

بررسی مدیریت منابع انسانی الکترونیک

به عنوان مهم ترین جزء سیستم هم افزایی الکترونیکی

دکتر روزبه حبیبی^۱ و مهرناز مشرفی^۲

چکیده

از مهمترین ویژگیهای عصر حاضر، بالا بودن میزان تغییر و تحولات در آن می باشد بدون شک اینترنت و فناوری اطلاعات نقش قابل توجهی در این تغییرات ایجاد کرده و سازمانها برای حفظ بها و حضورشان در عرصه رقابت ناگزیر به استفاده از جدیدترین دستاوردهای فناوری به منظور دستیابی به بالاترین سطح بهبود تواناییهای خود و کارکنانشان می باشند. و یکی از این سیستمهای اطلاعاتی که به علت نفوذ چشمگیر فناوری اطلاعات مورد توجه قرار گرفته است سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیک است که در قالب سیستم هم افزایی الکترونیک به سازمان عرضه می شود و در این مقاله سعی در بررسی موشکافانه مدیریت منابع انسانی الکترونیک (e.hrm) و نقش آن در افزایش کارایی در سازمانها و چالشهای پیش روی آن و می باشد.

واژه های کلیدی: منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی الکترونیک، فناوری اطلاعات

مقدمه

امروزه فناوری اطلاعات، فرایندی را آغاز کرده است که طی آن سازمانها می توانند خدمات بی نظیری را در زمینه مدیریت منابع انسانی ارائه نمایند. بسیاری از انسانها وظایف مدیریت منابع انسانی را از روشهای کاری معمولی به سمت روشهای مکانیزه تغییر داده اند. برای مدت های طولانی مدیریت منابع انسانی در سازمانها درگیر فعالیتهای روزمره مانند کارمندیابی، گزینش و آموزش که تمام وقت و انرژی متخصصان منابع انسانی را صرف می کرد بودند. ولی بر اثر بکارگیری فناوری اطلاعات، وظایف مدیریت منابع انسانی نیز تحت تاثیر قرار گرفته است و هدف از بکارگیری این سیستمهای اطلاعاتی، بهبود فرایند در بخش منابع انسانی است و همچنین مدیریت منابع انسانی الکترونیک می تواند درسیاست گذاری کلان مدیریت منابع انسانی استراتژیک، کاهش هزینه ها، افزایش بهره وری و توانمندسازی مدیران و کارکنان جهت انجام وظایف خود به بهترین شکل کمک کند.

^۱ استادیار دانشگاه پیام نور

^۲ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی پیام نور

هم افزایی الکترونیک

هم افزایی الکترونیک یک راه حل مدیریت کسب و کار مبتنی بر وب است که افراد، فرایندها و دانشی که برای سازمان مهم تر است را فراهم می کند و در واقع این سیستم سازمان را قادر می سازد تا همه فرایندها و عملیات از قبیل: استخدام، جریان الکترونیکی کار، برنامه ریزی منابع، مدیریت دانش و اسناد و مدارک، گزارش دهی و بازاریابی و برنامه ریزی برای فروش را مدیریت کند. یک سازمان از طریق این سیستم می تواند کل زنجیره ارزش خود را به وسیله یک پایگاه اطلاعاتی مبتنی بر وب مدیریت کند.



(شکل شماره ۱: اجزاء سیستم هم افزایی الکترونیکی)

مدیریت منابع انسانی الکترونیک به عنوان مهم ترین جزء هم افزایی الکترونیک

با افزایش نقش فناوری اطلاعات در حوزه منابع انسانی مسئولیت های جدیدی، علاوه بر وظایف گذشته مدیریت منابع انسانی شامل استخدام، پاداش، آموزش و برنامه ریزی منابع انسانی به عهده متخصصان این حوزه قرار گرفته است که شامل توسعه و اجرای استراتژی سازمانی و مدیریت تعارض سازمانی و ارائه خدمات آموزشی حرفه ای در سطح سازمان می باشد. واتسون ویات (۲۰۰۲) تعریفی از مدیریت منابع انسانی به شرح زیر ارائه نمودند: « بکارگیری هر گونه فن آوری که مدیران و کارکنان را

برای داشتن ارتباط مستقیم به خدمات و سایر فعالیت‌های منابع انسانی جهت برقراری ارتباط، ارائه گزارش عملکرد، مدیریت گروهی، مدیریت دانش و یادگیری، پشتیبانی می‌کند.

بنابراین مدیریت منابع انسانی الکترونیک نوین به کارکنان نوین به کارکنان اجازه می‌دهد که اطلاعات فردی خود را از طریق به روزآوری و تصمیم‌گیری کنترل نمایند و به مدیران اجازه دسترسی به داده‌ها و اطلاعات، انجام تحلیل‌ها، تصمیم‌گیری و ارتباط با دیگران را بدون مشورت با واحد منابع انسانی می‌دهد (پانایتوپولو و هکاران، ۲۰۰۷) از سال ۲۰۰۱ به بعد، تعداد سازمان‌هایی که به بحث مدیریت منابع انسانی الکترونیک توجه داشته و در این مورد سرمایه‌گذاری نموده‌اند، روبه افزایش می‌باشد. اعتماد این سازمان‌ها بر اینست که اگر این سیستم بتواند باعث ایجاد مزیت رقابتی شود و فرایند تصمیم‌گیری در عرصه منابع انسانی را متحول کند، می‌تواند در کاهش هزینه‌ها، کیفیت محصولات و افزایش بهره‌وری به طور قابل توجهی تاثیرگذار باشد.

دلایل پیاده‌سازی سیستم الکترونیک مدیریت منابع انسانی

(۱) سیستم الکترونیک مدیریت منابع انسانی می‌تواند یک شرکت را به یک فضای جدید وارد کند که در آن تعداد و تنوع گزارش‌های مرتبط با مسائل منابع انسانی بسیار چشمگیر گردد.

(۲) e-HRM می‌تواند از طریق افزایش قابل توجهی کارایی فرآیندهای خاص منابع انسانی، دانش و مهارت یک سازمان را بهبود بخشد و آن را برای فضای رقابتی توانمندتر سازد.

(۳) e-HRM توجه مدیران منابع انسانی را به فعالیتهای روزمره و تکراری به حداقل می‌رساند و توجه آنها را به سمت فرآیندهای استراتژیک مدیریت منابع انسانی جلب می‌کند و توسط e-HRM و سامانه‌های الکترونیک را بسته به آن فرایند‌های روزمره و تکراری به صورت اتوماتیک و با حداقل دخالت نیروی انسانی انجام می‌شود و در اینجا نیاز به تحلیل گرانی که بتواند به فعالیتهای منابع انسانی و متمرکز شوند فعالیت آنها را با طرح‌ها و اهداف سازمان تطبیق دهند افزایش می‌یابد.

(۴) e-HRM به پرسنل شرکت این امکان را می‌دهد تا با استفاده از کیوسک‌های کارمندان، خود بتوانند فعالیت‌های مربوط به ورود اطلاعات خود، اطلاعات خود، اصلاح و تغییر و به روز رسانی را انجام دهند یعنی خود بخشی از واحد منابع انسانی گردند تا فعالیتهای روزمره واحد منابع انسانی کاهش یابد.

(۵) e-HRM این مکان را برای شرکت فراهم می‌کند تا بسیاری از کارهایی را که قبلاً توسط کارمندان واحد منابع انسانی انجام می‌گرفته به سیستم‌های الکترونیک محول نمایند و با یکدیگر به صورت یکپارچه و هماهنگ عمل نمایند.

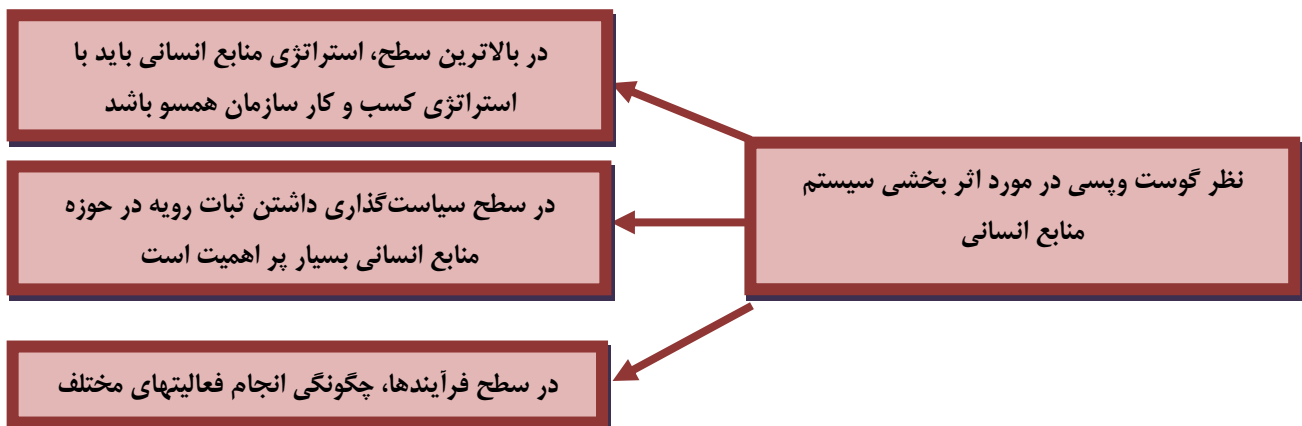
فرصتهای ایجاد شده در عصر HRM – e

عنوان فرصت	میزان اثر در مدیریت منابع انسانی الکترونیک
تمرکز فرآیندهای استراتژیک در مدیریت منابع انسانی به جای فعالیتهای روزمره	٪ ۳۵
افزایش تعداد و تنوع در گزارش های HR	٪ ۲۷
افزایش مشارکت کارمندان و توزیع وظایف HR بین آنها	٪ ۱۴
سهولت دپاز طراحی فعالیتهای HR	٪ ۱۳
افزایش کارایی و افزایش توان رقابتی	٪ ۱۱

(جدول شماره ۱: فرصتهای ایجاد شده در عرصه HRM – e)

نقش مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر اثر بخشی منابع انسانی

اگر سیستم منابع انسانی بخواهد در سازمان کارساز واقع شود و تاثیر گذار باشد باید بتواند انتظارات کارمندان خود را برآورد سازد گوست و پسی (۱۹۹۴) به نتایج زیر در مورد اثر بخشی این سیستم دست یافتند.



(شکل شماره ۲: اثر بخشی سیستم منابع انسانی از نظر گوست و پسی)

اثر بخشی در سطح کلان سیستم منابع انسانی

اگر استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی سازمان همسو باشد، یعنی این استراتژی در سطح کلان اثر بخش است و هر چه همسوتر باشند میزان ارزش و منحصر به فرد بودن فعالیت‌های منابع انسانی بالاتر می‌رود و در نتیجه این استراتژی از اهمیت بالایی برخوردار می‌گردد.

اثر بخشی در بخش سیاست‌ها و برنامه‌های سیستم منابع انسانی: در سطح سیاست‌ها، این تکنولوژی به شفاف سازی سیاست‌ها و برنامه‌ها کمک می‌کند و سبب می‌گردد توافق جمعی کارکنان افزایش یابد چون زمانیکه سیستم e-HRM در سازمان بکار گرفته شود، کارکنان، سیاست‌ها و برنامه‌های سیستم منابع انسانی را بهتر تحلیل کرده و مسئولیت خود را برای انجام این سیاست‌ها و برنامه‌ها بهتر درک می‌کنند.

اثر بخشی در سطح اقدامات و فرآیندهای سیستم منابع انسانی: افزایش کارایی سیستم منابع انسانی و بهبود کیفیت خدمات، دو هدف عمده مدیریت منابع انسانی الکترونیک است. بهبود بخشیدن به سرعت پاسخگویی متخصصان منابع انسانی سبب کارایی می‌گردد و بالا بردن کیفیت پاسخ‌ها موجب بهبود کیفیت خدمات می‌گردد که در کل سبب اثر بخشی در پایین سطح، یعنی اقدامات و فرآیندهای منابع انسانی می‌گردد.

انواع مدیریت منابع انسانی الکترونیک

(۱) مدیریت منابع انسانی الکترونیک اطلاعاتی یا عملیاتی

(۲) مدیریت منابع انسانی الکترونیک ارتباطی

(۳) مدیریت منابع انسانی الکترونیک تحول آفرین

حوزه نخست، مدیریت منابع انسانی عملیاتی یا اطلاعاتی، فعالیت‌های اصلی منابع انسانی در حوزه اجرایی را در بر می‌گیرد که می‌تواند شامل مدیریت حقوق و دستمزد یا مدیریت اطلاعات کارکنان باشد. حوزه دوم، مدیریت منابع انسانی ارتباطی، بیشتر دغدغه فعالیت‌های پیشرفته منابع انسانی را دارد و در حوزه سوم، مدیریت منابع انسانی الکترونیک تحول آفرین، بیشتر به افزایش توانمندی‌های کارکنان با استفاده از ابزارهای الکترونیک و بهبود دیدگاه استراتژیک تمرکز می‌کند.

دو ماهنامه مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)

(اولین نشریه تخصصی مدیریت کیفیت فراگیر در ایران)

مدیریت منابع انسانی		مدیریت منابع انسانی الکترونیک	مدیریت منابع انسانی الکترونیک اطلاعاتی	نوع مدیریت منابع انسانی الکترونیک	تغییر از طریق
سازمان	وظایف منابع انسانی	واحد منابع انسانی سازمان	تاثیر مورد انتظار فن آوری اطلاعات	هدف	
ایجاد یک سازمان منعطف	بهینه سازی جریان فعالیت بین کارکنان ، مدیران و متخصصان منابع انسانی	کاهش فشارهای اداری و اطلاعاتی و متخصصان منابع انسانی		تاثیر فن آوری	
پشتیبانی از اجرای فعالیت‌های منابع انسانی با توجه به شرایط خاص زمان	مکانیزاسیون فعالیت های منابع انسانی و پشتیبانی جریان فعالیت منابع انسانی	ارائه داده های منابع انسانی از طریق کانالهای مبتنی بر وب		ابزارها	
اجتناب از سلسله مراتب سازمانی و رها کردن تصمیم‌گیری‌های منابع	هدایت و ثبت تعاملات و تغییرات، زمانی که یک فعالیت منابع انسانی انجام می گیرد.	دیجیتال کردن داده های منابع انسانی و در اختیار ذینفعان قراردادن این اطلاعات	نقش فن آوری اطلاعات در پشتیبانی از فعالیت‌های منابع انسانی	توانمندی‌های فن آوری اطلاعات	
یادگیری، به جریان انداختن و منتشر کردن	پشتیبانی از جریان و ثبت	تهیه و ثبت		فن آوری اطلاعات منابع انسانی	

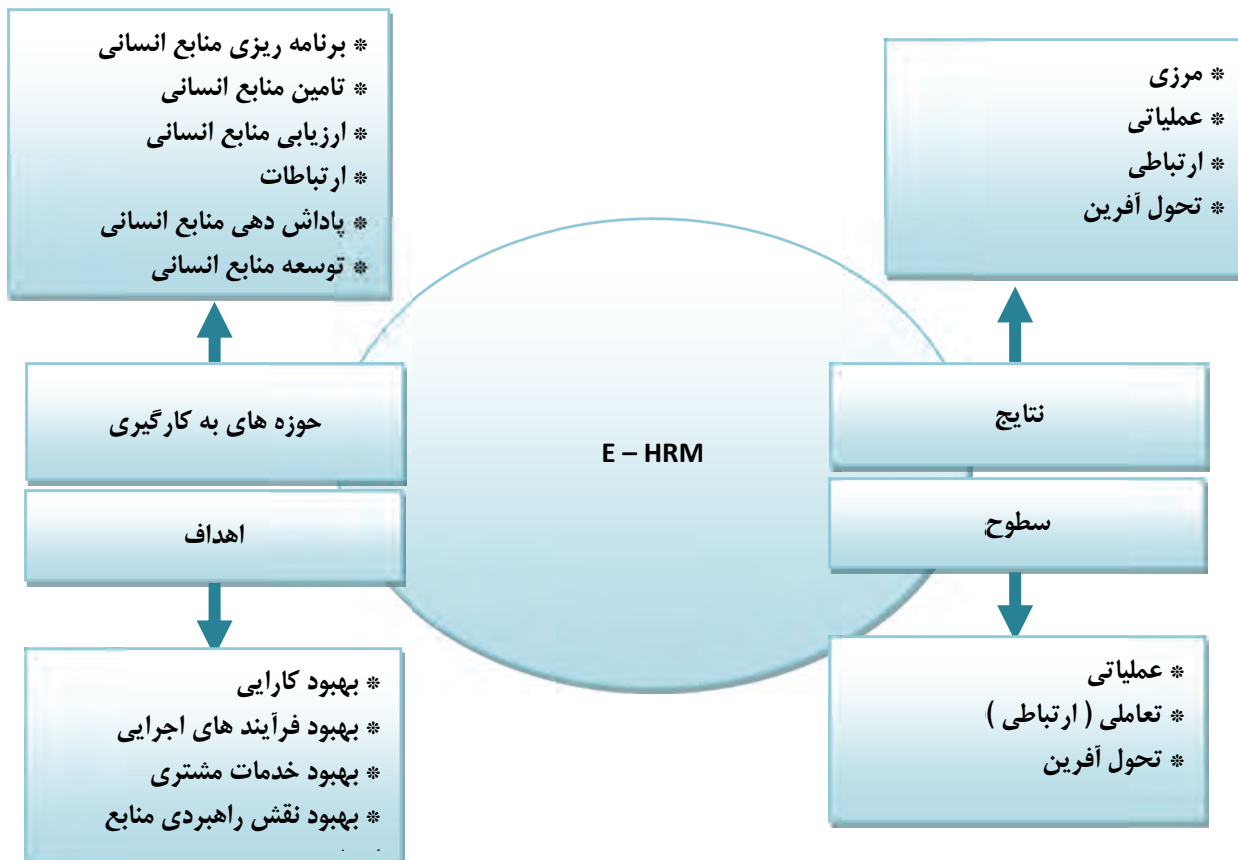
(جدول شماره ۲ : تفاوت‌های تاثیر و نقش هر یک از انواع مدیریت منابع انسانی)

نتایج و مزایای بکارگیری مدیریت منابع انسانی الکترونیک

- ۱) ایجاد انگیزه در کارکنان: نیروی کار با انگیزه و با درک بالا تر کار می کنند و آنها تشویق می شوند تا با مدیریت در مورد تغییرات محیطی سازمان وارد بحث شوند و در آنها حس اعتماد و تعهد به سازمان بوجود می آید.
- ۲) ایجاد کارکنان توانمند: سطح اعتماد بالا بین مدیریت و کارکنان سبب حرکت به سمت توانمندسازی کارکنان برای یادگیری وظایف و نقش های جدید می گردد.

۳) تناسب و تعدیل قیمت ها در سازمان: هزینه های مختلف نارضایتی کارکنان مانند مقاومت در برابر تغییرات کاهش می یابد و کارکنان رضایت بیشتری از سازمان دارند و کمتر در مقابل تغییرات یا انحصارات مقاومت می کنند.

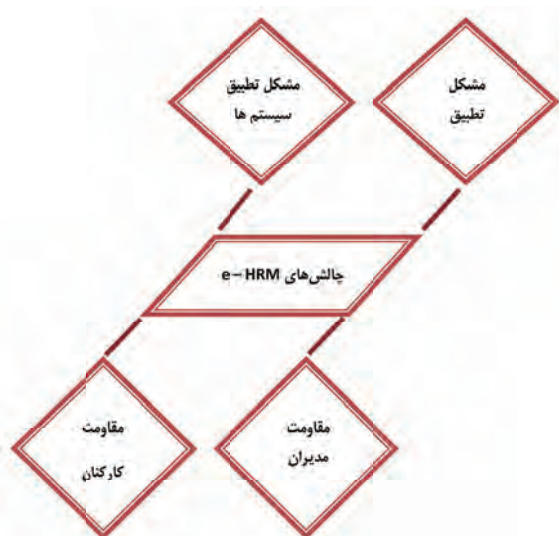
۴) تناسب بیشتر بین عملکرد و پاداش: در ازای عملکرد خوب یا بد افراد به آنها پاداش متناسب با آن پرداخت می گردد و در واقع سیستم پرداخت بر اساس ورودی ها و خروجی ها تعریف می شود.



(شکل شماره ۳: چارچوب e- HRM)

چالش های پیش روی مدیریت منابع انسانی الکترونیک

- ۱) مقاومت مدیریت به منظور راه اندازی و انجام وظایف به وسیله این سیستم از مهم ترین چالش های e - HRM می باشد.
- ۲) مقاومت کارکنان به دلیل داشتن واسط کاربر غیر متعارف در سیستم های e - HRM یکی دیگر از چالش های پیش روی این سیستم ها می باشد.
- ۳) مقاومت مدیریت و کارکنان به دلیل آموزش کم و نامناسب در بکارگیری سیستم می تواند مشکلاتی را در راه اندازی آن ایجاد کند.
- ۴) بالا بودن هزینه سرمایه گذاری و توسعه های بعدی این سیستم یک مشکل اساسی است.



(شکل شماره ۴: چالش‌های e-HRM)

فرایند			
تمرکز عملیاتی	قهرمان کارکنان	کارشناس اجرایی	تمرکز
استراتژیکی	تغییر	شریک استراتژیک	تمرکز
افراد			

(شکل : شماره ۵ : مدل اولریچ)

۵) عدم تفکر در تطبیق دادن سیستم جدید مدیریت منابع انسانی الکترونیک با سیستم های موجود در سازمان و در بکارگیری آن مشکل ایجاد می گردد.

نقش در حال تغییر متخصصان منابع انسانی در اثر e-

HRM

فن آوری مدیریت منابع انسانی الکترونیک، نقش و وظایف متخصصان منابع انسانی را تحت تاثیر قرار می دهد و قسمت اعظم فعالیت آنها را به سمت استفاده بیشتر از فن آوری اطلاعات سوق می دهد. برای بررسی نقش منابع انسانی باید از چارچوب تحلیلی خاصی استفاده کنیم براساس مدل اولریچ

نقش های منابع انسانی را می توان به چهار دسته تقسیم کرد که در دو بعد متفاوت قرار دارند: افراد در مقابل فرایند و استراتژی در مقابل عملیات که در شکل شماره ۵ این مدل نشان داده شده است.

در این مدل نقش اول « شریک استراتژیک » است که با شکل گیری منابع سر و کار دارد و به مباحث هماهنگی منابع انسانی با قوانین شرکت و جامعه پذیری افراد می پردازد.

نقش دوم « عامل تغییر » نام دارد و در این نقش متخصصان منابع انسانی

به سازمان کمک می کنند تا با اهداف بلند مدت همسو و هم قدم گردد و بتواند در توسعه و سهولت مدیریت تغییر داشته باشد.

نقش سوم « کارشناس اجرایی » نام دارد و به ماهیت اجرایی منابع انسانی می پردازد و شامل مجموع فرایندهای تعاملی با در نظر گرفتن مشارکت کارکنان در امور اجرایی سازمان می باشد.

نقش چهارم « قهرمان کارکنان » نام دارد و بر حل مسائل و مشکلات روزمره و عملیاتی و حمایت از مدیران و کارکنان در حل مسائل کوتاه مدت می پردازد.

بر اساس تحقیقات صورت گرفته نگرش ثبتي نسبت به مدیریت منابع انسانی الکترونیک در بخش مدیران منابع انسانی و کارشناسان در اجرایی وجود دارد و همچنین به این دلیل که مدیریت منابع انسانی الکترونیک بیشتر به کارهای استراتژیک

تمرکز دارد بین نقش های شریک استراتژیک و عامل تغییر و e - HRM مقاومت می کنند و نگرش منفی نشان می دهند و این مقاومت شاید به دلیل ترس از قطع ارتباط با کارشناس منابع انسانی می باشد.

یکی از اهداف مدیریت منابع انسانی الکترونیک بهبود رویکرد استراتژیک مدیریت منابع انسانی می باشد یکی دیگر از اهداف بهبود کیفیت خدمات ارائه شده به کارکنان و مدیران است. e - HRM سبب می شود که متخصصان منابع انسانی زمان کمتری را برای انجام کارهای تکراری و روزمره هدر می دهند و بیشتر بر مسائل و فعالیتهای استراتژیک تمرکز کنند. بنابراین انتظار می رود که با استقرار مدیریت منابع انسانی الکترونیک تغییر در محتوای شغل متخصصان منابع انسانی به سوی شریک استراتژیک و کارمند استراتژیک ایجاد گردد و منابع انسانی را به یک شریک راهبردی تبدیل می کند.

برخی از وظایف و نقش های در حال تغییر مدیریت منابع انسانی

- کاهش نیروی انسانی غیر فعال و تقویت نیروهای باقیمانده
- کاهش فشار روانی کارکنان
- تشکیل تیم های تخصصی
- افزایش کیفیت زندگی کار
- پرداخت پاداش و مزایا بر اساس خروجی تیم های کاری
- همسوسازی اهداف کارکنان با اهداف سازمان
- واکنش مناسب و سریع نسبت به تغییرات فن آوری
- ایجاد زمینه دریافت آموزش های جدید و مستمر

نکات اصلی در موفقیت سیستم e - HRM

- ۱ - درک عملکرد سیستم به طور کامل
- ۲ - پذیرش سیستم باعث نفوذش در سازمان می گردد .
- ۳ - جایگزینی سیستم قبلی توسط تکنولوژی جدید به شکل کامل

نتیجه گیری

استقرار مدیریت منابع انسانی الکترونیک ، مزایای بسیاری را برای سازمان به همراه می آورد و صرف هزینه های گزاف و سرمایه گذاری در این سیستم، موجب اثربخشی مدیریت منابع انسانی و کارایی منابع انسانی می گردد و موجب دگرگونی

بسیاری در سازمان می‌گردد و به منظور انجام بهتر وظایف مدیریت منابع انسانی باید نقش در حال تغییر این متخصصین را مورد بررسی قرار داده و وظایف جدید آنها را در این محیط بشناسیم.

یکی از اهداف این فن آوری، بهبود دیدگاه استراتژیک منابع انسانی است که وظایف متخصصان و مدیران را به سمت استفاده بیشتر از فن آوری اطلاعات سوق می‌دهد و افزایش بهره‌وری منابع انسانی از طریق برون‌سپاری فعالیت‌های غیر کلیدی به عوامل خارجی و حذف وظایف وقت‌گیر و خلق فرصت برای تفکر و اصلاح فرایندهای اصلی منابع انسانی را به دنبال خواهد داشت.

منابع

- (۱) دفت، ریچاردال، ۱۳۷۷، تئوری و طراحی سازمان، سید محمد اعرابی و علی پارسیان، چاپ اول، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- (۲) سحر خیز، فاطمه، اثر بخشی مدیریت منابع انسانی الکترونیک، ویژه نامه فناوری و توسعه صنعت بسته بندی، سال ششم - شماره ۶۴. سال ۱۳۸۹
- (۳) گری دسلر، مبانی مدیریت منابع انسانی، مترجمان علی پارسائیان، سید محمد اعرابی انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران ۱۳۸۰ صفحه ۱۶ تا ۲۱
- (۴) تصدیقی، هومن و انصاری، مهسا و جهان
- (۵) عبدا... پور، مجید رضا - نقش فناوری اطلاعات در نحوه عملکرد مدیریت منابع انسانی، دوماهنامه مدیریت کیفیت فراگیر - سال دوم - شماره ۸ - آبان ۱۳۹۲
- (۶) عیسی‌خانی، احمد - فناوری اطلاعات و چالش‌های فراروی مدیریت منابع انسانی، دوماهنامه مدیریت کیفیت فراگیر - سال دوم - شماره ۸ - آبان ۱۳۹۲
- (۷) نظری، غلامرضا و پویان، سید علی - استقرار مدیریت منابع انسانی الکترونیک - عصر کیفیت - شماره ۲۴ - دی ۱۳۹۱
- (۸) محمودی، مهدی - تاثیر فناوری اطلاعات بر مدیریت منابع انسانی - ماهنامه تدبیر - سال هفدهم - شماره ۱۷۴ - سال ۲۰۰۶
- (۹) نظری، غلامرضا و پویان، سید علی - نقش مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر اثر بخشی منابع انسانی - مجله علمی روش - سال بیست و دوم - شماره ۱۳۲
- (۱۰) سلطانی، ایرج - نقش فناوری اطلاعات در توسعه منابع انسانی - ماهنامه تدبیر - سال چهاردهم - شماره ۱۳۸ - سال انتشار ۲۰۰۳
- 11) Watsonwyatt (2006), her TM : Getting Resuets along the Jour ney 2002 sur vey Report ,http :
//www . Watson wyatt . com / research /retrieved 12 April 2006 .
- 12) Panayo topoulou leda , vakila Maria and Gaianaki Eleanna , 2007 , E – HR adoption and the role
of HRm : evidence from Greece . Per sonnel Re view .vol .36 No. 2 ,pp.277 – 294