

بررسی آینده مدیریت منابع انسانی

محسن نجف آبادی پور^{۱*}

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۰۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۳/۱۰/۰۱

چکیده

مدیریت منابع انسانی سیستم استراتژیک و منطقی مدیریت افرادی است که در یک سازمان خاص کار می کنند. مدیریت منابع انسانی مستلزم جذب، نظارت و یادگیری کارکنان است. افرادی که در یک سازمان کار می کنند دارایی بسیار مهم آن سازمان خاص هستند. توانایی هر سازمان برای دستیابی به اهداف کوتاه مدت و بلند مدت به طور قابل توجهی توسط توانایی آن در مدیریت موفق منابع انسانی تعیین می شود. مدیریت ضعیف منابع انسانی می تواند به راحتی یک سازمان را در معرض زیان قرار دهد زیرا ممکن است سازمان نتواند استفاده از دارایی های انسانی را به حداکثر برساند. بنابراین نقش اصلی مدیریت منابع انسانی حصول اطمینان از این است که سازمان حداکثر سود را از منابع انسانی دریافت می کند. مدیریت منابع انسانی نیز شامل ارضای نیازهای کارگران است. رضایت کارکنان نیز ارتباط تنگاتنگی با عملکرد یک سازمان دارد. هر چه کارکنان رضایت بیشتری داشته باشند، شانس یک سازمان برای موفقیت بیشتر است. نقش عمده ای در تعیین مزیت نسبی یک سازمان دارد. در طول ۱۰۰ سال گذشته، مدیریت منابع انسانی دستخوش تغییرات زیادی شده است. این تغییرات توسط توسعه فناوری و همچنین تغییرات در ساختار سازمانی در گذشته تقویت شده است. سازمان ها هرگز به روشی مشابه در ۱۰۰ سال گذشته سازماندهی نمی شوند. همچنین پیشرفت تکنولوژی باعث تغییراتی در مدیریت منابع انسانی در جنبه های مختلف شده است.

واژگان کلیدی

منابع انسانی، شهرداری، مدیریت

۱. منابع انسانی، شهرداری فدامی.

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 اثر گذار در خصوص آینده؛ مدیریت منابع انسانی باید تغییر کند. آینده غیر قابل پیش بینی است و مشکل است تعیین کنیم که چه پیش خواهد آمد. از این رو انعطاف پذیری و کسب دانش کافی در جهت پاسخگویی به این عدم قطعیت ها مهم است. در حالی که مدیران منابع انسانی ارتباط خود را با توسعه فناوریانه حفظ می کنند ضروری است موضوعاتی که با نقش های اصلی پرسنلی آنها مرتبط می شوند را با موضوعات عمومی کاری و اقتصادی ترکیب کنند. لازم به ذکر است که واحدها و مدیران منابع انسانی موفق؛ تاثیر استراتژیک مهمی بر سازمانهای متبوعشان دارند.

البته؛ نقشهای اصلی پرسنلی با مهمترین منابع سازمانی؛ یعنی نیروی کار؛ مرتبط هستند. اداره نقشهای مذکور یعنی به کار گماری؛ انتخاب؛ انتصاب؛ آموزش؛ توسعه و غیر تاثیرات مستقیمی در برگشت سرمایه سهام داران و بهره وری دارند. شرکت های موفق بطور مستمر کارکنان بهره ور را جذب و حفظ می کنند.

موضوعات پرسنلی در منابع انسانی

اولین نقش پرسنلی مدیران استخدام کارکنان مناسب است. میزان سهولت این امر به عواملی بستگی دارد شاید یکی از عوامل عمده وضعیت بازار کار محلی باشد. در اواخر دهه ۱۹۹۰؛ نرخ بیکاری در حال تنزل؛ یک عامل کلیدی محسوب می شد و بر این اساس رقابت برای جذب افراد مستعد بالا بود مدیران بایستی به سرعت به استخدام افراد مستعد می پرداختند یا در خصوص از دست رفتن نیروی کار مستعد ریسک میکردند. در وضعیت کنونی این شرایط تغییر یافته و یک شرکت ممکن است تعداد زیادی رزومه دریافت کند.

البته این موضوع مسایل مختلفی را از این حیث که حوزه وسیعتری برای انتخاب به وجود آمده به همراه خواهد داشت. در این راستا داشتن ساختارها و فرایندهایی مناسب به منظور ارزیابی تجارب و مهارت های هر متقاضی و حصول اطمینان از انتخاب فرد مناسب از میان جمع کثیری از افراد واجد شرایط مهم است. (مسمر؛ ۲۰۰۲).

در این مورد فرض می شود که سازمان به فرلیند های منظم و ساخت یافته برای شناسایی ویژگیها و مهارتهای مورد نیاز مشاغل متعهد است که در خصوص آنها تصمیم گیری می شود. توجه داشته باشید که در هر دوی این وضعیتها ما به فرایند ساخت یافته مراجعه می کنیم. برخی مدیران تصور می کنند مهارتهای شخصی خاصی دارند که به آنها اجازه می دهد فرد مناسبی را برای تصدی شغل مورد نظر انتخاب کنند. این افراد تصور می کنند مهارتهای مذکور بر تجربه یا صرفاً احساس درونی آنها مبتنی هستند.

دادن اجازه به چنین مدیرانی در جهت اعمال رفتارهایی با این روشهای ناسالم، غیرعقلانه یا شاید احمقانه باشد. نقش واحدهای منابع انسانی تحمیل قوانین در زمینه فرایند انتخاب؛ هم در ارایه پیشنهاد روشی منصفانه و یکسان برای عموم متقاضیان وهم در جهت حصول اطمینان از انتخاب بهترین فرد برای شغل مورد نظر است.

پیش بینی نیازها و برنامه ریزی طبق آن از مقوله های مهم تلقی می گردد. فرایند استخدام می تواند نیازمند زمان قابل ملاحظه ای باشد و تصمیماتی که در وضعیت های عجولانه اتخاذ می شود نتایج فاجعه آمیزی به همراه خواهد داشت. از آنجایی که در شرایط کنونی جهت گیری و حرکت اقتصاد بیشتر به سوی اقتصاد خدماتی و اطلاعاتی است؛ رقابت برای اشخاص واقعاً مستعد شدید تر شده است. به عبارت دیگر؛ شاید به کار گماری و نگهداری 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 بر می آید. در این زمینه شرکتهای زیادی از طریق ارائه و پیشنهاد مزایایی منعطف و نوآورانه از کارکنانشان مراقبت می کنند.

انتظارات متغیر کارکنان چالشهای متفاوت عدیده ای را به حرفه 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 الزاما ساده نیست. به عنوان مثال شرکتهای فرامیلتی نباید تصور کنند که همه کارکنان در تمامی مکانها نیازهای یکسانی دارند. این موضوع به کار خاصی برای سازمان های جهانی صدق میکند و این بدین دلیل است که ممکن است نیازهای کارکنان انعکاسی از تاثیرات فرهنگی یا فنی-اقتصادی آنها باشند.

گام بعدی پس از تعیین نیازها ایجاد یک طرح هزینه - اثر بخشی برای نیازهای کارکنان است. در انجام این مهم حرفه 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 انی حقیقت در برنامه های جبران خدمات و مزایا یخود شده اند و مزایایی فراهم کرده اند که به طور خاص بهترین تناسب را با کارکنان دارد. به عنوان مثال در یک موقعیت ممکن است مزایای مراقبت از اطفال را پیشنهاد کنند. در حالی که ممکن است در موقعیت دیگر ساعات منعطف کاری یا کار در منزل پیشنهاد داده شود.

البته همه این موارد ممکن است در قالب موقعیتی مشابه برای برآوردن نیازهای مختلف افراد متفاوت ارائه گردند. سازمانها باید تلاش مستمري در جهت ایجاد برنامه هایی بهتر برای پاداش و مزایای کارکنان از خود نشان دهند. آنها باید برنامه های پاداش نهایی خود را به عنوان ابزار های مهمی در جهت جذب پاداش دهی و حفظ کارکنان ماهر در نظر گیرند و به طور مستمر در جهت اطمینان از این موضوع که آیا این برنامه ها واقعاً ارزشی را به همراه دارند بر آنها نظارت کنند.

مدیران سازمانها باید دقت داشته باشند که در کجاهای 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 ارزان تری است - و یا اینکه کارکنان جدید تری را استخدام و آموزش دهد موضوع مهمی برای عملکرد و بهره وری سازمان تلقی میشود. 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 ها 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 کار کردی و تولیدی قابل قبول یا مورد انتظار پیوند می خورد. طی چنین دوره ای ممکن است اختلالات مهمی در فرایند های تولید، برنامه ریزی و غیره به وجود آید، به ویژه جایی که کارکنان جدید بخشی از یک تیم مرتبط با هم باشد. در این راستا، اطمینان از تشخیص چنین اختلالی به عنوان یک موضوع سیستمی که بت جابجایی کامل پرسنلی پیوند می خورد، بسیار ضروری است. به عنوان مثال، اگر آن (اختلالات) پرداختهای پاداش، کارکنان را متاثر سازد، این مورد باید جبران شود، در غیر این صورت، ممکن است کارکنان جدید آزرده خاطر شده و این امر به نوبه خود مشکلات عملکردی در یک دوره میان مدت تا بلند مدت زمانی را سبب می شود. این اختلالات همچنین مسبب عدم بهره وری محرکهای عملکرد چابک یک کارمند جدید است که هنوز در حال یاد گیری رموز کار است.

کارکنان شاغل به طور واضح مجموعه نیاز های 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 منفعده بین کارمند و کارفرما پرداخت می شود. پرداختها یی که علاوه بر حقوق به کارکنان پرداخت می شود، می تواند بر حسب 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 باز نشستگی و انفصال، بیمه زندگی و دارویی و دیگر مزایای پیمانی باشد.

مراقبتهای بهداشتی عرصه ای است که در سالهای اخیر افکار و نگرشها در خصوص آن تغییر یافته است. هزینه در حال افزایش مراقبت های بهداشتی مسئله بغرنجی برای تمام کار فرمایان است. (ویلموت، ۲۰۰۱). یکی از روشهایی که به وسیله آن کار فرمایان 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 سرما یه 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 تأسیس 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 در مانی یا بیمه واگذار می شد. برخی کارکنان در خصوص آنچه که پس از اتمام بودجه اتفاق خواهد افتاد اظهار نگرانی و دل واپسی 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 غیر مالی ارزش قائلند و اینکه پاداش غیر مالی نیز هزینه هایی را برای سازمان در بر دارد. با وجود این، ضروری است که هزینه ها و مزایا با هم متوازن باشند. اخیراً گروه ماریوت پژوهش پیشگامانه ای را در خصوص 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 غیر مالی و حتی با نوآوری های همانند سرما یه 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 محدودیتهای انتخاب کنند. بدیهی است که کارکنانی که بر این اساس برنامه مزایای خود را انتخاب میکنند، برای آن بار ارزش بیشتری قائل بوده و احتمالاً آن را جبرانی منصفانه می بیند. 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 کند. در حالی که اجازه تعامل به آنها در این سیستم کم است ولی عاملی توانمندکننده محسوب می شود. این موضوع نشان میدهد که سازمان، آنها را به عنوان افرادی با یک حق رای و اظهار نظر می شناسد.

اگرچه شاید این روزها کمتر این مقوله وجود داشته باشد، ولی کارکنان همواره به دنبال اطمینان و دلگرمی بیشتر در خصوص امنیت شغلی خود هستند. همچنین اگرچه یک تفکر عمومی وجود دارد مبنی بر اینکه شغل برای زندگی دیگر یک الگوی کاری معمول نیست، با وجود این، امنیت 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 خدمت های 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 بلند مدت خود را تضمین کند. با وجود این، این رشد و بقا به وسیله روشهایی که سازمانها از طریق آن به کساد می شود 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 رابه دقت از نقطه نظر هزینه های کلی سازمان ارزیابی کنند. اخذ تصمیمات سریع میتواند به گزینه هایی منتهی شود که به سمت پس انداز های کوتاه مدت و غیر واقعی جهت گیری داشته باشد.

معمولاً هزینه های تقلیل و کاهش کارکنان طی رکود اقتصادی تا زمانی اقتصاد بهبود می یابد، احساس نمیشوند (فرانسیس، ۲۰۰۲). این دلیلی است که بر اساس آن برای مدیران مهم است آنچه که سازمان ممکن است از دست دهد را به دقت ملاحظه کرده و ضرر بالقوه را با همه صرفه جوئیهای پیش بینی شده از انقطاع های شغلی بر نامه ریزی شده مقایسه کنند.

اگر چه کنار گذاشتن برخی از کارکنان غیر قابل اجتناب است ولی در عین حال مزایایی برای عدم استفاده از انتظار خدمت، بیکاری و یا کاهش آنها مترتب است. یکی از موارد مهم حفظ رابطه خوب کارمند و کارفرماست. مزیت مهم دیگر حفظ و ارتقای کارایی و روحیه کارکنان است.

یک رویکرد به فرایند تصمیم گیری بدین صورت است که ارزش هر کارمند را بیابیم. به عبارت دیگر به جای نگرستن به آنان به عنوان هزینه ها/حقوق ها؛ سازمان باید این موضوع را مد نظر قرار دهد که کارکنان چه ارزشی برای کسب و کار فراهم می کنند.

اعتماد؛ وفاداری و روابط بین شخصی (از هر نوع رسمی و غیر رسمی) بخش های مهمی از ساختار شرکت محسوب می شوند. این موارد می تواند به واسطه ترک خدماتهای موقت و کنار گذاری کارکنان مخدوش گردند. انتظار خدمت موقت یک شخص خاص ممکن است نتایج پیش بینی نشده ای را به همراه داشته باشد. بر این اساس دیگران نیز متعجب خواهند شد اگر قرار باشد آنها نیز در آینده کنار گذاشته شوند و این ناراحتی، پریشان حالی و عدم قطعیت می تواند تا حد زیادی بر روی بهره وری و کارایی آنها تاثیر داشته باشد. در هر سازمان تضمین امنیت استخدامی تقریباً غیر ممکن است. با وجود این؛ آنچه یک سازمان می تواند پیشنهاد کند تضمین فرایند هایی است که به وسیله آن ممکن است هر فرایندی از کوچک سازی تضمین و تعهد شود؛ شامل فرایند های 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 مایوس و حتی خشمگین باشند؛ اما حداقل آنها باید این وضعیت 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 نگرانی هایشان تشویق شوند. (مسمر؛ ۲۰۰۲)

انتظار خدماتهای موقت برای هر شخصی مخل و مشکل زا است و عموماً سازمانها در صورت امکان از آن اجتناب می کنند. اکثر شرکتهایی که نمی توانند از انتظار خدماتهای 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 بیاوریم چگونه زندگیشان را با درآمدی کمتر برنامه ریزی کنند. برخی سازمانها با انجام چنین تدابیر اخلاقی در زمانهای مختلف پناه برده اند. بعنوان مثال سایت یاهو به ارائه سمینارهای مالی شخصی برای کارکنانی که ذخیره مالی آنها افزایش یافته است؛ پرداخته و همچنین به منظور ایجاد روحیه مثبت در کارکنانش بازدیدها و ملاقاتهایی را از ماشینهای بستنی سازی بن و جری (BEN JERRY) ترتیب داده است. ظاهراً اکثر سازمانها یک فرصت مهم را از دست می دهند. آنها می توانند با 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 موجو دات 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 توانمند سازی و پذیرفتن مسئولیت برای اخذ تصمیمات قابل اطمینان ارتقا می بخشد. این برنامه توانمند سازی 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 روش هایی انجام دهند که در جهت رویایی مطمئن با کسادی اقتصادی آینده و عمل رقابتی به شرکت کمک کنند. احتمالاً کارکنان توانمند شده کارکنان بسیار نوآورتری هستند. عمل و تفکر نوآورانه آنها موارد زیر را اشاعه می دهد: نوآوران در شرکت می توانند به دیگران بیاورند 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 رو به 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 واحد های منابع انسانی به عنوان عوامل مکانیکی در نظر گرفته می شدند که سازمان ها 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 مقاله تلقی می شود. 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 بیافزاید 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 وصفی به منظور انتقال برنامه ریزی از اتاق کنفرانس به بازار
- (۲) به منظور ایجاد کارایی برای کاهش هزینه و حفظ کیفیت، واحد منابع انسانی باید تخصصی شود و براین اساس کار سازمان دهی انجام گیرد.
- (۳) به مدافعی برای کارکنان تبدیل شود در حالی که در جهت افزایش مشارکتهای کارکنان، به ویژه تعهد و توانایی آنها برای ایجاد نتایج فعالیت 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 میسازد. در حقیقت بیشتر واحد های منابع انسانی پیشرفته و توانمند ممکن است صرفاً بر کارمند یابی، اداره برنامه های توسعه و آموزش و طراحی خلاقیت ها در جهت افزایش تنوع بازار نظارت کنند، اما این چیزی نیست که مورد نیاز حرفه ای های منابع انسانی نوین است. آنان باید در جهت بازنگری و شکل دهی مجدد نقش واحد منابع انسانی همکاری هایی را با مدیران عملیاتی ترتیب داده و به پیامد های آن متعهد شوند. مدیران صفی به سهامداران برای ایجاد ارزش اقتصادی، به مشتریان در جهت ارائه خدمات یا تولید با ارزش و به کارکنان در قبال طراحی محل کاری ارزشمند پاسخگو هستند. ضروری است مدیران منابع انسانی نیز بخشی از این توافقات باشند.

چالشها:

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

- (۱) **جهانی شدن:** مدیران اغلب مواقع با چالش هایی در جهت ایجاد توازن میان الزامات جهانی اندیشیدن و محلی عمل کردن مواجه هستند. افراد، ایده ها، تولیدات و اطلاعات باید در جهت برآورده ساختن نیازهای محلی در سرتاسر جهان جابجا شوند. هم اکنون موقعیت های سیاسی متغیر، مسائل تجارت جهانی، نرخهای مبادله متغیر و فرهنگ های نا آشنا در تصمیمات تجاری وارد شده است و لذا مدیران باید بر اساس نیاز های مشتریان بین المللی خود تحت آموزش قرار گیرند. آنان باید توانایشان را برای یادگیری انجام کار با یکدیگر در جهت اداره تنوع، پیچیدگی و ابهام در سراسر جهان ارتقا دهند. در این محیط مدیران منابع انسانی وظیفه ای خاص را به عهده دارند، این وظیفه شامل حصول اطمینان از این موضوع است که آیا سیاستها و اعمال منابع انسانی توجه کافی به تعادل بین سازگاری و هماهنگی در مقابل شناخت تفاوت های فرهنگی و دیگر اختلافها مبذول می دارد.

- (۲) **سود آوری از طریق رشد:** تعداد زیادی از شرکتهای غربی تقریباً به سودها و 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 چالش هایی را برای حرفه ای های منابع انسانی به همراه خواهد داشت.

- آنان باید کارکنانشان را وادار کنند که خلاق و نوآور باشند. به عبارت دیگر، کارکنان را در 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 مورد نیاز منابع انسانی نظیر ادغام فرهنگ و فرایند های کاری مختلف نیاز دارند.

(۳) فناوری: از سازمانها انتظار میرود 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 فرایند های حمایتی و آموزشی لازم برداشته شده است تا از این تغییر کارکنان بتوانند از عهده تغییرات بر آیند.

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

از جمله ویژگی های 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 بطور 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؛ (آقا زاده ۱۹۹۹) این منبع باید پرورش داده شود.

(۵) تغییر: شاید تمام عوامل پیش گفته نمود های خاصی از مهمترین آنها یعنی تغییر باشد. 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. بر این اساس ضروری است ساختارهای جدید، فرایند های 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 بر اساس فناوری موجود تغییر و سازگار کند. برای مثال چنین فناوری ممکن است فرایندهای تولیدی خودکار در سازمان باشد یا در واحد منابع خود 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. (آقا زاده 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 صرفا از طریق ورودی تعبیه شده نیاز دارد، ممکن است به کارکنان اجازه دهد.

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

(۲) ثبت نام داوطلبانه در برنامه های سودمند

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

(۴) وارد کردن داده های برگه ثبت ساعات کار

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

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

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

(۸) بررسی پرداخت مرخصی های انباشته شده

چنین تسهیلاتی یک موقعیت برنده- برنده را ارائه می کند و امکان کنترل شخصی و مستقیم بیشتری را طی رابطه فرد با سازمان به کارکنان اعطا می کند. این موضوع به نوبه خود سبب ذخیره منابع پولی و زمانی سازمان در اداره چنین تعاملاتی می گردد. (هورو ۲۰۰۲)

علاوه بر کمک به سازمان در جهت اجرای تغییر فناورانه در هر دو سطح واحد منابع انسانی و گسترده تر سازمانی، مدیران منابع انسانی نقش مقدم در ترویج و شناساندن چنین تغییری و نیز آماده سازس سازمان برای پذیرش آن را برعهده دارند. معرفی فناوری اغلب برای روش های 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 تقاضا مداری عرضه کنندگان و بازارها تدارک می کند. آن ممکن است پیش افتاده به نظر آید اما فناوری باید به عنوان یک فرصت و نه یک تهدید در نظر گرفته شود. برای مثال، فناوری اطلاعات فرصتهای جدیدی در جهت توسعه محصول و ایجاد تولیدات مبتکرانه در یک محیط با تغییرات سریع را فراهم می سازد.

نتیجه گیری:

تغییرات فراگیر در جهت شکل دهی مجدد محل کار ادامه می یابد امروزه یک حرفه ای منابع انسانی نباید صرفا متخصص موضوع های پرسنل باشد.

از آنجایی که حرفه ای های منابع انسانی باید در کمک به سازمانشان به منظور حفظ رقابت در بازار نقش کلیدی را ایفا کنند، بر این اساس یک حرفه ای منابع انسانی باید بازرگانی ماهر و آگاه باشد.

حرفه ای های منابع انسانی باید در جهت کمک به ایجاد موقعیت سازمانی از مفهوم تعهد، مهارت های بین پرسنلی و آموزش استفاده کند. محیط با تغییرات همیشگی بدین معنا است که آنان باید توجه خاصی به پرورش صلاحیتها، ارتباطات و مهارت های تصمیم گیری داشته باشند و قادر به ارائه تصویری واضح از نیازهای مدیریت عملیاتی داشته باشند. آنها باید به بررسی و بازنگری رویه های موجود در جهت حصول اطمینان از این که گزینه ها و راه حل های بهبود یافته ای را میتوان طراحی و ایجاد کرد، پردازند. آنان باید بر اهمیت پیشرفتهای مستمر و اداره تغییر از طریق فرایند هدف گذاری تاکید کند و سرانجام اینکه آنها باید اطمینان یابند سازمان حاصله به وسیله کارکنان توانمند مهره چینی شده و به حرکت درآید.

منابع و مآخذ

- AGHAZADEH,S-M.1990"HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ISSUES AND CH ALLENGES IN THE NEW MILLENNIUM"
MANAGEMENTRESEARCHNEWSBRIMELOWR2002"RETAININGKEYSTAFFDURIN
G.12;12DOWNSIZINGPERSONNELTODAY1INFOTRACONEFILEPLUSFRANCES
J.D,2002."SELECTIVE JOB CUTS-RATHER THAN BOARD LAYOFFS- OFTEN
BENEFITFIRMS MORE DURING ECONOMICSSLOWDOWNS" COMPENSAATION
&BENEFITS MANAGEMENT -18,76-80INFO TRAC ONE FILE PLUS
HOOVER,W,2002"THE FUTURE OF HUMAN RESOURCES: THCHNOLOGY ASSISTS
IN STREAMLINING YOUR HR DEPARTEMENT". COLORADO BIZ,29,4,27
MARRIOTT,J.W.2001,"OUR COMP ETITIVE STRENGTH" HUMAN CAPITAL
EXECUTIVE SPEECHES, 15,5,18
MESSMER,M,2002,"BACK TO BASICS: RECRUITING AND
ANAGINGINTODAYSECONOMY",STRATEGIC FINANCE,84,4 13-15 INFO TRAC
ONE FILE PLUS.
MULLING,E,2001"DON'T RUSH ON COMPABY CHANGES
SEOFPREDICTIONS",BOSTONBUSINESSJOURNAL,21,3,29
SIMS, R.R.SIMS,S.J.1994, CHANGES AND CHALLENGES FOR
THEHUMANRESOURCE PROFESSIONAL,QUORUM BOOKS, WESTPORT,CT
ULRICH,D 1998, "A NEW MANDATE FOR HUMAN RESOURCES", HARVARD.
BUSINESS REVIEW,76,1,124-34
WILLMOTT,B.2001," CUTTING STAFF IS LAST RESORT FOR STRUGGLING. FIRMS
IN THE US", PERSONNEL TODAY,10, INFO TRAC ONE FILE PLUS.