

# تأثیر فناوری اطلاعات بر مدیریت منابع انسانی

مترجم: مهدی محمودی

Email: M4910032339@yahoo.com

## چکیده

اینترنت نحوه زندگی، یادگرفتن، کارکردن و گذراندن اوقات فراغت را دگرگون کرده است. به طور اساسی، اینترنت همه جنبه های جامعه انسانی را کم و بیش تغییر داده است. این مقاله در رابطه با تأثیر اینترنت و فناوری اطلاعات بر کار و مدیریت منابع انسانی است و سعی می کند نوآوریهای مهم و (حتی الامکان) تغییرات در سطوح کارکنان، انگیزش و رهبری را بررسی کرده و درباره شیوه های ممکن سازگاری میان سازمان و شغل بحث کند. برای پی بردن به این تغییرات، ابتدا به بیان وضعیت موجود (کارکنان، انگیزش و رهبری) پرداخته و سپس به طور مختصر به بررسی جهت گیریهای احتمالی آینده می پردازیم. در پایان نیز، از طریق ترکیب عناصر تشکیل دهنده مدیریت منابع انسانی، سعی می کنیم دستاوردهای اساسی را که فناوری اطلاعات بر شیوه های دریافت پاداش توسط کارکنان دارد و شیوه هایی که برای کارکنان جدید به کار می رود را پیش بینی کنیم.

## مقدمه

اینترنت، زندگی ما و شیوه های برقراری ارتباط با دیگران را دگرگون کرده است. به طور اساسی، اینترنت همه جنبه های جامعه انسانی را کم و بیش تغییر داده است. در سالهای اخیر،

احتمالی آینده می پردازیم. دوم آنکه، با ترکیب عناصر مدیریت منابع انسانی، تلاش می کنیم نتایج اساسی را که فناوری اطلاعات بر شیوه های دریافت پاداش توسط کارکنان دارد و شیوه هایی که برای کارکنان جدید به کار می رود را

پیش بینی کنیم.

این مقاله طبق روش معینی تنظیم شده است - در بخش دوم، موضوع چگونگی تأثیر فناوری اطلاعات و اینترنت بر بعضی سطوح وظایف کارکنان سازمان مطرح شده و برخی نتایج آن را در بر می گیرد. در بخش سوم، فرصتهای عمده و اساسی که سازمان می تواند به کمک آنها خود را با موقعیت جدید - هم در محیط و هم در درون سازمان - سازگار کند، مورد بررسی قرار می گیرد.

## اثر متداول اینترنت و فناوری اطلاعات

شمار کاربران اینترنت در سال ۲۰۰۰ میلادی بیش از ۳۰ میلیون نفر بوده است (پیش بینی می شود که این تعداد برای سال ۲۰۰۵، حدود یک میلیارد نفر برسد) یک سوم از رشد اقتصاد آمریکا در محدوده سالهای ۱۹۹۶ تا ۱۹۹۹، به طور مستقیم به گسترش اینترنت مربوط می شود. در حال حاضر، بیش از ۲ میلیارد صفحه web و بیش از ۱۷ میلیون «دامین» (DAMAIN) ثبت شده، وجود دارد. این حقایق بیش از هر چیز

است، بلکه مدیران نیز می بایست از آنها باخبر باشند.

قصد این مقاله، ارائه برخی روشها، برای شرکتهایی است که می خواهند خود را با تغییرات پیش رو سازگار کنند - برخورداری از بصیرتی پویا نسبت به محیط و عکس العمل سریع به چالشهای موجود و در حال شکل گیری، می تواند بقای شرکتهای امروزی را برای دوره ای بلندمدت بیمه کند.

هدف این مقاله، بررسی اثرات مثبت و منفی اینترنت و فناوری اطلاعات در رابطه با مدیریت منابع انسانی، به ویژه یافتن کارکنان جدید، برانگیختن و رهبری آنهاست. همچنین، نتایجی که از به کارگیری اینترنت و فناوری اطلاعات در آینده مورد انتظار است و آنچه را که با مدیریت و بهره برداری از تغییرات در حال وقوع احتمال دستیابی به آنها وجود دارد مورد بحث قرار می گیرد. برای بررسی تغییرات مذکور و اثرات آنها، ابتدا به بیان وضعیت موجود پرداخته و سپس به طور مختصر، به بررسی جهت گیریهای

اهمیت اینترنت و فناوری اطلاعات - هم در فضای تجاری و هم در فضای خصوصی - به طور قابل ملاحظه ای افزایش یافته است (به ویژه با افزایش کاربران اینترنتی و افزایش خدمات اینترنتی). بدون شک، کارکنان سازمان و محیط کارشان، از نظر طراحی شغل، شرایط کار و بسیاری چیزهای دیگر تحت تأثیر اینترنت و فناوری اطلاعات قرار گرفته است.

به گفته «بارلی»، «موفقیت در آینده - به احتمال زیاد - وابسته به استفاده از دانش فنی و علمی، مدیریت اطلاعات و فراهم کردن خدمات بهتر است. آینده، بیشتر وام گیر مغز است تا ماهیچه (نیروی عضلانی)» (Barley, s.1996)

از آنجا که - در محیط تجارت امروزی - افراد و دانش آنها به عنوان حیاتی ترین دارایی سازمان محسوب می شوند، بدیهی است که هر شرکتی باید نسبت به آن با اطلاع و آماده پذیرش تغییرات جدید باشد. آگاهی و درک جهت گیریهای جدید، نه فقط برای متخصصان فناوری اطلاعات لازم

نشان می دهد که اینترنت اثر مهمی بر روی چگونگی، چرایی و زمان و مکان کار مردم داشته است.

بیشترین تاثیر اینترنت و فناوری اطلاعات بر قشر تحصیلکرده، ماهر و علاقه مند به موفقیت بوده است، به ویژه افرادی از این مجموعه که به طور منظم با فناوری اطلاعات و ارتباطات سرو کار دارند. از آنجائی که، افراد تحصیلکرده، ماهر و علاقه مند به موفقیت در موقعیتهای مهم سلسله مراتب سازمانی مشغول به کارند و بنابراین اثر بیشتری را بر موفقیت همه جانبه سازمان دارند، ما نیز می باید توجه خود را بر اثر اینترنت روی این گروه کارکنان متمرکز کنیم.

هر فایده نهایی ناشی از به کارگیری اینترنت برای یافتن کارکنان جدید، یافتن و نگهداری آنها، وقتی که بدانیم کمبود اساسی بازار کار، مربوط به افراد بسیار ماهر است، اهمیت بیشتری پیدا می کند.

#### استفاده از اینترنت برای کارمندیابی

تحقیقاتی که در آمریکا ( بر روی ۵۰۰ وب سایت مربوط به شرکتهای بین المللی که در سال ۲۰۰۰ جزء سودآورترین شرکتهای بوده اند) صورت گرفته، نشان می دهد که ۷۹ درصد این شرکتهای، به طور گسترده ای از اینترنت برای جستجوی کارکنان جدید استفاده می کنند. همچنین مقایسه داده های آماری موجود برای سالهای ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۰، نشان می دهد که در سال ۱۹۹۸، ۲۹ درصد شرکتهای مذکور از اینترنت به منظور کارمندیابی استفاده می کرده اند. مزایای اصلی استفاده از اینترنت در استخدام کارکنان جدید عبارتند از:

- صرف هزینه کمتر برای استخدام کارکنان جدید ( در مواردی چون: ذخیره کردن درخواست نامه ها، هزینه های پستی، هزینه های مربوط به پردازش داده ها و ...)
- تدوین فرایند سریعتر برای استخدام: طبق تحقیقات، این دوره از زمانی که نیاز به کارمند جدید حس می شود تا زمانی که کارمند جدید کارش را در سازمان شروع می کند، به کمتر از ۱۲ روز تقلیل می یابد.
- امکان جذب بهتر و بیشتر داوطلبان: ابتکار

انتشار درخواست نامه روی وب سایت، می تواند حتی کسانی را که به طور فعال در جستجوی یک استخدام جدید نیستند را به سوی شغل جذب کند.

در کنار وب سایت شرکتی که در جستجوی کارمند جدید است، وب سایت های ثالث نیز مهم هستند. این وب سایت های ثالث، نه فقط به عنوان « مکانی برای تبادل نیروی کار » و مکانی برای ترتیب ملاقاتهای مرتبط با آن عمل می کنند، بلکه اغلب آنها اخبار، شرایط جستجوی کار، اطلاعات شخصی جستجوگران کار و ... را منتشر می کنند که به عنوان یک مکانیسم جذب عمل کرده و شرکتهای را مطمئن می سازد که فراخوان آنها برای یافتن نیروی کار جدید، مورد مشاهده قرار گرفته است.

#### استفاده از اینترنت در شیوه های جدید کار

از طریق توسعه اینترنت و ( بطور گسترده تر) توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) - بانوسان کاملی که در دو دهه گذشته به همراه داشته اند - امکانات جدید تر و متفاوت تری برای انجام کار و ساختار بندی سازمانها فراهم شده است. ( Lindstorm, Mobery & Rapp, 1997 )

بدون شک این توسعه در آینده نیز ادامه می یابد و به علاوه گستره تاثیر آن همه کارکنان را شامل می شود. در ادامه، دو شیوه جدید کار مورد بحث قرار می گیرد:

**کار مجازی:** تعاریف زیادی از « کار مجازی » وجود دارد. این اصطلاح مترادف با اصطلاحات گوناگونی به کار رفته است. برای مثال: «انجام کار از راه دور»، «ارتباط مجازی»، «انعطاف مکانی»، «کلبه های الکترونیکی» و ... از آنجا که هدف این مقاله بررسی «کار مجازی» به تنهایی نیست، بنابراین به نظر می رسد که ارائه چند تعریف مختصر برای آن کافی باشد. آنگونه که در گزارش سالیانه کمیسیون اروپا در سال ۲۰۰۰ مطرح شده (Johnston & Nolan, 2002) «کار مجازی» دارای مفهوم وسیعی است که عنصر مشترک همه تعاریف آن «استفاده از رایانه و ارتباطات مجازی برای ایجاد تغییر جغرافیایی در انجام

کاری است که پذیرفته شده است». « کار مجازی»، به این معنی است که با کمک فناوریهای اطلاعات، سعی می کنیم کار را به سوی کارکنان هدایت کنیم، به جای اینکه کارکنان را به سوی کار حرکت دهیم. (Nilles, 1998)

« کار مجازی » مزایای زیادی به همراه دارد که می توان آنها را از سه منظر خلاصه و طبقه بندی کرد: « فردی»، « سازمانی» و «کلان - اجتماعی». از نظر سازمانی «ارتباط مجازی» فوایدی همچون بهره وری بالا (انجام کار بیشتر نسبت به آنچه قبلا صورت می گرفته) و کاهش غیبت را به همراه دارد. از آنجا که کارکنان رضایت بیشتری دارند و روحیه کاری آنها افزایش یافته است، احتمال کمتری وجود دارد که آنها در جستجوی شغل دیگری باشند و سازمانها، نرخ پائین تری از برگشت را تجربه می کنند. طبق نظر داش (Dash)، «کار مجازی» می تواند نوسان کار کارمند ( ترقی و تنزل ) را نزدیک به ۵۰ تا ۸۰ درصد کاهش دهد.

استفاده از «کار مجازی»، سازمانها را قادر به ایجاد شبکه ارتباطی گسترده ای میان کارکنان می کند، هر چند که محدودیت جغرافیایی برای سازمان کم شده باشد. (venkatesh & speier, 2000)

به علاوه، هزینه های مربوط به داراییهای غیرمنقول (مانند املاک) کم می شود، زیرا نیازهای مربوط به جا و مکان برای سازمان کاهش می یابد. (Nilles, 1998)

همچنین ارائه خدمات به مشتری، به دلیل ساعات کار قابل انعطاف، بهتر می شود. (به معنی بیست و چهار ساعته در هفت روز هفته) (Issues, 2000 Telework the Benefits and some

طبق نتایج یک پژوهش، ۱۸ درصد کارکنان هلندی، ۱۲ درصد کارکنان آمریکایی و پنجم درصد کارکنان انگلیسی و آلمانی به طور منظم از « کار مجازی » استفاده می کنند.

(How many tele workers, 2000)

گذشته از این، میزان درصد مربوط به بهره گیران از شیوه «کار مجازی»، با یک نرخ ۱۰ تا ۱۵ درصدی در همه کشورهای

« ... افراد کمی در شرکتهای بسیار ارزشمند وجود دارند که دارای شغلهای بدون تغییر با حقوق های ثابت باشند.» Reich, 1999, as cited by warhurst & Thomp-son, 1998

فایده اصلی این روش کار در شرکت، جریان یافتن عقاید تازه و نو، همچنین کارآیی بالاتر برای نیروی کار است. آنچه مهمتر است اینکه، «کارکنان برجسته» بواسطه کار با دیگر شرکتهای دامنه تجربه وسیعی به دست می آورند و بواسطه روابط پاره وقت شان با دیگر شرکتهای می توانند سود بیشتری را بواسطه دانش جدید کسب کنند. از سوی دیگر، زیانهای این روش کار می تواند شامل: تغییر پذیری (کنترل و ترقی) بالا، تعهد پائین تر نسبت به شرکت و امنیت شکننده، بواسطه اطلاعات محرمانه شرکت باشد.

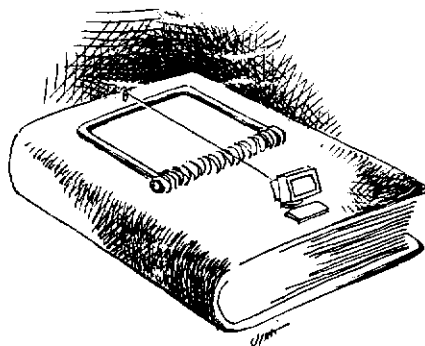
#### استفاده از اینترنت برای توسعه قابلیت های کارکنان

تکمیل دانش موجود و کسب دانش جدید یکی از عوامل انگیزشی قوی برای فردی است که نیازهای پایه و اولیه اش را پوشش داده است. بنابراین، همانگونه که کسب دانش جدید یک عامل کلیدی برای موفقیت فرد به شمار می رود، برای موفقیت سازمان نیز مهم است. فناوری مبتنی بر اینترنت، فرصتهای زیادی را برای یافتن دانش و مهارتهای جدید پیشنهاد می کند. در ابتدا، در سطح شرکت، اینترنت زمینه دسترسی سریعتر به نوآوریهای تکنولوژیک و علمی آینده را نسبت به دیگر شرکتهای موسسات پژوهشی، فراهم می کند.

(Jermain-Blazic, 1996)

در سطح فردی نیز، اینترنت خود را به عنوان یک پایگاه اطلاعاتی گسترده و قابل جستجو شامل مجموعه ای از صفحات تحت وب، گروه های خبری، فهرستهای پستی اینترنتی، جریانهای اطلاعاتی شبکه ای و ... معرفی می کند.

اثر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر سازمان  
فناوری اطلاعات و ارتباطات و



هدایت می کند.

(warhurst & Thompson, 1998)

می توان پیش بینی کرد که در آینده شمار زیادی از «افراد برجسته» وجود دارند که نمی خواهند محدود به یک شرکت خاص باشند، بلکه می خواهند مهارتهایشان را در اختیار بازاری با بهترین مراجع کنندگان و مشتریها (نه لزوماً بهترین پرداخت کنندگان) قرار دهند:

«اکثر افرادی که برای یک سازمان کار می کنند، ممکن است هنوز کارمندان استخدامی (رسمی) آن سازمان باشند، اما برخلاف این تعداد زیاد، اقلیت رشد یافته ای نیز وجود دارند که اگر چه در حال کار با سازمان هستند، ولی کارمندان رسمی و تمام وقت محسوب نمی شوند. آنها کارکنان موقتی یا پاره وقت هستند. اکثریت آنها پیمانکاران خصوصی هستند که به عنوان یک مستخدم (به کار گرفته شده)، یا برای دوره خاصی به صورت قراردادی و شخصی کار می کنند. این موضوع به ویژه برای متخصصان و در نتیجه درباره بازارشترین افرادی که در سازمان کار می کنند، حقیقت دارد.» (Drucker, 2001)

از آنجا که دانش کارکنان شرکت، عامل محدود کننده ای نیست، دامنه پروژه های به اجرا گذاشته توسط شرکت می تواند به وضوح توسعه یابد.

ریچ (Reich) به این مطلب اشاره می کند وقتی توضیح می دهد که:

توسعه یافته از نظر فناوری اطلاعات و ارتباطات، در حال افزایش است.

طبق گزارشی دیگر (Raba Internet vsloveniji, 2000)، از ۵۰ درصد شرکتهایی که دارای امکانات و فرصتهای فنی برای «کار مجازی» هستند، هنوز فقط ۲۹ درصد آنها این روش را به کار گرفته اند. عقیده بر این است که از تمام جمعیت نیروی کار که در این شرکتهای مورد محاسبه قرار گرفته اند، فقط ۲ درصد از کارکنان تمام وقت می توانند «کار مجازی» را به طور صحیح و در روش مناسب، آنگونه که همکارانشان در هلند و آمریکا به کار می گیرند، مورد استفاده قرار دهند.

#### کار پروژه ای با قرار داد جزئی (ریز قرارداد)

طبق نظریه های اقتصادی، دو دلیل اصلی برای سرمایه گذاری روی منابع انسانی در سازمانها عبارتند از:

- ۱- کاهش هزینه، که از طریق تقسیم کار حاصل می شود.
- ۲- نیاز به مدیریت کاری که بین تعداد زیادی از کارکنان تقسیم شده است.

امروزه فناوری اطلاعات و ارتباطات موجب شکل گیری اجتماع کارآمد افراد با دلبنستگهای مشابه و مهارتهای مکمل شده و همکاری آنها در پروژه های کوتاه یا طولانی مدت را باعث شده است، بدون اینکه نیازی به بخش رسمی شرکت باشد.

«به طور کلی، استفاده از فناوری اطلاعات پیشرفته باعث می شود که محدودیتهای شرکت، مبهم شود، تا حدی که می توان تصور کرد که هیچ مرزی برای شرکت وجود ندارد (سازمانهای مجازی). این در حالی است که کارکردهای شرکت به طور روز افزونی به شکل مراکز انتفاعی پیچیده، مراکز کسب درآمد، شرکتهای کوچک با عقد قراردادهای جزئی تبدیل می شود. همان طور که این تبدیل انجام می شود، تلفیق فعالیتهای کوچک سازی و مسطح سازی سازمان - طبق نظر چارلز هندی (۱۹۹۵) - ما را به سوی جامعه ای بیست تا هشتاد نفری از کارکنان که تعداد اندکی از آنان توسط سازمان استخدام شده اند،

که هر روز دانش بیشتر و بیشتری کسب می کنند، نمی خواهند تحت فرمانروایی یک دیکتاتور باشند، نامناسب است. به ویژه اگر این گونه کارکنان بتوانند به آسانی شغلشان را تغییر دهند. طبق نتایج یک پژوهش (Battey, 2000) نارضایتی نسبت به مدیر، دلیل اصلی برای تغییر شغل شناخته شده است.

سازمانها، در سطوح مختلفی خود را با تغییرات پیش رو سازگار می کنند. شروع کنندگان تغییرات در سازمانها، احتمالاً خود کارکنان هستند. با این حال موفقیت سازگاری با تغییرات در دستان مدیران است. بعضی از تغییرات ممکن در حوزه های خاص به همراه راه حل های احتمالی برای اداره آن تغییرات در زیر مورد بحث قرار گرفته است.

#### تغییر در سبک رهبری

استفاده از هر سبک رهبری دیگری غیر از سبک آمرانه، می تواند یک چالش بزرگ برای تمام مدیران باشد. به این دلیل که مدیر باید بر رهبری بر پایه مهارت و ویژگی های شخصیتی افراد تکیه کند (و این سخت است). از یک سو، تناقض بین این حقیقت که کار یک مدیر و نتایج حاصله به طور روزافزون به زیر دستانش بستگی دارد و از سوی دیگر میزان بسیار زیاد تعامل درونی کار (مدیریت پروژه با تیمی که از متخصصان مختلف و ماهر تشکیل شده اند) و همچنین قدرت امر و نهی و نفوذ کمتر بر زیردستان به همراه قدرت برخاسته از موقعیت، می تواند دلسرد کننده باشد. بنابراین، شخصیت مدیر به اهرمی برای برانگیختن کارکنان برای دست یابی به اهداف مشترک سازمانی تبدیل خواهد شد. در ابتدا مدیر مجبور است به نحو شایسته ای کارکنان را برانگیزد، به طوری که آنها بی نیاز از نظارت، کارشان را انجام دهند. دوم اینکه او باید شرایط کاری مناسبی را فراهم آورد و حامی متخصصان هر حوزه باشد، چرا که آنها هنوز شایستگی لازم را کسب نکرده اند (برای مثال: مهارت های مدیریتی همچون برنامه ریزی و سازماندهی).

بنابراین، می توان انتظار سلسه مراتب

#### فناوری اطلاعات و ارتباطات

**تغییرات گسترده ای را  
در شیوه های جدید کار  
به وجود آورده است.**

#### هیچ شرکتی نمی تواند

**از تغییرات حاصل از**

**تأثیر فناوری**

**اطلاعات و ارتباطات**

**فاصله بگیرد.**

رضایت مندی بیشتری از کارشان دارند. آنها پیش از همه نیاز دارند که خود را به آب و آتش بزنند تا رسالت سازمان را بفهمند و آن را باور و برای مشاهده نتایج، آموزش مستمر دریافت کنند. در این رابطه، این نکته نیز نهفته است که گروه های مختلف موجود در جمعیت کاری، باید به گونه های مختلفی مدیریت شوند و همین گروه ها نیز در زمان های مختلف به طور متفاوتی مدیریت گردند. (Drucker, 2001)

همه آنچه گفته شد، نشان می دهد که در حال حاضر، چالش سخت شرکتها اطمینان یافتن از این است که آیا وظایف می توانند در هر زمان بوسیله بهترین کارمند (یا حداقل کارمند خوب) یا پیمانکار جزء انجام شود. از آنجا که افراد در جامعه اطلاعاتی بسیار حیاتی هستند، روشن است که شرکت هایی به این چالش پاسخ مناسب می دهند که نه فقط در فکر بقا باشند بلکه به خوبی پیشرفت کنند. همان طور که دراکر بیان می کند که: «ما به نوعی نظریه اقتصادی نیاز داریم که دانش افراد را در مرکز فرایند تولید - داری قرار دهد» (Drucker, 1998)

#### چگونه از عهده تغییرات برآیم؟

این بدیهی است که رفتار مورد پاداش افراد، به طور یکسان با پول، موقعیت یا دیگر فواید محسوس قابل پاسخگویی نیست. گذشته از این، سبک رهبری آمرانه، به سبب این واقعیت که کارکنانی

ایترنر نه فقط متخصصان فناوری اطلاعات و کارکنانی که فناوری اطلاعات را در محیط کارشان به طور منظم استفاده می کنند، تحت تاثیر قرار داده، بلکه محیط سازمان، خودسازمان و به طور کلی دنیای اجتماعی را نیز تحت تاثیر قرار داده است. (Drucker, 2002)

مدیران می بایست از این تغییرات آگاهی یافته و برای درک و سازگاری مناسب با آنها تلاش کنند.

به ویژه در سطح انگیزش کارکنان، می توان انتظار وقوع تغییرات اساسی را داشت. در کنار اینکه ارزیابان اجتماعی، تغییرات بنیادی و عمیقی را در سطح جامع پیش بینی می کنند، نویسندگان این مقاله معتقدند که اولین و مهم ترین وظیفه مدیران در چنین شرایطی، حفظ انگیزش کارکنان است.

طبق نتایج پژوهشی (Intoworld, 2000) متخصصان فناوری اطلاعات، مشخص شد که اغلب متخصصان فناوری اطلاعات، مهمترین منفعتشان را که از یک شرکت انتظار دارند، امکان کار در خانه می دانند. به حدی که برای حقوق و شانس پیشرفت، اهمیت کمتری قایل می شوند. (Battey, 2000)

یافته های این پژوهش را می توان با پژوهشی که درباره کارکنان اسلوانایی صورت گرفت، مقایسه کرد (siok, 2002: 51). شرکت مختلف و بیش از ۵۱۰۰ کارمند که اغلب در موقعیت مدیر میانی بودند، در این مطالعه شرکت داده شدند. جالب ترین یافته پژوهش این بود که کارکنان - در تقسیم بندی ۱۳ گانه توقعاتشان از شرکت - «میزان حقوق» و «فرصت پیشرفت» را به عنوان کم بها ترین توقعاتشان درجه بندی کردند.

می توان انتظار داشت که در آینده فردگرایی بیشتری ظاهر شود. بدین معنی که نیازهای ویژه ای برای هر یک از کارکنان مطرح شود و این نیازها برای کارکنان دیگر، متفاوت باشد:

آیا همان چیزهایی که کارکنان هوشمند را بر می انگیزد، داوطلبان به کار را نیز تحریک می کند. می دانیم که داوطلبان شروع کار در شرکت، نسبت به کارکنانی که مدتی حقوق دریافت می کرده اند،

در عین حال، فناوریهای جدید، همکاری نزدیک تری میان متخصصان را مطالبه می‌کند. به علاوه عملکرد مدیر از طریق میزان مشارکتی که او برای موفقیت تشکیلاتش فراهم می‌کند، اندازه‌گیری می‌شود. شاید فایده اصلی مدیریت بر مبنای هدف این است که برای مدیر، امکان کنترل عملکردش را با کمک فناوری سخت افزاری و نرم افزاری که مدیر را قادر به گردآوری سریع، تجزیه و تحلیل، ترکیب داده‌ها و بازیابی اطلاعات مناسب می‌کند، ممکن می‌سازد.

به علاوه مدیریت مبتنی بر هدف، تحمل مدیران را در برابر کارکنانی که بعضی مواقع زمان را به اجرای فعالیتهای غیرمرتبط با اهداف سازمان می‌گذرانند و به عبارتی اتلاف وقت می‌کنند، بالا می‌برد (برای مثال بازی شطرنج از طریق اینترنت). البته لازم به توجه است که اگر چنین فعالیتهایی شایع شود، اگرچه رضایت کارکنان در بالاترین سطح جلب خواهد شد، ولی اهداف شرکت دیگر قابل دستیابی نخواهد بود.

بنابراین، روشی که برای کنترل کارکنان پیشنهاد شده، تطبیق (رسیدگی به) نتایج پایانی هر طرح و تعیین میزان دستیابی به اهداف، منطبق با نتایج طرحهاست. به ویژه مهم است که این اهداف به طور عینی تنظیم شده باشند. بنابراین، می‌توان گفت اینکه کارکنان به اندازه کافی انگیزه لازم برای اجرای اهداف طاقت فرسا را دارند، غیر قابل انکار است.

### تغییر انگیزش کارکنان

تفاوتهای میان کارکنان و نیازهای مختلف آنها احتمالاً در آینده افزایش خواهد یافت. اگر شرکت می‌خواهد این نیازها را با یک طرح انگیزشی یکپارچه بپوشاند، این طرح می‌بایستی خیلی وسیع (پر دامنه) باشد. ارائه چنین طرحی، خیلی گران و غیر موثر خواهد بود، لذا شرکت طیف متنوعی از مزایا را برای هر فرد پیشنهاد می‌کند که فرد مورد نظر، بعضی از این مزایا را کم اهمیت تر و بعضی را مهم تر تشخیص خواهد داد. راه حل ممکن، توافق سیستم انگیزشی هر کارمند و پیشنهاد مزایای مختص او است، به طوری که او را برای انجام بهتر

از پایین به بالا را در سازمان داشت. به این معنی که کارکنان با همه تخصص و دانشی که دارند به عنوان یک عامل اساسی موفقیت و مدیران به عنوان حامیان آنها در نظر گرفته می‌شوند.

حمایت مناسب مدیر، یکی دیگر از عوامل کلیدی برای انجام کار از سوی متخصصان محسوب می‌شود. این حمایت نه تنها باید شخصیت، موقعیت و کارآمدی کارکنان را در بر گیرد، بلکه به طور همزمان باید موجب موفقیت کلی سازمان نیز بشود.

### تغییر نقش کارکنان

آن گروه از کارکنان برای موفقیت شرکت حیاتی هستند که از دانش کافی برخوردار باشند. حتی اگر در نظر بگیریم که تصمیم‌گیریهایی واگذار شده به کارکنان به اندازه کافی بادوام نیستند که نتایج خاصی را داشته باشند، یا تصمیم‌گیری توسط آنها آنقدر مشکل است که از آن منصرف می‌شوند، (با این حال) در بیش از یک سوم چنین تصمیم‌گیریهایی، نتایج مطلوب حاصل می‌شود. (Drucker, 2001)

همان‌طور که افراد ظرفیت سازمان مورد علاقه‌اشان را می‌سنجند، به همان نسبت تصمیم‌گیری درباره کارمندیابی و ارتقای مسیر شغلی می‌بایست بی‌عیب باشد (یا حداقل سعی کنیم که این چنین باشد). نقش (کارکرد) کارکنان در اغلب سازمانها می‌تواند از اهمیت بیشتری برخوردار شود و حتی ممکن است به کارکرد اصلی در سازمان تبدیل شود. از همین موضوع می‌توان برای تعیین چگونگی به کارگیری کارکنان (در سازمان) استفاده کرد. امروزه از اینترنت استفاده‌های بی‌شماری می‌شود. سازمان باید به طور مداوم به پایش چگونگی حمایت از کار در بازار و همچنین مقایسه آن با فاصله کنونی نسبت به نیازهای شرکت و منابع انسانی جایگزین بپردازد.

همچنین داستان دیگری نیز ممکن است: به دلیل مهمتر شدن تصمیمات کارکنان، نقش آنها - آنگونه که امروز آن را می‌شناسیم - ممکن است که از میان ساختارهای سازمانی حذف شود. چنین وظایفی (نقشهایی) در همکاری با پیمانکاران خارج از سازمان،

### مدیران ناگزیرند که تغییرات اساسی در سبک رهبری، روش انگیزش کارکنان و شیوه‌های کنترل آنها ایجاد کنند.

#### شرکتها فقط

از ۲۰ درصد دانشی که در کارکنانشان وجود دارد، استفاده می‌کنند.

شکلهای دیگری به خود می‌گیرد:

(۱) از دانش و اطلاعات کارکنان به منظور تسهیل در بهره‌گیری از فناوری ارتباطات و انجام عملیات روزمره سازمان استفاده می‌شود.

(۲) از قابلیتهای کارکنان برای دراختیار داشتن پایگاه اطلاعات منسجم درباره افراد جویای کار استفاده می‌شود. (این پایگاه چنان وسیله است که شرکت به تنهایی قادر به تاسیس آن نیست).

(۳) کارکنان آگاه می‌توانند به عنوان مشاوران مدیر در تصمیم‌گیریهایی مهم مطرح شوند.

#### تغییر شیوه کنترل کارکنان

امروزه کنترل از طریق مشاهده مداوم نحوه انجام کار کارکنان، اهمیت کمتری دارد. کنترل دائمی، کاهش انگیزه کارکنان را به همراه خواهد داشت، زیرا: ۱- به دلیل این حقیقت که کنترل به شیوه سنتی غیرممکن یا حداقل خیلی مشکل است (چطور می‌توان بر «کار مجازی» کنترل مستقیم داشت؟ ۲- به خاطر کارکنانی که تقاضای بالایی برای خودگردانی وظایفشان دارند.

طبق نظر دراگر (۲۰۰۱)، راه حل این مشکل «مدیریت مبتنی بر هدف» و «خودکنترلی» است. عملکرد خوب کارکنان وابسته به چگونگی انجام هر وظیفه در جهت تحقق اهداف کلی سازمان است. تعداد متخصصان با تحصیلات عالی، به طور قابل ملاحظه‌ای در حال افزایش است و

تنها عوامل تاثیر گذار بر بازار کار و مدیریت کارکنان نیستند که در اینجا مورد بحث قرار گرفته اند.

با این حال بعضی از مهمترین نوآوریها در این رشته و شیوه های ممکن سازگاری (هماهنگ سازی) این تغییرات با ساختار سازمانی، سبک رهبری و سبک انگیزش کارکنان و مدیریت پیشرفته اطلاعات و بهره برداری از دانش، مورد بحث و بررسی قرار گرفته اند. هر یک از موارد، متناسب با سازمان خاصی (و براساس مشخصات آن سازمان) است. به هر حال این مسئله روشن است که هیچ شرکتی قادر به دوری از این تغییرات نیست و ضرورتاً مجبور به انطباق با آن خواهد بود. آنگونه که داده های آماری درون مقاله درباره استفاده از اینترنت و کار مجازی نشان می دهد، تغییرات مذکور بیش از این مهم هستند، به طوری که مدیران ارشد هیچ شرکتی نمی تواند و نباید آنها را به فراموشی بسپارند.

انطباقهای مذکور تنها موارد ممکن نیستند. حقیقت این است که مهمترین این انطباقها، آنهایی هستند که برای یافتن و بهره گیری از فرصتهای کسب و کار جدید در محیطی که به سرعت و به طور روز افزون در حال تغییر است به کار گرفته می شوند و این مهمترین اصلی است که هر مدیر ارشدی باید در پی آن باشد. □

### منابع و ماخذ

- 1 - BARLEY, (1996). THE NEW WORLD OF WORK. PAMPHLET, BRITISH-NORTH AMERICAN COMMITTEE, LONDON.
- 2 - BATTEY, (2000, JULY 21). RETAINING YOUR MOST VALUABLE ASSETS. INFO-WORLD.
- 3 - DASH, J. (1999, OCTOBER 18). TELE-COMMUTING CONTINUES TO RISE. COMPUTERWORLD, MARION.
- 4 - DRUCKER, P. (2001). THE ESSENTIAL DRUCKER. OXFORD, UK: BUTTERWORTH-HEINEMANN. DRUCKER, P. (1993). POST-CAPITALIST SOCIETY. NEW YORK: HARPER BUSINESS.
- 5 - FLYNN, G. (1995, APRIL 1). THE FUTURE OF CONTINGENT WORK. WORKFORCE.

• بقیه منابع در دفتر مجله موجود است.

(فرصتها) استفاده از سیستم ارتباط شبکه ای درون سازمانی (Intranet) برای شرکت است که مبتنی بر خدمات و موافقتهای منطبق با اینترنت است. (Turk&Jaklic, 1998)

این شبکه درون سازمانی، امکان ذخیره سازی ساده و نسبتاً به صرفه، سازماندهی، پردازش، نگهداری و اشتراک اطلاعات بین اعضای سازمان را فراهم می کند. طبق نظر «مرچند» و دیگران (Marchand et al, 2001) همه این وظایف برای مدیریت درست اطلاعات، لازم و اساسی هستند. در عین حال، از انتشار چنین اطلاعاتی (اطلاعات موجود در شبکه اینترنت) به بیرون سازمان می توان جلوگیری کرد.

در کنار اینترنت، روشهای بسیار زیاد دیگری برای استفاده از دانش ذخیره شده درون سازمان و پردازش اطلاعات از انبوه داده ها وجود دارد. از جمله آنها می توان به انبارهای ذخیره داده، سیستم های استخراج، سیستم های هوشمند و... اشاره کرد. راه حلهای سخت افزاری و نرم افزاری وضعیت موجود، استفاده از دانش است. موانع اصلی در این مسیر، یکی مربوط به مفهوم دانش و دیگری مربوط به افراد در چگونگی دستیابی به دانش موجودی است که به کمک فناوری اطلاعات و به بهترین شیوه برای به اشتراک گذاشتن و ذخیره و انتقال دانش در تمامی سازمان انجام گرفته است. طبق پژوهش ۲۸ ماهه ای که بیش از ۱۰۰۰ مدیر ارشد شرکتهای بین المللی را شامل می شد، عملکرد تجاری بهتر، نه فقط از فناوری اطلاعات، بلکه از مدیریت درست اطلاعات و مدیریت افراد سازمان حاصل می شود (Marchand, 2001).

### نتیجه گیری

هدف اصلی این مقاله معرفی برخی تغییرات است که بوسیله فناوری اطلاعات و ارتباطات و اینترنت در توسعه کارکنان به وجود می آید و شیوه های جدید کار، همچون کار پروژه ای با پیمانکاران جزء و کارمند مجازی بودن را ممکن می سازد. اگر چه گستره موضوع این مقاله بسیار وسیع و اهمیت موضوع بسیار زیاد است، اما اینترنت و فناوری اطلاعات و ارتباطات،

و موثر تر کار تحریک کند. یافتن بهترین شیوه انگیزشی، بدون مشارکت خود کارمند سخت است. کارکنان نقش فعالتری را در فرایند (ایجاد) انگیزش بازی خواهند کرد و بنابراین، تصویر واضحی درباره اهدافشان و به ویژه درباره آنچه که مورد انتظار آنها از شرکت است یعنی جایی که در آن به صورت پاره وقت یا تمام وقت به کار گرفته شده اند، برجای می گذارد. در بهترین شرکتهای توسعه این تصویر واضح درباره اهداف فردی از طریق ایجاد ارتباطات اصلاحی مورد توجه قرار می گیرد (برای مثال برگزاری سمینارها یا کارگاههای مختلف).

هدف اصلی این نوع سیستم انگیزشی، این است که هر کارمند هدف شخصی خود را که به اندازه کافی خواهان آن است (مصرانه آن را می طلبد) تعیین کند. کارمند باید از انگیزه بالایی برای برآوردن این هدف (مشخص) برخوردار باشد - نه به خاطر اهداف شرکت یا نظارت های ناظران، بلکه به خاطر علاقه خودش - وظیفه مدیران است که از همخوانی اهداف فردی با اهداف دیگر کارکنان بخش، یا کارکنان بخشهای دیگر و همچنین همخوانی با اهداف شرکت اطمینان یابد.

### تغییر در مدیریت اطلاعات و بهره برداری از دانش

مدیریت اثربخش تر دانش سازمانی و به کارگیری آن در بازار کار، هدف نهایی کسانی است که به دنبال مزیت رقابتی در بازار هستند. استفاده از دانش فردی کارکنان، بسیار آسان تر از بهره برداری از تمامی دانشی است که در افکار همه کارکنان سازمان جای گرفته است. طبق نتایج پژوهشی که در آمریکا انجام شد (Gopal, 1995)، شرکتهای فقط از ۲۰ درصد دانشی که در کارکنانشان وجود دارد، استفاده می کنند.

فناوری اطلاعات و ارتباطات، فرصتهای بی شماری را برای اصلاح مدیریت اطلاعات در سازمانها پیشنهاد می کند. با بهره گیری از این فرصتها، امکان استفاده بهتر از دانش کارکنان فراهم می شود. یکی از این موارد