

## چکیده

از نیروی انسانی به عنوان مهمترین منبع در سازمان و درکسب درآمد آن یاد می‌شود. شناسایی و کاربرد نیروی انسانی به عنوان مهمترین منبع - نه در قالب شعار- در وهله اول مستلزم آگاهی از ابعاد معرفتی، مهارتی و نگرشی آن و در وهله دوم مستلزم اعتقاد و کاربرد اطلاعات و رفتار با برابر آن اطلاعات است. براساس آمارهای منتشره، نقش اول ثروت آفرینی در کشورهای توسعه یافته را سرمایه های انسانی با ۶۷ درصد به خود اختصاص می دهند و این در حالی است که مجموع سهم منابع طبیعی و منابع فیزیکی در این کشور ها تنها ۳۳ درصد است.

در چنین فضایی که رقابت رمز بقا و ماندگاری سازمانهاست، سیستم کارآمد اطلاعات منابع انسانی و عملکرد مناسب آن به عنوان سلاحی رقابتی در پدید آوردن فرصتها و غلبه بر تهدیدات برای سازمانهاست و در عین حال یک مزیت نسبی و چراغ راه مدیران به حساب می آید. این مقاله به برخی مهمترین ملاحظات کاربردی در تهیه و تدوین سیستم اطلاعات منابع انسانی، و ویژگیهای نرم افزاری و سخت افزاری آن و همچنین به برخی از مهم ترین مزایای ناشی از آن اشاره می کند.

اسماعیل هاشمی فر

# تهیه و طراحی سیستم اطلاعات منابع انسانی

## مقدمه

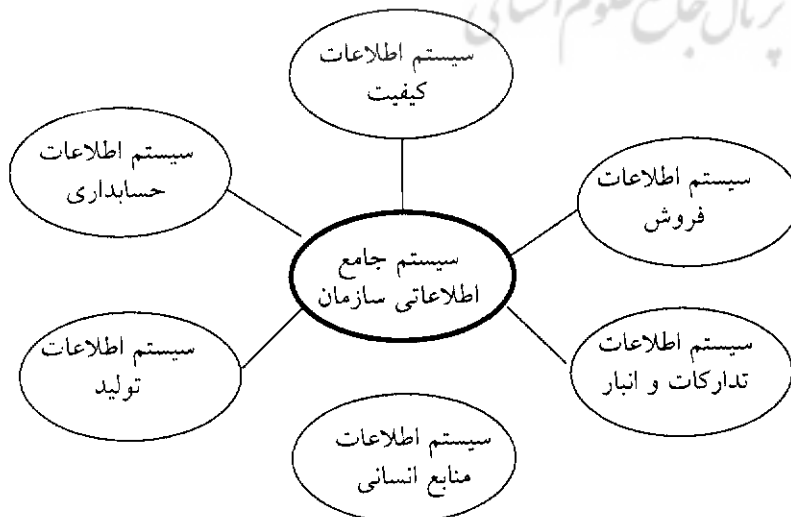
گسترش فعالیتها و وظایف مدیران در قلمرو مدیریت منابع انسانی و تعامل مستمر بین این فعالیتها و لزوم طرح ریزیهای هماهنگ در جذب، بهسازی، نگهداری و کاربرد موثر منابع انسانی به عنوان مهمترین منبع استراتژیک هر سازمان، ایجاد سیستم اطلاعات منابع انسانی و به روز نگه داشتن اطلاعات این سیستم را در سازمانهای بزرگ ضروری ساخته است.

## سیستم اطلاعات منابع انسانی

با کاربرد سیستم اطلاعات منابع انسانی فرایندهای مجزا مانند ترفیعات، انتصابات، سنوات خدمتی، ارزشیابی و اقدامات انضباطی، سیستم حضور و غیاب و... در قالب طرحی جامع و یکپارچه در آمده و بستر های تحول و توسعه منابع انسانی فراهم می آید. سیستم اطلاعاتی عبارت است از مجموعه ای از اطلاعات که برای تصمیم گیری، کنترل، جمع آوری، بازیابی، پردازش، ذخیره و توزیع به کار می آیند. با تامل در این تعریف و با توجه به وظایف و فرایندهای مدیریت منابع انسانی، سیستم اطلاعات منابع انسانی را می توان چنین تعریف کرد: مجموعه ای جامع و یکپارچه از کلیه داده ها و اطلاعات مرتبط با نیروی انسانی با استفاده از تجهیزات سخت افزاری و نرم افزاری به منظور کمک به تصمیم گیری، برنامه ریزی و انجام امور جاری نیروی انسانی در سازمان.

در نگاه به کل سازمان، سیستم اطلاعات منابع انسانی یکی از زیر سیستم های اطلاعاتی مانند سیستم اطلاعات حسابداری و مالی، تولید، فروش و... به شمار می آید. چنین سیستم هایی در قلمرو کاری واحد یک سیستم جامع و یکپارچه هستند اما در ارتباط با کل سازمان و سایر زیر سیستم های آن یک زیر سیستم قلمداد می شود. شکل ۱ انواع سیستم های اطلاعاتی سازمان و ارتباط و تعامل آنها با یکدیگر را نشان می دهد: ارتباط زیر سیستم های اطلاعاتی فوق از نوع تعاملی است، بدین معنا که یک رابطه متقابل و پویا بین آنها برقرار بوده و کمیت

و کیفیت اطلاعات یکی در نتیجه و کارایی زیر سیستم دیگر بسیار موثر است. یکی از مهمترین این زیر سیستم ها که در ارزیابی و عملکرد سایر زیر سیستم ها تاثیر قابل توجهی دارد، سیستم اطلاعات منابع انسانی است. در زیر به برخی زمینه های کاربرد و تعامل این سیستم ها با سیستم اطلاعات منابع انسانی اشاره شده است: سیستم اطلاعات کیفیت: تصمیم گیری و کاربرد نتایج ارزیابی نیروی انسانی در استقرار سیستم های مدیریت کیفیت و نگهداشت و توسعه آن با توجه به نقش و



شکل ۱- انواع سیستم اطلاعات در سازمان و تعامل آنها با سیستم اطلاعات منابع انسانی

اهمیت نیروی انسانی.

- سیستم اطلاعات حسابداری: کمک در تعیین قیمت تمام شده و سهم نیروی انسانی در آن، مدیریت بر هزینه ها و...

- سیستم اطلاعات تولید: تعیین میزان و نوع مهارت و توانمندیهای مورد نیاز نیروی انسانی در ساخت و تولید پروژه ها و ارزیابی وضع موجود.

- سیستم اطلاعات بازاریابی و فروش: ارزیابی نسبت فروش و عملکرد به تعداد نیروی انسانی و شناسایی ظرفیتها و فرصتها. سیستم اطلاعات منابع انسانی دارای سه جز اصلی: (۱) سیستم مدیریت (۲) سیستم سخت افزار و نرم افزار (۳) سازمان (ساختار، سیستم ها و روشها) است. تهیه و اجرای سیستم اطلاعات منابع انسانی به مثابه تهیه و احداث ساختمان است. همچنانکه برای احداث یک بنا سه جزء اصلی مصالح و مواد، طرح و نقشه و سازنده (معمار) مورد نیاز است، برای تهیه سیستم اطلاعاتی نیز سه جزء اصلی فوق یعنی سیستم مدیریت به منزله سازنده، سیستم سخت افزار و نرم افزار به عنوان مصالح و مواد و سازمان به مثابه طرح و نقشه مورد نیاز است.

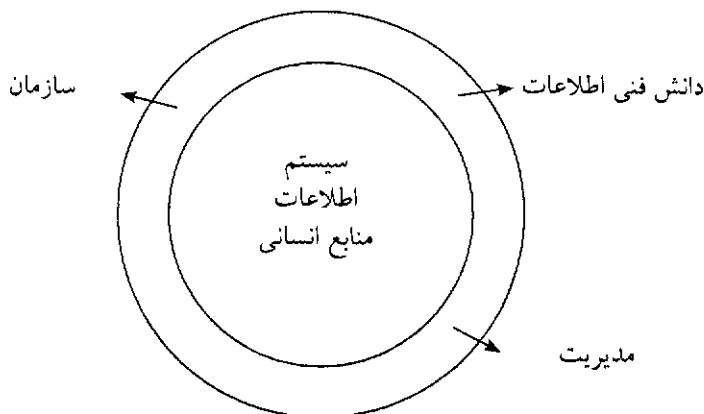
"هر چند نظام اطلاعات رایانه‌ای از دانش فنی رایانه برای پردازش داده ها و تبدیل آنها به اطلاعات معنی دار بهره می گیرد، ولی میان رایانه و برنامه آن و نظام اطلاعاتی تفاوت چشمگیری وجود دارد. رایانه وسیله انبار و پردازش اطلاعات را فراهم می آورد. برنامه و نرم افزار وسیله برای کنترل عملیات رایانه است. دانستن کار با رایانه و نرم افزارها

در طراحی راه حل‌های مشکلات سازمانی بسیار ضروری است، ولی راهنمایی و دلیل استفاده از اینها را نظام اطلاعات ارائه می دهد که رایانه بخشی از آن است. خانه سازی مثال روشنگر خوبی در این زمینه است. رایانه و نرم افزار در حکم مصالح اند که به تنهایی نمی توانند اطلاعات سودمند و مورد نیاز سازمان را فراهم آورند. برای درک نظام اطلاعاتی بایستی به مسئله‌هایی که باید حل شوند، ساختار و عوامل سازنده آن و فرایند های سازمانی که راه حلها را اجرا خواهند کرد آگاه شد. مدیران امروز باید میان دانش فنی رایانه و دیگر بخشهای نظام اطلاعات پیوند مناسبی را به وجود آورند. برای درک نظام اطلاعات و بازنمایی آن از کارکرد محدود رایانه، مدیران باید به ابعاد گسترده نظام شامل، سازمان، مدیریت و دانش فنی و تعامل آنها آگاه باشند. در آن صورت می توانند با به کارگیری سنجیده و بهنگام این عوامل، راه حل مناسبی برای مسائل سازمان یافته به کار بندند. شکل ۲ اجزا و ارکان سیستم اطلاعات منابع انسانی را نشان می دهد:

ابعاد سیستم اطلاعات منابع انسانی

سیستم های اطلاعاتی در فرایند تکامل، یک سیر تدریجی را طی کرده‌اند. در زیر به اختصار به این روند با ذکر کاربرد هایی از اطلاعات منابع انسانی اشاره می شود:

۱- پردازش داده: این سیستم، تغییرات را ثبت و فایل اصلی تغییرات را بهنگام می کند. مانند: تغییرات حضور و غیاب کارکنان یا آخرین عضویت‌های استخدامی کارکنان



شکل ۲- اجزا و ارکان سیستم اطلاعات منابع انسانی

سازمان.

۲- سیستم اطلاعات مدیریت: این سیستم، اطلاعات و تغییرات را مدیریت و کنترل می کند. مانند: شناسایی کارکنان مشمول بازنشستگی در سال آتی یا ارائه فهرستی از کارکنان برای انتصاب در یک پست خاص برابر شاخص های مورد نیاز.

۳- سیستم پشتیبانی تصمیم: این سیستم، مدیران را در تعیین سیاست اطلاعات پشتیبانی می کند. مانند: تعداد نیروی انسانی مورد نیاز بر مبنای پروژه یا انتخاب نوع و میزان تسهیلات و خدمات رفاهی به کارکنان بر مبنای میزان بودجه.

۴- سیستم اطلاعات استراتژیک: این سیستم برای ایجاد خدمات اطلاعاتی جدید و استفاده از فرصتها برای کسب درآمد استفاده می شود که این امر باعث خواهد شد تا واحد های درگیر در سیستم اطلاعات از مراکز هزینه به مراکز سود تبدیل شوند. مانند: انعقاد قراردادهای جدید و یا حضور در پروژه های خارج از سازمان بر مبنای توان مهندسی و علمی کارکنان سازمان یا پیش بینی مهارتها و تواناییهای مورد نیاز و توانا سازی و آموزش کارکنان برای پروژه هایی که در سال های آتی به بهره برداری می رسد.

میزان و سطح استفاده از اطلاعات و گزارشهای سیستم های اطلاعاتی فوق در سلسله مراتب سازمان متفاوت است. اطلاعات و کاربردهای آن در سیستم پردازش داده و سیستم اطلاعات مدیریت غالباً مورد استفاده مدیران و کارکنان سطح عملیاتی و میانی سازمان و اطلاعات سیستم پشتیبانی تصمیم و سیستم اطلاعات استراتژیک غالباً مورد استفاده مدیران سطوح عالی سازمان است.

مراحل اصلی تهیه سیستم اطلاعات منابع انسانی

تهیه و اجرای موفقیت آمیز سیستم جامع و یکپارچه اطلاعات منابع انسانی در گرو عوامل گوناگونی است که فقدان هر یک می تواند نتایج نامطلوبی را برجای گذارد. عواملی که بعضاً آشکار و بعضاً ناشناخته هستند ولی مطلقاً کم اهمیت نیستند و این بدان دلیل است که اجرای پروژه سیستم

جامع علاوه بر تهیه یک نرم افزار کارآمد امکانات و اقدامات بسیاری را می طلبد تا به نتایج مطلوب برسد. برخی از مهمترین این عوامل عبارتند از:

۱- **اعتقاد و حمایت مدیریت عالی سازمان:** در تهیه و استقرار سیستم های جدید در سازمان از جمله سیستم های اطلاعاتی اعتقاد و حمایت مدیریت ارشد در راس سایر الزامات قرار دارد. مدیران عالی لازم است بدانند که پروژه طراحی و اجرای سیستم اطلاعات منابع انسانی فقط یک نرم افزار و تجهیز کامپیوتر نیست بلکه یک برنامه توسعه است که در تمامی ابعاد ساختاری سازمان اعم از عمودی و افقی نفوذ پیدا کرده و عملکرد تمامی فرایندها را تحت تاثیر قرار می دهد.

مدیران عالی سازمان ممکن است از دو جهت پروژه را دچار دردسر کنند (۱) و نهادن پروژه و محول کردن آن به مدیران میانی: از آنجایی که استقرار یک سیستم جامع به جابجایی قدرت و به هم خوردن توازن قوا در یک سازمان منجر می شود بنابراین با منافع مدیران میانی برخورد پیدامی کند (ایجاد شفافیت در امور و جلوگیری از پنهان کاری) و اگر از طریق مدیران عالی این موضوع کنترل نشود، پروژه در هزار توی اختلاف نظر مدیران میانی نابود خواهد شد. همچنین گاهی اوقات مشکلات اجرایی پروژه ناشی از مسائلی است که حل آن در توان مدیران میانی نیست. (۲) حمایت مطلق در عین حال بدون شناخت از پروژه: این حمایت مطلق از پروژه باعث می شود خطاهای منطقی نرم افزار کشف نشود، مجری پروژه از موضوع سوء استفاده کرده و سیستم با کیفیت نامناسب عرضه کند، مدیران میانی مسئولیت کار سیستم را نپذیرند و به دلیل احساس تحمیلی بودن پروژه، کاربران برای راه اندازی سیستم فقط در حد رفع تکلیف همکاری کنند.

تکنولوژی اطلاعات قبل از اینکه یک سیستم سخت افزاری و مجموعه از الگوها باشد یک نظام فکری و فرهنگی است و می توان آن را فرهنگ تولید اطلاعات نامید. بدون ایجاد فرهنگ تولید اطلاعات، نظام IT نمی تواند دوام داشته باشد. بنابراین آنچه

در IT مهم است تفکر اطلاعات گراست. تکنولوژی اطلاعات از اتصال و ترکیب مجموعه ای از فکرهای مفید تولید شده، شکل می گیرد و کامپیوتر و سوپر کامپیوترها و سیم و کابل، ابزارهایی بیش نیست. در تکنولوژی اطلاعات فکر انسانهای خردمند است که تولید اطلاعات می کند.

۲- **تامین منابع مالی و هزینه:** تهیه و تدوین سیستم ها و روشها، خاصه سیستم های اطلاعاتی مستلزم پرداخت هزینه قابل توجهی است. این هزینه بویژه در قلمرو موضوعات و محورهای همچون منابع انسانی که تمامی اصول و معیارها (قوانین و مقررات) آن جهان شمول نبوده و یا حداقل در سطح ملی از وحدت رویه برخوردار نیستند به مراتب مشکل تر، زمان برتر، تخصصی تر و پرهزینه تر است. به همین دلیل است که با وجود بیش از صد ها نوع نرم افزار در زمینه منابع انسانی و امور اداری در بازار، به دلیل اصول و مبانی خاص سازمانی هیچکدام بدون اعمال تغییرات کلی و بنیادی قابل کاربرد نیست و بر همین اساس چنین سازمان هایی تامین این سیستم را در قالب پروژه با بهره گیری از منابع داخلی و یا عمدتاً خارج از سازمان انجام می دهند. در نگاه اولیه چنین به نظر می آید که چنین هزینه ای به منفعت نیست، ولی با ارزیابی و تحلیل وضع موجود و هزینه های ناشی از فقدان چنین سیستمی روشن می شود که چنین هزینه ای نه تنها اضافی نیست بلکه نوعی سرمایه گذاری است که منافع حاصل از آن در کمتر از یک سال قابل بازگشت است.

۳- **نیازسنجی:** نیازسنجی به فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب اشاره می کند. نیازسنجی فرایندی است علمی و پیچیده که مستلزم کاربرد روشها و فنون خاص آن حوزه از علم از سوی کارشناسان موضوعی و کارشناسان آشنا با روش شناختی تحقیق است. در سازمانهای بزرگ، لازم و ضروری است که نیازسنجی در تمام سطوح سازمانی انجام گیرد. ماهیت نیاز در سطوح مختلف سازمانی با وجود وجوه اشتراک دارای وجوه افتراق قابل توجهی نیز هست که تنها با مکانیزم نیازسنجی جامع و برقراری سیستم بازخورد پویا و پایا چنین زمینه ای فراهم می

آید.

در سازمانهای با سیستم متمرکز کاربرد سیستم اطلاعات منابع انسانی جامع و یکپارچه با قابلیت اجرایی در تمام سطوح سازمانی یک ضرورت است که موجبات کنترل و نظارت، صرفه جویی، بهره وری، بهبود کیفیت، وحدت رویه، تبادل تجربیات و آموزه ها و ... را امکان پذیر می کند.

۴- **نرم افزار متناسب و کارآمد:** نرم افزار سیستم جامع باید دارای ویژگیهایی باشد که در نگاه اول در یک نرم افزار قابل جمع نیستند. برخی از این ویژگیها عبارتند از: (۱) گستردگی و وسعت حوزه های آن (۲) یکپارچگی آن یعنی داشتن جداول مشترک زیاد و ارجاعات منطقی بین آنها (۳) انعطاف پذیری آن (۴) قابلیت رعایت توالی عملیات و کنترل های داخلی (۵) تهیه گزارشهای مورد نیاز تا هر سطح و به هر تعداد و با هر شکل.

۵- **سازماندهی مناسب:** از نظر وزنی تهیه یک نرم افزار مناسب و کارآمد درصد بزرگی از یک پروژه استقرار سیستم جامع به حساب نمی آید. قسمت بزرگ مربوط به سایر فعالیتهایی است که باید انجام گیرد. توجه به این نکته حائز اهمیت است که اجرای موفق یک پروژه سیستم جامع در گرو ارتباط نزدیک و تنگاتنگ عناصر دخیل در پروژه است. این عناصر عبارتند از: مدیران عالی سازمان، مدیر پروژه، تیم پیاده سازی نرم افزار، تحلیلگران، مدیران میانی و کاربران. سازماندهی و تعریف ارتباط کاری این عناصر باید به گونه ای باشد که همگی به طور کاملاً مسئولانه در خدمت پیشبرد پروژه قرار گیرند، خصوصاً تعریف یک ارتباط کاری صحیح با تیم پیاده سازی نرم افزار یک اقدام کلیدی و استراتژیک است، به ویژه آنکه اگر این تیم از کارکنان شرکت نباشد و در قالب یک قرارداد به پروژه مربوط شده باشد.

۶- **شناسایی اولویتها:** برای تضمین اجرای یک پروژه، تعیین مراحل و اولویتها حائز اهمیت است. برای این منظور توصیه می شود مراحل زیر در اولویت قرار گیرد: (۱) واحدهایی که مدیران میانی و کاربران آن با انگیزه تر هستند. (۲) سیستم هایی که اثر روانی گسترده در سازمان دارند و مشکلات اساسی سازمان

را حل می کنند مانند ارائه ترفیع یا گروه سنواتی به موقع کارکنان یا سیستم پرداخت به موقع حقوق و مزایا با جزئیات آن در پایان ماه (۳ سیستم های گلوگاهی که تثبیت آنها بستر مناسبی را برای راه اندازی سایر سیستم ها ایجاد می کند.

۷- کوتاه کردن مراحل پروژه: یکی از مهمترین عواملی که به شکست پروژه سیستم جامع منجر می شود طولانی شدن زمان اجرای مراحل مختلف پروژه است. زیرا در طول زمان مرتباً نیازها تغییر می کند، مدیریتها جایجا می شود، انگیزه ها کم می شود و هزینه ها بالا می رود.

۸- تدوین طرح دستی: مکانیزاسیون یا انجام عملیات به وسیله رایانه مستلزم تعریف و ترسیم کلیه عملیات برای سیستم رایانه است. به همین منظور پاسخ به پرسشهایی از جمله موارد زیر لازم است:

- گردش عملیات در سازمان چگونه است؟
- در هر قسمت چه مستندات و به امضای چه کسانی باید تهیه شود؟
- شکل مستندات و فرم های جاری در سازمان چگونه است؟
- کنترل های داخلی برای عملیات مختلف چگونه باید اعمال شود؟
- نمودار سازمانی و شرح وظایف بخشهای مختلف چگونه است؟
- آئین نامه های داخلی سازمان از قبیل آئین نامه ترفیعات، انتصابات و امثال آن چگونه

است؟

بدیهی است بدون داشتن پاسخ مناسب برای پرسشهای فوق سخن از سیستم جامع بیهوده است و در واقع از این جهت وجود طرح دستی به صورت پیش نیاز یا هم نیاز یک پروژه سیستم جامع ضروری است.

۹- آموزش: یکی از مهمترین ارکان تهیه و اجرای سیستم اطلاعات منابع انسانی آموزش کاربران و عوامل مرتبط با آن است. این موضوع خاصه در سازمانهای بزرگ با واحدهای تابعه و با پراکندگی جغرافیایی در سطح کشور دارای اهمیت فوق العاده ای بوده و مستلزم برنامه ریزی خاص است. این مرحله با انتخاب و اتخاذ شیوه های مختلف قابل انجام است، اما یکی از ویژگیهای شاخص سیستم های اطلاعی، تعیبه راهنما در سیستم است. این راهنما، دستورالعمل و مشاوره همیشگی و در دسترس کاربر است.

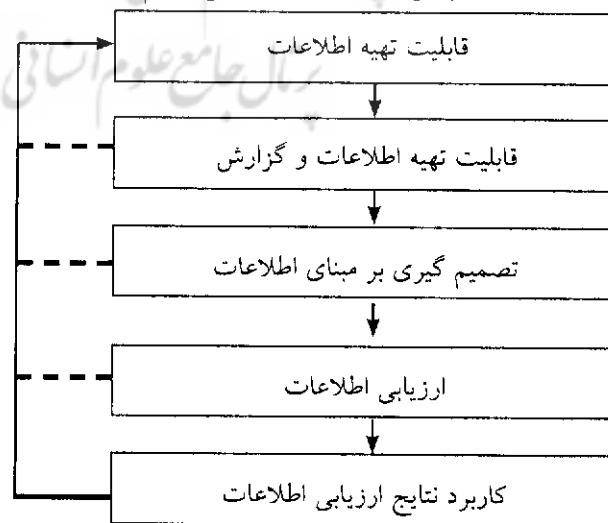
۱۰- بستر سخت افزاری و نرم افزاری مطمئن: هنگام راه اندازی یک سیستم جامع، مهمترین اتفاقی که در حال شکل گیری است ایجاد یک اعتماد سازمانی نسبت به نرم افزار است. این اعتماد به کندی و با ممارست ایجاد می شود و با اندک خطایی از بین می رود. خصوصاً آنکه معمولاً در دوره راه اندازی، راهبری موازی سیستم های قدیم و جدید در دستور کار قرار دارد که به طور طبیعی حجم کار کاربران را زیاد و

آنها را بی تاب و بی حوصله می کند. مضافاً اینکه طراحی و اجرای سیاست اطلاعات منابع انسانی یک تغییر بوده و تغییر اساساً با مقاومت همراه است. بدیهی است در این شرایط، در صورت بروز هرگونه خطا در سیستم، متهم ردیف اول نرم افزار جدید است و ممکن است بی دلیل ماهها فعالیت سازنده برای اعتماد سازی نابود شود و حتی رفع اتهام در نرم افزار نیز موثر نخواهد بود.

۱۱- تعامل و ارتباط زیر سیستم ها در سیستم جامع: سیستم جامع اطلاعات منابع انسانی با رویکرد یکپارچگی دارای زیر سیستم هایی است که در عین محدودیت در سطح دسترسی، اطلاعات و ورودیهای یک زیر سیستم برای زیر سیستم دیگر قابل استفاده و مورد نیاز است. این در حالی است که همزمان کاربران چند زیر سیستم از پایگاه داده سیستم جامع استفاده می کنند. مثلاً اعمال اطلاعات مرتبط با ترفیع یا گروه کارکنان در زیر سیستم ترفیعات (ارتقا) مورد استفاده زیر سیستم انتصابات نیز هست، اما کاربر زیر سیستم انتصابات نسبت به اطلاعات و چگونگی زیر سیستم ترفیعات مسئولیتی ندارد و بعضاً امکان دسترسی و رویت آن زیر سیستم هم ممکن است برای وی تعریف نشده باشد.

۱۲- ارتباط ستاد مرکزی سازمان با واحدهای تابعه: از جمله انگیزه های تهیه و اجرای سیستم اطلاعات منابع انسانی از جمله در سازمان های بزرگ با گستره و پراکندگی جغرافیایی در سراسر کشور، سرعت در ارائه اطلاعات و خدمات است. این ویژگی در عین حال برای سیستم اطلاعاتی یک محدودیت و تنگنا به شمار می آید که با اتخاذ شیوه های ارتباطی و مخابراتی مناسب و کارآمد و همچنین تعیین زمانبندی دقیق تبادل اطلاعات بین کاربران در سطوح مختلف سازمانی و ارتباط مستمر آنان با یکدیگر این موضوع تسهیل می شود. این تبادل اطلاعات مستلزم ملاحظات متعددی از جمله ویروس ها رایانه ای و مراقبتهای امنیتی و حفاظتی است.

۱۳- انتخاب موتور پایگاه داده مناسب: ابزار های زیادی برای پیاده سازی نرم افزار یک سیستم جامع اطلاعاتی وجود



شکل ۳- سطوح قابلیت و ویژگی های سیستم اطلاعات منابع انسانی

دارد. نمی‌توان هیچ ابزاری را مطلقاً رد یا مطلقاً تأیید کرد، زیرا هر یک مزایا و معایبی دارد و برای مأموریتی به بازار عرضه شده است و همین حضورشان در بازار نمایانگر تواناییهای آنهاست. انتخاب پایگاه داده مناسب با بهره‌گیری از دانش و تجارب کارشناسان و برنامه‌نویسان ماهر، تجزیه و تحلیل دقیق و کارشناسی ابعاد و شاخصهای مختلف سیستم اطلاعاتی و اخذ تجربیات سیستم‌های اطلاعاتی مشابه در سایر سازمانها و گفتگو با کاربران آن سازمان در سطوح مختلف مفید و سازنده بوده و در اثربخشی و کارایی سیستم بسیار موثر خواهد بود. بدیهی است که انتخاب سازمان مشابه باید بر سازمانهایی متمرکز باشد که بیشترین وجوه اشتراک (فرایندها، ساختار، قوانین و مقررات و...) را با سازمان انتخاب‌گر داشته باشد.

۱۴- مکانیزم جایگزینی سیستم قدیمی با سیستم جدید: استقرار سیستم جدید و جایگزینی آن با سیستم قدیم مستلزم ملاحظات و نکات مهمی است. غالباً استقرار سیستم جدید به جای سیستم‌هایی است که از کارایی لازم برخوردار نبوده است. سیستم قدیمی یا به صورت مکانیزه بوده یا به صورت دستی که در هر صورت حاوی اطلاعات گذشته تاکنون بوده و مبنای اقدامات آتی خواهد بود. پس این انتقال دارای ملاحظات خاص بوده و مستلزم برنامه‌ریزی و زمانبندی و تقسیم کار در ابعاد مختلف است.

۱۵- سطوح دسترسی: تعریف سطح دسترسی و تعیین محدودیت از ویژگیهای ذاتی سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی جامع و یکپارچه و مخصوصاً با کاربران متعدد در سطوح مختلف سازمان است. تعریف سطوح دسترسی و کنترل امنیت اطلاعات در سیستم‌های جامع نسبت به سیستم تک‌کاربره و چندپارچه اهمیت بیشتری دارد، زیرا وجود پایگاه اطلاعاتی می‌تواند به این معنا باشد که همه به اطلاعات مرکزی دسترسی دارند و عملاً به درهم‌آمیختگی مسئولیت منجر می‌شود.

۱۶- پرهیز از بلند پروازی: همه دست‌اندرکاران پروژه باید بدانند مهم‌ترین وظیفه آنها استقرار یک سیستم جامع کارآمد است

### تاکید بر جزئیات و بالا بردن سطح توقعات از سیستم در هنگام راه‌اندازی، جز کاهش سرعت اجرای پروژه و افزایش ریسک آن تأثیری ندارد

و اولین قدم در این مسیر که قدم کوچکی نیست، اجرایی کردن سیستم‌ها در یک حداقل قابل قبول است. پس تأکید بر جزئیات و بالا بردن سطح توقعات از سیستم در هنگام راه‌اندازی جز کاهش سرعت اجرای پروژه و افزایش ریسک آن تأثیری ندارد. پس از اجرایی شدن سیستم به سرعت می‌توان تمام جزئیات مورد نیاز در سیستم‌ها را اعمال و توقعات مختلف را پاسخ گفت. سیستم‌های جامع خصلت بهمی دارند، یعنی اگر یک حد قابل قبول آن راه‌اندازی شود و سیستم در مجرای صحیح و با شیب مناسب قرار گیرد حرکت سیستم به معنای بزرگ شدن و توسعه آن خواهد بود، بدون آنکه نیازمند صرف انرژی زیاد باشد.

ویژگیهای سیستم اطلاعاتی منابع انسانی سیستم اطلاعاتی منابع انسانی همانند سایر زیر سیستم‌های موجود در سازمان بایستی از ویژگیهای جامع و مانعی برخوردار باشد. این ویژگیهای در دو بعد ساختاری و محتوایی می‌توان مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد:

ویژگیهای ساختاری: منظور، مشخصات و معیارهایی است که به الگوی سازماندهی و قابلیت‌های سخت‌افزاری تعبیه شده در سیستم اشاره دارد. مهم‌ترین این ویژگیها عبارتند از: قابلیت اینترنت و اینترنت

- قابلیت اسکن کردن
- قابلیت امنیت و ارائه خدمات
- قابلیت انعطاف و بازنگری
- سهولت کاربری
- راهنمای کاربری
- ویژگیهای محتوایی: به قابلیت‌های اطلاعاتی سیستم در برابر نیازهای پیش‌بینی نشده و پیش‌بینی شده کاربران اشاره دارد. مهمترین آن عبارتند از:
- به روز بودن اطلاعات
- صحت، اعتبار و دقت اطلاعات (پایایی و اعتبار)
- اطلاعات مرتبط با فرایندها
- سرعت در ارائه خدمات
- قابلیت هشدار
- نگهداری سوابق و بایگانی
- جامعیت اطلاعات
- قابلیت انتقال به فرمت‌ها و قالب‌های مورد نظر

در کل چنین سیستمی لازم است از قابلیت تهیه و ارائه اطلاعات و گزارشهای مورد نیاز تا قابلیت بازبینی و بازنگری آن برخوردار باشد. شکل (۳) این فرایند را نشان می‌دهد:

مزایای سیستم اطلاعاتی منابع انسانی کمک به فرایند تصمیم‌گیری: مدیریت یعنی تصمیم‌گیری و هسته و ابزار تصمیم‌گیری اطلاعات است. اطلاعات در ابعاد مختلف بسیار موثر است. سولاتی از قبیل چه میزان کارکنان سازمان دارای منازل مسکونی با مالکیت شخصی هستند؟ چه میزان کارکنان استفاده‌کننده از تسهیلات سیاحتی و زیارتی سازمان هستند؟ توزیع آماری بر حسب نفر و میزان وام در انواع مختلف آن چگونه است؟ توزیع آماری پرداخت انواع بیمه کارکنان (عمر، مکمل، خانه و خانواده و درمانی) چگونه بوده و توزیع میزان تسهیلات دریافتی از بیمه‌گر چگونه است؟ (کفه ترازو در سازمان به نفع کیست). این سولات و موارد گوناگون دیگری از جمله توزیع‌های آماری سلامتی و بیماری و علل آن و هزینه‌های ناشی از آن، انتصابات در مشاغل و جایگاههای مختلف، سنوات خدمتی، سن، رتبه، درجه



سطوح پایین تر سازمان می‌آییم این گرایش و جهت‌گیری معکوس شود. شرط لازم و ضروری در تحقق چنین رویکردی، سیستم اطلاعات منابع انسانی جامع و یکپارچه است. پس چنین سیستمی موجبات و امکان تمرکززدایی را فراهم می‌کند که به تبع، رشد و ظهور توانمندیها و بهره‌برداری بهینه از قابلیت‌های موجود در بدنه سازمان را فراهم می‌آورد.

### نتیجه‌گیری

موارد برشمرده شده در فوق مترتب بر منافع و مزایایی است که برای سیستم اجرایی و کارکنان واحد مدیریت منابع انسانی دارند. اما تهیه و اجرای سیستم اطلاعات منابع انسانی زمینه ساز تحولات گسترده‌ای در سازمان است که از جمله می‌توان به نقش آن در کمک به توسعه حرفه‌ای کارکنان، تسهیل فرایند تغییر و نوآوری، پرورش مهارت ادراکی نزد مدیران، توجه و شکل‌گیری فرهنگ پژوهشی در زمینه نیروی انسانی، ایجاد فرهنگ استانداردگرا، تقویت فرهنگ خودکنترلی، کمک به تعیین قیمت تمام شده در سازمانهای صنعتی و واقع‌بینانه کردن آن و... در سازمان اشاره کرد. □

### منابع:

- ۱- صابر، داوود، تصویر روی آب: نگاهی به ره نوشته شایستگی‌های مدیریتی، تهران، موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، ۱۳۸۱، ص ۷.
- ۲- میرسپاسی، ناصر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران، انتشارات میرا، چاپ بیست و دوم، ۱۳۸۲، ص ۶۹.
- ۳- وان سویی، لئون، ترجمه سازمان بهره‌وری ملی ایران، سیستم‌های اطلاعاتی استراتژیک در ژاپن، تهران، انتشارات سازمان بهره‌وری ملی ایران، چاپ اول، ۱۳۸۳، ص ۱.
- ۴- کنت سی لاردن و جین پریس لاردن، ترجمه عبدالرضا رضایی‌زاد، نظام‌های اطلاعات مدیریت، تهران، موسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ اول، ۱۳۷۷، صص ۲۸-۲۷.
- ۵- ظاهری، محمد، سیستم‌های جامع اطلاعاتی و عملیاتی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۰، بهمن ۸۱، صص ۹۱-۸۷.
- ۶- سلطانی، ایرج، نقش تکنولوژی اطلاعات در توسعه منابع انسانی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۸، آبان ۸۲، ص ۷۰.

● اسماعیل هاشمی فر: کارشناس ارشد مطالعات منابع انسانی و مدیر توسعه منابع انسانی مجتمع صنایع زرهی بنی هاشم سازمان صنایع دفاع

## در سازمانهای بزرگ سیستم اطلاعات منابع انسانی مدیران را در ارائه خدمات و تسهیلات مناسب به کارکنان یاری می‌کند

صرفه جویی و بهره‌وری: در سازمانهای بزرگ با واحدهای تابعه فراوان چه میزان برای تهیه نرم افزارهای سیستم مدیریت منابع انسانی هزینه می‌شود؟ چه میزان وقت صرف تهیه و رفع مشکلات احتمالی آنها می‌شود؟ در تمامی این نرم افزارها، دستورالعملها و روشهای ابلاغی چگونه فرمول بندی و عملیاتی شده‌اند؟ چه فرمت، با چه ابعاد و با چه کیفیتی در سیستم تعبیه شده است؟ در ارتباط و تعامل بین این سیستم‌های مجزا و ارتباط آنها با نرم افزار ستاد مرکزی سازمان چه میزان وقت، انرژی، هزینه، اختلافات و اشتباهات و... وجود دارد؟ و... پاسخ به سوالات فوق قطعاً ابعاد هزینه‌های آشکار و پنهانی را که سازمان در این راستا متحمل شده است، روشن می‌سازد که در عین حال بسیار قابل توجه می‌تواند باشد.

تمرکز زدایی: سیستم اجرایی مدیریت منابع انسانی در سازمانهای متمرکز و بزرگ مستلزم استقرار الگویی از سازماندهی است که گرایش و جهت‌گیری آن در سطح عالی سازمان (ستاد مرکزی) بر (۱) امور اطلاعاتی (۲) امور سیستم‌ها، روشها، قوانین و دستورالعملها (۳) امور نظارت و کنترل و (۴) تا حدودی امور اجرایی، باشد و هرچه به

و... چگونه است؟ اگر برای سوالات فوق پاسخی وجود ندارد باید بدانیم که در هدایت و راهبری نیروی انسانی نه معلوم است در کجا قرار داریم و نه معلوم است کجا می‌خواهیم برویم.

پاسخ به سوالات فوق برای مدیران اطلاعاتی لازم بوده اما کافی نیست. آنان با ارزیابی گذشته و حال نگاه به آینده دارند. سوالات فوق و اطلاعات آن معطوف به گذشته بوده، ولی سیستم اطلاعات منابع انسانی جامع و یکپارچه از قابلیت پیش بینی برخوردار است.

تسهیل و بهینه‌سازی نظارت و کنترل: یکی دیگر از مزایا و اهداف سیستم اطلاعات منابع انسانی، امکان و تسهیل نظارت و کنترل است. حوزه فعالیتها و اقدامات اجرایی مدیریت منابع انسانی خاصه در حوزه کارگزینی قابل پیش بینی و برنامه‌ریزی است. در سازمانهای بزرگ، سیستم اطلاعات منابع انسانی، مدیران را در ارائه خدمات و تسهیلات مناسب و به موقع به کارکنان یاری و امکان نظارت و کنترل آنان را بر چگونگی و شناسایی نارساییها و موانع فراهم می‌کند.

تسهیل فرایند مدیریت منابع انسانی: سیستم اطلاعات منابع انسانی جامع نه تنها فرایند مدیریت را برای کارگزاران و متصدیان قلمرو مدیریت منابع انسانی تسهیل می‌کند بلکه زمینه توجه به مولفه‌های اصلی در توسعه منابع انسانی را فراهم می‌کند.

وحدت رویه: سازمانهای با ساختار متمرکز و واحدهای تابعه ناگزیر از کاربرد و اجرای سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی یکپارچه و فراگیر هستند. سیستم جامع اطلاعات منابع انسانی در تمام فرایندهای اصلی و فرعی، روشهای اجرایی، دستورالعملها، قوانین و... امکان وحدت رویه را فراهم کرده و در پرهیز از اعمال سلیقه، برداشتهای متفاوت را مانع می‌شود و شناسایی سریع و صحیح مشکلات و نارساییهای سیستم، دستیابی به ادبیات مشترک، زیباسازی اسناد و مدارک و حذف اقدامات زاید و غیر ضروری، شکل‌گیری ضرورتها، تبادل تجربیات در سراسر سازمان، فرهنگ مشارکت و... را تسهیل و مهیا می‌کند.