

پایش منابع انسانی ۲۰۲۵

مرکز پژوهش‌های اتاق بازرگانی یزد



اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی یزد
مرکز پژوهش‌های اقتصادی

عنوان گزارش

پایش منابع انسانی ۲۰۲۵

McKinsey
& Company بر اساس گزارش مؤسسه

HR Monitor 2025

تهیه و تدوین

مرکز پژوهش‌های اقتصادی اتاق بازرگانی یزد

فاطمه آذرنوش

محمد عربی ندوشن

علاقه‌مندان می‌توانند از طریق پست الکترونیک زیر نظرات خود را به
مرکز پژوهش‌های اقتصادی اتاق بازرگانی یزد منعکس نمایند.

res.center@yazdccima.com

آدرس: یزد، بلوار ۱۷ شهرپور، روبروی ۵۲ متری امام شهر

کدپستی: ۸۹۱۶۹۵۹۱۱

وبسایت: www.yazdccima.com

تلفن: ۰۳۵۳۷۲۴۵۴۹۱

مردادماه ۱۴۰۴



پایش منابع انسانی ۲۰۲۵

پیمایش جامعی که با هدف ارزیابی معیاری (Benchmark) روندهای نیروی کار و منابع انسانی در سرتاسر اروپا انجام شده است؛ نکات بسیار کلیدی و مهمی را در اختیار رهبران امروز این حوزه قرار می‌دهد.

رهبران منابع انسانی با کمبود شاخص‌های ارزیابی قابل قیاس برای سنجش بهترین شیوه‌ها و ردیابی تحولات این حوزه روبرو هستند. برای رفع این چالش، گزارش «پایشگر منابع انسانی» با گردآوری داده از ۱,۹۲۵ شرکت و بیش از ۴,۰۰۰ کارمند از سراسر اروپا و ایالات متحده (که در اواخر سال ۲۰۲۴ جمع‌آوری شده) تهیه شده است. این گزارش که با بیش از ۵۰ مصاحبه تخصصی غنی‌تر شده، بر دستاوردها و خدمات واحد منابع انسانی (مانند استعدادیابی) و چگونگی عملکرد آن (مانند استفاده از هوش مصنوعی) تمرکز دارد و روندهای مرتبط با تجربه، جذب و نگهداشت کارکنان را واکاوی می‌کند تا زمینه را برای تصمیم‌گیری‌های داده‌محور فراهم آورد.

	پیشگفتار	۶
مقدمه	بازنگری در منابع انسانی همسوسازی کارکنان، استراتژی و فناوری در عصر تحول	۷
فصل اول	برنامه‌ریزی راهبردی نیروی کار ضرورتی انکارناپذیر در دنیای امروز	۱۰
فصل دوم	بازنگری در استعدادیابی انطباق استراتژی‌های استخدام با بازار کار در حال تحول	۱۵
فصل سوم	توسعه کارکنان گذار از رویکردی گسسته به یک استراتژی یکپارچه	۱۹
فصل چهارم	بهبود تجربه کارکنان یک اولویت راهبردی برای تعامل و نگهداشت	۲۴
فصل پنجم	تحول در خدمات منابع انسانی چگونه مراکز خدمات مشترک و هوش مصنوعی مولد، مدل‌های عملیاتی را بازآفرینی می‌کنند	۲۷
	بحث و نتیجه‌گیری	۳۱

پیشگفتار: چرا این گزارش را بخوانیم؟

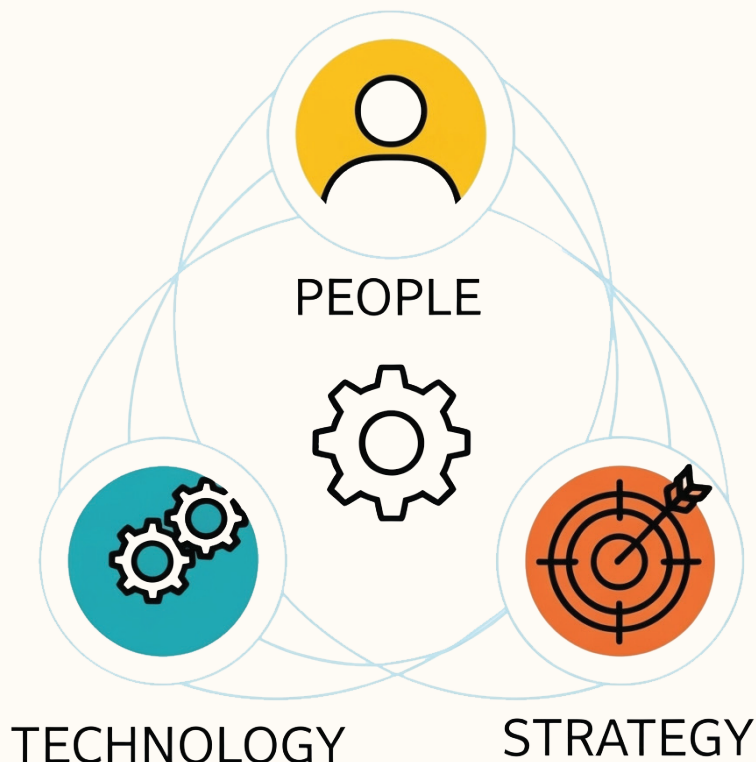
در جهانی که تغییر، تنها ثابت پایدار است، سرمایه انسانی به عنوان کلیدی‌ترین عامل رقابت‌پذیری سازمان‌ها و جوامع شناخته می‌شود. گزارش حاضر با عنوان «پایش منابع انسانی ۲۰۲۵»، که با اتکا به آخرین یافته‌های موسسه جهانی مک‌کینزی تدوین شده است، این گزارش در شرایطی منتشر می‌شود که ساختار اقتصادی استان یزد، نیازمند راهبردهای دقیق در حوزه منابع انسانی است.

بر اساس آخرین آمار رسمی:

- ◀ **ستون‌های اقتصاد استان:** سهم ۴۲.۷ درصدی صنعت و ۱۷.۴ درصدی معدن، در کنار سهم ۳۲.۵ درصدی خدمات، نشان‌دهنده یک اقتصاد تولیدمحور است که به‌طور مستقیم به کیفیت و بهره‌وری نیروی کار وابسته است.
- ◀ **تمرکز اشتغال:** توزیع نیروی کار نیز این ساختار را تایید می‌کند؛ ۴۵.۷ درصد شاغلین در بخش صنعت و ۴۷ درصد در بخش خدمات فعالیت دارند.
- ◀ **بازار کار پویا:** استان یزد با نرخ بیکاری ۵.۱ درصدی (در مقایسه با نرخ ۷.۳ درصدی کشور) و کسب رتبه ۲۶ در این شاخص، یکی از پایین‌ترین نرخ‌های بیکاری را داراست. این دستاورد، ضمن نمایش ظرفیت بالای اشتغال‌زایی، رقابت بر سر جذب و نگهداشت نیروهای کیفی را تشدید می‌کند.

آمار به وضوح نشان می‌دهد که استان یزد با یک وضعیت چندبعدی روبروست:

- ◀ **مهاجرپذیری بالا:** جهش ۵۷ درصدی تعداد اتباع خارجی در سال ۱۴۰۱، در کنار سهم غالب صنعت و معدن، ماهیت مهاجرپذیر بودن استان را تأیید می‌کند.
 - ◀ **خروج نخبگان:** همزمان، پدیده مهاجرت نخبگان بومی به سایر مراکز اقتصادی و کشورها، یک عدم توازن جدی در عرضه و تقاضای استعدادهای تخصصی ایجاد کرده است.
 - ◀ **محدودیت‌های زیرساختی:** چالش‌های اقلیمی، فرونشست زمین، کمبود آب و ناپایداری‌های حوزه انرژی، سازمان‌ها را ملزم می‌کند تا برای جبران این محدودیت‌ها، بهره‌وری نیروی انسانی را به بالاترین سطح ممکن برسانند.
- بنابراین در چنین فضایی، تحولات فناورانه نظیر هوش مصنوعی، یک انقلاب در فرآیندهای سنتی ایجاد خواهد کرد. این گزارش به مدیران و فعالان اقتصادی یزد کمک می‌کند تا با درک عمیق روندهای جهانی، برای سه محور کلیدی آماده شوند:
۱. **مواجهه با موج هوش مصنوعی:** درک اینکه چگونه فناوری‌های نوین، مشاغل سنتی و صنعتی را متحول خواهند کرد و چه مهارت‌های جدیدی مورد نیاز خواهد بود.
 ۲. **پیروزی در رقابت بر سر استعدادها:** طراحی استراتژی‌های مؤثر برای جذب و به خصوص حفظ نیروهای متخصص در رقابت با مراکز بزرگ اقتصادی.
 ۳. **رفع شکاف مهارتی:** شناسایی نیازهای مهارتی آینده و برنامه‌ریزی برای آموزش و توسعه نیروی کار فعلی جهت سازگاری با این نیازها.



مقدمه

بازنگری در منابع انسانی همسوسازی کارکنان، استراتژی و فناوری در عصر تحول

فاصله‌ی میان عملکرد مورد انتظار از یک واحد منابع انسانی کارآمد و اثربخش با آنچه سازمان‌ها در عمل ارائه می‌دهند، به‌طور پیوسته در حال افزایش است. در دنیای امروز، ارتقای «تجربه کارکنان» یکی از مسئولیت‌های اساسی واحدهای منابع انسانی به شمار می‌رود؛ با این وجود، آمارها نشان می‌دهد که حدود ۳۶ درصد از کارکنان در سراسر اروپا و ایالات متحده از وضعیت شغلی خود نزد کارفرمای فعلی رضایت ندارند. علاوه بر این، بسیاری از واحدهای منابع انسانی هنوز فاصله قابل توجهی با بهره‌برداری کامل از ابزارها و رویکردهای نوین، به‌ویژه هوش مصنوعی مولد، دارند و این فناوری تنها در شمار اندکی از سازمان‌ها به‌شکل گسترده مورد استفاده قرار گرفته است.

گزارش پیش رو، پنج روند کلیدی را معرفی و تحلیل می‌کند که مدیران و رهبران منابع انسانی در اروپا می‌بایست به‌منظور رفع ناسازگاری میان انتظارات کسب‌وکار، نیازمندی‌های کارکنان و عملکرد واحد خود، این روندها را شناسایی کرده و اقدامات لازم را بر مبنای آن‌ها به انجام رسانند.

۱. فقدان رویکردی راهبردی در برنامه‌ریزی نیروی کار

۲. افزایش پیچیدگی در فرآیندهای استعدادیابی

۳. عدم انسجام و یکپارچگی در مسیر توسعه‌ی کارکنان

۴. اهمیت روزافزون «تجربه کارکنان» و عدم توسعه‌ی آن

۵. ظرفیت‌های بالقوه هوش مصنوعی مولد و مراکز خدمات مشترک در جهت ارتقای کارایی

۱. عدم وجود رویکرد راهبردی در برنامه‌ریزی نیروی کار

همگامی سازمان‌ها با تحولات سریع هوش مصنوعی مولد و تغییر نیازهای مهارتی، مستلزم بازنگری در رویکردهای برنامه‌ریزی نیروی کار است. این برنامه‌ریزی دیگر نمی‌تواند به پیش‌بینی‌های کوتاه‌مدت محدود شود و باید دیدگاهی بلندمدت و سناریومحور را در بر گیرد.

با وجود آنکه ۷۳ درصد از سازمان‌ها برنامه‌ریزی عملیاتی نیروی کار را انجام می‌دهند، شکاف معناداری در پیوند دادن آن با مهارت‌های آینده وجود دارد. برای مثال، تنها ۱۲ درصد از مدیران منابع انسانی در آمریکا، برنامه‌ریزی راهبردی نیروی کار را با دورنمای حداقل سه‌ساله اجرا می‌کنند که این امر گویای ضعف نگرش بلندمدت در این حوزه است.

۲. پیچیدگی فزاینده در فرآیند استعدادیابی

با وجود افزایش تعدیل نیرو، که ظاهراً باید به تسهیل شرایط بازار کار منجر شود، جذب و استخدام نیروی متخصص همچنان یک چالش کلیدی برای سازمان‌هاست.

آمارها این چالش را به‌خوبی نمایان می‌کنند: «پیمایش پایشگر منابع انسانی مک‌کینزی در سال ۲۰۲۵» نشان می‌دهد که نرخ پذیرش پیشنهادهای شغلی تنها ۵۶ درصد است، ۱۸ درصد از کارکنان جدید در دوره آزمایشی سازمان را ترک می‌کنند و نرخ کلی موفقیت در فرآیند استخدام در اروپا به ۴۶ درصد محدود می‌شود. این ارقام، نیاز فوری به یک رویکرد راهبردی و یکپارچه در حوزه جذب و نگهداشت استعدادها را بیش از پیش آشکار می‌سازد.

۳. گسستگی و عدم انسجام در توسعه کارکنان

توسعه کارکنان برای موفقیت سازمانی امری حیاتی است، اما بسیاری از سازمان‌ها همچنان این فرآیند را به صورت جزیره‌ای و پراکنده مدیریت می‌کنند. متخصصان منابع انسانی و کارکنانی که در این پیمایش شرکت کرده‌اند، به وضوح به زمینه‌هایی برای بهبود اشاره دارند: ۲۶ درصد از کارکنان اظهار داشته‌اند که در سال گذشته هیچ‌گونه بازخوردی دریافت نکرده‌اند، برخی از کارمندان تنها شش روز را صرف آموزش کرده‌اند و فقط برای حدود یک‌سوم از مشاغل کلیدی سازمان، برنامه‌های جانشین‌پروری تدوین شده است. سازمان‌ها برای آماده‌سازی نیروی کار خود جهت رویارویی با چالش‌های آینده، باید مدیریت عملکرد، یادگیری، توسعه و پرورش استعدادها را در قالب یک استراتژی واحد و منسجم با یکدیگر پیوند دهند.

۴. ضرورت و توسعه نیافتگی «تجربه کارکنان»

نزدیک به ۲۰ درصد از کارکنان مورد بررسی از کارفرمای خود ناراضی هستند، اما تنها ۷ درصد از آنان برنامه مشخصی برای ترک شغل خود دارند. این شکاف، نشان‌دهنده ریسک فزاینده پدیده «استعفای خاموش»^۱ است. برای کارکنان، امنیت شغلی (۳۹ درصد) به مهم‌ترین دلیل برای ماندن در یک سازمان تبدیل شده و پس از آن، تعادل کار و زندگی (۳۴ درصد) و روابط با همکاران (۳۳ درصد) قرار دارند. با وجود این، بسیاری از واحدهای منابع انسانی همچنان تمرکز خود را عمدتاً بر بهینه‌سازی نظام جبران خدمات و ساعات کاری معطوف کرده‌اند و تنها به بخشی از مسائل قابل اهمیت برای کارکنان پرداخته می‌شود. برای ایجاد انگیزه و تعهد بلندمدت در کارکنان، اتخاذ رویکردی

1) Quiet Quitting

شخصی‌سازی شده و داده‌محور به مقوله تجربه کارکنان، امری ضروری است.

۵. پتانسیل هوش مصنوعی مولد و مراکز خدمات مشترک برای افزایش کارایی

در بحبوحه فشارهای فزاینده برای کاهش هزینه‌ها، ۱۳ درصد از سازمان‌های مورد مطالعه قصد دارند تعداد کارکنان واحد منابع انسانی خود را به طور میانگین تا ۲۲ درصد کاهش دهند. مراکز خدمات مشترک^۱ می‌توانند به واحدهای منابع انسانی کمک کنند تا با نیروی کمتر، کارآمدتر عمل کنند، اما در حال حاضر تنها ۱۸ درصد از سازمان‌های با بیش از ۱۰۰۰ کارمند، از این مراکز به صورت تخصصی در حوزه منابع انسانی بهره می‌برند. از سوی دیگر، با آنکه بسیاری از سازمان‌ها در حال بررسی قابلیت‌های هوش مصنوعی مولد هستند، تنها ۱۹ درصد از فرآیندهای اصلی منابع انسانی در اروپا با این فناوری بهبود یافته و در ۳۲ درصد از فرآیندها، واحدهای منابع انسانی هنوز در مراحل آزمایشی به سر می‌برند. این آمار نشان می‌دهد که اغلب سازمان‌ها تا تحقق کامل پتانسیل هوش مصنوعی مولد فاصله زیادی دارند. واحدهای منابع انسانی برای پاسخگویی به نیازهای آتی کسب‌وکار، باید مدل‌های عملیاتی خود را از طریق گسترش به‌کارگیری مراکز خدمات مشترک و استفاده از اتوماسیون و هوش مصنوعی مولد، مدرن‌سازی کنند تا سرعت، مقیاس‌پذیری و تأثیر راهبردی خود را افزایش دهند.

تنها با پرداختن یکپارچه به این پنج حوزه است که تیم‌های منابع انسانی می‌توانند از نقشی سنتی فراتر رفته و به شرکای راهبردی برای سازمان خود تبدیل شوند؛ شرکایی که به طور فعال، استراتژی نیروی کار، مشارکت کارکنان و در نهایت، عملکرد بلندمدت سازمانی را شکل می‌دهند. فصول آتی این گزارش، هر یک از این پنج حوزه را به تفصیل مورد بحث قرار داده و توصیه‌هایی عملی برای بهبود تلاش‌های رهبران منابع انسانی در هر بخش ارائه می‌دهد.

1) Shared Services Center (SSCs)



برنامه‌ریزی راهبردی نیروی کار ضرورتی انکارناپذیر در دنیای امروز

۱

پیشرفت‌های فناوریانه و تحول سریع مدل‌های کسب‌وکار، چشم‌انداز مهارت‌های مورد نیاز سازمان‌ها را به شکلی بنیادین متحول کرده و تقاضا برای مهارت‌های نوین و نوظهور با شتابی روزافزون در حال افزایش است. در بحبوحه کمبود فزاینده استعدادها، بسیاری از سازمان‌ها برای همگام شدن با این تغییرات با چالش‌های جدی مواجه‌اند. بر اساس «پیمایش پایشگر منابع انسانی مک‌کینزی در سال ۲۰۲۵»، متخصصان منابع انسانی بیش از پیش گزارش می‌دهند که کارکنان —چه نیروهای فعلی و چه نیروهای جدیدالاستخدام— فاقد مهارت‌های لازم برای پاسخگویی به نیازهای کسب‌وکار هستند.

به گفته متخصصان منابع انسانی شرکت‌کننده در این پیمایش، ۳۲ درصد از کارکنان از تمام مهارت‌های مورد نیاز برای ایفای نقش فعلی خود برخوردار نبودند. بزرگ‌ترین شکاف مهارتی گزارش‌شده مربوط به ایتالیا (۳۹ درصد) و کمترین آن مربوط به لهستان (۲۵ درصد) است. این شکاف مهارتی دیگر یک نگرانی برای آینده نیست، بلکه واقعیتی رو به رشد است که همین امروز نیز چابکی و نوآوری کسب‌وکارها را تهدید می‌کند؛ با این حال، بسیاری از سازمان‌ها هنوز به میزان آسیب‌زایی این شکاف پی نبرده‌اند.

در شرایط فعلی، مهارت‌های حیاتی برای آینده با تقاضای بالا و عرضه محدود مواجه‌اند. به عنوان مثال، ۳۵ درصد از متخصصان منابع انسانی در اروپا، «حل مسئله» و ۳۰ درصد نیز «تحلیل داده و هوش مصنوعی» را در میان پنج مهارت برتر آینده قرار می‌دهند. هم‌زمان، با ظهور اتوماسیون و هوش مصنوعی، برخی دیگر از مهارت‌ها در حال منسوخ شدن هستند.

پیش‌بینی می‌شود تا سال ۲۰۳۰، هوش مصنوعی مولد بتواند تا ۲۷ درصد از ساعات کاری در اروپا را خودکار سازد که شامل وظایفی نظیر پردازش داده‌های پایه و ارتباطات استاندارد با مشتریان می‌شود.

همچنین تخمین زده می‌شود که کمبود جهانی نیروی کار ماهر تا سال ۲۰۳۰ به بیش از ۸۵ میلیون نفر برسد. با افزایش تقاضا، سازمان‌ها ناگزیر خواهند بود در نحوه شناسایی، استخدام، توسعه و نگهداشت این نیروها بازنگری کنند. امروزه، برنامه‌ریزی نیروی کار عموماً به یکی از سه شکل زیر انجام می‌شود:

◀ **برنامه‌ریزی عملیاتی نیروی کار:** بر نیازهای کوتاه‌مدت تأمین نیرو تمرکز دارد و آینده را برای یک سال پیش‌بینی می‌کند.

◀ **برنامه‌ریزی راهبردی نیروی کار^۱:** نیازمندی‌های تأمین نیرو را بر اساس استراتژی کسب‌وکار و سناریوهای محتمل، برای سه تا پنج سال آینده پیش‌بینی می‌کند.

◀ **برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر مهارت:** به جای تمرکز صرف بر تعداد کارکنان و عناوین شغلی، بر شناسایی، توسعه و به‌کارگیری مهارت‌های کلیدی در بازه‌های زمانی مختلف متمرکز است.

اگرچه برنامه‌ریزی عملیاتی متداول‌ترین شکل است، اما برنامه‌ریزی راهبردی بهترین روش برای رفع شکاف‌های مهارتی توسط واحدهای منابع انسانی محسوب می‌شود. با این حال، رویکردی مؤثرتر، استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر مهارت است که نیازهای استخدامی را بر اساس نیازهای مهارتی شرکت در کوتاه‌مدت و بلندمدت پیش‌بینی می‌کند. در حالی که انتظار می‌رود سازمان‌ها از چنین رویکرد ساختاریافته‌ای استفاده کنند، این پژوهش شکاف قابل توجهی را در به‌کارگیری آن نشان می‌دهد. بسیاری از سازمان‌ها به برنامه‌ریزی نیروی کار می‌پردازند، اما این برنامه‌ریزی عمدتاً عملیاتی باقی مانده، فاقد آینده‌نگری راهبردی است و اغلب با مهارت‌ها یا فناوری پیوندی ندارد. سازمان‌ها برای پاسخگویی به نیازهای متغیر نیروی کار، باید به طور فعال مهارت‌ها و نقش‌هایی را که در سال‌های آتی به آن‌ها نیاز خواهند داشت شناسایی کرده و رویکرد خود را در این زمینه تقویت کنند.

تقویت برنامه‌ریزی عملیاتی با رویکردی راهبردی

به طور میانگین، ۷۳ درصد از متخصصان منابع انسانی در این پیمایش اذعان کردند که سازمان‌هایشان برنامه‌ریزی عملیاتی نیروی کار را به صورت نظام‌مند در کل مجموعه اجرا می‌کنند و ۲۳ درصد نیز آن را حداقل برای بخشی از نیروی کار خود به کار می‌گیرند. این نسبت در مناطق مختلف، متفاوت است.

اگرچه سازمان‌ها به اجرای برنامه‌ریزی عملیاتی اشاره کرده‌اند، تنها درصد اندکی از آن‌ها رویکردی راهبردی با افق زمانی سه تا پنج ساله را اتخاذ می‌کنند. به عنوان مثال، تنها ۱۲ درصد از سازمان‌های آمریکایی به برنامه‌ریزی راهبردی بلندمدت نیروی کار می‌پردازند.

هر دو نوع برنامه‌ریزی، عملیاتی و راهبردی، ضروری هستند. رهبران منابع انسانی ضمن ادامه دادن برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت و عملیاتی، باید از وجود یک رویکرد ساختاریافته، بلندمدت و راهبردی که با نیازهای آتی کسب‌وکار همسو باشد، اطمینان حاصل کنند. سازمان‌ها می‌توانند با گام‌های کوچک آغاز کنند، اما باید همین امروز دست به کار شوند. آن‌ها می‌توانند پیش از تعمیم این رویکرد به کل شرکت، برنامه‌ریزی راهبردی را به صورت آزمایشی برای خانواده‌های شغلی و مجموعه مهارت‌های حیاتی و خاص سازمان خود اجرا نمایند.

1) Strategic Workforce Planning (SWP)

ضرورت پیوند میان ردیابی مهارت‌ها و برنامه‌ریزی راهبردی نیروی کار

طبق تحلیل‌های مک‌کینزی به طور میانگین، ۹۳ درصد از متخصصان منابع انسانی گزارش می‌دهند که مهارت‌های کارکنان در سیستم‌های این واحد (مانند نرم‌افزارهای مدیریت سرمایه انسانی یا ابزارهای مشابه) ثبت و مستندسازی می‌شود.

در میان سازمان‌های اروپایی، ۶۷ درصد اعلام کرده‌اند که هم برنامه‌ریزی نیروی کار (عمدتاً عملیاتی) را در سرتاسر شرکت اجرا می‌کنند و همزمان مستندسازی جامعی از مهارت‌ها دارند. این رقم در لهستان و فرانسه به شکل قابل توجهی پایین‌تر است و به ترتیب تنها ۴۷ و ۵۴ درصد از سازمان‌ها هر دو فرآیند را به طور کامل پیاده‌سازی کرده‌اند. در مقابل، ۸۰ درصد از سازمان‌های آمریکایی از وجود هر دو سیستم خبر می‌دهند. با این حال، در تمام مناطق، برنامه‌ریزی نیروی کار و مستندسازی مهارت‌ها اغلب به صورت دو فرآیند موازی و نامرتبط اجرا می‌شوند؛ به این معنا که شرکت‌ها به طور فعال به ارزیابی مهارت‌های موجود یا کمبودهای خود نمی‌پردازند و فرآیندهای استخدام و توسعه کارکنان را بر اساس یافته‌های برنامه‌ریزی راهبردی پیش نمی‌برند. بر اساس مصاحبه‌های مکنزی با متخصصان منابع انسانی در اروپا، تنها حدود ۳۰ درصد از سازمان‌های استفاده‌کننده از هر دو روش برنامه‌ریزی نیروی کار و طبقه‌بندی مهارت‌ها، داده‌های مهارتی را با فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی خود یکپارچه می‌سازند.

متخصصان منابع انسانی می‌توانند با تغییر رویکرد از برنامه‌ریزی مبتنی بر «تعداد کارکنان» به یک استراتژی مبتنی بر مهارت، این ناهماهنگی را برطرف کنند. این استراتژی بر مهارت‌های مورد نیاز برای تأمین استعدادهای آینده تمرکز دارد و صرفاً بر عناوین و وظایف شغلی تأکید نمی‌کند. آن‌ها می‌توانند با پیوند دادن مستندات مهارتی موجود به برنامه‌ریزی نیروی کار، به شکلی پیشگیرانه شکاف‌ها را شناسایی کرده و فرآیندهای ارتقای مهارت^۱، استخدام و جابجایی داخلی کارکنان را هدایت کنند. به عنوان مثال:

◀ **با تعریف نیازهای استخدامی بر اساس مهارت‌ها به جای عناوین شغلی خشک و ثابت، استراتژی‌های جذب نیرو را دقیق‌تر**

کرده و به طیف وسیع‌تری از نامزدها و انطباق بهتر در بلندمدت دست یافت.

◀ **برنامه‌های یادگیری و توسعه را بر اساس شکاف‌های مهارتی شناسایی شده برای آینده طراحی شده و بودجه‌های آموزشی را بر**

حوزه‌هایی متمرکز شود که بیشترین ارزش را برای کسب‌وکار ایجاد می‌کنند.

◀ **با شناسایی کارکنانی که دارای مهارت‌های نزدیک به نقش‌های نوظهور هستند، زمینه را برای تحرک و جابجایی داخلی**

فراهم آورده و از این طریق، هزینه‌های استخدام را کاهش و نرخ نگهداشت نیروها را بهبود داد.

طبقه‌بندی مهارت‌ها^۲: کاربرد گسترده، اما نیازمند بهینه‌سازی

طبقه‌بندی مهارت‌ها، یک چارچوب ساختاریافته فراهم می‌کند که به سازمان‌ها امکان می‌دهد مهارت‌های مورد نیاز خود را برای همسوسازی استعدادها با اهداف فعلی و آتی کسب‌وکار، شناسایی، ارزیابی و به صورت راهبردی توسعه دهند. بر اساس پیمایش مکنزی، این چارچوب‌ها به طور گسترده‌ای به کار گرفته شده‌اند، اما هنوز در تمام سازمان‌ها به یک رویه استاندارد تبدیل نشده‌اند.

در حالی که ۷۷ درصد از متخصصان منابع انسانی گزارش می‌دهند که سازمان مطبوعشان دارای یک نظام طبقه‌بندی مهارت برای کل مجموعه است اما تنها ۴۱ درصد از آن‌ها این نظام را به صورت اختصاصی و متناسب با نیازهای کسب‌وکار خود توسعه داده‌اند و ۳۶ درصد نیز از یک طبقه‌بندی استاندارد و از پیش آماده استفاده می‌کنند. سطح به‌کارگیری این چارچوب‌ها در مناطق مختلف متفاوت است. به عنوان مثال، ۹۰ درصد از سازمان‌های بریتانیایی و ۸۷ درصد از سازمان‌های آمریکایی در نمونه مورد مطالعه، از یکی از دو نوع طبقه‌بندی استاندارد

1) Upskilling

2) Skills Taxonomies

یا اختصاصی بهره می‌برند. در مقابل، این میزان در فرانسه و آلمان بسیار پایین‌تر است و به ترتیب ۳۹ و ۳۱ درصد از سازمان‌ها فاقد یک نظام طبقه‌بندی جامع مهارت هستند.

طبقه‌بندی **مهارت** برای تمام ابعاد مدیریت استعداد - از استخدام گرفته تا یادگیری و توسعه و مدیریت عملکرد- حیاتی است، اما مستندسازی بیش از حد مهارت‌ها برای خانواده‌های شغلی مختلف، به پیچیدگی و ناکارآمدی منجر می‌شود. به عنوان مثال، ۳۷ درصد از سازمان‌های فرانسوی حداقل ۲۱ مهارت را برای هر کارمند ردیابی می‌کنند که این امر با ایجاد بار اداری سنگین، از کارایی و اثربخشی مدیریت مهارت می‌کاهد. علاوه بر این، در کل نمونه مورد بررسی، ۲۳ درصد از سازمان‌ها در نظام طبقه‌بندی خود حداقل ۲۱ مهارت، ۱۶ درصد بین ۱۱ تا ۲۰ مهارت و ۶۱ درصد بین ۱ تا ۱۰ مهارت را تعریف کرده‌اند.

شکاف مهارتی دیگر یک نگرانی برای آینده نیست، بلکه واقعیتی رو به رشد است که همین امروز نیز چابکی کسب‌وکار و نوآوری را تهدید می‌کند.

برای حفظ مزیت رقابتی، سازمان‌ها ناگزیرند رویکردی ساختاریافته، مبتنی بر مهارت و با پشتوانه فناوری را در قبال برنامه‌ریزی راهبردی نیروی کار اتخاذ کنند. این برنامه‌ریزی باید مهارت‌محور بوده و با فرآیندهای اصلی منابع انسانی یکپارچه شود تا زمینه را برای تدوین یک استراتژی نیروی کار منسجم و آینده‌نگر فراهم آورد؛ بدین منظور موارد ذیل پیشنهاد می‌گردد:

- ◀ **حفظ سادگی و کارایی چارچوب:** نظام طبقه‌بندی مهارت‌ها باید به گونه‌ای طراحی شود که کاربردی و نگهداری آن آسان باشد؛ به طور معمول با پوشش ۲۰ تا ۳۰ مهارت اصلی برای حداکثر ۱۰ تا ۱۵ خانواده شغلی.
- ◀ **ایجاد یک نظام طبقه‌بندی پویا با محوریت هوش مصنوعی:** پروفایل مهارت‌ها باید به طور مستمر بر اساس نیازهای کسب‌وکار، روندهای بازار و فناوری‌های نوظهور به‌روز رسانی شود.
- ◀ **کسب بینش‌آنی^۱ از وضعیت نیروی کار:** با بهره‌گیری از هوش مصنوعی، مهارت‌های کارکنان به صورت پویا ردیابی شده و با ترکیب تحلیل‌های خودکار و ورودی مهارتی کارکنان، شکاف‌های مهارتی و نیازهای توسعه‌ای برجسته می‌گردد.
- ◀ **مقیاس‌پذیر کردن برنامه‌ریزی راهبردی با اتوماسیون و سناریوسازی مبتنی بر هوش مصنوعی:** هوش مصنوعی قادر است سناریوهای مختلف نیروی کار را شبیه‌سازی کرده، عدم توازن‌ها را پیش‌بینی نماید و فرآیند استخراج نتایج را خودکار سازد. این امر به کاهش تلاش‌های دستی و تسهیل در به‌کارگیری این رویکرد منجر خواهد شد.

1) Real-time

Rethinking Talent Acquisition



۲

بازنگری در استعدادیابی انطباق استراتژی‌های استخدام با بازار کار در حال تحول

بازار کار در اروپا به آرامی در حال گذار از یک بازار کارمندمحور به بازاری کارفرمامحور است؛ واقعیتی که داده‌های اخیر آن را تأیید می‌کند. به عنوان مثال، بر اساس گزارش «پایشگر تجدید ساختار اروپا»، تعداد موارد تجدید ساختار که به تعدیل نیرو منجر می‌شود، در این قاره بیش از دو برابر شده و از ۲۵۱ مورد در سال ۲۰۲۲ به ۶۰۹ مورد در سال ۲۰۲۴ رسیده است. علاوه بر این، در برخی بازارها، نرخ بیکاری در حال افزایش است که این امر، تحولات بازار کار را تسریع می‌کند. برای نمونه، در آلمان نرخ بیکاری از ۵.۰ درصد در آوریل ۲۰۲۲ به ۶.۳ درصد در آوریل ۲۰۲۵ افزایش یافته که خود نشانه‌ای دیگر از تعدیل و آرام شدن بازار کار است.

با این حال، کارفرمایان در برخی صنایع همچنان با کمبود استعداد مواجه هستند. به عنوان مثال، پیش‌بینی می‌شود در آلمان تقاضا برای متخصصان تحلیل داده و هوش مصنوعی از ۵۳ درصد در سال ۲۰۲۱ به ۷۵ درصد در سال ۲۰۲۶ افزایش یابد و تقاضا برای متخصصان معماری فناوری اطلاعات نیز در همین بازه زمانی از ۶۹ درصد به ۸۴ درصد رشد کند. افزون بر این، مشاغل فنی ماهر، از جمله جوشکاری، نانویی و لوله‌کشی، همچنان با تقاضای بالا و کمبود استعدادهای جدید ورودی به این حوزه‌ها روبرو هستند. بنابراین، حتی با وجود آرام‌تر شدن بازار کار برای برخی مشاغل در بعضی مناطق، افزایش کارایی و اثربخشی در فرآیند استعدادیابی ضرورتی انکارناپذیر است. یافتن استعدادهای مناسب، به‌ویژه در محیط کسب‌وکار امروزی که بر دانش و نوآوری استوار است، می‌تواند تفاوت چشمگیری در موفقیت یک سازمان ایجاد کند.

لزوم پر کردن هوشمندانه‌تر جایگاه‌های شغلی با بهره‌گیری از منابع داخلی و خارجی

شکاف استخدام: غفلت از استعدادها داخلی

داده‌ها نشان می‌دهد که با وجود خالی ماندن ۱۱٪ از جایگاه‌های شغلی در اروپا، سازمان‌ها به شکلی نامتوازن بر استخدام خارجی متمرکز شده‌اند. در حالی که فرصت‌های ارزشمند ارتقا و جابجایی داخلی نادیده گرفته می‌شوند، دو سوم استخدام‌ها از منابع خارجی تأمین می‌شود. این روند در حال تشدید است؛ برای مثال، در آلمان نرخ استخدام خارجی از ۴۸٪ در سال ۲۰۲۳ به ۶۷٪ در سال ۲۰۲۴ جهش کرده است. این آمارها نشان‌دهنده یک غفلت راهبردی از پتانسیل عظیم نیروی کار فعلی است.

راهکار اول: تشکیل تیم‌های ویژه برای تسریع استخدام

یک پاسخ راهبردی به این چالش، تشکیل تیم‌های عملیاتی ویژه و چندوظیفه‌ای برای مدیریت فرآیند استخدام است. این رویکرد با گرد هم آوردن تمام تصمیم‌گیرندگان کلیدی—از مدیر استخدام تا کارشناس منابع انسانی—بوروکراسی را حذف کرده و فرآیند جذب نیرو برای نقش‌های حیاتی را شتاب می‌بخشد. اساس این مدل، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده است؛ شاخص‌های کلیدی عملکرد (مانند زمان استخدام و نرخ جابجایی داخلی) به دقت تعریف شده و پیشرفت آن‌ها از طریق داشبوردهای شفاف رصد می‌شود تا هرگونه مانع یا گلوگاه در فرآیند به سرعت شناسایی و برطرف گردد.

توانمندساز کلیدی: هوش مصنوعی مولد

هوش مصنوعی مولد، موتور محرک این فرآیندهای نوین است. این فناوری با خودکارسازی وظایف زمان‌بر مانند تهیه پیش‌نویس آگهی‌های شغلی، غربالگری رزومه‌ها و زمان‌بندی مصاحبه‌ها، فرآیند استعدادیابی را متحول می‌کند. طبق تحقیقات مک‌کینزی، هوش مصنوعی مولد قادر است بخش استعدادیابی را (که ۲۰٪ از پتانسیل ارزش‌آفرینی منابع انسانی را تشکیل می‌دهد) به شکل چشمگیری بهبود بخشد و هزینه‌هایی مانند تهیه شرح شغل را تا ۷۰ درصد کاهش دهد.

راهکار مکمل: فعال‌سازی بازار کار داخلی

با این حال، اتکال صرف به راهکارهای نوین استخدامی کافی نیست؛ سازمان‌ها باید از کانال پربازده جابجایی داخلی نیز بهره‌برداری کنند. کارکنانی که از داخل سازمان تأمین می‌شوند، نرخ ریزش کمتری دارند و این روش، موفقیت استخدام را به طور معناداری افزایش می‌دهد. سازمان‌ها باید با ایجاد یا تقویت پلتفرم‌های استعدادیابی داخلی، بازار کار درونی خود را فعال کنند. این اقدام به پر شدن سریع‌تر جایگاه‌ها، افزایش نرخ پذیرش و کاهش همزمان نرخ ریزش و هزینه‌ها منجر خواهد شد.

استخدام کارکنان ممتاز و ایجاد تمایل به ماندگاری در آن‌ها

با وجود نشانه‌هایی از تعدیل و آرام‌تر شدن بازار کار، میانگین نرخ پذیرش پیشنهادهای شغلی در سال ۲۰۲۴، بر اساس گفته متخصصان منابع انسانی، همچنان پایین (۵۶ درصد) باقی مانده و این رقم در مناطق مختلف، متفاوت است. علاوه بر این، ۱۸ درصد از نیروهای جدیدالاستخدام در اروپا، سازمان را در طول دوره آزمایشی خود ترک می‌کنند. نکته قابل تأمل آن است که خاتمه همکاری در ۶۰ درصد از این موارد از سوی کارفرما صورت می‌گیرد که نشان می‌دهد تصمیمات استخدامی بیش از پیش بر اساس انطباق فرهنگی و انتظارات عملکردی اتخاذ می‌شود. شگفت آنکه، سازمان‌ها در ایتالیا نه تنها نرخ پذیرش ۵۳ درصدی را گزارش کرده‌اند، بلکه ۲۶ درصد از همین تعداد را نیز در طول دوره آزمایشی از دست می‌دهند. این الگو، بیانگر یک تغییر رویکرد است؛ چرا که اگر کمبود استعداد همچنان عامل غالب در بازار بود، کارفرمایان تمایل کمتری به فسخ قراردادها در دوره آزمایشی داشتند.

تأثیر ترکیبی نرخ پایین پذیرش پیشنهادهای شغلی و ریزش بالای نیرو در دوره آزمایشی، به موفقیت محدود در فرآیند استخدام منجر می‌شود. به طور میانگین در اروپا، تنها حدود ۴۶ درصد از نامزدهایی که پیشنهاد شغلی را می‌پذیرند، پس از شش ماه همچنان در سازمان باقی می‌مانند. ایتالیا با تنها ۴۰ درصد ماندگاری نیرو پس از شش ماه، پایین‌ترین نرخ موفقیت را گزارش کرده است. در مقابل، فرانسه هم در نرخ پذیرش پیشنهاد شغلی و هم در نگهداشت نیرو، عملکرد بسیار قدرتمندی از خود به نمایش گذاشته است.

موفقیت فرانسه در استخدام و نگهداشت: معیاری برای اروپا

به طور کلی، اروپا برای افزایش موفقیت خود در زمینه استخدام و نگهداشت نیرو نیازمند بهبود چشمگیری است؛ با این حال، فرانسه در سه شاخص مهم، نتایج نسبتاً قدرتمندی را به نمایش می‌گذارد:

- ◀ **نرخ بالاتر پذیرش پیشنهاد شغلی:** ۶۵ درصد (در مقابل میانگین ۵۶ درصدی اروپا).
- ◀ **نرخ پایین‌تر خاتمه همکاری در دوره آزمایشی:** ۱۰ درصد (در مقابل میانگین ۱۸ درصدی اروپا).
- ◀ **نرخ موفقیت بالا در استخدام:** ۵۹ درصد از نیروها پس از شش ماه در سازمان باقی می‌مانند که این رقم تقریباً یک‌سوم بالاتر از میانگین اروپا است.

این نتایج را می‌توان به تمرکز ویژه فرانسه بر جابجایی داخلی و فرآیندهای ساختاریافته جامعه‌پذیری سازمانی نسبت داد. هر دوی این عوامل به انطباق بهتر نامزدها با سازمان، ایجاد تعامل و دلبستگی از همان ابتدا و در نهایت، نگهداشت بلندمدت کارکنان کمک شایانی می‌کنند.

یکی از عوامل تأثیرگذار بر موفقیت محدود در فرآیند استخدام را می‌توان شکاف فزاینده میان تدابیر و راهکارهای واحد منابع انسانی و اولویت‌ها و نیازهای واقعی نامزدها دانست. نتایج «پایش منابع انسانی» پنج دلیل اصلی را که کارکنان به خاطر آن شغل خود را تغییر می‌دهند، به شرح زیر مشخص می‌کند:

- ◀ **نظام جبران خدمات و مزایای تکمیلی:** ۳۸ درصد از کارکنان در سرتاسر اروپا، حقوق و مزایا را دلیل اصلی تغییر شغل خود دانسته‌اند که این عامل را به مهم‌ترین اولویت، به‌ویژه در آلمان (۴۲ درصد) و اسپانیا (۴۱ درصد)، تبدیل می‌کند. در مقابل، این عامل در بریتانیا (۲۵ درصد) از اهمیت کمتری برخوردار است.
- ◀ **فرصت‌های آموزش و توسعه بیشتر:** فرصت‌های آموزشی و توسعه با میانگین ۲۸ درصد، در تمام مناطق به طور یکسان ارزشمند تلقی می‌شود. این عامل در اسپانیا (۳۳ درصد) و همچنین ایتالیا و لهستان (هر دو ۳۰ درصد) بالاترین اهمیت را دارد، در حالی که در بریتانیا (۲۲ درصد) و فرانسه (۲۴ درصد) در اولویت پایین‌تری قرار دارد.
- ◀ **انعطاف‌پذیری:** ۲۷ درصد از کارکنان، انعطاف‌پذیری، شامل ساعات کاری شناور و برنامه‌های کاری دورکاری یا ترکیبی، را به عنوان یکی از دلایل اصلی تغییر شغل خود ذکر کرده‌اند. این عامل به طور قابل توجهی در لهستان (۳۱ درصد) اهمیت داشته و در فرانسه (۲۴ درصد) از کمترین اهمیت برخوردار بوده است.
- ◀ **رابطه با مدیران:** ۲۶ درصد از کارکنان، رابطه با مدیران را به عنوان یکی از محرک‌های اصلی برای تغییر شغل خود عنوان کرده‌اند. این عامل به‌ویژه در فرانسه (۳۲ درصد) و آلمان (۳۰ درصد) اهمیت دارد و در بریتانیا (۲۲ درصد) و همچنین ایتالیا و لهستان (هر دو ۲۴ درصد) از کمترین ارتباط برخوردار است.
- ◀ **تعادل کار و زندگی:** ۲۵ درصد از کارکنان، تعادل میان کار و زندگی را یکی از عوامل اصلی برای تغییر شغل دانسته‌اند. این عامل در آلمان و ایتالیا (هر دو ۲۶ درصد) اندکی اهمیت بیشتری داشته و در اسپانیا و فرانسه (هر دو ۲۳ درصد) از اهمیت نسبتاً کمتری برخوردار بوده است.

رهبران منابع انسانی نه تنها باید تلاش‌های خود را به صورت متوازن در تمام این پنج حوزه اولویت‌بندی کنند، بلکه باید این تلاش‌ها را برای همسویی با نیازهای به‌سرعت در حال تغییر کسب‌وکار و نامزدها نیز تقویت نمایند.

هرچند هر پنج عامل ذکرشده برای کارکنان اهمیت دارند، بسیاری از واحدهای منابع انسانی تمرکز خود را عمدتاً بر بهبود نظام جبران خدمات و ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر محدود کرده‌اند. رهبران منابع انسانی نه تنها باید تلاش‌های خود را به صورت متوازن در تمام این پنج حوزه اولویت‌بندی کنند، بلکه باید این تلاش‌ها را برای همسویی با نیازهای به‌سرعت در حال تغییر کسب‌وکار و نامزدها نیز تقویت نمایند. آن‌ها می‌توانند از ابزارهای تحلیلی منابع انسانی یا سیستم‌های داخلی برای ردیابی اولویت‌های نامزدها بهره‌برده و پیشنهادات شغلی و پیام‌های استخدامی خود را متناسب با آن تنظیم کنند. به عنوان مثال، کاهش طول دوره آزمایشی می‌تواند نشانه‌ای از امنیت شغلی برای نامزدها بوده و جذابیت پیشنهاد را افزایش دهد. علاوه بر این، پیاده‌سازی ابزارهای تحلیلی مبتنی بر هوش مصنوعی مولد به کسب بینش‌آنی از روندهای بازار کمک می‌کند. در نهایت، تعمیق همکاری با واحدهای مختلف کسب‌وکار امری ضروری است تا درک روشنی از الزامات در حال تحول مشاغل و فوریت نیازهای استخدامی حاصل شود.



۳ توسعه کارکنان گذار از رویکردی گسسته به یک استراتژی یکپارچه

توسعه کارکنان همواره عاملی حیاتی برای دستیابی به اوج عملکرد بوده است. سازمان‌هایی که به طور همزمان در هر دو حوزه توجه به کارکنان و تمرکز بر عملکرد سرآمد هستند، در مقایسه با سازمان‌هایی که تنها بر یکی از این دو حوزه تمرکز دارند، تا ۳۰ درصد رشد درآمد بیشتری را تجربه می‌کنند. دلیل این امر آن است که این سازمان‌ها قادرند محیطی حمایتی و توانمندساز را پرورش دهند که نوآوری از پایین به بالا را تشویق کرده و بهره‌وری را بهبود می‌بخشد.

رهبران منابع انسانی برای به حداکثر رساندن پتانسیل نیروی کار، باید به مقوله توسعه کارکنان از سه منظر نگاه کنند:

◀ **مدیریت عملکرد:** این فرآیند که شامل ارائه بازخورد و مدیریت پیامدهاست، به رهبران کمک می‌کند تا نقاط قوت و زمینه‌های نیازمند بهبود را شناسایی کرده و با مسائل مربوط به عملکرد ضعیف مداوم، مقابله کنند.

◀ **برنامه‌های یادگیری و توسعه:** این برنامه‌ها با استفاده از آموزش‌های هدفمند، به نیازهای فردی و شکاف‌های مهارتی رسیدگی می‌کنند.

◀ **پرورش استعداد:** این فرآیند از طریق رویکردهای راهبردی مانند برنامه‌های جانشین‌پروری، مجموعه مهارت‌های نامزدهای برجسته‌ای را که در ارزیابی‌های عملکرد شناسایی شده‌اند، ارتقا می‌دهد.

پیوند دادن این سه جنبه از توسعه کارکنان، نه تنها کمبودهای فعلی را برطرف می‌سازد، بلکه نیروی کار را برای چالش‌های آینده نیز آماده می‌کند و به تداوم عملکرد سازمان یاری می‌رساند. سازمان‌ها برای به حداکثر رساندن تأثیر توسعه کارکنان، باید از تلاش‌های پراکنده و جزیره‌ای فاصله گرفته و به یک استراتژی یکپارچه روی آورند؛ استراتژی‌ای که مدیریت عملکرد، یادگیری و توسعه و پرورش استعداد (از جمله جانشین‌پروری) را با یکدیگر همسو سازد.

بازخورد مستمر و چندلایه، رکن اصلی مدیریت عملکرد مطلوب

برای آنکه کارکنان به پیشرفت پایدار دست یابند، متخصصان منابع انسانی باید یک توالی منظم برای ارائه بازخورد ایجاد کرده و بسترهایی برای دریافت بازخورد چندلایه فراهم آورند. جالب آنکه، این پژوهش از یک شکاف ادراکی میان رهبران منابع انسانی و کارکنان در مورد میزان بازخورد دریافتی پرده برمی‌دارد. بر اساس این پیمایش، ۲۶ درصد از کارکنان در اروپا اظهار داشته‌اند که در ۱۲ ماه گذشته هیچ‌گونه بازخورد رسمی دریافت نکرده‌اند. در مقابل، متخصصان منابع انسانی این رقم را تنها ۶ درصد می‌دانند. علاوه بر این، ۵۶ درصد از کارکنان در اروپا می‌گویند که تنها یک یا دو بار در سال بازخورد دریافت می‌کنند؛ میزانی که بر اساس مصاحبه‌های مکنزی با متخصصان، برای توسعه مستمر کافی نیست.

دو عامل می‌تواند این ناهماهنگی را توضیح دهد:

۱. **عدم برگزاری جلسات:** ممکن است جلسات بازخورد برنامه‌ریزی شده باشند، اما به دلیل تعویق‌های مکرر یا اختصاص یافتن زمان جلسه به بحث در مورد امور روزمره و مسائل فوری‌تر، هرگز برگزار نشوند. در چنین حالتی، واحد منابع انسانی از نحوه استفاده از زمان جلسه بی‌اطلاع می‌ماند.

۲. **عدم شفافیت مدیران:** ممکن است مدیران به وضوح اعلام نکنند که جلسه برای ارائه بازخورد رسمی است و در نتیجه، کارمند آن را یک گفتگوی کلی در مورد موفقیت‌ها و چالش‌ها تلقی کند. این سناریو اغلب زمانی رخ می‌دهد که مدیران با ارائه بازخورد (به‌ویژه بازخورد توسعه‌ای) احساس راحتی نمی‌کنند و پیام‌های خود را آن‌قدر تلطیف می‌کنند که کارمند، هدف اصلی بازخورد را درک نمی‌کند. همچنین، اگر نمایندگان منابع انسانی در این جلسات حضور نداشته باشند، ردیابی گفتگوها و درس‌هایی که کارکنان از آن می‌آموزند، برایشان دشوار خواهد بود.

از منظر بازخورد چندلایه، ۹۰ درصد از کارکنان در اروپا می‌گویند که از مدیران خود بازخورد دریافت می‌کنند، ۲۱ درصد از اعضای تیم و تنها ۱۸ درصد بازخورد هم‌تا به هم‌تا^۱ دریافت می‌کنند.

برای بهبود فرآیند توسعه کارکنان، متخصصان منابع انسانی می‌توانند مدیریت عملکرد را با بازخوردهای منظم و انتظارات مبتنی بر نقش شغلی تقویت کنند. ضروری است که آن‌ها برگزاری جلسات عملکرد را ردیابی کرده، با درخواست مستندسازی از مدیر و کارمند، محتوای بازخورد ارائه‌شده را پیگیری نمایند و به صورت مستمر در جلسات بازخورد حضور یابند تا از نحوه صحیح ارائه بازخورد توسط مدیران اطمینان حاصل کنند. مدیریت عملکرد باید هم اهداف مشخص هر نقش (مانند شاخص‌های کلیدی عملکرد و مهارت‌های فنی) و هم رفتارهای مورد انتظار (مانند مهارت‌های رهبری) را منعکس کند تا از همسویی برنامه‌ها با نیازهای کسب‌وکار، ارزش‌ها و فرهنگ سازمان اطمینان حاصل شود. سازمان‌ها علاوه بر افزایش تعداد ارزیابی‌های عملکرد به سه یا چهار بار در سال، می‌توانند سیستمی برای بازخورد چندسطحی ایجاد کنند که شامل بازخورد هم‌تا به هم‌تا، بازخورد از پایین به بالا و از بالا به پایین باشد. علاوه بر این، سازمان‌ها می‌توانند از برنامه‌های «بازخورد آینده‌نگر»^۲ استفاده کنند. در این برنامه‌ها، به جای تمرکز بر اشتباهات گذشته، پیشنهادها و راهکارهایی ارائه می‌شود که به کارکنان کمک می‌کند در آینده عملکرد بهتری داشته باشند و به اهدافی که پیش روی خود برسانند. این رویکرد مهارت‌های رهبری و سایر رفتارهای مهم را ارزیابی می‌کند تا در کنار روش‌های سنتی سنجش عملکرد، تصویر کامل‌تری از توانمندی افراد ارائه شود.

1) Peer-to-Peer

۲) بازخورد گذشته‌نگر بر تحلیل و نقد عملکردی که در گذشته انجام شده تمرکز می‌کند تا نقاط ضعف و قوت آن را مشخص کند. بازخورد آینده‌نگر به جای تمرکز بر گذشته، برای بهبود و رشد در آینده، راهکار و مسیرهای عملی پیشنهاد می‌دهد.

اولویت‌بندی و یکپارچه‌سازی برنامه‌های یادگیری و توسعه

آموزش، بخش مهم دیگری از فرآیند توسعه کارکنان و مدیریت عملکرد است. این حوزه نیز یکی دیگر از مواردی است که پژوهش حاضر در آن از یک شکاف ادراکی میان گزارش‌های منابع انسانی و تجربه واقعی کارکنان پرده برمی‌دارد.

کارکنان در اروپا به طور میانگین ۱۲ روز آموزشی در سال را گزارش می‌دهند، در حالی که تخمین واحد منابع انسانی ۲۲ روز است؛ تفاوتی ۴۵ درصدی که نشان‌دهنده ناهماهنگی جدی است.

علاوه بر این، ۳۰ درصد از کارکنان در سرتاسر اروپا گزارش داده‌اند که در سال ۲۰۲۴ هیچ زمانی را صرف آموزش نکرده‌اند. به عنوان مثال، ۴۴ درصد از کارکنان در آلمان اظهار داشته‌اند که در سال ۲۰۲۴ هیچ آموزشی ندیده‌اند که این رقم نسبت به ۲۳ درصد در سال ۲۰۲۳، افزایش چشمگیری داشته است. حتی زمانی که فرصت‌هایی برای شرکت در دوره‌های آموزشی یا تکمیل آموزش‌های خودآموز در پلتفرم‌های یادگیری وجود دارد، کارکنان اغلب به دلیل کمبود وقت یا اولویت دادن به وظایف دیگر، از آن‌ها صرف‌نظر می‌کنند. این عدم اولویت‌دهی به‌ویژه در مورد آموزش‌هایی که تأثیر مستقیمی بر وظایف شغلی فعلی آن‌ها ندارد، بیشتر به چشم می‌خورد.

در برخی کشورها مانند اسپانیا گذراندن **تعداد معینی روز آموزشی الزامی** است. با این حال، گاهی کارکنان برای یک دوره ثبت‌نام می‌کنند اما در آن حضور نمی‌یابند یا در آخرین لحظه آن را به تعویق می‌اندازند؛ امری که ردیابی آن برای واحد منابع انسانی دشوار است. به طور مشابه، برخی کارکنان به صورت منفعلانه در آموزش‌های آنلاین شرکت می‌کنند (مثلاً با ادامه دادن به کار خود در حین برگزاری جلسه) و پس از مدتی حتی به یاد نمی‌آورند که چنین آموزشی را گذرانده‌اند. واحدهای منابع انسانی می‌توانند با الزامی و تعاملی‌تر کردن آموزش‌های آنلاین یا اطلاع‌رسانی غیبت‌ها به مدیران، پاسخگویی کارکنان را افزایش داده و دید بهتری نسبت به میزان مشارکت آن‌ها به دست آورند.

وقتی نوبت به آموزش مهارت‌های نوین می‌رسد، به طور میانگین تنها ۲۱ درصد از کارکنان در اروپا آموزش رسمی در زمینه استفاده از هوش مصنوعی مولد دریافت کرده‌اند. این رقم از ۱۷ درصد در فرانسه تا ۳۰ درصد در بریتانیا متغیر است. در مقابل، ۴۵ درصد از کارکنان در ایالات متحده از دریافت چنین آموزشی خبر می‌دهند. این کمبود آموزش می‌تواند یکی از دلایل نرخ به‌کارگیری بسیار پایین‌تر هوش مصنوعی مولد در محیط‌های کاری اروپا باشد؛ به طوری که تنها ۳۶ درصد از سازمان‌های اروپایی از استفاده منظم از این فناوری گزارش می‌دهند، در حالی که این رقم در ایالات متحده ۷۶ درصد است.

برای پر کردن این شکاف‌ها در حوزه آموزش و ارتقای مهارت، متخصصان منابع انسانی می‌توانند برنامه‌های یادگیری و توسعه را جذاب‌تر سازند:

۱. طراحی هدفمند برنامه‌ها: برنامه‌های یادگیری باید به گونه‌ای طراحی شوند که به طور مشخص به شکاف‌های مهارتی شناسایی‌شده در ارزیابی‌های عملکرد رسیدگی کرده و شرکت‌کنندگان را برای ایفای نقش بعدی خود آماده سازند.

۲. تعدیل قالب برنامه‌ها: با به‌کارگیری مدل یادگیری ۱۰/۲۰/۷۰، می‌توان آموزش‌ها را به راحتی با کار روزمره یکپارچه کرد:

◀ ۷۰ درصد یادگیری حین کار: از طریق تجربیات عملی مانند چرخش شغلی و پروژه‌های جدید.

◀ ۲۰ درصد تعاملات اجتماعی: از طریق بازخورد، کوچینگ و برنامه‌های مربی‌گری.^۱

◀ ۱۰ درصد یادگیری رسمی: از طریق یادگیری دیجیتال خودآموز یا بازی‌وارسازی.^۲

۳. به‌روزرسانی مستمر محتوا: متخصصان منابع انسانی باید با به‌روزرسانی برنامه‌های آموزشی و گنجانیدن مهارت‌های روزآمد و ضروری -مانند تحلیل داده با هوش مصنوعی، توسعه سخت‌افزارهای هوشمند و رباتیک و برنامه‌نویسی برای توسعه وب- همواره خود را با نیازهای جدید منطبق سازند.

1) Mentoring
2) Gamification

هدف‌گذاری و یکپارچه‌سازی به کارگیری استعداد، پرورش استعداد و جانشین‌پروری

به کارگیری و پرورش هوشمندانه استعدادها به سازمان‌ها کمک می‌کند تا مجموعه مهارت‌ها و پتانسیل نیروی کار خود را به حداکثر برسانند. با این حال، ۲۸ درصد از کارکنان در اروپا اظهار می‌دارند که کارشان به اندازه کافی چالش‌برانگیز نیست، در حالی که از هر چهار کارمند، یک نفر (۲۵ درصد) گزارش می‌دهد که از حجم وظایف خود احساس درماندگی و فشار بیش از حد می‌کند. این آمار بدان معناست که بیش از نیمی از کارکنان اروپایی، متناسب با توانایی‌ها و نیازهایشان به کار گرفته نشده‌اند.

علاوه بر این، ۳۳ درصد از کارکنان گزارش می‌دهند که در برنامه‌های پرورش استعداد شرکت می‌کنند. در این زمینه، فرانسه و آلمان با به کارگیری فرآیندهای ارزیابی سخت‌گیرانه‌تر، رویکردی گزینشی‌تر و هدفمندتر را برای تمرکز بر گروه کوچک‌تری از استعدادها برتر اتخاذ کرده‌اند (به ترتیب با نرخ مشارکت ۲۱ و ۲۲ درصدی کارکنان). در مقابل، نرخ مشارکت بالا در ایالات متحده (۴۳ درصد) و بریتانیا (۳۷ درصد) نشان‌دهنده رویکردی گسترده‌تر و با تمایزگذاری کمتر است.

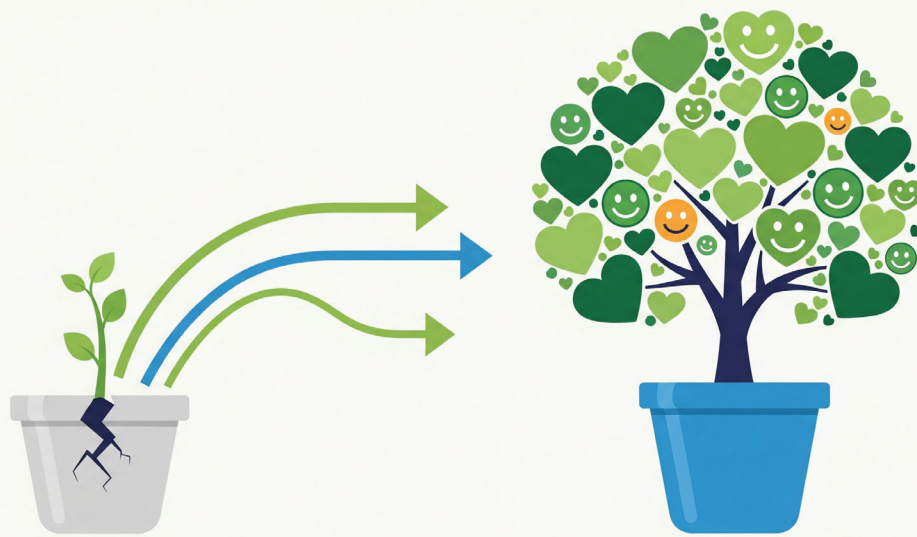
به طور میانگین، تنها حدود یک‌سوم از مشاغل حیاتی در سازمان‌های اروپایی و آمریکایی تحت پوشش برنامه‌های جانشین‌پروری قرار دارند و اغلب این برنامه‌ها نیز به سطح مدیریت میانی محدود می‌شود. برای جایگاه‌هایی که مستقیماً به مدیرعامل گزارش می‌دهند، تنها برای ۳۲ درصد از نقش‌ها برنامه جانشین‌پروری وجود دارد. این پوشش برای سطح مدیریتی بعدی به ۳۴ درصد می‌رسد و برای سایر نقش‌های حیاتی در سطوح پایین‌تر، به ۲۸ درصد کاهش می‌یابد.

سازمان‌ها برای به حداکثر رساندن تأثیر توسعه کارکنان، باید از تلاش‌های پراکنده و جزیره‌ای فاصله گرفته و به یک استراتژی یکپارچه روی آورند؛ یک استراتژی که در آن، مدیریت عملکرد، یادگیری و توسعه و پرورش استعداد (از جمله جانشین‌پروری) با یکدیگر همسو شده باشند.

بر اساس مصاحبه‌های انجام‌شده با متخصصان منابع انسانی در سرتاسر اروپا، تنها حدود ۲۰ درصد از سازمان‌ها به طور مؤثر نتایج مدیریت عملکرد را با توصیه‌های آموزشی و برنامه‌های پرورش استعداد پیوند می‌دهند. این امر، مسیرهای پیشرفت شغلی روشنی را برای استعدادهای برتر سازمان محدود می‌سازد.

متخصصان منابع انسانی می‌توانند این فرآیندها را با همسو ساختن نقش‌های شغلی با مهارت‌ها و اهداف فردی کارکنان تقویت کنند. طراحی مسیرهای شغلی دوگانه (مانند مسیر تخصصی در مقابل مسیر مدیریتی) و فراهم آوردن فرصت‌های توسعه جانبی، از ایجاد چالش‌های بیش از حد یا کمتر از ظرفیت برای کارکنان جلوگیری می‌کند. آن‌ها باید نقش‌های حیاتی برای تداوم کسب‌وکار و موفقیت بلندمدت را شناسایی کرده و یک استراتژی استعدادیابی هدفمند و همسو با اهداف سازمانی تدوین نمایند. به عنوان نمونه، می‌توان با ارائه برنامه‌های انحصاری برای رهبران آینده و انتخاب شرکت‌کنندگان واجد شرایط بر اساس ارزیابی عملکرد و پتانسیل رشد، این استراتژی را عملی ساخت. در همین راستا، سازمان‌ها می‌توانند با سرمایه‌گذاری بر روی استعدادهای برتر، پشتیبانی اختصاصی را برای آنان فراهم آورده و آمادگی‌شان را برای ایفای نقش‌های حیاتی در آینده تضمین کنند. تدوین برنامه‌های جانشین‌پروری که با برنامه‌های پرورش استعداد همسو باشد، به آماده‌سازی زودهنگام کارکنان مستعد برای تصدی جایگاه‌های ارشد کمک می‌کند. این امر می‌تواند از طریق روش‌های متناسبی همچون چرخش شغلی، مربی‌گری^۱ یا کوچینگ فردی محقق شود.

1) Mentoring



۴ بهبود تجربه کارکنان یک اولویت راهبردی برای تعامل و نگهداشت

بسیاری از سازمان‌ها در حال بازنگری در مقوله «تجربه کارکنان» هستند، زیرا به اهمیت آن در تقویت تعامل، کاهش غیبت و پشتیبانی از بهره‌وری نیروی کار پی برده‌اند. این تمرکز امروز بیش از هر زمان دیگری اهمیت دارد، چرا که نشانه‌های ناراضی‌تی و عدم دلبستگی شغلی، روزبه‌روز آشکارتر می‌شود:

- ◀ **نارضایتی حدود ۲۰ درصد از کارکنان:** نزدیک به ۲۰ درصد از کارکنان از کارفرمای خود ناراضی هستند. این نارضایتی در فرانسه (۳۰ درصد)، با وجود نرخ بالای نگهداشت در این کشور، به اوج خود می‌رسد و ایتالیا (۲۷ درصد) نیز در رتبه بعدی قرار دارد.
- ◀ **غیبت ۱۵ درصدی از ساعات کاری:** کارکنان در اروپا به طور میانگین ۱۵ درصد از ساعات کاری موظف خود را غیبت می‌کنند که معادل ۳۷ روز کاری در سال است. غیبت‌های مرتبط با سلامت (جسمی و روانی) در مقایسه با غیبت‌های ناشی از چالش‌های رفت‌وآمد یا دشواری در تطبیق مسئولیت‌های شخصی و حرفه‌ای (مانند کمبود خدمات مراقبت از کودک یا سالمند)، در فرانسه (۶۲ درصد از کل غیبت‌ها) و ایتالیا (۵۷ درصد) بالاترین سهم را دارد.

سطح بالای غیبت به طور کلی و غیبت‌های مرتبط با سلامت به طور خاص، می‌تواند شاخصی از سطح پایین‌تر تعامل و دلبستگی شغلی باشد. با این حال، تحلیل‌های مک‌کینزی نشان می‌دهد که ریزش ناخواسته (زمانی که کارمند با وجود تمایل کارفرما به ماندن، سازمان را ترک می‌کند) در اروپا حدود ۵.۶ درصد است که از نرخ نارضایتی پایین‌تر بوده و روند صعودی نیز ندارد. این وضعیت ممکن است به افزایش پدیده «استعفای خاموش»^۱ منجر شود؛ یعنی کارکنان ناراضی به جای تغییر وضعیت خود در شرکت یا یافتن شغلی دیگر، از کار خود کناره‌گیری عاطفی و ذهنی می‌کنند. بر اساس یافته‌های این پایش، این ریسک در فرانسه، ایتالیا و اسپانیا، که در آن‌ها نرخ نارضایتی بیش از دو برابر نرخ ریزش است، به بالاترین حد خود می‌رسد. پس از آن، آلمان قرار دارد که در آن حدود ۴۰ درصد از کارکنان با وجود نارضایتی، در شغل خود باقی می‌مانند.

ایجاد تجربه کارکنان قدرتمند می‌تواند تأثیر چشمگیری داشته باشد: تحقیقات مک‌کینزی نشان می‌دهد کارکنانی که تجربه مثبتی دارند، ۱۶ برابر تعامل بیشتری داشته و ۸ برابر بیشتر احتمال دارد در سازمان خود باقی بمانند.

(۱) استعفای خاموش: کارکنان ناراضی به جای تغییر خود در شرکت یا یافتن شغلی دیگر، از کار خود کناره‌گیری عاطفی و ذهنی می‌کنند.

چه چیزی برای کارکنان بیشترین اهمیت را دارد؟

بر اساس پیمایش حاضر، کارکنان در سرتاسر اروپا به پنج دلیل اصلی تصمیم می‌گیرند در شغل فعلی خود باقی بمانند:

۱. امنیت شغلی: ثابت، با ۳۹ درصد، به اصلی‌ترین دلیل ماندگاری کارکنان تبدیل شده است. این در حالی است که در پیمایش سال گذشته، امنیت شغلی در رتبه پنجم قرار داشت که نشان‌دهنده یک تغییر جهت قابل توجه به سمت ثبات‌گرایی است.
۲. تعادل کار و زندگی: توانایی ایجاد توازن میان مسئولیت‌های شخصی و حرفه‌ای با ۳۴ درصد، از ارزش بالایی برای کارکنان برخوردار است.
۳. رابطه با همکاران: احساس تعلق قوی و کار تیمی برای رضایت کارکنان حیاتی است و ۳۳ درصد از آن‌ها رابطه با همکاران را دلیل اصلی ماندن خود می‌دانند.
۴. انعطاف‌پذیری: انعطاف‌پذیری در زمان و مکان انجام کار برای کارکنان بسیار ارزشمند است و ۳۱ درصد از آن‌ها این عامل را در میان دلایل اصلی خود برای ماندگاری قرار داده‌اند.
۵. نظام جبران خدمات و مزایا: این عامل که سال گذشته در صدر دلایل قرار داشت، با وجود اهمیت همیشگی، امسال تنها از سوی ۲۸ درصد از کارکنان به عنوان دلیل اصلی ماندن ذکر شده است.

زمانی که از رهبران منابع انسانی پرسیده شد برای نگهداشت کارکنان چه اقداماتی انجام می‌دهند، اغلب آن‌ها گزینه‌های مشابهی را اما با ترتیب اولویت متفاوت انتخاب کردند. از دیدگاه منابع انسانی، نظام جبران خدمات و مزایا همچنان با ۴۱ درصد در رتبه اول قرار دارد و پس از آن، تعادل کار و زندگی با ۳۸ درصد جای گرفته است. امنیت شغلی (۳۲ درصد) در رتبه سوم و پس از آن انعطاف‌پذیری (۳۰ درصد) و فرصت‌های آموزش و توسعه (۲۵ درصد) قرار دارند.

این ناهماهنگی میان دیدگاه منابع انسانی و کارکنان نشان می‌دهد که واحد منابع انسانی ممکن است با عوامل متغیر نگهداشت، همگام نباشد. به طور مشخص، واحدهای منابع انسانی اهمیت رابطه با همکاران را به شدت دست‌کم گرفته و در مقابل، برای جبران خدمات و مزایا و آموزش، ارزشی بیش از حد قائل شده‌اند.

ارزیابی اولویت‌های کارکنان و اقدام بر اساس آن

واحدهای منابع انسانی برای تقویت تعامل و انگیزه کارکنان، باید تجربیات آن‌ها را در محیط خود تحلیل کرده و درک کنند، محرک‌های اصلی را که واقعاً برایشان اهمیت دارد شناسایی نمایند و «تجربه کارکنان» را متناسب با آن طراحی کنند.

تجربه کارکنان یک راهکار یکسان برای همه نیست. امنیت شغلی، رابطه با همکاران، انعطاف‌پذیری و سایر عوامل انگیزشی، نقاط شروع خوبی هستند؛ اما برخی عوامل تأثیرگذار بر این تجربه می‌توانند بسیار ملموس و مشخص باشند - برای مثال، در دسترس بودن فضاهای کاری مناسب در یک دفتر کار باز یا وجود یک سیستم پاداش منصفانه برای مدیران فروش کلیدی. این نمونه‌های عینی از شرکتی به شرکت دیگر و حتی میان دپارتمان‌های مختلف یک شرکت، متفاوت است.

واحدهای منابع انسانی باید فرآیندها، ساختارها و رویه‌های خود را بر اساس نیازهای متمایز کارکنانشان بازطراحی کنند، استراتژی تجربه کارکنان را با تمام مراحل چرخه عمر کارمند همسو سازند و زمینه را برای پشتیبانی فعال، شخصی‌سازی شده و تعامل مستمر فراهم آورند. آن‌ها همچنین می‌توانند یک «مدل کافه‌تريا» را معرفی کنند که به کارکنان اجازه می‌دهد مزایای خود را (در زمینه‌هایی مانند حمل‌ونقل، مراقبت از کودک یا سلامت و تندرستی) بر اساس اولویت‌ها و مرحله زندگی خود شخصی‌سازی کنند. یا می‌توانند با بهبود زیرساخت‌های شغلی، دسترسی برابر به ابزارها، پشتیبانی و فرصت‌های توسعه را برای تمام کارکنان، صرف‌نظر از محل کارشان، تضمین نمایند.

کار ترکیبی، عاملی برای بهبود تجربه کارکنان

در بحبوحه تلاش‌های فزاینده سازمان‌های بزرگ برای بازگرداندن کارکنان به محیط کار حضوری، نتایج «پیمایش پایشگر منابع انسانی» نشان می‌دهد که کارکنان همچنان تمایل شدیدی به انعطاف‌پذیری دارند و به طور فزاینده‌ای خواهان ایجاد توازن میان کار از راه دور و ارتباطات حضوری هستند. کارکنان در اروپا و ایالات متحده به طور میانگین ۲.۳ روز در هفته را به صورت دورکاری فعالیت می‌کنند، با این حال ۳۸ درصد از آنان خواستار افزایش این تعداد هستند.

کارکنان در اروپا دلایل اصلی تمایل خود به کار در منزل را به شرح زیر عنوان کرده‌اند:

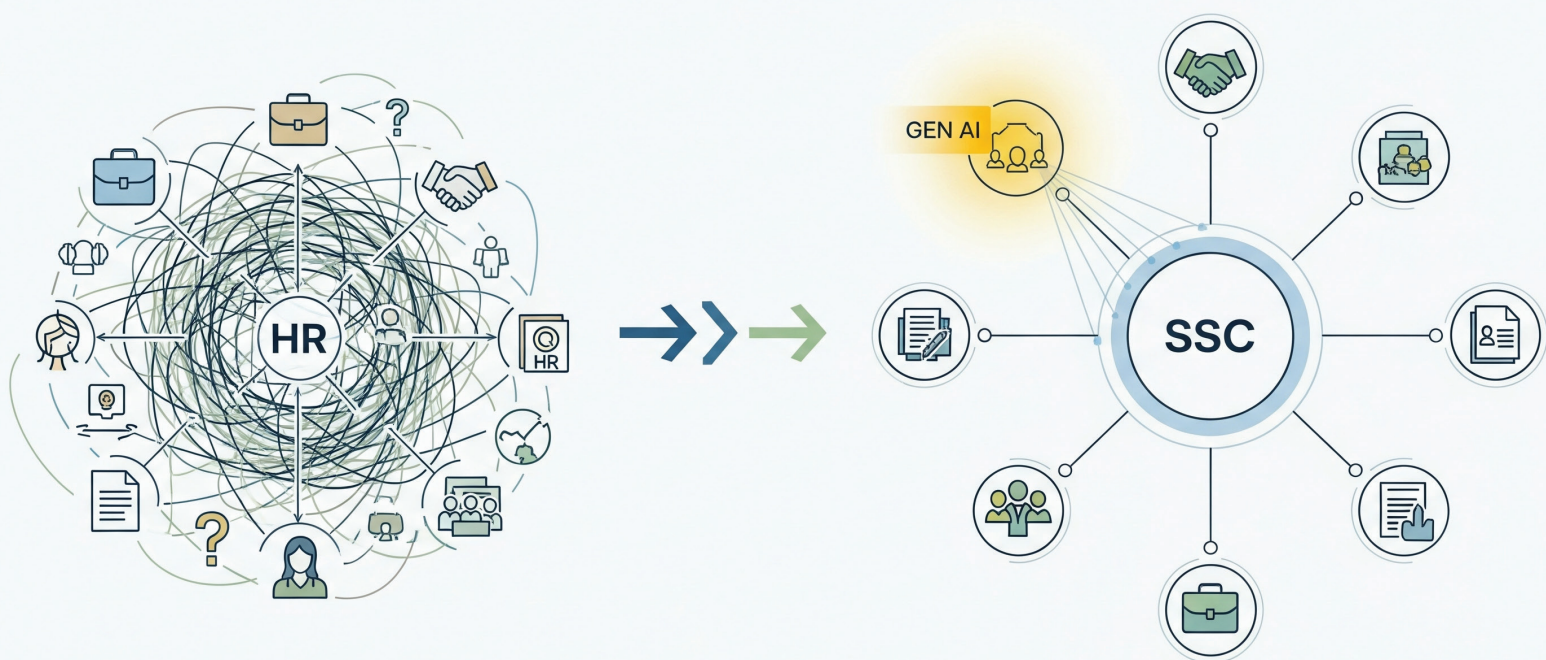
- ◀ تعادل بهتر میان کار و زندگی (۶۱ درصد)
- ◀ کاهش زمان رفت‌وآمد (۶۱ درصد)
- ◀ انعطاف‌پذیری بیشتر در سازماندهی ساعات کاری (۴۹ درصد)
- ◀ افزایش بهره‌وری (۳۳ درصد)
- ◀ وقفه‌های کمتر (۲۳ درصد)

در عین حال، بسیاری از کارکنان به مزایای همکاری حضوری نیز اذعان دارند و دلایل اصلی تمایل خود به کار در محل سازمان را این‌گونه برمی‌شمرند:

- ◀ ارتباط اجتماعی و همکاری تیمی (۵۲ درصد)
- ◀ تجهیزات کاری بهتر (۴۰ درصد)
- ◀ ایجاد مرزی مشخص‌تر میان کار و زندگی شخصی (۳۸ درصد)
- ◀ افزایش بهره‌وری (۳۲ درصد)
- ◀ ارتباط بهتر و دیده شدن توسط مدیران (۲۸ درصد)
- ◀ چالش اصلی پیش روی کارفرمایان، طراحی مدل‌های کاری ترکیبی است که ضمن ارائه انعطاف‌پذیری فردی، انسجام تیمی را نیز تقویت کند؛ امری که در نهایت به بهبود چشمگیر تجربه کارکنان منجر خواهد شد.

سازمان‌ها با هم‌مسو ساختن «تجربه کارکنان» با ارزش‌های واقعی آنان، می‌توانند تعامل و نگهداشت را حتی در دوران عدم قطعیت نیز تقویت کنند.

در نهایت، واحدهای منابع انسانی می‌توانند با پیاده‌سازی یک استراتژی جامع و فناورمحور، «تجربه کارکنان» را در تمام طول چرخه عمر شغلی آنان ردیابی و مدیریت کنند. با بهره‌گیری از فناوری‌هایی نظیر تحلیل‌های منابع انسانی و هوش مصنوعی مولد، می‌توان تجربیات و مسیرهای یادگیری را شخصی‌سازی کرد، نشانه‌های هشداردهنده اولیه برای عدم دلبستگی یا فرسودگی شغلی را شناسایی نمود و به شکلی پیشگیرانه برای بهبود تجربه کارکنان اقدام کرد.



تحول در خدمات منابع انسانی

چگونه مراکز خدمات مشترک و هوش مصنوعی مولد، مدل‌های عملیاتی را بازآفرینی می‌کنند

۵

ارائه خدمات منابع انسانی در حال تجربه یک تحول بنیادین است که از دو نیروی محرکه اصلی نشأت می‌گیرد: فشارهای فزاینده هزینه‌ها و پتانسیل تحول‌آفرین هوش مصنوعی مولد. این دو نیرو در حال بازتعریف مفهوم کارایی در منابع انسانی هستند و آن را از یک مدل هزینه‌محور به مدلی متمرکز بر سرعت، اتوماسیون و تأثیر راهبردی سوق می‌دهند؛ به گونه‌ای که بهبود هزینه‌ها به یک نتیجه طبیعی از به کارگیری هوش مصنوعی مولد تبدیل می‌شود. هوش مصنوعی مولد با ارائه مزایای چشمگیر در بهره‌وری و فراهم آوردن امکان شخصی‌سازی بیشتر در خدمات، بزرگ‌ترین تحول را تا به امروز در حوزه منابع انسانی رقم زده است.

سازمان‌هایی که هوش مصنوعی مولد را با فرآیندهای اصلی منابع انسانی خود یکپارچه نکنند، این ریسک را می‌پذیرند که هم در زمینه کارایی و هم در ارائه تجربه کارکنان مبتنی بر تعاملات یکپارچه، شخصی‌سازی شده و انسان‌محور، از رقبا عقب بمانند. تحلیل‌های مک‌کینزی نشان می‌دهد که سازمان‌های با عملکرد بالا، با بهره‌گیری همزمان از اتوماسیون و هوش مصنوعی مولد، به دستاوردهای چشمگیری در زمینه کارایی دست یافته و نسبت کارکنان واحد منابع انسانی به کل کارکنان را از ۱ به ۷۰، به ۱ به ۲۰۰ کاهش داده‌اند. علاوه بر این، برخی سازمان‌ها اکنون در حال گسترش مراکز خدمات مشترک یا پیاده‌سازی آزمایشی مدل‌های فناورمحوری هستند که هوش مصنوعی مولد و اتوماسیون را مستقیماً در فرآیند ارائه خدمات ادغام می‌کنند و به طور بالقوه، از ساختارهای سنتی مراکز خدمات مشترک جهشی فراتر می‌روند. هم‌زمان، هوش مصنوعی مولد این فرصت را فراهم می‌آورد تا جایگاه منابع انسانی از یک واحد هزینه‌محور به یک شریک راهبردی ارتقا یابد؛ شریکی که با استفاده از بینش‌های داده‌محور، تحولات سازمانی را هدایت کرده و به شکل‌گیری تصمیمات بهتر در کسب‌وکار کمک می‌کند.

برای همگام شدن با تقاضاهای فزاینده برای کارایی و تحقق کامل پتانسیل هوش مصنوعی مولد، واحد منابع انسانی باید ساختار و نحوه ارائه خدمات خود را متحول سازد. سازمان‌هایی که به طور فعال به مدرن‌سازی ارائه خدمات منابع انسانی — از طریق ترکیب مراکز خدمات مشترک، سلف‌سرویس و هوش مصنوعی مولد — اقدام کنند، بهترین جایگاه را برای ایجاد تأثیر عملیاتی و ارزش‌آفرینی برای کارکنان در مقیاس وسیع خواهند داشت.

بهبود کارایی منابع انسانی با ابزارهای هوش مصنوعی مولد

با وجود ظرفیت‌های بالقوه هوش مصنوعی مولد در تحول حوزه منابع انسانی، بسیاری از سازمان‌ها همچنان فاصله قابل توجهی تا استقرار کامل سامانه‌های خدمات دیجیتال در این حوزه دارند. بهره‌برداری مؤثر از این فناوری منوط به ایجاد زیرساخت دیجیتال مستحکم و یکپارچه است. با این حال، یافته‌های حاصل از مصاحبه با متخصصان منابع انسانی در سراسر اروپا نشان می‌دهد که بخش قابل توجهی از این واحدها همچنان متکی بر ابزارهای پراکنده یا فرآیندهای مبتنی بر کاغذ هستند.

مراکز خدمات مشترک و سامانه‌های سلف‌سرویس می‌توانند نقش مهمی در دیجیتالی‌سازی و تسهیل فرآیندهای منابع انسانی ایفا کنند، اما به‌رغم اثبات ظرفیت آن‌ها در ارتقای بهره‌وری، سطح استفاده و پیاده‌سازی این راهکارها همچنان محدود و ناهمگون است.

بر اساس آمار، تنها ۱۸ درصد از واحدهای منابع انسانی در شرکت‌های اروپایی با بیش از هزار نیروی کار، از مراکز خدمات مشترک تخصصی بهره می‌برند. در این میان، بریتانیا با نرخ پذیرش ۴۰ درصدی پیشتاز است، در حالی که اسپانیا (۱۴ درصد)، آلمان (۱۶ درصد) و ایتالیا (۱۶ درصد) به‌طور قابل توجهی پایین‌تر از این سطح قرار دارند.

اگرچه مراکز خدمات مشترک همچنان به عنوان ابزار کلیدی در افزایش کارایی مطرح هستند، اما با گسترش استفاده از هوش مصنوعی مولد، نقش این مراکز ضرورتاً دستخوش تحول خواهد شد. سازمان‌ها پیش از سرمایه‌گذاری در ایجاد چنین مراکزی باید به‌طور دقیق ارزیابی کنند که آیا این مسیر همچنان بهینه‌ترین گزینه است یا آنکه راهکارهای چابک‌تر و مقرون‌به‌صرفه‌تر مبتنی بر اتوماسیون هوش مصنوعی مولد و سامانه‌های سلف‌سرویس می‌توانند جایگزین مناسبی محسوب شوند.

پذیرش موفق هوش مصنوعی مولد مستلزم استانداردسازی و دیجیتالی‌سازی کامل خدمات منابع انسانی است. پس از تحقق این زیرساخت، یکپارچه‌سازی هوش مصنوعی مولد با عملیات مراکز خدمات مشترک می‌تواند فرآیندها را خودکار ساخته، بار کاری دستی را کاهش داده و امکان مقیاس‌پذیری عملیات را فراهم آورد.

در نهایت، حرکت از مدل‌های سنتی و ساختارهای مبتنی بر نقش به سوی گردش کارهای تقویت‌شده با هوش مصنوعی مولد، فرصت بازنگری در مدل عملیاتی منابع انسانی را فراهم می‌سازد. در این مدل، مراکز خدمات مشترک می‌توانند همچنان مسئولیت رسیدگی به موارد پیچیده و ارائه پشتیبانی تخصصی را بر عهده داشته باشند، در حالی که وظایف تکراری و استاندارد شده از طریق راهکارهای خودکار و سلف‌سرویس مدیریت می‌شوند. این رویکرد، علاوه بر ارتقای سطح کارایی، دامنه خدمات قابل انجام توسط کارکنان بدون مداخله مستقیم واحد منابع انسانی را گسترش داده و به بهینه‌سازی هزینه‌ها منجر می‌شود.

در حال حاضر، استفاده از این سرویس‌ها در حوزه منابع انسانی محدود بوده و عمدتاً به وظایف اصلی معطوف است؛ مواردی نظیر ثبت درخواست مرخصی (۴۷ درصد) و ورود و خروج (۴۲ درصد) و پس از آن، شرکت در نظرسنجی‌ها و دسترسی به آموزش (هر دو ۳۶ درصد). وظایف پیچیده‌تر مانند امور مربوط به حقوق و دستمزد (۲۹ درصد)، ارزیابی عملکرد (۲۸ درصد) و بازپرداخت هزینه‌های سفر (۳۱ درصد)، در کشورهای اروپایی از سطح پذیرش پایین‌تری در این قالب برخوردارند. این امر، نشان‌دهنده وجود پتانسیل قابل توجهی برای گسترش کاربرد این ابزار است.

با افزایش پذیرش، مکان و چگونگی به کارگیری هوش مصنوعی مولد اهمیت می‌یابد

پذیرش هوش مصنوعی مولد در حوزه منابع انسانی رو به افزایش است - ۹۱ درصد از متخصصان منابع انسانی در اروپا و ایالات متحده معتقدند که دپارتمان‌های آن‌ها به نوعی تحت تأثیر این فناوری قرار خواهند گرفت - با این حال، تفاوت‌های منطقه‌ای در این زمینه آشکار است. تنها یک‌چهارم تا یک‌سوم از متخصصان منابع انسانی در کشورهای اروپای قاره‌ای بر این باورند که هوش مصنوعی مولد تأثیر چشمگیری بر این حوزه خواهد داشت. در مقابل، حدود نیمی از تمام متخصصان در بریتانیا و ایالات متحده انتظار دارند که این فناوری، یک تحول بنیادین را رقم بزند.

سطوح فعلی به کارگیری هوش مصنوعی مولد در منابع انسانی، تفاوت‌های منطقه‌ای واضحی را نشان می‌دهد: در ایالات متحده، این فناوری هم‌اکنون در ۳۵ درصد از فرآیندهای اصلی منابع انسانی به صورت عملیاتی در حال استفاده است، در حالی که این رقم در اروپا تنها ۱۹ درصد است. در هر دو منطقه، حدود ۳۰ درصد از فرآیندهای اصلی منابع انسانی در مرحله آزمایشی قرار دارند که نشان می‌دهد پذیرش این فناوری در حال رشد است، اما همچنان به صورت گزینشی صورت می‌گیرد.

متخصصان منابع انسانی تخمین می‌زنند که با به کارگیری هوش مصنوعی مولد، حدود یک‌سوم از کل وظایف این حوزه قابلیت خودکارسازی را دارد. شرکت‌ها باید با موارد کاربرد با تأثیر بالا شروع کرده و هم‌زمان، یک استراتژی جامع‌تر را برای هوش مصنوعی مولد توسعه دهند. برای آنکه تحول به معنای واقعی مقیاس‌پذیر شود، سازمان‌ها باید در نهایت به دنبال ایجاد یک سبد گسترده‌تر، متشکل از ۱۵ تا ۲۰ مورد کاربردهای اولویت‌بندی‌شده یا با تمرکز بیشتر در حوزه منابع انسانی باشند و از چند پروژه آزمایشی فراتر روند.

هوش مصنوعی مولد چیزی فراتر از یک اهرم کارایی برای منابع انسانی است؛ این فناوری فرصتی برای بازاندیشی در فرآیندها و ارتقای سطح ارائه خدمات فراهم می‌آورد. سازمان‌ها باید همین امروز با پیاده‌سازی موارد کاربردهای مهم (مانند تولید محتوا در فرآیند استخدام، ارائه توصیه‌های یادگیری شخصی‌سازی‌شده، یا برنامه‌ریزی و پیش‌بینی نیروی کار مبتنی بر هوش مصنوعی مولد) دست به کار شوند و هم‌زمان، یک استراتژی جامع را برای تضمین مقیاس‌پذیری، امنیت و همسویی بلندمدت تدوین کنند.

واحدهای منابع انسانی در اروپا اغلب هوش مصنوعی مولد را در فرآیندهای روتین خود پیاده‌سازی می‌کنند؛ مواردی نظیر ثبت ورود و خروج و مدیریت غیبت‌ها (۲۳ درصد)، مدیریت داده‌های کارکنان (۲۱ درصد) و خودکارسازی وظایف اداری تکراری (۲۱ درصد). فعالیت‌های آزمایشی در اروپا بر کاربرد پیچیده‌تر، از جمله برنامه‌ریزی و تحلیل نیروی کار (۳۴ درصد) و استخدام، گزینش و مدیریت متقاضیان (۳۳ درصد)، متمرکز است.

ادغام هوش مصنوعی مولد در واحدهای مختلف سازمان، تنها در صورتی باید صورت گیرد که این فناوری بتواند تأثیری قابل سنجش و بازگشت سرمایه^۱ شفاف ایجاد کند. بهره‌گیری از یک رویکرد ساختاریافته بر پایه تحلیل هزینه-فایده تضمین می‌کند که تمرکز سازمان به‌جای استفاده پراکنده و کم‌اثر، بر حوزه‌هایی با بیشترین ارزش افزوده باشد.

بر اساس نتایج پژوهش، ۶۰ درصد از سازمان‌های مورد بررسی (۵۵ درصد در اروپا و ۷۰ درصد در ایالات متحده) یک ساختار حاکمیتی ویژه هوش مصنوعی، همچون مرکز تعالی هوش مصنوعی، را راه‌اندازی کرده یا در حال برنامه‌ریزی برای ایجاد آن هستند. ایجاد یک تیم حاکمیتی متخصص و سرمایه‌گذاری در ارتقای مهارت‌های کلیدی منابع انسانی - شامل تحلیل داده، تصمیم‌گیری مبتنی بر هوش مصنوعی و ارائه خدمات دیجیتال‌محور - می‌تواند پیاده‌سازی این فناوری را با رویکردی اخلاقی، قانون‌مدار و اثربخش تضمین کند؛ برای نمونه، جلوگیری از بروز سوگیری در فرآیند غربالگری رزومه‌ها یکی از نتایج این رویکرد خواهد بود.

بر اساس یافته‌های پیمایش منابع انسانی، بسیاری از واحدهای منابع انسانی در اروپا و ایالات متحده همچنان در مراحل ابتدایی به‌کارگیری بهترین شیوه‌ها قرار دارند؛ از برنامه‌ریزی راهبردی نیروی کار و بهبود تجربه کارکنان گرفته تا بهره‌برداری از هوش مصنوعی مولد. این مسئله به کشور خاصی محدود نیست؛ هیچ‌یک از کشورهای مورد مطالعه، در تمامی حوزه‌ها عملکرد برتر نداشته‌اند و در بسیاری از موارد، عناصر پایه‌ای از جمله فرآیندهای استاندارد، زیرساخت دیجیتال یکپارچه و برنامه‌ریزی جامع همچنان ناقص یا غایب است.

با وجود تحولات بازار کار، منابع انسانی همچنان یک حوزه راهبردی و حیاتی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود. حتی در مناطقی که فشار بازار کار کاهش یافته، نیاز به ایجاد یک واحد منابع انسانی تاب‌آور، آینده‌نگر و هوشمند همچنان پابرجاست. ویژگی منحصر به فرد این واحد در آن است که می‌تواند سازمان را از درون توانمند سازد. هوش مصنوعی مولد قادر است این توانمندسازی را تسریع کرده و فرصت‌های جدیدی برای افزایش کارایی، شخصی‌سازی خدمات و ارتقای تصمیم‌گیری راهبردی فراهم آورد.

۱۲ تا ۲۴ ماه آینده برای ایجاد یک مدل نوین منابع انسانی مجهز به هوش مصنوعی مولد که هم‌زمان انسان‌محور و عملکردمحور باشد، نقشی تعیین‌کننده خواهد داشت. در این مسیر، رهبران سازمان باید:

◀ استراتژی منابع انسانی را با اولویت‌های کلان کسب‌وکار همسو کنند.

◀ مدل عملیاتی این واحد را بازطراحی و تقویت نمایند.

◀ مهارت‌ها و قابلیت‌های دیجیتال را توسعه دهند.

فراهم‌سازی این بستر نه تنها منابع انسانی را در ایفای نقش‌آفرینی کلیدی خود در بهبود تجربه کارکنان و ارتقای عملکرد کلی سازمان توانمند می‌سازد، بلکه سازمان را برای مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌های آینده مجهز خواهد کرد.

1) ROI

بحث و نتیجه‌گیری

همانطور که در پیشگفتار این گزارش تأکید شد، استان یزد در یک مقطع سرنوشت‌ساز قرار گرفته است. پایین بودن نرخ بیکاری، دیگر نه یک مزیت، که یک چالش استراتژیک است و رقابت بر سر جذب و نگهداشت نیروهای متخصص را به یک جنگ تمام‌عیار تبدیل کرده است. همزمان، چالش‌های زیرساختی و اقلیمی، معادله «رشد» را به معادله «بقا از طریق بهره‌وری» تغییر داده‌اند. یافته‌های گزارش جهانی «پایش منابع انسانی ۲۰۲۵» نشان داد که این چالش‌ها جهانی هستند، اما برای اقتصاد تولیدمحور و پویای یزد، این پنج روند کلیدی صرفاً موضوعاتی برای مطالعه نیستند، بلکه محورهای کلیدی و اجرایی محسوب می‌شوند.

گزارش حاضر، این پنج شکاف کلیدی را آشکار ساخت:

۱. **برنامه‌ریزی نیروی کار فاقد رویکرد راهبردی:** در استانی که نیاز به مهارت‌های آینده (مانند مدیریت آب، انرژی‌های نوین و هوش مصنوعی) دارد، این استراتژی نیازمند بررسی و تأثیرگذاری در فرایند سازمانی است.
۲. **پیچیدگی جذب استعداد:** در بازار کار، نرخ پایین پذیرش پیشنهاد شغلی و ترک سازمان در دوره آزمایشی، هزینه‌هایی گزاف بر دوش صنایعی می‌گذارد که با خروج نخبگان نیز دست و پنجه نرم می‌کنند.
۳. **پراکندگی در توسعه کارکنان:** وقتی هر نیروی متخصص یک سرمایه گران‌بهاست، نبود بازخورد مستمر، آموزش هدفمند و جانشین‌پروری، به معنای اتلاف این سرمایه و تشدید پدیده مهاجرت نخبگان است.
۴. **توسعه‌نیافتگی تجربه کارکنان:** در رقابت با سایر سازمان‌ها و استان‌ها نیاز است که در کنار توجه به موضوع حقوق و دستمزد؛ موضوعات امنیت شغلی، تعادل کار و زندگی و روابط سالم کاری، عواملی هستند که برای نگهداری نیروی انسانی تأثیرگذار خواهند بود.
۵. **کندی در پذیرش فناوری (هوش مصنوعی):** برای جبران محدودیت‌های منابع طبیعی، بهره‌وری انسان‌محور و فناورانه راه پیشنهادی و اثربخشی است.

نقشه راه: سه محور کلیدی برای اقدام

برای عبور از این چالش‌ها و تبدیل منابع انسانی از یک واحد خدماتی به یک شریک راهبردی، سازمان‌های پیشرو باید یک تغییر پارادایم اساسی را در دستور کار قرار دهند. این تحول بر سه محور استوار است:

۱. **حرکت به سوی «معماری راهبردی استعداد»:** سازمان‌ها باید با استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی نیروی کار مبتنی بر مهارت، نیازهای مهارتی آینده را پیش‌بینی کرده و برای آن برنامه‌ریزی کنند.
۲. **حرکت به سوی «ایجاد تجربه مغناطیسی کارکنان»:** برای پیروزی در جنگ استعدادها، باید یک بسته ارزش پیشنهادی فراتر از حقوق طراحی شود که بر امنیت روانی، فرصت رشد و فرهنگ سازمانی غنی تمرکز دارد تا با خروج نخبگان مقابله کند.
۳. **حرکت به سوی «هوشمندی فناورانه»:** به‌کارگیری هوش مصنوعی در منابع انسانی برای تصمیم‌گیری داده‌محور و افزایش بهره‌وری، دیگر یک انتخاب نیست، بلکه یک ضرورت برای بقا و رقابت‌پذیری است.

منبع:

■ McKinsey & Company. (2024). HR Monitor 2025 [PDF]. [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business-functions/people and organizational performance/our insights/hr monitor 2025/hr-monitor-2025.pdf](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/hr-monitor-2025/hr-monitor-2025.pdf)

■ گزارش وضعیت ناپایداری‌های موجود در استان یزد؛ تهیه شده در سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان یزد.

