

مدیریت منابع انسانی در هزار سوم

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۸/۱۴

تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۹/۳۰

کد مقاله: ۳۳۱۰۴

ناصر میقانی^۱

چکیده

این مقاله موضوع مدیریت منابع انسانی را معرفی می‌کند و به برخی از تعاریف و هم‌چنین برخی مفاهیم مربوط شامل تاریخچه، فلسفه، اهداف، وظایف، رویکرد و فعالیت‌ها اشاره می‌کند. منابع انسانی مهم‌ترین دارایی یک سازمان است و مدیریت اثربخش آن‌ها کلید موفقیت سازمان است. سازمان‌های امروزی، برای دستیابی به سهم قابل قبولی از بازار، نیاز دارند تا از سیستم‌های اطلاعاتی که قادرند همه فعالیت‌ها و وظایف موجود در یک سازمان را تحت پوشش دهند، به نحو مطلوبی استفاده کنند. یکی از ابزارهای مهم فناوری اطلاعات و ارتباطات که نقش مهمی در یکپارچگی اطلاعات در سازمان دارد و می‌تواند بازوی مهمی برای سازمان‌ها در پیوستن به بازارهای جهانی باشد، سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمانی^۱ می‌باشد. این سیستم هم‌اکنون به‌عنوان یکی از مؤثرترین ابزار برنامه‌ریزی منابع سازمان مطرح بوده و شامل یک نظام به هم پیوسته اطلاعاتی، مهندسی و مدیریتی است که همه نیازهای یک سازمان را بانگ‌رشی فرآیندی در جهت نیل به اهداف سازمان و یکپارچه سازی تمام عملیات برآورده می‌کند. در این سیستم، به اشتراک گذاری داده‌ها بین کاربران این امکان را ایجاد می‌کند تا به سادگی و به سرعت داده‌های مورد نیاز واحدهای دیگر را در اختیارشان قرار دهند و همچنین مدیران بخش‌های دیگر نیز قادر خواهند بود تا به صورت یک سیستم جامع و یکپارچه با یکدیگر در ارتباط باشند و گزارشات مورد نیاز خود را از یک سیستم واحد استخراج نمایند در ابتدا برای اینکه بتوانیم فهم دقیق تری از کارکرد سیستم‌های اطلاعاتی که در زمینه مدیریت منابع انسانی به ما کمک میکنند داشته باشیم، بهتر است نگاهی به تعریف مدیریت منابع انسانی به معنی عام آن داشته باشیم. طبق یک تعریف، مدیریت منابع انسانی شامل شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان می‌باشد.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی، مدیریت کارکنان، امور کارکنان، مدیریت منابع انسانی سبز

۱- مقدمه

مدیریت منابع انسانی، همان طور که از نامش پیداست، به طور کلی با مدیریت مردم در ارتباط است. مدیریت منابع انسانی شامل تمام تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و اقداماتی است که روی ماهیت ارتباط بین سازمان و کارمندان آن یا منابع انسانی تاثیر می‌گذارد. مدیریت منابع انسانی به طور طبیعی به‌عنوان یک رشته از مدیریت پرسنلی شناخته می‌شود که ریشه در کار اصلاح‌گران اجتماعی، مدیران دفاتر رفاهی، توافق مذاکره‌کنندگان و تحلیل‌گران نیروی انسانی دارد. «فولر» هم روی تفاوت واقعی بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت سنتی پرسنلی تاکید کرده است.

دیدگاهها و رویه‌های کل‌گرای مدرن مدیریت منابع انسانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد و بیان می‌کند که بسیاری از وظایف مدیریت مردمی به وسیله دپارتمان متخصصان پرسنلی، موردقبول واقع شده‌اند و هم‌اکنون به وسیله مدیران صفتی به‌عنوان جزئی از کار عادی آن‌ها اداره می‌شود. وظایف پرسنلی به صورت گسترده در حمایت مشاوره تکنیکی درونی، تکامل می‌یابد و این کار همگام با پیشرفت در وظایف مدیران صفتی صورت گرفته است؛ و در واقع مدیریت منابع انسانی یک موضوع مفهومی بین آن دو است (شیراوانی، علیرضا، ۱۳۹۵).

۲- تعریف

مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، اقدامات و سیستم‌هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهند (نو و دیگران ۲۰۱۷). مدیریت منابع انسانی عبارتست از رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می‌کنند (آرمسترانگ ۲۰۱۴). مدیریت منابع انسانی فرایندی شامل چهار وظیفه جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و نگهداشت منابع انسانی است (دی سنزو و رایینز ۱۹۸۸، ۴). مدیریت منابع انسانی یعنی مدیریت کارکنان سازمان (اسکارپلو و لدوینکا ۱۹۸۸). مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، به ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان. برای مثال این سیاست‌ها و اقدامات دربرگیرنده موارد زیر می‌شود:

- تجزیه و تحلیل شغل (تعیین ماهیت شغل هر یک از کارکنان)
- برنامه‌ریزی منابع انسانی و کارمندیابی
- گزینش داوطلبان واجد شرایط
- توجیه و آموزش دادن به کارکنان تازه استخدام
- مدیریت حقوق و دستمزد (چگونگی جبران خدمت کارکنان)
- ایجاد انگیزه و مزایا
- ارزیابی عملکرد
- برقراری ارتباط با کارکنان (مصاحبه، مشاوره و اجرای مقررات انضباطی)
- توسعه نیروی انسانی و آموزش
- متعهد نمودن کارکنان به سازمان (دسلر ۱۳۹۸).

۳- فلسفه مدیریت منابع انسانی

منابع انسانی مهم‌ترین دارایی یک سازمان است و مدیریت اثربخش آن‌ها کلید موفقیت سازمان است. اگر سیاست‌ها و رویه‌های مربوط به کارکنان سازمان با همدیگر تطابق و سهم قابل ملاحظه‌ای در دستیابی به اهداف سازمان و برنامه‌های استراتژیک داشته باشند دستیابی به موفقیت سازمانی محتمل‌تر است.

فرهنگ و ارزش‌های کلی، شرایط سازمانی و رفتار مدیریتی که از آن فرهنگ نشأت می‌گیرد تأثیر زیادی بر دستیابی به تعالی مطلوب می‌گذارد. چنین فرهنگی نیازمند مدیریت شدن است بدین معنی که باید تلاشی مستمر برای ایجاد پذیرش و انجام آن‌ها صرف شود.

دستیابی به یکپارچگی نیازمند تلاش مستمر است. منظور از یکپارچگی این است که تمام اعضای سازمان با داشتن حسی از مقصود مشترک با یکدیگر کار کنند.

۴- رویکردهای مدیریت منابع انسانی

دو رویکرد کلی در مدیریت منابع انسانی وجود دارد: رویکرد سخت و رویکرد نرم.

۴-۱- رویکرد سخت:

به کارکنان مانند دیگر منابع نگاه می‌شود که باید معادله ورودی- خروجی برقرار شود و به صورت کارآمد اداره شوند.

۴-۲- رویکرد نرم:

بیشتر به این حقیقت توجه می‌کند که نمی‌توان با کارکنان مانند دیگر منابع رفتار کرد زیرا برخلاف دیگر منابع، منابع انسانی دارای قوه تفکر بوده و عکس‌العمل نشان می‌دهند. در این رویکرد بر استراتژی‌هایی برای دستیابی به تعهد از طریق آگاه ساختن کارکنان از مأموریت، ارزش‌ها، برنامه‌های سازمان، شرایط محیطی، چگونگی انجام امور با مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و گروه بندی کارکنان در تیم‌های کاری بدون نظارت رسمی تأکید بیشتری می‌شود. در واقع رویکرد سخت بر فرایند مدیریت امور کارکنان تمرکز می‌کند، در حالی که رویکرد نرم بر طرز تلقی کارکنان و چگونگی رفتار با آنان تأکید می‌نماید. رویکرد سخت سیستم‌ها، رویه‌ها و دستورالعمل‌ها و چگونگی انجام فرایندها را مورد بررسی قرار می‌دهد و رویکرد نرم عوامل انسانی و رفتاری را در نظر می‌گیرد (آرمسترانگ، ۲۰۱۴).

۵- اهداف مدیریت منابع انسانی

هدف مدیریت منابع انسانی، عبارت است از افزایش کارایی نیروهای انسانی سازمان و بالاتر بردن سطح رضایت افراد در تمام سطوح از سازمان که در نهایت موجب رسیدن سازمان به اهدافش می‌شود. این هدف می‌تواند راهنمای مطالعه و به کار بردن اصول و مبنای مدیریت منابع انسانی باشد. مطالعات مدیریت منابع انسانی می‌تواند به این پرسش پاسخ دهد که مدیران منابع انسانی چه وظایفی را انجام می‌دهند و چه می‌توانند بکنند. معمولاً ۴ هدف برای مدیریت منابع انسانی قایل می‌شوند:

۱- هدف اجتماعی: عبارت است از احساس مسؤلیت در قبال نیازهای جامعه و ایجاد اعتبار برای سازمان و کارکنان در جامعه.
۲- هدف سازمانی: عبارت است از احساس مسؤلیت در قبال هدفهای سازمانی و حداکثر استفاده از تخصص و تعهد نیروهای انسانی در رسیدن به آن هدفها.

۳- هدف وظیفه‌ای: عبارت است از احساس مسؤلیت در قبال وظایفی که بر عهده واحد امور اداری سازمان گذاشته شده است.
۴- هدف اختصاصی: منظور از آن احساس مسؤلیت در قبال هدفهای شخصی کارکنان شاغل در سازمان است. اهداف اساسی مدیریت منابع انسانی حصول نتایج مطلوب از تلاش‌های جمعی کارکنان سازمان است که می‌توان به صورت زیر آن را بیان نمود: تأمین نیروی انسانی با حداقل هزینه، پرورش و توسعه استعدادها و مهارت‌های افراد، حفظ و نگهداری نیروهای لایق و ایجاد روابط مطلوب بین آنان، تأمین احتیاجات مادی و معنوی و جلب رضایت پرسنل بطوری که همسویی لازم بین اهداف شخصی آن‌ها و هدفهای سازمان ایجاد گردد. (توسط عباس یوسف وند)

۶- وظایف مدیریت منابع انسانی

همانطور که در تعاریف مدیریت منابع انسانی آمد وظایف کلی عبارتند از: جذب، توسعه ایجاد انگیزش و نگهداشت؛ اما این وظایف را می‌توان به حوزه‌های فعالیت زیر دسته‌بندی کرد:

۱. سازماندهی: طراحی سازمان، طراحی شغل، تجزیه و تحلیل شغل، طبقه‌بندی مشاغل.

۲. جذب منابع انسانی: برنامه‌ریزی، کارمندیابی، انتخاب، استخدام.

۳. توسعه و منابع انسانی: مدیریت عملکرد، آموزش.

۴. مدیریت پاداش: حقوق و دستمزد، ارزشیابی مشاغل، پاداش، مزایا.

۵. روابط کارکنان: روابط صنعتی، مشارکت، ارتباطات.

۶. بهداشت، ایمنی و رفاه: بهداشت و ایمنی، رفاه.

۷. امور اداری استخدام و کارکنان: چارچوب قانونی و مقررات دولتی، رویه‌ها و اقدامات استخدام، سیستم اطلاعاتی منابع انسانی البته مدل‌های متفاوت دیگری نیز برای دسته‌بندی وجود دارد (جزئی، ۱۳۹۸) اما همه آن‌ها تقریباً همین اجزاء را شامل می‌شوند

۸. عوامل بیرونی: قوانین و مقررات، بازار نیروی کار، فرهنگ جامعه، سهامداران، رقابت، مشتریان، فناوری

۹. عوامل درونی: اهداف اساسی یا رسالت سازمان، خط‌مشی‌ها، جو و فرهنگ سازمانی

۷- ویژگی‌های فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی شامل انجام فعالیت‌هایی است که دارای مبانی، مفاهیم، فرایندها و ابزارهای متفاوتی هستند تا حدی که در سازمان‌های بزرگ برای برخی از آن‌ها واحدهای مستقلی تشکیل می‌دهند. با وجود تفاوت ماهیتی بین این فعالیت‌ها، بیشتر آن‌ها دارای ارتباط از جهت عملیات و اطلاعات هستند. نوزده فعالیت مشخص از مدیریت منابع انسانی عبارتند از:

۱. تجزیه و تحلیل مشاغل
۲. طراحی شغل
۳. طبقه‌بندی مشاغل
۴. ارزشیابی مشاغل
۵. برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۶. کارمندیابی
۷. انتخاب
۸. انتصاب
۹. اجتماعی کردن
۱۰. آموزش کارکنان
۱۱. ارزیابی عملکرد
۱۲. بهداشت و ایمنی
۱۳. بیمه و بازنشستگی
۱۴. رفاه
۱۵. انگیزش، مشارکت و روابط کارکنان
۱۶. حقوق و دستمزد
۱۷. پاداش
۱۸. جایجایی
۱۹. انضباط

۸- مدیریت منابع انسانی در قالب یک سیستم

هیچ یک از منابع مطالعه شده در این زمینه، مجموعه فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را در قالب سیستمی از فرایندهای مرتبط و به هم پیوسته ترسیم و تشریح نکرده‌اند. یکی از دلایل این واقعیت این است که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به قدری متفاوت، متنوع و دارای مبانی مختلف هستند که تجمع تمام آن‌ها در قالب یک سیستم امکان‌ناپذیر است.

همانند تقسیم‌بندی رویکردهای سخت و نرم به مدیریت منابع انسانی، فعالیت‌های آن را هم می‌توان در دو دسته سخت و نرم گنجانده. به عنوان مثال مبحث انگیزش کارکنان یک فعالیت کاملاً نرم است در حالی که فعالیت حقوق و دستمزد یک فعالیت کاملاً سخت است. البته این دسته‌بندی فرضی است چرا که میزان سختی یا نرمی دارای طیفی خواهد بود. به هر حال علیرغم نبود چنین تصویر سیستماتیک از فعالیت‌های سخت مدیریت منابع انسانی، می‌توان سیستمی برای آن طراحی کرد که شامل فعالیت‌های رویه‌پذیر باشد.

۹- سیستم اطلاعات منابع انسانی

تعاریف مختلفی از سیستم اطلاعات منابع انسانی وجود دارد. در بیون (۲۰۱۲) تعاریف زیر آمده است:

- یک سیستم رایانه‌ای فقط برای جمع‌آوری، ذخیره، نگهداری، بازیابی داده‌های مورد نیاز یک سازمان از کارکنانش. علاوه بر استفاده فوق برای کمک به برنامه‌ریزی، امور اداری، تصمیم‌گیری و کنترل فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی طراحی می‌شود.

- یک سیستم اطلاعات منابع انسانی باید رویکردی یکپارچه برای جمع‌آوری، ذخیره، تحلیل و کنترل جریان اطلاعات منابع انسانی در داخل یک سازمان تعریف شود.

دی کنزو (۲۰۱۴) سیستم اطلاعات منابع انسانی را سیستمی تعریف می‌کند که اطلاعات جاری و دقیق برای مقاصد کنترل و تصمیم‌گیری فراهم کند. به گفته آن‌ها طبق یک پیمایشی که اخیراً انجام شده است بیشتر فناوری اطلاعات استفاده شده، برای نگهداری اطلاعات کارکنان، نظارت بر عملیات حقوق و دستمزد، نگهداری اطلاعات مربوط به غیبت‌ها و مرخصی‌ها و انجام امور اداری و استخدام و برنامه‌های آموزشی بوده است. اسکارپلو و لدوینکا (۱۹۸۸) سیستم اطلاعات منابع انسانی را بخشی از سیستم اطلاعاتی سازمان می‌دانند که اطلاعات لازم را برای تصمیم‌گیری در امور منابع انسانی ارائه می‌دهد. تفاوت در سطح استفاده از سیستم اطلاعات منابع انسانی در تعاریف فوق، اشاره به این مطلب دارد که می‌توان سیستم اطلاعات منابع انسانی را در قالب یکی از سیستم‌های اطلاعاتی مانند سیستم پردازش عملیات، سیستم اطلاعات مدیریت، سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری یا دیگر انواع سیستم‌های اطلاعات سازمانی طراحی کرد.

۱۰- مدیریت منابع انسانی سبز (Green HRM)

مدیریت منابع انسانی سبز (GHRM) را می‌توان به‌عنوان مجموعه سیاست‌ها، شیوه‌ها و سیستم‌هایی تعریف کرد که باعث تحریک رفتار سبز کارکنان یک سازمان به منظور ایجاد یک محیط کار حساس از نظر زیست محیطی، دارای منابع کارآمد و دارای مسئولیت اجتماعی و سازمانی می‌شود.

۱۱- چرا مدیریت منابع انسانی سبز مهم است؟

مدیریت منابع انسانی سبز به مجموعه فعالیت‌هایی گفته می‌شود که تلاش می‌کند تا سیاست‌ها، فرایندها و نیروهای سازمان را سبز نماید، به این معنا که توجه آن‌ها را به مسایل زیست محیطی اطراف خود متمرکز کند. در نتیجه این فرهنگ در سازمان نهادینه خواهد شد که برای مثال بسیاری از مستندات نیازی به پرینت و نگهداری کاغذی ندارند و باید در مصرف کاغذ صرفه‌جویی کرد تا درخت کمتری قطع گردد.

در نتیجه هر فردی با نقشی که در فرایند مدیریت سبز ایفا می‌کند، نفع شخصی، اجتماعی، محیط طبیعی و کسب و کار را بهبود داده و زندگی سالم‌تری برای خود و اطرافیان خود تامین خواهد کرد. به این کارکنان یقه سبز گفته می‌شود. این کارکنان نسبت به پیامدهای کلیدی از جمله استفاده موثر از منابع، کاهش ضایعات و کاهش آلوده‌سازی محیط کار حساس بوده و سعی در اجتماعی‌سازی این ارزش‌های سبز در سازمان دارند. به طور کلی، مدیریت منابع انسانی سبز به این موضوع اشاره دارد که باید سیاست‌ها، قوانین، اهداف و رویه‌های سازمان مجدداً با دیدگاه صحیح مصرف کردن، اسراف نکردن، ذخیره منابع طبیعی، محیط سبز و پاک برای زندگی و کاهش آلودگی‌های محیط زیست اصلاح و مورد بازبینی قرار گیرد.

با توجه به نقش سازمان‌ها در اجتماع و از آنجایی که بیشتر وقت افراد جامعه در محیط کاری می‌گذرد، بنابراین این مسئولیت بر عهده سازمان‌هاست تا با ایجاد و تقویت فرهنگ حفظ و نگهداشت محیط زیست، نیروهای یقه سبزی را تربیت و آموزش دهند که علاوه بر محیط سازمان، در خانواده و اجتماع نیز این فرهنگ سبز را انتقال دهند.

چند مورد از وظایف مدیریت منابع انسانی که منجر به سبز شدن جو سازمانی می‌شود عبارتند از: استفاده از ابزارهای الکترونیکی برای انتقال و ذخیره اطلاعات همانند اسکن بجای زیراکس کاغذی (در موارد استخدام، بایگانی و...) یا انتقال مستندات به صورت الکترونیکی به سازمان‌های دیگر، برگزاری دوره‌های آموزشی در درون سازمان برای نیروها به منظور آموزش نحوه استفاده صحیح از منابع و انرژی، ایجاد و پیاده‌سازی ارزش‌های سبز «green values» در سطح فردی، گروهی و سازمانی.

مدیریت منابع انسانی سبز در دستیابی به اهداف وسیع‌تری از جمله صرفه‌جویی در هزینه، مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها، کسب و مدیریت استعداد و کسب مزیت نسبت به رقابت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. طبق گفته‌های پارول دستوال، مدیریت منابع انسانی سبز مزایای زیر را نیز دارد: به حفظ کارمندان کمک می‌کند و گردش کار را کاهش می‌دهد، باعث بهبود شهرت یک شرکت در بازار می‌شود و احتمالاً می‌تواند فروش را افزایش دهد، باعث افزایش کیفیت خدمات و محصولات در داخل و خارج از کشور می‌شود، مشارکت ذینفعان را بهبود می‌بخشد، این امر باعث می‌شود هزینه‌های کلی یک شرکت کاهش یابد زیرا در مورد استفاده از انرژی، آب و مواد اولیه کارآمدتر می‌شود، یک مزیت رقابتی برای شرکت‌های صنعتی محسوب می‌شود، نوآوری را تحریک می‌کند، زیرا کارکنان ملزم به بهبود سیمای اکولوژیک سازمان‌های خود هستند و این باعث پیشرفت بیشتر شرکت‌ها و بهبود کیفیت و افزایش روش‌ها می‌شود، کمک می‌کند تا خطرات به طور موثرتری مدیریت شود.

در پایان، به کارگیری نیروی کار سبز که با درک، منجر به بهبود سیاست‌های سازگار با محیط زیست می‌شوند، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از تأثیراتی که در اثر عملکرد سبز خود بر جامعه می‌گذارند، افتخار کنند. علاوه بر این، این کار به نوآوری سازمان‌ها کمک می‌کند (به شکلی که به آن‌ها اجازه می‌دهد از نظر اقتصادی مقرون‌به‌صرفه باشند) و رویه‌ها و محصولات جدید و سازگار با محیط زیست را ارائه دهند که مسلماً طرفداران بسیاری خواهند داشت.

۱۲- چالش‌های منابع انسانی

چشم‌انداز کسب و کار به سرعت در حال تغییر است، بدین معنی که در حال حاضر چالش‌های بسیاری بر سر راه فرایندهای سازمان و به طبع منابع انسانی آن وجود دارد. تام مارسدن، مدیر خدمات حرفه‌ای الکساندر من می‌گوید: دپارتمان‌های منابع انسانی واقعاً باید ارزش واقعی کسب و کار را به سازمان‌های خود اضافه کنند.

«گرچه محدودیت‌های رکود هنوز تمام نشده است، شرکت‌ها در حال تشخیص این هستند که برای حفظ نیروی کار و سرمایه انسانی خود باید قدم‌هایی بردارند. این امر می‌تواند از طریق تأکید بیشتر بر برنامه‌های آموزش و مشارکت یا سرمایه‌گذاری در مناطقی باشد که هزینه‌ها را بهینه می‌دهند، مانند سیستم‌های فن‌آوری یکپارچه یا برنامه‌های جذاب جذب داوطلبین».

بنابراین چالش‌هایی در برابر مدیریت منابع انسانی بوجود می‌آید که باید به آن‌ها توجه شود زیرا که شناخت درست و به موقع برای بهبود و مدیریت عملکرد هر سازمان مهم است. این چالش‌های منابع انسانی ممکن است چالش‌های زیست محیطی، چالش‌های سازمانی و چالش‌های فردی و غیره باشد. همیشه به یاد داشته باشید که این چالش‌ها مربوط به یک بعد نیستند. بلکه آن‌ها به سمت موضوعات چند بعدی سوق می‌یابند که باید با توجه و مدیریت صحیح برطرف شوند. در زیر دسته‌های گسترده‌ای از چالش‌های مدیریت منابع انسانی در دنیای رقابتی امروز قرار دارند.

چالش‌های مدیریت منابع انسانی (چالش‌های منابع انسانی) به سه دسته زیر تقسیم می‌شوند:

- چالش‌های زیست محیطی
- چالش‌های سازمانی
- چالش‌های فردی

الف- چالش‌های زیست محیطی

چالش‌های زیست محیطی مربوط به منابع خارجی است که در محیط خارج از سازمان قرار دارند و می‌تواند بر عملکرد مدیریت سازمان تأثیر بگذارد. این منابع خارجی تقریباً از کنترل مدیریت سازمان خارج نیستند. این‌ها می‌تواند تهدیدی برای مدیریت تلقی شده و باید به شیوه‌ای پیشگیرانه اداره شود.

در زیر لیستی از چالش‌های مدیریت منابع انسانی وجود دارد که به‌عنوان چالش‌های زیست محیطی در نظر گرفته شده است.

۱- تغییرات سریع: مدیریت منابع انسانی باید بتواند همگام با تغییرات مداوم همسان باشد؛ بنابراین، مدیریت سازمان‌ها باید به سرعت با تغییر نیاز محیط سازگار شوند.

مدیریت منابع انسانی یک سازمان در پاسخ به تغییرات محیطی نقش اساسی ایفا می‌کند. اداره منابع انسانی باید چنین سیاستی را اتخاذ کند که بتواند از فرصت‌های جدید محیط استفاده کند و سازمان را در برابر تهدیدهای تازه ظهور حمایت کند.

۲- تنوع نیروی کار: محیط در حال تغییر فرصت‌ها و تهدیدهایی را برای مدیریت منابع انسانی سازمان فراهم می‌کند. مدیر منابع انسانی باید سیاستی را اتخاذ کند تا بتواند نیروی کار متنوع را در سازمان جذب نماید.

۳- جهانی‌سازی: یکی از مسائلی که سازمان‌ها با آن مواجه هستند، پدیده جهانی شدن است که لازمه آن رقابت میان کسب و کارهای داخلی و خارجی است.

۴- قانون‌گذاری: قوانین کار خاصی وجود دارد که توسط دولت به دلیل مزایای کارمندان شاغل اعلام می‌شود. برخی از این قوانین به نفع منافع سازمان‌ها نیستند، بنابراین یکی از چالش‌های مهم مدیریت منابع انسانی، اجرای کلیه آن قوانین کار در سازمان‌ها است. در صورت نقض هر یک از این قوانین، اقدامات جدی توسط مقامات مربوطه انجام می‌شود که ممکن است به مجازات جدی برای مدیریت سازمان منجر شود.

۵- فن‌آوری: فناوری همچنین با سرعت بسیار بالا به ویژه در زمینه رایانه و ارتباطات در حال رشد است. روش‌های جدیدی در حال ظهور هستند که به سرعت بر روی سبک‌های گذشته مسلط شده و آن‌ها را منسوخ می‌کنند.

بنابراین مهارت‌های مورد نیاز کارکنان نیز با تغییر فن‌آوری در حال تغییر است و این کار آن‌ها را مجبور می‌کند مهارت‌ها را سه تا چهار برابر ارتقا دهند؛ بنابراین مسئولیت مدیریت منابع انسانی این است که نیازها را شناسایی و با برنامه‌ریزی برای آموزش نیروها، دائماً مهارت کارمندان خود را به روز کند.

۶- نقش‌های شغلی و خانوادگی: در سال‌های اخیر، تعداد والدین شاغل در حال افزایش هستند که در آن هر دو زن و شوهر کار می‌کنند. این مسئله بار سنگینی را برای زنان ایجاد می‌کند که مجبورند زمان کمتری را صرف مراقبت از فرزندان و خانواده خود کنند. ساعات کاری سازمان‌ها نیز برای کارمندان سخت و غیر قابل انعطاف است.

بنابراین بیشتر زنان با استعداد از عضویت در سازمان‌هایی که منجر به هدر رفتن استعداد و پتانسیل آن‌ها می‌شود، امتناع می‌ورزند. حتی مردان شاغل نیز از این سیاست‌های اشتغال رنج می‌برند، زیرا به درستی نمی‌توانند میان کار و خانواده خود تعادل برقرار کنند. پس موضوع تعارض کار خانواده مطرح می‌شود که باید در اولویت‌های سیاست جبران خدمات به‌عنوان جزئی حیاتی از آن مد نظر قرار گیرد.

۷- کمبود مهارت: توسعه بخش خدمات به دلایل زیادی از جمله تغییر در سلیقه و ترجیح مشتری، تغییر تکنولوژی، تغییرات قانونی و غیره در حال گسترش است. همه این‌ها بر ساختار و سبک مدیریت سازمان‌های تجاری تأثیر گذاشته است. مهارت‌های مورد نیاز در زمینه اشتغال بخش خدمات نیز پیشرفت می‌کند. از آنجائی که بیشتر نیروها با تکنولوژی‌های روز دنیا آشنا نیستند، مهارت لازم برای انجام وظایف خود را دارا نبوده و این چالشی بزرگ برای مدیریت منابع انسانی تلقی می‌شود.

۱۳- فرهنگ ملی ایران

بر مبنای یافته‌های هافستد (۱۹۸۰) ایران در نزدیکی خوشه شرقی قرار می‌گیرد که شامل ترکیه و یونان می‌باشد. به‌عنوان کشوری که در خاور میانه قرار گرفته است ایران پیوندهای مشترک زیادی با کشورهای مسلمان همسایه دارد به‌رحال با توجه به تاریخچه منحصر به فرد، هویت زبانشناسی و نژادی باعث شده که فرهنگ منحصر به فرد و متفاوتی را دارا باشد. می‌توانیم به دو بردار مجزا در فرهنگ ایرانی بپردازیم: ملی‌گرا و اسلام‌گرا. جنبه ملی‌گرای فرهنگ ایرانی مربوط به تمدن ایران قدیم و میراث آیین زرتشتی می‌باشد که به ۳۰۰۰-۲۰۰۰ سال قبل از میلاد مسیح بر می‌گردد اما هنوز در جنبه‌های مختلف جامعه انسانی مثل تقویم، جشن‌های سال نو (نوروز) و فرهنگ ایرانی وجود دارد.

به عبارت دیگر جنبه‌های اسلامی نسبتاً جدیدتر به قرون هفتم و شانزدهم بر می‌گردد. پیشنهاد شده که در کنار تأثیرات اسلامی و ایرانی، تأثیرات فرهنگ غربی بر جامعه ایرانی می‌بایست مورد توجه و بررسی قرار بگیرد. (بنی‌اسدی، ۱۹۸۴) یکی از خصوصیات فرهنگ ایرانی درجه بالایی از فاصله طبقاتی می‌باشد. این بعد به بخشی توجه می‌کند که در آن اعضای دارای قدرت کمتر این موضوع را انتظار دارند و می‌پذیرند که قدرت بطور نابرابری تقسیم شده است.

۱۴- فرهنگ مدیریت در سازمانها

بر مبنای نتایج تحقیق انجام شده بوسیله یگانه و ژو خصوصیات فرهنگ مدیریتی در ایران را بصورت ارزشهای سنتی زیاد مثل جمع‌گرایی، تمایل به گذشته، فاصله طبقاتی و جهت‌گیری نامناسب مثل عدم اعتماد و دسیسه‌چینی در نظر گرفتند. همینطور که جمعیت ایران بسیار جوان است و یکی از خصوصیات افراد جوان در ایران کار فردی است تا کار گروهی اینگونه نتیجه‌گیری شده که فرهنگ سازمانی بیشتر طرفدار فرد‌گرایی است تا جمع‌گرایی. خصوصیات سنتی بر مبنای سازمان ایرانی باعث بوجود آمدن بوروکراسی بیشتر و انعطاف‌پذیری کمتر نسبت به تغییرات محیطی و در نتیجه رقابت کمتر می‌شود.

این فرضیه ممکن است با حمایت تحقیق عملی هافستد باشد که اثبات کرد که فرهنگ‌های فرد‌گرا از لحاظ اقتصادی پیشرفت بیشتری دارند. جهت‌گیری گذشته در فرهنگ ایرانی حتی تأثیرگذار است حتی در فرهنگ سازمانی نیز به این صورت می‌باشد. رفتار فرهنگی دیگر که در سبک مدیریت سازمانی وجود دارد جهت‌گیری نسبت به خانواده در ایران می‌باشد.

این مربوط به خاصیت تأکید کردن بر تمایل فردی برای قربانی کردن فرد بخاطر علائق خانوادگی می‌باشد. این مربوط به خاصیت تأکید کردن بر تمایل فردی برای قربانی کردن فرد بخاطر علائق خانوادگی می‌باشد. گسترش این رفتار بین مدیران سازمانی مبنای استخدام کارمندان می‌باشد که بیشتر بر مبنای روابط است تا دانش و تجربه‌ای که وجود دارد.

این ممکن است در کشورهای دیگر کم و بیش مشاهده شود اما گسترش بیشتر و عمق بیشتری دارد و ممکن است سرمایه یک کشور را به هدر بدهد. خصوصیت دیگری که باید به مورد بالا اضافه شود این است که مدیران دارای پویایی غیر ضروری می‌باشند. در وضعیت‌هایی که هدایت‌کنندگان رده بالا در کشور تغییر می‌کنند و با مورد توجه قرار دادن این مورد که سازمانهای ایرانی بیشتر بر مبنای دولتی هستند در بیشتر موارد مدیران سازمانی نیز در حال تغییر هستند.

این تغییر مسیر زمانی رخ می‌دهد که مدیران با استفاده از این روش تغییر نمی‌کنند به‌صورتی که تمایل به تطابق خودشان با چیزی را دارند که دولتمردان آنگونه می‌خواهند تا جایگاهشان را حفظ کنند. این ممکن است تغییراتی را در مورد سیستم کاری سازمان بوجود بیاورد و حتی ممکن است باعث تغییرات دیگری نیز بشود.

کار و دانش پیوسته و گروهی مثل تقسیم تجربه و تصمیم‌گیری در جلسات وظیفه اصلی در سازمانها می‌باشد، کیفیت فرآیند تصمیم‌گیری و بازده آن فشار زیادی بر کارکرد شرکت وارد می‌کند. چندین محقق اینگونه بررسی کرده‌اند که چگونه تصویر سازی از اطلاعات به تفکر استراتژیک کمک می‌کند و جریان شناختی را کاهش داده و بینش‌های سریعی را بوجود می‌آورد و باعث بوجود آمدن مقایسه‌هایی می‌شود.

در تحقیق در مورد پیش‌زمینه تقسیم تجربه در سازمانهای ایرانی فقدان این مفهوم مشخص است. مدیران ایرانی نیاز دارند بدانند که بوسیله مطلع کردن کارمندان در مورد کارکرد شرکت خواهند دید که چه شکاف‌هایی وجود دارد و این منجر به تولید ایده‌های بیشتری می‌شود که یکی از اهداف اصلی هر عضو HR در یک سازمان می‌باشد نیاز به مشخص شدن این مورد وجود دارد که سازمان صنعتی در ارتباط با دانشگاهها برای پروژه‌هایش نیست تا کمک علمی و فنی به پروژه آنها بشود. جو کلی سازمان ایرانی همچنان از مدیریتی که بین بخشهای مختلف وجود دارد نیز رنج می‌برد.

وجود این نوع تنظیمات باعث افزایش سطح دانش و تجربه بین کارمندان می‌شود که می‌توانند مدیریت دانش را در سازمان کل بوجود بیاورند. در حوزه HRM استراتژیک در ایران، تابع استراتژیک آن مورد توجه قرار نمی‌گیرد و بوسیله مدیران اجرا می‌شود و هنوز یک روش مدیریت فردی می‌باشد که اساساً در ارتباط با توابع اجرایی می‌باشد.

بهرحال با بوجود آمدن شراکت های بین المللی و ورود شرکت های چند ملیتی نیاز و اهمیت HRM در شرکت های ایرانی بیشتر احساس می شود. در سالهای اخیر اهمیت رشد SHRM می تواند مشاهده شود که سازمانهای عظیم در حال تنظیم بخش های مختلف شان هستند. در مقایسه با بخشهای فردی که در حال حاضر وجود دارد. بهرحال این یک فرآیند تدریجی می باشد که در آن فاصله زیادی بین مدیران HR وجود دارد هم در اهالی دانشگاه و هم افرادی که در بازار حضور دارند. این نکته مهم است که مبنای منبع انسانی موجود در ایران را بشناسیم چون همانطور که در بخش قبلی ذکر کردیم نه تنها جمعیت جوان است بلکه آزمایش خود را برای مهارت های پیشرو در آینده نیز نشان می دهد.

تصاویر مربوط به کتاب سال آمار ایران در سال ۲۰۰۲ نشان می دهد که جمعیت باسواد حدود ۸۴٪ را تشکیل می دهند که تقریباً ۹۷٪ از آنها جمعیت شاغل هستند (۱۷ میلیون) و دارای دیپلم دبیرستانی و مدارج بالاتر نیز می باشند. محاسبات نشان می دهد که در دهه آینده ایران تقریباً ۲۰۰۰۰ و ۲۵۰۰۰۰ فارغ التحصیلی دانشگاهی را در هر سال خواهد داشت. همچنین ایران دارای جمعیت جوانی است که در جستجوی پیشرفت بین المللی و کشف دانش هستند و فشار کاری بیشتر بر مبنای چند نوع توانایی می باشد. به عبارات دیگر ایران افراد را بیشتر از لحاظ تئوریک آماده می کند بدون اینکه دارای دانش عملی و پیشرفت باشند.

۱۵- کاربرد SHRM در سازمانهای ایرانی

با مورد توجه قرار دادن سطوح مختلف مشکلات در حوزه کاربردی مدیریت منابع انسانی، بهترین روش پیشنهاد شده داشتن مدلی برای کاربرد منظم SHRM در سازمانهای ایرانی می باشد. این مدل نیاز به پوشش در حوزه های مختلفی دارد در حالیکه متناسب با خصوصیات کشوری و سازمانی می باشد.

مدل پیشنهادی یک مدل مطلوب از سازمانی اروپایی در زمینه مدیریت کیفیت می باشد. مدل به سازمانها کمک می کند تا جایگاه رقابتی شان را بدست بیاورند. همچنین به سازمانها کمک می کند تا مفهوم تصویر را درک کرده، ماهیت امور تجاری شان را بدانند و حد سلامتی سازمانی شان را تعیین کنند. دلیل انتخاب این مدل این است که سازمانهای ایرانی مشکلاتی را در مورد مفاهیم بالا دارا می باشند. این عناصر مبنایی برای موفقیت یک سازمان و باقی ماندن در سطح و بدست آوردن تنها نام این مفاهیم می باشد بدون اینکه درک از بخشهای مختلف سازمان بدست بیاید بنابراین کمک زیادی به ما نمی کند.

بهترین مدل نوع انعطاف پذیر است و ابعاد آن چندان تحت تاثیر قرار نمی گیرد. دلیل دیگر برای پیشنهاد دادن این مدل این است که بهترین مدل می تواند مبنای عقلانی برای سازمانها داشته باشد و قتیکه تصمیم می گیرند ارزشیابی خودشان را انجام دهند و اولویت های اطلاعات مناسب را تشخیص دهند.

در این مرحله آنها به تنظیمات مربوط به نوآوری توجه می کنند و پیشرفت خود را اندازه گیری کنند. در این فرآیند، سازمانها ارزشیابی فردی دارند. نسبت به همه مواردی که در بالا ذکر کردیم دلیل اصلی برای پیشنهاد بهترین مدل EFQM جهت گیری آن نسبت به منبع انسانی در سازمان است. تاکید بر منبع انسانی به عنوان یکی از پنج مورد عالی می تواند ارتباط بین کیفیت مدیریت در یک سازمان و نتایج حاصل از آن را مشخص کند (پاراحمدی خراسانی، ۱۳۹۴).

۱۶- آینده منابع نیروی انسانی

متخصصان و محققان مدیریت منابع انسانی نظرات مثبت و منفی بسیاری درباره آینده سرمایه انسانی دارند. شما چطور فکر می کنید؟ مسلماً مدیریت منابع انسانی نسبت به ۱۰۰ سال گذشته پیشرفت های زیادی کرده اما واقعاً در ۱۰۰ سال آینده هم با همین سرعت پیش خواهد رفت؟ از نظر شما سرعت بهبود آن کمتر یا بیشتر خواهد بود؟

این سوالات ذهن بسیاری از محققان، مدیران و متخصصان منابع انسانی را به خود مشغول کرده است. دنیای کار به دلیل افزایش کارهای از راه دور، پروژه های اقتصادی پیچیده در حال تغییر است و این باعث تغییر در نحوه نقش های ما در سازمان می شود.

اما این موضوع برای متخصصان منابع انسانی که همچنان سعی در مدیریت رفاه کارمندان خود دارند (مهم نیست که در کجا قرار دارند) و همچنین جذب بهترین استعداد، ایجاد سیستم های یادگیری و پیشرفت برنامه های توسعه کارمندان هائز اهمیت است. سازمان ها در آینده همانند امروز به دنبال نیروهایی با عملکرد بالا (High Performance Workers) هستند. ویژگی بارز این نیروها، مجهز بودن آنها به فناوری های روز دنیا است. نیروهایی که خلاق و با استعداد باشند و بتوانند همگام با سرعت بالای تغییرات تکنولوژی دنیا حرکت کنند. لازمه انجام این کار دارا بودن توانمندی هایی کلیدی است که باید مدام رشد و پرورش یابد. همیشه به این نکته توجه کنید که جدیدترین مهارت ها به سرعت کهنه و قدیمی می شوند.

۱۷- تکنولوژی و مدیریت منابع انسانی

همانطور که در اطراف خود مشاهده می‌کنید تکنولوژی در همه ابعاد زندگی انسان وارد شده است. صنایع و خدمات بدون تکنولوژی نمی‌توانند از رقبا پیشی گیرند. پس ابزار اول مدیریت منابع انسانی که از این قاعده کلی مستثنی نخواهد بود و هسته کلیدی همه صنایع تلقی می‌شود، دستیابی به تکنولوژی روز دنیا است.

همانطور که در بخش جهانی شدن گفته شد، سازمان شما به کارمندی نیاز دارد که مرتباً مهارت‌های خود را مورد بازبینی قرار دهند و روش‌های جدید و خلاقانه‌ای برای تفکر و حل مسئله پیدا کنند. این شامل رویکردهای جدیدی برای یادگیری در محل کار و همچنین آموزش بیشتر فراتر از نیازمندی‌های کاری می‌شود. از طرفی فناوری محور شدن کلیه فرایندهای نیروهای انسانی بایستی بر مبنای اعتماد و احساس تعلق نیروها به سازمان صورت پذیرد. آنچه سازمان را در دنیای رقابتی امروز زنده نگاه می‌دارد، سرمایه انسانی آن است؛ بنابراین هر چه مدیران بتوانند سیاست‌هایی را اتخاذ کنند که بتواند سرمایه اسانیرا به روز و بانگیزه نگاه دارد، فرصت بیشتری برای رشد و توسعه سازمان فراهم کرده است. در نتیجه نیروهای کلیدی با انجام وظایف خود به بهترین نحو در سازمان، نه تنها در توسعه اقتصادی و اجتماعی سازمان نقش ارزشمندی را ایفا می‌کنند، بلکه می‌توانند در ارتقای صنایع کشوری نقش سازنده‌ای را ایفا کنند.

۱۸- مدیریت منابع انسانی الکترونیک^۱

یکی از فناوری‌های نوین استفاده شده در مدیریت منابع انسانی، مدیریت الکترونیک نیروهای انسانی است که امروزه کم و بیش مورد استفاده قرار می‌گیرد و پیش‌بینی می‌شود در آینده به تمام فرایندهای منابع انسانی در سرتاسر جهان تسری پیدا کند. ایجاد پورتال آموزشی، سیستم‌های حضور و غیاب الکترونیکی، شبکه‌های اشتراک درون و برون سازمانی نمونه‌هایی از این نوع مدیریت منابع انسانی هستند.

بسیاری از سازمان‌ها در دنیا وجود دارند که خدمات نیروهای انسانی الکترونیک را به صورت تخصصی به سازمان‌ها ارائه می‌دهند. در کشور ما هم نمونه‌های بسیاری در حوزه‌های حقوق و دستمزد وجود دارد؛ اما شاید یکی از جامع‌ترین این سیستم‌ها را بتوان از سامانه شرکت همکاران سیستم تهیه کرد.

ویژگی‌های این سیستم‌ها شفافیت در ساختار اطلاعاتی، وجود زیرساخت‌های فناوری پشتیبان کننده، سهولت در زمان و هزینه است. هر چند فناوری، بنیان این نوع سیستم‌ها را تشکیل می‌دهد، اما عوامل سازمانی (ویژگی‌های جمعیت شناختی سازمان، دانش و مهارت، منابع مالی و طرح و برنامه‌های سازمان)، محیطی (توسعه اقتصادی، اجتماعی و فناوری کشور) و رفتاری با فرهنگی (عوامل روانشناختی، ویژگی‌های نیروها) نیز بر چگونگی عملکرد این سیستم‌ها تاثیر شایانی خواهند گذاشت.

بنابراین فعالیت‌های نوین مدیریت منابع انسانی زمانی که به صورت الکترونیک انجام شوند، تاثیر بیشتری بر نوآوری دارند و منجر به هدایت رفتارهای مطلوب، ارتقای مهارت‌ها و دانش کارکنان و به صورت کلی فرایندهای سازمانی می‌شوند.

بنابراین مدیریت منابع انسانی الکترونیک خود دارای زیرسیستم‌هایی است که به شرح زیر تقسیم می‌شوند:

- زیرسیستم الکترونیکی پرداخت و پاداش بر مبنای عملکرد
- زیرسیستم الکترونیکی مدیریت عملکرد
- زیر سیستم الکترونیکی مدیریت آموزش

شاید بتوان همه سیستم‌های نیروهای انسانی مانند برنامه‌ریزی و هدایت، جذب و کارمندیابی، تجزیه و تحلیل شغل و بقیه زیرسیستم‌ها را به صورت الکترونیک نیز طراحی و اجرا کرد. نبود ویژگی‌های نوآورانه در طراحی زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک می‌تواند تا حد زیادی از شکل‌گیری و گسترش رفتارهای نوآورانه در مدیریت منابع انسانی جلوگیری کند.

مدارکی وجود دارند که نشان می‌دهد فرهنگ تاثیر زیادی بر چگونه تصمیم گرفتن مدیر و انجام وظایف شان دارد. پیامدهای فرهنگی برای مدیریت می‌تواند در دو سطح مورد توجه قرار بگیرد. در سطح اولیه فرهنگ ممکن است بر مفهوم حرفه ای چیزی که بطور عملی در سازمان وجود دارد تاثیر بگذارد.

در سطح ثانویه ممکن است تئوری‌های اساسی مدیریت باشد. فرهنگ بصورت پدیده ای مورد توجه قرار می‌گیرد که کل زمان ما را در بر می‌گیرد و بطور پیوسته بوسیله برخوردهای ما با دیگران شکل می‌گیرد. بر مبنای اهمیت فرهنگ در مدیریت افراد و بوسیله مورد توجه قرار دادن خصوصیات فرهنگی ایرانیان پیشنهاد می‌شود که پوسته فرهنگی به مدل EFQM برای سازمانهای ایرانی اضافه شود.

برای مثال یک سازمان با دانستن فرهنگ ایرانی می داند که جهت گیری افراد بیشتر به سمت گذشته می باشد؛ و می داند که افراد بیشتر تمایل دارند کار تکراری را انجام دهند تا باورهای جدیدی داشته باشند؛ بنابراین این سازمان در تلاش برای تطابق با برنامه های آموزشی می باشد که هدف آن آشناتر کردن کارمندان با فناوری های جدید یا بدست آوردن صنعتی است که در حال کار با آن می باشد.

بر مبنای مدل بهینه نتیجه چنین روشی می تواند از طریق نتایج فردی اندازه گیری شود. در این بخش تیم مدیریت سازمانی تعیین می کند که چگونه آموزش آن ها موثر بوده و اگر نتوانند به نتایج رضایت بخشی دسترسی پیدا کنند می توانند از روش جدیدی استفاده کنند. برای مثال پاداش یا ارتقا را مورد توجه قرار دهند. روی هم رفته باید این نکته را ذکر کرد که همانطور که فرهنگ یک مفهوم ناپایدار می باشد در طول سالیان تغییر می کند.

تحول فرهنگی در ایران نیز مورد بررسی قرار گرفته است. برای مثال اخیرا زنان در بیشتر سازمانها فعالیت می کنند و مدیران تحصیلکرده بیشتری در حوزه مدیریتی وجود دارد نسبت به مدیران مهندسی که به آن ها توجه می شود؛ بنابراین در ایران تمایل به مدیریت منابع انسانی استراتژیک را بپذیرند.

بر مبنای نکات بالا این تحقیق پیشنهاد می دهد که مدل کلی EFQM تحت پوشش پوسته فرهنگی قرار دارد تا آنرا با هر کشور و فرهنگ سازمانی تطابق دهد. نویسنده بر این باور است که پس از داشتن همه مراحل ذکر شده در مدل بهینه در انتها بهتر است که یک مرحله مرور/ بازبینی نیز داشته باشیم

در این مرحله مدیریت سازمانی این فرصت را پیدا می کند تا تغییراتی را در فرآیند کلی بوجود بیاورد و مراحل مهم را ذکر کند و تغییراتی را در بخش های از آن بوجود بیاورد. این تحقیق به سازمانهای ایرانی پیشنهاد می دهد که بازبینی را نسبت به نتایج انسانی داشته باشند چون ممکن است اولین بار باشد که از این مدل استفاده می کنند تا مدیریت منابع انسانی شان را انجام دهند. سپس آن ها می توانند بررسی کنند که تا چه حد فرآیند کلی موثر بوده است تا کارمندانشان با استراتژی های منابع انسانی هم تراز بشوند. سازمانها همچنین می توانند این استراتژی را دوباره ارزیابی/بازبینی کنند. آن ها می توانند ببینند که آیا استراتژی قادر به رساندن آن ها به بهترین خدمات و محصولات است و اینکه تاثیر گذاری آن بر مسئولیت پذیری های جامعه چگونه می باشد. سازمانهای ایرانی می توانند همچنین ابزارهای پیشرفت شان را بررسی کنند در مراحل فرآیند تا ببینند که آن ها چه تاثیری دارند. درس های آموزشی در میان دو ابزار پیشرفت یکی از آیت های است که می تواند مورد بازبینی قرار بگیرد. مدیران می توانند تاثیرگذاری سرمایه گذاری در درس آزمایشی را بررسی کنند و تصمیم بگیرند که آیا می خواهند آن برنامه را ادامه دهند یا آن ها را تغییر دهند.

مدیران همچنین می تواند ابزار ارزشیابی را بررسی کنند که یکی از ابزارهای پیشرفت در سازمانشان می باشد. آن ها می توانند بررسی کنند که آیا ارتقاء، پاداش گرفتن یا سایر موارد برای تولید نتایج نو بهتر است یا نه؛ به عبارت دیگر آن ها می توانند ببینند که آیا می توانند ابزار ارزشیابی درستی داشته باشند یا اینکه نیاز به تغییر آن ها وجود دارد (یاراحمدی خراسانی، ۱۳۹۴).

منابع

- شیروانی، علیرضا (۱۳۹۵). پایگاه جامع مدیریت
- جزنی، نسرین. ۱۳۹۸. مدیریت منابع انسانی ویرایش دوم. تهران: نی.
- دسلر، گری. ۱۳۹۸. مبانی مدیریت منابع انسانی. چاپ دوم. ترجمه علی پارسائیان سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- دعائی، حبیب... ۱۳۹۲. مدیریت منابع انسانی: نگرش کاربردی تهران: مؤلف.
- یاراحمدی خراسانی، مهدی (۱۳۹۴). مدیریت سبز، پایگاه جامع مدیریت
- Armstrong, M. 2014. A handbook of personnel management practice. 4th ed. London: Kogan Page.
- Byun, D. 2012. Human Resource Management. In Encyclopedia of Library and Information Science Vol. 59. Edited by Allen Kent. New York: Marcel Dekker.
- DeCenzo, D.A., and Robbins, S. P. 2014. Personnel/ Human Resource Management. 3rd ed. London: Printice-Hall.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R. Gerhart, B., and Wright, P. M. 2017. Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. 3rd ed. Boston: Mc Graw-Hill.
- Scrapello, V. G., and Ledvinka, J. 1988. Personnel/Human resource Management. Boston: PWS-Kent.
- Sherman, A. W., Bohlander, G. W., and Chruden, H. J. 1988. Managing Human resource. 8th ed. Cincinnati: South- Western.
- Sherman, A., Bohlander, G. and Snell, S. 1998. Managing Human Resources. 11th ed. Cincinnati: south-Western.