



# مدیریت منابع انسانی در شرایط جهانی شدن

میر مهرداد پیدایی  
m\_peidaie@yahoo.com

عیسی برقی



## چکیده

جهانی شدن، باعث تحرک فراوان اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و ارزشی شده و ضمن کاهش فاصله زمان و مکان، تفسیرهای جدیدی از سیاست، اقتصاد، فرهنگ، دولت، اقتدار و امنیت به دست می دهد. این پدیده، چالشها و تعارضهایی را به همراه دارد و می تواند سبب ایجاد تحول عظیم در حوزه مسایل مدیریتی در سازمانها شود.

آنچه در این شرایط به عنوان عنصر محوری تاثیرگذار و تاثیرپذیر مطرح می شود، توجه به عناصر و مولفه های انسانی است و در این مقاله ضمن شناسایی ابعاد مختلف جهانی شدن، به چالشهای ناشی از این پدیده در زمینه مدیریت منابع انسانی، پرداخته شده است.

جهانی شدن و جهانی سازی پدیده ای چند بعدی، فرایندی و چالش بر انگیز است. به این معنی که نه در یک بعد خاص، بلکه در ابعاد گوناگون در حال شکل گیری و تکوین است و ابعاد مختلف سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع بشری را تحت تاثیر قرار می دهد (ایبلی، ۱۳۸۳).

مهم ترین چالش ناشی از پدیده جهانی شدن، شکسته شدن قالبهای موجود، گسسته شدن انحصارها و پیدایش فضای رقابتی شدید در سطح جهانی است و همه نظامهای اجتماعی برای تداوم حضور خود در عرصه جهانی ناگزیر خواهند بود در جهت تامین الزامات رقابتی شدن و کسب مزیت رقابتی لازم تلاش کنند.

جهانی اندیشیدن و جهانی عمل کردن نیروهای دانشگر در عرصه سازمانهای دنیا، چالشها و فرصتهایی را برای منابع انسانی فراهم می آورد که هدف این مقاله پرداختن به این چالشها است.

### نقش درحال تغییر منابع انسانی

به واسطه تغییرات دنیای تجارت، نقش واحد منابع انسانی باید تغییر کند. زمانی واحدهای منابع انسانی به عنوان عوامل مکانیکی در نظر گرفته می شدند که سازمانها را در زمینه های استخدام، اخراج و احتمالاً آموزش کارکنان یاری می رساندند. یعنی واحد منابع انسانی یک الزام اداری یا شاید اندکی فراتر از این مقوله تلقی می شد. در مدت ۲۰ سال گذشته، اهمیت نیروی کار منعطف، خوب برانگیخته شده و بسیار ماهرانه آشکار شده است. درحال حاضر از واحد منابع انسانی انتظار می رود که ارزشی را به سازمان بیفزاید نه اینکه فقط هزینه ای را برای سازمان ایجاد کند. اولریش در مورد موفقیت سازمانی واحد منابع انسانی چهار شیوه را ارائه کرده است:

(۱) با مدیران ارشد و صفی به منظور انتقال برنامه ریزی های انجام شده به حوزه عمل همکاری کنند.

(۲) به منظور ایجاد کارایی برای کاهش هزینه و حفظ کیفیت، واحد منابع انسانی باید تخصصی شود و براین اساس کار

سازماندهی انجام گیرد.

(۳) به مدافعی برای کارکنان تبدیل شود درحالی که در جهت افزایش مشارکت های کارکنان، به ویژه تعهد و توانایی آنها برای ایجاد نتایج فعالیت می کند.

(۴) مدیران منابع انسانی بایستی نقش عامل تغییر را در تغییر و اصلاح فرایندها و بهبود ظرفیت سازمانی ایفا کنند (خیر اندیش و افشارنژاد، ۱۳۸۴).

(۵) بیشتر واحدهای منابع انسانی پیشرفته و توانمند ممکن است فقط بر کارمندیابی، اداره برنامه های توسعه و آموزش و طراحی خلاقیتها در جهت افزایش تنوع بازار نظارت کنند. اما این مسئله ای نیست که مورد نیاز مدیران حرفه ای منابع انسانی باشد. آنان باید در جهت بازنگری و شکل دهی

**زمان این نگاه که منابع انسانی وظیفه استخدام، اخراج و احتمالاً آموزش کارکنان را دارند و بس، به پایان رسیده است و امروزه از مدیریت منابع انسانی انتظار می رود که برای سازمان ارزش بیافریند.**

مجدد واحد منابع انسانی همکاری هایی را با مدیران عملیاتی ترتیب داده، به پیامدهای 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 توافقها باشند. (اولریش و بروکینگ، ۱۳۸۵).

### چالشهای سازمانها در فرایند جهانی شدن

در دهه های اخیر، در جهان تحولاتی رخ داده و درحال تداوم و تکمیل است. این دگرگونیها، محیط فعالیتهای صنعتی را تغییر داده، سازمانها را برای بقا و رشد

با چالشهای جدید روبه رو کرده است. که عبارتند از:

(۱) **چالش های ناشی از تغییر پارادایم:** در فیزیک نیوتنی، علم با قطعیت همراه بوده، قابل کمی کردن است. علت، در پدیده های علمی معلوم و روشن است. تفکر، خطی و آینده، قابل کنترل است. با ظهور علم کوانتوم، پیش بینی با اطمینان کامل ممکن نیست. آشوب، جزئی از وضعیت محیط است. علوم جدید روش و شکل فهمیدن، طراحی، هدایت و مدیریت سازمانها را تغییر داده اند. در پارادایم جدید، جهان غیرخطی است، پیچیدگی پویا وجود دارد و آشوب نوعی نظم تلقی می شود. بنابراین سازمانها را بر آن وا می دارد تا در فرایند پژوهش عملیاتی تولید و خدمات به سمت برنامه ریزی پویا و غیرخطی روی آورند.

(۲) **چالشهای ناشی از گسترش بازار:** امروزه اکثر تولیدکنندگان بزرگ، کالاهای خود را در سراسر جهان می فروشند. برخی از آنان در خارج از کشور خود، درآمد بیشتری دارند. جهانی شدن نیروهای اقتصادی و اجتماعی، ارزشها و فرصتها را همگرا می سازد.

(۳) **چالشهای تغییر فناوری:** جهت گیری توسعه فناوری به سوی هوش مصنوعی، سیستم های خیره، روباتها، ارتباطهای دوربرد، فرا انتقال دهنده ها، فناوری زیستی و فناوری اطلاعاتی است. این جهت گیری چالشهایی را برای سازمانها ایجاد کرده است؛ از جمله: تغییر ماهیت کار مدیریتی، حذف کنترل و بازرسی، کاهش وابستگی سازمانی کارکنان و تطبیق و سازگاری کارکنان با تغییرات فناوری. (حسنی، ۱۳۸۶)

(۴) **فشارهای محیطی و اکولوژیکی:** آلودگی محیطی زیاد شده و زندگی انسانها را به خطر انداخته است. درحال حاضر فشار بر سازمانها برای رعایت مسائل زیست محیطی درحال افزایش است و نهضت های مردمی و اجتماعی برای حفاظت از محیط زیست تشکیل شده است.

(۵) **چالشهای عصر دانش:** در حال حاضر در عصر دانش به سر می بریم، اقتصاد جدید عبارتست از دادوستد دانش. دانش موجب فراهم شدن سرمایه شده، پایه های

قدرت فردی و سازمانی را تشکیل می دهد. اطلاعات موجود، هر سه یا چهار سال دو برابر می شود. قدرت تفکر به عنوان باارزشتترین دارایی سازمانها تلقی می شود. سازمانها به طور فزاینده به دانش، نوآوری، مهارتهای مدیریتی، فناوری اطلاعات درباره مشتریان و تامین کنندگان وابسته می شوند. این دانش تعیین کننده وضعیت رقابتی در بازار است. (دعایی، ۱۳۸۴)

**۶) چالشهای تغییر محیط کار:** در دوران معاصر، چهار نیروی عمده در تغییر محیط کار موثر بوده است که، عبارتند از:

- فناوری اطلاعات و سازمانهای اطلاعاتی،
- ساختار و اندازه سازمان،
- جنبش مدیریت کیفیت جامع،
- تنوع و تحرک پذیری نیروی کار.

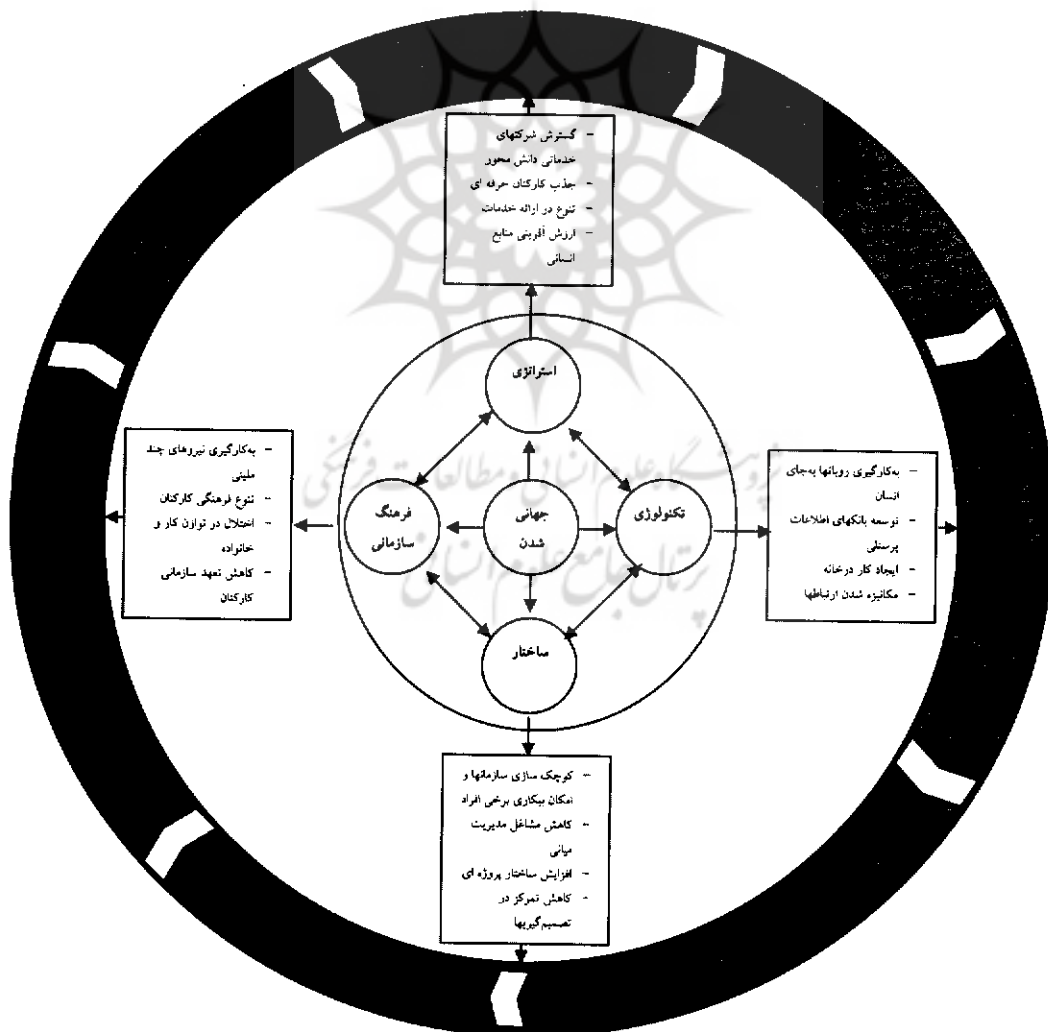
در آینده، سازمانها به لحاظ فرهنگی، سنی، جنسی و توانایی با تنوع زیاد نیروی کار روبهرو هستند. چالش آینده سازمانها آن است که چگونه از این تفاوتها به عنوان دارایی استفاده کنند. علاوه بر موارد گفته شده، چالشهای دیگری نیز در آینده فراوری سازمانها و مدیران بدینگونه قرار خواهند داشت:

**شکوفایی نیروی کار:** بسیاری از سازمانها، نیروی کار بیکار سایر سازمانها را به طور موقت به کار می گیرند. این امر انعطاف پذیری این سازمانها را افزایش می دهد و از دانش انباشته کارکنان نیز استفاده می کنند. این وضعیت همانند شرایطی است که در آن، یک بازیکن فوتبال که در تیم خود ذخیره بوده و از استعدادهای وی استفاده نمی شود، به گونه همکاری و

جابه جایی برای مدت زمان مشخصی راهی تیم دیگری می شود تا در آنجا بتواند خود را نشان دهد.

**تغییر انتظارات مشتریان:** درحال حاضر، تنوع و کیفیت کالاها و خدمات موردنیاز مشتریان افزایش یافته است و مشتریان براساس این شرایط بهترین انتخاب را می خواهند. (۱) هزینه؛ (۲) کیفیت؛ (۳) زمان؛ (۴) خدمات جنبی؛ (۵) نوآوری؛ (۶) امکان سفارش.

**تغییر انتظارات کارکنان:** کارکنان به دنبال مهارتهای نو، نقشهای جدیدتر و انتظارات شغلی جدید هستند و این سازمانها باید به آن بیندیشند. این مهارتهای جدید شامل مهارتهای تشخیص مسئله، حل مسئله و ایجاد ارتباط بین تشخیص دهندگان و حل کنندگان است.



شکل ۱: مدل مفهومی مقاله

**نقشهای جدیدتر:** پیتر دراکر می گوید: «ترکیب نیروی کار در آینده از نیروی کار فیزیکی به نیروی کار دانشی تغییر می یابد. نیروی کار در تمام سطوح به مهارت و دانش بالا نیاز دارد. این نیروی کار به تدریج به عنوان حیاتی ترین سرمایه انسانها مطرح می شود».

**انتظارهای جدیدتر:** نیروی کار به دنبال چالشی بودن و حل مسائل جدید و مشکل است و می خواهد آزادتر باشد تا کشف و نوآوری کند و خلاق باشد. آنان به انعطاف پذیری، پاسخگویی و مسئولیت پذیری نیاز دارند. آنان می خواهند با مدیرانی کار کنند که آنها را توانمندتر سازد، به آنها توجه کنند و آنها را به اوج برسانند. سازمانها باید ساختاری ایجاد کنند و در آن کارگران دانشی بتوانند دانش خود را به کار برند. امکان گفتگو میان کارگران و تماس آنها با کارگران دیگر را فراهم سازند. این تعامل بین کارکنان دانشی به بهبود ایده ها و رشد بیشتر نیروها منجر می شود (مومنی، ۱۳۸۴).

### چالشهای منابع انسانی در عرصه جهانی شدن:

**دگرگونی در حرفه ها:** در سالهای گذشته، تحول و انتقالی از حرفه های تولیدی به حرفه های خدماتی صورت گرفته است. عمده دلیل این تحول ظهور پدیده هایی، مانند: اینترنت، رایانه و نیز سیستم های اطلاعاتی بوده است. این دگرگونی با توجه به بالاتر رفتن سطح خودکار سازی کارخانه ها و کارگاه ها، باعث ایجاد چالشی در زمینه مدیریت منابع انسانی شده است. این امر باعث شده است که در اقتصاد آمریکا بیش از ۸۰ درصد حرفه ها را حرفه های خدماتی تشکیل دهند و سهم حرفه های تولیدی به ۱۲ درصد تا ۱۵ درصد کاهش پیدا کند.

**رقابت بازار:** مشکل دیگر، افزایش روز افزون رقابت جهانی است. این رقابت باعث افزایش فشار بر روی شرکتهای بزرگ برای افزایش کیفیت و کاهش قیمت و در نتیجه ضرورت استفاده از نیروهای ماهر تر شده است. این در حالی است که با افزایش نیاز به نیروهای با سطح مهارت بالا در کشورهای پیشرفته، نیاز نیروهای

با سطح مهارت پایین و مونتاژ کار در کشورهای جهان سوم نیز افزایش یافته است.

**کمبود نیروی کار ماهر:** در سالهای اخیر صنایعی که نیازمند نیروهای با تحصیلات و مهارت بالاتر هستند در حال رشد روزافزون شده اند و به نظر می رسد نیاز به افراد با سطح دانش و آگاهی بالاتر به شدت در حال افزایش است.

**رشد نیروی پاره وقت:** در گذشته نیروهای پاره وقت بیشتر برای انجام فعالیت های موقتی و برای عبور از حالت های بحرانی نظیر رشد ناگهانی تولید و غیره به کار گرفته می شد، اما امروزه نیروهای پاره وقت (نظیر: کارگران موقتی، پیمانکاران مستقل، کارکنان قرضی و نیمه وقت) سهمی معادل ۲۰ درصد کارکنان را تشکیل می دهند. این امر از یک سو به آن دلیل است که نیروهای حرفه ای و با سطح دانش بالا ترجیح می دهند با همکاری پاره وقت با چند سازمان بصورت همزمان، در آمد بیشتری کسب کنند و از طرف دیگر سازمانها نیز تلاش می کنند به جای پرداخت هزینه های سنگین به کارگیری دائم نیروهای متخصص، از آنها به صورت ساعتی و تنها در مواقع نیاز استفاده کنند تا بهره وری خود را افزایش داده و هزینه های خود را کاهش دهند.

**تفاوتهای نژادی:** با رشد مهاجرت به شهرها و کشورهای مختلف، تنوع افراد با قومیت ها، مذاهب و فرهنگ های مختلف افزایش یافته و وظیفه مدیریت منابع انسانی است که از این تفاوت ها به گونه ای احسن استفاده شده، مانع از بروز اختلاف در سازمان شود.

**تفاوتهای سنی:** با توجه به بالاتر رفتن سطح زندگی، امید به زندگی در جوامع بالاتر رفته و این امر باعث شده است تا افراد مدت زمان بیشتری را به کار پرداخته، دیرتر بازنشسته شوند. از این رو امروزه می توان تنوع سنی زیادی در سازمانها مشاهده کرد (از سنین حدود ۲۰ سال تا حدود ۶۵ سال). این تفاوت های سنی باعث ایجاد محیطی ناهمگون و با رفتارها و هنجارهای متفاوتی در سازمان می شوند.

**توازن بین کار و خانواده:** یکی دیگر از مشکلات همیشگی مدیران منابع انسانی و

نیز نیروهای کاری ایجاد توازن مناسب بین کار و خانواده است که این توازن در بین گروه های مختلف اجتماعی و با توجه به شرایطی که در آن به سر می برند، متفاوت است.

**سازماندهی مجدد سازمان:** در جهان امروزی سازمانها برای اینکه بتوانند قابلیت های رقابتی خود را حفظ کنند مدام در حال سازماندهی مجدد سازمان خود هستند. این سازماندهی ها در قالب اقداماتی نظیر: (۱) حذف لایه های مدیریتی؛ (۲) استراتژی کاهش؛ (۳) ادغام شدن با سازمانهای دیگر؛ (۴) برون سپاری فعالیت ها است. این فعالیتها برای آن انجام می شود تا سازمان تا حد امکان مسطح شده و در نتیجه با کاهش رده های مدیریتی و افزایش بهره وری هزینه های کاری کاهش پیدا کند. این تغییرات که بعضا باعث کاهش یا افزایش تعداد و تنوع نیروی انسانی می شود، باعث بروز مشکلاتی برای مدیریت منابع انسانی خواهد شد.

### نتیجه گیری

با توجه به دنیای متلاطم امروزی که آن را عصر تغییر نام نهاده اند، سازمانها در معرض چالشهای متعددی هستند که یکی از مهمترین آنها، چالش منابع انسانی است. به طور کلی این چالشها ناشی از تغییر در چهار بعد اساسی تکنولوژی، ساختار، استراتژی ها و فرهنگ سازمانی است. که هر یک از این تغییرات چالشهای نوینی در حوزه مدیریت منابع انسانی ایجاد می کند.

**(۱) چالشهای ناشی از تغییرات تکنولوژی:** جهانی شدن باعث تغییرات فزاینده تکنولوژیکی در سازمان شده و این امر نیز باعث ایجاد چالشهای جدیدی مانند به کارگیری کامپیوتر و روباتها به جای عوامل انسانی و به تبع آن باعث بیکاری برخی نیروی کار می شود. همچنین با به کارگیری سیستم های مکانیزه کنترل و وجود بانکهای اطلاعاتی متعدد، دامنه به کارگیری توانمندی ها و حجم فعالیتها فرد بالا رفته و پدیده هایی مانند کاردرخانه ظهور پیدا می کند. (صرافی زاده، ۱۳۸۶)

**(۲) چالشهای ناشی از تغییر استراتژی ها:** با ورود سازمانها به عرصه جهانی نقش

مدیریت منابع انسانی از ایفای امور اداری صرف به نقش ارزش آفرینی و سیاستگذاری تغییر خواهد کرد، چراکه در بازار رقابت امروزی توجه به نیروی انسانی با کیفیت و دانش محور امری ضروری در ایجاد تنوع خدمات و بهبود کیفیت می شود.

با ورود صنایع به عرصه جهانی، سازمانها در صدد جذب نیروهای خیره بوده، بر جذب نیروهای خلاق و نوآور و استفاده هرچه بهتر از آنها متمرکز خواهند شد.

**۳) چالشهای ناشی از تغییر فرهنگ سازمانی:** مدیریت منابع انسانی در آینده با نیروهای چند ملیتی از دورترین نقاط دنیا روبه‌رو خواهد شد که دارای انتظارات و فرهنگهای متنوعی خواهند بود و در این میان سازمانی موفق خواهد شد که بتواند آلیاژی محکم از چندین عنصر انسانی تهیه کند. همچنین به دلیل مجازی شدن فرایندها و انجام امور از فواصل دور، مدیریت منابع انسانی با چالش پایین بودن تعهد سازمانی روبه‌رو خواهد بود که بایستی اهرمهای مناسبی را برای حفظ و نگهداری آنها به‌کار گیرند.

**۴) چالشهای ناشی از تغییر ساختار:** پدیده کوچک‌سازی همگام با پیشرفت جهانی شدن باعث در هم ریختن ساختارهای سازمانی عریض و طویل شده و به سمت ساختارهای تخت روی خواهد آورد و در این میان برخی از مدیران رده های میانی شغل خود را از دست خواهند داد. بروز این پدیده باعث گسترش فعالیتهای پروژه ای و کارگروه های موقت شده و ساختار پروژه ای و مبتنی بر تولید و خدمات از رایجترین ساختار خواهد بود.

**پیشنهاد** می شود مدیران منابع انسانی در عرصه جهانی شدن صنعت و کسب و کار به موارد زیر توجه کنند:

- شناسایی واقعیتهای بیرونی کسب و کار و مطابقت دادن فعالیتهای منابع انسانی با نیازهای واقعی موجود،

- تغییر نقش اداری موجود و حرکت به سمت حرفه‌ای شدن مدیریت منابع انسانی،

- افزایش سهم مشتری از راه پیوند دادن منافع مشتریان با منافع کارکنان،

- کمک به مدیران صف برای پیشبرد استراتژی از راه ارتقای قابلیتها و

شایستگی‌های منابع انسانی،

- تشریح و طراحی طرح ارزش آفرینی کارکنان و حصول اطمینان از برخورداری کارکنان از تواناییهای لازم برای انجام کارهای خود،

- به‌کارگیری کارکنان حرفه‌ای و دانش‌مدار به صورت پاره وقت و تمام‌وقت،

- استفاده از مدیریت عملکرد و ایفای نقش مربی در جهت هدایت کارکنان برای رسیدن به هدفهای تعیین شده،

- مدیریت فرایندها و فعالیتهای اطلاعاتی، به روشی که ارزش بیفزاید،

- داشتن فرایند روشن برنامه‌ریزی استراتژیک برای همسوسازی سرمایه‌گذاریهای منابع انسانی با هدفهای کسب و کار،

**مدیریت منابع انسانی در شرایط جهانی شدن با کارکنانی که انتظارات جهانی دارند، روبه‌روست و باید با این تغییرات هماهنگ شود.**

- همسوسازی سازمان خود با استراتژی کسب و کار،

- داشتن کارکنانی که نقش‌هایی روشن و مناسب ایفا می‌کنند،

- ایجاد توانایی در کارکنان، برای نمایان ساختن شایستگی‌های منابع انسانی،

- سرمایه‌گذاری روی متولیان منابع انسانی، از آموزش و توسعه تجربه‌ها،

- توسعه مهارتهای کامپیوتری و استفاده بهینه از امکانات شبکه. □

## منابع

۱. ایبلی، خدایار، تاثیر جهانی شدن و چالش‌های ناشی از آن بر ارزشیابی عملکرد نظام تعلیم و تربیت، نخستین همایش ملی جهانی شدن تعلیم و تربیت، دانشگاه تهران، ۱۳۸۳.
۲. اولریش، دیوا و بروکنگ، واین، ترجمه: دبیری و قزایی پور، طرح ارزش آفرینی منابع انسانی نشر آهار، آذر ۱۳۸۵.
۳. سعید احمدی، بهنام: تجارت الکترونیک از آغاز تا امروز، نشر فناوری اطلاعات، ۱۳۸۶.
۴. حسنی، فرنود، فناوری ارتباطات و اطلاعات نیاز امروز مدیران فردا، نشر فناوری اطلاعات، ۱۳۸۶.
۵. خیر اندیش، مهدی و افشار نژاد، علیرضا: آینده مدیریت منابع انسانی، تدبیر، شماره ۱۳۸۲، ۱۵۲.
۶. دعائی، حبیب اله، عالی، مرضیه، سازمانها در بستر جهانی شدن، نشر بیان هدایت نور، ۱۳۸۴.
۷. صاعی، مهدی و رضایی نژاد، حمید رضا، جهانی شدن و چالش‌های فرا روی مدیران، تدبیر، شماره ۱۴۸، ۱۳۸۳.
۸. صرافی زاده، احمد، فناوری اطلاعات برای مدیریت، نشر ترمه، ۱۳۸۶.
۹. مومنی، هوشنگ، اندیشمندان مدیریت، انتشارات سپهر ستاره، ۱۳۸۴.
۱۰. هدی، فرل، ترجمه الوانی و معمارزاده، اداره امور عمومی تطبیقی انتشارات اندیشه گوهربار، ۱۳۸۱.

12. Dany, F., Mallon, M., Arthur, M.B. (2003), "The odyssey of career and the opportunity for international comparison", International Journal of Human Resource Management, Vol.14, pp 705-12
13. De Cieri, H., Dowling, P.J. (1999), "Strategic human resource management in multinational enterprises: theoretical and empirical developments", Research in Personnel and Human Resources Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century, pp 305-27
14. Engle, A.D., Mendenhall, M.E., Powers, R.L., Stedham, Y. (2001), "Conceptualizing the global competency cube: a transitional model of human resources", Journal of European Industrial Training, Vol.25, pp 346-53
15. Fisher, C.D. (1989), "Current and recurrent challenges in HRM", Journal of Management, Vol.15, pp 157-80
16. Garavan, T., Morley, M., Gunnigle, P., Collins, E. (2001), "Human capital accumulation: the role of human resource development", Journal of European Industrial Training, Vol.25, pp 48-68

- میرمهرداد پیدایی: عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شهرری
- عیسی یزعی: کارشناس ارشد برنامه‌ریزی آموزشی

۱. آقازاده، احمد: اصول حاکم بر تحولات جهانی آموزش و پرورش، اولین همایش ملی جهانی شدن تعلیم و تربیت، دانشگاه تهران، ۱۳۸۳.