

مروری بر چالش های مدیریت منابع انسانی

نویسندگان:

سید کامران یگانگی^۱، سعید حیدری^۲

چکیده

هدف اصلی این پژوهش شناسایی و بررسی چالش‌های روزافزونی است که مدیران منابع انسانی در محیط‌های کاری مدرن با آن‌ها روبرو هستند. این پژوهش با تأکید بر اهمیت نقش منابع انسانی به عنوان یک عنصر حیاتی در رشد و توسعه سازمانی، به تفصیل به بررسی مختلف تغییرات و چالش‌هایی که در این عرصه رخ داده‌اند می‌پردازد. چکیده این پژوهش بیانگر این است که مدیریت منابع انسانی در دوران کنونی، فراتر از یک فرآیند ساده استخدام و نگهداری کارکنان است. بلکه بحث‌هایی نظیر تأثیر جهانی‌شدن، پیشرفت‌های فناوری اطلاعات و دیجیتالیزاسیون، چالش‌های اخلاقی، تعادل کار و زندگی شخصی، و تفاوت‌های نسلی در محیط کار، از جمله موضوعاتی هستند که به شدت بر عملکرد و راهبردهای مدیریت منابع انسانی تأثیرگذارند. همچنین، این پژوهش به بررسی راهکارهایی برای مواجهه با این چالش‌ها و بهره‌برداری موثر از منابع انسانی در جهت دستیابی به اهداف سازمانی می‌پردازد. در نهایت، پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی در عصر حاضر نیازمند یک رویکرد جامع و چندبعدی است که هم فناوری و هم عنصر انسانی را در بر بگیرد و به طور مداوم در پاسخ به تغییرات سریع و پیچیده محیط کاری تطبیق یابد.

کلید واژه ها : منابع انسانی ، جهانی شدن ، تنوع فرهنگی ، فناوری اطلاعات

۱: استادیار گروه مهندسی صنایع ، واحد زنجان ، دانشگاه آزاد اسلامی ، زنجان - yeganegi@iauz.ac.ir

۲: دانشجو کارشناسی ارشد ، گروه مدیریت ، واحد زنجان ، دانشگاه آزاد اسلامی ، زنجان - s.heydari@iauz.ac.ir

مقدمه

هزاره سوم هزاره تفکر و تدبیر، سرمایه انسانی ارزشمندترین و بزرگترین سرمایه هر سازمان محسوب می‌شود، به طوری که برای مدیران یک سازمان هیچ رسالتی را نمی‌توان مهمتر از حفظ و نگهداری این دارایی عظیم متصور نمود، زیرا بقاء و پویایی یک سازمان تنها در گرو حفظ سرمایه انسانی و به ویژه نیروهای کارآمد و خبره آن سازمان است. واقعیت این است که در اغلب سازمان‌ها ریشه تمامی مشکلات به نوعی به نحوه مدیریت منابع انسانی در آن‌ها بر می‌گردد. اگر سازمانی در بعد فرهنگی سرآمد است این امر در نتیجه رشد و بالندگی فرهنگی کارکنان آن سازمان حاصل شده است. چنانچه سازمانی در بعد مالی و اقتصادی و کسب درآمدهای بالا شهرت پیدا کرده، نتیجه تفکرات استراتژیک و استفاده از فرصت‌ها توسط کارکنان آن است. پس می‌توان گفت که توجه به منابع انسانی و مدیریت مؤثر آن اساس توسعه فرهنگی، تکنولوژیکی و مالی و اقتصادی سازمان‌ها است. از سوی دیگر، موفقیت هر سازمانی به تخصیص و به کارگیری مناسب ابزار، تجهیزات و منابع انسانی آن سازمان در برنامه‌های آن بستگی دارد و این امر در صورتی امکان پذیر است که سازمان‌ها بتوانند مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارکنان خود را در راستای اهداف سازمان به کار گیرند. مدیریت در منابع انسانی، عبارت است از شناسایی نیروی کار سازمان به‌عنوان یک عنصر حیاتی در کسب اهداف سازمانی و استفاده چندگانه در فعالیت‌ها و کارکردهای منابع انسانی به گونه‌ای که به طور موثر و منصفانه‌ای منافع فردی کارکنان، سازمان و جامعه را تضمین نماید. مدیریت منابع انسانی از رویکردی استراتژیک در جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان حکایت دارد. به گفته دکتر نوردال، رئیس اتحادیه جهانی علم و بهره‌وری، شرایط دائماً در حال تغییر است، ما نیز باید تغییر کنیم، وگرنه بهای سنگینی بابت تغییر نیافتن خواهیم پرداخت. برخی صاحب‌نظران، جنگ سرد، هزاره جدید را جنگ شرکت‌های بین‌المللی بر سر حفظ و توسعه سرمایه انسانی خود و جذب نیروهای خبره از شرکت‌های رقیب می‌دانند. بنابراین، برای حفظ این سرمایه ارزشمند امروز باید جنگید و لازمه پیروزی در این جنگ وجود ژنرال‌ها و مدیران ارشد و تصمیم‌سازی است که با درک صحیح اهمیت سرمایه انسانی به بهترین نحو ممکن تدبیر کنند. بنابراین اولین گام برای حفظ این سرمایه ارزشمند درک صحیح اهمیت سرمایه انسانی و کاربست مدیریت سرمایه انسانی در سازمان است. در اکثر کشورهای پیشرفته دنیا، به ویژه در کشورهای فاقد منابع طبیعی غنی اعم از سوخت‌های فسیلی و غیره، پایه اقتصاد بر حفظ و توسعه منابع انسانی بوده و بهره‌وری نیروی انسانی با اهمیت‌ترین موضوع به شمار می‌آید. اما در کشورهای غنی از منابع طبیعی به ویژه کشورهای دارای منابع عظیم نفت و گاز، تأمین عمده منابع مالی مورد نیاز، متکی به فروش سوخت‌های فسیلی است و به نیروی انسانی توجه کمتری می‌شود، به طوری که در این کشورها همواره پدیده مهاجرت

نخبگان و فرار نیروی انسانی کارآمد چالشی جدی است. متأسفانه ایران نیز جزو این دسته از کشورهاست. چنانچه اهمیت منابع انسانی در توسعه کشور و اثرگذاری آن بر اقتصاد امری پذیرفته شده تلقی گردد، لازم است تا مدیریت این نیروها را در سرفحوه کار مدیران متعهد، متخصص و کارآمد قرار داده و چالش‌های اساسی پیش روی مدیریت منابع انسانی و نیز در راستای کاهش نارسایی‌ها و تقویت کارایی نیروی انسانی موجود مورد بررسی قرار گیرد، اینکه چگونه سازمان‌ها می‌توانند به بهترین وجه منابع کمیاب را به‌دست آورند و برای حفظ رقابت در بازار از آن‌ها به‌طور مؤثر استفاده کنند، یکی از چالش‌های اصلی مدیران است. امکان استفاده از منابع شخصی خود از جمله (مالی، فناوری و کارگری) و کسب فضای بیشتر از محیط خارجی یکی از زمینه‌های نگرانی در بسیاری از سازمان‌ها، امروزه سازمان‌ها برای بقا در فضای رقابتی و دائماً در حال تغییر محیطی، باید متناسب با این تغییرات به بهبود کیفیت خدمات و کالاهای خود بپردازند و تحقق این امر نیازمند افراد با استعداد و پرنرژی و با انگیزه و به‌طور کلی نیازمند سرمایه‌های انسانی است. (اردلان، اصغرزاده و گل‌سرخ، ۱۳۹۸: ۱۸۳-۱۸۱)

در تعریفی دیگر مدیریت منابع انسانی اینگونه معنی میشود که مدیریت منابع انسانی عبارت است از سیاست‌ها، برنامه‌ها، خط‌مشی‌ها و سیستم‌هایی که بر رفتار، طرز تلقی‌ها و عملکرد کارکنان اثر می‌گذارد و هدف آن تامین منابع انسانی، حفظ آنان در سازمان و هدایتشان در جهت دستیابی به اهداف استراتژیک میباشد. اگر چه برخی صاحب‌نظران، مدیریت منابع انسانی را معادل مدیریت کارکنان قلمداد می‌کنند و آن را مرتبط با پشتیبانی ستادی از کارکنان سازمان میدانند. سایر اندیشمندان، مدیریت منابع انسانی را روند تکاملی فعالیت‌های مدیریت کارکنان، در مواجهه با محیط متغیر اقتصادی و کسب و کار در نظر می‌گیرند. سیاست‌های مناسب مدیران منابع انسانی به ایجاد و تربیت سرمایه انسانی پویا منجر میشود و توان رقابتی سازمان را تقویت می‌کند و سازمانها میتوانند از طریق به‌کارگیری این استراتژی‌ها ویژگی‌ها و رفتارهایی را در کارکنان خود ایجاد نمایند و پرورش دهند که برای موفقیت سازمان ضروری است. به عبارت دیگر استراتژی مدیریت منابع انسانی توسعه نیروی انسانی را برای دست‌یابی به الزامات استراتژی کلی سازمان تسهیل مینماید، که در نتیجه آن اهداف و ماموریت‌های سازمان قابل دست‌یابی میشود. (عباسی، ابریشمی راد و بهادری، ۱۳۹۶: ۱۶۷-۱۶۶)؛ لذا در این مقاله چالش‌های مدیریت و منابع انسانی - مورد بررسی قرار گرفته و در جستجوی پاسخ به این سوال هستیم که چه چالش‌هایی در مدیریت و منابع انسانی وجود دارند؟

مرور مبانی نظری :

در حوزه مدیریت منابع انسانی دو نوع کارکرد وجود دارد که عبارتند از : کارکردهای مدیریتی و کارکردهای عملیاتی . کارکردهای مدیریتی شامل : برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل است و کارکردهای عملیاتی نیز به فعالیتهایی نظیر استخدام، توسعه منابع انسانی، مدیریت جبران خدمات و روابط انسانی را اشاره دارد. در تقسیم بندی دیگری این کارکردها تحت عنوان وظایف و مسئولیتهای مدیریت منابع انسانی در دو بخش گروه بندی شده اند : وظایف و مسئولیتهای عمومی (برنامه ریزی، سازماندهی هدایت و رهبری نظارت و کنترل) و وظایف و مسئولیتهای اختصاصی (نیرویابی، جذب و گزینش ، آموزش و توسعه منابع انسانی ، طراحی سیستمهای حقوق و دستمزد ، شناخت استعدادها، علائق، انگیزه ها و شخصیت نیروی انسانی از طریق ایجاد ارتباطات انسانی، اقدامات مربوط به نگهداشت جسم و روان منابع انسانی ، اقدامات مربوط به نقل و انتقالات و جابه‌جایی‌های کارکنان، اقدامات مربوط به نظم و انضباط و رسیدگی به شکایات ، ارزشیابی شایستگی کارکنان (ارزشیابی عملکرد کارکنان)، برنامه ریزی نیروی انسانی ، ایجاد نظم ، رعایت اخلاق و قانون کار). (عباسی ، ابریشمی راد و بهادری ، ۳۹۶: ۱۶۷)

چالشهای مدیریت منابع انسانی؛ در جهان رقابتی امروزی، عنصر انسان یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدفها و رسالت های مورد نظر است. در این میان آنچه مقوله تحول را حیات میبخشد و بقای سازمان را نیز تضمین می کند منابع انسانی است. نقش انسان در سازمان و نوع نگاه به او سهم به سزایی در موفقیت یا شکست سازمان خواهد داشت با آغاز هزاره سوم هر روز نقش منابع انسانی پر رنگ تر شده و اکنون از آن به عنوان تنها عامل کسب موفقیت و مزیت رقابتی پایدار در سازمان یاد می شود اما با پیشرفت تکنولوژی و سرعت فزاینده تغییرات سازمانهای امروزی با چالش های مدیریت منابع انسانی روبرو هستند. یکی از شاخصهای وجه تمایز بین کشورهای توسعه یافته و توسعه نیافته نیروی انسانی متخصص و متناسب با نیاز جامعه است که در جهت رسیدن به تعالی سازمانی و رشد اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و آموزشی و سلامت جامعه به صورت هدفمند توسعه یافته است. بر این اساس در حوزه مدیریت منابع انسانی ضرورت توانمندسازی و پرورش و بهره گیری موثر از این سرمایه ها اهمیت زیادی دارد . چالش اصلی برای مدیریت راهبردی منابع انسانی، برخورداری از ساختاری شفاف، جامع و سازگار برای بهبود کارکرد سازمانی است؛ بنابراین تفکر راهبردی در حوزه شناسایی مسائل و آسیبهای موجود در حوزه نظام منابع انسانی سازمانها نیز بسیار با اهمیت است؛ به طوری که عمده فعالیتهای مدیریت منابع انسانی در راستای اصلاح و بهبود مسائل موجود و همچنین ملاحظه تغییرات سازمانی انجام می گیرد و در صورتی که سازمان در این حوزه در دوره های مختلف مورد بازنگری و بازسازی قرار نگیرد به مرور دچار آسیب شده و تغییر و تحول در جهت بهبود شرایط در آن سخت

تر میشود. با چنین رویکردی و اینکه در هر سازمانی نیروهای انسانی آن سازمان اصلی‌ترین سرمایه‌های آن برای اداره امور و رشد و پیشرفت محسوب می‌شوند داشتن رویکرد و نگاهی آسیب شناسانه و آینده پژوهانه به چالشهای حوزه منابع انسانی در سازمان‌ها امری حیاتی به نظر میرسد. (اردلان، اصغرزاده و گلسرخ، ۱۳۹۸: ۱۸۵-۱۸۴)

اینکه چگونه سازمان‌ها می‌توانند به بهترین وجه منابع کمیاب را به دست آورند و برای حفظ رقابت در بازار از آنها به طور مؤثر استفاده کنند، یکی از چالش‌های اصلی مدیران است. امکان استفاده از منابع شخصی خود از جمله (مالی، فناوریانه و کارگری) و کسب فضای بیشتر از محیط خارجی یکی از زمینه‌های نگرانی در بسیاری از سازمان‌ها بود. امروزه سازمان‌ها برای بقا در فضای رقابتی و دائماً در حال تغییر محیطی، باید متناسب با این تغییرات به بهبود کیفیت خدمات و کالاهای خود بپردازند و تحقق این امر نیازمند افراد با استعداد و پرنرژی و بانگیزه و به طور کلی نیازمند سرمایه‌های انسانی است. با این حال دو دسته عامل داخلی و خارجی بر بهره‌وری نیروی انسانی و به تبع آن بهره‌وری سازمانی تأثیرگذار است. (زراعت‌کار، رجبی فرجاد و نقاش‌زاده، ۱۳۹۹: ۲۰۰-۲۰۱)

عوامل داخلی: عوامل داخلی به عوامل قابل کنترل در سازمان اشاره دارد. عوامل داخلی شامل عوامل سخت‌افزاری و عوامل نرم‌افزاری است. عوامل ساختاری شامل فناوری، مواد اولیه و انرژی است و عوامل نرم‌افزاری، شامل نیروی انسانی، فرایندهای سازمانی و شیوه مدیریت است.

عوامل خارجی: این عوامل عمدتاً خارج از کنترل سازمان است؛ مانند عوامل اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی و یا سیاسی.

عوامل ساختاری: شامل منابع مادی، اطلاعاتی و فنی سازمان است که در کنار یکدیگر نمایانگر کل سازمان هستند.

عوامل رفتاری: به روابط انسانی در سازمان، شامل هنجارها، بایدها و نبایدها و کلاً روابط رسمی و غیررسمی افراد درون سازمان اشاره دارد. در واقع، این عوامل به سازمان روح و جان می‌دهد.

عوامل زمینه‌ای: به عوامل محیطی که سازمان را احاطه کرده و بر سازمان تأثیرگذار بوده و عمدتاً سازمان تأثیر اندکی بر آنها دارد اشاره می‌کند. به عبارت دیگر سازمان دائماً با این عوامل محیطی در حال تعامل و کنش و واکنش است.

پیشینه پژوهش:

بخشی از پژوهش هایی که در سالهای گذشته در رابطه با چالش های مدیریت منابع انسانی انجام شده است شامل موارد زیر میباشد :

پیشینه پژوهش های خارجی:

الف) چالش های جهانی شدن برای مدیریت منابع انسانی^۱ : این مقاله توسط گوپتا و گووینداراجان^۲ (۲۰۰۲) انجام شده و به بررسی چالش هایی می پردازد که جهانی شدن برای مدیران منابع انسانی ایجاد می کند. موضوعاتی مانند مدیریت تنوع فرهنگی، تطابق استراتژی های منابع انسانی با بازارهای چند ملیتی، و نیاز به انعطاف پذیری در سیاست ها و رویه ها مطرح می شوند.

ب) تأثیر فناوری اطلاعات بر مدیریت منابع انسانی^۳ : این مقاله توسط مارلر و فیشر^۴ (۲۰۱۳) انجام شده و به بررسی تأثیرات فزاینده فناوری اطلاعات بر شیوه های مدیریت منابع انسانی پرداخته است. مباحث مانند سیستم های اطلاعات منابع انسانی، دیجیتالیزه کردن فرآیندها، و استفاده از داده های بزرگ برای تحلیل رفتار کارمندان مورد بحث قرار گرفته اند.

پ) مدیریت منابع انسانی در عصر اطلاعات: چالش های دیجیتالیزاسیون^۵ : این مقاله توسط استروه مایر و کابست^۶ (۲۰۰۹) انجام شده و به بررسی چگونگی تأثیر دیجیتالیزاسیون بر مدیریت منابع انسانی و چالش های مربوط به آن پرداخته شده است. موضوعاتی مانند حریم شخصی داده های کارمندان، مسائل امنیتی، و ادغام فناوری های جدید در فرآیندهای مدیریت منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفته اند.

ت) چالش های اخلاقی در مدیریت منابع انسانی^۷ : این پژوهش توسط گرینوود^۸ (۲۰۰۲) انجام شده و به بررسی مسائل اخلاقی در مدیریت منابع انسانی می پردازد. موضوعاتی مانند عدالت در استخدام، مدیریت تعارض منافع، و رعایت اصول اخلاقی در ارزیابی عملکرد کارمندان مطرح شده اند.

¹ Globalization Challenges for Human Resource Management

² Gupta & Govindarajan

³ The Impact of Information Technology on Human Resource Management

⁴ Marler & Fisher

⁵ Human Resource Management in the Information Age: Challenges of Digitalization

⁶ Strohmeier & Kabst

⁷ Ethical Challenges in Human Resource Management

⁸ Greenwood

پیشینه پژوهش‌های داخلی:

الف) ارزیابی اثربخشی و چالش‌های مدیریت منابع انسانی در شهرداری منطقه ۴ تهران: این مطالعه توسط عباسی، ابریشمی راد، بهادری (۱۳۹۶) انجام شده و به بررسی عملکرد و اثربخشی مدیریت منابع انسانی در شهرداری منطقه ۴ تهران می‌پردازد. در این پژوهش یافته‌هایی مانند نیاز به تمرکز و برنامه‌ریزی بیشتر در زمینه کارآمدی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی تحت بررسی قرار گرفته‌اند. کارکردهای مدیریت منابع انسانی در شهرداری منطقه ۴ تهران از جمله استخدام، طراحی مشاغل، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت و بازنشستگی، گرچه وجود دارند اما کارآمدی لازم را ندارند، تأکید بر ضرورت بهبود سیستم‌های موجود برای افزایش بهره‌وری و اثربخشی منابع انسانی در شهرداری یافته کلیدی این پژوهش می‌باشد.

ب) اعتیاد به کار: چالش جدید مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها: این پژوهش توسط قلی‌پور، نرگسیان، طهماسبی (۱۳۸۷) انجام گردیده و به بررسی مسئله اعتیاد به کار و تأثیرات آن بر سازمان‌ها و کارکنان می‌پردازد. در این پژوهش به تحلیل عوامل مؤثر بر این پدیده و راه‌های مقابله با آن پرداخته شده است. این مقاله به اهمیت درک چالش‌های مرتبط با اعتیاد به کار و لزوم پیشگیری و مدیریت آن توسط مدیران منابع انسانی تأکید دارد. یافته‌های کلیدی این پژوهش عبارتند از:

شناخت اعتیاد به کار به عنوان یک مشکل رو به رشد در سازمان‌ها و تأثیرات منفی آن بر سلامت روانی و جسمی کارکنان.

تأکید بر نقش مدیریت منابع انسانی در شناسایی و مدیریت این مشکل به منظور جلوگیری از پیامدهای منفی آن بر کارکنان و سازمان. پژوهش‌های پیشین در زمینه این موضوع نشان داده است که مدیریت منابع انسانی می‌تواند با شناسایی و مدیریت این مشکل به بهبود عملکرد سازمان‌ها کمک کند. یافته‌های کلیدی این پژوهش عبارتند از:

بررسی استراتژی‌های مختلف برای کاهش اعتیاد به کار، از جمله ایجاد تعادل بین کار و زندگی، ترویج فرهنگ سازمانی سالم و توجه به نیازهای روانشناختی کارکنان.

پ) چالش‌های آموزش و توسعه مدیریت منابع انسانی: این پژوهش توسط رشیدی، سیدنقوی، رضایی منش، واعظی (۱۴۰۱) انجام گردیده و به بررسی چالش‌ها و مشکلات مرتبط با آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها با تمرکز ویژه بر موضوع کارکنان راکد در صنعت نفت و انرژی می‌پردازد. در این پژوهش بر اهمیت توجه به نیازهای مختلف کارکنان در زمینه آموزش و توسعه تأکید می‌کند و پیشنهادهایی را برای بهینه‌سازی این فرآیندها ارائه می‌دهد. یافته‌های کلیدی این پژوهش عبارتند از:

تحلیل چالش‌های آموزشی و توسعه‌ای موجود در مدیریت منابع انسانی، با تمرکز بر چهار دسته از کارکنان: مازدمحور، انباشت‌محور، ارزش‌محور، و دانش‌محور.

بررسی تأثیرات این چهار دسته از کارکنان بر عملکرد و رشد سازمانی، و نقش آن‌ها در تعیین استراتژی‌های آموزشی و توسعه‌ای مناسب.

ارائه راهکارهایی برای بهبود آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها، به خصوص در مواجهه با کارکنان راکد.

یافته های پژوهش:

در این پژوهش، به تفصیل به چالش‌هایی که مدیریت منابع انسانی در عصر حاضر با آن روبروست پرداخته شده است. این چالش‌ها ریشه در تغییرات گسترده‌ای دارند که در سطح جهانی و در حوزه‌های فناوری، اقتصاد و فرهنگی اتفاق افتاده است. یکی از این چالش‌ها، تأثیر جهانی‌شدن بر مدیریت منابع انسانی است. در این عرصه، مدیران با تنوع فرهنگی گسترده‌تری سروکار دارند و باید به دنبال راهکارهایی برای هماهنگی بین استراتژی‌های متنوع منابع انسانی و بازارهای چندملیتی باشند. همچنین، پیشرفت‌های چشمگیر در حوزه فناوری اطلاعات، دیجیتالیزه کردن فرآیندها و استفاده از داده‌های بزرگ برای تحلیل رفتار کارمندان از دیگر مواردی است که مدیریت منابع انسانی را تحت تأثیر قرار داده است. علاوه بر این، چالش‌های ناشی از دیجیتالیزاسیون مانند حریم شخصی داده‌های کارمندان و مسائل امنیتی از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. این امر نیازمند یک تعادل دقیق بین بهره‌برداری از فناوری‌های جدید و حفظ حریم خصوصی و امنیت اطلاعات است. مسائل اخلاقی نیز بخش جدایی‌ناپذیر از چالش‌های مدیریت منابع انسانی هستند. عدالت در استخدام، مدیریت تعارض منافع و رعایت اصول اخلاقی در ارزیابی عملکرد کارمندان، نمونه‌هایی از این چالش‌ها محسوب می‌شوند. یکی دیگر از موضوعات مهم در این عرصه، تأثیرات منفی اعتیاد به کار بر سلامت روانی و جسمی کارکنان است. این مسئله به خصوص در دوران پس از بحران کووید-۱۹ بیشتر مورد توجه قرار گرفته است. همچنین، چالش‌های مربوط به آموزش و توسعه کارکنان برای اطمینان از اینکه آن‌ها مهارت‌های لازم برای مواجهه با تغییرات مداوم را کسب کنند، بسیار حائز اهمیت است. این شامل تمرکز بر توسعه چهار دسته از کارکنان است: مازدمحور، انباشت‌محور، ارزش‌محور، و دانش‌محور.

در ادامه بحث در مورد چالش‌های مدیریت منابع انسانی، پژوهش تأکید دارد بر اینکه مدیران باید به نحوی موثر به مدیریت تغییرات مداوم در محیط کسب‌وکار و فناوری‌های نوین بپردازند. این تغییرات نیازمند یک دیدگاه انعطاف‌پذیر و پیشروانه در مدیریت منابع انسانی است که شامل اتخاذ رویکردهای جدید در جذب، حفظ و توسعه کارکنان می‌شود. همچنین، مسئله تعادل بین کار و

زندگی شخصی کارمندان در دوران پساکووید به یکی از اولویت‌های اصلی تبدیل شده است. سازمان‌ها باید به دنبال راه‌حلهایی باشند که کارمندان بتوانند به نحوی موثر کار و زندگی شخصی خود را متعادل سازند. این موضوع می‌تواند شامل ارائه گزینه‌های کار انعطاف‌پذیر، از جمله کار از راه دور یا ساعات کاری متغیر باشد. علاوه بر این، پژوهش بر تفاوت‌های نسلی در محیط کار و چگونگی تأثیر آن بر رویکردهای مدیریت منابع انسانی تمرکز دارد. مدیران باید به دنبال شیوه‌هایی باشند که از طریق آن‌ها بتوانند به نیازها و انتظارات نسل‌های مختلف پاسخ دهند و محیط کاری هماهنگ و موثری را ایجاد کنند. رهبری قوی و مؤثر نیز بخش مهمی از موفقیت در مدیریت منابع انسانی است. رهبران باید توانایی داشته باشند که کارکنان را به سمت اهداف و چشم‌اندازهای سازمانی هدایت کنند، و در عین حال به توسعه و حمایت از آن‌ها در طول مسیر بپردازند. استراتژی‌های جذب و نگهداشت استعدادها بخش حیاتی از چالش‌های مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود. در دنیایی که استعدادهای برتر به سرعت جذب می‌شوند، سازمان‌ها باید به دنبال راهکارهای نوآورانه‌ای برای جذب و حفظ بهترین استعدادها باشند. این می‌تواند شامل ایجاد فرصت‌های پیشرفت شغلی، ارائه مزایای رقابتی و توسعه فرهنگ سازمانی جذاب باشد. یکی از مهمترین یافته‌های این پژوهش بر اهمیت توجه به نیازها و انتظارات کارکنان در عصر نوین تأکید دارد. سازمان‌ها باید با استفاده از فناوری‌های پیشرفته و با درک و پیش‌بینی تغییرات آتی، به بهبود مستمر در عملکرد و افزایش رضایتمندی کارکنان خود بپردازند. این رویکرد نه تنها به افزایش بهره‌وری کمک می‌کند بلکه به سازمان‌ها امکان می‌دهد در محیط کسب‌وکار متغیر امروزی موفقیت بیشتری کسب کنند. در نهایت، پژوهش بر این نکته تأکید دارد که مدیریت منابع انسانی باید به طور مستمر استراتژی‌های خود را بازبینی کند و انعطاف‌پذیری لازم را در برابر تغییرات محیطی اعمال نماید. توجه به نیازها و خواسته‌های کارکنان و استفاده از فناوری‌های نوین می‌تواند در بهبود عملکرد سازمان‌ها و افزایش رضایتمندی کارکنان نقش بسزایی داشته باشد.

نتیجه گیری :

این پژوهش با دقت و عمق به چالش‌های پیچیده‌ای که مدیریت منابع انسانی در عصر کنونی با آنها روبروست پرداخته است. این چالش‌ها ناشی از تغییرات گسترده در سطوح جهانی، فناوری، اقتصاد و فرهنگ هستند. در این راستا، مدیریت منابع انسانی به معنای تطبیق‌پذیری با تنوع فرهنگی و بازارهای چندملیتی، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و دیجیتالیزه کردن فرآیندها، و همچنین رویارویی با چالش‌های اخلاقی مانند عدالت در استخدام و مدیریت تعارض منافع است. همچنین این پژوهش بر اهمیت تعادل بین کار و زندگی شخصی کارمندان در دوران پساکووید تأکید دارد و از سازمان‌ها می‌خواهد که راه‌حلهایی برای ایجاد چنین تعادلی فراهم کنند. این می‌تواند شامل ارائه امکاناتی نظیر کار از راه دور و ساعات کاری انعطاف‌پذیر باشد. علاوه بر این، مدیریت

تفاوت‌های نسلی در محیط کار و توسعه رهبری قوی و مؤثر برای هدایت کارکنان به سمت اهداف سازمانی از جمله موضوعات مورد توجه در این پژوهش است. پژوهش تاکید دارد که استراتژی‌های جذب و نگهداشت استعدادها باید به طور فعال و خلاقانه در دستور کار سازمان‌ها قرار گیرد تا از این طریق بتوانند بهترین استعدادها را جذب و حفظ کنند. این می‌تواند شامل ایجاد فرصت‌های پیشرفت شغلی و ارائه مزایای رقابتی باشد. با توجه به چالش‌های پیچیده‌ای که در پژوهش مورد بررسی قرار گرفته، می‌توان دریافت که مدیریت منابع انسانی در دوران کنونی با مسائل چندوجهی و متغیر روبروست. این چالش‌ها نه تنها نیازمند درک عمیق و همه‌جانبه از تغییرات جهانی و فناوری هستند، بلکه نیازمند پاسخ‌های انعطاف‌پذیر و خلاقانه نیز می‌باشند. در این رابطه، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تعادل بین کار و زندگی شخصی، مدیریت تفاوت‌های نسلی و توسعه رهبری مؤثر، از جمله موضوعات کلیدی هستند که باید به طور جدی مورد توجه قرار گیرند. همچنین، جذب و نگهداشت استعدادها به عنوان یکی از مهم‌ترین اولویت‌های سازمان‌ها در عصر نوین مطرح می‌شود. در نهایت، این پژوهش بر اهمیت توجه به نیازها و انتظارات کارکنان در دوره‌ای که تغییر و تحول سریع و گسترده است تأکید می‌کند. بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و پیش‌بینی تغییرات آتی می‌تواند به بهبود مستمر در عملکرد و افزایش رضایتمندی کارکنان کمک کند. این رویکرد نه تنها به افزایش بهره‌وری کمک می‌کند، بلکه سازمان‌ها را در محیط کسب‌وکار رقابتی امروزی موفق‌تر می‌سازد. مدیریت منابع انسانی در عصر حاضر نیازمند یک رویکرد جامع و بینابینی است که در آن هم فناوری و هم عنصر انسانی به طور همزمان مورد توجه قرار گیرند. این امر شامل درک عمیق از نحوه تأثیرگذاری فناوری بر روی کارکنان و همچنین توجه به نیازها و انتظارات آن‌ها در محیط کار می‌شود. در پاسخ به چالش‌های پیچیده مدیریت منابع انسانی، چندین راهکار اساسی وجود دارد که می‌توانند به طور مؤثری به حل این مسائل کمک کنند. این راهکارها با هدف ایجاد یک محیط کاری مدرن، انعطاف‌پذیر و پاسخ‌گو به نیازهای کارکنان و سازمان طراحی شده‌اند. استفاده از فناوری‌های نوین: در عصر دیجیتال، بهره‌گیری از فناوری‌های جدید نقش کلیدی در مدیریت منابع انسانی دارد. این شامل استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی پیشرفته برای مدیریت فرآیندهای استخدام، آموزش و ارزیابی کارکنان است. به عنوان مثال، سیستم‌های مبتنی بر هوش مصنوعی می‌توانند در تحلیل داده‌های کارکنان و پیش‌بینی نیازهای آموزشی آن‌ها به طور موثرتری عمل کنند.

تمرکز بر توسعه و آموزش کارکنان: توسعه مهارت‌ها و دانش کارکنان از اهمیت بالایی برخوردار است. این شامل ارائه برنامه‌های آموزشی متناسب با نیازهای کارکنان و پاسخگو به تغییرات سریع فناوری و بازار کار است. برنامه‌های آموزشی باید به گونه‌ای طراحی شوند که انگیزه یادگیری و پیشرفت شغلی کارکنان را تقویت کنند.

ایجاد فرهنگ سازمانی قوی: فرهنگ سازمانی مثبت و قوی نقش مهمی در جذب و نگهداشت استعدادها دارد. این شامل ترویج ارزش‌ها و اهداف مشترک، ایجاد یک محیط کاری حمایت‌گر و تشویق کارکنان به اشتراک‌گذاری ایده‌ها و نوآوری‌های خود است.

توجه به تعادل کار و زندگی: ارائه گزینه‌های کاری انعطاف‌پذیر مانند کار از راه دور، ساعات کاری متغیر و سیاست‌های مرخصی انعطاف‌پذیر می‌تواند به کارکنان کمک کند تا به بهترین نحو تعادل بین زندگی شخصی و حرفه‌ای خود را حفظ کنند. این امر به نوبه خود می‌تواند به افزایش رضایت شغلی و کاهش فشار کاری منجر شود.

رهبری موثر و حمایت‌گر: تقویت مهارت‌های رهبری در مدیران برای ایجاد یک محیط کاری مثبت و تشویق کارکنان به رسیدن به بالاترین پتانسیل خود حیاتی است. رهبران باید توانایی ایجاد ارتباط مؤثر، تشویق به همکاری و حل تعارضات را داشته باشند.

توجه به مسائل اخلاقی و تنوع: رعایت اصول اخلاقی در تمام جنبه‌های مدیریت منابع انسانی و تقویت تنوع و فراگیری در محیط کار، از جمله اهمیت برابر به تمامی کارکنان بدون تبعیض نژادی، جنسیتی یا فرهنگی، برای ایجاد یک محیط کاری سالم و متنوع ضروری است.

با پیاده‌سازی این راهکارها، سازمان‌ها می‌توانند به طور موثری به چالش‌های مدیریت منابع انسانی پاسخ دهند و محیط کاری را ایجاد کنند که هم به نفع کارکنان و هم به نفع سازمان باشد.

منابع:

الف) منابع فارسی:

۱) اردلان، امید، اصغرزاده، اصغر، گل‌سرخ، محسن. (۱۳۹۸). چالش‌های مدیریت و منابع انسانی در بخش دولتی: کاربرد پژوهش آمیخته. مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۲(۴)، ۱۸۰-۱۹۷. doi:10.22034/qjimdo.2020.160624

۲) زراعتکار، سمیه، رجبی فرجاد، حاجیه، و نقاش زاده، ساقی. (۱۳۹۹). شناسایی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی و تاثیر آن بر بهره‌وری. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۲(۴) (پیاپی ۴۲)، ۲۲۴-۱۹۷. (SID).

<https://sid.ir/paper/401658/fa>

۳) عباسی، طیبه، ابریشمی راد، سعید، بهادری، نرگس. (۱۳۹۶). ارزیابی اثربخشی و چالش‌های مدیریت منابع انسانی در شهرداری منطقه ۴ تهران. فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی، ۷(۱)، ۱۶۵-۱۸۶. https://www.jhrs.ir/article_61891.html

۴) قلی‌پور، آرین، نرگسیان، عباس، طهماسبی، رضا. (۱۳۸۷). اعتیاد به کار: چالش جدید مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها. فصلنامه دانش مدیریت (منتشر نمی شود)، ۲۱(۴)، -
https://jmk.ut.ac.ir/article_27003.html

۵) رشیدی، محبوبه، سیدنقوی ، میرعلی، رضایی منش ، بهروز، واعظی ، رضا. (۱۴۰۱). کارکنان راکد در صنعت نفت: چالش‌های آموزش و توسعه مدیریت منابع انسانی. مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، ۱۴(۵۴)، ۱۵۴-۱۳۹.

<http://iieshrm.ir/article-1-1431-fa.html>

ب) منابع انگلیسی :

- 1) Gupta, A., & Govindarajan, V. (2002). Globalization Challenges for Human Resource Management. *Harvard Business Review*, 80(2), 53-60.
- 2) Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 23(1), 18-36. doi:10.1016/j.hrmr.2012.06.002
- 3) Strohmeier, S., & Kabst, R. (2009). Organizational adoption of e HRM in Europe. *Journal of Managerial Psychology*, 24(6), 482-501. doi:10.1108/02683940910974099
- 4) Greenwood, M. (2002). Ethics and HRM: A review and conceptual analysis. *Journal of Business Ethics*, 36(3), 261-278. doi:10.1023/a:1014090411946

