

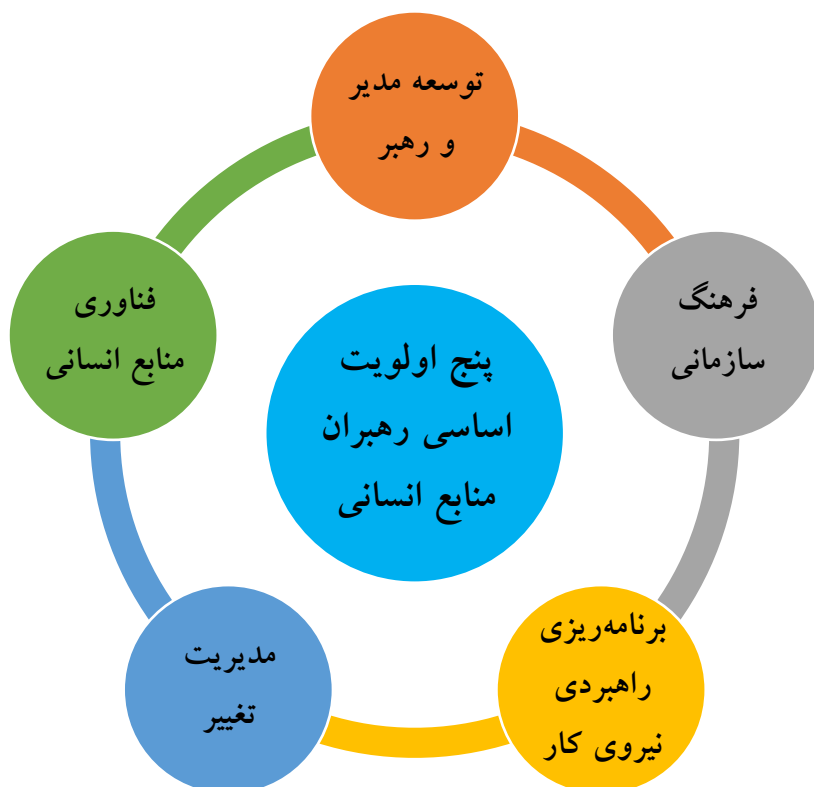
## پنج اولویت اساسی رهبران منابع انسانی در سال ۲۰۲۵

• دکتر سامان راجی

مدیر نظارت بر هلدینگ دارویی شستا (تی پی کو)

### مقدمه:

مؤسسه گارتتر با نظرسنجی از بیش از ۱۴۰۰ نفر از رهبران حوزه منابع انسانی در بیش از ۶۰ کشور و فعال در صنایع مختلف، اقدام به شناسایی و تبیین اولویت‌ها و چالش‌های اساسی پیش روی آن‌ها در سال ۲۰۲۵ کرده است. در همین راستا، پنج اولویت اساسی احصاء شده و راهکارهای مواجهه اثربخش با این موضوعات ارائه شده است. نظرسنجی انجام شده حاکی از آن است که توسعه مدیر و رهبر بالاترین سهم را در نظرات پاسخ‌دهندگان به خود اختصاص داده؛ لیکن بسیاری از رهبران منابع انسانی، مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، برنامه‌ریزی راهبردی نیروی کار، مدیریت تغییر و فناوری منابع انسانی را نیز از اولویت‌های اساسی خود در سال ۲۰۲۵ برشمرده‌اند.



## توسعه مدیر و رهبر:

- ۷۵ درصد رهبران منابع انسانی اظهار کرده‌اند که مدیران در دامنه گسترش یافته‌ای از مسئولیت‌های خود غرق شده‌اند.
- ۷۰ درصد پاسخ‌دهندگان باور دارند که مدیران و رهبران فعلی به اندازه کافی برای توسعه اثربخش رهبران میانی، تجهیز نشده‌اند.
- اگرچه ۷۶ درصد از شرکت‌ها، برنامه‌های رهبری خود را به‌طوری قابل ملاحظه به‌روزرسانی و افزایش سرمایه‌گذاری‌ها در این زمینه را برنامه‌ریزی کرده‌اند، نتایج همچنان نشان از وجود کاستی دارد.
- تنها ۳۶ درصد رهبران منابع انسانی باور دارند که برنامه‌های توسعه رهبری فعلی سازمان‌شان به‌منظور آماده‌سازی رهبران برای چالش‌های آتی اثربخش است.
- تنها ۲۳ درصد رهبران منابع انسانی اعتقاد دارند که در سازمان‌شان، رهبرانی در مسیر رشد و توسعه وجود دارند که قادرند نیازهای آتی سازمان را پاسخ دهند.
- ۷۱ درصد رهبران منابع انسانی اعتقاد ندارند که برنامه‌های توسعه اثربخشی برای رهبران میانی در سازمان‌شان وجود دارد.

## توسعه رهبران از طریق ارتباطات پی‌درپی هم در تعاملات یادگیری و هم در ارتباطات اجتماعی

به‌منظور پشتیبانی از توسعه مستمر، افراد برای ایجاد ارتباطات پایدار به زمان نیاز دارند. تعریف رویدادهایی با قابلیت برقراری ارتباط، پس از آنکه رهبران فرصت نمایند آموزه‌های مربوط به تعاملات یادگیری را در کارهای روزمره خود به‌کار گیرند، ارتباطات را تقویت و از راهبری مؤثر چالش‌های مشترک پشتیبانی می‌کند. این رویکرد، ارتباطات متقابل، قابل اعتماد و پایداری را ایجاد می‌کند که به‌واسطه آن رهبران احساس می‌کنند می‌توانند از این ارتباطات جهت پشتیبانی از توسعه مستمر خود استفاده کنند. به‌عبارتی با صرف زمان کمتر در سمینارها و همایش‌ها که اثرات منفی و کاهنده بر سازمان دارد و در عوض، صرف زمان بیشتر در رویدادهای شبکه‌سازی و فعالیت‌های تیم‌سازی که اثرات مثبت و سازنده‌ای هم بر سازمان و هم رهبری افراد دارد، زمینه توسعه مدیران و رهبران منابع انسانی به نحوی اثربخش میسر خواهد شد.

## فرهنگ سازمانی:

- ۵۷ درصد رهبران منابع انسانی اذعان دارند که مدیران در اجرای چشم‌انداز مورد انتظار از فرهنگ سازمانی در تیم‌های خود با شکست مواجه می‌شوند.

- ۵۳ درصد رهبران منابع انسانی اظهار داشته‌اند که رهبران آن‌ها برای ترویج فرهنگ سازمانی مورد انتظار، احساس مسئولیت نمی‌کنند.
- ۹۷ درصد مدیران ارشد منابع انسانی خواهان تغییر برخی از جنبه‌های فرهنگ سازمانی خود هستند. این بدان معنا نیست که آن‌ها دیدگاهی روشن از فرهنگ مورد نظر خود ندارند یا کارکنان روی آن سرمایه‌گذاری نمی‌کنند، لیکن سازمان‌ها تلاش دارند تا رویا را با واقعیت همسو کرده و فرهنگ سازمانی را در فلسفه کارهای روزمره کارکنان متبلور سازند.

### **فرهنگ را در ارزش‌های سازمانی متبلور سازید تا مسئولیت‌پذیری محقق شود**

بهترین سازمان‌ها دریافته‌اند که کلید فعال‌سازی فرهنگ در تجهیز رهبران در تمام سطوح سازمان برای گنجاندن فرهنگ در ارزش‌ها، رفتارها و فرآیندهایی است که مسئولیت‌پذیری را از سوی همگان تضمین می‌کند.

به‌منظور تبیین موفقیت‌آمیز فرهنگ در سازمان، رهبران می‌باید:

- به کارکنان کمک کنند تا ارزش‌های محوری فرهنگ سازمانی را، و اینکه آن ارزش‌ها چه معنایی برای آن‌ها دارد، درک کنند.
- اطمینان حاصل کنند کارکنان از رفتارهایی که برای زندگی با فرهنگ سازمانی مورد انتظار باید از خود نشان دهند، آگاهی دارند.
- فرآیندهایی ایجاد کنند که از پشتیبانی فعالیت‌های کاری کارکنان از فرهنگی که برای آن تلاش می‌کنند، اطمینان حاصل آورد.

### **برنامه‌ریزی راهبردی نیروی کار:**

- ۶۶ درصد رهبران منابع انسانی اظهار داشته‌اند که برنامه‌ریزی نیروی کار در سازمان‌شان به برنامه‌ریزی تعداد نیروی کار محدود می‌شود.
- ۶۱ درصد رهبران منابع انسانی اذعان دارند که تلاش‌های آن‌ها در زمینه برنامه‌ریزی نیروی کار، محدود به یک برنامه یک‌ساله است.

## واقعیت‌های فضای کسب‌وکار امروزی، نیازمند برنامه‌ریزی نیروی کار با تمرکز بر قابلیت‌ها است

درک فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی نیروی کار (SWP) اثربخش، می‌تواند طاقت‌فرسا و دشوار باشد. متولیان حوزه منابع انسانی، اغلب از دریچه لنز تاکتیک‌محور و محدودی مانند تمرکز ویژه بر برنامه‌ریزی تعداد کارکنان، به موضوع برنامه‌ریزی نیروی کار نگاه می‌کنند.

یک فرآیند ناسازگار و مقیاس ناپذیر، توانایی حوزه منابع انسانی در برنامه‌ریزی و پاسخگویی به شرایط متغیر (مانند اقدامات رقبا، ادغام و اکتساب، رکود اقتصادی، همه‌گیری‌ها و غیره) و همچنین همسویی با تحولات کلیدی حوزه کسب‌وکار را محدود می‌نماید.

### حیطه برنامه‌ریزی استعداد خود را گسترش دهید

برنامه‌ریزی تعداد کارکنان: برنامه یک‌ساله برای پاسخگویی به کارمندیابی فوری و ضروری.  
برنامه‌ریزی جانشین‌پروری: تمرکز بر برنامه یک تا ۲ ساله برای آماده‌سازی تصدی پست‌های کلیدی.  
برنامه‌ریزی راهبردی نیروی کار: برنامه‌ریزی مبتنی بر قابلیت‌ها جهت آماده‌سازی افراد مستعد آتی که به بیش از ۲ سال جهت رشد، توسعه و آماده‌سازی نیاز دارند.  
اکنون تنها ۱۵ درصد سازمان‌ها، در مسیر برنامه‌ریزی راهبردی نیروی کار عمل می‌کنند.

### غلبه بر پیچیدگی برنامه‌ریزی راهبردی نیروی کار با تجزیه استراتژی به مراحل قابل دستیابی

درحالی‌که تصور غلط رایج این است که برنامه‌ریزی راهبردی نیروی کار باید یک ابتکار در سطح سازمان باشد - در عمل موفقیت‌آمیز بودن آن بسیار ساده‌تر است؛ موفق‌ترین سازمان‌ها، یک رویکرد «خزیدن، راه رفتن، دویدن» مرحله‌ای را برای دستیابی به بلوغ در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی نیروی کار پیاده‌سازی می‌کنند - گسترش تدریجی دامنه و پیچیدگی از طریق "فازهای" کوچک یا آزمایشی.  
به‌منظور پیاده‌سازی این رویکرد مرحله‌ای، رهبران منابع انسانی باید چهار مؤلفه ذیل را مورد ملاحظه قرار دهند:

**محصولات قابل تحویل** - چه چیزی راجع به کسب‌وکار وعده داده شده و چه اهدافی باید محقق شوند؟  
**داده‌ها** - چه داده‌هایی استفاده خواهند شد و رویکرد پیش‌بینی و ارزیابی ریسک چقدر پیشرفته خواهد بود؟  
**استراتژی‌های استعداد** - چگونه شکاف‌های توانمندی (ساخت، خرید، استقراض و غیره) مرتفع خواهند شد؟ رویکردها در چه سطحی (واحد تجاری یا شرکت) توجیه‌پذیر هستند؟  
**کارکنان** - برای تکمیل هر مرحله، پشتیبانی کدام کارکنان در حوزه منابع انسانی و واحد تجاری مورد نیاز است؟

## مدیریت تغییر:

- ۷۴ درصد رهبران منابع انسانی بیان داشته‌اند که مدیران برای رهبری تغییر تجهیز نشده‌اند.
- ۷۳ درصد رهبران منابع انسانی اذعان دارند که کارکنان از تغییر خسته شده‌اند.

### خستگی ناشی از تغییر به عملکرد و مشارکت آسیب می‌رساند

حجم تغییرات سالانه در سطح سازمانی در واکنش به تغییرات فرهنگی، وظایف کاری از راه دور و در محل کار و فناوری‌های نوین به‌طور تصاعدی افزایش یافته است. شیوه‌های سنتی مدیریت تغییر، تغییرات انباشته و ناسازگار را مدنظر قرار نمی‌دهند، جایی که زمانی برای پذیرش کامل یک تغییر قبل از شروع تغییری دیگر، برای کارکنان وجود ندارد.

رهبران اجرایی باید بدانند که چگونه این حجم فزاینده تغییر منجر به خستگی ناشی از تغییر می‌شود، این موضوع چگونه بر نتایج کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد و چگونه آن را در طول دوره‌های تحول مدیریت کنند.

### تأثیر خستگی ناشی از تغییر بر نتایج کلیدی کارکنان

مشارکت: کارکنان خسته از تغییر، مشارکت و درگیری کمتری دارند.  
ماندگاری: کارکنان خسته از تغییر، قصد ماندگاری کمتری دارند.  
امنیت روانی: کارکنان خسته از تغییر، از امنیت روانی کمتری برخوردار هستند.

### افراد اثرگذار بر اجرای تغییرات را به‌منظور ایجاد تغییرات قوی و حفظ عملکرد کسب‌وکار، تقویت و توانمند کنید

در حالی که از هر چهار سازمان، سه سازمان از مدل مدیریت تغییر از بالا به پایین استفاده می‌کنند، تنها یک سوم آن‌ها در دستیابی به اهداف مورد نظر خود از اجرای تغییر، موفق هستند. در عوض، سازمان‌های موفق می‌دانند که تغییرات تحول‌گرا از طریق کارکنان اتفاق می‌افتد. از طریق مشارکت با کارمندان و رهبران برای شناسایی حوزه‌هایی که پذیرش تغییرات را تسریع می‌کنند، رهبران منابع انسانی می‌توانند تغییرات پایداری را از درون سازمان خلق کنند.

### گام‌های راهبری یک چشم‌انداز تغییر پیچیده

۱- اقدامات مرتبط با تغییر را بر اساس مؤلفه‌های اثرگذاری و آمادگی اولویت‌بندی کنید: برای ارزیابی اثرگذاری، آمادگی و ارزش تغییر، در آغاز برنامه‌ریزی با رهبران تعامل و همکاری کنید تا از حصول نتایج مورد انتظار اطمینان حاصل کنید.

۲- مدیران را ترغیب کنید، تاب‌آوری تیم‌های خود در برابر تغییرات را تقویت کنند: مدیرانی که کارکنان را به تغییر تشویق و ترغیب می‌کنند، دستیابی به عملکرد و نتایج پایدار را تا ۲۹ درصد افزایش می‌دهند.

۳- افراد اثرگذار کلیدی بر امر تغییر در سازمان خود را شناسایی و تقویت کنید تا پذیرش تغییر را تسهیل نمایند: تجزیه و تحلیل شبکه سازمانی را برای بررسی نحوه تعامل افراد از طریق ارتباطات دیجیتال و یافتن افرادی که ارتباطات بالایی دارند، انجام دهید.

### **فناوری منابع انسانی:**

- ۵۵ درصد رهبران منابع انسانی گفته‌اند که راه‌حل‌های فناوری فعلی آن‌ها نیازهای فعلی و آتی کسب‌وکار را پوشش نمی‌دهد.
- ۵۱ درصد رهبران منابع انسانی اذعان دارند که نمی‌توانند ارزش تجاری حاصل شده به‌واسطه تحول فناوری‌های منابع انسانی را اندازه‌گیری نمایند.

### **استراتژی‌های فناوری منابع انسانی متمرکز بر قابلیت، در تحقق وعده‌های تحول‌گرا شکست خورده‌اند**

سازمان‌ها از منابع انسانی، درخواست حمایت استراتژیک بیشتری را دارند. استراتژی‌های فناوری منابع انسانی فعلی، نتوانسته‌اند وعده‌های تحول‌گرای خود را محقق نمایند. اکثر حوزه‌های عملکردی منابع انسانی از فناوری برای خودکارسازی وظایف سنتی استفاده می‌کنند تا آنکه برای فعالیت‌های استراتژیک با ارزش بالاتر ظرفیتی بیشتر را فراهم آورند. با این وجود، این نگرش محدود ظرفیت‌محور، مانع از به حداکثر رساندن اثربخشی حوزه منابع انسانی در کسب‌وکار می‌شود.

### **به‌منظور اطمینان از حصول نتیجه از سرمایه‌گذاری‌های نوظهور در حوزه فناوری منابع انسانی، استراتژی مشخصی را تنظیم کنید**

رهبران فناوری منابع انسانی باید ضمن ارزیابی مخاطرات و مزایای فناوری‌های نوظهور، ارزش تجاری منابع انسانی را در شرایط چالش‌برانگیز اقتصادی و بازار کار، بهینه کنند. فناوری منابع انسانی آماده تبدیل شدن به کاتالیزور تغییر در سراسر فرآیندهای منابع انسانی است، زیرا فناوری اکنون همه جنبه‌های کار و عملیات منابع انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

## سه اقدام راهبردی جهت حصول موفقیت حیاتی از طریق فناوری منابع انسانی

خلق شیوه‌های جدید برای انجام کارهای جدید در حوزه منابع انسانی

شناسایی فرصت‌های بالقوه ارزشمند در حوزه هوش مصنوعی

ارزش‌آفرینی از طریق سرمایه‌گذاری بر روی فناوری جدید