

آینده کار و مدل مدیریت افراد در آینده

مهدی صانعی^۱ - حسن واحدی^۲

چکیده

تغییر ماهیت کار، موضوعی است که به طور گسترده از سوی خطمشی‌گذاران، دانشگاهیان، پژوهشگران اجتماعی و عامه مردم مورد اقبال و توجه قرار گرفته است. تغییرات مهمی در حال وقوع است اما پیش‌بینی آنها باید بسیار دقیق‌تر از آن چیزی باشد که اکنون انجام می‌پذیرد. شناخت تغییرات رخ داده در کار و زندگی کاری، مستلزم ارزیابی دقیق شواهد تجربی و شناخت پیچیدگی نیروهای مختلف عمل‌کننده است. هدف مقاله حاضر این است که با بازشناسی روندهای تأثیرگذار بر شکل و ماهیت کار در آینده، تصویر نسبتاً جامعی نسبت به ماهیت کار و مدل مدیریت افراد در آینده پیش رو ارائه دهد.

واژگان کلیدی

آینده کار، روندهای تأثیرگذار، مدل مدیریت افراد فردا

مقدمه

در سالیان اخیر، علاقه افراد نسبت به آینده کار^۳ افزایش یافته است. شناسایی دلایل این امر نیز خیلی سخت نیست. عرضه گسترده و سریع فناوری‌های جدید، خصوصاً رایانه‌ها طی سالیان اخیر، احساس تغییر در محیط‌های کاری را به وجود آورده است. پا به سن گذاشتن افراد، نشان از بروز تغییراتی در اندازه و ترکیب نیروی کار دارد. فعالیت‌های فرامرزی اقتصادی افزایش یافته است و فرصت‌ها و منابع جدیدی از رقابت را پیش روی ما قرار داده است. اگرچه برخی از تغییرات، نویدبخش است، اما برخی منبع اضطراب و نگرانی به شمار می‌رود. در سایه این تغییرات، بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند ماهیت کار در حال تغییر و تحولی اساسی است. یکی از پیش‌بینی‌های انجام شده مربوط به از بین رفتن مشاغل، به آن صورتی است که ما از گذشته به خاطر داریم. در واقع، پیشنهاد می‌شود مسیرهای شغلی، به آن گونه که ما می‌شناسیم چیزی مربوط به گذشته‌اند. برخی دیگر، آینده‌ای را پیش‌بینی می‌نمایند که در آن کارکنان سنتی که در قبال وعده‌های ارائه شده برای دریافت دستمزد یا حقوقی مشخص، برای یک کارفرمای خاص مشغول به کار بودند در حال جایگزین شدن توسط کارگران آزاد یا کارگران از راه دور^۴ هستند. این دسته از صاحب‌نظران معتقدند فناوری، افراد حرفه‌ای و تکنیسین‌های بسیار ماهر آینده را قادر می‌سازد از طریق شبکه‌های منعطف و نه سلسله مراتب‌های غیرمنعطفی که مشاغل سنتی را تعریف می‌نماید، به انجام کار بپردازند.

داشتن حق انتخاب و انعطاف‌پذیری، قاعده روز خواهد بود. حتی شاید تمایز بین کار و استراحت کم رنگ شود زیرا اشکال جدید کار بیشتر متناسب و سازگار با کارهای شخصی هستند تا کارهای سازمانی. از دیدگاهی بدبینانه، برخی نیز وقوع بیکاری انبوه، غیرمهم شدن کار و تقسیم نیروی کار به دو دسته کارکنان ماهر و دارای دریاقتی‌های خوب و کارکنان کمتر ماهر، نیمه‌وقت و موقتی را پیش‌بینی می‌نمایند. انعطاف‌پذیری در این جا به معنی توانایی کارفرما در افزایش یا کاهش تعداد نیروی کار براساس آن چه که رقابت جهانی دیکته می‌نماید است. این آینده‌ای است که از ویژگی‌های بارز آن، عدم امنیت شغلی بالا و ناامنی درآمد برای بخش وسیعی از جامعه است.

روندهای تأثیرگذار بر کار و استخدام

سه عامل مهم و تأثیرگذار بر کار و استخدام عبارتند از:
۱- اقتصاد متغیر ۲- محیط کار متغیر ۳- نیروی کار متغیر

۱- اقتصاد در حال تغییر

اقتصاد کشورهای توسعه یافته، در حال تجربه تغییرات ساختاری سریع و زیربنایی است. درست همانند انقلاب صنعتی، نوآوری‌های سازمانی و فناورانه و گسترش بازارها، تغییرات وسیعی را در ترکیب فعالیت‌های اقتصادی به وجود آورده است. گفته می‌شود در سالیان اخیر، سرعت تغییرات در وهله اول به علت ظهور فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی و همچنین در نتیجه فرایند جهانی شدن، به شدت افزایش یافته است. لذا، می‌توان انتظار داشت این تغییرات بر ماهیت وظایف کارگران، مهارت‌های مورد نیاز برای انجام مشاغل و شرایط سازمانی تأثیر گذارد.

روندهای موجود در استخدام براساس نوع صنعت و شغل

الف) ترکیب استخدام و اشتغال بر اساس نوع صنعت

اقتصادهای مختلف، به طور گسترده از لحاظ ترکیب خروجی و استخدام براساس نوع صنعت، روندهای مشابهی را از خود نشان می‌دهد، به طوری که در اکثر اقتصادها، استخدام از بخش کشاورزی به بخش تولیدی و سپس به بخش خدماتی انتقال یافته است. طی دوره صنعتی شدن، سهم اشتغال در بخش تولیدی افزایش یافته است. با این حال، بعد از این که رشد بهره‌وری از میزان نیاز به نیروی کار در صنایع اولیه و ثانویه کاست، از اشتغال در بخش تولید نیز کاسته شد. نهایتاً با افزایش میزان درآمدها، نسبت درآمد صرف شده روی خدمات افزایش یافته و این موضوع افزایش اشتغال این بخش را به همراه داشت. در حال حاضر در اقتصادهای توسعه یافته، دو سوم اشتغال مربوط به بخش خدمات است. این اقتصادها با ترکیبی متنوع، کلیه فعالیت‌ها را از شیوه‌های تولید کاربر

برخی از مفسران، تأثیر فناوری‌های جدید را به پیامدهای انقلاب صنعتی در قرن ۱۹ تشبیه نموده‌اند. فناوری اطلاعات آن چیزی است که اقتصاددانان از آن به‌عنوان "فناوری همه‌کاره"^۶ یاد می‌کنند؛ یعنی طبقه‌ای از اختراعات که وجه مشخصه آن، قابلیت کاربری گسترده و نقش بارز آن، ایجاد نوآوری‌ها و اختراعات متنوع‌تر است. ماشین بخار و موتور برق و راه آهن نمونه‌هایی از فناوری‌های همه‌کاره هستند. چنین فناوری‌هایی نه تنها منجر به پیدایش صنایع جدید، بلکه مهم‌تر اینکه موجب بهبود بهره‌وری در حوزه‌های مختلف اقتصاد نیز می‌شود.

۲- محیط کار متغیر تأثیر فناوری بر ایجاد شغل

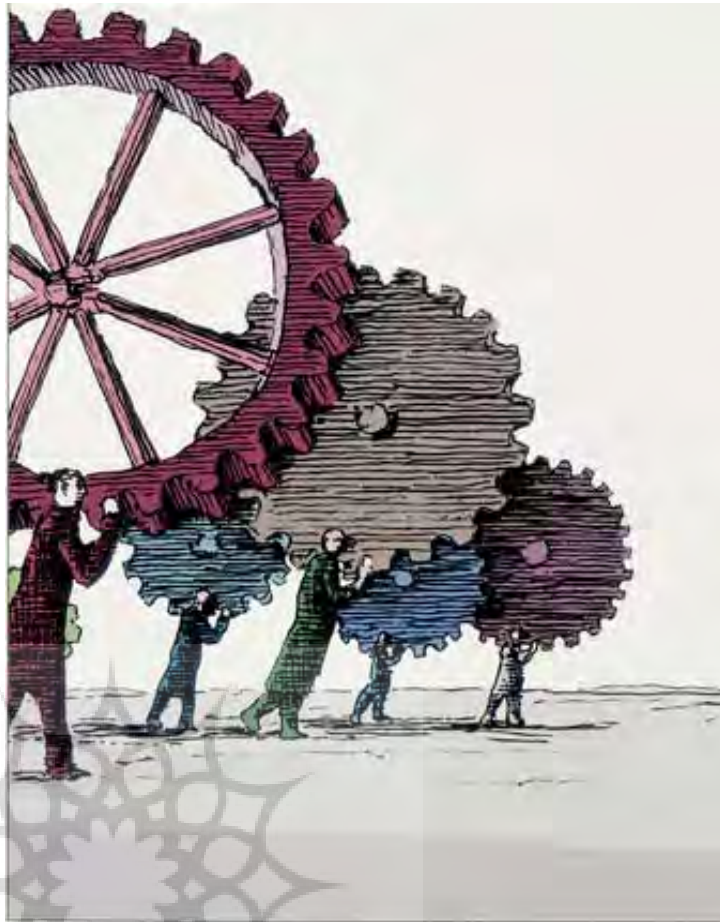
یکی از نگرانی‌های دائمی بشر از زمان انقلاب صنعتی به بعد این بوده است که فناوری، مشاغل را از بین می‌برد. دلیل این ترس و نگرانی نیز آن است که تأثیر مستقیم فناوری جدید، صرفه‌جویی در نیروی کار نظیر کاهش میزان ساعت مورد نیاز برای تولید مقدار مشخصی از یک محصول است. اما تعمیم این مشاهده و گرفتن این نتیجه که فناوری موجب کاهش میزان اشتغال کل خواهد شد، کاملاً ساده‌انگارانه است. فناوری هم موجب از بین رفتن مشاغل می‌شود و هم مشاغلی را به وجود می‌آورد، اما معمولاً اثر خالص آن در جهت افزایش میزان اشتغال است. ترس از اینکه فناوری منجر به تشکیل جامعه‌ای بدون شغل^۷ شود، توجیه‌پذیر نیست. فناوری از طریق افزایش میزان بهره‌وری، موجب افزایش میزان درآمدها و متعاقب آن افزایش سطح تقاضا در اقتصاد می‌شود. نگرانی گسترده‌تر ناشی از این واقعیت است که آن دسته از کارگرانی که در نتیجه تغییرات ایجاد شده در فناوری، شغل خود را از دست می‌دهند ممکن است فاقد مهارت‌های لازم یا ابزارهای مورد نیاز برای کسب مهارت‌هایی که در بازار کار آینده مورد نیاز است، باشند. به طور کلی، فناوری‌های جدید به‌طور متوسط، موجب افزایش تقاضا برای نیروی کار بسیار ماهر و کاهش تقاضا برای نیروی کار کمتر ماهر می‌شود.

سازماندهی کار

نوآوری‌های مهم فناورانه معمولاً با تغییر ساختار شرکت‌ها و نحوه سازماندهی کار در ارتباطند. چنین تجدید سازمانی برای درک و شناخت منافع بهره‌وری حاصل از فناوری جدید، ضروری است. از گذشته، جمع‌آوری و انتشار اطلاعات هزینه‌بر بوده است. این امر سبب شکل‌گیری و گسترش ساختارهای سازمانی سلسله‌مراتبی و تصمیم‌گیری متمرکز شده است، زیرا اینها سبب صرفه‌جویی در اطلاعات می‌شود. فناوری اطلاعات از طریق آسان و ارزان ساختن اشتراک اطلاعات، امکان عدم تمرکز تصمیم‌گیری و شکل‌گیری ساختارهای مدیریتی پهن‌تر را فراهم ساخته است که این نیز به نوبه خود سبب تقویت انعطاف‌پذیری و نوآوری در فرایند می‌شود. کنترل‌های عمودی در حال جایگزین شدن توسط هماهنگی افقی از طریق کار تیمی هستند.

استخدام غیراستاندارد^۸

استخدام غیراستاندارد به تدریج افزایش یافته است. استخدام غیراستاندارد واژه‌ای است که برای اشکال مختلف استخدامی که از تفاوت‌هایی با مدل استاندارد استخدام دائمی، تمام وقت و برخورداری فرد از حقوق معین به کار برده می‌شود.



و نیازمند مهارت پایین تا بخش‌های دانش‌بر که استفاده قابل توجهی از فناوری به عمل می‌آورد، در برمی‌گیرد. در سالیان اخیر شاهد رشد بالای خدمات دانش‌بر^۹ نظیر خدمات آموزشی، بهداشتی و ... بوده‌ایم. صنایع مرتبط با تفریح و سرگرمی نیز از رشدی بیش از حد متوسط برخوردار بوده‌اند.

ب) ترکیب شغلی اشتغال

داده‌های مربوط به اشتغال براساس نوع شغل، نمای دیگری از ساختار متغیر اقتصاد را نشان می‌دهد. برخی از تغییرات رخ داده در ساختار شغلی، منعکس‌کننده تغییرات به وقوع پیوسته در اشتغال براساس نوع صنعت است. افزایش نسبت کارگران فروش و خدمات، افراد حرفه‌ای و تکنیسین‌ها تا حدی ناشی از رشد صنایع خدماتی است. ترکیب شغلی استخدام و اشتغال درون صنایع نیز تغییر یافته است. این تغییرات درون صنعتی نیز به سمت بهره‌گیری بیشتر از کارگران یقه سفید (Collar - White) بوده است. در بسیاری از صنایع، سهم کارگران یدی کاهش یافته در حالی که سهم مدیران، افراد حرفه‌ای و تکنیسین‌ها رو به افزایش است. متشابهاً نسبت نیروی کار در مشاغل دفتری کاهش یافته است که این امر تأثیر فناوری اطلاعات را نشان می‌دهد.

ج) تغییر فناوری

در مباحث اخیر صورت گرفته در خصوص آینده کار، فناوری از جایگاه خاصی برخوردار است، زیرا فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی، تغییرات گسترده‌ای را در محیط کار به وجود آورده‌اند.

این نتیجه که فناوری موجب کاهش میزان اشتغال کل خواهد شد، کاملاً ساده‌انگارانه است. فناوری هم موجب از بین رفتن مشاغل می‌شود و هم مشاغلی را به وجود می‌آورد، اما معمولاً اثر خالص آن در جهت افزایش میزان اشتغال است

برخی از انواع آن عبارتند از استخدام نیمه‌وقت^۱، خوداشتغالی^۱، استخدام فصلی^۱، قراردادی و غیره. رشد اشکال مختلف استخدام گاهی سبب نگرانی می‌شود. مشاغل غیراستاندارد (معمولاً به‌عنوان مشاغل با کیفیت پایین (پرداخت کمتر، امنیت پایین و فرصت‌های ناچیز برای آموزش و ارتقا) نگریسته می‌شود. با این حال، این امر شامل کلیه کارهای غیراستاندارد نمی‌شود، بسیاری از کارگران غیراستاندارد از درآمدهای خوب، ثبات شغلی و فرصت‌های آموزشی مناسب بهره می‌گیرند. اما کارگران غیراستانداردی وجود دارند که از این گونه مزایا بهره‌مند نیستند. این قبیل کارگران ممکن است در مشاغل مشروط و پرمخاطره فعالیت داشته باشند. مشاغل پرمخاطره و ریسکی معمولاً سطح پرداخت پایین و امنیت شغلی ناچیزی دارد. کنترلی روی شرایط و ساعات کاری نیست یا میزان این کنترل بسیار ناچیز است. بیشتر در معرض خطرات مربوط به ایمنی و سلامتی قرار می‌گیرد و فرصت‌های محدودی برای آموزش و توسعه فراهم می‌سازد.

تغییر روابط استخدامی

معمولاً گفته می‌شود روابط استخدامی طی سالیان اخیر، دچار تغییرات زیربنایی شده است. بسیاری از محققان، خبر از کاهش امنیت و مسیرهای شغلی بلندمدت و قابل پیش‌بینی می‌دهند. پیمایش‌های انجام شده نشان می‌دهد ادراک کارکنان نسبت به امنیت شغلی در بسیاری از کشورهای عضو OECD کاهش یافته است. با این حال، تعیین نحوه و میزان تغییر روابط استخدامی، کار ساده‌ای نیست. آن دسته از افرادی که مدعی وقوع تغییرات چشمگیر در روابط استخدامی هستند، معمولاً ادعای خود را با ارائه مجموعه‌ای از مفروضات درباره نوع روابطی که در سه دهه اول بعد از جنگ جهانی دوم وجود داشته است، آغاز می‌کنند. در این روابط تعهد بلندمدتی بین کارمند و کارفرما وجود داشت که با یک قرارداد روانی پشتیبانی می‌شد و بر اساس آن، کارفرما امنیت شغلی و قابلیت پیش‌بینی را در ازای وفاداری و عملکرد معقول به کارمند اعطا می‌کرد. چنین روابطی، امنیت شغلی را برای کارمند به ارمغان می‌آورد، وی را از پیامدهای ناشی از تغییرات به وقوع پیوسته در شرایط بازار، مصون نگه می‌داشت و به وی مسئولیت و درآمد بیشتری اعطا می‌کرد. در دهه‌های ۸۰ و ۹۰ میلادی، شرایطی که از این نوع روابط استخدامی حمایت می‌کرد به چالش کشیده شد. افزایش رقابت باعث تجدید ساختار محیط‌های کاری شد و توانایی کارفرمایان را برای ارائه امنیت شغلی کاهش داد، در حالی که تغییر فناوری و چرخه‌های کوتاه‌تر محصول، ارزش کارکنان دارای رابطه استخدامی بلندمدت برای شرکت‌ها کاست. این امر خود را نه تنها در کاهش امنیت شغلی برای برخی از گروه‌های کارکنان نشان داده است، بلکه در افزایش استفاده از فنون مدیریت منابع انسانی نظیر پرداخت مبتنی بر عملکرد^۲، استفاده از کارگران غیراستاندارد و برون‌سپاری نیز متبلور است.

سازمان‌دهی کار و عملکرد

سازمان‌دهی کار اخیراً متمرکز بر سیستم‌هایی بوده است که شامل کار تیمی و تفویض مسئولیت بوده و معمولاً در ادبیات موضوعی از آنها به عنوان "اقدامات کاری دارای عملکرد" بالا یاد می‌شود. دهه‌های ۵۰ و ۶۰ میلادی به‌عنوان دوران طلایی تولید انبوه شناخته می‌شود که در آن، تولید و مصرف انبوه، طی

چرخه‌ای یکدیگر را تغذیه می‌کردند. تا دهه ۷۰، شرایط بازار کمتر پذیرای استراتژی رقابتی بود. افزایش رقابت ناشی از ورود تولیدکنندگان خارجی، ظهور فناوری‌های جدید تولیدی و تغییر ذائقه مصرف‌کننده، همگی به معنای نیاز شرکت‌ها به انعطاف بیشتر، رقابت بر سر کیفیت، نوآوری و تولید سفارشی است. این شرایط، تولیدکنندگان انبوه را به خاطر عدم انعطاف فرایندهای تولیدی‌شان، با مشکلاتی مواجه می‌سازد.

سیستم‌های کاری دارای عملکرد بالا از طریق بازسازی شیوه تفکر، پرداختن به کلیه مراحل تولید و تأکید بیشتر بر مهارت‌ها، دانش و قابلیت‌های حل مسأله نیروی کار، بر این عدم انعطاف غلبه می‌کند. در این جا به برخی از اقداماتی که بیشتر به آنها پرداخته شده است، اشاره می‌شود: واگذاری کار به تیم‌ها و نه افراد، حداقل‌سازی سلسله مراتب، شرح مشاغل سبک‌تر و کوتاه‌تر، چند مهارتی کردن کارکنان، سیستم‌های پرداخت مبتنی بر بهره‌وری، مشارکت کارمند در تصمیمات مربوط به ساختار کار.

در سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، پرسنل کلیه سطوح در جستجوی روش‌هایی برای بهبود محصولات و فرایندها هستند. این امر آنان را قادر به استفاده از دانش و تجربه کلیه کارکنان در سازمان می‌کند. در همین زمان، مسئولیت‌ها به کارکنان خط مقدم واگذار و به این ترتیب، نیروی کار برخوردار از سطوح بالای مهارت و اختیار، تشکیل می‌شود. یکی از ویژگی‌های کلیدی سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، اتکای بیش از حد بر تیم‌های خودگردان^۳ است. این روش به روشنی مبین فاصله گرفتن از تقسیم کار عمودی، کاهش نیاز به سرپرستی و پست‌های مدیریت میانی است. ساختارهای مدیریتی پهن‌تر در برابر تغییرات مقاومت کمتری دارد و به‌طور بالقوه امکان جریان بهتر ارتباطی را فراهم می‌کند. همزمان با واگذاری مسئولیت هماهنگی وظایف و تحقق جدول تولید به کارکنان سطوح پایین‌تر، پرسنل خط مقدم ملزم به اعمال و بکارگیری آن چیزهایی هستند که قبلاً قابلیت‌های مدیریتی تلقی می‌شد. به‌طور خاص، نیاز به مهارت‌های ارتباطی و تصمیم‌گیری بیشتر شده و سازمان نیازمند افرادی خواهد بود که بتوانند از عهده پیچیدگی شناختی برآمده و مهارت‌های جدیدی را بیاموزند. لذا، استفاده از سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، هزینه‌های بیشتری را بر کارفرمایان در قالب استخدام کارگران برخوردار از این خصوصیات و سرمایه‌گذاری در آموزش تحمیل می‌نماید.

۳- نیروی کار متغیر

آن چه در این بُعد مورد بررسی قرار می‌گیرد، بستگی به شرایط خاص هر کشور دارد. عواملی نظیر افزایش یا کاهش نرخ رشد جمعیت، افزایش سن افراد، کاهش یا افزایش تعداد کارگران جوان، مسن شدن نیروی کار، ترکیب نیروی کار برحسب جنسیت، نژاد، ملیت و ...، میزان مهاجرت نیروی کار به داخل کشور یا مهاجرت به خارج، سطح دستمزدها و میزان برابری یا نابرابری موجود در دستمزدها، میزان عرضه و تقاضای مهارت‌ها، سطح تحصیلات نیروی کار یا جویای کار و عوامل مختلف دیگر، براساس ارائه آمار و ارقام مختلف، تحلیل و نتایجی خاص شرایط هر کشور استخراج می‌شود.

مدیریت افراد فردا: آینده کار در ۲۰۲۰

آنچه در ادامه ارائه می‌شود چکیده پژوهشی است که در

نوآوری‌های مهم
فناورانه معمولاً
با تغییر ساختار
شرکت‌ها و نحوه
سازماندهی کار
در ارتباطند.
چنین تجدید
سازمانی برای
درک و شناخت
منافع بهره‌وری
حاصل از فناوری
جدید، ضروری
است

به‌طور روزانه به داده‌های پرسنلی دسترسی داشته باشد. این امر امکان ارائه علایم هشدار دهنده سریع را در خصوص رفتارهای غیرمتناسب با فرهنگ شرکت یا عملکرد پایین‌تر از حد استاندارد را فراهم می‌سازد.

● تکنولوژی به کلیه ابعاد کسب‌وکار و حتی فعالیت‌های تفریحی نفوذ می‌کند. به واسطه استفاده از تکنولوژی، خط بین کار درون^{۱۵} و کار بیرون^{۱۶}، معمولاً مبهم و تیره و تار می‌شود و کارفرمایان، برنامه را ارائه می‌دهند. این امر در خصوص ترجیحات و اولویت‌های پرسنل، بینش بیشتری را به کارفرمایان ارائه می‌دهد.

چه کسی استراتژی پرسنلی را رهبری می‌کند؟

● مدیر ارشد پرسنلی^{۱۷}، فردی قدرتمند و صاحب نفوذ بوده و گاهی به‌عنوان «رئیس پرسنل و عملکرد» نیز شناخته شده و جزء اعضای تیم رهبری شرکت به حساب می‌آید.

● سنجها و داده‌ها برای تحریک عملکرد کسب‌وکار از طریق استراتژی‌های پیچیده بخش‌بندی پرسنل که منجر به شناسایی هزاران مجموعه مهارتی می‌شود (تأمین افراد مناسب برای انجام فعالیت مناسب و...)، به‌کار گرفته می‌شود.

● علم سرمایه انسانی آنچنان توسعه یافته است که ارتباط بین افراد و عملکرد، به‌طور واضح و روشن توسط مدیر ارشد پرسنلی نشان داده می‌شود.

● با افزایش اندازه سازمان‌ها، سیستم‌های مدیریت نیز به تناسب ریسک‌شان گسترش می‌یابد.

● برنامه ریسک افراد توسط هیأت مدیره بسیار جدی گرفته می‌شود. در نتیجه، مدیر ارشد پرسنلی و شرکای کسب و کار منابع انسانی بیشتر تحت تأثیر قرار می‌گیرند.

● آنهایی که مسئولیت مدیریت افراد را برعهده دارند به شدت نیازمند مهارت‌های مدیریت ریسک، بازاریابی، تحلیلی و مالی هستند تا بتوانند میزان تأثیر سرمایه انسانی را در سازمان خود بسنجند و بهترین افراد مستعد و نخبه را جذب و حفظ نمایند.

چالش‌های سازمانی

● تضمین کیفیت در سطح جهان مستلزم ایجاد یکپارچگی و ثبات بین زنجیره عرضه سازمانی است.

● چالش‌های اندازه و مقیاس به این معناست که این سازمان‌ها در معرض ریسک (خطر) بیشتری از جانب تهدیدات

منابع انسانی: مدل فعلی

شرکای کسب و کار منابع انسانی (HR business partner)	خدمات مشترک منابع انسانی (HR shared services)
مراکز تخصصی تعالی (specialist centers of excellence)	عوامل تغییر (change agents)
۱- پاداش ۲- خط مشی ۳- تأمین منابع	۱- مشاور توسعه منابع انسانی ۲- یادگیری و توسعه

جولای ۲۰۰۷ و بین ۲۷۳۹ فارغ‌التحصیل از کشورهای چین، آمریکا و انگلستان انجام گرفته است. در این تحقیق، سه جهان شناسایی و ویژگی‌های آنها تشریح شده است. در ادامه به طور خلاصه به بررسی ویژگی‌های این سه جهان می‌پردازیم.

الف) جهان آبی: شرکت پادشاه است

در این جهان، رژیم‌های سرمایه‌داری شرکت‌های بزرگ، غالب و مسلطند. به‌طور خلاصه در این جهان، جهانی‌سازان^{۱۴} در مرکز قرار گرفته، ترجیح مصرف‌کننده تسلط داشته و شکاف بیشتری بین آنهایی که برای شرکت‌های جهانی کار می‌کنند و آنهایی که برای مؤسسات کوچک‌تر کار می‌کنند، بوجود می‌آید. کارکنان شرکت‌های غول‌پیکر، هرچه برای گسترش و توسعه بخواهند در اختیار دارند. در این جهان، تکنولوژی‌های نوین فراگیر شده و شرکت‌ها گزینه‌های مختلفی برای سبک زندگی ارائه می‌دهند.

مدیریت افراد در جهان آبی

● شرکت‌ها تبدیل به فراهم‌آورنده اصلی خدمات برای کارکنان می‌شوند. اکنون مدیریت افراد شامل ابعاد بسیار مختلفی از زندگی کارکنان می‌شود که معمولاً منزل، بهداشت و حتی آموزش برای فرزندانشان را در بر می‌گیرد.

● این استراتژی منجر به افزایش نرخ ماندگاری پرسنل می‌شود، زیرا سیاست‌های اتخاذ شده در قبال افراد، خواهان حفظ افراد مستعد و نخبه در شرکت است، اما جذب و حفظ افراد مستعد هنوز هم بسیار مشکل است.

● اتحادهای انبوه بر مسائل فرهنگی تأثیر گذاشته است. تیم‌های رهبری اکنون از طریق سخت‌گیری در فرایندهای استخدامی به‌منظور حصول اطمینان از اینکه افراد جدید استخدامی با ایده‌های شرکت تناسب دارند یا نه، توجه زیادی به تکامل فرهنگ شرکت نشان می‌دهد. پرسنل موجود در معرض برنامه‌های یادگیری و توسعه‌ای فرهنگی شرکت قرار می‌گیرند.

● هزینه‌های پرسنلی بالا، نیاز به تجزیه و تحلیل دقیق را بوجود می‌آورد. بهره‌وری، عملکرد و میزان مشارکت کارمند به‌طور سیستماتیک مورد سنجش قرار می‌گیرد. رهبری می‌تواند

افراد و عملکرد: مدل ۲۰۲۰

مدیریت استعدادها (talent management)	خدمات مشترک بین افراد (people shared services)
۱- شناسایی (شامل استخدام) ۲- مدیریت مسیر شغلی ۳- یادگیری و توسعه ۴- آرایش بین‌المللی	۱- مدیریت پاداش-درآمد فعلی، تأخیری و بازنشستگی ۲- تأمین مسکن، بهداشت، مدرسه و سایر مزایا ۳- اسناد و مدارک استخدامی
سنج‌های افراد و گزارش‌دهی (people metrics and reporting)	پاداش و عملکرد (reward and performance)
۱- سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت افراد ۲- سنجها، تجزیه و تحلیل و بهین‌گزینی ۳- گزارش دهی بیرونی	۱- مدیریت عملکرد (پیوند اهداف با سنجها) ۲- طرح‌ها و استراتژی‌های پاداش

شکل شماره ۱: مدل مدیریت افراد در جهان آبی

تغییر فناوری و چرخه‌های کوتاه‌تر محصول، از ارزش کارکنان دارای رابطه استخدامی بلندمدت برای شرکت‌ها کاست. این امر خود را نه تنها در کاهش امنیت شغلی برخی از گروه‌های کارکنان نشان داده است، بلکه در افزایش استفاده از فنون مدیریت منابع انسانی نیز متبلور است



بیرونی نظیر اربع‌گیری تکنولوژی^{۱۸} یا تحلیل رفتن هستند و به‌زودی درمی‌یابند تأثیرگذاری سریع بر تغییر بسیار مشکل است.

● هنگامی که شرکت‌ها سعی می‌کنند ارزش‌های شرکت را تقویت کنند، این ارزش‌ها معمولاً با ارزش‌های فرهنگی در تضاد بوده و می‌تواند چالش‌هایی را به همراه داشته باشد.

● سازمان‌ها باید با بهره‌گیری از متخصصان منابع انسانی، سیستم‌ها و مدل‌هایی را طراحی و به اجرا درآورند که افراد و عوامل آنها را قادر می‌سازد میزان ارزش سرمایه انسانی شرکت را براساس استراتژی‌های مشخص سرمایه‌گذاری کارکنان، تعیین و ارزش آن را برحسب مقدار پولی و عددی نشان دهند.

پروفایل کارمند

● افراد در سن ۱۶ سالگی، درجه‌بندی و ارزش‌گذاری شده و به‌منظور سازگار کردن آنان با کار، هم از لحاظ میزان قابلیت‌ها و هم از منظر اولویت‌های فردی، طبقه‌بندی می‌شوند.

● افراد بسیار مستعد و نخبه، مورد ستایش بسیار قرار می‌گیرند. در بسیاری از مواقع، افراد در سن ۱۸ سالگی به یک سازمان می‌پیوندند.

● آموزش‌های دانشگاهی بر اساس مسیر شغلی سازمانی انتخاب شده توسط فرد، به وسیله شرکت، مدیریت می‌شود.

● در سطح ارشد، کارکنان از کنترل بیشتری روی کارراه‌های خود برخوردارند. معمولاً مدیران ارشد، برای خود صاحب عواملی هستند که آنان را در یافتن بهترین نقش‌ها و قدر و منزلت خود کمک می‌نماید.

● کارکنان سطوح پایین‌تر نیز مسئولیت‌پویایی در قبال کارراه‌های خود را برعهده می‌گیرند. آنان از میزان ارزشی که سرمایه انسانی‌شان بوجود می‌آورد، آگاهند و در جستجوی شرایطی هستند که بتوانند در آن سرمایه‌گذاری نمایند.

● کسانی که خارج از فضای شرکت قرار دارند به این نکته پی می‌برند که گزینه‌های استخدامی برای آن دسته از شرکت‌های کوچک‌تری که قادر نیستند سطح مشابهی (مشابه با شرکت‌های بزرگ) از توسعه و مزایای مالی را ارائه دهند، بسیار محدود است.

مدل مدیریت افراد برای جهان آبی

در جهان آبی که در آن، شرکت پادشاه است، مدل عملکرد افراد ارائه شده در پایین، بهترین مدلی است که شرکت‌های پیشرو، امروزه در آرزوی داشتن آن هستند. این مدل، مداخلات منابع انسانی را با بهبود عملکرد کسب‌وکار پیوند داده و از سنجه‌های پیشرفته‌تر سرمایه انسانی برای ارزیابی فعالیت شرکت بهره می‌گیرد. تحت این سناریو، مدیریت افراد و عملکرد، تبدیل به رشته‌ای بسیار سخت شده است، به‌طوری که از لحاظ درجه سختی حداقل معادل امور مالی در سلسله مراتب شرکت می‌باشد.

جهان سبز: شرکت‌ها مراقب و مسئولیت‌پذیرند

در این جهان، مصرف‌کنندگان و کارکنان سبب ایجاد تغییر می‌شوند. به طور خلاصه در این جهان، شرکت‌ها یک وجدان اجتماعی قوی و احساسی سبز از مسئولیت را توسعه می‌بخشند. مصرف‌کنندگان، خواهان قائل شدن اولویت بالا برای اخلاقیات و پیمان‌های محیطی هستند و تمام کسب‌وکارها برنامه خود را

در یک راستا تنظیم می‌کنند. در این جهان مصرف‌کنندگان نوع رفتار شرکت را تعیین می‌نمایند، شرکت‌ها کنترلی قوی بر شبکه عرضه‌کنندگان خود داشته تا مطمئن شوند ارزش‌های اخلاقی را در طول زنجیره عرضه رعایت نمایند، فرایند حسابرسی و گزارش‌های دوره‌ای شرکت بر سنجش میزان سبز بودن و با توجه به عواملی چون نرخ انتشار کربن، فعالیت‌های منتشرکننده کربن و ... تکیه و توجه دارند. سهامداران و سرمایه‌گذاران توجه زیادی نسبت به این شاخص‌ها از خود نشان می‌دهند، زیرا این مسائل و موضوعات تأثیر زیادی بر قیمت سهام آنها برجای می‌گذارد.

در دنیای کسب‌وکار، داشتن رفتار اخلاقی مهم‌ترین مؤلفه ماندگاری و بقاست. نام‌های تجاری می‌تواند براساس پیوستن یا نپیوستن به پیمان‌های سبز، اوج گرفته یا سقوط نماید، به‌طوری که در این دنیای بسیار قانونمند، شرکت‌هایی که رفتار نامناسبی دارند از سوی دولت جریمه می‌شوند.

مدیریت افراد در جهان سبز

● فارغ‌التحصیلان دانشگاه در جستجوی آن دسته از کارفرمایانی هستند که از اعتبارنامه‌های قدرتمند محیطی و اجتماعی برخوردار باشند. در مقابل، واحدهای منابع انسانی نقشی کلیدی در گسترش برنامه مسئولیت اجتماعی ایفا می‌کنند.

● از کارکنان انتظار می‌رود به ارزش‌ها و اهداف شرکت که در راستای برنامه سبز شرکت است، احترام بگذارند.

● وظیفه واحد منابع انسانی به‌صورت "افراد و جامعه" تغییر نام می‌یابد و مدیر منابع انسانی به‌عنوان عضو ارشد تیم اجرایی شرکت انجام وظیفه می‌کند.

● نیاز به سفر برای ملاقات مشتریان و همکاران و دوستان با راه‌حل‌های تکنولوژیکی که نیاز به ملاقات چهره به چهره

با ایده‌آل‌های اخلاقی مطمئن شوند. اما تطابق داشتن کافی نیست. سازمان‌ها تحت فشارند تا سیاست‌ها و اقداماتی فراتر از الزامات قانونی تصویب کنند و انجام دهند. خطر موجود در چنین دنیای قانونمندی این است که شرکت‌ها چنان مشغول تطابق خود با ایده‌آل‌ها می‌شوند که توانایی انعطاف‌پذیری و کشف فرصت‌های جدید را از دست می‌دهند.

پروفاایل کارمند

- ایده رایج این است که کارکنان، کارفرمایانی را برمی‌گزینند که با عقاید و ارزش‌هایشان تناسب داشته باشد.
- از آنجا که سازمان‌ها رویکردی کلی‌تر برای توسعه افراد خود برمی‌گزینند (شامل توسعه فردی و سنجش میزان تأثیرگذاری آنان بر جهان گسترده‌تر) کارکنان بیشتر درگیر کار شده و مشارکت بیشتری از خود بروز می‌دهند و در نتیجه مایلند شغلی برای زندگی داشته باشند.

مدل مدیریت افراد در دنیای سبز

در دنیای سبز، سطح مسئولیت‌پذیری شرکت خوب است. برنامه مسئولیت‌پذیری شرکت با برنامه مدیریت افراد پیوند می‌خورد. با حرکت جامعه به سمت زندگی پایدار، وظیفه مدیریت افراد ملزم به در بر گرفتن و لحاظ‌پذیری به عنوان بخشی از برنامه مدیریت افراد و مدیریت استعداد است. تحت این سناریو، شرکت‌های موفق باید تعامل بیشتری با جامعه برقرار نمایند: گروه‌ها، مشتریان، مقاطعه‌کاران، کارکنان و سهامداران، همگی ذینفعانی برابر با یکدیگر خواهند بود.

جهان نارنجی: کوچک و زیباست

در این جهان، بزرگ بودن برای کسب‌وکار، افراد و محیط بد است. به طور خلاصه در این جهان کسب‌وکارهای جهانی، تجزیه و بخش‌بخش می‌شود، بومی‌گرایی رواج می‌یابد و تکنولوژی موجب قدرت گرفتن مدل کسب‌وکارهای دارای تکنولوژی بالا می‌شود. شبکه‌ها پیشرفت می‌کنند، در حالی که شرکت‌های بزرگ با سقوط و اضمحلال مواجه می‌شوند. محدودیت‌های تجاری از بین می‌رود و به این ترتیب اقتصاد بازار واقعاً آزاد شکل می‌گیرد. رویای دهکده واحد جهانی، جای خود را به شبکه‌ای جهانی از گروه‌ها و جوامع بسیار کوچک‌تر به هم پیوسته، اما مستقل می‌دهد. افزایش تعریف شده کارایی

را کاهش می‌دهد، حل خواهد شد. واحد منابع انسانی، انرژی زیادی را صرف ایجاد شبکه‌های اجتماعی مجازی می‌نماید.

- اکثر شرکت‌ها برای پرسنل خود، گزینه‌های مختلف رفت و آمد بین محل کار و منزل را ارائه می‌دهند تا به این ترتیب میزان استفاده از ماشین شخصی را به حداقل ممکن کاهش دهند. این امر سبب می‌شود شرکت‌های بزرگ، برخی از بخش‌های خود را به خارج از شهرهای بزرگ و به مکان‌هایی که افراد در آن مستقرند، انتقال دهند.

چه کسی استراتژی پرسنلی را رهبری می‌کند؟

- مدیر ارشد اجرایی، استراتژی پرسنلی را برای سازمان به حرکت درآورده و معتقد است افراد سازمان، رفتارها و نقش آنان در جامعه، ارتباط مستقیمی با موفقیت یا شکست سازمان دارد.
- مدیر ارشد اجرایی (مدیرعامل) ارتباط کاری بسیار نزدیکی با رئیس افراد و جامعه^{۱۹} داشته و با تیمی مرکب از مدیر منابع انسانی، بازاریاب، متخصص مسئولیت اجتماعی شرکت و متخصصان داده‌ها، برنامه مسئولیت اجتماعی شرکت را پیش می‌برد.
- قانون استخدامی موجب رفتار مسئولانه کارفرما می‌شود و رئیس افراد و جامعه را مجبور می‌سازد تا در زمان‌های کسادی کسب‌وکار، راه‌حل‌های نوآورانه به شرکت ارائه دهند؛ نظیر فرستادن کارکنان به سایر سازمان‌ها تا بتوانند در آنجا مهارت‌های خود را توسعه بخشیده و در جامعه‌ای گسترده‌تر مشارکت نمایند و برگرداندن آنان به شرکت، زمانی که اوضاع اقتصادی رو به بهبود می‌رود.

چالش‌های سازمانی

- تضمین کیفیت و تلاش برای حداقل کردن ریسک بسیار مهم است.
- مهم‌ترین تهدید فراروی کسب‌وکارها در این سناریو، احتمال بروز رفتار غیرمسئولانه اجتماعی چه در درون سازمان و چه در بخش‌هایی از زنجیره عرضه است.
- سازمان‌ها در دنیایی بسیار قانونمند فعالیت می‌کنند. در این شرایط، قوانین استخدامی امکان اخراج افراد را در شرایط نوسان بازار با مشکل مواجه می‌سازد. سازمان‌ها تلاش می‌کنند همه چیز را تحت نظارت خود درآورند تا از تطابق آن

نسل هزاره سوم که با تکنولوژی راحت است، بهره‌گیری از تکنولوژی در اموری چون تعامل با خدمات، دولت و کار تشویق کرده و بر انتخاب و تفکر ضدانحصاری که نوآوری را در این حوزه تشویق می‌نماید، تأکید می‌ورزد

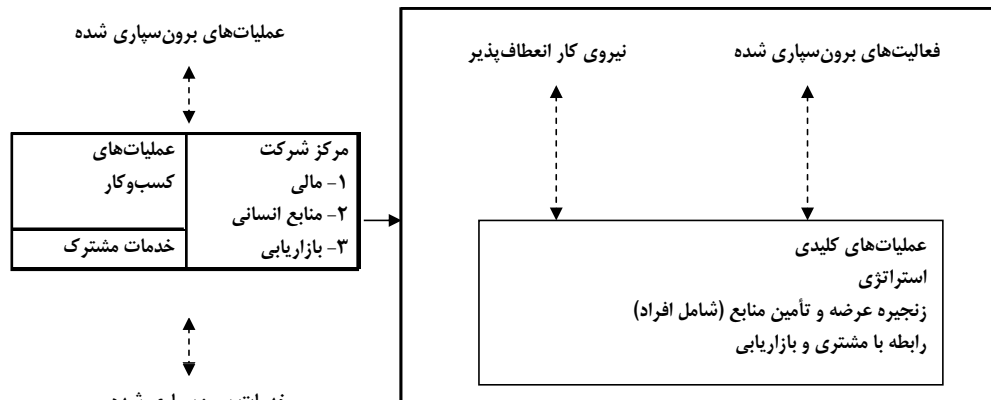
۳۵

افراد و جامعه: مدل ۲۰۲۰

شرکای کسب و کار منابع انسانی (HR business partner)	خدمات مشترک منابع انسانی (HR shared services)
مراکز تخصصی تعالی (specialist centers of excellence)	عوامل تغییر (change agents)
۱- پاداش ۲- خط مشی ۳- تأمین منابع	۱- مشاور توسعه منابع انسانی ۲- یادگیری و توسعه

مشارکت افراد (people engagement)	خدمات مشترک افراد (people shared services)
۱- تأمین منابع و مدیریت کارراه ۲- آموزش ۳- ارتباطات	۱- پاداش و مزایا ۲- اسناد و مدارک استخدامی
مشارکت در جامعه (society engagement)	پایداری (sustainability)
۱- توسعه شبکه ۲- مشارکت در جامعه ۳- ارتباطات	۱- برنامه‌ها ۲- تطابق و سازگاری ۳- ریسک‌ها

شکل شماره ۲: مدل مدیریت افراد در جهان سبز



شکل شماره ۳: مدل مدیریت افراد در جهان نارنجی

در یک بازار کار سخت و خشن، افراد کارراهه‌های مختلفی را بر می‌گزینند (سبدهی از کارراهه‌ها) و بر مبنای قرارداد و برای مدت زمان کوتاه به فعالیت مشغول می‌شوند

مدت زمان کوتاه به فعالیت مشغول می‌شوند. آنان به اصناف حرفه‌ای که فرصت‌های شغلی را مدیریت کرده و فرصت‌های آموزشی و توسعه‌ای را برای افراد فراهم می‌نمایند، می‌پیوندند.

مدیریت افراد در جهان نارنجی

- سازمان‌ها به این نکته پی می‌برند که کارکنان آنها و روابطی که در سطح شبکه‌ها دارند، اساس موفقیت شرکت را تشکیل می‌دهد. شرکت‌ها خواهان ارتقا و حفظ شبکه‌های بین افراد هستند. این امر از طریق تشویق افراد به همبستگی با یکدیگر و رفتارهای مشارکتی حاصل می‌شود. با افزایش اهمیت اصناف، آنها بسیاری از مسئولیت‌هایی را که قبلاً برعهده کارفرمایان بود، برعهده می‌گیرند؛ نظیر تأمین افراد نخبه و مستعد، بیمه‌های پزشکی، حقوق بازنشستگی (مستمری)، آموزش و توسعه.

- کارکنان معمولاً با اصناف همراه بوده و از طریق پرتال‌های حرفه‌ای که توسط شبکه‌های صنفی فراهم می‌شود

سیستم‌های آنلاین برای خرید، فروش، مهارت‌ها و خدمات تجاری به طور کامل ایده صرفه‌جویی نسبت به مقیاس را از ارزش خواهد انداخت و نقش‌ها سیال‌تر خواهد شد. زنجیره‌های عرضه از انجمن‌های پیچیده و ارگانیک تهیه‌کنندگان متخصص تشکیل شده که از منطقه‌ای به منطقه دیگر و از بازاری به بازار دیگر، بسیار متفاوت خواهد بود. راه‌حل در برون‌سپاری نیست، بلکه در تجزیه آن است. به نظر می‌رسد خوشه‌های کمتر قانونمند و برخوردار از مقررات سخت، کارآمدی بهتری دارند. معمولاً امور و فعالیت‌ها به صورت وظیفه به وظیفه^{۲۰} و به صورت فعالیت‌های گاراژی^{۲۱} انجام می‌گیرد.

نسل هزاره (سوم) که با تکنولوژی راحت است، بهره‌گیری از تکنولوژی را در اموری چون تعامل با خدمات، دولت و کار تشویق کرده و بر انتخاب و تفکر ضدانحصاری که نوآوری را در این حوزه تشویق می‌نماید، تأکید می‌ورزد.

در یک بازار کار سخت و خشن، افراد کارراهه‌های مختلفی را بر می‌گزینند (سبدهی از کارراهه‌ها) و بر مبنای قرارداد و برای

جدول شماره ۱: ویژگی‌های کلیدی ۳ جهان مورد بررسی

عامل	جهان آبی	جهان سبز	جهان نارنجی
تأمین منابع و جانشین پروری ^{۲۲}	کارراهه‌های طولانی و برنامه‌ریزی مسیر شغلی. طرح‌های جانشینی برای افراد کلیدی	شرکت جامع و کل‌گرا رویکرد کل‌گرا به برنامه‌ریزی نیروی انسانی	کارراهه‌های کوتاه مدت، تعداد قراردادهای، منابع انسانی شدیداً دنبال فرصت‌های شغلی ثابت است.
مدیریت استعدادها ^{۲۳} (نخبگان)	در کلیه سطوح بر عملکرد بالا توجه می‌شود.	تعریف گسترده از نخبه، توجه بر قابلیت‌ها و شایستگی‌ها	حداقلی - فقط بازیگران در هسته مرکزی قرار می‌گیرند اما ارتباط با عوامل بیرونی ضروری است.
تعهد کارمند ^{۲۴}	تعهد به عملکرد و سنجه‌های عملکرد. ارتقا و بهبود رفتارها و ویژگی‌های فرهنگی شرکت	تعهد به توازن کار و زندگی و مسئولیت اجتماعی	تعهد کوتاه مدت نسبت به پروژه‌ها
پاداش و عملکرد ^{۲۵}	قویاً عملکردگرا، پرداخت براساس عملکرد، کاملاً ساختارمند براساس تجزیه (بخش‌بندی) نقش	توجه بر پاداش کل در طول زندگی شغلی	پرداخت براساس قرارداد در خصوص پروژه‌ها، سرمایه‌گذاری افراد در پروژه‌ها
یادگیری و توسعه ^{۲۶}	شروع آموزش از مدرسه. توجه بر مهارت‌ها برای سنجه‌های استخراج شده از شغل	رویکرد کل‌گرا به یادگیری که بیشتر درون سازمانی است، اما دادن مأموریت و فرصت مطالعاتی نیز رایج است.	آموزش‌ها به ندرت درون سازمان ارائه می‌شود. آموزش مهارت‌ها از طریق اصناف حرفه‌ای جدید انجام می‌گیرد.

دیگر این قضیه به این معنی است که نبود زیرساخت‌ها و منابع لازم در شرکت برای رویارویی با معضلات و مسائل اتفاقی می‌تواند چالش‌زا باشد.

● تأکید زیادی روی تکنولوژی برای پشتیبانی از زنجیره عرضه توسعه سرمایه اجتماعی و مشارکت وجود دارد.

پروفایل کارمند

● مسئولیت توسعه مهارت‌ها کاملاً برعهده افراد خواهد بود.
● افراد بیشتر خود را عضوی از یک مهارت خاص یا شبکه‌ای حرفه‌ای قلمداد می‌کنند تا کار مفید یک شرکت خاص.

● تمدید قرارداد کارکنان متکی بر کسب نمره بالا در ارزیابی عملکرد می‌باشد.

● تخصصی کردن، مورد ستایش و احترام بسیار خواهد بود و کارگران در جستجوی توسعه مهارت‌های تخصصی خود برای دستیابی به بسته‌های پاداش بزرگ هستند.
در جدول زیر، ویژگی‌های سه جهان به طور خلاصه ارائه شده است:

مدل مدیریت افراد در جهان نارنجی

سومین جهان ما جهان بسیار سختی است. در این جهان، اقتصادها در وهله اول متشکل از بازار ارزان و پر هیجان، مملو از شرکت‌های کوچک، مقاطعه‌کاران و کارگران چندمهارتی است. مدیریت افراد شامل تضمین این امر است که شرکت‌های کوچک از منابع انسانی لازم برای فعالیت رقابتی برخوردارند. این نقش مهمی است که باید برای منابع انسانی قائل شد، زیرا زنجیره افراد، عنصری مهم از کسب و کار تلقی شده و به طور استراتژیک توسط واحد منابع انسانی رهبری می‌شود. اما روی دیگر سکه این است که می‌توان چنین تصور کرد که منابع انسانی درون سازمان تبدیل به یک وظیفه تأمین منبع و تدارکات‌چی شود و ابعاد بلندپروازانه مدیریت افراد توسط اصناف بیرون از سازمان مدیریت شود.

نتیجه‌گیری: سازمان‌ها چگونه می‌توانند برای آینده مدیریت افراد برنامه‌ریزی کنند؟
با توجه به آنچه گفته شد بذل توجه خاص نسبت به چالش مدیریت پرسنل سازمان در آینده، از اهمیتی خاص برخوردار



به فرصت‌ها دسترسی می‌یابند. بدین طریق کار می‌تواند خریداری، فروخته و مبادله شود. برای همراهی با تغییرات پرسنلی و تغییرات محیطی، قراردادهای استخدامی منعطف منعقد می‌شود.

● کارگران براساس داشتن تخصص‌های خاص دسته‌بندی و پاداش داده می‌شود. این امر موجب افزایش انتظارات از کارگران شده است تا سهمی مشخص در موفقیت سازمان ایفا نمایند.

چه کسی استراتژی افراد را پیاده می‌کند؟

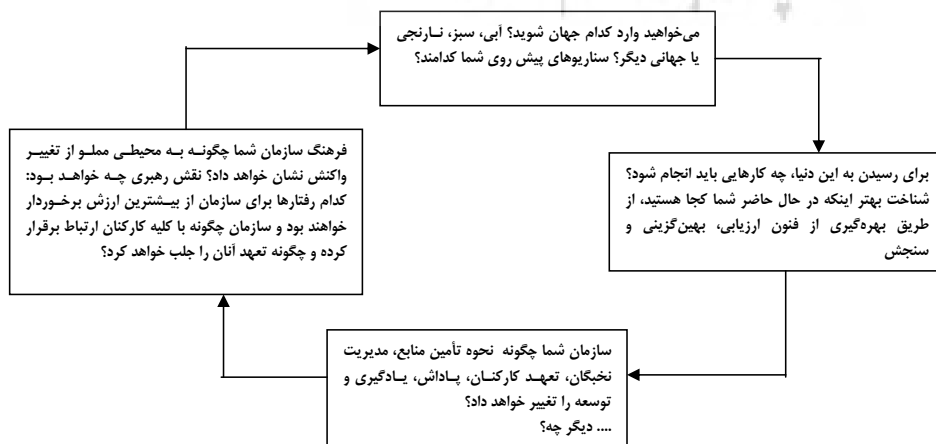
● استراتژی افراد با استراتژی تأمین منابع جایگزین می‌شود، زیرا حفظ زنجیره عرضه بهینه افراد، عاملی کلیدی در جهان شبکه‌ای است.

● مدیر تأمین منابع پرسنلی (افراد) با اصناف و شبکه‌های تخصصی همکاری دارد تا نسبت به جذب آنچه که آنها نیاز دارند، به بهترین قیمت اقدام نماید.

چالش‌های سازمانی

● سازمان‌ها برای ارائه آنچه به آن نیاز دارند شدیداً به شبکه‌های بیرونی خود متکی هستند و ترکیبی از موافقت‌نامه‌های قراردادی محکم با درجه‌ای مناسب از اعتماد و صداقت کاری در آنها حاکم است.

● زمانی که بخشی از هم می‌پاشد، سازمان‌های کوچکتر قادرند سریعاً با تغییر بوجود آمده خود را تطبیق دهند، اما طرف



شکل شماره ۴: مدل مدیریت افراد در آینده

7. Jobless Society
8. Non- Standard Employment
9. Part-Time
10. Self Employment
11. Seasonal
12. Performance- Based Pay
13. Self- Managing Teams
14. Globalizers
15. Inside work
16. Outside work
17. Chief People Officer (CPO)
18. Technology Terrorism
19. Head of People and Society (HPS)
20. Task by Task
21. Garage Operation
22. Resourcing & Succession
23. Talent Management
24. Employee Engagement
25. Reward & Performance
26. Learning & Development

منابع:

- 1- Managing tomorrow's people. The future of work to 2020. www.pwc.co.uk/pdf/managing_tomorrows.pdf
- 2- GAREIS, Karsten. "eLancing – The Future of Work?" (2003) <http://www.janus-eu.org/htdocs/Documents/EBEW/eLancing.pdf>
- 3- Gareis, Karsten and Werner B. Korte and Hans Lamp, empirica GmbH, Bonn, "eWork and New Forms of Work Organisation in Germany", (2006), http://www.empirica.biz/empirica/publikationen/documents/Gareis-Korte-Lamp_eWork_2006.pdf
- 4- HR Institute, "THE FUTURE OF WORK 2015" <http://www.cmctraining.org/reg/wp/TheFutureofWork2015.pdf>.
- 5- Impresa, Joseph Cortright., "21st Century Economic Strategy: Prospering in a Knowledge-based Economy", (2002), <http://www.oregoneconomy.org/21st%20century%20economics.pdf>
- 6- Lowe, Graham S. "The Future of Work: Implications for Unions" (2006) <http://www.erudit.org/revue/ri/1998/v53/n2/005291ar.pdf>
- 7- Malone, Thomas W. "The Future of Work and Processes" (2002). <http://www.isr.uci.edu/events/Research-Forum-2005/speakers/malone.pdf>.
- 8- Monica, Santa. "The Future at Work—Trends and Implications" (2004). <http://www.witi.com/corporate/files/FutureAtWork2004.pdf>
- 9- PricewaterhouseCoopers LLP "Managing tomorrow's people: The future of work to 2020", (2007), http://www.pwc.com/uk/eng/ins-sol/publ/pwc_managing_tomorrow_people.pdf
- 10- Sherman, B. & Judkins, "The Future of Work - Some Predictions", (1995), <http://www.brad.ac.uk/admin/conted/guidance/leaflets/future.html>
- 11- Undy, Roger. "Future of Work & Pensions: Extending Working Life" (2005) <http://www.sbs.ox.ac.uk/NR/rdonlyres/fow.pdf>.

است. در شکل زیر، مدل مدیریت افراد در آینده ارائه شده است:
به طور کلی، در آینده:

۱- مدل‌های کسب‌وکار به شدت تغییر خواهد کرد

بر سرعت تغییرات در دهه آینده به شدت افزوده خواهد شد. تکنولوژی، جهانی شدن، متغیرهای جمعیت‌شناسی و سایر عوامل بر فرهنگ‌ها و ساختارهای سازمانی تأثیر خواهد گذاشت. سناریوهای ما، سه مدل سازمانی را برای آینده مشخص می‌نماید:

● شرکت‌های بزرگ که وارد کشورهای کوچک شده و نقش برجسته‌ای را در جامعه برعهده خواهند گرفت.

● تخصصی کردن موجب افزایش شبکه‌های همکاری خواهد شد.

● قوانین محیطی، تغییرات اساسی را بر استراتژی کسب و کار تحمیل خواهد کرد.

۲- مدیریت افراد، تبدیل به یکی از چالش‌های بزرگ

کسب‌وکار می‌شود

کسب‌وکارها در حال حاضر با واقعیت کمبود مهارت‌های مختلف، مدیریت افراد در زمان تغییر و تشکیل نیروی کار کارآمد، دست‌وپنجه نرم می‌کند. تا سال ۲۰۲۰، بروز تغییرات اساسی در مدل‌های کسب‌وکار، شرکت‌ها را با معضلاتی نظیر معضلات زیر روبه‌رو می‌کند:

● مرز بین کار و زندگی خانوادگی از بین خواهد رفت، زیرا شرکت‌ها مسئولیت بیشتری را در قبال رفاه اجتماعی کارکنان خود برعهده می‌گیرند.

● بهره‌گیری از فنون سخت و دقیق برای ارزیابی افراد به‌منظور کنترل و نظارت بر بهره‌وری و عملکرد آنان.

● افزایش اهمیت سرمایه اجتماعی و روابط به‌عنوان عوامل پیش برنده موفقیت کسب‌وکار.

۳- نقش منابع انسانی دستخوش تغییرات اساسی

می‌شود

در حال حاضر، بسیاری مدیریت منابع انسانی را منفعل و صرفاً وظیفه‌ای خدمت‌گرا می‌پندارند، اما با در نظر گرفتن محیط‌های کاری و شرایط کسب‌وکار فردا، معتقدیم منابع انسانی در نقطه عطفی قرار گرفته است و در یکی از سه مسیر زیر حرکت خواهد کرد:

● با اتخاذ یک انگاره ذهنی پویا و تمرکز بر استراتژی کسب‌وکار، منابع انسانی تبدیل به قلب سازمان شده و بر بسیاری از ابعاد دیگر کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد.

● حوزه منابع انسانی تبدیل به محرک برنامه مسئولیت اجتماعی شرکت در درون سازمان می‌شود.

● به حوزه منابع انسانی به‌صورت تبادلی نگریسته شده و تقریباً به‌عنوان کار برون‌سپاری درون شرکت، عمدتاً بر تأمین منابع انسانی تمرکز خواهد داشت.

پانویس:

۱. دکترای مدیریت منابع انسانی و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود

mehdisaneiphd@yahoo.com

۲. عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود

3. Future of Work

4. Tele Workers

5. Knowledge- Intensive Services

6. General- Purpose Technology

تنوع^۱ و اصل عدالت^۲ در سازمانها

مراد ملک قاسمی^۳

چکیده

جوامع همگون به‌زودی به‌صورت نمادهایی از دوران گذشته درآمده و به تاریخ خواهند پیوست. مهاجرت مستمر، برقراری ارتباط تنگاتنگ بین فرهنگ‌های گوناگون، انعقاد توافق‌نامه‌های بین‌المللی، تأسیس شرکت‌های فراملیتی و تشکیل اتحادیه‌های متشکل از فرهنگ‌های گوناگون همگی شاهدی بر این مدعاست که وارد عصر تنوع شده‌ایم. مقاله حاضر حاصل تحقیق انجام شده در دانشگاه آکسفورد انگلستان و در مورد رابطه بین بکارگیری نیروی کار متنوع و اصول عدل و انصاف است. نویسنده با نگاهی اصولی به مفهوم تنوع و انواع آن، به معرفی مشکلات مدیریت نیروی کار متنوع از دیدگاه اجتماعی، فرهنگی و قانونی پرداخته و با ذکر نمونه‌هایی از این چالش‌ها در سیستم مدیریتی کشور انگلستان، توجه مدیران کشور را به چاره‌جویی در این باره جلب می‌کند. در پایان نیز مطالعه موردی از سازمان آکسفام، سومین سازمان بزرگ خیریه در جهان، ارائه شده است.

واژگان کلیدی

اصل تنوع، تنوع در نیروی کاری، انصاف، عدل، تبعیض، انتخاب و بکارگیری نیروهای متنوع، آکسفام (مطالعه موردی)

مقدمه

اساس و بقا هر سازمان، نهاد و ارگان دولتی و یا خصوصی بر پایه مدیریت اصولی استوار است که در رأس آن مدیریت منابع انسانی را می‌توان نام برد. اصولاً انسان‌ها به‌عنوان مجریان خدمات و تولیدکنندگان ادوات با خصوصیات قومی، فرهنگی و جنسیتی متفاوتی در راستای اهداف سازمان گرد هم آمده و نقش خود را در فرایند تولید ایفا می‌کنند. هر سازمان یا نهاد اداری و تولیدی در جهت ارتقای بهره‌وری این مجریان باید برنامه‌ریزی لازم را انجام داده، راهکارهای مناسب را گزینش نموده و به اجرا گذارد.

از دیرباز، مقوله مدیریت همواره مورد توجه بوده و در طول سالیان راه‌های تکامل و تعالی خود را پیموده است. با افزایش دانش بشری علم مدیریت نیز توجه روز افزون محققان و دانشمندان را به خود جلب کرده و نظریات جدید جایگزین تئوری‌ها و روش‌های قبلی شده است و یافته‌های علمی جدید در سازمان‌های مختلف دولتی و خصوصی به مرحله اجرا گذاشته شده‌اند.

جوامع همگون به‌زودی به‌صورت نمادهایی از دوران گذشته درآمده و به تاریخ می‌پیوندند. مهاجرت مستمر، برقراری ارتباط تنگاتنگ بین فرهنگ‌های گوناگون، انعقاد توافق‌نامه‌های بین‌المللی، تأسیس شرکت‌های فراملیتی، و تشکیل اتحادیه‌های متشکل از فرهنگ‌های گوناگون همگی شاهدی بر این مدعاست که وارد عصر تنوع شده‌ایم. یکی از خصوصیات قرن حاضر، فراهم بودن امکان تبادل اطلاعات و دسترسی به یافته‌های علمی و نتایج حاصل از اجرای آنها در اقصی نقاط دنیا بوده و مقاله حاضر نیز قدمی در این راستاست؛ یعنی انتقال روش‌های مدیریتی جدید و نتایج حاصل از آنها در کشوری غیر از میهن عزیز خودمان، تا شاید بتوان از این طریق مدیران اجرایی و تولیدی را با مقایسه رویکرد رایج مملکتی با متدولوژی‌های جاری در کشوری دیگر به تفکر و اندیشه و چاره‌جویی کشاند، زیرا با عنایت به وجود فرهنگ‌های مختلف بومی و غالباً متفاوت در کشورمان، رعایت اصل عدالت در سازمان‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد.

مفهوم اصل تنوع در سازمان

هنگامی که در مورد سازمان‌ها و محیط‌های کاری بحث می‌شود، اصطلاح تنوع به این معناست که برای تک‌تک افراد، محلی وجود دارد که می‌توانند بدون در نظر گرفتن آنکه چه کسی بوده، چه سابقه‌ای داشته و یا از کجا آمده‌اند، در آن سازمان فعالیت کنند. باید توجه داشته باشیم این امر مفهومی فراتر از مفاهیم ملیت، قوم، نژاد و جنسیت را در بر دارد. تنوع، تفاوت‌های موجود در عملکرد، ملیت، مذهب، روش زندگی و توانایی‌ها را نیز شامل می‌شود. پذیرش اصل تنوع باعث درک هر چه بهتر پویایی تفاوت‌ها، حذف رفتارهای قالبی، به حداکثر رساندن پتانسیل‌های فردی و ارزش قائل شدن برای دیدگاه‌های متفاوتی می‌شود که افراد به همراه خود وارد محل کار می‌کنند. مدیریت تنوع با بکارگیری تکنیک‌های مناسب موجبات بهبود کارایی سازمان‌ها را فراهم می‌سازد.

از آنجا که یکپارچگی و پیوستگی بیش از حد در یک جامعه می‌تواند منجر به بروز طرز تفکر تک بعدی و ایجاد ذهنیت بسته شود، تنوع این امکان را به وجود می‌آورد که افراد متفاوت افکار مختلف و متفاوتی را وارد سازمان نمایند. این امر به شرکت‌هایی

که فعالیت آنها مبتنی بر عقاید گوناگون و دیدگاه‌های متفاوت است، کمک قابل توجهی می‌نماید و باعث غنی‌تر شدن فرهنگ آن سازمان می‌شود. با وجود این، برخی سازمان‌ها به سمت یکپارچگی و پیوستگی هر چه بیشتر در نیروی کار گرایش نشان می‌دهند. باید دقت داشت هنگام بحث در خصوص یکپارچگی نیروی انسانی، مهم است به روشنی دریابیم به دنبال چه نوع و چه میزان یکپارچگی و پیوستگی هستیم و یکپارچگی مورد نظر تا چه حد ممکن است برای سازمان مفید باشد.

تنوع به معنای شناسایی و پذیرش تفاوت بین کارکنان و تعدیل روش‌های استخدامی و کاری است، به‌گونه‌ای که تفاوت‌ها در این روش‌ها انعکاس یابد، اگرچه باید در نظر داشت رفتار و طرز برخورد متفاوت با کارکنان تنها به دلیل تفاوت‌های جمعیت‌شناختی^۴ می‌تواند به‌نوعی موجب نادیده انگاشته شدن اصل برابری و مساوات در محل کار شود. لذا به دلایل فوق باید به مقوله مدیریت تنوع با دقت بیشتری پرداخت و توجه داشت اگرچه این نوع مدیریت، شرکت‌ها را متحمل هزینه‌های اضافی می‌کند، اما دارای مزایای بالقوه بسیاری است. همچنین به‌منظور ارزیابی اینکه آیا وجود تنوع در یک سازمان می‌تواند موجب ایجاد