

چالشهای منابع انسانی در هزاره جدید

۱. تنوع. روز به روز تنوع در سازمانها افزایش می یابد و تعداد زنان و اقلیتهای نژادی، قومی و مذهبی در سازمانها بیشتر می شود. برای مثال در ایالات متحده پیش بینی می شود که تعداد زنان نیروی کار در سال ۲۰۱۶ بیش از ۵۰ درصد خواهد شد (Labor Force, 2007). در ایران نیز ورود زنان بیش از مردان به دانشگاهها، درصد نیروی کار را تحت تأثیر قرار خواهد داد. از این رو در نظر گرفتن مدیریت تنوع و بهره برداری از آن به عنوان فرصت باید در اقدامات منابع انسانی در نظر گرفته شود. برای مثال آزمونهای انتخاب کارکنان نباید به گونه ای باشد که به ضرر اقلیتهای تمام شود. طراحی کار باید به گونه ای باشد که به مسئولیتهای غیرکاری لطمه نرزد،

آموزشهایی در جهت جثی کردن کلیشه‌های منفی در مورد زنان و اقلیتها ارائه شده، برنامه‌های توسعه برای همه کارکنان اجرا گردد (Noe et al., 2009: 31). بر اساس آمار وزارت کار آمریکا در سال ۲۰۰۷ زنان با تحصیلات مشابه حقوق کمتری از مردان اخذ می‌کنند (جدول ۱-۲).

جدول ۱-۲ مقایسه حقوق هفتگی مردان و زنان در ایالات متحده به دلار
(Snell and Bohlander, 2010: 27)

جنس	زن	مرد
زیر دیلم	۳۶۸	۴۷۲
دیلم	۵۱۲	۶۹۷
فوق دیلم	۶۱۲	۸۱۶
لیسانس	۸۶۸	۱۱۴۱
فوق لیسانس و بالاتر	۱۰۸۰	۱۴۷۵

۲. سن و نسل. یکی از چالشهای منابع انسانی در حال حاضر وجود نسلهای مختلف کاری به طور همزمان در محیط کار است. به طور کلی سه نسل کاری از دیاد اولاد، ایکس و وی^۱ در سازمانهای آمریکایی حضور دارند و این الگو به نوعی در بقیه کشورها نیز وجود دارد (قلی پور، ۱۳۸۶، فصل سوم). وجود نسلهای مختلف در نیروی کار در اقدامات منابع انسانی تأثیر دارد. برای مثال سازوکارهای انگیزشی نسل جدید و همچنین مهارتهایی که این نسل در صدد کسب آن است با مهارتهای نسل قبل تفاوت داشته، نرخ ترک خدمت در نسل جدید بسیار بیشتر از نسل قلی و میزان وفاداری آنها به سازمان کمتر است (Noe et al., 2009: 29).

۳. مهارتهای جدید. هر روز اهمیت مهارتهای رایانه‌ای در مشاغل افزایش و در مقابل اهمیت تواناییها و تلاشهای جسمی روز به روز کاهش می‌یابد. اهمیت مهارتهای ارتباطی، تصمیم‌گیری، تواناییهای ذهنی و مهارتهای انسانی در اغلب مشاغل بیشتر و مهارت کار تیمی ضروری‌تر شده است. مهارتهای فنی معمولاً پیوند تنگاتنگی با رایانه و اینترنت دارد. تعامل با مشتری، مسئولیت‌پذیری و خلاقیت

1. Baby boomer, X and Y generation

اجتناب‌ناپذیر است. تحصیلات دانشگاهی در اکثر مشاغل یک ضرورت اساسی شناخته می‌شود و رقابت برای جذب فارغ‌التحصیلان برتر افزایش یافته است و حقوق این مشاغل نسبت به مشاغل با تحصیلات پایین‌تر بسیار بالاتر است. پر کردن فاصله بین مهارتهای مورد نیاز فارغ‌التحصیلان و ضرورتهای کاری نیز آموزشهای حین خدمت زیادی را موجب شده است (Noe et al., 2009: 32).

۴. دانشجویان و استعدادها. تغییر ماهیت کارها و چرخش اقتصاد از تولید به خدمات و اقتصاد دانشی، تقاضا برای کارگران دانشی، دانشوران یا دانشجویان^۱ را افزایش داده است و این روندی که کارگران یدی^۲ جای خود را به دانشجویان داده‌اند، در دهه آینده نیز ادامه خواهد یافت. استخدام روزافزون دانشجویان چالشهای زیادی برای مدیریت منابع انسانی دارد. نحوه ارائه بازخور، ماهیت آموزش، توسعه شغلی و معیارهای ارزیابی عملکرد دانشجویان متفاوت است و باید در اقدامات منابع انسانی لحاظ شود (Noe et al., 2009: 34). برای حفظ و توسعه سرمایه انسانی سازمانها، جذب و آموزش دانشجویان بسیار مهم است. سبک مدیریت دانشجویان به دلیل اینکه آنها خبره و دارای تخصص‌اند باید متفاوت باشد و نمی‌توان با فشار آنها را مجبور به تسهیم دانش نمود. ضمن اینکه فرصتهای شغلی زیاد برای دانشجویان باعث می‌شود که آنها بازار کار خوبی داشته باشند و در صورت نامناسب بودن شرایط سازمان به سازمان دیگری بروند، و از آنجا که سازمانهای رقیب هم در کمین و در صدد جذب این نیروها هستند حفظ آنها حساسیت زیادی دارد.

رقابت از طریق منابع انسانی، ارزش استعدادها^۳ یا سرمایه‌های انسانی را نشان می‌دهد ولی یک چالش بسیار جدی، مدیریت استعدادها در سازمان است. هر چند ارزش اقتصادی دانش، مهارتها و قابلیتها و استعدادها در ترازنامه‌های سازمان نشان داده نمی‌شود ولی عملکرد مالی سازمان بسیار تحت تأثیر عملکرد استعدادهاست (Snell and Bohlander, 2010: 13).

۵. توانمندسازی. ضرورت تعامل مؤثر با مشتریان آگاه، جذب کارکنانی را

1. knowledge worker
2. touch labor
3. talent

ایجاد می‌کند که دارای قابلیت‌های بالایی باشند، از این رو نحوه نگاه به قدرت یکی از چالش‌های منابع انسانی است. باید بخشی از قدرت به زیردستان تفویض شود و کارکنان توانمند و قدرتمند شوند. به عبارت دیگر باید اختیارات و مسئولیت‌های آنان در اتخاذ تصمیمات افزایش یابد. توانمندسازی باعث می‌شود که کارها و مشاغل مجدداً طراحی شود و اختیارات تصمیم‌گیری بدنه سازمان افزایش یابد. برای توانمندسازی کارکنان و اخذ تصمیمات، باید آموزش‌های لازم حل مسئله و تصمیم‌گیری برای آنها فراهم شود. توانمندسازی باعث می‌شود که تعهد سازمانی و عجز شدن با شغل^۱ افزایش یابد و پیوند کارکنان^۲ هم با شغل و هم با سازمان قوی‌تر شود (Noe et al., 2009: 35).

۶. کار تیمی. پیچیده‌تر شدن فناوری و نحوه انجام کارها، مهارت‌های متنوعی را می‌طلبد. تنوع مهارت‌ها، کار تیمی را اجتناب‌ناپذیر می‌کند. انتخاب اعضای تیم، تهیه جدول زمانی انجام کارها، تعامل مؤثر با مشتریان، بررسی تیمی کیفیت جامع محصولات (تولیدات و خدمات) چالش‌های جدیدی است که اقدامات منابع انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. شیوع فناوری اطلاعات در برخی از سازمانها، تشکیل تیمهای مجازی را ضروری می‌سازد که از طریق ویدیو کنفرانس، ایمیل یا تلفن همراه با هم در تعامل اند. کار تیمی، انگیزه کارکنان را افزایش و در نتیجه هزینه انجام کارها را کاهش می‌دهد (Noe et al., 2009: 35).

۷. کیفیت. برای رقابت در جهان امروزی، ارائه محصولات (کالاها و خدمات) با کیفیت بالا بسیار مهم است. فروش کالاهای بی کیفیت به مشتریان بسیار مشکل شده است؛ از این رو استقرار مدیریت کیفیت جامع در سازمانها ضروری است. در این راستا باید روشها و فرایندها برای برآورد نیاز مشتریان درونی و بیرونی طراحی مجدد شود، همه کارکنان در راستای استانداردهای کیفیت آموزش ببینند، از بروز خطاها در کیفیت محصولات پیشگیری شود و نیازی به بازرسی و اصلاح نباشد، تعامل مؤثری بین سازمان و عرضه کنندگان، فروشندگان و مشتریان برای بهبود کیفیت برقرار باشد و

مدیران بر مبنای بازخورهای دریافتی، بهبود مستمر و پیشرفت را به طور مداوم اندازه‌گیری نمایند. بهبود کیفیت بر اقدامات مدیریت منابع انسانی مؤثر است و انتخاب کارکنان، آموزش، طرح توسعه فردی و ارزیابی عملکرد باید در راستای بهبود کیفیت جهت داده شود (Snell and Bohlander, 2010: 16).

۸. ادغام، ادغام و جذب^۱ شرکتها یکی از چالش‌های اساسی مدیریت منابع انسانی است. ادغام به ترکیب دو شرکت با همدیگر اشاره دارد و جذب به معنی این است که یک شرکت، دیگری را می‌خرد. برخی از ادغامها و جذبها به خاطر فشار رقابتی در صنعت است که می‌خواهد سهم بازار بیشتری را به خود اختصاص دهد. مدیریت تضاد بین کارکنان دو شرکت چالش بسیار اساسی است و آموزش‌های واحد مدیریت منابع انسانی می‌تواند در این زمینه راه‌گشا باشد (Weber and Tarba, 2009). یکی از چالش‌های دیگر تفاوت‌های موجود در سیستم حقوق و دستمزد، ارزیابی عملکرد و بقیه سیستمهای منابع انسانی است که باید ترکیب شده و طرح جدیدی ارائه شود تا بتواند اهداف ترکیب شده دو سازمان را برآورده سازد (Belcourt and McBey, 2004: 335).

۹. کوچک‌سازی^۲ و مهندسی مجدد^۳. کوچک‌سازی شرکتها یکی از معضلات اصلی منابع انسانی است. در راستای جذب نیروهای با کیفیت و مستعد، تعداد اخراج‌شوندگان نیز افزایش یافته است. استراتژی کوچک‌سازی یا بهینه‌سازی^۴ اندازه سازمانها موجب شده است که اخراج به حد غیرقابل باوری برسد. برای مثال در ایالات متحده در سال ۱۹۸۹ تعداد ۱۱۱،۲۸۵ نفر اخراج شدند و این رقم در سال ۱۹۹۸ به تعداد ۶۷۷،۷۹۵ نفر رسید. وقتی تعداد افراد اخراجی در یک شرکت زیاد می‌شود، تصویر بیرونی و آوازه شرکت آسیب می‌بیند و جذب استعدادها چالش جدی برای مدیریت منابع انسانی می‌شود (Noe et al., 2009: 39). در راستای استراتژی کوچک‌سازی در دهه اخیر سونامی بازنشستگی، باخرید و اخراج بسیار نگران‌کننده بوده و جایگزینی آنها چالش جدیدی برای منابع انسانی است (Thompson and Seidner, 2009: 36).

1. mergers and acquisitions
2. downsizing
3. reengineering
4. rightsizing

1. job involvement
2. employee engagement

جهت‌های فناوری و تغییر سریع نیازهای مشتریان موجب می‌شود که سازمانها به طور مستمر روش انجام کارها را بازبینی و بازآرایی و مهندسی مجدد کنند. وقتی فناوری سازمان تغییر می‌کند، فرایندهای قبلی چندان قابل قبول نیستند و باید فرایندهای جدید انجام کار طراحی شود. مهندسی مجدد، بازطراحی فرایندهای اصلی سازمان برای رضایت مشتری و تضمین کیفیت بالاست. مهندسی مجدد اقدامات منابع انسانی را تحت الشعاع قرار می‌دهد. اول اینکه ممکن است واحد مدیریت منابع انسانی دچار تحولات اساسی شود و دوم اینکه مدیریت منابع انسانی باید زمینه لازم را برای بازطراحی کارها و مشاغل آماده سازد. علاوه بر این افراد باید برای کارها و مشاغل بازطراحی شده آموزش ببینند و سیستم حقوق و دستمزد متناسب با مشاغل جدید بازطراحی شود به همین ترتیب ممکن است افرادی با مهارت‌ها و قابلیت‌های جدید استخدام و افرادی نیز بازنحری و از سازمان جدا شوند (Snell and Bohlander, 2010: 18).

۱۰. برون‌سپاری^۱: در اثر فشارهای رقابتی، بسیاری از سازمانها انجام بخشی از فعالیتهای خود را به شرکت‌های دیگر می‌سپارند. برای مثال یک شرکت تولیدی ممکن است عملیات حسابداری خود را به یک مؤسسه مالی بسپارد که به طور تخصصی در زمینه امور مالی فعالیت می‌کند. از لحاظ اقتصادی این کار به نفع سازمانهاست. در برخی از سازمانها برخی از اقدامات منابع انسانی، برون‌سپاری می‌شود. در آمریکا ۸۰ درصد شرکتها حداقل یک فعالیت منابع انسانی را برون‌سپاری کرده‌اند (Noe et al., 2009: 42). برای مثال در ایران بسیاری از سازمانها، آموزش مهارت‌های جدید را برون‌سپاری می‌کنند و با شرکت‌های آموزشی و مشاوره‌ای یا دانشگاهها در این زمینه قرارداد می‌بندند.

یکی از چالش‌های اخیر که موجب کاهش هزینه تا ۶۰ درصد شده است، شغل‌سپاری^۲ است که طی آن شرکتها ترجیح می‌دهند مشاغل خود را به کشورهای دیگر - مانند هند، چین، برزیل و فیلیپین - منتقل و از کارگران آنها استفاده کنند.

1. outsourcing
2. off shoring

البته شغل‌سپاری ممکن است مشکلاتی همچون سوء تفاهات زبانی، کاهش بهره‌وری، هزینه‌های عدم ثبات اقتصادی و سیاسی را به دنبال داشته باشد. با وجود این برآورد می‌شود در سال ۲۰۱۵ در حدود ۳ میلیون و ۴۰۰ هزار شغل از ایالات متحده به کشورهای دیگر منتقل شود.

یکی از راهکارهای جدید به جای کوچک‌سازی، برون‌سپاری یا شغل‌سپاری، لیزینگ کارکنان^۱ است. در این روش شرکتها طبق توافق‌نامه‌ای با سازمانهای کارفرمای حرفه‌ای^۲ نیروهایشان را تأمین و به شکلی آنها را اجاره می‌کنند. شرکت‌های کوچک از این روش بسیار استقبال کرده‌اند. در این روش سازمان حرفه‌ای همه کارهای منابع انسانی از استخدام گرفته تا ارزیابی عملکرد و پرداخت حقوق را انجام می‌دهد. علاوه بر کارکنان تمام‌وقت این نوع سازمانهای حرفه‌ای کارکنان نیمه‌وقت، تسهیم شغل (انجام یک شغل توسط دو نفر به صورت توافقی)، انعطاف زمانی، کار فصلی و کار آنکال^۳ ارائه می‌دهند (Snell and Bohlander, 2010: 21).

۱۱. جهانی شدن: سازمانها برای بقا مجبورند به بازارهای جهانی وارد شوند. انتخاب کارکنان از انواع کشورها و تعامل با فرهنگهای گوناگون چالش جدی برای مدیریت منابع انسانی است. شرکت‌هایی همچون کوکاکولا، مایکروسافت، جنرال الکتریک، والت دیسنی و ایتل که در سطح جهانی موفق‌اند، اعتقاد راسخی به منابع انسانی دارند و سرمایه‌گذاری روی افراد و ارتقا از درون را استراتژی اصلی منابع انسانی خود قرار داده‌اند. نیازهای امروز و فردای سازمانها را کارکنان و استعدادهایی مرتفع خواهند کرد که از سراسر جهان می‌آیند. دستمزد کارگر در هند $\frac{1}{5}$ و در چین $\frac{1}{15}$ ایالات متحده است. این امر شرکت‌های امریکایی را مجبور می‌کند که بخش اعظم فعالیتهای خود را به این کشورها منتقل کنند. چالش شغل‌سپاری ایجاب می‌کند که مدیران خود را برای مدیریت این امر در سطح بین‌المللی آماده کنند و به عنوان مدیران اعزامی^۴ به بقیه کشورها مأمور شوند. کارکنان اعزامی باید

1. employee leasing
2. Professional Employer Organizations (PEO)
3. on call
4. expatriates

تواناییهای لازم را برای درک و احترام به فرهنگ و منبادهای تجاری کشورهای مقصد کسب کنند (Noe et al., 2009: 42).

در سازمان تجارت جهانی^۱ در حال حاضر بیش از ۱۵۰ کشور عضوند. از این رو برای موفقیت در عرصه جهانی باید در بازار جهانی به دنبال منابع انسانی شایسته بود. این مسئله نه فقط برای شرکتهای بزرگ بلکه برای شرکتهای کوچک نیز اهمیت دارد. طبق گزارش اداره کسب و کارهای کوچک امریکا، ۹۷ درصد از صادرکنندگان آن کشور، شرکتهای کوچک اند (Snell and Bohlander, 2010: 6).

۱۲. تحول فناورانه و اقتصاد اینترنتی: فناوری رایانه‌ای امکان نگهداری داده‌های زیادی را در مورد آموزش، مهارتها، هزینه‌ها و دیگر اطلاعات منابع انسانی امکان‌پذیر ساخته و سیستم اطلاعات منابع انسانی^۲ به راحتی در دسترس است و امکان تصمیم‌گیریهای استراتژیک را بر مبنای اطلاعات به روز فراهم کرده است. به کارگیری اینترنت موجب تحولاتی در محیط کار شده و مدیریت منابع انسانی باید بتواند مهارتها و آموزشهای لازم را در این زمینه ایجاد کند. بسیاری از اقدامات منابع انسانی، اینترنتی شده است و کارکنان می‌توانند با ورود به سایت سازمان، مزایای متناسب با شرایط خود را انتخاب کنند. شیوع فناوری اطلاعات باعث شده است که مدیریت منابع انسانی الکترونیک^۳ روز به روز تداوم بیشتری پیدا کند و از اینترنت برای سیستمهای مدیریت منابع انسانی استفاده شود. کارکنان می‌توانند با این کار هر زمانی به هر اطلاعاتی نیاز داشتند، دسترسی یابند و نیازی به استخدام نیروی جدید برای این کار نیست.

مدیریت منابع انسانی الکترونیک امکان کارمندیابی، انتخاب و آموزش الکترونیک را فراهم ساخته است (Strohmeier, 2007). البته در راستای حفظ حریم خصوصی کارکنان، اطلاعات محرمانه آنان در اینترنت سازمان فقط برای خود افراد و مدیران سازمان قابل دسترس است (Noe et al., 2009: 45). برخی از شرکتهای نیز امکانات سلف سرویس را برای کارکنان فراهم ساخته‌اند که طی آن

1. World Trade Organization (WTO)
2. Human Resource Information System (HRIS)
3. electronic HRM (e-HRM)

خودشان در سیستم فعال می‌شوند و اقدامات منابع انسانی خود را انجام می‌دهند (Stone et al., 2009).

فناوری اطلاعات موجب شده است که سازمانها از طریق جستجوگرهای شغلی (مثل Monster.com) به استعدادهای گسترده‌ای در سطح جهان دسترسی داشته باشند و مخزن استعداد خود را گسترش دهند و کارمندیابی در سطح وسیع‌تری رخ دهد. از طریق اینترنت جستجوی سوابق داوطلبان استخدام راحت‌تر و سریع‌تر شده و آموزشهای مجازی امکان‌پذیر گشته است. در عین حال کنترل‌های الکترونیک، حریم خصوصی افراد را تحت تأثیر قرار داده است، ارتباطات راحت‌تر و سریع‌تر ولی غنای آن کمتر شده، و اینترنت و ایمیل زمینه را برای آزار و اذیت و تبعیض و سوءاستفاده جنسی فراهم کرده است (DeCenzo et al., 2010: 8).

گسترش فناوری اطلاعات و استفاده وسیع از اینترنت موجب تجارت الکترونیک شده و نسل جدیدی از کارکنان مجازی^۱ شکل گرفته است که از منزل یا هتل کارها را انجام می‌دهند و در شبکه‌هایی همچون فیس بوک و مای اسپیس^۲ به دنبال کار می‌گردند (Snell and Bohlander, 2010: 7). علاوه بر این فناوری اطلاعات به شکل‌گیری سیستم اطلاعات منابع انسانی انجامیده است که کمکهای مؤثری به واحد منابع انسانی و مدیران ارشد سازمان در تصمیمات مربوط به منابع انسانی می‌کند. امروزه سازمانها از شاخصهای زیر برای ارزیابی سیستم اطلاعات منابع انسانی استفاده می‌کنند:

۱. قابلیت کاربرد: سیستم باید با ویژگیها و مهارتهای کارکنان سازمان تناسب داشته باشد.
۲. به روز رسانی: سیستم باید قابلیت به روز شدن و بومی شدن با نیازهای سازمان را داشته باشد.
۳. تناسب: سیستم باید با بقیه سیستمهای اطلاعاتی سازگار باشد.
۴. سهولت: استفاده از سیستم باید راحت و آسان باشد.
۵. دسترسی: حمایت‌های فنی و پشتیبانی از سیستم باید در دسترس باشد.

1. virtual workers
2. Face book and My Space

۶. استقرار و آموزش: زمان لازم برای استقرار مناسب بوده، آموزشهای لازم

ارائه شود.

۷. هزینه: هزینه اولیه و هزینه‌های سالیانه نگهداری و ارتقا مناسب باشد (Snell

and Bohlander, 2010: 11).

۱۳. قرارداد موقت و انعطاف‌پذیری: ضرورت پاسخ فوری به تغییرات محیطی

و بهره‌گیری از فرصتهای جدید و برآورده ساختن نیازهای متغیر مشتریان باعث شده است که انعطاف‌پذیری به عنوان استراتژی کلی پذیرفته شود. این وضعیت به روابط استخدامی جدیدی منجر گردیده و قراردادهای روان‌شناختی^۱ جدیدی بین کارفرما و کارگر حاکم شده است. در قراردادهای روان‌شناختی قبلی کارفرما از کارگر توجه به زمان، تلاش، توانایی، مهارت و وفاداری را انتظار داشت و کارگر نیز امنیت شغلی و فرصتهای ارتقا در سازمان را جست‌وجو می‌کرد. این شرایط در حال حاضر تغییر کرده است. انتظار سازمانهای فعلی این است که فرد به ارتقای بهره‌وری و کیفیت بیندیشد، خودش مسئولیت مسیر حرفه‌ای خود را داشته باشد و مهارتهای جدیدی را در این راستا کسب کند. در مقابل، کارگران می‌خواهند که زمان کاری انعطاف‌پذیر باشد، شرایط کاری راحت باشد، مشوقهای مالی به عملکرد افراد اختصاص یابد و فرصتهای رشد و یادگیری فراهم شود. کارگران به جای امنیت استخدام و اشتغال به قابلیت اشتغال^۲ اهمیت می‌دهند. قابلیت اشتغال یعنی اینکه شرکت آموزش و تجربه لازم را برای مشاغل فراهم کند تا وی مطمئن باشد که با این مهارتها و تجربیات به راحتی می‌تواند در شرکتهای دیگر استخدام شود. کار به صورت آنکال، قرارداد ساعتی، موقت و پروژه‌ای بیشتر متداول شده است و کارفرما و کارگر هیچ‌یک به دنبال استخدام بلندمدت نیستند. برخی از شرکتهای به جای حضور فیزیکی، شرایط محیط کاری نتیجه‌گرا^۳ را ایجاد کرده‌اند و نتیجه و بهره‌وری برای آنها مهم است (Noe et al., 2009: 47-9).

1. psychological contract
2. employability
3. Results-Only Work Environment (ROWE)

۱۴. اخلاق و مدیریت منابع انسانی: روز به روز مباحث اخلاقی در دنیای

تجارت حساس‌تر می‌شود. اخلاق بر اصول بنیادی درست یا نادرست بودن دلالت دارد و مدیریت منابع انسانی اخلاقی، آن نوع از مدیریت منابع انسانی است که با این اصول سازگار است. تصمیمات مدیریت منابع انسانی باید اخلاقی باشد ولی شواهد تجربی نشان می‌دهد که در برخی از تصمیمات مدیریت منابع انسانی اخلاق رعایت نمی‌شود. برای مثال در یک نظرسنجی در آمریکا ۴۰ درصد از مدیران عامل شرکتهای آمریکایی عنوان کردند که در برخی موارد از آنها خواسته می‌شود اخلاق را زیر پا بگذارند (Rickless, 1983: 33). برخی از این خواسته‌های غیراخلاقی در زمینه مدیریت منابع انسانی است.

حقوق اساسی کارکنان در سازمانها نباید زیر پا گذاشته شود. برخی از این موارد در قانون کار ایران انعکاس یافته و برخی دیگر همچون آزادی در ابراز عقاید مخالف با مدیران، رعایت حریم خصوصی کارکنان و آزادی بیان مسلم انگاشته شده است. شرکتهای موفق استانداردها و ضوابط اخلاقی خاصی برای سازمان خود تدوین و در تصمیمات و فعالیتهای روزمره رعایت می‌کنند. آنها در تعامل با مشتری، عرضه‌کنندگان و ارباب رجوع بر اساس منافع متقابل عمل می‌کنند، مسئولیت فعالیتهای و تصمیماتشان را می‌پذیرند، ارزشهای خود را در فعالیتهای روزمره نشان می‌دهند و به عدالت و انصاف در تعامل با کارکنان، ذی‌نفعان و جامعه تأکید دارند (Thomas et al., 2004).

ممیزی و حسابرسی مدیریت منابع انسانی از موضوعاتی است که در سالهای آینده اهمیت بیشتری خواهد یافت (Noe et al., 2009: 486). حسابرسی درونی به بررسی و ارزیابی سیستمهای منابع انسانی همچون کارمندیابی، انتخاب، برنامه‌ریزی، جبران خدمت، پاداش، مدیریت عملکرد و جانشین‌پروری اشاره دارد و حسابرسی بیرونی به ارزیابی نقش مدیریت منابع انسانی در عملکرد کلی شرکت، سودآوری، ایجاد مزیت رقابتی و انجام درست مسئولیتهای اجتماعی می‌پردازد (Ivancevich, 2010: 13).

مدیریت کیفیت جامع، شش سیگما، مهندسی مجدد، تضاد کار-خانواده،

۳۰ مدیریت منابع انسانی

رعایت حریم خصوصی، مدیریت کارکنان بدقلق^۱ و افزایش بهره‌وری از چالش‌های دیگر منابع انسانی است.