

# معرفی پایان نامه: مطالعه و بررسی سیستم اطلاعاتی

## مدیریت منابع انسانی در وزارت جهاد سازندگی

استاد راهنما: دکتر علی اکبر فرهنگی

نگارش: علیرضا خدمتی

مقدمه

زمانی که مدیران و سرپرستان این مؤسسات به مسائل نیروی انسانی اختصاص می‌دهند در حدود بیست و پنج درصد از کل زمان کاری آنان را تشکیل می‌دهد.<sup>۲</sup> در چنین شرایطی است که اهمیت مقوله اطلاعات و اطلاع رسانی در بخش مدیریت منابع انسانی مطرح می‌گردد. انجام هر یک از وظایف و تحقق اهداف بخش مدیریت منابع انسانی در هر سازمان مستلزم دسترسی به اطلاعات لازم و دقیق و به هنگام است. انجام صحیح اموری از قبیل طراحی شغل، کارمند یابی، انتخاب، انتصاب، آموزش، ارزیابی، عملکرد، تعیین و پرداخت حقوق و دستمزد و سایر برنامه‌های مدیریت منابع انسانی بدون اتکاء به اطلاعات دقیق میسر نیست و برای دسترسی به اطلاعات لازم در سازمانهای بزرگ و حتی متوسط وجود سیستم اطلاعاتی منابع انسانی امری لازم و ضروری است.

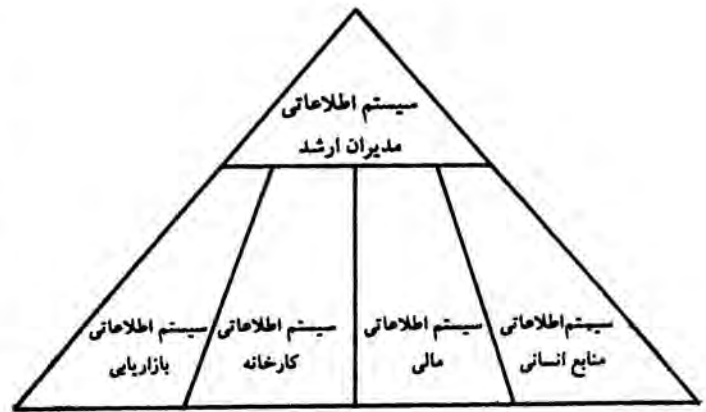
پیشرفت علم و دانش در سالهای اخیر، دستاوردهای فراوانی را برای انسان به همراه داشته است. آخرین پیشرفتهای در زمینه ارتباطات، مخابرات، ماهواره‌ها، کامپیوترها، مسافرتها، فضائی، مهندسی ژنتیک و سایر علوم، نوید بخش تحولات بیشتر در قرن آینده است. برخی از نویسندگان پدیده سازمان را نیز در کنار دستاوردهای فوق و حتی مهمتر از آنها مورد ارزیابی قرار می‌دهند. آنها معتقدند که سازمان عامل اصلی و به وجود آورنده هر یک از پدیده‌های مذکور است.<sup>۱</sup> در جهان امروز انجام تحقیقات گسترده علمی به علت وسعت کار و هزینه‌های سنگین از عهده فرد خارج است و این سازمانها هستند که به صورت سیستمهای پویا با بسیج امکانات و منابع، امکان دسترسی به یافته‌های جدید علمی را فراهم می‌سازند.

عامل انسانی در سیستم سازمان از عناصر اصلی است و اصولاً عامل به وجود آورنده سازمان، انسان است. افراد با نیروی ابتکار و خلاقیت و تلاش خود موجب شکوفایی و تحقق اهداف سازمانی می‌شوند. بنابر این نقش مدیریت منابع انسانی در سازمانها قابل اغماض و چشم پوشی نیست. نتایج تحقیقات بعمل آمده بیانگر تمایل و توجه خاص مدیران به اهمیت مدیریت منابع انسانی است. نتایج تحقیقات که در مورد هفتاد و هفت شرکت و یا بخشهای داخلی سازمانهای بزرگ و صنایع مختلف با ششصد تا چهار هزار و پانصد نفر پرسنل و میزان فروش سالانه بین ۳/۲ میلیون تا ۱/۶ میلیارد دلار انجام شده، نشان می‌دهد که میانگین

### سیستم اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی

سیستم اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی عبارت است از یک سیستم مبتنی بر کامپیوتر که اطلاعات لازم برای مدیران منابع انسانی و سایر مدیران با نیازهای مشابه را فراهم می‌سازد. مدیران منابع انسانی برای انجام وظایف خود باید دربارۀ نیروی انسانی شاغل و همچنین مشاغل موجود در سازمان و آئین نامه‌ها و مقررات مربوط آگاهی کامل داشته باشند. سیستم اطلاعاتی باید چنین اطلاعاتی را فراهم ساخته و توصیف نماید. این اطلاعات باید در قالب گزارشات ادواری و ویژه در اختیار مدیران قرار گیرد.

سیستم مدیریت منابع انسانی همانطور که در شکل شماره ۱ نشان داده شده است، به عنوان یک سیستم فرعی، بخشی از سیستم اطلاعاتی مدیریت سازمان به شمار می‌آید.



- چه مقدار از نیازهای استخدامی از طریق منابع داخلی سازمان قابل تأمین است.
- نیازهای آموزشی سازمان.
- کمیت و کیفیت و تخصص کارکنان موجود در سازمان.
- عوامل مؤثر بر استراتژی نیروی انسانی سازمان در داخل و خارج از سازمان.
- روشها و سیستمهای جاری حقوق و دستمزد.
- گزارش توزیع امکانات رفاهی.
- دوره‌های آموزشی که هر یک از کارکنان گذرانده‌اند.
- اقدامات انضباطی و تشویقی درباره هر یک از کارکنان.
- نتایج ارزیابی ادواری درباره کارکنان.
- گزارش وضعیت بازنشستگان، از کار افتادگان، مستمری و وظیفه بگیران.

شکل شماره ۱ - سیستمهای فرعی اطلاعاتی در سازمان

سیستمهای اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی که تاکنون در بعضی از سازمانها ایجاد شده‌اند عمدتاً کارکردشان در امور زیر خلاصه می‌شود:

۱- تهیه گزارشات حقوق و دستمزد و مستمری.

۲- نگهداری سوابق کارکنان.

۳- تجزیه و تحلیل مقدار، انواع و هزینه‌های نیروی کار در سازمان.

این اطلاعات و گزارشات اگر چه مفید و جالب توجهند، اما با توجه به توسعه روز افزون سازمانها و اهمیت فزاینده نیروی انسانی و تأکید بر نقش مدیریت منابع انسانی، سیستمهای اطلاعاتی منابع انسانی در سازمانها باید گسترش بیشتری پیدا کرده و به سؤالات متنوعتری پاسخ بدهند و بتوانند کلیه مراحل فرایند مدیریت منابع انسانی را پشتیبانی نمایند. به عنوان مثال سیستم اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی در سازمان باید پاسخگوی سؤالات زیر باشد:

- در سازمان چه شغلهایی وجود دارد.

- وظایف و مسؤولیتهای هر شغل در سازمان چیست.

- مهارتهایی که کارمند یا کارگر برای تصدی هر شغل نیاز دارد.

- مهارتهای موجود در سازمان.

- تعداد و ترکیب شاغلین در سازمان.

- نیازهای آتی سازمان به نیروی انسانی.

به سؤالات فوق تعدادی دیگر از پرسشهای مختلف را می‌توان اضافه نمود که سیستم اطلاعاتی باید پاسخگوی آنها باشد. از ترکیب این سؤالات مهمترین کاربردهای سیستمهای اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی را در امور زیر می‌توان خلاصه نمود.

#### ۱- نگهداری مشخصات و سوابق کارکنان

پرونده‌های پرسنلی وسیله خوبی برای نگهداری سوابق و درج مشخصات کارکنان می‌باشند اما بر اثر مرور زمان و افزایش سابقه کار افراد حجم مدارک موجود در پرونده زیاد می‌شود و برای دسترسی به اطلاعات گاهی لازم است تمام صفحات پرونده ورق زده شود و اینکار ضمن احتیاج به وقت و حوصله موجب استهلاک اوراق و اسناد موجود در پرونده نیز می‌گردد.

سیستم اطلاعاتی جایگزین پرونده‌های پرسنلی نیست زیرا برخی از اسناد از قبیل تصویر شناسنامه و مدارک تحصیلی باید در پرونده افراد نگهداری شود اما خلاصه اطلاعات و مشخصات و بسیاری از تغییرات را می‌توان در سیستم اطلاعاتی نگهداری کرد. برخی از اطلاعات و داده‌های مربوط به هویت و مشخصات فردی کارکنان عبارتند از:

۱- مشخصات هویتی: نام - نام خانوادگی - تاریخ تولد - شماره شناسنامه - نام پدر و ...

۲- وضعیت خانوادگی: تأهل - تعداد اولاد - شغل همسر و ...

۳- وضعیت تحصیلات: آخرین مدرک تحصیلی - نام مؤسسات

آموزشی - معدل - رشته تحصیلی و ...

۴- سایر اطلاعات: وضعیت مسکن - نظام وظیفه - میزان حقوق فعلی - سوابق قبلی و ...

این اطلاعات از طریق دستگاه‌های ورودی به حافظه کامپیوتر سپرده می‌شوند. برخی از این داده‌ها برای همیشه به طور ثابت خواهند بود. مانند مشخصات هویتی، اما برخی دیگر در طول خدمت کارکنان تغییر پیدا می‌کنند و باید هر چند وقت یک بار این اطلاعات به روز شوند. از طریق این سیستم، اطلاعات مورد نیاز مدیران درباره خصوصیات و ویژگیهای کلی پرسنل موجود در سازمان تهیه می‌شود. در صورتی که اطلاعات موجود در حافظه و مخزن کامپیوتر از طریق یک مکانیزم مؤثر همواره «به روز» درآید گزارشات زیر را می‌توان تهیه نمود.

۱- گزارش درباره تعداد کارکنان سازمان در هر زمان به طور کلی یا دسته بندی شده از لحاظ رسمی و غیر رسمی.

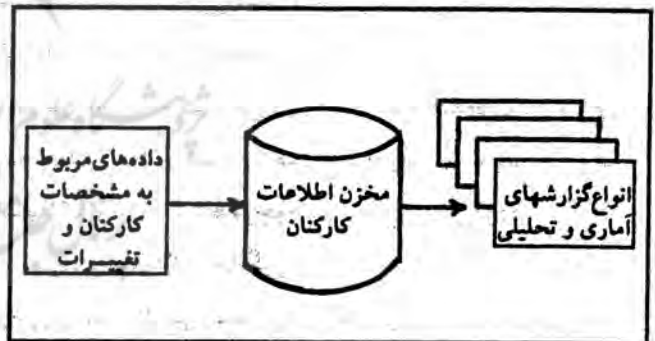
۲- گزارشات سطوح تحصیلی کارکنان در رشته‌های مختلف.

۳- گزارش درباره وضعیت مسکن کارکنان.

۴- گزارش مربوط به خدمات رفاهی ارائه شده به کارکنان.

۵- ارائه انواع نمودارهای تطبیقی درباره اطلاعات مذکور.

سیستم اطلاعاتی مشخصات و سوابق کارکنان در شکل شماره ۲ نشان داده شده است.



شکل شماره ۲- سیستم اطلاعاتی مشخصات کارکنان

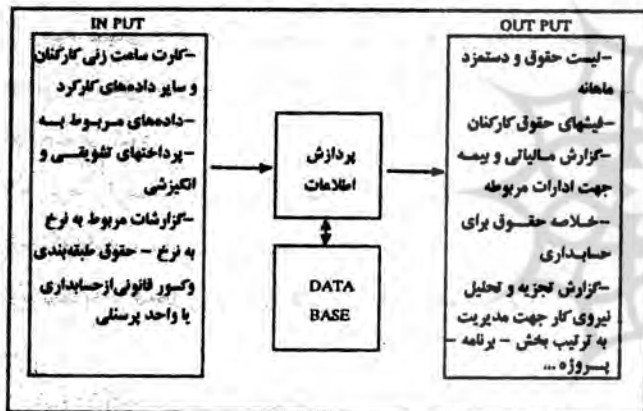
مسأله «به روز» رسانی اطلاعات در سیستم فوق حائز اهمیت فوق العاده‌ای است. تغییرات در برخی از اطلاعات را از طریق ارسال یک نسخه از احکام کارگزینی به مرکز اطلاعات می‌توان انجام داد اما در مورد مشخصات هویتی و شخصی باید هر شش ماه یا سالی یکبار پرسشنامه‌هایی در اختیار کلیه کارکنان قرار داده و آخرین اطلاعات لازم را از آن کسب نمود.

۲- تهیه فهرست مشاغل و مهارتهای موجود در سازمان

یکی دیگر از موارد استفاده از سیستم اطلاعاتی تهیه فهرست و لیست مشاغل و مهارتهای موجود در سازمان است. مدیریت منابع انسانی و سایر مدیران معمولاً به این قبیل اطلاعات نیاز دارند. مدیران اجرایی وقتی که به نیروی انسانی با تخصص خاصی نیاز پیدا می‌کنند با مراجعه به لیست مهارتها قادر خواهند بود نیروهای مورد نیاز خود را در همان واحد یا سایر واحدها شناسایی نمایند. فهرست مشاغل در برنامه‌ریزی نیروی انسانی و استخدامی کاملاً ضروری است و فهرست مهارتهای موجود در سازمان نیز کمک مؤثری به برنامه‌های استخدامی می‌کند.

۳- تجزیه و تحلیل حقوق و نیروی کار

یکی دیگر از کاربردهای مهم کامپیوتر در سازمانها استفاده از آن برای تهیه لیست حقوق و دستمزد است.



شکل شماره ۳- سیستم کامپیوتری حقوق و دستمزد

همانطور که در شکل شماره ۳ نشان داده شده، داده‌های مربوط به کارکرد کارکنان توسط سیستم اطلاعاتی پردازش و سپس گزارشهای متعددی درباره حقوق و دستمزد تهیه و ارائه می‌گردد. استفاده از کامپیوتر در سیستم تجزیه و تحلیل حقوق و نیروی کار در سازمان در مقایسه با لیستهای دستی محاسن زیر را به همراه دارد.

۱- لیست حقوق و دستمزد ماهانه سازمان با فوریت و دقت و با موقع تهیه و آماده پرداخت می‌گردد.

۲- فیشهای حقوقی کارکنان در شکل مناسبی تهیه و به آنان ارائه می‌گردد.

۳- نسخی از گزارش حقوق و دستمزد که در مقایسه با لیستهای دستی کاملتر و خواناتر است، جهت ارائه به مدیریت و ادارات ذی‌ربط تهیه می‌شود.

۴- گزارش تحلیلی از هزینه‌های نیروی کار و میزان بهره‌وری کارکنان را به ترتیب بخش - برنامه و پروژه آماده می‌نماید.

۵- سوابق مربوط به حقوق و دستمزد، کارکرد، کسورات و تأخیرات کارکنان را همواره نگهداری می‌نماید.

۴- تجزیه و تحلیل آموزش کارکنان و توسعه مدیران سیستم‌های اطلاعاتی در برنامه‌های آموزشی مدیران و کارکنان نقش مهمی را ایفاء می‌کنند. تعدادی از کارکردهای سیستم اطلاعاتی در امور آموزشی عبارتند از:

۱- نگهداری سوابق و آمار دوره‌های آموزشی در مقاطع و سطوح و رشته‌های مختلف و ارائه گزارش‌های آماری.

۲- ارائه گزارش نتایج دوره‌های آموزشی هر یک از کارکنان.

۳- کمک به مدیران برای برنامه‌ریزی و کنترل برنامه‌های آموزشی و توسعه.

۴- تجزیه و تحلیل نتایج برنامه‌های آموزشی و تعیین میزان موفقیت یا عدم موفقیت هر یک از برنامه‌ها.

۵- کمک به برنامه‌ریزی نیروی انسانی و پیش بینی استخدام و کارمندیابی

برنامه‌ریزی برای تأمین نیروی انسانی یکی از وظایف مشترک مدیران منابع انسانی و مدیران اجرایی است. فهرست نیروهای مورد نیاز سازمان با توجه به اهداف و برنامه‌های توسعه سازمان تهیه و پس از کسر نیروها و مهارت‌های موجود تعداد تخصص‌ها و نیروهای مورد نیاز تعیین می‌گردد. سیستم اطلاعاتی با داشتن اطلاعات لازم در مورد مشاغل و مهارت‌های موجود در سازمان وسیله مناسبی برای کمک به مدیران در امر برنامه‌ریزی و تأمین نیروی انسانی است. در کلیه مراحل جذب، انتخاب و استخدام نیروهای جدید، از جمله ارزیابی نتایج مصاحبه‌ها، تست‌های استخدامی و مرور سوابق، سیستم اطلاعاتی منابع انسانی نقش تعیین کننده‌ای را دارد.

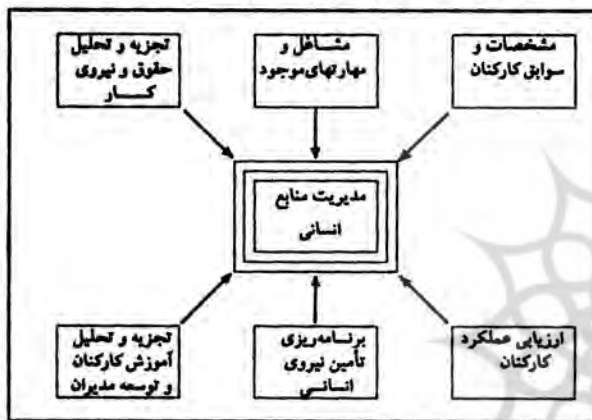
۶- ارزیابی عملکرد کارکنان

سیستم‌های اطلاعاتی در برنامه‌های ارزیابی عملکرد کارکنان با توجه به وسعت داده‌هایی که باید جمع‌آوری شوند مورد استفاده رار می‌گیرد. برنامه‌های ارزیابی عملکرد با استفاده از سیستم

اطلاعاتی به صورت دقیقتر و مؤثرتر در زمانهای پیش بینی شده قابل اجرا هستند. نتایج ارزیابی‌های دوره‌ای از طریق سیستم اطلاعاتی به صورت منظم در اختیار مدیران و کارکنان قرار می‌گیرد و سوابق آن در بانک اطلاعاتی سیستم ذخیره می‌گردد.

شکل شماره ۴ شمای کلی یک سیستم کامل اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی را نشان می‌دهد.

سیستم اطلاعاتی منابع انسانی وزارت جهاد سازندگی سیستم اطلاعاتی منابع انسانی وزارت جهاد سازندگی در وضع موجود تحت عنوان «طرح خلاصه اطلاعات پرسنلی همکاران جهاد» از سال ۱۳۶۵ طراحی و به مرحله اجرا در آمده است.



شکل شماره ۴ - سیستم کامل اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی

مجری این طرح واحد آمار پرسنلی در بخش امور جهادگران بوده و هدف از طرح، جمع‌آوری کلیه اطلاعات مربوط به نیروی انسانی شاغل در وزارت جهاد سازندگی و انجام تغییرات لازم در مراحل بعدی و تهیه گزارشات لازم جهت ارائه به مدیریت بوده است. مطالعات اولیه در مورد طرح مذکور بیانگر وجود مشکلات و نارسائی‌های عدیده‌ای در سیستم بود که منجر به توقف و رکود کار سیستم شده بود. با توجه به این مطالعات و مصاحبه‌هایی که با تعدادی از کارکنان ذی‌ربط انجام شد، فرضیه‌های ذیل به عنوان علل و عوامل نارسائی مطرح گردید.

### فرضیه‌ها

- ۱- بی اهمیت بودن «اطلاعات» در نظر برخی از مسئولین و عدم پشتیبانی لازم از سیستم.
- ۲- پراکندگی‌های جغرافیایی در تشکیلات جهاد سازندگی و کمندی و تأخیر در امر تبادل اطلاعات.



۳- کمبود نیروی انسانی در بخشهای مربوطه.

۴- عدم بکارگیری یا استفاده صحیح از کامپیوتر.

۵- پراکندگی مراکز اطلاعاتی نیروی انسانی.

فرضیه مهم: با پشتیبانی عملی مدیران، آموزش مجریان و استفاده صحیح از کامپیوتر، نارسائی‌های موجود در سیستم برطرف خواهد شد.

### عمده‌ترین نارسائی‌های سیستم

پس از مطالعه دقیق سیستم از راه بررسی و مشاهده و مصاحبه، عمده‌ترین اشکالات سیستم به شرح زیر طبقه‌بندی شده است.

۱- ناقص بودن اطلاعات موجود در بانک اطلاعاتی

۲- فقدان دقت لازم در اطلاعات

۳- به هنگام نبودن اطلاعات موجود

۴- عدم رعایت اختصار در جمع‌آوری اطلاعات

۵- عدم امکان ارائه اطلاعات در شکل مناسب

۶- وجود اشکال و نارسائی در نرم‌افزار مورد استفاده سیستم

۷- پایین بودن سطح آموزش کارمندان

۸- وجود اشکال در سیستم (کد پرسنلی و کد کامپیوتری)

۹- عدم هماهنگی لازم بین اداره آمار مرکزی با استانها

۱۰- پراکندگی و تعدد مراکز اطلاعات نیروی انسانی

۱۱- کمبود تجهیزات و وسائل کار به تعداد کافی

### جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات و نتیجه‌گیری

جهت شناسایی علل و عوامل اصلی شکست و رکود سیستم فعلی علاوه بر فرضیه‌های اولیه عوامل دیگری نیز مطرح گردید و نهایتاً پرسشنامه‌ای با شانزده سؤال تهیه و برای پنجاه و هشت نفر از مسئولین ذی‌ربط ارسال گردید. هر یک از شانزده سؤال به عنوان یک عامل ایجاد مسأله و مشکل مطرح بود و پاسخگویان باید نظر خود را به صورت کاملاً مخالف، مخالف، بی نظر، موافق و کاملاً موافق ارائه می‌نمودند. در مجموع تعداد پنجاه و پنج پرسشنامه تکمیل و ارائه گردید. در مرحله بعدی برای پاسخهای داده شده به هر سؤال امتیازهایی به ترتیب از صفر تا چهار داده شد و برای هر سؤال جدول و نمودار توزیع فراوانی تهیه گردید. نتایج تجزیه و تحلیل کلیه پرسشنامه‌ها با استفاده از معیارهای امتیاز کل، میانگین امتیاز و درصد پاسخهای موافق و کاملاً موافق در جدول شماره ۱

### خلاصه شده است.

ردیف	شماره سؤال	سؤال (عامل نارسائی‌های سیستم فعلی)	امتیاز کل	میانگین امتیاز	درصد مجموع موافق و کاملاً موافق
۱	۱۲	عدم هماهنگی بین مراکز اطلاعاتی جهاد	۱۲۵	۳/۱۸	۸۷/۳
۲	۵	عدم آموزش یا آموزش کم کارکنان	۱۶۷	۳/۰۲	۸۱/۸
۳	۱۰	چندپیشگی و مسؤولیتهای اضافی مسؤولین آمار در شهرستانها	۱۶۴	۲/۹۸	۸۰/۰
۴	۱۵	نداشتن تعریف و توجیه لازم در مورد انواع اطلاعات	۱۶۰	۲/۹۱	۸۰/۱
۵	۱	عدم پشتیبانی مدیران	۱۵۳	۲/۷۸	۷۲/۶
۶	۳	وجود اشکال در نرم افزار	۱۵۰	۲/۷۲	۵۸/۳
۷	۹	همبستگی و جایجایی مسؤولین در استانها	۱۲۷	۲/۶۷	۶۵/۵
۸	۸	کمبود تعداد کارکنان واحد آمار در استانها	۱۳۰	۲/۵۵	۶۳/۶

جدول شماره ۱: کلیه عواملی که دارای میانگین بالای ۲/۵ و درصد بیش از ۵۰ هستند

با توجه به جدول فوق مشخص گردید که عوامل مطرح شده در سؤالهای ۱-۳ و ۵ پرسشنامه که فرضیه مهم را تشکیل می‌دادند مورد تأیید می‌باشند. ضمن اینکه از نظر پاسخگویان، عوامل دیگری نیز در ایجاد نارسائی‌ها مؤثر بوده‌اند.

### پیشنهادات

پس از شناسایی عوامل و دلایل اصلی ایجاد مشکل، با توجه به سایر یافته‌های تحقیق، پیشنهادات ذیل جهت تغییر سیستم اطلاعاتی منابع انسانی وزارت جهاد سازندگی مطرح گردید.

۱- طرح و اجرای سیستم جدید به جای سیستم فعلی

۲- متمرکز نمودن مراکز متعدد اطلاعاتی منابع انسانی

۳- آموزش مدیران و مجریان ذی‌ربط

۴- پیگیری امور مربوط به سیستم توسط مدیران

۵- جلب پشتیبانی و همکاری مدیران استانها جهت اجرای بهتر سیستم

۶- تهیه تجهیزات و امکانات لازم در زمینه‌های اطلاعاتی و ارتباطات

۷- تأکید بر جایگاه واحد اطلاعات منابع انسانی در تشکیلات وزارت جهاد سازندگی.

### پانویس:

- 1- William B. Werther, GR. Keth Davis, Human Resources and personnel Management, Third, Edition: Mc Grow Hill Company, P. 6.
- 2- Robert M. Fulmer, The New Management, Fourth Edition, Atlanta: IBIS, INC, 1989, P. 169.
- 3- James. Obrien, Information System In Business Management (Fifth Edition, Arizona, 1988), PP 514 & 515.