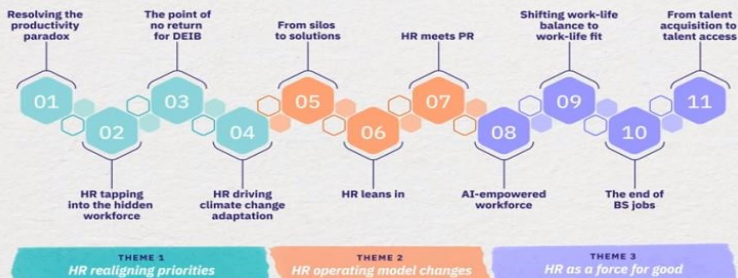


11 HR trends for 2024



۱۱ ترند منابع انسانی برای سال ۲۰۲۴

ترجمه : سعید زمانپور

منبع: aihr.com

ارائه شده توسط وبسایت: www.hrweb.ir



مقدمه:

در سال ۲۰۲۴، منابع انسانی و به تبع آن وضعیت کار دچار دگرگونی و بهبود خواهد شد. ما سه عامل اساسی که این تحول را به وجود می آورد و به ۱۱ روند تعریف کننده منابع انسانی دامن می زند را مورد بررسی قرار داده ایم.

عامل اول اینکه، منابع انسانی اولویت های خود را مجدداً تنظیم می کند و نیازهای متغیر نیروی کار مدرن را بازتاب می دهد. عامل دوم، در رابطه با نحوه عملکرد منابع انسانی با تمرکز بر ارزش آفرینی برای مشتریان داخلی خود می باشد. در نهایت، منابع انسانی برای حمایت از تغییرات معنادار در دنیای کار گام برمی دارد. این تغییرات، منابع انسانی را وارد سفری هیجان انگیز همراه با فرصت ها و چالش ها میکند و نوید بخش آینده ای است که در آن منابع انسانی در در راستای بهبود شرایط کاری برای همه در مرکز توجه قرار می گیرد.

در ادامه به ارائه ۱۱ روند منابع انسانی که حاصل پیش بینی این تحولات است می پردازیم.



موضوع ۱: سازماندهی مجدد اولویت‌های منابع انسانی

امروزه نقش منابع انسانی دستخوش تحولات قابل توجهی در راستای چشم انداز کسب و کار امروزی است که نیازمند بازنگری در برخی از چارچوب‌های سنتی منابع انسانی است. نیروهای مختلف این تحولات را راهبری می‌کنند که از تغییرات محیطی جهانی تا تغییرات قانونی و از جنبش‌های اجتماعی تا رکود غیرمنتظره کل عملکرد منابع انسانی، آن را در بر گرفته است.

علاوه بر این، با ادغام روز افزون فناوری در محیط‌های کاری، نیاز به ارزیابی مجدد نحوه استفاده از این فناوری برای افزایش بهره‌وری کارکنان (مخصوصاً نیروهایی که مدت‌هاست بصورت منفعل می‌باشند) و افزایش تأثیر بالقوه منابع انسانی است.

✓ همه اینها گویای اینست که در سال ۲۰۲۴، منابع انسانی باید اولویت‌های خود را مجدداً سازماندهی کند.

سال ۲۰۲۴ سالی است که در آن منابع انسانی نه تنها در حال تطبیق است، بلکه پیشروی خود را به سمت آینده‌ای پایدارتر، فراگیرتر و متمرکز بر کسب و کار راهبری می‌کند.

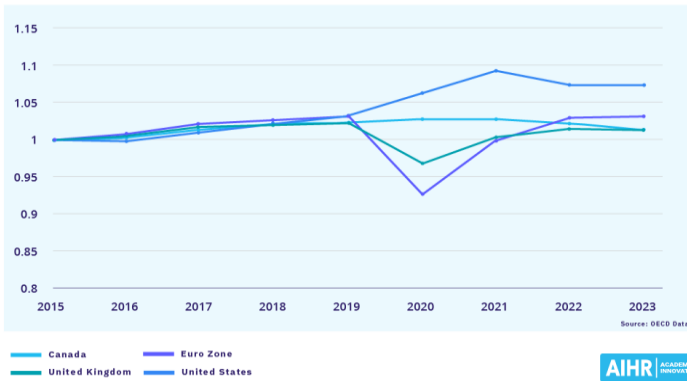
این مسائل توجه و تمرکز را به سمت چهار گرایش اول HR هدایت می‌کند.

۱. حل پارادوکس بهره‌وری

با تغییرات قابل توجه در حوزه اقتصاد و چالش‌ها و پیشرفت‌های فناوری در ۲۰ سال گذشته، بهره‌وری همیشه جزء اولویت‌های اصلی منابع انسانی بوده است. اگرچه مشارکت کارکنان، تجربه کارمند و عوامل رفاهی منجر

به بالاترین رضایت شغلی در ایالات متحده در ۳۶ سال گذشته شده است ، اما عمدتاً بر بهره‌وری کارکنان تأثیری نداشته است.

Productivity Has Stagnated



با کاهش بهره‌وری کارکنان اداری از زمان بحران مالی ۲۰۰۸ فرصتی برای منابع انسانی در جهت یافتن راه حل‌ها فراهم شده است. اندک بهره‌وری هم که وجود دارد به دلیل کارآمدتر شدن تولید می‌باشد

عامل اثر گذار: سال ۲۰۲۴ به عنوان سال بهره‌وری

در سال ۲۰۲۴، ما بر سر دوراهی قرار داریم. ما از لحاظ تاریخی با نرخ پایین بیکاری، نیروی کار بازنشسته و کمبود سیستماتیک مهارت‌های فنی مواجه هستیم. همزمان بحث دور کاری ادامه دارد و شرکت‌ها از کاندیدانشان می‌خواهند نسبت به کاهش بهره‌وری دغدغه‌مند باشند. این موضوع به عنوان یک چالش محدود به سطح شرکت‌ها نمی‌باشد بلکه کشورها نیز با این معضل روبرو هستند. بهره‌وری استرالیا بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰ تنها ۱٫۱ درصد رشد کرد. داده‌های اولیه نشان می‌دهد که همه‌گیری مانع رشد بیشتر شده است، و

کاهش ۲,۳ درصدی بهره‌وری در سه ماهه آخر سال ۲۰۲۲، جرعه یک طرح ملی تحت عنوان «پیشرفت بهره‌وری» شد. روندهای مشابهی در سایر نقاط جهان نیز مشاهده شده است، از جمله شورای همکاری اقتصادی خلیج فارس و بریتانیا.

کارگران در ایالات متحده حدود ۱۸ درصد نسبت به کارگران اتحادیه اروپا ۱۵ بهره‌وری بیشتری دارند و عمدتاً ناشی از تفاوت در سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات و ارتباطات است که بهره‌وری را افزایش می‌دهد. (با تأکید بر نقشی که منابع انسانی می‌تواند در افزایش بهره‌وری از طریق فناوری ایفا کند)

برای حفظ رفاه و مزایای همراه آن، منابع انسانی باید تأکید مجددی بر بهره‌وری داشته باشد. به هر حال، عملکرد سازمانی قوی، که با بهره‌وری تقویت می‌شود، مسیر را برای اشتغال پایدار و دستمزدهای رقابتی هموار می‌کند، که تأثیر مثبتی بر رفاه کارکنان دارد. ما معتقدیم که با تمرکز بر افزایش بهره‌وری، منابع انسانی می‌تواند پایه‌هایی را برای رفاه پایدار کارکنان ایجاد کند.



اقدام منابع انسانی: یافتن راه‌هایی برای افزایش بهره‌وری

منابع انسانی باید دید جامع‌تری نسبت به بهره‌وری داشته باشد و بر رفع تنگناها، تدوین استراتژی‌هایی برای بهبود عملکرد و رفتارهای پاداش‌دهی که منجر به بهره‌وری می‌شود تمرکز کند. همچنین باید در اندازه‌گیری بهره‌وری واقعی، از طریق هدف‌گذاری هوشمندتر، نظارت بر خروجی، و ترویج ابزارهای اثبات‌شده‌ای که بهره‌وری را افزایش می‌دهند، بهبود یابد.

هوش مصنوعی مولد (GAI) نیز می تواند نقش مهمی ایفا کند. استفاده از ChatGPT در تولید محتوای متنی برای کسب و کار، بهره وری را تا ۳۷ درصد و کیفیت را تا ۲۰ درصد افزایش داد. مطالعه دیگری نشان داد که استفاده از GAI در بین ۵۱۷۹ آژانس های پشتیبانی مشتری در یک شرکت نرم افزاری Fortune 500 باعث شد که GAI زمان نصب را از ۱۰ ماه به تنها ۲ ماه کاهش دهد (۵۰۰٪ کاهش!) در حالی که کیفیت کار آنها را حدود ۳۰٪ افزایش داد. این دستاوردهای بهره وری ناشناخته است و می تواند شیوه کار ما را متحول کند.

علاوه بر آندر برنامه ریزی نیروی انسانی نیز می تواند موثر باشد. برخی از بزرگترین تنگناها در بهره وری به دلیل کمبود استعداد در دسترس و آماده است که می تواند منجر به خسارات مالی قابل توجهی شود. کمبود مهارت می تواند تا سال ۲۰۳۰ ۸,۵ تریلیون دلار برای کارفرمایان هزینه داشته باشد. برنامه ریزی فعال نیروی کار و دسترسی به مخازن استعداد جدید می تواند به ایجاد جریانی در جهت کمک به تامین سریع نیروی مورد نظر برای شغل مورد نظر باشد.

۲. به کارگیری نیروی کار پنهان

امروزه با گسترش بیکاری نسبت به گذشته و ناامیدی شرکتها برای یافتن استعدادها، آنچه از منابع انسانی انتظار می رود سرمایه گذاری روی نیروها و افرادی است که اغلب نادیده گرفته شده اند که تحت عنوان: **نیروی کار پنهان** شناخته می شوند

نیروی کار پنهان که به عنوان «نیروی کار فراموش شده» نیز شناخته می شود، ۱۴ تا ۱۷ درصد از کارگران ایالات متحده را شامل می شود و شامل بازنشستگی است که می خواهند کار کنند، مراقبان از بیماران خانگی، افراد دارای اختلالات عصبی، افرادی دارای مشکلات سلامتی طولانی مدت، زندانیان و افراد بدون مدرک می باشد. اینها یا

نیروهای شاغلی اند که می خواهند بیشتر کار کنند (و اغلب به عنوان "کارگر ساعتی" دستمزد می گیرند) یا نیروهایی هستند که در یک شرکتی مشغول نمیشوند اما در فضا و شرایط کاری مناسب میل به همکاری دارند.

انتظار می رود سال ۲۰۲۴ سالی باشد که در آن نیروی کار پنهان دیگر توسط شرکت ها فراموش نخواهد شد.

عامل اثر گذار: توسعه چشم انداز استعداد در جهت دلایل درست

در بازار کار امروز، استفاده از نیروی کار فراموش شده به دو دلیل کار درستی است.

- اول، با توجه به کمبود نیروی کار ۷۷ درصد از کارفرمایان گزارش می دهند که برای تامین نیرو در نقش های مختلف کسب و کار مشکل دارند - در ۱۷ سال اخیر این بالاترین میزان است - در حالی که تا سال ۲۰۳۰، از هر شش نفر در جهان یک نفر 60 سال یا بیشتر خواهد داشت.
- دوم، اینکه استفاده از نیروی کار پنهان نمونه‌ای عالی از نحوه ادغام سیاست‌های سود تجاری و فراگیری می باشد و با انجام این کار برای شرکت یک مزیت اولیه ای ایجاد می شود زیرا تنها 33 درصد از سازمان ها به دنبال استخرهای استعداد جدید هستند .

اقدام منابع انسانی: از بین بردن موانع کار

برخی از بزرگترین موانعی که نیروی کار فراموش شده با آن مواجه است، در جذب استعدادهاست. 38 درصد از کاندیداهای این گروه پاسخی از کارفرما برای درخواست های شغلی ارسالی دریافت نمی کنند و بیش از 70درصد شرکت‌ها بازخوردی به کارگران ساعتی ارائه نمی دهند . بهبود این شیوه ها هم به نیروی کار و هم به برند کارفرمای شرکت کمک می کند.

منابع انسانی می تواند با اقداماتی برخی از این موانع را از بین ببرد:



- آگهی های شغلی فراگیر
- استخدام مبتنی بر مهارت
- دسترسی برابر به برنامه های آموزشی و مهارت آموزی
- شناخت مهارت های قابل انتقال از تجربه و صلاحیت های قبلی

نقش کلیدی فناوری نیز نباید فراموش شود که شامل هدف قرار دادن نیروی کار پنهان از طریق کانالهای مختلف استخدام تا پذیرش شخصی، یادگیری، بازخورد در لحظه، و پلت فرم های پرداخت درخواستی.

فناوری منابع انسانی این پتانسیل را دارد که نیازهای منحصر به فرد این کارکنان را برآورده کند و آنها را برای بهره وری توانمند کند.

با تغییر در شیوه ها و دستورالعمل های استخدام میتوان به طیف بیشتری از این نیروی کار پنهان فرصت همکاری داد. برخی از این اقدامات شامل: عدم سختگیری در سن بازنشستگی، مزایای فراگیرتر، ارائه ساعات کاری انعطاف پذیر، افزایش دسترسی به محل کار، و ترویج فرهنگی تنوع می باشند... تغییر به سمت شناخت و ترکیب نیروی کار فراموش شده صرفا یک روند نیست، بلکه یک تحول ضروری در دنیای کار است.

سازمان هایی که از پتانسیل این مخزن عظیم استعداد بهره می برند، بهتر می توانند به نیازهای حیاتی کارکنان که مانع از آنها می شود، رسیدگی کنند. آنها همچنین راه را برای چشم انداز شرکت در راستای فراگیری، تنوع و عادلانه

برای آینده هموار خواهند کرد. این یک مثال عالی از DEIB سیستمیک است که در روند بعدی HR در مورد آن بحث خواهیم کرد.

۳. نقطه عطف برای DEIB (تنوع، برابری، فراگیر بودن، تعلق)

سال ۲۰۲۴ زمان آن است که اصول تنوع، برابری، فراگیری و تعلق (DEIB) بازنگری گردد.

سه تغییر بزرگ ما را به این نقطه رسانده است. اولین مورد، حکم دادگاه عالی است که تصمیمات نژادپرستانه در پذیرش کالج (که به عنوان اقدام مثبت نیز شناخته می شود) را لغو کرد. دادستان های کل جمهوری خواه به مدیران عامل Fortune 100 هشدار دادند که این حکم در مورد شرکت های خصوصی نیز اعمال خواهد شد.

در عین حال، شاهد نارضایتی از واحد های DEIB هستیم. شرکت هایی مانند آمازون، توییت و لیفت متخصصان DEI را اخراج کرده اند، در حالی که فهرست مشاغل DEI در سال ۲۰۲۲ نسبت به سال قبل ۱۹ درصد کاهش یافته است. Revelio Labs اطلاعاتی از اخراج بیش از ۶۰۰ شرکت را بررسی کرد و دریافت که نرخ فرسودگی برای نقش های مرتبط با DEIB در پایان سال ۲۰۲۲ ۳۳ درصد بود که این عدد برای مشاغل غیر مرتبط با DEIB ۲۱ درصد می باشد.

ابتکارات DEIB در شکل فعلی خود نیز خطر تأثیر منفی بر نگرش کارکنان دارد. گزارش می دهد که ۴۴ درصد از کارمندان ادعا می کنند که اکثریت کارمندان در شرکت ها با واحد DEI نا آشنا هستند و فعالیت های آن ها برایشان مبهم است. ۴۲ درصد می گویند که همتایانشان تلاش های DEI سازمانشان را تفرقه انگیز می دانند و از تلاش های DEI متنفرند.

عامل اثر گذار: رویکردی جدید به تنوع

تنوع در حوزه تجارت و کسب و کار موضوعی پیچیده است. سازمان‌هایی که به خدمات متنوع پرداخته می‌شوند، در حوزه عمومی به دلیل غیراصولی بودن مورد انتقاد قرار گرفته‌اند.

برای مثال شرکت نایس پس از نمایش عمومی حمایت از Black Lives Matter در حالی که کمتر از ۱۰ درصد از لایه معاون ارشد آن‌ها سیاه پوست بودند، مورد انتقاد قرار گرفت. فرودگاه هیترو داستان‌هایی از «زنان در هیترو» را جشن می‌گرفت، اما میانگین دستمزد ساعتی زنان ۱۴ درصد کمتر از مردان است. تارگت به دلیل کلکسیون بحث برانگیز پراید با افت فروش ۵ درصدی مواجه شد.

فراتر از تأثیر اجتماعی، کارکنان می‌خواهند برای شرکت‌هایی کار کنند که در مورد مسائل DEIB موضع می‌گیرند. ۸۰ درصد از کارمندان انتظار دارند که مدیر عامل آن‌ها در مورد تبعیض موضع بگیرد. انتظار این است که در سال ۲۰۲۴، سازمان‌ها تغییراتی در نحوه برخورد خود با DEIB ایجاد کنند.



اقدام منابع انسانی: DEIB سیستمیک

ما **DEIB سیستمیک** را به عنوان یک راه عملی رو به جلو در سال ۲۰۲۴ پیشنهاد می‌کنیم.

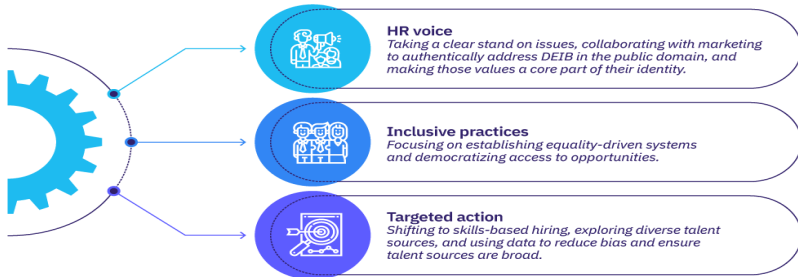
DEIB سیستمی از ابتکارات خاص و نمایشی DEIB که منجر به بحث و جدل و عدم اصالت درک شده شود، فاصله می‌گیرد تا DEIB را به یک بنیاد مؤثر و معتبر سازمان تبدیل کند. DEIB سیستمیک دارای سه عنصر

اصلی است:

۱. **شیوه های عادلانه:** ایجاد زمینه برای DEIB. سازمان ها از اصول یکسانی برای ایجاد شیوه های سیستمی استفاده می کنند که فراگیری واقعی را ترویج می کند. این موارد شامل دسترسی برابر به آموزش، مهارت های آموزشی مجدد، و برابری پرداخت، همچنین استفاده از داده ها در تعیین پیش نیازها برای کسب استعداد هستند. هدف در اینجا دموکراتیک کردن فرصت ها و دسترسی به یادگیری برای کل نیروی کار است.
 ۲. **صدای منابع انسانی:** سازمان ها موضع روشنی در مورد موضوعات خاص ایجاد می کنند و نکات اثباتی را ایجاد می کنند که قابل بررسی از سوی کارکنان، مشتریان و حوزه عمومی است. این نکات اثباتی باید به بخشی از هویت شرکت تبدیل شوند. همچنین این به معنای همکاری نزدیک تر با بازاریابی برای ایجاد روشی معتبر برای صحبت در مورد DEIB در داخل و خارج از سازمان است.
 ۳. **اقدام هدفمند:** هنگامی که این نکات اثباتی مشخص شد، DEIB سیستمیک اقدامات هدفمندی را در مورد این موضوعات انجام خواهد داد. این می تواند شامل فراتر رفتن از استفاده از معیارهای بی ربط با شغل مانند مدارک تحصیلی و ویژگی های جمعیت شناختی برای کسب استعداد و در عوض استفاده از رویکردهای مبتنی بر مهارت که فرصت برای دسترسی به استعداد های بیشتر را فراهم می آورد. علاوه بر این اقداماتی در راستای ایجاد مخازن استعداد که دارای تنوع است و همه در آن فرصت فراگیری را دارند.
- در اینجا نیز داده ها می توانند به تحلیل این که استعدادها از کجا منشأ می شوند و ارزیابی اینکه آیا این مجموعه های استعداد نسبت به پس زمینه های اجتماعی-اقتصادی خاص، تجربیات صنعتی یا مدارس بی طرف هستند یا خیر، کمک کند. کسب و کارها همچنین باید از داده ها استفاده کنند تا تأیید کنند که اقدامات هدفمندی که انجام داده اند بر اهدافی که سازمان برای دستیابی به آن تعیین کرده است تأثیر می گذارد.

ما معتقدیم که DEIB یک محرک اساسی برای رشد کسب و کار باقی خواهد ماند. با این حال، کسب و کارها باید تلاش‌های خود را تثبیت کنند و اطمینان حاصل کنند که DEIB با شرکت هماهنگ است

Systemic DEIB 3 Components



AIHR ACADEMY TO INNOVATE HR

۴. منابع انسانی سازگاری با تغییرات اقلیمی را فراهم می‌کند

در حالی که نقش منابع انسانی در پایداری نسبتاً جدید است، اما با تلاش شرکت‌ها برای انطباق با چالش‌های تغییرات اقلیمی و اطمینان از انعطاف‌پذیری، آگاه بودن و آماده شدن نیروی کار خود برای اختلالات زیست‌محیطی، به سرعت تبدیل به موضوع حیاتی می‌شود.

متخصصان منابع انسانی برای رسیدن به این مسئولیت باید تمرکز خود را تغییر دهند زیرا شیوه‌های پایدار برای سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای ضروری هستند.

اول اینکه قوانین مرتبط با پایداری در سراسر جهان در حال تغییر است. اتحادیه اروپا دستورالعمل گزارش‌دهی پایداری شرکتی را برای بهبود گزارش‌دهی پایدار برای شرکت‌های اتحادیه اروپا و همچنین هر شرکتی که در

اتحادیه اروپا تجارت می‌کند، معرفی کرد. بریتانیا استانداردهای افزایش پایداری را برای گزارش خطرات مرتبط با آب و هوا معرفی کرد، در حالی که کمیسیون امنیت و تبادل ایالات متحده (SEC) در حال تهیه پیش نویس قوانین افزایش تغییرات اقلیمی است.

دوم، شرکت‌های پیشرو شروع به سرمایه‌گذاری در سازگاری با تغییرات اقلیمی کرده‌اند، که به جای تلاش برای کاهش آن، با واقعیت تغییر سازگار می‌شود.

- یونیورسیتی برای حفظ کیفیت آب و مدیریت مخاطرات تامین آب در اطراف کارخانه‌ها مانند Prabhat در هند، برنامه‌های نظارت بر آب را راه‌اندازی کرده است.

- نسته کشت مخلوط را برای حمایت از حاصلخیزی خاک و ایجاد خطوط عرضه مقاوم در برابر تغییرات آب و هوا ترغیب می‌کند.

- بایر در توسعه دانه های بذری که در برابر گرما، خشکسالی، باد و سیل مقاوم تر هستند سرمایه‌گذاری می‌کند.

منابع انسانی مسئولیت بخش بزرگی از این دستورالعمل را دارد. و باید به سازمان کمک کند تا با واقعیت آب و هوایی جدید سازگار شود

عامل اثر گذار: پیمایش چالش های آب و هوایی برای اطمینان از تداوم کسب و کار

برای اینکه منابع انسانی تغییر محسوسی در سازمان ایجاد کند، باید تمرکز خود را از استراتژی‌های سنتی کاهش توجه به مسائل اقلیمی به سازگاری با اقلیم تغییر دهد. این بدان معناست که منابع انسانی نقش کلیدی در مدیریت

استعدادهای، خدمات شهری و دفاتر خواهد داشت. این کار برای آماده کردن شرکت برای اختلالات (اقلیمی) آینده و رویدادهای شدید آب و هوایی خواهد بود.

ما می بینیم که پست اصلی پایداری به طور فزاینده ای در نقش CHRO ادغام می شود (گاهی اوقات به آن Chief People and Sustainability Officer یا CPSO گفته می شود). علاوه بر این، سازمانها شروع به ترکیب معیارهای ESG در کارت امتیازی منابع انسانی کرده اند. این معیارها شامل کاهش اثرات کربن، افزایش درصد کارکنانی که از رفت و آمدهای سبز استفاده می کنند، برابری جنسیتی، عدم افشا اطلاعات امنیتی و غیره است. از نظر استراتژیک، این روند مستلزم تغییر در ذهنیت نسبت به اینکه چگونه کسب و کارها نقش خود را در مسائل اجتماعی می بینند و درک می کنند است و اینکه چگونه می توانند شیوه های خود را تطبیق دهند، و این طرز فکر را در تصمیم گیری و فرهنگ کسب و کار بگنجانند.

اقدام منابع انسانی: پذیرش سازگاری با تغییرات اقلیمی برای پایداری آینده

به عنوان اولین گام، منابع انسانی باید یک ممیزی ریسک آب و هوا انجام دهد و بر اساس آن، یک نقشه راه در مورد چگونگی سازگاری بهتر شرکت با تغییرات اقلیمی تعریف کند. اقدامات ممکن است شامل موارد زیر باشد:

- ایجاد شورای پایداری کسب و کار
- ایجاد طرح های امداد و نجات بلایا، که می تواند جایجایی کارکنان را در صورت وقوع بلایای طبیعی پوشش دهد و فضای کاری را برای اسکان این نیرو ها ایجاد کند.

- توسعه و اجرای یک استراتژی ارتباطی واضح که به ذینفعان، از جمله کارکنان و مشتریان، در مورد اقدامات سازگاری با آب و هوا و پیشرفت شرکت اطلاع دهد.

گزارش‌های مربوط به مرگ و میر ناشی از گرما در اروپا و ایالات متحده در تابستان ۲۰۲۳ نشان می‌دهد که فقدان سازگاری به کارگران آسیب می‌زند و به قیمت جان آنها تمام می‌شود - روندی که بر اساس گزارش‌های دریافتی از ایالات متحده بیشتر به کارگران مهاجر ضربه می‌زند.

اطمینان از تاثیرات و گزارش داده‌های پایداری شرکت برای مطابقت با مقرراتی که در سال ۲۰۲۴ اجرایی می‌شود نیز باید در فهرست کارهای منابع انسانی باشد.

عدم انجام این کار شرکت را در معرض خطر تداوم کسب و کار به دلیل عدم انطباق با محیط خارجی در حال تغییر، اختلالات ناشی از تغییرات شدید آب و هوایی و آسیب احتمالی به اعتبار شرکت قرار می‌دهد.

موضوع ۲: تغییرات مدل عملیاتی منابع انسانی

نحوه عملکرد منابع انسانی علیرغم تغییر جهان و تغییر چشم انداز کسب و کار در دو دهه گذشته عمدتاً ثابت باقی مانده است. اغلب، منابع انسانی برای ارائه خدمات کارآمد از طریق نقش‌های خاص سازماندهی می‌شود که به مراکز تخصصی تعالی، شرکای تجاری مشتری محور و تیم‌های اداری متمرکز تقسیم می‌شوند.

ارزش افزوده واقعی در دنیای پیچیده امروزی نیازمند راه حل های یکپارچه است تا تخصص های جداگانه.

انجام این کار به طور مؤثر مستلزم مجموعه ای متفاوت از مهارت ها و همچنین ارزش پیشنهادی متفاوتی است که ما را وادار به برقراری ارتباط بهتر - هم در داخل و هم در خارج می‌کند.

و در نهایت، HR هویت خود را بازیابی خواهد کرد. منابع انسانی به حرفه ای تبدیل شده است که توسط شیوه های مبتنی بر شواهد، داده ها و فناوری پشتیبانی می شود که به دستیابی به اهداف سازمانی کمک می کند. با این حال، ما اغلب هنوز خود را به عنوان پشتیبان کسب و کار می دانیم تا تأثیرگذار. منابع انسانی تصویر منسوخ شده ای از خود دارد و سال ۲۰۲۴ سالی است که با سه روند بعدی منابع انسانی تغییر خواهد کرد.

۵. از کار بصورت جزیره ای تا راه حل

مدل های کسب و کار به گونه ای تکامل یافته اند که دیجیتالی تر و سازگارتر با نیازهای در حال تغییر مصرف کنندگان شوند. به همین دلیل است که ماهیت عملکردی و جزیره ای مدل عملیاتی محبوب اولریش از نظر توانایی آن در ارائه راه حل های تجاری متقابل و یکپارچه زیر سوال رفته است.

ما بر این باوریم که در بلندمدت، مدل اولریش به یک مدل عملیاتی منابع انسانی جدید تبدیل خواهد شد که با استراتژی تجاری سازمان منطبق است. این تکامل در سال ۲۰۲۴ آغاز می شود زیرا خدمات منابع انسانی جزیره ای و پراکنده شروع به ادغام در راه حل های کاملاً توسعه یافته می کنند.

عامل اثر گذار: CoE های تخریب شده به حوزه راه حل افراد تبدیل می شوند

تفکر طراحی و اصول مشتری اول برای چندین سال تأثیر کلیدی در کارکرد های مرتبط با افراد داشته است. همانطور که HR این اصول را اتخاذ می کند، CoE های عملکردی جداگانه به حوزه های راه حل محور تقسیم می شوند که بر ارائه یک نتیجه خاص برای مشتریان منابع انسانی متمرکز است. احتمالات زیادی برای پیکربندی های جدید وجود دارد، اما ما چهار حوزه را به عنوان نقطه شروع برای سال ۲۰۲۴ پیش بینی می کنیم:

حوزه کارکردی در حال حاضر	حوزه راه حل محور جدید	تمرکز
<p>شریک تجاری</p> <p>استراتژی منابع انسانی</p> <p>توسعه سازمانی</p> <p>مدیریت تغییر</p> <p>طراحی سازمانی</p> <p>برنامه ریزی نیروی کار</p>	<p>استراتژی، مشاوره و تحول</p>	<p>تمرکز بر تحول کسب و کار و ابتکارات</p> <p>استراتژیک برای تحقق استراتژی افراد.</p>
<p>کسب استعدادها</p> <p>برند کارفرمایی</p> <p>جامعه پذیری</p> <p>تجربه کارمند</p> <p>بیش استعدادها</p> <p>ارتباطات و بازاریابی کارکنان</p>	<p>آگاهی و جذب</p>	<p>بر روی یک آگاهی و تجربه جذب</p> <p>یکپارچه بر اساس اهرم های برند کارفرما،</p> <p>تجربه کاندیداها و تجربیات حضوری</p> <p>تمرکز کنید.</p>

<p>عملکرد</p> <p>شریک تجاری</p> <p>پاداش</p> <p>رفاه و سلامت</p> <p>تجزیه و تحلیل</p> <p>تجربه کارکنان</p> <p>DEIB</p>	<p>تجربه و فرهنگ افراد</p>	<p>بر طراحی و اجرای تجربیات کاری مثبت تمرکز کنید که برای همه کارکنان جذاب باشد و یک محیط کاری مولد و فراگیر ایجاد کنید که در آن افراد احساس تعلق کنند.</p>
<p>مدیریت استعداد</p> <p>توسعه رهبری</p> <p>یادگیری و توسعه</p> <p>مدیریت شغلی</p>	<p>رشد و توانمندسازی افراد</p>	<p>بر ایجاد انگیزه، توسعه و توانمندسازی کارکنان برای دستیابی به پتانسیل خود و بهره برداری از فرصت های داخلی تمرکز کنید.</p>

این تیم های متمرکز بر راه حل، با واحدهای منابع انسانی در حوزه های تجاری خاص همکاری نزدیک خواهند

داشت. نقش آنها مشارکت فعال و هدایت اجرای این راه حل ها در کنار تیم های منابع انسانی کسب و کار خواهد

بود.

اقدام منابع انسانی: ادغام مهارت های حیاتی

با توجه به ارزش محور شدن و کسب و کار محور شدن منابع انسانی، هر متخصص منابع انسانی باید بداند که چگونه و کجا می تواند به کسب و کار ارزش بیافزاید. شریک تجاری بودن صرفاً مختص hrbp نیست بلکه همه افراد در منابع انسانی را شامل می شود.

همین امر در مورد سواد داده نیز صادق خواهد بود. توانایی توسعه فرضیه‌ها، تنظیم KPI، خواندن و تفسیر داده‌ها، و برقراری ارتباط بین داده‌ها از عوامل حیاتی خواهد بود. متخصصان منابع انسانی باید از سواد داده به عنوان یک مهارت اساسی برای هدایت تصمیمات تاثیرگذار و مشارکت های استراتژیک استفاده کنند.

با اتخاذ این قابلیت‌ها در تمامی نقش‌های منابع انسانی، سازمان‌ها اولین گام را به سمت یک متخصص منابع انسانی جدید و چند مهارتی برمی‌دارند، زیرا موانع سنتی بین متخصصان را می‌شکنند.

این دو تغییر اولین گام‌ها به سمت مدل‌های عملیاتی جدید منابع انسانی هستند که بر اساس اصول طراحی سازمانی معاصر ساخته شده‌اند که چابکی، پویایی و سازگاری را تشویق می‌کنند. همچنین انتظار داریم در سال ۲۰۲۴ شاهد روند های بیشتری در این تغییرات باشیم. تیم‌های منابع انسانی فعالیت های پروژه‌محور بیشتری را آغاز خواهند کرد که عمده‌اً مهارت‌های مختلف را برای یافتن پاسخ‌هایی برای چالش‌های تجاری امروزی کنار هم قرار می‌دهند.

۶. منابع انسانی به خودش متکی می شود

در تاریخچه منابع انسانی، این عملکرد از طریق تحولات مختلفی انجام شده است - از منابع انسانی گرفته تا سرمایه انسانی، شریک استراتژیک، کارکرد مردم و فرهنگ، و اخیراً عملکرد تجربه [کارمند](#). با این حال، یک تغییر اساسی

فراتر از تغییر در نامگذاری برای تغییر نام تجاری و تغییر موقعیت منابع انسانی برای فعال کردن و ایجاد تحولات تجاری مورد نیاز است.

منابع انسانی سابقا خود را برای مشارکت بهینه تجهیز نکرده است، اغلب از توسعه مهارت‌ها، پذیرش دیجیتال و اعتماد به توانایی خود برای ایجاد ارزش غفلت می‌کند و در نتیجه وزن کارکرد های عملکردی آن بیشتر بود.

این موضوع به ادراک از منابع انسانی مربوط می‌شود. ۷۳ درصد از رهبران منابع انسانی و ۷۶٪ از رهبران C-suite معتقدند که تیم منابع انسانی آنها در درجه اول بر فرآیندها تمرکز دارد و ۶۳٪ از رهبران C-suite منابع انسانی را اداری می‌دانند. همچنین این یکی از دلایلی است که می‌بینیم اخراج های اخیر به طور نامتناسبی به تیم های منابع انسانی ضربه می‌زند و چرا بسیاری از متخصصان منابع انسانی به سهمی که این حرفه در کسب و کار ایفا می‌کند افتخار نمی‌کنند.

در سال ۲۰۲۴، منابع انسانی این موضوع را تغییر خواهد داد، هویت خود را دوباره کشف خواهد کرد و به گفتگوی استراتژیک متمایل خواهد شد.

عامل اثر گذار: ایجاد یک چشم انداز استراتژیک برای منابع انسانی

قبل از اینکه HR بتواند به خودش متکی باشد، باید در مورد سه چیز شفاف باشد: اول، هدف آن، یا چرایی وجود آن به عنوان یک عملکرد. دوم، هویت آن، یا اینکه منابع انسانی کیست و می‌خواهد به چه دلیل شناخته شود. و سوم، سهم آن، یا اینکه چگونه به موفقیت جمعی کمک خواهد کرد.

با یک چشم‌انداز استراتژیک واضح، منابع انسانی می‌تواند اولویت‌ها و مرزهای مشخصی را برای مسئولیت‌ها تعیین کند و مهارت‌ها و رفتارهای مورد نیاز برای تحقق این اولویت‌ها را شناسایی کند. در عین حال، متخصصان منابع انسانی برای ایجاد مشاغل هدفمند منابع انسانی توانمند هستند.

وقت آن رسیده است که منابع انسانی به عنوان یک کارکرد پشتیبانی دست بردارد و هویت خود را به عنوان یک حرفه محترم با استانداردهای حمایت شده توسط داده‌ها و دانش قوی و تأثیر شناخته شده ادعا کند.

اقدام منابع انسانی: پذیرش چالش

با داشتن یک استراتژی کاملاً تعریف شده که برای کسب و کار ارزش ایجاد می‌کند، منابع انسانی قادر خواهد بود به خود متکی شود و خود را به پیش ببرد. این به معنای شنیده شدن صدای آن در بحث‌های تجاری است، زیرا بیشتر مسائل استراتژیک مربوط به افراد است.

تعامل به این سمت به این معناست که منابع انسانی نباید در مورد وقت گذاشتن برای تمرکز بر اولویت‌های خود و توسعه حرفه با همان سختگیری و سرمایه‌گذاری که به بخش‌های دیگر اختصاص می‌دهیم معذور باشد یا سستی نماید.

ما اغلب می‌بینیم که منابع انسانی به مسیرهای شغلی، مداخلات یادگیری و رفاه ذی‌نفعان تجاری خود توجه می‌کند، اما در دفاع از خود ناکام است. این منجر به اپیدمی فرسودگی منابع انسانی، فقدان مهارت برای کمک به کسب و کار عدم ترویج جانشین‌پروری برای استعدادها خواهد شد.

این اشتباهی است که دپارتمان منابع انسانی در سال ۲۰۲۴ آن را اصلاح خواهد کرد. متخصصان منابع انسانی متوجه خواهند شد که برای توسعه مستمر مهارت های منابع انسانی ، نگهداشت استعداد، سرمایه گذاری در دانش و ابزار و تغییر موقعیت منابع انسانی به عنوان یک حرفه مطلوب، به همان سطح از توانمندسازی و توسعه برای کار کردن در این حوزه نیاز دارند.

این تحول از آنجا شروع می شود که شاغلین منابع انسانی خود را به عنوان شهروندان سازمانی درجه دوم نمی بینند، بلکه به عنوان شهروندانی برابر، کسب و کار اصلی و جزئی از موفقیت سازمانی می دانند و در تمامی جلسات مربوط به توسعه کسب و کارها مشارکت فعال دارند. اکثر متخصصان منابع انسانی همیشه به توسعه واحد های دیگر کمک می کنند اما نسبت به توسعه خود بی تفاوتند که این نچیب اما کوتاه بینانه است.

و در نهایت، تکیه کردن به خود مستلزم این است که زبانی را که در HR صحبت می کنیم و در مورد افراد است تغییر دهیم. زبان یک شاخص قوی است که نشان می دهد کسب و کار چقدر یک بخش را جدی می گیرد - و منابع انسانی باید دلیل روشنی برای فعالیت در یک سازمان فراتر از کمک به دیگران داشته باشد. در سال ۲۰۲۴، ما از گفتن این جمله که "من در HR هستم زیرا می خواهم به مردم کمک کنم" دست می کشیم. منابع انسانی وجود دارد تا نتایج کسب و کار را هدایت کند - و با هدایت این نتایج، این فرصت را دارد که به کارمندان کمک کند.



۷. توسعه رابطه منابع انسانی با روابط عمومی

تجربه کارمندان به طور قابل توجهی عمومی شده است. از افرادی که اخراج شده‌اند تا اخراج‌های مستقیم در TikTok با بیش از 10 میلیون بازدید، و از روشی که شرکت‌هایی مانند Zoom، JP، Morgan و Goldman Sachs به کارمندان خود دستور بازگشت به دفتر را دادند تا کارمندانی که پک‌های خوش آمد گویی خود را با دنیای پیرامون در سطح جهانی به اشتراک می‌گذارند، در نتیجه HR در یک جعبه شیشه‌ای فعالیت می‌کند.

نارضایتی از سیاست‌های داخلی نیز به اشتراک گذاشته می‌شود. در گوگل، کارگران در مورد اخراج کارکنان در نیویورک، کالیفرنیا، لندن و زوریخ، همچنین در مورد ورشکستگی اتحادیه‌ها و حتی لغو نمایش‌های درگ تقریباً در طی حدود پنج ماه اعتراض کردند. این داستان‌ها اغلب با توجه کمی به زمینه داخلی و نحوه اطلاع‌رسانی آن به کارمندان، تیترا خبرها می‌شوند. با این حال، آنها افکار عمومی را شکل می‌دهند.

عامل اثر گذار: نقش در حال ظهور منابع انسانی در روابط عمومی

درک اینکه جهان خارج چگونه سیاست‌ها، شیوه‌ها و تصمیمات داخلی را درک می‌کند برای متخصصان منابع انسانی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. چراکه منابع انسانی در عصر حاضر در جایگاه حل تعارض بین واحد بازاریابی و روابط عمومی است و بایستی آمادگی لازم را در رابطه با نظارت فعالانه بر ادراک از برند کارفرما به صورت آنلاین و پاسخ‌های پیشگیرانه برای مسائلی که ممکن در رابطه با روابط عمومی ایجاد شود داشته باشد. این تغییر همچنین فرصتی برای تقویت برند کارفرمایی است که بواسطه تعاریف و توصیفات مثبت کارمندان، نگاهی اجمالی به فرهنگ شرکت، و برجسته کردن ابتکارات منابع انسانی نوآورانه ایجاد می‌کند.

ایجاد یک رویکرد روابط عمومی در منابع انسانی به معنای همسو کردن پیام‌ها با ارزش‌های اصلی شرکت، حصول اطمینان از همسویی آن با کارکنان، و تقویت حس تعلق در کانال‌های ارتباطی داخلی و خارجی است.

سیاست‌های داخلی نیز نقش دارند. ۸۶ درصد از کارفرمایان کانادایی یک کارمند را بر اساس یک پست نامناسب اخراج می‌کنند، اما تنها ۲۱ درصد از آنها یک خط مشی حرفه‌ای آداب معاشرت اجتماعی دارند. گنجاندن خط‌مشی رسانه‌های اجتماعی در پذیرش کارکنان به همسو کردن انتظارات پیش از ورود به سازمان کمک می‌کند.

اقدام منابع انسانی: تحقق وعده‌های داده شده به کارکنان

سیاست‌های شفاف و منصفانه منابع انسانی به یک دارایی استراتژیک در این چشم‌انداز جدید تبدیل خواهد شد. شرکت‌ها باید فراتر از همسویی با الزامات نظارتی عمل کنند و انتظارات (عمومی) را به طور فعال مدیریت کنند، به طور واضح ارتباط برقرار کنند و به قول کارکنان خود عمل کنند. ایجاد فرهنگی که در آن اختلاف نظرها در سازمان بیان شود و به سرعت در داخل شرکت حل شود، نیز بخش اساسی این امر است.

علاوه بر بالا بردن سطح شفافیت و انتظارات، متخصصان منابع انسانی باید دستورالعمل و خط‌مشی روابط عمومی داخلی، از جمله ارتباطات حساس مانند اطلاعیه‌های اخراج کارکنان را با درک این موضوع که می‌توانند به صورت عمومی منتشر شوند، تهیه کنند. علاوه بر این، سرمایه‌گذاری در آموزش تیم‌های منابع انسانی در تاکتیک‌های روابط عمومی بیش از هر زمان دیگری اهمیت دارد. چنین راهنمایی‌های ساختاری نه تنها آنها را برای مدیریت بحران‌های احتمالی در حوزه روابط عمومی، بلکه برای مدیریت فعال‌تر تصویر شرکت مجهز می‌کند.

متخصصان منابع انسانی که قادر به پر کردن شکاف بین فرهنگ داخلی و ادراک عمومی نیستند، ممکن است موجب ایجاد یک تصویر بد از شرکت در افکار عمومی شوند. از آنجایی که مسائل اخلاقی و اجتماعی بیشتری نیاز به

پاسخ سازمانی دارند، منابع انسانی باید با واحد هایی مثل بازاریابی همکاری کند تا یک استراتژی روابط عمومی برای تأثیرگذاری و کنترل تجارب و روایات در حوزه عمومی داشته باشد.

کارمندان بیش از گذشته در رسانه های اجتماعی فعالند و برای شنیده شدن و دیده شدن صرفا به واحد های داخل سازمان اکتفا نمی کنند و در فضاهای عمومی نیز با راحتی اقدام به اشتراک گذاری اطلاعات حساس میکنند.

موضوع ۳: منابع انسانی به عنوان یک نیرو و انرژی مثبت

با توجه به اینکه بازار کار ایالات متحده پرتنش ترین و رقابتی ترین بازار از زمان جنگ جهانی دوم را به خود میبیند، منابع انسانی برای رهبری تغییرات متحول کننده که هم به نفع سازمانها و هم برای کارمندانشان است، قدم برداشته است. در سال ۲۰۲۴، منابع انسانی در خط مقدم تغییرات مثبت خواهد بود.

یکی از این تغییرات هوش مصنوعی مولد است. بهره وری کارگران و بازدهی شرکت را بهبود می بخشد، اما همچنین وعده می دهد که بر معنایی که ما از شغل خود می گیریم تأثیر بگذارد. هر شغلی ممکن است به همان میزان برای صاحب شغل معنی نداشته باشد، اما ما باید تلاش کنیم تا از بی معنی بودن مشاغل جلوگیری کنیم. این تغییر به منابع انسانی فرصتی منحصر به فرد می دهد تا نتایج کسب و کار را از طریق شیوه های بهتر کارمندان هدایت کند.

در اینجا، ما شاهد فاصله گرفتن از رقابت در یک بازار استعداد خارجی شلوغ به سمت بازارهای داخلی هستیم که بر پیشرفت و ارتقای شغلی تأکید دارند. سازمانها با ارائه طعم های مختلف تناسب کاری و زندگی که کارکنان به دنبال آن هستند، به جذب بیشتر استعدادها ادامه خواهند داد.

همه این‌ها چشم‌انداز امیدوارکننده‌ای را برای سال ۲۰۲۴ نوید می‌دهد، جایی که منابع انسانی از طریق سیاست‌گذاری‌های هوشمندانه بواسطه افراد مناسب نتایج کسب‌وکار را هدایت می‌کند، زیرا به کاتالیزوری برای تغییرات حیاتی در کار تبدیل می‌شود. این همان چیزی است که چهار گرایش آخر HR ما در مورد آن است.

۸. تکامل نیروی کار مبتنی بر هوش مصنوعی

رشد فوق‌العاده هوش مصنوعی مولد (GAI)، مانند ChatGPT، عمیقاً بر نیروی کار در سال ۲۰۲۳ تأثیر گذاشته است. از آنجایی که سازمان‌ها همچنان به پتانسیل تحول‌آفرین آن پی می‌برند، بیشتر آنها هوش مصنوعی را در نیروی کار و عملیاتشان در سال ۲۰۲۴ ادغام خواهند کرد. با محو شدن مرزها بین وظایف انسانی و عملکرد ماشین، یک رویکرد جامع به هوش مصنوعی در نیروی کار برای رشد پایدار کسب و کار بسیار مهم خواهد بود.

عامل اثر گذار: پایان عملکرد ضعیف؟

قبلاً تأکید کردیم که GAI کارایی و کیفیت وظایف کاری را افزایش می‌دهد و می‌تواند زمان ورود را به طور قابل توجهی کاهش دهد. همین مطالعه تأثیر متفاوتی را نشان داد: تفاوت بین کارگران با عملکرد بالا و با عملکرد پایین کاهش یافته، که ناشی از همگرایی کارگران با عملکرد پایین به سمت کارگران با عملکرد بالا (و نه برعکس) بود. این نشان دهنده روندی است که در سال ۲۰۲۴ و پس از آن خواهیم دید. همانطور که GAI ها پیشرفته تر می‌شوند، معادل این است که هر کارمندی یک همتای هوش مصنوعی بسیار باهوش داشته باشد که به آنها در کارشان کمک می‌کند. این برای کارگران با عملکرد بالا به اندازه کارمندان با عملکرد پایین سودی نخواهد داشت. آنها

اکنون می توانند برای تصمیم گیری های کاری خود به هوش مصنوعی تکیه کنند - و حداقل به خوبی هوش مصنوعی باشند که با آن کار می کنند.

تفاوت کمی بین افراد با عملکرد بالا و پایین در آینده وجود خواهد داشت - تفاوت بین کسانی است که از هوش

مصنوعی استفاده می کنند و کسانی که از این کار استفاده نمی کنند.

اقدام منابع انسانی: افزایش خودکارآمدی فناوری و الگوبرداری

سازمانها به طور فزایندهای نسخه های سفارشی ابزارهای ChatGPT را برای تضمین حفاظت از داده ها اتخاذ می کنند. آنها در حال ایجاد تغییر در خط مشی هایی در مورد نحوه استفاده ایمن و اخلاقی کارکنان از این ابزار هستند.

دپارتمان های منابع انسانی باید فراتر از ایجاد خط مشی هوش مصنوعی مولد بروند و نقش مهمی در ایجاد خودکارآمدی فناوری در بین کارمندان ایفا کنند. این به معنای تغییر ادراک و طرز فکر در مورد GAI، تشویق آزمایش این فناوری ها، رفع موانع استفاده از این ابزارها در سازمان و کارهای روزمره، و قرار دادن موارد امنیتی است که برای فناوری های نوظهور مورد نیاز است.

یکی از این مراقبت ها محدود کردن استفاده از هوش مصنوعی در انتخاب کارجو ها یا مدیریت کارکنان است که طبق قانون هوش مصنوعی اتحادیه اروپا یک سیستم هوش مصنوعی پرخطر تلقی می شود (تحت عنوان VII کمیسیون فرصت های شغلی برابر تنظیم می شود). استفاده نادرست از این هوش مصنوعی برای شهروندان اتحادیه اروپا می تواند منجر به جریمه تا ۴۰ میلیون یورو یا ۷ درصد از گردش مالی آن ها شود.

توانمندسازی سازمان و حصول اطمینان از پشتیبانی کافی نیازمند تخصص فنی است که منابع انسانی به شدت به آن نیاز دارد. به همین دلیل است که ما انتظار داریم متخصصان منابع انسانی در شرکت هایی که در معرض تحول دیجیتال و فناوری هستند برای چابکی دیجیتال درگیر شوند.

در این دوره از تکامل سریع دیجیتال، واحد منابع انسانی در خط مقدم این تغییرات هستند که نه تنها موجب انطباق، بلکه در شکل‌دهی نیروی کار مجهز به هوش مصنوعی در تکاپو هستند. مأموریت منابع انسانی در سال ۲۰۲۴ دو جنبه خواهد داشت: پذیرش پیشرفت‌های تکنولوژیکی برای توانمندسازی نیروی کار با هوش مصنوعی و در عین حال رعایت استانداردها و مقررات اخلاقی. این بر عهده بخش منابع انسانی است که سازمان را در این قلمرو جدید هدایت کند و بین نوآوری و یکپارچگی تعادل ایجاد کند.

هنگامی که هوش مصنوعی به خوبی انجام شود، با افزایش کارایی و کیفیت کار، خودکارسازی کارهای روزمره و تکراری، و در نتیجه توانمندسازی کارکنان برای تمرکز بر جنبه‌های خلاقانه، استراتژیک و بین فردی نقش‌هایشان، تأثیر خواهد گذاشت و موجب معنا بخشیدن به کار خواهد شد.

۹. تغییر تعادل کار و زندگی به تناسب کار و زندگی

بیماری همه گیر رابطه تیره ما با کار را از بین برد و استرس و عدم تعادل در زندگی حرفه ای ما را آشکار کرد. فراتر از استعفای بزرگ (که در آن ۴۷ میلیون کارگر به طور داوطلبانه شغل خود را در سال ۲۰۲۲ ترک کردند)، ترک بی سر و صدا، و پدیده (bai lan) پا پس کشیدن کارکنان نیز مطرح شد. منشأ bai lan در بازی های NBA است و به عقب نشینی داوطلبانه از دنبال کردن یک هدف اشاره دارد زیرا شخص متوجه می شود رسیدن

به آن بسیار دشوار است. این اصطلاحات تصویری تلخ از نحوه ارتباط ما با کار در سازمان هایی که برای آنها کار می کنیم را ترسیم می کند.

نحوه برخورد سازمان ها و مدیریت کار به این مشکل کمک کرده است. تمایل فزاینده ای برای شیوه های زندگی کاری جایگزین وجود دارد. اکثر کارمندانی که در یک دوره آزمایشی کار بصورت چهار روز در هفته شرکت کردند، گفتند که نمی خواهند به روال سابق برگردند. و ۱۵ درصد از کارمندان حتی با پرداخت پول بیشتر هم حاضر به کار کردن در ۵ روز هفته را نیستند.

کارگران از کار ناراضی هستند و سازمان ها در رسیدگی به این موضوع پرترفدار HR شکست خورده اند.

اقدام منابع انسانی: ایجاد تعادل بین انعطاف پذیری، انتظارات و قوانین

منابع انسانی می تواند با تعریف مجدد ارزش پیشنهادی کارمند و تطبیق آنچه افراد مختلف از کار می خواهند، رابطه بهتر با کار را تسهیل کند. چه یک هفته کاری چهار روزه باشد، چه کار از راه دور یا در یک محیط ترکیبی، تناسب بین کار و زندگی به کارمندان اجازه می دهد تا آنچه را که برای آنها مناسب است انتخاب کنند - در محدوده چیزی که سازمان مایل به پذیرش آن است.

سازمان ها باید در مورد آنچه که واقعاً برای موفقیت لازم است شفاف تر باشند، و کارکنان باید شفاف سازی کنند که از کار چه می خواهند. منابع انسانی باید با رهبران در مورد انتظارات واقعی نیروهای شرکت هماهنگ شود و مدیران را برای رهبری کارمندان در این فرایند های کاری جدید مجهز کند.

همچنین پیامدهای قانونی از نظر قراردادها، سیاست‌ها و فرآیندهایی وجود دارد که منابع انسانی باید در نظر بگیرند. به عنوان مثال، سیاست «حق قطع ارتباط در آخر هفته» چگونه بر همکاری که تصمیم می‌گیرند در تعطیلات آخر هفته روی پروژه‌های اضافی کار کنند تا پیشرفت سریع‌تری در اوایل شغل خود داشته باشند، تأثیر می‌گذارد؟ تناسب بین کار و زندگی اگر به خوبی مدیریت شود می‌تواند یک رابطه تازه با کار ایجاد کند و فرد کار را عاملی ارزشمند برای شکوفایی خودش می‌داند که موجب ماندگاری او در شغل خواهد شد.

اگر این را به خوبی مدیریت نکنیم، نیروی کاری را که حتی از کارفرمایان خود ناراضی هستند را به خطر می‌اندازیم. کارگران به دنبال یک کارفرمای «کاملاً مناسب» خواهند بود و سازمان‌ها برای مدیریت شیوه‌های روزانه کارکنان خود با مشکل مواجه خواهند شد.

۱۰. پایان مشاغل غیر مفید

یک دهه پیش، دیوید گرابر مشاغل بی‌فایده اجتماعی و - به قول او - مشاغل مزخرف را معرفی کرد.

تحقیقات قبلی نشان می‌دهد که 37 درصد از بزرگسالان شاغل بریتانیایی معتقدند که شغل آنها کمک معناداری به جهان ندارد. یک مطالعه گسترده‌تر که ۴۷ کشور را پوشش می‌دهد نشان می‌دهد که ۱۷٪ از کارگران در مورد سودمندی شغل خود تردید دارند. به طور مشابه، مطالعه دیگری در ایالات متحده گزارش می‌دهد که ۱۹٪ مشاغل خود را از نظر اجتماعی بی‌فایده می‌دانند.

علاوه بر این، پیشرفت‌های فناوری بر محتوای شغلی و مهارت‌های مورد نیاز برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف مورد نیاز تأثیر می‌گذارد. با پیش‌بینی از بین رفتن ۸۳ میلیون شغل و ایجاد ۶۹ میلیون شغل جدید، طراحی مشاغل

معنادار که با نقاط قوت کارکنان مطابقت داشته باشد برای حفظ مزیت رقابتی در یک بازار در حال تحول بسیار مهم است.

مشاغل بهتر برابر با عملکرد بهتر است

احساس اینکه فرد کار بی معنی انجام می دهد تأثیر بدی بر رفاه کارکنان دارد، به طوری که رهبری بد، سلسله مراتب غیرضروری، فقدان کار تیمی و فقدان معنا در کار از عوامل کلیدی هستند.

افزودن معنی نه تنها نرخ خروج را کاهش می دهد، همانطور که در استعفای بزرگ پس از همه گیری دیده ایم، بلکه به رضایت شغلی، بهره وری و مشارکت می افزاید. تحقیقات نشان می دهد که وقتی کارمندان کار خود را معنی دار می دانند، ۳۳ درصد عملکرد بهتری دارند. آنها همچنین ۷۵٪ بیشتر به سازمان خود متعهد هستند و ۴۹٪ کمتر احتمال دارد که آنها را ترک کنند.

با تغییر انتظارات کارکنان، ساختارهای سازمانی تخت تر با مدیران میانی کم و حیطه نظارت گسترده، مشاغل غیر مفید دوباره در دستور کار قرار گرفته اند. منابع انسانی دارای موقعیت منحصر به فردی است و به تمام ابزارهای مورد نیاز برای خلاص شدن از شر مشاغل غیر مفید دسترسی دارد و در عین حال از اشتغال سودمند و معنادار اطمینان حاصل می کند.

اقدام HR: منابع انسانی چگونه می تواند با مشاغل غیر مفید مقابله کند

اول، منابع انسانی باید بپذیرد که ما مسئول طراحی مشاغلی هستیم که همیشه معنادار نیستند. طراحی شغل سنتی در درجه اول به دسته بندی وظایف، فعالیتها و مهارت‌های مورد نیاز برای ارائه خروجی‌های خاص به یک شغل

توجه می‌کند، اما توجه محدودی به این دارد که آیا دسته بندی فعالیت‌ها برای فردی که نقش را انجام می‌دهد معنادار خواهد بود یا خیر. این باید تغییر کند.

دوم، شرایطی که تحت آن کار اتفاق می‌افتد نیز بر نحوه درک کارکنان از شغل خود تأثیر می‌گذارد. به عنوان مثال، یک شرکت در صنعت پخش برای رانندگانش برنامه ورزش تدارک دید که به آن‌ها اجازه دهد زمان بیشتری برای رانندگی بین این مکان‌ها داشته باشند. به طور مشابه، یک خرده‌فروش فهرست‌بندی انعطاف‌پذیری را برای صندوق‌داران خود در فروشگاه‌هایشان پیاده‌سازی کرد، که به آنها اجازه می‌داد تا در مورد زمان‌بندی برای کار مطابق آنچه در قراردادشان قید شده، انعطاف‌پذیری بیشتری داشته باشند.

و سوم، ما باید کار را برای فرد شخصی سازی کنیم. واقعیت این است که برای برخی از کارمندان، شغل فقط راهی برای کسب درآمد است در حالی که آنها به جاه طلبی‌های شخصی خود خارج از کار دست می‌یابند.

همه نمی‌خواهند آموزش‌های اضافی داشته باشند یا در معرض فرصت‌ها و پیشرفت‌های جدید قرار بگیرند. حتی ممکن است برخی از کارمندان آن را چیزی بدانند که توانایی آنها را برای درگیر شدن با مسائل زندگی شخصی شان کاهش می‌دهد که البته این موضوع خوبی است و بر اهمیت شیوه‌های مدیریتی با کیفیت بالا (متوسط) و تناسب کار و زندگی تأکید می‌کند.

۱۱. از استعدادیابی تا پرورش استعداد

در بازار کار فشرده امروزی، ما شاهد تحول اساسی اجتناب از جذب استعداد ترویج پیشرفت و ارتقاء از درون سازمان هستیم. تلاش برای پر کردن شکاف استعدادها از طریق رقابت برای استعدادهای بیرونی، سازمان‌ها را تحت

الشعاع بازار کار قرار می‌دهد. اتخاذ یک رویکرد فعال تر و پایدارتر که راه هایی برای دسترسی به استعدادها ایجاد می‌کند در سال ۲۰۲۴ ضروری خواهد بود.

این بدان معنا نیست که اکتساب مهم نیست - در واقع، ما معتقدیم که فعال کردن دسترسی باعث بهبود اکتساب نیز می‌شود، زیرا استعدادهای امروزی به چیزی بیش از یک پیشنهاد عالی نیاز دارند.

به گفته گالوپ، مهمترین چیزهایی که نسل هزاره (Millennials) هنگام درخواست شغل به دنبال آنها هستند عبارتند از:

- فرصت هایی برای یادگیری و رشد،
- علاقه به نوع کار، و
- فرصت هایی برای پیشرفت

سازمانها نیز به این موضوع پایبند بوده‌اند، به طوری که 48 درصد از شرکتها بهبود فرآیندهای پیشرفت و ارتقای استعدادها را به‌عنوان شیوه‌های کلیدی کسب‌وکار برای افزایش در دسترس بودن استعدادها شناسایی کرده‌اند که آن را به یکی از مهم‌ترین روندهای منابع انسانی در سال ۲۰۲۴ تبدیل کرده است

عامل اثر گذار: استراتژی های استعداد در حال تغییر هستند

استراتژی‌های استعداد در سال ۲۰۲۴ تغییر خواهند کرد. در جایی که سازمان‌ها مدت‌هاست از استخرهای استعداد برای مدیریت استعدادهای بیرونی استفاده می‌کنند، به طور فزاینده‌ای به ایجاد استخرهای استعداد داخلی، شناسایی و توسعه مهارت‌های قابل انتقال خواهند پرداخت.

ظهور استخرهای استعداد غیر سنتی همچنین شامل ارزیابی مجدد مسیر شغلی سنتی نیز می‌شود. این بدان معناست که سازمان‌ها باید ساختارهای شغلی خود را دوباره ارزیابی کنند و مدیریت حرفه‌ای خودراهربر و دموکراتیک را ارتقا دهند، جایی که کارکنان می‌توانند مشاغل خود را بر اساس مهارت‌هایی که در گذشته ایجاد کرده‌اند و مهارت‌هایی که به دنبال توسعه آن در آینده هستند مدیریت کنند.

همچنین در مورد دور شدن از نردبان های شغلی سنتی و ترویج حرکت های شغلی افقی و مورب از طریق رویکرد شبکه شغلی است.

اقدام منابع انسانی: ایجاد دسترسی به استعدادها با پرورش استعدادها

فرصتی برای سازمان‌ها وجود دارد که به کارکنان کمک کنند تا به طور فعالانه حرفه خود را در داخل سازمان مدیریت کنند. تمرکز بر توسعه شغلی داخلی مستلزم تغییر در طرز فکر و فرهنگ برای حمایت و ارتقای پویای داخلی است، که باید فراتر از جایجایی کارکنان در داخل باشد و به جای آن بایستی دسترسی به مهارت‌هایی که سازمان به آن نیاز دارد توسعه یابد.

هنگامی که پویایی داخلی به خوبی انجام شود، به یک استراتژی کلیدی استعداد تبدیل می‌شود و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا برای عرضه استعداد خود برنامه ریزی و مدیریت کنند. با استفاده از داده‌ها و فناوری، سازمان‌ها

می‌توانند شیوه‌های پویایی را به برنامه‌ریزی نیروی کار مرتبط کنند، استعدادها را به‌طور فعال جمع‌آوری کرده و به آن‌ها دسترسی داشته باشند، و مهارت‌ها را در جایی که بیشترین ارزش را برای آنها ایجاد می‌کنند، به کار گیرند. با تمرکز مجدد بر پویایی داخلی برای هدایت نتایج کسب و کار، شاهد جابجایی کمتر کارکنان کم عملکرد از یک بخش به بخش دیگر خواهیم بود، که به طور تاریخی ناکارآمدی و بی‌انگیزگی را گسترش داده است.

فناوری همچنین نقش کلیدی را در حمایت از دسترسی به استعدادهای داخلی خواهد داشت. از شناسایی مهارت‌های قابل انتقال تا ایجاد بازارهای استعداد داخلی؛ پلتفرم‌های دیجیتال اکنون می‌توانند نامزدها را با نقش‌های مبتنی بر مجموعه مهارت‌ها، آموخته‌ها و پتانسیل مطابقت دهند و در نتیجه دسترسی به فرصت‌ها را بصورت برابر برای همه ایجاد کنند.

این روش نوظهور مدیریت استعداد، کمتر به دنبال به دست آوردن استعداد برای پر کردن شکاف‌ها و بیشتر در مورد شناسایی، جذب و پرورش پتانسیل از درون است.

کلام پایانی

سال ۲۰۲۴ به عنوان یک سال متحول‌کننده برای منابع انسانی است، جایی که تأثیر آن فراتر از محدوده سنتی این عملکرد خواهد بود.

همانطور که این ۱۱ روند منابع انسانی آشکار می‌شوند، منابع انسانی نه تنها نیازهای فوری سازمانی را برطرف می‌کند، بلکه زمینه را برای آینده‌ای پایدار فراهم می‌کند. پذیرش این تغییرات، منابع انسانی را برای ایجاد محیط کاری که در آن کارکنان شکوفا می‌شوند و کسب‌وکارها به آنچه که در نظر گرفته‌اند دست می‌یابند، توانمند

می‌سازد. در حالی که چالش گسترده است، پاداش های بالقوه برای سازمان ها، کارگران و جامعه گسترده تر غیرقابل اندازه گیری است.

ترکیبی از نوآوری و تفکر استراتژیک که منابع انسانی ارائه می کند باعث رشد، فراگیری و انعطاف پذیری می شود. در ایفای این نقش گسترده، منابع انسانی سازمان ها را به سمت چشم انداز و تعالی هدایت می کند. 2024 دنیایی از فرصت ها را ارائه می دهد. زمان آن فرا رسیده است که منابع انسانی در این دوره جدید رشد کند و بدرخشد.