

نقش توسعه منابع انسانی برای کسب مزیت رقابتی در فضای جهانی

نویسنده:

محمدعلی محبی

عضو هیأت علمی پژوهشگاه نفت

چکیده

محیط بین‌المللی به سرعت در حال تغییر است. هیچ چیز ثابتی وجود ندارد؛ عواملی که دیروز سبب موفقیت بودند ممکن است در دنیای فردا سبب شکست شوند. رهبران کنونی باید برای ایجاد مدل‌های نوین مدیریتی مسئولیت‌هایی به عهده بگیرند، زیرا بسیاری از فرضیاتی که مطابق آنها عمل می‌کردند در حال منسوخ شدن است. رقابت بین‌المللی و نیاز به تجارتی کارآمد در عرصه فراملیتی سبب شده است تا بسیاری از سازمانها و دولت‌ها بیش از پیش به نگرش جهانی و تغییرات سریع تکنولوژی و تغییر در بعد زمان توجه جدی نمایند. سرعت و کیفیت پاسخگویی به نیازهای مشتریان در سطح جهانی، تا حد زیادی روی تعیین برنده بعدی در عرصه تجارت، اثر گذاشته است. پیشرفت فنون تکنولوژیک در سطح جهانی بیش از هر دوره‌ای در تاریخ بشری است. در عرصه فعالیتهای اقتصادی جهان، رقابتی قدرتمند جدیدی در حال ظهور است. شرایط رقابتی جهانی به زودی از بین‌المللی شدن شرکتهای خدماتی تاثیر می‌پذیرد و تا حد زیادی باعث پیشرفت ظهور تکنولوژیهای چند ملیتی خواهند شد.

جهانی شدن به پذیرش این نکته اشاره دارد که فرهنگهای گوناگون بر سبک و سیاق مدیریت اثر گذاشته و به مزایای رقابتی شرکتهای جهانی کمک می‌کنند. هر چند ممکن است بطور تئوریک، جهانی شدن با استفاده از تئوریهای مدیریتی متناقض به نظر برسد، اما سبب یافتن نگرشهای کارآمد مدیریتی می‌شود. مدیریت منابع انسانی جهانی برای تربیت و مدیریت پرسنلی که در بخشهای استراتژیک و عملیاتی با تناقضاتی مواجه هستند و نیز برای کسانی که توانایی مدیریت کردن بر فرهنگهای گوناگون را دارند، قالب سازمان یافته مناسبی ارائه می‌کند.

واژه‌های کلیدی

توسعه منابع انسانی، مزیت رقابتی، کسب و کار، جهانی شدن

مقدمه

نیاز است. فرایند جهانی شدن نیازمند تغییر تفکر فزاینده درباره نقش و ابزارهای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی است. نقش حیاتی صنایع در توسعه اجتماعی - اقتصادی کشورهای در حال توسعه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد. این کشورها در برنامه‌های توسعه خویش توجه و علاقمندی خاصی به توسعه و بهبود منابع انسانی از خود نشان داده و این مهم را به صورت کانون متمرکز فعالیتها می‌دانند.

توسعه دادن و مدیریت کردن بر سازمانی جهانی، موجب توسعه مدیریت بر کارکنانی می‌شود که می‌توانند با نگرش جهانی بیاندیشند، هدایت کنند و عمل نمایند، کسانی که به‌اندازه مهارتهای جهانی، دارای ذهنیتی جهانی هستند. به منظور ایجاد موسسه‌ای جهانی به تعداد فراوانی مدیر و متخصص

مدیریت بر تضادهای فکری ایجاد شده در بین منابع انسانی و حفظ نقاط قوت فرهنگ سازمانی است.

به منظور بقا در قرن بیست و یکم، سازمانها باید خود را با یک ذهنیت جهانی تطابق دهند و رهبری خود را به سمت حضور در فضای رقابتی جهانی تغییر دهند. موسسات و رهبرانشان باید چگونگی مدیریت بر چنین تغییراتی را بیاموزند، در غیر این صورت چاره‌ای جز از دست دادن این شرایط رقابتی ندارند. بنابراین، رهبران جهانی باید توان سوق دادن تهدیدات و محدودیتهای به فرصتها را داشته باشند تا بتوانند کارکنان را برای برتر بودن، نه فقط برای بقاء بلکه برای سرعت بخشیدن به ابداعات در رقابتها و کسب مزیت‌های رقابتی برانگیزانند. [۳]

توانایی روبرو شدن با مسائل فرهنگی، نیاز حیاتی مدیران جهانی برای موفقیت در عرصه حال و آینده است. ابعاد گوناگون زندگی سازمانی نظیر ساختار سازمانی، سبک رهبری، الگوهای انگیزشی، مدل‌های آموزشی و تفکرات بسیار مهم در مدیریت منابع انسانی، وابسته به فرهنگ هستند، و به این ترتیب ضروری است به مرزهای ملی به عنوان محدودیتها توجه شود. به منظور فراهم کردن امکانات لازم جهت تطابق با چنین فرهنگ مختلفی، چیزی که بیش از بکارگیری مدیران از مناطق جغرافیایی مختلف ضروری است، انتقال فرهنگ توسط برنامه‌های دقیق و آموزشهای آگاهانه فرهنگی است. برای ایجاد فرصتهایی برای مشارکت در عرصه بین‌المللی، رهبران جهانی نه تنها باید عادات، آداب و قوانین کشور مقصد خود را بیاموزند بلکه حتی فرهنگ ملی و طرز تفکر مردم آنجا را نیز باید بشناسند.

گرت هوفستد به تعریف ابعاد مهم ویژگیهای ملل پرداخته است. طبق نظر وی، فرهنگ به برنامه‌ریزی جامع اندیشه اشاره دارد که وجه تمایز اعضای یک گروه انسانی از سایر گروه‌هاست. هوفستد چهار بعد برای فرهنگ ملی قائل می‌شود: فاصله قدرت، گریز از عدم قطعیت، فردگرایی/جمع‌گرایی و زن‌سالاری/مردسالاری. وی معتقد است که بعضی تفاوت‌های فرهنگی نه تنها مخرب نیستند بلکه مکمل یکدیگرند، اگر چه به دلیل وجود تفاوت در میزان ریسک‌پذیری و انطباق با آداب و

رقابت روزافزون در بازارهای جهانی قطعاً شرکتهای ما را تحت فشار قرار خواهد داد، بنابراین ضرورت دارد این صنایع از طریق راهبردهای کسب و کار خود برای نوآوری، ارتقاء کیفیت و کاهش هزینه به مزیت رقابتی لازم دست یابند. این راهبردها نهایتاً به برخورداری از ترکیب مناسبی از مهارتها در تمام سطوح سازمان بستگی دارد که تعداد واجدین این مهارتها بسیار کم است.

اهمیت برخورداری از یک راهبرد منبع‌یابی که به کسب مزیت رقابتی کمک می‌کند، کاملاً مشهود است. هدف راهبردهای منبع‌یابی، توانمندسازی بنگاه در جهت تقویت قابلیت‌ها و نقاط قوت خود از طریق جذب افراد و بهسازی منابع انسانی برای کسب مزیت رقابتی می‌باشد.

مقاله حاضر شامل چهار بخش است: بخش اول: اهمیت محیط مدیریت منابع انسانی جهانی. بخش دوم جنبه فنی تخصصی مدیریت منابع انسانی بخش سوم: توسعه و بهبود منابع انسانی، خط مشی و استراتژیهای مربوطه و طراحی برنامه‌های آموزشی جهت بسترسازی برای کسب مزیت‌های رقابتی. بخش چهارم می‌کوشد تا نقش مدیریت منابع انسانی در بنگاه‌ها را تشریح نماید و توسعه منابع انسانی و راهبردهای کسب و کار و کسب مزیت‌های رقابتی را بیان می‌نماید.

۱. اهمیت مدیریت منابع انسانی جهانی در فرهنگ ملل مختلف

مدیریت منابع انسانی در کنار تغییرات در اقتصاد جهانی بسیاری از چالشهای موجود را برجسته می‌کند. تغییرات عمده اجتماعی، به صورت فزاینده‌ای کشورها را بصورت ملل مستقلی آماده کرده است که آزادانه کالا، سرمایه و مردم در آن جابجا می‌شوند. با این حال در این جوامع، حد و مرزهای فرهنگی باقی می‌مانند. به منظور موفق ماندن در دوره جدید جهانی شدن، موسسات باید هدف خود را فراملی قرار داده استراتژیهای را که تمایل به موفق شدن رقابت در عرصه جهانی دارند انتخاب نمایند تکمیل استراتژیهای موفق جهانی، نیازمند توجه دقیق به

پیچیده، بیان حقایق، روشها، آداب و رسوم. نه فقط راه حل‌های کوتاه مدت، بلکه به منظور ایجاد استراتژی بلند مدت در مذاکرات بین‌المللی، ظرایف فرهنگی جوامع را در فرایند مذاکره باید دانست و مذاکره‌کننده باید شرایط فرهنگی طرف مقابل خود را درک کند. مذاکره مهارتی است که می‌تواند پرورش یابد. فیشر پنج نکته برای تجزیه و تحلیل مذاکرات با فرهنگهای مختلف را بیان می‌کند: [1]

- بازیگران و موقعیت: بعد فرهنگی جزئی لاینفک از روش نگرش مذاکره‌کنندگان به فرایند مذاکره است. تفاوت آنچه که مذاکره‌کنندگان تصور می‌کنند با جایگاه اجتماعی مذاکره، مشکلاتی را به وجود می‌آورد. مذاکره‌کنندگان باید آنچه را که طرف خارجی تصور می‌کند را دریابند و سپس محیط بدون تنش ایجاد کنند که به حل مسئله و ایجاد مشارکت بیانجامد.
- سبک تصمیم‌گیری: الگوهایی وجود دارند که مدیران و مقامات رسمی از طریق آنها سیستم ارتباطی مذاکره خود را منسجم می‌کنند و از این طریق به تصمیمات رسمی دست می‌یابند. یک مذاکره‌کننده می‌تواند با یافتن راه‌هایی برای تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمانی شرکت‌های خارجی که روی تصمیمات اثر می‌گذارند، آنها را جهت ایجاد چارچوبی مناسب، منسجم کند.
- خصوصیات ملی: در شرایط بین‌المللی ممکن است بتوان با صحبت پیرامون زبان، هویت و میراث ملی کشور طرف گفتگو، توجه مذاکره‌کننده خارجی را جلب کرد. خصوصاً که مذاکره‌کنندگان خارجی از سبک‌های مختلفی برای استدلال کردن استفاده می‌کنند و بعضی گرایشهای فرهنگی نظیر نژادپرستی می‌توانند روی لحن توافقات اثر گذارند.
- موانع فرهنگهای مختلف: این موانع می‌توانند شامل تضادهایی شوند که روی اصل مذاکره تأثیری نداشته باشند. عواملی نظیر تصورات، تشابهات فرهنگی و شرایط محیطی می‌توانند به طور ناخودآگاه روی فرایند

رسوم تفاوت‌های فرهنگی به طور بالقوه برای همکاری در سطح بین‌المللی مسئله‌ساز بوده‌اند. [1]

مطابق این ابعاد تفاوت فرهنگی در سطح یک سازمان، برای عملکرد مدیران بسیار نتیجه بخش است. برای مثال فاصله قدرت و فردگرایی روی سبک رهبری به اندازه کارآمد بودن در یک کشور اثر می‌گذارند. در جامعه‌هایی با فرهنگ جمع‌گرایی، رهبر باید به وفاداری گروه احترام گذاشته و آن را تشویق و ترغیب کند. در جوامع فردگرا، افراد میل دارند که آزادی حرکت داشته باشند و انگیزه‌ها باید به افراد داده شود. وی نشان داد کشورهایی با فرهنگ فاصله قدرت ضعیف، سبک رهبری ومدلهای مدیریتی قابل قبولی وجود دارند که مشارکتی‌تر از سایر فرهنگهای مذکور است. طبق نظر وی، رهبر ایده‌آل در جوامع با فاصله قدرت ضعیف، دموکراتهای لایقی خواهند بود. به تعبیری دیگر مدیران ایده‌آل در جوامع با بعد قدرت قوی، اتوکراتهای خوبی هستند.

تفاوت‌های فرهنگی به طور قابل توجهی بر دیدگاه‌های مدیریت و عملکرد کارکنان سازمانها اثر می‌گذارند. اصول مدیریت عمومی و منابع انسانی که بر آمده از تئوریهای مدیریت هستند اخیراً بطور جدی در تبیین فرهنگهای مختلف گروه‌ها زیر سوال رفته‌اند. بنابراین درک فرهنگهای مختلف و مهارتهای ارتباطی درون آنها می‌توانند در موفقیت‌های تجاری موثر باشند. به سبب تکنولوژی پیشرفته ارتباطات، برخورد‌های فرهنگی در یک جامعه با روندی حیرت‌آور زیاد شده است. چنانچه هنوز هم شاهد پدید آمدن سوء تعبیرهای پیچیده‌ای در مذاکرات بین‌دلیلماتها و رهبران دولتی هستیم.

۲. نقش توسعه مدیریت منابع انسانی در مذاکرات جهانی

مذاکره فرایندی است که بطور کلی طی آن دو یا چند گروه با هم گفتگو می‌کنند که در آن به منظور دستیابی به توافقی بر سر سود دو جانبه برخورد منافع پدید می‌آید. در مذاکره بین‌المللی، جنبه‌هایی که در فرایند مذاکره از فرهنگی به فرهنگ دیگر تفاوت می‌کنند عبارتند از: زبان، شرایط فرهنگی، سبک‌های مذاکره، نگرشهای موجود در حل مشکلات، فرضیات

ارتباطات اثر گذارند. خطر برداشتهای ناصحیح از مسائل ایجاب می‌کند تا عوامل محیطی مختلف را به دقت تجزیه و تحلیل کنیم.

- مترجمان: در ترجمه ایده‌ها، افکار و مفاهیم اختلافیایی جزئی وجود دارد. تصورات، آهنگ صدا، ریتم گفتگو و... همگی در ترجمه یک پیام باید مورد توجه قرار گیرند. همچنین ممکن است در ترجمه نکته حساسی در توافق، مترجمان با مشکل مواجه شوند. بعضی اوقات نیز، مذاکره‌کننده ممکن است سعی کند با تفکر یا اندیشه‌ای که در فرهنگ طرف مقابل اصلاً وجود ندارد، ارتباط برقرار کند.

۱.۲. تغییرات تکنولوژیکی برای توسعه منابع انسانی

بکارگیری شیوه‌های تکنولوژی به عنوان یک عامل تعیین‌کننده اجتماعی- اقتصادی در هر جامعه‌ای وجود دارد. موفقیت در این امر نیاز به حمایت و تأیید دولتها دارد. توسعه و بهبود منابع انسانی در واقع برای توسعه اقتصادی و اجتماعی و اعتلاء و ارتقاء رفاه بشر می‌باشد و بدین لحاظ از اهمیت و حساسیت بسزایی برخوردار است. به منظور موثر بودن فرآیند پرورش، بهبود و توسعه منابع انسانی در جهت تسریع «فرآیند پیشرفت تکنولوژی» سیاستگذاران یهای گوناگون در مورد نهادها و موسسات آموزشی و حرفه‌ای باید به نحوی تنظیم و اجراء گردد که بتواند نتیجه مورد نیاز را به بار آورد. بهبود و توسعه منابع انسانی برای توسعه اقتصاد ملی یک کشور اهمیت حساس و خطیری پیدا کرده است. راه‌اندازی و بکارگیری تکنولوژی، نیاز به ارتقاء و اعتلای دانش و تخصص علمی و تکنولوژیکی منابع انسانی دارد و وجود چنین امری (ارتقاء تکنولوژی) ملزم به توان و قدرت کارکردن است. و چنانچه طی یک چارچوب منظم و برنامه‌ریزی شده قرار گیرد، می‌تواند به عنوان یک بازوی قوی جهت اداره و اجراء برنامه‌های توسعه عمل کند. فرآیندهای تولید مبتنی بر ابداعات و نوآوریهای جدید تکنولوژیکی نیاز به مهارتهای تخصصی بسیار بالای نیروی انسانی دارند. این امر ناگزیر باید از طریق دوره‌های فشرده آموزشی در زمینه‌های

تخصصی، استفاده و کاربرد تکنولوژی، که در راس آنها باید الگوهای دوره‌های مختلف مهندسی، آموزش مهارتهای جدید فنی - تخصصی گسترش داده شود. در اغلب کشورهای در حال رشد، ارتقاء کیفیت و بهره‌وری، وجود صرفه‌جویی‌ها، ترکیب و تلفیق بخشهای اقتصادی سنتی و مدرن با یکدیگر، مسائل فراوانی را هم در امر تنظیم سیاستها و هم در ساختار موسسات و نهادهای مربوط به بهبود و توسعه منابع انسانی به وجود آورده است [۵] این دو بخش (مدرن و سنتی) نیاز به فراگیری و کسب مهارتها و دانش عمومی و تکنولوژیکی و نیز آموزش مهارتها و فراگیری فوق تخصصی دارند. ایجاد انگیزه و انتقال سریع منابع انسانی از بخش سنتی به بخش جدید و مدرن به ویژه برای صنایع مطلوب و ایده‌آل است و باید مورد توجه خاص قرار گیرد، عمل انتقال و جابجائی مشاغل و حرفه‌ها از یک بخش به بخش دیگر می‌تواند با احیاء و بکارگیری شیوه‌های نوین آموزشی و همچنین بهبود و توسعه سیستمهای آموزشی فعلی در کشورهای در حال توسعه دارای سرعت مطلوب و دلخواه گردد. به جهت تقویت و دستیابی به ابداعات و نوآوریها، حمایت‌های معنوی و مادی توسعه و بهبود منابع یک منطبق کاملاً اساسی و شایسته می‌باشد.

چهار اصل که باید در فرآیند توسعه منابع انسانی رعایت گردد، عبارتند از: [۶]

۱. تقویت و هماهنگی همه‌جانبه و کلی بین پارامترهای اساسی و اصلی، از قبیل پیش‌بینی‌ها، برنامه‌ریزی، تولید، کیفیت و بهره‌وری و مدیریت بهبود و توسعه منابع انسانی.
۲. ایجاد فرصتهای کافی و مناسب برای تحصیلات و آموزش رسمی، و غیر رسمی.
۳. شناختن تحصیلات و آموزش به عنوان یک فرایند مادام‌العمر.
۴. ایجاد سیستمی برای استفاده موثر و مفید از مهارتها و تواناییهای مختلف نیروی انسانی و گسترش و توسعه اهداف تکنولوژیکی ملی و اجتماعی.

۳. توسعه و بهبود منابع انسانی

۱. چگونگی استفاده از نتایج پژوهشها و تحقیقات و کارآیی و کاربرد آنها در مرحله توسعه.
۲. افزایش کیفیت و کارآیی منابع نیروی انسانی برای تسریع در دستیابی تکنولوژی پیشرفته.
۳. ایجاد سیستمهای تحصیلی و آموزشی که پاسخگوی نیازهای واقعی توسعه مدیریتی باشد.
۴. تنظیم ساختار «مهارتها» به منظور کسب آمادگی لازم در رویارویی با تغییرات ناپهنگام و زودرس محیطهای تکنولوژیکی و نهایتاً ایجاد انگیزه و ارائه کمکهای جذاب به موسسات و شرکتهای خصوصی

۱.۴. سیاست و خط مشیهای مدیریتی

از مشکلات عمده مدیران در دورههای تکمیلی و آموزشهای کوتاه مدت مدیریت در راستای توسعه و افزایش کارآیی آنان، می توان به عدم آگاهی آنها در موارد مهمی مانند «توانایی تجزیه و تحلیل مسائل و قدرت تصمیم گیری» اشاره نمود بنابراین لازم است برنامه های خاص بمنظور توسعه و پرورش مدیران به اجرا گذاشته شود.

۲.۴. سیاست و خط مشیهای مالی

بهبود و توسعه منابع انسانی مستلزم تامین مالی کافی و مستمر است. زمان و طول مدت برگشت سرمایه گذاری در این امر، نسبتاً طولانی و در بعضی از موارد نامطمئن می باشد. معذالک، با علم به اینکه بدون تردید سرمایه گذاری در امر تعلیم و آموزش باعث ایجاد آگاهی و هوشیاری و رشد کشور می شود، بنابراین در برنامه ریزی برای بهبود و توسعه منابع انسانی باید اقدامات مربوط به تامین منابع کامل و کافی مالی را نیز حتماً مد نظر داشت.

صرفاً تامین مالی توسط دولت کافی نیست لازم است اقدامات جدیدی نظیر کمک و مشارکت شرکتهای صنعتی، سازمانهای طراحی و مشاوره ای و سایرین برای آموزش و توسعه و بهبود همه جانبه منابع انسانی نیز باید مورد توجه قرار گیرد.

به منظور توسعه و بهبود منابع انسانی ضروریست سیاستها و استراتژیهای مربوطه در برنامه های توسعه اقتصادی ملی کشور به وضوح مشخص شود. در این راستا «برنامه توسعه منابع انسانی» در ابعاد آموزشهای مختلف و تحصیلات تکمیلی نیروی انسانی موجود در کشور مد نظر می باشد (ایجاد کیفی). در برنامه مزبور اهداف دیگری مانند کمیت نیز ذکر می شود. بطور مثال به چند نکته مهم جهت سیاست بهبود و توسعه منابع انسانی اشاره می شود:

الف) افزایش و گسترش فرصتها و موقعیتها به نسبتی منطقی و قابل قبول.

ب) توسعه و بهبود نیروی کار، به ویژه از طریق تحصیل و آموزش.

ج) ترویج بهره وری کار و حمایت همه جانبه از کارآفرینان و گروه های خلاق در ایجاد و توسعه صنایع

د) ارتقاء و بهبود بخشیدن به بازار کار
ه) انجام اقداماتی به منظور کاهش میزان رشد کمی جمعیت و همینطور افزایش و بهبود کیفی نیروی انسانی موجود.

۴. خط مشی و استراتژیهای بهبود و توسعه منابع انسانی

بهبود و توسعه منابع انسانی نیازمند برنامه ریزی و سیاست خاصی در بخشهای اقتصادی و اجتماعی کشور می باشد و با انجام این امر باید تصمیمات لازم و کار آمد را در اولویت رؤس برنامه های توسعه اقتصادی اجتماعی قرار داده شود. [۴] در این راستا امکان نائل شدن به اهداف زیر میسر خواهد شد.

الف) دستیابی سریع به تکنولوژی پیشرفته، افزایش مهارتها و تواناییها و دیگر برنامه های آموزشی.

ب) کسب مزیت های رقابتی در سیستم بازار و آمادگی ورود به بازارهای جهانی.

بنابراین برای رسیدن به اهداف فوق در هنگام تدوین برنامه، باید سیاست و خط مشی های ویژه و خاص زیر در نظر گرفته شود.

در قالب طرحها و پروژه‌های مشترک و مبادله طرحهای آموزشی باشد. شرایط ناهماهنگ کار در میزان پرداخت حقوق، پاداش، نحوه ارتقاء و ترفیع شغلی در کشور سبب گردیده تا در برخی موارد مریبان و آموزشگران حالتی غیر دلسوزانه پیدا کنند. این نیاز اضطراری وجود دارد تا در الگوهای پرداخت حقوق و مزایا و سایر موارد انگیزش تجدید نظر و تجدید ساختار صورت پذیرد، به طوری که بتوان از منابع نیروی انسانی کارآمد به طور مفید و موثر استفاده نمود. در این راستا استفاده از تجربیات کشورهای در حال توسعه می‌تواند مفید واقع گردد.

۴.۴. طراحی برنامه‌های آموزشی برای بهبود و توسعه منابع انسانی

در جریان طراحی برنامه‌های آموزشی سه فرآیند وجود دارد که عبارتند از: تعیین اهداف آموزش، تنظیم مطالب و محتوای دوره آموزشی و انتخاب روشهای آموزشی. [۵] هر گونه طراحی می‌بایستی منطبق با نیازهای آموزشی بوده و نهایتاً بتواند بهبود و توسعه منابع انسانی را دربر گیرد. عوامل تشکیل دهنده محتوای دوره آموزشی عبارتند از: دانش روشها، مهارتها و کنترل مسائل روحی و روانی. مواد درسی و مطالبی که در محتوای دوره گنجانده می‌شوند بایستی دارای چنان تاثیر مفیدی باشند که در اولین فرصت، به سرعت اهداف دوره را عینیت ببخشند در امر تنظیم محتوای دوره آموزشی از برخی از مراحل زمان‌بندی شده می‌توان تبعیت نمود. گسترش و توسعه محتوای دوره، مستلزم اقدامات فراوانی است که از تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی و بیان دستاوردهای آن آغاز می‌گردند.

در امر انتخاب روشهای مناسب آموزش، عواملی که باید در نظر گرفته شوند عبارتند از:

۳.۴. همکاریهای فراملی برای توسعه و بهبود منابع انسانی

طرحهای گوناگون، برنامه‌های آموزشی، تسهیلات و امکانات لازم برای بهبود و توسعه منابع انسانی جهت پیشرفت تکنولوژیکی همیشه نمی‌تواند به طور کامل در سطح ملی فراهم و آماده گردد. کشورهای پیشرفته در تهیه و اجرای برنامه آموزشی از تجربیات غنی برخوردار هستند. این کشورها در توسعه منابع انسانی خصوصاً مدیران ریسک‌پذیر و کارآفرین برای اداره واحدهای صنعتی - تجاری و تکنولوژیکی برای تحقیقات و فعالیتهای صنعتی مربوط به آن از تخصص و مهارتهای قابل ملاحظه‌ای برخوردار هستند. تکنولوژی آموزشی در امر توسعه و بهبود منابع انسانی که در کشورهای پیشرفته وجود دارد، می‌تواند در امر بهسازی و توسعه منابع نیروی انسانی در کشورهای در حال توسعه کمک شایانی بنماید. فرصتهای آموزشی و آموزش حین کار در موسسات تحقیقات صنعتی، سازمانهای طراحی و مشاوره و شرکتهای صنعتی دارای بهره‌وری، می‌توانند در اعتلای سریع مهارتها و تواناییهای منابع نیروی انسانی نقش مهمی را ایفاء نمایند.

به وجود آوردن، توسعه و گسترش آموزش مهارتها و ایجاد تسهیلات و امکانات برای بهبود و توسعه منابع انسانی بسیار گران و پرهزینه است. موسسات بین‌المللی، به ویژه سیستم تامین مالی سازمان ملل متحد برای علوم و تکنولوژی در جهت توسعه، سازمان بین‌المللی کار، یونسکو و سازمان توسعه صنعتی سازمان ملل متحد در جهت فعالیتهای مربوط به توسعه و بهبود منابع انسانی جهت پیشرفت تکنولوژیکی کمک می‌کنند. بنابراین به منظور بهبود و توسعه منابع انسانی، همکاری بین موسسات آموزشی، دانشگاهها، صنایع، بخشهای دولتی و خصوصی و همچنین واحدهای صنعتی و موسسات تحقیق و توسعه و خدمات مهندسی، در سطح ملی و فراملی لازم و ضروری است. از سویی تقویت مکانیزمهای ملی در برنامه‌ریزی آموزشی نیز باید در نظر گرفته شود. این قبیل همکاریها می‌تواند

این اصل بیشتر مورد توجه است. از سوی دیگر چون دامنه آثار این عوامل، وسیع و فرایند توسعه نیز نامحدود است، مدیریت منابع انسانی هنوز روش واحدی را که شرح وظیفه و ساختار سازمانی یکسانی را عرضه کند، پیدا نکرده است، ولی نتیجه‌گیریهای زیر را می‌توان مورد توجه قرار داد [۲]:

الف) جایگاه و ارزش مدیریت منابع انسانی روز به روز در حال افزایش است.

ب) شرایط پر تنش بازار کار و روند افزایش هزینه‌های کارکنان، مدیریت منابع انسانی توانمندی را می‌طلبد که بتواند با اتخاذ تدابیر مناسب، شرایط پرداخت دستمزد و عوامل اقتصادی مطلوب را مد نظر قرار دهد.

پ) فشار روزافزون جامعه و کارکنان بر مدیرانها برای مدرنیزه کردن فرایند تولید، لزوم توجه بیشتر به مسائل اجتماعی، نیازهای فردی و انتظارات کارکنان را می‌طلبد.

ت) به علت تحولات در ساختار سازمانها، و دگرگونی در امور کارکنان، مدیریت منابع انسانی در شرکتهای بزرگ بطور مستقیم به مدیریت ارشد سازمان، مرتبط است، در شرکتهای متوسط نیز به صورت «مدیریت امور کارکنان» و در شرکتهای کوچک در «واحد کارکنان» انجام وظیفه می‌کند.

۲.۵.۴. دیدگاه اهداف

تصمیم‌گیرندگان اصلی در یک بنگاه، مانند صاحبان سهام، مدیر عامل و هیئت مدیره برای رسیدن به اهداف خود باید در سیاست‌گذاریها و تصمیم‌گیریها به نقش کارکنان توجه کافی داشته باشند. در همین راستا مجموعه اهداف فردی را در دو شاخه اقتصادی و اجتماعی می‌توان تفکیک کرد.

اهداف اقتصادی بر پایه تصور از شرکت به عنوان یک مجموعه فنی - تولیدی شکل می‌گیرد در این حالت مدیریت منابع انسانی باید پاسخگوی نیروی انسانی مورد نیاز برای تولید باشد. بنابراین باید به گونه‌ای سازماندهی و هدایت شود که با حداقل امکانات، بیشترین کمک را به تحقق اهداف اقتصادی مجموعه بکند. یعنی در هماهنگی با سایر عوامل تولید، نیروی

- زمینه و شرایط محیطی
- فراگیری کارآموزان یا صاحبان صنایع از طریق مدیران ریسک‌پذیر و کارآفرین
- تعداد افرادی که آموزش داده می‌شوند
- توانمندی مدرسان و مربیان

هنوز بسیاری از کشورها برای برنامه‌ریزی دقیق‌تر منابع انسانی فاقد آمار اطلاعات لازم می‌باشند. در اینجا موضوع و مسئله اصلی این است که برای ایجاد تناسب و تعادل بین نیازها و عرضه نیروی انسانی راه حلی پیدا شود. یک جهت این مسئله ایجاد روشهای دقیق‌تر و مفیدتر برای ارزیابی تقاضای نیروی انسانی است و جهت دیگر آن ایجاد تغییراتی در آموزش و بهبود و توسعه آموزش می‌باشد به صورتی که با نیازهای موجود به نیروی انسانی و نیازهای آتی آن تناسب داشته باشد.

۵.۴. مدیریت منابع انسانی در بنگاههای اقتصادی

۱.۵.۴. نقش مدیریت منابع انسانی در پیشبرد سیاستهای یک بنگاه

روند رو به رشد توسعه مدیریت منابع انسانی بعنوان مجموعه‌ای از تدابیر و رفتار در تعامل با کارکنان یک بنگاه یا سازمان از دو دهه گذشته با یک سری دگرگونیها روبرو بوده است. این دگرگونیها بر پایه تغییرات اقتصادی، فناوری، حقوقی و اجتماعی جهان و به ویژه تحت تاثیر تغییرات ساختاری، صنفی، موقعیت جغرافیایی و یا انتظارات گسترده سازمان از منابع انسانی شکل گرفته است. در گذشته رهبری نیروی انسانی در سازمان به عهده امور کارکنان بود، اما امروزه تحت تاثیر عوامل محیطی و به ویژه تقاضای تطابق رهبری کارکنان با نیازهای جدید امور کارکنان در هماهنگی با اقتصاد عمومی و در آمد شرکت، سازماندهی مسئله، مسائل روحی - روانی و اجتماعی می‌باشد.

به دلیل رشد روزافزون پیشرفتهای فنی و لزوم افزایش تخصص بیشتر کارکنان که ضوابط اجتماعی خاصی را می‌طلبد،

انسانی بیشترین کارایی را داشته باشد. با توجه به اهداف یاد شده نقش مدیریت منابع انسانی به شرح زیر خواهد بود [۲]:

- تامین نیازهای کمی و کیفی، زمانی و مکانی نیروی انسانی برای تولید و حرکت به سمت عملکرد مورد نظر بنگاه
- بهبود کارایی و رشد توان نیروی انسانی : این امر با اقداماتی مانند پاداش دادن تحقق می‌یابد. پاداش دادن باعث می‌شود تا کارکنان، کیفیت کار را بهبود بخشیده و از حجم ضایعات و خرابی ماشین‌آلات بکاهند. به این ترتیب هزینه تولید کاهش و سود شرکت افزایش می‌یابد. یکی دیگر از روشها برای تشویق کارکنان به نوآوری، بهبود کار و افزایش کارایی، سازماندهی و اجرای پیشنهادات در سطح شرکت است.

اهداف اجتماعی بر پایه این واقعیت استوار است که بنگاه دارای یک ساختار اجتماعی بوده و در آن انسانها با یکدیگر در تعامل ارتباطات متقابل می‌باشند. در اهداف اجتماعی، نیازها، انتظارات، علایق و درخواستهای همکاران از شرکت نیز مطرح است و همگی بر انجام خواسته‌های خود اصرار دارند. به عبارت دیگر آنان خواستار بهبود روابط مادی و غیر مادی خود هستند. اقداماتی مانند تغییر محل کار از خط مونتاژ به کارگروهی و از بین بردن یکنواختی در خط تولید به مفهوم ارج نهادن به ارزشهای والای انسانی است که باعث بهبود روابط مادی می‌گردد.

هدفگذاری در هر دو بعد اقتصادی و اجتماعی از وظایف مدیریت منابع انسانی است.

۳.۵.۴. وظایف مدیریت منابع انسانی

در مدیریت منابع انسانی نوین، وظایف مدیران بر اساس عوامل محیطی و اهداف اساسی سازمان تعیین می‌شود. با توجه به عوامل یاد شده، مرکز ثقل وظایف مدیریت منابع انسانی به دو بخش عمده یعنی اداره امور کارکنان و سیاست پرسنلی تقسیم می‌شود.

اداره امور کارکنان آماده‌سازی سوابق، آمار و اسناد و محاسبه ساعات کار کارکنان را شامل می‌شود. در چارچوب سیاست پرسنلی نیز ابزار، اصول، تصمیمات، اهداف و رویه‌های اجرایی واحدهای پرسنلی معین می‌شود. تعیین مقدار دستمزد، توسعه دانش، بینش و توانمندیها، انتخاب سبک مورد نیاز برای هدایت امور، نحوه اجرای زمان کار و کار شناور از جمله مواردی هستند که در چارچوب سیاست پرسنلی بررسی می‌شوند.

به دلیل اینکه سیاست پرسنلی بخشهای مختلف شرکت مانند تولید، فروش، مالی و ... را تحت تاثیر قرار می‌دهد، بنابراین تنظیم سیاست پرسنلی با سایر بخشهای سیاستگذار سازمان ارتباط تنگاتنگ دارد.

وظایف اصلی مدیران منابع انسانی را به شرح زیر نیز می‌توان تفکیک کرد:

- سازماندهی نیروی انسانی
- تامین نیروی انسانی
- بکارگیری نیروی انسانی
- آموزش و توسعه مهارتهای نیروی انسانی
- خدمات رفاهی نیروی انسانی

تشکیلات سازمانی امور کارکنان باید حدود وظایف منابع انسانی را تبیین کند. مدیریت این تشکیلات هدایت نیروی انسانی را به عهده دارد. مدیر منابع انسانی به همراه مدیر عامل و هیئت مدیره سیاستگذاری نیروی انسانی و اخذ تصمیمهای اصولی مانند سیاست تعیین حقوق و دستمزد و آموزش و پرورش نیروی انسانی را به عهده دارد:

مدیران منابع انسانی از مدیران ارشد شرکت هستند، و باید پاسخگوی مسائل اساسی مانند سیاستگذاری نیروی انسانی حل مسائل روابط انسانی و کاری و ضوابط حقوقی چاپ و نشر اطلاعات داخلی و تعرفه‌های پرداخت باشند. البته در صنایع متوسط و کوچک مدیریت منابع انسانی را در حد معاون یک مدیر ارشد نیز انتخاب می‌شود.

۴.۵.۴. ساختار سازمانی مدیریت منابع انسانی

استراتژی کسب و کار شرکت متضمن سه خصیصه زیر خواهد بود:

۱. مدیران توسعه منابع انسانی قبل از نهایی شدن راهبرد کسب و کار، بامدیران بازرگانی در یک گفتگوی دو جانبه مشارکت خواهند داشت.
۲. توسعه منابع انسانی صرفاً یک برنامه آموزشی / راه حل سریع نیست و از جهات مختلف راهبرد کسب و کار را مورد حمایت قرار می‌دهد.
۳. فرایندهای منابع انسانی از یک معماری مشترک برخوردارند- بنابراین، طرح ارزیابی به دنبال ارزیابی همان پدیده‌هایی است که برنامه توسعه در صدد پرورش آنان و نظام پرداخت به دنبال پاداش دادن به آنها است.

بسیاری از سازمانها به این نتیجه رسیده‌اند که با تلفیق فرایندهای مهم منابع انسانی با راهبرد کسب و کار شرکت، در فرهنگ و عملکرد و کسب مزیت‌های رقابتی تحولات مہیجی می‌تواند به وجود آید. [۳]

توسعه منابع انسانی مجموعه فرایندهای توسعه افراد در کاری است که باید با راهبردهای کسب و کار مرتبط شود و با سایر فرایندهای مهم کسب و کار مانند مدیریت عرضه یا خرید، تلفیق یابد.

فرایندهای توسعه منابع انسانی عبارتند از :

ساختار سازمانی منابع انسانی در هر شرکت بستگی مستقیم به اهمیت نیروی انسانی برای مدیریت آن شرکت دارد، به همین جهت ساختار اداره کارکنان نیز در چارچوب تحولات ساختار کلی شرکت تغییر می‌کند. تا حدود دو دهه قبل در شرکتها، هر گاه نیروی انسانی شاغل به ۱۵۰۰ نفر می‌رسید، اداره امور کارکنان تشکیل می‌شد و هر یک از مدیران نیروی انسانی نیز با سبک و سلیقه خود مدیریت می‌کردند، اما امروزه با توجه به تغییراتی که در وظایف مدیریت منابع انسانی رخ داده است، این مدیریت اختیارات و قدرت بیشتری را می‌طلبد. هم اکنون شرکت‌هایی که تا ۲۰۰ نفر نیروی انسانی دارند یک «واحد اداری» عهده دار مدیریت منابع انسانی آنان است و درشرکتهای با بیش از ۸۰۰ نفر یک «امور اداری» به مفهوم نوین و در شرکتهای با بیش از ۳۰۰۰-۴۰۰۰ نفر نیروی انسانی یک اداره کل (معاونت) نیروی انسانی این وظیفه را به عهده دارد.

با چنین روند رو به توسعه‌ای، سلسله مراتب سازمانی مدیریت منابع انسانی به اجرا در می‌آید. در شرکتهای سهامی، مدیر کارخانه عضو هیات مدیره و به این وسیله نیروی انسانی در راس هرم سازمانی مطرح است. در بخشهای دیگر تولیدی - اقتصادی نیز به تدریج این گرایش تقویت شده است که مدیر منابع انسانی به صورت مستقیم و یا حداکثر در سطح معاونت با هیئت مدیره شرکت کار کند.

۶.۴. توسعه منابع انسانی و راهبرد کسب و کار و مزیت‌های رقابتی

رقابتی

- آموزش و بهسازی - کلیه فعالیتهای دوره‌های رسمی گرفته تا مشاوره و توصیه‌های غیر رسمی را در بر دارد که هدف آنها ارتقای یادگیری است.
- مدیریت عملکرد - فرایندهای هدفگذاری و ارزیابی است که از طریق پرداخت و ارتقای عملکرد - محور (مرتبط با عملکرد) با نظام پاداش پیوند می‌خورد.
- تجهیز منابع (منبع‌یابی) - کلیه فرایندهایی است که اهداف مدیریت ورودی و خروجیهای منابع انسانی یک سازمان از جمله برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی یا مدیریت آن را در بر می‌گیرد.

مدیران توسعه منابع انسانی باید در فرایندهای فکری و تصمیم‌های حامی راهبردهای کسب و کار نیز مشارکت کنند. به اعتقاد ما مدیران توسعه منابع انسانی باید در توسعه راهبرد و اجرای آن سهیم باشند، زیرا در اکثر موارد، به هنگام اتخاذ تصمیم‌های راهبردی یکی از عوامل مهم، صلاحیت کارکنان و مدیران است. بنابراین تلفیق موثر توسعه منابع انسانی با

است. این راهبردها باید در تنظیم راهبرد کسب و کار نیز کمک کنند. مدیران پرسنلی می‌توانند سهم به سزایی در تدوین راهبرد کسب و کار ایفا کنند و لازم است که فرصتها و محدودیتهای موثر بر دستیابی برنامه‌های راهبردی را به همکاران خود یادآوری شوند. به عنوان مثال، در موارد ادغام یا کسب مالکیت سایر شرکتهای، توان مدیریت در شرکت در برخورد مناسب با وضعیت جدید و کیفیت مدیریت در کسب و کار جدید، ملاحظات مهمی است که بر عواید کسب و کار تاثیر خواهد گذاشت.

۸.۴. قدرت تاثیر آموزش

سازمانها باید ضمن جدی گرفتن مسئله آموزش، اثربخشی هزینه سرمایه‌گذاریهای در منابع انسانی را ارزیابی کنند.

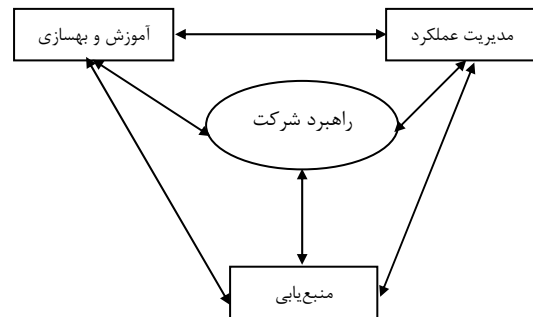
با این حال تاثیر این ابتکارات در بازار تا کنون بسیار ناچیز بوده است. [۵] و تلاشهای انفرادی شرکتهای در ارتقای مهارتهای خود برای آینده بسیار حیاتی خواهد بود. نظر خواهی اخیر روند صنعتی سی بی آی نشان داد که صرف هزینه شرکت در برنامه‌های آموزشی علت نخستین رکود اقتصادی جامعه نبوده است. [۵] معهدا، کمبودهای مهارت بسیار گسترده است. نوعی کمبود و کسری وجود دارد که رفع آن مستلزم تعهد و مداومت مستمر بخشهای خصوصی و دولتی در پرداختن به کیفیت امور تجهیز منابع و برنامه‌های واقعی آموزش مهارتها خواهد بود.

برنامه گسترش و اداره منابع انسانی باید الگوهای جدید رفتاری از اطاق هیات مدیره تا سالن کارخانه را منعکس کند. خصیصه‌های اساسی راهبرد منابع انسانی به قرار زیر خواهد بود:

- افت تدریجی کنترل و نظارت مدیریت (برای کاهش رده‌های مدیریت)
- افزایش مشارکت افراد صف
- کسب جایگاه و وجهه بالایی برای منابع انسانی
- استخدام کمتر افراد
- تاکید بیشتر بر آموزش و پرورش
- افزایش حرفه‌گرایی در امور مربوط به جذب و نگهداری

شرکتهای سعی در تحقق نوعی یکپارچگی بین توسعه منابع انسانی و راهبرد کسب و کار مورد نیاز خود می‌کنند. (شکل ۳)

[۳]



شکل ۳: تلفیق خط مشی‌های توسعه منابع انسانی و راهبرد شرکت

۷.۴. تلفیق راهبردهای کسب و کار و تجهیز منابع

راهبرد کسب و کار که سمت و سوی حرکت سازمان را نشان می‌دهد باید بر حسب مولفه‌های زیر، نیازهای منابع انسانی را آشکار سازد. [۵]

- تعداد افراد مورد نیاز در ارتباط با سطوح مختلف فعالیتهای مورد پیش‌بینی.
- مهارتهای مورد نیاز در چارچوب پیشرفتهای راهبردهای فن‌شناختی و بازار/محصول، در جهت ارتقای کیفیت و کاهش هزینه‌ها.
- تاثیر تجدید ساختار سازمانی به عنوان نتیجه سیاستهای عقلانی کردن، تمرکززدایی، کاهش لایه‌های سازمانی، ادغامها، توسعه محصول یا بازار، یا معرفی تکنولوژی جدید، نوآوری و ارتقاء کیفیت مثلاً تکنولوژی تولید سلولی.
- برنامه‌هایی برای تغییر فرهنگ سازمان در زمینه‌هایی چون توان ارائه، استانداردهای عملکرد، کیفیت، خدمات مشتری، کار تیمی و انعطاف‌پذیری که نیاز به افرادی با طرز فکرها، اعتقادات و ویژگیهای شخص متفاوت را نشان می‌دهد.
- فلسفه وجودی راهبردهای منبع‌یابی تعیین افراد و مهارتهای مورد نیاز در جهت تقویت و حمایت راهبرد کسب و کار

● انعطاف‌پذیری بیشتر در بهره‌گیری از منابع کاری

● عوامل مهم تأثیرگذار بر عرضه و تقاضای مهارت‌های کلیدی در پنج سال آینده کدامند؟

● الگوهای شغلی افقی و عمودی، مانند توسعه شغلی برای قبول مسئولیت‌های بیشتر

● چشم‌انداز جذب نیروهای کار در صنعت چگونه است؟

● همه این خصیصه‌ها باید با راهبرد تجهیز منابع سازمان مورد نظر تطبیق داده شود. [۵]

● در سطح ملی در الگوهای کاری و استفاده از تکنولوژیهای جدید چه تغییراتی در حال شکل‌گیری است و دلایل ضمنی تقاضا برای مهارت‌ها کدامند؟

۹.۴. تجزیه و تحلیل بازار کار

● برای شرکت مورد نظر در گرایشهای ملی ساختار شغلی چه دلایل ضمنی وجود دارد؟

تحلیل محیطی باید روندهای کلی اقتصادی، کسب و کار و جمعیت شناختی را مشخص کند. درمقابل آن، تجزیه و تحلیل‌های مشخص‌تری از بازارهای کاری که شرکت مورد نظر در آن، در حال فعالیت است صورت گیرد. چنانچه شرکتهای بزرگ، در تعدادی از بازارهای نیروی کار اعم از بین‌المللی، ملی، منطقه‌ای و محلی فعالیت می‌کنند رفتارها در این بازارها بر راهبردهای کسب و کار و برنامه‌های تجهیز منابع شرکت تأثیر خواهد نهاد.

● بازار کشور و منطقه بر راهبردهای کارمندیابی شرکت مورد نظر چه تأثیری می‌گذارند؟

● شرکت مورد نظر در ابتکارات ملی مربوط به آموزش و پرورش چه نقشی باید ایفا کند؟

● شرکت مورد نظر با کدامیک از موسسات فرهنگی و تجاری باید ارتباط برقرار کند؟

۳.۹.۴. بازار کار (محیطی)

۱.۹.۴. بازار بین‌المللی

● در ارتباط با عرضه و تقاضای نیروی کار در بازار کار یافتن پاسخ به سوالات زیر ضرورت خواهد داشت:

بازار بین‌المللی نیروی کار از دو بخش تشکیل شده است: اتباع کشور که تمایل دارند در خارج کار کنند و اتباع سایر کشورهایی که تمایل به کار در کشور یا جای دیگری دارند. در اینجا اطلاعات منتشر شده‌ای درباره تعداد افراد شاغل در خارج از کشور وجود ندارد. آمار منتشر شده بین‌المللی فقط می‌تواند تصویری کلی از عرضه نیروی کار مناسب در خارج را ارائه دهد. برای کسب اطلاعات دقیق‌تر نیز باید به اقدامات خاصی نظیر مشورت با مشاوران محلی متوسل شد.

۲.۹.۴. بازار کار کشور

شرکتها برای درک چگونگی تأثیر احتمالی بازار کار بر تقاضا و قابل دسترس بودن کارکنان به سوالات زیر باید پاسخ دهند:

- عرضه
 - روندهای مهم جمعیتی کدامند؟
 - عرضه بالقوه بازگشتیها به بازار کار چه میزان است؟
 - احتمال عرضه جاری و آینده دانش‌آموختگان مدارس و دانشگاه‌ها چه میزان است؟
 - چه تعداد بیکار و با چه مهارتهایی وجود دارد؟

● تقاضا

- ساختار استخدامی چگونه است؟
- آیا تسهیلات و کمکهای مالی خاصی برای بازآموزی وجود دارد؟

- پستهای خالی موجود کدامند؟
- در مقایسه با شرکت مورد نظر شرایط و مقررات استخدامی در سایر شرکتها چگونه است؟

● مسایل بازار کار

- برای ایجاد فرصتهایی برای مشارکت در عرصه بین‌المللی، رهبران جهانی نه تنها باید عادات، آداب و قوانین کشور مقصد خود را بیاموزند بلکه حتی فرهنگ ملی و طرز تفکر مردم آنجا را نیز باید بشناسند.
- راه‌اندازی و بکارگیری تکنولوژی، نیاز به ارتقاء و اعتلای دانش و تخصص علمی و تکنولوژیکی منابع انسانی دارد و وجود چنین امری (ارتقاء تکنولوژی) مستلزم توان و قدرت کارکردن است. و چنانچه طی یک چارچوب منظم و برنامه‌ریزی شده قرار گیرد، می‌تواند به عنوان یک بازوی قوی جهت اداره و اجراء برنامه‌های توسعه عمل کند.

● روندهای شغلی

- چه تحولات جمعیت شناختی و مهارتی بر گروه‌های مهارتی ذیربط تاثیر می‌گذارند؟
 - دلالت‌های ضمنی تحولات مذکور بر واحد/ شرکت مورد نظر کدامند؟
- بهبود و توسعه منابع انسانی نیازمند برنامه‌ریزی و سیاست خاص در بخشهای اقتصادی و اجتماعی کشور می‌باشد و با انجام این امر باید تصمیمهای لازم و کار آمد را در اولویت رؤس برنامه‌های توسعه اقتصادی اجتماعی قرار داده شود. تا امکان دستیابی سریع به تکنولوژی پیشرفته، افزایش مهارتها و تواناییها و دیگر برنامه‌های آموزشی و همچنین کسب مزیت‌های رقابتی در سیستم بازار و آمادگی ورود به بازارهای جهانی میسر گردد.

نتیجه‌گیری

- رقابت روزافزون در بازارهای جهانی قطعاً شرکت‌های ما را تحت فشار قرار خواهد داد بنابراین ضرورت دارد این صنایع از طریق راهبردهای کسب و کار خود، برای نوآوری، ارتقاء کیفیت و کاهش هزینه به مزیت رقابتی لازم دست یابند. این راهبردها نهایتاً به برخورداری از ترکیب مناسبی از مهارتها در تمام سطوح سازمان بستگی دارد.
- به منظور موفق ماندن در دوره جدید جهانی شدن، موسسات باید هدف خود را فراملی قرار داده و باید استراتژی‌هایی را که تمایل به موفق شدن رقابت در عرصه جهانی دارند انتخاب نمایند تکمیل

منابع

۱. جهانی‌سازی مدیریت منابع انسانی، ترجمه رامید باران دوست، مجله تدبیر شماره ۱۰۵، شهریور ۷۹
۲. مدیریت منابع انسانی در بنگاه‌های اقتصادی، پروفیسور اودواشتپ، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، سال ۱۳۷۹
۳. توسعه منابع انسانی و راهبرد کسب و کار، گارنت توویگ و فیلیپ آلیون Garnet Twiggy & Philip Alban
۴. توسعه منابع انسانی در عصر جهانی‌سازی، مجله تدبیر شماره ۱۳۹، آذر ۱۳۸۲
۵. راهبردهای مدیریت منابع انسانی، مایکل آرمسترانگ، ترجمه دکتر ابیلی و حسن موفق، انتشارات فرا، ۱۳۸۰
۶. کسب مزیت رقابتی در بازار نیروی کار. Ruth Spell man.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی