

فن آوری اطلاعات و چالش‌های فراروی مدیریت منابع انسانی

واژگان کلیدی: منابع انسانی، فن آوری اطلاعات،
مدیریت منابع انسانی الکترونیکی، e-HRM

احمد عیسی خانی
esakhani@modares.ac.ir

چالش‌های عصر جدید

- رقابت در اقتصاد جهانی
- تغییر در ماهیت کار و مشاغل
- نیروی کار متنوع
- تغییرات جمعیت شناختی نیروی کار
- تغییرات ساختاری (ادغام، تملک، کوچک‌سازی)
- پیشرفت‌های فن‌آوری
- و...

چالش‌های فن‌آوری

- کارایی
- سرعت
- پیوندگرایی
- سفارشی‌سازی انبوه

شایستگی‌ها و قابلیت‌های مدیران منابع انسانی

- شایستگی کسب و کار
 - شایستگی منابع انسانی
 - شایستگی تغییر
 - اعتبار شخصی
- و شایستگی فن‌آوری اطلاعات

نقش‌های منابع انسانی

- کارشناس اداری
- قهرمان کارکنان
- عامل تغییر
- شریک استراتژیک

مدیریت منابع انسانی الکترونیکی (e-HRM)

- مدیریت منابع انسانی الکترونیکی شیوه‌ای برای پیاده‌سازی استراتژی‌ها و سیاست‌ها و اقدامات در سازمان‌ها از طریق پشتیبانی آگاهانه و هدایت شده کانال‌های مبتنی بر فن‌آوری وب می‌باشد.
- مدیریت منابع انسانی الکترونیکی را می‌توان به طور محدود، پشتیبانی اداری (اجرایی) وظایف منابع انسانی با استفاده از فن‌آوری اینترنت تعریف کرد.

اهداف e-HRM

چهار عامل گرایش به سمت منابع انسانی مجازی از نظر لپاک و اسنل

- ضرورت تمرکز بر سئوالات استراتژیک
 - نیاز به سیاست‌گذاری و اقدامات انعطاف‌پذیر
 - کارآتر بودن و حساسیت نسبت به هزینه‌ها
 - داشتن نگاه خدمت محور
- به طور خلاصه واحدهای منابع انسانی باید همواره استراتژی محور، انعطاف‌پذیر، کارآ و مشتری‌مدار باشند.

اهداف e-HRM - ادامه

- نتایج تحقیقات موسسه مشاوره واتسون ویات (Watson Wyatt) در سال ۲۰۰۲ نشان داد که سرمایه‌گذاری شرکت‌ها در مدیریت منابع انسانی الکترونیکی با هدف افزایش نقش استراتژیک منابع انسانی، کاهش هزینه‌های اداری منابع انسانی و بهبود رضایت کارکنان از خدمات منابع انسانی بوده است.

اهداف e-HRM - ادامه

بنابراین اهداف بکارگیری مدیریت منابع انسانی الکترونیکی را می‌توان در چهار بعد ذیل خلاصه نمود.

- بهبود کارایی
- بهبود فرایندهای اداری
- بهبود خدمات مشتری (داخلی - خارجی)
- بهبود نقش استراتژیک منابع انسانی

سطوح بکارگیری e-HRM

- رایت و دایر (۲۰۰۰) سه حوزه را در مدیریت منابع انسانی از هم متمایز می‌سازند که سازمان‌ها می‌توانند برای ارائه خدمات منابع انسانی چهره به چهره یا با استفاده از ابزارهای الکترونیک انتخاب نمایند:

- مدیریت منابع انسانی تعاملی
- مدیریت منابع انسانی سنتی
- مدیریت منابع انسانی تحول‌آفرین

سطوح بکارگیری e-HRM - ادامه

- لپاک و اسنل (۱۹۹۸) تقسیم‌بندی مشابهی را انجام داده‌اند که مدیریت منابع انسانی عملیاتی، تعاملی (ارتباطی) و تحول‌آفرین نامیده می‌شود.

سطوح بکارگیری e-HRM - ادامه

- انتشار اطلاعات
- اتوماسیون تراکنش‌ها با جریان کاری یکپارچه
- تحول در وظایف منابع انسانی

مطالعه موردی پنج شرکت بزرگ

- این مطالعه یکی از مهمترین و پر استنادترین مطالعات در حوزه e-HRM در سازمانها است.
- مطالعه در بین ۵ شرکت Dow, IBM, ABN-AMRO, Ford , Belga-com انجام شده است.
- این شرکتها از جمله پیشتازان حوزه منابع انسانی هستند.

Belga-com	Ford	IBM	ABN AMRO	Dow	
	*	**	***	***	جهانی سازی عملیات (استاندارد سازی و همگون سازی اقدامات منابع انسانی)
**		**	**	**	بهبود جهت گیری استراتژیک منابع انسانی
***	***	**	**	**	بهبود کیفیت خدمات و مشتری مداری
**	***	***	***	**	بهبود کارایی اداری جهت دستیابی به کاهش هزینه

شکاف بین برداشت فنی و استفاده عملی از e-HRM

استفاده عملی e-HRM	برداشت فنی از e-HRM	
تحول آفرین، تعاملی (ارتباطی)	تحول آفرین	Dow
عملیاتی	عملیاتی / تعاملی (ارتباطی)	ABN AMRO
عملیاتی	عملیاتی / تعاملی (ارتباطی)	Ford
تعاملی (ارتباطی)	تحول آفرین	IBM
عملیاتی	تحول آفرین، تعاملی (ارتباطی)	Belga-com

نتایج حاصل از بکارگیری e-HRM

اثر بخشی هزینه‌ای، رشد شایستگی‌های کارکنان، فرهنگ باز، بازار نیروی کار داخلی شفاف و منعطف	Dow
کاهش حجم کار اداری، پشتیبانی اداری مدیران صف	ABN AMRO
رضایت مشتریان منابع انسانی، وب سایت منابع انسانی به عنوان پربیننده‌ترین سایت، منابع انسانی آنلاین به عنوان برند منابع انسانی	Ford
۵۷ درصد کاهش هزینه، تعادل بهتر بین کار و زندگی، بهبود ارتباطات، کاهش بوروکراسی، افزایش انعطاف‌پذیری و نوآوری، افزایش رضایت مشتریان	IBM
۶۷ درصد ورود داده‌ها در پورتال‌های سلف سرویس توسط کارکنان انجام می‌شد. رضایت کارکنان از ۴،۳۹ به ۴،۹۳ در طی یکسال (در مقیاس ۱ تا ۵) افزایش یافت.	Belga-com

Ruel, H. J. M., Bondarouk, T., & Looise, J. C. (2004)

استخدام الکترونیکی

• نتیجه بررسی وبسایت ۱۰۰ شرکت برتر فورچون

٪۹۴	دارا بودن وب سایت استخدام یا لینک به وب سایت مؤسساتی چون Career builder ,Monster, Hot jobs
٪۷۸	ابزارهای جستجوی شغل
٪۸۳	ابزارهای درخواست شغل
٪۷۶	اطلاعات شرکت (ماموریت، چشم انداز، ارزش‌ها، مزایا، توصیه نامه‌ها، آموزش و توصیه‌ها برای مصاحبه)

Source: Coronas & Oliva (2005), e-Human resources Management: Managing Knowledge People, IGP

پژوهش از ۱۰۰۰ مدیر منابع انسانی در انگلستان و سوئد (۲۰۰۵)

- تنها در انگلستان و سوئد به ترتیب ۱۸ و ۱۳ درصد سیستم‌های منابع انسانی مبتنی بر رایانه نداشتند.
- در انگلستان ۲۵ درصد و در سوئد ۱۹ درصد سیستم‌های منابع انسانی را با سایر سیستم‌ها یکپارچه کرده بودند.
- ۶۷ درصد سازمان‌ها از این سیستم برای اطلاع رسانی استفاده می‌کردند و ۱۵ درصد افراد به اطلاعات شخصی دسترسی داشتند.

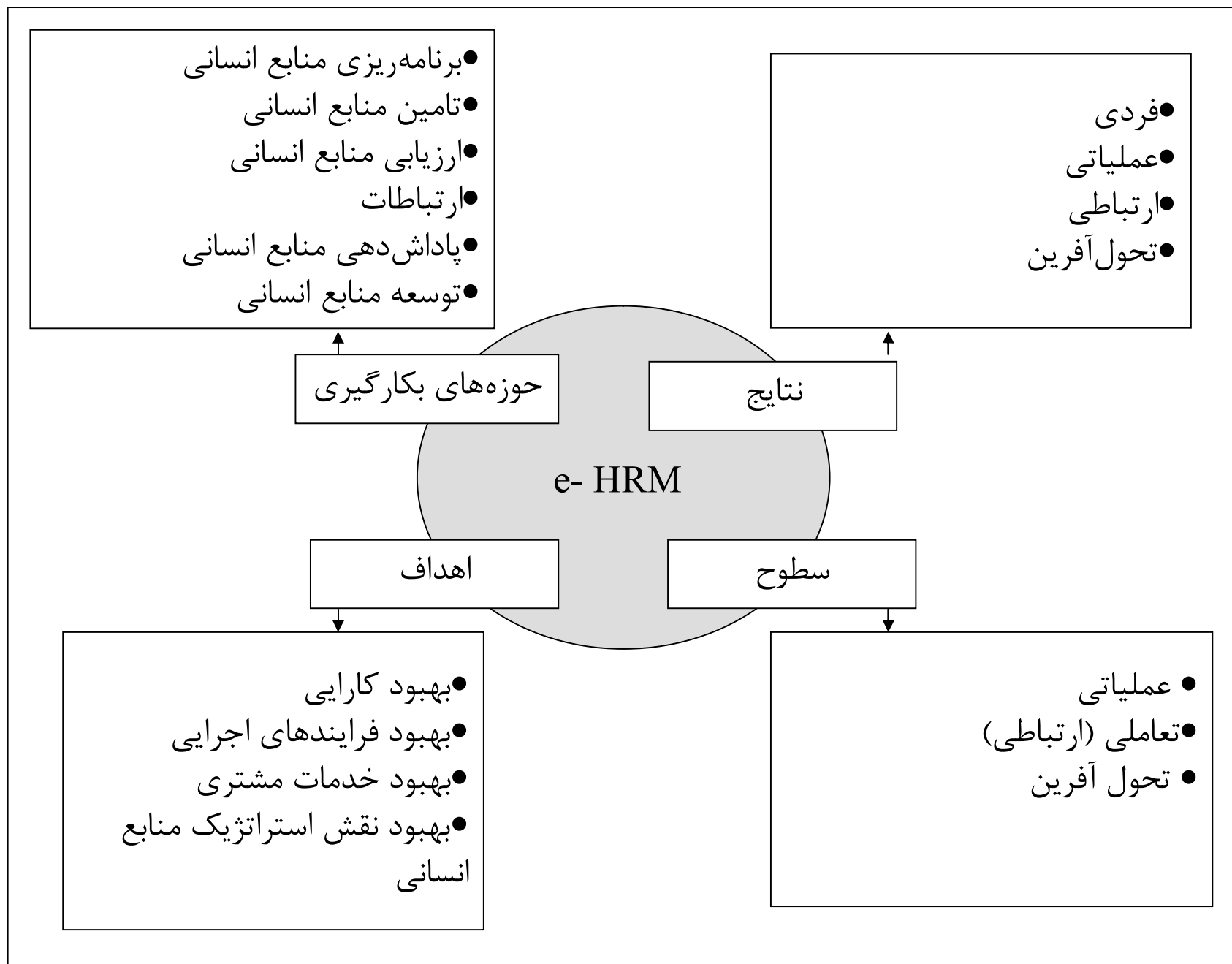
پژوهش از ۱۰۰۰ مدیر منابع انسانی در انگلستان و سوئد (۲۰۰۵) - ادامه

- حوزه حقوق و مزایا بیشترین استفاده را از فن‌آوری اطلاعات داشت.
- در انگلستان و سوئد به ترتیب ۶۸ و ۳۸ درصد برای اهداف توسعه و آموزش کارکنان از این ابزار استفاده می‌شد.
- تنها ۴ درصد اعتقاد داشتند که این سیستم نیازهای آنان را به طور کامل پوشش می‌دهد.

Source: personnel today magazine

نتایج و مزایای بکارگیری e-HRM

- فردی
- عملیاتی
- ارتباطی
- تحول آفرین



- برنامه‌ریزی منابع انسانی
- تامین منابع انسانی
- ارزیابی منابع انسانی
- ارتباطات
- پاداش‌دهی منابع انسانی
- توسعه منابع انسانی

- فردی
- عملیاتی
- ارتباطی
- تحول آفرین

حوزه‌های بکارگیری

نتایج

e- HRM

اهداف

سطوح

- بهبود کارایی
- بهبود فرایندهای اجرایی
- بهبود خدمات مشتری
- بهبود نقش استراتژیک منابع انسانی

- عملیاتی
- تعاملی (ارتباطی)
- تحول آفرین

عوامل حیاتی موفقیت در e-HRM

- حمایت و تعهد مدیران
- مشارکت فعال مدیران
- فرهنگ سازمان
- اشتراک مساعی کارکنان منابع انسانی و فن آوری اطلاعات
- پذیرش توسط کارکنان

فن آوری اطلاعات و چالش‌های فراروی منابع انسانی

ارزش محوری در تصمیم‌گیری و انتخاب

- ضرورت تعریف ارزش از دید ذینفعان
- ارزش آفرینی برای کسب و کار

تمرکز بر بروی نتیجه نه فرایند

- پرهیز از مُدگرایی
- ضرورت باز اندیشی در فرایندها
- توجه به شاخص‌های کلیدی عملکرد
- مکانیزه نکردن فرایندهای موجود

آگاهی از روندهای فن آوری

- درک فن آوری‌های جدید
- داشتن چشم انداز روشن از نقش فن آوری در سازمان
- ضرورت داشتن آگاهی‌های پایه ای
- اطلاع از نحوه تاثیرگذاری فن آوری

بهره‌گیری از فرصت‌های ایجاد شده جهت انجام نقش استراتژیک

- کسب اعتماد مدیران ارشد
- بهبود تصویر ذهنی از منابع انسانی
- اثبات ارزش آفرینی برای کسب و کار

نخست تحول فکری سپس تحول فن آوری

- ضرورت تغییر در مدل های ذهنی
- تقسیم کار در دو بخش: اداری و تحول آفرین
- توجه همزمان به استانداردسازی و انعطاف پذیری
- توجه به انتظارات ذینفعان

پیاده‌سازی و اجرا

- انجام به موقع کار و اثربخشی هزینه‌ای طرح
- توجه به عوامل موفقیت در پروژه‌های فن‌آوری اطلاعات
- تحلیل‌های هزینه - فایده
- تاثیرگذاری روی عملکرد مالی (مستقیم و غیر مستقیم)

ویژگی‌های فن‌آوری

- مفید بودن
- سهولت استفاده
- پشتیبانی کاربران
- کاربرپسند بودن
- کیفیت خروجی‌ها
- الزامات انسانی

نتیجه‌گیری

- فن‌آوری اطلاعات برای منابع انسانی یک فرصت است.
- فن‌آوری اطلاعات می‌تواند منشا پویایی در سازمان باشد.
- فن‌آوری اطلاعات می‌تواند به ایفای نقش استراتژیک منابع انسانی کمک نماید.
- تصویر ذهنی موجود از منابع انسانی را بهبود بخشد.
- آگاهی از چالش‌ها و پرهیز از اقدامات شتاب‌زده یک ضرورت است.

نتیجه‌گیری - ادامه

- فن‌آوری اطلاعات یک ابزار توانمندساز است.
- نباید در دام‌های هوس‌های فن‌آوری گرفتار شد.
- نحوه پیاده‌سازی نقش مهمی در موفقیت دارد.

با تشکر از توجه شما