

## چالشهای مدیریت منابع انسانی

### مقدمه

نقش مدیر منابع انسانی با تغییر در محیط رقابتی بازار در حال تکامل است و درک اینکه مدیریت منابع انسانی بایستی نقشی استراتژیک تر در موفقیت سازمان بازی کند. سازمانهایی که تأکیدشان بر جذب و حفظ استعدادها نمی باشد خودشان را در پیامدهای نگران کننده خواهند یافت ، هنگامی که رقبایشان ممکن است در کار استراتژیکی منابع انسانی شان بهتر از آنها عمل کنند. با افزایش در رقابت ، از لحاظ محلی و جهانی ، سازمانها برای موفقیت بایستی انعطاف پذیرتر، فعالتر ، قابل تغییر و مشتری مدار شوند. و در طی این تغییر در محیط ، حرفه منابع انسانی بایستی تکامل یابد تا شریکی استراتژیک ، حامی یا مبلغ کارمند ، مشاور تغییر در سازمان شود. به منظور موفقیت ، منابع انسانی بایستی حرفه ای شود که نقش هدایت کننده با درکی کامل از نقش بزرگ سازمان داشته باشد و قادر باشد بر تصمیمات و سیاست های اصلی اثر بگذارد . در کل ، تمرکز مدیر منابع انسانی امروز بر حفظ کارکنان استراتژیک و توسعه استعداد ها می باشد . حرفه ای های منابع انسانی ، مربی ، مشاور ، معلم و برنامه ریز خواهند شد تا اعضای سازمان و وفاداریشان را ترغیب کنند. همچنین مدیر منابع انسانی برای ارزش ها ، اصول اخلاقی ، عقاید و معنویت در سازمانها یشان تبلیغ خواهد کرد و می جنگد.

این مقاله تأکید خواهد کرد بر این که چگونه مدیر منابع انسانی با چالشهای متفاوت محیط کار مواجه خواهد شد و چگونه کارکنان را از طریق تسهیم دستاورد اطلاعات اجرایی از طریق برنامه ریزی ، سازماندهی ، هدایت و کنترل منابع انسانی شان برانگیخته می سازد .

## تنوع محیط کار

بر طبق گفته های توماس ( ۲۹۹۱ ) ابعاد محیط کار شامل سن ، قوم ، اصل و نسب ، جنسیت ، توانایی ها / کیفیتهای فیزیکی ، نژاد ، گرایش جنسی ، پیشینه آموزشی ، جغرافیایی ، مکان ، در آمد ، وضعیت جنگی ، تجارب نظامی ، عقاید مذهبی ، وضعیت والدین ، تجارب کاری می باشد . البته به اینها محدود نمی شود .

## چالشهای تنوع محیط کار

موفقیت آینده هر سازمانی بستگی به توانایی های مدیریت یک مجموعه متفاوتی از استعداد دارد که می تواند عقاید ، نگرش ، دیدگاههای خلاق برای کارهایشان بیاورد . چالش و مسائل مواجه با تنوع محیط کار میتواند به دارایی استراتژیک سازمانی تغییر یابد اگر یک سازمان قادر به سرمایه گذاری بر دیگ در هم جوش استعدادهای متفاوت باشد . با ترکیب استعدادهای با پیشینه های متفاوت فرهنگی ، جنسیت ، سن ، سبک زندگی ، سازمان می تواند به فرصتهای شغلی با سرعت و خلاقانه پاسخ گوید خصوصاً در عرصه جهانی ، که بایستی یکی از اهداف مهم سازمانی باشد تا کسب شود . مهم تر اینکه ، اگر محیط سازمانی به طور کلی تنوع را حمایت نکند ریسک از دست دادن استعداد به رقبا را می کند . خصوصاً این برای شرکت های چند ملیتی درست است که عملکردهایی در مقیاس جهانی به استخدام افراد از کشورها با زمینه های فرهنگی ، اخلاقی متفاوت دارند . بنابراین ، مدیر منابع انسانی باید مراقب باشد و یک شیوه " فکر جهانی ، عمل جهانی " در اکثر شرایط بکارگیرد . همچنین چالش تنوع محیط کار در میان شرکتهای متوسط و کوچک سنگاپور متداول است . با جمعیت تنها 4 میلیون نفر و تلاش ملتها به سوی تکنولوژی برتر و استعداد مبتنی بر دانش ، استعدادهای خارجی به این مناطق کشیده می شوند تا مهارتهایشان را قسمت کنند . بنابراین ، بسیاری از مدیران محلی منابع انسانی بایستی دست خوش آموزش مدیریت منابع انسانی مبتنی بر فرهنگ شود تا به پیشرفت توانایی هایشان کمک کند و گروهی از حرفه ای ها را ترغیب کنند که واجد شرایط هستند اما از لحاظ فرهنگ متفاوت باشند . علاوه براین ، افراد حرفه ای منابع انسانی بایستی حرفه ای های محلی را تضمین کند که استعداد های خارجی تهدید برای پیشرفت شغلی شان نمی باشد . بدین طریق ، اثر بخشی مدیریت تنوع محیط

کار بستگی به دو دوزه بازی ماهرانه مدیر منابع انسانی دارد. یکی از دلایل اصلی برای بی کفایتی مدیریت تنوع مدیر کار تمایل به طبقه بندی کارکنان و قراردادن آنها در یک سیلوی متفاوت در مورد شرح حال متفاوتشان می باشد (توماس 2991). در جهان واقعی، تنوع نمی تواند به آسانی طبقه بندی شود و آن سازمانهایی که به پیچیدگی انسان توسط نفوذ استعدادهای نیروی کار فراوان پاسخ می گویند، در رشد کسب و کار و جایگاه مشتریانشان موثرترین خواهند شد.

### مدیریت تنوع محیط کار

به منظور اینکه تنوع محیط کار به طور موثر مدیریت شود (کوکس) ۲۹۹۱ (پیشنهاد می کند یک مدیر منابع انسانی نیاز به تغییر دارد از دیدگاه نژاد پرستانه) راه ما بهترین راه است (به دیدگاه نسبی از لحاظ فرهنگی) بهترین تنوع راهها را بکاربریم (این تغییر در فلسفه بایستی در نظام مدیریتی مدیر منابع انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل منابع انسانی ریشه دار باشد). همانطور که توسط توماس (۲۹۹۱) (وکوکس) ۲۹۹۱ (پیشنهاد شد، چندین شیوه خوب وجود دارد که یک مدیر منابع انسانی می تواند در تضمین مدیریت موثر تنوع محیط کار به منظور دستیابی به اهداف سازمانی اتخاذ کند. آنها هستند:

### برنامه ریزی یک برنامه مشاور

یکی از بهترین راهها برای کنترل مسائل تنوع محیط کار از طریق به کارگیری تنوع برنامه مشاور می باشد این مستلزم درگیری مدیران متفاوت سازمانی در یک برنامه رایزنی برای مربی و فراهم آوردن بازخورد برای کارکنانی که از آنها متفاوت هستند می باشد. به منظور اینکه برنامه با موفقیت پیش رود، عاقلانه است برای این مدیران آموزش عملی فراهم شود یا از مشاوران و کارشناسان در این زمینه کمک بجویند معمولاً چنین برنامه ای اعضای سازمان را برای ابراز عقیده کردن تشویق خواهد کرد و یاد می دهد که چگونه این کشمکش های مربوط به تنوعشان را حل

کنند . مهمتر اینکه ، هدف برنامه مشاور تنوع ، تشویق اعضاء به سوی نظام فرهنگی فراتر از خودشان برای شناسایی و سود بردن کامل از بهره ور ی بالقوه ذاتی در جمعیت مختلف می باشد .

### سازماندهی استعدادها از لحاظ استراتژیکی

هم اکنون بسیاری از سازمانها مزایای محیط کار متنوع را شناسایی می کنند .بیشتر شرکت ها در توسعه بازارهایشان هم از لحاظ ظاهر و هم عملاً در حال جهانی شدن هستند ( مثلاً ، شرکت های مربوط به تجارت الکترونیکی ) . ضرورتی موجود میباشد تا استعدادهای مختلف را برای فهم موقعیت های مناسب متنوع بازار استخدام کند. مثلاً هنگامی که چین در اواخر دهه 2991 بازارهایش را گشود و محصولاتش را در سراسر جهان صادر کرد ، شرکتهای چینی ( مانند شرکت های بسیار بزرگ الکترونیکی چین مثل هایو ( به دنبال کارشناس بازاریابی سنگاپوری بوده اند . به این خاطر است که استعدادهای بازاریابی سنگاپور قادر به شناسایی بازارهای محلی چینی نسبتاً خوب بوده اند. (تقریباً 57٪ سنگاپوری ها از نسل چین هستند ( و همچنین به بازارها در غرب به خاطر سیاست های اقتصاد آزاد سنگاپور و توانایی های زبان انگلیسی آشنا هستند. با این روند در این مکان ، یک مدیر منابع انسانی بایستی قادر باشد مجموعه ای از استعدادهای مختلف را از لحاظ استراتژیکی برای سازمان سازماندهی کند . او بایستی در نظر بگیرد که چگونه یک نیروی کار مختلف می تواند شرکت را برای دستیابی به بازارهای جدید و دیگر اهداف سازمانی به منظور مهار کردن استعداد های کامل محیط کار مختلف توانمند سازد . سازمانی که وجود یک نیروی کار متنوع را به عنوان دارایی سازمانی به جای مایه دردسری بیند به طور غیر مستقیم به سازمان کمک خواهد کرد تا قاطعانه گامهایش را در برخی از جنبه های کمتر مثبت تنوع نیروی کار بردارد.

### رهبری سخنرانی

یک مدیر منابع انسانی نیاز به حمایت نیروی کار مختلف با شواهد گوناگون در تمام سطوح سازمانی دارد . والا ، برخی از کارکنان سریعاً به این نتیجه خواهند رسید که هیچ آینده ای برای آنها در شرکت وجود ندارد . به عنوان مدیر

منابع انسانی ، به جاست احترام به مسائل مختلف را نشان دهد و پاسخ های مثبت و واضح به آنها را تشویق کند . همچنین او باید سطح بالایی از تعهد را نشان دهد و قادر باشد مسائل مربوط به تنوع محل کار را با مسئولیت و اصول اخلاقی حل کند .

### کنترل و اندازه گیری نتایج

یک مدیر منابع انسانی بایستی ارزیابی منظم در مورد مسائلی همچون پرداخت حقوق ، مزایا ، محیط کار مدیریت و فرصتهای ارتقاء برا تعیین پیشرفت در طی مدتی طولانی انجام دهد .همچنین نیاز به ایجاد ابزارهای مناسب اندازه گیری برای سنجش اثرات ابتکارهای مختلف در سازمان از طریق بررسی های بازخورد گسترده سازمان و دیگر روش ها وجود دارد . بدون کنترل مناسب و ارزیابی ، برخی از این ابتکارهای مختلف بدون حل هیچ یک از مشکلات واقعی به خاطر تنوع محیط کار از نو ظاهر می شوند .

### روشهای انگیزشی

انگیزه محیط کار به عنوان اثری که ما را وادار به انجام کارهایی می کند برای دستیابی به اهداف سازمانی تعریف خواهد شد .این نتیجه ای از نیازهای شخصی مان است که ارضاء می شوند به طوریکه ما برانگیخته می شویم تا وظایف سازمانی مان را به طور موثر کامل کنیم از آنجایی که این نیازها از شخصی به شخصی دیگر متفاوت هستند ، یک سازمان بایستی قادر باشد ابزارهای انگیزشی مختلف برای تشویق کارکنانش به کاربرد و تلاشهای ضروری را مصروف دارد و بهره وری برای شرکت را افزایش دهد . چرا ما نیاز به کارکنان با انگیزه داریم ؟ جواب بقا می باشد ( اسمیت 2994 ) . در تغییر محیط کار ما و محیط های رقابت بازار ، کارکنان با انگیزه و کمک هایشان نیاز ضروری برای بقا و موفقیت سازمان می باشند . عوامل انگیزشی در بافت سازمانی شامل محیط کار ، ویژگی های شغلی ، سیستم پاداش مناسب سازمانی و ... می باشد. ایجاد و توسعه یک سیستم پاداش مناسب سازمانی احتمالاً یکی از قویترین عوامل انگیزشی می باشد . این می تواند هم بر رضایت شغلی و هم بر انگیزش کارکنان اثر بگذارد . سیستم

پاداش بر رضایت شغلی از طریق راحتتر و خشنود تر کردن کارکنان در نتیجه پاداش های دریافت شده اثر می گذارد . در ابتدا سیستم پاداش برانگیزش از طریق ارزش دریافت شده از پاداش ها و . ( احتمالشان بر عملکرد اثر می گذارد ) هیکینز 2999 یک سیستم پاداش سازمانی برای اینکه موثر باشد بایستی بر اساس درک صدای انگیزش کارکنان در کار باشد . در این مقاله ، به یکی از معروفترین روشهای سیستم های پاداش و تسهیم دستاورد اشاره خواهیم کرد

### تسهیم دستاورد

برنامه های تسهیم دستاورد به برنامه های مشوق اشاره می کند که کارکنان در تلاشی عمومی برای بهبود عملکرد سازمانی درگیر می شوند و بر اساس مفهومی می باشد که نتیجه سودهای اقتصادی فزاینده است که میان کارکنان و شرکت تقسیم می شود . در اکثر موارد ، کارکنان داوطلبانه در مدیریت شرکت می کنند تا مسئولیتی برای اصلاحات عمده بپذیرند . این نوع از پرداخت بر اساس عواملی می باشد که مستقیماً تحت کنترل کارکنان می باشد (یعنی بهره وری یا هزینه ها ) سودها برآورد می شوند و توزیع اغلب از طریق فرمول از پیش تعیین شده انجام می شود . زیرا این پرداخت فقط زمانی انجام می شود که سودها کسب می شوند . برنامه های تسهیم دستاورد به طور نامطلوبی بر هزینه های شرکت اثر نمی گذارند . (پائولسون 1992).

### مدیریت تسهیم دستاورد

به منظور برنامه تسهیم دستاورد که با حداقل شرایط برنامه موفق شدن در محیط کار مواجه می شود پائولسون 1992 و بویت، 1999 اشاراتی چند به مدیریت موثر برنامه تسهیم دستاورد کرده اند آنها هستند : یک مدیر منابع انسانی باید اطمینان بخشد که افرادی که در برنامه شرکت خواهند کرد در عملکرد اندازه گیری شده توسط فرمول تقسیم سود به روشی قابل توجه توسط تغییرات در رفتار روز مره شان تأثیر می گذارد . ایده مهم تسهیم دستاورد بایستی اعضاء را ترغیب کند تا بهره وری را از طریق تغییرات رفتاری و نگرشهای کاریشان افزایش دهد. اگر افزایش در اندازه گیری عملکرد به دلیل عوامل خارجی بود ، پس هدف داشتن برنامه سود را نقش بر آب می کند.

یک مدیر موثر بایستی تضمین کند که اهداف تسهیم دستاوردسخت و پر زحمت اما مشروع و دست یافتنی می باشند . علاوه بر این ، اهداف بایستی خاص و هیجان انگیز اما معقول و پذیرفتنی با توجه به عملکرد تاریخی ، استراتژی تجاری و محیط رقابتی باشند. اگر شرکاء تسهیم دستاورد، هدف را غیر ممکن بدانند و به هیچ وجه مهیج ندانند کل برنامه با شکست مواجه خواهد شد . یک مدیر بایستی بازخوردی مفید به عنوان یک رهبر برای شرکاء تسهیم دستاورد فراهم آورد که نگران هستند که چگونه آنها نیاز به تغییر رفتارشان دارند برای تشخیص پرداخت های تسهیم دستاورد که بازخورد بایستی مکرر ، عینی و به طور واضح بر اساس عملکرد اعضاء در ارتباط با هدف تسهیم دستاورد باشد . یک مدیر بایستی مکانیزمی موثر در محیط کار داشته باشد تا به شرکاء تسهیم دستاورد اجازه تغییرات اولیه در رویه ها و روشهای کار و یا درخواست منابع جدید و اضافی همانند تکنولوژی جدید برای بهبود عملکرد و کسب سود دهد . اگرچه یک مدیر بایستی کنترل مناسبی از منابع شرکت داشته باشد ، درخواست های معقول و پذیرفتنی برای منابع و یا تغییرات اضافی در رویه های کار از شرکاء تسهیم دستاورد بایستی بررسی شود .

### سیستم های اطلاعات اجرایی

سیستم های اطلاعات اجرایی معمول ترین واژه استفاده شده برای مجموعه های واحد سخت افزار و نرم افزار کامپیوتر می باشد که داده اصلی عملکرد روزانه کسب و کار را پیگیری می کند و آن را به مدیران به عنوان یک وسیله کمکی برای برنامه ریزی و تصمیم گیریشان ارائه می دهد . با سیستم های اطلاعات اجرایی ، یک شرکت می تواند صورت موجودی ، فروش ، مطالبات را پیگیری کند و اطلاعات امروز را با نمونه های تاریخی مقایسه کند . علاوه بر این ، سیستم های اطلاعات اجرایی به شناخت تغییرات مهم از روندهای معمول کمک خواهد کرد تقریباً به محض اینکه آن توسعه یابد به شرکت مقدار زمان اضافی برای تصمیم گیری و تحقق تغییرات ضروری را می دهد تا کسب و کار شان بر طبق پیگیری درست عرضه شود . این ردیابی درست سیستم های اطلاعات اجرایی را قادر خواهد ساخت که یک ابزاری مفید در برنامه ریزی استراتژیک سازمان و ( همچنین مدیریت روزمره باشد.

## مدیریت سیستم‌های اطلاعات اجرایی

همان طور که اطلاعات ، اساس تصمیم گیری در یک سازمان می باشد یک نیاز عمده برای کنترل موثر مدیریت می باشد. یک سیستم کنترل خوب ، ارتباط اطلاعات درست در زمان مناسب را تضمین خواهد کرد و برای اقدامات سریع به افراد مناسب بازگو می کند . هنگام مدیریت یک سیستم اطلاعات اجرایی ، یک مدیر منابع انسانی دقیقاً خواهد فهمید که چه اطلاعاتی تصمیم گیران در زمینه مدیریت منابع انسانی می خواهند داشته باشند و آن را در سیستم اطلاعات اجرایی بگنجانند. به همین دلیل داشتن افرادی که صرفاً سیستم اطلاعات اجرایی بکار می برند که فاقد اطلاعات مهم است هیچ ارزش افزوده ای برای سازمان ندارد. علاوه بر این ، مدیر بایستی تضمین کند که کاربرد تکنولوژی اطلاعات بایستی اتحاد به همراه اهداف استراتژیکی کسب و کار بیاورد .

### نتیجه

نقش مدیر منابع انسانی بایستی شبیه به نیاز های تغییر سازمان باشد سازمان موفق انعطاف پذیرتر ، فعال تر ، و سریع در تغییر جهت و مشتری مدار می شود. در این محیط ، حرفه ای های منابع انسانی بایستی یاد بگیرند که چگونه به طور موثر از طریق برنامه ریزی ، سازماندهی ، رهبری و کنترل منابع انسانی را مدیریت کنند. واز ظهور روندهایی در آموزش و توسعه کارکنان آگاه باشد . درباره نویسنده : دکتر آلوین چن مشاور ارشد تحقیق در مجمع محققان در آسیا .