

"به نام خدا"

بسته تحلیلی

تعدیل چالش‌های منابع انسانی در صنعت

مقدمه

این‌که منابع انسانی چیست، شاید سؤال ساده‌ای به نظر بیاید. اما اگر به تاریخ صنایع و کسب‌وکارها توجه کنیم چنین مفهومی چندان هم قدیمی و باسابقه نیست. در جهان رقابتی امروز یکی از ابزارهای حیاتی برای خلق تحولات و بقای سازمان‌ها و رسیدن به هدف و رسالت‌های مورد نظر، عنصر انسان است. در این میان آنچه که مقوله تحول را حیات می‌بخشد و ادامه و بقای سازمان را نیز تضمین می‌کند، منابع انسانی آن سازمان می‌باشد، منابع انسانی زمینه‌ساز بروز عملکرد متفاوت و بهتر یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر و در نتیجه باعث بالا رفتن رضایت‌مندی بهره‌وران آن سازمان می‌گردد. نیروی انسانی یک سازمان یا صنعت، سرمایه اصلی آن محسوب می‌شود و موفقیت یا شکست آن سازمان در گرو بهره‌وری و عملکرد کارکنان آن است. منابع انسانی در مقابل تعریف منابع مالی و فیزیکی سازمان قرار می‌گیرد. با تغییر نقش این بخش فرای پرداخت حقوق و مدیریت صرف کارمندان، واژه منابع انسانی نیز دارای بار معنایی جدیدی شده است. در حقیقت منابع انسانی اکنون با دو دیدگاه خرد و کلان قابل تعریف خواهد بود:

تعریف منابع انسانی (در سطح خرد): هر فرد شاغل در یک سازمان

تعریف منابع انسانی (در سطح کلان): دپارتمانی که به نیازهای افراد شاغل در یک سازمان رسیدگی می‌کند، اعم از نحوه پاداش دهی یا جریمه، استخدام، مدیریت عملکرد و آموزش را بر عهده دارد. بخش منابع انسانی نه تنها مسئولیت‌های سنتی همچون استخدام و اخراج و رسیدگی به پرداختی‌ها را بر عهده دارد، بلکه وظایف مدرنی مثل ایجاد رضایت، انگیزه دهی، مدیریت، حفظ و توانمندسازی کارکنان را نیز بر عهده دارد. اهمیت منابع انسانی را می‌توان در موارد زیر خلاصه کرد:

ایجاد و حفظ مزیت رقابتی: منابع انسانی می‌تواند با جذب و حفظ کارکنان مستعد و ماهر، به سازمان‌ها کمک کند تا مزیت رقابتی خود را در بازار حفظ کنند.

افزایش بهره‌وری: منابع انسانی با ارائه آموزش و توسعه به کارکنان، می‌تواند به افزایش بهره‌وری آنها کمک کند.

بهبود رضایت شغلی: منابع انسانی با ایجاد محیط کاری مطلوب، می‌تواند به بهبود رضایت شغلی کارکنان کمک کند.

کاهش هزینه‌ها: منابع انسانی با مدیریت صحیح منابع انسانی، می‌تواند به کاهش هزینه‌های سازمان کمک کند.

بهبود فرهنگ سازمانی: منابع انسانی با ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب، می‌تواند به افزایش انگیزه و تعهد کارکنان کمک کند.

با توجه به تحولات و دگرگونی‌های مداومی که صنایع و سازمان‌ها با آن مواجه هستند، دامنه وظایف و تعهداتشان با توجه به تنوع نیاز افراد و تحولات فن آوری دگرگون می‌شود بنابراین موضوع منابع انسانی سازمان‌ها نیز متحول می‌شود و بحث تعهد و وفاداری منابع انسانی و انجام هر چه بهتر نقش‌های اختصاص یافته به آن‌ها یکی از نگرانی‌های جدی مدیران محسوب می‌شود و هر سازمانی سعی در بهبود عملکرد نیروهای خود دارد. امروزه با توجه به تغییر روندهای سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و همچنین افزایش رقابت در سطح جهانی و ملی، افزایش ناهمگن نیروی کار و تغییرات شگرف در ماهیت نیروی کار، هر سازمان و صنعتی را با چالش‌ها و مشکلاتی روبرو نموده که قبلاً وجود نداشته است.

چالش‌های منابع انسانی را در بستر جامعه می‌توان پیرامون سه محور زیر بیان نمود:

۱. جذب و استخدام: فرآیند جذب و استخدام نیروی انسانی فرآیندی برای شناسایی؛ غربالگری، انتخاب و انتصاب کاندیداهای بالقوه برای پر کردن موقعیت‌های شغلی خالی در یک سازمان است که این فرآیند یکی از اصلی‌ترین وظایف مدیریت منابع انسانی سازمان است. هدف از اجرای فرآیند جذب و استخدام نیروی انسانی این است که افراد مناسب موقعیت شغلی مورد نظر را شناسایی کنیم، سپس بهترین استعدادها را از بین آن‌ها برای تصدی آن موقعیت انتخاب نماییم. همچنین در کنار این موارد یک برند کارفرمایی خوب هم برای سازمان خود بسازیم.

۲. نگهداشت نیروی انسانی: حفظ و نگهداشت منابع انسانی سلامت و موفقیت سازمان را ارتقا می‌دهد. زمان، استرس و هزینه استخدام و آموزش کارکنان جدید قابل توجه است و می‌تواند تأثیر منفی بر نتایج کسب و کار داشته باشد. سازمان‌ها به این درک رسیده‌اند که با مدیریت این امر در هزینه‌های مربوطه صرفه‌جویی می‌کنند، دانش سازمانی را حفظ می‌کنند، کار تیمی را بیشتر تقویت می‌کنند و کارمندان ارزشمند را از جذب شدن به سمت رقبا باز می‌دارند. همچنین این مدیریت سبب می‌شود درآمد و بهره‌وری افزایش یابد، خدمات بهتری به مشتریان ارائه شود، رضایت کارکنان افزایش یافته و مشارکت بیشتری از خود نشان دهند. در نهایت شهرت برای رضایت کارکنان در فضای کسب و کار باعث تقویت برند کارفرمایی می‌شود که توانایی آن‌ها را برای جذب و حفظ استعدادهای برتر افزایش می‌دهد.

۳. بهره‌وری نیروی انسانی: بهره‌وری نیروی انسانی را حداکثر استفاده مناسب از نیروی انسانی به منظور حرکت در جهت اهداف سازمان با کمترین زمان و حداقل هزینه دانسته است. بنابراین در یک تعریف کلی بهره‌وری عبارت است از: «درست انجام دادن کار درست». بنابراین در صورتیکه کارها یا وظایف سازمانی به خوبی مشخص و شرایط احراز هر مسئولیت و نحوه انجام هر وظیفه نیز معین گردیده باشد و از سوی دیگر نیز اگر افراد به نحو صحیح و با توجه به استعداد، توانایی و دانش لازم به هر یک از وظایف یا کارها گمارده شده باشند، انتظار می‌رود که بهره‌وری نیروی انسانی افزایش یابد البته نباید از راهنمایی‌های ارائه شده توسط سرپرستان و پرداخت‌های جبرانی و نظام پاداش‌ها متناسب با عملکرد کارکنان غافل شد. چرا که بدون انجام صحیح این موارد، نه تنها بهره‌وری افزایش نمی‌یابد چه بسا کارکنان بدلیل عدم کارآیی سیستم در جبران خدمات آن‌ها سرخورده شده و بدلیل بی‌عدالتی‌های حاکم بر سیستم، کم‌کاری نموده و عملاً باعث کاهش بهره‌وری کل سیستم شوند.

در یک نگاه کلی تعدادی از این چالش‌ها شامل موارد زیر می‌شوند:

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| تغییر در فرهنگ شرکت | افزایش زمان پر شدن پست خالی |
| تغییر در جو سازمانی | افزایش هزینه استخدام |
| پایین بودن تعهد و مسئولیت پذیری | عدم تعادل در شاخص‌های منابع انسانی |
| کارکنان بی انگیزه | عملکرد پایین کارکنان تازه استخدام شده |
| نبودن نیروی کار ماهر در تمام رده‌ها | کاهش نرخ ماندگاری کارکنان |
| | رقابت غیراخلاقی شرکت‌ها در جذب نیرو |

علل ایجاد این چالش‌ها نیز عبارتند از:

الف) عوامل فردی: که شامل فقدان یا ضعف در دانش منابع انسانی و نگرش مدیران عامل و مدیران منابع انسانی می‌باشد.

ب) عوامل سازمانی: این عوامل شامل سیستم‌های:

جبران خدمات (حقوق ناکافی، غیررقابتی، غیرمنصفانه، سلیقه‌ای و نبودن مسیر رشد و ارتقا).
جذب و استخدام (ضعف در برند کارفرمایی، عارضه در تهیه و انتشار فراخوان، عدم آموزش کارشناس جذب).
آموزش و توسعه (بی توجهی به آموزش کارکنان، عدم توجه به اثربخشی، عدم توجه به آموزش بدو استخدام).
سیستم ارزیابی عملکرد (طراحی نادرست و غیرمنصفانه، عدم توجه به بازخورد، عدم توجه به مربیگری).
نگهداشت (طراحی سنتی شغل، ارتباطات رئیس و مرئوس، امنیت شغلی پایین).

ج) عوامل فراسازمانی: عوامل محیطی را در بر می‌گیرند که شامل موارد زیر است:

عوامل جمعیت شناختی (حضور نسل زد به عنوان کارجو، تغییر در انتظارات کارجویان، تغییر در سالیق کارجویان، تغییر در باور ارزش و نگرش‌ها)
عوامل اقتصادی (تورم و گرانی، کاهش قدرت خرید مردم، موضوعات معیشتی).
عوامل تکنولوژیکی (سرعت تغییرات فناوری، شبکه‌های بستر دیجیتال، ارتباطات مجازی و سرعت عملیات).
عوامل قانونی (خالهای قانونی در روابط کار، بی توجهی به مشکلات کارفرما).
عوامل اجتماعی - فرهنگی (مهاجرت، منابع درآمدزایی متنوع، عدم اطمینان و ابهام در کارجویان).
عوامل سیاسی (عدم ثبات سیاسی، تعارض منافع دولتی - خصوصی).

پیامدهای وجود چالش‌های منابع انسانی در چهار بعد بررسی شده است:

مشتریان (عدم حفظ مشتریان فعلی، عدم جذب مشتریان جدید و نارضایتی مشتریان).
سازمان (کاهش تولید، افزایش قیمت، کاهش کیفیت و کاهش عملکرد)
بازار (تاثیر منفی بر برند شرکت، از دست دادن موقعیت در بازار و کاهش قدرت رقابت).
سهام‌داران (پایین آمدن سود شرکت، نارضایتی سهام‌داران).

راهکارهای تعدیل چالش‌ها:

راهکارهایی که در این بخش ارائه می‌شود تنها می‌تواند به تعدیل اثر چالش‌ها کمک کند و به دلیل اثرات جدی علل محیطی که سازمانها در آنها دخل و تصرفی ندارند نمی‌توان رفع آن را انتظار داشت. ازین رو رویکرد بررسی راهکارها، از نگاه صاحبان صنایع است و نقش دولت در کاهش این چالش‌ها دیده نشده است. این راهکارها در سه گروه راهکارهای بعد نگرشی، بعد دانش و بعد روش تقسیم‌بندی می‌شوند که در زیر نشان داده شده‌اند:

نگرش

راهکار در این بخش تنها تلاشهای مختلفی است در راستای تغییر نگرش و اصلاح باورهای مدیران ارشد و مدیران عامل که در واقع جزئی از فرهنگ یک سازمان است، جلسات هم‌اندیشی و گفتگو با سایر مدیران و آموزشهایی در حوزه فروش و بازاریابی به منظور افزایش سطح درآمدی سازمان. به عنوان نمونه با اصلاح باورهای مدیران می‌توان جامعه پذیری را بهبود بخشید که نه تنها در کمک به کارکنان برای احساس ارتباط، رضایت و ارزش، حیاتی است بلکه در پرورش تعامل کارکنان و افزودن ارزش قابل توجه به کسب و کار ضروری است که این خود می‌تواند در کنار آموزش‌ها باعث بهبود عملکرد و فروش شود. براساس دهمین آنالیز وسیع تعامل کارکنان توسط گالوپ (Gallup)، شرکت‌هایی با کارکنان درگیر و دخیل در کار، ۲۰ درصد بهره‌وری بیشتر، ۲۱ درصد سودآوری بیشتر و ۱۰ درصد وفاداری مشتری بالاتری نسبت به شرکت‌هایی با تعامل و ارتباط پایین دارند.

دانش

آموزشهای اثربخش دانش به روز برای مدیران و کارشناسان منابع انسانی. به منظور گسترش حرفه‌گرایی و مدیریت حرفه‌ای در حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی و ارتقاء شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران این حوزه، دوره‌های توانمندسازی مدیران و کارشناسان و توسعه منابع انسانی را می‌توان طراحی و اجرا نمود. این برنامه‌های آموزشی با طرح الگوهای نظری و عملی، سطوح مختلف سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی را مورد تحلیل قرار می‌دهد و همچون خطوط راهنما برای مدیران میانی و کارشناسان آموزش و توسعه منابع انسانی عمل می‌کند و به آنها بازگو می‌کند که در توسعه منابع انسانی خود در چه موقعیتی هستند و در این راه سرمایه انسانی سازمان با چه مشکلات و چالش‌هایی روبرو بوده و برای تجهیز و مهیا شدن به آخرین مهارت‌ها و توانمندی‌ها از چه الگوهایی باید بهره‌مند شوند. این آموزش‌ها باعث ارتقاء سطح دانش، مهارت و توانایی مدیران و کارشناسان حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی و استانداردهای آموزشی می‌شود تا مدیران ضمن ارتقاء بهره‌وری با تسلط بر سطوح چهارگانه سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی فرایندهای آموزش و توسعه منابع انسانی؛ ریسک‌های حرفه‌ای خود در این حوزه را کاهش دهند.

روش

سیستم سازی مدرن و خلاقانه متناسب با تغییرات محیط: در بخشهای حقوق و دستمزد، برنامه رفاهی، برنامه دلبستگی، ارزیابی عملکرد، منتورینگ و کوچینگ، کارمندیابی اثربخش، جذب و استخدام، گزینش و انتخاب، بکارگماری و آنبوردینگ، مسیر پیشرفت شغلی، هوشمندسازی کسب و کار و برای نمونه در سیستم سازی کوچینگ و منتورینگ تغییر و بهبود نحوه برخورد کارکنان با کارشان و این که کارکنان بتوانند مسئولیت‌های خود را به درستی و به گونه‌ای کارآمد انجام دهند هدف قرار گرفته و مزایایی که به همراه دارد در کاهش چالش‌ها موثر واقع می‌گردد، مزایایی مانند دریافت راهنمایی شخصی از یک متخصص، تسریع رشد حرفه‌ای، افزایش فرصت‌های شبکه‌سازی، بهبود فرهنگ، فرصت‌های بیشتر برای تعامل با کارکنان، افزایش سطح رضایت و حفظ کارکنان و و یا در مورد سیستم‌سازی برنامه‌های رفاهی برای کارکنان میتوان از ایجاد بیمه‌های عمر و یا تکمیلی برای آنان، امتیازهای خرید با تخفیف، انواع وام‌ها، استفاده از سایت‌های تخفیف گروهی، پزشک سازمانی، برگزاری جلسات آموزش بهداشت، تهیه محل اقامت برای مسافرت کارکنان، تبریک اتفاقات خوب و یا پیام تسلیت در موقعیت‌های خاص زندگی کارکنان با ارسال دسته گل و یا هدیه به محل مراسم، نام برد.

با احترام

کمیسیون صنعت

مرداد ۱۴۰۳