



## نقش مدیریت منابع انسانی در شرایط جهانی شدن

معصومه سلیمی<sup>۱</sup>

### 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. و نیز پیشنهادهای در راستای تحقیق مورد مطالعه ارائه گردیده است.

**واژه گان کلیدی:** جهانی شدن، چالش های سازمانها، چالش های منابع انسانی

### مقدمه

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 (ابیلی، ۱۳۸۳). به واسطه تغییر محیط کسب و کار، مدیریت منابع انسانی (HRM)، نیز لزوماً باید تغییر کند. نظر به ضرورت پاسخگویی به تغییرات، پیش بینی محیط، تغییرات و اتخاذ تصمیمات اثرگذار درخصوص آینده، مدیریت منابع انسانی باید تغییر کند. آینده غیرقابل پیش بینی است و مشکل است تعیین کنیم که چه پیش خواهد آمد. از این رو انعطاف پذیری و کسب دانش کافی در جهت پاسخگویی به این عدم قطعیت ها مهم است. مهمترین 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 می‌آورد که هدف این مقاله پرداختن به این چالش‌ها است.

### نقش در حال 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 می‌شدند که سازمانها را در زمینه‌های استخدام، اخراج و احتمالاً باری می‌رساندند؛ یعنی واحد منابع انسانی یک الزام اداری یا شاید اندکی فراتر از این مقوله تلقی می‌شد. در طول ۲۰ سال گذشته، اهمیت نیروی کار منعطف، خوب برانگیخته شده و بسیار ماهر آشکار شده است. بیشتر واحدهای منابع انسانی پیشرفته و توانمند ممکن است فقط بر کارمندیابی، اداره برنامه‌های توسعه و آموزش و طراحی خلاقیتها در جهت افزایش تنوع بازار نظارت کنند، اما این مسئله‌ای نیست که مورد نیاز مدیران حرفه‌ای منابع انسانی باشد. آنان باید در جهت بازنگری و شکل دهی مجدد واحد منابع انسانی همکاری‌هایی 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 باارزش و به کارکنان در قبال طراحی محل کاری ارزشمند پاسخگو هستند. ضروری است مدیران منابع انسانی نیز بخشی از این توافقها باشند (اولریش و بروکبنک، ۱۳۸۵، ۱۱۰).

در حال حاضر از واحد منابع انسانی انتظار می‌رود که ارزشی را به سازمان بیفزاید نه اینکه فقط هزینه‌ای 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 برنامه‌ریزی‌های 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 بر این اساس کار سازماندهی انجام گیرد.
- ۳- به مدافعی برای کارکنان تبدیل شود در حالی که در جهت افزایش مشارکت‌های کارکنان، به ویژه تعهد و توانایی آنها برای ایجاد نتایج فعالیت می‌کند.
- ۴- مدیران منابع انسانی بایستی نقش عامل تغییر را در تغییر و اصلاح فرایندها و بهبود ظرفیت سازمانی ایفا کنند (خیر اندیش و افشارنژاد، ۲۴، ۱۳۸۴).

### مفهوم جهانی‌شدن

از دیدگاه زبان‌شناختی مفهوم «جهانی‌شدن»<sup>۱</sup> واژه‌ای است که بار معنایی ویژه‌ای را در چارچوب اجتماعی، اقتصادی، و فرهنگی دارد. هر چند در متون متنوع علمی از این واژه با احتیاط سخن

رفته و آن را مغایر با جامعه جهانی<sup>۱</sup>، نظام جهانی<sup>۲</sup>، بین‌المللی شدن<sup>۳</sup> و جهان‌گرایی<sup>۴</sup> دانسته‌اند، ولی توصیف مشابهی از این واژه در بین عالمان رشته‌های مختلف علوم انسانی موجود است که به فرآیند و جریان آزاد تفکر و سرمایه مرتبط می‌شود. در تعریف مادی از واژه جهانی شدن «ادوارد آنی‌تات» از کارمندان ارشد «صندوق بین‌المللی پول» می‌گوید: «جهانی شدن به فرآیندی اطلاق می‌شود که طی آن جریان آزاد اندیشه، انسان، کالا، خدمات، و سرمایه در دنیا میسر می‌شود (ادوارآنی‌تات، ۲۰۰۲، ۱). در چارچوب این گونه تعاریف، عالمان علم جغرافیا نیز در توصیف وضعیت و جایگاه کلان شهرها بر مفهوم اقتصادی جهانی شدن تأکید می‌کنند، و سعی دارند محدوده تعریف مذکور را مورد توجه قرار دهند. چنانچه در یکی از این گونه مقالات ذکر شده: «جهانی شدن اقتصاد به تشدید جریان کالا، خدمات، اطلاعات، سرمایه‌گذاری و عوامل تولید در سطح بین‌المللی دلالت دارد که منجر به یکپارچگی اقتصادی جهان می‌شود» (افراخته، ۱۴۴، ۱۳۸۰). آنچه در تعاریف مزبور از نظر پدیده‌های جمعی مورد توجه است، پیوند فرهنگ و اقتصاد در بین آحاد اجتماعی در عرصه بین‌المللی است که وقوع آن با شرایط نوین زمان و مکان، توجیه‌پذیر است. هرگاه مفهوم متغیر مکان را از جنبه سیاسی و جغرافیایی ارزیابی نماییم که تا چه حد ماهیت سیاسی آن از نظر دولت-ملت تغییر یافته، یا این که به جهت بروز تحولات سیاسی شهروند بین‌المللی از دیدگاه دولت‌ها اهمیت یافته، روشن می‌شود که روابط انسان با انسان، و انسان با طبیعت و فناوری، عرصه پویایی را در حوزه جهانی شدن دارا می‌باشد. در مقابل، فرآیند جهانی شدن از نظر جغرافیایی به مسائل بومی و همگانی کردن بومی<sup>۵</sup> نیز مرتبط است، نمادی که مستلزم همگانی شدن اجزای اجتماعی و بالطبع بومی کردن همگانی<sup>۶</sup>، یا جامعیت بخشیدن به آحاد جمعی خواهد شد (رجایی، ۱۳۷۹، ۱۴۸ - ۱۴۷).

۴ - مزایای جهانی شدن عبارت است از :

- تنوع فرهنگی بین کشورها و مذاهب
- تسهیل ارتباطات و تعاملات چند جانبه و تشویق مشارکت چند فرهنگی در سطوح مختلف بین کشورها سهیم شدن در دانش ، مهارت ها و دارائی های فکری جهانی را برای توسعه چند جانبه در سطوح مختلف
- حمایت متقابل ، مکمل و سودمند جهت ایجاد سینرژی در توسعه کشورها ، جوامع و افراد
- خلق ارزش ها و افزایش کارآیی از طریق سهیم شدن جهانی و حمایت متقابل از نیازهای محلی و رشد
- تفاهم بین المللی ، همکاری ، هماهنگی و پذیرش

- 1- World society
- 2- World system
- 3- Internationalization
- 4- Globosity
- 5- Particularism
- 6- Universalism

### معایب جهانی شدن عبارتند از :

- افزایش شکاف تکنولوژی و تقسیمات دیجیتال بین کشورهای پیشرفته و کشورهای کمتر توسعه یافته و ایجاد مانع در دسترس به فرصت های مساوی جهت سهمین شدن منصفانه جهانی
- ایجاد فرصت های محدودتر برای کشورهای کمتر توسعه یافته که مستمره سیاسی و اقتصادی سایر کشورها هستند
- بهره برداری منابع محلی و تخریب فرهنگ بومی کشورهای توسعه نیافته به نفع چند کشور پیشرفته
- افزایش بی عدالتی و تضاد بین مناطق و فرهنگ ها
- ایجاد فرهنگ های حاکم و تسلط ارزش های بعضی از مناطق پیشرفته و افزایش پیوندهای فرهنگی از منطق پیشرفته به مناطق کمتر توسعه یافته ( چنگ ، ۲۰۰۴ ، ۸ ) .

### چالشهای سازمانها در فرایند جهانی شدن

مدیران اغلب مواقع با چالشهایی در جهت ایجاد توازن میان الزامات جهانی اندیشیدن و محلی عمل کردن مواجه هستند. افراد، ایده ها، تولیدات و اطلاعات باید در جهت برآورده ساختن نیازهای محلی در سرتاسر جهان جابه جا شوند. هم اکنون موقعیتهای سیاسی متغیر، مسائل تجارت جهانی، نرخهای مبادله متغیر و فرهنگهای ناآشنا در تصمیمات تجاری وارد شده است و لذا مدیران باید براساس نیازهای مشتریان بین المللی خود تحت آموزش قرار گیرند. آنان باید تواناییشان را برای یادگیری انجام کار با یکدیگر در جهت اداره تنوع، پیچیدگی و ابهام در سراسر جهان ارتقا دهند. در این محیط مدیران منابع انسانی وظیفه ای خاص را به عهده دارند، این وظیفه شامل حصول اطمینان از این موضوع است که آیا سیاستها و اعمال منابع انسانی توجه کافی به تعادل بین سازگاری و هماهنگی در مقابل شناخت تفاوتهای فرهنگی و دیگر اختلافها مبذول می دارد. در دهه های اخیر، در جهان تحولاتی رخ داده و در حال تداوم و تکمیل است. این دگرگونیها، محیط فعالیتهای صنعتی را تغییر داده، سازمانها را برای و رشد باچالشهای جدید روبه روبرو کرده است. که عبارتند از:

### 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.

## چالشهای ناشی از گسترش بازار

امروزه اکثر تولیدکنندگان بزرگ، کالاهای خود را در سراسر جهان می‌فروشند. برخی از آنان در خارج از کشور خود، درآمد بیشتری دارند. جهانی شدن نیروهای اقتصادی و اجتماعی، ارزشها و فرصتها را همگرا می‌سازد.

## چالشهای تغییر فناوری

جهت‌گیری توسعه فناوری به سوی هوش مصنوعی، سیستم‌های خبره، رباتها، ارتباطهای دوربرد، فرا انتقال دهنده‌ها، فناوری زیستی و فناوری اطلاعاتی است. این جهت‌گیری 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، ۳۲).

-۶۴) فشارهای محیطی و اکولوژیکی:

آلودگی محیطی زیاد شده و زندگی انسانها را به خطر انداخته است. در حال حاضر فشار بر سازمانها برای رعایت مسائل زیست محیطی در حال افزایش است و نهضت‌های مردمی و اجتماعی برای حفاظت از محیط زیست تشکیل شده است.

## چالشهای عصر دانش

در حال حاضر در عصر دانش به سر می‌بریم، اقتصاد جدید عبارتست از دادوستد دانش. دانش موجب فراهم شدن سرمایه شده، پایه‌های قدرت فردی و سازمانی را تشکیل می‌دهد. اطلاعات موجود، هر سه یا چهار سال دو برابر می‌شود. قدرت تفکر به عنوان بارزترین دارایی سازمانها تلقی می‌شود. سازمانها به طور فزاینده به دانش، نوآوری، مهارت‌های مدیریتی، فناوری اطلاعات دربارہ مشتریان و تامین‌کنندگان وابسته می‌شوند. این دانش تعیین‌کننده وضعیت رقابتی در بازار است. (دعایی، ۱۳۸۴، ۸).

## 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 فراروی 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

در حال حاضر، تنوع و کیفیت کالاها و خدمات مورد نیاز 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 انتظاراتی شغلی جدید هستند و سازمانها باید به آن بیندیشند. این مهارتهای جدید شامل مهارتهای تشخیص مسئله، حل مسئله و ایجاد ارتباط بین تشخیص دهندگان و حل کنندگان است.

## نقشهای جدیدتر

پیتر دراگر 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».

## انتظارات جدیدتر

نیروی کار به دنبال چالشی بودن و حل مسایل 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، ۵۶، 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.

#### **تفاوت های 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 بهترین صورت 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 می‌توان تنوع سنی زیادی در سازمانها مشاهده کرد (از سنین حدود ۲۰ سال تا حدود ۶۵ سال). این تفاوت‌های سنی باعث ایجاد محیطی ناهمگون و با رفتارها و هنجارها - ی متفاوتی در سازمان می‌شوند.

## 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 گروه‌های مختلف اجتماعی و با توجه به شرایطی که در آن به سر می‌برند، متفاوت است.

## سازماندهی مجدد سازمان:

در جهان امروزی سازمانها برای اینکه بتوانند قابلیت‌های رقابتی خود را حفظ کنند مدام در حال سازماندهی مجدد سازمان خود هستند. این سازماندهی‌ها در قالب اقداماتی نظیر:

(۱) حذف لایه‌های مدیریتی؛

(۲) استراتژی کاهش؛

(۳) ادغام شدن با سازمانهای دیگر؛

(۴) برونسپاری فعالیت‌ها است. این فعالیتها برای آن انجام می‌شود تا سازمان تا حد امکان مسطح شده و در نتیجه با کاهش رده‌های مدیریتی و افزایش بهره‌وری هزینه‌های کاری کاهش پیدا کند. این تغییرات که بعضاً باعث کاهش یا افزایش تعداد و تنوع نیروی انسانی می‌شود، باعث بروز مشکلاتی برای مدیریت منابع انسانی خواهد شد.

## سرمایه فکری:

موفق‌ترین سازمانها آنهایی خواهند بود که بتوانند افرادی با توانایی اداره سازمانهای جهانی را جذب، پرورش و حفظ کنند. از جمله ویژگیهای این سازمان جهانی حساسیت نسبت به مشتریان و فرصتهایی است که از طریق فناوری ارائه می‌شود. مسئولیت واحد منابع انسانی خواهد بود که این کارکنان مستعد را یافته، جذب کرده، پرورش داده، جبران خدمات کرده و حفظ کند. زمانی که نیروی کار مناسب است، ضروری است واحد منابع انسانی با مشارکت و همکاری دیگران اطمینان حاصل کند که سرمایه‌های فکری این کارکنان به طور کامل مورد استفاده قرار می‌گیرد. آنان همچنین باید مطمئن شوند که نتایج چنین فعالیت‌های فکری کاملاً مشخص و محافظت شده و به طور مناسب توزیع و اداره می‌شود. در اقتصاد دانشی استعداد برتر عاملی کلیدی برای آینده است؛ یعنی منبع اصلی مزیت رقابتی؛ این منبع باید پرورش داده شود (نیک، ۲۰۰۶، ۲۰۰۸).

## تغییر:

شاید تمام عوامل پیش‌گفته نموده‌های خاصی از مهمترین آنها یعنی تغییر باشند. واحد منابع انسانی باید تغییر را پذیرفته و حمایت کند. البته این بدین معنی است که خودش نیز باید تغییر کند و انعطاف‌پذیر، حساس و ارزش‌افزا به نظر آید. واحد منابع انسانی اگر نتواند خود، تغییر را بپذیرد،



در آن صورت نمی تواند آن را در جاهای دیگر سازمان به حرکت انداخته و حمایت کند. براین اساس ضروری است ساختارهای جدید، فرایندهای جدید انجام کار و فرهنگ جدید حمایت بازار را بررسی و اتخاذ کند. مدیران منابع انسانی باید در تنظیم هدفهای معقول، منطقی، مهیج و قابل حصول درگیر شوند که شرکتها را قادر سازد خود را براساس فناوری موجود تغییر و سازگار کند. برای مثال چنین فناوری ممکن است فرایندهای تولیدی خودکار در سازمان یا در واحد منابع انسانی خود سازمان با کارکنان جدید یا برنامه های نرم افزاری حقوق باشد.

## نتیجه گیری

با توجه در این تحقیق می توان چنین نتیجه گرفت که به واسطه تغییر محیط کسب و کار، مدیریت منابع انسانی، نیز لزوماً باید تغییر کند. زیرا 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 فعالیتهای فرد بالا رفته و پدیده هایی مانند کار در خانه ظهور پیدا می کند. (صرافی زاده، ۱۰، 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، چرا که 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 روبه رو 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 روبه رو خواهد بود که بایستی اهرمهای مناسبی را برای حفظ و نگهداری آنها به کار گیرند.

۴) چالشهای ناشی از تغییر ساختار: پدیده کوچک سازی 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 کار گروه 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،
- 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. ابیلی، خدایار، ۱۳۸۳، «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.
۲. اولریش، دیوا و بروکینک، واین، ۱۳۸۵، « طرح ارزش آفرینی منابع انسانی»، ترجمه: دبیری و قرایی پور، نشر آهار، ص ۱۱۰
۳. ۱۳۸۰، «جهانی شدن اقتصاد و نقش آن در ساختار فضایی و اجتماعی شهرها». اطلاعات سیاسی-اقتصادی. سال شانزدهم- شماره اول و دوم (مهر - آبان) ص ۱۴۴.
۴. رجایی فرهنگ، ۱۳۷۹، « پدیده جهانی شدن: وضعیت بشری و تمدن اطلاعاتی». ترجمه عبدالحسین آذرنگ. تهران: نشر آگاه، ص ۱۴۹-۱۴۸
۵. حسنی، فرنود، ۱۳۸۶، «فناوری ارتباطات و اطلاعات نیاز امروز مدیران فردا»، نشر فناوری اطلاعات، ص ۳۲
۶. خیر اندیش، مهدی و افشار نژاد، علیرضا ۱۳۸۲، «آینده مدیریت منابع انسانی»، تدبیر، شماره ۱۵۲ ص ۲۴-۲۶
۷. دعائی، حبیب اله، عالی، مرضیه، ۱۳۸۴، «سازمانها در بستر جهانی شدن»، نشر بیان هدایت نور، ص ۸
۸. صرافی زاده، احمد، ۱۳۸۶، «فناوری اطلاعات برای مدیریت»، نشر ترمه، ص ۱۰
۹. مومنی، هوشنگ، ۱۳۸۴، «اندیشمندان مدیریت»، انتشارات سپهر ستاره، ص ۵۶
10. Nik maheran . Nik muha, Intellectual capital efficiency level of malaysian financial-sector: Panel Data analysis .(2006-2008).
11. Cheng, yin cheong ,fostering local knowledge and human development in.
12. globalization of education , the internation journal of educational management, 2004, vol18 no 1
- آنی نات ادوارد، ۲۰۰۳، «رویارویی با چالش‌های جهانی شدن»، سایت آینده نگر، ص ۱
13. WWW.Ayandehnegar.com