

جواب‌ویژت

گزارش مدیران منابع انسانی

مروری بر وضعیت فعلی واحدهای منابع انسانی
در سازمان‌های ایران



تصور کنید **تیمی** از قایق‌سواران را که هر کدام با **هماهنگی** بی‌نقص با سایر اعضا، در یک **مسیر مشترک** پارو می‌زنند. موفقیت آن‌ها تنها در قدرت بدنی خلاصه نمی‌شود؛ بلکه در **انسجامی** نهفته است که هر حرکت را به بخشی از یک هدف بزرگ‌تر تبدیل می‌کند. **استراتژی** روشن، راهنمای مسیر است و **ابزارهای مدرن**، **کارآمد و دقیق** تضمین‌کننده بهره‌وری تیم؛ و **پایداری** در هر حرکت، رمز رسیدن به مقصدی دوردست. این همان ترکیب شگفت‌انگیزی است که تیم‌ها را به سوی نتایج بی‌بدیل هدایت می‌کند.

فهرست و ساختار گزارش

نگاه کلی به بازده و نقش واحد منابع انسانی . صفحه ۸

بررسی مازول های واحد منابع انسانی

۱. اهمیت

۲. وضعیت موجود

۳. چالش ها و فرصت ها



حقوق و دستمزد

صفحه ۹۷



ارزیابی عملکرد

صفحه ۸۲



تجربه کارکنان

صفحه ۶۴



آموزش و توسعه

صفحه ۴۵



جذب و استخدام

صفحه ۲۱

تیم تهیه گزارش . صفحه ۱۱۳



روش شناسی و جامعه آماری . صفحه ۱۰۸



مقدمه مدیران

منابع انسانی **قلب تپنده** هر سازمان است. در شرایطی که نوآوری، بهره‌وری و رشد سازمان‌ها وابسته به **نیروی انسانی** است، اهمیت مدیریت منابع انسانی بیش از هر زمان دیگری برجسته شده است. موفقیت سازمان‌ها، به‌ویژه در دنیای **پرشتاب** و **رقابتی** امروز، در گرو توانایی مدیران منابع انسانی در **جذب، توسعه و نگهداشت** استعدادهاست. با این حال، چالش‌های متعددی بر سر راه مدیران منابع انسانی ایران قرار دارد؛ از **تغییرات سریع بازار کار و تحولات تکنولوژیک** گرفته تا **شکاف** میان **نیازهای سازمان‌ها و آمادگی نیروهای کار**. این گزارش، با هدف بررسی وضعیت منابع انسانی کشور و مقایسه آن با استانداردهای جهانی، در تلاش است تصویری جامع از وضعیت فعلی، چالش‌ها و فرصت‌های پیش روی این حوزه ارائه دهد.

گزارش پیش رو حاصل **نظرسنجی** از بیش از **۳۰۰۰ نفر از مدیران منابع انسانی** و مشورت با **خبرگان** این حوزه در ایران است. هدف ما این بوده است که با بررسی دقیق **چالش‌های مدیران منابع انسانی** و راه‌حل‌ها برای آینده، بستری برای گفتگو و تبادل دانش در این حوزه ایجاد کنیم. ما باور داریم که ارتقای سطح مدیریت منابع انسانی در کشور، گامی کلیدی برای بهبود عملکرد سازمان‌ها و دستیابی به **رشد پایدار** است. انتشار این گزارش، فرصتی است تا با اتکا به داده‌های معتبر و تحلیل‌های دقیق، مسیر بهبود این حوزه را هموار کنیم.

جواب‌ویژن با انتشار این گزارش، از تمام مدیران منابع انسانی، خبرگان حوزه مدیریت، و علاقه‌مندان به **بهبود فضای کاری کشور** دعوت می‌کند تا با مطالعه این گزارش و ارائه نقدها و پیشنهادات خود، به ارتقای کیفیت نسخه‌های آینده آن کمک کنند.

ما عمیقاً باور داریم که **«هر کسی لایق یک شغل خوب است»**. امیدواریم این گزارش گامی کوچک در مسیر تحقق این چشم‌انداز باشد.

از اینکه با به اشتراک‌گذاری این گزارش به توسعه دانش در حوزه منابع انسانی ایران کمک می‌کنید، سپاسگزاریم.



مقداد ولایی

هم‌بنیان‌گذار
و هم‌مدیرعامل جاب‌ویژن



هادی محمدآبادی

هم‌بنیان‌گذار
و هم‌مدیرعامل جاب‌ویژن



تهیه شده براساس



۹۰۰,۰۰۰ نفر

جمعیت کارکنان سازمان‌های مشارکت کننده



۲۵

گفت‌وگو با متخصصان منابع انسانی



۳۰۰۰

نظرسنجی بررسی و تحلیل شده

اهمیت استراتژیک منابع انسانی

مدیران ارشد سازمان‌های ایرانی در تلاش برای بقا، معمولاً تمرکز خود را بر تکنولوژی، بازاریابی یا بهبود عملیات می‌گذارند، اما یکی از مهم‌ترین و پایدارترین ابزارهای بهبود عملکرد سازمانی، منابع انسانی است.

- سازمان‌هایی که به شکل استراتژیک و هدفمند در منابع انسانی خود سرمایه‌گذاری می‌کنند، مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کنند که قابل کپی‌برداری نیست.

- در ۵۰٪ سازمان‌های ایران، نگاه به واحد منابع انسانی، یک نگاه سنتی و محدود به استخدام و امور اداری است.

منابع انسانی به عنوان یک چالش اصلی

فراتر از وجه استراتژیک، بسیاری از سازمان‌های ایرانی در سطح عملیاتی نیز با چالش‌های جدی در منابع انسانی مواجه‌اند.

- نرخ خروج بالا، کمبود مهارت نیروی کار، مهاجرت نیروهای کلیدی، دشواری استخدام، و انگیزه پایین کارکنان از جمله چالش‌هایی‌ست که عملیات سازمان‌های ایرانی را با مشکل جدی مواجه کرده است.

- این چالش‌ها که هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیمی برای سازمان‌ها ایجاد می‌کنند، اغلب قابل مدیریت و حل هستند. روش‌ها و ابزارهای علمی و آزموده‌شده‌ای وجود دارند که می‌توانند این مشکلات را کاهش دهند.

نگاه سنتی و محدود به واحد منابع انسانی

بسیاری از سازمان‌ها در ایران، علیرغم درگیری با این چالش‌ها، هنوز به اندازه کافی از روش‌های علمی، فناوری‌های پیشرفته، و هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی استفاده نمی‌کنند.

- نتیجه این کمبود، غرق شدن واحدهای منابع انسانی در کارهای تکراری و از دست دادن فرصت برای تمرکز بر وظایف استراتژیک‌تر است.

- هزینه‌هایی که سازمان‌ها به شیوه‌های مستقیم و غیرمستقیم بر اثر چالش‌های منابع انسانی و خروج کارکنان پرداخت می‌کنند به مراتب بیشتر از هزینه‌ایست که آن‌ها در به‌روز کردن واحد منابع انسانی و استفاده از تکنولوژی صرفه‌جویی می‌کنند.

● برخی سازمان‌ها منابع انسانی را جدی گرفته و در این زمینه پیشرو هستند؛ این سازمان‌ها معمولاً در فضای مجازی نیز شناخته‌شده‌تر و فعال‌ترند. اما بررسی داده‌های ۳۰۰۰ سازمان از سراسر کشور نشان می‌دهد که درصد زیادی از سازمان‌ها، به‌ویژه آن‌هایی که کمتر شناخته‌شده‌اند، هنوز به اندازه کافی به منابع انسانی توجه نمی‌کنند.

برخی از یافته‌های گزارش:

۵۰٪

در ۵۰٪ سازمان‌ها نگاه به واحد منابع انسانی، یک نگاه سنتی و محدود به استخدام و امور اداری است.

۲۴٪

به دلیل نرخ پایین استفاده از اتوماسیون، در ۲۴٪ از سازمان‌ها عمده زمان و تمرکز واحد منابع انسانی به امور اداری و روتین اختصاص دارد.

۵۵٪

نرخ خروج در سازمان‌های ایرانی ۵۵٪ بیشتر از متوسط جهانی است.

۲/۲

تعداد کارکنان واحد منابع انسانی نسبت به کل کارکنان سازمان، در سازمان‌های ایرانی ۲/۲ برابر جهان است.

۲٪

علیرغم چالش‌ها در «جذب، نگهداشت و انگیزش کارکنان»، تنها ۲٪ از زمان و تمرکز واحد منابع انسانی سازمان‌ها معطوف به بهبود تجربه کارکنان است.

۲۳٪

تنها ۲۳٪ از سازمان‌های ایرانی از بنچمارک برای تعیین حقوق و دستمزد بهره می‌برند.

۱۳۴ از ۱۴۱

ایران در میزان سرمایه‌گذاری سازمان‌ها در آموزش کارکنان، رتبه ۱۳۴ از ۱۴۱ کشور را دارد.

کمتر از ۱٪

به طور میانگین سازمان‌ها کمتر از ۱٪ از حقوق پرداختی به کارکنان را به عنوان بودجه آموزش در نظر می‌گیرند؛ در حالی که این عدد در جهان ۵/۵٪ است.

فصل اول

نگاهی کلی به بازده و نقش واحد منابع انسانی

محتوای فصل: اهمیت منابع انسانی، اندازه و بازده منابع انسانی، چالش‌ها و فرصت‌ها



در این فصل می‌خوانید:

اهمیت

منابع انسانی به عنوان یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها در ایران شناخته می‌شود.

- بر اساس گزارش «مدیران عامل» ایلیا، پس از کمبود نقدینگی، **جذب و نگهداشت** نیروی انسانی به عنوان دومین **چالش اصلی کسب‌وکارها** در سال‌های ۱۴۰۱ و ۱۴۰۲ بوده است.

- بر اساس گزارش «زیست‌بوم منابع انسانی کشور» همراه اول، **۷۰٪ از مدیران و مشاوران منابع انسانی** با چالش‌های جدی در فرایند **استخدام نیروی کار** روبرو هستند.

اندازه و بازده واحد منابع انسانی

واحد منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی بزرگتر از سازمان‌های جهان است.

- در ایران، به‌طور میانگین به ازای هر ۱۰۰ کارمند سازمان، **۳/۸ نفر** در واحد منابع انسانی فعالیت می‌کنند، در حالی‌که این نسبت در جهان تنها **۱/۷ نفر** است.

- علیرغم تعداد زیاد کارکنان منابع انسانی در سازمان‌ها، در **۵۰٪** سازمان‌های ایران، نگاه به واحد منابع انسانی، **یک نگاه سنتی و محدود به استخدام و امور اداری** است.

چالش‌ها و فرصت‌ها

ظرفیت واحد منابع انسانی در ایران صرف امور اداری و غیرتخصصی می‌شود.

- استفاده کمتر از **ابزارها و نرم‌افزارهای** منابع انسانی باعث می‌شود که واحد منابع انسانی زمان زیادی را صرف **کارهای روتین** کند.

- بیش از نیمی از مدیران منابع انسانی اعتقاد دارند که «**حجم بالای امور اداری**» و «**نگاه سنتی به واحد منابع انسانی**» برای آن‌ها موجب چالش شده است.

- از نظر مدیران منابع انسانی، باید عمده زمان و تمرکز این واحد بر کارهای تخصصی «**آموزش و توسعه کارکنان**» و «**مدیریت و ارزیابی عملکرد کارکنان**» باشد و زمان کمتری را صرف «**استخدام**» و «**امور اداری**» کنند.



“

من متقاعد شده‌ام در بین همه کارهایی که انجام می‌دهیم، هیچ کاری مهم‌تر از استخدام و توسعه افراد نیست. در نهایت، شما روی افراد سرمایه‌گذاری می‌کنید، نه روی استراتژی‌ها.

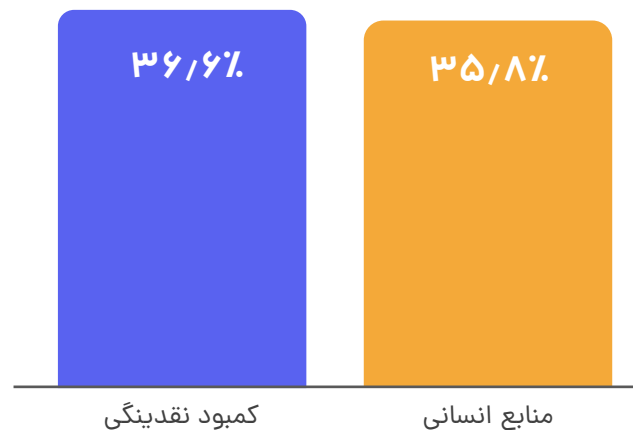
—لارنس باسیدی

”

کمیود نیروی متخصص در بازار کار کشور باعث شده است که جذب و نگهداشت منابع انسانی سازمان به دغدغه اصلی مدیران و صاحبان کسب‌وکار تبدیل شود

چالش جذب و نگهداشت نیروی انسانی برای سازمان‌های ایرانی به یکی از مسائل پایدار و حیاتی تبدیل شده است که عملکرد، رشد و بقای سازمان‌ها را تحت تاثیر جدی قرار داده است.

رایج‌ترین مشکلات کسب‌وکارها در سال ۱۴۰۲
از نظر مدیران عامل، %



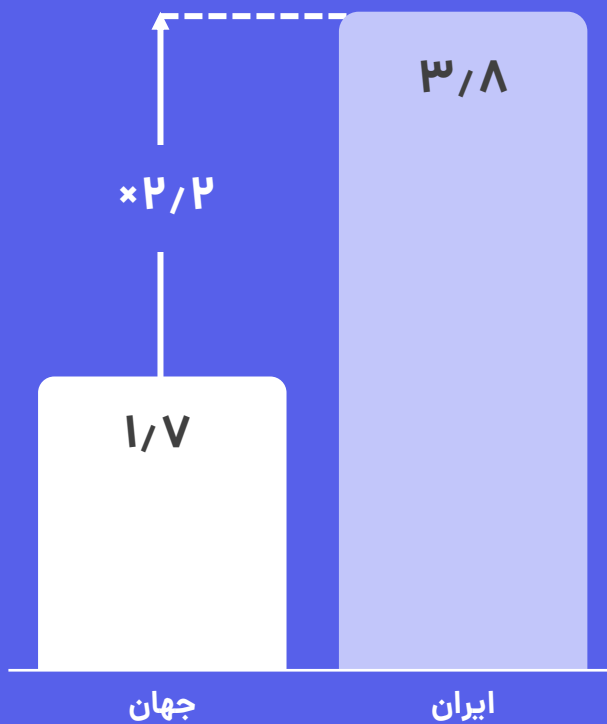
طبق گزارش «مدیران عامل» ایلیا در سال ۱۴۰۲ (مثل سال ۱۴۰۱) پس از مشکل «نقدینگی»، مهم‌ترین مشکل کسب‌وکارها **استخدام و نگهداشت منابع انسانی** بوده است.

درصد متخصصان منابع انسانی که در جذب نیروی انسانی با چالش مواجه‌اند
از نظر متخصصان منابع انسانی، %



طبق گزارش «زیست بوم منابع انسانی کشور» همراه اول، ۷۰٪ از مدیران و مشاوران منابع انسانی با مشکلات جدی در جذب نیروی کار مواجه‌اند.

مقایسه میانگین تعداد کارکنان واحد منابع انسانی
(به ازای هر صد نفر کارمند)
در سازمان‌های ایران و جهان



میانگین تعداد کارکنان واحد منابع انسانی نسبت به تعداد کارکنان سازمان در ایران، بیش از دو برابر میانگین جهانی است

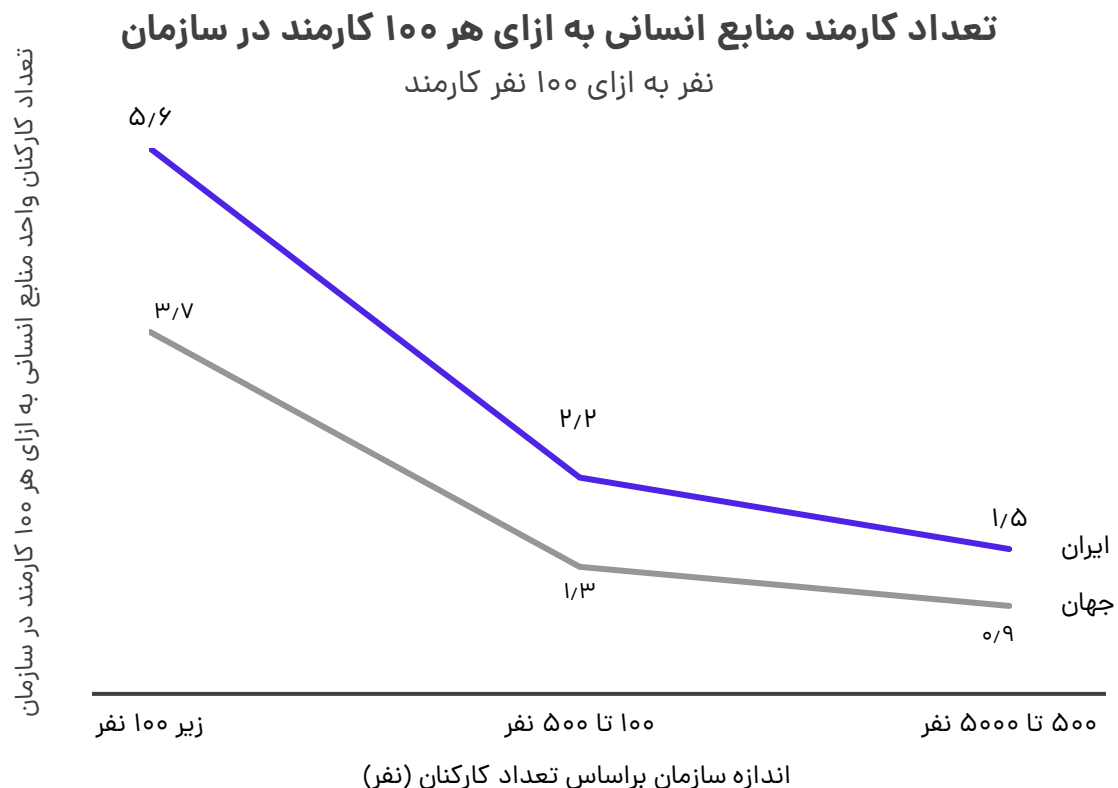
۲/۲ برابر

متوسط تعداد کارکنان واحد منابع انسانی نسبت به تعداد کارکنان سازمان در سازمان‌های ایرانی بیش از ۲ برابر جهان است.

تعداد کارکنان واحد منابع انسانی نسبت به تعداد کل کارکنان سازمان به ازای هر ۱۰۰ نفر کارمند، در جهان ۱/۷ نفر و در ایران ۳/۸ نفر است.^{۲،۱}

منبع: ۱- SHRM، ۲- پرسشنامه مدیران منابع انسانی، سوال «تعداد کارکنان سازمان شما چند نفر است؟» و «تعداد کارکنان واحد منابع انسانی در سازمان شما چند نفر است؟»

با بزرگ شدن سازمان‌ها، سرانه کارکنان واحد منابع انسانی به ازای کارمندان سازمان کاهش می‌یابد



- به‌طور کلی، با افزایش تعداد کارکنان سازمان، نسبت تعداد کارکنان واحد منابع انسانی به کل کارکنان سازمان کاهش می‌یابد.
- بازه ایده‌آل نسبت تعداد کارکنان منابع انسانی به کارکنان سازمان به عوامل مختلفی مانند **صنعت** و **مدل عملیاتی** سازمان بستگی دارد. با این حال، برخی پژوهش‌ها نشان می‌دهند که نسبت **۱/۵ تا ۴/۵** می‌تواند به عنوان بازه مطلوب و قابل قبول در نظر گرفته شود.

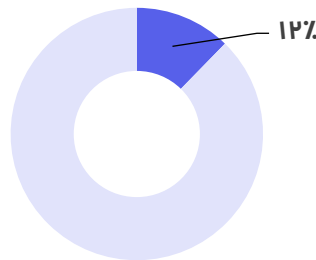
منبع: ۱- SHRM، ۲- پرسشنامه مدیران منابع انسانی، سوال «تعداد کارکنان سازمان شما چند نفر است؟» و «تعداد کارکنان واحد منابع انسانی در سازمان شما چند نفر است؟»

استفاده کم از نرم‌افزارها و ابزارهای فناوری در واحدهای منابع انسانی سازمان‌ها، موجب می‌شود بخش قابل‌توجهی از زمان این واحد صرف انجام دستی کارهای روتین شود

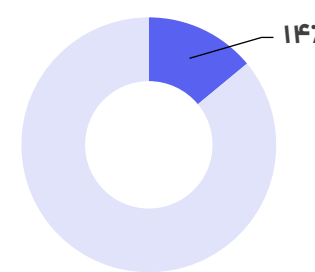
- کارهای روتین، بهره‌وری را کاهش می‌دهند: عدم بهره‌گیری از اتوماسیون در واحد منابع انسانی، باعث هدررفت زمان کارکنان در انجام وظایف تکراری شده و بهره‌وری آن‌ها را کاهش می‌دهد.
- واحد منابع انسانی از پذیرش تکنولوژی فاصله زیادی دارد: فاصله قابل‌توجه واحدهای منابع انسانی از فناوری، در بلندمدت موجب عقب‌ماندگی این واحد از پیشرفت‌های تکنولوژیک و روندهای مرتبط با هوش مصنوعی می‌شود.
- داده‌محور بودن: عدم استفاده از نرم‌افزارها و ابزارهای فناوری، فرایند جمع‌آوری، تحلیل، و بهره‌برداری از داده‌ها را دشوار می‌کند و سازمان‌ها را از مزایای تصمیم‌گیری‌های داده‌محور بی‌بهره می‌کند.

میزان استفاده از نرم‌افزار در فعالیت‌های مختلف منابع انسانی^۱، %

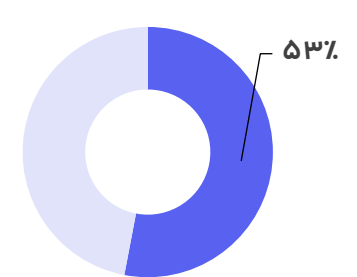
مدیریت و ارزیابی عملکرد



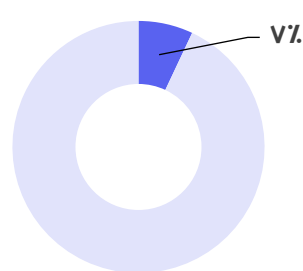
مدیریت جذب و استخدام (ATS)



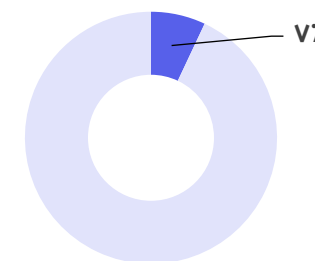
محاسبه و پرداخت حقوق و مزایا



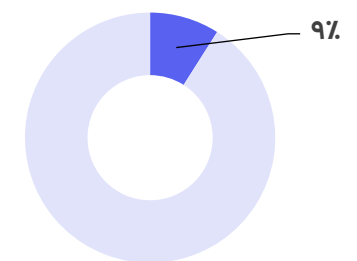
سنجش رضایت شغلی



Onboarding



مدیریت آموزش سازمانی (LMS)



منبع: ۱- پرسشنامه مدیران منابع انسانی

چگونه استفاده از نرم‌افزارهای اتوماسیون و هوش مصنوعی در دنیای امروز به یک ضرورت تبدیل شده است؟

امروزه سازمان‌ها برای مدیریت سرمایه انسانی از روش‌های سراسر و فرایندهای استاندارد شده‌ای استفاده می‌کنند. فرایندهای استاندارد جذب و انتخاب، ارزیابی و مدیریت عملکرد، حقوق و دستمزد، آموزش و توسعه تقریباً در دسترس تمام متخصصین سرمایه انسانی و سازمان‌ها است.

اما بافتار، تکنولوژی و سازمان‌ها به **سرعت** در حال **تغییر**، پیچیده‌تر شدن و زیادتر شدن ابهام با سرعتی غیرقابل پیش‌بینی هستند.

به نظر می‌رسد واحدهای سرمایه انسانی اگر می‌خواهند نقش جدی در کسب و کار داشته باشند و هم‌پای آن پیش بروند باید به موارد زیر توجه داشته باشند:

- داشتن **نگاه محصولی** به خدمات و سرویس‌هایی که ارائه می‌دهند
- پذیرفتن **اصول توسعه محصول چابک** (Agile Principles) در اولویت‌بندی، تخصیص منابع، طراحی و اجرای فرایندهای سرمایه انسانی
- **شخصی‌سازی** سرویس‌های سرمایه انسانی
- **تصمیم‌گیری داده‌محور** و به زودی با اتکا بر **هوش مصنوعی**
- **تمرکز بر تعالی عملیاتی**

بدون مکانیزه شدن فرایندها، عملیات و **تحول دیجیتال** در حوزه سرمایه‌های انسانی، **دستیابی به اهداف** بالا **محقق نشده** و روز به روز نقش و اهمیت واحدهای سرمایه انسانی در سازمان‌ها کمتر خواهد شد.

اشکان بنکدار

”معاون منابع انسانی فناپ“

نرخ خروج کارکنان در سازمان‌های با نگاه «سنتی» به واحد منابع انسانی، ۴۰٪ بیشتر از سازمان‌هایی است که نگاهی «مدرن و پیشرو» به واحد منابع انسانی دارند

بیش از نیمی از مدیران واحد منابع انسانی «حجم بالای کارهای روتین»^۱ و «نگاه سنتی به واحد منابع انسانی»^۲ را از چالش‌های اصلی خود می‌دانند.



نرخ خروج کارکنان سازمان‌ها در مقایسه با نگاه به واحد منابع انسانی در سازمان^۳
٪ از کارکنان سازمان در سال

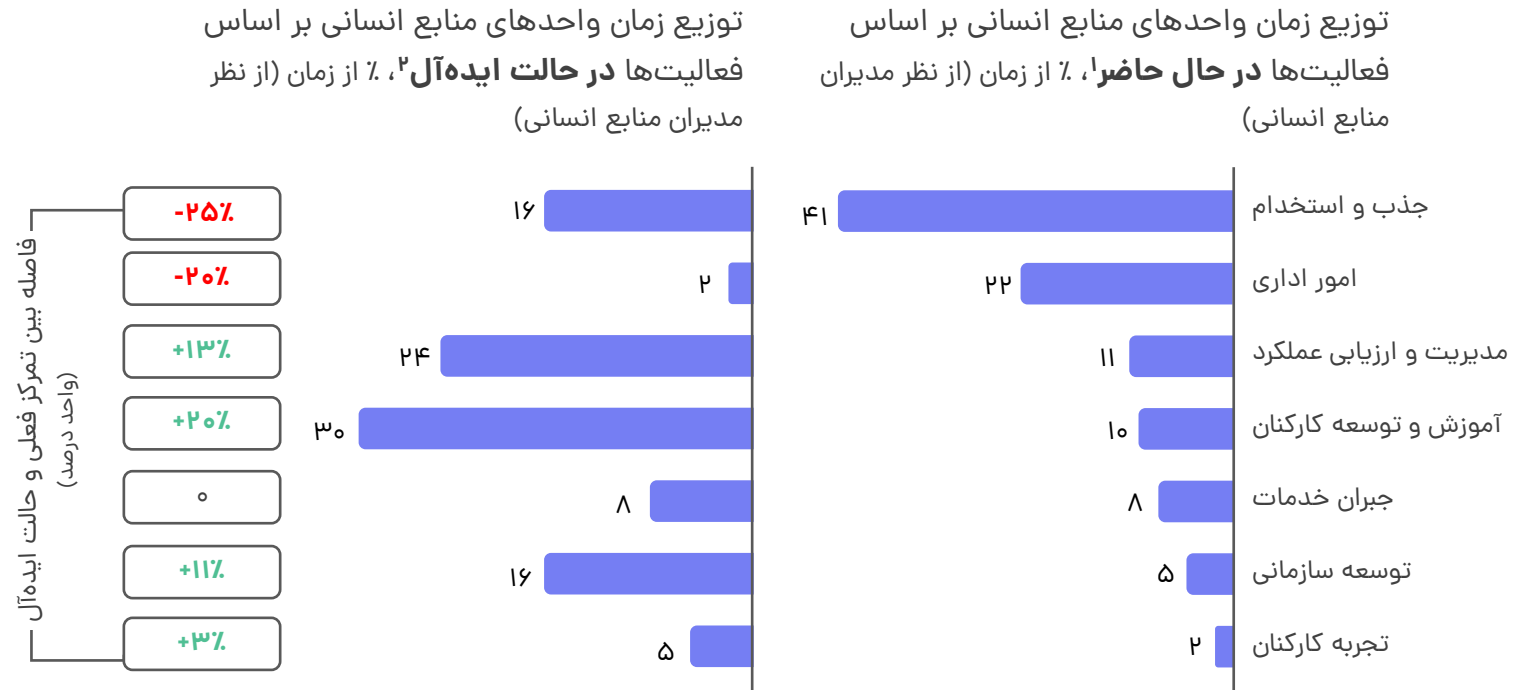


نگاه سنتی به واحد منابع انسانی باعث می‌شود که این واحد توانایی توسعه زیرساخت‌های منابع انسانی را نداشته باشد و عمده فعالیت و اختیاراتش محدود به «استخدام نیرو» و «کارهای اداری» باشد.

منبع: ۱- پرسشنامه مدیران منابع انسانی، سوال «حجم بالای موارد اجرایی و تعدد درخواست‌های روتین کارکنان از واحد منابع انسانی، تا چه حد چالش مهم و دارای اولویت سازمان شماست و باید مورد توجه و تمرکز واحد منابع انسانی در یک سال پیش رو باشد؟»، ۲- «تا چه حد با این گزاره موافق هستید؟ در سازمان شما، نگاه به واحد منابع انسانی قدیمی و محدود به جذب و استخدام و کارهای اداری است.»، ۳- «از ابتدای سال تاکنون چند نفر سازمان شما را ترک کرده‌اند؟»

در حال حاضر، واحدهای منابع انسانی بیشتر زمان خود را صرف «جذب و استخدام» و «امور اداری» می‌کنند، اما مدیران منابع انسانی معتقدند این زمان باید به فعالیتهای «آموزش و توسعه» و «ارزیابی عملکرد» اختصاص یابد

اختصاص زمان زیاد توسط واحد منابع انسانی به فعالیتهای «جذب و استخدام» و «امور اداری» موجب می‌شود که این واحد نتواند به دیگر فعالیتهای کلیدی بپردازد. بسیاری از مدیران منابع انسانی معتقدند که باید تمرکز بیشتری بر حوزههایی مانند «آموزش و توسعه کارکنان»، «مدیریت و ارزیابی عملکرد»، «توسعه سازمانی» و «تجربه کارکنان» داشته باشند. غفلت از این فعالیتهای بلندمدت می‌تواند چالش‌های جدی برای سازمان‌ها ایجاد کند.



منبع: پرسشنامه مدیران منابع انسانی، سوال ۱- «در حال حاضر از بین عملکردهای اصلی منابع انسانی، بیشترین تمرکز و زمان تیم منابع انسانی به کدامیک اختصاص دارد؟»، ۲- «به نظر شما مهم‌ترین حوزه‌ای که باید محل تمرکز منابع انسانی در سازمان شما باشد، کدامیک است؟»



بهزاد ابوالعلائی

"عضو هیئت علمی سازمان مدیریت
صنعتی و مشاور منابع انسانی"

ما به عنوان مدیران و متخصصان منابع انسانی سازمان‌های کشور چه می‌کنیم و چه باید بکنیم؟

ما باید انرژی و اولویت‌هایمان را صرف کارهایی کنیم که با مرگ و زندگی سازمان سر و کار دارد. ما باید بخشی از کارهایمان را به امروز و بخش بیشتری را به آنچه فردای سازمان را می‌سازد اختصاص دهیم.

اولویت‌های کاری ما را نیاز **ذینفعان سازمان** تعیین می‌کند. باید بدانیم که مدیران ارشد، کارکنان و مشتریان سازمان چه دغدغه‌هایی دارند و ما برای رفع این دغدغه‌ها چه باید بکنیم. دشواری کار در اینجا است که این اولویت‌ها ثابت نیستند.

ما باید استراتژیست باشیم، با فرصت‌ها و تهدیدهای محیط کسب و کار سازمان آشنا شویم و واحد منابع انسانی سازمان را به یکی از کلیدی‌ترین بخش‌های سازمان تبدیل کنیم. کلیدی بودن به این معنی است که **ارزش افزوده** ایجاد کنیم، به سازمان مزیت رقابتی بدهیم و کمک کنیم که سازمان با مشارکت ما زودتر به اهدافش برسد.

تعیین کارهایی که خودمان (مدیران منابع انسانی) باید انجام دهیم و **وظایفی که خوب است اجرای آن‌ها را به دیگران** از جمله سایر مدیران سازمان یا پیمانکاران واجد صلاحیت واگذار کنیم از مهم‌ترین تصمیماتی است که باید بگیریم. **خلاص شدن از کارهای فاقد ارزش افزوده** و "انرژی بر" به ما کمک می‌کند که بر وظایف مهم‌تر و ماموریت اصلی‌مان تمرکز کنیم.

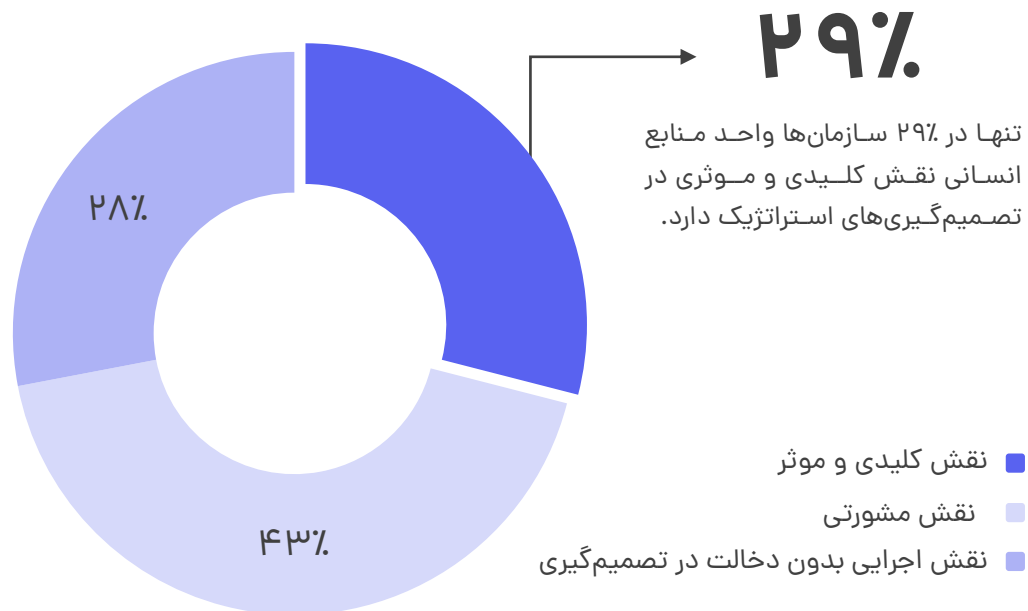
جذب و استخدام از امور مهمی است که وقت و انرژی زیادی از ما و بقیه مدیران سازمان می‌گیرد. "استخدام" هیچوقت اولویت خود را از دست نمی‌دهد. استخدام سنگ بنای فرایند مدیریت منابع انسانی و به تعبیری "بالا دست" این جریان است و موفقیت اقداماتی که در حوزه‌های آموزش و انگیزش و... انجام می‌دهیم به کیفیت استخدام وابسته است. لذا نباید از صرف وقت و انرژی برای استخدام غافلگیر شد. ولی می‌توان با تلاش برای حفظ کارکنان شایسته، **استفاده از تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات در تمام طول فرایند استخدام** و استفاده حداکثری از ظرفیت "آلترناتیوهای استخدام" از جمله **پیمان‌سپاری و اتوماسیون** نیاز سازمان به استخدام‌های جدید را کاهش داد. **ارتقاء برند کارفرمایی** هم می‌تواند جذب را تسریع و نگهداشت کارکنان موجود را تسهیل نماید.

بحران‌هایی که این روزها، سازمان‌های کشور را گرفتار کرده فرصت خوبی برای تغییر در ساختار، فرهنگ و معیارها ایجاد کرده است. **سازمان‌ها در شرایط دشوار و تحت فشار باید چابک و رقابت‌پذیر شوند.** واحدهای منابع انسانی می‌توانند این تهدید را به فرصت تبدیل کنند و معمار مهندسی سازمان باشند.

در بیش از ۷۰٪ سازمان‌ها، واحد منابع انسانی، شریک استراتژیک سازمان به حساب نمی‌آید و صرفاً نقش اجرایی یا در بهترین حالت، نقش مشورتی دارد

نقش واحد منابع انسانی در تصمیمات استراتژیک سازمان‌ها

از نگاه مدیران منابع انسانی، %



تنها در ۲۹٪ سازمان‌ها واحد منابع انسانی نقش کلیدی و موثری در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک دارد.

شکاف در مشارکت استراتژیک

به گفته مدیران منابع انسانی، فقط در ۲۹٪ سازمان‌ها واحد منابع انسانی در تصمیم‌گیری استراتژیک دخیل است. این عدد نشان می‌دهد که در بسیاری از سازمان‌ها، منابع انسانی هنوز به‌عنوان یک شریک استراتژیک شناخته نمی‌شود و بیشتر در سطوح عملیاتی یا مشاوره‌ای فعالیت می‌کند.

نیاز به تحول

برای ارتقای نقش منابع انسانی، باید از سطح اجرایی و مشاوره‌ای به سطح استراتژیک حرکت کرد. این تغییر نیازمند مشارکتی دو سویه است. از طرفی نیازمند فرهنگ‌سازی سازمانی و تغییر نگرش سازمان‌ها به منابع انسانی است و از طرف دیگر نیازمند تقویت مهارت‌های واحد منابع انسانی در حوزه‌هایی مثل تحلیل داده، تفکر استراتژیک و مدیریت تغییر است.

منبع: پرسشنامه مدیران منابع انسانی، سوال «در سازمان شما وضعیت واحد منابع انسانی در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک چگونه است؟»



محمد عزیزاللهی

"مدیرعامل گروه سازمان‌های همکاران سیستم"

چرا در شرایط امروزی کسب‌وکارها، نگاه سنتی به منابع انسانی می‌تواند بهینه نباشد و لازم است که منابع انسانی شریک استراتژیک سازمان‌ها باشد؟

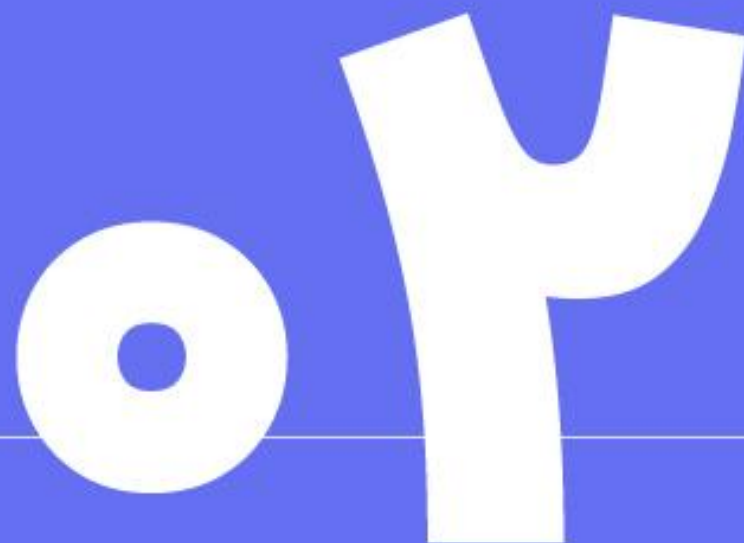
اگر بپذیریم که غایت هدف واحد منابع انسانی ایجاد اطمینان از وجود منابع انسانی کمی و کیفی برای تحقق اهداف بنگاه است، نقش واحدهای منابع انسانی را باید با اهمیت این تعریف تراز کرد.

امروزه نقش سرمایه انسانی و لزوم جذب و نگهداشت استعدادها، برای تحقق اهداف کسب و کار و ایجاد ارزش برای مشتریان، کلیدی است، در عین حال اعتقاد دارم به موازات ارتقا جایگاه واحدهای منابع انسانی در ذهن مدیران ارشد به عنوان شریک کسب و کار، نیاز است تا فعالان منابع انسانی نیز با ارتقا سطح تخصص، توانمندی و خلاقیت در حوزه تخصصی‌شان و اشراف به فرصت‌ها، الزامات و تهدیدهای پیش روی کسب و کار، جایگاه استراتژیک خود در سازمان را پیدا کرده و به نوعی خود را به آن تحمیل کنند.

بنابراین اگر ارتقا جایگاه واحد منابع انسانی در نگاه مدیران ارشد با ارتقا کیفی و اشراف منابع انسانی به الزامات کسب و کار همزمان شکل بگیرد، دو مسیر هم‌افزا برای نقش آفرینی جدید و موثر واحد منابع انسانی خواهیم داشت که ارزش افزوده آن برای کسب و کار و متخصصان این حوزه خواهد بود.

در چنین چارچوبی، نقش واحد منابع انسانی عمدتاً متمرکز بر سیاستگذاری و مراقبت و از همه مهم‌تر توانمندسازی لایه‌های مدیریتی خواهد بود تا آن‌ها بتوانند در ارتباط روزانه و مستمر با بدنه، نقش منابع انسانی‌شان را به خوبی و با کیفیت بالا ایفا کنند.

فصل دوم جذب و استخدام



محتوای فصل: اهمیت استخدام، وضعیت فعلی، چالش‌ها و فرصت‌ها

در این فصل می‌خوانید:

اهمیت

استخدام؛ فرایندی پیچیده و زمان‌بر که کیفیت آن، کلید موفقیت سازمان است.

- فرایند استخدام برای هر موقعیت شغلی، معمولاً **۴۵ روز** زمان می‌برد و شامل بررسی **۸۳ رزومه** و انجام **۹ مصاحبه** از منابع گوناگون می‌شود.
- منابع انسانی صرفاً نقش **تسهیل‌گر** در فرایند استخدام را ایفا می‌کند و این فرایند نیازمند همکاری و مشارکت **بخش‌های مختلف سازمان** است.
- کمبود **سرمایه‌گذاری** سازمان‌ها در **آموزش و مهاجرت نیروهای نخبه** در بلند مدت باعث کاهش کیفیت نیروی کار و پیچیدگی فرایند استخدام شده است.
- وجود **فرایند استخدام کارآمد** در سازمان‌ها **ضروری‌ست**؛ زیرا **نرخ خروج بالای کارکنان** تعداد استخدام‌ها را **افزایش** می‌دهد و در صورت استخدام نیروی **نامناسب**، سازمان متحمل **هزینه‌های زیادی** می‌شود.

وضعیت فعلی

باتوجه به اهمیت جذب نیرو، فرایند استخدام در سازمان‌های ایرانی نیازمند بهبودهای اساسی است.

- جذب نیرو، **عمده‌ترین** حوزه **تمرکز** واحدهای منابع انسانی است و بخش قابل توجهی از **زمان** واحدهای منابع انسانی در سازمان‌ها را به خود اختصاص می‌دهد.
- با این حال، **۷۵٪** از سازمان‌های ایرانی فاقد **نیروی تخصصی برای جذب و استخدام هستند**.
- **تنها ۱۴٪** از سازمان‌های ایرانی از نرم‌افزارهای **مدیریت فرایند جذب و استخدام (ATS)** استفاده می‌کنند.
- واحدهای منابع انسانی در ایران به ندرت فرایند جذب را **برون‌سپاری** می‌کنند و **تمایل چندانی به استفاده از این رویکرد ندارند**.

چالش‌ها و فرصت‌ها

بهبود فرایند جذب مستلزم **نگرشی علمی و تخصیص هوشمندانه منابع** است.

- تنها **یک چهارم** سازمان‌ها از روش‌های **جذب فعالانه** استفاده می‌کنند.
- تنها **۱۹٪** سازمان‌ها به صورت تخصصی بر توسعه **برند کارفرمایی** تمرکز دارند.
- **طولانی شدن** فرایند جذب به دلیل تأخیر در **تأیید مدیران مستقیم**، چالش‌های قابل توجهی را در این فرایند ایجاد می‌کند.



“

زمانی که افراد مناسب را استخدام می‌کنید،
نیمی از راه موفقیت را پیموده‌اید.

— استیو جابز

”

فرایند استخدام برای هر موقعیت شغلی، معمولاً ۴۵ روز زمان می‌برد و شامل بررسی ۸۳ رزومه و انجام ۹ مصاحبه از منابع گوناگون می‌شود

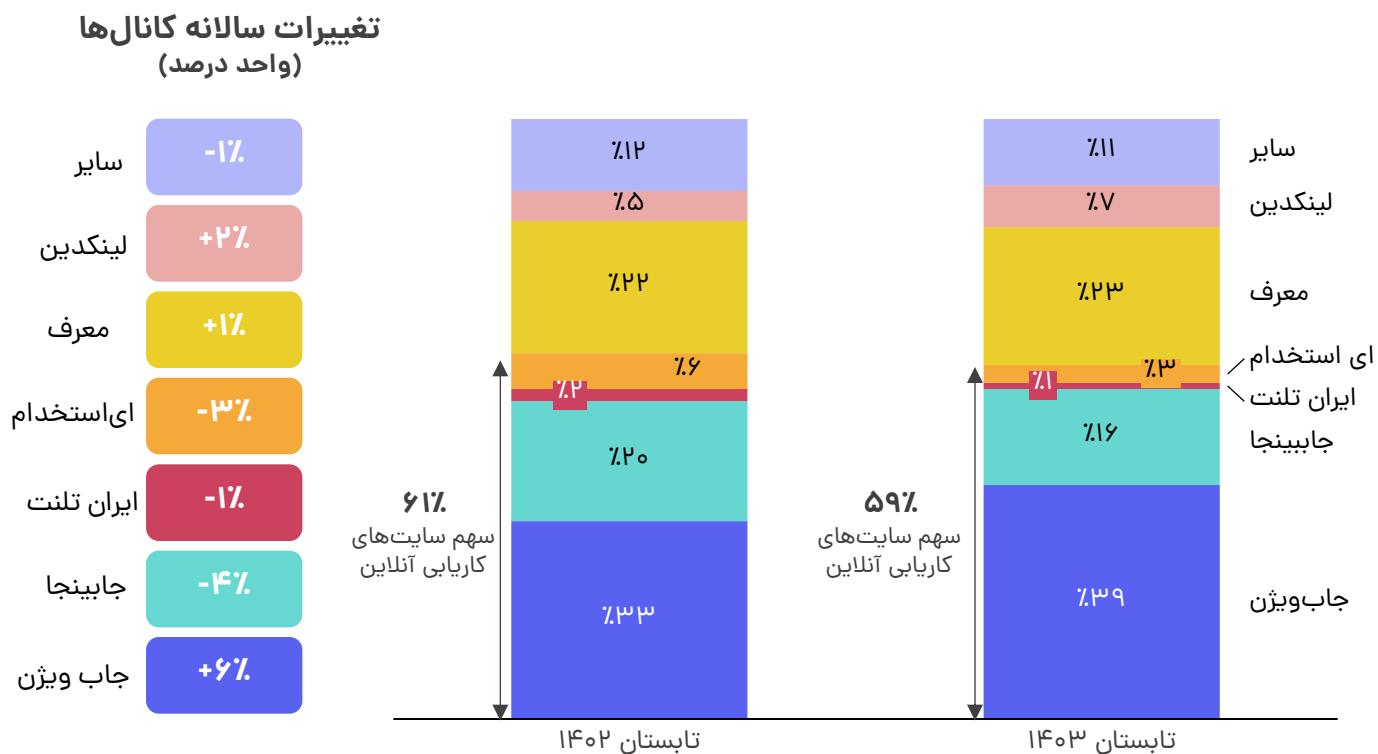
فرایند استخدام نیرو در ایران از منظر آمار و ارقام:



* «گستره متداول» محدوده‌ای از داده‌هاست که بین چارک اول و چارک سوم قرار دارد و ۵۰٪ میانی داده‌ها را شامل می‌شود.
منبع: گزارش «استخدام داده‌محور»، کندو

در بین کانال‌های استخدام از تابستان ۱۴۰۲ تا پایان تابستان ۱۴۰۳، «سایت‌های کاریابی آنلاین» و «معرف»، موثرترین کانال‌ها هستند

تغییر سهم کانال‌های استخدام از تابستان ۱۴۰۲ تا تابستان ۱۴۰۳
% سهم بازار هر کانال^۱



- بررسی داده‌های واقعی استخدام در بیش از ۴۰۰ سازمان ایرانی در بازه تابستان ۱۴۰۲ تا پایان تابستان ۱۴۰۳ نشان می‌دهد که **موثرترین** کانال استخدام در این بازه، **سایت‌های کاریابی آنلاین** بوده‌اند. با اینکه سهم سایت‌های مختلف در این بازه بعضاً تغییرات چشمگیری داشته است، ولی سهم این کانال به‌طور کلی ثابت بوده است.

- سایر کانال‌های استخدام شامل «**وبسایت سازمان**»، «**نمایشگاه‌های کار**»، «**آژانس‌های استخدام**»، «**هدهانتینگ**» و ... می‌شود.

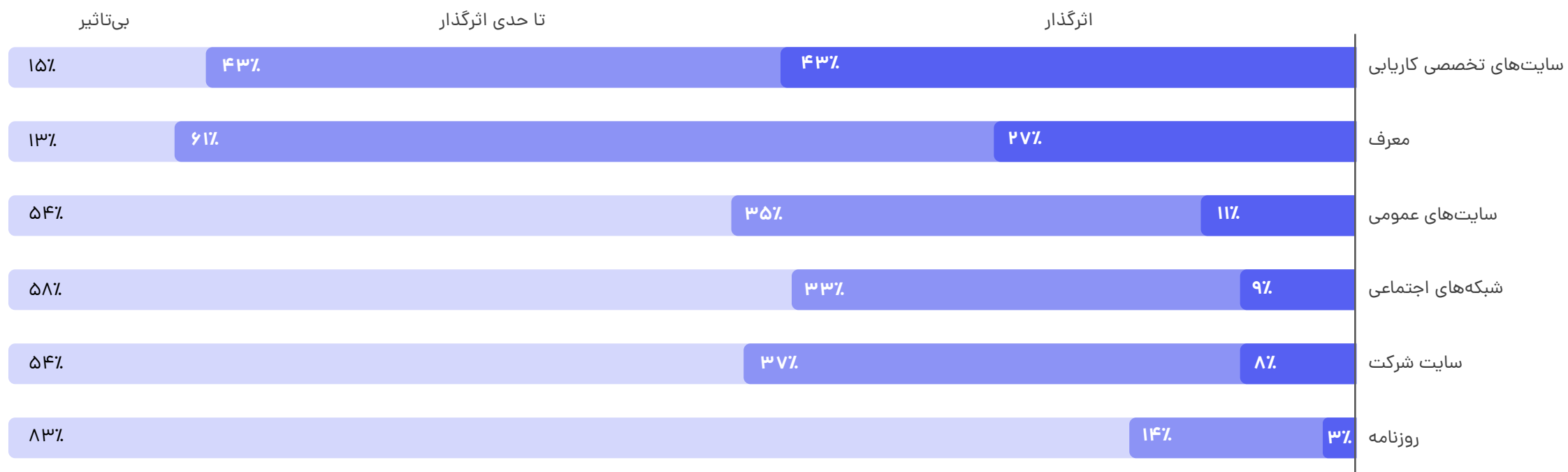
- کانال استخدامی لینکدین در ایران عمدتاً برای **جذب فعالان** (Active Sourcing) استفاده می‌شود.

- در بازه بررسی‌شده بیشترین رشد در میان کانال‌های استخدام متعلق به لینکدین بوده است که حاکی از رونق **استخدام فعالان** در آینده بازار کار کشور است.

منبع: ۱- گزارش «استخدام داده‌محور»، کندو

شهود مدیران منابع انسانی از اثربخشی کانال‌های استخدام تقریباً با داده‌های استخدام منطبق است و «سایت‌های تخصصی کاریابی» و «معرف» از نظر مدیران منابع انسانی موثرترین کانال‌های استخدام هستند

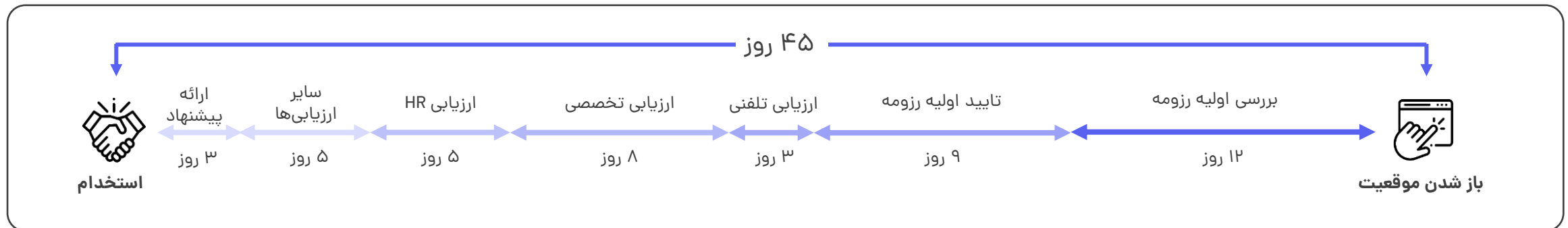
اثربخشی کانال‌های مختلف استخدام از نظر مدیران منابع انسانی^۱ (%)



منبع: ۱- پرسشنامه مدیران منابع انسانی، سوال «اثربخشی هر یک از کانال‌های استخدام را چگونه ارزیابی می‌کنید؟»

منابع انسانی در فرایند استخدام نقش تسهیل‌گر دارد و برای دستیابی به نتیجه مطلوب، مشارکت بخش‌ها و ذی‌نفعان متعددی در سازمان ضروری است

زمان سپری شده برای هر یک از مراحل استخدام^۱ (تعداد روز (با فرض میانه ۴۵ روز برای هر استخدام)



وجود ذی‌نفعان متعدد در فرایند استخدام چگونه منجر به افزایش پیچیدگی این فرایند می‌شود:

- **تعاملات متعدد:** فرایند استخدام مستلزم تعاملات گسترده بین بخش‌های مختلف سازمان است، از جمله منابع انسانی، مدیران مستقیم، و گاهی حتی واحدهای مالی یا حقوقی.
- **پیچیدگی ناشی از هماهنگی:** هرگونه تأخیر یا عدم همکاری از سوی یکی از واحدها می‌تواند به طولانی شدن فرایند استخدام منجر شود.
- **انتظارات متضاد:** برآورده کردن انتظارات مختلف واحدهای سازمانی، که گاهی متناقض هستند، کار را دشوارتر می‌کند.

۱- منبع: گزارش «استخدام داده‌محور»، کندو

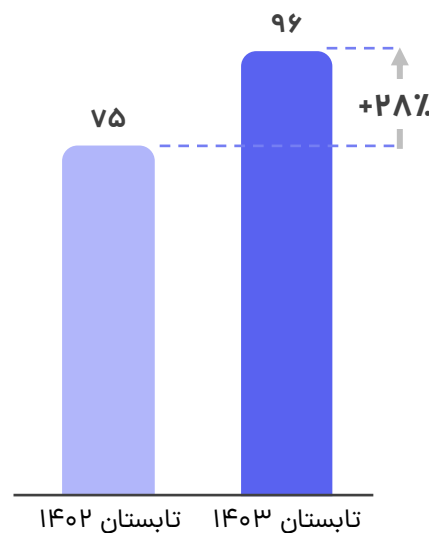
پیچیدگی فرایند استخدام نسبت به سال گذشته افزایش یافته است. این افزایش پیچیدگی می‌تواند ناشی از کاهش عمومی کیفیت بانک استعدادها (Talent Pool)، افزایش مهاجرت نیروهای نخبه و کمبود سرمایه‌گذاری سازمان‌ها در توسعه و آموزش باشد

- از ابتدای تابستان ۱۴۰۲ تا پایان تابستان ۱۴۰۳، شاهد افزایش همزمان در «زمان پر شدن موقعیت شغلی»، «تعداد مصاحبه‌های انجام‌شده» و «تعداد رزومه‌های دریافت‌شده» هستیم.

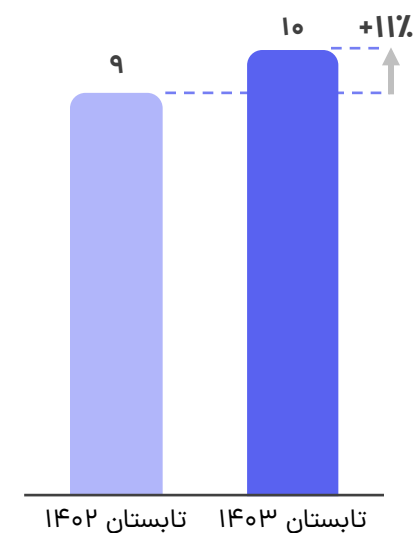
- افزایش این مولفه‌ها در کنار هم نشان می‌دهد که پیچیدگی‌های استخدام به دلیل نیاز به بررسی و ارزیابی دقیق‌تر کاندیداها، هماهنگی بیشتر میان ذی‌نفعان و افزایش رقابت برای جذب استعدادها بیشتر شده است.

- پیچیدگی استخدام نه تنها این فرایند را زمان‌برتر کرده است؛ بلکه مدیریت آن را نیز دشوارتر کرده است.

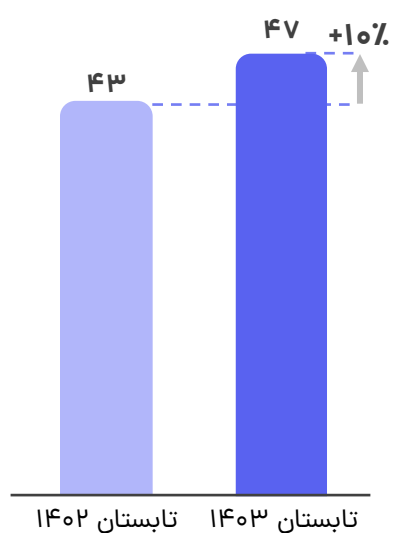
تعداد رزومه‌های دریافت شده
برای یک استخدام



تعداد مصاحبه‌های انجام شده
برای یک استخدام

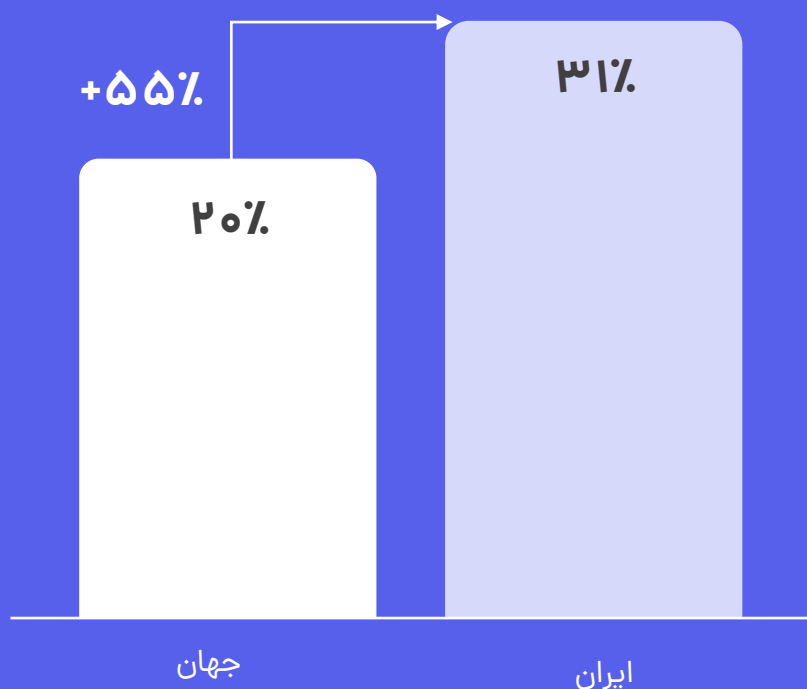


زمان پر شدن موقعیت شغلی
برای هر شغل^۱



۱- منبع: گزارش «استخدام داده‌محور»، کندو

مقایسه متوسط نرخ خروج کارکنان سازمان‌ها % از کل کارکنان در سازمان‌های ایران و جهان



به دلیل نرخ خروج بالای کارکنان در سازمان‌های ایرانی، واحدهای منابع انسانی مجبورند بخش بیشتری از زمان خود را به فرایند جذب و جایگزینی نیروهای جدید اختصاص دهند



متوسط نرخ خروج کارکنان
در سازمان‌های ایران ۳۱٪ است

نرخ خروج کارکنان در سازمان‌های جهان به‌طور متوسط ۲۰٪ است.^۲ این عدد در ایران ۳۱٪ است؛ یعنی ۵۵٪ بیشتر از متوسط جهانی آن. این آمار نشان می‌دهد واحد منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی باید ۵۵٪ زمان بیشتری برای جایگزینی نیروهای سازمان صرف کند.

منبع: ۱- نظرسنجی مدیران منابع انسانی، سوال «در سال جاری تاکنون چند نفر سازمان شما را ترک کرده‌اند؟»،^۲ Merritt Recruitment

استخدام نادرست پدیده‌ای شایع و پرهزینه در سازمان‌ها

۵ سال حقوق

یک استخدام نادرست می‌تواند خسارتی معادل پنج سال حقوق همان موقعیت شغلی برای سازمان به همراه داشته باشد.^۱

۳۱٪

به‌طور میانگین سازمان‌های ایرانی، سالانه ۳۱٪ نیروهای خود را جایگزین می‌کنند. این عدد از مقدار مشابه جهانی، ۵۵٪ بیشتر است.

۳۰٪

در دنیا، حدود ۳۰٪ نیروهای استخدام شده در همان سه ماه ابتدایی، کار خود را ترک می‌کنند.^۳

۲۰٪

۲۰٪ از استخدام‌ها غلط است و مدیران بعد از استخدام از تصمیم خود پشیمان می‌شوند.^۲

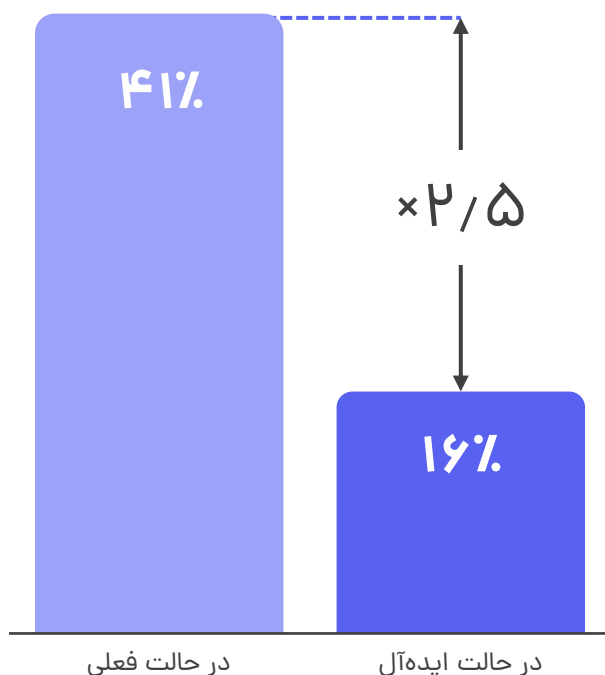
وجود فرایند استخدام کارآمد در سازمان‌ها یک ضرورت است

با توجه به نرخ بالای خروج نیرو از سازمان‌های ایرانی، سازمان‌ها باید برای جایگزینی نیروها، استخدام‌های زیادی انجام دهند. با در نظر گرفتن هزینه‌های سنگینی که استخدام‌های نادرست به سازمان‌ها تحمیل می‌کند، حفظ کیفیت در فرایند جذب نیرو از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در چنین شرایطی، وجود یک فرایند استخدام کارآمد که بتواند ضمن پاسخگویی به نیاز استخدامی بالای سازمان‌ها، کیفیت نیروهای جذب شده را تضمین کند، نه تنها یک مزیت، بلکه ضرورتی انکارناپذیر برای موفقیت سازمان‌ها است.

فصل دوم: استخدام < وضعیت فعلی

برای کاهش سهم زمان فرایند جذب و استخدام از ۴۱٪ کنونی، به حالت ایده‌آل از نظر مدیران منابع انسانی (۱۶٪) لازم است بازدهی فرایند به طور چشمگیری بهبود یابد

مقایسه سهم زمان‌گذاری فعلی و ایده‌آل واحدهای منابع انسانی بر روی فرایند جذب و استخدام



منبع: ۱- پرسشنامه مدیران منابع انسانی جاب‌ویژن، پاسخ به سوال‌های «در حال حاضر از بین عملکردهای اصلی منابع انسانی، بیشترین تمرکز و زمان تیم منابع انسانی به کدامیک اختصاص دارد؟» و «به نظر شما مهم‌ترین حوزه‌ای که باید محل تمرکز منابع انسانی در سازمان شما باشد، کدامیک است؟»

بخش عمده زمان واحد منابع انسانی در سازمان‌ها صرف فرایند استخدام می‌شود به همین دلیل افزایش بهره‌وری در این فرایند از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است



۱ با این وجود، ۷۵٪ از سازمان‌های ایرانی فاقد نیروی تخصصی در حوزه جذب و استخدام هستند.

۲ تنها ۱۴٪ از سازمان‌های ایرانی از نرم‌افزارهای مدیریت فرایند جذب و استخدام (ATS) بهره می‌برند.

۳ واحدهای منابع انسانی در ایران به ندرت فرایند جذب را برون‌سپاری می‌کنند و تمایل چندانی به استفاده از این رویکرد نشان نمی‌دهند.

تنها ۲۵٪ از سازمان‌ها از نیروی متخصص استخدام بهره می‌برند و در سایر سازمان‌ها استخدام توسط نیروهای جنرال‌یست منابع انسانی انجام می‌شود. این امر منجر به انجام فرایند استخدام به صورت غیرتخصصی، با کیفیت پایین‌تر و صرف زمان بیشتر می‌شود



تنها ۲۵٪ از سازمان‌ها از نیروی متخصص استخدام استفاده می‌کنند و در ۷۵٪ سازمان‌ها استخدام توسط نیروهای عمومی انجام می‌شود.^۱

- ۵۸٪ سازمان‌های جهان نیروی متخصص استخدام دارند^۲؛ در حالی که این عدد در ایران تنها ۲۵٪ است.
- از هر چهار سازمان ایرانی، در سه سازمان استخدام توسط نیروهای عمومی منابع انسانی انجام می‌شود که می‌تواند منجر به کاهش کیفیت و طولانی شدن فرایند استخدام شود.

منبع: ۱- پرسشنامه مدیران منابع انسانی، سوال «در سازمان شما استخدام نیرو توسط چه کسی انجام می‌شود؟»، ۲- SHRM

با اینکه استفاده از نرم‌افزارهای مدیریت فرایند استخدام (ATS) می‌تواند زمان استخدام را کاهش داده و کیفیت استخدام را افزایش دهد، ۸۶٪ سازمان‌ها همچنان بدون استفاده از این ابزار، فرایند استخدام را انجام می‌دهند

- استفاده از نرم‌افزارهای مدیریت فرایند استخدام در جهان بسیار رایج است؛ به طوری که در میان ۵۰۰ سازمان برتر جهان (Fortune ۵۰۰)، ۹۸٪ این سازمان‌ها از نرم‌افزارهای مدیریت فرایند استخدام استفاده می‌کنند.^۲
- نرم‌افزارهای اتوماسیون استخدام می‌توانند تا ۶۰٪ مدت زمان استخدام را کاهش دهند.^۳

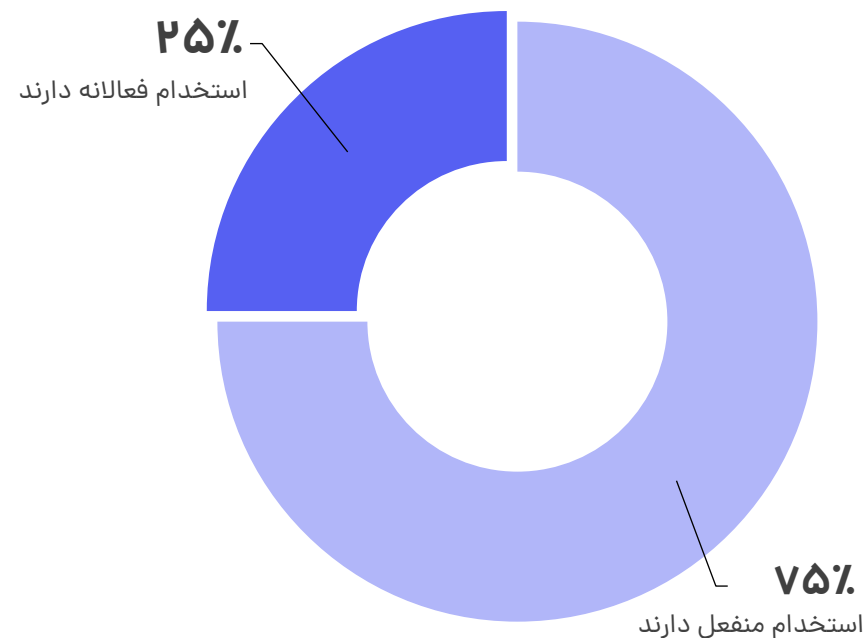


تنها ۱۴٪ از سازمان‌ها از ATS استفاده می‌کنند و ۸۶٪ همچنان از این ابزار بهره نمی‌برند!

۱- پرسشنامه مدیران منابع انسانی، سوال «آیا در سازمان شما از نرم‌افزارهای مدیریت فرایند استخدام استفاده می‌شود؟»، ۲- Jobscan، ۳- Select Software Reviews

تنها یک‌چهارم سازمان‌ها از روش‌های جذب فعالانه استفاده می‌کنند، این بدان معناست که در شرایط کمبود نیروی کار، سه‌چهارم سازمان‌ها از بخش قابل توجهی از استعدادهای موجود بی‌بهره می‌مانند و ناچار به انتخاب از میان گزینه‌های محدود هستند

بررسی میزان استفاده از روش‌های جذب فعالانه در سازمان‌ها، %



- **جذب فعالانه (Active Sourcing)** رویکردی است که در آن سازمان‌ها به جای انتظار برای دریافت درخواست‌های شغلی از سمت کارجویان، به‌طور فعالانه به جستجوی استعدادهای مناسب می‌پردازند.
- بررسی‌ها نشان می‌دهند که در رویکرد **استخدام منفعل**، سازمان‌ها از **۷۰%** نیروهای بالقوه که می‌توانند با آن‌ها همکاری کنند بی‌بهره می‌مانند.^۲
- بسیاری از نیروها که می‌توانند **گزینه‌های مناسبی برای موقعیت‌های شغلی** سازمان‌ها باشند، الزاماً در حال **جست‌وجوی کار نیستند**؛ به همین جهت **جذب فعالانه** می‌تواند به سرعت و کیفیت پر شدن موقعیت‌های شغلی **کمک قابل توجهی کند**.
- **تخصصی نبودن فرایند جذب** در واحدهای منابع انسانی موجب می‌شود که سازمان‌های ایرانی علی‌رغم در اختیار داشتن نیروهای کافی، از **مزایای جذب فعالانه بی‌بهره بمانند**.

منبع: ۱- پرسشنامه مدیران منابع انسانی، سوال‌های «آیا در سازمان شما جذب فعالانه انجام می‌شود؟»، ۲- LinkedIn

دلایل محبوبیت آژانس‌های استخدام در جهان

استفاده از آژانس‌های استخدامی و برون سپاری جذب نیرو به دلایل زیر در سراسر دنیا رایج است:

- به دلیل دسترسی به استخر استعدادها بزرگ، آژانس‌های استخدامی می‌توانند فرایند استخدام را با سرعت و کیفیت بیشتری انجام دهند.
- استفاده از آژانس‌های استخدامی می‌تواند با کاهش زمان خالی ماندن موقعیت‌های شغلی، خالی کردن وقت کارکنان منابع انسانی و کاهش هزینه‌های تبلیغ برای جست‌وجوی کارکنان، هزینه‌های استخدام سازمان‌ها را کاهش دهد.

برون‌سپاری: فرصتی فراموش شده برای کاهش زمان و هزینه فرایند استخدام

سازمان‌هایی که تمایلی به برون‌سپاری استخدام ندارند^۱، %



هزینه‌های استخدام برای یک موقعیت شغلی، معمولا بین ۳ الی ۴ ماه حقوق آن موقعیت شغلی برآورد می‌شود^۲. با این وجود، %۸۰ از مدیران منابع انسانی حاضر به برون‌سپاری موقعیت‌های شغلی خود با پرداخت حقوق یک ماه آن نیستند. به نظر می‌رسد سازمان‌ها یا هزینه‌های پنهان استخدام را به درستی محاسبه نمی‌کنند یا به راه‌حل برون‌سپاری مناسبی دسترسی ندارند.

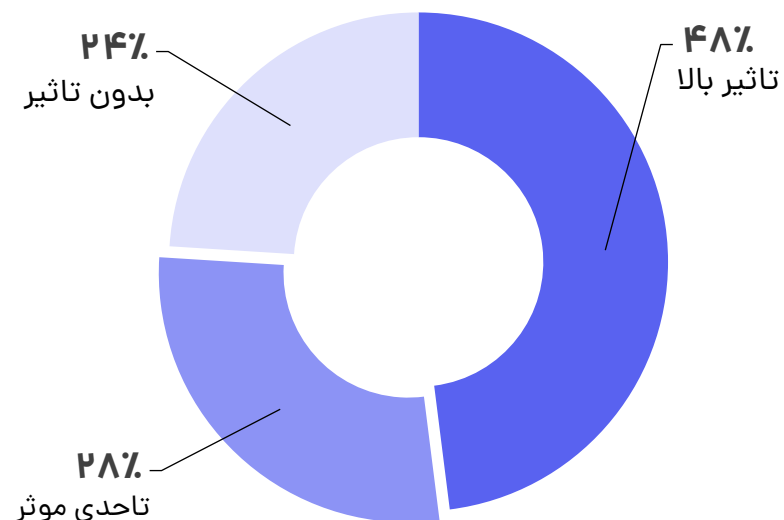
۱- پرسشنامه مدیران منابع انسانی، سوال «برای چند درصد از استخدام‌های خود حاضرید از مدل‌های هدیه‌تینگ (پرداخت یک ماه حقوق به ازای هر استخدام موفق) استفاده کنید؟»، ۲- SHRM

طولانی شدن تصمیم‌گیری مدیرانی که استخدام برایشان انجام می‌شود (Hiring Manager)، در نیمی از سازمان‌ها تاثیر منفی جدی بر فرایند استخدام نیرو در سازمان دارد

- داده‌های استخدام ایران نشان می‌دهند که در فرایند استخدام، رزومه‌های دریافت شده تنها ۴۵٪ زمان را در واحد منابع انسانی می‌مانند و بخش عمده زمان استخدام در تیم‌هایی که نیرو برایشان استخدام می‌شود سپری می‌شود.^۲

- پژوهش‌ها نشان می‌دهند که نیروهای باکیفیت تنها ۱۰ روز در بازار کار در دسترس هستند و طولانی شدن فرایند استخدام می‌تواند موجب از دست رفتن نیروهای مطلوب شود.^۳

تاثیر طولانی شدن تصمیم‌گیری مدیرانی که استخدام برای واحد آن‌ها انجام می‌شود بر فرایند جذب، از نگاه مدیران منابع انسانی^۱



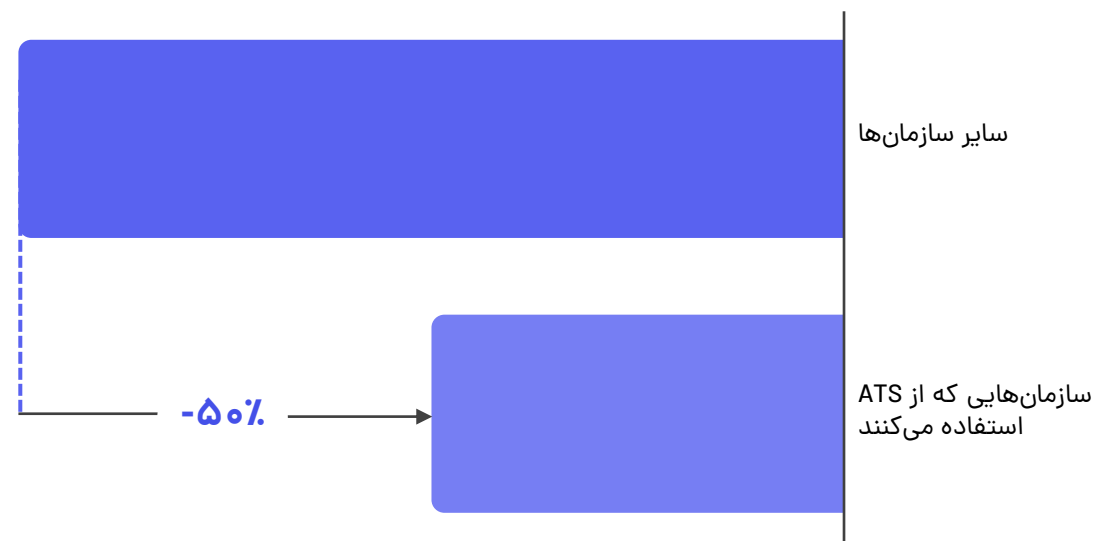
منبع: ۱- پرسشنامه مدیران منابع انسانی، پاسخ به سوال «در سازمان شما، تا چه حد طولانی شدن فرایند تصمیم‌گیری مدیرانی که قرار است نیرو برای آنها استخدام شود، بر طولانی شدن بیش از حد فرایند استخدام و گذشتن از مهلت زمانی آن، تاثیرگذار بوده است؟»، ۲- گزارش «استخدام داده‌محور»، کندو، ۳- Market Research Recruiting

سازمان‌هایی که از ATS استفاده می‌کنند، ۵۰٪ کمتر از سایر سازمان‌ها با مشکل «تاخیر در تایید مدیران تیم‌هایی که استخدام برایشان انجام می‌شود» مواجه می‌شوند

- نرم‌افزارهای مدیریت فرایند استخدام می‌توانند مسائل و پیچیدگی‌های استخدام را کاهش چشمگیری بدهند؛ به طوری که سازمان‌هایی که از این نرم‌افزارها استفاده می‌کنند، تا ۵۰٪ کمتر از سایر سازمان‌ها با مشکل «تاخیر در تایید مدیران تیم‌هایی که استخدام برایشان انجام می‌شود» مواجه می‌شوند.^۱

- نرم‌افزارهای مدیریت استخدام با بهبود این فرایند و کاهش پیچیدگی‌های هماهنگی میان تیم‌ها و افراد درگیر در فرایند استخدام می‌توانند منجر به کاهش چشمگیر چالش‌ها و دشواری‌های فرایند استخدام شوند.

نقش ATS در بهبود ارتباط درون سازمانی و کاهش پیچیدگی‌های استخدام
% مدیران منابع انسانی که با چالش تاخیر پاسخگویی مدیران سایر تیم‌های درگیر در فرایند استخدام مواجه می‌شوند.



۱- پرسشنامه مدیران منابع انسانی، سوال «آیا در سازمان شما از نرم‌افزارهای مدیریت فرایند استخدام استفاده می‌شود؟»

برند کارفرمایی: از مدیریت هزینه‌ها تا استخدام بهترین استعدادها

برند کارفرمایی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا **نیروهای با عملکرد بالا** را استخدام کرده و در سازمان **حفظ** کنند. در شرایط کمبود نیروهای متخصص در بازار کار، برند کارفرمایی به‌عنوان یک ابزار کلیدی برای استخدام و نگهداشت نیروهای متخصص مورد استفاده قرار می‌گیرد.^۲

برند کارفرمایی معتبر به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا **هزینه‌های استخدام و نگهداشت کارکنان** را مدیریت کنند. برعکس، **سازمان‌هایی که برند کارفرمایی معتبری ندارند**، باید **هزینه‌های بالاتری** برای استخدام و نگهداشت نیروهای مناسب پرداخت کنند.^۲

بسیاری از کارکنان ترجیح می‌دهند برای کارفرمایی کار کنند که دارای نظام ارزشی مشخص باشند و به سازمانی که سابقه خوبی در این زمینه دارد، راحت‌تر اعتماد می‌کنند. یک **برند کارفرمایی قدرتمند** می‌تواند باعث شود **کارکنان سازمان شما را انتخاب کنند**، حتی زمانی که منابع کافی برای ارائه حقوق یا مزایای چشمگیر در اختیار نداشته باشید.^۲

منبع: ۱- پرسشنامه مدیران منابع انسانی سوال «در سازمان شما مسئولیت ارتقاء برند کارفرمایی با چه کسی است؟»

۲- SHRM

۸۱٪ سازمان‌ها یا برنامه‌ای برای توسعه برند کارفرمایی ندارند یا به‌صورت تخصصی بر برند کارفرمایی تمرکز نکرده‌اند










۸۱٪ از سازمان‌ها یا هیچ برنامه مشخصی برای بهبود و توسعه برند کارفرمایی خود ندارند یا اهمیت کافی به این حوزه نمی‌دهند. به عبارتی، **برند کارفرمایی** در بسیاری از موارد نادیده گرفته شده و **مورد غفلت قرار می‌گیرد.** به دلیل سرمایه‌گذاری پایین سازمان‌ها برای ارتقاء برند کارفرمایی، سازمان‌هایی که به این موضوع توجه کرده و در تقویت برند کارفرمایی خود **سرمایه‌گذاری می‌کنند**، **مزیت رقابتی قابل توجهی در جذب و استخدام** به‌دست می‌آورند.

پیوست: Time to Hire در صنایع مختلف



۱- منبع: گزارش «استخدام داده‌محور»، کندو

پیوست: شاخص‌های اصلی استخدام برای گروه‌های شغلی – ۱ از ۵








دشواری استخدام	میانگین تعداد مصاحبه (گستره متداول)	میانگین تعداد رزومه (گستره متداول)	منبع رزومه (سهم هر کانال از ۱۰۰ درصد)	میانگین زمان تا پیشنهاد شغلی (گستره متداول*)	گروه شغلی
خیلی دشوار	۸ (۱۹-۴)	۸۵ (۱۷۴-۲۷)		۸۹ (۱۳۵-۳۷)	مهندسی برق
دشواری	۹ (۱۶-۳)	۱۱۶ (۱۹۹-۶۵)		۵۴ (۱۰۶-۳۴)	مهندسی مکانیک، مهندسی هوا و فضا
دشواری	۶ (۱۱-۳)	۱۵۸ (۳۱۸-۱۳۰)		۵۶ (۸۸-۳۱)	مهندسی شیمی، مهندسی نفت و گاز
آسان	۷ (۱۶-۳)	۲۰۹ (۵۶۷-۸۱)		۴۶ (۱۰۹-۲۸)	مهندسی عمران
خیلی دشوار	۱۰ (۱۷-۵)	۱۰۴ (۲۲۶-۴۲)		۵۵ (۸۳-۳۱)	علوم داده و هوش مصنوعی
دشواری	۹ (۱۸-۴)	۵۸ (۱۲۲-۲۸)		۵۲ (۹۲-۲۸)	شبکه، Devops، پشتیبانی سخت‌افزاری و نرم‌افزاری
دشواری	۱۱ (۱۹-۵)	۷۳ (۱۵۰-۳۵)		۴۸ (۸۷-۲۸)	توسعه نرم‌افزار و برنامه‌نویسی

* منظور از گستره متداول فاصله چارک اول تا سوم توزیع است.

۱- منبع: گزارش «استخدام داده‌محور»، کندو

کانال‌های دریافت رزومه: جاب‌ویژن (آبی)، جاب‌بینجا (سبز)، ای‌استخدام (بنفش)، ایران‌تلنت (قرمز)، لینکدین (بنفش)، معرف (نارنجی)، سایر (خاکستری)

پیوست: شاخص‌های اصلی استخدام برای گروه‌های شغلی – ۲ از ۵

دشواری استخدام	میان‌ه تعداد مصاحبه (گستره متداول)	میان‌ه تعداد رزومه (گستره متداول)	منبع رزومه (سهم هر کانال از ۱۰۰ درصد)	میان‌ه زمان تا پیشنهاد شغلی (گستره متداول*)	گروه شغلی
خیلی دشوار	۷ (۱۱-۳)	۴۴ (۶۸-۲۹)		۳۸ (۵۹-۲۶)	تست نرم‌افزار
دشواری	۷ (۱۲-۳)	۶۰ (۲۲۹-۶)		۵۹ (۹۴-۴۲)	مدیر اجرایی، مدیر داخلی
دشواری	۷ (۱۴-۳)	۹۴ (۲۶۳-۴۱)		۵۰ (۹۹-۲۸)	مهندسی صنایع، مدیریت تولید، مدیریت پروژه، مدیریت عملیات
آسان	۱۰ (۱۸-۵)	۸۹ (۱۹۵-۳۵)		۵۰ (۸۶-۳۱)	تحلیل و توسعه کسب‌وکار، استراتژی، برنامه‌ریزی
خیلی دشوار	۱۰ (۱۷-۵)	۱۴۷ (۲۶۹-۴۰)		۴۷ (۷۹-۲۸)	مدیر محصول، مالک محصول
دشواری	۱۱ (۱۹-۵)	۱۲۵ (۳۰۵-۴۶)		۵۴ (۹۵-۳۲)	طراحی رابط و تجربه کاربری (UI/UX)
دشواری	۱۱ (۱۷-۶)	۱۳۷ (۳۲۱-۵۳)		۴۸ (۷۹-۳۰)	طراحی گرافیک، طراحی انیمیشن

* منظور از گستره متداول فاصله چارک اول تا سوم توزیع است.

۱- منبع: گزارش «استخدام داده‌محور»، کندو

کانال‌های دریافت رزومه: جاب‌ویژن (blue), ای‌استخدام (purple), جابینجا (green), ایران‌تلنت (red), لینکدین (light blue), معرف (orange), سایر (grey)

پیوست: شاخص‌های اصلی استخدام برای گروه‌های شغلی – ۳ از ۵








دشواری استخدام	میان‌ه تعداد مصاحبه (گستره متداول)	میان‌ه تعداد رزومه (گستره متداول)	منبع رزومه (سهم هر کانال از ۱۰۰ درصد)	میان‌ه زمان تا پیشنهاد شغلی (گستره متداول*)	گروه شغلی
خیلی دشوار	۱۵ (۱۶-۵)	۱۰۶ (۲۱۰-۵۰)		۴۹ (۷۷-۳۱)	دیجیتال مارکتینگ و سئو
دشواری	۶ (۱۳-۳)	۳۰ (۹۱-۹)		۴۳ (۸۲-۲۴)	فروشنده و بازاریاب
دشواری	۸ (۱۵-۳)	۶۸ (۱۵۹-۲۴)		۴۳ (۸۱-۲۳)	فروش و بازاریابی (سطوح کارشناسی و مدیریتی)
آسان	۹ (۱۸-۴)	۱۰۵ (۲۲۱-۳۷)		۵۰ (۸۶-۲۹)	مالی و حسابداری
خیلی دشوار	۹ (۱۹-۴)	۱۵۵ (۳۳۹-۵۴)		۴۴ (۸۱-۲۷)	منابع انسانی
دشواری	۹ (۲۰-۴)	۱۲۱ (۳۰۶-۳۸)		۳۶ (۷۱-۲۴)	مسئول دفتر و کارمند اداری
دشواری	۹ (۱۵-۵)	۲۰۹ (۳۲۹-۶۴)		۵۴ (۸۳-۳۰)	روابط عمومی

* منظور از گستره متداول فاصله چارک اول تا سوم توزیع است.

۱- منبع: گزارش «استخدام داده‌محور»، کندو

کانال‌های دریافت رزومه: جاب‌ویژن (blue), ای‌استخدام (purple), جابینجا (green), ایران‌تلنت (red), لینکدین (light blue), معرف (orange), سایر (grey)

پیوست: شاخص‌های اصلی استخدام برای گروه‌های شغلی – ۴ از ۵

دشواری استخدام	میان‌ه تعداد مصاحبه (گستره متداول)	میان‌ه تعداد رزومه (گستره متداول)	منبع رزومه (سهم هر کانال از ۱۰۰ درصد)	میان‌ه زمان تا پیشنهاد شغلی (گستره متداول*)	گروه شغلی
خیلی دشوار	۱۱ (۱۹-۵)	۱۰۵ (۲۶۷-۳۷)		۳۴ (۶۱-۲۰)	خدمات و پشتیبانی مشتریان
دشواری	۷ (۱۵-۳)	۱۱۲ (۲۲۵-۳۹)		۴۵ (۸۶-۲۷)	لجستیک، حمل‌ونقل، انبارداری
دشواری	۴ (۱۱-۳)	۱۵ (۸۳-۲)		۳۰ (۵۰-۲۰)	راننده، مسئول توزیع، پیک موتوری
آسان	۹ (۱۶-۴)	۱۳۰ (۲۹۴-۴۰)		۴۲ (۸۰-۲۷)	خرید، تدارکات
خیلی دشوار	۷ (۱۲-۳)	۷۶ (۱۹۵-۳۳)		۴۱ (۷۰-۲۴)	بازرگانی، تجارت
دشواری	۱۰ (۱۵-۶)	۳۰۰ (۶۱۳-۸۲)		۳۴ (۷۸-۲۳)	حقوقی
دشواری	۶ (۱۲-۳)	۴۸ (۱۳۷-۱۷)		۵۸ (۹۸-۳۰)	تکنسین فنی، تعمیرکار، کارگر ماهر

* منظور از گستره متداول فاصله چارک اول تا سوم توزیع است.

۱- منبع: گزارش «استخدام داده‌محور»، کندو

کانال‌های دریافت رزومه: جاب‌ویژن (blue), ای‌استخدام (purple), جابینجا (green), ایران‌تلنت (red), لینکدین (light blue), معرف (orange), سایر (grey)

پیوست: شاخص‌های اصلی استخدام برای گروه‌های شغلی – ۵ از ۵

دشواری استخدام	میان‌ه تعداد مصاحبه (گستره متداول)	میان‌ه تعداد رزومه (گستره متداول)	منبع رزومه (سهم هر کانال از ۱۰۰ درصد)	میان‌ه زمان تا پیشنهاد شغلی (گستره متداول*)	گروه شغلی
متوسط	۱۱ (۲۲-۵)	۶۵ (۱۵۶-۳۱)		۳۶ (۸۶-۲۱)	کارگر، نیروی خدماتی
متوسط	۹ (۱۴-۶)	۹۲ (۲۲۳-۴۶)		۴۲ (۷۸-۲۵)	ترجمه، تولید محتوا، نویسندگی، ویراستاری
متوسط	۶ (۱۲-۲)	۶۵ (۱۱۳-۳۵)		۴۹ (۸۶-۲۹)	محیط زیست، ایمنی و امنیت (HSE)
آسان	۱۳ (۳۱-۷)	۳۲۱ (۸۹۱-۱۰۰)		۳۵ (۸۶-۲۲)	نگهبان

* منظور از گستره متداول فاصله چارک اول تا سوم توزیع است.

۱- منبع: گزارش «استخدام داده‌محور»، کندو

کانال‌های دریافت رزومه: جاب‌ویژن (آبی)، جاب‌بینجا (سبز)، ای‌استخدام (بنفش)، ایران‌تلنت (قرمز)، لینکدین (بنفش)، معرف (نارنجی)، سایر (خاکستری)

فصل سوم آموزش و توسعه



محتوای فصل: اهمیت آموزش، وضعیت آموزش، چالش‌ها و فرصت‌ها

در این فصل می‌خوانید:

اهمیت

وجود برنامه‌های موثر آموزش می‌تواند تاثیر مثبت چشمگیری بر حل مشکلات منابع انسانی سازمان‌ها داشته باشد.

مدیران منابع انسانی بر این باورند که بیشترین زمان و تمرکز واحد منابع انسانی باید به «آموزش و توسعه کارکنان» اختصاص یابد.

امکان آموزش و توسعه یکی از مهم‌ترین معیارهای کارجویان در انتخاب شغل است.

عدم وجود فرصت‌های یادگیری و توسعه یکی از مهم‌ترین دلایل ترک داوطلبانه سازمان‌ها در ایران است.

مطالعات زیادی نشان می‌دهند که بین «توسعه و آموزش» و «بهره‌وری و رضایت شغلی» رابطه نزدیکی وجود دارد.

وضعیت فعلی

علیرغم اهمیت بالای آموزش کارکنان، سازمان‌های ایرانی عملکرد مناسبی در این زمینه ندارند.

نظام آموزشی کشور نمی‌تواند نیروی کار متناسب با نیاز سازمان‌ها را پرورش دهد؛ به‌همین دلیل سازمان‌ها باید برای آموزش کارکنان مورد نیازشان برنامه‌ریزی کرده و خودشان اقدام کنند.

ایران با داشتن رتبه ۱۳۴ (از ۱۴۱) از نظر میزان سرمایه‌گذاری سازمان‌ها در آموزش کارکنان، وضعیت بسیار نگران‌کننده‌ای دارد.

تنها ۲۸٪ از سازمان‌ها برای آموزش کارکنان در بود و بود، برنامه دارند.

تنها ۱۷٪ از سازمان‌ها برای کارکنان مسیر آموزشی متناسب با کارراهه شغلی طراحی کرده‌اند.

چالش‌ها و فرصت‌ها

آموزش کارکنان در سازمان‌های ایرانی با بودجه کم، بدون نیروی متخصص و بدون استفاده از تکنولوژی روز انجام می‌شود.

میانگین بودجه سالانه آموزش هر نیرو در ایران، کمتر از ۱٪ حقوق سالانه است؛ در حالی‌که این عدد در جهان حدود ۵/۵٪ است.

تنها ۲۴٪ سازمان‌های ایرانی نیروی متخصص آموزش دارند.

دسترسی به محتوای مناسب آموزشی یکی از مهم‌ترین چالش‌های سازمان‌ها در اجرای آموزش است.

تنها ۹٪ سازمان‌ها از سیستم‌های مدیریت آموزش استفاده می‌کنند.



“

آموزش قدرتمندترین سلاحی است که می‌توان
از آن برای تغییر جهان استفاده کرد.

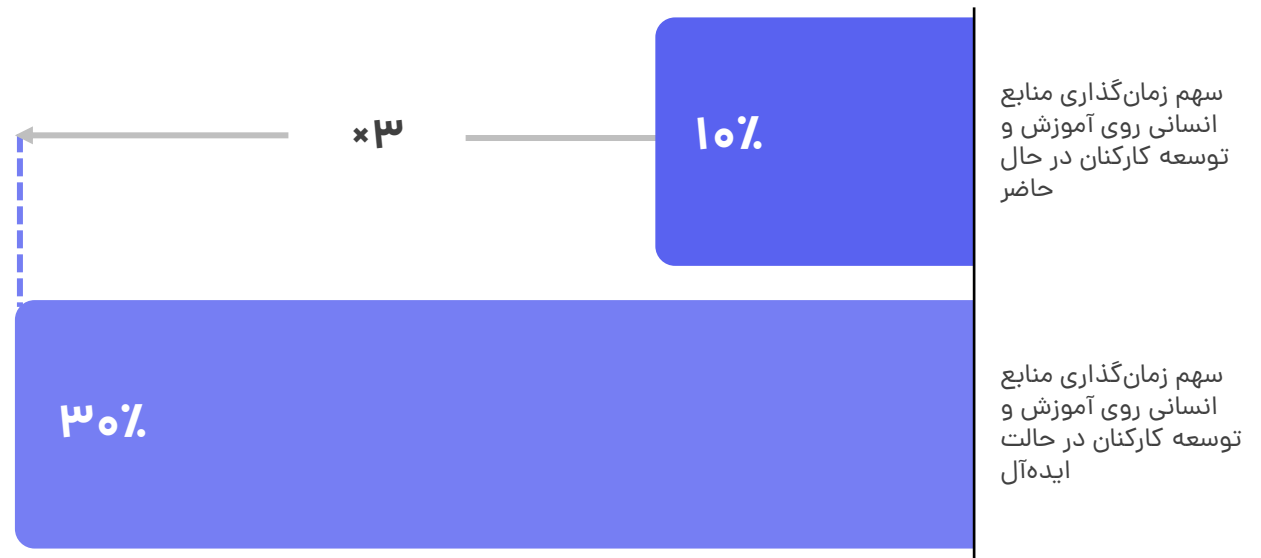
— نلسون ماندلا

”

طبق نظر مدیران منابع انسانی، زمان و تمرکز که واحدهای منابع انسانی در شرایط فعلی صرف آموزش و توسعه کارکنان می‌کنند، تقریباً یک‌سوم زمان ایده‌آلی است که باید به این موضوع اختصاص یابد

- آموزش و توسعه کارکنان، نقشی کلیدی در بهبود عملکرد سازمان‌ها و افزایش بهره‌وری کارکنان دارد.
- از نظر مدیران منابع انسانی، در میان فعالیت‌های مختلف واحد منابع انسانی، بیشترین زمان و تمرکز واحد منابع انسانی باید به آموزش و توسعه کارکنان اختصاص یابد.
- مدیران منابع انسانی معتقدند در حالت ایده‌آل، ۳۰ درصد از زمان واحد منابع انسانی باید صرف آموزش و توسعه کارکنان شود، اما در حال حاضر این میزان تنها ۱۰ درصد است. این اختلاف فاحش، نشان‌دهنده فاصله قابل توجه میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب در سازمان‌هاست.

مقایسه تمرکز واحد منابع انسانی سازمان‌ها بر آموزش در شرایط فعلی و ایده‌آل
٪ سهم زمان‌گذاری واحد منابع انسانی بر روی «آموزش و توسعه کارکنان» در حالت فعلی و ایده‌آل



منبع: پرسشنامه مدیران منابع انسانی، سوال ۱- «در حال حاضر از بین عملکردهای اصلی منابع انسانی، بیشترین تمرکز و زمان تیم منابع انسانی به کدامیک اختصاص دارد؟» و ۲- «به نظر شما مهم‌ترین حوزه‌ای که باید محل تمرکز منابع انسانی در سازمان شما باشد، کدامیک است؟»

امکان آموزش و توسعه فردی، عامل کلیدی در ماندگاری نسل جوان

در نسل جوان، ۴ عامل به‌عنوان **مهم‌ترین عوامل ماندگاری در سازمان‌ها** شناخته شده‌اند:

- امکان آموزش و توسعه فردی
- امکان ارتقا (طراحی مسیر شغلی مناسب)
- ساعت کاری منعطف
- امکان دورکاری

۶۱٪ از افراد ۲۰ تا ۳۰ سال، امکان آموزش و توسعه فردی را به‌عنوان یکی از **مهم‌ترین عوامل ماندگاری** در سازمان‌ها می‌دانند^۱. این آمار نشان می‌دهد که ایجاد فرصت‌های یادگیری و پیشرفت می‌تواند تأثیر قابل‌توجهی بر نگهداشت نیروی کار جوان داشته باشد.

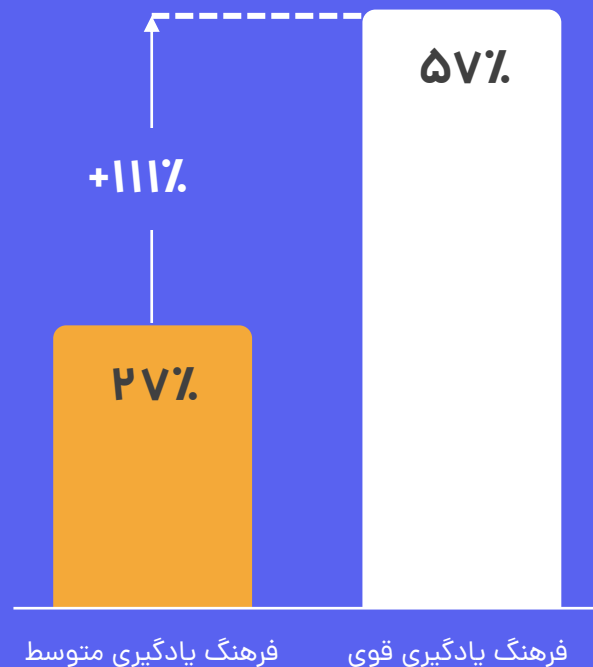
منبع: ۱- گزارش «معیارهای انتخاب شغل»، جاب‌ویژن

امکان آموزش و توسعه فردی یکی از مهم‌ترین معیارهای کارجویان در انتخاب شغل است



۶۱٪ از کارجویان برای انتخاب شغل جدید، «امکان آموزش و توسعه فردی» آن موقعیت شغلی را بررسی می‌کنند.^۱

تاثیر فرهنگ یادگیری بر ماندگاری کارکنان ۲٪



وجود فرهنگ یادگیری قوی، ماندگاری کارکنان در سازمان را ۵۷٪ افزایش می‌دهد.

عدم وجود فرصت‌های یادگیری و توسعه یکی از مهم‌ترین دلایل ترک داوطلبانه سازمان‌ها در ایران است^۱

۵۸٪

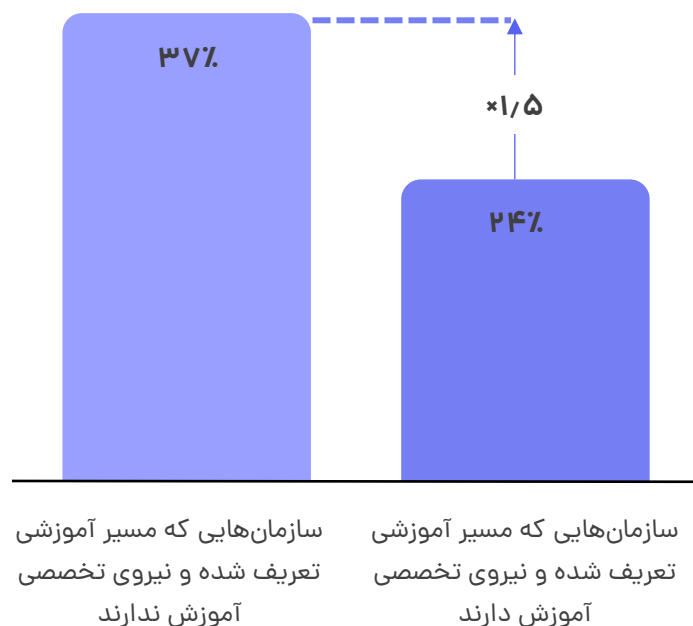
از کارکنان نبود امکان آموزش و توسعه فردی را به عنوان یکی از عوامل اصلی ترک سازمان معرفی کرده‌اند

براساس گزارش «معیارهای انتخاب شغل» جاب‌ویژن، ۵۸٪ از کارکنان، «عدم وجود فرصت‌های یادگیری و توسعه فردی» را یکی از دلایل اصلی ترک داوطلبانه سازمان عنوان کرده‌اند. این آمار نشان می‌دهد که ایجاد محیطی که در آن کارکنان بتوانند مهارت‌های خود را ارتقا دهند، برای حفظ نیروهای مستعد و کاهش نرخ خروج نیروی انسانی ضروری است.

منبع: ۱- گزارش «معیارهای انتخاب شغل»، جاب‌ویژن ۲- گزارش «Workplace Learning Report»، LinkedIn

نرخ خروج کارکنان در سازمان‌هایی که مسیر آموزشی مشخص و نیروی تخصصی در حوزه آموزش ندارند، ۵۴٪ بیشتر از سازمان‌هایی است که مسیر آموزش مشخص و متخصص آموزش دارند

بررسی ارتباط طراحی مسیر آموزشی و حضور نیروی متخصص آموزش در سازمان، با نرخ خروج کارکنان ۱،۲٪



نقش آموزش و توسعه در کاهش نرخ خروج

یکی از موثرترین راهکارها برای کاهش نرخ خروج کارکنان، سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه افراد است. برنامه‌های آموزشی هدفمند و فرصت‌های توسعه حرفه‌ای نه تنها باعث افزایش مهارت‌ها و توانمندی کارکنان می‌شود، بلکه احساس ارزشمندی و تعلق سازمانی را تقویت می‌کند. زمانی که کارکنان احساس کنند سازمان برای رشد و پیشرفت آن‌ها اهمیت قائل است، احتمال ترک شغل به‌طور قابل‌توجهی کاهش می‌یابد.

منبع: ۱- پرسشنامه مدیران منابع انسانی، سوال «آیا در سازمان شما مسیر شغلی مشخصی برای کارکنان وجود دارد؟»، ۲- «در سازمان شما وظیفه آموزش و توسعه کارکنان بر عهده چه کسی است؟»

افزایش تعلق سازمانی کارکنان می‌تواند به بهبود قابل توجه شاخص‌های کلیدی عملکرد سازمان، از جمله سودآوری و بهره‌وری، منجر شود^۲

طبق گزارش Gallup، تیم‌ها و واحدهای کسب‌وکار با سطح بالای تعلق سازمانی، در مقایسه با تیم‌های ضعیف‌تر، به طور قابل توجهی عملکرد بهتری دارند: **۲۳٪** افزایش سودآوری، **۱۸٪** افزایش در بهره‌وری فروش، و **۱۴٪** افزایش در بهره‌وری تولید.



۱۴٪

افزایش در بهره‌وری تولید



۱۸٪

افزایش در بهره‌وری فروش



۲۳٪

افزایش سودآوری

تاثیر آموزش و توسعه بر تعلق سازمانی کارکنان،
% انتخاب نیروهای تخصصی آموزش



۶۴٪ از نیروهای متخصص آموزش گزارش داده‌اند که پس از اولویت‌بخشی به برنامه‌های آموزش و توسعه، تعلق سازمانی کارکنان افزایش یافته است.^۱

رتبه ایران از ۱۴۱ کشور

شاخص بررسی شده

۱۳۴ سرمایه‌گذاری سازمان‌ها در آموزش نیروی کار

۱۱۵ کیفیت آموزش در سازمان‌ها

۶۱ میانگین سال‌های تحصیل

۱۳۶ مجموعه مهارت‌های فارغ‌التحصیلان

نظام آموزشی ایران در تربیت نیروی کار ماهر ناکارآمد عمل کرده و کشور از نظر میزان آموزش در سازمان‌ها نیز جزو ۸ کشور آخر جهان قرار دارد

- میانگین سال‌های تحصیل در ایران ۱۰ سال است و در این شاخص رتبه ۶۱ از میان ۱۴۱ کشور را دارد. این آمار نشان می‌دهد که نیروی کار ایرانی زمان نسبتاً زیادی را در نظام آموزشی می‌گذراند. جالب اینجاست که درصد قابل‌توجه نیروی کار را افراد تحصیل‌کرده تشکیل می‌دهند.
- علی‌رغم اینکه درصد قابل‌توجهی از نیروی کار ایران تحصیل‌کرده هستند، ضعف‌های ساختاری در سیستم آموزش و پرورش و آموزش عالی، همراه با عدم ارتباط موثر آن‌ها با صنعت و هدف‌گذاری نامتناسب دانشگاه‌ها برای تربیت نیروی کار، منجر به پایین بودن مهارت‌های فارغ‌التحصیلان شده است. ایران در شاخص مهارت فارغ‌التحصیلان جزو ۶ کشور آخر قرار دارد!
- نیروی کار ایران سال‌های نسبتاً زیادی را صرف تحصیل می‌کند، اما ضعف‌های ساختاری باعث شده کیفیت مهارت‌های فارغ‌التحصیلان پایین بوده و متناسب با نیازهای بازار کار نباشد. این مسئله لزوم سرمایه‌گذاری سازمان‌ها در آموزش نیروی کار را برجسته می‌کند. با این حال، نه تنها میزان آموزش در سازمان‌های ایران جزو ۸ کشور آخر است، بلکه کیفیت این آموزش‌ها نیز بسیار پایین بوده و ایران در این شاخص رتبه ۲۷ از آخر را دارد!

منبع: ۱- گزارش «The Global Competitiveness Report»، WEF

چگونه سازمان‌ها می‌توانند با سرمایه‌گذاری بر استعداد های داخلی بر چالش‌های منابع انسانی غلبه کنند؟

بر اساس داده‌های گزارش مدیران عامل شرکت ایلیا، **کمبود نیروی انسانی متخصص** به یکی از **چالش‌های حیاتی** بازار کار ایران تبدیل شده است. بسیاری از شرکت‌ها، به ویژه در بخش‌هایی که نیازمند تخصص‌های ویژه هستند، با این کمبود مواجه‌اند. **مراکز آموزشی و دانشگاه‌ها** به دلیل **محدودیت‌ها** و عدم هم‌راستایی با نیازهای پویا و تخصصی بازار کار، قادر به تأمین این نیازها نیستند. این شرایط، لزوم تغییر رویکرد بسیاری از سازمان‌ها به **استراتژی ساخت (Build)** منابع انسانی را به وضوح نشان می‌دهد. بکارگیری این استراتژی به ویژه در همکاران تازه وارد و مدیران میانی، **کارآمدتر** از استخدام نیروی متخصص از **خارج از سازمان (Buy)** است.

در این چارچوب، **سرمایه‌گذاری در توسعه و نگهداشت** استعدادهای داخلی به اولویت استراتژیک بسیاری از شرکت‌ها تبدیل شده است. این رویکرد به سازمان‌ها این فرصت را می‌دهد که نیروی کار خود را با مهارت‌ها و تخصص‌های مورد نیاز تقویت کرده و از ظرفیت‌های داخلی بهره‌برداری کنند.

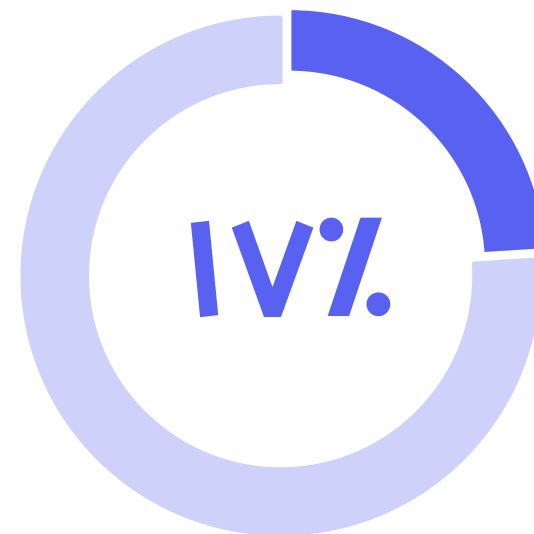
با این حال، یکی از چالش‌های این استراتژی، **زمان‌بر** بودن فرایند توسعه و **ریسک عدم موفقیت** در نگهداشت این نیروهاست. بنابراین، به موازات توسعه، توجه ویژه به طراحی و اجرای برنامه‌های **جامع جبران خدمات و مدیریت عملکرد**، برای موفقیت این استراتژی ضروری است.

عماد قائنی

“معاون منابع انسانی گروه دیجی‌کالا و مدیرعامل شرکت مشاوره مدیریت ایلیا”

با اینکه آموزش حین کار برای سازمان‌های ایرانی ضروری به نظر می‌رسد، تنها ۱۷٪ سازمان‌ها مسیر آموزش مشخص مبتنی بر کارراهه شغلی برای موقعیت‌های شغلی خود طراحی کرده‌اند!

در چند درصد از سازمان‌ها، مسیر آموزشی متناسب با مسیر شغلی طراحی شده است؟



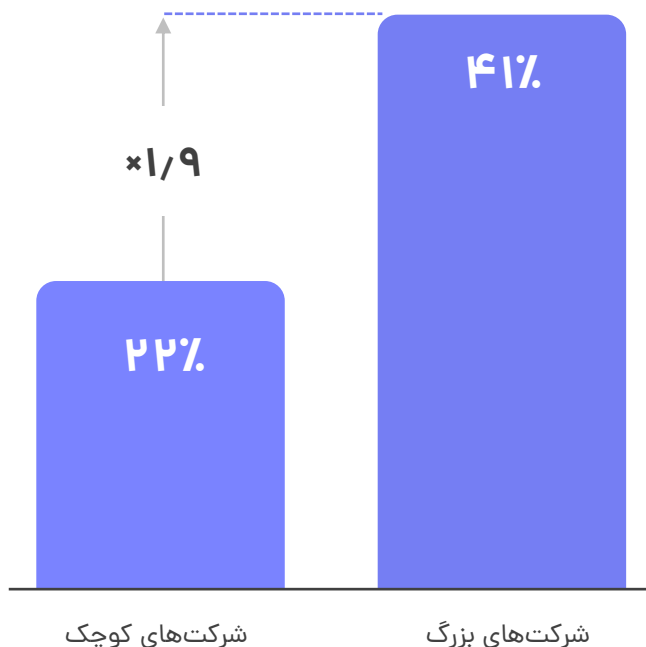
- تنها ۱۷٪ از سازمان‌ها مسیر آموزشی مشخص و متناسب با مسیر شغلی کارکنان خود طراحی کرده‌اند. این آمار از پاسخ مدیران منابع انسانی به پرسشنامه جاب‌ویژن به‌دست آمده و نشان‌دهنده شکاف بزرگی در برنامه‌ریزی توسعه حرفه‌ای کارکنان است.
- مسیرهای آموزشی تعریف‌شده به کارکنان کمک می‌کنند تا مهارت‌های موردنیاز برای پیشرفت شغلی خود را به‌دست آورند و انگیزه بیشتری برای ماندن در سازمان داشته باشند. این امر احساس امنیت شغلی و تعلق سازمانی را در آن‌ها تقویت می‌کند.

۱- پرسشنامه مدیران منابع انسانی جاب‌ویژن، پاسخ به سوال «آیا در سازمان شما مسیر شغلی مشخصی برای کارکنان وجود دارد و در صورت وجود، آیا مسیر یادگیری متناسب با این مسیر شغلی، طراحی شده است؟»

فصل سوم: آموزش و توسعه کارکنان < وضعیت فعلی

نداشتن آموزش بدو استخدام محدود به سازمان‌های کوچک نیست و بسیاری از سازمان‌های بزرگ آموزش بدو استخدام ندارند

رابطه اندازه سازمان با داشتن آموزش بدو استخدام،
٪ سازمان‌هایی که آموزش بدو استخدام دارند



پرسشنامه مدیران منابع انسانی جاب‌ویژن، پاسخ به سوال «آیا در سازمان شما برنامه آموزشی خاصی برای کارکنانی که تازه به سازمان می‌پیوندند، برگزار می‌شود؟»

تنها ۲۸٪ از سازمان‌ها کارکنان جدید خود را در بدو ورود آموزش می‌دهند؛ و بخش زیادی از سازمان‌ها این فرصت ایده‌آل برای ارتقای مهارت و شکل‌دهی به فرهنگ سازمانی را رها کرده‌اند

۲۸٪

آموزش بدو استخدام فرصتی ضروری است برای افزایش بهره‌وری و شکل‌دهی به فرهنگ سازمانی

افزایش بهره‌وری از روز اول: آموزش فوری به کارکنان جدید کمک می‌کند تا سریع‌تر وظایف خود را یاد بگیرند و اجرا کنند. این آموزش‌ها بهره‌وری را از همان ابتدا افزایش داده و یادگیری را در شرایط واقعی تقویت می‌کند.

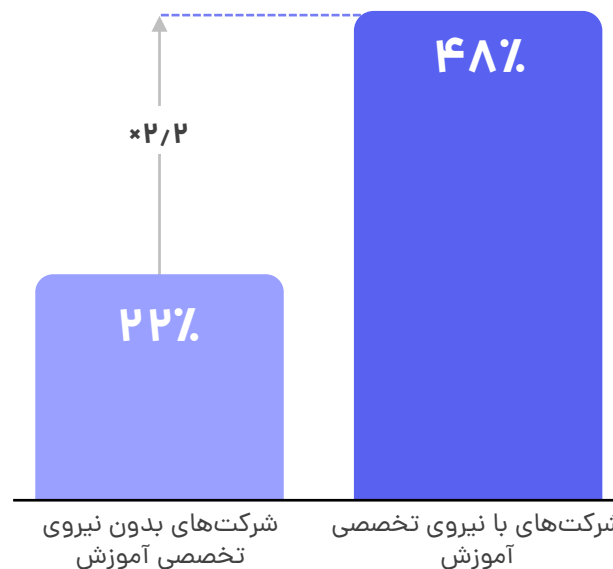
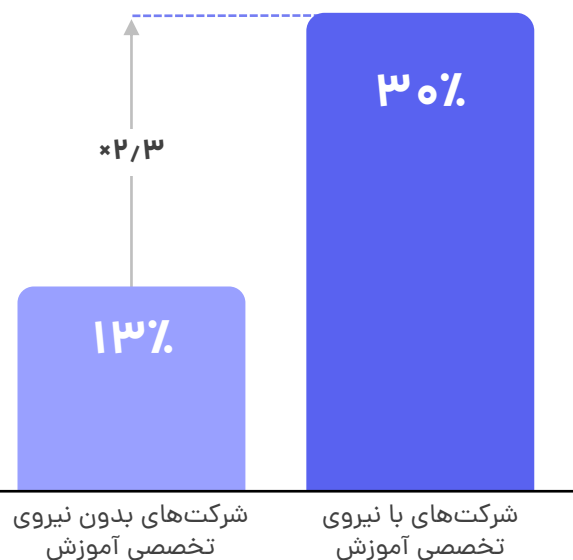
سرمایه‌گذاری در آموزش اولیه نشان‌دهنده **تعهد سازمان به رشد کارکنان** است، که باعث تقویت وفاداری و حفظ استعدادها می‌شود و سازمان را به محل کاری جذاب برای استخدام‌های جدید تبدیل می‌کند.

حضور نیروی متخصص آموزش با وجود مسیرهای آموزشی تعریف شده و آموزش بدو استخدام، ارتباطی مستقیم و معنادار دارد

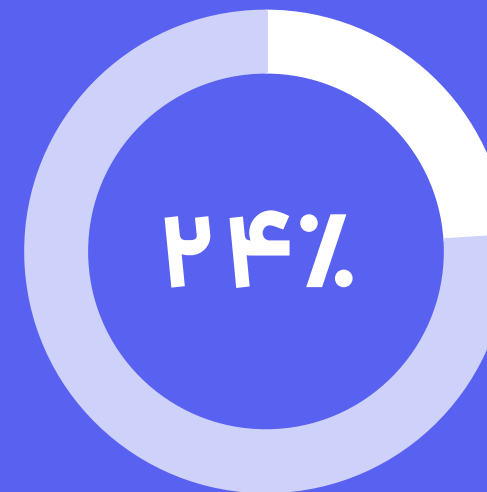
فقط ۲۴٪ از سازمان‌ها دارای نیروی متخصص آموزش هستند

رابطه داشتن نیروی تخصصی آموزش با داشتن مسیر آموزشی تعریف شده، % از سازمان‌هایی که مسیر آموزشی تعریف شده دارند

رابطه داشتن نیروی تخصصی آموزش با داشتن برنامه آموزش بدو استخدام، % از سازمان‌هایی که برنامه آموزش بدو استخدام دارند



پرسشنامه مدیران منابع انسانی جاب‌ویژن، پاسخ به سوال «در سازمان شما وظیفه «آموزش و توسعه کارکنان» بر عهده چه کسی است؟»، «آیا در سازمان شما برنامه آموزشی خاصی برای کارکنانی که تازه به سازمان می‌پیوندند، برگزار می‌شود؟» و «آیا در سازمان شما مسیر شغلی مشخصی برای کارکنان وجود دارد و در صورت وجود، آیا مسیر یادگیری متناسب با این مسیر شغلی، طراحی شده است؟»

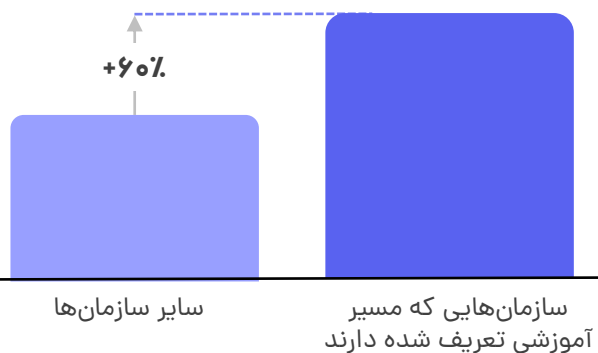


پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت آموزش، انجام نیازسنجی آموزشی، طراحی و اجرای آموزش بدو استخدام و تدوین مسیر آموزشی اختصاصی برای هر موقعیت شغلی، همراه با ارزیابی نتایج و اطمینان از اثربخشی آموزش‌ها، فرآیندی جامع و پیچیده است. انجام صحیح این فرایند نیازمند حضور نیروهای تخصصی در سازمان است تا به طور موثر اجرا شود.

۶۰٪ سرمایه‌گذاری بیشتر در آموزش: تفاوت معنادار سازمان‌های پیشرو در برنامه‌های آموزشی و توسعه کارکنان

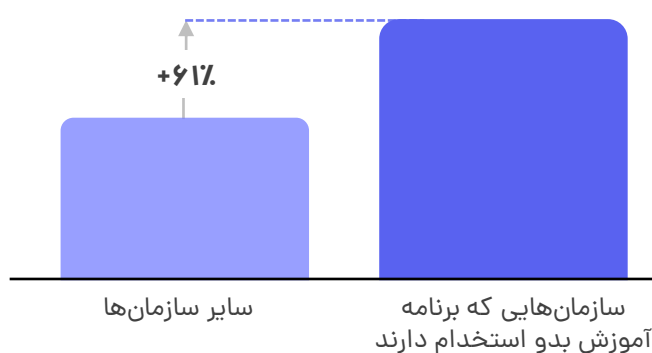
رابطه داشتن مسیر آموزشی تعریف شده با

میانگین بودجه آموزش سالیانه^۳، میلیون تومان



رابطه داشتن برنامه آموزش بدو استخدام با

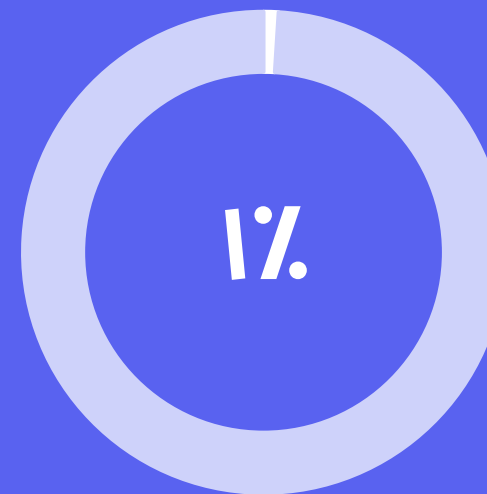
میانگین بودجه آموزش سالیانه^۲، میلیون تومان



شرکت‌های پیشرو که به دو مقوله «آموزش بدو استخدام» و «مسیر آموزشی تعریف شده» اهمیت می‌دهند، حدود **۶۰٪ بودجه بیشتری را صرف آموزش می‌کنند**. این تفاوت چشمگیر در سرمایه‌گذاری نشان‌دهنده این است که سازمان‌های موفق، آموزش را نه هزینه، بلکه یک سرمایه‌گذاری ضروری برای آینده می‌دانند. در دنیای رقابتی امروز، سازمان‌هایی که می‌خواهند در صف مقدم باشند، باید با دیدی استراتژیک به مقوله آموزش نگاه کنند و بودجه‌ای متناسب را به آن تخصیص دهند. این سرمایه‌گذاری، بازگشتی چندبرابر در قالب بهره‌وری بالاتر، نوآوری بیشتر و حفظ استعدادها خواهد داشت.

منبع: ۱- پرسشنامه مدیران منابع انسانی، سوال «در سازمان شما بودجه آموزش برای هر نفر چقدر است؟»، ۲- «آیا در سازمان شما برای کارکنان در بدو ورود دوره‌های آموزشی برگزار می‌شود؟»، ۳- «آیا در سازمان شما مسیر آموزشی متناسب با مسیر شغلی طراحی شده است؟»، ۴- SHRM

کمتر از ۱٪ از حقوق سالانه صرف آموزش هر کارمند می‌شود!

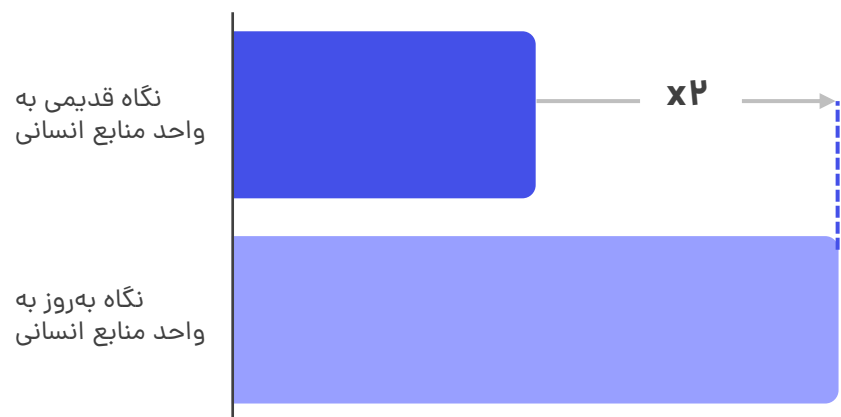


میانگین بودجه‌ای که سازمان‌ها به آموزش و توسعه هر کارمند در طول یک سال اختصاص داده‌اند، کمتر از ۱٪ از میانگین حقوق سالانه کارکنان است! این مقدار برای سازمان‌ها در جهان ۵,۵٪ است.^۴

سازمان‌هایی که نگاه به‌روز و مدرن‌تری به واحد منابع انسانی دارند، بودجه آموزش و توسعه بیشتری دارند

رابطه نوع نگاه به واحد منابع انسانی با بودجه سالیانه آموزش،

میلیون تومان به ازای هر کارمند



سازمان‌هایی که نگاه مدرن‌تری به واحد منابع انسانی دارند، دو برابر بیشتر از سایر سازمان‌ها برای آموزش کارکنان بودجه اختصاص می‌دهند^۱. منظور از نوع نگاه به واحد منابع انسانی، نحوه تعریف نقش و وظایف آن در سازمان است. نگاه سنتی بیشتر بر جذب، استخدام و امور اداری تمرکز دارد، در حالی که نگاه مدرن و استراتژیک بر توسعه سرمایه انسانی و دستیابی به اهداف بلندمدت تأکید می‌کند.

منبع: ۱- پرسشنامه مدیران منابع انسانی، سوال «محدودیت بودجه مالی تعیین شده از سوی سازمان برای آموزش کارکنان، تا چه حد چالش مهم و دارای اولویت سازمان شماست؟» ۲- سوال «سازمان شما در سال ۱۴۰۳ به ازای هر کارمند، چه مبلغی را برای آموزش و ارتقای توانمندی کارکنان اختصاص داده است؟»

۷۰٪ از مدیران منابع انسانی کمبود بودجه آموزش را یکی از چالش‌های اصلی می‌دانند!



چالش بودجه برای مدیران منابع انسانی: مدیران منابع انسانی اغلب با محدودیت‌های بودجه‌ای مواجه‌اند که این مسئله می‌تواند مانعی جدی برای اجرای برنامه‌های استراتژیک، توسعه نیروی انسانی، و بهبود فرآیندهای سازمان باشد.

اهمیت منابع و بودجه در آموزش: وجود منابع و بودجه کافی برای آموزش، زیربنای طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی اثربخش است که نه تنها به ارتقای مهارت‌ها و توانمندی کارکنان کمک می‌کند، بلکه بهره‌وری سازمان را نیز به‌طور قابل‌توجهی افزایش می‌دهد.

استفاده از تکنولوژی و پلتفرم‌های یادگیری آنلاین: راهکاری مؤثر برای رفع چالش دسترسی به محتوای آموزشی

- با پیشرفت فناوری و گسترش پلتفرم‌های یادگیری آنلاین، سازمان‌ها می‌توانند به راحتی به مجموعه گسترده‌ای از محتوای آموزشی با کیفیت دسترسی پیدا کنند. این پلتفرم‌ها امکان ارائه دوره‌های تخصصی، تعاملی و به‌روز را فراهم می‌کنند و می‌توانند نیازهای متنوع آموزشی سازمان‌ها را پوشش دهند.
- استفاده از پلتفرم‌های یادگیری آنلاین نه تنها مشکل محدودیت منابع آموزشی را حل می‌کند، بلکه به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که دوره‌های آموزشی را متناسب با نیازهای خاص کارکنان خود سفارشی‌سازی کنند. از دیگر مزایای این روش می‌توان به کاهش هزینه‌های آموزش حضوری، افزایش انعطاف‌پذیری در زمان‌بندی دوره‌ها و امکان دسترسی از هر نقطه اشاره کرد. همچنین، گزارش‌دهی دقیق این پلتفرم‌ها به مدیران منابع انسانی کمک می‌کند تا تأثیر آموزش‌ها را بهتر ارزیابی کرده و مسیر رشد کارکنان را به‌طور مؤثرتری مدیریت کنند.
- پلتفرم‌هایی وجود دارند که به طور خاص محتوای آموزشی برای سازمان‌ها ارائه می‌دهند. از جمله این پلتفرم‌ها می‌توان به **Udemy Business** و **Coursera for Business** اشاره کرد که دسترسی به آموزش‌های تخصصی و متناسب با نیازهای سازمان‌ها را فراهم می‌کنند. در ایران نیز نمونه داخلی این مدل، **مکتب‌بیزینس (محصولی از سازمان مکتب‌خونه)** است که محتوای آموزشی متنوعی را برای کسب‌وکارها ارائه می‌دهد.

coursera

Udemy



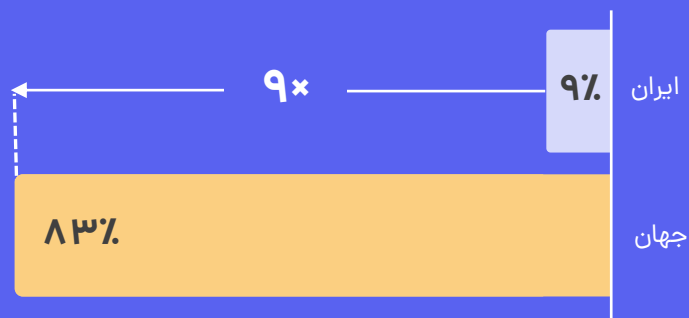
۱- منبع: پرسشنامه مدیران منابع انسانی، سوال «عدم دسترسی به محتوای آموزشی مناسب جهت برگزاری دوره‌های اثربخش، تا چه حد چالش مهم و دارای اولویت سازمان شماست و باید مورد توجه و تمرکز واحد منابع انسانی در یک سال پیش رو باشد؟»

دسترسی به محتوای مناسب آموزشی یکی از مهم‌ترین چالش‌های سازمان‌ها در اجرای آموزش است

۴۲%

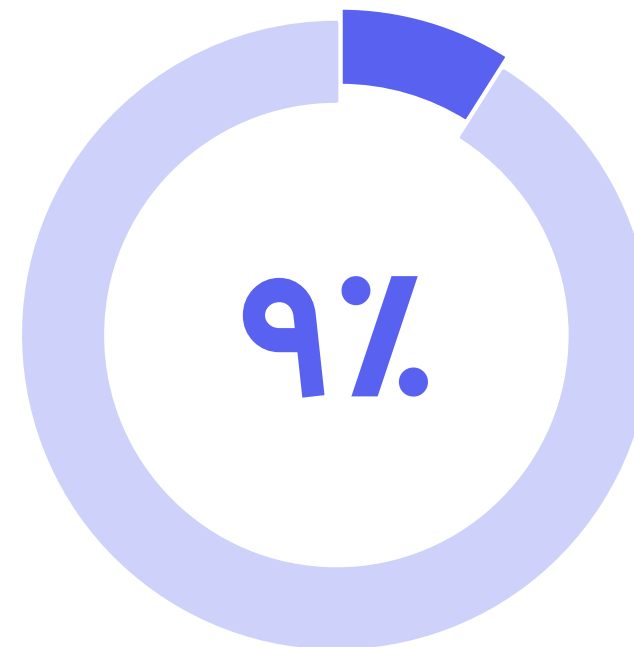
۴۲٪ از مدیران منابع انسانی معتقدند که دسترسی به محتوای مناسب آموزشی یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی است که سازمان‌ها با آن مواجه هستند. این مسئله نه تنها بر توسعه مهارت‌های کارکنان تأثیر می‌گذارد، بلکه می‌تواند مانعی جدی برای تحقق اهداف سازمانی در حوزه آموزش و توسعه باشد.

فرصتی برای سازمان‌های ایرانی: اختلاف ۹ برابری در بهره‌گیری از LMS



این داده‌ها شکاف قابل توجهی را در استفاده از سیستم‌های مدیریت آموزش بین ایران و جهان نشان می‌دهد. در حالی که ۸۳٪ از سازمان‌های سراسر جهان از ابزار LMS برای بهبود فرایند آموزش و توسعه کارکنان خود استفاده می‌کنند^۲، این عدد در ایران تنها ۹٪ است. این اختلاف چشمگیر نشان‌دهنده فاصله‌ای بزرگ است، به طوری که نرخ استفاده جهانی ۹ برابر بیشتر از ایران است. این شکاف بزرگ فرصت‌های بالقوه‌ای را برای سازمان‌های ایرانی فراهم می‌کند تا با استفاده از LMS، به بهبود فرایندهای آموزشی خود پرداخته و به استانداردهای جهانی نزدیک‌تر شوند.

تنها ۹٪ از سازمان‌ها از سیستم‌های مدیریت آموزش (LMS) استفاده می‌کنند



استفاده از سیستم‌های مدیریت آموزش در سازمان‌ها نقش کلیدی در بهبود فرایندهای یادگیری و توسعه کارکنان دارد. این ابزارها امکانات متنوعی را برای برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی آموزش‌ها فراهم می‌کنند.^۱

۱- پرسشنامه مدیران منابع انسانی، سوال «واحد منابع انسانی سازمان شما، چه برنامه‌ای برای استفاده از نرم افزارهای مدیریت آموزش سازمانی (LMS) دارد؟»^۲ - Fortune Business Insights

چگونه ابزارهای آموزشی دیجیتال، تحول یادگیری در سازمان‌ها را ممکن می‌سازند؟

یکی از **چالش‌های اساسی** در حوزه آموزش و یادگیری، تأمین **محتوای آموزشی باکیفیت** است. این مسئله به‌ویژه در سازمان‌هایی که تنوع نیازها و محدودیت‌های زمانی و مکانی بیشتر احساس می‌شود، برجسته‌تر است. برای دستیابی به توسعه فردی و سازمانی، ابزارهای آموزشی باید نه تنها **کیفیت** مناسبی داشته باشند، بلکه **به‌صرفه، متنوع و همیشه در دسترس** باشند.

فناوری در این مسیر نقش کلیدی دارد و پلتفرم‌های آموزشی آنلاین، راه‌حل‌های متعددی برای این چالش‌ها ارائه کرده‌اند. این پلتفرم‌ها امکان دسترسی همیشگی به دوره‌های آموزشی را فراهم کرده و با کاهش هزینه‌های برگزاری دوره‌های حضوری و افزایش تنوع محتوا، فرصت‌های یادگیری را گسترش داده‌اند. کاربران می‌توانند متناسب با سبک یادگیری خود و در زمان دلخواه، به منابع آموزشی دسترسی داشته باشند، که این موضوع **تأثیر چشمگیری** بر توسعه مهارت‌های فردی و شغلی داشته است.

در سطح **جهانی**، پلتفرم‌هایی مانند **Udemy** و **Coursera** با ارائه مجموعه‌ای گسترده از دوره‌های آموزشی، تأثیر قابل‌توجهی بر یادگیری و توسعه مهارت‌ها گذاشته‌اند. با این حال، به **دلیل تحریم‌ها و محدودیت‌های بین‌المللی**، دسترسی به این پلتفرم‌ها همواره با **چالش‌های جدی** مواجه بوده است. بسیاری از سازمان‌ها و افراد علاقه‌مند به استفاده از این منابع، عملاً امکان بهره‌برداری از آن‌ها را ندارند و این چالش‌ها نیاز به راه‌حل‌های بومی را آشکار کرده است. در این میان، **مکتب‌خونه** به‌عنوان یک **جایگزین مؤثر و بومی** نقش خود را به‌خوبی ایفا کرده است. برای ما در سازمان دنون، استفاده از این پلتفرم تجربه‌ای مثبت و ارزشمند بوده و به ما کمک کرده است تا چالش‌ها را پشت سر بگذاریم.

زرین مهدیه

“مدیر توسعه استعدادهای شرکت دنون”

فصل چهارم تجربه کارکنان



محتوای فصل: اهمیت تجربه کارکنان، وضعیت فعلی، چالش‌ها و فرصت‌ها

در این فصل می‌خوانید:

اهمیت

بهبود تجربه کارکنان تاثیر پرننگی بر افزایش رضایت شغلی، حفظ انگیزه و تعلق کارکنان و کاهش نرخ خروج آن‌ها دارد.

- نرخ خروج سازمان‌های ایرانی ۳۱٪ است که ۵۵٪ بیشتر از متوسط این نرخ در سازمان‌های جهان است.

- خروج داوطلبانه ریشه‌های متعددی دارد که برخی از آن‌ها **خارج از کنترل سازمان است**؛ اما با **تشخیص و اقدام به موقع** می‌توان برخی عوامل دیگر را کنترل کرد.

- فرهنگ سازمانی **مزیت رقابتی پایدار** سازمان‌هاست و در جهان سازمان‌های با فرهنگ سازمانی قوی، **سه برابر** سود بیشتری برای صاحبان سهام می‌سازند.

وضعیت فعلی

علی‌رغم اهمیت بالای موضوع تجربه کارکنان، این فعالیت در عمده سازمان‌های ایرانی فراموش شده است.

- بهبود تجربه کارکنان، تنها در ۲٪ سازمان‌های ایرانی اولویت واحد منابع انسانی است؛ در حالی‌که این مقدار در جهان ۴۶٪ است.

- میان ذهنیت مدیران و دلایل کارکنان برای خروج از سازمان فاصله جدی وجود دارد.

- تنها در ۱۴٪ از سازمان‌ها نیروی متمرکز بر بهبود تجربه کارکنان وجود دارد.

- تنها در ۲۱٪ از سازمان‌ها نظرسنجی از کارکنان به صورت دوره‌ای و منظم برگزار می‌شود.

چالش‌ها و فرصت‌ها

تمرکز بر بهبود تجربه کارکنان و ایجاد فرهنگ سازمانی قوی می‌تواند کلید حل مشکلات سازمان‌ها باشد.

- تنها در ۷٪ از سازمان‌ها برای سنجش رضایت کارکنان از نرم‌افزار استفاده می‌شود.

- برای ایجاد **تجربه خوب** برای کارکنان، باید وضعیت تجربه کارکنان را بررسی کرده، اهداف مشخص تعیین شود و پس از انجام اقدامات، نتایج را به‌صورت پیوسته بررسی شوند.

- **تنوع و شمول**: به دلیل **کوچک شدن بانک‌های استعداد**، توانایی همکاری و پذیرش افراد مختلف از نسل‌ها و عقاید مختلف در سازمان‌ها یک ضرورت است.

“

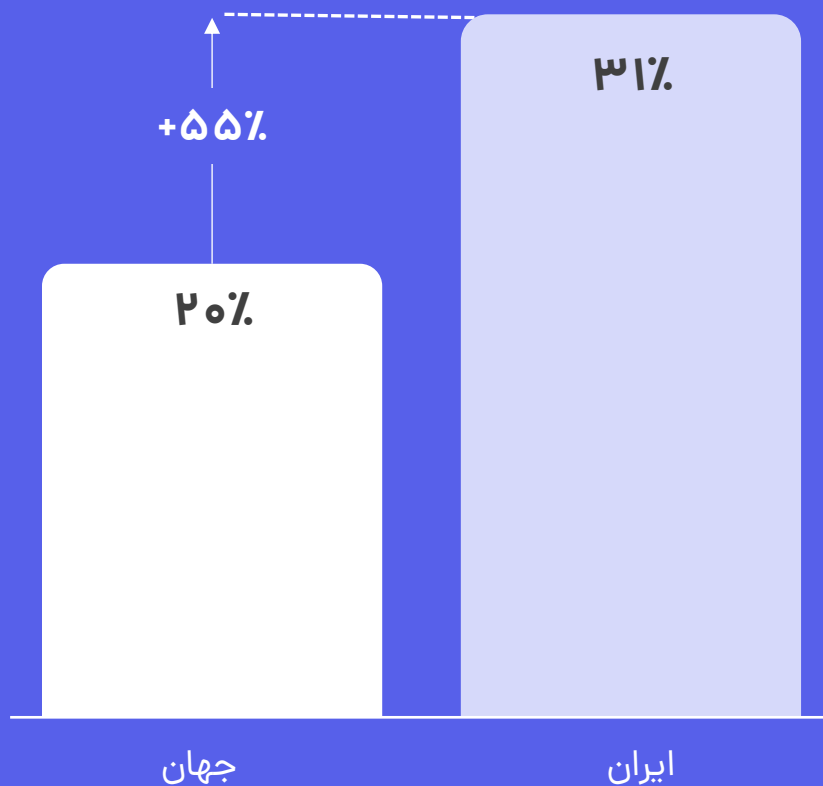
رهبران و مدیران معمولاً تغییرات فرهنگی را به عنوان اهرمی برای دستیابی به نتایج چشمگیر در کسب و کارشان در نظر نمی‌گیرند ... شاید باید در این دیدگاه تجدید نظر کنند.

—*Harvard Business Review*

”

**Harvard
Business
Review**

مقایسه متوسط نرخ خروج کارکنان سازمان‌ها % از کل کارکنان در سازمان‌های ایران و جهان



نرخ خروج بالای کارکنان در ایران، هزینه زیادی را به سازمان‌ها تحمیل می‌کند، تمرکز بر بهبود تجربه کارکنان بهترین استراتژی برای کاهش این نرخ است

۳۱%

متوسط نرخ خروج کارکنان در سازمان‌های ایران ۵۵ درصد بیشتر از جهان است

نرخ خروج کارکنان در سازمان‌های جهان به طور متوسط ۲۰٪ است. این عدد در ایران ۳۱٪ است؛ یعنی ۵۵٪ بیشتر از متوسط جهانی آن. به نظر می‌رسد موضوع تجربه کارکنان در سازمان‌های ایرانی کمتر از سازمان‌های مشابه جهانی مورد تمرکز قرار گرفته است.^{۱،۲}

منبع: ۱- نظرسنجی مدیران منابع انسانی، سوال «در سال جاری تاکنون چند نفر سازمان شما را ترک کرده‌اند؟»، ۲- Merritt Recruitment

خروج نیروها از سازمان به عوامل متعددی بستگی دارد؛ برخی از این عوامل تحت تأثیر شرایط کلان هستند یا تغییر آن‌ها هزینه‌بر است، اما سایر عوامل قابل مدیریت بوده و می‌توان با کنترل آن‌ها، نرخ خروج را کاهش داد

وضعیت کلان اقتصادی و شرایط حاکم بر جامعه:

موضوعات کلان اقتصادی، سیاسی و اجتماعی متنوعی وجود دارند که می‌توانند منجر به نارضایتی و دلسردی کارکنان شده و نرخ خروج آن‌ها را افزایش دهند. برخی از این موارد عبارتند از: نرخ بالای تورم، بی‌ثباتی‌های اقتصادی، مهاجرت و کمبود نقدینگی.

با اینکه عوامل کلان می‌توانند نقش پر رنگی در خروج کارکنان داشته باشند، سازمان‌ها نمی‌توانند تغییری در این عوامل ایجاد کنند.

عوامل درون سازمان:

برخی از عوامل در درون سازمان قابل کنترل هستند و می‌توان با برنامه‌ریزی و کنترل آن‌ها، شرایط کارکنان و سرمایه انسانی سازمان را ارتقاء داد.

برخی از این موارد برای سازمان هزینه‌های بالایی ایجاد می‌کنند؛ مثلاً شاید باتوجه به شرایط یک سازمان، امکان افزایش چشمگیر حقوق کارکنان وجود نداشته باشد.

برخی از موارد را می‌توان بدون صرف هزینه‌های زیاد و صرفاً با تمرکز و برنامه‌ریزی ارتقاء داد. «فرهنگ سازمانی و تجربه کارکنان»، «یادگیری و فرصت رشد» از عوامل اصلی در این گروه هستند.

شرایط کلان

بی‌ثباتی‌های سیاسی و اقتصادی
کمبود نقدینگی
تورم بالا
مهاجرت

سازمان

فرهنگ سازمانی و تجربه کارکنان
یادگیری و فرصت رشد
حقوق

سرمایه‌گذاری بر بهبود تجربه کارکنان، راه حلی پایدار برای کاهش نرخ خروج در سازمان است

دلایل ترک سازمان

درصدی از سازمان‌کنندگان که هر گزینه را انتخاب کردند



به این دلیل که سازمان‌کنندگان در نظرسنجی امکان انتخاب بیش از یک گزینه برای این سوال را داشتند، مجموع درصدها بیشتر از ۱۰۰ است.

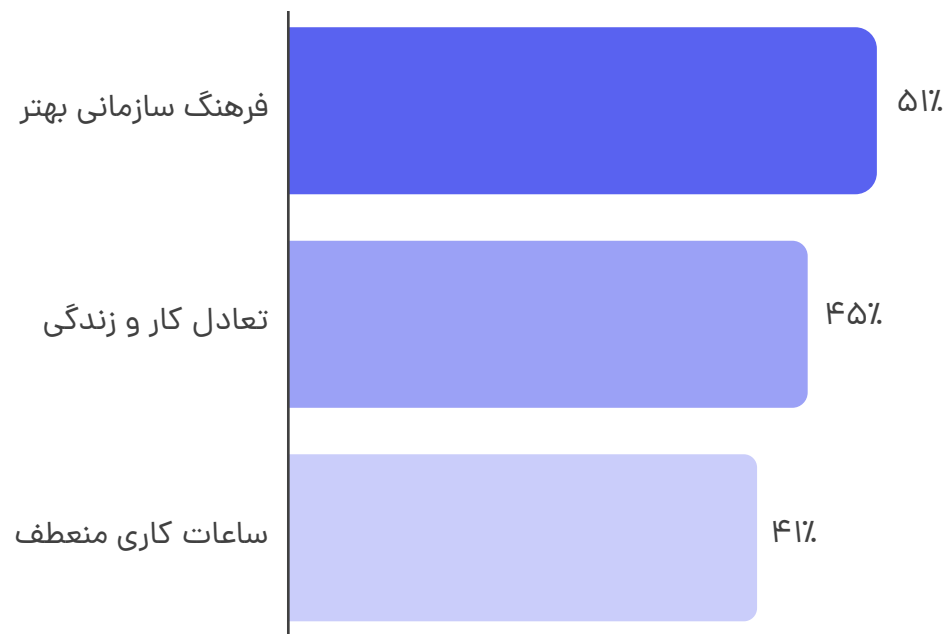
- افزایش قابل توجه حقوق کارکنان، **هزینه‌های زیادی** برای سازمان‌ها دارد و در اغلب موارد **غیرممکن** است.
- بررسی‌ها نشان می‌دهند که **سازمان‌های ایرانی با حقوق و دستمزد بالا هم نرخ خروج بالایی** را تجربه می‌کنند.
- در میان ۹ عاملی که مهم‌ترین علل خروج از دید کارکنان سازمان بوده‌اند، ۶ مورد به **تجربه کارکنان** باز می‌گردد. شش موردی که در نمودار روبه‌رو مشخص شده‌اند عواملی هستند که مستقیماً به حقوق و عدد پرداختی مرتبط نیستند و در حیطه تجربه کارکنان قرار می‌گیرند.
- **تجربه کاری کارکنان و فرهنگ سازمانی**، الزاما موارد پرهزینه‌ای نیستند؛ اما سرمایه‌گذاری و تمرکز بر این موارد باید به صورت **تخصصی و بلندمدت** انجام شود.

منبع: ۱- «گزارش حقوق و دستمزد ۱۴۰۲»، جاب ویژن

ساخت تجربه خوب برای کارکنان باعث می‌شود که حتی در صورت دریافت پیشنهادهای کاری با حقوق بالاتر هم سازمان خود را ترک نکنند

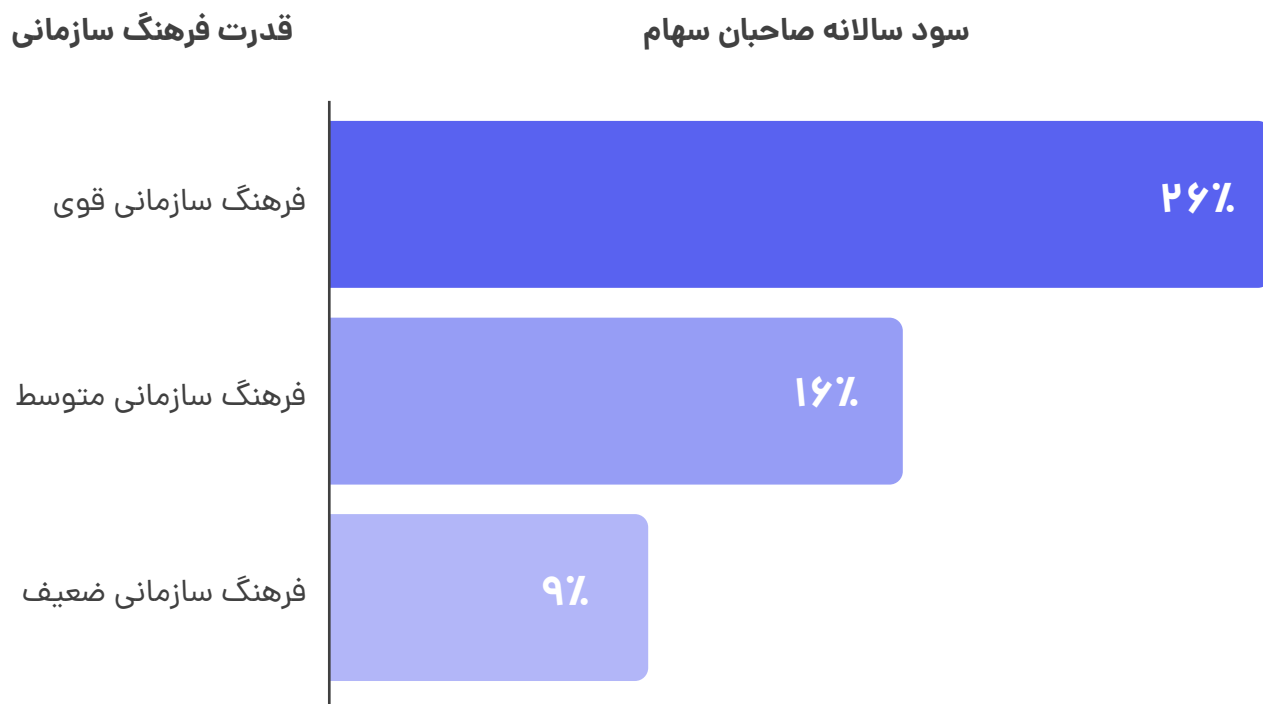
عواملی که کارکنان به حقوق بیشتر ترجیح می‌دهند

درصدی از سازمان‌کنندگان که هر گزینه را انتخاب کردند



- تجربه کارکنان موضوع جدیدی در منابع انسانی است و تعریف علمی دقیقی از آن در دست نیست؛ اما به‌طور کلی در بر گیرنده همه مواردی است که به «**نحوه احساسات و افکار کارکنان در تعامل با کار**» شکل می‌دهد.
- بررسی‌ها نشان می‌دهند که نباید به «**حقوق**» به‌عنوان تنها عامل ماندگاری افراد در سازمان اکتفا کرد.
- بیش از نیمی از افراد حاضر هستند که **علیرغم حقوق کمتر** در سازمانی با **فرهنگ سازمانی بهتر** کار کنند.
- بعد از فرهنگ سازمانی، «**تعداد کار و زندگی**» و «**ساعات کاری منعطف**» مهم‌ترین عواملی هستند که افراد بر **حقوق ترجیح می‌دهند**.

فرهنگ سازمانی در بلند مدت، نه تنها تجربه کارکنان را بهبود می‌دهد؛ بلکه به سازمان کمک می‌کند که بهره‌وری و سود دهی بیشتری داشته باشند



فرهنگ سازمانی، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین دارایی‌های نامشهود سازمان، مزیت رقابتی پایداری ایجاد می‌کند که نه‌تنها بازدهی و عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد، بلکه نقشی کلیدی در جذب و نگهداشت استعدادها، تقویت انگیزه کارکنان، بهبود تعاملات درون‌سازمانی و دستیابی به اهداف استراتژیک ایفا می‌کند. طبق بررسی‌های سازمان مشاوره مدیریت مکنزی، فرهنگ سازمانی قوی، مستقیماً بر سودآوری بالاتر برای صاحبان سهام تاثیرگذار است.

این فرهنگ، با شکل‌دهی به رفتارها، ارزش‌ها و باورهای سازمانی، مسیری روشن برای نوآوری، انعطاف‌پذیری در شرایط متغیر و موفقیت بلندمدت فراهم می‌آورد.

کارکنانی که فرهنگ سازمان خود را «خوب» یا «عالی» ارزیابی می‌کنند، ۹۰٪ کمتر احتمال دارد به ترک کارفرمای خود فکر کنند

۸/۹ برابر بیشتر احتمال دارد

از کار خود رضایت داشته باشند

۹۰٪ کمتر احتمال دارد

به ترک کارفرمای خود فکر کنند

۱/۲ برابر بیشتر احتمال دارد

تعلق سازمانی بالایی داشته باشند

۸۳٪ کمتر احتمال دارد

به‌طور فعال در جستجوی شغل
جدید باشند

فرهنگ کاری مثبت می‌تواند تأثیرات بسیار عمیق و چشمگیری بر عملکرد و رضایت نیروی کار در سازمان‌ها داشته باشد.

کارمندانی که فرهنگ سازمانی خود را «خوب» یا «عالی» ارزیابی می‌کنند!

در حالی که در دنیا ۴۶٪ از زمان واحدهای منابع انسانی به بهبود تجربه کارکنان اختصاص یافته است، تنها ۲٪ از زمان تیمهای منابع انسانی در سازمانهای ایران بر این عملکرد متمرکز شده است

مقایسه سهم زمان گذاری واحد منابع انسانی بر بهبود تجربه کارکنان در ایران و جهان^{۱،۲}٪



طبق گفته مدیران منابع انسانی سازمانها، تنها در ۲٪ سازمانها واحد منابع انسانی بر «بهبود تجربه کارکنان» تمرکز دارد؛ در حالی که این مقدار در جهان ۲۳ برابر است.

با اینکه عمده زمان و تمرکز واحدهای منابع انسانی (۴۱٪) صرف استخدام کارکنان می شود، زمانی که صرف بهبود تجربه این کارکنان می شود تنها ۲٪ است.

با توجه به نقش پررنگی که بهبود تجربه کارکنان در نگهداشت نیروها دارد، با افزایش تمرکز سازمانها بر بهبود تجربه کارکنان، واحد منابع انسانی می تواند زمان گذاری و تمرکز کمتری بر جذب و استخدام نیرو داشته باشد و به فعالیت های توسعه ای دیگر خود بپردازد.

منبع: ۱- SHRM، ۲- پرسشنامه مدیران منابع انسانی، سوال «در حال حاضر عمده زمان و تمرکز واحد منابع انسانی به کدام فعالیت اختصاص دارد؟»

برای نگهداشت کارکنان لازم است که از دلایل ماندن یا ترک سازمان اطلاع داشت؛ در بسیاری از سازمان‌ها ذهنیت مدیران از تجربه کارکنان فاصله دارد و این موضوع باعث می‌شود که سازمان‌ها برای نگهداشت نیروها در موارد اشتباه سرمایه‌گذاری کنند

طبق آخرین بررسی‌های انجام شده، عمده دلایل کارکنان برای ترک سازمان‌ها از ذهنیت مدیران سازمان‌ها فاصله زیادی دارد؛ به طوری که سه دلیل اصلی ترک سازمان طبق گفته کارکنانی که سازمان‌ها را ترک می‌کنند، هیچ اشتراکی با تصورات مدیران سازمان‌ها ندارد.

دلایل اصلی ترک سازمان طبق ذهنیت مدیران

۱- مسائل شخصی

۲- یافتن شغل مناسب‌تر

۳- حقوق و دستمزد

دلایل اصلی ترک سازمان طبق نظر افرادی که سازمان‌ها را ترک کرده‌اند

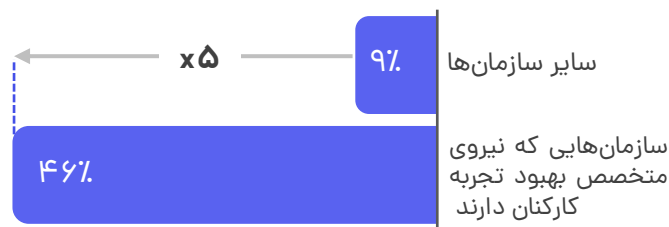
۱- محیط کاری نامناسب

۲- رهبری نامناسب

۳- نارضایتی از مدیران مستقیم

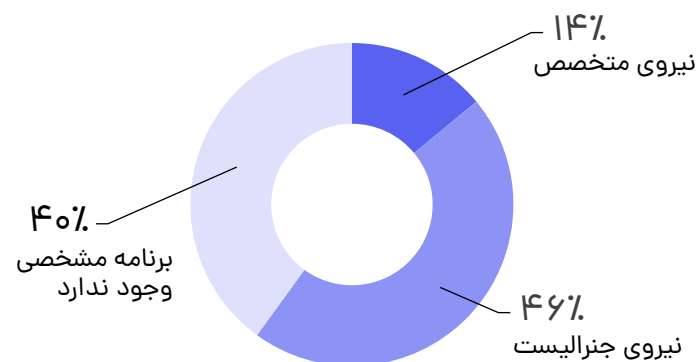
اکثر سازمان‌ها برای بهبود تجربه کارکنان برنامه‌ای ندارند یا بدون بررسی رضایت کارکنان اقداماتشان را تعریف می‌کنند؛ در این میان تفاوت عملکرد سازمان‌هایی که برای این موضوع نیروی متخصص دارند با سایر سازمان‌ها مشهود است

تأثیر حضور نیروی متخصص بهبود تجربه کارکنان بر برگزاری نظرسنجی رضایت کارکنان، % سازمان‌هایی که به صورت منظم نظرسنجی رضایت کارکنان برگزار می‌کنند



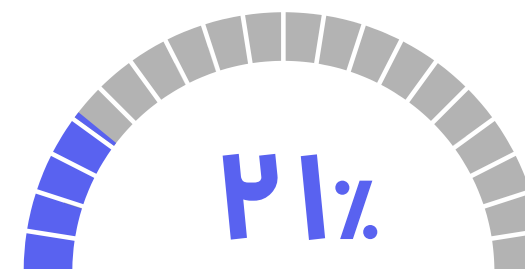
سازمان‌هایی که **نیروی متخصص** بهبود تجربه کارکنان دارند، **۵ برابر بیشتر** از سایر سازمان‌ها اقدام به **برگزاری نظرسنجی رضایت کارکنان** می‌کنند. این نشان‌دهنده اهمیت حضور متخصص در ارتقای فرهنگ بازخورد و بهبود مستمر تجربه کارکنان است.

مسئولیت بهبود تجربه کارکنان در سازمان‌ها^۲، % سازمان‌ها



تنها **۱۴%** از سازمان‌ها **نیروی متخصص** برای بهبود تجربه کارکنان دارند، در حالی که **۴۶%** از نیروی **جنرالیست** برای این حوزه استفاده می‌کنند. قابل توجه است که **۴۰%** از سازمان‌ها **برنامه مشخصی** برای بهبود تجربه کارکنان خود **ندارند**.

برگزاری نظرسنجی رضایت کارکنان به صورت منظم، % سازمان‌هایی که به صورت منظم نظرسنجی رضایت کارکنان برگزار می‌کنند^۱



تنها **۲۱%** از سازمان‌ها به صورت **منظم** اقدام به برگزاری نظرسنجی‌های رضایت کارکنان می‌کنند. این آمار نشان‌دهنده آن است که **۷۹%** از سازمان‌ها هنوز برنامه‌ای برای شنیدن صدای کارکنان خود به صورت مستمر و منظم ندارند.

منبع: ۱- پرسشنامه مدیران منابع انسانی، سوال «آیا در سازمان شما نظرسنجی‌های رضایت‌سنجی کارکنان به صورت منظم برگزار می‌شود؟» ۲- پرسشنامه مدیران منابع انسانی، سوال «در سازمان شما، مسئولیت ارتقا تجربه کارکنان توسط چه کسی انجام می‌شود؟»



فرشاد اصلانی

”مشاور و مدرس منابع انسانی“

داده‌ها و نظرسنجی‌ها؛ ابزارهایی برای خلق تجربه بهتر کارکنان

پارادایم جدید منابع انسانی بر پایه مفهوم **چابکی** و **تجربه کارکنان** شکل گرفته است. در این پارادایم، رویکرد واحد منابع انسانی از تقلید بهترین اقدامات سایر سازمان‌ها، به رویکردی درون‌زا تغییر کرده که مبتنی بر **ایجاد ارزش و تجربه‌ای دلچسب** برای همکاران از طریق شناسایی نیازهای واقعی آنان است. در منابع انسانی چابک، **دریافت دیدگاه‌ها و تحلیل نگرش‌های کارکنان** نقطه شروع طراحی و پیاده‌سازی اقدامات منابع انسانی است و از این جهت **برگزاری و تحلیل داده‌های حاصل از نظرسنجی‌ها** نقش اساسی در ایجاد بینش از دغدغه‌های واقعی کارکنان ایفا می‌کند. **تفسیر و تحلیل نتایج نظرسنجی‌ها** علاوه بر بررسی روندهای گذشته شرکت، نیازمند **مقایسه آن با نتایج سازمان‌های دیگر** است. با این حال به دلیل عدم دسترسی به نتایج سایر سازمان‌ها و یا تفاوت در روش برگزاری نظرسنجی، معمولاً این مقایسه برای شرکت‌ها امکان‌پذیر نیست. بنابراین **گزارش‌هایی از این دست** که وضعیت سازمان را در مقایسه با سایرین مشخص می‌کند از **ارزش بالایی** برخوردار است.

تأثیر نگاه مدرن به منابع انسانی بر استفاده از ابزارهای سنجش رضایت کارکنان

میزان استفاده از ابزارهای سنجش رضایت، %



سازمان‌هایی که واحد منابع انسانی را با نگاه مدرن و استراتژیک تعریف می‌کنند، ۱۱ برابر بیشتر از سازمان‌هایی که به واحد منابع انسانی با نگاه سنتی می‌نگرند، از نرم‌افزارهای تخصصی سنجش رضایت کارکنان بهره می‌برند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که ۲۲٪ از سازمان‌های با نگاه پیشرو و به‌روز به منابع انسانی از این ابزارها استفاده می‌کنند، در حالی که این آمار برای سازمان‌های با نگاه سنتی، تنها ۲٪ است.

تنها ۷٪ از سازمان‌ها از نرم‌افزار تخصصی برای سنجش رضایت کارکنان استفاده می‌کنند

سازمان‌هایی که از نرم‌افزارهای تخصصی سنجش رضایت کارکنان استفاده می‌کنند، %



تنها ۷٪ از سازمان‌ها از نرم‌افزارهای تخصصی برای سنجش رضایت کارکنان استفاده می‌کنند. این رقم نشان‌دهنده آن است که اکثر سازمان‌ها یا به ابزارهای مدرن و کارآمد برای ارزیابی و بهبود رضایت کارکنان دسترسی ندارند یا از آن‌ها استفاده نمی‌کنند. این کم‌توجهی می‌تواند مانعی بزرگ برای شناسایی نقاط ضعف، بهبود تجربه کارکنان و افزایش بهره‌وری سازمان باشد.

منبع: ۱- پرسشنامه مدیران منابع انسانی، سوال «آیا در سازمان شما برای سنجش رضایت کارکنان از نرم‌افزارهای تخصصی استفاده می‌شود؟»

برای طراحی تجربه کارکنان باید رضایت کارکنان به‌طور پیوسته اندازه‌گیری و رصد شده و اقدامات اصلاحی بر اساس آن تعریف شوند

مسیر طراحی تجربه کارکنان:

۱- برگزاری نظرسنجی و تحلیل نتایج:

برای سنجش نقاط ضعف و قوت سازمان در موارد کلیدی مانند محیط کار، فرهنگ سازمانی، فرصت‌های رشد، تعادل کار و زندگی و مدیران مستقیم پرسشنامه طراحی کنید و از کارکنان بخواهید به‌صورت دوره‌ای در آن سازمان کنند.

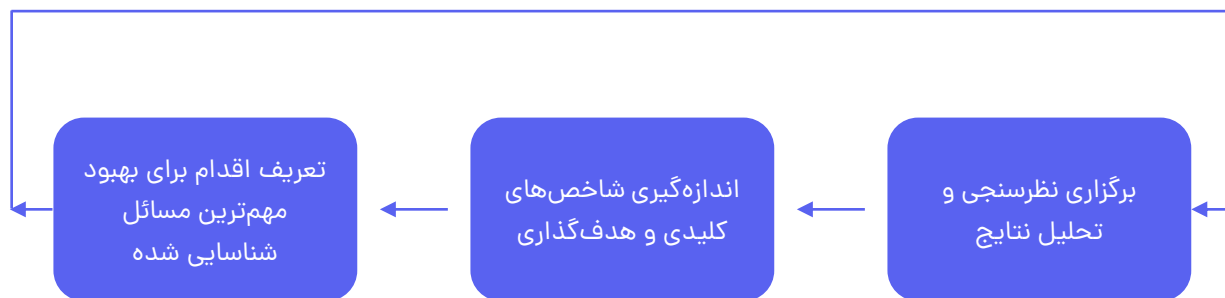
۲- اندازه‌گیری شاخص‌های کلیدی و هدف‌گذاری:

شاخص‌های مرتبط مانند رضایت شغلی، نرخ ماندگاری کارکنان، مشارکت در برنامه‌ها و تعلق سازمانی را اندازه‌گیری کرده و سپس برای هر کدام از آن‌ها هدف‌گذاری کنید.

۳- تعریف اقدام برای بهبود مهم‌ترین مسائل شناسایی شده:

مشکلات را شناسایی کنید، آن‌ها را اولویت‌بندی کنید و به ترتیب اولویت، اقداماتی در راستای بهبود شاخص‌های اصلی تجربه کارکنان تعریف و پیاده‌سازی کنید.

نمودار شماتیک فرایند بهبود پیوسته تجربه کارکنان



برخی از مزایایی که سازمان‌های با اولویت «تنوع و شمول» از آن بهره‌مند می‌شوند:

۱۲ برابر بیشتر احتمال دارد

کارکنان خود را Engage و حفظ کنند^۳

۸/۴ برابر بیشتر احتمال دارد

حس تعلق در کارکنان ایجاد کنند^۳

۳۹٪ بیشتر احتمال دارد

عملکرد مالی بهتری داشته باشند^۴

۸/۵ برابر بیشتر احتمال دارد

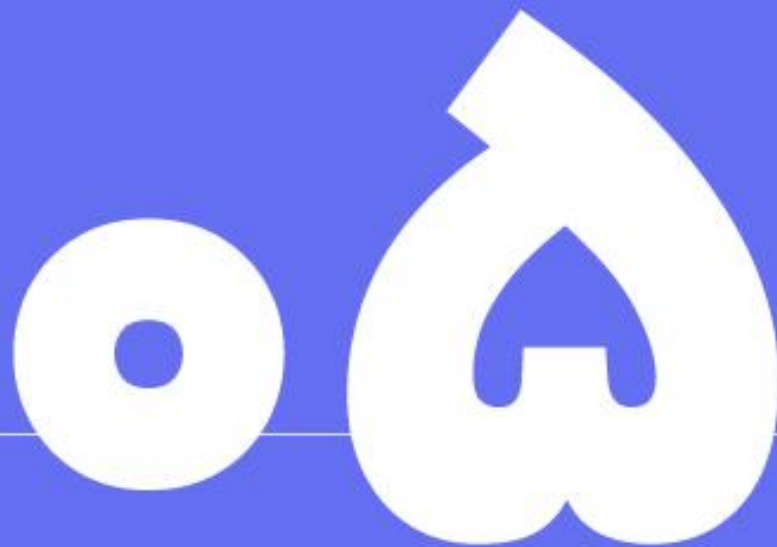
مشتریان خود را راضی نگه داشته و حفظ کنند^۳

چرا تنوع و شمول اهمیت دارد؟

در دنیای کسب‌وکار امروز، **تنوع و شمول** (Diversity and Inclusion) به یکی از **مهم‌ترین الزامات استراتژیک** سازمان‌ها تبدیل شده است. کمبود نیروی متخصص و کوچک شدن بانک استعدادها، چالشی جدی برای سازمان‌ها ایجاد کرده است. در چنین شرایطی، سازمان‌هایی که بتوانند **فرهنگ و محیطی متنوع و شمول‌پذیر** ایجاد کنند، شانس بیشتری برای **استخدام بهترین استعدادها** خواهند داشت.^۱

سازمان‌هایی که محیط‌های متنوع و شمول‌پذیر ایجاد می‌کنند، از مزایای بزرگی مانند نوآوری، تصمیم‌گیری بهتر و عملکرد کلی بهبودیافته بهره‌مند می‌شوند. تأثیر مثبت تنوع و شمول فراتر از مسئولیت اجتماعی است؛ این یک الزام استراتژیک است که موفقیت را به همراه دارد و سازمان‌ها را برای پایداری بلندمدت آماده می‌کند.^۲

فصل پنجم ارزیابی عملکرد



محتوای فصل: اهمیت ارزیابی عملکرد، وضعیت فعلی، چالش‌ها و فرصت‌ها

در این فصل می‌خوانید:

اهمیت

ارزیابی عملکرد یکی از ابزارهای کلیدی برای دستیابی به اهداف سازمان و بهبود مستمر فرایندها و نتایج است

- از نظر مدیران منابع انسانی «ارزیابی عملکرد»، در کنار «آموزش و توسعه کارکنان» باید دو اولویت اصلی این واحد باشند.
- «ارزیابی عملکرد» و «آموزش و توسعه کارکنان» در کنار یکدیگر تکامل پیدا می‌کنند و یکی از ورودی‌های اصلی طراحی و ارزیابی برنامه‌های آموزشی، نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان است.
- عملکرد و بهره‌وری در سازمان‌هایی که سیستم ارزیابی عملکرد کارآمد دارند بیشتر از سایر سازمان‌هاست.

وضعیت فعلی

علیرغم اهمیت ارزیابی عملکرد، هنوز در اغلب سازمان‌های ایرانی، گام‌های اولیه دستیابی به یک سیستم ارزیابی عملکرد کارآمد، برداشته نشده است.

- تنها ۱۸٪ از سازمان‌ها نیروی تخصصی ارزیابی عملکرد دارند.
- تنها ۴۰٪ از سازمان‌ها فرایند منظم ارزیابی عملکرد دارند که به طور مستمر اجرا می‌شود.
- تنها ۱۲٪ از سازمان‌ها از نرم‌افزاری برای ارزیابی عملکرد استفاده می‌کنند.

چالش‌ها و فرصت‌ها

روش‌های سنتی ارزیابی عملکرد پاسخگوی نیازهای سازمان‌های مدرن نیستند. سازمان‌ها باید به سمت بهره‌گیری از راهکارهای نوین و علمی حرکت کنند.

- طراحی سیستم ارزیابی عملکرد باید مبتنی بر یافته‌های علمی، به ویژه یافته‌های روانشناسی مثبت‌گرا و اقتصاد رفتاری انجام گیرد.
- «ارائه بازخورد» و «طراحی برنامه‌های توسعه و آموزش فردی مبتنی بر عملکرد»، می‌تواند اثربخشی فرآیند ارزیابی عملکرد را ارتقا دهد.
- هم‌راستایی بین اهداف فرد و سازمان در طراحی سیستم‌های ارزیابی عملکرد کلیدی است.



“

آنچه اندازه‌گیری می‌شود، بهبود می‌یابد.

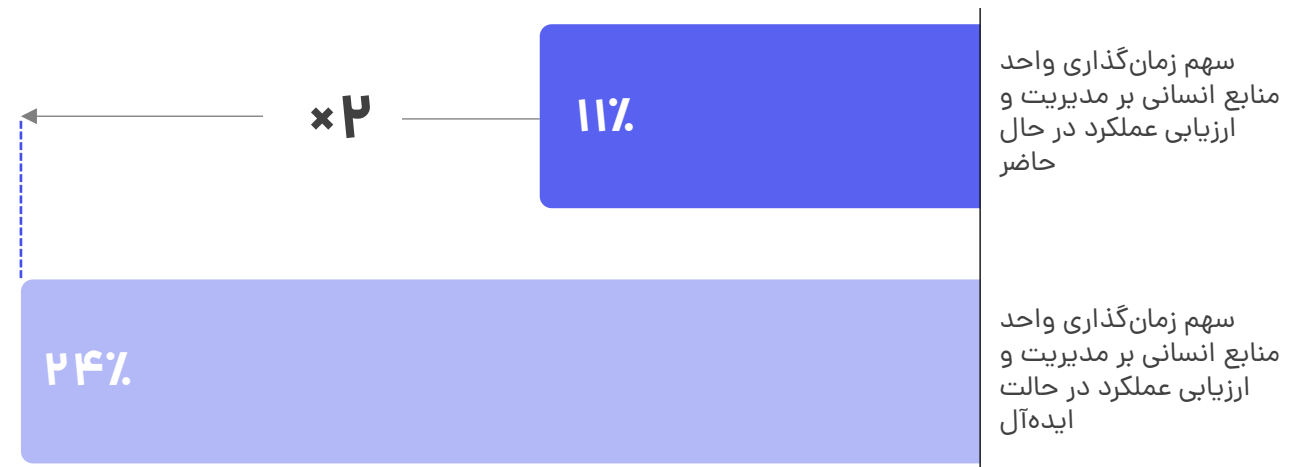
— پیتر دراگر

”

از نظر مدیران منابع انسانی، باید ۲۴٪ تمرکز و زمان این واحد صرف فعالیت‌های مربوط به «مدیریت و ارزیابی عملکرد کارکنان» شود؛ در حالی که در حال حاضر کمتر از نصف این زمان به این فعالیت اختصاص دارد

- از نظر مدیران منابع انسانی، بیشترین زمان و تمرکز واحد منابع انسانی بعد از «آموزش و توسعه کارکنان»، باید به «مدیریت و ارزیابی عملکرد کارکنان» اختصاص یابد.
- مدیران منابع انسانی معتقدند در حالت ایده‌آل، ۲۴٪ از زمان واحد منابع انسانی باید صرف «مدیریت و ارزیابی عملکرد کارکنان» شود، اما در حال حاضر این میزان تنها ۱۱٪ است. در حال حاضر میان زمان صرف شده برای ارزیابی عملکرد کارکنان با حالت ایده‌آل بیش از ۱۰۰٪ اختلاف وجود دارد.

سهم زمان‌گذاری واحد منابع انسانی برای مدیریت و ارزیابی عملکرد کارکنان در وضعیت فعلی و ایده‌آل^۱



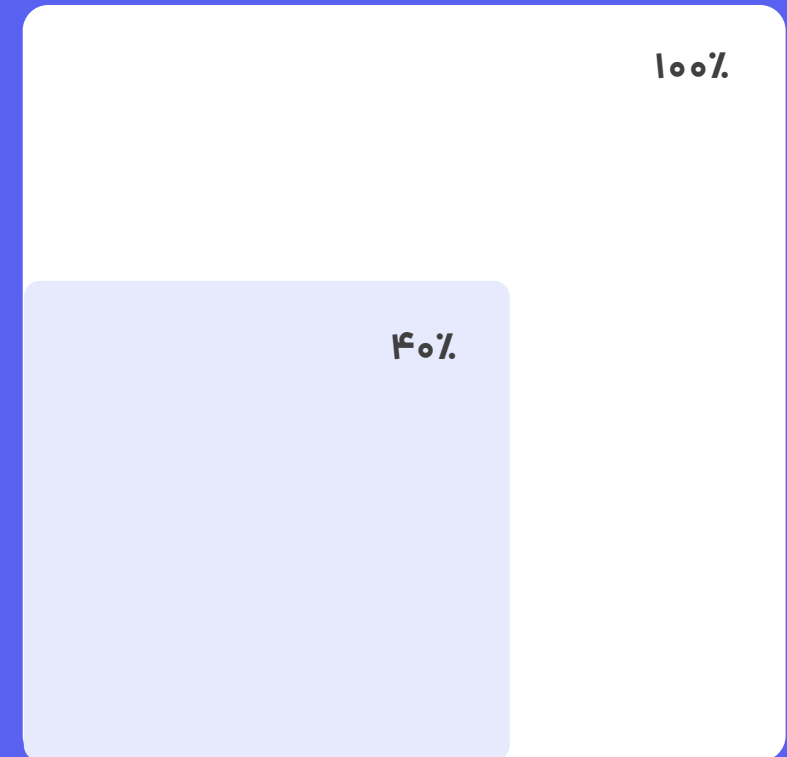
منبع: ۱- پرسشنامه مدیران منابع انسانی، سوال «در حال حاضر از بین عملکردهای اصلی منابع انسانی، بیشترین تمرکز و زمان تیم منابع انسانی به کدامیک اختصاص دارد؟» و «به نظر شما مهم‌ترین حوزه‌ای که باید محل تمرکز منابع انسانی در سازمان شما باشد، کدامیک است؟»

اهمیت اجرای منظم و مستمر فرایندهای ارزیابی عملکرد در سازمانها

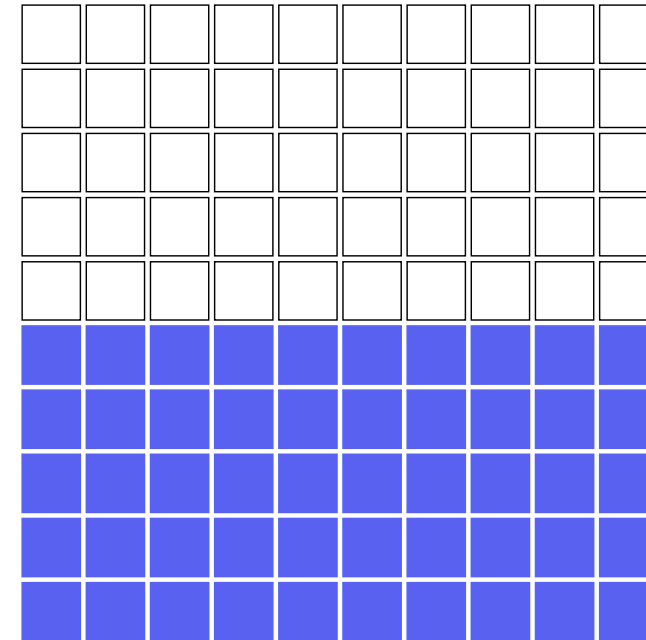
- داشتن یک فرایند منظم و مستمر ارزیابی عملکرد، نقشی **حیاتی** در **بقاء و رشد سازمانها** ایفا می‌کند. این فرایند به مدیران کمک می‌کند تا به طور مداوم عملکرد کارکنان را بررسی کرده، **نقاط قوت و ضعف** را شناسایی کنند و برنامه‌های بهبود و توسعه را **هدفمند** طراحی کنند. ارزیابی مستمر، همچنین امکان **تطبيق سریع** با **تغییرات** محیط کسب‌وکار را فراهم کرده و به سازمانها این توانایی را می‌دهد که **بهره‌وری و انگیزه کارکنان** را در سطح بالایی حفظ کنند. بدون یک سیستم منظم ارزیابی عملکرد، **شفافیت** کاهش می‌یابد و فرصت‌های رشد و بهبود از **دست می‌روند**.
- با این وجود، نتایج نظرسنجی نشان می‌دهد که **تنها ۴۰٪ از سازمانها** دارای فرایند منظم ارزیابی عملکرد هستند که به صورت مستمر اجرا می‌شود. این آمار نشان‌دهنده **کمبود جدی در حوزه ارزیابی عملکرد** است. سازمانها با ایجاد و تقویت این فرایندها می‌توانند هم در کوتاه‌مدت و هم در بلندمدت، بهره‌وری و رضایت کارکنان خود را افزایش داده و عملکرد کلی سازمان را بهبود بخشند.

منبع: ۱- پرسشنامه مدیران منابع انسانی، سوال «ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان شما چگونه اجرا می‌شود؟»

تنها ۴۰٪ از سازمانها فرایند منظمی برای ارزیابی عملکرد دارند که به طور مستمر اجرا می‌شود



نیمی از سازمان‌هایی که فرایند ارزیابی عملکرد را پیاده‌سازی کرده‌اند، نتایج آن را برای طراحی یک برنامه آموزشی مورد استفاده قرار نمی‌دهند^{۱،۲}



منبع: ۱- پرسشنامه مدیران منابع انسانی، سوال «ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان شما چگونه اجرا می‌شود؟»، ۲- سوال «در سازمان شما نیازسنجی آموزشی کارکنان چگونه انجام می‌شود؟»

فصل پنجم: ارزیابی عملکرد > اهمیت

- استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد برای تعریف برنامه‌های توسعه و آموزش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا آموزش‌ها را هدفمند کرده و انگیزه و احساس ارزشمندی کارکنان را افزایش دهند. این اقدام موجب می‌شود کارکنان ارتباط مستقیمی بین عملکرد خود و فرصت‌های توسعه ببینند و تعامل بیشتری با سازمان داشته باشند.
- با همسو کردن برنامه‌های آموزشی با شکاف‌های عملکردی، شکاف‌های مهارتی کاهش یافته و بهره‌وری فردی و سازمانی بهبود می‌یابد. این رویکرد به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با سرعت بیشتری به اهداف استراتژیک خود دست یابند و کارکنانی با مهارت‌های به‌روز داشته باشند.
- توسعه مستمر مهارت‌ها بر اساس داده‌های عملکردی، کارکنان را برای چالش‌های آینده آماده کرده و موفقیت سازمان را تضمین می‌کند. این آمادگی به سازمان‌ها اجازه می‌دهد در محیط‌های پرچالش و پویای کسب‌وکار رقابتی باقی بمانند و رشد کنند.

طراحی برنامه‌های آموزشی مبتنی بر ارزیابی عملکرد: مزیت نیروی تخصصی

تاثیر وجود نیروی تخصصی ارزیابی عملکرد بر طراحی برنامه آموزشی هدفمند،

% شرکت‌هایی که بر مبنای نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان برنامه آموزشی تعریف می‌کنند



شرکت‌هایی که **نیروی تخصصی** در حوزه «ارزیابی عملکرد» دارند، بیشتر بر مبنای نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان برنامه‌های آموزشی خود را تعریف می‌کنند. این موضوع نشان‌دهنده **ارتباط مستقیم** میان حضور نیروهای تخصصی در این حوزه و طراحی هدفمند **برنامه‌های توسعه و یادگیری** است. **۴۹%** از شرکت‌هایی که نیروی تخصصی دارند، نتایج ارزیابی عملکرد را مبنای طراحی برنامه‌های آموزشی قرار می‌دهند، درحالی‌که در سایر شرکت‌ها این عدد تنها **۳۱%** است. این تفاوت تأکیدی بر نقش کلیدی نیروی تخصصی در افزایش دقت و کارآمدی فرایندهای آموزشی سازمان است.

منبع: پرسشنامه مدیران منابع انسانی، سوال ۱- «در سازمان شما وظیفه ارزیابی عملکرد بر عهده چه کسی است؟»، ۲- «در سازمان شما نیازسنجی آموزشی کارکنان چگونه انجام می‌شود؟»

تنها **۱۸%** از شرکت‌ها نیروی تخصصی در حوزه «ارزیابی عملکرد» دارند



تنها **۱۸%** از شرکت‌ها **نیروی تخصصی** در حوزه «ارزیابی عملکرد» دارند، که این عدد نشان‌دهنده وضعیت نامطلوب در این حوزه است. این درصد پایین بیانگر آن است که بسیاری از شرکت‌ها هنوز اهمیت مدیریت علمی و تخصصی عملکرد را درک نکرده‌اند یا منابع کافی برای آن تخصیص نداده‌اند. این آمار نشان می‌دهد که فضای زیادی برای **بهبود وجود دارد** و شرکت‌ها می‌توانند با سرمایه‌گذاری در این بخش، بهره‌وری و رضایت کارکنان را به طور چشمگیری افزایش دهند.



مانی رفیعی

“معاون منابع انسانی گروه صنعتی و پژوهشی زر”

نقش ارزیابی و مدیریت عملکرد در حفظ سلامت و پویایی سازمان

چهار رکن **سلامت، استعداد، تخصص و تعهد سازمانی** در کنار یکدیگر، **ضامن اثربخشی یک همکار در سازمان** است. بنا به تجربه بارها با این موضوع مواجه شدم که **سازمان‌های ایرانی اهمیت استعداد و تخصص را نادیده گرفته و صرفاً** با تکیه بر ماندگاری و یا آنچه عرق به برند نامیده می‌شود بدنه خود را به تدریج از چابکی و خلاقیت تهی کرده‌اند. کار در جایی بدتر می‌شود که سلامت روانی، اخلاقی و پاکدستی نیز فدای تعهد می‌گردد و در اینجا سازمان به سمت **فساد سیستماتیک** حرکت می‌کند. **ارزیابی جامع** در هنگام جذب، **مدیریت عملکرد** همراه با **بازخوردهای منظم**، و در نهایت **خروج نیروهایی** که در یکی از ابعاد امکان **بهبود و اصلاح** به چشم نمی‌آید، عوامل اصلی حفظ **سلامت و پویایی سازمان** هستند. گاهی تعلل در برخورد با نیروهای ناکارآمد و ناسالم به واسطه ترس‌های اخلاقی ما فعالان منابع انسانی خود به مانعی برای اهداف متعالی سازمان مان بدل می‌شود.

ارائه بازخورد در سازمان‌هایی که نگاه مدرن به منابع انسانی دارند، دو برابر بیشتر از سازمان‌هایی است که نگاه سنتی به منابع انسانی دارند

مقایسه درصد بازخورد دهی مدیران به کارکنان در سازمان‌های با نگاه سنتی و مدرن به واحد منابع انسانی



در سازمان‌هایی که نگاه مدرن به منابع انسانی وجود دارد، این واحد فرصت بیشتری برای توسعه زیرساخت‌های مربوط به منابع انسانی دارد و می‌تواند اثرگذاری بیشتری در سازمان داشته باشد. این تاثیر در میزان بازخورد دهی در سازمان‌ها مشهود است.

منبع: پرسشنامه مدیران منابع انسانی، ۱- «آیا در سازمان شما جلسات ارائه بازخورد مدیر به افراد زیرمجموعه برگزار می‌شود؟»

تنها ۵۶٪ از مدیران منابع انسانی اعلام کرده‌اند که در سازمانشان جلسات منظم برای ارائه بازخورد (فیدبک) مدیر به افراد زیرمجموعه برگزار می‌شود



تنها ۱۲٪ سازمان‌های ایرانی از نرم‌افزار برای جمع‌آوری داده‌های ارزیابی عملکرد استفاده می‌کنند

- منظور از **نرم‌افزار**، منحصر به نرم‌افزارهایی که به‌طور تخصصی برای ارزیابی عملکرد طراحی شده‌اند نیست و هرگونه نرم‌افزار اعم از Excel، Google Sheet و ... را شامل می‌شود.
- **۸۰٪** از سازمان‌هایی که ارزیابی عملکرد کارکنان را به‌طور منظم و مستمر انجام می‌دهند، همچنان به **روش‌های سنتی و کاغذی** متکی هستند و از نرم‌افزار برای این فرایند استفاده نمی‌کنند. این شیوه سنتی نه تنها بهره‌وری و دقت را کاهش می‌دهد، بلکه مانع بهره‌مند شدن سازمان از مزایای ارزیابی داده‌محور خواهد شد.

تنها ۱۲٪ سازمان‌ها فرایند ارزیابی عملکرد را با استفاده از ابزارهای تکنولوژی انجام می‌دهند



منابع: ۱- پرسشنامه مدیران منابع انسانی، سوال «واحد منابع انسانی سازمان شما، از چه برنامه‌ای برای مدیریت و ارزیابی عملکرد استفاده می‌کند؟»

روش‌های سنتی ارزیابی عملکرد دیگر پاسخگوی نیازهای سازمان‌های مدرن نیستند. سازمان‌ها باید به سمت بهره‌گیری از راهکارهای نوین و علمی حرکت کنند

ارزیابی عملکرد در دنیای امروزه معمولاً با ۲ رویکرد اصلی انجام می‌گیرد:

تمرکز روی انگیزه درونی کارکنان	ایجاد انگیزه درونی، به جای تکیه صرف بر انگیزه‌های بیرونی مانند پاداش‌های مالی، می‌تواند نتایج بلندمدت‌تری به همراه داشته باشد.
ایجاد فرایند ارزیابی عادلانه	ایجاد فرآیندهای شفاف و منصفانه اعتماد و احساس ارزشمندی در کارکنان را افزایش می‌دهد که منجر به تقویت تعهد، کاهش نارضایتی و ارتقای روحیه تیمی می‌شود.
مشارکت دادن کارکنان در تعیین هدف‌گذاری‌ها	کارکنان باید در تعیین اهدافی که در آینده براساس آن ارزیابی می‌شوند مشارکت داده شوند. این امر باعث افزایش مسئولیت‌پذیری آنها برای تحقق اهداف و تقویت همکاری میان افراد می‌شود.
افزایش تعداد دوره‌های بازخورد	ارائه بازخوردهای مستمر و منظم به افراد این امکان را می‌دهد که به طور مداوم عملکرد خود را ارزیابی کرده، بهبود بخشند و سریع‌تر از اشتباهات خود بیاموزند و در مسیر بهینه قرار گیرند.
جداسازی فرآیند ارزیابی و بازخورد	ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد باید دو فرآیند جداگانه باشند. ارزیابی معمولاً بر اساس نتایج و عملکرد کلی صورت می‌گیرد، در حالی که بازخورد به طور مداوم و به صورت خاص برای اصلاح و بهبود فرآیندها ارائه می‌شود.
ایجاد انگیزه از طریق پاداش	تنظیم سیستم پاداش باید به گونه‌ای باشد که با اولویت‌ها و ارزش‌های کارکنان هماهنگ باشد و حس پیشرفت را در آنها تقویت کند، مانند استفاده از پاداش‌های تدریجی یا مکرر به جای اعطای یک پاداش بزرگ نهایی.

رویکردهای مبتنی بر روانشناسی مثبت‌گرا
(Positive Psychology)

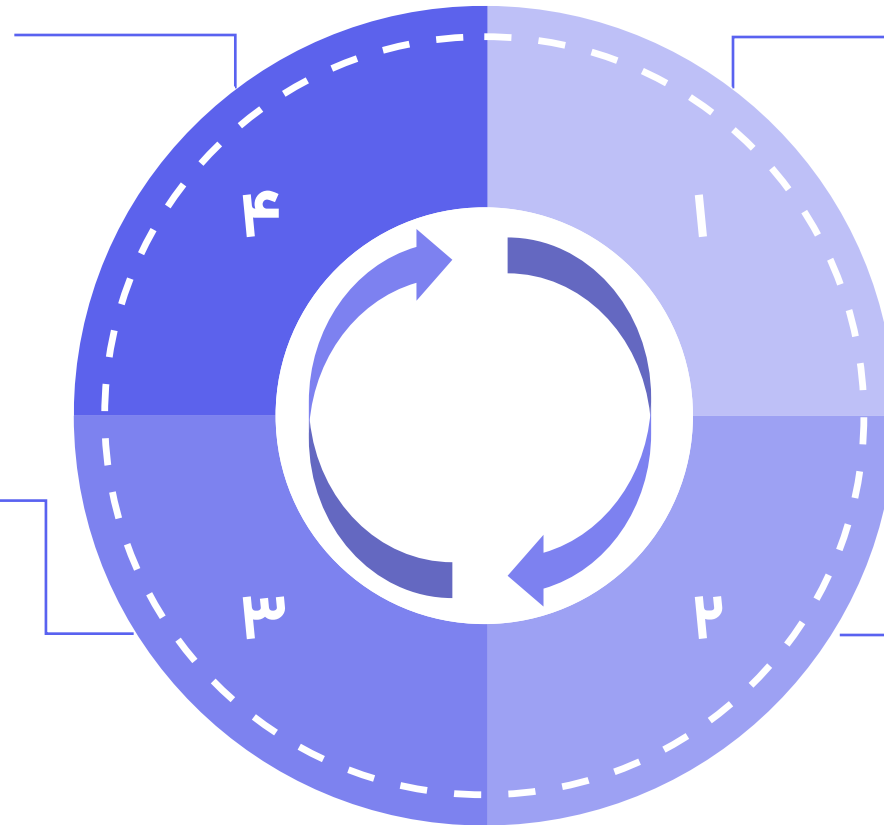
رویکردهای مبتنی بر اقتصاد رفتاری
(Behavioral Economics)

منبع: McKinsey

طراحی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان باید براساس چهار اصل زیر صورت گیرد

(۴) مدیریت نتایج
با توجه به اهداف و KPIهای تعریف‌شده، عملکرد کارکنان باید اندازه‌گیری و ارزیابی شود. در صورت دستیابی به اهداف، سیستم پاداش و تشویق به‌طور مناسب اجرا گردد. همچنین، نقاط ضعف شناسایی و اقدامات اصلاحی مشخص گردند.

(۳) بازخوردهای منصفانه و انگیزشی
در طول فرایند، بازخوردهای منصفانه و انگیزشی باید به‌طور مداوم ارائه گردد. این بازخوردها باید به‌صورت شفاف و عادلانه باشند و به‌طور مؤثر انگیزه کارکنان را برای دستیابی به اهداف تقویت کنند.



(۱) تعیین استراتژی‌های همسو با اهداف سازمان
ابتدا باید استراتژی تیم‌ها به‌طور دقیق طراحی شوند. این استراتژی‌ها باید به‌طور کامل با اهداف کلان سازمان هم‌راستا باشند تا از هر گونه انحراف جلوگیری شده و در نهایت، اهداف استراتژیک سازمان به‌طور کارآمد و هم‌راستا پیاده‌سازی شوند.

(۲) هدف گذاری (Setting the Targets)
پس از تعیین استراتژی، اهداف و شاخص‌های ارزیابی عملکرد (KPIs) باید به‌طور دقیق مشخص شوند. این اهداف باید به‌طور شفاف و قابل اندازه‌گیری تعیین شوند تا در آینده امکان پیگیری و ارزیابی دقیق پیشرفت فراهم شود.

همراستایی بین اهداف فرد و سازمان یکی از اصول اساسی در طراحی سیستم‌های ارزیابی عملکرد است

آنچه برای سازمان اهمیت دارد شامل همراستایی اهداف و فعالیت‌ها، عملکرد بالا، و حفظ استعدادهاست. از سوی دیگر، کارکنان به رشد فردی، دیده شدن، و احساس تعلق داشتن اهمیت می‌دهند. برای ایجاد هماهنگی میان این دو، ضروری است که مسیر دستیابی به اهداف شفاف باشد، فرصت‌های یادگیری و توسعه فراهم شود، و دستاوردهای فردی و گروهی به درستی شناخته و مورد تقدیر واقع شوند. بر اساس گزارش مکنزی هم راستایی اهداف کارکنان و سازمان:

▼ ۶۰%

فرسودگی شغلی را کاهش می‌دهد.

▲ ۴۶%

رضایت شغلی را افزایش می‌دهد.

▲ ۳۲%

تعهد کارکنان به سازمان را افزایش می‌دهد.

همسو کردن اهداف سازمان و اهداف کارکنان ۱۶% عملکرد کلی کارکنان فعال در گروه‌های شغلی یقه سفید را افزایش می‌دهد.

۱۶%

در طراحی سیستم‌های ارزیابی عملکرد، اهرم‌های متنوعی برای تصمیم‌گیری در دسترس است که با توجه به شرایط خاص هر سازمان، هرکدام می‌تواند به عنوان گزینه بهینه انتخاب شود

اعطای اختیار و آزادی عمل به مدیران	← →	دستورالعمل‌های از پیش تعریف‌شده از بالا به پایین	آزادی عمل برای تصمیم‌گیری
هدف‌گذاری چالش برانگیز	← →	هدف‌گذاری قابل دسترس و پایه	تعیین اهداف
انگیزه‌های غیر مالی	← →	انگیزه‌های مالی	رویکرد ارتقا انگیزش
ارزیابی ۳۶۰ درجه	← →	ارزیابی توسط مدیر	شیوه ارزیابی
ارزیابی بر اساس پتانسیل آینده	← →	ارزیابی بر اساس عملکرد گذشته	افق دید ارزیابی
ارزیابی ماهانه	← →	ارزیابی سالانه	دوره‌های ارزیابی

منبع: McKinsey

غفلت از نیروی انسانی: دلایل، پیامدها و نیاز به تغییر نگرش در سازمان‌ها

سازمان‌ها ممکن است به دلایل مختلف به موضوعات مرتبط با نیروی انسانی اهمیت کافی ندهند:

۱. **تمرکز کوتاه‌مدت:** بسیاری از سازمان‌ها **عملکرد مالی** فوری و کارایی عملیاتی را به توسعه بلندمدت کارکنان و رفاه آن‌ها **ترجیح می‌دهند**. این نگرش کوتاه‌مدت می‌تواند به **غفلت** از اهمیت **فرهنگ مثبت** محیط کار و مشارکت کارکنان منجر شود.

۲. **کمبود آگاهی:** برخی از رهبران ممکن است تاثیر مسائل مرتبط با نیروی انسانی بر عملکرد کلی سازمان را به طور کامل درک نکنند. آن‌ها ممکن است **نقش رضایت، روحیه و مشارکت** کارکنان در بهره‌وری و نگهداشت نیرو را **دست کم** بگیرند.

۳. **محدودیت منابع:** سازمان‌ها اغلب **بدون در نظر گرفتن عواقب بلند مدت** فعالیت می‌کنند و منابع خود را عمدتاً به حوزه‌هایی اختصاص می‌دهند که مستقیماً به **تولید درآمد** کمک می‌کنند، مانند فروش و بازاریابی، به جای سرمایه‌گذاری بر روی منابع انسانی یا برنامه‌های توسعه کارکنان.

۴. **هنجارهای فرهنگی:** در برخی سازمان‌ها، ممکن است فرهنگی غالب باشد که **نتایج** را بر نیروی انسانی **اولویت** قرار دهد. اگر رهبری سازمان، رویه‌های متمرکز بر نیروی انسانی را الگو قرار ندهد و در اولویت نگذارد، این موضوع می‌تواند به اثری سلسله‌وار منجر شود که در آن **کارکنان احساس کم‌ارزشی** کنند.

۵. **مقاومت در برابر تغییر:** اجرای ابتکارات مرتبط با نیروی انسانی نیازمند **تغییرات** در فرایندها، سیاست‌ها و نگرش‌هاست. **مقاومت مدیران** یا **کارکنان** در برابر این تغییرات می‌تواند تلاش‌ها برای پرداختن به مسائل مرتبط با نیروی انسانی را **مختل** کند.

۶. **پیچیدگی مسائل انسانی:** رفتار انسانی پیچیده است و **اندازه‌گیری** و مدیریت آن می‌تواند **دشوار** باشد. سازمان‌ها ممکن است در اجرای استراتژی‌های موثر برای مسائلی مانند مشارکت کارکنان و تنوع و شمول (Diversity and Inclusion) با چالش روبرو شوند.

۷. **تطابق با قانون کار:** برخی سازمان‌ها به جای ایجاد محیط کاری حمایتی و توانمندساز، ممکن است بیشتر بر رعایت **قوانین و مقررات کار** تمرکز کنند. این رویکرد مبتنی بر تطابق می‌تواند به **ذهنیت "انجام وظیفه"** به جای توجه واقعی به رفاه کارکنان منجر شود.

۸. **کم اطلاعی و فقدان آموزش در مدیریت منابع انسانی:** رهبران ممکن است **آموزش‌های کافی** در زمینه مهارت‌های مدیریت نیروی انسانی دریافت نکنند، که این امر می‌تواند به مدیریت ضعیف پویایی تیم، حل تعارضات و توسعه کارکنان منجر شود.

۹. **گسست بین منابع انسانی و اهداف کسب و کار:** در سازمان‌های بزرگ، **عملکردهای منابع انسانی** ممکن است از سایر بخش‌ها جدا باشند، که این موضوع به ایجاد گسست بین ابتکارات مرتبط با نیروی انسانی و استراتژی کلی کسب‌وکار منجر می‌شود.

۱۰. **فشارهای اقتصادی:** رکود اقتصادی یا **فشارهای بازار** می‌تواند سازمان‌ها را برای انجام طرح‌هایی که بر رفاه کارکنان تاثیر دارد، محدود نماید.

برای رفع این چالش‌ها، **تغییر نگرش** در تمام سطوح سازمان **ضروری** است. سازمان‌ها باید درک کنند که سرمایه‌گذاری بر روی نیروی انسانی برای موفقیت پایدار حیاتی است.

الناز سخائیان

"مدیرعامل نستله ایران"

فصل ششم حقوق و دستمزد

محتوای فصل: اهمیت حقوق و دستمزد، وضعیت فعلی، چالش‌ها و فرصت‌ها



در این فصل می‌خوانید:

اهمیت

حقوق دریافتی؛ کلید اصلی جذب، ماندگاری و رضایت کارکنان است.

- مهم‌ترین عامل ترک سازمان از نگاه کارکنان، حقوق دریافتی نامناسب است.
- در دنیا مذاکره تعیین حقوق و دستمزد محدود به بدو استخدام است، اما در ایران به دلیل شرایط تورمی حقوق کلیه شاغلین باید سالانه و حتی چندین بار در سال بازنگری شده و مجدداً مورد توافق قرار بگیرد. این فرایند معمولاً با نارضایتی یکی از طرفین همراه است.
- ۶۰٪ مدیران منابع انسانی دسترسی نداشتن به منبعی برای تعیین حقوق منصفانه را به‌عنوان چالش جدی مطرح کرده‌اند.

وضعیت فعلی

علیرغم اهمیت حقوق و دستمزد، تعیین حقوق در بسیاری از سازمان‌های ایرانی به صورت سنتی و غیر تخصصی انجام می‌شود.

- ۵۸٪ سازمان‌ها، بدون در نظر گرفتن حقوق و دستمزد سایر سازمان‌ها و با اتکاء به سیاست‌های داخلی، حقوق و دستمزدشان را تنظیم می‌کنند.
- ۷۱٪ سازمان‌ها حقوق و دستمزد را بدون گروه‌بندی شغلی (Grading) و با مذاکره تعیین می‌کنند.

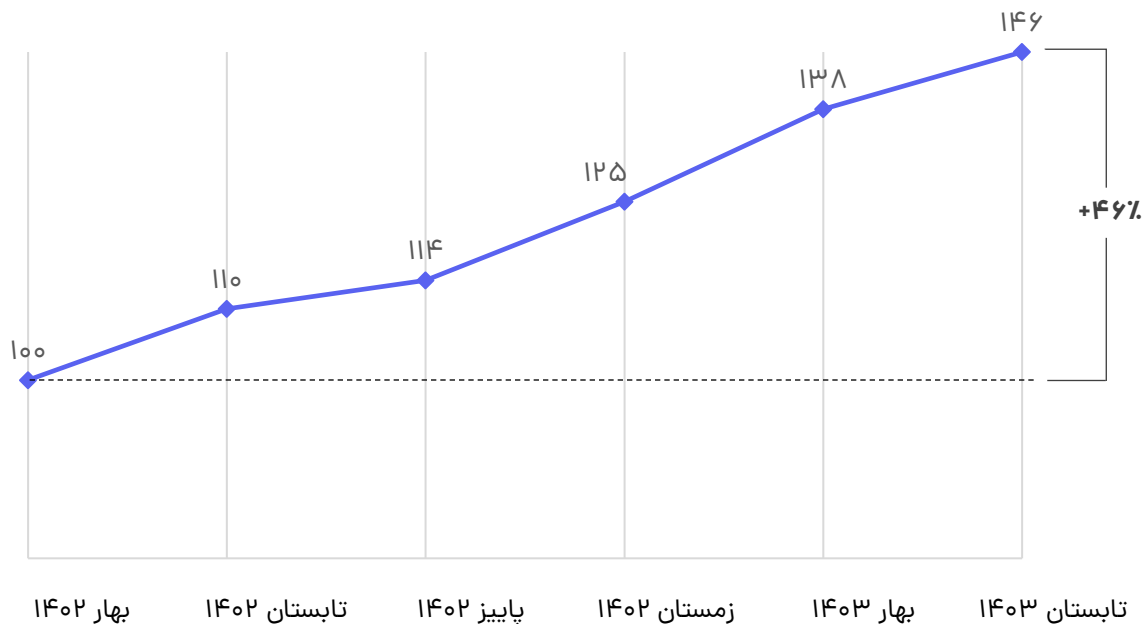
چالش‌ها و فرصت‌ها

عدم رعایت دقت و شفافیت در محاسبه حقوق موجب نارضایتی کارکنان می‌شود، با این حال محاسبه حقوق و دستمزد در بسیاری از سازمان‌ها مطابق با استانداردها انجام نمی‌شود.

- ۴۷٪ درصد از سازمان‌های ایرانی برای محاسبه حقوق و دستمزد از نرم‌افزار تخصصی استفاده نمی‌کنند.
- در نیمی از سازمان‌های ایرانی وظیفه محاسبه حقوق و دستمزد برعهده واحد مالی است.

با توجه به شرایط تورمی کشور، حقوق‌ها در بازار به‌طور مداوم در حال تغییر می‌کنند؛ بنابراین تعیین دستمزد منصفانه فقط یک چالش در زمان استخدام نیست، بلکه به مسئله‌ای طولانی‌مدت در مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است

نسبت میانگین حقوق فصلی آگهی شده برای موقعیت‌های شغلی در مقایسه با بهار ۱۴۰۲،
(میانگین حقوق‌ها در بهار ۱۴۰۲، ۱۰۰ فرض شده است)



- در بسیاری از کشورها، مذاکره درباره حقوق و دستمزد عمدتاً به زمان **استخدام** محدود می‌شود.
- در ایران، به دلیل شرایط تورمی، حقوق کلیه کارکنان نیازمند **بازنگری و توافق مجدد سالانه** است.
- این بازنگری‌ها در برخی موارد **چند بار در طول سال** نیز ضرورت پیدا می‌کند. برای مثال، میزان حقوق آگهی شده در فصل تابستان باید بالاتر از ابتدای سال باشد.
- مذاکره درباره حقوق **فرایندی چالش‌برانگیز** است و در صورتی‌که کارکنان و سازمان نتوانند به توافقی مورد پذیرش دو طرف برسند، ممکن است میان آن‌ها چالش‌ها و دلخوری‌هایی ایجاد شود که ادامه همکاری را دشوار کند.

۱ منبع: گزارش فصلی بازار کار تابستان ۱۴۰۳

دسترسی نداشتن به «معیارهای قابل اتکاء و قابل دفاع» برای تعیین حقوق و دستمزد برای اکثر سازمان‌ها تبدیل به یک چالش مهم شده است. در این میان ۶۰٪ مدیران منابع انسانی این چالش را بسیار جدی می‌دانند

- وجود تورم بالا باعث ایجاد نارضایتی کارکنان از حقوق‌های دریافتی می‌شود و افراد همیشه حس جاملندگی از تورم را دارند.
- در چنین شرایطی وجود یک نهاد مرجع بی‌طرف که هم مورد قبول کارفرما و هم مورد قبول کارکنان باشد می‌تواند به دو طرف حس اطمینان و اعتماد بدهد.
- استفاده از نهادهای مرجع و مقایسه با افراد در شرایط مشابه برای تعیین حقوق و دستمزد، محدود به ایران نیست؛ به طوری که در جهان، ۹۳٪ سازمان‌ها از بنچمارک‌های معتبر برای تعیین حقوق و دستمزد کارکنان استفاده می‌کنند.^۲



مدیران منابع انسانی «نبود معیارهای قابل اتکاء و قابل دفاع برای تعیین حقوق» را موجب ایجاد چالش‌های جدی در سازمان می‌دانند.^۱

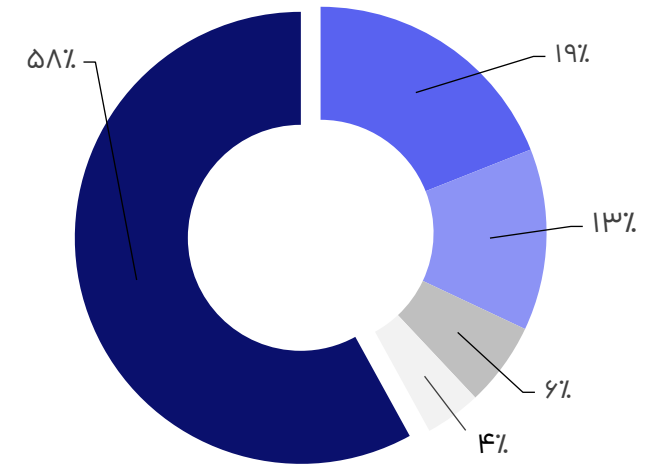
منبع: ۱- پرسشنامه مدیران منابع انسانی، سوال «نبود معیارهای مشخص، قابل اطمینان و قابل دفاع برای تعیین حقوق منصفانه، تا چه حد چالش مهمی است؟»، ۲- SHRM

حدود ۶۰٪ سازمان‌ها، بدون در نظر گرفتن حقوق و دستمزد سایر سازمان‌ها و با اتکاء به سیاست‌های داخلی، حقوق و دستمزدها را تنظیم می‌کنند

- سازمان‌ها معمولاً داده‌های پرداختی خود را محرمانه نگه می‌دارند؛ بنابراین، دسترسی به اطلاعات شفاف و قابل اعتماد برای مقایسه حقوق دشوار است.
- **تنوع و عدم استانداردسازی** موقعیت‌های شغلی مقایسه یک موقعیت شغلی در یک سازمان با سازمان دیگر را بسیار پیچیده می‌کند؛ به همین دلیل تعیین حقوق و دستمزد با پرسش موردی از افراد یا منابع انسانی سازمان‌های دیگر الزاماً اطلاعات درستی به دست نمی‌دهد.
- نداشتن **مرجعی برای تعیین حقوق** می‌تواند باعث خروج نیروهای سازمان، به ویژه نیروهای **متخصص**، شود.
- با اینکه گزارش‌های حقوق و دستمزد **دقیقا** نمی‌توانند حقوق و دستمزد را تعیین کنند؛ اما مراجعه به این گزارش‌ها می‌تواند سازمان‌ها را برای تعیین حقوق و دستمزد **راهنمایی** کند.
- مراجعه به حقوق آگهی شده برای **موقعیت‌های شغلی** مشابه در سایت‌های کاریابی می‌تواند برای تعیین حدود حقوق مفید باشد.

روش‌های تعیین حقوق و دستمزد در سازمان‌ها، %

سازمان‌هایی که از این روش استفاده می‌کنند



- تعیین حقوق و مزایا بر اساس سیاست‌های داخلی سازمان
- استفاده از گزارش‌های موجود در بازار ایران مثل گزارش جاب‌ویژن
- پرس و جو از افرادی که در موقعیت‌های مشابه فعالیت می‌کنند
- پرس و جو از واحدهای منابع انسانی در سازمان‌های دیگر
- مشاور بیرونی

منبع: ۱- پرسشنامه مدیران منابع انسانی، سوال «در سازمان شما حقوق و دستمزد چگونه تعیین می‌شود؟»

نظام جبران خدمات: از طراحی یکپارچه تا انعطاف‌پذیری

نظام جبران خدمات در گروه زرین به صورت متمرکز طراحی و هدایت می‌شود و البته نسبت به استراتژی، موضوع فعالیت و نوع مشاغل سازمانی تعریف شده در هر شرکت، متناسب‌سازی مورد نیاز در نظر گرفته می‌شود. در ادامه، تدوین خط مشی جبران خدمات و مزایا این امکان را فراهم آورده است تا **جزئیات اجرای فرایند و روش اجرایی** مواجه با انواع موضوعات مرتبط با فرایند برای کلیه بخش‌های دارای مسئولیت شفاف گردد و نقش‌ها، حدود اختیارات و تعاملات کاری گروه و شرکت‌های تابعه مشخص باشد. اختیارات و مسئولیت‌ها طوری طراحی شده است که **همسویی و هم‌افزایی در سطح گروه تضمین** شود و از طرف دیگر **شرکت‌های زیرمجموعه** براساس اقتضات کسب و کار خود **مزایا و جدول مزد متناسب** داشته باشند.

کلیه مشاغل گروه زرین توسط یک **مدل ارزشیابی مشاغل یکسان** مورد بررسی قرار گرفته و تعیین رتبه می‌شوند و این موضوع با هدف **ایجاد یکپارچگی و برقراری امکان مقایسه صحیح** در بررسی‌های بین شرکتی و همچنین مطالعات بازار انجام شده است. در نتیجه این ارزیابی، هر شغل در دسته‌بندی کلی، ابتدا در گروه‌های شغلی و در ذیل آن با توجه به سطح پیچیدگی و تخصص، در سطح شغلی متناسب قرار می‌گیرد. مدل جبران خدمات گروه زرین، با **بررسی و تحلیل عملکرد سنوات گذشته، تطابق شایستگی‌ها، وفاداری سازمانی و همچنین تعهد و جدیت نسبت به یادگیری**، برای افراد در جهت رشد و حرکت در مسیر شغلی برنامه‌ریزی می‌کند.

مدل مسیر شغلی به گونه‌ای طراحی شده که هم به صورت عمودی و تصدی مشاغل با درجه تخصص بالاتر و هم به صورت افقی همزمان با افزایش سطح تجربه و خبرگی، امکان توسعه و ایجاد انگیزه بیشتر را برای همکاران فراهم آورد؛ لذا فشار مدیران و کارکنان باوفا و متخصصی که امکان تصدی سطوح مدیریتی را ندارند کاهش یافته و **امکان رشد در کارراه شغل‌های تخصصی** فراهم شده است. همچنین شفافیت این مسیر در مدل باعث ایجاد حس عدالت بیشتری در سازمان شده است.

همچنین در تخصیص مزایای غیر نقدی در مواردی به صورت یکپارچه اقدام می‌شود تا از صرفه مقیاس استفاده شود و در موارد دیگر به شرکت‌ها این مجوز داده شده است تا نسبت به شرایط و ارزش پیشنهادی خود نوع خدمات و مزایای رفاهی را در چهارچوب بودجه یکسان و مشابه سایر شرکت‌های گروه با آزادی عمل طراحی و اجرا نمایند.

در گروه زرین حقوق و مزایا در روز یکم ماه جدید و به صورت یکپارچه و برای تمام شرکت‌ها در یک روز پرداخت می‌شود و در مواردی که معذوریت پرداخت وجود داشته باشد، الویت پرداخت با کارکنان غیر مدیر و کارگران است. **طراحی، محاسبه، اعمال افزایش‌های قانونی و سازمانی تماماً تحت مدیریت واحد منابع انسانی** انجام می‌شود و واحد دیگری در این موضوع مشارکت ندارد.



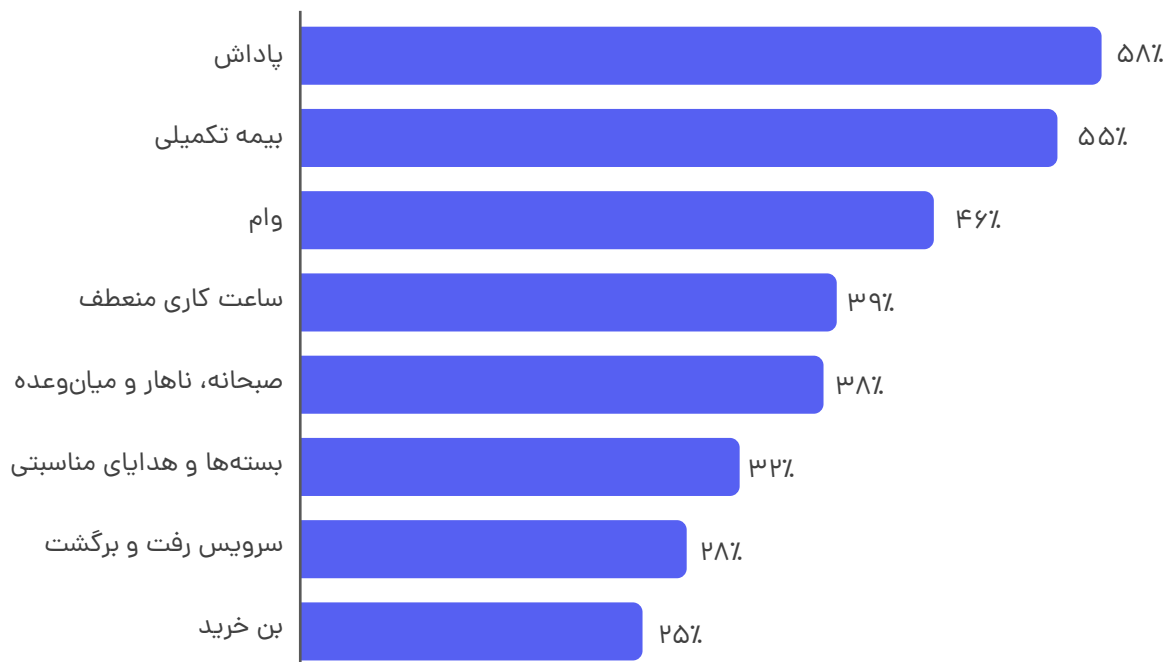
امیر نفریه

"معاون منابع انسانی
گروه زرین"

حقوق و دستمزد یک عامل کلیدی در جذب و نگهداشت نیرو است. با توجه به محدودیت بودجه، می‌توان با ارائه مزایای جذاب در کنار حقوق و دستمزد، جذابیت موقعیت شغلی و رضایت کارکنان را افزایش داد

جذاب‌ترین مزایا از نگاه کارکنان

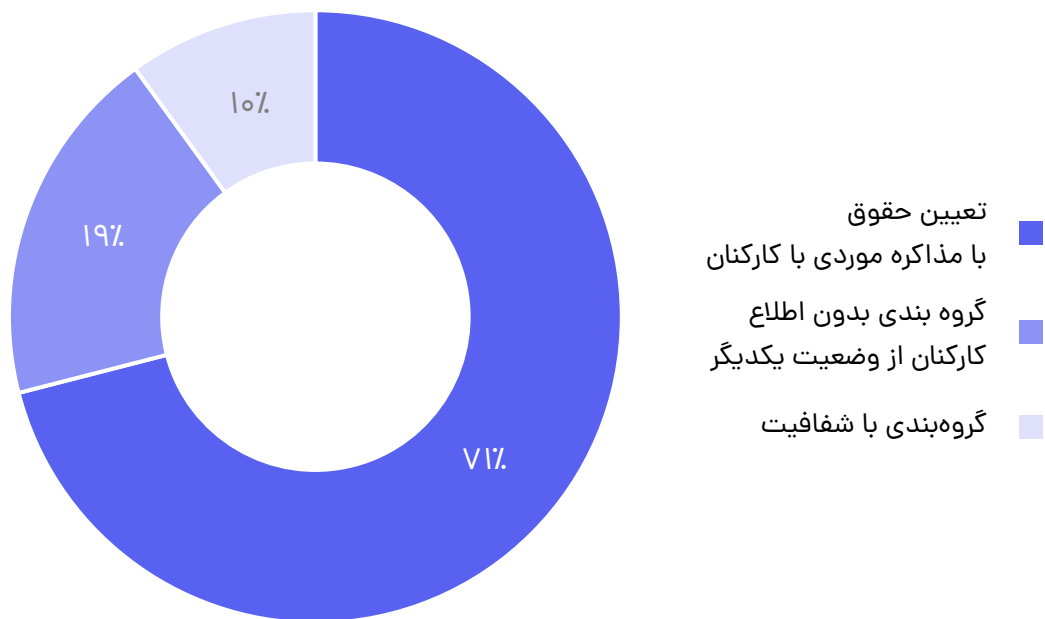
(% کارکنانی که هر مورد را انتخاب کرده‌اند)



- مجموعه حقوق و مزایا نقش تعیین‌کننده‌ای در جذب و حفظ نیروی انسانی دارد.
- طراحی یک بسته مزایای جذاب، در کنار حقوق و دستمزد، می‌تواند به سازمان کمک کند تا ضمن مدیریت محدودیت‌های بودجه، رضایت شغلی کارکنان را افزایش داده و موقعیت شغلی را برای کارجویان جذاب‌تر کند
- پاداش، بیمه تکمیلی و وام جذاب‌ترین مزایای پیشنهادی از نگاه کارکنان هستند.
- برخی سازمان‌ها با توجه به شرایط خاص خود می‌توانند یک گام فراتر رفته و مزایای متفاوت‌تری ارائه دهند. مانند محاسبه ساعات رفت و آمد به عنوان ساعت کاری در سازمان‌هایی که در مناطق دورافتاده یا شهرک‌های صنعتی قرار دارند.

۷۱٪ سازمان‌ها حقوق و دستمزد را بدون گروه‌بندی شغلی (Grading) تعیین می‌کنند

نحوه تعیین حقوق و دستمزد در سازمان‌های ایرانی، %



منبع: ۱- پرسشنامه مدیران منابع انسانی، سوال «وضعیت گروه‌بندی (Grading) برای تعیین حقوق در سازمان شما چگونه است؟»



۷۱٪ سازمان‌ها حقوق و دستمزد را بدون گروه‌بندی (Grading) تعیین می‌کنند

تعیین حقوق با مذاکره چگونه باعث نارضایتی و بی‌عدالتی می‌شود؟

عدم شفافیت و عدالت: شفاف نبودن حقوق و دستمزد کارکنان، بستر ناعدالتی را در سازمان فراهم می‌کند و می‌تواند به نابرابری‌ها دامن بزند.

وابستگی حقوق افراد به مهارت مذاکره: در این روش، رسماً سازمان به مهارت مذاکره کارکنان حقوق می‌دهد تا توانایی‌های فنی آن‌ها.

کاهش انگیزه و وفاداری: وقتی کارکنان حس ظلم و رفتار غیرمنصفانه داشته باشند، بی‌انگیزه می‌شوند و بیشتر به خروج فکر می‌کنند.

فصل ششم: حقوق و دستمزد > چالش‌ها و فرصت‌ها

عدم استفاده از نرم‌افزارهای تخصصی برای محاسبه حقوق و دستمزد می‌تواند معایب قابل توجهی به همراه داشته باشد:

۱. **افزایش خطای انسانی:** محاسبات دستی مستعد اشتباه در ورود داده‌ها، محاسبات مالیاتی، بیمه و سایر موارد است که می‌تواند به نارضایتی کارکنان و مشکلات قانونی منجر شود.

۲. **عدم شفافیت:** نبود سیستم‌های تخصصی باعث کاهش شفافیت در نحوه محاسبات و افزایش ابهامات برای کارکنان و مدیریت می‌شود.

برای مثال در محاسبات خارج از نرم افزار تخصصی احتمالاً امکان ارائه فیش حقوقی وجود ندارد. در غیاب فیش حقوقی، جزئیات محاسبه مشخص نیست و کارکنان ممکن است با سوالات و ابهاماتی در مورد حق اضافه‌کاری، پاداش‌ها و مالیات و کسورات مواجه شوند.

۳. **زمان بر بودن فرایند:** انجام دستی محاسبات حقوق و دستمزد بسیار زمان‌بر است و منابع انسانی را از تمرکز بر وظایف استراتژیک باز می‌دارد.

۴. **مشکل در مدیریت داده‌ها:** نگهداری و بازیابی اطلاعات حقوقی و سوابق مالی کارکنان بدون استفاده از نرم‌افزار دشوار بوده و احتمال از دست رفتن داده‌ها را افزایش می‌دهد.

محاسبات حقوق و دستمزد کارکنان یکی از مهم‌ترین موضوعات حوزه منابع انسانی در سازمان‌هاست. چرا که عدم پرداخت صحیح و به موقع، می‌تواند احساس بی‌اعتمادی و نارضایتی را در کارکنان ایجاد کند و منجر به کاهش بهره‌وری و افزایش جابجایی در سازمان شود.



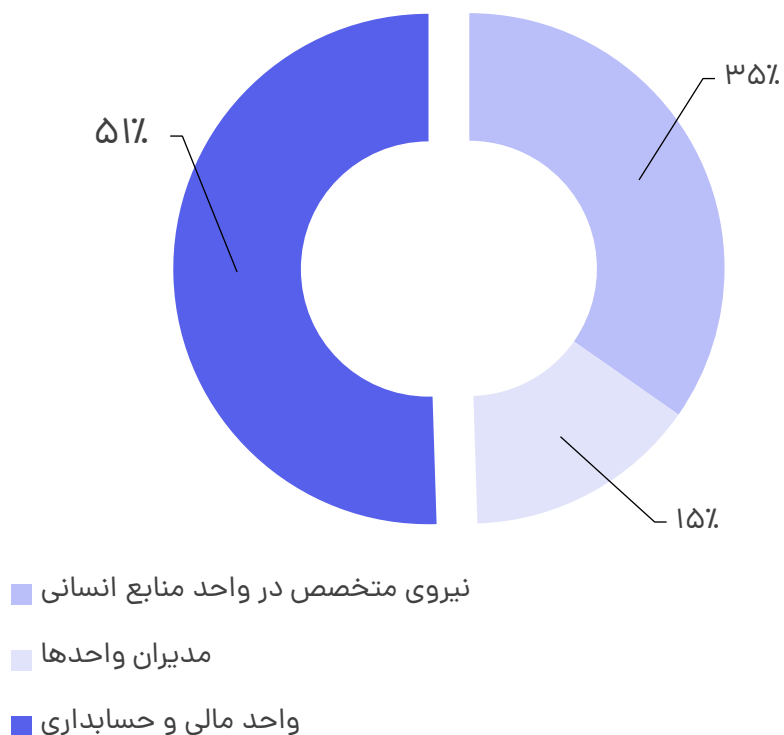
۴۷٪ از سازمان‌ها برای محاسبات حقوق و دستمزد از نرم‌افزارهای تخصصی استفاده نمی‌کنند.^۱

منبع: ۱- پرسشنامه مدیران منابع انسانی، سوال «در سازمان شما از چه نرم‌افزار تخصصی برای محاسبه حقوق و دستمزد کارکنان استفاده می‌شود؟»

در نیمی از سازمان‌های ایرانی وظیفه محاسبه حقوق و دستمزد برعهده واحد مالی است

توزیع نقش‌های مسئول در محاسبه حقوق و دستمزد

در سازمان‌ها، %



نیمی از سازمان‌ها محاسبه حقوق و دستمزد را به واحد مالی می‌سپارند که می‌تواند منجر به دقت در محاسبات، یکپارچگی داده‌های مالی و همچنین کاهش بار کاری واحد منابع انسانی شود، با این حال معایب این رویکرد قابل توجه هستند:

- ارتباط مستقیم کمتر با کارکنان می‌تواند باعث شود اطلاعات مرتبط با عملکرد، اضافه‌کاری یا جزئیات دیگر به درستی منتقل نشود و اشتباهاتی در محاسبات رخ دهد.
- واحد مالی بیشتر بر محاسبات عددی و رعایت قوانین تمرکز دارد و ممکن است به جنبه‌های انگیزشی یا عدالت در پرداخت‌ها توجه کافی نداشته باشد.
- وظایف گسترده واحد مالی می‌تواند منجر به اولویت پایین‌تر محاسبه حقوق و دستمزد و در نتیجه تأخیر در پرداخت‌ها شود.

منبع: ۱- گزارش مدیران منابع انسانی، «در سازمان شما وظیفه محاسبه حقوق و دستمزد بر عهده چه کسی است؟»

فصل هفتم

پیوست

روش‌شناسی و جامعه آماری
محدودیت‌های گزارش



روش‌شناسی- ۱

این مطالعه مبتنی بر یک نظرسنجی گسترده بوده است که با هدف بررسی وضعیت منابع انسانی در سازمان‌های فعال در ایران انجام شده است. در ادامه، مراحل و فرایند اجرای این مطالعه به تفصیل توضیح داده می‌شود:

۱. جامعه آماری و نمونه‌گیری

- جامعه هدف این نظرسنجی شامل مدیران منابع انسانی از سازمان‌های فعال در صنایع مختلف ایران بود.
- تعداد کل پاسخ‌دهندگان به نظرسنجی ۳,۵۰۰ نفر بود.
- پس از پالایش داده‌ها، حذف پاسخ‌های ناقص، تکراری و غیرمرتبط، تعداد داده‌های معتبر به ۳,۰۰۰ نفر کاهش یافت.

۲. محورهای نظرسنجی

- نظرسنجی شامل مجموعه‌ای از سوالات طراحی شده پیرامون عملکردهای کلیدی منابع انسانی بود. این عملکردها شامل جذب و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، تجربه کارکنان، ارزیابی عملکرد، و حقوق و دستمزد می‌شود.
- سوالات نظرسنجی به گونه‌ای طراحی شدند که قابلیت سنجش دقیق وضعیت موجود و شناسایی فرصت‌ها و چالش‌های حوزه منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی را داشته باشند.

۳. روش گردآوری داده‌ها

- نظرسنجی به صورت آنلاین انجام شده است.
- برای افزایش دقت و تنوع پاسخ‌ها، پرسشنامه به گونه‌ای طراحی شد که شامل سوالات چندگزینه‌ای، مقیاس لیکرت و سوالات باز باشد.

روش‌شناسی - ۲

۴. تحلیل داده‌ها

- داده‌های گردآوری‌شده با استفاده از روش‌های آماری توصیفی و تحلیلی پردازش شدند.
- به منظور ارزیابی دقیق‌تر، نتایج با پنج‌مارک‌های بین‌المللی در حوزه منابع انسانی مقایسه شد.
- تحلیل‌ها به گونه‌ای طراحی شدند که تفاوت‌های عملکردی منابع انسانی در ایران و سایر نقاط جهان مشخص شود و فرصت‌ها و چالش‌های کلیدی شناسایی شوند.

۵. اعتبارسنجی و دقت

- برای افزایش اعتبار نتایج، از روش‌های پالایش داده‌ها برای حذف خطاهای احتمالی استفاده شد.

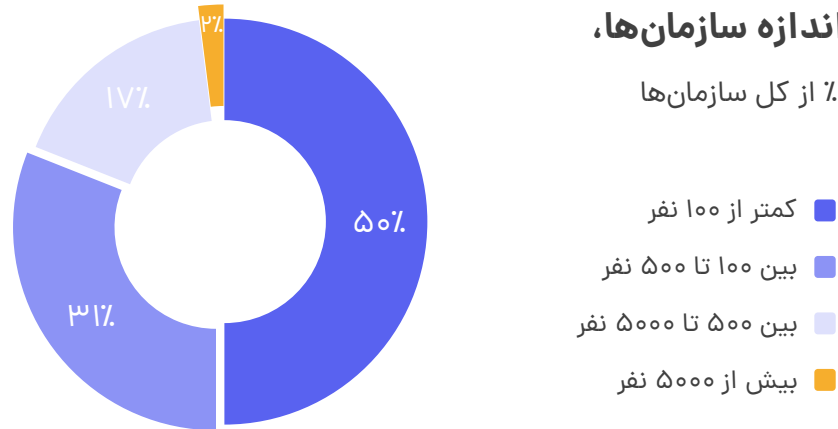
۶. هدف نهایی مطالعه

- هدف این نظرسنجی، ارائه تصویری شفاف از وضعیت منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی و مقایسه آن با استانداردهای جهانی بود.
- این مطالعه همچنین به شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای منابع انسانی در ایران پرداخته است تا امکان ارائه راهکارهای عملیاتی برای بهبود وضعیت فراهم شود.

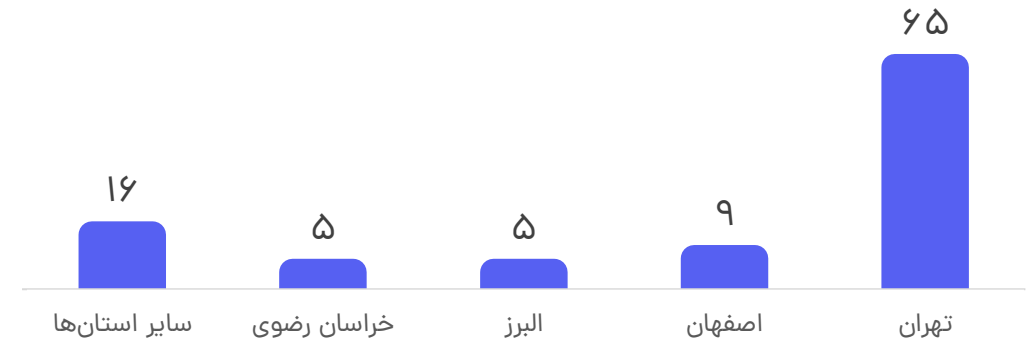
بررسی اندازه، محل فعالیت و صنعت سازمان‌های بررسی شده در گزارش

اندازه سازمان‌ها،

% از کل سازمان‌ها

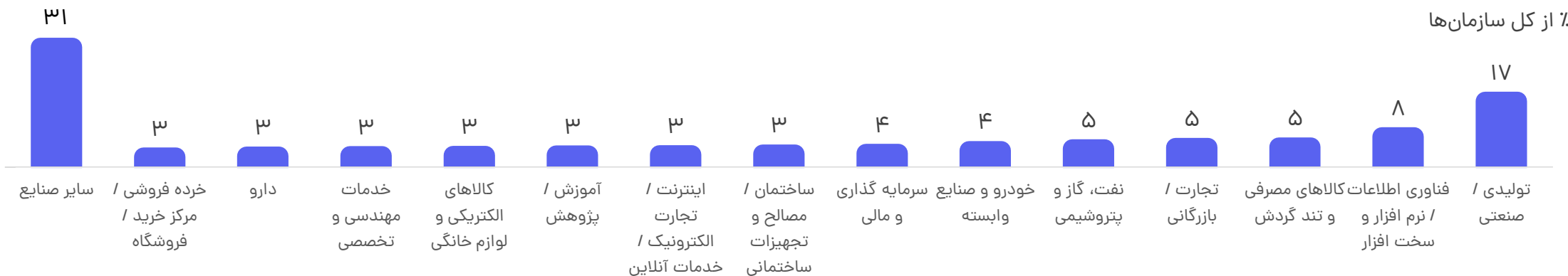


محل فعالیت سازمان‌ها، % از کل سازمان‌ها



صنعت سازمان‌ها،

% از کل سازمان‌ها



محدودیت‌های یافته‌ها و نتایج گزارش

این گزارش بر اساس نظرسنجی انجام‌شده از مدیران منابع انسانی تهیه شده است و علی‌رغم تلاش برای ارائه تصویری دقیق از وضعیت منابع انسانی در ایران، ممکن است محدودیت‌هایی در تفسیر و تعمیم نتایج وجود داشته باشد:

۱- نظرسنجی عمدتاً بر اساس داده‌های سازمان‌هایی است که توسط مدیران منابع انسانی پاسخ داده شده‌اند. این موضوع ممکن است باعث شود نتایج به‌طور کامل وضعیت منابع انسانی در سطح کشور را منعکس نکند.

۲- سازمان‌های بررسی‌شده عمدتاً از بخش خصوصی بودند. بنابراین نتایج ممکن است تصویر دقیقی از وضعیت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ارائه ندهد.

۳- اکثر سازمان‌های سازمان‌کننده در این تحقیق در تهران و مراکز استان‌های بزرگ مستقر بودند. به همین دلیل، ممکن است نتایج برای تمام مناطق کشور قابل تعمیم نباشد و شرایط سایر مناطق در نتایج منعکس نشده باشد.

۴- داده‌های این گزارش بر اساس پرسشنامه‌های تکمیل‌شده توسط مدیران منابع انسانی گردآوری شده است. اگرچه داده‌های پرت با استفاده از روش‌های آماری حذف شده‌اند، اما امکان وجود خطا یا عدم دقت در برخی از پاسخ‌ها همچنان وجود دارد.

این محدودیت‌ها باید در زمان استفاده از نتایج و ارائه راهکارهای اجرایی مورد توجه قرار گیرند.

تیم تهیه گزارش



مهدی کاظمی

تحلیلگر ارشد کسب و کار



عرفان فتاحی

طراح گرافیک



مهلا دهقان

طراح گرافیک



شهریار هاشمی

تحلیلگر کسب و کار



فاطمه میان‌آبادی

تحلیلگر کسب و کار



حسین مهدوی‌کیا

کارشناس کمپین

شناسه صفحه اینستاگرام: job-vision 

آدرس لینکدین: www.linkedin.com/company/job-vision-ir 

ایمیل ارتباط با تیم تحلیل و تهیه‌کننده‌ی گزارش: reports@jobvision.ir 

راه‌های ارتباطی

آدرس وبسایت: jobvision.ir 

شناسه کانال تلگرام: t.me/jobvision 

جاب ویژن