

چالش‌ها و فرصت‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک (e-HRM)

هومن تصدیقی^۱، مهسا انصاری^۲، محمدرضا جهان‌شاه‌لو^۳

توجه: تولید این مقاله توسط یک تیم مجازی (virtual team) و در قالب یک پروژه و فعالیت مهارتی صورت گرفته است. اعضای این تیم از نظر فیزیکی در کنار یکدیگر نبوده و در استان‌های مختلف کشور ساکن بوده و امکان ارتباط رو در رو نداشته‌اند. برای تولید این مقاله از ابزارهای مربوط به تشریک مساعی (Collaboration) در یک تیم مجازی به نام‌های Social، wikispaces استفاده شده است.

۳۹

مقدمه

مدیران منابع انسانی، تکنولوژی و اطلاعاتی را که توسط آن فراهم می‌شود، ابزار تسهیل‌گری می‌دانند که در اخذ تصمیم‌هایی که موفقیت کل سازمان را در پی دارد به آنها یاری می‌رساند. (wilcox-2008) در تحقیق انجام شده در سال ۲۰۰۲، مشخص شد که مدیریت منابع انسانی با بکارگیری فناوری اطلاعات می‌تواند همزمان منعطف‌تر، مقرون به صرفه‌تر، مشتری محورتر و استراتژیک‌تر گردد. این تحقیق نشان داد که فناوری اطلاعات این پتانسیل را دارد که هزینه‌های مدیریتی را کاهش و بهره‌وری را افزایش دهد، زمان پاسخ را کوتاه‌تر کند، تصمیم‌گیری را بهبود بخشد و خدمات مشتریان را توسعه دهد. تمام این بهینه‌سازی‌ها می‌تواند به شکل همزمان توسط فناوری اطلاعات صورت نپذیرند. سه عامل اصلی که شرکت‌ها را برای دستیابی به راهکارهای منابع انسانی مبتنی بر فناوری اطلاعات به حرکت در می‌آورد، عبارت است از کاهش هزینه، کیفیت خدمات بالاتر و تغییر فرهنگی.

در تحقیق انجام شده در سال ۲۰۰۷ توسط Strohmeier، مشخص شد توسعه سریع اینترنت در دهه گذشته باعث شده تا پیاده‌سازی و بکارگیری e-HRM نیز شتاب بیشتری بگیرد. مطابق تعریف او e-HRM عبارت است از طراحی، پیاده‌سازی و بکارگیری فناوری اطلاعات و سیستم‌های حاصل از آن برای ارتباط و حمایت از حداقل دو فرد در انجام فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی که به شکل اشتراکی توسط آنها انجام می‌شود. همچنین در تحقیق سال ۲۰۰۵ که توسط Cedar و همکارانش از مشاوران منابع انسانی صورت پذیرفت، مشخص

شد که تعداد سازمان‌هایی که e-HRM را به کار گرفته‌اند و همچنین عمق کاربرد آنها در سازمان‌ها دائم در حال افزایش است. فناوری اطلاعات، فرایندی را آغاز کرده است که طی آن سازمان‌ها می‌توانند خدمات بی‌نظیری را در زمینه مدیریت منابع انسانی ارائه نمایند.

بر اساس میزان پیشرفتگی فنی در ابزار به کار گرفته شده جهت پیاده‌سازی e-HRM، سه نسل متفاوت برای آن معرفی شده است. نسل اول e-HRM به معنی ابزاری است که توسط آن سرعت کارهای سنتی مدیریت منابع انسانی افزایش یافته و هزینه‌های مربوطه کاهش می‌یابد. نسل دوم e-HRM شامل ابزاری می‌شود که روی تغییرات کیفی و بهبود متمرکز بوده و سومین نسل، ابزاری را معرفی می‌کند که توسط آن می‌توان کارهایی را انجام داد که قبلاً امکان انجام آنها وجود نداشت.

در واقع تاکنون در سه عرصه، پیشرفت‌های جدیدی در خصوص مدیریت منابع انسانی و بررسی چالش‌ها و فرصت‌های آن صورت نپذیرفته است. این سه عرصه عبارتند از:

- رویکردهای توسعه منابع انسانی از طریق بکارگیری ابزار فناوری اطلاعات و نوآوری در آن
 - مدل‌سازی و مدیریت روابط با مشتریان
 - کارآفرینی به شکل توزیع شده و در سطح بین‌المللی
- برای خدمات تخصصی و مهندسی مانند مشاوره از راه دور یک نکته قابل تأمل آن است که بیشتر تحقیقات انجام شده مربوط به کشورهای غربی بوده است و نتایج آن ممکن است به دلایل اجتماعی، فرهنگی و همچنین تفاوت‌های اقتصادی در سایر کشورهای دنیا و از جمله ایران، کاربردی نباشد. بنابراین

نیاز را براساس اطلاعات جمع‌آوری شده در HRIS، قیمت برنامه‌های آموزشی و عملکرد کاری نیروهای آموزش دیده را طرح‌ریزی نمود. همچنین می‌توان برنامه‌های نظام جبران خدمات، پیش‌بینی دستمزدها، تدوین بودجه منابع انسانی و تعیین نوع رابطه کارفرما و مستخدم را به کمک این سیستم‌ها تدوین کرد.

مطابق نظریات Beckers یک سامانه الکترونیکی مدیریت منابع انسانی دارای سه جزء اصلی ورود اطلاعات، نگهداری داده‌ها و خروجی‌هاست. به‌طور سنتی یکی از افراد واحد منابع انسانی، اطلاعات مربوط به کارمندان را از طریق بخش ورود اطلاعات به درون سیستم تغذیه می‌کند. البته امروزه بسیاری از سازمان‌ها از تکنولوژی‌های نوین مانند Scan کردن صفحات و یا ارسال اطلاعات به شکل بی‌سیم و یا RPID جهت ورود اطلاعات استفاده می‌کنند. پس از ورود، بخش نگهداری اطلاعات، آنها را سریعاً با سایر اطلاعات ترکیب نموده و در مکان مناسب قرار می‌دهد. بخش خروجی بر تولیدی این سامانه و نحوه ارائه آن تمرکز دارد. ارزش خروجی یک سامانه الکترونیکی مدیریت منابع انسانی براساس دو فاکتور تعیین می‌شود:

- ۱- چند تصمیم با داشتن این اطلاعات بهبود می‌یابد.
- ۲- هر تصمیم اصلاح شده چقدر ارزش خلق می‌کند.

هزینه سیستم الکترونیک مدیریت منابع انسانی می‌تواند زیاد و بنابراین مزایای ناشی از پیاده‌سازی آن نیز چشمگیر باشد. با این حال از سال ۲۰۰۱ به بعد، همواره تعداد سازمان‌هایی که به بحث مدیریت منابع انسانی الکترونیک توجه داشته و در این زمینه سرمایه‌گذاری نموده‌اند، رو به افزایش است. این سازمان‌ها معتقدند اگر این سیستم بتواند باعث ایجاد مزیت رقابتی شود و فرایند تصمیم‌گیری در عرصه منابع انسانی را متحول کند، می‌تواند در کاهش هزینه‌ها، کیفیت محصولات و افزایش بهره‌وری به میزان شگرفی مؤثر باشد.

این سازمان‌ها پنج دلیل و فرصت زیر را برای پیاده‌سازی سیستم الکترونیکی مدیریت منابع انسانی ذکر می‌کنند.

۱- سیستم الکترونیکی مدیریت منابع انسانی الکترونیک می‌تواند به میزان قابل توجهی کارایی فرایندهای خاص منابع انسانی را بهبود داده و بنابراین حداقل‌های دانشی و مهارتی یک سازمان را بهبود بخشیده و آن را برای فضای رقابتی توانمندتر سازد.

۲- e-HRM می‌تواند یک شرکت را به فضای جدیدی وارد نماید که در آن تعداد و تنوع گزارش‌های مرتبط با مسائل منابع انسانی بسیار چشمگیر شود.

۳- e-HRM برای مدیران این واحد فرصت مناسبی ایجاد می‌کند تا توجه آنان از فرایندهای تراکنشی روزمره به فرایندهای استراتژیک مدیریت منابع انسانی جلب شود. از آنجایی که توسط e-HRM و سامانه‌های الکترونیکی مرتبط با آن، فرایندهای روزمره و تکراری منابع انسانی به شکل اتوماتیک و با حداقل دخالت نیروی انسانی انجام می‌شود، نیاز به تحلیل‌گرانی که بتوانند بر فعالیت‌های منابع انسانی و میزان تطابق آنها با طرح‌ها و اهداف سازمان متمرکز شوند، افزایش می‌یابد.

۴- بسیاری از سیستم‌های HRIS و e-HRM این امکان را برای پرسنل شرکت فراهم می‌کند تا با استفاده از کیوسک‌های کارمندان، خود بخشی از واحد منابع انسانی بوده



یک چالش پیش رو، علاوه بر چالش‌های شناخته شده، آن است که نتایج و مدل‌های حاصل برای کشور، بومی نبوده و به همین دلیل مشکلاتی ایجاد می‌شود.

مدیریت منابع انسانی الکترونیک (e-HRM)

در فضای حاضر کسب‌وکار، مدیریت منابع انسانی دارای پیچیدگی‌های دو چندان شده است. مدیران این بخش هر روز با مشکلات زیادی روبه‌رو می‌شوند. اکثر این مشکلات بر تمایز فرهنگی پرسنل، دیدگاه‌های متفاوت اقتصادی و سیاسی آنان، خواسته‌های رو به رشد آنان و سایر نیروهای داخلی و خارجی است که سیستم مدیریت منابع انسانی را تحت فشار قرار می‌دهد. با توجه به این روند، فناوری اطلاعات به‌عنوان ابزاری کاربردی، پتانسیل مناسب را در اختیار مدیران قرار می‌دهد تا در تمام حوزه‌ها و به ویژه بخش منابع انسانی به کار برده و قابلیت‌های سازمان خود را افزایش دهند. مدیران منابع انسانی نیز از این قابلیت غافل نبوده و فناوری اطلاعات را در قالب سامانه‌های کاربردی به کار گرفته‌اند. از جمله این سیستم‌ها می‌توان به HRIS یا سیستم اطلاعات منابع انسانی اشاره نمود. HRIS سامانه‌ای است که توسط آن می‌توان رویه‌های سیستماتیک برای جمع‌آوری، ذخیره، نگهداری، بازیابی و اعتبارسنجی داده‌های لازم در خصوص پرسنل، فعالیت‌های آنان و خصوصیات واحدهای سازمانی را برای یک مجموعه انجام داد. به کمک این سیستم می‌توان طرح‌ریزی بلندمدتی برای منابع انسانی یک سازمان انجام داد. به‌عنوان مثال از طریق این سیستم می‌توان برنامه‌های آموزشی مورد

و بتوانند فرایندهای مربوط به ورود اطلاعات خود، اصلاح و یا به روزرسانی را انجام داده و بخشی از فعالیت‌های روزمره واحد منابع انسانی را کاهش دهند.

۵- از آنجایی که اجزای یک سیستم e-HRM کاملاً با یکدیگر یکپارچه و هماهنگ شده‌اند، یک HRIS واقعی این امکان را برای شرکت فراهم می‌کند که فعالیت‌های واحد منابع انسانی خود را به سهولت باز طراحی نموده و وظیفه انجام بسیاری از کارهایی را که قبلاً توسط کارمندان واحد منابع انسانی انجام می‌گرفته به سیستم‌های الکترونیکی محول نماید.

میزان اثر هر کدام از موارد فوق به‌عنوان فرصتی در عرصه مدیریت منابع انسانی الکترونیک مطابق جدول زیر است:

در صد اثر در e-HRM	عنوان فرصت
۱۱	بهبود حداقل‌های دانش و مهارت در سازمان و ایجاد مزیت رقابتی
۲۷	تنوع در گزارش‌های HR و افزایش تعداد آنها
۳۵	تمرکز بر برنامه‌ریزی استراتژیک HR به جای پیگیری کارهای روزمره
۱۴	توزیع وظایف واحد HR بین کارمندان سازمان و افزایش مشارکت
۱۳	سهولت در طراحی مجدد فرایندهای HR به دلیل یکپارچگی اجزای نرم‌افزارهای e-HRM

مهم‌ترین چالش‌های پیش روی e-HRM نیز به زعم متخصصان عبارتند از:

۱- هزینه سرمایه‌گذاری برای HRIS و سیستم‌های e-HRM و توسعه‌های بعدی در این سیستم یک مشکل اصلی است.

۲- بعضی از سیستم‌ها با مقاومت مدیریت به‌منظور انجام گروهی از وظایف روبه‌رو می‌شود.

۳- بعضی از سیستم‌های e-HRM به دلیل داشتن واسط کاربر غیرمتعارف باعث برانگیختن مقاومت کارمندان می‌شود.

۴- بعضی از سیستم‌ها بدون تفکر کافی نصب می‌شود. به عبارت دیگر در مورد این نکته که آیا سیستم HRIS جدید با سیستم‌های قبلی و موجود سازمان منطبق است یا خیر، به اندازه کافی فکر نمی‌شود.

۵- مستندسازی و آموزش کم و نامناسب می‌تواند بکارگیری سیستم را کاهش دهد و به جای آن مقاومت در برابر این سیستم را دقیقاً از سوی کارمندان و مدیرانی افزایش دهد که قرار بوده است از آن حمایت نمایند.

همانطور که مشاهده می‌شود مقاومت به دلایل مختلف بزرگ‌ترین علت چالش‌های مرتبط با e-HRM است. میزان اثر هر کدام از چالش‌های فوق و عدم توجه به e-HRM مطابق جدول زیر است:

در صد اثر چالش	عنوان چالش
۱۱	هزینه سرمایه‌گذاری برای سیستم‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک
۱۷	مقاومت مدیریت برای انجام بعضی وظایف
۲۵	مقاومت کاربران به دلیل واسط کاربر نا متعارف
۲۷	عدم برنامه‌ریزی و تفکر در خصوص تطابق سیستم جدید مدیریت منابع انسانی الکترونیک با سیستم‌های موجود سازمان
۲۰	مقاومت مدیران و کارمندان به دلیل نقص در مستندسازی و آموزش

همانگونه که مشاهده می‌شود ۶۲ درصد چالش‌ها به مقاومت و دلایل مختلف آن وابسته است. این آمار نشان می‌دهد که به هنگام پیاده‌سازی e-HRM در سازمان، توجه به مفاهیم و تجربیات در خصوص مدیریت مقاومت از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است.

توجه به سه نکته اساسی زیر نیز برای موفقیت در پیاده‌سازی HRIS و e-HRM تأثیر به‌سزایی دارد:

- ۱- درک عملکرد سیستم به شکل کامل
- ۲- پذیرش سیستم باعث نفوذ آن در سازمان می‌شود
- ۳- جایگزینی سیستم قبلی توسط تکنولوژی جدید به شکل کامل

منابع انسانی الکترونیک و بافت موجود e-HRM فقط در برگرفته مسائل تکنولوژیک نبوده

هزینه سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیک می‌تواند زیاد و بنابراین مزایای ناشی از پیاده‌سازی آن نیز چشمگیر باشد. با این حال از سال ۲۰۰۱ به بعد، همواره تعداد سازمان‌هایی که به بحث مدیریت منابع انسانی الکترونیک توجه داشته و در این زمینه سرمایه‌گذاری نموده‌اند، رو به افزایش است



مهم، همترازی فرایندهای سنتی HR براساس رویکردهای کسب و کارهای الکترونیک در آینده خواهد بود. در بسیاری از سازمان‌ها شیفیت کردن به e-HRM از یک ساختار سنتی و کاغذی در قالب یک تغییر فرهنگی بزرگ مطرح می‌شود. آمار زیر نشان می‌دهد که سازمان‌ها تا به حال چقدر با e-HRM در سطح جهان ارتباط برقرار نموده‌اند.

درصد	نحوه تعامل
۸۰	شرکت قصد دارد از ابزارهای HR در سال آینده استفاده کند.
۵۰	شرکت به نوعی از پرتال HR استفاده می‌کند.
۴۴	کتابچه کارمندان و سیاست‌های شرکت از این طریق اعلام می‌شود.
۳۰	اطلاعات و پیوندهای مربوط به کار و زندگی در اختیار کارمندان و پرسنل قرار داده می‌شود.
۲۵	ثبت نام در آن دارای مزایایی خواهد بود.
۲۵	آموزش از طریق e-HRM صورت می‌پذیرد.
۲۲	این سامانه، تابلوی اعلانات کارمندان است.
۲۲	برای نگهداری رکورد پرسنل به کار می‌رود.
۵	برای جذب نیروی انسانی و نگهداری اطلاعات کارمندان به کار می‌رود.

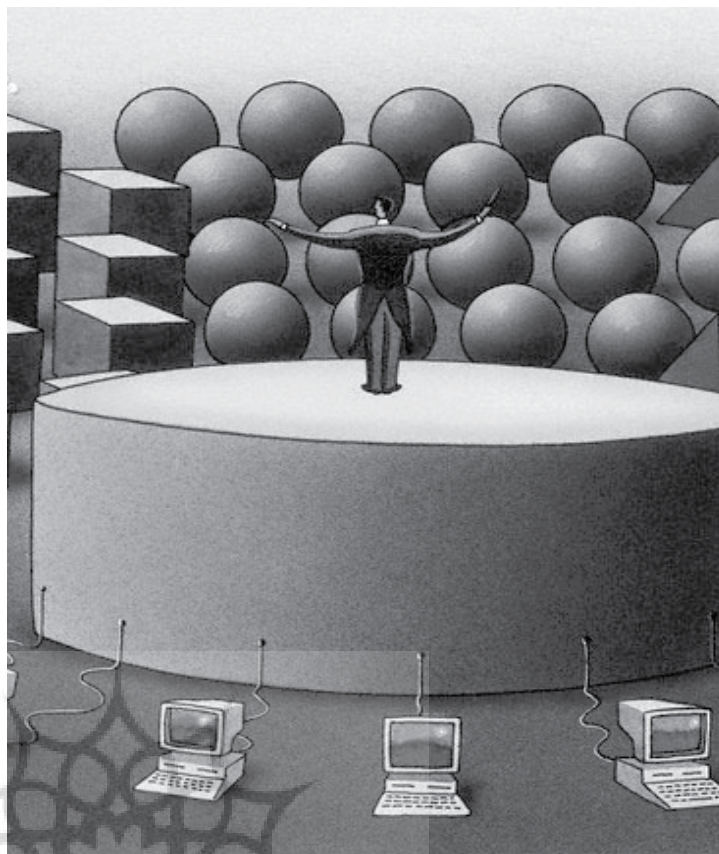
رویکرد آینده و نتایج

e-HRM یکی از نوآورانه‌ترین و در عین حال جذاب‌ترین تحولات در عرصه مدیریت منابع انسانی است. از دید (Strohmeier 2007)، تحقیقات تئوریک باید در یک ساختار دو بعدی به این مسئله بپردازد:

سطوح عمومی تحلیل سازمانی باید با سطوح خاصی از تکنولوژی همتراز و مطابق شده و به این ترتیب از چالش به نام "نا آشنایی سطح" پرهیز شود. به عبارت دیگر برای هر سطحی باید فضا، محتوا، نتایج و پیکربندی خاصی مد نظر قرار گیرد.

پانویس:

- ۱- دکترای مدیریت از دانشگاه شیوزوکای ژاپن و عضو هیات مدیره گروه صنعتی آیدا
- ۲- کارشناس ارشد MEBI
- ۳- کارشناس ارشد تجارت الکترونیک



و در واقع باید این قابلیت را داشته باشد که متخصصان منابع انسانی را قادر سازد تا فرایندهای انسانی سازمان را بهبود بخشیده و بهتر مدیریت نمایند. یکی از بزرگ‌ترین مزایای e-HRM امکان یافتن افراد مناسب از سراسر جهان است. Ralph Tribe مزایای e-HRM را به شکل زیر خلاصه می‌نماید:

- فراهم ساختن امکان پاسخگویی به بسیاری از نیازهای کاری توسط خود کارمندان
- حذف وظایف پایه‌ای و وقت‌گیر مدیریت منابع انسانی و مدیریت اطلاعات
- گزارش‌گیری پویا و سریع از منابع انسانی و توسعه قدرت تصمیم‌گیری به‌عنوان نتیجه
- خلق فرصت برای تفکر مجدد و اصلاح فرایندهای اصلی منابع انسانی
- افزایش بهره‌وری منابع انسانی و فرایندهای مرتبط با آن از طریق برون‌سپاری فعالیت‌های غیرکلیدی به عوامل خارجی
- در سیستم‌های اطلاعاتی نوین مانند ERP، بعضی از اجزای HRMS موجود در این سیستم‌ها اجازه می‌دهد تا با بکارگیری اینترنت و اینترنت هزینه‌های مربوط به تراکنش‌ها کاهش یابد.
- یکی از تحولات اخیر، توجه مضاعف به ساختار مبتنی بر وب به جای سیستم‌های مبتنی بر Client/server است. با وجود آنکه در مباحث مرتبط با e-business پیاده‌سازی و بکارگیری e-HRM به شکل کامل قابل مشاهده نیست، اما به طور قطع بکارگیری e-HRM باعث انقلابی در این عرصه ظرف چند سال آینده خواهد شد. با این حال نکته

HRIS سامانه‌ای
است که توسط آن می‌توان رویه‌های سیستماتیک برای جمع‌آوری، ذخیره، نگهداری، بازیابی و اعتبارسنجی داده‌های لازم در خصوص پرسنل، فعالیت‌های آنان و خصوصیات واحدهای سازمانی را برای یک مجموعه انجام داد