فصلنامه پژوهش های مدیریت در جهان اسلام
شماره مجوز: ۸۵۴۹۵ شماره استاندارد بین المللی: ۶۰۹۴-۲۶۷۶ شماره اول (زمستان۱۳۹۸)

آینده مدیریت منابع انسانی در کشور

(تاریخ ارسال ۱۳۹۸/۰۸/۲۵ تاریخ پذیرش ۱۳۹۸/۱۱/۲۰)

علی اشرف باقری فرد

چکیده

به واسطه تغییر محیط کسب و کار؛ مدیریت منابع انسانی(HRM) ؛نیز لزوما باید تغییر کند.نظر به ضرورت پاسخگویی به تغییرات، پیش بینی محیط؛ تغییرات و اتخاذ تصمیمات اثر گذاردر خصوص آینده؛ مدیریت منابع انسانی باید تغییر کند.آینده غیر قابل پیش بینی است و مشکل است تعیین کنیم که چه پیش خواهد آمد.از این رو انعطاف پذیری و کسب دانش کافی در جهت پاسخگویی به این عدم قطعیت ها مهم است. در حالی که مدیران منابع انسانی ارتباط خود را با توسعه فناورانه حفظ می کنند ضروری است موضوعاتی که با نقش های اصلی پرسنلی آنها مرتبط می شوند را با موضوعات عمومی کاری و اقتصادی ترکیب کنند.لازم به ذکر است که واحدها ومدیران منابع انسانی موفق؛ تاثیر استراتژیک مهمی بر سازمانهای متبوعشان دارند. البته نقشهای اصلی پرسنلی با مهمترین منابع سازمانی؛ یعنی نیروی کار؛ مرتبط هستند. اداره نقشهای مذکور یعنی به کار گماری؛ انتخاب؛انتصاب؛ آموزش؛ توسعه و غیر تاثیرات مستقیمی در برگشت سرمایه سهام داران و بهره وری دارند. شرکت های موفق بطور مستمر کارکنان بهره ور را جذب و حفظ می کنند.

واژگان کلیدی: مدیریت، منابع انسانی، مدیر، مدیران شرکت، کارمند

بخش اول: موضوعات پرسنلی در منابع انسانی

اولین نقش پرسنلی مدیران استخدام کارکنان مناسب است.میزان سهولت این امر به عواملی بستگی دارد شاید یکی از عوامل عمده وضعیت بازار کار محلی باشد. در اواخر دهه ۱۹۹۰؛ نرخ بیکاری در حال تنزل؛ یک عامل کلیدی محسوب می شد و بر این اساس رقابت برای جذب افراد مستعد بالا بود مدیران بایستی به سرعت به استخدام افراد مستعد می پرداختند یا در خصوص از دست رفتن نیروی کار مستعد ریسک میکردند . در وضعیت کنونی این شرایط تغییر یافته و یک شرکت ممکن است تعداد زیادی رزومه دریافت کند. البته این موضوع مسایل مختلفی را از این حیث که حوزه وسیعتری برای انتخاب به وجود آمده به همراه خواهد داشت.در این راستا داشتن ساختارها و فرایندهایی مناسب به منظور ارزیابی تجارب و مهارت های هر متقاضی و حصول اطمینان از انتخاب فرد مناسب ازمیان جمع کثیری ازافراد واجد شرایط مهم است. (مسمر؛۲۰۰۲). در این مورد فرض می شود که سازمان به فرلیند های منظم و ساخت یافته برای شناسایی ویژگیها و مهارتهای مورد نیاز مشاغلی متعهد است که در خصوص آنها تصمیم گیری می شود. توجه داشته باشید که درهر دوی این وضعیتها ما به فرایند ساخت یافته مراجعه می کنیم.برخی مدیران تصور می کنند مهارتهای شخصی خاصی دارند که به آنها اجازه می دهد فرد مناسبی را برای تصدی شغل مورد نظر انتخاب کنند . این افراد تصور می کنند مهارتهای مذکور بر تجربه یا صرفاّ احساس درونی آنها مبتنی هستند. دادن اجازه به چنین مدیرانی درجهت اعمال رفتارهایی با این روشهای ناسالم،غیرعاقلانه یا شاید احمقانه با شد.نقش واحدهای منابع انسانی تحمیل قوانین در زمینه فرایند انتخاب؛ هم در ارایه پیشنهاد روشی منصفانه و یکسان برای عموم متقاضیان وهم در جهت حصول اطمینان از انتخاب بهترین فرد برای شغل مورد نظر است. پیش بینی نیازها و برنامه ریزی طبق آن از مقوله های مهم تلقی می گردد. فرایند استخدام می تواند نیازمند زمان قابل ملاحظه ای باشد و تصمیماتی که در وضعیت های عجولانه اتخاذ می شود نتایج فاجعه آمیزی به همراه خواهد داشت. از آنجایی که در شرایط کنونی جهت گیری و حرکت اقتصاد بیشتر به سوی اقتصاد خدماتی و اطلاعاتی است؛رقابت برای

اشخاص واقعاً مستعد شدید تر شده است. به عبارت دیگر؛ شاید به کار گماری و نگهداری جنین افرادی؛ مهمترین چالشی است که فراروی تجارت کنونی آمریکا قرار دارد. (ماریوت؛۲۰۰۱) سازمان ها و شرکتها ی موفق آنهایی خواهند بود که توانایی جذب وحفظ کارکنان بسیار ماهر را دارند .در انجام چنین موضوع مهمی این سازمانها باید قادر به مقایسه بین آنچه کارکنان می خواهند با آنچه که کارفرمایان مایل به دادن آن هستند باشند .این دیدگاه مشارکتی نسبت به منابع انسانی از یک فهم و ادراک مشترک میان مدیران و مجریان منابع انسانی بر می آید .در این زمینه شرکتهای زیادی از طریق ارائه و پیشنهاد مزایایی منعطف و نوآورانه از کارکنانشان مراقبت می کنند . انتظارات متغیر کارکنان چالشهای متفاوت عدیده ای را به حرفه ای های مد یریت منابع انسانی تحمیل می کند.به منظورنگهداری کارکنان خوب وحفظ آنهایی که شاد و بهره ورهستند ضروری است چا لشهایی مذکور به صورت موفقیت آمیزی برآورده شوند (سیمز؛ ۱۹۹۴). این گام الزاما ساده نیست .به عنوان مثال شرکتهای فرا ملیتی نباید تصور کنند که همه کارکنان در تمامی مکانها نیازهای یکسانی دارند .این موضوع به کار خاصی برای سازمان های جهانی صدق میکند واین بدین دلیل است که ممکن است نیاز های کارکنان انعکاسی از تاثیرات فرهنگی یا فنی- اقتصادی آنها باشند. گام بعدی پس از تعیین نیازها ایجاد یک طرح هزینه –اثر بخشی برای نیازهای کارکنان است.در انجام این مهم حرفه ای های منابع انسانی باید مطلع باشند که نیازهای کارکنان ایستا نیستند و به طور مستمر در حال تکامل و تغییر ند .تعداد زیادی از شرکتها متوجه انی حقیقت در برنامه های جبران خدمات و مزایا یخود شده اند و مزایایی فراهم کرده اند که به طور خاص بهترین تناسب را با کارکنان دارد.به عنوان مثال در یک موقعیت ممکن است مزایای مراقبت از اطفال را پیشنهاد کنند . در حالی که ممکن است در موقعیت دیگرساعات منعطف کاری یا کار در منزل پیشنهاد داده شود. البته همه این موارد ممکن است در قالب موقعیتی مشابه برای برآوردن نیازهای مختلف افراد متفاوت ارائه گردند. سازمان ها باید تلاش مستمری در جهت ایجاد برنامه هایی بهتر برای پاداش و مزایای کارکنان از خود نشان دهند. آنها باید برنامه های پاداش نهایی خود را به عنوان ابزار های مهمی در جهت جذب پاداش دهی وحفظ کارکنان ماهر در نظر گیرند و به طور

مستمر در جهت اطمینان از این موضوع که آیا این برنامه ها واقعاّ ارزشی را به همراه دارند بر آنها نظارت کنند. مدیران سازمانها باید دقت داشته باشند که در کجاهای این برنامه کلی می توان از خشکی وعدم انعطاف پذیری آن جلوگیری کرده و بدین ترتیب برای تک تک افراد مزایایی را فراهم ساخت. اینکه سازمان کارکنان کنونی را حفظ کند –که اغلب گزینه ارزان تری است –ویا اینکه کار کنان جدید تری را استخدام و آموزش دهد موضوع مهمی برای عملکرد و بهره وری سازمان تلقی می شود. در صورت انتخاب گزینه دوم یک سلسله هزینه های عمده ای در زمینه استخدام های جدید به وجود می آید.(علاوه بر هزینه های آشکار حقوق و جانبی): هزینه های اداره منابع انسانی مرتبط با تبلیغات ،حفظ اسناد،اندازه سازی شغل ها و غیره؛

هزینه های مسافرت و دیگر هزینه های مرتبط با فرایند استخدامی؛

هز ینه های جابجایی متقاضیان موفق و غیره .

همجنین ممکن است هزینه های اضافی دیگری در ارتباط با مکان اداره،مبلمان،تسهیلات پشتیبانی و غیره نیز وجود داشته باشد. هزینه های عمده دیگر با رسانیدن کارکنان جدید به سطح کار کردی و تولیدی قابل قبول یا مورد انتظارپیوند می خورد. طی چنین دوره ای ممکن است اختلالات مهمی در فرایند های تولید،برنامه ریزی و غیره به وجود آید،به ویژه جایی که کارکنان جدید بخشی از یک تیم مرتبط با هم باشد. در این راستا،اطمینان از تشخیص چنین اختلالی به عنوان یک موضوع سیستمی که بت جابجایی کامل پرسنلی پیوند می خورد، بسیار ضروری است. به عنوان مثال، اگر آن (اختلالات) پرداختهای پاداش،کارکنان را متاثر سازد،این مورد باید جبران شود ،در غیر این صورت،ممکن است کارکنان جدیدآزرده خاطر شده و این امر به نوبه خود مشکلات عملکردی در یک دوره میان مدت تا بلند مدت زمانی را سبب می شود . این اختلالات همچنین مسبب عدم بهره وری محرکهای عملکرد چابک یک کارامند جدید است که هنوز در حال یاد گیری رموز کار است. کارکنان شاغل به طور واضح مجموعه نیاز های متفاوتی از استخدامهای جدید دارند،اگرچه ممکن است این نیازها همپوشی نیز داشته باشند. کارکنان شاغل نیز به

آموزش و توسعه مناسب نیاز دارند،چون اکثر مشاغل همواره در نتیجه فناوری های جدید تغییر می کند. هزینه های دیگر به عنوان بخشی از روابط پیمانی و مقاطعه ای منقعده بین کارمند و کار فرما پرداخت می شود. پرداختها یی که علا وه بر حقوق به کارکنان پرداخت می شود،می تواند بر حسب موقعیت کارمند و قدمت فرد در آن جایگاه خاص متفاوت باشد. این مزایا نوعاّ شامل مر خصی های استعلاجی، استحقاقی و تعطیلات عمومی است،و همچنین ممکن است شامل برنامه های باز نشستگی و انفصال،بیمه زندگی و دارویی و دیگر مزایای پیمانی باشد. مراقبتهای بهداشتی عرصه ای است که در سالهای اخیر افکار و نگرشها در خصوص آن تغییر یا فته است. هزینه در حال افزایش مراقبت های بهداشتی مسئله بغرنجی برای تمام کار فرمایان است.(ویلموت،۲۰۰۱). یکی از روشهایی که به وسیله آن کار فر مایان تلاش می کنند این هزینه ها را در سطح پایین نگه دارند، تغییر مسیر از طرح بیمه سنتی و کاملاّ تامین شده به سوی یک برنامه مزیتی سرمایه گذاری از خود(-SELF FUNDED) (به عنوان مثال به وسیله سازمان) است. در چنین طرحی ،کارفرما مستقیما هزینه های دارویی را به کارکنان پرداخت می کند. این طرح به طور عادی از طریق تاسیس یک صندوق عام المنفعه وبا حمایت،مساعدت و مشارکت تمامی کارکنان و کار فرمایان پیاده می شود.(ویلموت،۲۰۰۱). صندوقی که وا بسگتی به جایی نداشته و متکی به خود اغضا است. معمولاّ این طرح با کمک پزشکان و بیمارستانهایی که خدمات دارویی را در یک نرخ تعدیل شده فراهم می کنند ،به دقت انجام می شود. در واقع سازمان از طریق طرح مذکور این ریسک را می پذیرد که قبلاّ به یک شرکت خدماتی در مانی یا بیمه واگذار میشد. برخی کارکنان در خصوص آنچه که پس از اتمام بودجه اتفاق خواهد افتاد اظهار نگرانی و دل واپسی می کنند. با یک طرح سنتی ،کارکنان ضمانت پوشش بیمه ای بیشتری دارند. مهم است به خاطر داشته باشیم کارکنان برای هر دو پاداش مالی و غیر مالی ارزش قائلند و اینکه پاداش غیر مالی نیز هزینه هایی را برای سازمان در بر دارد . با وجود این، ضروری است که هزینه ها و مزایا با هم متوازن باشند. اخیرا گروه ماریوت پژوهش پیشگامانه ای را در خصوص کار کنان انجام داده است که آنها را قادر می سازد پیشنهادات و مفروضات ارزشی خود را با اقتصاد جدید بهسازی و اصلاح کنند. آنها سیستمی برای نشان

دادن فاکتور های پولی و مالی و غیر پولی ایجاد کرده اند. برخی ازاین فاکتورها شامل طرحهای منعطف به همراه برنامه های پاداش متناسب و فرصتهای توسعه ای هستند.این سیستم همچنین ارزشی را برای مشتریان آنها خلق می کند.(ماریوت،۲۰۰۱) از آنجایی که چنین مزایایی به طور فزاینده گران هستند(نظیر مزایای غیر مالی و حتی با نو آوری های همانند سرما یه گذاری از خود ممکن است فهرستی از گزینه ها به کارکنان پیشنهاد شوند که از میان آنها برنامه پاداش و مزایای خود را در قالب یکسری محدودیتهایی انتخاب کنند. بدیهی است که کارکنانی که بر این اساس برنامه مزایای خود را انتخاب میکنند ، برای آن بار ارزش بیشتری قائل بوده و احتمالاّ آن را جبرانی منصفانه می بیند. همچنین با چنین انتخابی در این فرایند می توان فهمید که انتظارات کارکنان تغییر یافته است ،زیرا آنها اغلب درجه انتخاب، قدرت چانه زنی و موقعیت خود در بازار شغلی خویش را درک می کند . در حالی که اجازه تعامل به آنها در این سیستم کم است ولی عاملی توانمند کننده محسوب می شود . این موضوع نشان میدهد که سازمان،آنها را به عنوان افرادی با یک حق رای و اظهار نظر می شناسد. اگرچه شاید این روز ها کمتر این مقوله وجود داشته باشد،ولی کار کنان همواره به دنبال اطمینان و دلگرمی بییشتر در خصوص امنیت شغلی خود هستند. همچنین اگرچه یک تفکر عمومی وجود داردمبنی بر اینکه شغل برای زندگی دیگر یک الگوی کاری معمول نیست،با وجود این، امنیت می تواند موضوع بزرگی تلقی شود. به طور طبیعی،این موضوع برای کارکنان در سطوح خاصی از زندگی شان به موضوع مهمی تبدیل می شود. انتظار خدمت های موقت و بیکاریهای آنی به طور نسبی پدیده هایی عادی در اقتصاد امروز به شمار می روند. صرفاً به واسطه سازگاری با تغییرات بازار است که یک سازمان می تواند رشد و بقای بلند مدت خود را تضمین کند. با وجود این، این رشد و بقا به وسیله روشهایی که سازمانها از طریق آن به کسادی موجودی در اقتصاد پاسخ می دهند،تاثیر می پذیرد.(فرانسیس،۲۰۰۲) مدیران بایستی قبل از آنکه تصمیمات مربوط به بیکاریهای آنی را اتخاذ کنند،تصمیمات بسیار مهم رابه دقت از نقطه نظر هزینه های کلی سازمان ارزیابی کند. اخذ تصمیمات سریع میتواند به گزینه هایی منتهی شود که به سمت پس انداز های کوتاه مدت و غیر واقعی جهت گیری داشته باشد. معمولاّ هزینه های تقلیل و

کاهش کار کنان طی رکود اقتصادی تا زمانی اقتصاد بهبود می یابد، احساس نمیشوند (فرانسیس،۲۰۰۲). این دلیلی است که بر اساس آن برای مدیران مهم است آنچه که سازمان ممکن است از دست دهد را به دقت ملاحظه کرده و ضرر بالقوه را با همه صرفه جو یبهای پیش بینی شده از انقطاع های شغلی بر نامه ریزی شده مقایسه کنند. اگر چه کنار گذاشتن برخی از کارکنان غیر قابل اجتناب است ولی در عین حال مزایایی برای عدم استفاده از انتطار خدمت،بیکاری و یا کاهش آنها مترتب است. یکی از موارد مهم حفظ رابطه خوب کارمند و کار فرماست .مزیت مهم دیگر حفظ و ارتقای کارایی و رو حیه کارکنان است. یک رویکرد به فرایند تصمیم گیری بدین صورت است که ارزش هر کارمند را بیابیم. به عبارت دیگر به جای نگریستن به آنان به عنوان هزینه ها/حقوق ها؛ سازمان باید این موضوع را مد نظر قرار دهد که کارکنان چه ارزشی برای کسب و کار فراهم می کنند. اعتماد؛ وفاداری وروابط بین شخصی (از هرنوع رسمی و غیر رسمی) بخش های مهمی از ساختارشرکت محسوب می شوند. این موارد می تواند به واسطه ترک خدماتهای موقت و کنار گذاری کارکنان مخدوش گردند. انتظار خدمت موقت یک شخص خاص ممکن است نتایج پیش بینی نشده ای را به همراه داشته باشد . بر این اساس دیگران نیزمتعجب خواهند شد اگر قرار باشد آنها نیز در آینده کنار گذاشته شوند واین ناراحتی، پریشان حالی و عدم قطعیت می تواند تا حد زیادی بر روی بهره وری و کارایی آنها تاثیر داشته باشد. در هرسازمان تضمین امنیت استخدامی تقریبا غیر ممکن است. با وجود این؛ آنچه یک سازمان می توانند پیشنهاد کند تضمین فرایند هایی است که به وسیله آن ممکن است هر فرایندی از کوچک سازی تضمین و تعهد شود؛ شامل فرایند های مشاوره کارکنان و نمایندگی آنها. بنابراین وفاداری(واژه ای که بیشتر در رابطه کارگر و کارفرما استفاده می شود) به یک رابطه اعتماد دوگانه در اینکه چگونه وضعیتهای خاص اداره می گردند تبدیل می شود. زمانی که فرایندی از کوچک سازی مناسب است؛ کارکنان شاید از انجام چنین فرایندی مایوس و حتی خشمگین باشند؛ اما حداقل آنها باید این وضعیت را درک کنند و به بهره وری کار طی این دوره ادامه دهند. مطمئنا در سراسر این دوره پرتنش؛ کارکنان باید به مشارکت در خصوص مسائل و نگرانی هایشان تشویق شوند.(مسمر؛۲۰۰۲)

انتظار خدمتهای موقت برای هر شخصی مخل و مشکل زا است و عموما سازمانها در صورت امکان از آن اجتناب می کنند. اکثر شرکتهایی که نمی توانند از انتظار خدمتهای موقت بپرهیزند؛ برنامه های انفصال و خاتمه خدمت را به همراه مزایای مختلفی پیشنهاد و ارئه می کنند. روش دیگری که از طریق آن می توان روحیه کارکنان را ارتقا بخشید این است که به کارکنان در زمینه یافتن فرصت استخدامی مناسب کمک کنیم یا اینکه به کارکنان بیاموزیم چگونه زندگیشان را با درآمدی کمتربرنامه ریزی کنند. برخی سازمانها با انجام چنین تدابیراخلاقی در زمانهای مختلف پناه برده اند. بعنوان مثال سایت یاهو به ارائه سمینارهای مالی شخصی برای کارکنانی که ذخیره مالی آنها افزایش یافته است؛ پرداخته و همچنین به مظور ایجاد روحیه مثبت در کارکنانش بازدیدها و ملاقاتهایی را از ماشینهای بستنی سازی بن و جری(BEN JERRY) ترتیب داده است. ظاهرا اکثر سازمانها یک فرصت مهم را از دست می دهند. آنها می توانند با تلاش بیشتری در جهت ارتقای روحیه کارکنان اعمال کنند که نتیجه ای در زمینه جلوگیری از جابجایی بیشتر و افزایش بهره وری دارد.(بریملو؛۲۰۰۲) البته برخورد با کارکنان با دید موجو دات انسانی بالغ با یک طرح سرمایه گذاری در شرکتها مزایای تجاری را به همراه دارد. به عنوان مثال: شرکت سیرز،برای کار کنانش آموزشهایی را فراهم ساخته است که مهارتهای آنها را در جهت توانمند سازی و پذیرفتن مسئولیت برای اخذ تصمیمات قابل اطمینان ارتقا می بخشد. این برنامه توانمند سازی و مشاوره کارکنان که در بین عموم به کار گرفته می شود ادراکات مثبت بیشتری برای سازمان به همراه دارد وآن را به عنوان یک شرکت صادق در نظر می گیرند. به علاوه اگر با کارکنان به عنوان شرکایی در شرکت برخورد شود-برای آینده آن- شاید کارهای بیشتری به روش هایی انجام دهند که در جهت رویایی مطمئن با کسادی اقتصادی آینده و عمل رقابتی به شرکت کمک کنند . احتمالاّ کار کنان توانمند شده کار کنان بسیار نو آورتری هستند. عمل و تفکر نوآورانه آنها موارد زیر را اشاعه می دهد: نو آوران در شرکت می توانند به دیگران بیاموزند که همین گونه باشند(فرانسیس،۲۰۰۲). این عوامل (نوآوری) می تواند به شرکت کمک کند که پیشاپیش رقبایش گام برداشته و طی

دوران رکود و کسادی زنده مانده و همچنین برای مدت زمانی که اقتصاد رو به تنزل حرکت می کند،آماده باشد.

بخش دوم: نقش در حال تغییر منابع انسانی

به واسطه تغییرات دنیای تجارت، نقش واحد منابع انسانی باید تغییر کند. زمانی واحد های منابع انسانی به عنوان عوامل مکانیکی در نظر گرفته می شدند که سازمان ها رادر زمینه های استخدام،اخراج و احتمالاّ آموزش کار کنان یاری می رساندند؛ یعنی واحد منابع انسانی یک الزام اداری یا شاید اندکی فراتر از این مقاله تلقی می شود. در طول ۲۰ سال گذشته ، اهمیت نیروی کار منعطف،خوب برانگیخته شده و بسیار ماهر آشکار شده است. در حال حاضر از واحد منابع انسانی انتطار می رود که ارزشی را به سازمان بیافزاید نه اینکه صرفاً هزینه ای را برای سازمان ایجاد کند. الریش (۱۹۹۸) در خصوص موفقیت سازمانی واحد منابع انسانی چهار شیوه را ارائه کرده است.

۱) همکاری با مدیران ارشد وصفی به منظور انتقال برنامه ریزی از اتاق کنفرانس به بازار

۲) به منظور ایجاد کارایی برای کاهش هزینه و حفظ کیفیت، واحد منابع انسانی باید تخصصی شود و براین اساس کار سازمان دهی انجام گیرد.

۳) به مدافعی برای کار کنان تبدیل شود در حالی که در جهت افزایش مشارکتهای کارکنان، به ویژه تعهد و توانایی آنها برای ایجاد نتایج فعالیت می کند.

۴) به عامل تغییر شکل، شکل دهی مستمر فرایندها و فرهنگی که ظرفیت سازمانی را برای تغییر بهبود می بخشد،تبدیل گردد.

این موارد واحد منابع انسانی را به چیزی بسیار فراتر از یک پلیس مراقب سیاستها و یک عامل نظارتی منظم تبدیل میسازد. در حقیقت بیشتر واحد های منابع انسانی پیشرفته و توانمند ممکن است صرفاً بر کارمند یابی، اداره برنامه های توسعه و آموزش و طراحی خلاقیت ها در جهت افزایش تنوع بازار نظارت کنند، اما این چیزی نیست که مورد نیاز

حرفه ای های منابع انسانی نوین است. آنان باید در جهت بازنگری و شکل دهی مجدد نقش واحد منابع انسانی همکاری هایی را با مدیران عملیاتی ترتیب داده و به پیامد های آن متعهد شوند. مدیران صفی به سهامداران برای ایجاد ارزش اقتصادی، به مشتریان در جهت ارائه خدمات یا تولید با ارزش و به کارکنان در قبال طراحی محل کاری ارزشمند پاسخگو هستند. ضروری است مدیران منابع انسانی نیز بخشی از این توافقات باشند.

بخش سوم: نگاهی به چالش ها و مشکلات موجود

در محیط تجاری کنونی شاید پنج چالش تجاری مهم وجود داشته باشد که نیازمند بررسی است:

۱) **جهانی شدن**: مدیران اغلب مواقع با چالش هایی در جهت ایجاد توازن میان الزامات جهانی اندیشیدن و محلی عمل کردن مواجه هستند. افراد، ایده ها،تولیدات و اطلاعات باید در جهت براورده ساختن نیازهای محلی در سرتاسر جهان جابجا شوند. هم اکنون موقعیت های سیاسی متغیر، مسائل تجارت جهانی، نرخهای مبادله متغیر و فرهنگ های نا آشنا در تصمیمات تجاری وارد شده است و لذا مدیران باید بر اساس نیاز های مشتریان بین المللی خود تحت آموزش قرار گیرند. آنان باید تواناییشان را برای یادگیری انجام کار با یکدیگر در جهت اداره تنوع، پیچیدگی و ابهام در سراسر جهان ارتقا دهند. در این محیط مدیران منابع انسانی وظیفه ای خاص را به عهده دارند، این وظیفه شامل حصول اطمینان از این موضوع است که آیا سیاستها و اعمال منابع انسانی توجه کافی به تعادل بین سازگاری و هماهنگی در مقابل شناخت تفاوت های فرهنگی و دیگر اختلافها مبذول می دارد.

۲) **سود آوری از طریق رشد:** تعداد زیادی از شرکتهای غربی تقریباً به سودها ودرآمد های فراوانی از طریق کوچک سازی، کم کردن تعداد سطوح سازمانی و استحکام رسیده اند. در حال حاضر آنان به درآمد افزایش یافته از طریق رشد نظر دارند که مسائل و چالش هایی را برای حرفه ای های منابع انسانی به همراه خواهد داشت.

- آنان باید کارکنانشان را وادار کنند که خلاق و نوآور باشند. به عبارت دیگر، کارکنان را در زمینه هایی نظیر یادگیری مشارکتی تشویق کتتد.
- سازمانهایی که رشد را از طریق ادغام ، استحکام یا سرمایه گذاری های مشترک انتخاب می کنند به مهارتهای ضروری مورد نیاز منابع انسانی نظیر ادغام فرهنگ و فرایند های کاری مختلف نیاز دارند.

۳) فناوری:از سازمانها انتظار میرود فناوری های خود را به روز و بازبینی کنند. فناوری یک تجلی خاص تغییر است. هر تغییری دشوار است و واحد منابع انسانی باید خود را به عنوان عامل تغییر ملاحظه کند. بویژه در مورد فناوری ضروری است سازمان اقدامات لازم را برای کاهش مقاومت کارکنان در مقابل فناوری جدید معمول داشته و اطمینان حاصل کند که گامها و فرایند های حمایتی و آموزشی لازم برداشته شده است تا از این تغییر کارکنان بتوانند از عهده تغیرات برآیند.

۴) سرمایه فکری: موفق ترین سازمانها آنهایی خواهند بود که بتوانند افرادی با توانایی اداره سازمانهای جهانی راجذب، پرورش و حفظ کنند.

از جمله ویژگی های این سازمان جهانی حساسیت نسبت به مشتریان و فرصتهایی است که از طریق فناوری ارائه می شود. مسئولیت واحد منابع انسانی خواهد بود که این کارکنان مستعد را یافته، جذب کرده،پرورش داده، جبران خدمات کرده و حفظ کند. زمانی که نیروی کار مناسب است، ضروری است واحد منابع انسانی با مشارکت و همکاری دیگران اطمینان حاصل کند که سرمایه های فکری این کارکنان بطور کامل مورد استفاده قرار می گیرد. آنان همچنین باید مطمئن شوند که نتایج چنین فعالیتهای فکری کاملا مشخص و محافظت شده و به طور مناسب توزیع و اداره می شود. در اقتصاد دانشی استعداد برتر عاملی کلیدی برای آینده است؛ یعنی منبع اصلی مزیت رقابتی (آقا زاده ۱۹۹۹) این منبع باید پرورش داده شود.

۵) تغییر: شاید تمام عوامل پیش گفته نمود های خاصی از مهمترین آنها یعنی تغییر باشد. واحدمنابع انسانی باید تغییر را پذیرفته و حمایت کند . البته این بدین معنی است که خودش نیز باید تغییر کند و انعطاف پذیر، حساس و ارزش افزا به نظر آید.واحد منابع انسانیاگر نتواند خود، تغییر را بپذیرد در آن صورت نمی تواند آن را در جاهای دیگر سازمان به حرکت انداخته و حمایت کند. بر این اساس ضروری است ساختارهای جدید، فرایند های جدید انجام کار و فرهنگ جدید حمایت بازار را بررسی و اتخاذ کند.

اینترنت و نرم افزار با قابلیت اینترنتی- جنبه خاصی از فناوری مربوط به حرفه ای های مدیریت منابع انسانی است. زیرا میتواند روشها را به گونه ای تغییر دهد که کارکنان به سازمان مرتبط شوند. این نرم افزار که برای استفاده به کاربری صرفا از طریق ورودی تعبیه شده نیاز دارد، ممکن است به کارکنان اجازه دهد.

۱) اطْلاعات پرسنلی را به روز کند نظیر آدرسمنزل- تماسهای اضطراری- شماره تلفن- جزئیات بانکی و.

۲) ثبت نام داوطلبانه در برنامه های سودمند

۳) بررسد داده های شامل کسئرات کل دستمزد پرداختی و اطلاعات مالیاتی

۴) وارد کردن داده های برگه ثبت ساعات کار

۵) درخواست مستمر فرصتهای ارتقاء و نام نویسی در دوره های آموزشی در خانه

۶) مطالعات کتاب راهنمای کارکنان، خبر نامه ها و کتابهای راهنمای رویه ها و سیاست شرکت

۷) به روز کردن اطلاعات پرسنلی از طریق مهارتهای کسب شده اخیر

۸) بررسی پرداخت مرخصی های انباشته شده

چنین تسهیلاتی یک موقعیت برنده- برنده را ارائه می کند و امکان کنترل شخصی و مستقیم بیشتری را طی رابطه فرد با سازمان به کارکنان اعطا می کند. این موضوع به نوبه

خود سبب ذخیره منابع پولی و زمانی سازمان در اداره چنین تعاملاتی می گردد. (هورو۲۰۰۲) علاوه بر کمک به سازمان در جهت اجرای تغییر فناورانه در هر دو سطح واحد منابع انسانی و گسترده تر سازمانی، مدیران منابع انسانی نقش مقدم در ترویج و شناساندن چنین تغییری و نیز آماده سازس سازمان برای پذیرش آن را برعهده دارند. معرفی فناوری اغلب برای روش های پذیرفته شده انجام امور وحتی شغل به عنوان یک تهدید دیده می شود. با وجود این، تزریق فناوری جدید باید به عنوان یک ضرورت نگریسته شود از آنجایی که مسیر کنترل شده ای را به سوی کسب موقعیتی رقابتی تر فراهم می سازد وحلقه پیوند دهنده مهمی را بین شرکت و شرکائ بالقوه و مشتریان در زنجیره جهانی با ماهیت تقاضا مداری عرضه کنندگان و بازار ها تداراک می کند. آن ممکن است پیش افتاده به نظر آید اما فناوری باید به عنوان یک فرصت و نه یک تهدید در نظر گرفته شود. برای مثال، فناوری اطلاعات فرصتهای جدیدی در جه۹ت توسعه محصول و ایجاد تولیدات مبتکرانه در یک محیط با تغییرات سریع را فراهم می سازد.

نتیجه گیری

تغیرات فراگیر در جهت شکل دهی مجدد محل کار ادامه می یابد امروزه یک حرفه ای منابع انسانی نباید صرفا متخصص موضوع های پرسنل باشد. از آنجایی که حرفه ای های منابع انسانی باید در کمک به سازمانشان به منظور حفظ رقابت در بازار نقش کلیدی را ایفا کنند، بر این اساس یک حرفه ای منابع انسانی باید بازرگانی ماهر و آگاه باشد. حرفه ای های منابع انسانی باید در جهت کمک به ایجاد موقعیت سازمانی از مفهوم تعهد، مهارتهای بین پرسنلی و آموزش استفاده کند. محیط با تغییرات همیشگی بدین معنا است که انان باید توجه خاصی به پرورش صلاحیتها، ارتباطات و مهارتهای تصمیم گیری داشته باشند و قادر به ارائه تصویری واضح از نیازهای مدیریت عملیاتی داشته باشند. آنها باید به بررسی و بازنگری رویه های موجود در جهت حصول اطمینان از این که گزینه ها و راه حلهای بهبود یافته ای را میتوان طراحی و ایجاد کرد، بپردازند. آنان باید بر اهمیت پیشرفتهای مستمرو

اداره تغییر از طریق فرایند هدف گذاری تاکید کند و سرانجام اینکه آنها باید اطمینان یابند سازمان حاصله به وسیله کارکنان توانمند مهره چینی شده و به حرکت درآید.

منابع و مآخذ

۱.علی محمد اقتداری، سازمان و مدیریت،(۱۳۸۴)،انتشارات مولوی موسسه آموزش عالی فارابی.

۲.اخوان صفار، مصطفی،کیانی فلاورجانی، فرهاد، (۱۳۹۱)، " افزایش امنیت در محیط های آموزش سیار با استفاده از یک سیستم رمزنگاری نامتقارن سبک وزن"

۳.احمدیان، حمیدرضا(۱۳۸۳). آموزش و نگرش توسعه آن در جامعه دانایی محور. در مجموعه مقالات دومین همایش آموزش الکترونیکی، تهران: دبیرخانه شورای عالی اطلاع رسانی.

۴.سید مهدی الوانی، مدیریت عمومی، ۱۳۹۳،نشر نی.

۵.ارلندسدتی تر، لیندا، (۱۳۸۲). آموزش برای تغییر مهارت های جدید برای کتابخانه الکترونیکی:

فناوری نوین، کتابداران نوین؟ ترجمه امیررضا اصنافی، مجله الکترونیکی مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران

۶.احمدی، عباداله، دوست محمد لو، حکیمه، (۱۳۸۸)، " بررسی رابطه ی بین مهارت های فنی، انسانی و ادراکی مدیران با میزان اثربخشی دبیرستان های ناحیه ۱ شهر شیراز" فصلنامه ی علمی، پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال دوم، شماره سوم، صص ۱۳۶-۱۱۹

۷.اسکویی، یاسمن، (۱۳۸۲)، " فن آوری اطلاعات درخدمت آموزش " خرداد ۱۳۸۳

۸.سیف، علی اکبر، (۱۳۸۷)، روانشناسی پرورشی نوین(روانشناسی یادگیری و آموزش)، ویرایش ششم، تهران، دوران.

۹.جاودانی. (۱۳۸۸). جهانی شدن و آموزش عالی، گسست میان نظریه تا کنش: راهبردهایی نوین برای توسعه آموزش عالی ایران. پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی.

۱۰.حسن زاده، مریم، (۱۳۸۲)، یادگیری الکترونیکی، اسفند ۱۳۸۲.

۱۱. رضائیان،علی، اصول ومبانی مدیریت،۱۳۹۳،انتشارات سمت.

۱۲.زمانی، بی بی عشرت، (۱۳۹۰)، نظام جامع یادگیری الکترونیکی الزامات آموزشی، چاپ اول، تهران، نشر سمت.

۱۳.عسکریان، مصطفی، (۱۳۸۸)، سازمان و مدیریت آموزش و پرورش، تهران، امیرکبیر.