

چالش مدیریت منابع انسانی (۱)

در جهان رقابتی امروزی، یکی 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 میکند، 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 در اقتصاد 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 می توان 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 می توانند 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 بهره وری 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 سازوکار 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.

چالش‌های فراروی مدیریت منابع انسانی

1- جهانی شدن

مدیران اغلب مواقع با چالش‌هایی در جهت ایجاد توازن میان الزامات «جهانی اندیشیدن» و «محلی عمل کردن» مواجه هستند.

افراد، ایده‌ها، 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.

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 وظیفه‌ای 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؟

دگرگونی در حرفه‌ها

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 سیستم‌های اطلاعاتی بوده است. این دگرگونی با توجه به بالاتر رفتن سطح خودکارسازی کارخانه‌ها و کارگاه‌ها، باعث ایجاد چالشی در زمینه مدیریت منابع انسانی شده است. این امر باعث شده است که در اقتصاد آمریکا بیش از ۸۰ درصد حرفه‌ها را حرفه‌های خدماتی تشکیل دهند و سهم حرفه‌های تولیدی به ۱۲ درصد تا ۱۵ درصد کاهش پیدا کند.

رقابت بازار

مشکل دیگر، افزایش روز افزون رقابت جهانی است. این رقابت باعث افزایش فشار بر روی شرکت‌های بزرگ برای افزایش کیفیت و کاهش قیمت و در نتیجه ضرورت استفاده از نیروهای ماهرتر شده است. این در حالی است که با افزایش نیاز به نیروهای با سطح مهارت بالا در کشورهای پیشرفته، نیاز نیروهای با سطح مهارت پایین و مونتاژ کار در کشورهای جهان سوم نیز افزایش یافته است.

#کمبود نیروی کار ماهر

در سال‌های اخیر صناعی که نیازمند نیروهای با تحصیلات و مهارت بالاتر هستند در حال رشد روزافزون شده‌اند. به نظر می‌رسد 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 فعالیت‌های موقتی و برای عبور از حالت‌های بحرانی نظیر رشد ناگهانی تولید و غیره به کار گرفته می‌شد.

اما امروزه نیروهای پاره وقت (نظیر: کارگران موقتی، پیمانکاران مستقل، کارکنان قرضی و نیمه وقت) سهمی معادل ۲۰ درصد کارکنان را تشکیل می‌دهند.

این امر از یک سو به آن دلیل است که نیروهای حرفه‌ای و با سطح دانش بالا ترجیح می‌دهند با همکاری پاره‌وقت با چند سازمان به صورت همزمان، در آمد بیشتری کسب کنند و از طرف دیگر سازمان‌ها نیز تلاش می‌کنند به جای پرداخت هزینه‌های سنگین به کارگیری دائم نیروهای متخصص، از آنها به صورت ساعتی و تنها در مواقع نیاز استفاده کنند تا بهره‌وری خود را افزایش داده و هزینه‌های خود را کاهش دهند.

#تفاوت‌های نژادی

با رشد مهاجرت به شهرها و کشورهای مختلف، تنوع افراد با قومیت‌ها، مذاهب و فرهنگ‌های مختلف افزایش یافته است. وظیفه مدیریت منابع انسانی است که 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 کار پرداخته، دیرتر بازنشسته شوند.

از این رو امروزه می‌توان تنوع سنی زیادی در سازمان‌ها مشاهده کرد (از سنین حدود ۲۰ سال تا حدود ۶۵ سال). این تفاوت‌های سنی باعث ایجاد محیطی ناهمگون و با رفتارها و هنجارهای متفاوتی در سازمان می‌شوند.

#توازن بین کار و خانواده

یکی دیگر از مشکلات همیشگی مدیران منابع انسانی و نیز نیروهای کاری ایجاد توازن مناسب بین کار و خانواده است که این توازن در بین گروه‌های مختلف اجتماعی و با توجه به شرایطی که در آن به سر می‌برند، متفاوت است.

#سازماندهی

در جهان امروزی سازمانها برای اینکه بتوانند قابلیت‌های رقابتی خود را حفظ کنند مدام در حال سازماندهی مجدد سازمان خود هستند.

این سازماندهی‌ها در قالب اقداماتی نظیر:

- حذف لایه‌های مدیریتی،
- استراتژی کاهش،
- ادغام شدن با سازمانهای دیگر،

• برون سپاری فعالیتها

می باشد.

این فعالیتها برای آن انجام می شود تا سازمان تا حد امکان مسطح شده و در نتیجه با کاهش رده های مدیریتی و افزایش بهره‌وری هزینه های کاری کاهش پیدا کند. این تغییرات که بعضاً باعث کاهش یا افزایش تعداد و تنوع نیروی انسانی می شود، باعث بروز مشکلاتی برای مدیریت منابع انسانی خواهد شد.

-2 رشد

تعداد زیادی از شرکت های 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 عبارتی دیگر، کارکنان را در زمینه هایی نظیر یادگیری مشارکتی تشویق کنند. سازمان هایی که رشد را از طریق ادغام، استحکام یا سرمایه گذاری های مشترک انتخاب می کنند. به مهارت های ضروری مورد نیاز منابع انسانی نظیر ادغام فرهنگ و فرآیندهای کاری مختلف نیاز دارند.

-3 فناوری

از سازمان ها 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. به ویژه در مورد فناوری ضروری است سازمان اقدامات لازم را برای کاهش مقاومت کارکنان در مقابل فناوری جدید معمول داشته و اطمینان حاصل کند که گام ها و فرآیندهای حمایتی و آموزشی لازم برداشته شده است تا از این طریق کارکنان بتوانند از عهده تغییرات برآیند.

-4 سرمایه فکری

موفق ترین سازمان ها آنهایی خواهند بود که بتوانند افرادی با توانایی اداره سازمان های جهانی را جذب، پرورش و حفظ کنند. از جمله ویژگی های این سازمان حساسیت نسبت به مشتریان و فرصت هایی است که از طریق فناوری ارائه می شود. مسئولیت واحد منابع انسانی این خواهد بود که 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 فعالیت های 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؛ این منبع باید پرورش داده شود.

5- تغییر

شاید تمام عوامل پیش گفته نموده‌های 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 نمی‌تواند آن را در جاهای دیگر سازمان به حرکت انداخته و حمایت کند. براین اساس ضروری است ساختارهای جدید، فرآیندهای جدید انجام کار و فرهنگ جدید حمایت بازار را بررسی و اتخاذ کند. علی‌رغم تغییرات شرایط، شیوه‌های مدیریت ما تغییر پیدا نکرده است و همین امر سبب بروز تعارض در سازمان می‌شود.

• تغییرات تکنولوژی

جهانی شدن باعث تغییرات فزاینده تکنولوژیکی در سازمان شده و این امر نیز باعث ایجاد چالش‌های جدیدی مانند به کارگیری کامپیوتر و روباتها به جای عوامل انسانی و به تبع آن باعث بیکاری برخی نیروی کار می‌شود. همچنین با به کارگیری سیستم‌های مکانیزه کنترل و وجود بانکهای اطلاعاتی متعدد، دامنه به کارگیری توانمندی‌ها و حجم فعالیت‌های فرد بالا رفته و پدیده‌هایی مانند کار در خانه ظهور پیدا می‌کند.

• تغییر استراتژی‌ها

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

• تغییر فرهنگ سازمانی

مدیریت منابع انسانی در آینده با نیروهای چند ملیتی از دورترین نقاط دنیا روبه‌رو خواهد شد که دارای انتظارات و فرهنگ‌های متنوعی خواهند بود و در این میان سازمانی موفق خواهد شد که بتواند آلیاژی محکم از چندین عنصر انسانی تهیه کند.

همچنین به دلیل مجازی شدن فرآیندها و انجام امور از فواصل دور، مدیریت منابع انسانی با چالش پایین بودن تعهد سازمانی روبه‌رو خواهد بود که بایستی اهرم‌های مناسبی را برای حفظ و نگهداری آنها به کار گیرند.

• تغییر ساختار

پدیده کوچک‌سازی 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 پروژه‌های و کارگروه‌های موقت شده و ساختار پروژه‌های و مبتنی بر تولید و خدمات از رایج‌ترین ساختار خواهد بود.

6-عدم شایسته‌سالاری

کارکنان نگاه تیزبینی به تصمیمات مدیریت در مورد خودشان دارند. بطور مثال در انتصاب همیشه یک مقایسه اجتماعی بوجود می‌آید. در صورت عدم انتخاب فردی شایسته، موجب بروز نارضایتی و بی‌تفاوتی می‌گردد. در چنین سازمان‌هایی ترفیعات براساس شایستگی افراد انجام نمی‌شود 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 که دارای دانش و تخصص بالایی هستند ولی به خاطر برخورد گزینشی و انتخابی در جایگاه پایینی قرار می‌گیرند و بالعکس.

8-عدم وجود نظارت

نظارت از جمله مواردی است که موجب میشود پرسنل احساس کنند که مورد توجه هستند و کارشان ارزشمند است.