

## فصلنامه پژوهش های مدیریت در جهان اسلام

شماره مجوز: ۸۵۴۹۵ شماره استاندارد بین المللی: ۶۰۹۴-۲۶۷۶ شماره اول (زمستان ۱۳۹۸)

### آینده مدیریت منابع انسانی در کشور

(تاریخ ارسال ۱۳۹۸/۰۸/۲۵ تاریخ پذیرش ۱۳۹۸/۱۱/۲۰)

علی اشرف باقری فرد

#### چکیده

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 اثر گذار در خصوص آینده؛ مدیریت منابع انسانی باید تغییر کند. آینده غیر قابل 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. در حالی که مدیران منابع انسانی ارتباط خود را با توسعه فناوریانه حفظ می کنند ضروری است موضوعاتی که با نقش های اصلی پرسنلی آنها مرتبط می شوند را با موضوعات عمومی کاری و اقتصادی ترکیب کنند. لازم به ذکر است که واحدها و مدیران منابع انسانی موفق؛ تاثیر استراتژیک مهمی بر سازمانهای متبوعشان دارند. البته نقشهای اصلی پرسنلی با مهمترین منابع سازمانی؛ یعنی نیروی کار؛ مرتبط هستند. اداره نقشهای مذکور یعنی به کار گماری؛ انتخاب؛ انتصاب؛ آموزش؛ توسعه و غیر تاثیرات مستقیمی در برگشت سرمایه سهام داران و بهره وری دارند. شرکت های موفق بطور مستمر کارکنان بهره ور را جذب و حفظ می کنند.

واژگان کلیدی: مدیریت، منابع انسانی، مدیر، مدیران شرکت، کارمند

## بخش اول: موضوعات پرسنلی در منابع انسانی

اولین نقش پرسنلی مدیران استخدام کارکنان مناسب است. میزان سهولت این امر به عواملی بستگی دارد شاید یکی از عوامل عمده وضعیت بازار کار محلی باشد. در اواخر دهه ۱۹۹۰؛ نرخ بیکاری در حال تنزل؛ یک عامل کلیدی محسوب می‌شد و بر این اساس رقابت برای جذب افراد مستعد بالا بود مدیران بایستی به سرعت به استخدام افراد مستعد می‌پرداختند یا در خصوص از دست رفتن نیروی کار مستعد ریسک میکردند. در وضعیت کنونی این شرایط تغییر یافته و یک شرکت ممکن است تعداد زیادی رزومه دریافت کند. البته این موضوع مسایل مختلفی را از این حیث که حوزه وسیعتری برای انتخاب به وجود آمده به همراه خواهد داشت. در این راستا داشتن ساختارها و فرایندهایی مناسب به منظور ارزیابی تجارب و مهارت های هر متقاضی و حصول اطمینان از انتخاب فرد مناسب از میان جمع کثیری از افراد واجد شرایط مهم است. (مسمر؛ ۲۰۰۲). در این مورد فرض می‌شود که سازمان به فرلیند های منظم و ساخت یافته برای شناسایی ویژگیها و مهارتهای مورد نیاز مشاغلی متعهد است که در خصوص آنها تصمیم گیری می‌شود. توجه داشته باشید که در هر دوی این وضعیتها ما به فرایند ساخت یافته مراجعه می‌کنیم. برخی مدیران تصور می‌کنند مهارتهای شخصی خاصی دارند که به آنها اجازه می‌دهد فرد مناسبی را برای تصدی شغل مورد نظر انتخاب کنند. این افراد تصور می‌کنند مهارتهای مذکور بر تجربه یا صرفاً احساس درونی آنها مبتنی هستند. دادن اجازه به چنین مدیرانی در جهت اعمال رفتارهایی با این روشهای ناسالم، غیرعقلانه یا شاید احمقانه باشد. نقش واحدهای منابع انسانی تحمیل قوانین در زمینه فرایند انتخاب؛ هم در ارایه پیشنهاد روشی منصفانه و یکسان برای عموم متقاضیان وهم در جهت حصول اطمینان از انتخاب بهترین فرد برای شغل مورد نظر است. پیش بینی نیازها و برنامه ریزی طبق آن از مقوله های مهم تلقی می‌گردد. فرایند استخدام می‌تواند نیازمند زمان قابل ملاحظه ای باشد و تصمیماتی که در وضعیت های عجولانه اتخاذ می‌شود نتایج فاجعه آمیزی به همراه خواهد داشت. از آنجایی که در شرایط کنونی جهت گیری و حرکت اقتصاد بیشتر به سوی اقتصاد خدماتی و اطلاعاتی است؛ رقابت برای

اشخاص واقعاً مستعد شدید تر شده است. به عبارت دیگر؛ شاید به کار گماری و نگهداری جنین افرادی؛ مهمترین چالشی است که فراروی تجارت کنونی آمریکا قرار دارد. (ماریوت؛ ۲۰۰۱) سازمان‌ها و شرکتها ی موفق آنهایی خواهند بود که توانایی جذب و حفظ کارکنان بسیار ماهر را دارند. در انجام چنین موضوع مهمی این سازمانها باید قادر به مقایسه بین آنچه کارکنان می خواهند با آنچه که کارفرمایان مایل به دادن آن هستند باشند. این دیدگاه مشارکتی نسبت به منابع انسانی از یک فهم و ادراک مشترک میان مدیران و مجریان منابع انسانی بر می آید. در این زمینه شرکت‌های زیادی از طریق ارائه و پیشنهاد مزایایی منعطف و نوآورانه از کارکنانشان مراقبت می کنند. انتظارات متغیر کارکنان چالشهای متفاوت عدیده ای را به حرفه ای‌های مدیریت منابع انسانی تحمیل می کند. به منظور نگهداری کارکنان خوب و حفظ آنهایی که شاد و بهره ور هستند ضروری است چالشهایی مذکور به صورت موفقیت آمیزی برآورده شوند (سیمز؛ ۱۹۹۴). این گام الزاما ساده نیست. به عنوان مثال شرکت‌های فرامیلتی نباید تصور کنند که همه کارکنان در تمامی مکانها نیازهای یکسانی دارند. این موضوع به کار خاصی برای سازمان های جهانی صدق میکند و این بدین دلیل است که ممکن است نیازهای کارکنان انعکاسی از تاثیرات فرهنگی یا فنی- اقتصادی آنها باشند. گام بعدی پس از تعیین نیازها ایجاد یک طرح هزینه- اثر بخشی برای نیازهای کارکنان است. در انجام این مهم حرفه ای‌های منابع انسانی باید مطلع باشند که نیازهای کارکنان ایستا نیستند و به طور مستمر در حال تکامل و تغییرند. تعداد زیادی از شرکتها متوجه انی حقیقت در برنامه های جبران خدمات و مزایا یخود شده اند و مزایایی فراهم کرده اند که به طور خاص بهترین تناسب را با کارکنان دارد. به عنوان مثال در یک موقعیت ممکن است مزایای مراقبت از اطفال را پیشنهاد کنند. در حالی که ممکن است در موقعیت دیگر ساعات منعطف کاری یا کار در منزل پیشنهاد داده شود. البته همه این موارد ممکن است در قالب موقعیتی مشابه برای برآوردن نیازهای مختلف افراد متفاوت ارائه گردند. سازمان‌ها باید تلاش مستمری در جهت ایجاد برنامه هایی بهتر برای پاداش و مزایای کارکنان از خود نشان دهند. آنها باید برنامه های پاداش نهایی خود را به عنوان ابزار های مهمی در جهت جذب پاداش دهی و حفظ کارکنان ماهر در نظر گیرند و به طور

مستمر در جهت اطمینان از این موضوع که آیا این برنامه‌ها واقعاً ارزشی را به همراه دارند بر آنها نظارت کنند. مدیران سازمانها باید دقت داشته باشند که در کجای این برنامه کلی می‌توان از خشکی و عدم انعطاف پذیری آن جلوگیری کرده و بدین ترتیب برای تک تک افراد مزایایی را فراهم ساخت. اینکه سازمان کارکنان کنونی را حفظ کند - که اغلب گزینه ارزان تری است - یا اینکه کارکنان جدید تری را استخدام و آموزش دهد موضوع مهمی برای عملکرد و بهره‌وری سازمان تلقی می‌شود. در صورت انتخاب گزینه دوم یک سلسله هزینه‌های عمده‌ای در زمینه استخدام‌های جدید به وجود می‌آید. (علاوه بر هزینه‌های آشکار حقوق و جانی): هزینه‌های اداره منابع انسانی مرتبط با تبلیغات، حفظ اسناد، اندازه‌سازی شغل‌ها و غیره؛

هزینه‌های مسافرت و دیگر هزینه‌های مرتبط با فرایند استخدامی؛

هزینه‌های جابجایی متقاضیان موفق و غیره.

همچنین ممکن است هزینه‌های اضافی دیگری در ارتباط با مکان اداره، مبلمان، تسهیلات پشتیبانی و غیره نیز وجود داشته باشد. هزینه‌های عمده دیگر با رسانیدن کارکنان جدید به سطح کارکردی و تولیدی قابل قبول یا مورد انتظار پیوند می‌خورد. طی چنین دوره‌ای ممکن است اختلالات مهمی در فرایند‌های تولید، برنامه‌ریزی و غیره به وجود آید، به ویژه جایی که کارکنان جدید بخشی از یک تیم مرتبط با هم باشد. در این راستا، اطمینان از تشخیص چنین اختلالی به عنوان یک موضوع سیستمی که بت جابجایی کامل پرسنلی پیوند می‌خورد، بسیار ضروری است. به عنوان مثال، اگر آن (اختلالات) پرداختهای پاداش، کارکنان را متاثر سازد، این مورد باید جبران شود، در غیر این صورت، ممکن است کارکنان جدید آزرده خاطر شده و این امر به نوبه خود مشکلات عملکردی در یک دوره میان مدت تا بلند مدت زمانی را سبب می‌شود. این اختلالات همچنین مسبب عدم بهره‌وری محرک‌های عملکرد چابک یک کارمند جدید است که هنوز در حال یادگیری رموز کار است. کارکنان شاغل به طور واضح مجموعه نیازهای متفاوتی از استخدام‌های جدید دارند، اگرچه ممکن است این نیازها همپوشی نیز داشته باشند. کارکنان شاغل نیز به

آموزش و توسعه مناسب نیاز دارند، چون اکثر مشاغل همواره در نتیجه فناوری‌های جدید تغییر می‌کند. هزینه‌های دیگر به عنوان بخشی از روابط پیمانی و مقاطعه‌ای منقده بین کارمند و کارفرما پرداخت می‌شود. پرداخت‌هایی که علاوه بر حقوق به کارکنان پرداخت می‌شود، می‌تواند بر حسب موقعیت کارمند و قدمت فرد در آن جایگاه خاص متفاوت باشد. این مزایا نوعاً شامل مرخصی‌های استعلاجی، استحقاقی و تعطیلات عمومی است، و همچنین ممکن است شامل برنامه‌های بازنشستگی و انقباض، بیمه زندگی و دارویی و دیگر مزایای پیمانی باشد. مراقبتهای بهداشتی عرصه‌ای است که در سالهای اخیر افکار و نگرشها در خصوص آن تغییر یافته است. هزینه در حال افزایش مراقبت‌های بهداشتی مسئله بغرنجی برای تمام کارفرمایان است. (ویلموت، ۲۰۰۱). یکی از روشهایی که به وسیله آن کارفرمایان تلاش می‌کنند این هزینه‌ها را در سطح پایین نگه دارند، تغییر مسیر از طرح بیمه سنتی و کاملاً تأمین شده به سوی یک برنامه مزیتی سرمایه‌گذاری از خود (SELF-FUNDED) (به عنوان مثال به وسیله سازمان) است. در چنین طرحی، کارفرما مستقیماً هزینه‌های دارویی را به کارکنان پرداخت می‌کند. این طرح به طور عادی از طریق تأسیس یک صندوق عام المنفعه و با حمایت، مساعدت و مشارکت تمامی کارکنان و کارفرمایان پیاده می‌شود. (ویلموت، ۲۰۰۱). صندوقی که وابستگی به جایی نداشته و متکی به خود اعضا است. معمولاً این طرح با کمک پزشکان و بیمارستانهایی که خدمات دارویی را در یک نرخ تعدیل شده فراهم می‌کنند، به دقت انجام می‌شود. در واقع سازمان از طریق طرح مذکور این ریسک را می‌پذیرد که قبلاً به یک شرکت خدماتی در مانی یا بیمه واگذار میشد. برخی کارکنان در خصوص آنچه که پس از اتمام بودجه اتفاق خواهد افتاد اظهار نگرانی و دل‌واپسی می‌کنند. با یک طرح سنتی، کارکنان ضمانت پوشش بیمه‌ای بیشتری دارند. مهم است به خاطر داشته باشیم کارکنان برای هر دو پاداش مالی و غیر مالی ارزش قائلند و اینکه پاداش غیر مالی نیز هزینه‌هایی را برای سازمان در بر دارد. با وجود این، ضروری است که هزینه‌ها و مزایا با هم متوازن باشند. اخیراً گروه ماریوت پژوهش پیشگامانه‌ای را در خصوص کارکنان انجام داده است که آنها را قادر می‌سازد پیشنهادات و مفروضات ارزشی خود را با اقتصاد جدید بهسازی و اصلاح کند. آنها سیستمی برای نشان

دادن فاکتورهای پولی و مالی و غیر پولی ایجاد کرده اند. برخی از این فاکتورها شامل طرحهای منعطف به همراه برنامه‌های پاداش متناسب و فرصتهای توسعه‌ای هستند. این سیستم همچنین ارزشی را برای مشتریان آنها خلق می‌کند. (ماریوت، ۲۰۰۱) از آنجایی که چنین مزایایی به طور فزاینده‌گران هستند (نظیر مزایای غیر مالی و حتی با نوآوری‌های همانند سرمایه‌گذاری از خود ممکن است فهرستی از گزینه‌ها به کارکنان پیشنهاد شوند که از میان آنها برنامه پاداش و مزایای خود را در قالب یکسری محدودیتهایی انتخاب کنند. بدیهی است که کارکنانی که بر این اساس برنامه مزایای خود را انتخاب میکنند، برای آن بار ارزش بیشتری قائل بوده و احتمالاً آن را جبرانی منصفانه می‌بینند. همچنین با چنین انتخابی در این فرایند می‌توان فهمید که انتظارات کارکنان تغییر یافته است، زیرا آنها اغلب درجه انتخاب، قدرت چانه‌زنی و موقعیت خود در بازار شغلی خویش را درک می‌کنند. در حالی که اجازه تعامل به آنها در این سیستم کم است ولی عاملی توانمندکننده محسوب می‌شود. این موضوع نشان می‌دهد که سازمان، آنها را به عنوان افرادی با یک حق رای و اظهار نظر می‌شناسد. اگرچه شاید این روزها کمتر این مقوله وجود داشته باشد، ولی کارکنان همواره به دنبال اطمینان و دلگرمی بیشتر در خصوص امنیت شغلی خود هستند. همچنین اگرچه یک تفکر عمومی وجود دارد مبنی بر اینکه شغل برای زندگی دیگر یک الگوی کاری معمول نیست، با وجود این، امنیت می‌تواند موضوع بزرگی تلقی شود. به طور طبیعی، این موضوع برای کارکنان در سطوح خاصی از زندگی‌شان به موضوع مهمی تبدیل می‌شود. انتظار خدمت‌های موقت و بیکاریهای آنی به طور نسبی پدیده‌هایی عادی در اقتصاد امروز به شمار می‌روند. صرفاً به واسطه سازگاری با تغییرات بازار است که یک سازمان می‌تواند رشد و بقای بلند مدت خود را تضمین کند. با وجود این، این رشد و بقا به وسیله روشهایی که سازمانها از طریق آن به کسادی موجودی در اقتصاد پاسخ می‌دهند، تأثیر می‌پذیرد. (فرانسیس، ۲۰۰۲) مدیران بایستی قبل از آنکه تصمیمات مربوط به بیکاریهای آنی را اتخاذ کنند، تصمیمات بسیار مهم رابه دقت از نقطه نظر هزینه‌های کلی سازمان ارزیابی کنند. اخذ تصمیمات سریع میتواند به گزینه‌هایی منتهی شود که به سمت پس‌اندازهای کوتاه مدت و غیر واقعی جهت‌گیری داشته باشد. معمولاً هزینه‌های تقلیل و

کاهش کارکنان طی رکود اقتصادی تا زمانی اقتصاد بهبود می‌یابد، احساس نمیشوند (فرانسیس، ۲۰۰۲). این دلیلی است که بر اساس آن برای مدیران مهم است آنچه که سازمان ممکن است از دست دهد را به دقت ملاحظه کرده و ضرر بالقوه را با همه صرفه‌جویی‌های پیش‌بینی شده از انقطاع‌های شغلی بر نامه‌ریزی شده مقایسه کنند. اگر چه کنار گذاشتن برخی از کارکنان غیر قابل اجتناب است ولی در عین حال مزایایی برای عدم استفاده از انتظار خدمت، بیکاری و یا کاهش آنها مترتب است. یکی از موارد مهم حفظ رابطه خوب کارمند و کارفرماست. مزیت مهم دیگر حفظ و ارتقای کارایی و روحیه کارکنان است. یک رویکرد به فرایند تصمیم‌گیری بدین صورت است که ارزش هر کارمند را بیابیم. به عبارت دیگر به جای نگرستن به آنان به عنوان هزینه‌ها/حقوق‌ها؛ سازمان باید این موضوع را مد نظر قرار دهد که کارکنان چه ارزشی برای کسب و کار فراهم می‌کنند. اعتماد؛ وفاداری و روابط بین شخصی (از هر نوع رسمی و غیر رسمی) بخش‌های مهمی از ساختار شرکت محسوب می‌شوند. این موارد می‌تواند به واسطه ترک خدمات‌های موقت و کنار گذاری کارکنان مخدوش گردند. انتظار خدمت موقت یک شخص خاص ممکن است نتایج پیش‌بینی نشده‌ای را به همراه داشته باشد. بر این اساس دیگران نیز متعجب خواهند شد اگر قرار باشد آنها نیز در آینده کنار گذاشته شوند و این ناراحتی، پریشان‌حالی و عدم قطعیت می‌تواند تا حد زیادی بر روی بهره‌وری و کارایی آنها تاثیر داشته باشد. در هر سازمان تضمین امنیت استخدامی تقریباً غیر ممکن است. با وجود این؛ آنچه یک سازمان می‌تواند پیشنهاد کند تضمین فرایند‌هایی است که به وسیله آن ممکن است هر فرایندی از کوچک‌سازی تضمین و تعهد شود؛ شامل فرایند‌های مشاوره کارکنان و نمایندگی آنها. بنابراین وفاداری (واژه‌ای که بیشتر در رابطه کارگر و کارفرما استفاده می‌شود) به یک رابطه اعتماد دوگانه در اینکه چگونه وضعیت‌های خاص اداره می‌گردند تبدیل می‌شود. زمانی که فرایندی از کوچک‌سازی مناسب است؛ کارکنان شاید از انجام چنین فرایندی مایوس و حتی خشمگین باشند؛ اما حداقل آنها باید این وضعیت را درک کنند و به بهره‌وری کار طی این دوره ادامه دهند. مطمئناً در سراسر این دوره پرتنش؛ کارکنان باید به مشارکت در خصوص مسائل و نگرانی‌هایشان تشویق شوند. (مسمر؛ ۲۰۰۲)



انتظار خدمت‌های موقت برای هر شخصی مخل و مشکل‌زا است و عموماً سازمانها در صورت امکان از آن اجتناب می‌کنند. اکثر شرکتهایی که نمی‌توانند از انتظار خدمت‌های موقت بپرهیزند؛ برنامه‌های انفعال و خاتمه خدمت را به همراه مزایای مختلفی پیشنهاد و ارائه می‌کنند. روش دیگری که از طریق آن می‌توان روحیه کارکنان را ارتقا بخشید این است که به کارکنان در زمینه یافتن فرصت استخدامی مناسب کمک کنیم یا اینکه به کارکنان بیاموزیم چگونه زندگیشان را با درآمدی کمتر برنامه‌ریزی کنند. برخی سازمانها با انجام چنین تدابیر اخلاقی در زمانهای مختلف پناه برده‌اند. بعنوان مثال سایت یاهو به ارائه سمینارهای مالی شخصی برای کارکنانی که ذخیره مالی آنها افزایش یافته است؛ پرداخته و همچنین به منظور ایجاد روحیه مثبت در کارکنانش بازدیدها و ملاقاتهایی را از ماشینهای بستنی سازی بن و جری (BEN JERRY) ترتیب داده است. ظاهراً اکثر سازمانها یک فرصت مهم را از دست می‌دهند. آنها می‌توانند با تلاش بیشتری در جهت ارتقای روحیه کارکنان اعمال کنند که نتیجه‌ای در زمینه جلوگیری از جابجایی بیشتر و افزایش بهره‌وری دارد. (بریملو؛ ۲۰۰۲) البته برخورد با کارکنان با دید موجودات انسانی بالغ با یک طرح سرمایه‌گذاری در شرکتهای مزایای تجاری را به همراه دارد. به عنوان مثال: شرکت سیرز، برای کارکنانش آموزشهایی را فراهم ساخته است که مهارتهای آنها را در جهت توانمندسازی و پذیرفتن مسئولیت برای اخذ تصمیمات قابل اطمینان ارتقا می‌بخشد. این برنامه توانمندسازی و مشاوره کارکنان که در بین عموم به کار گرفته می‌شود ادراکات مثبت بیشتری برای سازمان به همراه دارد و آن را به عنوان یک شرکت صادق در نظر می‌گیرند. به علاوه اگر با کارکنان به عنوان شرکایی در شرکت برخورد شود- برای آینده آن- شاید کارهای بیشتری به روش‌هایی انجام دهند که در جهت رویایی مطمئن با کساد اقتصادی آینده و عمل رقابتی به شرکت کمک کنند. احتمالاً کارکنان توانمند شده کارکنان بسیار نوآرتری هستند. عمل و تفکر نوآورانه آنها موارد زیر را اشاعه می‌دهد: نوآوران در شرکت می‌توانند به دیگران بیاموزند که همین‌گونه باشند (فرانسیس، ۲۰۰۲). این عوامل (نوآوری) می‌تواند به شرکت کمک کند که پیشاپیش رقبایش گام برداشته و طی



دوران رکود و کساد زنده مانده و همچنین برای مدت زمانی که اقتصاد رو به تنزل حرکت می‌کند، آماده باشد.

### بخش دوم: 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 آموزش کارکنان یاری می‌رساندند؛ یعنی واحد منابع انسانی یک الزام اداری یا شاید اندکی فراتر از این مقاله تلقی می‌شود. در طول ۲۰ سال گذشته، اهمیت نیروی کار منعطف، خوب برانگیخته شده و بسیار ماهر آشکار شده است. در حال حاضر از واحد منابع انسانی انتظار می‌رود که ارزشی را به سازمان بیافزاید نه اینکه صرفاً هزینه‌ای را برای سازمان ایجاد کند. ال‌ریش (۱۹۹۸) در خصوص موفقیت سازمانی واحد منابع انسانی چهار شیوه را ارائه کرده است.

- (۱) همکاری با مدیران ارشد وصفی به منظور انتقال برنامه ریزی از اتاق کنفرانس به بازار
- (۲) به منظور ایجاد کارایی برای کاهش هزینه و حفظ کیفیت، واحد منابع انسانی باید تخصصی شود و براین اساس کار سازمان دهی 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) به عامل تغییر شکل، شکل دهی مستمر فرایندها و فرهنگی که ظرفیت سازمانی را برای تغییر بهبود می‌بخشد، تبدیل گردد.

این موارد واحد منابع انسانی را به چیزی بسیار فراتر از یک پلیس مراقب سیاستها و یک عامل نظارتی منظم تبدیل می‌سازد. در حقیقت بیشتر واحد‌های منابع انسانی پیشرفته و توانمند ممکن است صرفاً بر کارمند یابی، اداره برنامه‌های توسعه و آموزش و طراحی خلاقیت‌ها در جهت افزایش تنوع بازار نظارت کنند، اما این چیزی نیست که مورد نیاز

حرفه ای های منابع انسانی نوین است. آنان باید در جهت بازنگری و شکل دهی مجدد نقش واحد منابع انسانی همکاری هایی را با مدیران عملیاتی ترتیب داده و به پیامد های آن متعهد شوند. مدیران صفی به سهامداران برای ایجاد ارزش اقتصادی، به مشتریان در جهت ارائه خدمات یا تولید با ارزش و به کارکنان در قبال طراحی محل کاری ارزشمند پاسخگو هستند. ضروری است مدیران منابع انسانی نیز بخشی از این توافقات باشند.

### بخش سوم: نگاهی به چالش ها و مشکلات موجود

در محیط تجاری کنونی شاید پنج چالش تجاری مهم وجود داشته باشد که نیازمند بررسی است:

- (۱) **جهانی شدن:** مدیران اغلب مواقع با چالش هایی 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 جابجا شوند. هم اکنون موقعیت های سیاسی متغیر، مسائل تجارت جهانی، نرخهای مبادله متغیر و فرهنگ های نا آشنا در تصمیمات تجاری وارد شده است و لذا مدیران باید بر اساس نیاز های مشتریان بین المللی خود تحت آموزش قرار گیرند. آنان باید توانایشان 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 تفاوت های فرهنگی و دیگر اختلافها مبذول می دارد.
- (۲) **سود آوری از طریق رشد:** تعداد زیادی از شرکتهای غربی تقریباً به سودها و درآمد های فراوانی از طریق کوچک سازی، کم کردن تعداد سطوح سازمانی و استحکام رسیده اند. در حال حاضر آنان به درآمد افزایش یافته از طریق رشد نظر دارند که مسائل و چالش هایی را برای حرفه ای های منابع انسانی به همراه خواهد داشت.

- آنان باید کارکنانشان را وادار کنند که خلاق و نوآور باشند. به عبارت دیگر، کارکنان را در زمینه‌هایی نظیر یادگیری مشارکتی تشویق کنند.

- سازمانهایی که رشد را از طریق ادغام، استحکام یا سرمایه‌گذاری‌های مشترک انتخاب می‌کنند به مهارتهای ضروری مورد نیاز منابع انسانی نظیر ادغام فرهنگ و فرایند‌های کاری مختلف نیاز دارند.

**۳) فناوری:** از سازمانها انتظار می‌رود فناوری‌های خود را به روز و بازبینی کنند. فناوری یک تجلی خاص تغییر است. هر تغییری دشوار است و واحد منابع انسانی باید خود را به عنوان عامل تغییر ملاحظه کند. بویژه در مورد فناوری ضروری است سازمان اقدامات لازم را برای کاهش مقاومت کارکنان در مقابل فناوری جدید معمول داشته و اطمینان حاصل کند که گامها و فرایند‌های حمایتی و آموزشی لازم برداشته شده است تا از این تغییر کارکنان بتوانند از عهده تغییرات برآیند.

**۴) 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 بطور 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 (آقا زاده ۱۹۹۹) این منبع باید پرورش داده شود.

۵) تغییر: شاید تمام عوامل پیش گفته نمود های خاصی از مهمترین آنها یعنی تغییر باشد. واحدمنابع انسانی باید تغییر را پذیرفته و حمایت کند. البته این بدین معنی است که خودش نیز باید تغییر کند و انعطاف پذیر، حساس و ارزش افزا 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. بر این اساس ضروری است ساختارهای جدید، فرایندهای جدید انجام کار و فرهنگ جدید حمایت بازار را بررسی و اتخاذ کند.

اینترنت و نرم افزار با قابلیت اینترنتی - جنبه خاصی از فناوری مربوط به حرفه ای های مدیریت منابع انسانی است. زیرا میتواند روشها را به گونه ای تغییر دهد که کارکنان به سازمان مرتبط شوند. این نرم افزار که برای استفاده به کاربری صرفا از طریق ورودی تعبیه شده نیاز دارد، ممکن است به کارکنان اجازه دهد.

۱) اطلاعات پرسنلی را به روز کند نظیر آدرسمنزل - تماسهای اضطراری - شماره تلفن - جزئیات بانکی و.

۲) ثبت نام داوطلبانه در برنامه های سودمند

۳) بررسد داده های شامل کسئرات کل دستمزد پرداختی و اطلاعات مالیاتی

۴) وارد کردن داده های برگه ثبت ساعات کار

۵) درخواست مستمر فرصتهای ارتقاء و نام نویسی در دوره های آموزشی در خانه

۶) مطالعات کتاب راهنمای کارکنان، خبر نامه ها و کتابهای راهنمای رویه ها و سیاست شرکت

۷) به روز کردن اطلاعات پرسنلی از طریق مهارتهای کسب شده اخیر

۸) بررسی پرداخت مرخصی های انباشته شده

چنین تسهیلاتی یک موقعیت برنده- برنده را ارائه می کند و امکان کنترل شخصی و مستقیم بیشتری را طی رابطه فرد با سازمان به کارکنان اعطا می کند. این موضوع به نوبه

خود سبب ذخیره منابع پولی و زمانی سازمان در اداره چنین تعاملاتی می‌گردد. (هورو ۲۰۰۲) علاوه بر کمک به سازمان در جهت اجرای تغییر فناورانه در هر دو سطح واحد منابع انسانی و گسترده تر سازمانی، مدیران منابع انسانی نقش مقدم در ترویج و شناساندن چنین تغییری و نیز آماده سازس سازمان برای پذیرش آن را برعهده دارند. معرفی فناوری اغلب برای روش‌های پذیرفته شده انجام امور و حتی شغل به عنوان یک تهدید دیده می‌شود. با وجود این، تزریق فناوری جدید باید به عنوان یک ضرورت نگریسته شود از آنجایی که مسیر کنترل شده ای را به سوی کسب موقعیتی رقابتی تر فراهم می‌سازد و حلقه پیوند دهنده مهمی را بین شرکت و شرکای بالقوه و مشتریان در زنجیره جهانی با ماهیت تقاضا مداری عرضه کنندگان و بازارها تدارک می‌کند. آن ممکن است پیش افتاده به نظر آید اما فناوری باید به عنوان یک فرصت و نه یک تهدید در نظر گرفته شود. برای مثال، فناوری اطلاعات فرصتهای جدیدی در جهت توسعه محصول و ایجاد تولیدات مبتکرانه در یک محیط با تغییرات سریع را فراهم می‌سازد.

### نتیجه گیری

تغییرات فراگیر در جهت شکل دهی مجدد محل کار ادامه می‌یابد امروزه یک حرفه ای منابع انسانی نباید صرفاً متخصص موضوع های پرسنل باشد. از آنجایی که حرفه ای های منابع انسانی باید در کمک به سازمانشان به منظور حفظ رقابت در بازار نقش کلیدی را ایفا کنند، بر این اساس یک حرفه ای منابع انسانی باید بازرگانی ماهر و آگاه باشد. حرفه ای های منابع انسانی باید در جهت کمک به ایجاد موقعیت سازمانی از مفهوم تعهد، مهارتهای بین پرسنلی و آموزش استفاده کند. محیط با تغییرات همیشگی بدین معنا است که آنان باید توجه خاصی به پرورش صلاحیتها، ارتباطات و مهارتهای تصمیم گیری داشته باشند و قادر به ارائه تصویری واضح از نیازهای مدیریت عملیاتی داشته باشند. آنها باید به بررسی و بازنگری رویه های موجود در جهت حصول اطمینان از این که گزینه ها و راه حل های بهبود یافته ای را میتوان طراحی و ایجاد کرد، پردازند. آنان باید بر اهمیت پیشرفتهای مستمر و

اداره تغییر از طریق فرایند هدف گذاری تاکید کند و سرانجام اینکه آنها باید اطمینان یابند سازمان حاصله به وسیله کارکنان توانمند مهره چینی شده و به حرکت درآید.



## منابع و مأخذ

۱. علی محمد اقتداری، سازمان و مدیریت، (۱۳۸۴)، انتشارات مولوی موسسه آموزش عالی فارابی.
۲. اخوان صفار، مصطفی، کیانی فلاورجانی، فرهاد، (۱۳۹۱)، " افزایش امنیت در محیط های آموزش سیار با استفاده از یک سیستم رمزنگاری نامتقارن سبک وزن "
۳. احمدیان، حمیدرضا (۱۳۸۳). آموزش و نگرش توسعه آن در جامعه دانایی محور. در مجموعه مقالات دومین همایش آموزش الکترونیکی، تهران: دبیرخانه شورای عالی اطلاع رسانی.
۴. سید مهدی الوانی، مدیریت عمومی، ۱۳۹۳، نشر نی.
۵. ارلندسدتی تر، لیندا، ( ۱۳۸۲ ). آموزش برای تغییر مهارت های جدید برای کتابخانه الکترونیکی:
- فناوری نوین، کتابداران نوین؟ ترجمه امیررضا اصنافی، مجله الکترونیکی مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران
۶. احمدی، عباداله، دوست محمد لو، حکیمه، (۱۳۸۸)، " بررسی رابطه ی بین مهارت های فنی، انسانی و ادراکی مدیران با میزان اثربخشی دبیرستان های ناحیه ۱ شهر شیراز " فصلنامه ی علمی، پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال دوم، شماره سوم، صص ۱۱۹-۱۳۶
۷. اسکویی، یاسمن، (۱۳۸۲)، " فن آوری اطلاعات در خدمت آموزش " خرداد ۱۳۸۳
۸. سیف، علی اکبر، (۱۳۸۷)، روانشناسی پرورشی نوین (روانشناسی یادگیری و آموزش)، ویرایش ششم، تهران، دوران.



۹. جاودانی. (۱۳۸۸). جهانی شدن و آموزش عالی، گسست میان نظریه تا کنش: راهبردهایی نوین برای توسعه آموزش عالی ایران. پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی.
۱۰. حسن زاده، مریم، (۱۳۸۲)، یادگیری الکترونیکی، اسفند ۱۳۸۲.
۱۱. رضائیان، علی، اصول و مبانی مدیریت، ۱۳۹۳، انتشارات سمت.
۱۲. زمانی، بی بی عشرت، (۱۳۹۰)، نظام جامع یادگیری الکترونیکی الزامات آموزشی، چاپ اول، تهران، نشر سمت.
۱۳. عسکریان، مصطفی، (۱۳۸۸)، سازمان و مدیریت آموزش و پرورش، تهران، امیرکبیر.

