**چالش مدیریت منابع انسانی (1)**

در جهان رقابتی امروزی، یكی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدفها و رسالتهای موردنظر، عنصر انسان است.
در این میان آنچه مقوله تحول را حیات می بخشد و بقای سازمان را نیز تضمین میكند، منابع انسانی است.
نقش انسان در سازمان و نوع نگاه به او، سهم بسزایی در موفقیت یا شکست سازمان خواهد داشت.
با آغاز هزاره سوم، هر روز نقش منابع انسانی پررنگ تر شده و اکنون از آن به عنوان تنها عامل کسب موفقیت و مزیت رقابتی پایدار در سازمان یاد می شود
اما با پیشرفت تکنولوژی و سرعت فزاینده تغییرات، سازمان های امروزی با چالشهای مدیریت منابع انسانی روبرو هستند.

این امر به خصوص دراقتصاد دانش امروز بیش از پیش به حقیقت پیوسته است.
با این وجود مدیریت منابع انسانی در سازمانها با چالشهای متعددی مواجهه است.
که از جمله می‌توان جهانی شدن، کمبود نیروی کار ماهر و متعهد، هرم تصمیم گیری، عدم شناخت نیاز کارکنان، عدم برنامه ریزی، عدم شایسته سالاری، تبعیض، بهره وری ناکافی منابع انسانی، بی انگیزگی، عدم مشارکت کارکنان، ترک همکاری کارکنان باسابقه سازمان را نام برد.

**راهکارهای مقابله با چالش مدیریت منابع انسانی**

اما مدیران منابع انسانی می‌توانند از طریق توانمندسازی کارکنان خود این چالش‌ها را رفع کرده یا از بروز اکثر آنها پیشگیری نمایند.
کارکنان توانمند در جهت رفع چالش‌ها با مدیران نهایت همکاری و مشارکت را می نمایند.
زیرا در توانمندسازی منابع انسانی؛ انگیزه، مشارکت، تعهد، خلاقیت و وفاداری نهفته است.

امروزه با وجود اهمیت فوق العاده توانمندسازی، متأسفانه در ایران بنابه دلایل متعدد از جمله:

* مبهم بودن اهداف سازمانی،
* نداشتن تعریف مناسب از روابط کاری و روابط شخصی،
* نبودن سیستم مناسب ارزیابی عملکرد،
* عدم تعریف شاخص‌های مناسب جهت سنجش بهره‌وری نیروی انسانی،
* عوامل موجود در بازار که از غیر رقابتی بودن محیط کسب و کار و ساختار اقتصادی کشور ناشی می شود

سبب شده است که ساز و کار مشخصی در جهت کیفی سازی منابع انسانی تعریف نشده و حتی این سازوكار چندان جدی گرفته نشود.

در مقاله حاضر ابتدا چالش‌های مدیریت منابع انسانی را (در دوبخش) به طور کامل شرح می دهیم.
و برای رفع این چالش‌ها بحث توانمندسازی کارکنان را مطرح کردیم.
این بخش شامل:

* الگوهای توانمندسازی،
* چالش‌های موجود در تواناسازی منابع انسانی،
* فرآیند راهبردی،
* اقدامات عملی،
* استراتژی‌هایی برای توانمند کردن منابع انسانی

می باشد.

**چالش های فراروی مدیریت منابع انسانی**

**1- جهانی شدن**

مدیران اغلب مواقع با چالش‌هایی درجهت ایجاد توازن میان الزامات «جهانی اندیشیدن» و «محلی عمل كردن» مواجه هستند.
افراد، ایده‌ها، تولیدات و اطلاعات باید درجهت برآورده ساختن نیازهای محلی در سرتاسر جهان جابه جا شوند.
هم اكنون موقعیت‌های سیاسی متغیر، مسائل تجارت جهانی، نرخ‌های مبادله متغیر و فرهنگ‌های ناآشنا در تصمیمات تجاری وارد شده است.
لذا مدیران باید براساس نیازهای مشتریان بین المللی خود تحت آموزش قرار گیرند.
آنان باید توانایی‌شان را برای یادگیری انجام كار با یكدیگر درجهت اداره تنوع، پیچیدگی و ابهام در سراسر جهان ارتقا دهند.
در این محیط مدیران منابع انسانی وظیفه‌ای خاص را به عهده دارند.
این وظیفه شامل حصول اطمینان از این موضوع است كه آیا سیاست‌ها و اعمال منابع انسانی توجه كافی به تعادل بین سازگاری و هماهنگی در مقابل شناخت تفاوت‌های فرهنگی و دیگر اختلاف‌ها مبذول می دارد؟

**# دگرگونی در حرفه ها**

در سال‌های گذشته، تحول و انتقالی از حرفه‌های تولیدی به حرفه‌های خدماتی صورت گرفته است.
عمده دلیل این تحول ظهور پدیده‌هایی، مانند: اینترنت، رایانه و نیز سیستمهای اطلاعاتی بوده است.
این دگرگونی با توجه به بالاتر رفتن سطح خودكارسازی كارخانهها و كارگاهها، باعث ایجاد چالشی در زمینه مدیریت منابع انسانی شده است.
این امر باعث شده است كه در اقتصاد آمریكا بیش از 80 درصد حرفهها را حرفههای خدماتی تشكیل دهند و سهم حرفه های تولیدی به 12 درصد تا 15 درصد كاهش پیدا كند.

**# رقابت بازار**

مشكل دیگر، افزایش روز افزون رقابت جهانی است.
این رقابت باعث افزایش فشار بر روی شركتهای بزرگ برای افزایش كیفیت و كاهش قیمت و در نتیجه ضرورت استفاده از نیروهای ماهرتر شده است.
این در حالی است كه با افزایش نیاز به نیروهای با سطح مهارت بالا در كشورهای پیشرفته، نیاز نیروهای با سطح مهارت پایین و مونتاژ كار در كشورهای جهان سوم نیز افزایش یافته است.

**# كمبود نیروی كار ماهر**

در سالهای اخیر صنایعی كه نیازمند نیروهای با تحصیلات و مهارت بالاتر هستند در حال رشد روزافزون شده اند.
به نظر میرسد نیاز به افراد با سطح دانش و آگاهی بالاتر به شدت در حال افزایش است.

**# رشد نیروی پاره وقت**

در گذشته نیروهای پاره وقت بیشتر برای انجام فعالیتهای موقتی و برای عبور از حالتهای بحرانی نظیر رشد ناگهانی تولید و غیره به كار گرفته میشد.
اما امروزه نیروهای پاره وقت (نظیر: كارگران موقتی، پیمانكاران مستقل، كاركنان قرضی و نیمه وقت) سهمی معادل 20 درصد كاركنان را تشكیل میدهند.
این امر از یك سو به آن دلیل است كه نیروهای حرفهای و با سطح دانش بالا ترجیح میدهند با همكاری پارهوقت با چند سازمان به صورت همزمان، در آمد بیشتری كسب كنند و از طرف دیگر سازمان ها نیز تلاش میكنند به جای پرداخت هزینههای سنگین به كارگیری دائم نیروهای متخصص، از آنها بهصورت ساعتی و تنها در مواقع نیاز استفاده كنند تا بهرهوری خود را افزایش داده و هزینههای خود را كاهش دهند.

**# تفاوتهای نژادی**

با رشد مهاجرت به شهرها و كشورهای مختلف، تنوع افراد با قومیت ها، مذاهب و فرهنگ‌های مختلف افزایش یافته است.
وظیفه مدیریت منابع انسانی است كه از این تفاوت‌ها به گونه‌ای احسن استفاده شده، مانع از بروز اختلاف در سازمان شود.

**# تفاوتهای سنی**

با توجه به بالاتر رفتن سطح زندگی، امید به زندگی در جوامع بالاتر رفته و این امر باعث شده است تا افراد مدت زمان بیشتری را به كار پرداخته، دیرتر بازنشسته شوند.
از این رو امروزه می‌توان تنوع سنی زیادی در سازمان‌ها مشاهده كرد (از سنین حدود 20 سال تا حدود 65 سال).‌
این تفاوت‌های سنی باعث ایجاد محیطی ناهمگون و با رفتارها و هنجارهای متفاوتی در سازمان می‌شوند.

**# توازن بین كار و خانواده**

یكی دیگر از مشكلات همیشگی مدیران منابع انسانی و نیز نیروهای كاری ایجاد توازن مناسب بین كار و خانواده است كه این توازن در بین گروه‌های مختلف اجتماعی و با توجه به شرایطی كه در آن به سر می‌برند، متفاوت است.

**# سازماندهی**

در جهان امروزی سازمانها برای اینكه بتوانند قابلیت‌های رقابتی خود را حفظ كنند مدام در حال سازماندهی مجدد سازمان خود هستند.
این سازماندهی‌ها در قالب اقداماتی نظیر:

* حذف لایه های مدیریتی،
* استراتژی كاهش،
* ادغام شدن با سازمانهای دیگر،
* برون سپاری فعالیتها

می باشد.
این فعالیت‌ها برای آن انجام می‌شود تا سازمان تا حد امكان مسطح شده و در نتیجه با كاهش رده‌های مدیریتی و افزایش بهره‌وری هزینه‌های كاری كاهش پیدا كند.
این تغییرات كه بعضاً باعث كاهش یا افزایش تعداد و تنوع نیروی انسانی می‌شود، باعث بروز مشكلاتی برای مدیریت منابع انسانی خواهد شد.

**2- رشد**

تعداد زیادی از شركت‌های غربی تقریباً به سودها و درآمدهای فراوانی ازطریق كوچكسازی، كم كردن تعداد سطوح سازمانی و استحكام رسیده‌اند.
درحال حاضر آنان به درآمد افزایش یافته از طریق رشد نظر دارند كه مسائل و چالش‌هایی را برای حرفه ای های منابع انسانی به همراه خواهد داشت.
آنان باید كاركنانشان را وادار كنند كه خلاق و نوآور باشند.
به عبارتی دیگر، كاركنان را در زمینه‌هایی نظیر یادگیری مشاركتی تشویق كنند.
سازمان‌هایی كه رشد را ازطریق ادغام، استحكام یا سرمایه گذاری‌های مشترك انتخاب می‌كنند.
به مهارت‌های ضروری موردنیاز منابع انسانی نظیر ادغام فرهنگ و فرآیندهای كاری مختلف نیاز دارند.

**3- فناوری**

از سازمان‌ها انتظار می‌رود فناوری‌های خود را به روز و بازبینی كنند.
فناوری یك تجلی خاص تغییر است.
هر تغییری دشوار است و واحد منابع انسانی باید خود را به عنوان عامل تغییر ملاحظه كند.
به ویژه درمورد فناوری ضروری است سازمان اقدامات لازم را برای كاهش مقاومت كاركنان در مقابل فناوری جدید معمول داشته و اطمینان حاصل كند كه گام‌ها و فرآیندهای حمایتی و آموزشی لازم برداشته شده است تا از این طریق كاركنان بتوانند از عهده تغییرات برآیند.

**4- سرمایه فكری**

موفق‌ترین سازمان‌ها آنهایی خواهند بود كه بتوانند افرادی با توانایی اداره سازمان‌های جهانی را جذب، پرورش و حفظ كنند.
ازجمله ویژگی‌های این سازمان حساسیت نسبت به مشتریان و فرصت‌هایی است كه ازطریق فناوری ارائه می‌شود.
مسؤولیت واحد منابع انسانی این خواهد بود كه كاركنان مستعد را یافته، جذب كرده، پرورش داده، جبران خدمات كرده و حفظ كند.
زمانی كه نیروی كار مناسب است، ضروری است واحد منابع انسانی با مشاركت و همكاری دیگران اطمینان حاصل كند كه سرمایه های فكری این كاركنان به طور كامل مورداستفاده قرار می‌گیرد.
آنان همچنین باید مطمئن شوند كه نتایج چنین فعالیت‌های فكری كاملاً مشخص و محافظت شده و به طور مناسب توزیع و اداره می‌شود.
در اقتصاد دانشی استعداد برتر عاملی كلیدی برای آینده است؛
یعنی منبع اصلی مزیت رقابتی؛ این منبع باید پرورش داده شود.

**5- تغییر**

شاید تمام عوامل پیش گفته نمودهای خاصی از مهمترین آنها یعنی تغییر باشند.
واحد منابع انسانی باید تغییر را پذیرفته و حمایت كند.
البته این بدین معنی است كه خودش نیز باید تغییر كند و انعطاف پذیر، حساس و ارزش افزا به نظر آید.
واحد منابع انسانی اگر نتواند خود، تغییر را بپذیرد،
در آن صورت نمی‌تواند آن را در جاهای دیگر سازمان به حركت انداخته و حمایت كند.
براین اساس ضروری است ساختارهای جدید، فرآیندهای جدید انجام كار و فرهنگ جدید حمایت بازار را بررسی و اتخاذ كند.
علی رغم تغییرات شرایط، شیوه های مدیریت ما تغییر پیدا نکرده است و همین امر سبب بروز تعارض در سازمان می شود.

* **تغییرات تكنولوژی**

جهانی شدن باعث تغییرات فزاینده تكنولوژیكی در سازمان شده و این امر نیز باعث ایجاد چالش‌های جدیدی مانند به كارگیری كامپیوتر و روباتها به جای عوامل انسانی و به تبع آن باعث بیكاری برخی نیروی كار می‌شود.
همچنین با به كارگیری سیستم‌های مكانیزه كنترل و وجود بانكهای اطلاعاتی متعدد، دامنه به كارگیری توانمندی‌ها و حجم فعالیت‌های فرد بالا رفته و پدیده‌هایی مانند كار در خانه ظهور پیدا می‌كند.

* **تغییر استراتژی ها**

با ورود سازمان‌ها به عرصه جهانی نقش مدیریت منابع انسانی از ایفای امور اداری صرف به نقش ارزش آفرینی و سیاستگذاری تغییر خواهد كرد،
چرا كه در بازار رقابت امروزی توجه به نیروی انسانی با كیفیت و دانش محور امری ضروری در ایجاد تنوع خدمات و بهبود كیفیت می‌شود.
با ورود صنایع به عرصه جهانی، سازمان‌ها در صدد جذب نیروهای خبره بوده، بر جذب نیروهای خلاق و نوآور و استفاده هرچه بهتر ازآنها متمركز خواهند شد.

* **تغییر فرهنگ سازمانی**

مدیریت منابع انسانی در آینده با نیروهای چند ملیتی از دورترین نقاط دنیا روبه رو خواهد شد كه دارای انتظارها و فرهنگ‌های متنوعی خواهند بود و در این میان سازمانی موفق خواهد شد كه بتواند آلیاژی محكم از چندین عنصر انسانی تهیه كند.
همچنین به دلیل مجازی شدن فرآیندها و انجام امور از فواصل دور، مدیریت منابع انسانی با چالش پایین بودن تعهد سازمانی روبه رو خواهد بود كه بایستی اهرم‌های مناسبی را برای حفظ و نگهداری آنها به كار گیرند.

* **تغییر ساختار**

پدیده كوچك‌سازی همگام با پیشرفت جهانی شدن باعث در هم ریختن ساختارهای سازمانی عریض و طویل شده و به سمت ساختارهای تخت روی خواهد آورد.
در این میان برخی از مدیران رده‌های میانی شغل خود را از دست خواهند داد.
بروز این پدیده باعث گسترش فعالیت‌های پروژه های و كارگروه‌های موقت شده و ساختار پروژهای و مبتنی بر تولید و خدمات از رایج ترین ساختارخواهد بود.

**6- عدم شایسته سالاری**

كاركنان نگاه تیزبینی به تصمیمات مدیریت در مورد خودشان دارند.
بطور مثال در انتصاب همیشه یك مقایسه اجتماعی بوجود می آید.
در صورت عدم انتخاب فردی شایسته، موجب بروز نارضایتی و بی تفاوتی می گردد.
در چنین سازمان‌هایی ترفیعات براساس شایستگی افراد انجام نمی شود و معیار شایسته بودن بر تعداد بله گفتن و حرف شنوی بدون چون و چرا است.

**7- برخورد گزینشی با تخصص افراد**

چه بسا افرادی كه دارای دانش و تخصص بالایی هستند ولی به خاطر برخورد گزینشی و انتخابی در جایگاه پایینی قرار میگیرند و بالعكس.

**8- عدم وجود نظارت**

نظارت از جمله مواردی است كه موجب میشود پرسنل احساس كنند كه مورد توجه هستند و كارشان ارزشمند است.