

Gartner®



مدیران
توسعه
سرمایه‌های
انسانی
METSA
متسا

۵ اولویت اصلی برای رهبران منابع انسانی در سال ۲۰۲۳



درباره میتسا



مدیران
توسعه
سرمایه‌های
انسانی | METSA
میتسا

دارایی اصلی هر کسب‌وکاری فارغ از ابعادش، سرمایه‌های انسانی آن می‌باشد. معمولا ریشه تمامی مسائل در فرآیندهای هر مجموعه‌ای به ذی‌نفعان آن مرتبط می‌شود که نیروی انسانی مهمترین آن می‌باشد. به عبارتی بسیاری از دغدغه‌های بزرگ کسب و کارها به صورت مستقیم یا غیرمستقیم به سرمایه انسانی آن مربوط می‌شود. دغدغه‌هایی چون جذب و استخدام، نگهداشت، ایجاد انگیزه، ارزیابی عملکرد کارکنان.

مدیران توسعه سرمایه‌های انسانی (میتسا) یک تیم تخصصی متشکل از مدیران، فعالان و اساتید با تجربه در حوزه منابع انسانی است که با هدف مشاوره و کمک به کسب‌وکارها جهت عارضه‌یابی، برگزاری کانون ارزیابی مدیران، دوره‌های آموزشی، ارائه راهکار و اجرای فرایندهای مدیریت منابع انسانی کار خود را آغاز نموده است.

پیش‌گفتار

همچون سال‌های اخیر شرکت مشاوره گارتنر، اولویت‌های اصلی و مهم رهبران منابع انسانی را در سال پیش رو شناسایی و در قالب یک گزارش منتشر کرده است. این گزارش از بین ۸۶۰ رهبر منابع انسانی در ۶۰ کشور و صنایع مهم تهیه شده است. نکته قابل توجه در این گزارش تغییر اولویت‌های کسب‌وکارها نسبت به دوران کرونا و پساکرونا می‌باشد. امروزه کسب‌وکارها دوران پساکرونا را پشت سر گذاشته‌اند؛ یعنی به همان میزان اولویت‌هایشان هم تغییر یافته است. در سال‌های ۲۰۲۱ و ۲۰۲۲ " ایجاد مهارت‌ها و شایستگی‌های اساسی " در صدر اولویت‌ها بود اما در سال ۲۰۲۳ مشاهده می‌شود " اثربخشی رهبر و مدیر " نه تنها وارد ۵ اولویت اصلی شده بلکه به عنوان اصلی‌ترین آن‌ها معرفی شده است که حکایت از آن دارد کسب‌وکارها با تمرکز روی Reskilling و Upskilling کارکنان، مهارت‌های اصلی و مورد نیاز خود را پوشش داده‌اند.

از دیگر نکات مهم در این گزارش، ورود " تجربه کارکنان " و " استخدام " به ۵ اولویت اصلی برای رهبران منابع انسانی می‌باشد که نشان‌دهنده اهمیت نگهداشت و جذب استعدادها در این بازار نیروی کار پر نوسان می‌باشد. این گزارش با ارائه اعداد و ارقام به صورت جداول و نمودارها جهت تدوین استراتژی سال آینده به کسب‌وکارها کمک شایانی می‌کند و علاوه بر آن مدیران منابع انسانی را جهت شناخت الویت‌های اصلی‌شان همراهی خواهد نمود.

از این رو سعی شده است که ترجمه فارسی و همسان‌سازی گرافیکی دقیقا با نسخه اصلی آن تطابق داشته باشد تا خواننده بالاترین بهره لازم را از این گزارش کاربردی داشته باشد.



ترجمه و تنظیم

پریسا کشاورزیان

کارشناس ارشد مدیریت دولتی
مدیر منابع انسانی شرکت نفیس‌نخ

 Parisa Keshavarzian



مدیران توسعه سرمایه‌های انسانی
میتسا



ترجمه و تنظیم

محمدحسین روزبه

دکتری مدیریت منابع انسانی
مشاوره مدیریت در حوزه منابع انسانی

 Mohammad Hosein Roozbeh

Gartner

۵ اولویت اصلی برای رهبران منابع انسانی در سال ۲۰۲۳

شرکت مشاوره گارتنر، جهت شناسایی اولویت‌ها و چالش‌های مدیران منابع انسانی در سال ۲۰۲۳، بیش از ۸۰۰ نفر از رهبران منابع انسانی را در ۶۰ کشور و همه صنایع بزرگ مورد بررسی قرار داده است.

بالاترین اولویت در لیست آن‌ها مربوط به «اثربخشی رهبر و مدیر» است. با وجود این، بسیاری از رهبران منابع انسانی طراحی سازمانی و مدیریت تغییر، تجربه کارکنان، استخدام و آینده کاری را در اولویت خود قرار داده‌اند.



تعداد = ۸۶۰ رهبر منابع انسانی
منبع: بررسی اولویت‌های منابع انسانی گارتنر ۲۰۲۳

محرك این اولویت‌ها چیست؟

سازمان‌ها با دوره‌های نامطمئن و مبهم مواجه‌اند

مدیران اجرایی با "فشار سه گانه" روبرو هستند که شامل:

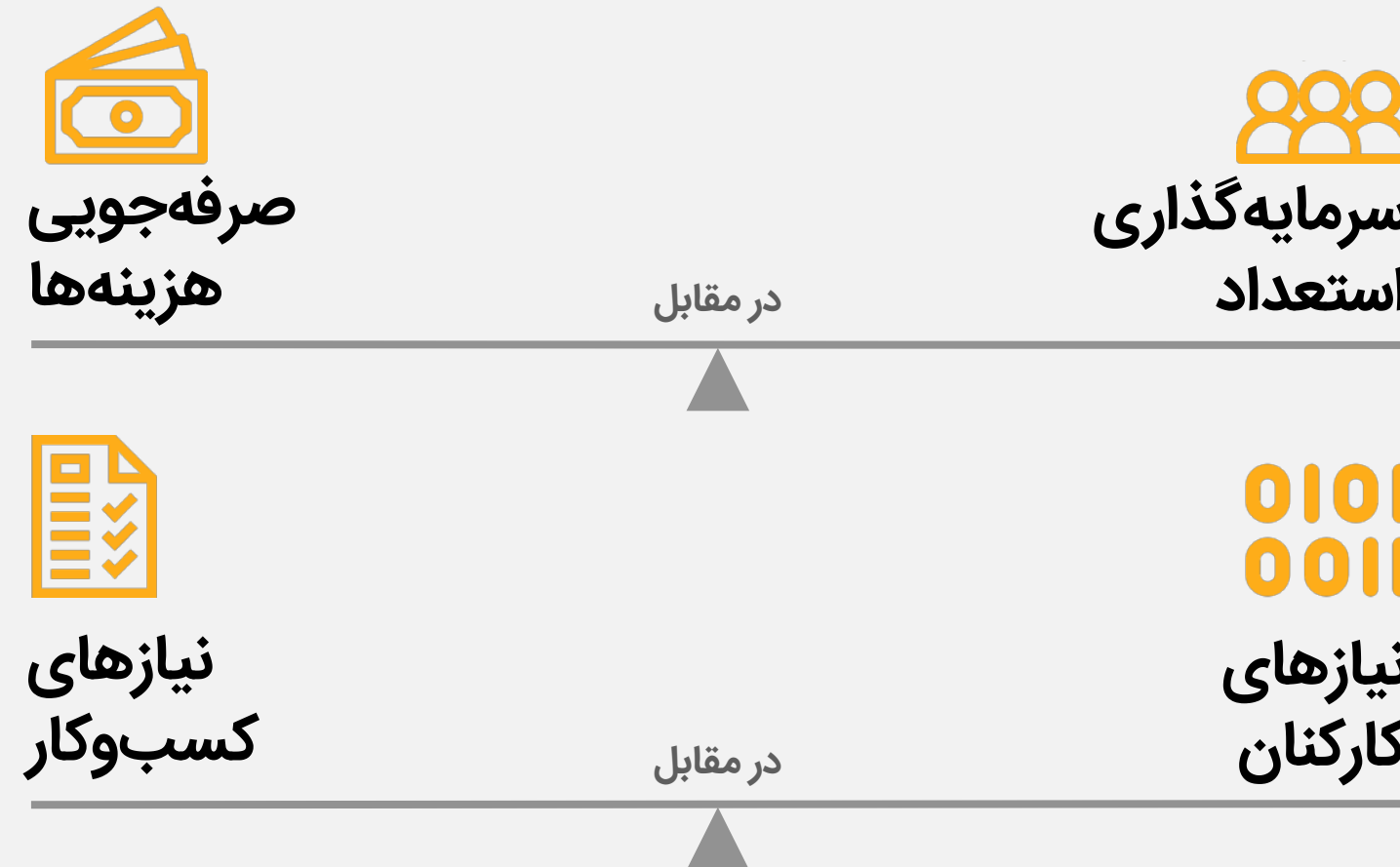
۱ افزایش تورم: ۹۰٪ مدیران عامل، انتظار افزایش تورم قابل توجهی را در ۱۲ ماه آینده دارند.

۲ استعدادهای کمیاب و پرهزینه: ۵۰٪ از رهبران منابع انسانی، انتظار افزایش رقابت بر استعدادهای کاری را از شش ماه آینده دارند.

۳ محدودیت عرضه جهانی: ۴۸٪ از مدیران مالی باور دارند که بی ثباتی و کمبود زنجیره تامین پس از سال ۲۰۲۲ ادامه خواهد داشت.

رهبران منابع انسانی باید مبادلات بسیاری را بسنجند

رهبران منابع انسانی باید سرمایه‌گذاری بر روی افراد و فناوری را مدیریت کنند، فرهنگ مثبت و تجربه کارکنان را پرورش دهند و نیز همزمان منابع انسانی را به صورت خودکار و دیجیتالی تبدیل کنند.



انتظارات جدید کارکنان بر حفظ و جذب تأثیر می‌گذارد

انعطاف‌پذیری: ۵۲٪ از کارکنان معتقدند، سیاست‌های کاری منعطف بر تصمیمات آن‌ها جهت ماندن در سازمان تأثیر گذار خواهد بود.

اهداف مشترک: ۵۳٪ از کارکنان می‌خواهند سازمان‌هایشان اقداماتی در خصوص مسائلی که مورد توجه آن‌ها است را انجام دهند.

رفاه: ۷۰٪ شرکت‌ها مزایای رفاهی جدیدی را معرفی کرده‌اند یا سطح مزایای رفاهی موجود را افزایش داده‌اند.

اهمیت برای سازمان: ۸۲٪ از کارکنان معتقدند برای آن‌ها مهم است که سازمان به آن‌ها به عنوان یک شخص نگاه کند، نه فقط به عنوان یک کارمند.



اثر بخشی رهبر و مدیر

اولویت اصلی ۶۰٪ رهبران منابع انسانی

چالش مشترک

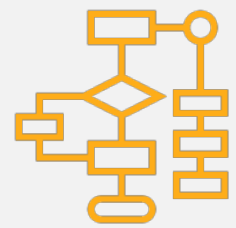
از مدیران منابع انسانی معتقدند، رویکرد توسعه رهبری
آن‌ها مناسب رهبران برای آینده کاری نیست. **۲۴٪**

رهبران به یک رویکرد جدید نیاز دارند

همان طور که محیط کار امروزی تغییر می‌کند، رهبری هم باید تغییر کند. سه تغییر محیطی آشفته‌گی اجتماعی و سیاسی، ادغام کار و زندگی و ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر، پویایی رهبر-کارمند را به یک رابطه انسان به انسان بازتعریف می‌کند.



تغییرات محیط کار و تاثیر آنها بر مسئولیت‌های اصلی رهبر



ارائه نتایج	تیم‌های پشتیبان	الگوی رفتاری	مسئولیت‌های اصلی رهبر
کارآمدی مدیریت گردش‌های کاری استاندارد شده	کارکنان رفع نیازهای کاری	حرفه‌ای مرزهای محل کار را تعیین کنید	رویکرد قبلی
کار ترکیبی تنوع بیشتر در الگوها و هنجارهای کاری	ادغام کار و زندگی بطور فزاینده‌ای در زندگی‌های شخصی قابل مشاهده است	آشفته‌گی‌های سیاسی و اجتماعی استرس بالا و ریسک مشاخره	تغییر محیط کاری
شخصی‌سازی شده مدیریت گردش کاری منعطف و متناسب	افراد رفع نیازهای زندگی	شخصی خود ابرازگری در محیط کار	رویکرد جدید

رهبر انسان محور

پویایی انسان به انسان در محل کار، رهبران به اجرای رهبری انسان محور به عنوان رهبری با اصالت، همدل و سازگار را سوق می دهد. این ویژگی ها برای مدتی در میان ویژگی های کلیدی رهبران بزرگ فهرست شده است و داشتن آن ها خوب به نظر می رسد در حالی که امروزه کارکنان آن ها را مطالبه می کنند.



رهبری انسانی



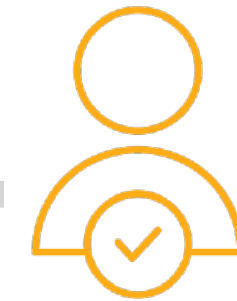
انطباق

انعطاف پذیری و تامین نیازهای منحصر به فرد اعضای تیم که مناسب باشد را فراهم کنید.



همدلی

مراقبت های واقعی، احترام و نگرانی برای رفاه کارکنان را نشان دهید.



اعتبار

هدفمند عمل کنید و خود ابرازگری واقعی را برای آن ها و تیم هایشان فراهم کنید

طراحی سازمانی و مدیریت تغییر

اولویت اصلی ۵۳٪ رهبران منابع انسانی

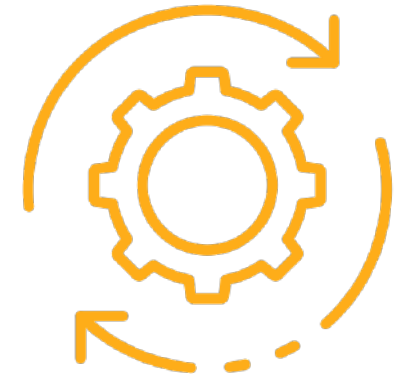


چالش مشترک

از رهبران منابع انسانی معتقدند
کارکنانشان از این همه تغییر خسته شده‌اند. **۴۵٪**

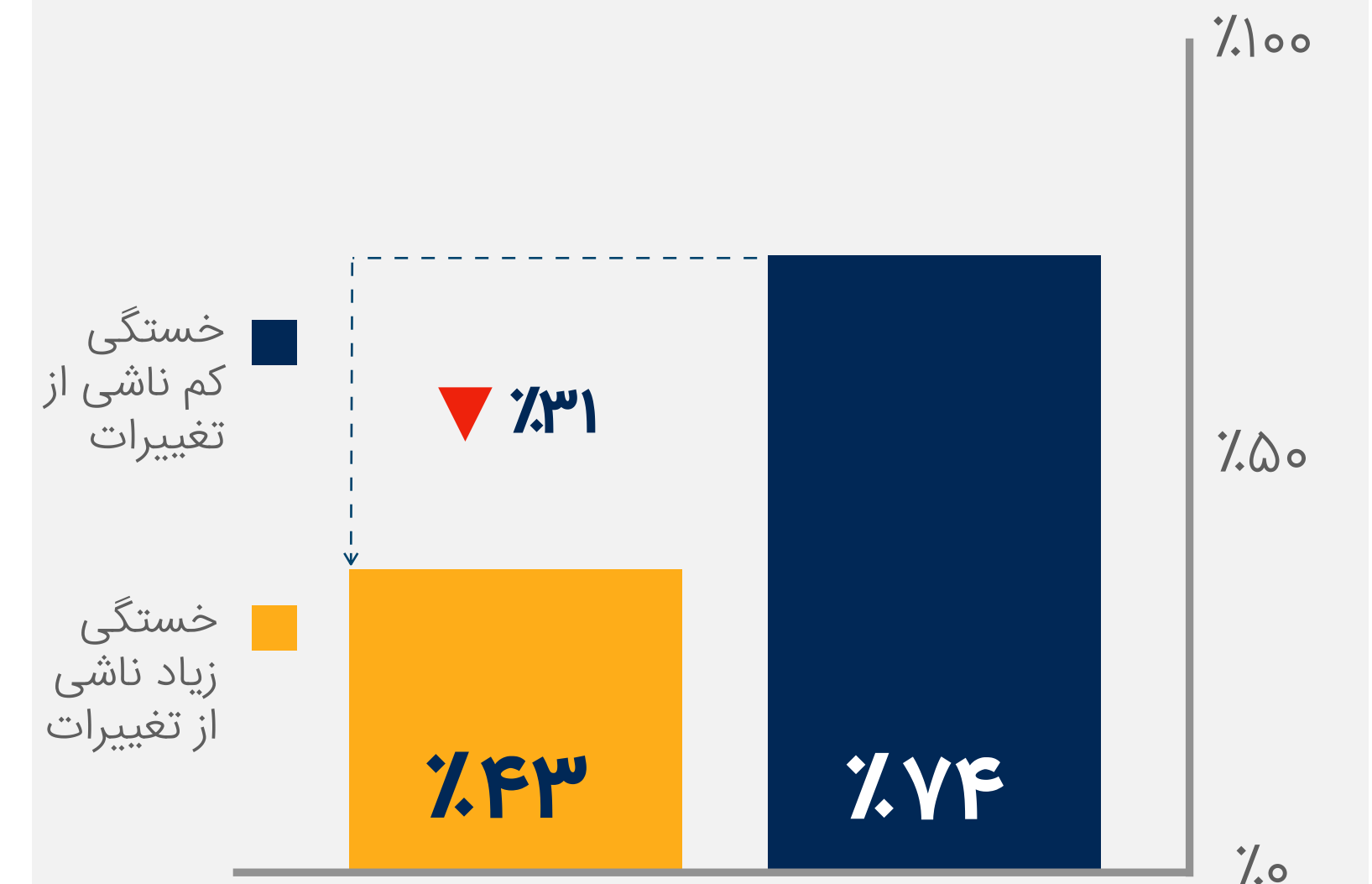
خستگی از تغییرات و اصطکاک کار باعث فرسایش می‌شود

مدیران ارشد منابع انسانی طراحی سازمانی و مدیریت تغییر را جهت پیمایش اختلالات پیاپی ناشی از تحولات دیجیتال، عدم اطمینان اقتصادی و تنش‌های سیاسی در اولویت قرار می‌دهند. با این حال، پس از سال‌ها با وجود چنین اختلالاتی، کارکنان تمایل خود را برای همراهی با تغییر از دست می‌دهند، بدتر از آن، واقعیت این است که «خستگی ناشی از تغییرات» زیاد کارکنان و اصطکاک کار فزاینده با تمایل کمتری برای ماندن در سازمان مرتبط است: تنها ۴۳٪ از کارکنانی که خستگی بیش از حد متوسط را تجربه می‌کنند، در مقایسه با ۷۴٪ از کارکنان با سطوح پایین خستگی، تمایل دارند در سازمان بمانند.



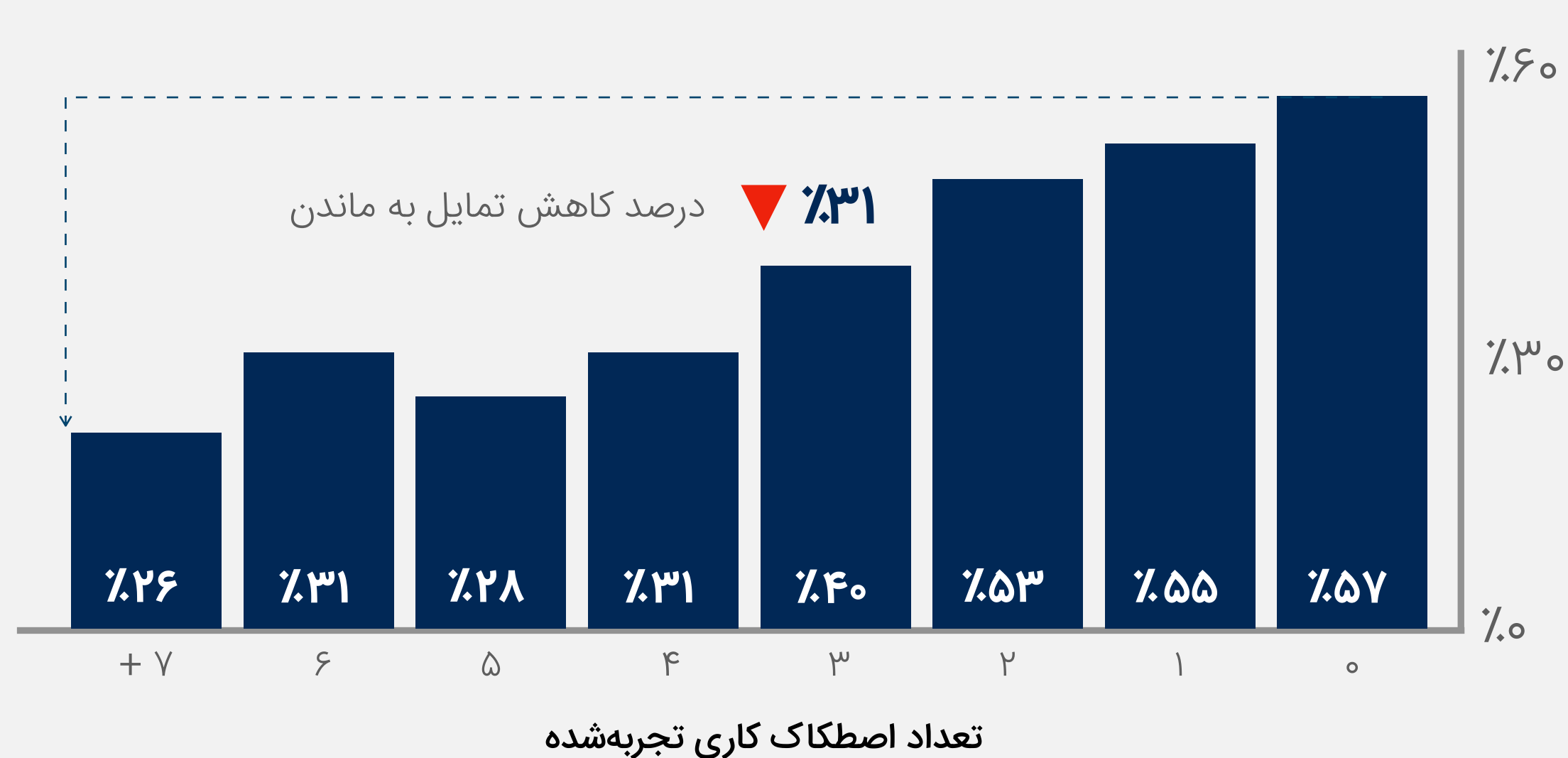
خستگی ناشی از تغییرات عامل فرسایش

درصد کارکنانی که تمایل زیادی به ماندن دارند



اصطکاک کار عامل فرسایش

درصد کارکنانی که تمایل زیادی به ماندن دارند



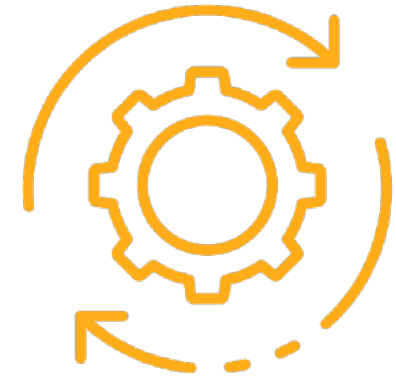
۷۴٪ از کارکنان تجربه سه مورد یا بیشتر اصطکاک کاری را دارند.

کارکنان دورکار و ترکیبی ۴۰٪ تجربه سطوح بالایی از اصطکاک کاری را دارند

یک استراتژی تغییر منبع باز جاری سازید

مدیران ارشد منابع انسانی می‌توانند خستگی ناشی از تغییر را کاهش دهند و از کارکنان در زمان‌های عدم اطمینان با یک استراتژی تغییر منبع باز حمایت کنند، استراتژی که نسبت به رویکردهای بالا به پایین کمتر دستوری و بیشتر مشارکتی است؛ یعنی درگیر کردن کارکنان در طول فرآیند به جای اینکه صرفاً به آن‌ها بگویید چه اتفاقی خواهد افتاد.

سازمان‌هایی که از استراتژی‌های تغییر منبع باز استفاده می‌کنند ۱۴ برابر بیشتر احتمال موفقیت در تغییر را بدست می‌آورند. آن‌ها شاهد این هستند که ریسک خستگی ناشی از تغییر در کارکنان ۲۹٪ کاهش و تمایل کارکنان برای ماندن تا ۱۹٪ افزایش می‌یابد.



تغییر منبع باز 	تغییر بالا به پایین 	
کارکنان در تصمیمات تغییر همکاری می‌کنند نیروهای کاری را به‌عنوان مشارکت‌کنندگان فعال در شکل‌گیری و ایجاد تصمیمات تغییر درگیر نمایید.	مدیران استراتژی تغییر را تدوین می‌کنند مدیران به تنهایی تغییرات استراتژیک سازمان را تعریف می‌کنند و چشم‌انداز آن تغییرات را ایجاد می‌کنند.	تدوین استراتژی و تعریف چشم‌انداز
کارکنان برنامه‌ریزی اجرایی را بر عهده دارند تغییر مالکیت برنامه‌ریزی تغییر به کارکنان جهت ایجاد برنامه‌های اجرایی تغییرات شخصی.	رهبران بشخصه برنامه‌ریزی اجرایی را انجام می‌دهند رهبران برنامه‌های اجرایی که نشان‌دهنده فعالیت کارکنان است را ایجاد می‌کنند.	اجرای برنامه
کارکنان بطور آشکارا درباره تغییر صحبت می‌کنند تمرکز مجدد گفت‌وگوهای آزاد	سازمان‌ها کمپین‌های ارتباطی را راه‌اندازی می‌کنند سازمان‌ها کمپین‌های ارتباطی را جهت اعلام تغییرات و فوایدشان به کارکنان راه‌اندازی می‌کنند.	برقراری ارتباط و حفظ تغییر

تجربه کارکنان

اولویت اصلی ۴۷٪ رهبران منابع انسانی



چالش مشترک

۴۴٪ از رهبران منابع انسانی معتقدند سازمان‌هایشان کار راهه قانع‌کننده‌ای ندارند.

مسیر شغلی قانع‌کننده برای نگهداشت حیاتی است

داده‌های یکی از نظرسنجی‌های گاتنر در مورد ترجیحات شغلی کارکنان نشان‌دهنده آن است که از هر چهار کارمند فقط یک نفر از شغل خود در سازمان خود مطمئن است و از هر چهار نفری که به دنبال یک نقش جدید هستند، سه نفر به دنبال نقش جدید مورد علاقه‌شان در بیرون سازمان هستند.



دلایل حرفه‌ای که کارکنان تصمیم به ترک شغل قبلی خود گرفتند:



سه فرصت کلیدی برای رشد شغلی

مشکلات امروزه، الزامات شغلی جدیدی برای منابع انسانی ایجاد کرده است، تغییر رویکردهای سنتی به فرصت‌های رشد شغلی.



چگونه مشکلات امروزی، الزامات شغلی جدیدی را ایجاد می‌کنند؟

تحقق اهداف من	پیشرفت شغلی من	تدوین مسیر شغلی من	مسئولیت‌های اصلی رهبر
حمایت مدیران جهت شناسایی نقش‌های داخلی.	شناسایی فرصت‌های درون شغلی مرتبط با نقش‌های بالقوه.	ایجاد ارتباط بین مزایای نقش و الزامات.	رویکرد سنتی منابع انسانی
گزینه‌های معمولی، نیازهای کارکنان را برآورده نمی‌کند. ۶۵٪ از کارکنان در حال تجدیدنظر نقش کار در زندگی هستند.	کارکنان برای نقش‌های آینده آماده نیستند. ۳۳٪ از مهارت‌ها در پست‌های شغلی ۲۰۱۹ در سال ۲۰۲۴ منسوخ خواهد شد.	فرصت‌های شغلی کمتر قابل مشاهده است. کارکنان ۶۵٪ زمان کمتری در واحدهایشان سپری می‌کنند.	شکاف
کانال‌هایی را برای انعکاس واقعی جهت ایجاد مشاغل مناسب پیشنهاد دهید.	نمونه‌های مختلف همکاران را جهت نشان دادن مسیرهای پیشرفت شغلی به اشتراک بگذارید.	فرصت‌های شغلی جهت کسب تجربه شغلی برای درک بیشتر	الزامات شغلی جدید

استخدام

اولویت اصلی ۴۶٪ رهبران منابع انسانی



چالش مشترک

از مدیران منابع انسانی معتقدند، استراتژی‌های منبع‌یابی‌شان
برای شناسایی مهارت‌های مورد نیاز کافی نیست. **۳۶٪**

منبع‌یابی و جامعه‌پذیری در مقابل فرسایش

تیم‌های جذب و استخدام، باید با واقعیت عرضه کم و نگهداشت ضعیف در بازار کار ترکیبی امروزی دست‌وپنجه نرم کنند.

استخدام استعدادها با کیفیت بالا در واقعیت بازار کار امروز

آژانس‌های داوطلب

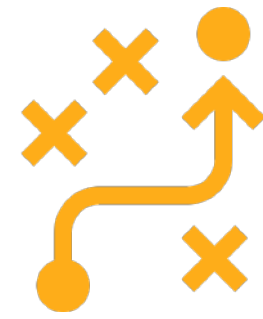
جذب و تبدیل داوطلب به مراتب سخت‌تر است.

شرایط نرمال جدید برای فرسودگی

حفظ و نگهداشت استعدادها در شرایط دورکاری یا ترکیبی بسیار سخت است.

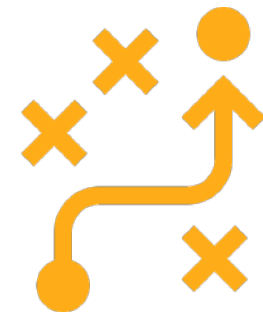
ادامه افزایش تقاضا

عرضه استعداد در استخرهای استعداد سنتی کم است.



پیشرو بودن در یک بازار کار پر نوسان

سه استراتژی برای جذب و استخدام موثرتر شامل استفاده از داده‌های بازار کار برای دستیابی به استعدادها در دسترس از طریق منابع جدید، ایجاد یک بازار کار داخلی عادلانه و توسعه برنامه‌های جامعه‌پذیری است که دلبستگی افراد تازه جذب‌شده را از پیوند عاطفی ارتقا می‌دهد.



استخدام استعدادها با کیفیت بالا در واقعیت بازار کار امروز

آژانس‌های داوطلب

جذب و تبدیل داوطلب به مراتب سخت‌تر است.

جامعه‌پذیری را برای مشارکت آن‌ها شکل دهید

- از طریق مأموریت‌های سازمانی، پیوند عاطفی ایجاد کنید.
- جامعه‌پذیری را به تناسب نیازهای فردی ایجاد کنید.

شرایط نرمال جدید برای فرسودگی

حفظ و نگهداشت استعدادها در شرایط دورکاری یا ترکیبی بسیار سخت است.

یک بازار کار داخلی عادلانه ایجاد کنید

- روی منابع داخلی بالقوه هدف‌گذاری کنید نه صرفاً منابع بیرونی.
- فرصت‌های عادلانه در بازارهای داخلی را توسعه دهید.
- حمایت مدیران را جهت تحرک و پویایی جلب کنید.

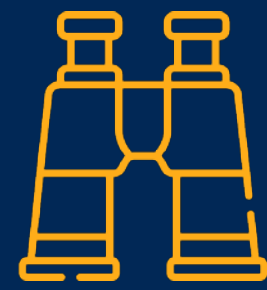
ادامه افزایش تقاضا

عرضه استعداد در استخرهای استعداد سنتی کم است.

یک قابلیت منبع‌یابی مبتنی بر هوش ایجاد کنید

- در دسترس‌ها را شناسایی کنید نه صرفاً قابل رویت‌ها را.
- مهارت‌ها، مکان‌ها و نقش‌های جایگزینی که ممکن است قادر به انجام آن کار باشد را شناسایی کنید.
- از هوش رقابتی برای موقعیت‌یابی موثر EVP استفاده کنید.

آینده کار



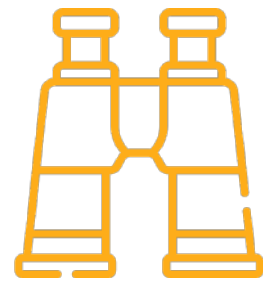
اولویت اصلی ۴۲٪ رهبران منابع انسانی

چالش مشترک

از رهبران منابع انسانی معتقدند که برنامه‌ریزی نیروهای
کاریشان به برنامه‌ریزی تعداد کارکنان محدود شده است. **۵۱٪**

برنامه‌ریزی نیروی کار با واقعیت امروزی مرتبط نیست

مفروضاتی که برنامه‌ریزی نیروی کار (WFP) حول آن‌ها عمل کرده است، دیگر در محیط امروزی کارایی ندارند. در نتیجه، استراتژی‌هایی که ما استفاده می‌کنیم در شرایط امروزی ناکارآمد هستند.



مفروضات برنامه‌ریزی نیروی کار



می‌توانیم مهارت‌های آتی را پیش‌بینی کنیم.

برای تکمیل پست‌های خالی، به نیروی کار ماهر دسترسی داریم.

می‌توانیم گپ استعدادها را در درجه اول از طریق جذب پر کنیم.

می‌توانیم زمان، مکان و نحوه کار کارکنان را تعیین کنیم.



شرایط امروز



تغییر مهارت‌ها

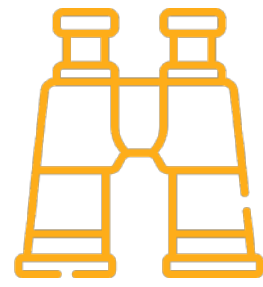
کمیابی استعداد

افزایش نرخ ورود و خروج و جابجایی کارکنان

تغییر در پویایی کارفرما - کارکنان

برنامه‌ریزی‌تان را با واقعیت‌های امروز سازگار کنید

بجای اینکه فرض کنیم: می‌توانیم مهارت‌های آینده را پیش‌بینی کنیم، دسترسی کافی به استعدادها داشته باشیم، شکاف‌ها را از طریق جذب و استخدام و خلق موقعیت پر می‌کنیم و زمان و مکان کار کارکنان را دیکته می‌کنیم، به رویکرد جدیدی که منجر به استراتژی جدید شود، نیاز داریم.



راه‌هایی برای هماهنگ کردن برنامه‌ریزی نیروی کار با شرایط امروزی



توقف	شروع	تغییر مهارت‌ها
با فرض اینکه بتوانیم مهارت‌های آینده را پیش‌بینی کنیم	پیش‌بینی تغییرات کوتاه‌مدت در کارهای حیاتی با ارزیابی وظایف و گردش کار	
با فرض اینکه به استعداد کافی برای پر کردن پست‌های خالی‌مان دسترسی داریم	استقرار مجدد وظایف به صورت منعطف در سراسر سازمان جهت افزایش تاب‌آوری	کمبود استعداد
با فرض اینکه کمبود استعدادهای آتی را بلافاصله با جذب پر خواهیم کرد	آزمایش با مدل‌های منبع‌یابی نوآورانه	افزایش جابجایی کارکنان
با فرض اینکه می‌توانیم زمان و مکان و چگونگی کار کارکنان را دیکته کنیم	توانمندسازی هر دو طرف برای دستیابی به روش‌های مطلوب کار	پویایی کارفرما - کارمند

درباره ۵ اولویت اصلی رهبران منابع انسانی در سال ۲۰۲۳

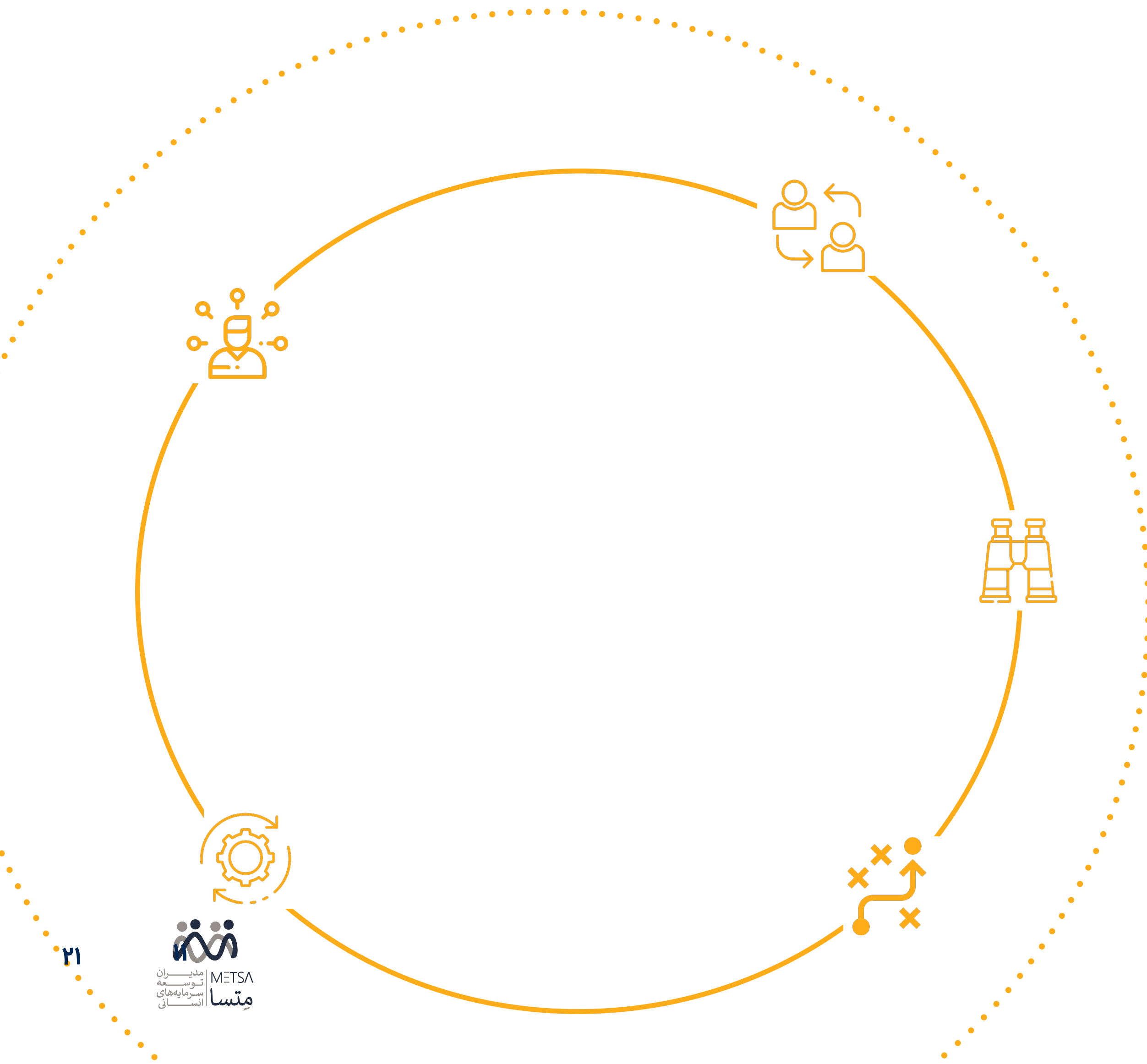
الویت‌های اصلی از نظرسنجی الویت‌های منابع انسانی گاتنر در سال ۲۰۲۳ استخراج شده است که از رهبران منابع انسانی درباره تجربیاتشان و چالش‌های مورد انتظار در سال ۲۰۲۳ سوال شده است.

۴۱٪
مدیران ارشد
منابع انسانی

همه صنایع مهم

+ ۸۰۰
رهبران منابع انسانی

۶۰ کشور



Metsa Team



۰۲۸-۳۳۶۵۵۷۷۲
۰۹۳۳۹۷۷۷۳۵۰



Metsa.Team



info@metsa.team



مدیران
توسعه
سرمایه‌های
انسانی

METSAN

مِنتسا