

نقش نیروی انسانی مستعد و توانمند
در کسب مزیت رقابتی در آستانه

ورود به سازمان تجارت جهانی

دکتر مرتضی موسی خانی^۱
مهندس سعید پناهی^۲

چکیده:

دانش پایه و اساس ثروت و جوهر، مزیت رقابتی است و وجود منابع انسانی هوشیار و دانا اساس قابلیت رقابتی در فضای جهانی شدن است. و برتری رقابتی هنگامی بدست می‌آید و می‌تواند حفظ شود که فعالیتهای برنامه ریزی، گزینش، استخدام، آموزش و توسعه، حقوق و مزایا، بهداشت و ایمنی در روابط کار و کارگزینی با شریکی که سازمان‌ها با آن مواجه هستند تطبیق داده شوند. و کاملاً مبرهن است که در ورود به سازمان تجارت جهانی (WTO)^۳ و به منظور حضور در دردیای کاملاً رقابتی می‌بایست حوزه مدیریت منابع انسانی مورد بررسی جامع و دقیقی قرار گیرد. برآنیم تا نقش مدیریت منابع انسانی شایسته و توانمند را در آستانه ورود به سازمان تجارت جهانی مورد بررسی قرار دهیم.

واژه‌های کلیدی: نیروی انسانی شایسته،
توانمند سازی، مزیت رقابتی

مقدمه :

در آستانه ورود به سازمان تجارت جهانی (WTO) و محیط رقابتی کسب و کار و تجارت آزاد شاهد سرعت تغییرات در همه زمینه‌ها بوده و سازمان‌ها و جوامعی که توان همسویی با این تغییرات را نداشته باشند از گردونه رقابت‌ها حذف خواهند گردید. قابلیت‌های منابع انسانی یک سازمان از یک طرف بیانگر آمادگی سازمان برای انجام فعالیت‌های کلیدی کسب و



آموزشی و دانشگاه‌های جهان به آموزش مدیران نگرش جهانی می‌پردازند و اغلب کتاب‌های مدیریت منابع بخشی از فصول خود را به جنبه‌هایی از مدیریت منابع انسانی با رویکرد جهانی (GHRM)^۵ اختصاص داده‌اند.

جهانی شدن و آثار آن بر مدیریت منابع انسانی

دهکده جهانی اصطلاحی است که موقعیت فعالیت‌های بازرگانی را در جهان پیرامون ما منعکس می‌کند پدیدار شدن شرکت‌های چند ملیتی و فراملی الزامات جدیدی برای مدیران منابع انسانی به وجود می‌آورد. منابع انسانی باید مطمئن شود که ترکیب مناسبی از کارکنان در ارتباط با دانش‌ها، مهارت‌ها و سازگاری فرهنگی برای انجام مأموریت‌های جهانی در دسترس است مدیریت منابع انسانی برای نیل به چنین هدفی باید افراد را برای رودر رو شدن با چالش‌های دهکده جهانی آموزش دهد زبان و فرهنگ به عنوان اولویت‌های این راه پرنشیب و فراز می‌باشد.

اصول به دست آوردن برتری رقابتی در ورود به سازمان

تجارت جهانی (WTO)

برتری رقابتی به توانایی سازمان در تنظیم راهبردهایی برای به کارگیری فرصت‌های سودآور اشاره دارد تا از آن طریق بتواند بازده سرمایه‌گذاری خود را به حداکثر برساند که شامل دو اصل به شرح ذیل می‌باشد.

۱- درک مشترک از ارزش :

برتری رقابتی زمانی رخ می‌دهد که مشتریان احساس کنند از معاملات خود با یک سازمان ارزشی دریافت می‌کنند تضمین این موضوع که مشتریان از انجام امور و داد و ستدها با یک سازمان و یا یک شرکت تجاری ارزش دریافت می‌کنند مستلزم آن است که تمام کارکنان بر درک نیازها و انتظارات مشتری متمکز شوند این امر زمانی رخ می‌دهد که مشتریان در طراحی کالاها یا فرایندهای خدمات درگیر باشند یا تشویق شوند که شرکت‌ها را در طراحی سیستمی از مدیریت منابع انسانی یاری دهند که ارائه کالاها و خدمات مطلوب را تضمین می‌کند.

۲- حفظ منحصر به فرد بودن و منشا آن

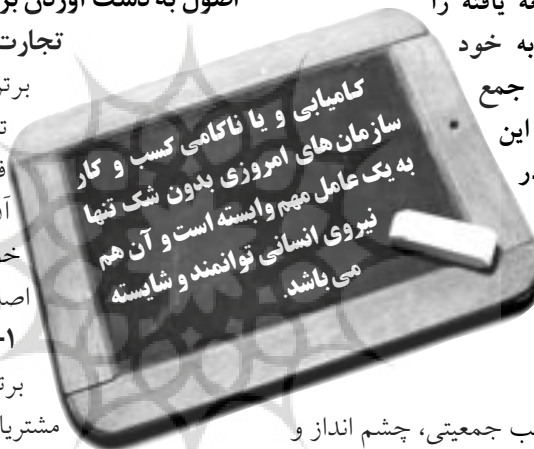
دومین اصل برتری رقابتی ناشی از ارائه کالا یا خدمتی است که رقبای شما به آسانی نتوانند آن را تقلید یا مشابه سازی کنند برتری رقابتی زمانی در یک فعالیت بازرگانی به وجود می‌آید که سازمان ارزشی به شکل منحصر به فرد را به مشتریان خود ارائه کند. کلید برتری رقابتی هر فعالیت تجاری آن است که اطمینان یابد بی‌همتایی آن در طول زمان پایدار است.

کار (CBA)^۴، و از طرف دیگر ظرفیت‌های بالقوه برای بهره‌برداری از سرمایه‌گذاری انجام یافته در تکنولوژی‌های پیشرفته و یار تقاء فرایند می‌باشد. برای رقابت باید سازمان دارای قابلیت محوری (C-C)^۲ به جهت توانایی ترکیب تکنولوژی و مهارت‌های تولیدی به منظور ایجاد محصولاتی برخوردار از مزیت رقابتی (کیفیت، هزینه، سرعت) باشد و این مهم در گرو قابلیت نیروی کار (WC)^۳ برای ترکیب متمایزی از دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌های فرایندی مورد نیاز برای انجام بعضی از فعالیت‌های کسب و کار می‌باشد و در آنجاست که قابلیت منابع انسانی (میزان دانش، مهارت، توانمندی‌های فرایند) برای انجام فعالیت‌ها و دستیابی به اهداف سازمان تعریف می‌شود.

کامیابی و یا ناکامی کسب و کار سازمان‌های امروزی بدون شک تنها به یک عامل مهم وابسته است و آن هم نیروی انسانی توانمند و شایسته می‌باشد. بر اساس آمارهای منتشره نقش اول ثروت آفرینی در کشورهای توسعه یافته را سرمایه‌های انسانی با ۶۷ درصد به خود اختصاص می‌دهند و در حالی که جمع سهم‌های منابع طبیعی و فیزیکی در این کشورها تنها ۲۳ درصد می‌باشد در حالی که سهم سرمایه‌های انسانی در کشور ما با وجود استعدادهای سرشار تنها ۳۴ درصد می‌باشد

بیان مسئله:

جهانی شدن تجارت، بافت و ترکیب جمعیتی، چشم انداز و برنامه‌های توسعه، تغییرات سیاسی و اجتماعی، قوانین و مقررات موجود و تغییرات آنها از جمله عواملی هستند که می‌توانند بر نقش‌های مورد انتظار از مدیریت منابع انسانی در بخش‌های مختلف دولتی و خصوصی تاثیر گذار باشند (Boselie&Pauwe,2005;Farndale). روند جهانی سازی، به ویژه جهانی سازی اقتصاد می‌باشد، که پدیده‌ای وسیع تر از فلسفه بین‌المللی شدن شرکت‌ها و ایجاد شرکت‌های چند ملیتی است. در این راستا تاکید ویژه‌ای به لزوم طرح ریزی استراتژیک با نگرش جهانی گردیده که طبعاً بعلا تفاوت فرهنگ‌های ملل جهان، در حوزه مدیریت منابع انسانی آثار بیشتری از خود نشان داده است از جمله آثار جهانی سازی اقتصاد این است که سرعت سرمایه‌گذاری مالی خارجی در همه کشورها از جمله کشورهای در حال توسعه سه برابر سرعت رشد تجارت (Trade) و چهار برابر سرعت تولید ناخالص داخلی بوده است. با توجه به سرعت حرکت جهانی سازی و چند ملیتی شدن منابع انسانی شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ و اغلب مراکز





رقابتی منتهی شود توانایی سازمانی است.

توانایی سازمانی معرف قدرت شرکت برای اداره سیستم های سازمانی و کارکنان به منظور پیوند بین نیازهای استراتژیک و مشتریان است در محیطی پیچیده پویا، نامطمئن و متلاطم، توانایی سازمانی ناشی از انعطاف پذیری، سازش پذیری و قابلیت پاسخگویی است. برای پاسخگویی بهتر به نیازهای مشتریان توسط کارکنان در محیط رقابتی سیستم های سازمانی باید تبیین گردند. این سیستم ها سازمان را در انجام این موارد یاری می دهند چگونه افراد استخدام شوند، مورد تشویق قرار گیرند و با آنها چگونه رفتار شود و چگونه آنها نسبت به سازمان متعهد شوند اساسی ترین سیستم های سازمانی که بر کارکنان اثر می گذارد فعالیت های مدیریت منابع انسانی شرکت است.

مدیریت منابع انسانی به عنوان یک برتری رقابتی در دهکده جهانی :

سه طریق مشخص از فعالیتهای مدیریت منابع انسانی را که می تواند توانایی سازمانی به وجود آورد و برتری رقابتی را لحاظ کند عبارتند از:

- ۱- اجرای یک استراتژی مشخص
- ۲- رویارویی با تغییر
- ۳- ایجاد یک استراتژی واحد

مدیریت منابع انسانی و اجرای استراتژی

هر سازمانی که خواستار موفقیت است باید پیوسته استراتژی ها و راهبردهای جدیدی را به منظور پاسخگویی به نیازهای مشتریان خود به روشی موثر ارزیابی و تنظیم کند نکته حائز اهمیت آن است که کارکنان از مأموریت استراتژیک سازمان آگاه شوند.

اعمال مدیریت منابع انسانی باید مکانیزمی باشد که توجه کارکنان را به استراتژی های اساسی سازمان متمرکز کند با ورود به سازمان تجارت جهانی (WTO) یقیناً یکی از استراتژی های هر سازمانی می باید تمرکز بر هزینه باشد که یقیناً در چنین صورتی

سه طریق سنتی وجود دارد که منحصر به فرد بودن را به مشتریان ارائه می کند و این سه مورد شامل :

- ۱- توانایی تامین مالی یا اقتصادی
- ۲- استراتژی یا محصول
- ۳- تکنولوژی یا تولید عملیاتی

افزون بر این سه مورد سازمان ها ممکن است منحصر به فرد بودن را توسط توانایی غیر سنتی مانند فرایندهای سازمانی ارائه کنند چهار مکانیزمی که منحصر به فرد بودن را ضمانت می کنند به ترتیب زیر می باشند.

- ۱- یک فعالیت تجاری نیاز به داشتن توانایی تامین مالی یا اقتصادی دارد
- ۲- منشا منحصر به فرد بودن توانایی استراتژیک یا کالا است
- ۳- منشامنحصر به فرد بودن یک شرکت توانایی فنی یا عملیاتی آن است
- ۴- منشا منحصر به فرد بودن یک شرکت که می تواند به برتری

سازمان طالب کارکنانی است با مهارت های چندگانه، با تعداد و تجربه کمتر، با تفویض اختیار و مسئولیت پذیری عمیق و وسیع، و تمرکزی بر پرداخت بر اساس عملکرد با تاکید زیاد بر کارایی و تاثیر مالی آن.

استراتژی متمایز کردن کالا طالب متخصصین در طراحی و توسعه تولید بودجه های بالاتری برای تحقیق و توسعه، پاداش هایی برای ابتکارات مربوط به کیفیت و ارزشیابی نتیجه کار بر مبنای رفتار با مشتریان است. که متأسفانه به علت عدم دقت می تواند به استراتژی بلااستفاده (SPOTS) ^۶ تبدیل شود که فاقد ابزارهایی برای اجرای آنهاست.

منابع انسانی و ظرفیت برای تغییر:

در عصری که فعالیتهای تجاری به طور مستمر در حال تغییر است سازمان ها باید قادر به پذیرش و تطبیق خود با تغییرات باشند و یا شکست را بپذیرند هر چند که واکنش اولیه اکثر انسانها مقاومت در برابر تغییر است معمولاً افراد در باره تغییر عادات، ضوابط و روش های انجام امور ابراز نگرانی می کنند در سازمان ها ظرفیت برای تغییر ممکن است با به کارگیری صحیح ابزارهای مدیریت منابع انسانی افزایش یابد.

در سازمان های بسیار رقابتی کنونی، سازمان هایی با ظرفیت بیشتر برای تغییر احتمالاً بهتر می توانند مشتریان خود را جذب، ارضاء و نگهداری کنند.

منابع استراتژیک و وحدت استراتژی

سومین روشی که در سازمانها می توانند توانایی سازمانی را توسعه دهند و برتری رقابتی خود را حفظ کنند ایجاد یک استراتژی واحد است.

استراتژی واحد زمینه ای فراهم می کند که ذینفعان در درون سازمان (کارکنان) و در خارج سازمان (مشتریان) مجموعه ای از مفروضات و ارزش های اصلی را در باره سازمان با یکدیگر سهیم می شوند. در دنیای رقابتی کامل که تولید کنندگان اعتقاد دارند که همیشه حق با مشتری است، حتی اگر حق با او نباشد می بایست در مسیر جهانی شدن این فرهنگ کاملاً در کارمندان نهادینه گشته و مجموعه به سوی مهم ترین هدف سازمان که جلب رضایت مشتریان است جلب گردد در نتیجه موقعیت رقابتی سازمان تشدید می شود. و برنامه های آموزشی، انگیزشی و ارتباطات اساساً بر روی این امر متمرکز می گردد.

مهارت های مورد نیاز مدیریت منابع انسانی برای رقابتی بودن:

برای آنکه بتوان با اجرای وظایف مدیریت منابع انسانی به

برتری رقابتی دست یافت مدیران و متخصصین مدیریت منابع انسانی باید مجموعه ای از مهارت ها و یا کیفیتهایی را که لازمه رقابتی بودن است دارا باشند این قابلیت ها معلومات فردی، مهارتها، توانایی ها و ایفای نقش را شامل می شود.

به عبارت دیگر این افراد باید فعالیت جاری سازمان را بشناسند از پیشرفت های جاری سازمان با یکدیگر هماهنگ کنند به منظور پالایش این مهارت های وسیع، مدیران عمومی و متخصصین مدیریت منابع انسانی باید در ایجاد ارتباطات کتبی و شفاهی، تصمیم گیری، رهبری تفکر خلاق، برنامه ریزی، سازماندهی، و واقع گرایی نسبت به خود ماهر شوند.

مهارت های مدیریت عمومی:

مسئولیت اصلی مدیران عمومی تضمین وجود برتری رقابتی در سازمان است برای تحقق این مسئولیت آنها باید توانایی های مالی، استراتژیک، فنی و سازمانی را با یکدیگر یکپارچه کنند. مهم ترین موضوع آن است که مدیران باید شرکت را در گسترش توانایی های سازمانی قوی تر یاری دهند به گونه ای که آنها قادر باشند فعالیت های مدیریت منابع انسانی را برای ایجاد فضای رقابتی به شکلی موثر مورد استفاده قرار دهند.

به منظور تقویت توانایی های سازمانی موجود مدیران عمومی نیاز به گسترش حداقل چهار دسته از مهارت ها با تخصص های کلی دارند.

۱- ایجاد نیاز برای تغییرات مدیریت

منابع انسانی

۲- ایجاد بینش نسبت به اهمیت

فعالیت های مدیریت منابع انسانی

۳- ایجاد تعهد برای فعالیت های آن

۴- کسب مهارت در ارائه فعالیت های این شاخه از مدیریت

ایجاد نیاز برای تغییرات مدیریت منابع انسانی

قبل از آنکه افراد نسبت به هر گونه برنامه ای برای تغییر متعهد شوند ابتدا باید متقاعد شوند که نیاز به تغییر دارند تا زمانی که کارکنان احساس نکنند که فعالیت های معینی نیاز به توجه دارد احتمال انجام این کار بعید است از آنجا که فعالیت های مدیریت منابع انسانی برای رقابتی بودن ضروری است مدیران عمومی باید کارکنان را تشویق کنند که از عملکرد آن در سازمان آگاه باشند در این راستا مدیران باید تمام اطلاعاتی را که به کارکنان کمک می کند تا از اهمیت نقش و فعالیت مدیریت منابع انسانی در موفقیت سازمان مطلع شوند در اختیار آنها بگذارند مانند ثبت تغییرات، پرونده شکایات، شاخص های کارایی و برنامه های مدیریت منابع انسانی، امور کارکنان، آموزش را که ممکن است به



این معیارهای مربوط باشد در اختیار کارکنان قرار دهند.

ایجاد بینش نسبت به اهمیت فعالیت‌های

مدیریت منابع انسانی

موفق‌ترین سازمان‌ها جهتی را که به سوی آن حرکت می‌کنند مشخص کرده‌اند این جهت حرکت نه تنها اهداف کوتاه مدت بلکه بینشی دراز مدت را نیز در بر می‌گیرد دیدگاه دراز مدت، ارزش‌ها و مأموریت اصلی سازمان را ترسیم می‌کند.

مدیران عمومی که مایلند فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را برای رقابتی بودن مورد استفاده قرار دهند باید فعالیت‌های این شاخه از مدیریت را باینش استراتژیک سازمان مرتبط کنند به مفهوم دیگر مدیران عمومی باید بر نقش مهمی که کارکنان در توانایی شرکت برای نیل به اهداف بلند مدت کسب و کار شرکت ایفا می‌کنند تا کید و رزند.

تعهد اجرای فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی

مدیران عمومی باید حمایت شخصی خود را از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی نشان دهند در عمل این مهم می‌تواند با همکاری در فعالیت‌های جذب نیروی انسانی یا توسط ارائه خدمت به عنوان مربی یا کارآموز در برنامه‌های توسعه مدیریت انجام گیرد.

کسب مهارت در ارائه فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی

مدیران عمومی که در فعالیتهای مدیریت منابع انسانی مهارت‌های لازم را کسب می‌کنند نیاز دارد که در ارائه ابزارهای مختلف آن به روز باشند یعنی، آنها باید بدانند در چه زمانی از برنامه‌های توسعه شغلی، تلاش در کوچک نگهداشتن سازمان، یا به کارگیری سیستم‌های جذب نیروی انسانی برای مقابله با مشکلات سازانی استفاده کنند چنین توانایی ممکن است با ارائه آموزش مستمر از طریق شرکت در سمینارها، ملاقات با متخصصین و یا مطالعه به دست آید.

بحث و نتیجه گیری:

در عصری که آن را عصر پرسشگری نام نهاده‌اند رشد بالندگی با نحوه پاسخ‌گویی به پرسش‌های که ما را احاطه کرده‌اند تعیین می‌شود در این عصر اگر به جلو نرویم عقب ماندگی را به جان خریده ایم.

موفقیت و کارآمدی سازمان‌ها در گرو فهم نقاط آسیب پذیر و رفع آن و تقویت نقاط قوت سازمان به منظور کسب مزیت رقابتی و تجهیز افراد خود به آخرین مفاهیم مربوط به دانش حرفه‌ای و مهارت‌های فنی روز است یکی از وظایف کلیدی و مهم مدیریت منابع انسانی فراهم کردن فرصت‌های یادگیری و توسعه برای کارکنان سازمان برای دست‌یابی به بالاترین سطح عملکرد است. موضوع انباشت سرمایه انسانی اصلی‌ترین دستاورد مدل‌های توسعه منابع انسانی است نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین عامل

در ایجاد مزیت و برتری رقابتی نیاز به ارتقای سطح دانش قابلیت‌ها و خودآگاهی دارد و این حاصل نمی‌شود مگر با برنامه‌ها و نظام‌های اثربخش توسعه منابع انسانی.

بحث انباشت سرمایه انسانی، بیشتر در ادبیات نوین به عنوان اصلی‌ترین دستاورد مدل‌های توسعه نیروی‌های انسانی مطرح می‌شود بسیاری از مدل‌های توسعه منابع انسانی فعالیت‌ها و اقداماتی را برای توسعه نیروی انسانی یا توسعه منابع انسانی برمی‌شمرند که اگر اجرا شوند و در سازمان نهادینه شوند به شکل‌گیری سرمایه‌های فکری منتهی خواهد شد این مدل در حقیقت سرمایه‌گذاری در توسعه نیروی انسانی وسیله سازمان‌ها و افراد را به عنوان یک الزام سازمانی برای ساختن و نگهداری نیروی انسانی آتی و حفظ نیروی انسانی کنونی در نظر می‌گیرد. ■

فهرست منابع:

- 1- Human resource management , Noe . Hollenbeck, Gerhart , wright- MC Graw-Hill-2006
- 2- Human resource development and tactick- guani swart -2005
- 3- Human resource management -garry dessler -2005
- 4- Human relation in organization application and skil building -robert n. Iussier-2005 (ترجمه دکتر مرتضی موسی خانی و سعید پناهی در دست بررسی)
- 5- People capability maturity model (p-cmm), version 2.1 cmu/sei-2001-mm-01- bill curtis, William E. Hefley, q-labs , sally A.Miller software engineering institute
- 7 -Technology transfer strategic management in developing countries Cohen . Goel : thousand oaks . Ca .Sage publication -2004 (ترجمه دکتر مرتضی موسی - سعید پناهی - در دست بررسی)

موفق، ۱۳۸۴

۹- محمد، میرکمالی - مبنای مدیریت منابع انسانی - نشر بسطرون، ۱۳۸۳

۱۰- جزئی، نسرتین - مدیریت منابع انسانی - نشر نی، ۱۳۸۴

۱۱- مورن، ادکار - ترجمه حمید جاودانی - جهانی شدن و آموزش - موسسه آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی

۱۲- اسفندیار، سعادت - مدیریت منابع انسانی - انتشارات سمت، ۱۳۸۵

۱۳- ارمسترانگ، مایکل - ترجمه - اعرابی، محمد - ایزدی، داود - دفتر پژوهش‌های فره - نیگی، ۱۳۸۱

۱۴- رنگریز، حسن - حسینی، رقیه - برنامه ریزی استراتژیک فرایند محوری شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ۱۳۸۵

۱۵- میرسپاسی، ناصر - مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرشی به روند جهانی شدن - انتشارات امیر، ۱۳۸۳

پی‌نوشت‌ها:

- ۱- استاد و مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین
- ۲- مدرس دانشکده عالی مهندسی صنایع قزوین

- 3- World Trade Organization
- 4- Competency Based Assets
- 5- Core competencies
- 6- Core competencies-3
- 7- Global Human Resource Management
- 8- Strategic Plans On Top Shelf