

مدیریت استراتژیک منابع انسانی با بهره‌گیری از سیستم اطلاعات مدیریت برای دستیابی به چابکی سازمان

* مهدی فرقانی

** اعظم خوبشانی

چکیده:

در محیط پر چالش هزاره جدید و در عرصه رقابت میان سازمانها و شرکتهای، یکی از مولفه‌های افزایش‌دهنده موفقیت برای سازمانها، متمرکز شدن بر وظیفه مدیریت استراتژیک منابع انسانی است.

کنترل منابع مانند: منابع فیزیکی، سازمانی، اطلاعاتی و انسانی، مزیت رقابتی را نصیب سازمان می‌کند. در این میان منابع انسانی به دلیل محدودیت و منابع اطلاعاتی به دلیل اهمیت آن در تصمیم‌گیری درست، از اهمیت بیشتری برخوردار هستند. هدف اصلی این مقاله، معرفی ابزاری است که فرایند تصمیم‌گیری درباره منابع انسانی را مورد حمایت قرار می‌دهد. این مقاله از سه بخش تشکیل شده است: نخست، مفاهیم مربوط به مدیریت استراتژیک منابع انسانی، دوم؛ مفاهیم و کاربردهای مربوط به سیستم اطلاعات مدیریت (MIS) و سوم؛ ارتباط منابع انسانی با چابکی سازمانی بیان خواهد شد. یکی از ابزارهای مهم در نظام مدیریت منابع انسانی، به ویژه در سازمان‌های بزرگ "سیستم اطلاعات مدیریت منابع انسانی" است. این سیستم اطلاعاتی قادر است تا با استفاده از پایگاه‌های داده در رابطه با نیروی انسانی سازمان، اطلاعات مورد نیاز را برای تصمیم‌گیری مدیران میانی و مدیران ارشد سازمان در رابطه با مدیریت منابع انسانی سازمان فراهم ساخته و در نهایت منجر به ایجاد چابکی سازمانی شود.

* کارشناس ارشد اقتصاد، رئیس و کارشناس ارشد برنامه ریزی اداره کل تامین اجتماعی استان اصفهان

* کارشناس ارشد مدیریت، مدیر گروه مدیریت و بانکداری موسسه آموزش عالی غیرانتفاعی فیض الاسلام

در این مقاله بدون این که بحث مقدماتی بر روی انواع سیستم‌های اطلاعاتی صورت پذیرد، به طور مستقیم به طرح موضوع سیستم اطلاعات مدیریت درباره مدیریت منابع انسانی و ارتباط آن با چابکی سازمانی پرداخته شده است.

واژه های کلیدی: مدیریت استراتژیک منابع انسانی، سیستم اطلاعات مدیریت، مدیریت چابکی سازمانی

مقدمه:

به تجربه ثابت شده است؛ موفقیت یا عدم توفیق سازمانها به طور مستقیم وابسته به کیفیت و اثربخشی ارائه کار کارکنان است. سازمان‌های موفق امروزی تشخیص داده‌اند که برای رقابت در بازارهای جهانی، باید مدیران منابع انسانی در کلاس (سطح بالای) جهانی داشته باشند. نقطه اثر مدیران (در سه سطح عملیاتی، میانی و راهبردی) در سازمان و مجموعه تصمیم‌هایی است که توسط آنها در سازمان اتخاذ می‌شود. بنابراین تاکید می‌شود که مدیران باید افرادی فعال در تصمیم‌گیری‌های مختلف سازمان همراه و همگام باشند. در این میان مدیران منابع انسانی از نقش مؤثری در سازمان برخوردارند. مهمتر این که با انقلاب تکنولوژیک (فنی) که در چند دهه اخیر اتفاق افتاده، به ویژه افزایش اهمیت نقش اطلاعات در جهت‌دهی به فرایندهای سازمانی، کار مدیریت منابع انسانی به عنوان اداره کننده سرمایه انسانی سازمان، دچار تغییرات اساسی شده است.

نمونه‌هایی از نقش‌های جدید و در حال تغییر مدیریت منابع انسانی را می‌توان شامل این موارد دانست. (عباسپور، ۱۷:۱۳۸۲)

۱. در دنیای پر رقابت کنونی مدیریت منابع انسانی در کاهش هزینه‌های نیروی کار و افزایش چابکی سازمانی نقش مهمی دارد.
۲. واکنش‌های مدیریت منابع انسانی در برابر نیازهای ذی‌نفعان و گرایش به مشتری‌مداری از اهمیت بالایی برخوردار است.

۳. تلاش برای رویارویی هوشمندانه با چالش‌های محیطی و اعمال معیارهای زبده‌گزینی در زمینه شناخت رقبای اصلی حوزه فعالیت سازمان، برای تعدیل فشارها و تلاش برای پیشی گرفتن از بهترینها.

بخش اول: مدیریت استراتژیک منابع انسانی:

۱. تنظیم استراتژی بر پایه پنج مؤلفه اصلی؛

_ مأموریت.

_ اهداف.

_ تحلیل محیط خارجی.

_ تحلیل محیط درونی.

_ انتخاب استراتژی^۱. (مازان و کایالی)

۲. پیاده‌سازی (اجرای) استراتژی:

اجرای استراتژی باید منطبق بر نیازهای روشن و قطعی منابع انسانی صورت گیرد. کارکرد های شش‌گانه مدیریت منابع انسانی عبارتند از:

۱. برنامه‌ریزی، انتخاب و استخدام منابع انسانی.

۲. آموزش منابع انسانی.

۳. پاداش و مزایا.

۴. ایمنی و سلامت.

۵. روابط کار و کارکنان.

۶. جست‌وجوی منابع انسانی، گزینه‌های مناسبی هستند که تنظیم و اجرای استراتژی می‌تواند با توجه به آنها صورت گیرد. در عین حال، انواع استراتژیها برای اجرا، نیازمند افراد شایسته‌ای هستند که به آن جنبه عملیاتی دهند، ولی هریک از استراتژیها نیازمند انواع متفاوتی از کارکنان با انواعی از رفتارها و گرایشها هستند.

۳. کارکرد های مدیریت استراتژیک منابع انسانی:

کارکردهای مدیریت منابع انسانی، به آن گروه از وظایف و تکالیفی اشاره دارد که هم در سازمان‌های کوچک و هم در سازمان‌های بزرگ، به منظور فراهم کردن منابع انسانی مناسب و هماهنگ برای تحقق هدف‌های سازمان اجرا می‌شود. "مازن و کایالی" شش کارکرد زیر را برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی نام می‌برند:

۱. برنامه ریزی، انتخاب و استخدام منابع انسانی.

۲. آموزش و بهسازی منابع انسانی.

۳. پاداش و مزایا.

۴. ایمنی و سلامت.

۵. روابط کار و کارکنان.

۶. جست و جوی منابع انسانی.

۱-۳. فعالیت‌های مربوط به کارکرد برنامه‌ریزی، انتخاب و استخدام منابع

انسانی عبارتند از:

- تحلیل شغل که عبارتند از: فرایند تعیین و گزارش‌گیری درباره اطلاعات مناسب مرتبط با ماهیت یک شغل خاص.

- طراحی شغل: گام بعدی، طراحی شغل است که عبارت است از: فرایند ساختار بندی کار و تعیین فعالیت‌های کاری خاص (مربوط به) یک شخص یا یک گروه برای دست یافتن به هدف‌های ویژه سازمانی.

- برنامه ریزی منابع انسانی که عبارت است از: فرایند تعیین نیازهای منابع انسانی یک سازمان و اطمینان یافتن از این که سازمان تعداد مناسبی از افراد شایسته را در مشاغل و زمان مناسب به کار گرفته است.

۲-۳. فعالیت‌های مربوط به کارکرد آموزش و بهسازی منابع انسانی عبارتند از:

- راهنمایی و آموزش کارکنان. راهنمایی (هدایت) کارکنان عبارت است؛ از آشنا کردن کارمندان جدید با سازمان، واحد کاری و شغلی. آموزش کارکنان شامل فراگیری مهارت‌های جدید، مفاهیم و نگرش‌هایی می‌شود که عملکرد آنان را اصلاح می‌کند.

- طراحی و اجرای برنامه های مدیریتی و توسعه سازمانی که تجربه‌ها، نگرشها و مهارت‌های واقعی مدیران را توسعه می‌دهد.
- ایجاد تیم های اثربخش درون سازمانی؛ برای روبه رو شدن با هرگونه شرایط فوق العاده‌ای که رخ می‌دهد.
- کمک به کارکنان در زمینه توسعه برنامه‌های شغلی که عبارت است از تلاش مداوم سازمان برای غنی سازی منابع سازمانی اش برای تحقق نیازهای سازمان و شغل است.

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

- طراحی و اجرای سیستم پاداش و مزایا، از جمله وظایف مدیران منابع انسانی ، طراحی و اداره سیستمی است که پاداش‌های تبعیض آمیز را به کمترین میزان رسانده و به سازمان کمک می‌کند تا همواره کارکنانی در وضعیت خوب انگیزشی داشته باشد.
- تهیه منحنی حقوق و دستمزد ، این منحنی رابطه بین ارزش نسبی مشاغل و نرخ‌های حقوق و دستمزد را نشان می‌دهد و امکان مقایسه ارزش نسبی یک شغل را در سازمان‌های مشابه ممکن می‌سازد.
- اطمینان دادن به کارکنان درباره این که پاداش و مزایای منصفانه و بدون هیچ تناقضی پرداخت می‌شود.

۳-۴. فعالیت های مربوط به کارکرد ایمنی و سلامت عبارتند از:

- طراحی و اجرای برنامه های تأمین سلامت و ایمنی .
- کمک به کارکنان به منظور رفع مشکلات مربوط به عملکرد کاری آنها در محیط سازمان.

۳-۵. فعالیت های مربوط به کارکرد روابط کار و کارمند، عبارتند از:

- به کارگیری میانجی‌هایی بین سازمان و اتحادیه‌ها. هرچند اتحادیه‌ها، رسمی‌ترین نماینده طبقه کارگر و کارمندان در دفاع از حقوق آنان می‌باشند، ولی به منظور دستیابی به تفاهمی پایدار همواره نیاز به میانجی‌هایی بین اتحادیه‌ها و کارفرمایان احساس می‌شود.

۳-۶. فعالیت های مربوط به کارکرد جست و جوی منابع انسانی، عبارتند از:

- فراهم ساختن یک بانک اطلاعات منابع انسانی که این بانک، مجموعه ای یکپارچه، جامع و هماهنگ از داده های (اطلاعاتی) مربوط به منابع انسانی شاغل در سازمان و افرادی است که داوطلب کار در این سازمان می باشند. این سیستم کامپیوتری به گونه ای سازماندهی شده است که امکان بازیابی اطلاعات مربوط به منابع انسانی را تسهیل می سازد.

- طراحی و اجرای سیستم ارتباط کارکنان در یک سیستم ارتباطی مناسب که دو طرف پیام، به نقطه مشترکی از مفهوم پیام دست می یابند. در صورتی که این سیستم به خوبی طراحی و اجرا نشود، شکست های ارتباطی بین کارکنان و بخش های سازمانی باعث سردرگمی آنها شده، اجرای فرایندهای سازمانی با صرف انرژی زیاد همراه می شود.

بخش دوم: سیستم اطلاعات مدیریت منابع انسانی و کاربرد آن:

در دنیای کنونی که به سمت و سوی پیچیدگی بیشتر حرکت می کند، یکی از هیجان انگیزترین و اثرگذارترین چالشها، چالش تصمیم گیری توسط مدیران سازمانها در سطح کلان است. این پیچیدگی سبب شده است که اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم گیری به عنوان اساسی ترین نیاز مدیران مطرح شود.

«از سویی دیگر حجم و سرعت تولید اطلاعات رو به فزونی می باشد، به گونه ای که ایجاد نوعی سیستم که تمامی این اطلاعات را پالایش، فشرده، ذخیره و منتقل کند، ضروری به نظر می رسد و به همین سبب است که سیستم های اطلاعاتی، برای استفاده مدیران در سازمان ایجاد شده است. نگاهی گذرا به تاریخچه سیستمها و نظام های اطلاعاتی نشان می دهد که نخستین سیستم های اطلاعاتی در دهه ۱۹۵۰ میلادی به وجود آمدند که بیشتر جنبه عملیاتی داشته، کارهای ساده دفتری را به صورت خودکار در می آوردند. پس از آن در دهه ۱۹۷۰ نظام های رده مدیریت و در دهه ۱۹۸۰ نظام های اطلاعاتی در رده راهبردی و مدیریت ارشد پای به میدان گذاشتند.» (علی پناهی، ۱۳۷۹: ۱۳)

سازمانها برای حفظ و ماندگاری خود باید با استفاده از کامپیوتر، اطلاعات را مدیریت کنند و این همان عنوان جدید سیستم های اطلاعات مدیریت است که هدف اساسی از

طراحی و اجرای آن در سازمانها افزایش بهره‌وری است، زیرا با ارائه جدیدترین اطلاعات به مدیران، زمینه اتخاذ مهمترین تصمیمها را در کمترین زمان ممکن فراهم می‌کند.

۱. تعریف سیستم اطلاعات مدیریت:

برای این که فعالیت‌های سازمانی اثربخش باشند، مدیریت و کارکنان سازمان نیازمند اطلاعات روزآمد، مرتبط و دقیق هستند، زیرا اطلاعات مبنای تصمیم‌گیری‌های مؤثر در زمینه امور راهبردی، امور جاری و عملیات آینده سازمان است. در سال‌های اخیر، مدیران سازمان‌های موفق، تمایل زیادی به جمع‌آوری اطلاعات و حتی متمرکز کردن داده‌های خام داشته‌اند، چرا که این اطلاعات در حکم یکی از منابع مهم مؤثر در آینده سازمان محسوب می‌شود و ارزشی هم‌تراز و چه بسا بالاتر نسبت به سایر منابع سازمان از قبیل: منابع فیزیکی، تجهیزاتی و منابع مالی دارند. با این همه، بسیاری از مدیران، در زمینه کسب اطلاعات درست در زمان و مکان مناسب مشکلاتی دارند که ایجاد برقراری نظام‌های درست اطلاعات مدیریتی، می‌تواند به حل این مشکل کمک فراوانی نماید.

نظام اطلاعات در مدیریت پیشرفته امروزی، نظام کلانی است که بر اساس فراهم آوردن داده‌ها و پردازش آنها به منظور تنظیم گزارش‌های مورد نیاز مدیریت عمل می‌کند. دلیل وجودی هر سیستم، هدف آن سیستم است و سیستم اطلاعات مدیریت را باید به گونه‌ای تعریف و طراحی کرد که گونه درست اطلاعات را در اختیار مدیران سطوح مختلف سازمان قرار گیرد و به عبارت دیگر، اطلاعات باید نیاز مدیران را برآورده سازد. به همین دلیل، ویژگیها و ابعاد سیستم باید با نیازهای کاربران متناسب باشد. یکی از مشکلات عمده‌ای که در زمینه بکارگیری سیستم‌های اطلاعات مدیریت وجود دارد، این است که اغلب به جای اطلاعات، داده‌ها در اختیار مدیران قرار می‌گیرد و به همین دلیل در تعریف سیستم‌های اطلاعات مدیریتی باید دقت شود که هدف از طراحی این سیستم به وضوح مشخص باشد.

۲. نقش سیستم اطلاعات مدیریت در سازمان:

سیستم‌های اطلاعات مدیریت، با برخورداری از یک نقش استراتژیک در زندگی

سازمانها می‌توانند، به طور مستقیم اثرگذار باشند، بر:

- چگونگی تصمیم‌گیری توسط مدیران.
 - چگونگی برنامه ریزی توسط مدیران ارشد.
 - کنترل و اعتباربخشی به فرآورده‌ها و خدماتی که تولید شده‌اند.
- سیستم‌های اطلاعات مدیریت تضمین می‌کنند که داده‌های مناسب از منابع مختلف جمع‌آوری و پردازش شده و به تمام مقاصدی که به آن داده‌ها نیاز است، ارسال شوند. انتظار می‌رود این سیستم‌ها، نیازهای اطلاعاتی فرد، گروهی از افراد، کارکردهای مدیریتی، مدیران و مدیریت ارشد یک سازمان را برآورده سازند.
- سیستم اطلاعات مدیریت، به مدیران رده میانی در برنامه ریزی کوتاه مدت کمک می‌کند و به پرسش‌های آنها درباره داده‌های مربوط به کارها، وضعیت اطلاعات ویژه ثبت شده و ارجاع به اسناد متعدد پاسخ می‌دهد. همچنین به مدیران رده پایین با ارائه داده‌های عملیاتی در برنامه ریزی، زمانبندی و کنترل داده‌ها یاری می‌دهد و در زمان تصمیم‌گیری در سطح عملیاتی و در اصلاح وضعیت خارج از کنترل نیز به آنها کمک می‌کند.

۳. کاربردهای سیستم اطلاعات مدیریت در مدیریت استراتژیک منابع انسانی:

در حال حاضر شرکتها و سازمان‌های بزرگ به دنبال تأمین سیستم‌های منابع انسانی تخصصی مانند: سیستم اطلاعات منابع انسانی (HRIS) هستند. یک سیستم اطلاعات منابع انسانی می‌تواند به عنوان اشتراکی از اجزای وابسته به هم تعریف شود که به منظور جمع‌آوری، پردازش، ذخیره سازی، انتشار اطلاعات و برای حمایت از تصمیم‌گیری، ایجاد هماهنگی، کنترل و تحلیل فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی سازمان، به وجود آمده است.

دلایل فراوانی برای به کارگیری چنین سیستمی وجود دارد:

۱. رقابت‌پذیری همراه با چابکی: سیستم اطلاعات منابع انسانی می‌تواند به طور مشخص، اثربخشی فعالیت‌های منابع انسانی را افزایش دهد و در حالت کلی، سازمان را از مزیت رقابتی و چابکی سازمانی برخوردار سازد.

۲. بهبود پردازش تراکنشی (تبادل) : سیستم اطلاعات منابع انسانی امکان تبادل حجم وسیعی از اطلاعات را میان افراد و سازمانها برقرار کرده، موجب می شود که پردازش‌های کامپیوتری با دامنه وسیع تری از تبادل‌های منابع انسانی سازمان ممکن شود.
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 گزارشها تا حد چشمگیری افزایش دهد.
۵. یکپارچگی سیستم منابع انسانی: این سیستم به علت ویژگی نرم افزاری مدیران را قادر می سازد تا تمامی کارکردهای منابع انسانی را از راه به کارگیری سیستم اطلاعات و تلفیق وظایفی که از سوی کارکنان نیروی انسانی، به طور رسمی اجرا می‌شود، دوباره مهندسی کند.

۳-۱. کاربردهای سیستم اطلاعات در مدیریت منابع انسانی:

- سیستم اطلاعات مدیریت می‌تواند بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی اثر گذار باشد:
 ۱. کار اتوماتیک (خودکار) برای حفظ زمان و تلاش برای دوری از به کارگیری کارمندان سنتی را ممکن می سازد .
 ۲. امکان ذخیره سازی داده های اطلاعاتی درباره متقاضیان کار را ممکن می سازد . در اینجا فرایند جست و جو و انتخاب افراد برای استخدام آنان به سهولت انجام می‌شود.
 ۳. اجرای مدیریت ریسک (خطر پذیری) از راه مجوزهای نظارت آموزش ایمنی، بررسی یا آزمون‌های فیزیکی و گزارش انحراف‌های احتمالی را فراهم می سازد.
 ۴. زمینه نیازسنجی آموزشی به منظور تعیین نیازهای آموزشی در سازمان را فراهم می‌سازد .
 ۵. از طریق بهبود آموزش ، زمینه ارتقای تخصص ها و مهارت‌ها را فراهم می آورد.

۶. برنامه ریزی و شبیه سازی اثر اقتصادی و تغییرات مربوط به راهبرد توصیه شده را ممکن می سازد.
۷. امکان تحلیل عوامل بر ترک خدمت یا جابه جایی را فراهم می سازد.
۸. با تشریح فرایندهای برنامه ریزی تکراری فیک^۱ (fake)، مسیر منطقی را برای آن تعیین کرده، مراحل نظارت بر آن را مشخص می کند.
۹. مدیریت منقطع بر مزایا را که محافظ دارایی (پول) سازمان است، ممکن می سازد.
۱۰. گزارش های خدمت (حضور کارکنان در محل کار) را تحلیل کرده، آنرا پیگیری می کند.
۱۱. قابلیت های سیستم اطلاعات مدیریت را در ارائه طرح ریزی ها، برنامه ریزی های مربوط به منابع انسانی را مورد حمایت قرار می دهد.
۱۲. امکان تحلیل گزارش های مربوط به وقایع و پیشگیری از وقوع دوباره آنها را فراهم می سازد.
۱۳. تامین کننده تمامی محاسبه ها و گزارش های منظم آماری است که به مدیران در انجام کارهایشان یاری می رساند.
۱۴. حمایت استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی در استفاده از منابع انسانی برای یک سازمان را ممکن می سازد.

۲-۳. سیستم اطلاعات مدیریت منابع انسانی و فناوری اینترنت / اینترانت:

مدیریت اثربخش دانش سازمانی و به کارگیری آن در بازار کار، هدف نهایی کسانی است که به دنبال مزیت رقابتی در بازار هستند. استفاده از دانش فردی کارکنان، بسیار آسانتر از بهره برداری از تمامی، دانشی است که در افکار همه کارکنان سازمان جای گرفته است. بر اساس نتایج پژوهشی که در آمریکا انجام شد، شرکتها فقط از ۲۰ درصد دانشی که در کارکنانشان وجود دارد، استفاده می کنند.

۱. fake حقیقتی را دگرگون جلوه دادن یا چیزی غیراصیل راه اصیل جلوه دادن به منظور فریفتن دیگران.

فناوری اطلاعات و ارتباطها، فرصت‌های بی‌شماری را برای اصلاح مدیریت اطلاعات در سازمانها پیشنهاد می‌کند. با بهره‌گیری از این فرصتها، امکان استفاده بهتر از دانش کارکنان فراهم می‌شود.

۳-۲-۱. استفاده از اینترنت برای کارمندیابی:

پژوهش‌هایی که در امریکا بر روی ۵۰۰ وب‌سایت مربوط به شرکت‌های بین‌المللی که در سال ۲۰۰۰ جزو سودآورترین شرکتها بوده‌اند صورت گرفته، نشان می‌دهد که ۷۹ درصد این شرکتها، به طور گسترده‌ای از اینترنت برای جست‌وجوی کارکنان جدید استفاده می‌کنند. همچنین مقایسه داده‌های آماری موجود برای سال‌های ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۰ نشان می‌دهد که در سال ۱۹۹۸، ۲۹ درصد آن، شرکت‌ها به منظور کارمندیابی از اینترنت استفاده می‌کرده‌اند. مزایای اصلی استفاده از اینترنت در استخدام کارکنان جدید، عبارتند از:

- صرف هزینه کمتر برای استخدام کارکنان جدید در مواردی مانند: ذخیره کردن درخواست نامه‌ها، هزینه‌های پستی، هزینه‌های مربوط به پردازش داده‌ها و
- تدوین فرایند سریعتر برای استخدام: براساس پژوهشها، این دوره از زمانی که نیاز به کارمند جدید حس می‌شود تا زمانی که کارمند جدید کارش را در سازمان شروع می‌کند، به کمتر از دوازده روز تقلیل می‌یابد و موضوع چابکی سازمانی تحقق می‌یابد.
- امکان جذب بهتر و بیشتر داوطلبان: ابتکار انتشار درخواست نامه روی وب‌سایت، می‌تواند حتی کسانی را که به طور فعال در جست‌وجوی یک استخدام جدید نیستند، به سوی شغل جذب کند.

۳-۲-۲. کار مجازی:

تعریف‌های زیادی از کار مجازی وجود دارد. این اصطلاح مترادف با اصطلاحات گوناگونی به کار رفته است. برای مثال: انجام کار از راه دور، ارتباط مجازی، انعطاف مکانی، کلبه‌های الکترونیکی و

کار مجازی دارای مفهوم وسیعی است که عنصر مشترک همه تعریف‌های آن استفاده از کامپیوتر و ارتباط‌های مجازی برای ایجاد تغییر جغرافیایی در انجام کاری که پذیرفته شده است، می باشد. کار مجازی، به این معنی است که با کمک فناوری‌های اطلاعات، سعی داریم تا به جای این که کارکنان را به سوی کار بکشانیم کار را به سوی کارکنان هدایت کنیم تا امر چابکی سازمانی تحقق پیدا کند.

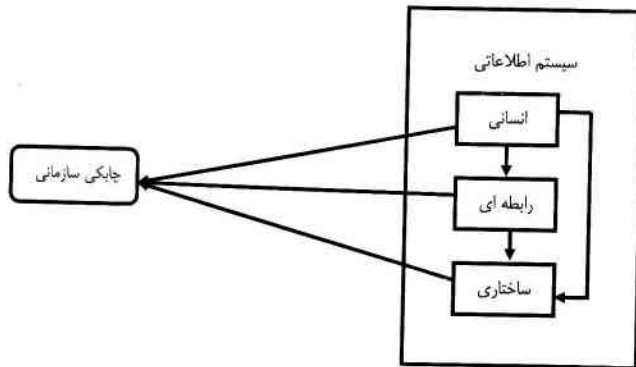
بخش سوم: ارتباط مدیریت منابع انسانی با چابکی سازمانی:

۱. تعریف مفهوم چابکی:

برای اولین بار در پی نشست بسیاری از متخصصان علمی و اجرایی صنعت، پارادایم جدیدی در گزارشی تحت عنوان "راهبرد بنگاه‌های تولیدی در قرن بیست و یکم: دیدگاه متخصصان صنعتی" به وسیله موسسه یاکوکا منتشر و به همگان معرفی گردید (نایجل و داو، ۱۹۹۱). بلافاصله پس از آن عبارت تولید چابک به طور مشترک با انتشار این گزارش مورد استفاده عموم قرار گرفت (گوناسکاران و همکاران، ۲۰۰۱). از آن پس تحقیقات مختلفی در راستای چابکی و روش‌های دستیابی به آن انجام شد که در ادامه به اختصار به آنها اشاره می‌کنیم. گلدمن چابکی را در سه واژه واکنش استراتژیک، تغییرات فراگیر و سیستم بر جسته و غالب خلاصه می‌کند. وی بر این باور است که چابکی یک واکنش فراگیر و کامل به تغییرات بنیادینی است که در سیستم یا نظام حاکم بر رقابت کسب و کاری در اقتصادهای تراز اول روی می‌دهد (گلدمن، ۱۹۹۴). او و همکارانش در پژوهش خود پیشنهاد می‌کنند که چابکی چهار اصل به هم پیوسته را در بر می‌گیرد که عبارتند از انتقال ارزش به مشتریان، مهارت یافتن در زمینه تغییر و عدم اطمینان، تشریک مساعی در جهت افزایش رقابت‌پذیری و ایجاد سازمان مجازی (گلدمن و همکارانش، ۱۹۹۵). این مدل شامل گام‌هایی است که شرکت را به سمت شناخت محیط کسب و کار و تغییراتی که در آن روی می‌دهد.

آنها اصول کلی چابکی را در هفت گروه راهبرد منبع‌یابی، مدیریت منابع، شایستگی‌ها، رهبری، فرایند محوری، ساختار بندی و آمادگی برای تغییر بیان می‌کنند. "هیلمگرزبرگ و همکارانش" مدلی را جهت دستیابی به چابکی ارائه نمودند که به سه بخش

تقسیم شده بود در بخش اول محرک ها درشش دسته عوامل اجتماعی و حقوقی ، شبکه کسب و کار ، محیط رقابتی ، نیاز های مشتری ، فناوری ، محرک های عملکرد داخلی بیان شده بود در بخش دوم تغییرات مورد نیاز در چارچوب شبکه و تحولات مورد نیاز در کسب و کار بیان شده بود و در نهایت بخش سوم شامل دو گروه تواناساز می باشد که در گروه اول تواناسازهای چابکی در شبکه شامل ماهیت محصول ، فناوری اطلاعات و ارتباطات، هماهنگی و تشریک مساعی در شبکه و ساختار شبکه و در گروه دوم تواناسازهای چابکی در کسب و کار شامل فرهنگ مدیریت و منابع انسانی ، فناوری اطلاعات و ارتباطات، هماهنگی سازمانی و فرایندهای سازمانی بیان شده اند "هیلمگرزبرگ و همکارانش (۲۰۰۵) ". گوناسکاران بر اساس چهار محور راهبرد، فناوری، کارکنان و سیستم یک مدل مفهومی را برای طراحی سیستم های تولید چابک پیشنهاد کرده است. وی بر این باور است که قسمت اعظم ادبیات چابکی بر راهبردها و تکنیک ها توجه دارد، اما توجه اندکی بر ادغام و یکپارچگی این ابعاد وجود دارد گوناسکاران (۱۹۹۹). یوسف و همکارانش در یک مدل اجرایی روش دستیابی به چابکی سازمانی را در گروه چهار بعد شایستگی ها ، ویژگی های چابکی ، گلوگاه ها و موانع و مبانی رقابتی بیان می کنند. همچنین آنها در تحقیقات خود سی و دو تواناساز را در چهار محور شایستگی های کلیدی، سازمان مجازی، قابلیت تجدید ساختار، و سازمان دانش محور قرار می دهند. ابعاد و مولفه های تواناساز چابکی که توسط یوسف و همکاران بیان شد شامل ده گروه ادغام و یکپارچگی، شایستگی، تیم سازی، فناوری، کیفیت، تغییر ، مشارکت، بازار ، آموزش و پرورش ، رفاه و آسایش می باشد. یوسف و همکارانش (۱۹۹۹)



۲. شاخص های سنجش سطح دستیابی به چابکی سازمانی:

تحقیقات متعددی در دنیا در راستای شناسایی ابعاد مختلف چابکی جهت سنجش چابکی سازمانی ارائه شده است. جهت دستیابی به این هدف پژوهشگران سعی نمودند دو بعد مختلف توانمندسازها و توانمندی های چابکی را مورد ارزیابی قرار دهند. پژوهشی که به طور مستقیم به معرفی و سنجش تواناسازها و توانمندی ها پرداخته باشد تا به حال انجام نشده است، ولی پژوهش های مختلفی در راستای شناسایی و سنجش میزان چابکی سازمانی و تواناسازها و توانمندی ها انجام شده است که در ادامه به معرفی و بیان شاخص های ارائه شده می پردازیم. "گلدمن" چابکی را در سه واژه واکنش استراتژیک، تغییرات فراگیر و سیستم بر جسته و غالب خلاصه می کند. وی بر این باور است که چابکی یک واکنش فراگیر و کامل به تغییرات بنیادینی است که در سیستم یا نظام حاکم بر رقابت کسب و کاری در اقتصادهای تراز اول روی می دهد گلدمن (۱۹۹۴).

در پژوهش دیگری با موضوع CAM/CAD ابزاری برای دستیابی به چابکی که توسط "راجانایاگام و همکاران" در سال ۲۰۰۹ انجام شده است به معرفی برخی توانمندی های چابکی که قبلا هم توسط دیگر دانشمندان به آنها اشاره شده، پرداخته است. این مقاله با بررسی تاثیر سیستم های CAM/CAD بر چابکی سازمانی توانمندی های زیر را معرفی نموده است. ۱- تولید و بهبود سریع محصول ۲- ساختار بندی مجدد فرایندهای تولید به شکل پویا ۳- بهبود و ارتقای محصول ۴- تغییر در جهت بهبود محصول (لی، ۱۹۹۸) ۵- کاهش زمان تحویل و ماندگاری محصول و پاسخگویی به تنوع تقاضا و تکنولوژی جدید (اسماعیل، ۲۰۰۶) ۶- قابلیت انجام فعالیت های سودمند به طور مداوم و پاسخگویی به تغییرات غیر قابل پیش بینی (ام سی گاجی، ۱۹۹۹) ۷- حجم تقاضای کم و طول عمر محصول نسبتا کوتاه (الکیتز و همکاران، ۲۰۰۴). در این پژوهش همچنین به شاخص های تولید چابک نیز اشاره شده است که البته این شاخص ها نیز از پژوهش های دیگر محققان استخراج شده است. این مشخصات عبارتند از: ۱- کاهش چرخه زمانی

تولید (اسماعیل، ۲۰۰۶ و انوه، ۲۰۰۶) ۲- فرایند تولید ساختارمند پویا (لی، ۱۹۹۸) ۳- کاهش هزینه های تولید (انوه و هون، ۲۰۰۱) ۴- ساختاربندی مجدد محصول و تولید با حداقل هزینه (فلیدنر، ۱۹۹۸ و گناسکاران، ۱۹۹۹) ۵- بهبود کیفیت (انوه و هون، ۲۰۰۱).

ایده کارت امتیازی متوازن برای کسب و کار، حاصل مشاوره با برخی شرکتها به منظور تعیین یک فرایند برنامه ریزی و کنترل عملکرد مناسب برای دهه ۱۹۹۰ میلادی بود و نخستین بار در سال ۱۹۹۲ توسط کاپلان و نورتون ارائه گردید. وابستگی روزافزون شرکتها به منابع غیر مادی و معنوی دلیلی عمده بود که به خاطر آن تلاش و جست و جو برای یافتن ابزارهای کنترل با استفاده از شاخص های سنتی مالی ضروری به نظر می رسید.

۳. بهبود قابلیت های چابکی در سازمان:

در آینده و در حین رقابت در محیط رقابتی پویا، شرکت ها و سازمانها باید به فکر توسعه قابلیتها و استفاده از چابکی با استفاده از مدیریت منابع انسانی به عنوان مزیت رقابتی باشند. چابکی در اینجا به عنوان یک راه بی پایان از بهبود مستمر قلمداد می شود، و از آنجا که هیچ طرحی برای اندازه گیری چابکی در ادبیات این تئوری ذکر نشده است، تعیین سطح خاصی از چابکی مورد نیاز، دشوار است. در این راستا، "فوکورکا و فلیدنر (۱۹۹۸)" براساس نظریات "ناکان (۱۹۸۶)" و نیز نظرات "فردوس و دی میر (۱۹۹۰)" مدلی را برای بهبود قابلیت چابکی طراحی نموده اند. این مدل حاکی از آن است که شرکت هایی که بدون در نظر گرفتن سایر قابلیت های عملکردی، بر بهبود چابکی تاکید می کنند، به احتمال زیاد با شکست و ناکامی مواجه خواهند شد. پیش از شروع به ایجاد و کاربرد چابکی، لازم است مبنای شایستگی در سایر ویژگی های رقابتی مشخص شود. مدل «تل ماسه ای شکل» زیر که به نوعی مدل بسط یافته فردوس و دی میر است، به شرکتها و سازمانها پیشنهاد می کند که در آینده برای رقابت و پایداری، بر بعد چابکی حساب ویژه ای باز کنند (فوکورکا و فلیدنر، ۱۹۹۸).

۴. تغییرات محیطی و استفاده از سیستم های اطلاعاتی، عامل اصلی نیاز به چابکی:

به نظر می رسد تغییر، یکی از ویژگی های اصلی سازمانها در عصر رقابتی جدید است. امروزه، کمتر سازمانی را می توان یافت که در یک دوره سه تا شش ماهه یا حتی یکساله،

تغییری را در محیط خود شاهد نباشد. با توجه به بافتی که در حال حاضر بر دنیای کسب و کار سازمانها حکمفرماست، سازمانها ناگزیر از انجام تغییراتی در نگرش، دانش، رویکردها، رویه ها و نتایج مورد انتظار خود هستند. "شرفیو ژانگ (۱۹۹۹)" با مطالعه فراوان، عرصه های دستخوش تغییر در محیط کسب و کار را بدین شکل طبقه بندی می کنند: ناپایداری و بی ثباتی بازار که ناشی از بخش کوچکی از بازار، کثرت ارائه محصولات جدید و نیز افول دوره عمر محصول است. رقابت شدیدی که به دلیل بازار در حال تغییر سریع، افزایش فشار هزینه ای، رقابت پذیری فزاینده و توسعه ی کوتاه مدت محصولات جدید به وجود می آید. تغییر نیازهای مشتریان که به دلیل تقاضای سفارشی، افزایش انتظاراتهای کیفی و تحویل سریع تر به وجود می آید. شتاب تغییرات فناورانه که با معرفی امکانات تولیدی جدید و کارآمد، و یکپارچگی سخت افزاری و نرم افزاری سیستم های اطلاعاتی نوین حاصل می شود. تغییرات عوامل اجتماعی که جهت حفاظت از محیط زیست، توجه به انتظار نیروی کار و فشارهای حقوقی و قانونی پدیدار می شود.

البته علت تغییر و تحول دنیای کسب و کار را می توان این گونه نیز برشمرد: قابلیت دسترسی فزاینده به فناوری، رقابت شدید روی توسعه فناوری و بهره گیری از سیستم های اطلاعاتی، جهانی شدن بازارها و رقابت تجاری، رشد سریع دسترسی به فناوری، تغییر در میزان دستمزد و مهارت های شغلی، مسئولیت زیست محیطی و محدودیت های منابع، مهمتر از همه افزایش انتظارات مشتریان (اس تی جان و همکاران ۲۰۰۱).

تغییر و عدم اطمینان در محیط کسب و کار، از سالها پیش وارد عرصه مطالعات و پژوهش های سازمان و مدیریت شده است. "تامپسون" می گوید یکی از مهم ترین وظایف سازمانها، مدیریت ابهام ها و ناشناخته ها است. "پیتر دراگر" مفهوم کارآفرینی را جست و جوی تغییرات، واکنش نسبت به تغییرات و بهره برداری از تغییرات به عنوان فرصت رشد و توسعه توصیف می نماید. "هاین" معتقد است چیز جدیدی پیرامون تغییر و دگرگونی وجود ندارد. دوران متلاطم و سرشار از ابهام و عدم اطمینان محیط کسب و کار، به عنوان عامل بیشتر ناکامی ها در صنعت تولید شناخته شده است. علاوه بر آن، تغییرات سریع و چشمگیر فناوری، بویژه در زمینه ی سامانه های الکترونیک در اواخر دهه

۱۹۶۰ و طی دهه ۱۹۷۰، به سایر ابعاد اقتصاد کسب و کار نظیر بازار، رقابت، نیازمندی‌های مشتری، عوامل اجتماعی و غیره راه یافت. در این راستا، "هاین" علت چالش ظهور تغییر را آشفته‌گی فناوری، ماهیت فراگیر و سیال ریزپردازنده‌ها، جهش به سمت جهانی شدن و تحولات موجود در روابط رقابتی می‌داند.

نتیجه‌گیری:

مدیریت استراتژیک منابع انسانی، تلاش می‌کند با جذب و به کارگیری منابع انسانی متخصص در سازمان، بهسازی، ایجاد انگیزش و نگهداری آنها و در نهایت با بهره‌گیری از سیستم‌های اطلاعات مدیریتی، سازمان را از مزیت رقابتی و چابکی سازمانی برخوردار سازد. در تمامی این مراحل، اطلاعات به عنوان عامل حمایت‌کننده‌ای است که مدیران منابع انسانی را در تصمیم‌گیری‌ها یاری کرده، باعث کاهش میزان خطرپذیری در تصمیم‌ها و چابکی سازمانی می‌شود. یکی از وظایف مهم سیستم‌های اطلاعات مدیریت این است که اطلاعات را تصفیه و تلخیص کرده، متناسب با موقعیت مدیران، آنرا در اختیار مدیران قرار دهد؛ به گونه‌ای که مدیران از اضافه بار اطلاعات رهایی یافته و مناسب‌ترین اطلاعات برای اتخاذ تصمیم‌هایشان در اختیار آنها قرار گیرد. در این مقاله سعی گردید تا چارچوبی نظری جهت شناخت اجزا و کاربرد "سیستم اطلاعات مدیریت منابع انسانی" در یک سازمان و "ارتباط آن با چابکی سازمانی" عرضه گردد. بدیهی است که شناخت سطوح مختلف مدیریت سازمان و تعیین حیطه‌های تصمیم‌گیری و اطلاعات و داده‌های موردنیاز هر سطح و شناخت فرایندهای سازمان و ارتباط آن با چابکی سازمان از مقدمات ایجاد این سیستم هستند. استقرار این سیستم، مدیران سازمان را در هر سطح تصمیم‌گیری، مجهز به اطلاعات مورد نیاز کرده و آنها را قادر می‌سازد تا درباره استراتژیک‌ترین منبع سازمان که همین نیروی انسانی است، تصمیم‌های بهتر و سریعتری را اتخاذ کنند. طراحی دقیق این سیستم نیز نیاز به بسط و انطباق عملی هر کدام از اجزای اشاره شده با شرایط کاری سازمان دارد که در این باره می‌توان با بهره‌گیری از متخصصان مدیریت منابع انسانی و متخصصان تحلیل و ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی در قالب کاری گروهی، سیستم مناسبی را با ویژگی‌چابک بودن سازمان در تمامی فرایندها طراحی ایجاد کرد.

منابع:

- [۱] بازرگان عباس، (۱۳۸۱)، ارزشیابی آموزشی، تهران: انتشارات سمت.
- [۲] عباسپور عباس، (۱۳۸۲)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته، تهران: انتشارات سمت
- [۳] جعفرنژاد احمد، شهابی بهنام، (۱۳۸۶)، چابکی سازمانی و تولید چابک، چاپ اول: موسسه کتاب مهربان نشر.
- [۴] شهابی بهنام، سبحانی نژاد مهدی، (۱۳۸۵)، سازمان یادگیرنده (مبانی نظری، الگوی تحقق و سنجش)، چاپ اول: انتشارات یسپرون.
- [۵] شهابی بهنام، رجب زاده علی، (۱۳۸۴)، بررسی ابعاد ارزیابی چابکی سازمانی در سازمان‌های دولتی با رویکرد فناوری اطلاعات، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات، اسفندماه، ایران.

- [۱] A. Booz, Hamilton, *New Product Management for the ۱۹۸۰'s*, Booz, Allen and Hamilton, New York, ۱۹۸۲.
- [۲] C.M. Crawford, *New Products Management*, ۳rd ed. Irwin, Homewood, IL, ۱۹۹۱.
- [۳] R.G. Cooper, *Benchmarking new product performance: results of the study*, *Eur. Manag. J.* ۱۶ (۱) (۱۹۹۸) ۱-۱۷.
- [۴] G. Panne, C. Beers, A. Kleinknecht, *Success and failure of innovation: a literature review*, *Int. J. Innov. Manag.* ۷ (۳) (۲۰۰۳) ۳۰۹-۳۳۸.
- [۵] G.L. Rein, *From experience: creating synergy between marketing and research and development*, *J. Prod. Innov. Manag.* ۲۱ (۳) (۲۰۰۴) ۳۳-۴۳.
- [۶] Y.S. Chen, J.M.J. Lin, C.H. Chang, *The influence of intellectual capital on new product development performance— the manufacturing companies of Taiwan as*
- [۷] *an example*, *Total Qual. Manag. Bus. Excell.* ۱۷ (۱۰) (۲۰۰۶) ۱۳۲۳-۱۳۳۹.
- [۸] A.Z. Zhou, D. Fink, *The intellectual capital web*, *J. Intellect. Cap.* ۴ (۱) (۲۰۰۳) ۳۴-۴۸.
- [۹] Omar, K.; Shohong W. *\Information technology enables meta-management for virtual organizations"*, *International Journal of Production Economics*, (۷۵), pp. ۱۲۷-۱۳۴, (۲۰۰۲).
- [۱۰] Moballegh, S.M. *\Strategy formation in virtual organizations"*, *Doctoral theses*, Knowledge and Industry University of Tehran (۲۰۰۴).
- [۱۱] Dordane, D.; Shanesaz, M. *\Strategic management from theory to application"*, Atena Publication Inc. (۲۰۰۱).
- [۱۲] Ghuzal M. Badamshina, "Vision and strategy for KM & IM/IT for Health Canada", December ۱۹۹۸.
- [۱۳] Panne, M. (۲۰۰۴), *Logistics & Supply Chain Management*, Pitmans, London.