

مدیریت منابع انسانی و وجوه الزامات متأثر از پدیده جهانی شدن

دکتر مهدی سبحانی نژاد^۱

عبدالله افشار^۲

زهرا زارعی^۳

چکیده

جهانی شدن مفهومی دارای ابعاد سیاسی، اجتماعی و اقتصادی است که مک لوهان^۴ آن را در فشرده‌گی زمان و مکان در امور انسانی، خلاصه کرده است. هدف مطالعه حاضر؛ مدیریت منابع انسانی و آثار جهانی شدن بر آن است. روش پژوهش، توصیفی-تحلیلی است. به معنای خاص پژوهش‌های میدانی، ابزاری در پژوهش استفاده نشده ولی از فرم‌های فیش برداری به منظور گردآوری نتایج مطالعات مرتبط استفاده شده است. به دلیل کیفی بودن داده‌ها، از تحلیل کیفی برای تحلیل و جمع‌بندی استفاده شده است. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که؛ مدیریت منابع انسانی زیر مجموعه مدیریت در معنای عام بوده و هدف آن، مدیریت کارکنان جهت دستیابی به مزیت رقابتی است. در خصوص تاثیر جهانی شدن بر فعالیت‌ها و فرایندهای مدیریت منابع انسانی باید به سرعت بخشی فعالیت‌ها و فرایندهای منابع انسانی با استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیک، شکل‌گیری شرکت‌های چند ملیتی و... اشاره نمود.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی، جهانی شدن، الزامات

۱-دانشیار دانشگاه شاهد تهران- msnd47@gmail.com

۲-پژوهشگر و کارشناس ارشد دانشگاه شاهد تهران- afshar1404@gmail.com

۳-مدرس دانشگاه پیام نور

مقدمه

در قرن اخیر، جهانی شدن محیط کاری و همه ابعاد زندگی بشر بخصوص با تغییرات تکنولوژیکی روش های سنتی فعالیت های کارکنان، مدیریت سازمان ها و محل اشتغال افراد را تغییر داده است. جهانی شدن مفهومی پیچیده است که تعاریف مختلفی از آن در دیدگاه های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی وجود دارد.

جهانی شدن افزایش تعامل بین شهروندان جهانی است (کاگت و جیتلمن^۱، ۱۹۹۹). فرایندی اجتماعی است که محدودیت های جغرافیایی، اجتماعی و تریبیت فرهنگی را کنار زده و افراد از کنار کشیده شدن این محدودیت ها آگاهی می یابند (واترز^۲، ۱۹۹۵)، تشدید روابط اجتماعی جهانی به طوری که فاصله های دور را به هم نزدیک می کند و رویداد هایی که در فاصله های دور رخ داده، گویی در همین مکان نزدیک بوده است و بالعکس (گیدنس، ۱۹۹۴). همه این تعاریف در جهت روند دهکده جهانی در حرکت هستند (به نقل از دبره و اسمیت^۳، ۲۰۰۲).

مدیریت منابع انسانی معطوف به اقدام ها و سیستم هایی است که طرز فکر، عملکرد و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار داده و رویکردی استراتژیک است که به جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان کمک کرده و فرایندی است که شامل وظایفی چون؛ جذب، استخدام، ایجاد انگیزش و نگهداشت منابع انسانی می شود. به عبارتی دور اندیشی فراگیر- نوآور و تحول گرای سازمان یافته در تأمین منابع انسانی سازمان، تأمین کیفیت زندگی قابل قبول کاری و به کارگیری مؤثر این منبع با شناخت و اعمال تأثیرگذاری در محیط درون و برون سازمانی در راستای تبیین استراتژی ها به منظور تحقق رسالت و اهداف سازمان است (آرمسترانگ، ۲۰۱۰: ۸). اصل مهم در مدیریت منابع انسانی این است که افراد منبع مهم مزایای رقابتی پایدار در سازمان هستند. دارایی های نامرئی در سازمان ها ایده های انحصاری، برندهای معروف و خدمات معتبر، مهم تر از دارایی های مریی مانند: امکانات فیزیکی سازمان هستند زیرا به سختی قابل تقلید هستند. این دارایی های ارزشمند شرکت های چند ملیتی به منابع خاص کشوری که در آن فعالیت می کنند می افزایند بنابراین موفقیت رقابتی در محیط جهانی وابسته به منابع خاص سازمان و راهبردهای ایجاد تعادل بین بهره وری جهانی و حساسیت های محلی است (اسمیت، ۲۰۰۲: ۱۷۳-۱۷۰).

1.Kogut and Gittelman

2.Waters

3.Debrah and Smith

مهم ترین چالش سازمان ها در بخش های خصوصی و عمومی در قرن ۲۱ فعالیت آن ها در فراتر از مرز های ملی است (برسترو همکاران^۱، ۲۰۰۵: ۹۴۹). کسب و کار در سراسر جهان تحت تأثیر تکنولوژی، گسترش جهانی شدن، رشد ظرفیت بهره روی، شکستن تعرفه های زیاد و سایر تزییقات تجارتي، باز شدن بازار در نتیجه تغییرات محیط سیاسی و افزایش کلی در آگاهی جهانی که نتیجه رشد سریع و نفوذ مدل کسب و کار جهانی است، تغییرات انبوهی در نیم قرن اخیر یافته است. هزاران شرکت و میلیون ها نفر خارج از وطن خود و میلیون ها نفر در کشور خود برای شرکت های خارجی کار می کنند. رقابت در همه جا به صورت جهانی است. علاوه بر این، درون دادها به فعالیت های شغلی در بالاترین کیفیت، قیمت و سرعت در دسترس همگان است که ایجاد کننده رقابت و استانداردهای جهانی در همه بخش ها و صنایع است. این تغییرات همه کار کردهای شغلی، مدیریت و مدیریت منابع انسانی را تحت تأثیر قرار داده که نتیجه آن افزایش توجه به ابعاد بین المللی مدیریت منابع انسانی در سازمان های بزرگ و کوچک است (بنسن و اسکر و گینز^۲، ۲۰۱۱: ۱). با تأثیر پذیری سازمان ها از جهانی شدن، مدیریت منابع انسانی فراتر از مرزها، کسب و کارهای بین المللی با مسایل متعددی مانند: مدیریت خارج از کشور (کارکنانی که به وسیله سازمان ها برای کار به خارج از کشور خود می روند)، مدیریت در فرهنگ های دیگر، مدیریت نیروهای شغلی داخلی چند فرهنگی روبرو است.

مدیریت منابع انسانی بین الملل مطالعه و کاربرد همه فعالیت های مدیریت منابع انسانی است که بر فرایند مدیریت منابع انسانی در بنگاه های اقتصادی در سطح جهان تأثیر گذار است. مدیریت منابع انسانی در شرکت های چند ملیتی نقش پر اهمیتی در ارایه راه حل ها برای مسایل شغلی در سطح جهانی بازی می کنند. برای رویارویی با جهانی مدیریت منابع انسانی بین الملل مطالعه و کاربرد همه فعالیت های مدیریت منابع انسانی است که بر فرایند مدیریت منابع انسانی در بنگاه های اقتصادی در سطح جهان تأثیر گذار است. مدیریت منابع انسانی در شرکت های چند ملیتی نقش پر اهمیتی در ارایه راه حل ها برای مسایل شغلی در سطح جهانی بازی می کنند. برای رویارویی با جهانی شدن، مدیریت منابع انسانی در این شرکت ها با چالش های متعددی مانند: توسعه بینش در مورد کارکرد منابع انسانی؛ بخصوص آگاهی و فهم محیط رقابتی جدید و تأثیر آن بر مدیریت افراد در سطح جهان، روبه روست. چالش های منابع انسانی جهانی شامل موضوعاتی مانند این که چگونه هزاران کارمند را در شرکت های چند ملیتی برای دستیابی به اهداف استراتژیک، جذب، استخدام، آموزش و توسعه حفظ نمود. این

1. Brewster et al

2. Benson and Scroggins

نه تنها شامل استخدام کارکنان از کشورهای مختلف برای شرکت های چند ملیتی است، بلکه شامل تحرک جهانی کارکنان همچون: مدیریت افرادی که در خارج از وطن اصلی خود کار می کنند و قراردادهای کاری کوتاه مدت دارند، تنظیم فرایندها و فعالیت های منابع انسانی با امکانات جدید رقابت جهانی هم زمان با پاسخ به مسایل و نیازهای محلی، تقویت شایستگی ها و امکانات جهانی با کارکرد منابع انسانی است (بریسکو و همکاران^۱، ۲۰۰۹: ۲۰). امروزه مدیران برای رقابت در عرصه جهانی، ناگزیر از پذیرش چالش های مدیریت منابع انسانی جهانی بوده و این چالش ها، فرصت های جدیدی در جهت افزایش نوآوری در کارکرد های مختلف مدیریت منابع انسانی ایجاد کرده و فضای کسب مزایای رقابتی را ایجاد می کنند. برای موفقیت در این فضای رقابت جهانی، مدیران منابع انسانی باید در جهت مدیریت منابع انسانی الکترونیک و با دیدگاهی استراتژیک حرکت نموده و با توجه به این که مدیریت منابع انسانی جهانی گسترده تر از مدیریت منابع انسانی بین المللی می باشد، اتخاذ رویکرد جهانی برای موفقیت مدیران منابع انسانی ضروری است.

با توجه به آنچه بیان شد مسأله اساسی مطالعه حاضر «مدیریت منابع انسانی و وجوه الزامات متأثر از پدیده جهانی شدن» بوده است.

روش شناسی پژوهش:

روش پژوهش توصیفی - تحلیلی و از استنتاج مبتنی بر تحلیل مفاهیم و مفهوم پردازی مجدد نتایج، انجام شده است. با توجه به روش پژوهش، جامعه آماری پژوهش شامل منابع مرتبط با موضوع مورد بررسی است. در این خصوص، نمونه گیری انجام نشده و حداکثر منابع موجود و مرتبط با موضوع پژوهش مورد بررسی واقع شده اند. به معنای خاص پژوهش های میدانی، ابزاری در پژوهش استفاده نشده ولی در این ارتباط از فرم های فیش برداری به منظور گردآوری نتایج مطالعات مرتبط استفاده شده است. از آنجا که داده های به دست آمده کیفی بوده بنابراین از تحلیل کیفی به منظور تحلیل و جمع بندی آن ها استفاده شده است.

تحلیل یافته های پژوهش

۱. مدیریت منابع انسانی چیست؟

مدیریت منابع انسانی را؛ شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور

نیل به اهداف سازمان تعریف کرده اند. مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقدام‌های مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظایف مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان به ویژه کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان که بستگی دارد این سیاست‌ها و اقدام‌ها در برگیرنده مواردی چون؛ تجزیه و تحلیل شغل، برنامه‌ریزی منابع انسانی و کارمندیابی، گزینش داوطلبان واجد شرایط، توجیه و آموزش دادن به کارکنان تازه استخدام، مدیریت حقوق و دستمزد، ایجاد انگیزه و مزایا، ارزیابی عملکرد، برقراری ارتباط با کارکنان، توسعه نیروی انسانی و آموزش و متعهد نمودن کارکنان به سازمان می‌شود (تایسن^۱، ۲۰۰۶: ۶۴-۶۱).

هدف مدیریت منابع انسانی تضمین این است که کارفرمایان سازمان حداکثر منافع را از توانایی‌های خود به دست آورند و کارکنان از منافع مادی و معنوی مشاغل خود بهره مند شوند. مدیریت منابع انسانی رویکرد مشخصی برای مدیریت کارکنان است که در تلاش برای دستیابی به مزایای رقابتی از طریق توسعه استراتژیک، نیروی کار توانمند و متعهد بوده و با استفاده از تکنیک‌های فرهنگی، پرسنلی و ساختاری است. مدیریت منابع انسانی چشم انداز مدیریتی است که در مورد نیاز به ایجاد مجموعه متحدی از سیاست‌های پرسنلی برای حمایت از راهبرد سازمانی بحث می‌کند و استراتژیک مدیریت روابط کارکنان است که بر استفاده از توانایی افراد، از طریق مجموعه متمایزی از سیاست‌ها، رویه‌ها و برنامه‌های شغلی در جهت دستیابی به مزایای رقابتی مهم فعالیت می‌کند (براتن و گلد^۲، ۲۰۰۷: ۷؛ به نقل از سنایوسل^۳، ۲۰۰۹: ۱۶-۱۵).

مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، اقدام‌ها و سیستم‌هایی است که طرز فکر، عملکرد و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار داده و رویکردی استراتژیک است که به جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان کمک می‌کند و فرایندی است که شامل وظایفی چون؛ جذب، استخدام، ایجاد انگیزش و نگهداشت منابع انسانی می‌شود. به عبارتی دور اندیشی فراگیر- نوآور و تحول‌گرای سازمان یافته در تأمین منابع انسانی سازمان، پرورش و بهسازی آن، تأمین کیفیت زندگی قابل قبول کاری و به کارگیری بجا و مؤثر این منبع با شناخت و اعمال تأثیرگذاری در محیط درون و برون سازمانی در راستای تبیین استراتژی‌ها به منظور تحقق رسالت و اهداف سازمان است (آرمسترانگ^۴، ۲۰۱۰: ۸).

1. Tyson

2. Braton, J and Gold, J

3. Senyucl

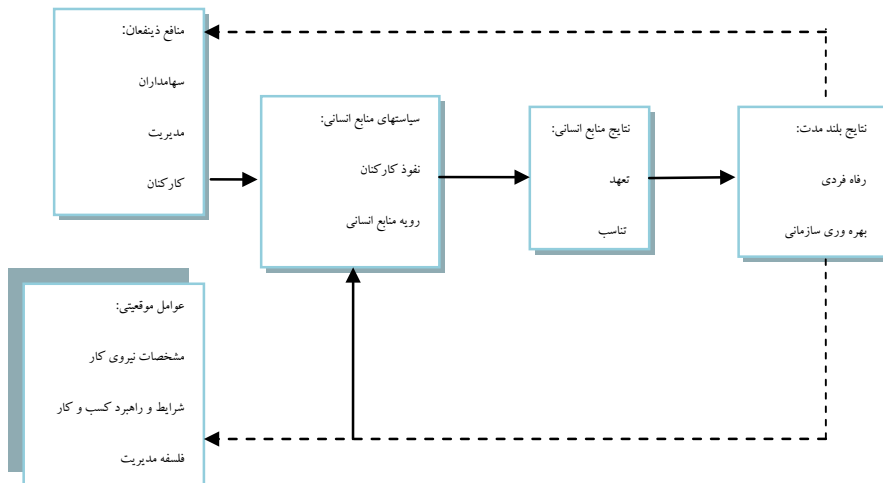
4. Armstrong

تعاریف متعددی در مورد مدیریت منابع انسانی وجود دارد. این تعدد ناشی از رویکردهای متعدد نگرش به این رشته است. تعاریف مدیریت منابع انسانی با رویکردهای سخت افزاری، نرم افزاری و استراتژیک مورد بحث قرار می‌گیرد. رویکرد نرم افزاری برگرفته از چارچوب هاروارد بر اهمیت هم‌ردیفی سیاست‌های منابع انسانی با استراتژی سازمانی توجه داشته و دیدگاه‌های آن به مبانی رفتاری مدیریت منابع انسانی نزدیک می‌شود و بر مؤلفه‌های انسانی مدیریت منابع انسانی تأکید دارند (کالینگس و وود، ۲۰۰۹: ۲).

چارچوب هاروارد (Harvard Framework)

این مکتب پیشنهاد می‌کند که مدیریت منابع انسانی دو ویژگی دارد؛ یکی اینکه مدیران خط‌مسئولیت بیش‌تری را برای ایجاد اطمینان تنظیم استراتژی رقابتی و سیاست‌های پرسنلی می‌پذیرند. دوم کارکنان مأموریت قرار دادن سیاست‌هایی را مبنی بر این که چگونه فعالیت‌های پرسنلی توسعه می‌یابند و این که روش‌هایی اجرا شده که آن‌ها را متقابلاً تقویت می‌کند که در شکل ذیل مدل‌سازی شده است.

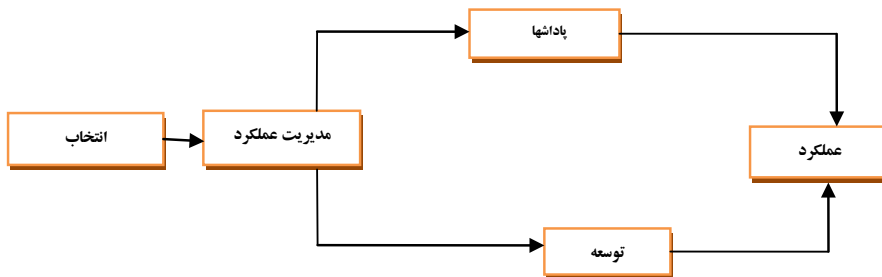
نمودار شماره (۱): چارچوب منابع انسانی هاروارد (بیر و همکاران ۱۹۸۴: به نقل از آرمسترانگ ۲۰۰۶: ۶)



مزایای این مدل: ترکیب شناخت علایق سهامداران، شناخت اولویت‌های ضمنی و صریح علایق صاحبان و کارکنان علاوه بر علایق گروه‌های مختلف، گسترش زمینه منابع انسانی، تصدیق سطح گسترده‌ای از عوامل زمینه‌ای بر روی انتخاب استراتژی مدیر، در هم تنیدن استدلال‌های بازار تولید و فرهنگی اجتماعی و تأکید بر انتخاب استراتژیک است (آرمسترانگ، ۲۰۰۶: ۷-۶).

رویکرد سخت افزاری ضمن تأکید بر استفاده از سیستم های منابع انسانی در جهت دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان، بیش تر به منابع انسانی توجه دارد (کالینگس و وود، ۲۰۰۹: ۳). مدل مرتبط با این رویکرد مدل مکتب میشیگان است. در این مدل سیستم های منابع انسانی و ساختار سازمان به روشی متجانس با استراتژی سازمانی است. چرخه منابع انسانی (نمودار ذیل) شامل چهار فرایند و کارکرد کلی مدیریت منابع انسانی است (انتخاب کارکنان متناسب با موقعیت های شغلی و مدیریت عملکرد کارکنان انتخاب شده و فعالیت در سازمان و ارزیابی مداوم آن ها، پاداش ها، توسعه) که در هر سازمانی وجود دارد و تأکید بیش از حد بر استفاده از منابع در جهت افزایش ارزش سهام سهامداران در کوتاه مدت تأکید شده است (آرمسترانگ، ۲۰۰۶: ۶).

نمودار شماره (۲): چرخه منابع انسانی (آرمسترانگ، ۲۰۰۶: ۶)



در نگاهی رقابت گرایانه بین رویکردهای سخت افزاری و نرم افزاری به مدیریت منابع انسانی که در بازار های اقتصاد آزاد بخصوص در بریتانیا و آمریکا در دهه ۱۹۸۰ به وجود آمد، می توان آن را به صورت استراتژیک چنین تعریف کرد؛ چشم اندازی مدیریتی است که در مورد ضرورت و نیاز به ایجاد مجموعه متحدهی از سیاست های پرسنلی برای حمایت از استراتژی سازمانی بحث می کند. در معنای استراتژیک؛ مدیریت منابع انسانی کارکرد وسیعی را در بر می گیرد که در بردارنده استراتژی، سیاست ها، فعالیت ها و فلسفه های آن است (الکذر و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۰۳). مدیریت منابع انسانی زیر مجموعه مدیریت در معنای عام است که هدف آن مدیریت کارکنان برای دستیابی به مزایای رقابتی است. تعدد تعاریف در مورد مدیریت منابع انسانی ناشی از جوان بودن نسبی و گستردهی وسیع آن است که موجب شکل گیری حوزه های مختلف تحقیقات و سطوح مختلف تحلیل می شود. به دلیل گستردهی این رشته؛ امروزه به سه دسته (خرده، استراتژیک و بین الملل) تقسیم می شود، که همه آن ها اساساً وظایف کارکردی و عملیاتی یکسانی بر عهده دارند (باکسل و همکاران، ۲۰۰۷).

۲. الزامات پدیده جهانی شدن بر مدیریت منابع انسانی در جهان کنونی چیست؟

برای جهانی شدن به عنوان یک فرایند، نمی توان تعریف واحدی ارائه نمود بلکه می توان در ابعاد مختلف سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی آن را تعریف نمود. از دیدگاه اقتصادی جهانی شدن فرایندی است که به موجب آن تولیدات و بازارها در کشورهای مختلف به یکدیگر وابسته شده و موجب افزایش پویایی تجارت در کالاها و خدمات و گردش سرمایه ها و تکنولوژی می گردد. علاوه بر این، تغییر در ماهیت تجارت کالاها، با تولید فراملی عمودی که چند پاره شدند، بیش تر کالاهای واسطه ای از مرزها و استراتژی های سازمانی بر اساس منبع یابی از خارج شرکت یا سازمان به مراکز بر اساس تخصص بین المللی عبور کردند. از دیدگاه سیاسی، اجتماعی یا فرهنگی به ضمیمه این تغییرات اقتصادی تشدید روابط اجتماعی جهانی است که فاصله های دور را به هم وصل می کند. به طوری که رویدادهای محلی تحت تأثیر اتفاق ها از فاصله دور قرار می گیرند و همه جای دنیا به یکدیگر وابسته می شوند. جهانی شدن پدیده ای متمایز از بین المللی شدن^۱ است. بین المللی شدن دلالت ضمنی بر گسترش ارتباطات بین ملت ها، جریان کالاها و خدمات از یک کشور به کشور دیگر، فعالیتی آگاهانه است (برولی، ۲۰۰۳ به نقل از اسپارو و همکاران^۲، ۲۰۰۴: ۱۸ و ۱۷).

پنج چالش مهمی که در اثر جهانی شدن، مدیریت منابع انسانی با آن روبرو است عبارتند از:

۱. ایجاد استراتژی شغلی جهانی؛ وظیفه مدیران منابع انسانی این است که به سه موضوع مهم توجه داشته باشند، از جمله: ترکیب مسایل منابع انسانی جهانی با چشم انداز سازمان، تشویق مدیران ارشد سازمان برای این که تبدیل به عامل مهمی برای ترکیب منابع انسانی با استراتژی جهانی توسعه و تحقیق شوند و مسایل جهانی را در فرایند استراتژی سازی و اجرا، بکار برند.

۲. قرار دادن فرایندها و برنامه های منابع انسانی در مسیری هماهنگ با استراتژی کسب و کار جهانی کلی؛ چالش طبیعی که از اصل ارزش گذاری سرمایه اجتماعی در سازمان پیروی می کند، نیاز به تنظیم فرایندها و برنامه ها با راهبردهای شغلی جهانی و بالعکس است که برای انجام آن نیازمند توجه در سه موضوع: حفظ چشم انداز جهانی در مقابل چشم اندازهای منطقه ای، توجه به مسایل منابع انسانی در طول اجرای استراتژی، ایجاد توازن بین مسایل جهانی در مقابل مسایل محلی و منطقه ای در سیاست های منابع انسانی رابر عهده دارند.

۳) طراحی و رهبری تغییر؛ با توجه به این که تغییر در هر شرایطی برای انسان سخت است و مقاومت در برابر آن وجود دارد، وظیفه مدیران منابع انسانی این است که افراد سازمان را طوری درگیر این

1. Internationalization

2. Sparrow and et. al

شرایط کنند که خود تبدیل به عوامل تغییر شوند.

۴) ایجاد فرهنگ‌های تعاونی جهانی؛ برای توسعه فرهنگ سازمانی جهانی^۱ توجه به حفظ ثبات هنجارهای مهم سازمان در کشورهای مختلف ضروری است. دو رویکرد در این زمینه وجود دارد؛ توجه به حفظ تشریفات فرهنگی و مذهبی که برای مدیران سازمان مهم است و در عین وجود فرهنگ‌های سازمانی جهانی احترام و حساس بودن به فرهنگ‌های محلی است (مندلهال و همکاران^۲، ۲۰۰۳: ۲۶۸-۲۶۴).

۵) توسعه رهبری جهانی و برای آینده؛ با تدوین برنامه‌های توسعه رهبری می‌توان رهبرانی را پرورش داد که دارای شایستگی‌های جهانی باشند (مندلهال و همکاران، ۲۰۰۳: ۲۷۰). رهبری یکی از پنج وظیفه مهم در مدیریت و به ویژه نفوذ در مدیریت تیم‌ها و گروه‌ها به طوری که افراد گروه‌ها و تیم‌ها وظایف از پیش تعیین شده را داوطلبانه و با رغبت انجام دهند. برای داشتن عملکرد کارآمد در سازمان همه مدیران باید به نوعی رهبر باشند، اما لزوماً همه مدیران رهبر نیستند، زیرا آن‌ها مجبور به فعالیت در بخش‌های سازمان یافته نیستند (کانداکر، ۲۰۰۷: ۲۲۴). مطالعات متعددی در حوزه‌های مختلف رهبری انجام شده مانند: مطالعات دانشگاه ایالتی اوهایو با معرفی سبک‌های رهبری وظیفه محور^۳ و فرد محور^۴ و دانشگاه میشیگان؛ مطالعات لیکرت که چهار سیستم رهبری؛ سیستم یک؛ مقتدر-استعمارگر^۵ (که در آن بسیار مستقل اند، به زیردستان خود اعتماد ندارند، تنها با ترس و مجازات ایجاد انگیزش در کارکنان می‌کنند، برقراری ارتباط از بالا به پایین است و همه تصمیمات را به تنهایی می‌گیرند)، سیستم دو؛ خیراندیش-مقتدر^۶ (کنترل سختی بر فرایند تصمیم‌گیری دارند، با دادن پاداش ایجاد انگیزه می‌کنند و از ارتباطات رو به بالا به صورت محدود استفاده می‌کنند)، سیستم سه؛ شورایی^۷ (نسبت به سیستم یک و دو کارمند محور هستند، با پاداش‌ها ایجاد انگیزه می‌کنند و تا حدی از مجازات‌های موقعیتی استفاده می‌کنند) و سیستم چهارم؛ گروه‌مشارکتی^۸ (که اعتماد و اطمینان کامل نسبت به زیردستان خود نشان می‌دهند و آن‌ها در همه فرایندهای تصمیم‌گیری مشارکت دارند، رفتار رهبران بازیردستان مانند اعضای یک گروه است) و ... به بررسی سبک‌های رهبری پرداختند.

1. Global corporate culture

2. Mendenhall and et.al

3. Task-oriented

4. People-orientated

5. Exploitive-authoritative

6. Benevolent authoritative

7. Consultative

8. Collaborative

در مجموع نتیجه گیری این مطالعات این است که سبک های مشارکتی، دموکراتیک^۱ کارآمدتراند، بر اساس موقعیت می توان از سبک های مختلف استفاده کرد و رهبری اثربخش نیازمند آگاهی از وظایف، گروه ها و کارکنان است (تایسن، ۲۰۰۶: ۴۰).

با شکل گیری شرکت های چند ملیتی و مدیریت منابع انسانی بین الملل، با تأثیر پذیری از جهانی شدن، موضوع رهبران جهانی در مطالعات مدیریتی شکل گرفته است. منظور از رهبری جهانی توانایی الهام بخشی و اثر گذاری بر تفکر، نگرش و رفتار افراد در سراسر جهان است و رهبران جهانی افرادی هستند که تأثیر قوی بر فرایند رهبری سازمان های جهانی دارند (آدلر^۲، ۲۰۰۱: ۷۶). تحقیقات مختلف ویژگی های متعدد برای رهبران جهانی ذکر کردند؛ یونگ و ردی (۱۹۹۵) ویژگی هایی مانند: توانایی تدوین چشم انداز، ارزش ها و استراتژی های محسوس، تحلیل گر تغییرات استراتژیک، نتیجه گرا بودن، دادن قدرت و اختیار به دیگران در جهت انجام وظایف خود به بهترین حالت، تحلیل گر تغییرات فرهنگی، مشتری محور بودن را ذکر کرده است (به نقل از مندلهال و همکاران، ۲۰۰۱: ۴۰). گرینسن و همکاران (۱۹۹۸) ویژگی های فردی مانند: کنجکاوی، ارتباط عاطفی، راستی، درستی و انعطاف پذیری رفتاری، توانایی درک مدیریت در شرایط عدم اطمینان علاوه بر ایجاد تعادل در تنش ها، دانش و توانایی شغلی و سازمانی به این معنی که رهبران جهانی دانش دست اولی در مورد توانمندی های و نقاط ضعف و قوت سازمان، آشنا به زیر مجموعه های سازمان و موقعیت های رقابتی آن و آشنا بودن با مدیران کلیدی برون مرزی باشند. بر اساس نگرش منبع محور علاوه بر نیروی انسانی و فیزیکی سازمان، دانش نیز یک منبع مهم و استراتژیک مزایای پایدار است. دانش ترکیب سیالی از تجربه دارای چارچوب، ارزش ها، اطلاعات زمینه ای و دیدگاه تخصصی است که چارچوبی برای ارزیابی و ترکیب اطلاعات و تجربیات جدید فراهم می کند که در ذهن افراد آگاه شکل گرفته است. این دانش در سازمان ها نه فقط در اسناد و مدارک آن ها بلکه در فرایند ها، فعالیت ها و هنجار های سازمان جاری است. انواع دانش های آشکار، ضمنی و تلویحی در سازمان ها وجود دارد اما انتقال دانش تلویحی مهم تر است زیرا انتقال آن بین سازمان ها سخت و هزینه بر است چون تنها قابل مشاهده و دستیابی در عمل است. این نوع دانش برای دستیابی به مزایای رقابتی در سطوح ملی و بین المللی ارزشمند تر از دانش آشکار است. علاوه بر سایر توانمندی ها و مهارت های عمومی که در بالا ذکر شد، یکی از مهارت های اساسی برای رهبران جهانی دارا بودن این دانش ها و توانایی در به اشتراک گذاری آن است. رهبران جهانی نقش های متعددی مانند؛ مشخص کردن سیاست ها و جهت حرکت سازمان،

1. Democratic-participative

2. Adler

مشخص کردن ترتیبات افراد در سازمان ها و ایجاد انگیزش در کارکنان و... دارند که اهمیت نسبی این نقش ها وابسته به فرهنگی است که آن ها در آن فعالیت می کنند و همچنین افرادی که به عنوان زیر دست آن ها کار می کنند به دلیل تفاوت در این شرایط مختلف است که نمی توان مفهوم واحدی برای رهبران جهانی در کشورهای مختلف ارائه کرد (مندلهال و همکاران: ۲۰۰۱: ۴۱ و ۳۹).

مراکز ارزیابی^۱: اصطلاحی در روانشناسی صنعتی و مدیریت منابع انسانی است که با گذشت بیش از پنجاه سال از کاربرد آن اشاره به ترکیب منحصر به فردی از عناصر اساسی مدون در رهنمودها و ملاحظات اخلاقی عملیات های مراکز ارزیابی دارد (ترنتون تری و گینز^۲، ۲۰۰۹: ۱۶۹). این روش کاربرد های متعددی مانند: انتخاب کارکنان و توسعه مدیریت؛ که به توسعه عملکرد مدیران برای نقش های فعلی آن ها و مسئولیت های بزرگ ترشان در آینده می پردازد، دارد (آرمسترانگ، ۲۰۱۰: ۲۳۹). با شکل گیری مدیریت منابع انسانی بین الملل، از مراکز ارزیابی بین المللی^۳ با استفاده از انواع روش های بازی های نقش بین فرهنگی^۴، مطالعات موردی، بحث های گروهی و شبیه سازی های گفتگوی بین المللی^۵ را برای بررسی شایستگی های بین المللی اساسی برای این رهبران در افراد متقاضی برای این کار استفاده می کنند. تعدادی از این شایستگی های رفتاری مورد نظر در مراکز ارزیابی بین الملل عبارتند از؛

تحمل موقعیت های پیچیده: توانایی عملکرد کارآمد در محیط های خارج از کشور خودشان که مبهم، پیچیده و نامعلوم هستند.

انعطاف پذیری رفتاری: ظرفیت رفتار بر اساس محیط ها و موقعیت های مختلف و جدید؛ جهت گیری هدف: علاقه به رسیدن به هدف، علی رغم وجود محدودیت ها، ناامیدی ها و فرصت ها؛

جمع گرایی و جامعه پذیر: علاقمند به برقراری روابط اجتماعی پایدار با دیگران؛ یکدلی: توانایی درک دقیق احساسات، انگیزه ها و توانایی های دیگران و برخورد مناسب با آن ها؛ عدم قضاوت در مورد دیگران: اجتناب از قضاوت در مورد دیگران؛ مهارت های ارتباط فراملی^۶: ظرفیت مشخص کردن ادراکات فرهنگی مختلف و راهنمای حساس فرایندهای ارتباط بین الملل.

1. Assessment Center
2. Thornton III, George and C. Gibbons, Alyssa M
3. Intercultural Assessment Center (IAC)
4. Cross-cultural role plays
5. International negotiating simulations
6. Meta-communication skills

روش هایی که در مراکز ارزیابی بین المللی به کار می روند، در توسعه نگرش جهانی کارکنان، افزایش عملکرد شغلی آن ها در خارج از کشور، حساس کردن افراد به مسائل فرهنگی مؤثر بوده و ایزاری امید بخش^۱ برای ارزیابی و توسعه شایستگی های رهبران جهانی بخصوص در ترکیب با بازخورد های عملکردی تفصیلی پس از اجرای تمرین های موجود در آن ها است (اشتال^۲، ۲۰۰۱: ۲۰۱).

محتوای برنامه آموزشی عبارت است از: آموزش فشرده زبان خارجه، کارگاه های آموزشی مهارت های ارتباط بین فرهنگی، آموزش خود آگاهی و حساسیت، سمینارهایی در مورد مدیریت تغییر، آموزش رهبری تیم های چندملیتی، به کارگیری تیم های پروژه و نیروی کار خارجی؛ پس از مشخص شدن نیازهای یادگیری و محتوا برای توسعه رهبران جهانی، از رویکردهای مختلف آموزش و یادگیری استفاده می شود. منظور از یادگیری و توسعه فرایند دستیابی به دانش، مهارت، توانمندی، رفتارها و نگرش هایی از طریق تجربیات یادگیری و توسعه است. با جهت گیری آموزشی می توان از انواع راهبردها برای یادگیری و توسعه رهبران جهانی استفاده کرد مانند: یادگیری تجربه محور که اساساً از آموزش در محل کار تشکیل شده است و یکی از قدیمی ترین روش های آموزش است که در محل واقعی کار برنامه ریزی، سازماندهی و هدایت می شود (جان استروئیک، ۲۰۰۵: ۳۷۸). مربی گری؛ فرایند استفاده از افراد خاص و آموزش دیده برای تأمین راهنمایی، مشاوره کاربردی و حمایت مستمر که به کارکنان اختصاص داده شده و آن ها را در فرایند یادگیری و توسعه کمک می کنند. یادگیری الکترونیکی؛ یادگیری خود محور است که با استفاده از فناوری اطلاعات، نیازهای یادگیری افراد را بر آورده می کند. پس از طی فرایند یادگیری و توسعه با استفاده از روش های مختلف یا یادگیری ترکیبی^۳ (استفاده از ترکیبی از روش های یادگیری) باید به مدیریت عملکرد با استفاده از ارایه نتایج ارزیابی، بازخورد و ابزاری استاندارد^۴ که برای ارزیابی می تواند در شناسایی بهترین فعالیت ها که توسط سایر سازمان ها پذیرفته شده مورد استفاده قرار گیرد، پرداخت (آرمسترانگ، ۲۰۱۰: ۲۴۳). در بین روش های آموزشی مختلفی که ذکر شد، رویکرد آموزشی تجربه محور بیش تر مورد استفاده قرار می گیرد، زیرا برای توسعه بعد تلویحی مؤثر بوده و در بلند مدت موجب دست یابی به مزایای رقابتی پایدار می گردد (مندلهال و همکاران: ۲۰۰۱: ۴۲).

-
- 1.Promising tool
 - 2.Stahl
 - 3.Blended learning
 - 4.Benchmarking

شکل گیری مدیریت منابع انسانی بین الملل

با تأثیر از جهانی شدن، اهمیت مدیریت منابع انسانی دیگر تنها در حوزه مدیریت منابع انسانی خرد و ملی مطرح نیست. با توجه به سطح تحلیل در مدیریت منابع انسانی؛ یک دیدگاه به مدیریت منابع انسانی، دیدگاه خرد و کارکردی (جهت گیری انفرادی و رویکرد فعالیت واحد) است، در این دیدگاه مدیریت منابع انسانی وظایف عملیاتی مانند: کارمندیابی، استخدام و حفظ آن را بر عهده دارد که اساساً به وسیله مدیران خط و کارکنان مدیریت منابع انسانی اجرا می شود. این دیدگاه به مدیریت منابع انسانی به عنوان رویکرد خاص به مدیریت روابط کارکنان در جهت دستیابی به تعهد آن ها نسبت به سازمان توجه دارد (الکذر، ۲۰۰۸: ۱۰۵).

مدیریت منابع انسانی بین المللی^۱ و فرایندها، فعالیت ها، مسایل و چالش های آن نیز یکی از موضوع های مهم است. استفاده از مدیریت منابع انسانی بین الملل برای اداره و کنترل توسعه استراتژیک از طریق مدیریت منابع انسانی بین الملل است. توسعه مدیریت بین الملل و مدیریت منابع انسانی بین الملل بیانگر مرتبط بودن این دو مفهوم به یکدیگر و توسعه مدیریت بین الملل ناشی از علاقه خاص به درک روشنی از مدیریت منابع انسانی در زمینه های بین الملل است. شرکت های چند ملیتی و بنگاه های اقتصادی چند ملیتی اصطلاحات معمولی هستند که برای توصیف انواع همکاری ها در مدیریت بین الملل به کار می روند. بنگاه های اقتصادی چند ملیتی شامل اشکال سازمانی مختلف با سرمایه گذاری های فراملی^۲ است که با سرمایه گذاری مستقیم مدیریتی فعال و اساسی در کشورهای خارجی به عنوان بخش های کاملی از بنگاه در شرایط عملیاتی و استراتژیک در پیچیده ترین و بالاترین سطح است (دی تری و همکاران ۲۰۰۷: ۲۸۳ و ۲۸۲).

در این جا بخش مدیریت منابع انسانی صرفاً مدیریت انفرادی است که از کشور خود برای کار به خارج از وطن خود رفته اند و کارآمد در سایر فرهنگ ها نیست، بلکه مدیریت منابع انسانی بین الملل به طور روز افزونی در همه فرایندهای بین المللی از شروع عملیات ها و مالکیت ها و ادغام های بین المللی، سطوح استراتژیک جزئی مدیریت منابع انسانی بین الملل، مدیریت فرایند خروج اجباری افراد از کشور خود به دلایل سیاسی و زندگی در کشور دیگر^۳ و آماده کردن این افراد فراری از کشور خودشان برای مدیریت و فعالیت در فرهنگ های دیگر، هدایت و کنترل توسعه استراتژیک عملیات های بین المللی، مدیریت نیروهای داخلی چند فرهنگی، مدیریت تنوع،

1. International human resource management (Ihrm)

2. Transnational enterprises (TNEs)

3. Expatriation

مهندسی تیم های جهانی و ایجاد آگاهی جهانی است. چنین رویکردی نقش مدیریت منابع انسانی را در کمک به توسعه سازمان های انعطاف پذیر و سازگار می شناسد و نقشی که مدیریت منابع انسانی می تواند با توسعه کارکرد خود در این دنیای جهانی بازی کند را پررنگ می کند (دی ثیری و همکاران^۱، ۲۰۰۵: ۵۸۷).

مدیریت منابع انسانی الکترونیکی^۲

در اصطلاح اقتصادی جهانی شدن؛ جهان در حال تغییر به سوی اقتصاد جهانی و جهانی شدن اقتصاد است. جلوه های این جهانی شدن اقتصاد؛ رشد سریع در تجارت بین الملل، سرمایه گذاری مستقیم خارجی و جریان های مالی فراملی، مرتبط با موج جهانی آزادی اقتصاد شامل کاهش تعرفه ها و از بین رفتن آن ها، کاهش کنترل دولتی بر بازارها، حرکت هم زمان توسعه تکنولوژی در فرایند پردازش اطلاعات و ارتباطات شامل توسعه شبکه های موبایل، ایمیل، اینترنت و صفحات وب، ماهواره ها، ریز پردازنده ها، فیبر نوری، و ایرلس بر کاهش هزینه های ارتباطات جهانی و همکاری، کنترل، برنامه ریزی و مدیریت سازمان جهانی تأثیر گذاشته اند.

امروزه فناوری اطلاعات کاملاً خدمات و فعالیت های سنتی مدیریت منابع انسانی را دگرگون کرده است. مدیریت منابع انسانی الکترونیکی اصطلاحاً عبارت است از: «چتری که همه مکانیسم ها و محتواهای مدیریت منابع انسانی را با استفاده از فناوری اطلاعات و با هدف ارزش آفرینی در داخل سازمان ها و بین سازمان ها برای کارکنان و مدیران هدف تحت پوشش قرار می دهد (بندوراک و روئل^۳، ۲۰۰۹: ۵۰۷).

این تعریف چهار جنبه وابسته به هم را توصیف می کند:

۱. محتوای مدیریت منابع انسانی الکترونیکی: دربردارنده هر نوع فعالیت منابع انسانی است که می تواند با فناوری اطلاعات در سطح مدیریتی یا تحولی^۴ پشتیبانی شود و استفاده از هر نوع فناوری اطلاعات مانند؛ اینترنت، اینترنت، سیستم های مدیریت منابع انسانی الکترونیکی پیچیده که حمایتی برای مدیریت منابع انسانی ارایه می دهد. این تأثیر در انجام وظایف متعدد و بخصوص وظایف عملیاتی مدیریت منابع انسانی و خدمات پرسنلی نیز قابل مشاهده است؛ از وظایف مدیریت امور کارکنان که تحت تأثیر استفاده از فناوری های نوین قرار گرفته است فعالیت های تأمین نیروی انسانی به عنوان فرصت کلیدی برای

1. De Cieri and et.al

2. EHRM

3. Bondarouk and Ruel

4. Transformational

تقویت مزایای رقابتی در سازمان است. تأمین نیروی انسانی در مفهومی گسترده عبارت است از فرایند کارمندیابی، انتخاب و حفظ افراد شایسته برای دستیابی به اهداف سازمان. هر سازمانی به اشکال متنوع از رویه تأمین نیروی انسانی استفاده می کند و تأمین نیروی انسانی روش اصلی سازمان برای اثرگذاری در سرمایه انسانی است. ماهیت کار در قرن بیست و یکم چالش های متعددی برای کارگزینی ایجاد کرده است؛ مانند: مشاغل دانش بنیان^۱ بیش تر بر شایستگی های کارکنان تأکید می کنند، تغییرات گسترده جمعیتی، نیروی انسانی، اجتماعی و تغییرات فرهنگی موجب ایجاد کسری های جهانی متقاضیان شایسته و توانمند شده و نیروی کار به شدت متنوع شده است. با توجه به محدودیت، ارزشمندی، غیر قابل تقلید بودن و قابلیت جایگزینی سخت استعدادهای درخشان، سازمان هایی که این استعداد ها را جذب و نگهداری می کنند، عملکردی بهتر از سازمان هایی دارند که از این استعداد هایی بهره اند. اصطلاح «جنگ برای استعداد» اصطلاحی کاربردی و واقعی برای سازمان ها جهت درک تأمین نیروی انسانی در سراسر جهان است (پلی هرت^۲، ۲۰۰۶: ۸۷۰-۸۶۹).

انتخاب کارکنان در اقتصادهای دانش بنیان از فعالیت های مدیران منابع انسانی است که درگیر چالش های مهمی شده است. تغییرات گسترده در جامعه، مشاغل، سازمان ها، کارکنان، قوانین و بازارها این بعد از فعالیت مدیریت منابع انسانی را تحت تأثیر قرار داده است. با رشد صنایع پیشرفته مانند نیمه هادی ها^۳ با ویژگی های خاص مانند: فرایندهای تولید غیر معمول، سخت و پیچیده، عمر کوتاه تولیدات و بازدهی کم محصولات، وابسته بودن به کیفیت منابع انسانی، دارای مشکلاتی در دست یابی به سرمایه انسانی هستند. لذا روش های معمول انتخاب کارکنان چندان مناسب نیست. امروزه برای این منظور از آزمون های مختلف آنلاین^۴، سیستم های هوشمند و داده کاوی به عنوان یکی از روش ها در انتخاب کارکنان استفاده می کنند.

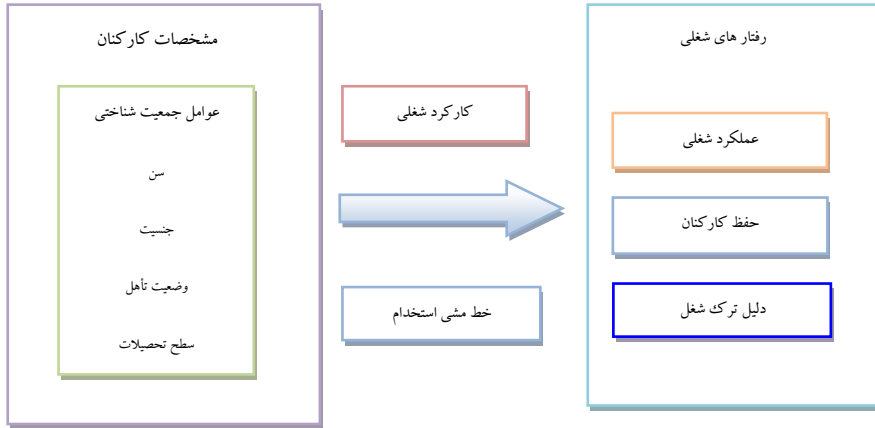
1. Knowledge based work places

2. Polyhart

3. Semiconductor industry

4. Online testing

نمودار شماره (۳): چارچوب مفهومی داده کاوی



اینترنت ماهیت آموزش و توسعه کارکنان را تغییر داده است؛ زیرا با تأثیر گذاری بر سازمان‌ها، موفقیت آن‌ها امروزه بیش از هر زمانی وابسته به دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگی‌های کارکنان برای رقابت در اقتصاد وابسته است. از طرف دیگر اینترنت موجب شده سازمان‌ها بیش تر همکاری و به صورت تعاونی، به هم پیوسته و پاسخگوی نیازهای متغیر نیروی کار باشند (استن و همکاران^۱، ۲۰۰۶: ۲۲۹). استفاده از اینترنت و شبکه بندی بر اساس هدف یادگیری، برای یادگیری در داخل سازمان و سازمان‌هایی که از نظر فیزیکی در سراسر دنیا پراکنده هستند (شرکت‌های چند ملیتی مانند: شرکت نفت بی پی^۲) کارآمد است که امکان ارتباط علایق، فعالیت‌ها و به اشتراک گذاری یادگیری، دانش و فرایندها را فراهم می‌کند. آموزش الکترونیکی کم هزینه تر و انعطاف پذیری بیشتری دارد. از طرفی متخصصان توسعه منابع انسانی باید توانمندی استفاده از آخرین یافته‌های علمی در حوزه توسعه منابع انسانی برای افزایش بهره‌وری و عملکرد کارکنان را داشته باشند. چالش دیگر حرکت این متخصصان در جهت گیری آینده نگارانه در این حوزه این است که آن‌ها باید متناسب با استراتژی‌های جدید کسب و کار پیش روند و حرکت آن‌ها در این مسیر باید فعال باشد (بینگ و همکاران^۳، ۲۰۰۳: ۲۴۶-۳۴۳).

1.Stone et.al

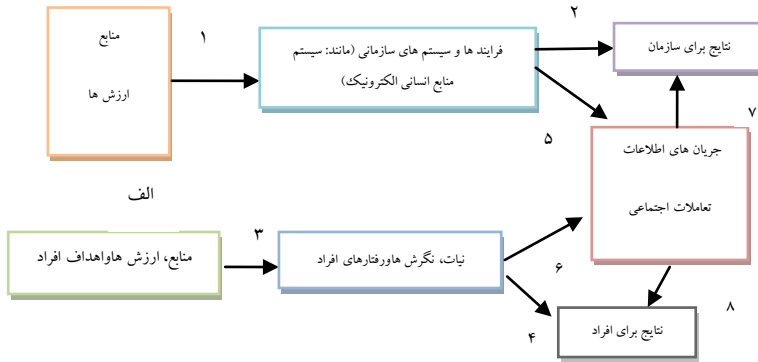
2.BP (British Petroleum)

3.Bing and et.al

هدف اولیه از سیستم مدیریت عملکرد کنترل رفتار کارکنان، اطمینان از این است که آن‌ها در جهت اهداف سازمان حرکت می‌کنند. با تأثیر مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر مدیریت عملکرد از روش‌های جدید مانند: سیستم نظارت عملکرد کامپیوتری که تسهیل‌کننده اندازه‌گیری عملکرد با محاسبه متغیرهایی مانند: تعداد واحد‌های کاری، حرکت‌های کلیدی، زمان‌گذرانده شده در وظایف و نرخ اشتباهات استفاده می‌کنند. استفاده از این سیستم‌ها در حال افزایش است و بسیاری برآورد می‌کنند که بتوان چهل میلیون کارگر را با استفاده از آن، نظارت کرد (بندورا و روثل، ۲۰۰۹: ۲۳۷).

۲. اجرای مدیریت منابع انسانی الکترونیک: در بردارنده فرایند پذیرش مدیریت منابع انسانی الکترونیک به وسیله افراد سازمان و رضایت آن‌ها و تخصیص بودجه برای آن می‌باشد؛ پذیرش و اثربخشی سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیک در صورت تجانس بین ارزش‌ها و اهداف افراد، ارزش‌ها و اهداف سازمان، تقویت خواهد شد (جهت خط تیره الف در مدل). این تجانس تصریح می‌کند که ارزش‌ها و اهداف و منابع سازمانی موجب توسعه سیستم‌ها و فرایندهای سازمانی می‌شود که در جهت تسهیل رسیدن به هدف طراحی شده‌اند (پیکان یک). ماهیت این سیستم‌ها و فرایندهای سازمانی بر ظرفیت سازمان در جهت دستیابی به اهداف کوتاه مدت (مانند: سود) و اهداف بلندمدت (مانند: بقا و رشد) اثرگذار است. از طرفی ارزش‌ها و اهداف و دانش، توانایی و ویژگی‌های مربوط به شغل افراد بر نیت، نگرش‌ها و رفتار آن‌ها در سازمان و به تبع آن تلاش در جهت رسیدن به اهداف فردی و سازمانی اثرگذار است (پیکان‌های سه و چهار). چهار متغیر مهم جریان اطلاعات (انتشار اطلاعات در حوزه‌های مختلف مانند: اطلاعات در مورد موقعیت‌های شغلی در دسترس در سازمان)، الگوهای تعامل اجتماعی؛ تغییر الگوهای ارتباطات رو در رو به ارتباطات الکترونیک، کنترل ادراکی: یکی از اهداف مهم مدیریت منابع انسانی الکترونیک، کنترل رفتار افراد در جهت دستیابی به اهداف سازمان و در بسیاری موارد محدودکننده فعالیت افراد و پذیرش سیستم به نوبه خود، دارای اثرات به هم پیوسته سیستم‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک (پیکان پنج) و نگرش‌ها و نیت افراد (پیکان شش) بر نتایج در ابعاد سازمانی (پیکان هفت) و افراد (پیکان هشت) هستند (استن و همکاران^۱، ۲۰۰۶: ۲۳۰).

شکل شماره (۱): عوامل تأثیر گذار بر نتایج استفاده از سیستم های مدیریت منابع انسانی (استن و همکاران، ۲۰۰۶: ۲۳۰)



مدیریت منابع انسانی الکترونیکی دارای نتایج کارکردی و ناکارآمدی در دو سطح افراد (مانند: آینده نگرایی ها، تقاضا و تصدی های شغلی) و سازمان دارد. علاوه بر این، عوامل تعیین کننده مهم متعددی در میزان پذیرش هر سیستم توسط افراد و نتایج کارکردی آن نقش دارند. اولاً: آن ها باید جریان های دو طرفه اطلاعات ارزشمند بین افراد و سیستم ها را تقویت کنند. ثانیاً: باید اجازه انواع و سطوح مناسبی از تعاملات اجتماعی بین افراد سازمان را بدهند؛ ثالثاً نباید تهدیدی برای کنترل ادراکی متصدیان باشند؛ طراحی مناسب سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی پتانسیل افزایش اثربخشی سازمان را دارد؛ مثلاً موجب افزایش توانایی سازمان در جهت دسترسی، جمع آوری و انتشار اطلاعات شده و به کارکنان امکان دسترسی بیشتر تر به اطلاعات شغلی، فرصت ها، مزایا و بازخورد عملکردی دهد. با وجود این، این سیستم ها ممکن است ناکارآمدی هایی مانند: کاهش تعاملات اجتماعی کارکنان در سازمان، اثر منفی در کیفیت و دسترسی به اطلاعات مورد انتظار سازمان، عملکرد و پاداش، کاهش میزان کنترل ادراکی و این که افراد سیستم را به عنوان برهم زننده خلوت خود بشناسند، داشته باشد (استن و همکاران، ۲۰۰۶: ۲۴۲).

۳. مدیران و کارکنان هدف: سیستم های اطلاعات منابع انسانی؛ دستیابی، حفظ، دستکاری، تحلیل، بازایی و توضیح اطلاعات در مورد منابع انسانی سازمان است (بندوراک و روثل، ۲۰۰۹: ۵۰۶). این سیستم ها، محدود به فعالیت بخش منابع انسانی در هر سازمان بوده و امروزه با شکل گیری شرکت های چند ملیتی و مدیریت منابع انسانی بین المللی که همه افراد در سراسر دنیا با استفاده از اینترنت در جستجوی فرصت های شغلی و... هستند، با توجه به گستردگی هایی که در وظایف مدیران منابع انسانی ایجاد شده، آن ها باید برنامه هایی در جهت برآوردن علایق ذینفعان متعدد در سطوح و ابعاد مختلف را داشته باشند.

نتیجه‌گیری

یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی که مدیریت منابع انسانی در عصر حاضر با آن روبرو است، جهانی شدن و تأثیر آن بر ابعاد، فعالیت‌ها و کارکردهای مدیریت منابع انسانی است. با شکل‌گیری شرکت‌های چندملیتی موضوعات متعددی مانند: تفاوت‌های فرهنگی کارکنان این شرکت‌ها و تأثیراتی که تفاوت‌های فرهنگی آن‌ها در نحوه اداره این شرکت‌ها به وجود می‌آید، مطرح می‌شود. از طرفی تأمین نیروی جهانی مسئله مهمی است که شرکت‌های چندملیتی هنگام پر کردن پست‌های شغلی کلیدی در ادارات کلیدی و شعب با آن روبرو هستند. شرکت‌های چندملیتی با چالش‌هایی در مورد استخدام افرادی از ملیت‌های مختلف کشورهای اصلی که شرکت‌های چندملیتی در آنجا قرار دارند، کشورهایی که میزان این شرکت‌ها هستند یا کشور ثالث برای پر کردن پست‌های کلیدی در واحد‌های اصلی و شرکت‌های تابعه آن‌ها روبرو هستند. مدیریت منابع انسانی در به دست آوردن انطباق‌پذیری سازمان‌ها در عصر جهانی، نقش حیاتی را ایفا می‌کنند. رویکرد وابستگی منابع، پیشنهاد می‌کند که بخش‌ها و قسمت‌هایی از سازمان که با چالش‌های محیط خارجی در ارتباط هستند باید با نفوذتر عمل کنند. به عنوان مثال در دوره‌ای که مهندسان شرکت‌ها راه‌اندازی کردند مسایل تکنولوژیک از اهمیت زیادی برخوردار بودند یا در عصر بازاریابی انبوه که همه بخش‌ها به سمت بازاریابی در حال حرکت بودند، اکثر سازمان‌ها هم به پیروی از آن‌ها برخاستند یا در دوره‌ای دیگر بحث ادغام (سازمان‌ها یا تجارت) بازار سهام و مالکان شرکت‌ها مورد توجه قرار گرفت و نتایج بررسی‌ها نشان داد که مدیران مالی در بعضی از سازمان‌ها مورد سوءظن قرار می‌گرفتند. همه این‌ها در دوره‌ای دارای اهمیت زیادی بودند، اما در سال‌های بعد فعالیت منابع انسانی دارای اهمیت و برای سازمان‌ها نقش بسیار مهم و حیاتی را ایفا می‌کند. در این میان مدیریت منابع انسانی در عرصه فعالیت‌های جهانی کاربردهایی چون: توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک، ایجاد و گسترش دیدگاه استراتژیک، ایجاد فرصت‌های جدید در جهت افزایش نوآوری‌ها در کارکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی داشته است. امروزه مدیران برای رقابت در عرصه جهانی، ناگزیر از پذیرش چالش‌های مدیریت منابع انسانی جهانی بوده و این چالش‌ها، فرصت‌های جدیدی در جهت افزایش نوآوری در کارکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی ایجاد کرده و فضای کسب مزایای رقابتی را ایجاد می‌کنند. برای موفقیت در این فضای رقابت جهانی، مدیران منابع انسانی باید در جهت مدیریت منابع انسانی الکترونیک و با دیدگاهی استراتژیک حرکت نموده

و با توجه به اینکه مدیریت منابع انسانی جهانی گسترده تر از مدیریت منابع انسانی بین الملل می باشد، اتخاذ رویکرد جهانی برای موفقیت مدیران منابع انسانی لازم و ضروری است.

منابع:

Alca zar, Fernando Martin, Pedro M. Romero-Fernandez and Gonzalo Sanchez-Gardey (2008). Human Resource Management as a Field of Researc, British Journal of Management, Vol. 19, 103–119.

Armstrong. M (2010), Armstrong's essential human resource management practice a guide to people management, First published in Great Britain and the U1.

Armstrong, M (2006). A Handbook of human resource management practice, kogan page, London and Philadelphia.

Bing.J.W, Kehrhahn. M, Short.D, (2003), challenges to the field of human resource development, Advances in developing human resources, 5:342-351.

Bondarouk. T.V. Rue'l, H.J.M.(2009). Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 20, No. 3, 505–514.

Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. M. (2007). Human resource management: Scope, analysis and significance. In P. Boxall, J. Purcell, & P. M. Wright (Eds.), The handbook of human resource management (pp. 1–16). Oxford: University Press.

Briscoe, Dennis R. Schuler, Randall S. and Claus, Lisbeth (2009). International Human Resource Management , Policies and practices for multinational enterprises, Third Edition, Routledge Taylor & Francis, Londen and Newyourk.

Callings, David G. Wood Geoffrey (2009), Human Resource Management A critical approach, First published by Routledge.

Chien, Chen-Fu. Chen, Li-Fei (2008), Data mining to improve personnel selection and enhance human capital: A case study in high-technology industry, *Expert Systems with Applications* 34 (2008) 280–290

Debrah, Yaw A. and Smith, Ian G. (2002). *Globalization, Employment and the Workplace*, Routledge.

De Cieri, Helen Fenwick, Marilyn and Hutchings, Kate (2005), The challenge of international human resource management: balancing the duality of strategy and practice, *Int. J. of Human Resource Management* 16:4 April, 584–598.

Kandalker, V.G (2007), *organizational behavior*, New Age International (P) Ltd, Publishers.

Kim, Young Yun. Bhawuk, Dharm P.S. (2008). Globalization and diversity: Contributions from intercultural research, *International Journal of Intercultural Relations* 32. 301–304.

Polyhart, R.E (2006). Staffing in the 21st century: New Challenges and Strategic Opportunities, *Journal of Management*, 32, 897-868.

Mendenhall, Mark e. Jensen robert J. Black J. Stewart, Gregersen, Hal b.(2003), *Human Resource Management Challenges in the Age of Globalization*, *Organizational Dynamics*, Vol. 32, No. 3, pp. 261–274.

Senyucel, z. (2009). *Managing Human Resource in the 21st century*, Senyucel, zorlu and Ventus publishing aps.

Sparrow, Paul. Brewster, Chris and Harris, Hilary (2004). *Globalizing Human Resource Management*, Routledge Taylor & Francis , CIPD.

Stahl, Gunter K. (2001), *Using Assessment Centers as Tools for Global Leadership Development: An Exploratory Study*, quorum books Westport, Connecticut London.

Stone, Dianna L. Stone-Romero, Eugene F. Lukaszewski, Kimberly

(2006), Factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource systems, *Human Resource Management Review* 16,229–244.

Thornton III, George C. Gibbons, Alyssa M. (2009), Validity of assessment centers for personnel selection, *Human Resource Management Review* 19, 169–187.

Tyson, Shaun (2006), *Essentials of Human Resource Management*, Fifth edition , Elsevier.