

## آینده مدیریت منابع انسانی

مترجمان: مهدی خیراندیش – علیرضا افشارنژاد

منبع: ۴WORK STUDY, NO ۲۰۰۳

### مقدمه

به واسطه تغییر محیط کسب و کار، مدیریت منابع انسانی (HRM)، نیز لزوماً باید تغییر کند. نظر به ضرورت پاسخگویی به تغییرات، پیش بینی محیط، تغییرات و اتخاذ تصمیمات اثرگذار درخصوص آینده، مدیریت منابع انسانی باید تغییر کند. آینده غیرقابل پیش بینی است و مشکل است تعیین کنیم که چه پیش خواهد آمد. از این رو انعطاف پذیری و کسب دانش کافی درجهت پاسخگویی به این عدم قطعیت ها مهم است. درحالی که مدیران منابع انسانی ارتباط خود را با توسعه فناوریانه حفظ می کنند، ضروری است موضوعاتی که با نقشهای 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، مرتبطند. اداره نقشهای مذکور یعنی به کارگیری، انتخاب، انتصاب، آموزش، توسعه و غیره تاثیرات مستقیمی در برگشت سرمایه سهامداران و بهره وری دارند. شرکتهای موفق به طور مستمر کارکنان بهره ور را جذب و حفظ می کنند.

### موضوعهای پرسنلی در منابع انسانی

اولین نقش پرسنلی مدیران، استخدام کارکنان مناسب است. میزان سهولت این امر به عوامل بستگی دارد. شاید یکی از عوامل عمده، وضعیت بازار کار محلی باشد. در اواخر دهه ۱۹۹۰، نرخ بیکاری درحال تنزل، یک عامل کلیدی محسوب می شد و براین اساس رقابت برای جذب افراد مستعد، بالا بود. مدیران بایستی به سرعت به استخدام افراد مستعد می پرداختند یا درخصوص از دست رفتن نیروی کار مستعد ریسک می کردند. در وضعیت کنونی، این شرایط تغییر یافته و یک شرکت ممکن است تعداد زیادی رزومه دریافت کند. البته، این موضوع مسائل 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 مهارتهای 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 می شود که سازمان به فرایندی منظم و ساخت یافته برای شناسایی ویژگیها و مهارتهای موردنیاز مشاغل متعهد است که درخصوص آنها تصمیم گیری می شود. توجه داشته باشید که در هر دوی این وضعیتها ما به فرایندهای ساخت یافته مراجعه می کنیم. برخی مدیران تصور می کنند مهارتهای شخصی خاصی دارند که به آنها اجازه می دهد فرد مناسب را برای تصدی شغل موردنظر انتخاب کنند. این افراد تصور می کنند مهارتهای مذکور بر تجربه یا صرفاً احساس درونی آنها مبتنی هستند. دادن اجازه به چنین مدیرانی درجهت اعمال رفتارهایی با این روشهای ناسالم، غیرعقلانه یا شاید احمقانه باشد. نقش واحد منابع انسانی تحمیل قوانین در زمینه فرایند انتخاب، هم در ارائه پیشنهاد روشی منصفانه و یکسان برای عموم متقاضیان و هم درجهت حصول اطمینان از انتخاب بهترین فرد برای شغل موردنظر است. پیش بینی نیازها و برنامه ریزی طبق آن از مقوله های مهم تلقی می گردد. فرایند استخدام می تواند نیازمند زمان قابل ملاحظه ای باشد و تصمیماتی که در وضعیتهای عجولانه اتخاذ شود، نتایج فاجعه آمیزی به همراه خواهد داشت. (مالینگ، ۲۰۰۱) از آنجایی که در شرایط کنونی جهت گیری و حرکت اقتصاد بیشتر به سوی اقتصادی خدماتی و اطلاعاتی است، رقابت برای اشخاص واقعاً مستعد شدیدتر شده است: به عبارت دیگر، شاید به کارگیری و نگهداری چنین افرادی، مهمترین چالشی است که فراروی تجارت کنونی آمریکا قرار دارد. (ماریوت، ۲۰۰۱) سازمانها و شرکتهای 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 برمی 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 ای های 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 الزاماً ساده نیست. به عنوان مثال، شرکتهای فراملیتی نباید تصور کنند که همه کارکنان در تمامی مکانها نیازهای یکسانی دارند. این موضوع به کار خاصی برای سازمانهای جهانی صدق می کند 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 - اثربخشی برای نیازهای کارکنان است. در انجام این مهم، حرفه ای های منابع انسانی باید مطلع باشند که نیازهای کارکنان ایستا نیستند و به طور مستمر در حال تکامل و تغییرند. تعداد زیادی از شرکتهای متوجه این حقیقت در برنامه های جبران خدمات و مزایای خود 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. درحالی 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 ابزارهای 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 برنامه ها واقعاً ارزشی را به همراه دارند، بر آنها نظارت کنند. مدیران سازمانها باید دقت داشته باشند که در کجای این برنامه کلی می توان 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 ارزاتری است - و یا اینکه کارکنان جدیدتری را استخدام و آموزش دهد، موضوع مهمی برای عملکرد و بهره وری سازمان تلقی می شود. در صورت انتخاب گزینه دوم یک سلسله هزینه های عمده ای در زمینه استخدام های جدید به وجود می آید.

### **(علاوه بر هزینه های آشکار حقوق و جانی):**

هزینه های اداره منابع انسانی مرتبط با تبلیغات، حفظ اسناد، اندازه سازی شغل و غیره؛

هزینه های مسافرت و دیگر هزینه های مرتبط با فرایند استخدامی؛

هزینه های جابجایی متقاضیان موفق و غیره.

همچنین ممکن است هزینه های اضافی دیگری در ارتباط با مکان اداره، مبلمان، تسهیلات پشتیبانی و غیره نیز وجود داشته باشد.

هزینه های عمده دیگر با رسانیدن کارکنان جدید به سطح کارکردی و تولیدی قابل قبول یا موردانتظار پیوند می خورد. طی چنین دوره ای ممکن است اختلالات مهمی در فرایندهای تولید، برنامه ریزی و غیره به وجود آید، بویژه جایی که کارمند جدید بخشی از یک تیم مرتبط با هم باشد. در این راستا، اطمینان از تشخیص چنین اختلالی به عنوان یک موضوع سیستمی که با جابجایی کامل پرسنلی پیوند می خورد، بسیار ضروری است. به عنوان مثال اگر آن (اختلالات) پرداختهای پاداش، کارکنان را متأثر 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 بلندمدت زمانی را سبب می شود. این اختلالات همچنین مسبب عدم بهره وری 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 فناوری های جدید تغییر می کند.

هزینه های دیگر به عنوان بخشی از روابط پیمانی و مقاطعه ای منعقد بین کارمند و کارفرما پرداخت می شود. پرداختهایی که علاوه بر حقوق به کارکنان پرداخت می شود، می تواند برحسب موقعیت کارمند و قدمت فرد در آن جایگاه خاص متفاوت باشد.

این مزایا نوعاً شامل مرخصی های استعلاجی، استحقاقی و تعطیلات عمومی است، و همچنین ممکن است شامل برنامه های بازنشستگی و انفصال، بیمه زندگی و دارویی و دیگر مزایای پیمانی باشد. مراقبتهای بهداشتی عرصه ای است که در سالهای اخیر افکار و نگرشها درخصوص آن تغییر یافته است. هزینه در حال افزایش مراقبتهای بهداشتی مسئله بفرنجی برای تمام کارفرمایان است. (ویلنوت، ۲۰۰۱).

یکی از روشهایی که به وسیله آن کارفرمایان تلاش می کنند این هزینه ها را در سطح پایین نگه دارند، تغییر مسیر از طرح بیمه سنتی و کاملاً تامین شده به سوی یک برنامه مزیتی سرمایه گذاری از خود (SELF-FUNDED) (به عنوان مثال به وسیله سازمان) است. در چنین طرحی، کارفرما مستقیماً هزینه های دارویی را به کارکنان پرداخت می کند. این طرح به طور عادی از طریق تاسیس یک صندوق عام المنفعه و با حمایت، مساعدت و مشارکت تمامی کارکنان و کارفرمایان پیاده می شود. (ویلنوت، 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 می کنند، به دقت انجام می شود. در واقع سازمان از طریق طرح مذکور این ریسک را می پذیرد که قبلاً به یک شرکت خدماتی درمانی یا بیمه واگذار می شد. برخی کارکنان درخصوص آنچه که پس از اتمام بودجه اتفاق خواهد افتاد اظهار نگرانی و دلواپسی می کنند. با یک طرح سنتی، کارکنان ضمانت پوشش بیمه ای بیشتری دارند. مهم است به خاطر داشته باشیم کارکنان برای هر دو پاداش مالی و غیرمالی ارزش قائلند و اینکه پاداش غیرمالی نیز هزینه هایی را برای سازمان دربردارند. با وجود این، ضروری است که هزینه ها و مزایا با هم متوازن باشند. اخیراً گروه ماریوت پژوهش پیشگامانه ای را درخصوص کارکنان انجام داده است که آنها را قادر می سازد پیشنهادات و مفروضات ارزشی خود را با اقتصاد جدید بهسازی و اصلاح کنند. آنها سیستمی برای نشان دادن فاکتورهای پولی و مالی و غیر پولی ایجاد کرده اند. برخی از این فاکتورها شامل طرحهای منعطف به همراه برنامه های پاداش متناسب و فرصتهای توسعه ای هستند. این سیستم همچنین ارزشی را برای مشتریان آنها خلق می کند. (ماریوت، ۲۰۰۱)

از آنجایی که چنین مزایایی به طور فزاینده گران هستند (نظیر مزایای غیرمالی و حتی با نوآوریهای همانند سرمایه گذاری از خود) ممکن است فهرستی از گزینه ها 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 براین اساس برنامه مزایای خود را انتخاب می کنند، برای آن بار ارزشی بیشتری قائل بوده و احتمالاً آن را جبرانی منصفانه می بینند. همچنین با چنین انتخابی در این فرایند می توان فهمید که انتظارات کارکنان تغییر یافته است، زیرا آنها اغلب درجه انتخاب، قدرت چانه زنی و موقعیت خود در بازار شغلی خویش را درک می کنند. در حالی که اجازه تعامل به آنها در این سیستم کم است ولی عاملی توانمندکننده محسوب می شود. این موضوع نشان می دهد که سازمان، آنها را به عنوان افرادی با یک حق رأی و اظهار نظر می شناسد. گرچه شاید این روزها کمتر این مقوله وجود داشته باشد، ولی کارکنان همواره به دنبال اطمینان و دلگرمی بیشتر درخصوص 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 می تواند موضوع بزرگی تلقی شود. به طور طبیعی، این موضوع برای کارکنان در سطوح خاصی از زندگی شان به موضوع مهمی تبدیل می شود. انتظار خدماتهای موقت و بیکاریهای آنی به طور نسبی پدیده هایی عادی در اقتصاد امروز به شمار می روند. صرفاً به واسطه سازگاری با تغییرات بازار است که یک سازمان می تواند رشد و بقای بلندمدت خود را تضمین کند. با وجود این، این رشد و بقا به سیله روشهایی که سازمانها از طریق آن به کسادی موجودی در اقتصاد پاسخ می دهند، تاثیر می پذیرد. (فرانسیس، ۲۰۰۲) مدیران بایستی قبل از آنکه تصمیمات مربوط به بیکاریهای آنی را اتخاذ کنند، تصمیمات بسیار مهم را به دقت از نقطه نظر هزینه های کلی سازمان ارزیابی کنند. اخذ تصمیمات سریع می تواند به گزینه هایی منتهی شود که به سمت پس اندازهای کوتاه مدت و غیرواقعی جهت گیری داشته باشد.

معمولاً هزینه های تقلیل و کاهش کارکنان طی رکود اقتصادی تا زمانی که اقتصاد بهبود می یابد، احساس نمی شوند (فرانسیس، ۲۰۰۲).

این دلیلی است که براساس آن برای مدیران مهم است آنچه که سازمان ممکن است از دست دهد را به دقت ملاحظه کرده و ضرر بالقوه را با همه صرفه جوییهای پیش بینی شده از انقطاع های شغلی برنامه ریزی شده مقایسه کنند. اگرچه کنار گذاشتن برخی از کارکنان غیرقابل اجتناب است ولی درعین حال مزایایی برای عدم استفاده از انتظار خدمت موقت، بیکاری و یا کاهش آنها مترتب است. یکی از موارد مهم حفظ رابطه خوب کارمند و کارفرما است (فرانسیس، ۲۰۰۲). مزیت مهم دیگر حفظ و ارتقای کارایی و روحیه کارکنان است. یک رویکرد به فرایند تصمیم گیری بدین صورت است که ارزش هر کارمند را بیابیم. به عبارت دیگر، به جای نگریستن به آنان به عنوان هزینه ها/ حقوق ها، سازمان باید این موضوع را مدنظر قرار دهد که کارکنان چه ارزشی را برای کسب و کار فراهم می کنند. اعتماد، وفاداری و روابط بین شخصی (از هر نوع رسمی و غیررسمی) بخشهای مهمی از ساختار شرکت محسوب می شود. این موارد می توانند به واسطه ترک خدمتهای موقت و کنارگذاری کارکنان مخدوش گردند. انتظار خدمت موقت یک شخص خاص ممکن است نتایج پیش بینی نشده ای را به همراه داشته باشد. براین اساس دیگران نیز متعجب خواهند شد اگر قرار باشد آنها نیز در آینده کنارگذاشته شوند و این ناراحتی، پریشان حالی و عدم قطعیت می تواند تا حد زیادی بر روی بهره وری و کارایی آنها تاثیر داشته باشد. در هر سازمانی تضمین امنیت استخدامی تقریباً غیرممکن است. با وجود این، آنچه یک سازمان می تواند پیشنهاد کند تضمین فرایندهایی است که به وسیله آن ممکن است هر فرایندی از کوچک سازی تضمین و تعهد شود، شامل فرایندهای مشاوره کارکنان و نمایندگی آنها. بنابراین وفاداری (واژه ای که بیشتر در رابطه کارگر و کارفرما استفاده می شود) به یک رابطه اعتماد دوگانه در اینکه چگونه وضعیتهای خاص اداره می گردند تبدیل می شود. زمانی که فرایندی از کوچک سازی مناسب است، کارکنان شاید از انجام چنین فرایندی مأیوس و حتی خشمگین باشند، اما حداقل آنها باید این واقعیت را درک کنند و به بهره وری 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 محل و مشکل زا است و عموماً سازمانها در صورت امکان از آن اجتناب می کنند. اکثر شرکتهایی که نمی توانند از انتظار خدمتهای موقت بپرهیزند، برنامه های انفصال و خاتمه خدمت را به همراه مزایای مختلفی پیشنهاد و ارائه می کنند. روش دیگری که از طریق آن می توان 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 برنامه ریزی کنند. برخی سازمانها به انجام چنین تدابیر اخلاقی در زمانهای مختلف پناه برده اند. به عنوان 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 ماشین های بستنی سازی بن و جری (BEN JERRY) ترتیب داده است. ظاهراً اکثر سازمانها یک فرصت مهم را از دست می دهند. آنها می توانند و باید تلاش بیشتری در جهت ارتقای روحیه کارکنان اعمال کنند که نتیجه ای در زمینه جلوگیری از جابجایی بیشتر و افزایش بهره وری دارد. (بریملو، ۲۰۰۲)

البته برخورد با کارکنان با دید موجودات انسانی بالغ با یک طرح سرمایه گذاری 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 می بخشد. این برنامه توانمندسازی و مشاوره کارکنان که در بین عموم به کار گرفته می شود ادراکات مثبت بیشتری برای سازمان به همراه دارد و آن را به عنوان یک شرکت صادق در نظر می گیرند. 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 کسادی اقتصادی آینده و عمل رقابتی به شرکت کمک کنند. احتمالاً کارکنان توانمندشده کارکنان بسیار نوآورتری هستند. عمل و تفکر نوآورانه آنها موارد زیر را اشاعه می دهد: نوآوران در شرکت می توانند به دیگران بیاموزند که همین گونه باشند (فرانسیس، ۲۰۰۲). این عوامل (نوآوری) می تواند به شرکت کمک کند که پیشاپیش رقابیش گام برداشته و طی دوران رکود و کسادی زنده مانده و همچنین برای مدت زمانی که اقتصاد روبه تنزل حرکت می کند، آماده باشد.

## 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 می شدند که سازمانها را در زمینه های استخدام، اخراج و احتمالاً آموزش کارکنان یاری می رساندند؛ یعنی واحد منابع انسانی یک الزام اداری یا شاید اندکی فراتر از این مقوله تلقی می شد. 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 می رود که ارزشی را به سازمان بیفزاید نه اینکه صرفاً هزینه ای 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 و صفی 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 سازماندهی انجام گیرد؛
  - (۳) به مدافعی برای کارکنان تبدیل شود در حالی که در جهت افزایش مشارکتهای کارکنان، بویژه تعهد و توانایی آنها برای ایجاد نتایج فعالیت می کند؛
  - (۴) به عامل تغییر شکل، شکل دهی مستمر فرایندها و فرهنگی که ظرفیت سازمانی را برای تغییر بهبود می بخشد، تبدیل گردد.
- این موارد واحد منابع انسانی را به چیزی بسیار فراتر از یک پلیس مراقب سیاستها و یک عامل نظارتی منظم تبدیل می سازد. درحقیقت بیشتر واحدهای منابع انسانی پیشرفته و توانمند ممکن است صرفاً بر کارمندیابی، اداره برنامه های توسعه و آموزش و طراحی خلاقیتها در جهت افزایش تنوع بازار نظارت کنند، اما این چیزی نیست که موردنیاز 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 پیامدهای آن متعهد شوند. مدیران صفی به سهامداران برای ایجاد ارزش اقتصادی، به مشتریان در جهت ارائه خدمات یا تولید باارزش و به کارکنان در قبال طراحی محل کاری ارزشمند پاسخگو هستند. ضروری است مدیران منابع انسانی نیز بخشی از این توافقات باشند.

## چالشها

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

(۱) جهانی شدن (۲) سودآوری از طریق رشد (۳) فناوری (۴) سرمایه ذهنی (۵) تغییر، تغییر و تغییر بیشتر.

جهانی شدن: مدیران اغلب مواقع با چالشهایی در جهت ایجاد توازن میان الزامات جهانی اندیشیدن و محلی عمل کردن مواجه هستند. افراد، ایده ها، تولیدات و اطلاعات باید در جهت برآورده ساختن نیازهای محلی در سرتاسر جهان جابه جا شوند. هم اکنون موقعیتهای سیاسی متغیر، مسائل تجارت جهانی، نرخهای مبادله متغیر و فرهنگهای ناآشنا در تصمیمات تجاری وارد شده است و لذا مدیران باید براساس نیازهای مشتریان بین المللی خود تحت آموزش قرار گیرند. آنان باید تواناییشان را برای یادگیری انجام کار با یکدیگر در جهت اداره تنوع، پیچیدگی و ابهام در سراسر جهان ارتقا دهند. در این محیط مدیران منابع انسانی وظیفه ای خاص را به عهده دارند.

این وظیفه شامل حصول اطمینان از این موضوع است که آیا سیاستها و اعمال منابع انسانی توجه کافی به تعادل بین سازگاری و هماهنگی در مقابل شناخت تفاوتهای فرهنگی و دیگر اختلافها مبذول می دارد.

شد: تعداد زیادی از شرکتهای غربی تقریباً به سودها و درآمدهای 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 چالشهایی را برای حرفه ای های منابع انسانی به همراه خواهد داشت.

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

- سازمانهایی که رشد را از طریق ادغام، استحکام یا سرمایه گذاری های مشترک انتخاب می کنند به مهارتهای ضروری موردنیاز منابع انسانی نظیر ادغام فرهنگ و فرایندهای کاری مختلف نیاز دارند.

فناوری: از سازمانها انتظار می رود فناوری های 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 طریق کارکنان بتوانند از عهده تغییرات برآیند.

سرمایه فکری: موفق ترین سازمانها آنهایی خواهند بود که بتوانند افرادی با توانایی اداره سازمانهای جهانی را جذب، پرورش و حفظ کنند.

زجمله ویژگیهای این سازمان جهانی حساسیت نسبت به مشتریان و فرصتهایی است که از طریق فناوری ارائه می شود. 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 سرمایه های فکری این کارکنان به طور کامل مورد استفاده قرار می گیرد. آنان همچنین باید مطمئن شوند که نتایج چنین فعالیتهای فکری کاملاً مشخص و محافظت شده و به طور مناسب توزیع و اداره می شود. در اقتصاد دانشی استعداد برتر عاملی کلیدی برای آینده است؛ یعنی منبع اصلی مزیت رقابتی؛ (آقازاده ۱۹۹۹) این منبع باید پرورش داده شود.

تغییر: شاید تمام عوامل پیش گفته نموده های خاصی از مهمترین آنها یعنی تغییر باشند. واحد منابع انسانی باید تغییر را پذیرفته و حمایت کند. البته این بدین معنی است که خودش نیز باید تغییر کند و 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. براین اساس ضروری است ساختارهای جدید، فرایندهای جدید انجام کار و فرهنگ جدید حمایت بازار را بررسی و اتخاذ کند. مدیران منابع انسانی باید در تنظیم هدفهای معقول، منطقی، مهیج و قابل حصول درگیر شوند که شرکتها را قادر سازد خود را براساس فناوری موجود تغییر و سازگار کند. برای مثال چنین فناوری ممکن است فرایندهای تولیدی خودکار در سازمان باشد یا در واحد منابع انسانی خود سازمان با کارکنان جدید یا برنامه های نرم افزاری حقوق باشد. در ملاحظه چنین تغییر فناورانه، **مدیران منابع انسانی باید از مسائل و موضوعهای پنهان آگاه شوند:**

هزینه های پنهان انجام امور تجاری در روشهای معین؛

اداره صحیح داراییهای فکری؛

ارتباط همه جانبه با فناوری؛

ماهیت متغیر همکاری و مشارکت همان طوری که فناوری تغییر می یابد. (آقازاده ۱۹۹۹)

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 صرفاً از طریق ورودی تعبیه شده نیاز دارد، ممکن است به کارکنان اجازه دهد:

اطلاعات پرسنلی را به روز کنند نظیر آدرس منزل، تماسهای اضطراری، شماره تلفن، جزئیات بانکی و غیره؛

ثبت نام داوطلبانه در برنامه های سودمند؛

بررسی داده های حقوق شامل کسورات کل دستمزد پرداختی و اطلاعات مالیاتی؛

وارد کردن داده های برگه ثبت ساعت کار؛

درخواست مستمر فرصتهای ارتقا؛

نام نویسی در دوره های آموزشی در خانه؛

مطالعات کتاب راهنمای کارکنان، خبرنگارها و کتابهای راهنمای رویه ها و سیاست شرکت؛

به روز کردن اطلاعات پرسنلی از طریق مهارتهای کسب شده اخیر؛

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 می گردد. (هوور 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 نقشی مقدم در ترویج و شناساندن چنین تغییری و نیز آماده سازی سازمان برای پذیرش آن را برعهده دارند. معرفی فناوری اغلب برای روشهای پذیرفته شده انجام امور و حتی شغل به عنوان یک تهدید دیده می شود. 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 می سازد و حلقه پیوند دهنده مهمی را بین شرکت و شرکای بالقوه و مشتریان در زنجیره جهانی با ماهیت تقاضامداری عرضه کنندگان و بازارها تدارک می کند. آن ممکن است پیش پا 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 می سازد.

## نتیجه گیری

تغییرات فراگیر در جهت شکل دهی مجدد محل کار ادامه می یابد. امروزه یک حرفه ای منابع انسانی نباید صرفاً متخصص موضوعهای پرسنلی 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 موفقیت سازمانی از مفهوم تعهد، مهارتهای بین پرسنلی و آموزش استفاده کنند. 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 شرکتهایشان باشند. در این بین آنان باید ادراکی کارکردی و واضح از نیازهای مدیریت عملیاتی داشته باشند. آنها باید به بررسی و بازنگری رویه های موجود در جهت حصول اطمینان از اینکه گزینه ها و راه حلهای بهبود یافته ای را می توان طراحی و ایجاد کرد، بپردازند. آنان باید بر اهمیت پیشرفتهای مستمر و اداره تغییر از طریق فرایند هدف گذاری تاکید کنند و سرانجام اینکه آنها باید اطمینان یابند سازمان حاصله به وسیله کارکنان توانمند بهره چینی شده و به حرکت درآید.



**AGHAZADEH, S.-M., “ ١٩٩٩ HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: ISSUES AND CHALLENGES IN THE NEW MILLENNIUM ,”MANAGEMENT RESEARCH NEWS, ٢٢, ١٢. BRIMELOW, R., ٢٠٠٢, “RETAINING KEY STAFF DURING DOWNSIZING”.PERSONNEL TODAY, ١, INFO TRAC ONE FILE PLUS.**

**FRANCES ,J.D., ٢٠٠٢, “SELECTIVE JOB CUTS - RATHER THAN BOARD LAYOFFS - OFTEN BENEFIT FIRMS MORE DURING ECONOMIC SLOWDOWNS”, COMPENSATION & BENEFITS MANAGMENT ,٨٠-٧٤ ,١٨ ,INFO TRAC ONE FILE PLUS.**

**HOOVER, W. ٢٠٠٢, “THE FUTURE OF HUMAN RESOURCES: TECHNOLOGY ASSISTS IN STREAMLINING YOUR HR DEPARTMENT”, COLORADO BIZ.٢٧ ,٤ ,٢٩ ,**

**MARRIOTT, J.W. ٢٠٠١, “OUR COMPETITIVE STRENGTH” HUMAN CAPITAL”, EXECUTIVE SPEECHES, ١٥.٥.١٨**

**MESSMER, M, ٢٠٠٢, “BACK TO BASICS :RECRUITING AND MANAGING IN TODAY’S ECONOMY”, STRATEGIC FINANCE, ٨٤.٤, ١٥-١٣INFO TRAC ONE FILE PLUS.**

**MULLING, E. ٢٠٠١, “DON’T RUSH ON COMPANY CHANGES BECAUSE OF PREDICTIONS”, BOSTON BUSINESS JOURNAL, ٢١, ٣, .٢٩**

**SIMS, R.R .SIMS, S.J. ١٩٩٤, CHANGES AND CHALLENGES FOR THE HUMAN RESOURCE PROFESSIONAL ,QUORUM BOOKS, WESTPORT, CT.**

**ULRICH, D. ١٩٩٨, “A NEW MANDATE FOR HUMAN RESOURCES”, HARVARD BUSINESS REVIEW, ٧٤, ١, .٣٤-١٢٤**

**WILLMOTT, B. “ ٢٠٠١CUTTING STAFF IS LAST RESORT FOR STRUGGLING FIRMS IN THE US”, PERSONNEL TODAY ,١٠ ,INFO TRAC ONE FILE PLUS.**