



## بحران‌های منابع انسانی در ایران + پادکست

بحران منابع انسانی در ایران امروزه یکی از اساسی‌ترین دغدغه‌های مدیران سازمان‌هاست. بحران‌هایی که در سطح کلان به وجود می‌آیند و تاثیر زیادی بر موفقیت و شکست کسب‌وکارها دارند. عدم وجود نیروی انسانی کارآمد و ماهر، یکی از این دغدغه‌ها است که در کشور ما، در حال تبدیل شدن به یک بحران است. در این مقاله به ۷ مورد از بحران‌های منابع انسانی در ایران اشاره می‌کنیم.

برای اینکه بدانید مهم‌ترین نکات مهم مربوط به بحران‌های منابع انسانی چه مواردی هستند، پیشنهاد می‌کنیم به پادکست زیر گوش دهید:



[audio mp3="https://gazellecg.com/wp-content/uploads/2022/05/1-انسانی-بحران-منابع-انسانی.mp3"][/audio]

مدیریت بحران در منابع انسانی، امروزه به یکی از موضوعات چالشی در میان مدیران کسب و کارها تبدیل شده است و مدیرانی موفق هستند که بتوانند با مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران، این منابع ارزشمند را در سازمان حفظ کنند.

در ادامه به چند مورد از مهم‌ترین بحران‌های منابع انسانی در کسب و کارهای ایرانی اشاره می‌کنیم.

## بحران منابع انسانی در سازمان

### ۱) عدم برخورداری از مهارت‌های نرم

یکی از بحران‌های منابع انسانی در ایران، عدم برخورداری کافی از مهارت‌های نرم است. مهارت‌های نرم که به اعتقاد روان‌شناس مشهور آقای نیکولاس هامفری بیانگر **هوش اجتماعی** است؛ نشان می‌دهد که یک فرد تا چه اندازه می‌تواند با کمترین چالش، با محیط و افراد پیرامون خود ارتباط مؤثر برقرار کند. شاید منصفانه نباشد که صرفاً نیروی کار را در عدم برخورداری از این مهارت‌ها مقصر بدانیم؛ چرا که ساختار آموزشی در کشور ما سال‌هاست که روزرسانی نشده است و از الگوهای آموزشی بسیار قدیمی در دنیا استفاده می‌کند. همچنین، جالب است بدانید که تحقیقات نشان می‌دهد معیار سنجش موفقیت افراد در ساختار آموزشی ایران، تنها بر دو **هوش حفظی و هوش ریاضی** تمرکز دارد.

پس از اینکه یک فرد، مراحل تحصیلی را پشت سر می‌گذارد و قصد ورود به بازار کار را دارد، در این مرحله است که به واسطه‌ی عدم برخورداری از مهارت‌های نرم با چالش‌هایی اساسی مواجه می‌شود. واقعیت این است که امروزه یک نیروی کار، صرفاً داشتن دانش تخصصی در یک یا چند حوزه نمی‌تواند نیروی کار موفق و موثری باشد. عدم برخورداری نیروی انسانی از مهارت‌های نرم همانند **مدیریت زمان، اولویت‌بندی کارها، تفکر سیستمی** و ... حلقه گمشده‌ای است که حتی در محیط‌های آکادمیک به افراد آموزش داده نمی‌شود.



برای مثال فرض کنید شما به عنوان مدیر، به یک شخص، وظیفه‌ای را محول می‌کنید. اگر این فرد مهارت مدیریت زمان و اولویت‌بندی کارهای خود را نداند، در انجام وظایف دچار چالش می‌شود. این فرد هر چقدر هم که در کار اصلی خود، متخصص و با تجربه باشد، نمی‌تواند آنگونه که باید موثر عمل کند و این به نوعی از بحران منابع انسانی تلقی می‌شود

## ۲) کمبود نیروهایی که چند مهارت به هم مرتبط را داشته باشند

در دنیای امروز کارها آنقدر تخصصی شده‌اند که هر شخصی باید روی یک کار تخصصی تمرکز کند، اما شرایط در اکوسیستم کسب و کار ایران کمی متفاوت است. شرایط فعلی اقتصاد ایران و همچنین استانداردهای بهره‌وری نیروی کار در کشور، باعث شده تا سازمان‌ها برای اینکه توان پرداخت حقوق مورد انتظار نیروهای انسانی را داشته باشند، افرادی را استخدام کنند که برای یک موقعیت شغلی، همزمان چند مهارت بهم پیوسته و مرتبط را در سطح قابل قبولی داشته باشند.

برای مثال گزینه مناسبی برای سازمان برای استخدام یک کارشناس تولید محتوا، فردی است که بتواند علاوه بر تولید محتوای باکیفیت، در حوزه‌های مرتبط دیگری مثل گرافیک، تولید ویدئو، تولید پادکست و یا بازاریابی محتوا در شبکه‌های اجتماعی اطلاعات کافی (نه آنچنان تخصصی) داشته باشد.

معمولاً کسب و کارها صد درصد تمام شرح شغل‌ها و مهارت‌هایی که از یک متقاضی استخدام انتظار دارند را در یک نفر نمی‌توانند داشته باشند. چاره کار می‌تواند این باشد که کسب و کار، افرادی را که بیشترین تناسب را با سطح انتظارات آنها دارند، جذب کنند و در طول همکاری آن فرد با سازمان، مهارت‌های لازم را به او آموزش دهند. در غیر اینصورت، این موضوع به بحرانی جدی تبدیل می‌شود که مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران را با مشکلات جدی روبرو می‌کند.



### ۳) تغییر فرهنگ نیروی کار در سازمان‌ها

مدیریت بحران در منابع انسانی سختی‌های خود را دارد؛ حال اگر موضوع تغییر فرهنگ کار هم جزو یکی از این بحران‌ها باشد، شرایط دو چندان سخت می‌شود. با گذر زمان، فرهنگ نیروی کار تغییر می‌کند و زمینه‌ساز ایجاد بحران‌هایی در سازمان‌ها می‌شود. از آنجایی که فرهنگ سازمانی، ترکیبی از عوامل غیرملموس و نهادینه شده است، نمی‌توان هر کدام از عوامل تشکیل‌دهنده آن را بطور دقیق ارزیابی کرد و متوجه میزان تغییرات شد.

اما برای اینکه روند این تغییرات را درک کنید، کافی است وارد یک سازمان شوید و با منشی یا مدیر داخلی آن سازمان کمی گفتگو کنید. خواهید دید نحوه تعاملات، دیدگاه‌ها و ارتباطات افراد نسبت به سال‌های قبل تا چه حدی دچار تغییر و تحول شده است. بحران منابع انسانی، زمانی ایجاد می‌شود که سازمان از یک سو و نیروی انسانی از سوی دیگر، درک مشترکی نسبت به انتظارات یکدیگر نداشته باشند.

وقتی سطح انتظارات نیروی کار (دستمزد) و سازمان (کارایی و عملکرد) از یکدیگر در تعادل نباشد، این عدم تعادل زمینه ساز بروز بحران خواهد شد.



برای مثال انتظار کارفرما این است که نیروی انسانی از مهارت‌های تخصصی و مهارت‌های رفتاری بالایی برخوردار باشد و از سوی دیگر نیروی انسانی انتظار دارد تا سازمان، حقوق و دستمزد را متناسب با شرایط فعلی اقتصادی کشور تعدیل کند. عدم برآورده شدن این انتظارات، بحرانی است که این روزها بحران و منابع انسانی را به یکدیگر پیوند داده است.

#### ۴ (بحران منابع انسانی و عدم تربیت نیروی کار ماهر توسط دانشگاه‌ها)

زمانیکه دانشجویان از دانشگاه فارغ‌التحصیل می‌شوند، این تصور را دارند که آموزش‌هایی متناسب با نیاز بازار کار دریافت کرده‌اند. اما وقتی این افراد به مصاحبه‌های شغلی دعوت می‌شوند، معمولاً این نوع جواب‌ها را از کارفرماها دریافت می‌کنند: شما مهارت‌های کافی ندارید چون در دانشگاه، دانش تئوری به شما آموزش داده‌اند! **امروزه نیروی کار در دانشگاه‌ها، دانش کسب می‌کند و نه مهارت!** و از سوی دیگر، کسب و کارها بیش از هرچیز به مهارت‌های کاربردی نیاز دارند. همین موضوع زمینه بروز بحران منابع انسانی در بسیاری از کسب‌وکارها می‌شود.

*نتایج تحقیقی که انجمن کالج‌ها و دانشگاه‌های آمریکا در سال ۲۰۱۵ انجام داد، نشان می‌دهد ۶۱ درصد از کارمندی که به دنبال کار هستند، می‌دانند در برخی زمینه‌ها از مهارت کافی برخوردار نیستند اما ۹۵ درصد آنها فکر نمی‌کنند که این موضوع در مورد آنها صدق کند.*

حقیقتی که باید آن را بپذیریم این است که دانشگاه‌ها صرفاً با آموزش‌های تئوری و عدم توجه به نیازمندی‌های بازار، نیروی کار مورد نیاز صنایع را تربیت نمی‌کنند. در واقع به روز نبودن واحدهای درسی و عدم ارتباط آنها با نیازهای صنعت، یکی از بزرگترین گلايه‌هایی است که صنایع از دانشگاه‌ها دارند و این امر، کسب و کارها و کارکنان را با مشکلات جدی مواجه می‌کند.

#### ۵ (عدم فراهم شدن بستر رشد کارمندان توسط شرکت‌ها)

نیروهای انسانی، معمولاً علاقه‌مند به حضور در کسب‌وکارهایی هستند که بستر رشد را برای آن‌ها فراهم کنند اما در سوی مقابل، سازمان‌ها این شرایط را به دلایل مختلف نمی‌توانند برای کارکنان ایجاد کنند. سازمان‌ها اغلب به دلایل مختلفی از قبیل محدودیت منابع مالی، عدم شفاف بودن اهداف یا عدم پیاده‌سازی برنامه‌های توسعه فردی توسط خود افراد، در پیاده‌سازی این برنامه‌ها عقب می‌مانند.



از سوی دیگر، گاهی اوقات همه تقصیرها را نباید بر سر سازمان‌ها انداخت؛ چرا که **صبور نبودن نسل جدید**، باعث می‌شود تا افراد مسیری برای پیشرفت شغلی پیش روی خود نبینند و احساس کنند شایسته رسیدن به رده‌های بالای سازمان نیستند؛ بنابراین در اینصورت سازمان‌ها هم ترجیح می‌دهند بر روی کسانی که چنین دیدگاهی دارند، سرمایه‌گذاری بلندمدت نکنند. در چنین اوضاع و احوالی، حل این مسأله‌ی منابع انسانی و مدیریت بحران، چالشی است که اغلب سازمان‌ها با آن دست و پنجه نرم می‌کنند.

## ۶) ناتوانی در ارزیابی عملکرد نیروهای انسانی

در اغلب سازمان‌ها، بدلیل **نبود استراتژی‌های مدون و زیرساخت‌های مدیریتی مدرن**، انتظارات شفاف و دقیقی از نیروهای انسانی تعریف نمی‌شود و در نتیجه نمی‌توان عملکرد آنها را ارزیابی کرد. این سازمان‌ها زمانی که با شکست مواجه می‌شوند، معمولاً عوامل خارجی را دلیل ناکامی خود می‌دانند؛ در حالی که در بیشتر موارد، نقش عوامل داخلی بسیار پررنگ‌تر از عوامل خارجی است.

به دلیل اینکه سرمایه‌های انسانی هر سازمان، کلیدی‌ترین عامل برای موفقیت یا شکست یک کسب‌وکار تلقی می‌شود، پس می‌توان گفت که اگر این سازمان‌ها، از ابتدا راهکاری برای ارزیابی عملکرد نیروهای خود در اختیار داشته باشند، می‌توانند دلایل شکست احتمالی را به درستی شناسایی کرده و در راستای بهبود شرایط گام بردارند تا حتی نیازی به مدیریت بحران منابع انسانی نباشد. بطور کلی، سازمان‌ها برای رسیدن به بالاترین سطح عملکرد در کسب و کار، معمولاً این ۴ دسته از عوامل را در نظر نمی‌گیرند:

- برنامه‌ریزی استراتژیک
- طراحی و یا بازنگری فرایندها و عملیات
- به کارگیری نیروهای شایسته
- ارزیابی عملکرد در هر سه مرحله قبلی

از آنجاییکه منابع انسانی در هر کدام از موارد بالا نقش پررنگی دارند، لذا اگر فرآیند ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها به درستی پیاده‌سازی و اجرا نشود، عواقب جبران‌ناپذیری به همراه خواهد داشت.



## ۷) مهاجرت و بحران نیروی انسانی

امروزه شاید بتوان گفت مهم ترین موضوعی که روی مدیریت بحران منابع انسانی تاثیر می گذارد، مهاجرت نیروهای کار از ایران است. مهاجرت نیروی انسانی ماهر و در نتیجه کمبود نیروی تخصصی و کارآمد، سازمان ها را با چالش جدی مواجه کرده است. آمارها نشان می دهد خروج نیروهای تحصیل کرده، سالانه ضرری بالغ بر **۱۵۰ میلیارد دلار** به کشور تحمیل می کند.

همچنین موسسه گالوپ در یکی از آمارهای خود عنوان کرد که در فاصله سال های ۲۰۱۵ تا ۲۰۱۷، بیش از یک چهارم افراد تحصیل کرده از ایران مهاجرت کرده اند و در سال های آتی، این تعداد افزایش خواهد داشت.

مهاجرت نیروی کار متخصص به دیگر کشورها، بحران غیرقابل جبرانی را برای سازمان ها ایجاد می کند که تا سال ها اثرات آن در سازمان ها احساس می شود.

از آنجایی که معمولاً فرآیند جانشین پروری نیروی کار در اکثر کسب و کارهای ما یا بطور کل فراموش می شود یا به خوبی اجرا نمی شود، بنابراین نمی توان انتظار داشت که با خروج نیروهای با دانش و متخصص، بلافاصله جایگزین های شایسته ای برای موقعیت های کاری پیدا شود.

در مقالات بعدی، در مورد راه حل های مقابله با بحران منابع انسانی صحبت خواهیم کرد.

این مطالب را هم بخوانید:

**چگونه سودآوری و عملکرد کسب و کارمان را افزایش دهیم؟**

کلیک کنید