

رویکردی جدید به جایگاه نظام اطلاع‌رسانی مدیریت منابع انسانی (نظاما HRMIS)^(۱)

غلامرضا سلگی

پژوهشگر دانشگاه امام حسین (ع)

چکیده

یکی از ابزارهای مهم در نظام مدیریت منابع انسانی بویژه در سازمانهای بزرگ، «سیستم اطلاعات مدیریت منابع انسانی» است. این سیستم اطلاعاتی می‌تواند با استفاده از پایگاه‌های داده در مورد نیروی انسانی سازمان، اطلاعات مورد نیاز را برای تصمیم‌گیری مدیران میانی و مدیران ارشد سازمان فراهم سازد. در نگاهی سیستمی می‌توان گفت که این سیستم اطلاعاتی می‌تواند به عنوان زیرسیستم در سیستم اطلاعات مدیریت سازمان مطرح باشد و خود نیز به عنوان یک سیستم، شامل دروندادهای مرتبط با نیروی انسانی و بروندادهایی است که برای برنامه‌ریزیهای لازم در سطوح مختلف مدیریت سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد.

امروزه به رگم آگاهی روز افزون سازمانها نسبت به این امر، که مدیران همه سطوح بویژه در سطح راهبردی به اطلاعات نیاز دارند تا در پرتو آن تصمیم‌گیری کنند در کشور، تعریف نظام مند و دقیقی از نظام اطلاع‌رسانی مدیریت منابع انسانی صورت نگرفته است و اغلب، نقش اطلاعات را کمتر و یا هم‌تراز با نقش سایر عناصر حوزه مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته‌اند.

متأسفانه جایگاه اطلاعات و نظام اطلاع رسانی در حوزه مدیریت منابع انسانی در سازمانهای کشور ما چندان شایسته نیست و هنوز ملزومات آن به طور کامل فراهم نشده است. اهمیت این حوزه را هنوز دست چنم تلقی می‌کنند و برخی به رغم نداشتن صلاحیت لازم در این حوزه دخالت می‌کنند.

این مقاله، ضمن توصیف اطلاعات موجود و در دسترس مدیران و کارشناسان حوزه منابع انسانی، چارچوبی را برای تحلیل و تعیین انواع اطلاعاتی به دست می‌دهد که برای مقاصد مدیریت منابع انسانی باید در دسترس باشد. همچنین از دیگر اهداف آن بررسی مجدد جایگاه اطلاعات در سازمان در سه سطح راهبردی، تاکتیکی و عملیاتی است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت منابع انسانی، نظام اطلاع رسانی مدیریت منابع انسانی، سطوح اطلاعات مدیریت منابع انسانی، اطلاعات راهبردی، اطلاعات تاکتیکی، اطلاعات عملیاتی.

مقدمه

متفکران عرصه مدیریت، نقش اطلاعات^۱ و سیستمهای اطلاعاتی^۲ را در حوزه مدیریت منابع انسانی^۳ کم و بیش مورد تأکید قرار داده و از آن به عنوان یکی از وظایف مدیریت منابع انسانی نام برده‌اند؛ اما با توجه به نقش بی بدیل اطلاعات در هزاره سوم به نظر می‌رسد، جایگاه این عنصر ارزشمند در بالندگی و بقای سازمانها بویژه در حوزه منابع انسانی، که با انسان سروکار دارد، نیازمند بازنگری جدی است. در این عصر و با ویژگی منحصر به فرد آن، یعنی فراگیر شدن اطلاعات و دانش، نقش اطلاعات فراتر از نقش ساده، دست دوم و سنتی آن در همه شاخه‌های

1- Information

2- Information Systems

3- Human Resource Management

مدیریت بویژه مدیریت منابع انسانی، که موضوع بحث ماست در نظر گرفته شده است. اطلاعات در نقش جدید، که با پیچیدگیهای انسان در هم آمیخته است در تمامی اجزای سازمان جریان دارد و به جرأت می توان گفت که اگر اطلاعات در سازمان به صورتی درست، دقیق و با سرعت مناسب در جریان نباشد، سازمان دچار مرگی آنی یا تدریجی خواهد شد.

امروزه به رغم آگاهی روز افزون سازمانها به اینکه مدیران همه سطوح بویژه در سطح راهبردی به اطلاعات نیاز دارند تا در پرتو آن تصمیم گیری نمایند با وجود این، در مدیریت منابع انسانی، تعریف نظام مند و دقیقی از اطلاعات منابع انسانی صورت نگرفته است (آرمسترانگ، ۱۳۸۰: ۲۵۳) و اغلب نقش اطلاعات را پایین تر و یا همتراز با نقش سایر عناصر حوزه مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته اند.

تولید و به کارگیری اطلاعات در سازمانهای فعلی در همه شاخه های مدیریت منابع انسانی کم و بیش وجود دارد، اما اطلاعات در برخی از موارد ناقص است؛ در برخی موارد دیگر بی ربط، می باشد و در مواردی نیز کاملاً تکراری است که خود نشانه دوباره کاری و چندباره کاری است که در عملکرد سازمان نمایان می شود و در مجموع این اطلاعات از انسجام و یکپارچگی کامل برخوردار نیست.

برای سامان دهی و انسجام بخشی به وضعیت اطلاعات سازمان و شناسایی و پاسخدهی به نیازهای اطلاعاتی آینده، باید رویکردی تازه به جایگاه این عنصر ارزشمند به وجود آید.

برای دستیابی به این مهم، لازم است سازوکار استفاده منظم و سازمان یافته برای کسب اطلاعاتی فراهم گردد، که تصمیم گیری عقلایی درباره منابع انسانی در سازمان را امکانپذیر سازد که به واقع منظور از آن، طراحی و پیاده سازی نظام

اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی است. این اطلاعات باید به روز، صحیح و دقیق، کوتاه و مختصر، مربوط، مناسب، کامل و بهنگام باشد.

ماهیت مدیریت منابع انسانی

در حوزه تعریف مدیریت منابع انسانی، تعاریف متعددی وجود دارد که با مروری اجمالی به پاره‌ای از آنها اشاره می‌گردد.

برخی از صاحب‌نظران، مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور دستیابی به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند (سعادت، ۱۳۸۴: ۱). این تعریف بسیار کلی است و شامل همه وظایف مدیریت منابع انسانی نمی‌شود.

نو^۱ مدیریت منابع انسانی را شامل سیاستها، اقدامات و سیستمهایی می‌داند که رفتار، طرز تفکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (نو، ۲۰۰۰: ۴).

برخی نیز مدیریت منابع انسانی را فرایندی شامل چهار وظیفه جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و نگهداشت منابع انسانی دانسته‌اند (دی سنزو و رایینز، ۱۹۹۸: ۴).

طبق این دیدگاه، نظام مدیریت منابع انسانی را می‌توان به چهار زیرنظام یا نظام فرعی به شرح زیر تقسیم کرد:

۱- نظام جذب: شامل عملیات مربوط به تأمین نیروی انسانی واجد صلاحیت و شایسته همراه با برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارمندیابی، انتخاب و انتصاب

۲- نظام بهسازی: شامل عملیات مربوط به ارزشیابی کمی و کیفی و آموزش

کارکنان

۳- نظام نگهداری: شامل عملیات مربوط به رفاه و ایجاد انگیزش در منابع انسانی در هر سازمان از قبیل بهداشت و درمان، ایمنی و حفاظت، خدمات و تسهیلات رفاهی، بیمه و بازنشستگی

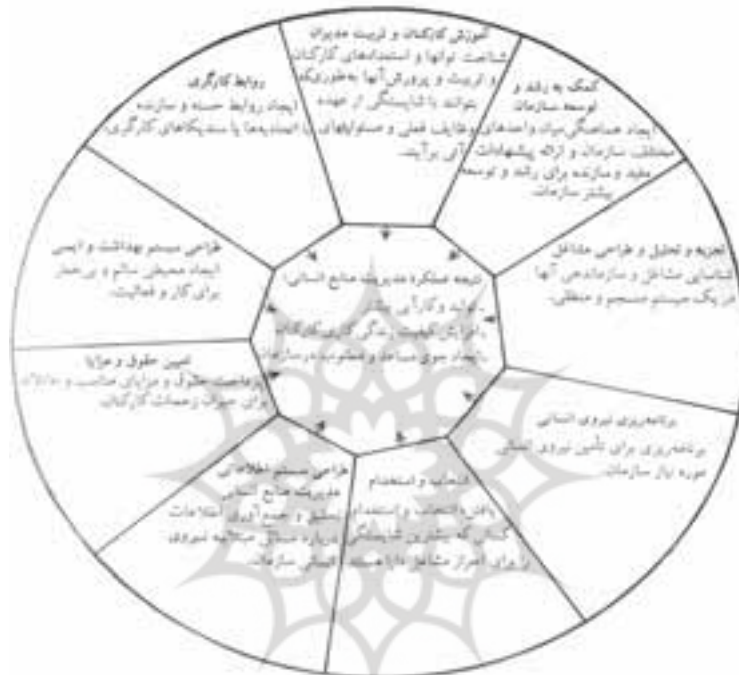
۴- نظام کاربرد: شامل عملیات اجرایی برای کاربرد صحیح منابع انسانی نظیر رهبری و سرپرستی، ارتباطات و انگیزش، جا به جایی و امور انضباطی (برزنونی، ۱۳۸۵: ۲۲).

دیدگاه جامعتری وجود دارد که وظایف مدیریت منابع انسانی را فراتر از دیدگاه‌های قبلی در نظر گرفته که از جمله مهمترین آنها به شرح زیر است:

- نظارت بر استخدام در سازمان
- تجزیه و تحلیل مشاغل
- برنامه‌ریزی تأمین نیروی انسانی
- کارمندیابی
- انتخاب و استخدام
- برنامه‌ریزی در جهت به کارگیری نیروی انسانی جدید در سازمان
- آموزش کارکنان
- تربیت مدیر
- ارزیابی عملکرد
- پاداش
- حقوق و دستمزد
- سیستم اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی
- سیستم رسیدگی به شکایات و خواسته‌های کارکنان
- سیستم بهداشت و ایمنی محیط کار

• سیستم انضباط (سعادت، ۱۳۸۴: ۵)

شکل ۱: ماهیت مدیریت منابع انسانی و اجزای آن



Source: American Society for Training and Development, 1993, p.23.

تعاریف یاد شده، نشان‌دهنده روند شکل‌گیری ماهیت منابع انسانی و اجزای آن است که برخی صاحب‌نظران، عناصر تشکیل‌دهنده آن را فقط چند عنصر ساده فرض کرده، و برخی نیز اجزای آن را گسترش داده و نگاه جامع‌تر و واقع‌بینانه‌تری به موضوع داشته‌اند. اما در همه این تعاریف، سیستم اطلاعات و اطلاع‌رسانی در حاشیه قرار دارد در حالی که نقش آن در کل نظام مدیریت منابع انسانی کلیدی و اساسی است که نیاز است بیشتر به آن پرداخته شود.

جایگاه راهبردی اطلاعات منابع انسانی

برای اداره مؤثر منابع انسانی، داشتن اطلاعات نقشی حیاتی دارد. برای دستیابی بهبود عملکرد و غنی سازی رقابت، سازمانهای برجسته، کارکنان خود را آموزش می دهند تا اطلاعات کلیدی را سریعاً استخراج، پالایش و تحلیل، و براساس آن تصمیمات درستی اتخاذ کنند (سلطانی، ۱۳۸۴: ۱۲۷).

دان تاپ اسکات (۱۹۹۶) معتقد است که مدیریت منابع انسانی به طور عام و متخصصان منابع انسانی به طور خاص، باید از شرایط و ویژگیهای منحصر به فردی برخوردار باشند تا بتوانند فرایند تغییر و تحول در سازمان را رهبری کنند. با این حال در حال حاضر، مدیریت منابع انسانی در ارائه واکنشهای مناسب نسبت به تغییر و تحولات محیطی، بسیار کند عمل می کند. مشکل اساسی ناشی از این است که متخصصان منابع انسانی تاکنون فقط به وظایفی چون کارمندیابی، جبران خدمات و... پرداخته اند. این امر شاید در زمان ثبات و عدم تغییر کارساز و مؤثر بود، اما با ورود انسان به اقتصاد دیجیتال، حرفه منابع انسانی نیازمند احیای خود و استحکام مشارکتها با سایر عوامل سازمان به منظور ایجاد تغییر و تحول در سازمان است.

مدیریت منابع انسانی چگونه می تواند خود را با اقتصاد دانشمدار سازگار کند؟
اولریچ (۱۹۹۹) برای پرداختن به این سؤال، سه سؤال کلیدی زیر را مطرح می کند:

- ۱) کار مدیریت منابع انسانی چیست؟
- ۲) چه کسی کار مدیریت منابع انسانی را انجام می دهد؟
- ۳) فناوری چگونه بر مدیریت منابع انسانی تأثیر خواهد گذاشت؟

در پاسخ به سؤال اول باید گفت که در اقتصاد دانشمدار، کار مدیریت منابع انسانی به وظایف سنتی کارمندیابی، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد و نظیر آن محدود نخواهد بود. در اقتصاد دانشمدار، کار مدیریت منابع انسانی هم شامل آن دسته از فعالیتهایی است که با وظایف سنتی کسب و کار (نظیر بازاریابی و مالی) همپوشانی و

تداخل دارد و هم شامل فعالیتهایی غیرسنتی (نظیر مدیریت اطلاعات و دانش) می‌شود. به این دلیل، مدیریت منابع انسانی فقط بر «مدیریت افراد» توجه و تمرکز ندارد. مدیریت منابع انسانی اکنون مسئول مدیریت قابلیت‌ها و توانمندی‌هایی است که افراد ایجاد کرده‌اند و مدیریت روابطی است که افراد باید آنها را توسعه بخشند.

در پاسخ به سؤال دوم باید گفت که متخصصان منابع انسانی هنوز به بسیاری از کارهای سنتی منابع انسانی مشغولند؛ هر چند بخشی از این کارها به عوامل بیرون سازمان واگذار (نظیر کارمندیابی) و یا به صورت دیجیتال شده است (نظیر منابع انسانی الکترونیک). به علاوه، بخش اعظم کار سنتی مدیریت منابع انسانی، اکنون توسط مدیران خط مقدم و متخصصان سایر زمینه‌ها (نظیر ICT) و یا بخش‌های دیگر سازمان انجام می‌گیرد. در اقتصاد دانشمدار با توسعه کار مدیریت منابع انسانی، مسئولیت منابع انسانی باید بین مدیران منابع انسانی، کارکنان و افراد بیرون از سازمان به اشتراک گذاشته شود.

سرانجام در پاسخ به سؤال سوم، باید به این نکته اشاره کرد که با افزایش و بهبود کارایی اداری، فناوری به مدیران منابع انسانی این اجازه را می‌دهد نیروی انسانی کمتری به کارگیری شود، ولی در عوض، سهم و نقش ارزش زای بیشتری در سازمان به عهده داشته باشند. تکامل سریع سیستم‌های ارائه خدمات الکترونیک منابع انسانی سبب شده است تا اطلاعات بیشتر و به شکل و فرمت مناسبتری در اختیار کارکنان و مدیران قرار گیرد و آنها بتوانند از این اطلاعات در راستای منابع سازمان بهره بگیرند. با این حال، تأثیر فناوری روی مدیریت منابع انسانی، چیزی فراتر از خودکار کردن^۱ فعالیتهای دفتری است.

به طور کلی، روندهای فناورانه تأثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی عبارت است از:

(۱) دسترسی سریع و ارزان به اطلاعات دقیق منابع انسانی در زمان واقعی
(۲) دسترسی دائمی به اطلاعات مورد نیاز به منظور بهبود کارایی و اثربخشی
کارکنان

(۳) دسترسی به درختهای گوناگون تصمیم‌گیری و تحلیلی

(۴) خدمت هوشمندانه به خود

سیستمهای مدیریت منابع انسانی در قرن ۲۱، از طریق فراهم آوردن محتوای مبتنی بر اطلاعات و دانش، که براساس نقش کارمند در سازمان تصفیه و ویرایش شده است، کارکنان را قادر به اجرای بهینه وظایف خود می‌کند (صانعی، ۱۳۸۶: ۳۴).

در بسیاری از منابع مدیریت منابع انسانی با کلید واژه‌هایی نظیر سیستم اطلاعاتی منابع انسانی، اطلاعات و ارتباطات، اطلاعات منابع انسانی و نظایر آن رو به رو می‌شویم که برخی از صاحب‌نظران از آن بعنوان یکی از وظایف مدیریت منابع انسانی نام برده‌اند (سعادت، ۱۳۸۴: ۵) و برخی دیگر، مدیریت منابع انسانی را به صورت سیستم کلانی مورد بررسی قرار می‌دهند که دارای سیستمهای فرعی است. از جمله این سیستمهای فرعی، سیستم اطلاعات است. در این مدل، هرچند سیستم اطلاعات در کنار سایر سیستمهای فرعی قرار گرفته است، اما وزن و اهمیت آن با سایر سیستمهای فرعی یکسان نیست. در واقع همه سیستمهای فرعی به دریافت و پردازش اطلاعات و کاربرد اطلاعات جدید در حوزه موضوعی خود دارند و همین نکته اهمیت سیستم اطلاعات را در بین سایر زیر سیستمهای مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد.

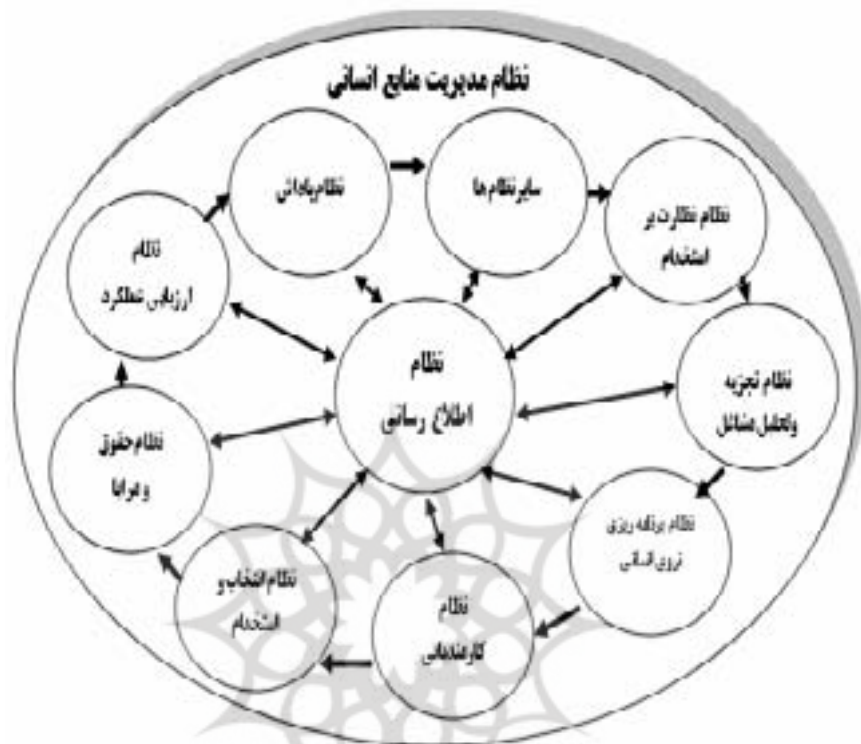
متأسفانه جایگاه اطلاعات و نظام اطلاع رسانی در حوزه مدیریت منابع انسانی در سازمانهای کشور ما چندان شایسته نیست و هنوز ملزومات آن به طور کامل فراهم

نشده است. اهمیت این حوزه را هنوز دست چنم تلقی می کنند و برخی، به رغم نداشتن صلاحیت لازم در این حوزه دخالت می کنند.

نگارنده بر این باور است که برای بهبود و ارتقای جایگاه اطلاعات و نظام اطلاع رسانی در حوزه مدیریت منابع انسانی، باید آن را از حاشیه به متن آورد و برای این منظور، مدلی را که در شکل ۲ به تصویر کشیده شده، طراحی کرده است. در این مدل، جایگاه نظام اطلاع رسانی و ارتباط دوسویه آن با تمام اجزای تشکیل دهنده نظام جامع مدیریت منابع انسانی نشان داده شده است.

در این مدل بر خلاف مدل شکل ۱، که جایگاه سیستم اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی را همتراز با سایر اجزای تشکیل دهنده مدیریت منابع انسانی قرار داده، جایگاه آن را ارتقا بخشیده و هویتی مستقل به آن داده است. نظام اطلاع رسانی به دلیل نقش مهمی که می تواند در حوزه مدیریت منابع انسانی ایفا نماید به عنوان کلیدیترین بخش تشکیل دهنده مدیریت منابع انسانی باید لحاظ گردد که معطوف به چرخه اطلاعات در کل اجزا و پیکره نظام مدیریت منابع انسانی است. این امر نشانگر نقش ارزشمند اطلاعات و اطلاع رسانی در پشتیبانی نظام جامع مدیریت منابع انسانی و تمام نظامهای فرعی تشکیل دهنده آن در دستیابی به هدف نظام جامع است که تصمیم گیریهای درست و بموقع برای بهبود عملکرد مدیریت منابع انسانی را به همراه خواهد آورد که نتیجه آن، تولید و کارایی بیشتر، افزایش کیفیت زندگی کاری کارکنان و ایجاد جوی مساعد و مناسب در سازمان خواهد بود.

شکل ۲: مدل بهبود و ارتقای جایگاه نظام اطلاع رسانی مدیریت منابع انسانی (نظاما HRMIS)



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

تحلیل انواع نیازهای اطلاعاتی

مدل مفهومی

مدیران رده‌های مختلف، نیازهای اطلاعاتی متفاوتی دارند. ارزش کار در این است که نظام اطلاعات مدیریت می‌تواند اطلاعات لازم را برای کسانی تأمین کند که به آن نیاز دارند؛ به عنوان مثال در یک تقسیم‌بندی کلان، نیازهای مدیران منابع انسانی را به صورت زیر می‌توان دسته‌بندی کرد:

- مدیران رده عالی برای استفاده در برنامه ریزی راهبردی^۱ سازمان به اطلاعات کلی نیاز دارند.
 - مدیران رده پایین یا سرپرستان واحدها به اطلاعات تفصیلی عملیات روزمره نیاز دارند (استون، ۱۳۸۵: ۱۳۳).
- یک شیوه ساده و مناسب برای تحلیل انواع اطلاعات مدیریت منابع انسانی، استفاده از هرم معروف اطلاعات در سه سطح راهبردی^۲، تاکتیکی^۳ (تسهیل کننده تصمیم گیری) و عملیاتی^۴ است.
- در این مدل، که در شکل ۳ و همچنین در جدول شماره ۱ نشان داده شده است، اطلاعات مورد نیاز مدیران منابع انسانی در سطوح مختلف سازمان دسته بندی و تبیین گردیده است. در این دسته بندی، هرچه به سمت قاعده هرم نزدیک می شویم با حجم زیادی از اطلاعات رو به رو می شویم که عمق اطلاعاتی کمی دارد و بالعکس، هرچه به سمت راس هرم نزدیک می شویم با حجم کمی از اطلاعات رو به رو می شویم که از عمق اطلاعاتی بسیار زیاد و راهبردی برخوردار است.

شکل ۳: مدل مفهومی اطلاعات مدیریت منابع انسانی

(برگرفته از آرمسترانگ، راهبردهای مدیریت منابع انسانی، ۲۵۹)



حال، مدل مفهومی اطلاعات منابع انسانی، بررسی و تشریح می‌شود:

اطلاعات عملیاتی^۱

ادارات پرسنلی با شروع کار از پایین ترین سطح مدیریتی در تولید اطلاعات و بهره‌برداری از آن برای عملیات روزانه، معمولاً بسیار خوب عمل می‌کنند. نظامهای اطلاعات کامپیوتری کارکنان بویژه در این سطح بسیار سودمند است.

از جمله انواع اطلاعات مورد استفاده در سطح عملیاتی، عبارت است از:

- بررسی مقایسه‌ای بین رسانه‌های رسمی و تخصصی و گزینش به منظور واسپاری آگهی استخدام
- میزان نرخ افزایش هزینه‌های جاری در محل زندگی
- سوابق فردی برای نشان دادن افزایش تدریجی حقوق و مزایای شخص

- پیشینه شغل یا سوابق آموزشی
- یادداشتهای روزانه که استحقاق کارکنان را برای ارزیابی عملکرد یا افزایش حقوق نشان می دهد
- فهرستهایی که استحقاق کارکنان را از نظر پاداش خدمات بلند مدت مشخص می کند.
- فهرست کارکنان واجد مهارت با تواناییهایی که برای یک پست خالی در نظر گرفته شده است.
- چگونگی توزیع خدمات و حقوق و دستمزد کارکنان مازاد بر نیاز بطور کلی، اطلاعات عملیاتی، کار معاون پرسنلی را آسان می سازد و کار کارشناس نیروی انسانی را غنا می بخشد.

اطلاعات تاکتیکی^۱

- اطلاعات مورد نیاز مدیران منابع انسانی برای مقاصد تاکتیکی (مدبرانه) یا مؤید تصمیم گیری، چنانکه باید به طور عام، تعریف یا تدوین نشده است.
- مدیران منابع انسانی آینده ساز به انواع اطلاعات نیاز بیشتری خواهند داشت. از جمله انواع اطلاعات مورد نیاز مدیران در سطح تاکتیکی، عبارت است از:
- میزان اثر بخشی هزینه های آگهی استخدام کارمندان در رسانه های مختلف
 - آگاهی از شیوه های متفاوت گزینش و پیامدهای هر یک از آنها
 - میزان مطلوب بودن متقاضیان گزینش شده
 - مدل سازی هزینه ها و مبانی مختلف تأمین آنها
 - تعیین الگوی حقوق و دستمزد

- چگونگی ساختار بسته‌های پرداخت مازاد بر نیاز

اطلاعات راهبردی^۱

سطح سوم اطلاعات، سطح راهبردی، سطحی است که نه تنها تهیه کنندگان سیستم‌های کامپیوتری منابع انسانی، بلکه دست‌اندرکاران منابع انسانی هم کمتر به آن می‌پردازند و درک محدودی از آن دارند.

در حال حاضر، اهمیت اطلاعات سطح راهبردی منابع انسانی، آن گونه که باید شناخته نشده است و یا صرفاً در برنامه‌ریزی‌های نیروی انسانی مهم تلقی می‌شود. در تعریفی، اطلاعات منابع انسانی راهبردی را هر نوع اطلاعاتی می‌توان تلقی کرد که متخصص راهبرد منابع انسانی را به رسیدن به درک بهتری از مفاهیم زیر راهبری کند:

- سهم راهبرد منابع انسانی در کمک به کل راهبرد کسب و کار چقدر است؟ یا چگونه می‌توان با بهره‌گیری اثربخش از منابع انسانی به نوعی مزیت رقابتی دست یافت؟

- راهبرد کسب و کار بر منابع انسانی سازمان چه تأثیری دارد؟

از جمله انواع اطلاعات مورد نیاز مدیران در سطح راهبردی، عبارت است از:

- تعیین و برقراری مسیر راهبردی برای سازمان
 - اتخاذ راهبرد کاهش یا افزایش کارکنان
 - چگونگی حصول اطمینان از کفایت تعداد مدیران در دراز مدت
- مدیر منابع انسانی در این سطح، می‌تواند با فراهم ساختن بینشهایی در ارتباط با سؤالات زیر، نقش آینده‌سازتری را در سازمان ایفا کند:

۱. در حال حاضر از نظر تعداد، مهارتها و قابلیتها، چه نوع افرادی را در اختیار داریم؟
 ۲. در حال حاضر عوامل پویای تأثیرگذار بر افراد سازمان از نظر میزان کارمندیابی، ارتقا و جا به جایی کدام است؟
 ۳. ساختار فرهنگ و ارزشهای موجود سازمان کدام است؟ آیا از رسالت کسب و کار حمایت می کنند یا فاقد کارایی هستند؟
 ۴. چه تحولاتی در خارج سازمان در شرف وقوع است که می تواند موقعیت فعلی یا آینده کارکنان ما را تحت تأثیر قرار دهد؟ (آرمسترانگ، ۱۳۸۰: ۲۵۹)
- برای پاسخ به این سؤالات دسترسی به اطلاعات درست، موثق و مناسب درباره منابع انسانی داخل و خارج سازمان ضرورت دارد تا بتوان آنها را به نوبه خود تحلیل و تفسیر کرد و مورد قضاوت و بهره برداری قرار داد. در جدول شماره ۱ به برخی از وظایف مدیریت منابع انسانی، که به اطلاعات راهبردی، تاکتیکی و عملیاتی نیاز دارند، اشاره شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

جدول شماره ۱- جدول مقایسه ای سطوح سه گانه اطلاعات مدیریت منابع انسانی
(برگرفته از آرمسترانگ، راهبردهای مدیریت منابع انسانی، ۲۵۹)

فرایند	کارمند یابی	ارزیابی عملکرد	آموزش و بهسازی	پاداش
سطح اطلاعات	عملیاتی	چه کسی باید مورد ارزیابی قرار گیرد؟ امتیاز عملکرد چه کسی نسبت به گذشته افت داشته است؟	کارمند مورد نظر چه آموزشهایی دیده است؟ چه کسی استحقاق شرکت در این دوره آموزشی را دارد؟	پیشینه حقوق و دستمزد او چگونه است؟ چه کسی سزاوار افزایش حقوق است؟
	تاکتیکی	توزیع عملکرد در بخشهای مختلف چگونه است؟ این بخش چگونه عمل کرده است؟	سال آینده چند دوره باید برگزار کنیم؟	با توجه به توزیع رتبه بندی، بودجه و حقوق و دستمزد، افزایش بابت عملکرد چه میزان باید باشد؟ چگونه می توانیم یک طرح پاداش خودکفا بسازیم؟
	راهبردی	ما در مدیریت منابع انسانی در مقایسه با دیگر سازمانها، چگونه عمل کرده ایم؟	چه سرمایه ای را باید به بخش آموزش و توسعه اختصاص داد؟ آیا برنامه توسعه برای ما مدیران، آینده ای با استعداد زیاد فراهم خواهد ساخت؟	سیاستهای پاداش ما در ارتباط با اهداف حمایت از کسب و کار چه میزان اثربخش است؟ آیا سیاست پاداش با دیگر سیاستهای مدیریت منابع انسانی هماهنگی دارد؟

نظام اطلاع رسانی مدیریت منابع انسانی

پس از مشخص شدن اهمیت و ضرورت نقش و جایگاه اطلاعات و نیاز به اطلاعات در سطوح مختلف سازمان به این عنصر ارزشمند، این سؤال به ذهن خطور می کند که با چه ساختاری می توان از اطلاعات در حوزه منابع انسانی و در سازمان استفاده کرد؟

واقعیت این است که نمی‌توان اطلاعات را به صورت پراکنده و براساس سلیقه‌های گوناگون افراد و مدیران در سطوح مختلف سازمان تحلیل کرد و مورد استفاده قرار داد، بلکه آنچه بسیار اهمیت دارد، حاکمیت تفکر سیستمی^۱ در برابر تفکر خودسازمانی^۲ (استون، ۱۳۸۵: ۳۲۴س)^(۲) است، و رعایت این نکته که برای رسیدن به کارایی و اثربخشی در سازمان، اطلاعات را باید در سیستم و نظامی مناسب و دقیق و لحاظ کردن الزامات خاص حوزه مدیریت منابع انسانی ساماندهی نمود. حال اگر بتوان برای این سیستم و نظام به تعریف دقیق و مناسبی دست یافت، نظام اطلاع رسانی مناسبی ساماندهی خواهد شد.

فرهنگ اصطلاحات مدیریت منابع انسانی، سیستم اطلاعات منابع انسانی را «بهره‌گیری از رایانه برای تولید بموقع و مناسب اطلاعات به صورت نظام‌مند برای تصمیم‌گیری در مدیریت منابع انسانی»، تعریف کرده است (استون، ۱۳۸۵: ۱۳۳). تعریف دیگری در فرهنگ جامع مدیریت زیر عبارت نظام اطلاعاتی منابع انسانی آمده است که «عبارت است از مجموعه‌ای از داده‌های منظم، قابل اتکا و معتبر که برای برنامه‌ریزی نیروی انسانی به کار می‌رود» (عابدی جعفری، ۱۳۸۵: ۱۸۳).

آرمسترانگ اطلاعات منابع انسانی را «نظام اطلاعات کامپیوتری پرسنلی»^۳، می‌پندارد و آن را شامل هر نوع اطلاعاتی می‌داند که متخصص راهبرد منابع انسانی را به حصول درک بهتری از مفاهیم کمی مربوط به هزینه‌ها، تعداد، درصدها و نسبتها و کیفی مربوط به ساختار، فرهنگ، اخلاق، انگیزش، مهارتها، صلاحیتهای فردی و تواناییهای بالقوه مربوط می‌داند (آرمسترانگ، ۱۳۸۰: ۲۵۵).

1- Systematic thinking

2- Autonomy

3- (Computerized personal Information System CPIS)

در تعریفی جامعتر، نظام اطلاع رسانی به مجموعه‌ای هدفدار از عناصر مادی و غیر مادی گفته می‌شود که در جهت تحقق اهداف نظام با یکدیگر در تعاملند یا برای این تعامل سازگار شده‌اند (حری، ۱۳۷۸: ۱۳).

تعریف دیگری از نظام وجود دارد که از جامعیت و دقت بیشتری برخوردار است. در این تعریف، نظام را مجموعه‌ای از اجزا و روابط میان آنها در نظر گرفته است که با ویژگی‌های معین به هم پیوسته یا مرتبط می‌شود و این اجزا با محیطشان یک کل را تشکیل می‌دهد (رضائیان، ۱۳۷۶: ۲۷).

در تعریفی تکمیلی از سیستم اطلاعاتی، چنین آمده است که «سیستم اطلاعاتی مجموعه‌ای از داده‌ها، اطلاعات، روشها، رویه‌ها، نیروی انسانی و ابزارهایی است که اطلاعات را جمع‌آوری، طبقه‌بندی، تلخیص و تجزیه و تحلیل می‌کند و در اختیار استفاده کنندگان قرار می‌دهد» (رحیمیان، ۱۳۷۸: ۵۰).

تعریف برگزیده

به طور خلاصه، اگر بخواهیم تعریفی از نظام اطلاع رسانی به دست دهیم، می‌توان آن را چنین تعریف کرد: نظام اطلاع رسانی به مجموعه‌ای هدفدار از عناصر مادی و غیر مادی و روابط بین آنها گفته می‌شود که با ویژگیهای معین به هم پیوسته یا مرتبط می‌شود و این اجزا با محیط آنها یک کل را تشکیل می‌دهد که در جهت تحقق اهداف نظام کلی‌تر (نظام مدیریت منابع انسانی) با یکدیگر در تعامل‌اند یا برای این تعامل سازگار شده است. آنچه این اجزا را تحت نظام کلی‌تر گرد هم می‌آورد، سیاستی است که بر هماهنگ‌سازی آنها حاکم است و روابطی است که با استفاده از این هماهنگی میان آنها برقرار می‌شود. این تعریف سه ویژگی دارد:

- به اندازه کافی از جامعیت برخوردار است.
 - کاربرد وسیعی خواهد داشت.
 - به اندازه کافی از ژرف نگری برخوردار خواهد بود به گونه‌ای که همه عناصر لازم برای تمیز شناسایی نظامها را معرفی کند.
- براساس این تعریف جامع در شکل ۴، عناصر و اجزای تشکیل دهنده نظام اطلاع رسانی مدیریت منابع انسانی را، که شامل مجموعه‌ای از عناصر مادی و غیر مادی است می‌توان نشان داد که عناصر آن در درون نظام مدیریت منابع انسانی در تعامل با هم هستند.

شکل ۴: شمای کلی عناصر و اجزای تشکیل دهنده نظام اطلاع رسانی مدیریت منابع انسانی (برگرفته از عباس حری، اطلاع رسانی: نظام‌ها و فرآیندها، ۱۷)



فرایند نظام اطلاع رسانی و موارد کاربرد آن

فرایند نظام اطلاع رسانی مدیریت منابع انسانی شامل چهار مرحله اطلاعات ورودی، پردازش اطلاعات، اطلاعات خروجی و کاربرد اطلاعات خروجی است. اطلاعات ورودی^۱: در نظام اطلاع رسانی مدیریت منابع انسانی، اطلاعات ورودی شامل موارد زیر است:

- اطلاعات موجود در فرم تقاضای کار و سایر فرمهای استخدامی
- گزارشهای رسیده از نتیجه ارزیابیهای مختلف برای تعیین میزان شایستگی کارکنان

- نتیجه ارزیابی دورههای آموزشی قبلی
- گزارشهای جا به جایی کارکنان (ورود، انتقال، استعفا، پایان خدمت، اخراج)
- گزارش تغییرات در قوانین و مقررات استخدامی
- اطلاعات مربوط به سابقه پزشکی کارکنان
- گزارش حوادث و سوانح
- پروندههای انضباطی کارکنان
- اطلاعات لیست حقوقی

پردازش اطلاعات^۲: در این بخش سیستم اطلاعاتی منابع انسانی به تجربه و تحلیل و پردازش اطلاعات مربوط به نیروی انسانی می پردازد.

اطلاعات خروجی^۳: با ورود دادهها و اطلاعات خام به سیستم اطلاعاتی منابع انسانی و پردازش دادهها، خروجی سیستم قرار دارد که اطلاعات پردازش شده را تولید می کند. اطلاعات بخش خروجی سیستم شامل موارد زیر است:

- فهرست موجودی مهارتها

- فهرست نام افراد واجد شرایط برای ارتقا و تصدی پستهای مدیریتی
 - اطلاعات برای طراحی دوره‌های عالی آموزشی برای تربیت مدیر
 - اطلاعات درباره حقوق، دستمزد و مزایا
 - گزارش به سازمانهای ناظر بر استخدام
 - اطلاعات برای طراحی برنامه های ایمنی و بهداشتی
 - اطلاعات درباره علل غیبت کارکنان
 - اطلاعات درباره علل ترک سازمان
 - اطلاعات درباره روابط انسانی
- کاربرد اطلاعات خروجی^۱: در بخش پایانی، اطلاعات پردازش و پالایش شده در کل سیستم منابع انسانی مورد استفاده قرار می گیرد.
- برنامه ریزی نیروی انسانی
 - برنامه ریزیهای عملیاتی در زمینه‌های تولید، بازاریابی، فروش، مالی و حسابداری (سعادت، ۱۳۸۴: ۶۲)
 - تصمیم گیری در مدیریت منابع انسانی
- در شکل شماره ۵، نمونه‌ای از یک نظام اطلاع‌رسانی نشان داده شده که در آن فرایند اطلاعات از ورودی، پردازش، خروجی و موارد استفاده اطلاعات تشکیل شده است. در این فرایند، چرخه اطلاعات ناظر به وضعیت نیروی انسانی و مسائل مربوط به آن است.

شکل ۵- نمونه‌ای از یک نظام اطلاع‌رسانی مدیریت منابع انسانی



Source: Moody, R. W. and R. M. Non (1987, p.136)

به نظر نگارنده، مدل بالا به عناصر و اجزای دیگری نیز نیاز دارد. نظام اطلاع رسانی مدیریت منابع انسانی زمانی جامع‌تر خواهد بود که:

- نیازهای اطلاعاتی را نظیر مدل مفهومی اطلاعات مدیریت منابع انسانی در شکل ۳ در سطوح سه‌گانه راهبردی، تاکتیکی و عملیاتی در سازمان، شناسایی کند و پاسخ یاب و پاسخگو باشد.
- فراتر از شکل ۱، که به ماهیت و اجزای مدیریت و منابع انسانی مربوط است، بتوان تمامی اجزای آن را احصا کرد.
- همانند شکل ۲، جایگاه اطلاعات و اطلاع رسانی را به عنوان کلیدی‌ترین عنصر مدیریت و منابع انسانی بهبود بخشید و آن را با نظام مدیریت منابع انسانی و تمامی نظامهای فرعی آن سازگار ساخت.
- مطابق شکل ۴ شامل عناصر مادی و غیر مادی باشد.

• سرانجام با توجه به ماهیت اطلاعات و اوضاع کنونی و آینده سازمان، مقوله‌هایی نظیر اطلاعات درست، بموقع و به هنگام از ضروریات هر سیستم کارآمد و اثربخش خواهد بود.

نتیجه اینکه، اگر موارد بالا در طراحی و پیاده سازی نظام اطلاع رسانی مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته شود، اطلاعات خروجی آن می‌تواند در تصمیم‌گیری‌های راهبردی، تاکتیکی و عملیاتی سازمان نقشی کلیدی ایفا کند.

طراحی و پیاده سازی نظام اطلاع رسانی مدیریت منابع انسانی

پس از روشن شدن اهمیت و ضرورت وجود نظام اطلاع رسانی در حوزه مدیریت منابع انسانی، قدم اساسی بعدی، طراحی و پیاده سازی نظام اطلاع رسانی است که معمولاً در پنج مرحله انجام می‌گیرد:

۱- مطالعه و شناخت نظام فعلی: اولین مرحله در طراحی هر سیستم اطلاعاتی کارا و مطلوب، بررسی وضعیت واقعی نظام اطلاع رسانی موجود در سازمان است. در صورتی که نظام اطلاع رسانی رسمی در سازمان وجود نداشته باشد، ضروری است که هر نظام غیر رسمی یا هر رویه و روش دیگری که برای جمع‌آوری اطلاعات در سازمان به کار برده می‌شود، شناسایی گردد. بدون شناخت کاملی از نظام اطلاع رسانی فعلی، هرگونه پیشنهادی برای بهبود آن غیر عملی خواهد بود. هدف بررسی نظام اطلاع رسانی فعلی پاسخ دادن به سؤالاتی از این قبیل است:

- حجم اطلاعاتی که نظام فعلی می‌تواند آن را پردازش کند، چقدر است؟
- از این اطلاعات چگونه استفاده می‌شود؟
- کیفیت اطلاعات در چه حدی است؟
- چه نوع اطلاعاتی مورد نیاز است؟

- اطلاعات از کجا (از چه منابعی) به دست می آید؟
 - آیا در تصمیم گیریها از اطلاعاتی که پردازش شده و موجود است، بلافاصله استفاده می شود یا این اطلاعات را کد و بی مصرف باقی می ماند؟
- مطالعه نظام اطلاع رسانی موجود همچنین باید برای ما روشن سازد که آیا در سازمان یک نظام اطلاع رسانی مرکزی وجود دارد که کل سازمان را تحت پوشش قرار دهد یا هر اداره و دایره ای به طور مستقل، اطلاعات مورد نیاز خود را پردازش می کند.

۲- تعیین اولویتهای اطلاعاتی: مرحله دوم، طبقه بندی اطلاعات بر حسب درجه اهمیت آنهاست. بدیهی است همه اطلاعات به یک اندازه ارزش و اهمیت ندارد. در حالی که دسترسی یا عدم دسترسی به بعضی از اطلاعات در موفقیت مربوط به برنامه های نیروی انسانی نقش چندانی ندارد، نبودن برخی از اطلاعات می تواند موجب شکست برنامه ها شود. بنابراین، سیستم اطلاعاتی باید طوری طراحی گردد که نخست، اطلاعات ضروری و مهم برای تصمیم گیری را تهیه کند و در اختیار تصمیم گیرندگان قرار دهد و سپس در صورت لزوم و به صرفه بودن از نظر وقت و هزینه، اطلاعات کم اهمیت تر را در اختیار بگذارد؛ برای مثال، گزارشی که در آن تواناییهای خاص کارکنان تشریح شده به مراتب از گزارش ظرفیت پارکینگ سازمان با اهمیت تر است. مدیر می تواند با تهیه فهرستی از اولویتهای اطلاعاتی به درجه اهمیت اطلاعات پی ببرد و اطلاعات مهم را از اطلاعات بی ارزش تشخیص دهد.

۳- طراحی نظام اطلاع رسانی جدید: مرحله بعدی، طراحی و پیشنهاد نظام اطلاع رسانی جدید است. این نظام باید به گونه ای طراحی شود که در مجموع، جوابگوی تمام نیازهای اطلاعاتی سازمان درباره منابع انسانی باشد.

شکل ۴ نمونه‌ای از نظام اطلاع رسانی مناسب و مؤثر است. یکی از مشخصات آشکار چنین نظامی، ورودیهای متعدد و زیاد است. انواع و اقسام اطلاعات خام منابع و مراکز مختلف از طریق این ورودیها به سیستم وارد، و بعد از پردازش به صورت اطلاعات طبقه‌بندی شده و گزارشها، در یک جا متمرکز می‌شود و برای برنامه‌ریزی نیروی انسانی و همچنین برای برنامه‌ریزی‌های عملیاتی در سایر دوایر سازمان در اختیار مدیران سطوح مختلف و تصمیم‌گیرندگان قرار می‌گیرد. بنابراین، مهمترین ویژگی چنین نظامی، ادغام و یکپارچه کردن تمام اطلاعات مربوط به نیروی انسانی است. طبیعی است که چنین نظامی با چنین ویژگیهایی می‌تواند اطلاعات را یکجا و به صورت طبقه‌بندی شده در اختیار مدیران قرار دهد و نقش بسیار مهم و حساسی در فرایند تصمیم‌گیری در سازمان دارد.

۴- پیاده سازی و ایجاد بانک اطلاعاتی: در صورتی که سرعت عمل، دقت و صحت سیستم دستی اطلاع رسانی قابل قبول نباشد و نتواند نیازهای اطلاعاتی سازمان را برطرف کند، لازم است طراحی، پیاده سازی و ایجاد بانک اطلاعاتی منابع انسانی متناسب با نیازهای اطلاعاتی سازمان در دستور کار قرار گیرد؛ به عبارت دیگر، باید بانک اطلاعاتی را مطابق با نظام اطلاع رسانی انتخاب کرد و نه برعکس.

۵- حفظ کیفیت نظام اطلاع رسانی: اگر چه، هرگونه داده و اطلاعات خامی که داخل نظام می‌گردد، ارزیابی طبقه‌بندی و پردازش می‌شود، کیفیت اطلاعاتی که از نظام بیرون می‌آید به کیفیت داده‌هایی بستگی دارد که وارد نظام شده است. بنابراین، داده‌ها باید با ارزش باشد تا سیستم بتواند اطلاعات سودمندی را پردازش کند و در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار دهد. بدین منظور، تمام واحدها و حوزه‌ها باید بتوانند اطلاعات مهم را از اطلاعات بی‌ارزش تشخیص دهند و با فرستادن

اطلاعات مفید و همچنین فرستادن گزارشهای صحیح، دقیق و بموقع، کیفیت سیستم اطلاعاتی منابع انسانی را بهبود بخشند.

وظایف و کارکرد نظام اطلاع رسانی مدیریت منابع انسانی

پس از طراحی و پیاده سازی نظام اطلاع رسانی مدیریت منابع انسانی، اساسی ترین وظایفی که اداره کنندگان این نظام بر عهده خواهند داشت در شش مقوله زیر دسته بندی می گردد:

۱- فراهم آوری و اشاعه اطلاعات: فراهم آوری و عرضه اطلاعات موجود در محملهای اطلاعاتی که شامل گزارشهای پژوهشی، مجموعه قوانین و مقررات پروژهها، استانداردها، آمارها، کتابهای تخصصی، مجلات هسته، گزارش همایشها، بولتنها، مواد غیر کتابی و غیر چاپی (CD، VCD، DVD، نوار، فیلم، تصویر، میکروفرم) است که از مراکز اسناد و مدارک و آرشیوها گردآوری و عرضه می شود.

۲- تحقیق و توسعه: تحقیق و توسعه در حوزه مدیریت منابع انسانی از طریق استقرار دفاتر و مؤسسات تحقیقاتی و پژوهشی و مراکز مطالعاتی موضوعی اجرا خواهد شد. سرانجام نظام اطلاع رسانی مدیریت منابع انسانی با استقرار تشکیلات لازم به هماهنگی امور در این گونه دفاتر، مؤسسات و مراکز مطالعاتی، کار تهیه، آماده سازی، ذخیره سازی، بازیابی و مبادله اطلاعات را ممکن می سازد.

۳- ایجاد هماهنگی و نظارت: راهنمایی، برنامه ریزی، هماهنگی و نظارت بر دفاتر، مؤسسات تحقیقاتی و پژوهشی و مراکز مطالعاتی و اطلاع رسانی با کمک سایر سازمانهای هم جهت و پیش بینیهای لازم در برنامه های میان مدت و بلندمدت سازمان که به مدیران تصمیم گیرنده در سطوح عالی اجازه می دهد پیوند نظام اطلاع رسانی مدیریت منابع انسانی را با برنامه های سازمان مدنظر داشته باشند.

۴- تربیت نیروی انسانی متخصص: نظام اطلاع رسانی مدیریت منابع انسانی به گونه‌ای طراحی می‌شود و پیش خواهد رفت که با سازمانهای ذی‌ربط آموزشی، هماهنگیهای لازم را برقرار کند تا بتوان نیروی انسانی متخصص مورد نیاز دفترها، مؤسسات تحقیقاتی و پژوهشی و مراکز مطالعاتی و اطلاع رسانی را تربیت کرد.

۵- همکاری با سایر مراکز: مؤسسات و... نظام اطلاع رسانی مدیریت منابع انسانی از طریق سازمانها، مؤسسات و مراکز اطلاع رسانی و مطالعاتی در حوزه منابع انسانی و نیز پایگاهها و بانکهای اطلاعاتی در سطح ملی و بین‌المللی همکاری خواهد داشت.

۶- ایجاد مرکز ارجاعی: نظام اطلاع رسانی مدیریت منابع انسانی برای تحقق اهداف تعیین شده از طریق ارتباط با واحدهای اطلاعاتی به ایجاد یک مرکز ارجاعی همت خواهد گذاشت. این مرکز حاوی مجموعه اسناد و مدارک تخصصی، استانداردها و منابع آماری مربوط به حوزه‌های فعالیتی نظام اطلاع رسانی حوزه منابع انسانی خواهد بود (حری، ۱۳۷۸: ۴۶).

عوامل مؤثر در موفقیت نظام اطلاع رسانی مدیریت منابع انسانی

پس از طی مراحل قبلی و اجرای نظام اطلاع رسانی مدیریت منابع انسانی در یک گروه‌بندی منطقی، عوامل مؤثر و مورد انتظار در موفقیت نظام اطلاعاتی را می‌توان به صورت زیر برشمرد:

هدفگذاری (مبانی استحکام نظام):

- مبانی اطلاعاتی کامل
- اصلاح پیوسته

- نوآوری سریع
- ارتباطات
- خدمات اضافه
- ساختارهای جدید ارزشگذاری
- تدارکات ارزان
- سریع / بموقع یا ارزان بودن
- گوش سپردن به مشتریان و غیر مشتریان
- پیش‌بینی نیازهای آینده و حفظ حداکثر انعطاف پذیری

توازن:

- ایجاد اهداف حمایتی نظام اطلاعاتی یا فناوری اطلاعاتی
- مشخص کردن شایستگیها
- شناسایی کسب و کار
- طراحی مجدد یا توسعه رو به رشد

ارزیابی - تمرکز بر رفتار / ساختار - زیربنا / مدیریت:

- نشانه گذاری برای هدایت آینده
- ارزیابی مخاطرات
- ارزیابی زیرساختارها
- ارزیابی مسائل مدیریتی
- ارزیابی ساختارهای سازمانی
- ارزیابی نکات مدیریتی

طراحی و تکمیل - فرایند توسعه نظام اطلاعاتی:

- کیفیت و طراحی
- محدودیتهای دسترسی به اطلاعات از بیرون و داخل
- تولیدات یکپارچه
- راه‌حلهای ساده
- مشخص کردن فرایندهای موجود
- حفظ و نگهداری طرحهای ویژه
- آزمون نظریات قبل از اقدام (نیوندی، ۱۳۷۹: ۴۰).

پیشنهادها

به دلیل نقش و کارکردهای برجسته‌ای که فناوری اطلاعات و ارتباطات ICT در حوزه‌های گوناگون علوم بشری به طور اعم و در حوزه مدیریت منابع انسانی در سطح سازمانی به طور اخص می‌تواند ایفا کند، پیشنهادهایی به صورت زیر می‌توان ارائه نمود:

- فراهم آوری بستر ایجاد نظام اطلاع رسانی متشکل از عناصر مادی و غیرمادی
- امکان سنجی، طراحی و ایجاد سیستم جامع اطلاع رسانی متمرکز با دسترسیهای تعریف شده غیرمتمرکز سازمانی شامل اجزای و زیرسیستمهای:
 - نظارت بر استخدام در سازمان
 - تجزیه و تحلیل مشاغل
 - برنامه‌ریزی تأمین نیروی انسانی
 - کارمندیابی

- انتخاب و استخدام
- برنامه ریزی در جهت به کارگیری نیروی انسانی جدید در سازمان
- آموزش کارکنان
- تربیت مدیر
- ارزیابی عملکرد کارکنان
- ارزیابی عملکرد مدیران
- توسعه سازمانی
- پاداش و تشویق
- حقوق و دستمزد
- رسیدگی به شکایات و خواسته‌های کارکنان
- بهداشت و ایمنی محیط کار
- انضباط
- تبادل اطلاعات درون و برون سازمانی براساس مأموریت‌های محول
- مدیریت پایگاه دانش در جهت مدیریت بر دانش مضبوط و غیر مضبوط در سازمان:
- شناسایی، پاسخ‌یابی و پاسخ‌گویی به نیازهای اطلاعات مدیران
- به صورتی جامع در سه سطح راهبردی، تاکتیکی و عملیاتی
- حفظ و نگهداشت دانش غیرمضبوط (سرمایه فکری) در سازمان، نظیر اندیشه و افکار نخبگان
- ساماندهی دانش مضبوط نظیر منابع تألیفی، ترجمه و گردآوری شده

- برقراری ارتباطات دو و چند جانبه بین محققان، صاحبانظران، استادان حوزه مدیریت منابع انسانی در سطح سازمانها از طریق فناوریهای ویدیو کنفرانس و ...
- راه اندازی بانک اطلاعات نخبگان، پژوهشگران، صاحبانظران، استادان و دانشجویان
- ایجاد بستر آموزش الکترونیکی به منظور گسترش فرهنگ مدیریت منابع انسانی در سطح سازمان
- راه اندازی جستجوی جامع پایگاههای اطلاعات موضوعی در جهت دسترسیهای آسان، سریع و مرتبط در حوزه مدیریت منابع انسانی
- ساماندهی قوانین و مقررات، آیین نامهها، دستورالعملها، ابلاغیهها در جهت وحدت روش و جلوگیری از دوباره کاریها در سازمان
- ایجاد شبکه اطلاع رسانی درون و برون سازمانی
- راه اندازی وب سایتهای درون و برون سازمانی
- در انتها، مورد زیر به منظور تحقیقات آینده به محققان و دانش پژوهان حوزه مدیریت منابع انسانی و اطلاع رسانی پیشنهاد می گردد:
- بررسی و تحلیل جامع نگر نظامهای فرعی مدیریت منابع انسانی به منظور طراحی و پیاده سازی آنها در سازمان

نتیجه گیری

امروزه به رغم آگاهی روز افزون سازمانها نسبت به اینکه مدیران همه سطوح بویژه در سطح راهبردی به اطلاعات نیاز دارند تا در پرتو آن تصمیم گیری نمایند،

اغلب، نقش اطلاعات را پایین تر و یا همتراز با نقش سایر عناصر حوزه مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته‌اند.

به دلیل اهمیت اطلاعات و نقش مهمی که می‌تواند در نظام مدیریت منابع انسانی ایفا نماید، نظام اطلاع رسانی به عنوان کلیدی‌ترین عنصر مدیریت منابع انسانی باید لحاظ گردد که معطوف به چرخه اطلاعات در کل اجزا و پیکره نظام مدیریت منابع انسانی است. این امر نشانگر نقش ارزشمند اطلاعات و اطلاع رسانی در پشتیبانی نظام جامع مدیریت منابع انسانی و تمام نظامهای فرعی تشکیل دهنده آن در دستیابی به هدف نظام جامع است که تصمیم‌گیریهای درست و بموقع برای بهبود عملکرد و مدیریت منابع انسانی، را به همراه خواهد آورد که نتیجه آن تولید و کارایی بیشتر اثر بخشی، افزایش کیفیت زندگی کاری کارکنان و ایجاد جوی مساعد و مناسب در سازمان خواهد بود.

به زعم نگارنده برای بهبود و ارتقای جایگاه اطلاعات و نظام اطلاع رسانی در حوزه مدیریت منابع انسانی در سازمان، مدلی طراحی شد که در آن، جایگاه نظام اطلاع رسانی و ارتباط دوسویه آن با تمام اجزای تشکیل دهنده نظام جامع مدیریت منابع انسانی نشان داده شده است. پژوهش‌ها در زمینه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی در این مدل، اطلاعات مورد نیاز مدیران منابع انسانی در سطوح مختلف سازمان، دسته بندی و تبیین گردیده است. در این دسته بندی، هرچه به سمت قاعده هرم نزدیک می‌شویم با حجم زیادی از اطلاعات رو به رو می‌شویم که عمق اطلاعاتی کمی دارد و بالعکس، هرچه به سمت رأس هرم نزدیک می‌شویم با حجم کمی از اطلاعات رو به رو می‌شویم که از عمق اطلاعاتی بسیار زیاد و راهبردی برخوردار هستند.

در نگاه جدید به مقوله اطلاعات از یکسو نگرشی نسبت به نیازهای اطلاعاتی مدیران رده‌های مختلف پرهیز، و این نیازها به دلیل تفاوت‌های ماهوی در سه سطح مختلف تعریف می‌شود. ارزش کار در این است که نظام اطلاعات مدیریت می‌تواند اطلاعات لازم را برای کسانی که به آن نیاز دارند تأمین نماید؛ به عنوان مثال در یک تقسیم‌بندی کلان، نیازهای مدیران منابع انسانی را به صورت زیر می‌توان دسته‌بندی کرد:

- مدیران رده عالی برای استفاده در برنامه‌ریزی راهبردی سازمان به اطلاعات کلی (حجم اطلاعات کم با عمق زیاد) نیاز دارند.
 - مدیران میانی به عنوان تصمیم‌سازان و همچنین تسهیل‌کنندگان تصمیم‌گیری به اطلاعات تاکتیکی (با حجم و عمق متوسط اطلاعات) نیاز دارند.
 - مدیران رده پایین یا سرپرستان واحدها به اطلاعات تفصیلی عملیات روزمره (حجم اطلاعات زیاد با عمق کم) نیاز دارند.
- بر این اساس برای شناسایی، تحلیل و تأمین انواع اطلاعات مدیریت منابع انسانی، استفاده از هرم معروف اطلاعات به عنوان یکی از شیوه‌های ساده و مناسب در سه سطح راهبردی، تاکتیکی و عملیاتی در سازمان توصیه می‌گردد.
- نتیجه اینکه، نظام اطلاع‌رسانی مدیریت منابع انسانی در واقع یک نظام اطلاعاتی است متشکل از عناصر مادی و غیرمادی که در تعامل دو سویه با تمامی اجزا و عناصر تشکیل‌دهنده مدیریت منابع انسانی، و دربردارنده اطلاعات جامعی درباره کارکنان و سازمان است که نقش مؤثری در تصمیم‌گیریها دارد؛ به دلیل اهمیت اطلاعات و نقش مهمی که می‌تواند در نظام مدیریت منابع انسانی ایفا نماید به عنوان

کلیدیترین بخش تشکیل دهنده نظام مدیریت منابع انسانی باید در نظر گرفته شود که معطوف به چرخه اطلاعات در کل اجزا و پیکره نظام مدیریت منابع انسانی است.

یادداشتها

۱- در این مقاله برای رعایت برخی از قواعد رایج در علوم اطلاع رسانی و به منظور ایجاد یکدستی، موارد زیر در نظر گرفته شده است:

الف: از کلیدواژه مرجع نظام که معادل کلیدواژه رایج سیستم در زبان فارسی و کلیدواژه System در زبان انگلیسی است، استفاده شده است.

ب: هرچند نظام اطلاع رسانی مدیریت منابع انسانی به عنوان نظام فرعی مطرح است براساس نگرش سیستمی که هر زیر نظام در عین حال به عنوان یک نظام محسوب می‌گردد به جای نظام فرعی اطلاع رسانی، کلیدواژه ترکیبی نظام اطلاع رسانی مورد استفاده قرار گرفته است.

د: به دلیل تعدد و پراکندگی آرا در مورد عبارت سیستم اطلاعات منابع انسانی و همچنین رعایت اصل جامعیت از عبارت نظام اطلاع رسانی مدیریت منابع انسانی و معادل آن در زبان انگلیسی

Human Resource Management Information System استفاده شده است.

ج: نکته آخر اینکه نگارنده کلیدواژه اختصاری نظام معادل کلیدواژه اختصاری HRMIS در زبان انگلیسی را برای اولین بار به عبارت ترکیبی نظام اطلاع رسانی مدیریت منابع انسانی اختصاص داده است، البته در حال حاضر کلیدواژه اختصاری HRMIS در زبان انگلیسی مرسوم است و نگارنده با جستجو (در تاریخ ۸۶/۱۰/۱۵) از طریق موتور جستجوی Google به بیش از ۱۹۰ هزار مورد در این زمینه دست یافت که منابع مختلف اطلاعاتی و همچنین نرم افزارهای تخصصی در این حوزه را شامل می‌شود.

۲- تفکر خودسازمانی به این معناست که هر کس می‌خواهد کار خودش را در سازمان مربوط به خود انجام دهد و در واقع منابع اطلاعاتی را فقط در حوزه سازمانی خود به کار گیرد و آن را از دسترس دیگران دور نگه دارد.

منابع فارسی

آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۰). **راهبردهای مدیریت منابع انسانی**، ترجمه خدایار ابیلی، حسن موفقی. تهران: فرا.
استون، ریوند، جی (۱۳۸۵). **فرهنگ اصطلاحات مدیریت منابع انسانی**، ترجمه ضیاء افراز کنجین، محمدازگلی، علیرضا غلامی. تهران: دفتر تحقیقات کاربردی نیروی انسانی ناجا.

- برزنونی، محمدعلی (مرداد و شهریور ۱۳۸۵). «نگاهی به مدیریت منابع انسانی: مفهوم مدیریت منابع»، دو ماهنامه مدیریت منابع انسانی ناجا، سال اول، ش ۲. حری، عباس (۱۳۷۸). اطلاع رسانی: نظام‌ها و فرآیندها، تهران، نشر کتابدار، ۲۶۵ ص.
- رحیمیان، نظام‌الدین (زمستان ۱۳۷۸). «انتخاب سیستم اطلاعات مدیریت مناسب در سازمان»، حسابرس، ش ۴ و ۵: ۵۰-۵۵.
- رضائیان، علی (۱۳۷۶). تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم، ویرایش ۲، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۴). مدیریت منابع انسانی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، ۲۸۴ ص.
- سلطانی، ایرج (۱۳۸۴). پرورش منابع انسانی با (رویکرد استاندارد مدار)، اصفهان: ارکان. صانعی، مهدی (شهریور ۱۳۸۶). «چالش‌های فراروی مدیریت منابع انسانی»، تدبیر، سال ۱۸، ش ۱۸۴. <http://www.imi.ir/tadbir/tadbir-184/article-184/1.asp>
- عابدی جعفری، حسن؛ علی‌رضا کیمیایی (۱۳۸۵). فرهنگ جامع مدیریت: انگلیسی به فارسی، تهران: ثامن الحجج، اندیشه خلاق.
- علوی، سیدبابک (شهریور ۱۳۷۹). «سیستم اطلاعات مدیریت منابع انسانی»، تدبیر، ش ۱۰۵: ۳۶-۳۹.
- نیوندی، فیروزه (دی ۱۳۷۹). «۲۷ عامل کلیدی در ایجاد مزیت‌های رقابتی به وسیله سیستم‌های اطلاعاتی»، تدبیر، ش ۱۰۹: ۴۰-۴۳.

منابع انگلیسی

- Griffin, Ricky. W. **Management**. Boston: Houghton Mifflin, 1996.
- Noe, R. A. , Hollenbeck, J. R. Gerhardt, B. , and Wright, P. M.. **Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage**. 3rd ed. Boston: Mc Grew-Hill, 2000.