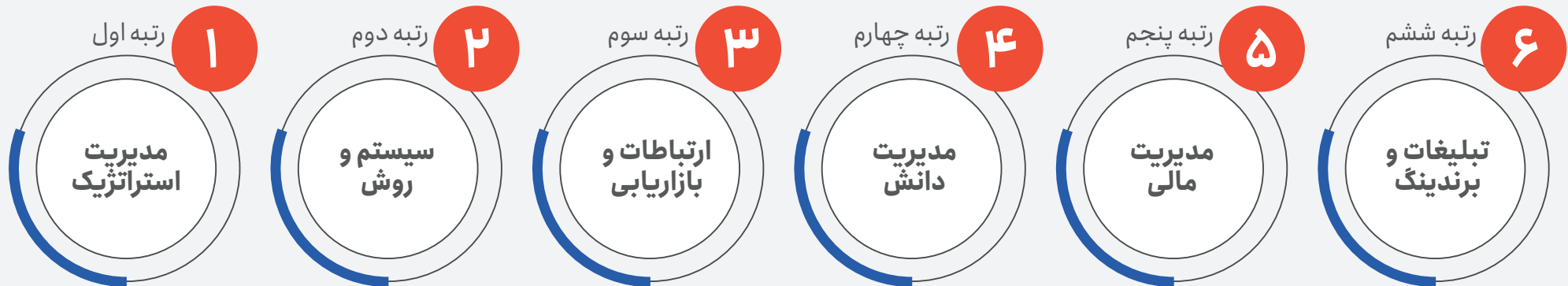
مقایسه اولویت شایستگی های غیرتخصصی مورد نیاز رهبران منابع انسانی به تفکیک تجربه در حوزه منابع انسانی

- مقایسه اولویت بندی شایستگی های غیرتخصصی در بین رهبران منابع انسانی که ۱۰ سال یا کمتر در این حوزه تجربه دارند با رهبرانی که بیش از ۱۰ سال است که مسئولیت های مدیریتی منابع انسانی دارند، نشان می دهد، آنها شایستگی های غیرتخصصی را یکسان اولویت بندی کرده و ضرورت آنها را در ایفای نقش های منابع انسانی به شیوه های یکسان ارزیابی می کنند.
- در نظر آنها مدیریت استراتژیک با اختلاف بسیار زیادی نسبت به سایر شایستگی ها اولویت اول را دارد. موضوعات مربوط به طراحی فرایندها و سیستم سازی در اولویت دوم، مفاهیم بازاریابی و روابط عمومی اولویت سوم را دارد.
- مدیریت دانش، مدیریت مالی و تبلیغات و برندسازی نیز با اختلاف بسیار کم در رتبه چهارم تا ششم جای گرفته اند.



مقایسه اولویت شایستگی های غیرتخصصی مورد نیاز رهبران منابع انسانی به تفکیک اندازه سازمان

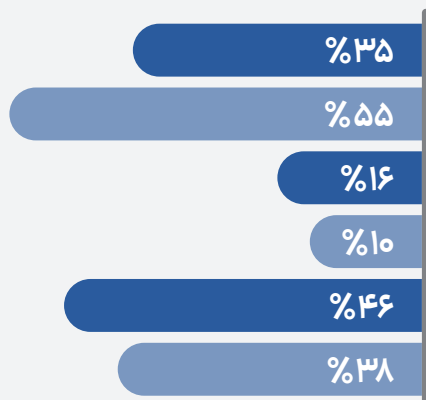
- مقایسه اولویت بندی شایستگی های غیرتخصصی در بین رهبران منابع انسانی که در سازمان های با اندازه متفاوت فعالیت می کنند، نشان می دهد تفاوتی در دیدگاه آنها برای حائز اهمیت بودن شایستگی های غیرتخصصی در ایفای نقش های منابع انسانی وجود ندارد. هر چند ممکن است در نظر رهبرانی که در سازمان های با کمتر از ۲۵۰ همکار فعالیت می کنند، در مقایسه با رهبرانی که در سازمان های با اندازه ۲۵۱ تا ۷۰۰ یا بیش از ۷۰۰ نفر مشغول بکار هستند، امتیازات برخی شایستگی ها تفاوت اندکی داشته باشند، اما در مجموع رتبه بندی این شش شایستگی غیرتخصصی یکسان است.
- در نظر آنها مدیریت استراتژیک با اختلاف بسیار زیادی نسبت به سایر شایستگی ها اولویت اول را دارد. موضوعات مربوط به طراحی فرایندها و سیستم سازی در اولویت دوم، مفاهیم بازاریابی و روابط عمومی اولویت سوم و مدیریت دانش، مدیریت مالی و تبلیغات و برندسازی نیز در رتبه چهارم تا ششم جای گرفته اند.



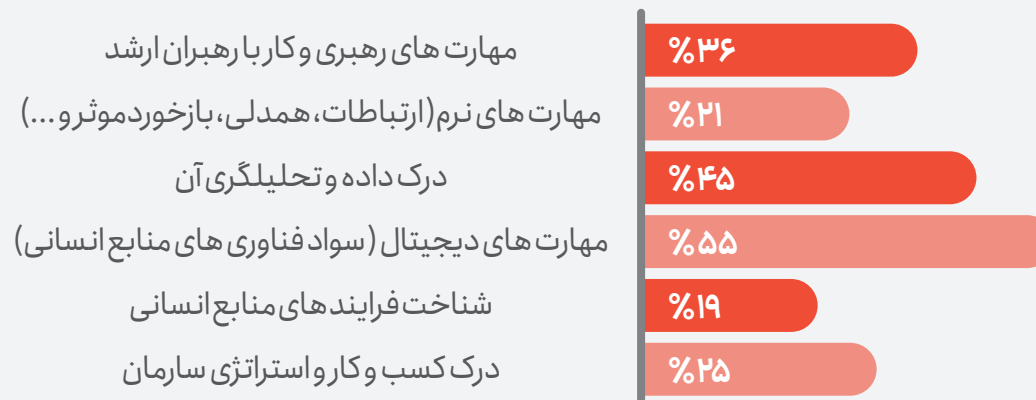
اولویت شایستگی های برتر و نیازمند بهبود رهبران منابع انسانی

- این سؤال که در بازار نیروی کار منابع انسانی، رهبران منابع انسانی اصولاً از چه شایستگی هایی بیشتر برخوردارند، سوالی است که ذهن دو گروه را به صورت خاص درگیر می کند: گروه اول، متخصصان منابع انسانی که در پی طرح ریزی برنامه توسعه فردی شان هستند. گروه دوم، مدیران عاملی که قصد همکاری با فردی را دارند که راهبری واحد منابع انسانی شان را برعهده بگیرد. آنها با این سؤال مواجه هستند که در بازار نیروی کار این حوزه افراد بیشتر چه شایستگی دارند و آیا می توانند نفراتی را با شایستگی های متفاوت تر از افرادی که با آنها مصاحبه کرده اند، جذب کنند یا خیر.
- تحلیل نتایج نشان می دهد که ۵۵ درصد رهبران منابع انسانی معتقدند که شایستگی متمایز آنها مهارت های نرم از جنس ارتباطات، همدلی، بازخورد و... است. ۴۶ درصد رهبران شناخت فرایندهای منابع انسانی را که دومین شایستگی مهم رهبران منابع انسانی است، به عنوان مهمترین برتری خود قید کرده اند. این در حالی است که تنها ۳۸ درصد آنها درک استراتژی کسب و کار که مهمترین شایستگی مورد نیاز متخصصان منابع انسانی است را نقطه قوت اصلی خود می دانند.
- توانایی درک و تحلیل داده و مهارت های دیجیتال شایستگی هایی هستند که درصد زیادی از رهبران آن را به عنوان شایستگی متمایز خود نمی دانند و به ترتیب ۱۶ و ۱۰ درصد رهبران در آنها اظهار برتری کرده اند.
- همچنین رهبران منابع انسانی مهارت های دیجیتال و سواد بکارگیری فناوری های منابع انسانی و سپس درک داده و تحلیل آن را به عنوان مهمترین شایستگی هایی ذکر کرده اند که باید برای بهبود آنها برنامه ریزی کنند.

شایستگی های برتر



شایستگی های نیازمند بهبود



ارتباط میان شایستگی های برتر رهبران منابع انسانی

مهارت های رهبری و کار با رهبران ارشد	مهارت های	درک داده و تحلیلگری آن	مهارت های دیجیتال	شناخت فرایندهای منابع انسانی	درک کسب و کار و استراتژی سازمان	
۱۰%	۱۳%	۴%	۱%	۹%	درک کسب و کار و استراتژی سازمان	
۷%	۲۲%	۴%	۵%		شناخت فرایندهای منابع انسانی	۹%
۱%	۲%	۲%		۵%	مهارت های دیجیتال	۱%
۳%	۳%		۲%	۴%	درک داده و تحلیلگری آن	۴%
۱۵%		۳%	۲%	۲۲%	مهارت های نرم	۱۳%
	۱۵%	۳%	۲%	۷%	مهارت های رهبری و کار با رهبران ارشد	۱۰%
۳۵%	۵۵%	۱۶%	۱۱%	۴۶%		۳۸%

همانطور که اشاره شد رهبران منابع انسانی اظهار داشته اند که نقاط قوت آنها به ترتیب در شایستگی های مهارت های نرم (ارتباطات، همدلی، بازخورد و...)، شناخت فرایندهای منابع انسانی، درک استراتژی کسب و کار، مهارت رهبری و کار با رهبران ارشد، درک و تحلیل داده و مهارت های دیجیتال است. اما از آنها خواسته شده بود که دو شایستگی که در آنها برتری دارند، قید نمایند.

نتایج تحلیل نشان می دهد ۲۲ درصد رهبران در دو شایستگی شناخت فرایندهای منابع انسانی و مهارت های نرم توانمندی ویژه ای دارند. ۱۵ درصد رهبران منابع انسانی توانایی خوبی برای رهبری و کار با رهبران ارشد دارند، همچنین در مهارت های نرم متمایز هستند.

۱۳ درصد از رهبران اظهار کرده اند که شایستگی درک استراتژی کسب و کار و مهارت های نرم از جمله توانمندی های منحصر به فرد آنهاست.

در مجموع نتایج اظهارات رهبران منابع انسانی حاکی از آن است که اصولاً رهبرانی که معتقدند در شایستگی مهارت های نرم متمایز هستند، در ۵۰ درصد دیگر شایستگی های تخصصی (شناخت فرایندهای منابع انسانی، مهارت رهبری و کار با رهبران ارشد، درک استراتژی کسب و کار) نیز توانمندی بالاتری دارند، این در حالی است که چنین اشتراکی در خصوص سایر شایستگی رهبران منابع انسانی وجود ندارد! بنابراین شاید بتوان نتیجه گرفت که افرادی را جذب کنیم که یکی از نقاط قوتشان مهارت های نرم است.

مقایسه شایستگی های رهبران منابع انسانی به تفکیک رشته تحصیلی

• آیا رشته تحصیلی نقشی در شایستگی های رهبران منابع انسانی دارد؟

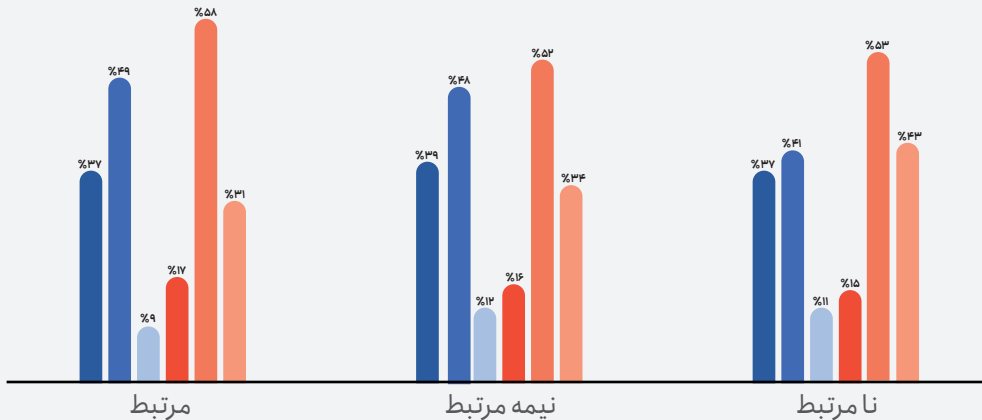
• به دلیل پراکندگی بسیار رشته های تحصیلی مشارکت کنندگان، سه دسته برای تحصیلات افراد در نظر گرفته شد. رشته های مدیریت منابع انسانی، مدیریت آموزشی، روانشناسی، و مهندسی صنایع به عنوان رشته های مرتبط در نظر گرفته شد. سایر رشته های مدیریت در دسته نیمه مرتبط، و رشته های مهندسی، علوم پایه و... در دسته نامرتب قرار داده شد.

• نتایج تحلیل براساس داده های موجود نشان می دهد که تفاوت چندانی بین شایستگی های برتر رهبران منابع انسانی بر حسب تحصیلاتشان وجود ندارد. چرا که در تمامی گروه های تحصیلی درصد افرادی که در شش شایستگی تخصصی وجه تمایز دارند، نزدیک به یکدیگر است. به عنوان مثال درصد افرادی که تحصیلات متفاوتی دارند اما درک کسب و کار و استراتژی سازمان را وجه تمایز خود می دانند مشابه با یکدیگر است.

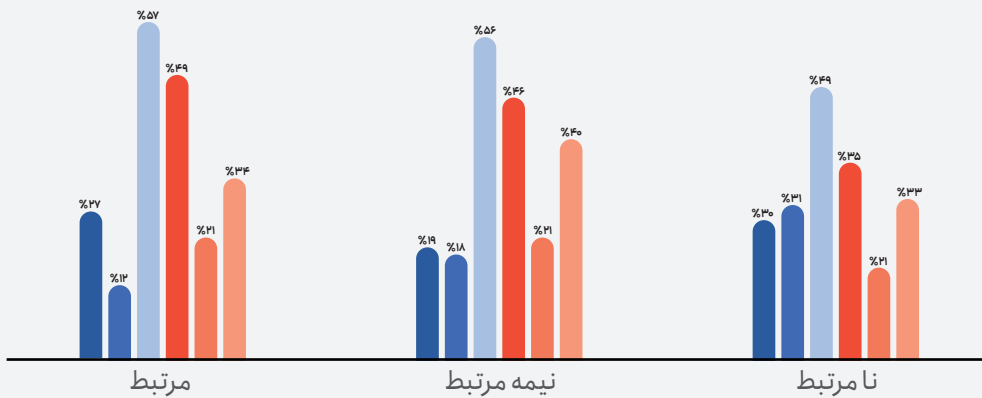
• به بیان ساده تر احتمالاً رشته تحصیلی در اینکه کدام شایستگی های تخصصی در رهبران منابع انسانی متمایزتر است، تاثیر چندانی ندارد!

• در خصوص شایستگی هایی که رهبران منابع انسانی در آنها نیاز به بهبود دارند، در تمامی گروه ها اولویت بهبود، مهارت های بکارگیری فناوری منابع انسانی و درک و تحلیل داده است. به صورت دقیق تر بین دو گروهی که رشته تحصیلی مرتبط و نیمه مرتبط دارند، تفاوت چندانی از منظر شایستگی های نیازمند بهبود وجود ندارد اما افرادی که رشته تحصیلی شان نامرتب است، ضعف بیشتری در فرایندهای منابع انسانی احساس می کنند.

شایستگی های برتر



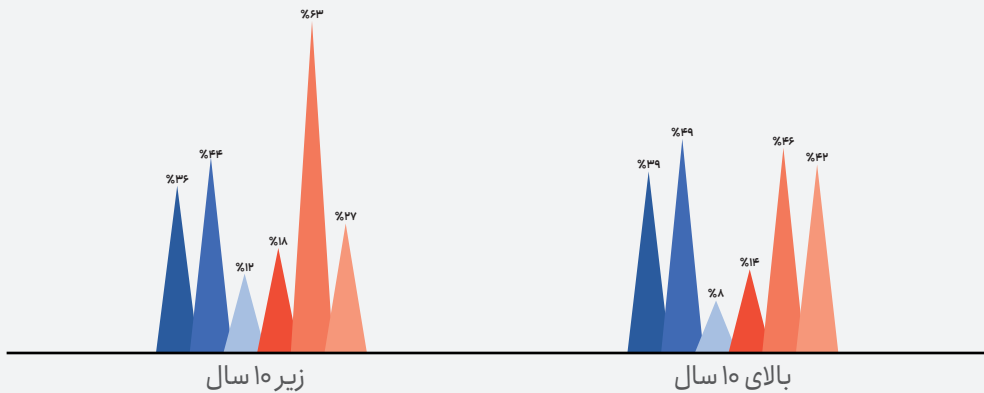
شایستگی های نیازمند بهبود



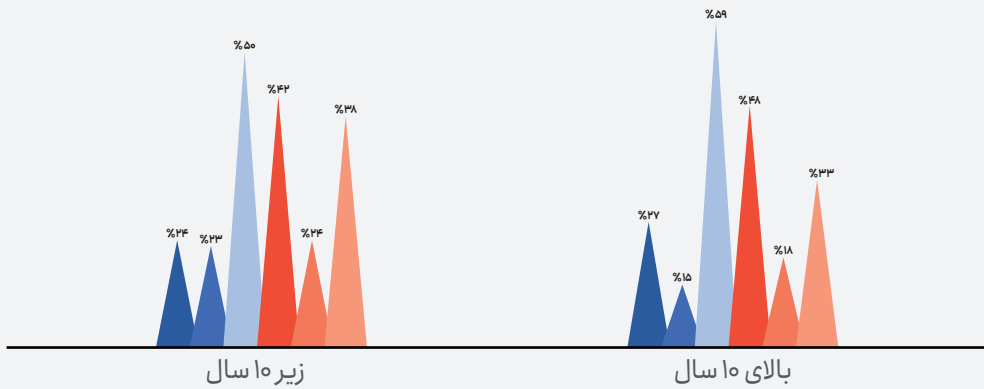
■ درک کسب و کار و استراتژی سازمان
■ شناخت فرایندهای منابع انسانی
■ مهارت های دیجیتال (سواد فناوری های منابع انسانی)
■ درک داده و تحلیلگری آن
■ مهارت های نرم (ارتباطات، همدلی، بازخورد موثر و...)
■ مهارت های رهبری و کار با رهبران ارشد

مقایسه شایستگی های رهبران منابع انسانی به تفکیک میزان تجربه در حوزه منابع انسانی

شایستگی های برتر



شایستگی های نیازمند بهبود



■ درک کسب و کار و استراتژی سازمان
■ شناخت فرایندهای منابع انسانی
■ مهارت های دیجیتال (سواد فناوری های منابع انسانی)
■ درک داده و تحلیلگری آن
■ مهارت های نرم (ارتباطات، همدلی، بازخورد موثر و ...)
■ مهارت های رهبری و کار با رهبران ارشد

● مقایسه شایستگی های تخصصی در میان رهبران منابع انسانی با تجربه کمتر و بیشتر از ۱۰ سال نشان می دهد، رهبرانی که تجربه بیشتری در حوزه منابع انسانی دارند، توانمندی بیشتری در شناخت فرایندهای منابع انسانی و مهارت های رهبری و کار با رهبران ارشد دارند.

● در حالی که رهبرانی که تجربه کمتری دارند، در مهارت های نرم شامل ارتباطات، همدلی، و... شایستگی متمایزی دارند.

● در خصوص سایر شایستگی ها نیز تفاوت بسیار زیادی بین دو گروه وجود ندارد هر چند که رهبران با تجربه بیشتر اظهار کرده اند که درک بهتری از کسب و کار و استراتژی سازمان دارند و رهبران با تجربه کمتر از ۱۰ سال، درک و تحلیل داده و بکارگیری فناوری های منابع انسانی را شایستگی متمایز خود دانسته اند.

● همچنین هر دو گروه ارزیابی مشابهی از شایستگی های نیازمند بهبود خود دارند، به گونه ای که همه رهبران منابع انسانی معتقدند باید در حوزه مهارت های دیجیتال و سواد بکارگیری فناوری های منابع انسانی و درک داده و تحلیلگری آن توانمندی خود را بهبود دهند.

بخش سوم:

موانع و اولویت اقدامات رهبران منابع انسانی در کسب و کارهای ایرانی چگونه است؟



وضعیت امروز و برنامه آینده

دسته‌بندی‌های متفاوتی از فرایندهای منابع انسانی صورت گرفته است که یکی از ساده‌ترین آنها که می‌توان اقدامات منابع انسانی را نیز براساس آن تعریف کرد، شامل ۱۴ فرایند است. این فرایندها عبارتند از: طراحی ساختار سازمانی، اداری و مسئولیت‌های قانونی، تدوین شرح مشاغل، تدوین مدل شایستگی و ارزیابی پرسنل، جذب و استخدام و جامعه‌پذیری، آموزش و یادگیری، جبران خدمات، مدیریت عملکرد، سنجش نگرش کارکنان، فرهنگ و ارزش‌های سازمانی، جانشین‌پروری و مدیریت استعداد، انگیزش و نگهداشت کارکنان، سلامت و خوب‌زیستی کارکنان، برند کارفرمایی.

از رهبران منابع انسانی این سؤال پرسیده شد که در حال حاضر بر کدام از این اقدامات تمرکز بیشتری دارند، همچنین از آنها خواسته شد تا اقداماتی که احتمالاً در سه سال آینده یعنی تا سال ۱۴۰۵ مورد توجه بیشتری قرار داده و فکر می‌کنند در آینده اولویت بیشتری خواهد داشت را مشخص نمایند.

برای شناسایی موانع و چالش‌های پیاده‌سازی این اقدامات از مشارکت کنندگان خواسته شد تا مشخص کنند که در سازمانشان از چه فناوری‌هایی استفاده می‌کنند و این حوزه منابع انسانی چه میزان براساس برنامه و بودجه از پیش تهیه و مصوب شده به پیش می‌رود. همچنین از آنها خواسته شد که مهمترین موانعی که در مسیر پیاده‌سازی اقدامات منابع انسانی با آن مواجهند را مشخص نمایند.

بخش سوم:

موانع و اولویت اقدامات رهبران منابع انسانی در کسب و کارهای ایرانی چگونه است؟

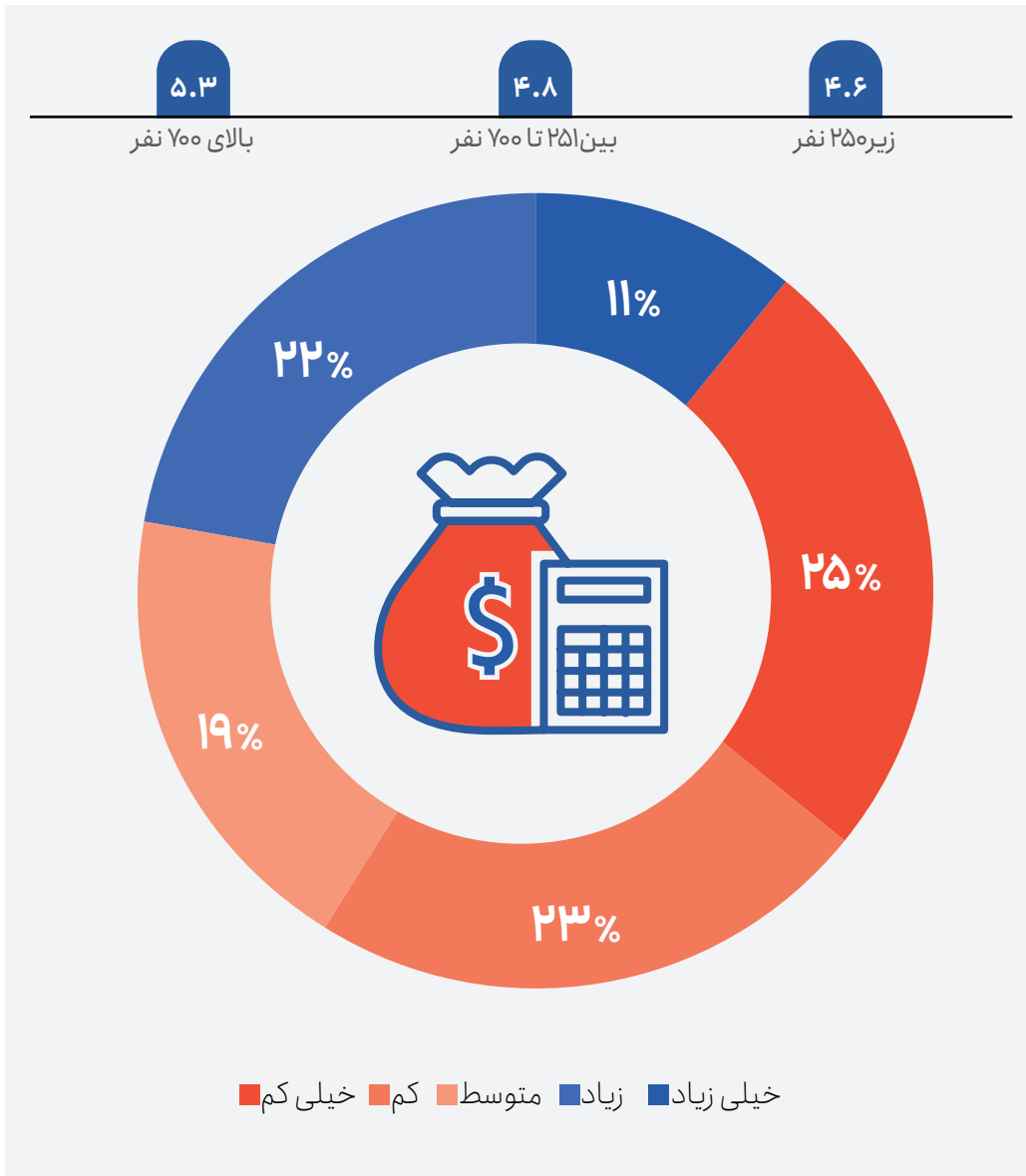
وضعیت امروز و برنامه آینده

در این بخش به موارد زیر پرداخته شده است:

- میزان فعالیت حوزه منابع انسانی بر اساس برنامه و بودجه مصوب
- پرکاربردترین فناوری‌های منابع انسانی مورد استفاده در سازمان‌ها
- مقایسه فناوری‌های منابع انسانی مورد استفاده در سازمان‌ها به تفکیک صنعت فعالیت
- اصلی‌ترین موانع استقرار فرایندهای منابع انسانی
- مقایسه موانع استقرار فرایندهای منابع انسانی به تفکیک صنعت
- اصلی‌ترین چالش‌های پیش‌رو رهبران منابع انسانی
- اولویت اقدامات منابع انسانی در سال ۱۴۰۲
- مقایسه اولویت اقدامات منابع انسانی در سال ۱۴۰۲ به تفکیک اندازه سازمان
- مقایسه اولویت اقدامات منابع انسانی در سال ۱۴۰۲ به تفکیک صنعت فعالیت
- اولویت اقدامات منابع انسانی در سه سال آینده (۱۴۰۵)
- مقایسه اولویت اقدامات منابع انسانی در سال ۱۴۰۲ و ۱۴۰۵ به تفکیک اندازه سازمان
- مقایسه اولویت اقدامات منابع انسانی در سال ۱۴۰۲ و ۱۴۰۵ به تفکیک صنعت فعالیت



میزان فعالیت حوزه منابع انسانی بر اساس برنامه و بودجه مصوب



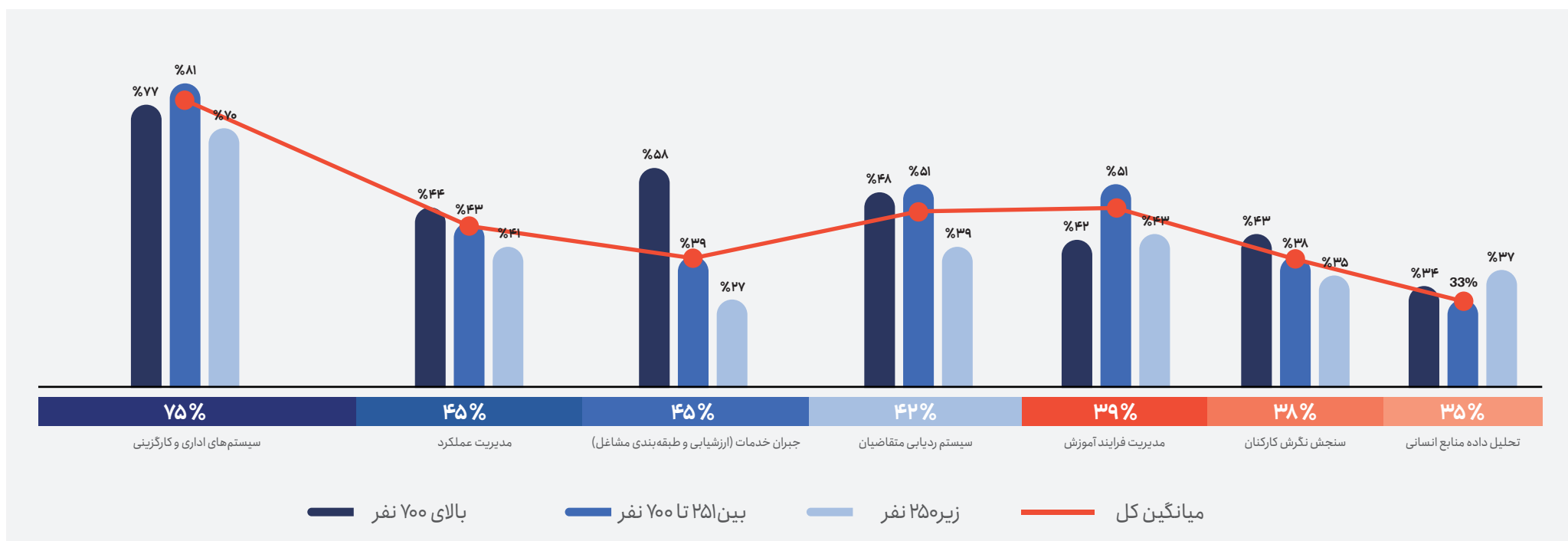
- تهیه برنامه اقدامات منابع انسانی و سپس تعیین بودجه مورد نیاز اجرایی سازی آنها، یکی از مهمترین اقدامات رهبران منابع انسانی است. نتایج تحلیل نشان می دهد رهبران منابع انسانی میزان فعالیت بر اساس برنامه و بودجه مصوب را از ۱۰ تا ۴۸ درصد ارزیابی می کنند. یعنی نیمی از عملکرد واحدهای منابع انسانی مبتنی بر برنامه و بودجه مشخص و تصویب شده نیست.

- داده ها حاکی است هر چه اندازه سازمان بزرگتر می شود، میزان عملکرد مبتنی بر برنامه و بودجه مشخص افزایش می یابد. به گونه ای که این امتیاز برای سازمان های با تعداد نیروی انسانی زیر ۲۵۰ نفر و ۲۵۱ تا ۷۰۰ نفر نزدیک به یکدیگر است و برای سازمان هایی که بیشتر از ۷۰۰ نفر نیروی انسانی دارند، حدود ۵۳ است.

- توزیع فراوانی داده ها نیز نشان می دهد حدود ۴۸ درصد رهبران منابع انسانی اظهار داشته اند که به میزان کمی بر اساس برنامه و بودجه از پیش تهیه شده عمل می کنند و تنها ۳۳ درصد آنها عملکرد حوزه منابع انسانی شان را بر اساس برنامه اقدامات مشخص شده از قبل و بودجه مصوب شده به پیش می برند.

پرکاربردترین فناوری‌های منابع انسانی مورد استفاده در سازمان‌ها

- سیستم اداری و کارگزینی، مهمترین فناوری است که ۷۵ درصد رهبران منابع انسانی اذعان کرده‌اند که آن را در سازمانشان بکار می‌گیرند. این فناوری با اختلاف بسیار زیاد در همه سازمان‌ها با هر اندازه‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد. پس از آن سیستم مدیریت عملکرد و جبران خدمات قرار دارد که در ۴۵ درصد از سازمان‌ها بکار گرفته می‌شود.
- در سازمان‌هایی که زیر ۲۵ نفر نیروی انسانی دارند، بعد از سیستم اداری و کارگزینی، سیستم مدیریت عملکرد و ردیابی متقاضیان پرکاربردترین فناوری‌های منابع انسانی هستند.
- در سازمان‌هایی که اندازه ۲۵۱ تا ۷۰۰ نفر را دارند، سیستم مدیریت عملکرد و جبران خدمات به ترتیب فناوری‌های با اولویت دوم و سوم مورد استفاده هستند.
- در سازمان‌های بزرگتر از ۷۰۰ نفر، مدیریت فرایند آموزش و جبران خدمات فناوری‌هایی هستند که به ترتیب در اولویت دوم و سوم استفاده این سازمان‌ها قرار دارد.



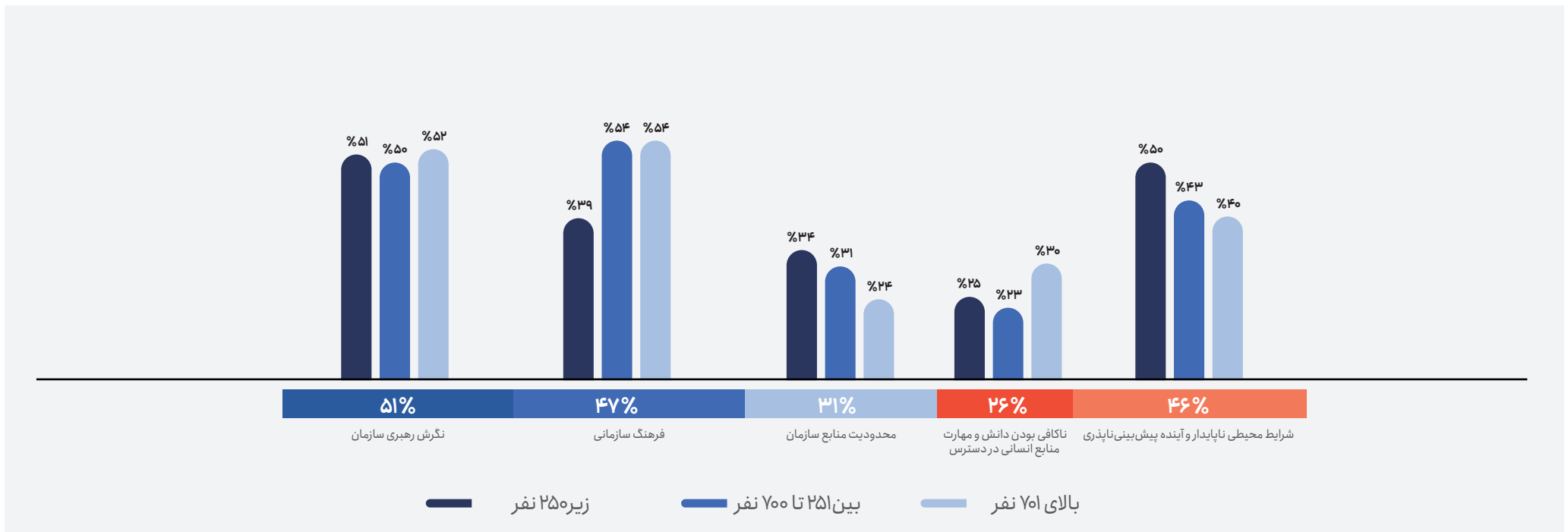
مقایسه فناوری‌های منابع انسانی مورد استفاده در سازمان‌ها به تفکیک صنعت فعالیت

● مقایسه فناوری‌های مورد استفاده در صنایع مختلف نشان می‌دهد در همه صنایع، پرکاربردترین فناوری، سیستم‌های اداری و کارگزینی است. نتایج حاکی است شباهتی بین فناوری‌های منابع انسانی در صنایع مختلف وجود ندارد اما در صنعت فناوری اطلاعات و مالی، پرداخت و بانک‌ها سیستم ردیابی متقاضیان پرکاربردترین فناوری است.

صنعت	سیستم‌های اداری و کارگزینی	سیستم ردیابی (ATS) متقاضیان	تحلیل داده منابع انسانی	سنجش نگرش کارکنان	سیستم مدیریت عملکرد	چبران خدمات (ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل)	مدیریت فرایند آموزش
تولیدی و صنعتی	۸۵%	۳۸%	۲۹%	۳۴%	۴۶%	۴۵%	۳۸%
فناوری اطلاعات	۷۱%	۸۰%	۵۱%	۴۶%	۵۱%	۳۱%	۲۶%
مالی، پرداخت و بانک‌ها	۷۳%	۶۱%	۴۵%	۴۸%	۵۸%	۶۴%	۳۹%
نفت، گاز و پتروشیمی	۷۷%	۲۷%	۳۲%	۴۱%	۴۱%	۵۹%	۳۶%
خرده‌فروشی و تندگردش	۶۴%	۴۵%	۲۳%	۲۷%	۲۳%	۴۵%	۵۵%
دارویی و بهداشتی	۸۱%	۴۱%	۲۶%	۳۷%	۳۷%	۴۱%	۴۸%
صنایع غذایی	۸۶%	۴۳%	۵۴%	۳۶%	۶۱%	۳۲%	۳۶%
صنایع فلزی و برق و مخابرات	۸۰%	۴۰%	۳۶%	۴۴%	۳۶%	۵۲%	۴۸%
مشاوره، آموزش و خدمات حرفه‌ای	۴۸%	۲۴%	۲۹%	۴۳%	۴۸%	۳۳%	۲۴%
حمل و نقل و ساخت و ساز	۶۵%	۱۵%	۳۰%	۳۵%	۴۰%	۳۵%	۳۰%
سایر	۷۴%	۳۱%	۳۱%	۲۹%	۴۶%	۵۱%	۴۹%

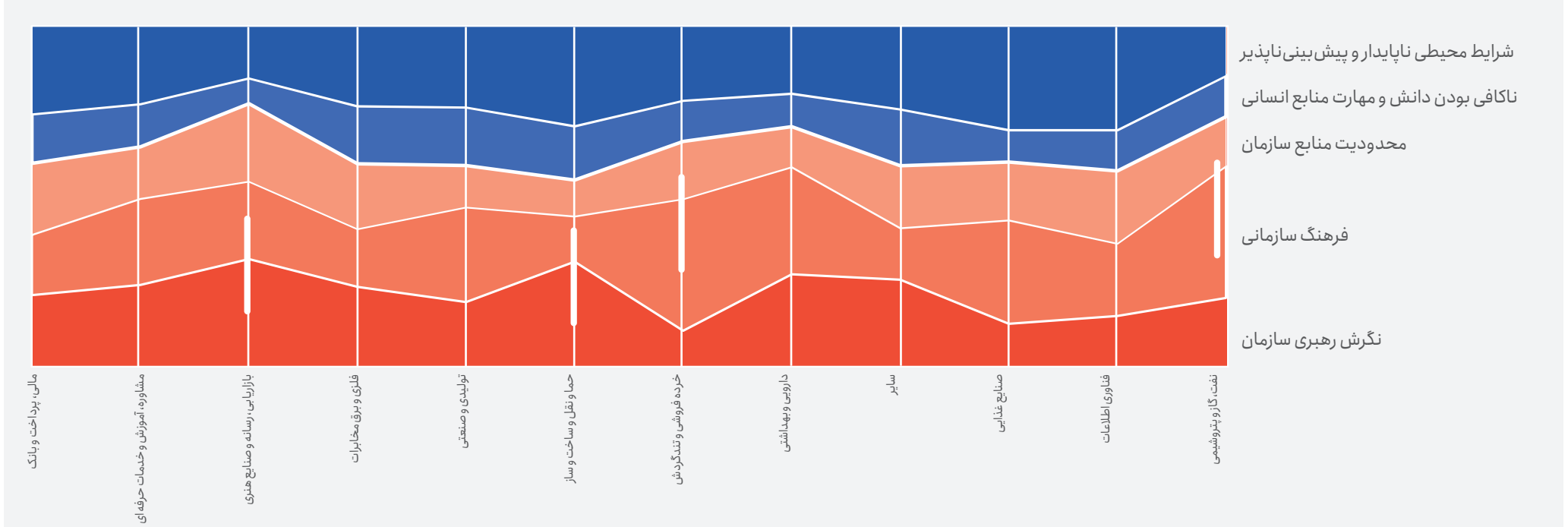
اصلی‌ترین موانع استقرار فرایندهای منابع انسانی

- رهبران منابع انسانی اصلی‌ترین موانع استقرار فرایندهای منابع انسانی در سازمان را نگرش رهبری سازمان است چرا که ۵۱ درصد رهبران منابع انسانی از آن به عنوان یکی از مهمترین موانع یاد کرده‌اند. پس از آن فرهنگ سازمانی نامناسب با ۴۷ درصد و سپس شرایط محیط کلان که ناپایدار و غیرقابل پیش‌بینی است.
- این سه مانع در سازمان‌های با اندازه‌های مختلف با اولویت کمی متفاوت به عنوان مهمترین موانعی ذکر شده است که سبب بلوغ پایین منابع انسانی سازمان‌ها می‌شود.
- در سازمان‌های زیر ۲۵ نفر، شرایط محیطی ناپایدار و نگرش رهبران سازمان مهمترین موانع هستند اما در شرکت‌های با بیش از ۲۵۰ نفر فرهنگ سازمانی و نگرش رهبران به ترتیب اصلی‌ترین علل ضعف در پیاده‌سازی فرایندها مطرح شده است.
- نکته مهم آن است که از این سه عامل دو عامل از جمله مواردی است که سازمان‌ها بر آن کنترل دارند و می‌توانند برای بهبود آنها برنامه‌ریزی کنند.

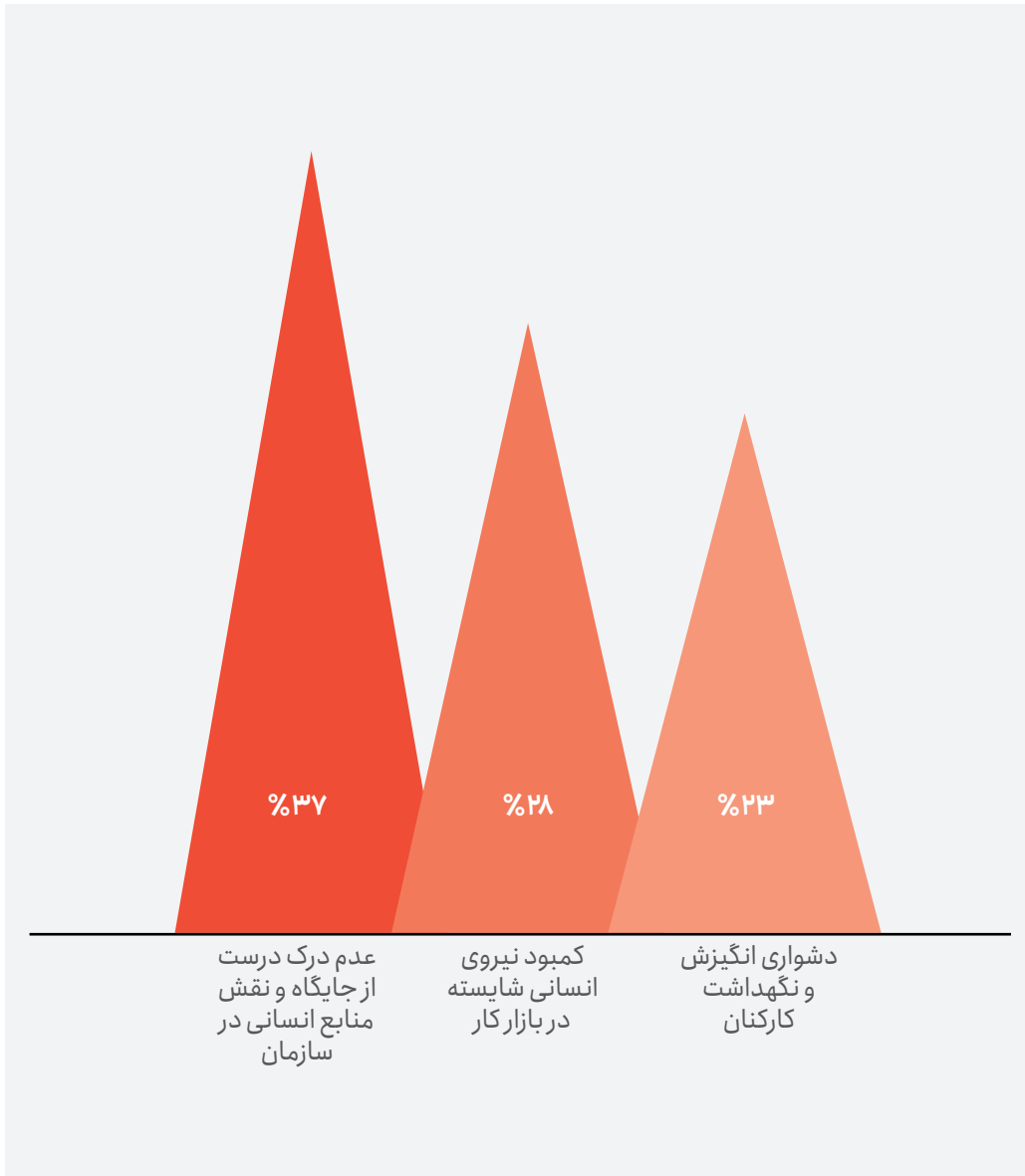


مقایسه موانع استقرار فرایندهای منابع انسانی به تفکیک صنعت

- اگر موانع اشاره شده برای استقرار فرایندهای منابع انسانی را در صنایع مختلف بررسی کنیم، نتایج نشان می‌دهد برای تمامی صنایع نگرش رهبری، فرهنگ سازمانی و شرایط محیطی ناپایدار با اولویت‌های اندکی متفاوت سه مانع مهم است. (بیشترین مساحت مربوط به این سه عامل است)
- یکی از مهمترین تفاوت‌ها در بین صنایع مربوط به صنعت خرده‌فروشی و نفت و گاز و پتروشیمی است که رهبران منابع انسانی در آن فرهنگ سازمانی را با اختلاف زیاد نسبت به سایر عوامل، مهمترین دلیل عدم پیاده‌سازی فرایندهای منابع انسانی می‌دانند.
- در صنایع حمل و نقل و ساخت و ساز نیز همانند رسانه، بازاریابی و صنایع هنری، نگرش رهبران ارشد سازمان در نظر متخصصان منابع انسانی از مهمترین علل ضعف در بلوغ منابع انسانی برشمرده شده است.



اصلی‌ترین چالش‌های پیش‌رو رهبران منابع انسانی



● از رهبران منابع انسانی مهمترین خواسته شد که مهمترین چالشی که در حال حاضر در سازمان خود با آن مواجه هستند را ذکر نمایند. پاسخ‌های این سؤال به صورت شرحی بود و تیم تهیه کننده گزارش، نتایج را کدگذاری و تحلیل نموده است.

● حدود ۷ درصد از پاسخ‌ها به دلیل گویا و شفاف نبودن حذف شدند. نتایج تحلیل نشان می‌دهد ۳۷ درصد از پاسخ‌دهندگان مهمترین چالش پیش‌روی خود را عدم درک درست از نقش و اهمیت کارکردهای منابع انسانی در سازمان می‌دانند که دیدگاه کارگزینی و اداری داشتن مدیران، استراتژیک قلمداد نکردن منابع انسانی و حضور نداشتن در تصمیم‌گیری‌های کلان، عدم حمایت مدیران ارشد و میانی در پیاده‌سازی فرایندها، عدم اعتماد به منابع انسانی و تفویض اختیار از جمله پرتکرارترین مصادیق اشاره شده برای این چالش است.

● کمبود نیروی انسانی کاردرست در بازار کار با ۲۸ درصد چالش دیگری است که رهبران منابع انسانی با آن مواجه هستند. مهاجرت نیروی انسانی، کمبود نیروی انسانی با شایستگی‌های لازم در بازار کار مهمترین موارد مطرح شده برای این چالش هستند.

● چالش سوم دشواری انگیزش و نگهداشت نیروی انسانی است که ۲۳ درصد رهبران به آن اشاره کرده‌اند. خروج نیروی انسانی، ماندگاری پایین، متناسب نبودن حقوق و دستمزد و انگیزاننده نبودن، دشواری ایجاد احساس تعلق و سازمانی، و... از جمله موضوعاتی است که در قالب انگیزش و نگهداشت دسته‌بندی شده‌اند.

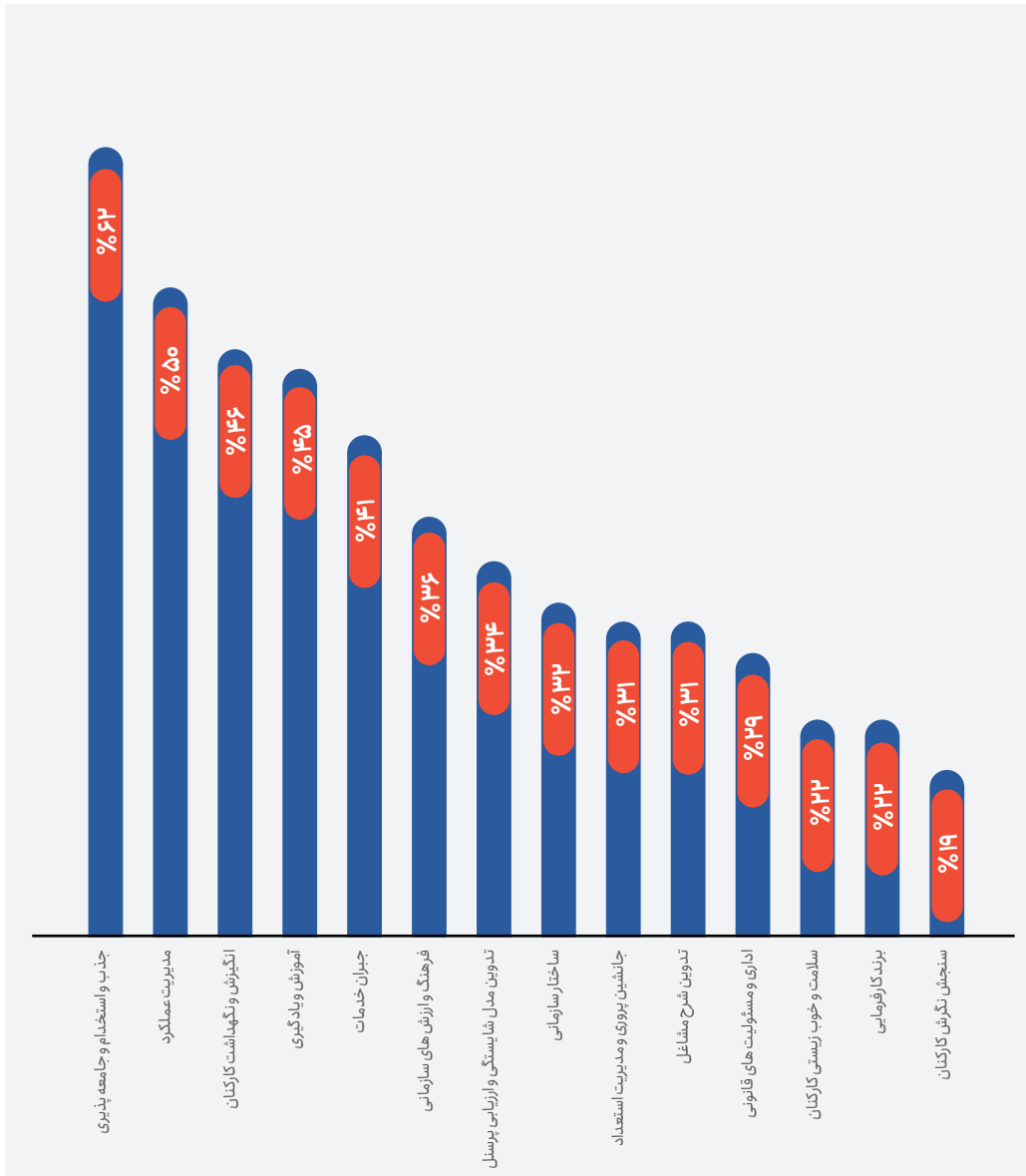
اولویت اقدامات منابع انسانی در سال ۱۴۰۲

● از رهبران منابع انسانی خواسته شد تا ۵ فرایندی که در حال حاضر بر آنها تمرکز کرده‌اند را انتخاب کنند.

● آنها اظهار داشته‌اند که در حال حاضر فرایندی که بیشترین تلاش و انرژی را به آن اختصاص می‌دهند، جذب و استخدام و جامعه‌پذیری است که با اختلاف نسبتاً زیادی در اولویت اول قرار دارد.

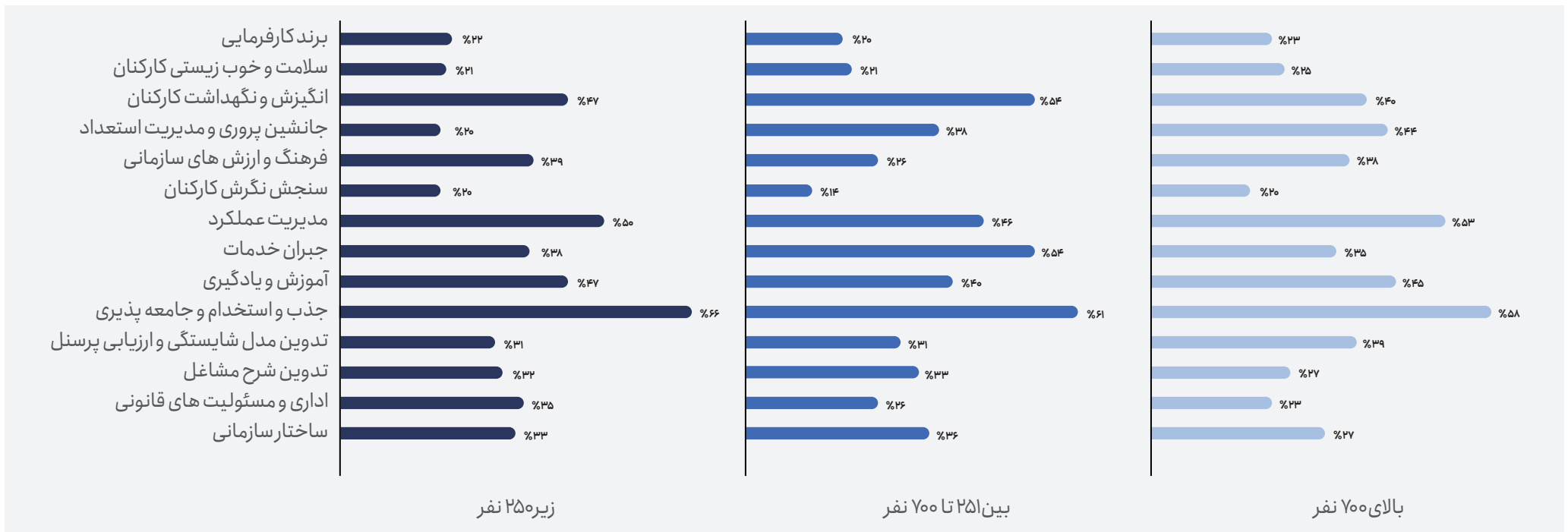
● در کنار جذب و استخدام، در شرایط فعلی رهبران بر فرایندهایی متمرکز هستند که مربوط به توسعه و نگهداشت کارکنان است که به ترتیب مدیریت عملکرد، انگیزش و نگهداشت و آموزش و یادگیری کارکنان است.

● نکته قابل توجه آن است که فرایندهایی مانند سنجش نگرش کارکنان، برندکافرمانی، و سلامت کارکنان اولویت پایینی دارد و در حال حاضر تعداد کمی از رهبران منابع انسانی بر آن تمرکز نموده‌اند.



مقایسه اولویت اقدامات منابع انسانی در سال ۱۴۰۲ به تفکیک اندازه سازمان

- نتایج تحلیل نشان می‌دهد در اکثر سازمان‌ها بدون توجه به اندازه، جذب و استخدام مهمترین فرایندی است که در حال حاضر رهبران منابع انسانی بر آن تمرکز کرده‌اند.
- پس از آن در سازمان‌های زیر ۲۵۰ نفر مدیریت عملکرد، انگیزش و نگهداشت و آموزش و توسعه کارکنان اولویت بالایی دارد.
- در سازمان‌هایی که ۲۵۱ تا ۷۰۰ نفر نیروی انسانی دارد، موضوعات انگیزش و نگهداشت و جبران خدمات مورد توجه رهبران منابع انسانی است.
- در سازمان‌های با بیش از ۷۰۰ نفر نیروی انسانی، همانند سازمان‌های با اندازه کمتر از ۲۵۰ نفر، همچنان مدیریت عملکرد و آموزش و یادگیری کارکنان مورد توجه است.
- نکته قابل ذکر دیگر آن است که فرایندهایی مانند سنجش نگرش کارکنان، برندکارفرمایی، سلامت کارکنان در نظر رهبران منابع انسانی سازمان‌های با اندازه متفاوت اولویت پایینی دارد چرا که درصد کمی از رهبران به آن به عنوان فرایند دارای اولویت اشاره کرده‌اند و اولویت این فرایندها ارتباطی با اندازه سازمان ندارد.



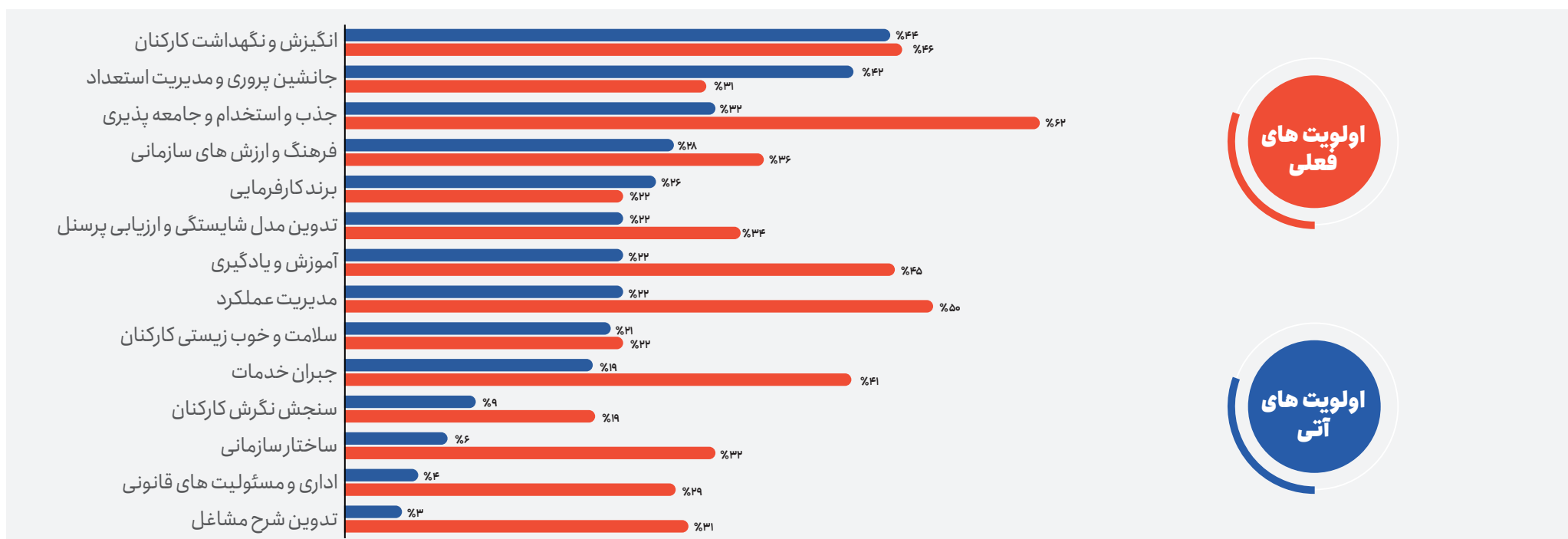
مقایسه اولویت اقدامات منابع انسانی در سال ۱۴۰۲ به تفکیک صنعت فعالیت

- مقایسه اولویت اقدامات در بین صنایع مختلف نشان می‌دهد، رهبران منابع انسانی در حال حاضر در اکثر صنایع بر فرایند جذب و استخدام تمرکز کرده‌اند و پس از آن بر مدیریت عملکرد و انگیزش و نگهداشت اولویت بیشتری قائل هستند.

ردیف	صنعت	اولویت اول	اولویت دوم	اولویت سوم
۱	تولیدی و صنعتی	جذب و استخدام و جامعه‌پذیری	انگیزش و نگهداشت/ جبران خدمات	مدیریت عملکرد
۲	فناوری اطلاعات	جذب و استخدام و جامعه‌پذیری	مدیریت عملکرد	فرهنگ و ارزش‌های سازمانی/ انگیزش و نگهداشت
۳	مالی، پرداخت و بانک‌ها	جذب و استخدام و جامعه‌پذیری	آموزش و یادگیری	فرهنگ و ارزش‌های سازمانی/ انگیزش و نگهداشت
۴	نفت، گاز و پتروشیمی	تدوین مدل شایستگی و ارزیابی شایستگی	جذب و استخدام و جامعه‌پذیری	مدیریت عملکرد
۵	خرده‌فروشی و تندگردش	جذب و استخدام و جامعه‌پذیری	آموزش و یادگیری	مدیریت عملکرد
۶	دارویی و بهداشتی	جذب و استخدام و جامعه‌پذیری	انگیزش و نگهداشت	مدیریت عملکرد
۷	صنایع غذایی	جذب و استخدام و جامعه‌پذیری	تدوین شرح مشاغل	مدیریت عملکرد
۸	صنایع فلزی و برق و مخابرات	فرهنگ و ارزش‌های سازمانی	جذب و استخدام و جامعه‌پذیری	انگیزش و نگهداشت/ آموزش و یادگیری
۹	مشاوره، آموزش و خدمات حرفه‌ای	آموزش و یادگیری	تدوین شرح مشاغل	جانشین‌پروری و مدیریت استعداد
۱۰	حمل و نقل و ساخت و ساز	جذب و استخدام و جامعه‌پذیری	مدیریت عملکرد	آموزش و یادگیری/ اداری و مسئولیت‌های قانونی
۱۱	سایر	مدیریت عملکرد	جذب و استخدام و جامعه‌پذیری	انگیزش و نگهداشت

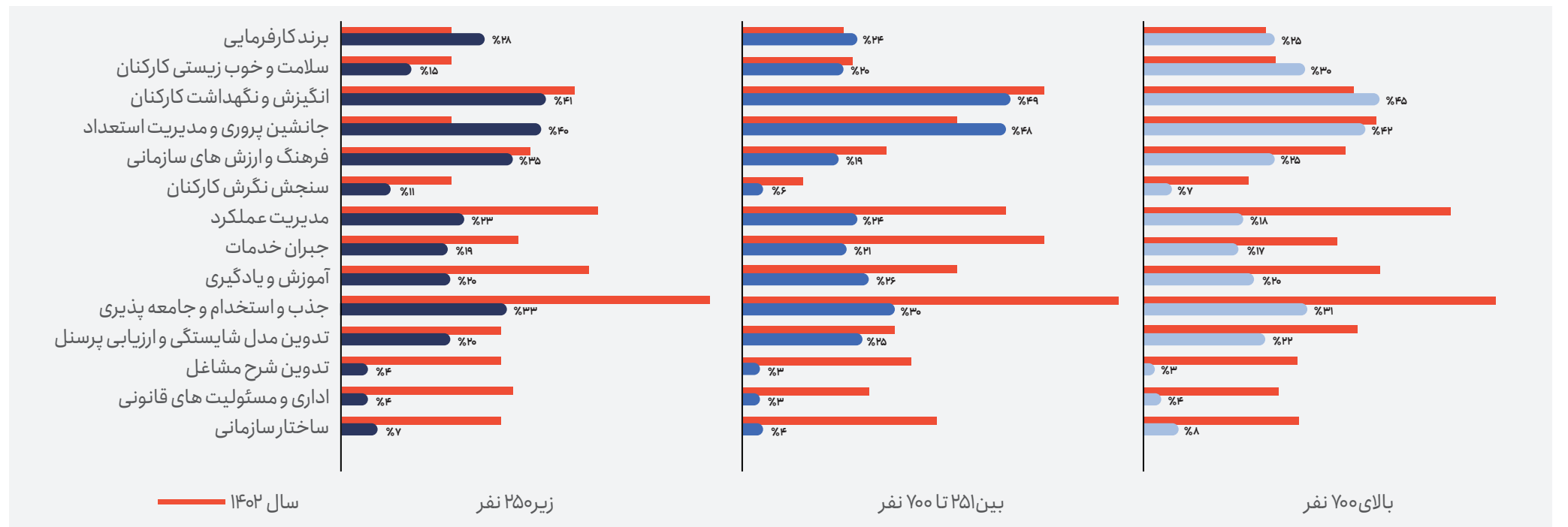
اولویت اقدامات منابع انسانی در سه سال آینده (۱۴۰۵)

- رهبران منابع انسانی انگیزش و نگهداشت کارکنان را مهمترین فرایندهای منابع انسانی می‌دانند که برای سه سال آینده (تا سال ۱۴۰۵) دارای اولویت خواهد بود که در حال حاضر نیز در نظر آنها اولویت سوم را دارد. جانشین پروری و مدیریت استعداد فرایندی است که در حال حاضر تعداد زیادی از رهبران منابع انسانی اذعان کرده‌اند که برای آنها اولویت بالایی ندارد اما نتایج نشان می‌دهد که در آینده بسیار حائز اهمیت خواهد بود چراکه برای آن اولویت دوم را قائل شده‌اند. اولویت سوم مربوط به فرایند جذب و استخدام و جامعه پذیری است که رهبران منابع انسانی نیز در شرایط فعلی بیان کرده‌اند اولویت شان بوده و بر آن تمرکز زیادی دارند.
- نکته قابل توجه دیگر آن است که برند کارفرمایی که رهبران منابع انسانی در شرایط کنونی برای آن اولویت چندانی قائل نیستند، طبق نظر خود ایشان یکی از فرایندهای منابع انسانی است که در سال‌های آتی اهمیت یافته و باید نسبت به آن توجه ویژه‌ای داشت.
- در مجموع به نظر می‌رسد با توجه به کمبود استعدادها در بازار نیروی کار، سازمان‌ها همزمان با در نظر داشتن بازار بیرونی، به درون سازمان برای نگهداشت استعدادها و برنامه‌ریزی برای یافتن جایگزین برای نفرات کلیدی‌شان نیز توجه ویژه‌ای خواهند کرد که استراتژی برنده در شرایط اقیانوس قرمز است.



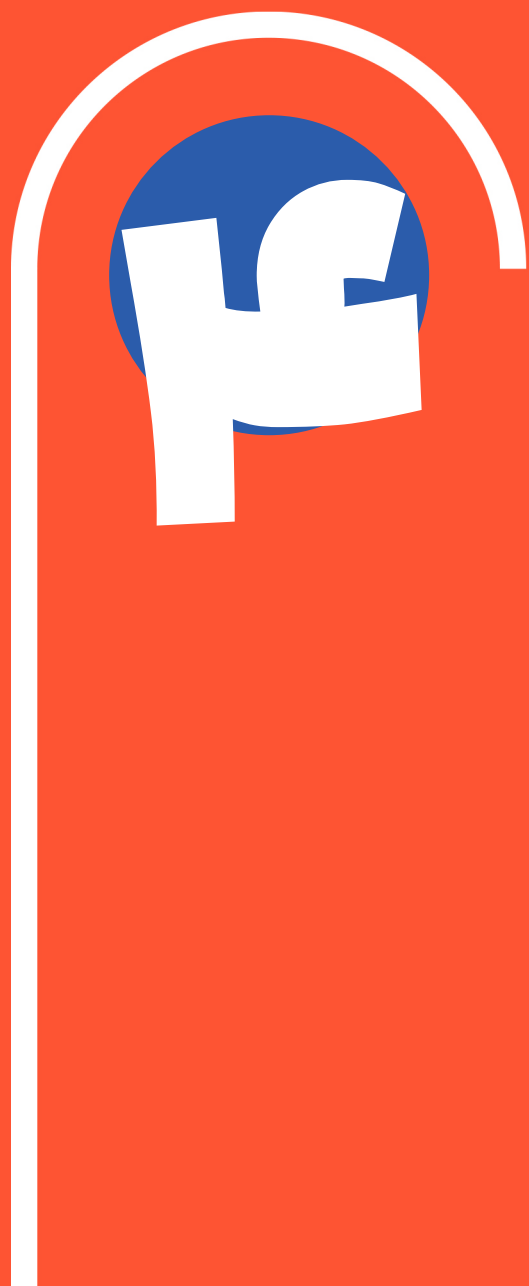
مقایسه اولویت اقدامات منابع انسانی در سال ۱۴۰۲ و ۱۴۰۵ به تفکیک اندازه سازمان

- نتایج تحلیل نشان می‌دهد در سازمان‌های با اندازه متفاوت انگیزش و نگهداشت کارکنان در فرایندهای منابع انسانی اولویت اول برای سال‌های آینده را به خود اختصاص داده است.
- در سازمان‌هایی که کمتر از ۲۵ نفر نیروی انسانی دارند، بعد از انگیزش و نگهداشت، جانشین پروری و مدیریت استعداد و پس از آن فرهنگ و ارزش‌های سازمانی به ترتیب اولویت دوم و سوم را دارد که جای دو فرایند مدیریت عملکرد و آموزش و یادگیری را که در حال حاضر مورد توجه رهبران منابع انسانی است خواهد گرفت.
- سازمان‌هایی که ۲۵ تا ۷۰۰ نفر نیروی انسانی دارند اولویت مشابهی با سازمان‌هایی دارند که اندازه‌شان بیش از ۷۰۰ نفر است. در نظر رهبران منابع انسانی این سازمانها جانشین پروری و مدیریت استعداد و پس از آن جذب و استخدام موضوعی است که در سال‌های آتی باید مورد توجه قرار گیرد چرا که درصد بیشتری از رهبران منابع انسانی آن را به عنوان اولویت خود انتخاب کرده‌اند. فقط رهبران منابع انسانی در سازمان‌های با بیش از ۷۰۰ نفر، معتقدند که باید همزمان برندکارفرمایی را به صورت ویژه در نظر داشته باشند.



مقایسه اولویت اقدامات منابع انسانی در سال ۱۴۰۲ و ۱۴۰۵ به تفکیک صنعت فعالیت

ردیف	صنعت	اولویت اول	اولویت دوم	اولویت سوم
۱	تولیدی و صنعتی	انگیزش و نگهداشت	جذب و استخدام و جامعه پذیری	جانشین پروری و مدیریت استعداد
		جذب و استخدام و جامعه پذیری	انگیزش و نگهداشت / جبران خدمات	مدیریت عملکرد
۲	فناوری اطلاعات	جانشین پروری و مدیریت استعداد	انگیزش و نگهداشت	مدیریت عملکرد / برند کارفرمایی
		جذب و استخدام و جامعه پذیری	مدیریت عملکرد	فرهنگ و ارزش‌های سازمانی / انگیزش و نگهداشت
۳	مالی، پرداخت و بانک‌ها	جانشین پروری و مدیریت استعداد	انگیزش و نگهداشت	جذب و استخدام و جامعه پذیری
		جذب و استخدام و جامعه پذیری	آموزش و یادگیری	فرهنگ و ارزش‌های سازمانی / انگیزش و نگهداشت
۴	نفت، گاز و پتروشیمی	جانشین پروری و مدیریت استعداد	انگیزش و نگهداشت	مدیریت عملکرد
		تدوین مدل شایستگی	جذب و استخدام و جامعه پذیری	مدیریت عملکرد
۵	خرده‌فروشی و تندگردش	انگیزش و نگهداشت	جذب و استخدام و جامعه پذیری	جانشین پروری و مدیریت استعداد
		جذب و استخدام و جامعه پذیری	آموزش و یادگیری	مدیریت عملکرد
۶	دارویی و بهداشتی	انگیزش و نگهداشت	جانشین پروری و مدیریت استعداد	فرهنگ و ارزش‌های سازمانی
		جذب و استخدام و جامعه پذیری	انگیزش و نگهداشت	مدیریت عملکرد
۷	صنایع غذایی	جانشین پروری و مدیریت استعداد	انگیزش و نگهداشت	فرهنگ و ارزش‌های سازمانی
		جذب و استخدام و جامعه پذیری	تدوین شرح مشاغل	مدیریت عملکرد
۸	صنایع فلزی و برق و مخابرات	جانشین پروری و مدیریت استعداد	انگیزش و نگهداشت	برند کارفرمایی
		فرهنگ و ارزش‌های سازمانی	جذب و استخدام و جامعه پذیری	انگیزش و نگهداشت / آموزش و یادگیری
۹	مشاوره، آموزش و خدمات حرفه‌ای	جذب و استخدام و جامعه پذیری	تدوین مدل شایستگی	جبران خدمات
		آموزش و یادگیری	تدوین شرح مشاغل	جانشین پروری و مدیریت استعداد
۱۰	حمل و نقل و ساخت و ساز	جذب و استخدام و جامعه پذیری	تدوین مدل شایستگی	جانشین پروری و مدیریت استعداد
		جذب و استخدام و جامعه پذیری	مدیریت عملکرد	آموزش و یادگیری / اداری و مسئولیت‌های قانونی
۱۱	سایر	انگیزش و نگهداشت	جانشین پروری و مدیریت استعداد	فرهنگ و ارزش‌های سازمانی
		مدیریت عملکرد	جذب و استخدام و جامعه پذیری	انگیزش و نگهداشت

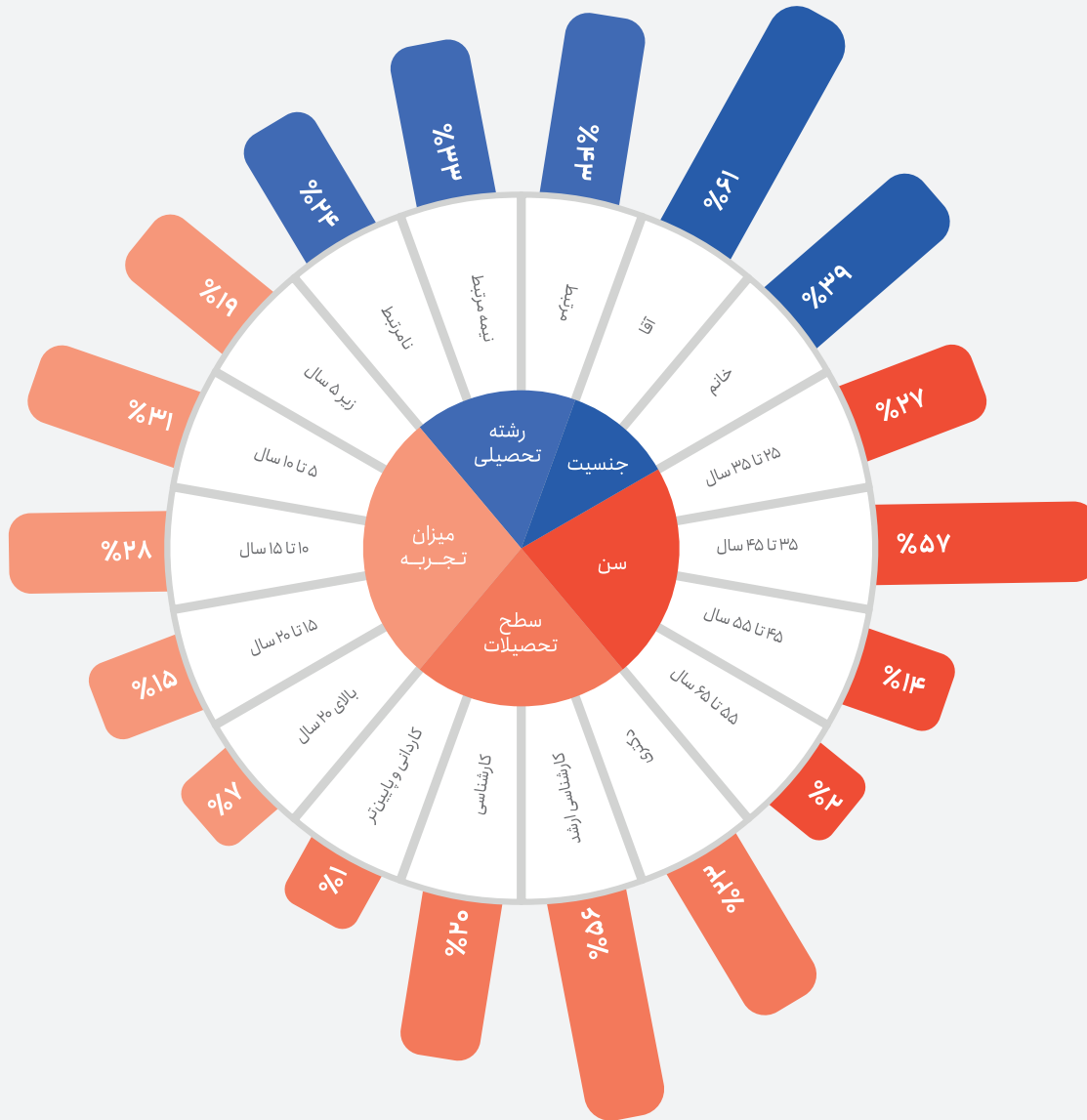


بخش چهارم:
اطلاعات دموگرافیک مشارکت کنندگان

اطلاعات دموگرافیک مشارکت کنندگان

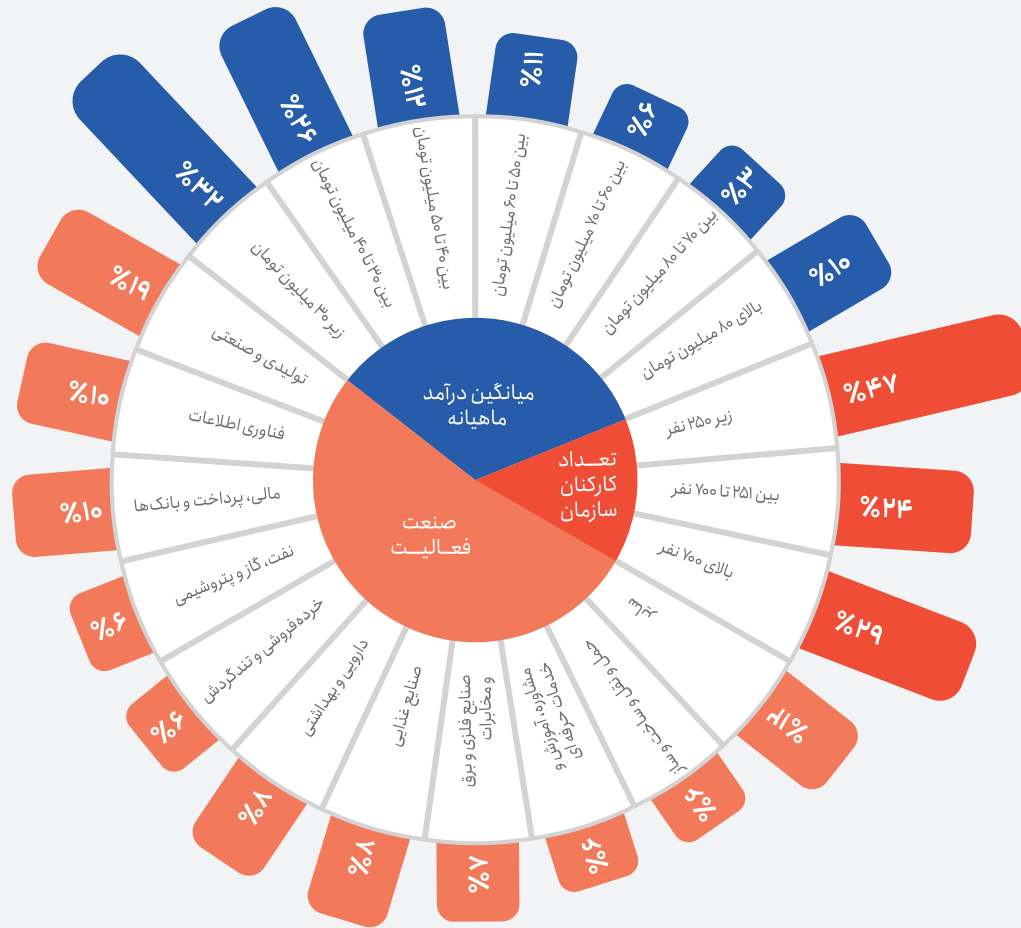
● ۳۶۱ نفر به این پرسشنامه پاسخ داده‌اند که پس از بررسی و حذف داده‌های نامرتب، داده‌های ۳۴۰ نفر به عنوان رهبران منابع انسانی برای تحلیل در نظر گرفته شد.

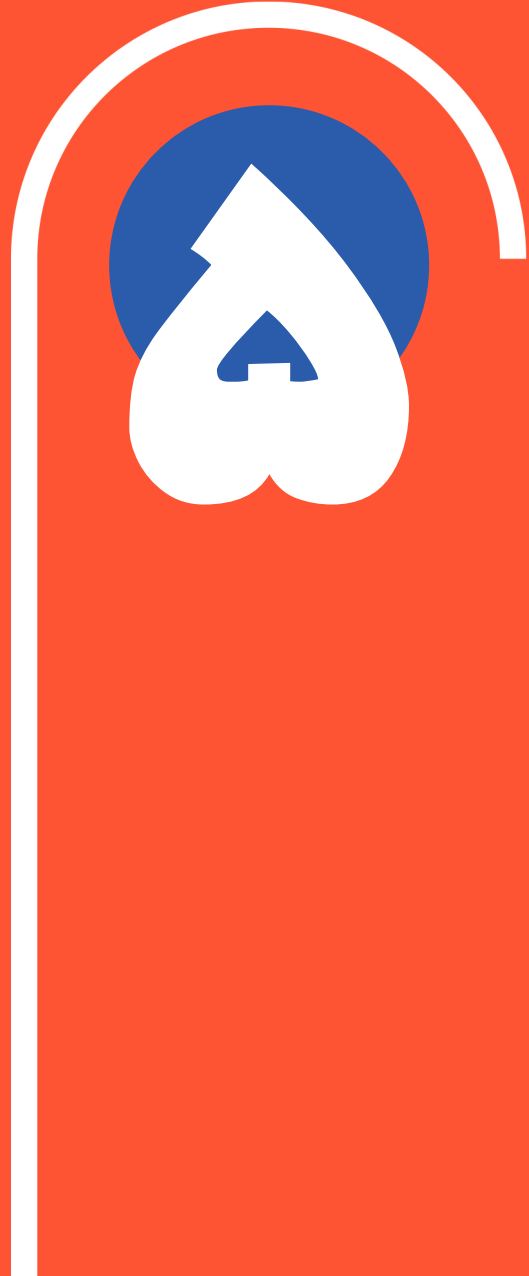
● به دلیل پراکندگی بسیار رشته‌های تحصیلی مشارکت کنندگان، سه دسته برای تحصیلات افراد در نظر گرفته شد. رشته‌های مدیریت منابع انسانی، مدیریت آموزشی، روانشناسی، و مهندسی صنایع به عنوان رشته‌های مرتبط در نظر گرفته شد. سایر رشته‌های مدیریت در دسته نیمه مرتبط، و رشته‌های مهندسی، علوم پایه و... در دسته نامرتب قرار داده شد.



اطلاعات دموگرافیک مشارکت کنندگان

• صناعی که تعداد مشارکت کنندگان آن زیر ۵ درصد از کل نفرات مشارکت کننده بود برای جلوگیری از برداشت نادرست از جداول تحلیل حذف شدند.





بخش پنجم:
جمع بندی نتایج

جمع بندی نتایج

- گزارش رهبران منابع انسانی با هدف ارائه بینش به رهبران کسب و کارها و منابع انسانی تدوین شده است که نسخه نخست آن در زمستان ۱۴۰۲ تهیه شده است. برای تهیه این گزارش داده‌های ۳۴۰ نفر از رهبران منابع انسانی سازمان‌ها مورد بررسی قرار گرفته است. این گزارش شامل سه بخش اصلی است. در بخش اول سبک کاری رهبران منابع انسانی در قالب نقش‌هایی که ایفا می‌کنند و ساعات و شیوه کاری آنها مورد بررسی قرار گرفته است. در بخش دوم شایستگی‌های مورد نیاز رهبران منابع انسانی و همچنین وضعیت این شایستگی‌ها در آنها تحلیل شده است. در نهایت اقدامات منابع انسانی دارای اولویت در سال ۱۴۰۵ و چالش‌هایی که رهبران منابع انسانی با آنها مواجهند، شناسایی گردیده است.
- نتایج نشان می‌دهد شریک استراتژیک، قهرمان تغییر، حامی کارکنان و متخصص فرایندهای منابع انسانی به ترتیب مهمترین نقش‌هایی است که رهبران منابع انسانی در سازمان‌ها ایفا می‌کنند. بیشتر رهبران منابع انسانی امکان دورکاری کمی دارند و به ساعت کاری روزانه آنها کمتر از ۱۰ ساعت اما بیش از یک ساعت نیز خارج از این زمان مشغول پاسخگویی به موضوعات کاری هستند.
- رهبران منابع انسانی شایستگی‌های درک کسب و کار و استراتژی سازمان و شناخت فرایندهای منابع انسانی را مهمترین شایستگی‌های تخصصی مورد نیازشان می‌دانند. همچنین معتقدند که مدیریت استراتژیک و آگاهی نسبت به موضوعات سیستم سازی در سازمان دو شایستگی غیرتخصصی مورد نیاز رهبران منابع انسانی است. آنها درک و تحلیل داده و سواد فناوری را شایستگی‌هایی می‌دانند که باید برای بهبود آنها برنامه‌ریزی نمایند.
- در نظر رهبران منابع انسانی مهمترین چالشی که در حال حاضر با آن مواجه هستند، عدم درک درست از نقش و اهمیت کارکردهای منابع انسانی در سازمان است. آنها در حال حاضر بیشترین تلاش و انرژی خود را به فرایند جذب و استخدام و جامعه‌پذیری اختصاص می‌دهند اما معتقدند انگیزش و نگهداشت کارکنان مهمترین فرایندی است که باید در سه سال آینده (تا سال ۱۴۰۵) بر آن تمرکز نمایند.



Toplicant

آژانس مدیریت منابع انسانی تاپلیکنت

آژانس مدیریت منابع انسانی تاپلیکنت مجموعه‌ای پویا و چابک است که با درک اهمیت نیاز کسب و کارها به سرمایه‌های انسانی و نیز توانمندسازی آنها در زمینه مدیریت و راهبری منابع انسانی ایجاد گردیده است. تاپلیکنت با تیم تخصصی منابع انسانی، فنی، بازاریابی و روابط عمومی به مسایل حوزه منابع انسانی کسب و کارها نگاهی امروزی، کاربردی و خلاقانه دارد.

خدمات تاپلیکنت

مشاوره	آموزش	برند کارفرمایی	اولین پلتفرم استخدامی مبتنی بر معرفی
(شناخت، عرضه‌یابی، ارائه راهکار و راهبری توسعه منابع انسانی کسب و کارها)	(برنامه‌ریزی و برگزاری آموزش‌های حوزه رهبری، رفتار سازمانی، مدیریت و منابع انسانی برای کسب و کارها)	(ارائه راهکار و تدوین استراتژی برای کسب و کارها جهت ابراز وجود اصولی (نمود) در بازار بر مبنای توانمندی‌های داخلی (بود))	(خدمت نرم‌افزاری نوآورانه برای تسهیل مدیریت استعداد سرزمینی)

☎ 02146102544

📷 Toplicant

✉ Info@toplicant.com

📞 09916933340

🌐 Toplicant

🌐 toplicantagency.com



اچ.آر.مدیا؛ رسانه منابع انسانی ایران

● اچ.آر.مدیا بر اساس ایده مشترک جمعی از فعالین منابع انسانی، روزنامه نگاری و روابط عمومی شکل گرفته است. این گروه معتقد است که ظرفیت‌های رسانه‌ای موجود در حوزه سرمایه‌های انسانی و محیط‌های کار ایران مغفول مانده و ادامه مسیر تعالی منابع انسانی بدون وجود یک رسانه مستقل و تخصصی سخت خواهد بود.

● اچ.آر.مدیا رسانه‌ای برای تمامی دغدغه‌مندان، فعالان و علاقمندان است تا نقش محوری انسان در کسب و کارها را بیش از پیش تحکیم بخشیده و نسبت به شأنیت و جایگاه آن حساس باشد، چرا که رشد سرزمینی ایران فقط از مسیر توجه به سرمایه‌های انسانی می‌گذرد.

📞 09103161458

📷 iranhrmedia

📄 iranhrmedia

✉ iranhrmediacom@Gmail.com

🌐 iranhrmedia.com

H R Media  **Toplicant**
Human Resource Management Agency