

# تأثیر فناوری اطلاعات بر وظایف و فعالیت‌های مدیران منابع انسانی در سازمان‌ها

دکتر مهرداد اله قلی‌زاده آذری<sup>۱</sup>، رضا عمومی<sup>۲</sup>

چکیده

اطلاعات یکی از ارزشمندترین ورودی‌های سازمان است. اطلاعات آن باعث افزایش اطمینان و ثبات منابع انسانی در سازمان و کمبود آن سبب بی‌اطمینانی و بی‌ثباتی آنان در سازمان می‌شود. از آنجایی که عملکرد موفقیت‌آمیز سازمان‌ها در گرو وظایف مدیریتی یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل است و انجام این‌گونه وظایف در گرو اطلاع‌رسانی به مدیریت می‌باشد، از این رو پیشرفت سازمان بدون برخورداری از ابزارهای اطلاع‌رسانی و کسب مهارت‌های لازم در زمینه کاربرد فناوری اطلاعات و همچنین اطلاع‌رسانی به مدیران برای توانمند کردن آنان در کارهایشان امری غیرممکن است. دانشمندان و نظریه‌پردازان مدیریت بر این موضوع توافق دارند که کاربرد صحیح و مناسب فناوری اطلاعات موجب افزایش اثربخشی مدیران منابع انسانی در سازمان‌ها می‌شود و در نتیجه سبب شفاف‌تر شدن مسئولیت و پاسخگو کردن مدیران برای تسهیل و ارائه خدمات بهتر شده و فعالیت‌های استراتژیک و پشتیبانی آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این نوشتار تأثیر فناوری اطلاعات بر وظایف و فعالیت‌های مدیران منابع انسانی بیان خواهد شد.

۱۸



واژگان کلیدی

مدیریت منابع انسانی، فناوری اطلاعات، مدیریت منابع انسانی الکترونیک

مقدمه

محور توسعه منابع انسانی، وجود اطلاعات کاربردی و جدید است که اطلاعات در یک فرایند منطقی به نام فناوری اطلاعات می‌تواند به ایجاد و توسعه توانمندی‌های جدید در منابع انسانی کمک کند. یکی از مهم‌ترین عوامل اصلی اثرگذار در سازمان‌ها و کارکنان امروزی، تغییر فناوری است (Duxbury, Higgins, & Thomas). در سال‌های اخیر، فناوری اطلاعات، رشد پایداری را از خود نشان داده است. به طور مثال در سال ۱۹۹۱ در آمریکا شرکت‌های سرویس‌دهنده بیش از ۱۰۰ میلیارد دلار صرف تجهیزات سخت‌افزاری خود نمودند. در واقع یکی از حیطه‌های روشن دپارتمان مدیریت منابع انسانی، بهره‌مند شدن از فناوری اطلاعات است. براساس مجله (Work Force) تعداد بسیاری از شرکت‌های کوچک از سرویس‌های تهیه لیست حقوق، آموزش کارکنان دپارتمان‌ها به وسیله فناوری ویدئویی بهره می‌برند. (Temple, 2000) در توسعه منابع انسانی همواره باید ظرفیت‌های جدید انسانی را شناخت تا توسعه قابلیت‌ها و کیفیت‌ها به صورت یک فرایند دائمی انجام شود. در واقع وظایف مدیریت منابع انسانی به وسیله فناوری اطلاعات افزایش پیدا می‌کند. با توجه به رشد بهره‌برداری از فناوری اطلاعات، محققان به این نتیجه رسیده‌اند که فناوری اطلاعات می‌تواند تأثیر عظیمی بر

دستورالعمل‌ها و عملکردهای یک سازمان داشته باشد.

مدیران منابع انسانی جهت انجام وظایف خود همچون سایر مدیران در سازمان، نیازمند منابعی هستند. در این زمینه می‌توان گفت منابعی که مدیران منابع انسانی باید جهت انجام وظایف خود و کمک به موفقیت سازمان در اختیار داشته باشند، در چهار طبقه قرار می‌گیرد. این منابع عبارتند از:

**الف- نظام ارزشی:** نظام ارزشی در هر سازمانی می‌تواند به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت و یا شکست برنامه‌های مدیریت قلمداد شود. این نظام بر حوزه منابع انسانی نیز تأثیرات منفی و مثبت بسیار زیادی دارد. بنابراین مدیران منابع انسانی می‌توانند از نظام ارزشی حاکم بر سازمان از طریق مثبت و درجهت انجام وظایف خود استفاده نمایند. (Ogbonna, & Whipp, 1999; fang, 2005)

**ب- تسهیلات:** این بخش شامل منابع تسهیلاتی است که در اختیار مدیران منابع انسانی در سازمان قرار می‌گیرد تا از طریق آن برای ایجاد انگیزه در کارکنان و ایجاد بستری برای انجام وظایف استفاده کنند.

**ج- منابع اطلاعاتی:** شامل اطلاعاتی است که مدیران منابع انسانی از سازمان دارند و از طریق آن با اطلاعات درست و عدم دخالت اطلاعات غلط و نیمه غلط می‌توانند به انجام

مشارکت HR در تدوین و اجرای استراتژی سخن بسیار رفت. اما مطالعه انجام گرفته توسط هاگت در سال ۱۹۹۸ در مورد ۱۰۵۰ شرکت نشان داد که هنوز متخصصان HR کمتر از یک سوم وقت خود را صرف ابتکارات استراتژیک این حوزه می‌کنند و مابقی وقت آنان صرف فعالیت‌های تکراری می‌شود. بنابراین HR برای شریک استراتژیک شدن هنوز راه زیادی پیش رو دارد.

دوم: کارکردهای HR باید انعطاف‌پذیری زیادی در برنامه‌ها، خط‌مشی‌ها، اقدامات و خدمات خود داشته باشد؛ زیرا امروزه کسب تناسب استراتژیک به ندرت به معنی تناسب ایستا بوده و اصولاً مدیریت استراتژیک به معنی مدیریت تغییر است.

سوم: هزینه‌ها را کاهش دهد. در سازمان‌هایی که کارایی پایین است، هزینه سالانه نیروی انسانی دو یا سه برابر سازمان‌های کارآمد است. از مدیران این انتظار می‌رود که وظایف خود را اولویت‌بندی کنند و تا آنجا که امکان دارد از زمان، استعدادها و منابع خود بهتر استفاده نمایند.

وظایف خود بپردازند. (Baloh&Trkman,2003)

**د- منابع تکنولوژیک:** این نوع از منابع نیز بسیار مهم بوده و نقش بسیار مهمی را در موفقیت مدیران منابع انسانی بازی می‌کند. این منابع را می‌توان در سه قسمت مغزافزار، نرم‌افزار و سخت‌افزار دسته‌بندی نمود. (Scholz,1987)

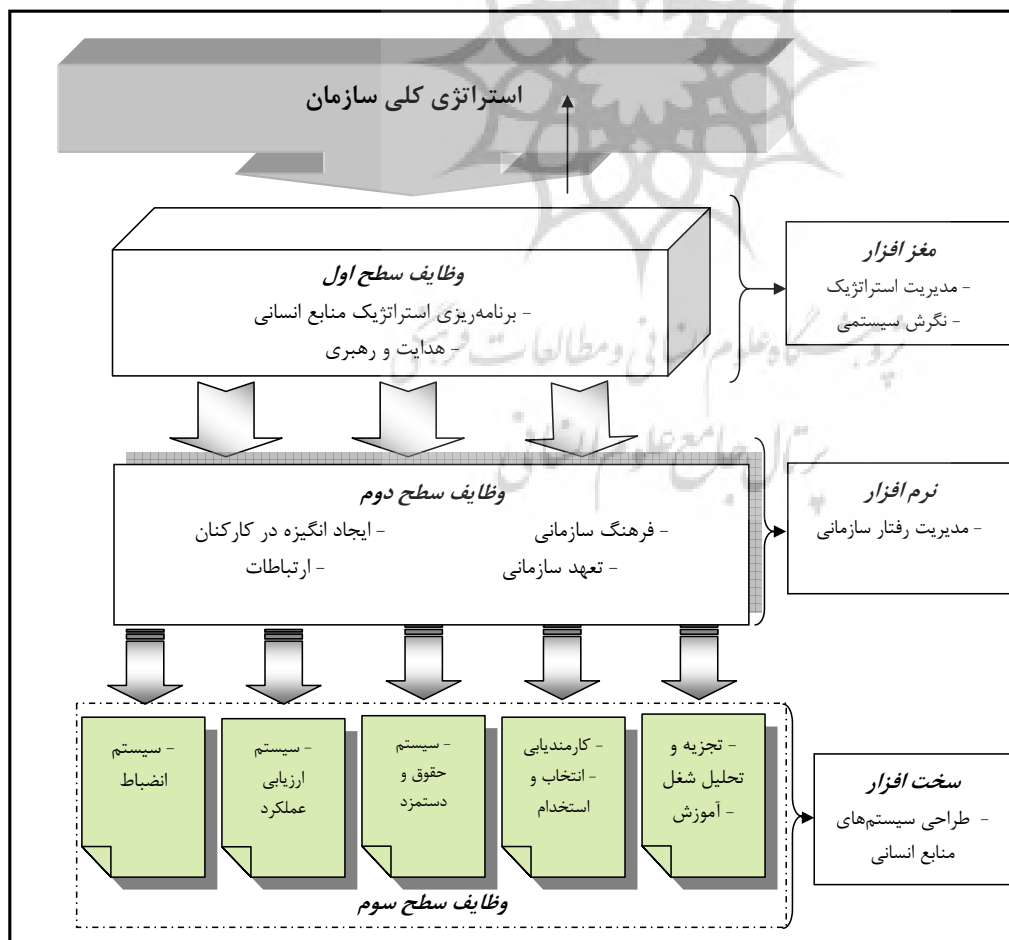
### پیدایش مدیریت منابع انسانی الکترونیک

تحولات اخیر به دو طریق بر پیدایش مدیریت منابع انسانی الکترونیک تاثیر نهاده است.

#### الف: تغییر در اهداف

به طور کلی پیدایش مدیریت منابع انسانی مجازی نتیجه فشار فزاینده بر واحد منابع انسانی است که در جهت دستیابی به "مزیت رقابتی" تلاش کند. (Lepak&Snell,1998) در راستای کسب مزیت رقابتی از طریق افراد، از واحد منابع انسانی انتظار می‌رود که چهار هدف متناقض را تامین کند:  
اول: کاملاً استراتژیک باشد. بدین منظور در سال‌های ۱۹۹۰ مبحث "شریک استراتژیک" مطرح شد و در مورد اهمیت

در توسعه منابع انسانی همواره باید ظرفیت‌های جدید انسانی را شناخت تا توسعه قابلیت‌ها و کیفیت‌ها به صورت یک فرایند دائمی انجام شود. در واقع وظایف مدیریت منابع انسانی به وسیله فناوری اطلاعات افزایش پیدا می‌کند



شکل (۱) رابطه وظایف مدیران منابع انسانی با منابع تکنولوژیک



چهارم: در حالی که همه چیز در حال تغییر است از HR انتظار می‌رود که نقش خود را به‌عنوان ارائه‌دهنده خدمت به مدیران و کارکنان همچنان ادامه دهد. (Lepak & Snell, 1998)

### ب: تغییر در نقش‌ها

در سال‌های گذشته محققان شاهد تغییر در نقش‌های HR بوده‌اند، بدین معنی که گرایش‌های عملیاتی، اداری و وظیفه‌های آن از موضعی منفعلانه به گرایش‌های بسیار استراتژیک، مشاوره‌ای و فعال تغییر کرده است. آریچ در ۱۹۹۷ چهار نقش برای متخصصان HR بر شمرده است:

۱- **اداره منابع انسانی استراتژیک:** ایفای این نقش مستلزم آن است که متخصصان HR قادر باشند استراتژی را اجرا نمایند و به یک شریک استراتژیک تبدیل شوند. وقتی متخصصان HR شریک استراتژیک باشند می‌توانند منابع انسانی را اداره نمایند و اقدامات HR را با استراتژی‌های تجاری (کسب‌وکار) همراستا کنند.

۲- **هدایت ساختارهای اداری از طریق تخصص اداری:** یعنی فرایندهای HR مناسب و کارآمدی برای کارکردهای کارگزینی، آموزش، جبران خدمات و غیره فراهم کنند.

۳- **مدیریت مشارکت کارکنان:** متخصصان HR تلاش می‌کنند تا تعهد و قابلیت‌های کارکنان را افزایش دهند. این کار از طریق نقش "قهرمان کارکنان" انجام می‌گیرد.

۴- **مدیریت تحول و تغییر:** متخصصان HR به‌عنوان عامل تغییر در بازسازی سازمان نقش دارند. آنان باید این اطمینان را ایجاد کنند که سازمان ظرفیت و توانایی اداره فرهنگ سازمانی در هنگام تغییر را نیز دارد.

وی معتقد است در صورتی که متخصصان HR بخواهند "ارزش" ایجاد کنند و نتایجی برای شرکت داشته باشند، ایفای این نقش‌ها بسیار مهم و ضروری است. باید توجه داشت که فشار فزاینده‌ای بر متخصصان HR وارد می‌شود که چیزی بیش از "یک شریک تجاری" باشند و وظایفی، بیش از وظایف روزمره خود به منظور تدوین و اجرای استراتژی‌های سازمانی برعهده بگیرند. در همان حال که متخصصان HR در تلاشند تا این نقش‌ها و اهداف را اجرا کنند، استفاده فزاینده از IT، بر جنبه‌هایی از این نقش‌ها به طرق مختلف تاثیر می‌گذارد.

### وظایف منابع انسانی الکترونیک<sup>۴</sup>

#### ۱- آموزش کارکنان

مسئله آموزش به کارکنان از جمله مواردی است که بارها در تحقیقات مختلف اهمیت خود را نشان داده است و از مواردی که می‌توان به‌عنوان یک محدودیت در توسعه آموزش پرسنل نام برد، هزینه بالای ارائه آموزش به کارمندان است. مسلماً استفاده از اساتید مجرب برای ارائه آموزش برای گروه‌های چند نفره از پرسنل، هزینه بالایی را می‌طلبد ولی اگر آموزش توسط یک استاد مجرب و کارآموده به عده زیادی از کارکنان

سازمان به‌صورت همزمان ارائه گردد، هزینه‌های سازمان تا حد زیادی کاهش می‌یابد و همچنین کارکنان می‌توانند با استفاده از آموزش در قالب بولتن‌های الکترونیک از محل کار خود، شاهد آموزش‌های ضمن خدمت، از جمله آموزش‌هایی که به‌منظور ترفیح کارکنان انجام می‌گیرد، باشند و بدین وسیله از بروز بسیاری از مشکلات ناشی از عدم حضور کارکنان در محل کار خود نیز جلوگیری می‌شود.

همچنین امکان دیگری که در صورت اجرای e-HRM در سازمان بوجود می‌آید، ضبط و قرار دادن آموزش‌های اساتید در قالب بولتن‌های الکترونیک است که اگر تعدادی از پرسنل در موعد مقرر موفق به استفاده از آموزش‌ها نشدند، فرصت دیگری برای آنان وجود داشته باشد تا در زمان مناسب به فایل‌های مربوطه مراجعه کنند و از آموزش‌های لازم بهره بگیرند. البته فرایند آشناسازی کارکنان تازه استخدام که به‌صورت آموزش غیررسمی توسط کارمندان با سابقه انجام می‌گیرد نیز می‌تواند در حوزه وظایف e-HRM قرار گیرد. کارکنان جدید می‌توانند از طریق گشت‌وگذار در سایت و تور مجازی با سازمان جدید خود آشنا شوند و بینش کلی از سازمان خود پیدا کرده و وظایف خود را بشناسند. (lepak & snell, 1998)



بیش از ۱/۲۵ میلیارد رزومه را در پایگاه خود در اروپا در اختیار دارد. (Lepak&Snell, 1998)

## ۲- کارمندیابی و انجام برخی از فرایندهای استخدام

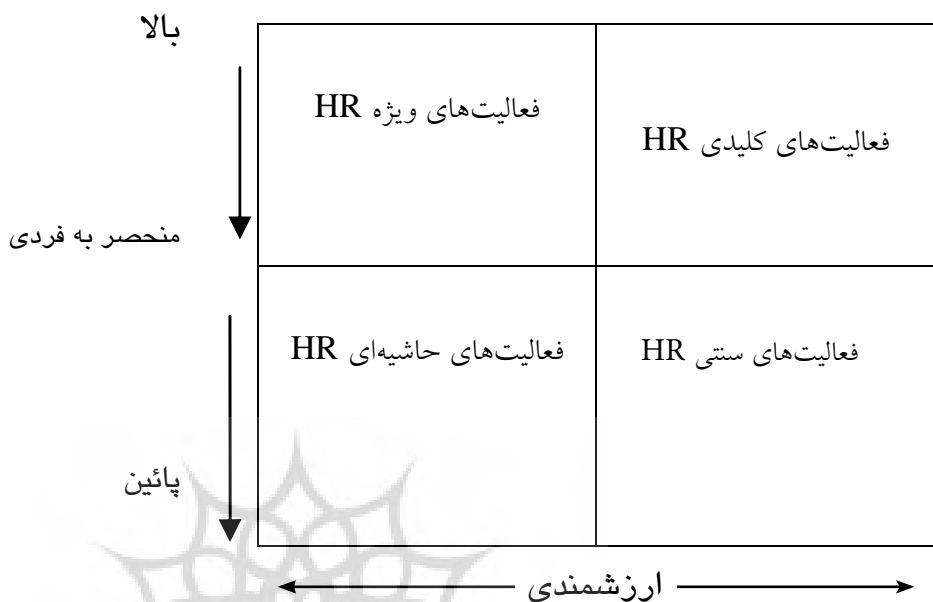
آمار و ارقام نشان می‌دهد که روز به روز اقبال افراد به استفاده از اینترنت برای انجام امور خود به دلیل برخورداری از مزایای بسیار زیاد بیشتر می‌شود. یکی از خدماتی که می‌تواند از طریق محیط دیجیتال انجام گیرد، فرایند کارمندیابی است. امروزه طی چند دقیقه به کمک فناوری‌های الکترونیک، یک فرد می‌تواند رزومه و اطلاعات استخدامی خود را از دورترین نقاط کشور برای مراکز استخدام ارسال کرده و با این کار بسیاری از مراحل اداری از جمله تهیه و تکثیر برگه‌های اطلاعات اولیه متقاضیان را حذف کند و همچنین استخراج و تطبیق مشخصات افراد با شرایط سازمانی و شرایط احراز شغل می‌تواند با استفاده از سیستم اتوماتیک تطبیق شرایط شغل با شاغل انجام گیرد و با این کار می‌توان ارسال اطلاعات استخدامی از مراکز فرعی مختلف به مراکز اصلی را که خود نیازمند هزینه و وقت زیادی است، حذف کرد. لازم به ذکر است که بسیاری از مراحل فرایند گزینش و استخدام، قابلیت ارائه شدن به صورت الکترونیکی را ندارند و در صورت ارائه، احتمالاً از دقت و کیفیت خدمات ارائه شده تا حد زیادی کاسته می‌شود. به طور مثال انجام مصاحبه استخدامی می‌تواند از طریق اینترنت یا به صورت برخط انجام گیرد، اما تردیدی نیست که مهم‌ترین خصیصه مصاحبه ارتباط چهره به چهره است و قطعاً یکی از اهداف یک مصاحبه‌کننده خیره دریافت بسیاری از ویژگی‌های شخصیتی مصاحبه‌شونده از روی رفتارهای فرد است که در صورت انجام غیرحضور، مصاحبه موضوعیت خود را از دست خواهد داد. ظهور شرکت‌های کاریابی اینترنتی از جمله نشانه‌های اشتیاق سازمان‌های کوچک و بزرگ به استفاده از خدمات کارمندیابی و استخدام الکترونیکی است. به طور مثال شرکت مانستر از بزرگ‌ترین شرکت‌های کاریابی جهانی در هر لحظه حدود ۷۰ هزار شغل و

### ۳- ارتباط بیشتر مدیریت و کارکنان

فرایند ارتباط بین کارکنان و مدیریت عالی به‌خصوص در سازمان‌های بزرگ که برقراری این ارتباط دارای اهمیت بسیار بالایی است، دشواری‌های بسیاری همراه دارد. یکی از کارکردهای e-HRM برقراری ارتباط سریع، آسان و کم‌هزینه با استفاده از سیستم پست الکترونیکی بین کارکنان و مدیریت عالی سازمان برای دریافت نظرات پرسنل و همچنین قرار دادن سخنرانی‌های مدیریت و یا فرماندهی عالی سازمان در قالب بولتن‌های الکترونیک است. واضح است که در صورت انجام چنین فرایندی مدیریت می‌تواند بیشتر از گذشته با پرسنل ارتباط داشته باشد. در ژوئن ۲۰۰۱، دنیای مجازی شاهد اجتماعی بزرگ از بیش از ۵۰ هزار پرسنل شرکت آی‌بی‌ام<sup>۵</sup> به‌طور هم‌زمان در یک جلسه بود که به بزرگ‌ترین جلسه توفان فکری مشهور شد. استفاده از چنین امکانی برای دست یافتن به ایده‌های جدید پرسنل از دیگر مزایای استفاده از منابع انسانی الکترونیک به‌صورت عام و اینترنت به‌صورت خاص است. (Lepak&Snell, 1998)

### ۴- بایگانی مدارک

امروزه وقت و هزینه زیادی برای نگهداری و طبقه‌بندی مدارک و اسناد، در سازمان‌های مختلف مخصوصاً سازمان‌های بزرگ صرف می‌شود و کاملاً مشخص است در این فرایند پرهزینه احتمال اشتباه، به‌طور مثال مفقود و یا مخدوش شدن مدارک نگهداری شده در مرکز بایگانی وجود دارد. همچنین دسترسی به مدارک بایگانی شده با دشواری‌های زیادی همراه است. همان‌طور که گفته شد هر چه تعداد و حجم مدارک بایگانی شده به نسبت اندازه سازمان و تعداد کارمندان و تراکس‌های انجام شده در سازمان بیشتر باشد انجام فرایندهای



شکل (۲) - انواع فعالیت‌های HR

استفاده و بکارگیری ابزاری همچون پورتال کارکنان باعث کم رنگ شدن مرز بین کار، خانه و زندگی اجتماعی می‌شود و می‌تواند عاملی برای دوستانه‌تر شدن و راحت‌تر شدن محیط اداره شود. (Lepak&Snell, 1998)

#### تاثیر فناوری اطلاعات بر HR

تاثیر IT را می‌توان در سه مرحله از کاربرد آن (خودکار شدن، اطلاع‌رسانی و تحول‌آفرینی) مورد بررسی قرار داد: **اتوماسیون یا خودکار شدن:** در این مرحله، از IT، به‌منظور اتوماتیک کردن سیستم‌های دستی و کاهش نیاز به افراد برای انجام کارهای روزمره استفاده می‌شود که حجم کارهای روتین اداری را کاهش می‌دهد. افراد فرصت بیشتری برای فکر کردن پیدا کرده و می‌توانند قابلیت‌های شناختی خود را به کار بگیرند و بیشتر به تفسیر اطلاعات بپردازند. (Gardner, et al, 2003) در این حالت IT می‌تواند از طریق به جریان انداختن امور عملیاتی و کاهش بار اداری، بر جنبه‌های عملیاتی HR تاثیر بگذارد و ساختار آن را تغییر دهد. مثلا پیشرفت‌های IT موجب شده که سازمان‌ها از طریق واگذاری برخی فعالیت‌ها به متخصصان خدمات IT، این خدمات را به نحوی کارآمدتر و اثربخش‌تر از داخل سازمان تامین کنند. حتی اگر این خدمات در داخل سازمان تامین شود، با مکانیزه شدن وظایف و اقدامات با هزینه‌های بسیار کمتر و بهره‌وری بالاتر این خدمات تامین می‌شود. (Lepak&Snell, 1998)

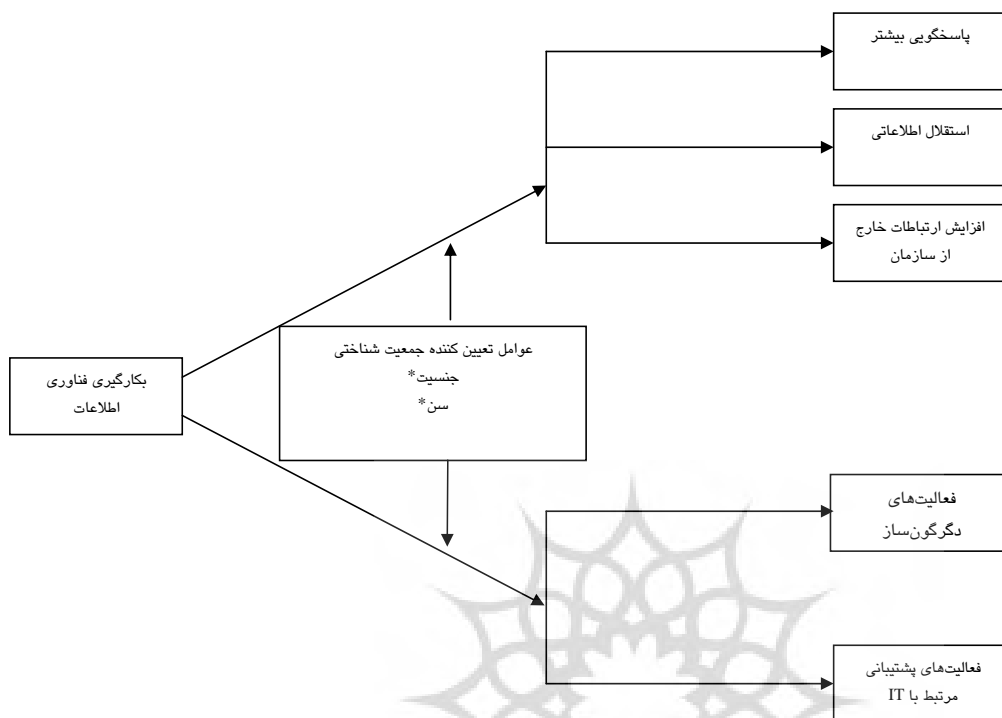
**اطلاع‌رسانی و اطلاعات:** وقتی IT "اطلاعات"

بایگانی مانند نگهداری و دسترسی به مدارک با دشواری‌های بیشتری همراه است. با استفاده از سیستم الکترونیکی می‌توان تمام مدارک را پس از اسکن شدن در فایل‌های کامپیوتری نگهداری کرد. با این روش علاوه بر اینکه هزینه‌های بایگانی مانند انبار و پرسنل بایگانی تا اندازه بسیار زیادی کاهش می‌یابد با استفاده از یک سیستم ساخت‌یافته به راحتی می‌توان مدارک را طبقه‌بندی نمود و اشتباهات احتمالی را کاهش داد. همچنین با کمک این سیستم می‌توان مدارک را طبقه‌بندی نمود تا در صورت لزوم به راحتی بتوان به آنها دسترسی پیدا کرد. به‌علاوه پرسنل می‌توانند به بسیاری از اطلاعاتی که در مورد سوابق خود نیاز دارند به وسیله اینترنت بدون مراجعه حضوری به بخش بایگانی دسترسی پیدا کنند. (Lepak&Snell, 1998)

#### ۵- فعالیت‌های روزمره منابع انسانی

روزانه تعداد زیادی از کارمندان به‌منظور اطلاع از سوابق پرسنلی خود به ادارات کارگزینی سازمان‌ها مراجعه می‌کنند. همان‌طور که گفته شد انجام این فرایندها در اولویت پیاده‌سازی HRM-e قرار دارد. فعالیت‌هایی مانند مشاهده پرونده پرسنلی، احکام کارگزینی، فیش‌های حقوقی، مانده مرخصی استحقاقی، آرشيو آمار مرخصی‌ها و ماموریت‌ها، آمار حضور و غیاب ماهانه و آمار کارکرد پرسنل زیرمجموعه می‌تواند از طریق اینترنت در اختیار آنان قرار گیرد. در صورت پیاده‌سازی این سیستم ضمن اینکه از ترافیک کاری ادارات مرتبط با این فرایندها کم می‌شود، پرسنل می‌توانند راحت‌تر به اطلاعات دلخواه خود دست یابند.

● با استفاده وسیع از فناوری اطلاعات، وقت بیشتری برای مدیران منابع انسانی باقی می‌ماند تا به فعالیت‌های دیگرشان تخصیص دهند و روی عملیات و کارهای تجاری خود متمرکز شوند



شکل (۳) تاثیر فناوری اطلاعات بر متخصصان و مدیران منابع انسانی

لیپک و اسنل، فعالیت‌های HR را روی دو پیوستار نشان دادند. پیوستار اول شامل طیفی از فعالیت‌هاست که به منظور دستیابی به اهداف سازمانی با ارزش بالا (ابزاری) تا فعالیت‌هایی که دارای ارزش پایین هستند (اداری - مقدماتی) امتداد می‌یابد و پیوستار دوم، طیفی از فعالیت‌ها با درجه منحصر به فردی پایین (روتین) تا منحصر به فردی بالا (فوق‌العاده خاص و ویژه) را در بر می‌گیرد.

**فعالیت‌های کلیدی<sup>۹</sup>:** وقتی فعالیت‌های HR هم ارزشمند و هم منحصر به فرد باشد، فعالیت‌های کلیدی تلقی شده و شرکت، خود آنها را برعهده می‌گیرد تا مزیت رقابتی کسب کند.

**فعالیت‌های سنتی<sup>۱۰</sup>:** فعالیت‌های ارزشمندی است که بسیار عمومی بوده و در سراسر صنعت گسترش یافته‌اند. این نوع فعالیت‌ها برای کلیه شرکت‌ها مهم بوده، اما نسبتاً استاندارد هستند. شرکت می‌تواند آنها را به منابع خارجی واگذار کند یا از نرم‌افزارهای HR برای انجام آنها استفاده نماید.

**فعالیت‌های حاشیه‌ای<sup>۱۱</sup>:** فعالیت‌های عمومی هستند که ارزش افزوده کمی دارند. انجام این فعالیت‌ها نیازمند اطلاعات بوده و از طرف دیگر در صنعت تعریف شده‌اند. بنابراین این دسته از فعالیت‌ها بهترین نامزد برون‌سپاری هستند.

**فعالیت‌های ویژه<sup>۱۲</sup>:** فعالیت‌هایی هستند که مستقیماً ارزش افزوده ایجاد نمی‌کنند. مثلاً داشتن افرادی با تخصص‌های

می‌دهد، فراتر از مرحله خودکار شدن و اتوماسیون می‌رود تا اثربخشی را افزایش دهد. اطلاع‌رسانی IT سطح شفافیت فعالیت‌ها، حوادث و اهداف را بالا می‌برد. زیرا افراد اطلاعات بیشتر و عمیق‌تری درباره فرایندهای اساسی تولیدی و اداری سازمان کسب می‌کنند و در مورد آنچه در سازمان یا واحدشان اتفاق می‌افتد، بیشتر می‌دانند. در این حالت IT با افزایش سطح کیفیت خدمات و کاهش زمان دسترسی می‌تواند بر جنبه‌های ارتباطی HR تاثیر بگذارد. (Lepak&Snell, 1998)

**تحول آفرینی<sup>۸</sup>:** IT شرکت را به عملیات و اقدامات تجاری جدید مجهز می‌کند و تحول آفرینی، خلاقیت، دانش و اطلاعات، منابع عمده و اصلی سازمان می‌شود. در این بعد، IT در ابداع محصول، خدمت و استراتژی مشارکت می‌کند؛ همانگونه که در افزایش انعطاف‌پذیری و مزیت رقابتی مشارکت دارد. در این حالت IT امکان برقراری ارتباط با فراسوی مرزهای جغرافیایی و سهیم شدن در اطلاعات آنها را فراهم می‌کند. به عبارتی محدودیت‌های زمان و مکان حذف می‌شود. در نتیجه مدیران HR با یک فرهنگ جدید مواجه می‌شوند و خارج از چارچوب کنونی فکر می‌کنند و نوآوری‌های جدیدی را شکل می‌دهند. (Lepak&Snell, 1998)

### انواع فعالیت‌های HR

بالا از قبیل حقوقدان، روانشناس صنعتی و حسابداران خبره که فقط در مواقع خاص از آنها استفاده می‌شود. سازمان می‌تواند از خدمات این افراد در هنگام نیاز با بستن قرارداد با واحدهای پژوهشی و یا دانشگاه‌ها استفاده کند.

### تأثیر فناوری اطلاعات بر مدیران منابع انسانی از دیدگاه پروفیسور گاردنر و همکاران

در پژوهشی که توسط پروفیسور گاردنر و همکارانشان در دانشگاه نیوجرسی در سال ۲۰۰۳ انجام پذیرفت، تأثیر فناوری اطلاعات بر مدیران منابع انسانی در قالب مدلی تحلیلی به شرح زیر انجام پذیرفت.

**افزایش پاسخگویی<sup>۱۳</sup>:** اتوماسیون فعالیت‌های منابع انسانی، می‌تواند با جذب اطلاعات، از کارهای تمرکزی و فکری بر وظایف مدیران منابع انسانی اثرگذار باشد. (Snell, Pedigo & Krawiec, 1995; Zuboff, 1998) و منجر به ایجاد زمان بیشتری نزد مدیران منابع انسانی برای پرداختن به دیگر وظایف کاریشان شود. از آنجایی که فناوری اطلاعات به صورت بی‌شمار و وسیعی مورد استفاده قرار می‌گیرد، این امر می‌تواند مدیران منابع انسانی را در دسترسی به اطلاعات بیشتر قادر سازد، به آنان این اجازه را می‌دهد که جوابگوی به موقع سوالات کارمندان و مدیران باشند و آنان را قادر به کفایت و درایت بیشتری در اداره و حل و فصل وظایف‌شان به طور خودکار کند. پژوهش‌های انجام گرفته حاکی از این است که مدیران منابع انسانی می‌توانند در کارهایشان با ابزارهای خودکار، مناسب‌تر و با کفایت‌تر باشند. از این رو، مدیران منابع انسانی قادر به جوابگویی، دادن پاسخ سریع به سوالات پیش آمده و بدست آوردن اطلاعات دقیق بیشتر هستند. علاوه بر پاسخگویی، استفاده از فناوری اطلاعات می‌تواند باعث وضوح، شفافیت و قابل درک بودن اطلاعات برای مدیران منابع انسانی شود. بنابراین می‌توان گفت که استفاده از فناوری اطلاعات باعث افزایش پاسخگویی مدیران منابع انسانی می‌شود.

**استقلال اطلاعاتی<sup>۱۴</sup>:** با به نظم درآوردن اطلاعات، منابع انسانی می‌توانند از این اطلاعات استفاده کنند و اطلاعاتی را که قبلاً قابل دسترس نبودند، ارزیابی نمایند. فناوری اطلاعات به جمع‌آوری و دسته‌بندی این اطلاعات کمک می‌کند، در نتیجه منابع انسانی می‌توانند مستقل‌تر از کسانی باشد که از این فناوری بهره‌برداری نمی‌کنند. به عنوان مثال در مطالعاتی معین شد فناوری اطلاعات به مدیران میانی قدرت تصمیم‌گیری بیشتری می‌دهد. (Pfeffer & Leblebici, 1997) در مطالعات دیگری، مدیران به این موضوع دست یافتند که فناوری اطلاعات اعتماد به نفس آنان را برای تصمیم‌گیری بالا می‌برد، عوامل انحرافی در تصمیم‌گیری را از بین می‌برد، و نقش آنان را در سازمان بسیار افزایش می‌دهد. (Buchanan & McCalman, 1988) گفت که استفاده و بکارگیری فناوری اطلاعات توسط مدیران منابع انسانی می‌تواند آنها را در استقلال اطلاعاتی و انتخاب

اطلاعات دلخواه کمک نماید.

**افزایش ارتباطات خارج از سازمان<sup>۱۵</sup>:** از آنجایی که میزان استفاده از فناوری اطلاعات در حال افزایش است، مدیران منابع انسانی امکان بیشتری برای افزایش ایجاد فرصت از طریق منابع خارجی و بیرونی دارند. سیستم فناوری اطلاعات ممکن است سازمانی را به اینترنت وصل کند و به مدیران این اجازه را بدهد که با سازمان‌ها و منابع دیگر به جمع‌آوری اطلاعاتی بپردازند که برای باقی ماندن در صنعت نیاز دارند. با افزایش متصل شدن به دست‌یافته‌ها، مدیران منابع انسانی می‌توانند در برابر تغییرات پیش‌بینی و محاسبه‌نشده انعطاف‌پذیر باشند. (Bahrami & Evans, 1997) بنابراین استفاده از فناوری اطلاعات می‌تواند مدیران منابع انسانی را به استفاده بیشتر از لینک‌ها و ارتباطات برون سازمانی قادر نماید.

**فعالیت‌های دگرگون‌ساز<sup>۱۶</sup>:** با استفاده وسیع از فناوری اطلاعات، وقت بیشتری برای مدیران منابع انسانی باقی می‌ماند تا به فعالیت‌های دیگرشان تخصیص دهند و روی عملیات و کارهای تجاری خود متمرکز شوند. انتظار بر این است که مدیران منابع انسانی قادر باشند وقت بیشتری را برای حضور در سازمان، بیانیه‌های پیشرفت استراتژی و تغییر سازمانی صرف نمایند. این فعالیت‌های دگرگون‌ساز تأثیر مستقیمی بر سازمان می‌گذارند و به جنبه‌های مختلف پیشرفت کمک می‌کنند. استفاده از فناوری اطلاعات به مدیران این اجازه را می‌دهد که وقت بیشتری را برای تلاش و بهبود سازمان صرف کنند. فناوری اطلاعات، مدیران را به شریک استراتژی سازمان تبدیل می‌کند می‌توانند به طور حرفه‌ای منابع انسانی سازمان را مدیریت و اداره نمایند. (Ulrich, 1997)

بنابراین فناوری اطلاعات این امکان را برای مدیران منابع انسانی فراهم می‌کند و تا وقت بیشتری را صرف فعالیت‌های مرتبط با استراتژی و اهداف کلان سازمانی نمایند.

فعالیت‌های جنبی و پشتیبانی مرتبط با IT<sup>۱۷</sup>: هنگام استفاده نیروهای انسانی از فناوری اطلاعات در سازمان، مدیران این حوزه نیاز دارند که به آموزش و راهنمایی استفاده‌کنندگان از سیستم‌ها بپردازند. (Bhattacharjee & Hirschhe, 1992; Halachmi, 1997; m, 1997) استفاده وسیع از فناوری اطلاعات، مهارت‌های لازم برای مدیران منابع انسانی را در مسیر تمایل بیشتر به یادگیری سیستم اطلاعات تغییر می‌دهد. (Broderick & Boudreau, 1992) بسیاری از محققان روی این موضوع اتفاق نظر دارند که فناوری اطلاعات به طور وسیعی به کاهش مهارت‌های حرفه‌ای و کارهای مدیریتی می‌انجامد. (Bjorn-Anderson & Pedersen, 1980) بنابراین می‌توان عنوان کرد مدیران منابع انسانی در هنگام استفاده از تکنولوژی اطلاعات در سازمان نیاز دارند که کاربران نیروی انسانی را که با سیستم‌های مربوطه کار می‌کنند، آموزش داده و وقت بیشتری را صرف فعالیت‌های پشتیبانی مرتبط با فناوری اطلاعات نمایند.

● باید توجه داشت که فشار فزاینده‌ای بر متخصصان منابع انسانی وارد می‌شود که چیزی بیش از "یک شریک تجاری" باشند و وظایف روزمره خود به منظور تدوین و اجرای استراتژی‌های سازمانی برعهده بگیرند

انجام وظایف و فعالیت‌های نیروهای انسانی اعم از کارکنان و مدیران بدون بهره گرفتن از فناوری اطلاعات باعث کندی در انجام امور و حتی در دنیای پر تنش و چالش‌برانگیز امروز باعث نابودی و از هم پاشیدن سازمان‌ها می‌شود. به همین منظور، مدیران منابع انسانی سازمان باید راهکارهای زیر را جهت رسیدن به اثربخشی سازمانی به مرحله اجرا درآورند:

■ آموزش کارکنان به منظور افزایش مهارت آنان در بکارگیری سیستم‌های موجود در سازمان و همچنین سیستم‌های جدید فناوری اطلاعات

■ فرهنگ‌سازی بیشتر در بین مدیران ارشد و کارکنان به منظور استفاده بهینه از فناوری اطلاعات

■ ایجاد نظام پیشنهادات و برقراری نظام‌های انگیزشی به وسیله فناوری اطلاعات

■ تسهیل به اشتراک‌گذاری دانش کارکنان در درون سازمان از طریق سیستم‌های فناوری اطلاعات

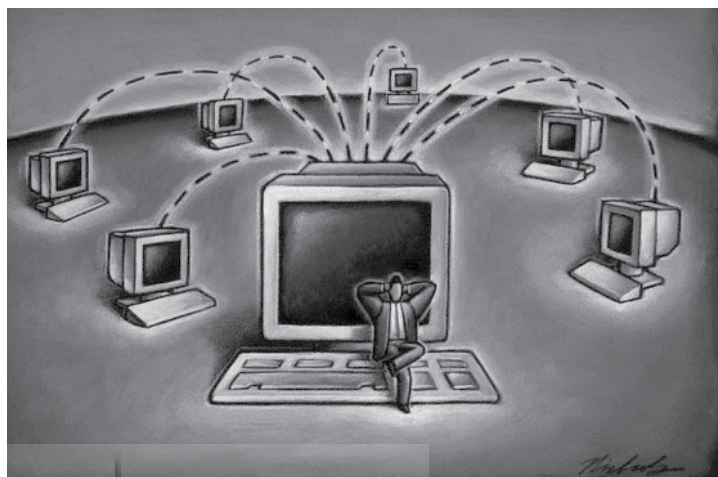
■ ارتقای ارتباطات درون‌سازمانی میان مدیران منابع انسانی و مدیران ارشد سازمان و شناسایی روش‌های بهره‌برداری از فناوری اطلاعات در راستای بهبود مستمر و اثربخشی سازمانی

### پانویس:

- ۱ - دکتری مدیریت صنعتی (ph.D) و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز
- ۲ - کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی - کارشناس آموزش موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی
- 3 - Employee Champion
- 4 - E-HRM
- 5 - IBM
- 6 - Automation
- 7 - Information
- 8 - Transformation
- 9 - Core HR activities
- 10 - Traditional HR activities
- 11 - Peripherad HR activities
- 12 - Idiosyncratic HR activities
- 13 - Responsiveness
- 14 - Autonomy
- 15 - External Professional Link
- 16 - Transformational activities
- 17 - IT Support activities
- 18 - Demographic Moderators
- 19 - Age
- 20 - Gender

### منابع

- 1 - Duxbury, L. E., Higgins, C. A., & Thomas, D. R. (1996). Work and family environments and the adoption of computer-supported supplemental



### عوامل موثر جمعیت‌شناختی<sup>۱۸</sup>

**سن<sup>۱۹</sup>:** سن تاثیر مستقیمی بر استفاده از تکنولوژی اطلاعات دارد. کارمندان مسن‌تر و پیشکسوت تمایل یا توانایی کمتری به انجام کارهایی با اطلاعات پیچیده دارند. (Birren, Woods, & Williams, 1980) این موضوع

حاکی از آن است که پیشکسوتان قادر نیستند کارهایی را که نیازمند حد بالایی از فناوری اطلاعات است، اداره نمایند و به نسبت جوانان کمتر از آن استفاده می‌کنند. علاوه بر این، کارمندان پیشکسوت ممکن است مشکلات بیشتری برای تطابق زمان برای تغییر محیط کارشان داشته باشند. (Dalton & Thompson, 1971) به همین دلیل کارمندان پیشکسوت ممکن است نتوانند با افزایش استفاده از فناوری اطلاعات، خود را با محیط کارشان وفق دهند.

**جنسیت<sup>۲۰</sup>:** علاوه بر سن، جنسیت هم در استفاده از تکنولوژی اطلاعات تاثیر می‌گذارد. مردها تمایل بیشتری به استفاده از کامپیوتر دارند. (Eining, Brown, & Cook, 1992) در حالی که زنان تمایل کمتری نسبت به این موضوع دارند (Felter, 1985) و دارای سطح بالایی از اضطراب در هنگام استفاده از کامپیوتر و اینترنت هستند. (Igarria, & Chakrabarti, 1990) اخیراً نتایج یکی از مطالعات نشان می‌دهد که زنان در هنگام استفاده از فناوری اطلاعات نسبت به مردان دلواپسی بیشتری دارند. (Bozionelos, 1996) بنابراین می‌توان بیان کرد که سن و جنسیت تاثیر مستقیمی بر استفاده از فناوری اطلاعات نزد نیروهای انسانی در سازمان‌ها دارد.

### نتیجه‌گیری

از زمان حضور فناوری اطلاعات در سازمان‌ها، تغییرات عظیمی در وظایف و فعالیت‌های نیروی انسانی پدید آمده است. امروزه تصور سازمانی بدون بکارگیری تکنولوژی اطلاعات بسیار سخت و دور از ذهن است. هر روزه ابعاد بیشتری از وظایف منابع انسانی یک سازمان به فناوری اطلاعات محول می‌شود. در حقیقت می‌توان بیان کرد در سازمان‌های امروزی



- work-at-home. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 1–23.
- 2- Temple, P. (2000). Technology on the fly. *Workforce* (May issue), 10.
- 3- Ogbonna, E., Whipp, R. (1999). Strategy Culture and HRM: Evidence from the UK food Retailing sector. *Human Resource Management Journal*. vol 9 NO.4, pp.75-90
- 4- Othman, R.B., Poon, J.M.L. (2000). What shapes HRM? A Multivariate Examination. *Employee Relations*. VOL 22.NO.5, pp467-484
- 5- Baloh, P., Trkman, P. (2003). Influence of internet and IT on work and Human resources management. *Informing Science*, available on: <http://proceedings.informationscience.org/IS2003/proceedings/docs/07/>
- 6- Scholz, C. (1987). Corporate Culture and Strategy The problem of strategic Fit. *Long Range Planning*. VOL 20 NO.4, pp78-87
- 7 - Ulrich, D. (1997b). *Human resource champions*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 8- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 76(1), 124–135.
- 9- Gardner, Sharyan D, et al 2003, Impact of information technology on human resources professional. *Journal of Vocational Behavior* 63 (2003) 159–179
- 10- Lepak, David P., Snell, Scott A. (1998) "virtual HR: Strategic Human Resource management in the 21 century," *Human Resource Management Review*; VOL. 8, NO.3, 215-234
- 11- Pfeffer, J., & Leblebici, H. (1977). Information technology and organizational structure. *Pacific Sociological Review*, 20(2), 241–261
- 12- Buchanan, D., & McCalman, J. (1988). Confidence, visibility, and pressure: The effects of shared information in computer aided hotel management. *New Technology, Work, and Employment*, 3(1), 38–46.
- 13- Bahrami, H., & Evans, S. (1997). Human resource leadership in knowledge-based entities: Shaping the context of work. *Human Resource Management*, 36, 23–28
- 14- Bhattacharjee, A., & Hirschheim, R. (1997). IT and organizational change: Lessons from client/server technology implementation. *Journal of General Management*, 23(2), 31–47
- 15- Broderick, R., & Boudreau, J. W. (1992). Human resource management, information technology, and the competitive edge. *Academy of Management Executive*, 6(2), 7–17.
- 16- Bjorn-Andersen, N., & Pedersen, P. H. (1980). Computer facilitated changes in the managerial power structure. *Accounting, Organizations and Society*, 5(2), 203–216
- 17- Birren, R., Woods, A., & Williams, M. (1980). Behavioral slowing with age: Causes, organization, and consequences. In L. W. Poon (Ed.), *Aging in the 1980s* (pp. 293–308). Washington, DC: American Psychological Association.
- 18- Dalton, G. W., & Thompson, P. H. (1971). Accelerating obsolescence of older engineers. *Harvard Business Review*, 49(5), 57–67.
- 19- Eining, M. M., Brown, D., & Cook, G. L. (1992). User confidence in electronic communication: Implications for distributed group decision support systems. *Advances in Accounting Information Systems*, 41–68.
- 20- Felter, M. (1985). Sex differences on the California statewide assessment of computer literacy. *Sex Roles*, 13, 181–192.
- 21- Igarria, M., & Chakrabarti, A. (1990). Computer anxiety and attitudes toward microcomputer use. *Behaviour and Information Technology*, 9(3), 229–241.
- 22- Bozionelos, N. (1996). Psychology of computer use: XXXIX. Prevalence of computer anxiety in British managers and professionals. *Psychological Reports*, 78, 995–1002
- 23- Snell, S. A., Pedigo, P. R., & Krawiec, G. M. (1995). Managing the impact of information technology on human resource management. In G. R. Ferris, S. D. Rosen, & D. T. Barnum (Eds.), *Handbook of human resource management* (pp. 159–174). Oxford: Blackwell.