

گذار از مدیریت منابع انسانی به مردم و فرهنگ

نسرین جزنی

دانشگاه شهید بهشتی

دی ماه ۱۴۰۰

The Evolution of HR: Where It's Been and Where It's Going

Pre-1900s Human Resources Management: Tough Work, Tougher Conditions

دستآورد این دوره: با کارکنان بایستی بعنوان انسان رفتار شود، نه بعنوان یک منبعی که باید مصرف شود.

1920s–1950s Human Resources Management

دستآورد این دوره: زمانی که کارکنان فرصت یادگیری در شغل خود را دارند و برای تلاش خود بطور عادلانه پاداش دریافت می کنند، برای سازمان ارزش بیشتری ایجاد می کنند.

The Evolution of HR...

1960s–1980s Human Resources Management

دستآورد این دوره: تشخیص این مهم که کارکنان نیاز به اختیار بیشتری برای اجرای شغل خود دارند، اما، آنها همچنین نیاز به انگیزش های روانشناختی مانند استقلال، هدفمندی شغل، و هویت برای اجرای بهتر شغل خود دارند.

.

The Evolution of HR...

1990s–2010s Human Resources Management

دستآورد این دوره: مسئولیت مدیریت منابع انسانی بیشتر از امور اداری و پاسخگویی به تعهدات شد. دارا بودن درک استراتژیک از فضای سازمان مدیران منابع انسانی را قادر می‌سازد تا بهترین نیرو را استخدام و در سازمان با هدف ارزش آفرینی در بالاترین سطح سازمان حفظ کنند

The Evolution of HR...

The Future for HR Leaders

گارتنر می گوید :

”رهبران منابع انسانی فردا باید متفکرانی بزرگ‌تر با افق ذهنی بازتری باشند تا بتوانند با نیروی کار چابک و بی‌قرار کنونی روبه‌رو شوند.“

رهبران منابع انسانی باید ”انعطاف‌پذیرتر و پاسخگوتر به نیازهای متغیر کارکنان باشند.“

رهبرانی که ارزش عظیم منابع انسانی در محل کار را درک می‌کنند، هم از دیدگاه شرکت و هم از دیدگاه کارکنان تصویری منحصر به فرد خواهند داشت.

روندهای جدیدی که سبب تغییر منابع انسانی به مردم شده است:

۱. انقلاب دیجیتال ارزش افراد در سازمان را ارتقا داده است .
۲. قدرت از شرکت ها به مردم منتقل شده است.
۳. تعامل قوی کارکنان و فرهنگ شرکت به یک مزیت رقابتی تبدیل شده است

دلایل شکل گیری مردم و فرهنگ

✓ محل کار به سادگی - و به شدت - در حال تغییر و تکامل است؛

✓ نگاه منفی به واحد منابع انسانی بعنوان حامی بوروکراسی و چاپ کننده کاغذ و ایجاد هزینه؛

✓ درک اهمیت فرهنگ توسط مدیران؛

✓ تغییر پارادایم ذهنی مدیران؛

✓ نیروی کار متنوع و...

سبب ظهور مردم و فرهنگ شد.

مدیریت منابع انسانی و انتظارات جدید

۱. پذیرش فناوری و تجزیه و تحلیل

Embrace Technology & Analytics

بر اساس گزارش انجمن منابع انسانی امریکا، تجزیه و تحلیل پیش‌بینی‌کننده رشد خواهد کرد تا همه چیز از حفظ کارکنان گرفته تا استراتژی‌های استخدام، تا موفقیت برنامه‌های سلامتی را ارزیابی کند.

ادامه ...

۲. درک مراحل زندگی کارکنان

Understand Employees' Life Stage

✓ کارکنان در مراحل مختلف زندگی و شغلی هستند و تغییرات شخصی و حرفه‌ای مختلفی را تجربه می‌کنند.

✓ اهمیت تعادل بین کار و زندگی بعنوان پدیده‌ای مهم؛

✓ انتظار تطبیق تجربیات کارکنان با فناوری‌های جدید؛

✓ کارکنان خواهان مربیگری مداوم، دیده شدن و شناخت بیشتر هستند؛

ادامه ...

۳. تغییر چارچوب ذهنی

Change your Mindset

- ✓ اهمیت تعامل میان کارکنان و مشتریان در فضای رقابتی امروزی؛
- ✓ رابطه معنادار میان منابع انسانی با چشم انداز و مأموریت سازمان؛
- ✓ الزام تبدیل نقش های اداری درک شده رهبران منابع انسانی

به موقعیت های نوآوری؛

- ✓ همکاری متقابل بیشتر بین منابع انسانی و سایر بخش های سازمان اجتناب ناپذیر است.

ادامه ...

۴. گذار از واکنشی بودن به چالشگرانه بودن

Shift From Reactive to Proactive

مشاوران و متخصصان منابع انسانی توانایی تبدیل و توسعه کامل نیروی کار

یک کسب و کار را دارند؛

تثبیت فرآیندها؛

توسعه رهبران آینده؛

ایجاد فرهنگ برای حفظ روحیه، بهره وری و نگهداشت کارکنان.

ادامه ...

۵. برند کارفرما

Your Employer Brand

✓ برند کارفرما سازمان شما را متمایز می کند و کارکنان ترجیح می دهند با کارفرمایی کار کنند که صاحب برند شخصی باشد؛

✓ برند کارفرمای سازمان را به تجربیات روزانه کارکنان خود پیوند دهید.

ادامه ...

۶. تنوع و شمول

Diversity & Inclusion

Diversity Definition

✓ در ساده ترین شکل، تنوع به معنای ترکیب عناصر متفاوت است.

✓ در محل کار، تنوع به این معنی است که نیروی کار از کارکنانی با نژادها، جنسیت، پیشینه شغلی، مهارت ها و ... متفاوت تشکیل شده است

✓ ثابت شده است که تنوع، محیط های کاری را سازنده تر، بردبارتر و خوشایندتر می کند .

Microsoft at the top of list Fortune 500

در سال ۲۰۲۰، طبق داده ها ۳۹/۷ درصد از هیئت مدیره شرکت مایکروسافت را اقلیت های نژادی و قومی تشکیل می دهند و نیروی کار آن به طور کلی ۴۹.۸٪ نژادی یا قومی است.

بر اساس همین داده ها، مدیران مایکروسافت نیز از ۴۱/۳ درصد اقلیت های نژادی یا قومی تشکیل شده اند.

اگرچه این غول فناوری یکی از بهترین ها در آمار تنوع نژادی خود می باشد، اما از نظر تنوع جنسیتی ضعیف است.

داده های سال ۲۰۲۰ این شرکت نشان می دهد که تنها ۲۸/۶ درصد از کارکنان آن زن و ۲۶/۳ درصد از مدیران آن زن هستند .

فرهنگ سازمان Organizational Culture

فرهنگ سازمان - که اغلب فرهنگ شرکت نامیده می شود -

به عنوان ارزش ها، نگرش ها و شیوه های مشترکی تعریف

می شود

که مشخصه یک سازمان است و شخصیت شرکت ما را می سازد

و نقش مهمی در رضایت کلی کارکنان شما دارد.

چهار نوع اصلی فرهنگ سازمانی :

TYPE 1: CLAN CULTURE

Primary Focus: Mentorship and teamwork

Defining Qualities: Flexibility and discretion; internal focus and integration

Motto: “We’re all in this together.”

TYPE 2: ADHOCRACY CULTURE

Primary Focus: Risk-taking and innovation

Defining Qualities: Flexibility and discretion; external focus and differentiation

Motto: “Risk it to get the biscuit.”

TYPE 3: MARKET CULTURE

Primary Focus: Competition and growth

Defining Qualities: Stability and control;
external focus and differentiation

Motto: “We’re in it to win it.”

TYPE 4: HIERARCHY CULTURE

Primary Focus: Structure and stability

Defining Qualities: Stability and control;
internal focus and integration

Motto: “Get it done *right*.”

What People Operations and Human Resources Have in Common:

Recruiting and Hiring

Onboarding Employees

Administering Salaries and Benefits

Human Resources Managers

Enforcing Company Policies and Procedures

People Operations vs. Human Resources: What's the Difference (and Why Does It Matter?)

Managing Employee Experience

Enforcing vs. Creating Policies

Reactive vs. Proactive

Receiving Direction vs. Providing Direction

Behind the Scenes vs. Transparent

Traditional Human Resources

- Enforces company policies, ensures compliance with laws and regulations
- Reactive — handles issues when they arise
- Executes directions from leadership
- Works behind the scenes

People Operations

- Creates policies that improve employee experience
- Proactive — continuously working to improve culture
- Serves leadership by providing education and accountability for people-first management in alignment with company goals
- Publicly discusses company culture and values

Job Description – People & Culture Manager

Duties & Responsibilities:

**The key responsibilities of this position are:
Strategy & Leadership**

- توسعه و اجرای استراتژی مردم و فرهنگ سازمان؛
- کمک به توسعه و دستیابی به استراتژی میان مدت و بلند مدت سازمان؛
- حصول اطمینان از شمول موثر افراد کلیدی و ملاحظات فرهنگ؛
- ایجاد روابط قابل اعتماد و الهام بخش، توسعه افراد و اشتیاق به توسعه شایستگی؛
- برقراری ارتباط واضح و الهام بخش؛

Job Description – People & Culture Manager

- حمایت از تغییر و فعال کردن آن؛

- درگیر کردن و ایجاد انگیزه افراد در سازمان؛

- مطالعه و درک محیط گسترده تر کسب و کار و ارائه تحلیل های کارشناسانه

- مشاوره آگاهانه استراتژیک برای عملیات در حال انجام و تصمیمات مورد انتظار؛

- تجزیه و تحلیل سطح بالایی از داده ها و روند افراد کلیدی در حمایت از اولویت های استراتژیک؛

Finally...

P&C Department

- Put People First
- Help Workers Find and Pursue Their Passions
 - Bring People Together on a Personal Level
 - Empower People to Own Their Work
- Create a Space Where People Can Be Themselves