

طراحی مفهومی سیستم مدیریت کیفیت منابع انسانی استراتژیک

ترجمه: مهدی محمودی*

چکیده:

در محیط تجاری چالش برانگیز هزاره جدید و در عرصه رقابت میان شرکت‌ها، یک دلیل افزایش موفقیت برای شرکتها، متمرکز شدن بر وظیفه مدیریت اثر بخش منابع انسانی (HRM) است. کنترل منابع (همچون منابع فیزیکی، سازمانی، اطلاعاتی و انسانی)، مزیت رقابتی را نصیب شرکت می‌کند. هدف اصلی این مقاله، معرفی ابزاری برای حمایت از تصمیم، در کمک به فرایند تصمیم‌گیری درباره مدیریت استراتژیک حوزه مدیریت منابع انسانی می‌باشد. هدف مدیریت استراتژیک در یک سازمان، عبارت از تشخیص، گسترش و تخصیص منابع مؤثر در مدیریت با رعایت مزیت رقابتی است. مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) نیز عبارت از استراتژی تنظیم شده در سطح بالای سازمان است که در سراسر سازمان انتشار می‌یابد. TQM یک استراتژی سازمانی است که بعنوان برنامه‌ای برای تغییر در جهت برتری سازمان مطرح می‌شود. افزایش نیازمندیهای منابع انسانی، مقررات دولتی و گسترش مهارتهای فناوری اطلاعات و کامپیوتر، نیاز به یک سیستم اطلاعات را در حوزه منابع انسانی (HRMIS) توجیه پذیر کرده است. هسته اصلی یک سیستم اطلاعات مدیریت منابع انسانی عبارت از یک سیستم بانک اطلاعات است که همه فعالیتهای مربوط به دسترسی آسان به اطلاعات منابع انسانی مناسب، مانند نگهداری و پردازش اطلاعات را شامل می‌شود. این مقاله، توجه‌مان را به نیاز برای تنظیم یک طرح مفهومی برای سیستم اطلاعات مدیریت منابع انسانی استراتژیک که مفاهیم مدیریت کیفیت فراگیر را گسترش می‌دهد، برمی‌انگیزد. بررسی مسأله از این دیدگاه، ما را قادر به استفاده از تکنیکهای مختلف پیش‌بینی برای حمایت از برنامه‌های منابع انسانی استراتژیک می‌کند که تحقق اهداف سازمان را در دوره‌های میان مدت و بلند مدت ممکن می‌سازد.

کلمات کلیدی :

مدیریت منابع انسانی استراتژیک (SHRM) -

سیستم حمایت تصمیم منابع انسانی (HRDSS) -

طراحی مفهومی- مفاهیم - TQM فنون پیش بینی آماری -

تحلیل نسبت - تحلیل گرایش - تحلیل زمانی -

روشهای رتبه بندی.

۱- مقدمه :

موفقیت یا عدم توفیق سازمانها مبتنی بر کیفیت و اثربخشی کارکنان آنها است. سازمانهای موفق امروزی تشخیص داده اند که برای رقابت در بازارهای جهانی باید مدیران منابع انسانی در کلاس (سطح بالای) جهانی داشته باشند، بگونه ای که آنها افرادی فعال در تصمیم گیری عملیاتی و استراتژیک سازمان باشند. مدیران منابع انسانی خواه در حال مهندسی مجدد پرداخت حقوق و مزایا باشند، یا اینکه در حال اجرای برنامه های مدیریت کیفیت جامع (TQM)، به هر حال از نقش موثری در سازمان برخوردار هستند. مهمتر اینکه کار مدیریت منابع انسانی دستخوش یک انقلاب تکنولوژیکی (فنی) نه فقط در اداره سرمایه و یا منابع انسانی، بلکه در محدوده اطلاعات و سیستم های اطلاعات نیز است. در حال حاضر کارکردهای مدیریت منابع انسانی، از انتخاب کارکنان و برنامه ریزی برای کسب سود شروع شده، تا طراحی مجدد برای کسب سود بیشتر، فناوری اطلاعات پیشرفته را در برمی گیرد.

۲- مفاهیم پایه

سازمانهای تجاری در یک محیط رقابتی با منابع کمیاب زندگی می کنند. اعمال کنترل بر این منابع (فیزیکی، سازمانی، اطلاعات و انسان) است که به سازمان مزیت رقابت می دهد. هدف مدیریت استراتژیک در یک سازمان عبارت از توسعه و تخصیص منابع در جهت فراهم کردن امکان مدیریت با یک مزیت رقابتی است. نیاز به گفتن نیست که غیر از منبع فیزیکی، بقیه منابع (سازمانی، اطلاعات و انسان) با کارکردهای منابع انسانی مرتبط می باشند. بنابراین به نسبت بیشترین تأثیری که این کارکردها دارند، باید در فرایند مدیریت استراتژیک سازمان مورد توجه قرار گیرند.

فرایند مدیریت استراتژیک، ابتدا موقعیت رقابتی سازمان را تجزیه و تحلیل کرده، اهداف و ماموریت استراتژیک، تهدیدها و فرصت های بیرونی و ضعف ها و قوت های درونی را برای ارائه پیشنهادها متناوب توسعه می دهد. در مرحله دوم، فرایند مدیریت استراتژیک، برنامه مربوط به اقدامات و توسعه منابع را

بمنظور دستیابی به اهداف از پیش مشخص شده، تعیین می کند. این نوع رویکرد استراتژیک می باید در مدیریت منابع انسانی مورد تاکید قرار گیرد.

مدیریت منابع انسانی استراتژیک (SHRM)، عبارت از الگوی برنامه ریزی شده روشهای بهسازی منابع انسانی و فعالیتهای مورد انتظار است که سازمان را قادر به دست یابی به اهدافش می کند. پس مورد اشاره ما، ابزاری است که شانس موفقیت در رقابت را ایجاد می کند. چهار سطح یکپارچگی بین کارکردهای منابع انسانی و کارکرد مدیریت استراتژیک عبارتند از :

■ **ارتباط اداری:** توجه کارکرد منابع انسانی متمرکز بر فعالیتهای روزمره است.

■ **ارتباط یک طرفه :** سازمان برنامه راهبردی را بوجود آورده و آنوقت منابع انسانی را مطلع می کند.

■ **ارتباط دوطرفه :** تیم برنامه ریزی راهبردی، منابع انسانی را از استراتژیهای گوناگون مطلع می کند. منابع انسانی، آنها را تجزیه و تحلیل کرده و نتایج را به تیم برمی گرداند.

بعد از تصمیم گیری، برنامه استراتژیک - جهت اجرا - به تصویب منابع انسانی می رسد.

■ **ارتباط یکپارچه:** فرایندی پویا، مبتنی بر تعامل متوالی و مداوم انجام گرفته توسط مجری منابع انسانی یعنی کسی است که عضوی از تیم مدیریت ارشد (سطح بالای سازمانی) می باشد.

۲-۱ تنظیم استراتژی بر پایه پنج مؤلفه اصلی :

■ **ماموریت؛** بیانیه ای شامل دلیل (دلایل) سازمان برای بودن، جذب مشتری و رفع نیازهای آنها و فناوری مورد استفاده در سازمان می باشد. همچنین ارزشها و رویاهای سازمان را در برمی گیرد.

■ **اهداف؛** آنچه را که سازمان آرزوی دستیابی به آن را در دوره های میان مدت یا بلند مدت آتی دارد، در برمی گیرد.

■ **تحلیل خروجی (محیط خارجی)؛** محیط عملیاتی سازمان را برای تعیین فرصتها و تهدیدهای استراتژیک، مورد آزمون قرار می دهد.

■ **تحلیل درونی (محیط درونی)؛** نقاط قوت و نقاط ضعف سازمان را تعیین می کند و متمرکز بر کیفیت و کمیت منابع در دسترس است.

■ **انتخاب استراتژیک؛** پس از آنکه نقاط ضعف و قوت، تهدیدها و فرصتها به منظور تعیین پیشنهادها راهبردی مورد تحلیل قرار گرفتند، انتخاب مناسب از میان این پیشنهادها صورت می گیرد.

تحلیل شغل می تواند از طریق یک مطالعه پیشنهادی یک مطالعه دوره ای یا یک نمونه گیری آماری برای ترسیم نتیجه مربوط به تقاضاهای شغل انجام شود



از آنجا که مجری استراتژیهای سازمانی منابع انسانی است، مکانیزم‌های یکپارچه سازی کارکرد منابع انسانی در تنظیم استراتژی سازمان، تیم برنامه ریزی استراتژیک را برای انتخاب اثر بخش ترین راهبرد، کمک می کند.

۲-۲ پیاده سازی (اجرای) استراتژی :

اکنون زمان اجرای راهبرد تنظیم شده، منطبق بر نیازهای روشن و قطعی منابع انسانی است. کارکرد منابع انسانی می تواند بعنوان یکی از شش گزینه اقدامات منابع انسانی در نظر گرفته شود که یک سازمان می تواند آنرا بعنوان مناسبترین گزینه برای اجرای استراتژی انتخاب کند. در حالیکه، همه انواع استراتژیها نیازمند افراد شایسته ای در یک حالت کلی هستند، هر یک از استراتژیها نیازمند انواع متفاوتی از کارکنان با انواعی از رفتارها و گرایشها می باشند. ظهور نقش استراتژیک برای کارکرد منابع انسانی مستلزم اینست که متخصصان منابع انسانی در آینده، توسعه تجاری، فنی - تخصصی، تغییر مدیریت و یکپارچه سازی صلاحیت‌ها را در نظر گیرند، شکل زیرا مدل فرایند مدیریت استراتژیک را توضیح می دهد.

۳- مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) و کارکردهای تجاری

منابع انسانی

TQM، بعنوان یک رویکرد مدیریتی برای سازمان که متمرکز بر کیفیت، مبتنی بر مشارکت همه اعضاء و هدف گیری موفقیت بلند مدت از طریق رضایت مشتریان، و فایده رسانی به همه اعضای سازمان و جامعه است، تعریف می شود. (Rao, Ashok & etal). TQM فرایند مداوم بهبود افراد و کل سازمان است.

۳-۱ TQM و نقش منابع انسانی:

۳-۱-۱ اجرای یک ممیزی برای منابع انسانی که اولین مرحله

وظیفه منابع انسانی استراتژیک است

این ممیزی، جنبه‌های اصلی مدیریت منابع انسانی را مورد بررسی قرار داده و ضعفها، قوت‌ها و اقدامات اصلاحی ضروری را تعیین می کند.

۳-۱-۲ طراحی مداخله گرها (واسطه‌ها)

که افراد و سازمان را به منظور آماده شدن برای تغییرات اشاره شده، تدارک می کند.

۳-۱-۳ فراهم سازی آموزش در مجموعه برنامه‌های کارکنان.

در اینجا، آموزشهایی را با موضوع TQM پیش بینی می کند.

۳-۱-۴ ایجاد تمایل به TQM از طریق گرایشهای زیر :

الف) گرایش مشتری به TQM.

ب) گرایش فرایندها به TQM.

ج) گرایشهای افراد (کارکنان) به TQM.

۴ - سیستمهای اطلاعات و منابع انسانی .

۴-۱ اثر سیستمهای اطلاعات روی مدیریت استراتژیک منابع انسانی:

۱- کار اتوماتیک (خودکار) برای حفظ زمان و تلاش برای اجتناب از بکارگیری کارمندان سنتی را ممکن می سازد.

۲- امکان ذخیره سازی داده‌های اطلاعاتی درباره متقاضیان کار را ممکن می سازد. در اینجا فرایند جستجو و انتخاب افراد برای استخدام آنان تسهیل می یابد.

۳- اجرای مدیریت ریسک (خطر پذیر) از طریق مجوزهای نظارت آموزش ایمنی، بررسی یا آزمونهای فیزیکی و گزارش انحرافات احتمالی را فراهم می کند.

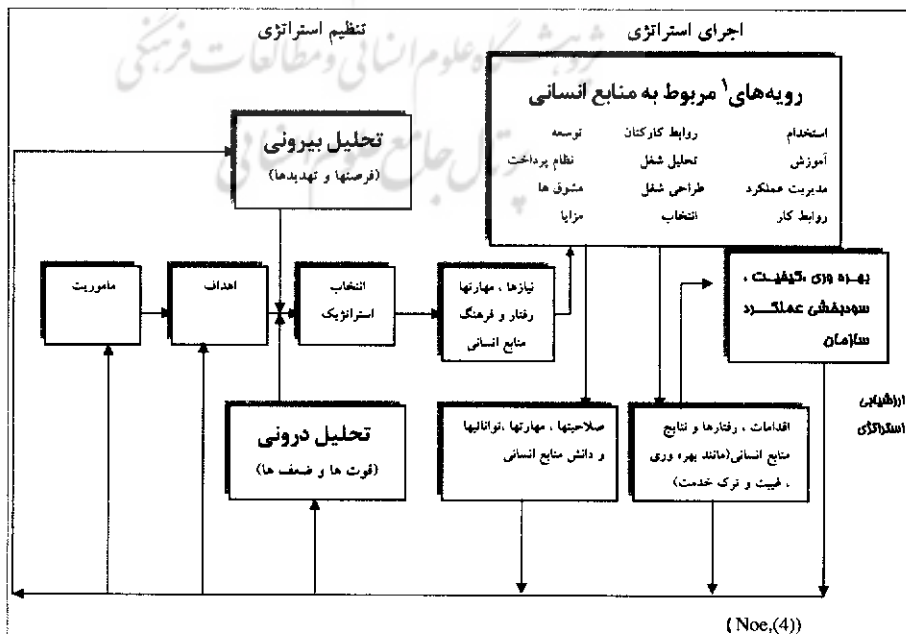
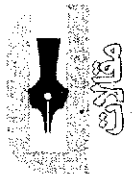
۴- زمینه نیازسنجی آموزشی به منظور تعیین نیازهای آموزشی در سازمان را فراهم می کند.

۵- از طریق بهبود آموزش، زمینه ارتقاء تخصص‌ها و مهارتها را فراهم می کند.

۶- برنامه ریزی و شبیه سازی اثراقتصادی و تغییرات مربوط به راهبرد توصیه شده را ممکن می سازد.

۷- امکان تحلیل عوامل بر ترک خدمت یا جابجائی^۲ را فراهم می کند.

۸- با تشریح فرایندهای برنامه‌ریزی تکراری یک مسیر منطقی را برای آن تعیین کرده و مراحل نظارت بر آن را مشخص



می کند.

۹- مدیریت منعطف بر مزایا که محافظ دارایی (پول) سازمان است را ممکن می سازد.

۱۰- گزارشهای خدمت (حضور کارکنان در سرکار) را تحلیل کرده و آنرا پیگیری می نماید.

۱۱- حمایت با بکارگیری قابلیت‌های سیستم اطلاعات در طرح ریزی‌ها، از برنامه ریزیهای منابع انسانی حمایت می کند.

۱۲- امکان تحلیل گزارشهای مربوط به وقایع و پیش گیری از وقوع دوباره آنها را فراهم می کند.

۱۳- تامین تمامی محاسبات و گزارشهای منظم آماری که به مدیران در انجام کارهایشان کمک می کند.

۱۴- حمایت استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی در استفاده از منابع انسانی برای یک سازمان.

این حمایت؛ اهداف مدیریت منابع انسانی را به یک رؤیای قابل دستیابی آنهم به طریقی کارا و اثربخش تبدیل می کند. (5) Brian (O)

۵- کاربردهای استراتژیک مربوط به کارکردهای تجاری منابع انسانی.

کارکردهای منابع انسانی، به آن گروه از وظایف و تکالیف اشاره دارد که هم در سازمانهای کوچک و هم در سازمانهای بزرگ به منظور فراهم نمودن منابع انسانی مناسب و هم آهنگ اجرا می شود. برای مدیریت منابع انسانی، شش کارکرد اصلی زیر تعیین شده است:

- ۱- برنامه ریزی، انتخاب و استخدام منابع انسانی؛
- ۲- توسعه و آموزش منابع انسانی؛
- ۳- پاداش و مزایا؛

۴- ایمنی و سلامت؛

۵- روابط کار و کارکنان؛

۶- جستجوی منابع انسانی.

۵-۱- فعالیت‌های مربوط به کارکرد برنامه ریزی، انتخاب و استخدام منابع انسانی عبارتند از:

■ تحلیل شغل که عبارتست از: 'فرآیند تعیین و گزارش گیری درباره اطلاعات مناسب مرتبط با ماهیت یک شغل خاص.'
تحلیل شغل می تواند از طریق یک مطالعه پیشنهادی، یک مطالعه دوره ای یا یک نمونه گیری آماری برای ترسیم نتیجه مربوط به تقاضاهای شغل انجام شود. پرسشنامه‌ها، مصاحبه‌ها و مشاهدات، ابزارهایی برای تحلیل شغل هستند. تحلیل شغل، آنرا توصیف کرده و مشخصاتی از شغل را ارائه می دهد. گام بعدی طراحی شغل است که عبارت از 'فرآیند ساختار بندی کار و تعیین فعالیت‌های کاری خاص (مربوط به) یک شخص یا یک گروه برای دست یافتن به اهداف سازمانی ویژه می باشد.

Byars(1)

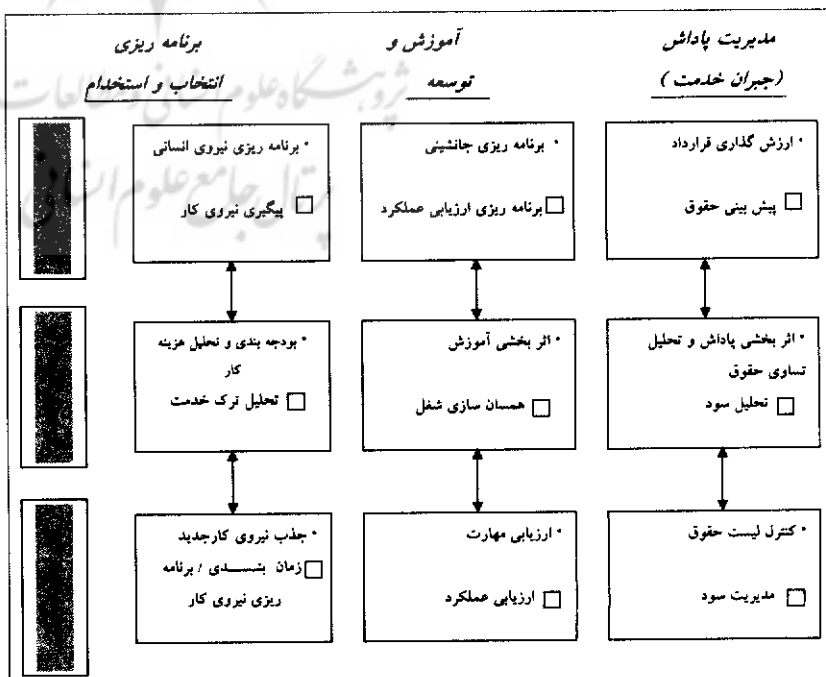
■ برنامه ریزی منابع انسانی که عبارت است از 'فرآیند تعیین نیازهای منابع انسانی یک سازمان و اطمینان یافتن از اینکه سازمان تعداد مناسبی از افراد شایسته را در مشاغل مناسب و در زمان مناسب بکار گرفته است. (Ivanowich, B) پیش از هر چیز دیگر، یک برنامه ریز منابع انسانی باید با راهبرد شغلی سازمان آشنا باشد و بتواند تاثیر این راهبرد را بر واحدهای سازمانی تشریح کند. همچنین باید مهارت‌های مورد نیاز و منابع انسانی اضافی مورد نیاز سازمان را تعیین نموده و برنامه اقدامات را به منظور تامین نیازها تدوین نماید.

۵-۲- فعالیت‌های مربوط به کارکرد آموزش و توسعه منابع انسانی عبارتند از:

■ راهنمایی و آموزش کارکنان. راهنمایی (هدایت) کارکنان عبارتست از آشنا کردن کارمندان جدید با سازمان، واحد کاری و شغلی. آموزش کارکنان شامل فراگیری مهارت‌های جدید، مفاهیم و نگرشهایی می شود که عملکرد آنان را اصلاح می کند.

■ طراحی و اجرای برنامه‌های مدیریتی و برنامه‌های توسعه سازمانی که تجربیات، نگرشها و مهارت‌های واقعی مدیران را توسعه می دهد.

■ ایجاد تیم‌های اثربخش در درون سازمان؛ برای روبرو شدن با هرگونه



شرایط فوق العاده که ممکن الوقوع است.

■ کمک به کارکنان در زمینه توسعه برنامه های شغلی؛ توسعه شغل عبارت از تلاش مداوم سازمان برای غنی سازی منابع سازمانی اش در جهت تحقق نیازهای سازمان و نیازهای شغل می باشد.

■ طراحی سیستم های ارزیابی عملکرد برای کارکنان؛ که عبارتست از فرآیند تعیین و برقراری رابطه با یک کارمند درباره شغلش، و شروع یک برنامه بهسازی با او. (Dessler, 2). ارزیابی عملکرد می تواند بر فرد یا فرآیند متمرکز باشد. سه رویکرد متفاوت برای ارزیابی وجود دارد بدین معنی که: کارکنان می توانند بر اساس استانداردهای مطلق، استانداردهای نسبی یا اهداف شغلی ارزیابی شوند. هیچ یک از این سه رویکرد برای همیشه بهترین نیست و بنابر موقعیت باید از آنها استفاده کرد.

۵/۳ - فعالیت های مربوط به کارکرد پاداش و مزایا عبارتند از:

طراحی و اجرای سیستم های پاداش و مزایا

مدیران منابع انسانی، می بایست در طراحی و اداره سیستمی که پاداش های تبعیض آمیز را به حداقل می رساند کمک کنند. لیست حقوق و منابع انسانی و درخواست های آنها باید همیشه به طور منطقی پاسخ داده شود زیرا کارکنان مفروضات زیادی را برای خود در نظر می گیرند که حمایت کننده فرآیند پاداش می باشد. (برای تقاضاهای فیزیکی مربوط به محیط کار، لازم است تا جایی که امکان دارد به درخواست ها پاسخ مثبت داده شود)

■ تهیه منحنی حقوق و دستمزد، این منحنی رابطه بین ارزش نسبی مشاغل و نرخهای حقوق و دستمزد را نشان می دهد.

■ اطمینان دادن به کارکنان درباره اینکه پاداش و مزایا منصفانه و بدون هیچ تناقضی می باشد.

۵/۴ - فعالیت های مربوط به کارکرد ایمنی و سلامت عبارتند از:

■ طراحی و اجرای برنامه های تأمین سلامت و ایمنی. بهبود ایمنی شرایط کار می تواند با بکارگیری رویکردهای زیر انجام گیرد:

■ طراحی راهها و روش های پیش گیر. از طریق مهندسی سلامت می توان روش های پیش گیری از خطرات و ایمنی محیط کار را شناسایی کرد.

■ بازرسی، گزارش دهی و کاوش اتفاقی^۸. یک متخصص ایمنی در جستجوی موارد زیر است:

میزان توجه به قوانین سلامت را می سنجد، فراهم بودن تجهیزات و محافظ های تأمین ایمنی را بررسی می کند. مخاطرات ممکن و مخاطرات بالقوه مربوط به سلامت را شناسایی می کند، همچنین متخصص ایمنی در کاوش اتفاقی به دنبال محاسبه میزان وقایع سازمانی و مقایسه منحنی آنها با شکل ملی و صنعتی به منظور تعیین نسبت عملکرد ایمنی سازمان می باشد. در این رابطه، چندین نمونه آمار مورد محاسبه قرار می گیرد. آمار سازمان با آمار مربوط به صنعت و دولت مقایسه می شود. همچنین گرایش های مربوط به نسبت این آمارها بر اساس زمان می بایست بررسی شود.

برنامه های مربوط به آموزش و ایجاد انگیزش درباره ایمنی. آموزش ایمنی، بخش مهمی از این برنامه را شامل می شود.

■ کمک به کارکنان به منظور رفع مشکلات مربوط به عملکرد کاری آنها در محیط سازمان.

۵/۵ - فعالیت های مربوط به کارکرد روابط کار و

کارمند عبارتند از:

■ بکارگیری میانجی هائی بین سازمان و اتحادیه ها.

■ طراحی نظام رسیدگی به شکایات.

۵/۶ - فعالیت های مربوط به کارکرد تحقیق منابع انسانی عبارتند از:

■ فراهم ساختن یک بانک اطلاعات منابع انسانی.

■ طراحی و اجرای سیستم ارتباطات کارکنان.

۶ - سیستم اطلاعات مدیریت منابع انسانی.

۶/۱ - فواید سیستم اطلاعات مدیریت منابع انسانی.

در حال حاضر شرکت های بزرگ به دنبال تأمین سیستم های منابع انسانی تخصصی مانند سیستم اطلاعات منابع انسانی (HRIS) هستند. یک سیستم اطلاعات منابع انسانی می تواند بعنوان اشتراکی از اجزاء وابسته بهم تعریف شود که به منظور جمع آوری، پردازش، ذخیره سازی، انتشار اطلاعات و برای حمایت از تصمیم گیری، ایجاد هماهنگی، کنترل و تحلیل فعالیت های مدیریت منابع انسانی سازمان بوجود آمده است.

دلایل زیادی برای بکارگیری چنین سیستمی وجود دارد:

۱- رقابت پذیری: سیستم اطلاعات منابع انسانی می تواند به طور مشخص، اثربخشی فعالیت های منابع انسانی را افزایش دهد.

۲- بهبود پردازش تراکنشی (تبادلی). بسته های سیستم اطلاعات منابع انسانی، پردازش های کامپیوتری با دامنه



وسیع تری از تبادلات منابع انسانی سازمان را نسبت به آنچه که سیستم های منفرد برای انجام هر یک از وظایف منابع انسانی می بایست بکارگیرند، ممکن می سازد.

۳- پردازش مداوم: که به طور اساسی، کارکنان سازمان را بخشی از سیستم اطلاعات منابع انسانی در نظر می گیرد و پردازش مستمر اطلاعات مربوط به آنها و نیازهای آنان را ممکن می سازد.

۴- بهبود توانایی گزارش دهی. سیستم اطلاعات منابع انسانی می تواند توانایی سازمان را از لحاظ تعداد و تنوع گزارش ها تا حد چشمگیری افزایش دهد.

۵- یکپارچگی سیستم منابع انسانی: به علت مؤلفه ویژگی نرم افزاری سیستم اطلاعات منابع انسانی این سیستم مدیران را قادر می سازد تا تمامی کارکردهای منابع انسانی را از طریق بکارگیری سیستم اطلاعات و تلفیق وظایف که از طریق کارکنان نیروی انسانی به طور رسمی اجرا می شود، مجدداً مهندسی کند.

۶/۲- سیستم اطلاعات مدیریت منابع انسانی و فناوری اینترنت / اینترنت

همانگونه که مشخص است، اینترنت، قابلیت دست یابی به اطلاعات را به طور چشمگیری افزایش داده است. بطوریکه مدیران و کارمندان نیز می توانند از آن برای انجام وظایف مربوط به منابع انسانی استفاده کنند. اغلب کارکنان به تجربه یافته اند که اینترنت به طور شگفت آوری می تواند برای یافتن و جستجوی مشاغل جدید مفید واقع شود. سازمان ها، نتایج شگفت آوری از بکارگیری وب سایت ها (در یافتن کارکنان جدید) را گزارش می دهند. آموزش همزمان و غیر همزمان مبتنی بر اینترنت، دو نمونه دیگری از روش هایی هستند که سازمانها از طریق آنها، اینترنت را بعنوان بخشی از سیستم های منابع انسانی امروزشان استفاده می کنند.

مدیران، سیستم اینترنت درونی سازمان یعنی اینترنت را بعنوان بخشی از سیستم اطلاعات مدیریت منابع انسانی شان ایجاد می کنند. در زیر به فهرستی از روش های مرتبط با منابع انسانی که مدیران در آنها اینترنت را بکار می گیرند، اشاره شده است:

۱- ایجاد یک کتاب راهنمای الکترونیکی برای کارکنان.
۲- تعیین محل مأموریت و پیگیری آن توسط خود داوطلب.
۳- ثبت نام برای آموزش.
۴- چاپ کتاب راهنمای الکترونیکی برای کارکنان.

■ برقراری رابطه ای جذاب و ارائه اخبار جالب توجه به کارکنان.

■ به کارکنان اجازه می دهد که به منافع شخصی شان همچون حسابهای بانکی دسترسی مداوم داشته باشند.

■ فراهم ساختن امکان عضویت برای همه در برنامه های عام المنفعه سازمان.

■ ایجاد گروه های مباحثه اینترنتی.

■ اداره برنامه ریزی موفقیت.

■ فراهم ساختن امکان هدایت عملکرد و تجدید نظر همزمان در آن.

۷- نتیجه

مدیران منابع انسانی در صورتی قادر به مهندسی مجدد شیوه ها و روش های انجام کار در اداره منابع انسانی خواهند بود که هم به فعالیت ها (مشاغل) توجه کنند و هم قابلیت رقابت پذیری سازمان بر پایه هزینه ها را مورد توجه قرار دهند و ضمناً بطور روزافزون به مشارکت راهبردی بامدیران ارشد

سازمان همت گمارند. (بعبارتی یک شریک استراتژیک برای آنان باشند).

کارکرد منابع انسانی باید با برنامه کسب و کار سازمان، ارتباط راهبردی داشته باشد تا آنرا در دستیابی به اهدافش کمک نماید.

امروزه سازمان ها به طور روزافزونی به سوی سیستم های منابع انسانی دوسویه، از طریق رایانه ای کردن فعالیت های منابع انسانی، بکارگیری سیستم های اطلاعات منابع انسانی و استفاده از فناوری

اینترنت و اینترنت در سازمان، گرایش پیدا کرده اند. در این مقاله نشان داده شد که فناوری اطلاعات می تواند پشتیبان مدیران منابع انسانی نه تنها در دستیابی به کارکردهای منابع انسانی سنتی بلکه در بکارگیری مفاهیم برنامه ریزی راهبردی باشد. ■

پی نوشت ها:

- 1- Practices.
- 2- Turnover.
- 3- Scenario.
- 4- Time Series Analysis.
- 5- Regression Analysis.
- 6- Absolute Standards.
- 7- Relative Standards.
- 8- Accident Research.

* فوق لیسانس مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید بهشتی

