

هوشمندی سرمایه انسانی در سازمان

چرا اهمیت دارد، چه تفاوتی با HR سنتی دارد، و چگونه
داده به تصمیم تبدیل می‌شود



خلاصه مدیریتی

تصمیم درباره‌ی افراد به شواهد به‌هم‌پیوسته نیاز دارد

هوش مصنوعی و تحلیل داده شیوه‌ی تصمیم‌گیری سازمان‌ها درباره‌ی کارکنان را تغییر می‌دهد. با این حال بسیاری از واحدهای منابع انسانی هنوز داده‌های ارزشمند خود را، از حضور و غیاب تا نظرسنجی رضایت، جدا از هم نگه می‌دارند و تصمیم‌های مهم درباره‌ی افراد را بیشتر بر پایه‌ی تجربه و حدس می‌گیرند تا شواهد به‌هم‌پیوسته.

این سند سه موضوع را بررسی می‌کند: چرا سازمان‌ها به رویکردی به نام People Intelligence نیاز پیدا کرده‌اند، این رویکرد دقیقاً با گزارش‌گیری سنتی HR چه تفاوتی دارد و یک داده‌ی خام چگونه به تصمیمی کسب‌وکاری و قابل‌اقدام تبدیل می‌شود.

۱

داده‌ها را متصل کنید

حضور، عملکرد، توسعه و تجربه‌ی کارکنان کنار هم معنا پیدا می‌کنند.

۲

گزارش را پایان ندانید

گزارش نقطه‌ی آغاز تحلیل علت، پیش‌بینی و اقدام است.

۳

اثر اقدام را بسنجید

هر مداخله باید مالک، شاخص موفقیت و بازه‌ی پایش مشخصی داشته باشد.

پیام اصلی

پیام اصلی هوشمندی سرمایه‌ی انسانی یعنی دیدن روابط میان داده‌ها، سنجش گزینه‌ها و پشتیبانی از قضاوت مدیریتی با شواهد قابل‌توضیح.

در این شماره

۱	ضرورت تغییر رویکرد: چرا هوشمندی سرمایه‌ی انسانی؟	۳
۲	از منابع انسانی سنتی تا هوشمندی سرمایه‌ی انسانی	۶
۳	مسیر تبدیل داده به تصمیم	۱۰
۰	جمع‌بندی: شروع از یک مسئله‌ی واقعی	۱۳



بخش ۱۰ ضرورت تغییر رویکرد

چرا هوشمندی سرمایه‌ی انسانی؟

اغلب سازمان‌ها درباره‌ی کارکنان خود داده‌ی زیادی دارند: حضور و غیاب، نتایج ارزیابی عملکرد، سوابق آموزشی، نظرسنجی‌های رضایت و آمار ترک خدمت. اما یک پرسش ساده معمولاً بی‌پاسخ می‌ماند: منابع انسانی واقعاً کارکنانش را می‌شناسد؟

بسیاری از تصمیم‌های مهم درباره‌ی افراد، از ارتقا و جانشین‌پروری تا طراحی برنامه‌های نگهداشت، هنوز بر تجربه، حس شهودی مدیر یا حدس استوار است. دلیلش این است که داده‌ها پراکنده و جدا از هم‌اند و بیشتر در قالب گزارش‌های گذشته‌نگر نگهداری می‌شوند.

پنج جزیره‌ی داده که هنوز به هم متصل نشده‌اند

شکل ۱: پنج حوزه‌ی داده‌ای پراکنده در HR سنتی



منبع: تدوین نگارندگان

هر یک از این داده‌ها به تنهایی تکه‌ای از پازل است و تصویر کامل را نشان نمی‌دهد. محدودیت گزارش‌گیری سنتی HR همین‌جا آشکار می‌شود:

گزارش‌گیری می‌گوید چه اتفاقی افتاده، اما نمی‌گوید چرا افتاده و چه اتفاقی ممکن است بعداً بیفتد.

سازمان‌هایی که می‌خواهند از واکنش به پیشگیری برسند، به چیزی فراتر از گزارش‌گیری سنتی نیاز دارند: رویکردی که داده‌های پراکنده را به هم وصل کند و از آن‌ها بینش قابل اقدام بسازد.

۰۱/۲ دیدن تصویر کامل تر

داده‌ها در چرخه‌ی حیات کارکنان

برای دیدن عمق این پراکندگی باید از پنج جزیره‌ی اصلی فراتر رفت. People Intelligence از داده‌های گسترده‌تری در سراسر چرخه‌ی حیات کارکنان تغذیه می‌شود. همه‌ی این داده‌ها حول یک نقطه‌ی مرکزی، یعنی «کارمند»، شکل می‌گیرند، اما در سیستم‌ها و واحدهای مختلف جدا از هم نگهداری می‌شوند.

شکل ۲: دسته‌های اصلی داده در چرخه‌ی حیات کارکنان



منبع: تدوین نگارندگان

هیچ‌کدام از این داده‌ها به‌تنهایی تصویری کاملی نمی‌دهد و ارزش از اتصال آن‌ها ساخته می‌شود. وقتی اضافه‌کاری، نتایج نظرسنجی و نرخ ترک خدمت یک واحد کنار هم دیده شوند، الگویی پیدا می‌شود که هیچ‌کدام از این سه داده به‌تنهایی نشان نمی‌دهد. جمع‌آوری داده شرط لازم است. برای رسیدن به بینش، داده‌ها را باید به هم ربط داد و تحلیل کرد.

از منابع انسانی سنتی تا هوشمندی سرمایه‌ی انسانی

تفاوت اصلی رویکرد سنتی و People Intelligence در نوع پرسشی است که هرکدام پاسخ می‌دهند.

جدول ۱: مقایسه‌ی رویکرد سنتی HR و People Intelligence

رویکرد سنتی	People Intelligence
چه اتفاقی افتاد؟	چرا اتفاق افتاد؟
گزارش‌گیری	تحلیل
نگاه به گذشته	نگاه آینده‌نگر
تصمیم بر اساس تجربه	تصمیم مبتنی بر داده
داده‌های پراکنده	داده‌های یکپارچه
واکنش به مسئله	پیش‌بینی و پیشگیری

منبع: تدوین نگارندگان

گزارش‌گیری هنوز پایه و شرط لازم هر تحلیل بعدی است، چون بدون داده‌ی دقیق و منظم نمی‌توان به تحلیل و بینش رسید. People Intelligence گزارش‌گیری را پایان کار نمی‌داند و آن را آغاز مسیری تحلیلی می‌گیرد.

۲/۲ • تمایز مفهومی

تمایز سه مفهوم نزدیک

تحلیل منابع انسانی • تحلیل افراد • هوشمندی سرمایه‌ی انسانی

برای روشن شدن جایگاه People Intelligence باید آن را از دو اصطلاح نزدیک، یعنی HR Analytics و People Analytics، جدا کرد. این سه اصطلاح اغلب به‌جای هم به کار می‌روند، اما معنای یکسانی ندارند و منابع تخصصی هم آن‌ها را یکسان تعریف نمی‌کنند.

شکل ۳: تمایز مفهومی HR Analytics، People Analytics و People Intelligence

گذشته‌نگر؛ پاسخ به «چه اتفاقی افتاد؟» در فرایندهای درون‌سازمانی HR	HR Analytics
پیش‌بینانه و راهبردی؛ پیوند رفتار کارکنان با نتایج کسب‌وکار	People Analytics
یکپارچه‌سازی داده، فناوری (از جمله هوش مصنوعی) و راهبرد کسب‌وکار برای تصمیم‌گیری مبتنی بر داده	People Intelligence

منبع: تدوین نگارندگان

مرز میان این سه اصطلاح در ادبیات حرفه‌ای هنوز یکدست نیست و برخی سازمان‌ها و فروشندگان نرم‌افزار آن‌ها را با تعریف‌های متفاوت به کار می‌برند. وجه مشترک همه‌ی تعریف‌ها حرکت از «جمع‌آوری داده» به «تولید بینش قابل‌اقدام» است.

HR Analytics و People Analytics در ادبیات دانشگاهی داوری‌شده تعریف و بررسی شده‌اند (از جمله در Marler & Boudreau، ۲۰۱۷). People Intelligence بیشتر اصطلاحی کاربردی است که در پلتفرم‌های نرم‌افزاری منابع انسانی رواج یافته و هنوز جایگاه مستقلی در پژوهش‌های دانشگاهی ندارد.

۰۲/۳۰ یک سناریوی تصمیم‌سازی

از حدس تا بینش

این سناریو فرضی است و به هیچ سازمان مشخصی اشاره ندارد؛ برای نمایش کاربرد مفهوم طراحی شده است.

فرض کنید سازمانی متوجه افزایش نرخ ترک خدمت در یکی از واحدهایش می‌شود. واکنش رویکرد سنتی و رویکرد People Intelligence به این موقعیت متفاوت است.

شکل ۴: واکنش به افزایش نرخ ترک خدمت در دو رویکرد

رویکرد People Intelligence

به جای توقف در حدس اول، داده‌های مختلف کنار هم بررسی می‌شوند:

روند خروج کارکنان

ساعات اضافه‌کاری

نتایج نظرسنجی رضایت

شاخص‌های عملکرد مدیر مستقیم

فرصت‌های ارتقا

سابقه‌ی شغلی کارکنان خارج شده

رویکرد سنتی

«احتمالاً مشکل حقوق است.»

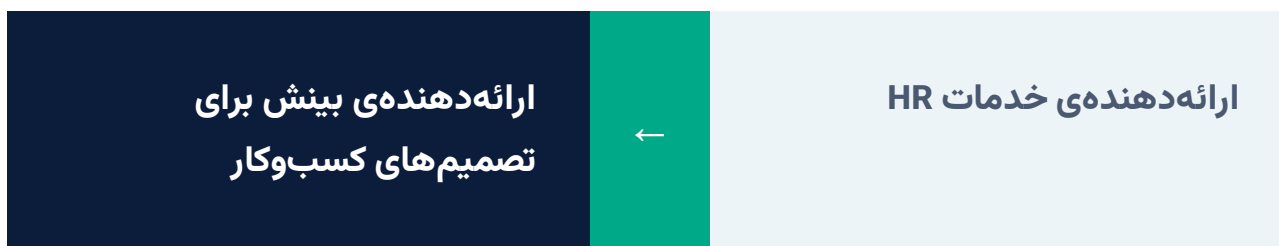
اولین واکنش معمولاً یک حدس ساده است. این حدس ممکن است درست باشد، اما بدون بررسی داده فقط یک فرضیه است و نتیجه نیست.

منبع: تدوین نگارندگان

در چنین بررسی‌ای ممکن است معلوم شود علت اصلی حقوق نیست و ترکیبی از حجم کاری بالا و نبود مسیر رشد شفاف در همان واحد است. رویکرد سنتی به‌سادگی از کنار این عامل می‌گذشت. تحلیل داده‌های به‌هم‌پیوسته به‌جای تکیه بر اولین فرضیه، مسیر را به‌سمت علت واقعی هدایت می‌کند.

منابع انسانی به عنوان شریک راهبردی

این تغییر رویکرد جایگاه سازمانی منابع انسانی را هم تغییر می‌دهد: از «ارائه‌دهنده‌ی خدمات HR» به «ارائه‌دهنده‌ی بینش برای تصمیم‌های کسب‌وکار».



وقتی HR بتواند با داده و تحلیل درباره‌ی بهره‌وری، هزینه‌ی نیروی انسانی، نگهداشت، توسعه‌ی استعدادها، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و ریسک‌های منابع انسانی صحبت کند، با واحدهای مالی و عملیات زبان مشترکی پیدا می‌کند؛ زبانی که به‌جای تجربه و قضاوت شخصی بر عدد، روند و پیش‌بینی تکیه دارد.

این تحول با نقش HR Business Partner (HRBP) ارتباط مستقیم دارد. یک HRBP که به بینش‌های مبتنی بر داده دسترسی دارد، می‌تواند در گفت‌وگو با مدیران کسب‌وکار پیشنهاد پیشگیرانه بدهد؛ مثلاً پیش از رسیدن به بحران ترک خدمت هشدار دهد.

این جابه‌جایی نقش به‌خودی‌خود رخ نمی‌دهد و سه شرط لازم دارد: زیرساخت داده، مهارت تحلیلی تیم HR و اعتماد مدیران ارشد به داده‌های HR.

۳

اعتماد مدیریتی

استفاده از بینش در گفت‌وگو و تصمیم کسب‌وکار

۲

مهارت تحلیلی

توان تبدیل پرسش مدیریتی به تحلیل و تفسیر

۱

داده‌ی قابل اعتماد

تعریف مشترک، کیفیت کافی و امکان اتصال داده‌ها

مسیر تبدیل داده به تصمیم

بخش ۳ از ۱۰ Data تا Decision

تبدیل داده‌ی خام به نتیجه‌ای ملموس برای کسب‌وکار را می‌توان در شش گام توضیح داد.

شکل ۵: زنجیره‌ی Data-Analysis-Insight-Decision-Action-Impact

۱	Data (داده)	نقطه‌ی شروع؛ اطلاعات خام و پراکنده‌ای که از سیستم‌های مختلف HR جمع‌آوری می‌شود.
۲	Analysis (تحلیل)	بررسی و پردازش داده‌ها برای یافتن الگو، روند یا رابطه‌ی میان متغیرها.
۳	Insight (بینش)	نتیجه‌ای که از تحلیل به دست می‌آید و به پرسش «این یعنی چه؟» پاسخ می‌دهد.
۴	Decision (تصمیم)	انتخابی که بر پایه‌ی آن بینش گرفته می‌شود؛ مثلاً تغییر یک سیاست یا تخصیص بودجه‌ی آموزشی.
۵	Action (اقدام)	اجرای عملی همان تصمیم در سازمان.
۶	تأثیر (Business Impact) (کسب‌وکار)	نتیجه‌ی نهایی که در نگهداشت، بهره‌وری، رضایت مشتری یا هزینه دیده می‌شود.

منبع: تدوین نگارندگان

این مسیر یک‌طرفه و خطی نیست. نتیجه‌ی هر تصمیم دوباره به داده تبدیل می‌شود و چرخه‌ی بعدی تحلیل را تغذیه می‌کند. به همین دلیل People Intelligence بیشتر یک فرایند مستمر است تا یک پروژه‌ی یک‌باره.

ریشه علمی: از داده تا خرد

این زنجیره برداشتی کاربردی از سلسله‌مراتب داده، اطلاعات، دانش و خرد (Data-Information-Knowledge-Wisdom) است که راسل اکاف (Ackoff، ۱۹۸۹) آن را صورت‌بندی کرد و از آن زمان یکی از چارچوب‌های پایه در مدیریت داده شده است.

هوش مصنوعی در مسیر تصمیم سازی

هوش مصنوعی در سال های اخیر یکی از عوامل اصلی تسریع همین مسیر شش گامی بوده است، چون بخش بزرگی از گام های «تحلیل» و «بینش» را که پیش تر زمان بر و دستی بودند خودکار می کند.

شکل ۶: کاربردهای هوش مصنوعی در زنجیره ی Data تا Decision

۰۳ پیش بینی روندها برآورد احتمال ترک خدمت یا افت عملکرد پیش از وقوع	۰۲ شناسایی الگوها کشف روابط پنهان میان متغیرها که در بررسی دستی دیده نمی شوند	۰۱ تحلیل حجم زیاد داده پردازش داده هایی که تحلیل دستی آنها زمان بر یا عملاً غیرممکن است
۰۶ پیشنهاد اقدام های HR ارائه ی توصیه های عملی مبتنی بر تحلیل داده به تصمیم گیرندگان	۰۵ شخصی سازی تجربه ی کارکنان تطبیق برنامه های آموزشی و مسیر شغلی با نیاز هر فرد	۰۴ شناسایی ریسک های HR هشدار زودهنگام درباره ی واحدها یا تیم هایی که در معرض ریسک بالتری هستند

منبع: تدوین نگارندگان

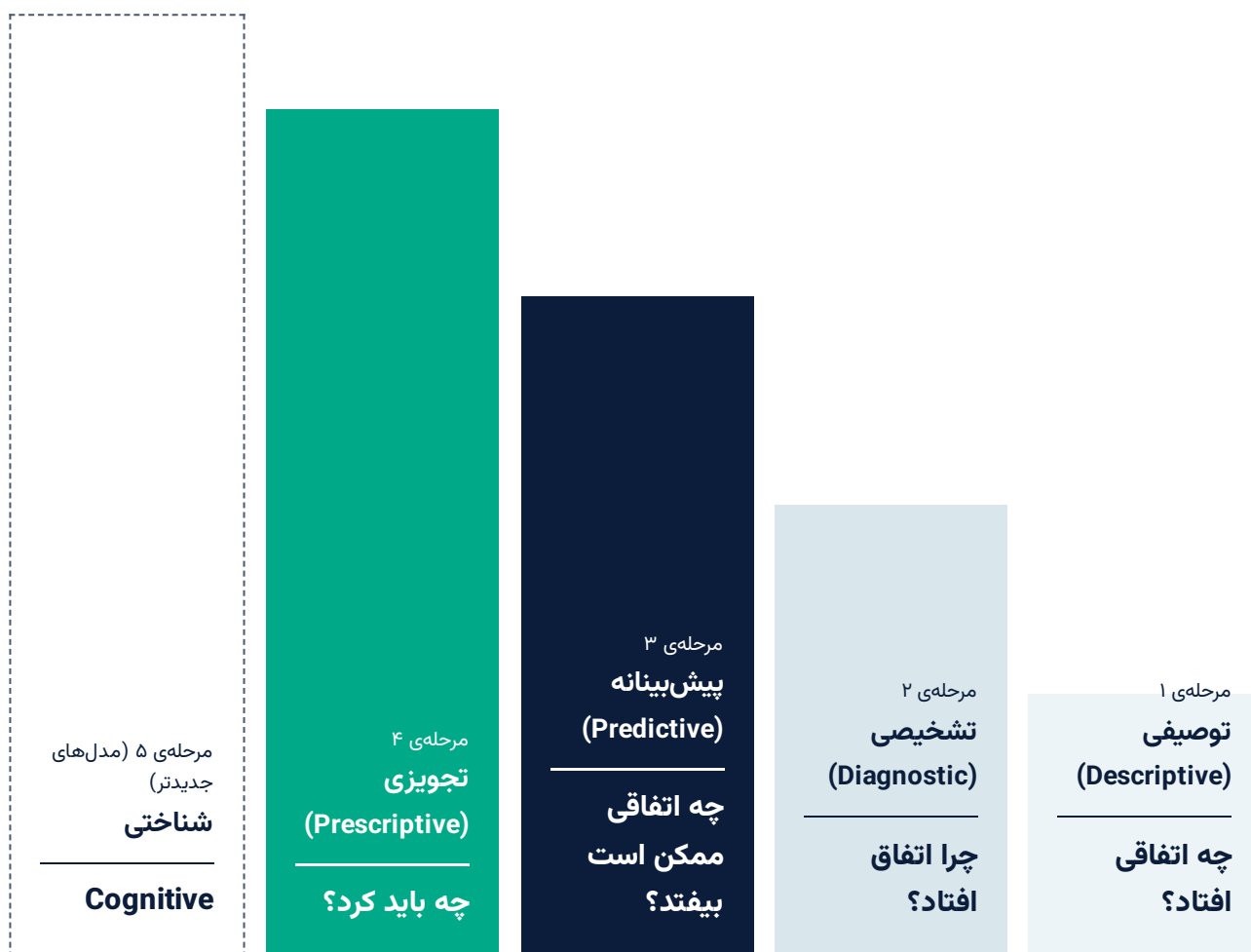
هوش مصنوعی ابزار تقویت تحلیل و تصمیم گیری است و جای قضاوت انسانی و مسئولیت اخلاقی HR را نمی گیرد. الگوریتم ها می توانند الگو نشان دهند، اما تفسیر آن الگو در بافت انسانی، فرهنگی و اخلاقی سازمان با خود انسان است. تصمیم درباره ی یک کارمند، مثلاً ارتقا، اخراج یا مداخله در یک تیم، نباید فقط بر خروجی یک مدل استوار باشد و باید با قضاوت انسانی و درک زمینه همراه شود.

الگوریتم الگو نشان می دهد؛ تصمیم درباره ی هر کارمند با انسان می ماند.

بلوغ تحلیل داده در تصمیم سازی

همین مسیر Data تا Decision را می توان با الگویی شناخته شده در حوزه ی داده و کسب و کار هم دید. این الگو معمولاً برای توصیف بلوغ تحلیل داده در سازمان ها به کار می رود.

شکل ۷: چهار مرحله ی بلوغ تحلیل داده



منبع: تدوین نگارندگان

برخی نسخه های جدیدتر این مدل مرحله ی پنجمی با عنوان «شناختی» (Cognitive) هم اضافه می کنند که در آن تصمیم گیری خودکار بر هوش مصنوعی تکیه دارد. بسیاری از سازمان ها هنوز در مرحله ی اول یا دوم هستند، یعنی بیشتر گزارش گیری می کنند و در بهترین حالت علت را تحلیل می کنند. حرکت به مرحله ی سوم و چهارم، یعنی پیش بینی و اقدام پیشگیرانه، به سرمایه گذاری در داده، مهارت تحلیلی و فرهنگ تصمیم گیری مبتنی بر شواهد نیاز دارد و یک شبه اتفاق نمی افتد.

جمع‌بندی · دیدگاه اجرایی

شروع از یک مسئله واقعی

هوشمندی سرمایه‌ی انسانی وقتی برای کسب‌وکار ارزش می‌سازد که به یک پرسش تصمیم‌محور وصل شود. یک داشبورد تازه که فقط به گزارش‌های موجود اضافه شود، این ارزش را نمی‌سازد.

پیوند دادن داده‌های منابع انسانی با نگهداشت، بهره‌وری، توسعه‌ی استعداد و ظرفیت سازمانی، گفت‌وگوی HR با کسب‌وکار را دقیق‌تر می‌کند.

اهمیت برای کسب‌وکار

کیفیت پایین داده، سوگیری تاریخی، نبود حریم خصوصی و تصمیم‌گیری فقط بر پایه‌ی خروجی مدل می‌تواند اعتماد به این مسیر را تضعیف کند.

ریسک‌هایی که باید مدیریت شوند

یک مسئله‌ی محدود اما اثرگذار را برای پایلوت انتخاب کنید، مالک تصمیم و شاخص موفقیت را پیش از تحلیل مشخص کنید و نتیجه‌ی مداخله را به چرخه‌ی یادگیری برگردانید.

توصیه‌ی اجرایی

مسیر پیشنهادی داده‌ی باکیفیت، تحلیل قابل‌توضیح، قضاوت انسانی و اقدامی که اثرش سنجیده می‌شود.

مسیر پیشنهادی

تدوین: نوید طمبوشی و مبینا مرادی



ورود به سامانه | HR LIFE ANALYTICS

HR LIFE ANALYTICS

ورود به سامانه تحلیلی سرمایه انسانی

برای مشاهده‌ی داده‌ها، گزارش‌ها و شاخص‌های تحلیلی سازمان، از حساب دمو متناسب با سطح دسترسی خود استفاده کنید.



نشانی ورود

<https://pa.hrlifeiran.ir>

حساب‌های دمو

نام کاربری

سطح دسترسی

hld_admin

مدیریت کامل هلدینگ و همه شرکت‌ها

dat_admin

مدیر هلدینگ آینده‌نگر

hum_admin

مدیر شرکت راهکاران داده

—

مدیر شرکت سرمایه انسانی

HRLife-1405-Demo!

رمز مشترک محیط دمو برای همه‌ی حساب‌ها:

داده زمانی ارزش دارد که به تصمیمی دقیق‌تر، انسانی‌تر و قابل پاسخ‌گویی تبدیل شود.

دموی پلتفرم

برای آشنایی با پلتفرم HR LIFE ANALYTICS و دیدن کارکرد آن در
عمل، می‌توانید درخواست دمو بدهید.

HRLIFEIRAN.IR

