

مدیر منابع انسانی، چالش‌ها و فرصت‌های

سال ۱۴۰۱

مدیر منابع انسانی از جمله سمت‌هایی است که در دو سال گذشته و پس از تجربیات همه‌گیری جهانی تحولات زیادی را شاهد بوده است. تحولات مذکور ابعاد گوناگون مدیریت منابع انسانی را با چالش‌ها و فرصت‌های زیادی روبه‌رو کرده است. شرایطی که به‌کارگیری ابزارهای جدید را موجب شدند و روش تفکر و سبک مدیریت را متحول کردند.

تجربه همه‌گیری کرونا در سراسر دنیا، مدیریت منابع انسانی را به چندین روش تعریف کرده است. از یک مدل کاری منعطف تا یک رویکرد جامع در مورد رفاه کارکنان، سال ۱۴۰۱ سال ارزش‌افزایی به تغییرات اخیر خواهد بود. چه چیزی ارزش انتظار در صنعت منابع انسانی را دارد؟ مدیر منابع انسانی به چه نقاطی باید توجه کند؟

جعبه ابزار مدیر منابع انسانی در سال ۱۴۰۱، فقط به روش انجام فرآیندهای سرمایه انسانی مرتبط نیست. این مبحث نحوه تفکر استراتژیک مدیران را در حوزه‌هایی مانند معیارهای ارزیابی عملکرد و تعامل افراد تیم شامل می‌شود. این مقاله بینش‌هایی را در مورد این که چه روندهایی را در مدیریت منابع انسانی باید از صنعت انتظار داشت، ارائه می‌دهد. بینش‌هایی که می‌توانند بر کار، کارمند و محل کار تأثیر بگذارند.

همچنین رویکرد منابع انسانی سیال خطوط بین منابع استعداد خارجی و داخلی را محو می‌کند و از منابع انسانی می‌خواهد که نقش‌های جدیدی ایفا کنند و به گونه‌ای متفاوت با فناوری درگیر شوند و به طور نامحسوس پویایی بین شرکت‌ها و کارکنانشان را تغییر می‌دهد. همچنین از مدیران می‌خواهد که تفکر خود را در مورد تیم‌ها و روش‌های کارشان تغییر دهند و از «مالکیت» به «دسترسی» استعدادها حرکت کنند.



برای دریافت دمو نرم افزار منابع انسانی

روندهای پیش‌روی مدیران منابع انسانی در قرن جدید

در حالی که از اواخر سال ۱۳۹۸ بیماری کرونا کسب‌وکارها را به وحشت انداخت، اجبار به تغییر و تکامل ملموس‌تر شد. سال ۱۳۹۹ سال بازگرداندن تعادل با استراتژی‌های آگاهانه و در عین حال مقابله با پیامدهای همه‌گیری جهانی COVID-19 بود.

از حمایت از کارمندان در زمان‌های تلاش و سازگاری با پروتکل‌های دورکاری گرفته تا آماده‌سازی شرایط برای واکسیناسیون شرکت‌ها مشغول یادگیری و استراتژی‌سازی برای آینده بودند.

درک این تغییرات سالانه برای همگام شدن با تحولات سریع در حال وقوع، در همه صنایع، ضروری است. برای این منظور، مدیران و کارشناسان در واحدهای سرمایه

انسانی روندهای برتر مدیریت منابع انسانی (HRM) را می‌آموزند تا بتوانند تصمیمات آگاهانه‌ای برای سازمان خود بگیرند. برخی از این روندها عبارتند از:

۱. مدل کار ترکیبی (دورکاری و حضوری)

با بازگشت همه چیز به مسیر خود، محل کار به یک رویکرد مناسب‌تر برای کارمندان و بهره‌وری آن‌ها تبدیل می‌شود، مدل کار ترکیبی (دورکاری-حضوری) از این جمله است. این یک مدل کار منعطف کارمندمحور است که شامل ترکیبی از کار در دفتر و کار از راه دور است.

در ماه مه ۲۰۲۱، ساندار پیچای، مدیرعامل گوگل، برنامه کاری ترکیبی این شرکت را اعلام کرد که به کارمندان اجازه می‌داد سه روز در هفته از دفتر کار کنند و دو روز دیگر از راه دور. پیچای گفت: «آینده کار در پذیرش انعطاف‌پذیری است.» برخی دیگر از شرکت‌هایی که شیوه کار ترکیبی (هیبریدی) را پذیرفتند عبارتند از: فورد، هاب اسپات، مایکروسافت، اینفوسیس، زیمنس و آمازون.

بر اساس گزارش مایکروسافت، ۶۶ درصد از رهبران مدیران منابع انسانی در حال بررسی طراحی مجدد محل کار خود برای کارهای ترکیبی هستند. با توجه به این که شرکت‌های بیشتری این رویکرد را انتخاب می‌کنند، به درستی می‌توانیم نتیجه بگیریم که مدل کار ترکیبی برای آینده قابل پیش‌بینی باقی خواهد ماند.

به گفته استیون وی کیتس، استاد فارغ‌التحصیل مدیریت منابع انسانی در دانشگاه پردو جهانی: «زمانی که آینده کار را در نظر می‌گیریم، مکان نباید تمرکز اصلی باشد. به جای

تمرکز بر حضوری در مقابل از راه دور، چیزی که باید روی آن تمرکز کرد این است که چگونه کارکنان را در محیط‌های مختلف درگیر و سازنده نگه داریم.»

۲. انتقال از رفاه کارکنان به سازمان سالم

در چند سال گذشته سرانجام شاهد بودیم که سلامت روان و رفاه کارکنان در محل کار مورد توجه قرار گرفت. بیش از ۶۸ درصد از مدیران ارشد منابع انسانی، رفاه و سلامت روانی کارکنان را به عنوان اولویت اصلی HR در سال 2021 ارزیابی کردند. با در نظر گرفتن شوک، ناامیدی و عدم اطمینان پس از همه‌گیری، چه چیزی می‌تواند راهگشای چنین چالش‌هایی باشد؟

پاسخ در سازمان سالم نهفته است. رویکردی جامع و فراگیر در سطح سازمانی برای رفاه. این مفهوم فراتر از سلامت جسمی و ایمنی کارکنان است و هدف آن ارائه انعطاف‌پذیری و فرصت‌های بیشتر برای آموزش و توانمندسازی آنها است. چارچوب سازمان سالم شامل عناصر زیر است:

- سلامت جسمانی
- بهزیستی روانی
- تناسب اندام مالی
- بهداشت اجتماعی و خدمات اجتماعی
- محل کار ایمن
- فرهنگ سالم

با پشت سر گذاشتن یک بیماری همه‌گیر مرگبار که کارکنان و محل کار را تحت تأثیر قرار داده است، به جرأت می‌توان گفت که یک سازمان سالم یک روند خوشایند برای بهره‌وری بهتر و افزایش رضایت کارکنان است. از آنجایی که جذب بهترین استعدادها دشوارتر از همیشه است، ارتباط مستمر و کارآمد پیشنهاد ارزش کارکنان (EVP) اهمیت بسیاری دارد.

۳. اهمیت روزافزون امنیت سایبری

با توجه به CRA Business Intelligence، بیش از سه چهارم پاسخ‌دهندگان (78٪) بیش از 20٪ از نیروی کار خود قبل از همه‌گیری از خانه کار نمی‌کردند. پس از آن، تقریباً همه (92٪) سازمان‌ها گزارش دادند که بیش از 20٪ از کارکنان آن‌ها از خانه کار می‌کردند.

با رواج دورکاری نقض داده‌ها و خطرات امنیتی مرتبط با محل کار نیز افزایش یافته است. بیش از 74 درصد از سازمان‌ها حملات سایبری اخیر را که بر کسب‌وکار تأثیر می‌گذارند، آسیب‌پذیری‌های فناوری کار از راه دور نسبت می‌دهند. همچنین 82 درصد از سازمان‌ها بودجه امنیت سایبری خود را افزایش داده‌اند که این بودجه‌ها تا 15 درصد از کل هزینه‌های فناوری اطلاعات را تشکیل می‌دهند.

نیروی کار از راه دور، نگرانی‌های مختلف امنیتی و نقض داده‌ها را به همراه دارد. بدافزار، حملات مهندسی اجتماعی به دستگاه‌های ناامن و متعلق به کارمندان و فیشینگ. سازمان‌ها فعالانه در تلاش هستند تا امنیت سرویس ابری را بهبود بخشند. آن‌ها نقشه راه دیجیتال و فناوری امنیتی را تغییر می‌دهند و برنامه‌های آموزشی کارآمد را

برای مبارزه با تهدیدات امنیتی برای حفاظت از دارایی‌ها و داده‌های شرکت ترکیب کنند.

۴. تنوع، برابری و شمول (DEI) در کانون توجه منابع انسانی

تنوع، برابری و شمول (Diversity, equity and inclusion) مدتی است که در اکثر سازمان‌ها و به درستی، واژه‌ای پرمخاطب بوده است. مبحث DEI بخشی از پرداختن به تعصب، تبعیض، آزار و اذیت، دستمزدهای ناعادلانه و سایر مسائل در محل کار است. نیاز به DEI نیز با مدل‌های کاری در حال تکامل افزایش یافته است، از حضوری تا محیط‌های مجازی و ترکیبی.

بر اساس گزارش ترالینت (۷۹ Traliant) درصد از شرکت‌های پاسخ‌دهنده قصد دارند بودجه DEI را در سال 2022 افزایش دهند اما دارایی برای ریشه‌کن کردن مشکلات ریشه‌ای کافی نیست. این گزارش همچنین اشاره می‌کند که تنها ۱۳ درصد از مدیران ارشد به طور فعال از طرح‌های DEI حمایت می‌کنند. این یعنی برای تحقق DEI نیاز به توسعه رهبران برای ایجاد تغییرات مثبت در رفتار و فرهنگ محل کار بیشتر احساس می‌شود.

۵. نقش کلیدی مهارت‌های قدرت

محل کار و الزامات آن در حال تکامل است. در یک محیط کار مجازی، شرکت‌ها برای حفظ بهره‌وری به چیزی بیش از مهارت‌های فنی نیاز دارند. کارفرمایان فعالانه به دنبال مهارت‌های قدرت در استخدام‌های جدید خود هستند. ۶۳ درصد از کارفرمایان ترجیح می‌دهند فردی را با مهارت‌های قابل انتقال – کار تیمی، مدیریت زمان یا رهبری استخدام

کنند و آنها را برای نکات فنی کار آموزش دهند.

مهارت‌های قدرت ماهیت رفتاری دارند. با جهش‌های فنی، می‌توان به مهارت‌های فنی توجه کرد. اما این مهارت‌های قدرت (Power skills) هستند که به یک کارمند کمک می‌کنند تا برجسته شود.

۶. مهارت مجدد (reskilling) و ارتقاء مهارت (upskilling)

ابتدا بیایید بین مهارت مجدد (reskilling) و ارتقاء مهارت (upskilling) تمایز قائل شویم. در چند کلمه، مهارت مجدد شامل یادگیری مهارت‌های جدید است. ارتقای مهارت به تخصص در یک مهارت اصلی اشاره دارد. اما چرا تغییر مهارت لازم است؟

تبدیل مهارت کارآمد به اجرای بهتر برنامه‌ها و سیاست‌های شرکت بر اساس روند بازار و صنعت کمک می‌کند. بهبود عملکرد، بهره‌وری و رضایت کارکنان را موجب می‌شود. همچنین در مقابل رقابایی که با الزامات مهارتی جدید ارتقاء نیافته‌اند، مزیت قابل توجهی ایجاد می‌کند.

بر اساس مطالعه مک کینزی، ۷۷ درصد از رهبران صنعت اظهار داشتند که آموزش مجدد برای سازمان آنها بسیار یا نسبتاً مهم است. تغییر مهارت مستلزم ارزیابی شکاف‌های مهارتی فعلی و روند صنعت است. توسعه یک استراتژی کارآمد برای ایجاد رشد مدام و یکپارچه در سراسر شرکت است. این یکی از حیاتی‌ترین سرمایه‌گذاری‌هایی است که یک سازمان می‌تواند به عنوان بخشی از استراتژی‌های مدیریت استعداد خود انجام دهد و به‌طور موجهی نیز چنین است.

نظرسنجی از تجربه مدل دورکاری در پسا کرونا

بررسی تجربه کارکنان از دورکاری می‌تواند ابعاد توانمندی سازمان در [مدیریت منابع انسانی پسا کرونا](#) را محک بزند. معمولاً برای سنجش رضایت کارکنان از دورکاری، مشکلاتی که در دورکاری داشته‌اند از آن‌ها پرسش می‌شود.

نظرسنجی‌های شرکت چارگون با حضور بیش از ۱۸۰ دنبال‌کننده در شبکه‌های اجتماعی لینکدین و توئیتر انجام شده است. این بررسی‌ها نشان می‌دهد حدود ۶۰ درصد افراد از دشواری تفکیک زمان کار و استراحت و تعامل و ارتباطات ناراضی هستند. آن‌ها این عامل را مانع عملکرد بهینه خود در زمان دورکاری می‌دانند.



در تجربه شما از دورکاری چه عواملی موجب اختلال در کار شده اند؟



نظرسنجی شرکت چارگون درباره دورکاری

ابزارهای مدیر منابع انسانی برای مدل ترکیبی (دورکاری-حضور)

در اغلب شرکتها و مجموعه‌های اداری و صنعتی معیار پرداخت حقوق و دستمزد زمان حضور کارکنان در محل کار تعریف شده است. حضور منظم‌تر و ساعات بیشتر حضور معمولاً معادل عملکرد خوب افراد در نظر گرفته می‌شود.

مقوله دورکاری در اولین مرحله این معادلات را تغییر می‌دهد. یعنی محاسبه حضور و غیاب باید ساعات دورکاری را هم شامل شود. همچنین ارزیابی عملکرد هم باید مبتنی بر نتیجه و خروجی باشد. موارد زیر می‌توانند در جعبه ابزار مدیر منابع انسانی نقش مهم و تعیین‌کننده‌ای داشته باشند:

ماژول دورکاری در نرم افزار حضور و غیاب و حقوق و دستمزد

سیستمی که در قالب نرم افزارهای حضور و غیاب استفاده می‌شود، باید امکان اضافه کردن فرآیند دورکاری را داشته باشد. یعنی کارکنان بتوانند ساعات دورکاری خود را ثبت کنند. آن‌ها باید در هر روز گزارش فعالیت‌ها و پیشرفت کار خود را به مدیر مستقیم خود ارائه دهند. سیستم حقوق و دستمزد هم باید در یک مجموعه یکپارچه از نرم افزارهای مدیریت منابع انسانی توسعه پیدا کرده باشد و به صورت خودکار ساعات دورکاری افراد را در پرداخت‌های ماهیانه آن‌ها محاسبه خواهد کرد.

ابزارهای تعاملی مناسب برای مدیریت پروژه و دورکاری تیمها

این ابزارها می‌تواند تا اندازه زیادی مشکل ارتباط و مدیریت زمان را بین کارکنان کاهش دهند. راهکارهای ارتباطی باید روی بستر وب و موبایل، به خوبی در دسترس باشند و امکان ارجاع و پیگیری کارها از این طریق به راحتی برای مدیران فراهم شود.

در ابعاد سازمان‌های کوچک و تیم‌های چابک، این ابزارها اغلب شناخته شده هستند. حتی قبل از بحران کرونا نیز در تیم‌هایی که مطابق متد اسکرام کار می‌کردند، به کار گرفته می‌شدند.

در ساختارهای بزرگ چندهزار نفری معمولاً نرم افزار مدیریت کارها و مدیریت پروژه به کار گرفته نمی‌شود. در این سازمان‌ها هنوز ارجاع کار در قالب ارجاع نامه و گردش مکاتبات انجام می‌شود. تعامل موثر بین افراد تیم‌ها در این شرایط مشکلات فراوانی خواهد داشت و به کندی و با کیفیت پایین‌تری انجام می‌شود.

یک تجربه موفق در مدیریت پروژه و اتوماسیون اداری

کاربرد سیستم‌های نرم افزاری مدیریت پروژه در سازمان‌های بزرگ زیاد است. [تجربه بانک قرض الحسنه مهر ایران](#) در استفاده از نرم‌افزار کارها از راهکار اتوماسیون اداری محصول شرکت چارگون از این جمله است.

بعد از استقرار نرم افزار کارها از مجموعه نرم افزاری دیدگاه مراحل ثبت و پیگیری مصوبات هیئت‌مدیره بانک کاملاً مکانیزه و با سرعت و شفافیت بالایی انجام می‌شود.

همه ادارات و تیم‌های کاری مراحل پیشرفت کارها و اقدامات انجام شده یا در دست اقدام هر پروژه را به صورت آنلاین و در لحظه ثبت می‌کنند. این شیوه موجب می‌شود تا ارائه گزارش‌های تکمیلی برای مدیران مربوطه نیز با سهولت و بر اساس آخرین اطلاعات تجمیعی، انجام شود.

اتوماسیون اداری و ابزارهای مکاتبات اداری تحت وب و موبایل

موفقیت دورکاری و کارآمدی فرآیندهای خدماتی و گردش کار سازمان‌ها به توان سازمان برای خدمت‌رسانی آنلاین نیز وابسته است. برای ارائه خدمات آنلاین در ابتدا باید سازمان تمهیدات مناسب امنیتی در حوزه فناوری اطلاعات را ایجاد کند. به عنوان مثال دسترسی به نرم‌افزارهای سازمانی مانند اتوماسیون اداری و نرم افزار مکاتبات را از طریق بستر وب و موبایل فراهم کند.

به این ترتیب کارکنان خارج از محل فیزیکی سازمان یا شرکت، دسترسی اتصال به این گونه نرم افزارها را خواهند داشت. بنابراین روند پاسخگویی به ارباب رجوع با اختلال مواجه نمی‌شود.

در جعبه ابزار مدیر منابع انسانی درگاه‌های آنلاین و میز خدمت الکترونیک هم اهمیت ویژه‌ای دارند. چون موجب می‌شوند که مراجعان سازمان‌ها بتوانند درخواست‌های خود را بدون مراجعه حضوری به سازمان ارسال کنند. از طریق ابزارهای الکترونیک مانند ایمیل و پیامک فرآیند گردش کار با سهولت بیشتری پیگیری می‌شوند.

ارزیابی عملکرد مطابق با نتایج و مطابق با اهداف سازمان

این که در زمان دورکاری عملکرد سازمان در دستیابی به اهداف خود دچار اختلال نشود، دغدغه مهمی برای مدیر منابع انسانی است. سازمان‌های هدفمند، می‌توانند کارآمدی کارکنان را با سنجش میزان تحقق اهداف تعیین شده برآورد کنند.

این سبک ارزیابی عملکرد زمانی که مطابق با تحقق اهداف پیاده‌سازی می‌شود به راحتی با مدل دورکاری قابل انطباق است. عدم حضور فیزیکی تا جایی که اهداف مطابق برنامه تحقق پیدا می‌کنند برای مدیران سازمان خصوصاً مدیران منابع انسانی نگران‌کننده نخواهد بود.