



مدیریت

# چالش‌های جدید و تحولات مدیریت منابع انسانی

● دکتر جمشید صالحی صدقیانی ●  
● عبدالرضا میری ●

مدیریت منابع انسانی به علت تغییر فرآیندهای سیاسی، فرهنگی، اقتصادی؛ افزایش رقابت در سطح ملی و جهانی؛ افزایش نیروی ناهمگون کار و تغییرات شگرف در ماهیت نیروی کار با چالش‌های جدیدی روبرو شده است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی در چنین شرایطی بیشتر مورد توجه قرار گرفته و هر روز نقش جدیدی از آن انتظار می‌رود. افزایش بهره‌وری نیروی کار، افزایش خلاقیت و نوآوری نیروی کار، ایجاد و افزایش تعهد کارکنان، ارائه خدمات مناسب‌تر به مشتریان، افزایش نقش نیروی انسانی در تدوین و اجرای استراتژی‌های سازمانی، بخشی از نقش‌های در حال تغییر مدیریت استراتژیک منابع انسانی است.

در این مقاله بعضی از عوامل محیطی موثر بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی در چهار بخش مورد بررسی قرار می‌گیرد. اگر چه این بخش‌ها مستقل از یکدیگرند اما وابستگی داخلی پویایی با یکدیگر دارند. بدین ترتیب، تغییر ترکیب نیروی کار و توزیع درآمد در گروه‌های اجتماعی اثر می‌گذارد که این مسئله نیز می‌تواند بر عرصه سیاسی اثر گذارد. نظریه پردازان اجتماعی معتقدند تغییر در هر یک از چهار حوزه می‌تواند باعث تغییرات اجتماعی شود. در این مقاله ما تنها بر روابط بین بخشها و اثر آن بر سازمان تمرکز می‌کنیم.

نگهداری، بهره‌برداری و تبادل اطلاعات گردیده است. اتوماسیون تولید و کارهای اداری تفکر جدیدی نسبت به کار روشهای انجام کار ایجاد شده و به تبع آن شغل‌های جدیدی با درجات متفاوتی از وابستگی و سیستم‌های جدید پاداش، ارزیابی و آموزش که آنها را پشتیبانی می‌کند، به وجود آمده است.

از طرف دیگر به منظور کاهش هزینه‌ها و افزایش رقابت متأثر از اتوماسیون، بیکاری افزایش می‌یابد و در وضع اخراج یا آموزش مجدد کارکنان تغییراتی به وجود می‌آید، که این خود منجر به تنش‌های سیاسی و اجتماعی می‌گردد. در نتیجه سازمان‌ها نقشی کلیدی در به‌کارگیری کارکنان، ایجاد انگیزه و مدیریت روحی و روانی آنها ایفا می‌کنند.

## بخش اقتصادی: جهانی شدن رقابت و کمبود منابع و امکانات

در حال حاضر با انتقال فرآیند تولید کالاها به کشورهای کمتر توسعه یافته و رشد بخش خدماتی در کشورهای فراصنعتی، نوعی تقسیم کار جهانی به وجود آمده است.

همچنان که کشورهای صنعتی برای به‌دست آوردن کنترل و رهبری بر صنایع تولیدی در حوزه نیمه‌هادی‌ها، الکترونیک،

## بخش تکنولوژیک: اثر اتوماسیون (خودکار کردن کارها)

تغییرات تکنولوژیک بیش از همه باعث افزایش پیچیدگی تکنولوژی اطلاعات می‌گردد. با وارد شدن شبکه‌های کامپیوتری به بخش‌هایی از اجتماع، کارکنان به صورت روزافزونی در فعالیت‌هایی که بیشتر طبیعت خدماتی دارد تا فعالیت‌های فیزیکی، درگیر می‌شوند. همان‌گونه که «آلوین تافلر» می‌گوید: «این مسئله باعث افزایش توانایی سازمان برای غیر متمرکز کردن تصمیمات می‌شود.» این وضعیت سبب تعامل کمتر بین افراد و در نهایت جدا شدن کارکنان از یکدیگر می‌گردد.

به‌همین ترتیب پیشرفتهای تکنولوژیک در تولید باعث افزایش استفاده از رباتها شده است. در صنایع خودکار، بسیاری از کارها را رباتها انجام می‌دهند که باعث افزایش کارایی می‌گردد و باعث انقلابی در فرآیند تولید در بسیاری از صنایع گردیده است. این وضعیت سبب انعطاف‌پذیری زیادی در تصمیم‌گیری می‌شود.

اتوماسیون دفتری سبب تغییر فعالیت‌های روزانه بیشتر کارهای مدیریتی و کارکنان اداری شده و نیز باعث ایجاد تسهیلاتی در

نظارت خسته‌کننده به طرف ایجاد هماهنگی سازمانی و برنامه‌ریزی حرکت می‌کند.

از طرف دیگر، کارکنان امروزی تحصیل کرده‌تر از گذشته شده‌اند و این خود باعث می‌شود که مسائل منابع انسانی در آینده همانند گذشته نباشد. به عبارت دیگر اگر توجه مدیریت در نیمه اول قرن بیستم بر اداره کارگران یقه آبی متمرکز بود، در پایان قرن و ابتدای قرن بیست و یکم مسئله اصلی چگونگی ایجاد انگیزه و دادن پاداش به نیروهای کاری تحصیل کرده و حرفه‌ای است.

چنین روندهایی اثرات گسترده‌ای بر سازمانها دارد. روبه‌رو شدن با بازار کاری که کارکنانی با تحصیلات بالا دارد، سبب می‌شود سازمانها به آسانی نیازهای کارمندی خود را نادیده گیرند. این بدان معنی است که سازمانها به علت عرضه زیاد کارگر، مشکلی در جابجا کردن کارکنان ضعیف و با کارایی پایین خود ندارند. واضح است که در چنین شرایطی نیروی کار در آینده با افزایش رقابت برای بدست آوردن شغل روبه‌رو است و این خود بر سن اجباری بازنشستگی اثر می‌گذارد. بدین ترتیب، جوامع و سازمانها با کارکنان ناراضی، ناتوان و ناکام روبه‌رو هستند و از این رو باید به برنامه‌های انگیزش و پاداش در سازمان توجه بیشتری کنند.

### بخش سیاسی: قوانین، مداخلات دولت، مشارکت

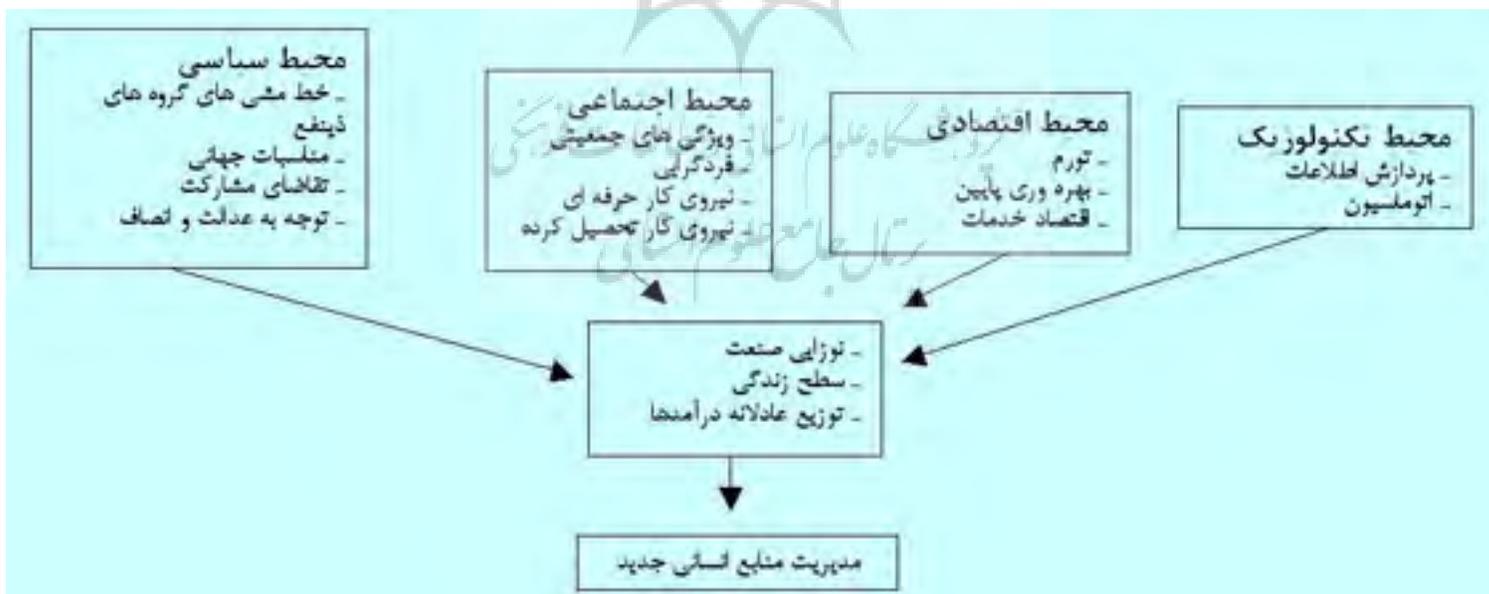
رشد بخش عمومی در نیمه دوم قرن بیستم یکی از بزرگترین تغییرات ساختاری در وضعیت اشتغال اغلب کشورها است.

ارتباطات، اتومبیل و کامپیوتر رقابت می‌کنند، رقابت جهانی به کارایی و کاربرد هرچه بیشتر تکنولوژی بسیار پیچیده توجه زیادی می‌کند. این وضعیت برای تمام سازمانها بدان معنی است که به کنترل هزینه‌ها، به حداکثر رساندن بهره‌وری، انعطاف‌پذیری و جوابگویی سیستم ساختار سازمانی توجه زیادی شده است.

کمبودهای واقعی و مصنوعی منابع طبیعی، سرمایه و درآمد زمانی که با رقابت جهانی ترکیب شود به مسائل تومی دامن زده و در نتیجه نوعی حالت عدم اطمینان برای سازمانها و به‌ویژه سازمانهایی که خارج از مرزهای کشور فعالیت می‌کنند، به وجود می‌آورد. این فشارها باعث می‌شود سازمانها به منظور مشخص کردن جایگاه خود در جهان جدید تلاش و کوشش نمایند. یکی از اثرات آن، ایجاد نگاه کوتاه مدت در شرکتها می‌باشد که سبب می‌شود شرکتها در خط‌مشی‌های سرمایه‌گذاری استراتژیک خود و فعالیتهای تحقیقی، استراتژی کاهش را در پیش گیرند.

### بخش اجتماعی، فرهنگی: کارکنان دانش مدار

همزمان با انتقال اقتصاد از وضعیت صنایع تولیدی به خدماتی، ترکیب نیروهای کاری سازمان نیز تغییر می‌کند به گونه‌ای که هم اکنون در بسیاری از کشورهای صنعتی مثل آمریکا افزایش زیادی در کارکنان یقه سفید در صنایع تولیدی دیده می‌شود. با افزایش سریع بخشهای خدماتی مثل حمل و نقل، تجارت و خدمات حرفه‌ای، در سالهای اخیر شاهد افزایش بیشتر این نوع کارکنان خواهیم بود. با شکل‌گیری حرفه‌های جدید، استانداردهای جدید کاری نیز مطرح می‌گردد. برای مثال نیروی کار از یک



مدیریت استراتژیک منابع انسانی پاسخی به تحولات نمودار فوق است. همچنین در پاسخ به بعضی از نیازهای محیطی برای مشارکت، انگیزش کارکنان حرفه‌ای و جبران خدمات آنها، مدیریت استراتژیک منابع انسانی شکل گرفته که به مثابه راهکاری برای واکنش سازمانها به شرایط جدید است. شکل زیر جریان تکاملی مدیریت منابع انسانی از حالت عملیاتی به مدیریت استراتژیک را نشان می‌دهد.

دوره	نقش مدیریت منابع انسانی	محور بحث/تأکید
دهه ۱۹۰۰	نقش عملیاتی (وظیفه‌ای)	- مجموعه‌ای از اطلاعات - تهیه و تدوین اطلاعات لازم برای واحدهای متقاضی - کارکرد وظیفه‌ای
دهه ۱۹۶۰	نقش مدیریتی	- تعهد به سازمان‌های دولتی - روش‌های اداره امور کارکنان - روابط کار
دهه ۱۹۸۰	نقش استراتژیک	- مشخص کردن نیازهای نیروهای صف (عملیاتی) - مشارکت در نظام تصمیم‌گیری مدیریت - گفتگو و مذاکره با مدیران عملیاتی - نگاه استراتژیک به نقش نیروی انسانی در سازمان

### نتیجه‌گیری

محیط آشفته کنونی باعث شده تا سازمانها، در هر اندازه‌ای که هستند، به فعالیت استراتژیک روی آورند. کاهش در صنایع تولیدی و افزایش خدمات باعث شده تا اقتصاد در سطح ملی به مسائل کار و کارگری اولویت دهد. اتوماسیون کارها بمنظور حفظ موقعیت رقابتی تنها یکی از زمینه‌های موثر بر نیروی کار است. در سالهای آینده کارکنان حرفه‌ای تحصیلکرده مشکل پیچیده‌ای برای مدیریت می‌شود. زیرا آنها به دنبال عدالت اجتماعی در تخصیص قدرت و فرصت در نیروی کار می‌باشند. در پاسخ به این تقاضا سازمانها بایستی به نوآوری و بهره‌وری روی بیاورند که این خود بدون مدیریت استراتژیک منابع انسانی امکان‌پذیر نمی‌باشد.

### منابع و ماخذ:

1- Hansen, Gary B., "Professionanl Education For Careers In Human Resource Administration", Personnel Administrator, 29:69-80 (Janury 1998).

2- Kanter, Rosabeth Moss "Innovation - The Only Hope for Times Ahead?" Sloan Management Review, 25:51-55 (Summer 1998).

3- Miles, Raymond E., And Howard R. Rosenberg, "The Human Resources Approach to Managenet: Second Generation Issues," Organizational Dynamics, 10: 20-41 (Winter 2000).

4 - Charles Fombrun, "Strategic Human Resource Management" John Wiley and Sons (1989).

5- Toffler, A., "The Third Wave", New York: Morrow, 1980.

\* دکتر جمشید صالحی صدقیانی، عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی (ره)

\* عبدالرزامیری، عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه هوایی شهید ستاری

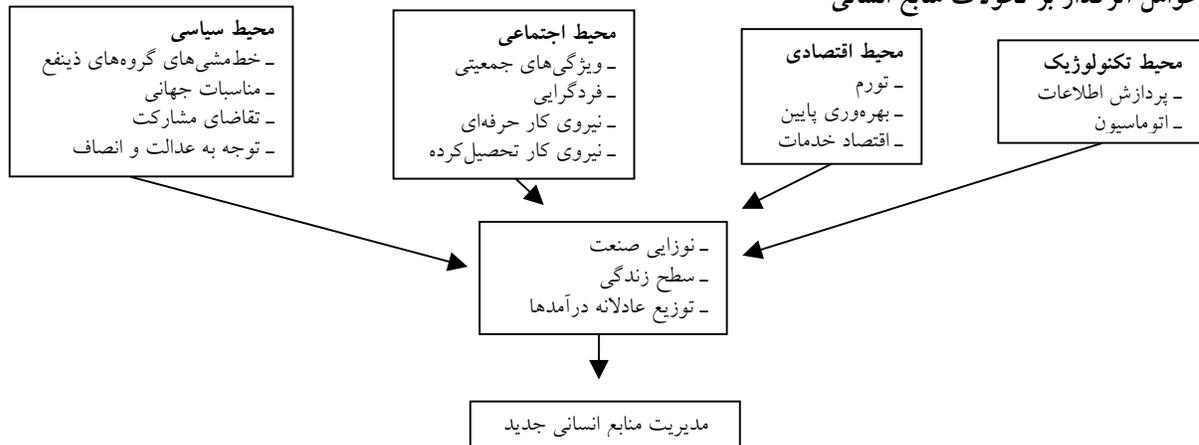
امروزه تعداد زیادی از افراد جامعه در هر کشور برای دولت کار می‌کنند. این بخش از نیروی کار، وظیفه طراحی و اجرای چهارچوبی قانونی برای تأمین رفاه و آسایش و مدیریت شبکه خط‌مشی‌های منسجم به منظور کنترل فعالیت‌های فردی و سازمانی در جامعه را برعهده دارد. آنها استانداردهای لازم برای سازمانها در حوزه‌های استخدام، تأمین خدمات، بهداشت و ایمنی، مالیات، قیمت‌گذاری و آلودگی محیط زیست، وضع می‌نمایند.

در سطح بین‌المللی، مداخلات دولت شامل حفظ حقوق مردم در برابر رقابت‌های منطقه‌ای می‌باشد. که این کار از طریق مالیات بالا بر واردات، سهمیه‌بندی، تقسیم‌بندی بازارهای جهانی و نیز موازنه در حسابهای ملی و بالا بردن سطح زندگی انجام می‌شود. در این صورت سازمانها مجبور به همکاری در جهت سیاست‌های تدوین شده می‌باشند. برای مثال نهضت کیفیت زندگی کاری، اثر زیادی روی سازمانها می‌گذارد. در بسیاری از کشورهای اروپایی مشارکت شغلی به معنای سهم شدن کارکنان در مالکیت است. این قبیل روندها، پیامدهای زیادی بر سازمانها دارد، به ویژه زمانی که نیروهای کاری اقلیت (مثل خانمها) در زمان رشد آهسته اقتصاد جهانی وارد نیروی کار گردند.

### آینده مدیریت منابع انسانی

در زمان رکود جهانی و با افزایش رقابت، کمیابی منابع، حرفه‌ای شدن کارکنان و بالا رفتن تحصیلات آنها و عرضه زیاد نیروی کار، فعالیتها به صورت هسته‌ای در می‌آید و در این صورت شکل منابع انسانی تغییر می‌کند. تمرکز روی سرمایه انسانی بخشی از پاسخ سازمان به عوامل محیطی است. شکل زیر یک استراتژی تهاجمی برای روبه‌رو شدن با این مسائل است.

## عوامل اثرگذار بر تحولات منابع انسانی



دوره	نقش مدیریت منابع انسانی	محور بحث/تأکید
دهه ۱۹۰۰	نقش عملیاتی (وظیفه‌ای)	- مجموعه‌ای از اطلاعات - تهیه و تدوین اطلاعات لازم برای واحدهای متقاضی - کارکرد وظیفه‌ای
دهه ۱۹۶۰	نقش مدیریتی	- تعهد به سازمان‌های دولتی - روش‌های اداره امور کارکنان - روابط کار
دهه ۱۹۸۰	نقش استراتژیک	- مشخص کردن نیازهای نیروهای صف (عملیاتی) - مشارکت در نظام تصمیم‌گیری مدیریت - گفتگو و مذاکره با مدیران عملیاتی - نگاه استراتژیک به نقش نیروی انسانی در سازمان

دوره	نقش مدیریت منابع انسانی	محور بحث/تأکید
دهه ۱۹۰۰	نقش عملیاتی (وظیفه‌ای)	- مجموعه‌ای از اطلاعات - تهیه و تدوین اطلاعات لازم برای واحدهای متقاضی - کارکرد وظیفه‌ای
دهه ۱۹۶۰	نقش مدیریتی	- تعهد به سازمان‌های دولتی - روش‌های اداره امور کارکنان - روابط کار
دهه ۱۹۸۰	نقش استراتژیک	- مشخص کردن نیازهای نیروهای صف (عملیاتی) - مشارکت در نظام تصمیم‌گیری مدیریت - گفتگو و مذاکره با مدیران عملیاتی - نگاه استراتژیک به نقش نیروی انسانی در سازمان

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی