

به نام خدا

بررسی توانایی، انگیزه و فرصت‌های مدیریت منابع انسانی سبز

مؤلف :

احسان قلندری

انتشارات ارسطو
(چاپ و نشر ایران)

۱۴۰۱

سرشناسه: قلندری، احسان، ۱۳۷۱-
 عنوان و نام پدیدآور: بررسی توانایی، انگیزه و فرصت‌های مدیریت منابع انسانی سبز /
 مولف احسان قلندری.
 مشخصات نشر: ارسطو (سامانه اطلاع رسانی چاپ و نشر ایران)، ۱۴۰۱.
 مشخصات ظاهری: ۲۴۹ص: مصور(رنگی).
 شابک: ۳-۸۹۱-۴۳۲-۶۰۰-۹۷۸: ۱۰۰۰۰۰۰ ریال
 وضعیت فهرست نویسی: فیبا
 یادداشت: کتابنامه: ص. ۲۳۱ - ۲۴۹.
 موضوع: نیروی انسانی -- برنامه‌ریزی -- جنبه‌های زیست‌محیطی
 Manpower policy -- Environmental aspects
 کارکنان -- مدیریت -- جنبه‌های زیست‌محیطی
 Personnel management -- Environmental aspects
 توسعه پایدار Sustainable development
 گردشگری زیست‌محیطی -- مدیریت
 Ecotourism -- Management
 مدیریت -- جنبه‌های زیست‌محیطی
 Management -- Environmental aspects
 رده‌بندی کنگره: HF۵۵۴۹/۵
 رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۳۰۱
 شماره کتابشناسی ملی: ۸۸۸۶۶۱۸
 اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا

نام کتاب: بررسی توانایی، انگیزه و فرصت‌های مدیریت منابع انسانی سبز
 مولف: احسان قلندری
 ناشر: ارسطو (سامانه اطلاع رسانی چاپ و نشر ایران)
 تیراژ: ۱۰۰۰ جلد
 نوبت چاپ: اول - ۱۴۰۱
 چاپ: مدیران
 قیمت: ۱۰۰۰۰۰ تومان
 فروش نسخه الکترونیکی - کتاب‌رسان:
<https://chaponashr.ir/ketabresan>
 شابک: ۳-۸۹۱-۴۳۲-۶۰۰-۹۷۸
 تلفن مرکز پخش: ۰۹۱۲۰۲۳۹۲۵۵
www.chaponashr.ir



انتشارات ارسطو



فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۳	پیشگفتار
۱۵	فصل اول: مفاهیم و کلیات
۱۵	مقدمه
۱۷	تاریخچه مدیریت سبز
۲۲	راهکارهای مقابله با چالش مدیریت منابع انسانی
۲۳	چالش های فراروی مدیریت منابع انسانی
۲۴	دگرگونی در حرفه ها
۲۴	رقابت بازار
۲۴	کمبود نیروی کار ماهر
۲۵	رشد نیروی پاره وقت
۲۵	تفاوت های نژادی
۲۵	تفاوت های سنی
۲۶	توازن بین کار و خانواده توسط مدیران منابع انسانی
۲۶	سازماندهی
۲۷	الزامات دستیابی به مدیریت منابع انسانی سبز
۲۷	رشد
۲۷	فناوری
۲۸	سرمایه فکری

تغییر	۲۸
تغییرات تکنولوژی	۲۹
تغییر استراتژی ها	۲۹
تغییر فرهنگ سازمانی	۳۰
تغییر ساختار	۳۰
عدم شایسته سالاری	۳۰
برخورد گزینشی با تخصص افراد	۳۱
عدم وجود نظارت	۳۱
فصل دوم: مدیریت منابع انسانی سبز	۳۳
مقدمه	۳۳
مدیریت منابع انسانی سبز	۳۴
دستیابی به اهداف مدیریت منابع انسانی سبز	۳۵
مدیریت منابع انسانی	۳۷
مدیریت استراتژیک منابع انسانی	۳۷
هدف استراتژیک	۳۸
ضرورت وجود مدیریت استراتژیک منابع انسانی	۳۹
جنبه های سخت مدیریت مناسب انسانی	۴۱
جنبه های نرم مدیریت مناسب انسانی	۴۱
اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی	۴۲
تاثیر مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر عملکرد سازمان	۴۲
تعریف عملکرد سازمانی	۴۴

اهداف ارزیابی عملکرد سازمانی	۴۴
اهداف توسعه پایدار	۴۵
شاخص های مدیریت استراتژیک منابع انسانی	۴۵
استراتژی هایی برای پیشرفت استعدادها	۴۶
برنامه ریزی استراتژی ها	۴۷
مدل های مختلف مدیریت استراتژیک منابع انسانی	۴۷
مدل های تعامل کارکنان با مدیریت	۴۷
چگونگی توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی	۴۹
برنامه ریزی منابع انسانی	۴۹
پیشرفت کارکنان	۴۹
آموزش کارکنان	۵۰
بهبود عملکرد پرسنل	۵۰
مزایای مدیریت استراتژیک	۵۱
سیاست های منابع انسانی برای استخدام	۵۲
سیاست های منابع انسانی برای آموزش و توسعه نیروی انسانی	۵۲
سیاست های منابع انسانی برای ارتباط موثر کارکنان	۵۲
سیاست های منابع انسانی برای فرصت های شغلی برابر	۵۳
سیاست های منابع انسانی برای توسعه مدیریت	۵۳
رویکرد های مختلف به مدیریت استراتژیک منابع انسانی	۵۳
رویکرد منبع محور	۵۳
هماهنگی استراتژیک	۵۴

۵۴	مدیریت عملکرد بالا
۵۵	روش های مدیریت عملکرد
۵۵	مدیریت تعهد بالا
۵۵	مدیریت مشارکت بالا
۵۶	برنامه ریزی استژیک منابع انسانی
۵۷	فلسفه نوین مدیریت منابع انسانی
۵۸	چارچوب های لازم برای تحقق مدیریت منابع انسانی سبز
۶۰	مدیریت منابع انسانی پایدار
۶۲	ارتباط بین مدیریت منابع انسانی پایدار و مدیریت منابع انسانی سبز
۶۴	تعریف مدیریت منابع انسانی سبز
۶۴	اهداف منابع انسانی سبز
۶۵	نتایج منابع انسانی سبز
۶۵	HRC مزایای مدیریت منابع انسانی سبز
۶۶	توسعه پایدار
۶۷	اقتصاد سبز
۶۷	مدیریت سبز
۶۸	سوابق مدیریت منابع انسانی پایدار
۶۹	رفتارهای سبز
۶۹	شایستگیهای سبز
۷۰	توسعه پایداری و شایستگیهای سبز
۷۰	ارزش های سبز

استراتژی مدیریت منابع انسانی سبز	۷۰
مدل های مدیریت منابع انسانی سبز	۷۳
تجزیه و تحلیل و طراحی شغل سبز	۷۴
برنامه ریزی منابع انسانی سبز	۷۵
استخدام سبز	۷۵
انتخاب سبز	۷۶
ارزیابی عملکرد سبز	۷۶
آموزش نیروی انسانی سبز	۷۶
مدیریت پاداش سبز	۷۷
مدیریت ایمنی و بهداشت سبز	۷۷
مدیریت انضباط سبز	۷۷
توسعه سازمانی پایدار	۷۸
فصل سوم: توسعه سرمایه انسانی	۷۹
مقدمه	۷۹
سرمایه انسانی	۸۰
عناصر هشتگانه سرمایه انسانی	۸۱
دلایل اهمیت اندازه گیری سرمایه انسانی	۸۳
اندازه گیری سرمایه انسانی	۸۵
ظرفیت (قابلیت) بازاریابی	۸۹
مبانی قابلیت بازاریابی سبز	۹۲
فرهنگ بهره مندی از سرمایه اجتماعی منابع انسانی سبز	۹۹

فرهنگ مدیریت منابع شخصی	۹۹
مدیریت ایمنی، بهداشت و سلامت منابع انسانی سبز	۱۰۰
مدیریت شایستگی و عزت نفس سازمانی	۱۰۱
فرهنگ مشارکت کارکنان	۱۰۲
مدیریت موثر منابع انسانی	۱۰۲
پایش و پیش بینی	۱۰۳
وضوح ساختاری	۱۰۴
ساختار سازمانی	۱۰۵
مدیریت چارت سازمانی	۱۰۶
ساختار سازمانی	۱۰۶
هماهنگی مدیریت و کارکنان	۱۰۷
ماموریت و خط مشی	۱۰۸
آگاهی	۱۰۸
تمرکز بر اهداف سازمانی	۱۰۸
ارزش، ارزش آفرینی و تفکر مبتنی بر ارزش	۱۰۹
فرهنگ گزارش دهی نیروی انسانی	۱۰۹
نگرش سازمانی	۱۱۰
پیوند منافع فردی و جمعی در سازمان	۱۱۰
چابکی سازمانی	۱۱۰
مزیت رقابتی	۱۱۱
مدیریت استراتژیک	۱۱۲

۱۱۳.....	مدیریت دانش
۱۱۴.....	مسئولیت اجتماعی
۱۱۵.....	مفهوم توسعه پایدار
۱۱۵.....	ابتکار و نوآوری
۱۱۶.....	بهبود مستمر
۱۱۸.....	رشد مستمر
۱۱۸.....	متدولوژی های بهبود مستمر
۱۱۸.....	عوامل موثر در تاثیرات منفی عملکرد شغلی کارکنان
۱۱۹.....	ارزیابی عملکرد نیروی انسانی
۱۲۴.....	شش الگوی ذهنی نیروی انسانی
۱۲۹.....	فصل چهارم: توانمند سازی منابع انسانی مدیریت سبز
۱۲۹.....	مقدمه
۱۳۰.....	توانمند سازی منابع انسانی
۱۳۳.....	قابلیت استخدام منابع انسانی
۱۳۵.....	عوامل مؤثر بر استخدام کارکنان
۱۳۹.....	عوامل مؤثر بر نیروی انسانی
۱۴۱.....	عملکرد کارکنان
۱۴۲.....	عملکرد مالی
۱۴۸.....	مقصود از مدیریت منابع انسانی
۱۵۰.....	برنامه ریزی منابع انسانی
۱۵۳.....	الگوهای استراتژیک منابع انسانی

عناصر الگوی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی	۱۵۴
مفهوم طرح ریزی استراتژیک منابع انسانی	۱۵۹
مزایای طرح ریزی استراتژیک	۱۶۰
انواع مدلها طرح ریزی استراتژیک	۱۶۰
توسعه پایدار	۱۶۴
ضرورت توسعه پایدار	۱۶۶
ابعاد توسعه پایدار	۱۶۷
توسعه پایدار محلی	۱۶۸
پایداری سازمان ها	۱۷۴
مدیریت زنجیره تامین سبز	۱۷۵
تاریخچه مدیریت زنجیره تامین سبز	۱۷۶
چالشهای مدیریت سبز	۱۷۸
مدیریت هزینه ها	۱۸۰
نقش مدیریت هزینه در کاهش هزینه ها	۱۸۳
راه های افزایش بهره وری نیروی انسانی	۱۸۳
ایجاد تعهد در کارکنان	۱۸۳
توجه به کارکنان	۱۸۴
استفاده از استعدادها	۱۸۶
انگیزه	۱۸۷
توجه به تغییرات	۱۸۸
چرخه بهره وری	۱۸۹

۱۸۹.....	اندازه گیری بهره وری
۱۹۰.....	کاهش ضایعات
۱۹۲.....	بهینه سازی
۱۹۲.....	مدیریت منابع انسانی سبز
۱۹۶.....	مدیریت منابع انسانی سبز و مسائل زیست محیطی در عصر هزاره جدید
۱۹۷.....	رفتار محیط زیستی
۲۰۱.....	دیدگاه فرانقشی در پی تحقق ارزش های هم زیستی
۲۰۳.....	رویکرد سبز به مدیریت منابع انسانی
۲۰۴.....	نظامهای مدیریت منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی سبز
۲۰۵.....	نظام های آموزش و توسعه منابع انسانی
۲۰۶.....	نظام های جبران خدمت منابع انسانی
۲۰۶.....	نظام های نگهداری منابع انسانی
۲۰۷.....	نظام های مدیریت عملکرد منابع انسانی
۲۰۹.....	عملکرد منابع انسانی سبز
۲۰۹.....	فرایند مدیریت عملکرد سبز
۲۱۰.....	مرحله اول: برنامه ریزی و هدفگذاری
۲۱۳.....	مرحله دوم: نظارت مستمر و مربیگری
۲۱۴.....	مرحله سوم: ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد
۲۱۷.....	مرحله چهارم: تحلیل و مرور عملکرد و اقدامات اصلاحی
۲۲۰.....	ارزیابی عملکرد
۲۲۲.....	شاخصهای عمومی (مشترک) عملکرد

۲۲۲.....	اثر بخشی
۲۲۳.....	کارایی
۲۲۴.....	کیفیت
۲۲۴.....	یادگیری و درس آموزی
۲۲۵.....	شفافیت، پاسخگویی و سلامت
۲۲۶.....	جا افتادگی در محیط، ضریب همکاری و همافزایی با سازمانهای محیطی
۲۲۶.....	تکریم ذینفعان
۲۲۷.....	شاخص اختصاصی عملکرد
۲۲۹.....	سخن پایانی
۲۳۱	منابع

پیشگفتار

در سالهای اخیر، گسترش مواد و تکنولوژی نوین و صنعتی سازی، باعث استفاده بیش از حد منابع طبیعی، آلودگی هوا، آلودگی آبها و اقیانوسها، ذوب شدن یخچالهای قطب شمال، گرمایش جهانی و در نتیجه سبب تخریب محیط زیست کره زمین شده است. بسیاری از محققان معتقدند که مسائل زیست محیطی عمدتاً در اثر فعالیت های انسانی ایجاد می شود و بنابراین با تغییر رفتار انسان مشکلات زیست محیطی نیز حل می شود. با این حال، در حالی که تغییر رفتار فردی و رفتارهای روزانه فلسفه اصلی بسیاری از برنامه های تغییر رفتارهای زیست محیطی انسانها بوده است. نقش رفتار کارکنان در ارائه بهبود در عملکرد زیست محیطی در سازمان ها به طور کلی نادیده گرفته شده است. سازمانها به عنوان بزرگترین اعضای جوامع می توانند با فعالیتها و اقدامات خود باعث کاهش تخریب محیط زیست شوند که یکی از این راه ها، پیاده سازی مدیریت منابع انسانی سبز در سازمانها است. مدیریت منابع انسانی سبز، شامل استفاده از سیاستهای مدیریت منابع انسانی برای استفاده بهتر و بیشتر از منابع سازگار با محیط

زیست در سازمان و ارتقای فعالیتهای دوستدارانه زیست محیطی است و هدف آن توسعه فرهنگ زیست محیطی سازمان است.

تحقیقات مختلفی نشان می دهد که پیاده سازی مدیریت منابع انسانی سبز در سازمانها باعث افزایش بهره وری، کاهش هزینه ها، ایجاد فضای مناسب برای کارکنان در سازمان، افزایش روحیه کارکنان، کاهش گردش کار، جذب استعدادهای انسانی، بهبود روابط با ذینفعان، تسهیل بهبود رشد سازمان، افزایش شهرت سازمان و بهبود تصویر شرکت می شود.

اجرای مدیریت منابع انسانی سبز در سازمانها برای بهبود عملکرد زیست محیطی شرکتها، برای حفظ عملکرد زیست محیطی سازمانی و یا برای اطمینان از، برای توسعه پایداری سازمان و عملکرد پایدار زیست محیطی در درازمدت برای کمک به اجرای همه مراحل سیستمهای مدیریت سبز در سازمانها برای انگیزه دادن به کارکنان، به منظور مشارکت در فعالیتهای مدیریت سبز شرکت و توسعه تواناییهای سبز و ارائه فرصتهای برای کارکنان برای مشارکت در ابتکارات و اقدامات مدیریت سبز برای افزایش انگیزه به منظور ایجاد؛ ارتقاء؛ حفظ سبزسازی

هر کارمند سازمان، به طوری که او حداکثر سهم خود را ایفا کند لذا در این کتاب سعی شده به بررسی توانایی، انگیزه و فرصت های مدیریت منابع انسانی سبز پرداخته شود.

فصل اول

مفاهیم و کلیات

مقدمه

نگاهی گذرا به وضعیت محیط زیست جهان مبین این واقعیت است که در چند دهه اخیر در نتیجه فعالیتهای بشر، کره زمین متحمل صدمات جبران ناپذیری شده است. افزایش یک درجهای دما، افزایش یک و نیم برابری دی اکسیدکربن، افزایش ۱۰ برابری سهم فعالیتهای انسانی در تخریب لایه اُزن از ۵ درصد به ۵۰ درصد، افزایش ۱۰ برابری حفره لایه اُزن، کاهش سالانه حدود ۱۳ میلیون هکتار از جنگلها در ده سال اخیر، مرگ سالانه ۵ میلیون نفر در معرض زباله های شیمیایی، نمونه ای از آمارهای نگران کننده سازمان ملل هستند (برنامه زیست محیطی سازمان ملل، ۲۰۱۲).

بر طبق ماده ۱۹۰ قانون برنامه پنجم توسعه کلیه دستگاههای اجرایی و موسسات و نهادهای عمومی غیر دولتی را موظف نموده جهت کاهش اعتبارات هزینهای دولت، اعمال سیاستهای مصرف بهینه منابع پایه و محیط زیست برای اجرای برنامه مدیریت سبز شامل مدیریت مصرف انرژی، آب، مواد اولیه و تجهیزات، کاهش مواد زائد جامد و بازیافت آنها طبق آیین نامه ای که توسط سازمان حفاظت محیط زیست و معاونت آن و همکاری دستگاه های ذیربط تهیه و به تصویب هیأت وزیران خواهد رسید؛ اقدام نمایند. بنابراین، این تحقیق از نظر قانونی اهمیت و ضرورت دارد.

به باور بسیاری از صاحب نظران، داشتن منابع انسانی توانمند، خلاق و ارزش آفرین سلاح اصلی مدیران در رقابت خواهد بود (کارمار، ۲۰۱۳: ۱۰۶۰).^۱

کارکردهای سنتی مدیریت منابع انسانی به سطح پایینی از درگیری کارکنان در فرایندهای مشارکتی و حمایتی رسیده است که در آن کارکنان فرصت مناسب را برای پیشرفت مهارت و دانش و نگرش ندارند.

در عصر افزایش آگاهی در زمین مدیریت محیط زیست و توسعه پایدار منابع، مدیریت منابع انسانی سبز بر شیوه های مدیریتی زیست محیطی شرکت تمرکز می کند که در آن مدیریت منابع انسانی به مثابه بستری برای اتصال اقدامات مدیریت منابع انسانی به فعالیت های مدیریت زیست محیطی شرکت عمل می کند

(سینق و همکاران، ۲۰۱۹)^۲

1 Kramar, R

2 Singh et al

بنابراین، مدیریت منابع انسانی سبز یک حوزه حیاتی مدیریت کسب و کار است. مفهوم مدیریت منابع انسانی سبز هنوز کاملاً روشن نیست و به تبیین و توسعه نیاز دارد. مدیریت منابع انسانی سبز به همه اعمالی اشاره می کند که در تحول و پیگیری و استمرار یک سیستم انجام می شوند تا منابع انسانی یک سازمان در زندگی های شغلی و خصوصی خود هوشیار باشند. مدیریت منابع انسانی سبز را سبز شدن ابعاد کارکردی مدیریت منابع انسانی نظیر تجزیه و تحلیل شغل، استخدام، انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد، پاداش تعریف کرده اند. به عبارت دیگر، همه وظایف و کارکردها و نقش های مدیریت منابع انسانی باید با اهداف و برنامه های سبز همسو شود (توکلی و همکاران، ۱۳۹۷: ۸۲).

مدیریت منابع انسانی سبز همچنین سیاست ها، رویه ها، و سیستم هایی که کارمندان سازمان را در جهت منافع افراد، جامعه، محیط زیست، و تجارت سبز هدایت و راهنمایی می کند (کارابل و جابور، ۲۰۱۹: ۱۳۱).^۱

تاریخچه مدیریت سبز

مدیریت سبز در کشور دارای سابقه ای بیش از ۱۵ سال است که با توجه به ساز و کار قانونی و شرایط سیاسی و اجتماعی کشور با فراز و نشیب هایی روبرو بوده است. در این بخش به طور اجمالی اشاره ای به سوابق و تاریخچه مدیریت سبز در بخش قوانین و مقررات و اجرای کشور شده است.

رشد تصاعدی توسعه اقتصادی بشر تأثیر مخربی بر محیط زیست و منابع طبیعی جهان داشته است. در عین حال، مشارکت در فعالیت های اجتماعی برای جبران خسارات ناشی از این وضعیت بسیار محدود است (بومن، ۲۰۰۰).^۱

توجه مطالعات اخیر به تأثیر عامل انسانی بر توسعه پایدار و حفظ منابع جلب شده است. سازمانها با تمرکز روزافزون بر مسئولیت اجتماعی و عملکرد پایدار، اهداف جدیدی به غیر از سود مالی صرف، مانند تعهد به پیامدهای اجتماعی و زیست محیطی را تنظیم کرده اند.

در سال ۲۰۱۵، مجمع عمومی سازمان ملل متحد "دستورالعمل ۲۰۲۰ برای توسعه پایدار" را متشکل از ۱۷ هدف توسعه پایدار و ۱۶۹ هدف ارائه داد.

بی شک نیروی انسانی بزرگترین سرمایه هر سازمانی است و از دیرباز سنگ بنای پیشرفت هر سازمانی بوده است. بهبود و بهسازی نیروی انسانی به منظور افزایش بهره وری سازمان همواره مد نظر هر سازمان انتفاعی و غیرانتفاعی است. به زعم صاحب نظران مدیریت و سازمان، ارزیابی دقیق استخدام نیروهای متخصص و متعهد یک راهکار مناسب جهت بهسازی نیروی انسانی است.

هدف در سه بعد توسعه پایدار: اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی ادغام شده است. آنها بر اساس آنچه به عنوان S5 ها شناخته می شوند پایه گذاری شده اند:

"مردم ، سیاره ، کامیابی ، صلح و مشارکت"، با توجه به "مردم" و "کامیابی" ، هدف ها ایجاد محیط مناسب و شرایط خاصی است که موجب تقویت رشد اقتصادی پایدار ، تخصیص منابع کارآمد ، کامیابی جمعی و محیط های کاری مطلوب می شود

رسالت مدیریت و هدف اصلی مدیران هر سازمان استفاده موثر و بهینه از منابع و امکانات گوناگون چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات است. در این رسالت ، استفاده بهینه از نیروی انسانی از اهمیت خاصی برخوردار است چراکه انسان بر خلاف سایر منابع سازمانی دارای عقل و اختیار است و مدیر نمی تواند بسادگی از آن استفاده نماید و مهمتر اینکه نیروی انسانی نه تنها یک منبع سازمانی است بلکه تنها عامل بکار گیری سایر عوامل می باشد؛ با توجه به رقابت شدید و تنگاتنگ در دنیای امروزی، نیروی انسانی مهمترین مزیت رقابتی برای هر سازمان محسوب می شود، بنابراین مدیران بایستی آگاه باشند که چگونه با این عامل استراتژیک برخورد کنند و استفاده هر چه موثرتر از این مدیریت منابع انسانی به علت مزیت رقابتی را بیاموزند (فرهی بیلویی، ۱۳۸۷).

تغییر در روندهای سیاسی، فرهنگی، اقتصادی؛ افزایش رقابت در سطح ملی و جهانی؛ افزایش نیروی ناهمگون کار و تغییرات شگرف در ماهیت نیروی کار با چالش های جدیدی روبه رو است.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی در چنین شرایطی بیشتر مورد توجه قرار گرفته و هر روز نقش جدیدی از آن انتظار می رود افزایش بهره وری نیروی کار، افزایش خلاقیت

و نوآوری نیروی کار، ایجاد و افزایش تعهد کارکنان، افزایش خدمات مناسب تر از دیدگاه مشتریان، افزایش نقش نیروی کار در تدوین و اجرای استراتژی های سازمانی، بخشی از نقش های در حال تغییر مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی رویکردی است کلی و فراگیر برای مدیریت امور کارکنان و هماهنگ کردن استراتژیهای منابع انسانی با استراتژی تجاری شرکت تلفیق اندیشه مدیریت استراتژیک با مدیریت منابع انسانی باعث می شود که به منابع انسانی به عنوان منابع استراتژیک نگریسته شود و بنابراین ضرورت برخوردی فراتر از سایر عوامل تولید را الزامی می سازد و دخالت دادن تصمیمات مربوط به امور انسانی را در شکل گیری استراتژیهای عمده سازمان، اجتناب ناپذیر می سازد (میرسپاسی، ۱۳۸۱).

در سالهای اخیر، حوزه مدیریت منابع انسانی تغییر کرده است. مدیریت منابع انسانی سنتی بر مهارت های عملیاتی جهت انجام فعالیتهایی چون گزینش و استخدام، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت، آموزش و توسعه تمرکز دارد. امروزه مدیریت منابع انسانی به مهارت های استراتژیک نیاز دارد، مهارتهایی چون برنامه ریزی و مدیریت تغییر که ابعاد بیشتری از سازمان را درگیر می سازد. طی دهه های گذشته، محققان منابع انسانی توجه خود را روی سئوالات مهمی قرار داده اند. اینکه چه چیزی باعث می شود تا سازمان ها رویکردی استراتژیک به مدیریت منابع انسانی داشته باشند و استراتژی منابع انسانی چگونه شکل می گیرد؟

محققان مدیریت استراتژیک منابع انسانی را رویکردی به مدیریت منابع انسانی می دانند که مبتنی بر شایستگی است و بر پرورش منابع انسانی پایداری که کمتر قابل تقلیدند و قابل جایگزینی نیستند، تاکید می کند (آرمسترانگ، ۱۳۸۱).

چالش مدیریت منابع انسانی 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 می کند، 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 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 با سابقه سازمان را نام برد.

چالشهای مدیریت منابع انسانی

الگوهای توانمندسازی،

چالشهای موجود در تواناسازی منابع انسانی،

فرآیند راهبردی،

اقدامات عملی،

استراتژیهای برای توانمند کردن منابع انسانی می باشد .

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.

چالش های فرا روی مدیریت منابع انسانی

جهانی شدن، مواجهه محلی عمل کردن و جهانی اندیشیدن مدیران است که اغلب مواقع با چالشهایی در جهت ایجاد توازن میان الزامات هستند.

افراد، ایده ها، 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 توانایی شان 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 تفاوتهای فرهنگی و دیگر اختلافها مبذول می دارد.

دگرگونی در حرفه ها

در سالهای گذشته، تحول و انتقالی از حرفه های تولیدی به حرفه های خدماتی صورت گرفته است. عمده دلیل این تحول ظهور پدیده هایی، مانند: اینترنت، رایانه و نیز سیستم های ارتباطی است که باعث ایجاد چالشی در زمینه مدیریت منابع ها و کارگاه شده است. این امر باعث شده است که در اقتصاد آمریکا بیش از ۸۰ درصد حرفه ها را حرفه های خدماتی تشکیل دهند و سهم حرفه های تولیدی از ۱۵ درصد تا ۱۲ درصد کاهش پیدا کند.

رقابت بازار

مشکل دیگر، افزایش روز افزون رقابت جهانی است. شرکت های بزرگ برای افزایش کیفیت و کاهش قیمت ها و تلاش برای رقابت نیازمند استفاده از نیروهای ماهرتر شده اند، این در حالی است که افزایش نیاز به نیروهای با سطح مهارت بالا در کشورهای پیشرفته، نیاز به نیروهای با سطح مهارت پایین و مونتاژ کار در کشورهای جهان سوم نیز افزایش یافته است.

کمبود نیروی کار ماهر

در سال های اخیر صنایعی که 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 بحرانی نظیر رشد ناگهانی تولید و برای عبور از حالت های موقتی و... غیره به کار گرفته می شد.

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

تفاوت های نژادی

با رشد مهاجرت به شهرها و کشورهای مختلف، تنوع افراد با قومیت ها، مذاهب و فرهنگ های 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.

تفاوت های 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 می توان تنوع سنی زیادی در سازمانها مشاهده کرد (از سنین حدود ۲۰ سال تا حدود ۶۵ سال). این تفاوت های سنی باعث ایجاد محیطی ناهمگون و با رفتارها و هنجارهای متفاوتی در سازمان می شوند.

توازن بین کار و خانواده توسط مدیران منابع انسانی

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 گروه های مختلف اجتماعی و با توجه به شرایطی که در آن به سر می برند، متفاوت است.

سازماندهی

در جهان امروزی سازمانها برای اینکه بتوانند قابلیت های رقابتی خود را حفظ کنند مدام در حال سازماندهی مجدد سازمان خود هستند این سازماندهی ها در قالب اقداماتی نظیر:

حذف لایه های 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 بهره وری 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 می شود.

الزامات دستیابی به مدیریت منابع انسانی سبز

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 چالشهایی 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. سازمانهایی که رشد را از طریق ادغام، استحکام یا سرمایه گذاری های مشترک انتخاب می کنند. به مهارتهای ضروری موردنیاز منابع انسانی نظیر ادغام فرهنگ و فرآیندهای کاری مختلف نیاز دارند.

فناوری

از سازمانها انتظار میرود فناوریهایی 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 درمورد فناوری ضروری است سازمان اقدامات لازم را برای کاهش مقاومت کارکنان در مقابل فناوری جدید معمول داشته و اطمینان حاصل کند که گامها و فرآیندهای حمایتی و آموزشی لازم برداشته شده است تا از این طریق کارکنان بتوانند از عهده تغییرات برآیند.

سرمایه فکری

موفق ترین سازمانها آنهایی خواهند بود که بتوانند افرادی با توانایی اداره سازمانهای جهانی را جذب، پرورش و حفظ کنند. از جمله ویژگیهای این سازمان حساسیت نسبت به مشتریان و فرصتهایی 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 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؛ این منبع باید پرورش داده شود

تغییر

شاید تمام عوامل پیش گفته نموده های 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 نمی تواند 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. علی رغم تغییرات شرایط، شیوه های مدیریت ما تغییر پیدا نکرده است و همین امر سبب بروز تعارض در سازمان می شود.

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 می شود. همچنین با به کارگیری سیستمهای مکانیزه کنترل و وجود بانکهای اطلاعاتی متعدد، دامنه به کارگیری توانمندیها و حجم فعالیتهای فرد بالا رفته و پدیده هایی مانند کار در خانه ظهور پیدا می کند.

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 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 می شود. با ورود صنایع به عرصه جهانی، سازمانها در صدد جذب نیروهای خبره 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 روبه رو 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 روبه رو خواهد بود که بایستی اهرمهای مناسبی را برای حفظ و نگهداری آنها به کار گیرند.

تغییر ساختار

پدیده کوچک سازی 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 رده های میانی شغل خود را از دست خواهند داد. بروز این پدیده باعث گسترش فعالیتهای پروژه های و کارگروه های موقت شده و ساختار پروژههای و مبتنی بر تولید و خدمات از رایج ترین ساختار خواهد بود.

عدم شایسته سالاری

کارکنان نگاه تیزبینی به تصمیمات مدیریت در مورد خودشان دارند. بطور مثال در انتصاب همیشه یک مقایسه اجتماعی بوجود می آید. در صورت عدم انتخاب فردی شایسته، موجب بروز نارضایتی و بی تفاوتی می گردد. در چنین سازمانهایی ترفیعات