

**چالش هاي مدیریت منابع انسانی**

**مقدمه**

نقش مدير منابع انساني با تغيير در محيط رقابتي بازار در حال تکامل است و درک اينکه مديريت منابع انساني بايستي نقشي استراتژيک تر در موفقيت سازمان بازي کند. سازمانهايي که تأکيدشان بر جذب و حفظ استعدادها نمي باشد خودشان را در پيامدهاي نگران کننده خواهند يافت ، هنگامي که رقبايشان ممکن است در کار استراتژيکي منابع انساني شان بهتر از آنها عمل کنند . با افزايش در رقابت ، از لحاظ محلي و جهاني ، سازمانها براي موفقيت بايستي انعطاف پذيرتر، فعالتر ، قابل تغيير و مشتري مدار شوند. و در طي اين تغيير در محيط ، حرفه منابع انساني بايستي تکامل يابد تا شريکي استراتژيک ، حامي يا مبلغ کارمند ، مشاور تغيير در سازمان شود. به منظور موفقيت ، منابع انساني بايستي حرفه اي شود که نقش هدايت کننده با درکي کامل از نقش بزرگ سازمان داشته باشد و قادر باشد بر تصميمات و سياست هاي اصلي اثر بگذارد . در کل ، تمرکز مدير منابع انساني امروز بر حفظ کارکنان استراتژيک و توسعه استعداد ها مي باشد . حرفه اي هاي منابع انساني ، مربي ، مشاور ، معلم و برنامه ريز خواهند شد تا اعضاي سازمان و وفاداريشان را ترغيب کنند. همچنين مدير منابع انساني براي ارزش ها ، اصول اخلاقي ، عقايد و معنويت در سازمانها يشان تبليغ خواهد کرد و مي جنگد .

اين مقاله تأکيد خواهد کرد بر اين که چگونه مدير منابع انساني با چالشهاي متفاوت محيط کار مواجه خواهد شد و چگونه کارکنان را از طريق تسهيم دستاورد اطلاعات اجرايي از طريق برنامه ريزي ، سازماندهي ، هدايت و کنترل منابع انساني شان برانگيخته مي سازد .

**تنوع محیط کار**

بر طبق گفته هاي توماس ) 2991 ( ابعاد محيط کار شامل سن ، قوم ، اصل و نسب ، جنسيت ، توانايي ها / کيفيتهاي فيزيکي ، نژاد ،گرايش جنسي ، پيشينه آموزشي ، جغرافيايي ، مکان ، در آمد ، وضعيت جنگي ، تجارب نظامي ، عقايد مذهبي ،وضعيت والدين ،تجارب کاري مي باشد .البته به اينها محدود نمي شود .

**چالشهای تنوع محیط کار**

موفقيت آينده هر سازماني بستگي به توانايي هاي مديريت يک مجموعه متفاوتي از استعداد دارد که مي تواند عقايد ، نگرش ، ديدگاههاي خلاقي براي کارهايشان بياورد . چالش و مسائل مواجه با تنوع محيط کار ميتواند به دارايي استراتژيک سازماني تغيير يابد اگر يک سازمان قادربه سرمايه گذاري بر ديگ در هم جوش استعدادهاي متفاوت باشد .با ترکيب استعدادها با پيشينه هاي متفاوت فرهنگي ، جنسيت ، سن ، سبک زندگي ، سازمان مي تواند به فرصتهاي شغلي با سرعت و خلاقانه پاسخ گويد خصوصاً در عرصه جهاني ، که بايستي يکي از اهداف مهم سازماني باشد تا کسب شود . مهم تر اينکه ، اگر محيط سازماني به طور کلي تنوع را حمايت نکند ريسک از دست دادن استعداد به رقبا را مي کند . خصوصاً اين براي شرکت هاي چند مليتي درست است که عملکردهايي در مقياس جهاني به استخدام افراد از کشورها با زمينه هاي فرهنگي ،اخلاقي متفاوت دارند . بنابراين ،مدير منابع انساني بايد مراقب باشد و يک شيوه " فکر جهاني ، عمل جهاني " در اکثر شرايط بکارگيرد . همچنين چالش تنوع محيط کار در ميان شرکتهاي متوسط و کوچک سنگاپور متداول است. با جمعيت تنها 4 ميليون نفر و تلاش ملتها به سوي تکنولوژي برتر و استعداد مبتني بر دانش ، استعدادهاي خارجي به اين مناطق کشيده مي شوند تا مهارتهايشان را قسمت کنند. بنابراين ، بسياري از مديران محلي منابع انساني بايستي دست خوش آموزش مديريت منابع انساني مبتني بر فرهنگ شود تا به پيشرفت توانايي هايشان کمک کند وگروهي از حرفه اي ها را ترغيب کنند که واجد شرايط هستند اما از لحاظ فرهنگ متفاوت باشند . علاوه براين ، افراد حرفه اي منابع انساني بايستي حرفه اي هاي محلي را تضمين کند که استعداد هاي خارجي تهديد براي پيشرفت شغلي شان نمي باشد . بدين طريق ، اثر بخشي مديريت تنوع محيط کار بستگي به دو دوزه بازي ماهرانه مدير منابع انساني دارد. يکي از دلائل اصلي براي بي کفايتي مديريت تنوع مدير کار تمايل به طبقه بندي کارکنان و قراردادن آنها در يک سيلوي متفاوت در مورد شرح حال متفاوتشان مي باشد )توماس 2991 ( . در جهان واقعي ، تنوع نمي تواند به آساني طبقه بندي شودو آن سازمانهايي که به پيچيدگي انسان توسط نفوذ استعدادهاي نيروي کار فراوان پاسخ مي گويند ، در رشد کسب و کار و جايگاه مشتريشان موثرترين خواهند شد .

**مديريت تنوع محیط کار**

به منظور اينکه تنوع محيط کار به طور موثر مديريت شود کوکس ) 2991 ( پيشنهاد مي کند يک مدير منابع انساني نياز به تغيير دارد از ديدگاه نژاد پرستانه ) راه ما بهترين راه است ( به ديدگاه نسبي از لحاظ فرهنگي )بهترين تنوع راهها را بکاربريم ( اين تغيير در فلسفه بايستي در نظام مديريتي مدير منابع انساني در برنامه ريزي ، سازماندهي ، هدايت و کنترل منابع انساني ريشه دار باشد .

همانطور که توسط توماس ) 2991 ( وکوکس ) 2991 ( پيشنهاد شد ، چندين شيوه خوب وجود دارد که يک مدير منابع انساني مي تواند در تضمين مديريت موثر تنوع محيط کار به منظور دستيابي به اهداف سازماني اتخاذ کند .آنها هستند :

**برنامه ريزی يک برنامه مشاور**

يکي از بهترين راهها براي کنترل مسائل تنوع محيط کار از طريق به کارگيري تنوع برنامه مشاور مي باشد اين مستلزم درگيري مديران متفاوت سازماني دريک برنامه رايزني براي مربي و فراهم آوردن بازخورد براي کارکناني که ازآنها متفاوت هستند مي باشد. به منظور اينکه برنامه با موفقيت پيش رود ، عاقلانه است براي اين مديران آموزش عملي فراهم شود يا از مشاوران و کارشناسان در اين زمينه کمک بجويند معمولاً چنين برنامه اي اعضاي سازمان را براي ابراز عقيده کردن تشويق خواهد کرد و ياد مي دهد که چگونه اين کشمکش هاي مربوط به تنوعشان را حل کنند . مهمتر اينکه ، هدف برنامه مشاور تنوع ،تشويق اعضاء به سوي نظام فرهنگي فراتر از خودشان براي شناسايي و سود بردن کامل از بهره ور ي بالقوه ذاتي در جمعيت مختلف مي باشد .

**سازماندهی استعدادها از لحاظ استراتژيکی**

هم اکنون بسياري از سازمانها مزاياي محيط کار متنوع را شناسايي مي کنند .بيشتر شرکت ها در توسعه بازارهايشان هم از لحاظ ظاهر و هم عملاً در حال جهاني شدن هستند ) مثلاً ، شرکت هاي مربوط به تجارت الکترونيکي ( . ضرورتي موجود ميباشد تا استعدادهاي مختلف را براي فهم موقعيت هاي مناسب متنوع بازار استخدام کند. مثلاً هنگامي که چين در اواخر دهه 2991 بازارهايش را گشود و محصولاتش را در سراسر جهان صادر کرد ، شرکتهاي چيني ) مانند شرکت هاي بسيار بزرگ الکترونيکي چين مثل هايو ( به دنبال کارشناس بازاريابي سنگاپوري بوده اند . به اين خاطر است که استعدادهاي بازاريابي سنگاپور قادر به شناسايي بازارهاي محلي چيني نسبتاً خوب بوده اند. )تقريباً 57 % سنگاپوري ها از نسل چين هستند ( و همچنين به بازارها در غرب به خاطر سياست هاي اقتصاد آزاد سنگاپور و توانايي هاي زبان انگليسي آشنا هستند. rبا اين روند در اين مکان ، يک مدير منابع انساني بايستي قادر باشد مجموعه اي از استعدادهاي مختلف را از لحاظ استراتژيکي براي سازمان سازماندهي کند . او بايستي در نظر بگيرد که چگونه يک نيروي کار مختلف مي تواند شرکت را براي دستيابي به بازارهاي جديد و ديگر اهداف سازماني به منظور مهار کردن استعداد هاي کامل محيط کار مختلف توانمند سازد . سازماني که وجود يک نيروي کار متنوع را به عنوان دارايي سازماني به جاي مايه دردسرمي بيند به طور غير مستقيم به سازمان کمک خواهد کرد تا قاطعانه گامهايش را در برخي از جنبه هاي کمتر مثبت تنوع نيروي کار بردارد.

**رهبری سخنرانی**

يک مدير منابع انساني نياز به حمايت نيروي کار مختلف با شواهد گوناگون در تمام سطوح سازماني دارد . والا ،برخي از کارکنان سريعاً به اين نتيجه خواهند رسيد که هيچ آينده اي براي آنها در شرکت وجود ندارد . به عنوان مدير منابع انساني ، به جاست احترام به مسائل مختلف را نشان دهد و پاسخ هاي مثبت و واضح به آنها را تشويق کند . همچنين او بايد سطح بالايي از تعهد را نشان دهد و قادر باشد مسائل مربوط به تنوع محل کار را با مسئوليت و اصول اخلاقي حل کند .

**کنترل و اندازه گیری نتايج**

يک مدير منابع انساني بايستي ارزيابي منظم در مورد مسائلي همچون پرداخت حقوق ، مزايا ، محيط کار مديريت و فرصتهاي ارتقاء برا تعيين پيشرفت در طي مدتي طولاني انجام دهد .همچنين نياز به ايجاد ابزارهاي مناسب اندازه گيري براي سنجش اثرات ابتکارهاي مختلف در سازمان از طريق بررسي هاي بازخورد گسترده سازمان و ديگر روش ها وجود دارد . بدون کنترل مناسب و ارزيابي ، برخي از اين ابتکارهاي مختلف بدون حل هيچ يک از مشکلات واقعي به خاطر تنوع محيط کار از نو ظاهر مي شوند .

**روشهای انگیزشی**

انگيزه محيط کار به عنوان اثري که ما را وادار به انجام کارهايي مي کند براي دستيابي به اهداف سازماني تعريف خواهد شد .اين نتيجه اي از نيازهاي شخصي مان است که ارضاء مي شوند به طوريکه ما برانگيخته مي شويم تا وظايف سازماني مان را به طور موثر کامل کنيم از آنجايي که اين نيازها از شخصي به شخصي ديگر متفاوت هستند ، يک سازمان بايستي قادر باشد ابزارهاي انگيزشي مختلف براي تشويق کارکنانش به کاربرد و تلاشهاي ضروري را مصروف دارد و بهره وري براي شرکت را افزايش دهد . چرا ما نياز به کارکنان با انگيزه داريم ؟ جواب بقا مي باشد ) اسميت 2994 ( . در تغيير محيط کار ما و محيط هاي رقابيت بازار ، کارکنان با انگيزه و کمک هايشان نياز ضروري براي بقا و موفقيت سازمان مي باشند . عوامل انگيزشي در بافت سازماني شامل محيط کار ، ويژگي هاي شغلي ، سيستم پاداش مناسب سازماني و ... مي باشد. ايجاد و توسعه يک سيستم پاداش مناسب سازماني احتمالاً يکي از قويترين عوامل انگيزشي مي باشد . اين مي تواند هم بر رضايت شغلي و هم بر انگيزش کارکنان اثر بگذارد . سيستم پاداش بر رضايت شغلي از طريق راحتتر و خشنود تر کردن کارکنان در نتيجه پاداش هاي دريافت شده اثر مي گذارد . در ابتدا سيستم پاداش برانگيزش از طريق ارزش دريافت شده از پاداش ها و . ) احتمالشان بر عملکرد اثر مي گذارد ) هيکينز 2999 يک سيستم پاداش سازماني براي اينکه موثر باشد بايستي بر اساس درک صداي انگيزش کارکنان در کار باشد . در اين مقاله ، به يکي از معروفترين روشهاي سيستم هاي پاداش و تسهيم دستاورداشاره خواهيم کرد

**تسهیم دستاورد**

برنامه هاي تسهيم دستاوردبه برنامه هاي مشوق اشاره مي کند که کارکنان در تلاشي عمومي براي بهبود عملکرد سازماني درگير مي شوندو بر اساس مفهومي مي باشد که نتيجه سودهاي اقتصادي فزاينده است که ميان کارکنان و شرکت تقسيم مي شود . در اکثر موارد ، کارکنان داوطلبانه در مديريت شرکت مي کنند تا مسئوليتي برا ي اصلاحات عمده بپذيرند . اين نوع از پرداخت بر اساس عواملي مي باشدکه مستقيماً تحت کنترل کارکنان مي باشد )يعني بهره وري يا هزينه ها ( سودها برآورد مي شوندو توزيع اغلب از طريق فرمول از پيش تعيين شده انجام مي شود . زيرا اين پرداخت فقط زماني انجام مي شود که سودها کسب مي شوند . برنامه هاي تسهيم دستاوردبه طور نامطلوبي بر هزينه هاي شرکت اثر نمي گذارند .)پائولسون 1992).

**مديريت تسهیم دستاورد**

به منظور برنامه تسهيم دستاوردکه با حداقل شرايط برنامه موفق شدن در محيط کار مواجه مي شود پائولسون 1992 و بويت، 1999 اشاراتي چند به مديريت موثر برنامه تسهيم دستاوردکرده اند آنها هستند : يک مدير منابع انساني بايد اطمينان بخشد که افرادي که در برنامه شرکت خواهند کرد در عملکرد اندازه گيري شده توسط فرمول تقسيم سود به روشي قابل توجه توسط تغييرات در رفتار روز مره شان تأثير مي گذارد . ايده مهم تسهيم دستاوردبايستي اعضاء را ترغيب کند تا بهره وري را از طريق تغييرات رفتاري و نگرشهاي کاريشان افزايش دهد. اگر افزايش در اندازه گيري عملکرد به دليل عوامل خارجي بود ، پس هدف داشتن برنامه سود را نقش بر آب مي کند. يک مدير موثر بايستي تضمين کند که اهداف تسهيم دستاوردسخت و پر زحمت اما مشروع و دست يافتني مي باشند . علاوه بر اين ، اهداف بايستي خاص و هيجان انگيز اما معقول و پذيرفتني با توجه به عملکرد تاريخي ، استراتژي تجاري و محيط رقابتي باشند. اگر شرکاء تسهيم دستاورد، هدف را غير ممکن بدانند و به هيچ وجه مهيج ندانند کل برنامه با شکست مواجه خواهد شد . يک مدير بايستي بازخوردي مفيد به عنوان يک رهبر براي شرکاء تسهيم دستاوردفراهم آورد که نگران هستند که چگونه آنها نياز به تغيير رفتارشان دارند براي تشخيص پرداخت هاي تسهيم دستاوردکه بازخورد بايستي مکرر ،عيني و به طور واضح بر اساس عملکرد اعضاء در ارتباط با هدف تسهيم دستاوردباشد . يک مدير بايستي مکانيزمي موثر در محيط کار داشته باشد تا به شرکاء تسهيم دستاورداجازه تغييرات اوليه در رويه ها و روشهاي کار و يا درخواست منابع جديد و اضافي همانند تکنولوژي جديد براي بهبود عملکرد و کسب سود دهد . اگرچه يک مدير بايستي کنترل مناسبي از منابع شرکت داشته باشد ، درخواست هاي معقول و پذيرفتني براي منابع و يا تغييرات اضافي در رويه هاي کار از شرکاء تسهيم دستاورد بايستي بررسي شود .

**سیستم های اطلاعات اجرايی**

سيستم هاي اطلاعات اجرايي معمول ترين واژه استفاده شده براي مجموعه هاي واحد سخت افزار و نرم افزار کامپيوتر مي باشد که داده اصلي عملکرد روزانه کسب و کار را پيگيري مي کند و آن را به مديران به عنوان يک وسيله کمکي براي برنامه ريزي و تصميم گيريشان ارائه مي دهد . با سيستم هاي اطلاعات اجرايي ، يک شرکت مي تواند صورت موجودي ، فروش ، مطالبات را پيگيري کند و اطلاعات امروز را با نمونه هاي تاريخي مقايسه کند . علاوه بر اين ، سيستم هاي اطلاعات اجرايي به شناخت تغييرات مهم از روندهاي معمول کمک خواهد کرد تقريباً به محض اينکه آن توسعه يابد به شرکت مقدار زمان اضافي براي تصميم گيري و تحقق تغييرات ضروري را مي دهد تا کسب و کار شان بر طبق پيگيري درست عرضه شود . اين رديابي درست سيستم هاي اطلاعات اجرايي را قادر خواهد ساخت که يک ابزاري مفيد در برنامه ريزي استراتژيک سازمان و . ) همچنين مديريت روزمره باشد.

**مديريت سیستمهای اطلاعات اجرايی**

همان طور که اطلاعات ، اساس تصميم گيري در يک سازمان مي باشد يک نياز عمده براي کنترل موثر مديريت مي باشد. يک سيستم کنترل خوب ، ارتباط اطلاعات درست در زمان مناسب را تضمين خواهد کرد و براي اقدامات سريع به افراد مناسب بازگو مي کند . هنگام مديريت يک سيستم اطلاعات اجرايي ، يک مدير منابع انساني دقيقاً خواهد فهميد که چه اطلاعاتي تصميم گيران در زمينه مديريت منابع انساني مي خواهند داشته باشند و آن را در سيستم اطلاعات اجرايي بگنجانند.به همين دليل داشتن افرادي که صرفاً سيستم اطلاعات اجرايي بکار مي برند که فاقد اطلاعات مهم است هيچ ارزش افزوده اي براي سازمان ندارد. علاوه بر اين ، مدير بايستي تضمين کند که کاربرد تکنولوژي اطلاعات بايستي اتحاد به همراه اهداف استراتژيکي کسب و کار بياورد .

**نتیجه**

نقش مدير منابع انساني بايستي شبيه به نياز هاي تغيير سازمان باشد سازمان موفق انعطاف پذيرتر ، فعال تر ، و سريع در تغيير جهت و مشتري مدار مي شود. در اين محيط ، حرفه اي هاي منابع انساني بايستي ياد بگيرند که چگونه به طور موثر از طريق برنامه ريزي ، سازماندهي ، رهبري و کنترل منابع انساني را مديريت کنند. واز ظهور روندهايي در آموزش و توسعه کارکنان آگاه باشد . درباره نويسنده : دکتر آلوين چن مشاور ارشد تحقيق در مجمع محققان در آسيا .