

نقش فناوری در توسعه مدیریت منابع انسانی؛ تغییر یا تحول؟!؟

سید محمود عبادی

رئیس هیئت مدیره شرکت مهندسی مشاور کاین سامانه

سینا فرهمند

مدیر ارشد توسعه کسب و کار شرکت تجارت الکترونیک بهار



چکیده

با گذری بر روندهای جهانی در خصوص به کارگیری نوآورانه فناوری در حوزه منابع انسانی، به نظر می‌رسد که با نزدیک‌تر شدن فضای فناوری به فضای عملگرای کسب و کار در چند سال اخیر، نقش امروز فناوری در مدیریت سرمایه‌های انسانی در مقایسه با سال‌های قبل، به طور مشخصی تغییر یافته است؛ تا جایی که گاهی «فناوری منابع انسانی» به طور خاص به عنوان زمینه فعالیت برخی از کسب و کارها مطرح شده است. در این نوشتار، پس از مرور تغییرات نقش فناوری در مدیریت منابع انسانی، به طور خاص به طرح موضوع «فناوری منابع انسانی» در دنیای امروز و روندهای جدید آن خواهیم پرداخت.

واژه‌های کلیدی

فناوری منابع انسانی، توسعه منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، مدیریت سرمایه‌های انسانی، هوش مصنوعی

مقدمه

به کارگیری نوآورانه فناوری در افزایش بهره‌وری سازمان‌ها و ایجاد بهبود در زمینه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی موضوع جدیدی نیست. پیشرفت‌های فناوری همواره متخصصین و مدیران پیشرو کسب و کارهای کوچک و بزرگ را بر آن داشته است تا راهکارهای جدیدی در جهت افزایش اثربخشی و کارایی سازمان خود پیدا کرده و از طرف دیگر تصویر مدرن‌تری از برند کسب و کار خود در ذهن مخاطبان خلق کنند.

در چندین دهه اخیر، نقش پررنگ فناوری در بهبود سیستم‌های مدیریت منابع انسانی در عرصه‌های ملی و بین‌المللی از موضوعات عمومی گفتگوی رسانه‌ها، محافل و رویدادهای عمومی و تخصصی حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت کسب و کار بوده است.

امروز، مدیران منابع انسانی، به لطف فناوری اطلاعات و ارتباطات، اطلاعات افراد سازمان خود را به صورت امن‌تر، در دسترس‌تر و کامل‌تر ذخیره نموده و از

قابلیت‌های بالاتری برای تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری در خصوص منابع انسانی برخوردار شده‌اند. تعدد سیستم‌ها و نرم‌افزارهای تولید شده در زمینه‌های اتوماسیون و ارتباطات سازمانی در کشورمان، گواهی بر این موضوع می‌باشد.

در این میان، در سال‌های اخیر، به نظر می‌رسد که نقش فناوری در منابع انسانی به جایی رسیده است که موضوع «فناوری منابع انسانی» را به مقوله‌ای با موجودیت مستقل تبدیل کرده است.

موضوعی که زمینه پیدایش کسب و کارهای جدیدی را فراهم کرده و با تاثیر چندجانبه بر نحوه مدیریت منابع سازمان و به طور خاص منابع انسانی به عنوان با ارزش‌ترین منبع کسب و کارها، به نقطه‌ای رسیده است که در سال گذشته، حدود ۱۴ میلیارد دلار سرمایه به خود جذب کرده است.

(hrtechnologist.com, May 2018)

جایگاه فناوری در توسعه مدیریت منابع انسانی؛ از دیروز تا امروز

موضوع توسعه منابع انسانی، از

جمله مهم‌ترین اقداماتی است که در مدیریت سازمان‌های بزرگ و کوچک مطرح است.

به طور کلی، دو دیدگاه قالب در این رابطه مطرح شده است؛ در نگاه اول، توسعه منابع انسانی، در ارتقای دانش و مهارت، تغییر نگرش و تغییر رفتار فردی و گروهی خلاصه می‌شود که می‌تواند از طریق یک مکانیزم مؤثر برای آموزش کارکنان محقق شود. در نگاه دوم، توسعه منابع انسانی، فرآیندی است که ارتقای زیرسیستم‌های منابع انسانی از قبیل: برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تامین منابع انسانی و کارمندیابی، آموزش، نظام ارزیابی عملکرد، نظام پرداخت و مزایای شغلی، انگیزش و رضایت شغلی را می‌تواند موجب شود. (فرهودی، ۱۳۷۹)

در طول سالیان گذشته، شرکت‌های فناوری-محور و شرکت‌های درآمد در مشاوره مدیریت، در کنار مدیران کارشناسان منابع انسانی سازمان‌های تعالی‌گرا، با بهره‌گیری مستقیم یا غیرمستقیم فناوری به عنوان یک «بازار کارآمد» از پرچمداران توسعه منابع انسانی بوده‌اند.

پایگاه‌های اطلاعاتی برگرفته از مفهوم فناوری اطلاعات فرآیندهای پیچیده درون سازمانی را تسهیل کرده و با اتصال سازمان‌ها به یکدیگر، شبکه‌های سازمانی را بنا نهاده است.

عمده مفاهیم مورد توجه در فناوری اطلاعات را در مؤلفه‌هایی چون: فرهنگ تولید اطلاعات، اطلاعات گرایبی، جمع‌آوری اطلاعات، خلاصه‌سازی اطلاعات، تحلیل‌گری، حساسیت اطلاعاتی، پردازش‌گری، تفکر شبکه‌ای، بهینه‌سازی، یکپارچه‌سازی، پژوهش‌نگری، روش‌سازی و ذخیره‌سازی و انتقال اطلاعات می‌توان خلاصه کرد.

شاید در سال‌های نه چندان دور، فناوری‌های نوین، تداعی‌گر عباراتی چون کامپیوتر، دورنگار، میکرو الکترونیک، ارتباط از راه دور و نیز فناوری‌های قدیمی‌تر

عمده تغییرات مربوطه به این صورت بوده است که به واسطه استفاده از فناوری در توسعه یک یا چند زیر سیستم عنوان شده در منابع انسانی، سازمان‌ها می‌توانستند در مدیریت روش‌ها و فرآیندهای خود بهبود ایجاد کنند. این تغییرات، در عمده موارد افزایش کارایی منابع انسانی را به دنبال داشته و در برخی موارد عوارض و عواقبی در برخی دیگر از زیرسیستم‌های سازمان نیز به دنبال داشته‌اند.

با مروری بر دستاوردهای این حوزه در سال‌های اخیر، واضح است که عمده نتایج حاصل شده در این بخش، به واسطه پیشرفت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات بوده است.

فناوری اطلاعات واسطه‌ای است که امکان بیان طیف گسترده‌ای از اطلاعات، اندیشه‌ها، مفاهیم و پیام‌ها



نظیر نظام‌های بایگانی اسناد، ماشین‌های محاسباتی مکانیکی چاپ و حکاکی بود. پس از آن دوران، به دلیل افزایش بی‌رویه حجم اطلاعات، سازماندهی، ثبت و ذخیره‌سازی اطلاعات به طور محسوسی پیچیده‌تر شد. اما به واسطه پیشرفت فناوری‌های دیجیتال و توسعه ابزارها و سرعت اعجاب‌انگیز پردازش اطلاعات و ظرفیت بالای رایانه‌های جدیدتر، راهکارهایی در این حوزه ارائه شد. همچنین، از طریق توسعه اینترنت و به طور گسترده‌تر، توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) امکانات جدیدتر و متفاوت‌تری برای انجام کار و ساختار بندی سازمان‌ها فراهم شد؛ تا جایی که به

را فراهم می‌کند. این پدیده به دلیل برخورداری از ویژگی‌های متفاوت، دارای تعاریف گوناگونی است. در یک رویکرد ابزاری، به هر آن چه موجب جمع‌آوری، گردش، پردازش و تبادل اطلاعات و پیام‌ها بدون محدودیت‌هایی مکانی و زمانی می‌شود، فناوری اطلاعات گفته می‌شود. در بیان ساده‌تر، فناوری اطلاعات، شامل روش‌های تولید و جمع‌آوری اطلاعات و استفاده از آن در جامعه و سازمان می‌شود. فناوری اطلاعات با کوچک کردن، ارزان کردن و ساده کردن کاربری برنامه‌های کامپیوتری باعث شده است که دسترسی به اطلاعات از هر جا و توسط هر شخص به راحتی صورت گیرد. (Drucker, 1993)



سرعت این تغییرات در کسب و کارها دامن زد. به مرور، مدیران با نسل‌های جدیدتری از کارکنان

ابزارهای جدید فناوری اطلاعات، مدیران را قادر می‌ساخت تا با هماهنگی بیشتر با کارکنان، تقسیم کار مؤثرتری داشته و نهایتاً بتوانند سرعت و کارایی را در واحد یا سازمان خود افزایش دهند.

متخصص و حرفه‌ای مواجه شدند که مدیریت آن‌ها مکانیزم‌های انگیزشی متفاوتی را ایجاد می‌کرد؛ به گونه‌ای که افراد نقش فعال‌تری در فرآیند طراحی سیستم انگیزشی خود داشته و شاید یافتن بهترین شیوه انگیزشی یک فرد، بدون مشارکت خود او، در بسیاری از موارد

کمرنگ‌تر شده و مفاهیمی چون «سازمان مجازی» شکل گیرد. در این میان، با گسترش شبکه‌های ارتباطاتی فرا سازمانی و توسعه اینترنت و شبکه‌های اجتماعی، شبکه‌های ارتباطات غیر رسمی نیز شکل جدیدی به خود گرفت و موضوعات مدیریت و توسعه منابع انسانی با فرصت‌ها و چالش‌های جدید مواجه شد.

یکی از دستاوردهای حاصل از این پیشرفت‌ها، توانمندسازی ارتباطاتی مدیران در جهت تغییر سبک رهبری از سبک‌های آمرانه به سبک‌های تفویضی و مشارکتی بوده است. این تغییرات به خصوص در سازمان‌های نوآور که بر محوریت منابع انسانی قرار دارند، قابل ملاحظه است.

افزایش دسترسی کارکنان به اطلاعات و منابع موردنیاز برای کسب دانش و مهارت نیز بر افزایش

مرور، مفاهیمی چون کار مجازی (انجام کار از راه دور)، انعطاف مکانی و کلبه‌های الکترونیکی مطرح شد. پیشرفت‌های حاصل از فناوری اطلاعات و ارتباطات، علاوه بر بهبود ارتباطات میان کارکنان و سازمان و ایجاد انعطاف زمانی و مکانی در انجام کار، توسعه قابل توجهی در مدیریت شرکت‌های چند ملیتی، بین‌المللی و جهانی نیز به دنبال داشت.

ابزارهای جدید فناوری اطلاعات، مدیران را قادر می‌ساخت تا با هماهنگی بیشتر با کارکنان، تقسیم کار مؤثرتری داشته و نهایتاً بتوانند سرعت و کارایی را در واحد یا سازمان خود افزایش دهند.

استقبال مدیران از ابزارهای فناوری اطلاعات و ارتباطات، به مرور باعث شد که علاوه بر بهبود ارتباطات رسمی درون‌سازمانی، مرزهای سازمان‌ها



پیشرو، فراتر از صرفاً موضوعات مربوط به اتوماسیون رفته و بر افزایش بهره‌وری به معنی واقعی متمرکز شده است.

چالش اصلی در این رابطه، پیدا کردن راه‌حلی است که به افراد کمک می‌کند تا به شکل مؤثرتری بتوانند فعالیت‌های تیمی را تعریف کرده و پروژه‌های تیمی را تحویل دهند؛ و کل این فرآیند، توسط یک یا چند نفر، قابل برنامه‌ریزی، هدایت و کنترل باشد.

از خدمات ابری انبوه تا سیستم‌های سفارشی مبتنی بر فضای ابری

با ورود خدمات مبتنی بر فضای ابری، بسیاری از شرکت‌ها از این موضوع استقبال کرده و به توسعه فضاهای ذخیره‌سازی ابری برای به اشتراک گذاری اطلاعات و پیشبرد کارها توسط افراد تیم‌ها و گروه‌های سازمانی پرداختند. امروز، صرفاً موضوع استفاده از فضای ابری، ارزش افزوده خاصی برای سازمان‌ها محسوب نمی‌شود. یک سازمان می‌تواند به محض معرفی یک فضای اشتراکی با سرعت و سادگی و ظرفیت بالاتر، به

معمولاً با عباراتی چون ERP نام برده می‌شوند) در کنار انواع نرم‌افزارهای مالی و اداری تولید شده برای کسب و کارهای خرد و کلان از سیستم‌های حضور و غیاب تا سامانه‌های کارپایی و استخدام، مدیران را قادر ساخته است تا منابع و فرآیندهای خود را به شکل مطلوب‌تری انتخاب، سازماندهی و کنترل کنند.

برخی از این سامانه‌ها به صورت انبوه توسط شرکت‌های نرم‌افزاری به بازار عرضه شده، برخی دیگر به صورت سفارشی برای یک سازمان یا صنعت خاص طراحی شده و برخی دیگر، به صورت درون سازمانی (in-house) توسعه یافته‌اند. در سازمان‌های تیم-محور و چابک امروز که با انبوهی از اطلاعات و فعالیت‌ها مواجهند، سیستم‌های اتوماسیون، بیش از آن که به عنوان گزینه‌ای جذاب و ارزش‌آفرین، مطرح باشند، به عنوان ملزومات و ابزارهای عادی اداره کسب و کار شناخته شده‌اند که برای سازماندهی فعالیت‌ها و فرآیندهای سازمان‌ها - بسته به ماهیت و فرهنگ سازمان - بعضاً ضروری به نظر می‌رسند. اما نیاز امروز کسب و کارهای

اثربخشی چندانی نداشته باشد.

روندهای تحول‌گرایی فناوری منابع انسانی

در مجموع، تغییرات فضای کسب و کار در کنار پیشرفت فناوری در به کارگیری تحقیقات «میان رشته‌ای» برای تولید راهکارهای چندبعدی، فناوری را از «بازاری برای بهبود فرآیندها و روش‌های مدیریت و توسعه منابع انسانی» به یک مقوله «راه حل محور» تبدیل کرده است که با ارائه راهکارهای چندجانبه، نقشی بسیار مؤثرتر و فعال‌تر از صرفاً تغییر در زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی ایفا می‌کند. پیش‌بینی‌های انجام شده در این زمینه حاکی از آن است که به واسطه رویکردها و کسب و کارهای جدید شکل گرفته بر مبنای «فناوری منابع انسانی»، تحولات قابل توجهی پیش روی این حوزه قرار گرفته است.

در ادامه، برخی از روندها و گرایش‌های جدید فناوری منابع انسانی عنوان شده است.

از «اتوماسیون اداری» تا «بهره‌وری منابع انسانی»

اتوماسیون اداری در طول سال‌های اخیر در جهان و در کشورمان، تأثیرات قابل ملاحظه‌ای در فضای کسب و کار - به خصوص در سازمان‌های متوسط و بزرگ - داشته است. برنامه‌های متعدد عرضه شده در بازار، در قالب‌هایی چون اینترانت، سیستم‌های ارزیابی عملکرد، سیستم‌های پشتیبان برای مدیریت ارتباط با مشتریان (CRM)، نرم‌افزارهای تولید شده در خصوص مدیریت یکپارچه منابع سازمان (نرم‌افزارهایی که در فضای کسب و کار کشور،





کارکنان توسعه یافته‌اند، ابزارهایی که به سلامتی افراد کمک می‌کنند نیز مورد استقبال شرکت‌ها قرار گرفته است؛ ابزارهایی که به افراد کمک می‌کنند تا با انجام فعالیت‌های فیزیکی و تنظیم خواب و خوراک خود، از سلامت فیزیکی و روانی بیشتری برخوردار شوند. علاوه

سادگی تامین‌کننده خدمات خود را تغییر دهد. آنچه ارزش واقعی ایجاد می‌کند، خدمات خاص و سفارشی طراحی شده بر اساس نیازهای واقعی سازمان است که در فضای ابری ارائه می‌شود.

ظهور سیستم‌های ارزیابی و بهبود عملکرد پیوسته

سیستم‌های ارزیابی عملکرد پیوسته با قابلیت‌های تعیین هدف، راهبری، ارزیابی و بازخورد از جمله راهکارهای جدید فناوری منابع انسانی می‌باشند که می‌توانند نقش مهمی در مدیریت یکپارچه سرمایه‌های انسانی ایفا کنند.

از طرف دیگر، توسعه سیستم‌های هوشمند بازخورد جمعی، گروهی و فردی، کارکنان را قادر ساخته است تا به صورت پویا و شفاف، نظرات خود را ابراز کرده و بازخورد، گزارشات تحلیلی و یا حتی پیشنهاداتی در مورد خود نیز دریافت کنند.

در این میان، سیستم‌های تحلیل اطلاعات یکپارچه و تحلیل شبکه سازمانی نیز می‌توانند نقش پر رنگی را به عنوان مکمل‌های سیستم‌های مذکور ایفا کنند.

رونق بازار کار و استخدام به واسطه نوآوری

پیدا کردن نیروی کار مطلوب و مقوله استخدام، هر ساله بخش بزرگی از منابع مالی و غیرمالی سازمان‌ها را به خود جذب می‌کند.

سیستم‌های مدیریت استخدام، ابزارهای جستجو و منبع‌یابی باز در کنار سیستم‌های ارزیابی پیشرفته، سازمان‌ها را در جهت یافتن و استخدام نیروی کار ماهر توانمندتر ساخته است.

در سوی دیگر، ابزارهای مکالمه خودکار (ابزارهایی چون ربات‌های گفتگو - chatbots) به شرکت‌هایی که در زمینه‌هایی مانند خدمات سلامتی، میزبانی و خرده‌فروشی فعالیت می‌کنند، کمک می‌کند تا بتوانند استخدام‌های در حجم بالا را با سرعت و کیفیت بالاتری انجام دهند.

علاوه بر آن، ابزارهای جدید استخدام، مدیران را قادر ساخته است تا به جای اتکا به ابزارهایی چون شرح شغلی و تمرکز بر قابلیت‌های فنی، افراد بر اساس قابلیت‌های محوری‌تر و مطلوب‌تری چون مهارت یادگیری فنی و ارتباطی گزینش کنند.

توجه بیشتر به موضوع توازن کار و زندگی

در کنار ابزارهایی که با هدف بهبود کارایی و عملکرد

اتوماسیون اداری در طول سال‌های اخیر در جهان و در کشورمان، تأثیرات قابل ملاحظه‌ای در فضای کسب و کار - به خصوص در سازمان‌های متوسط و بزرگ - داشته است.

بر آن، ابزارهایی که به افراد کمک می‌کند تا انرژی خود در محیط کار را حفظ کرده و از فرسودگی روانی پیشگیری کنند نیز مورد توجه قرار گرفته‌اند.

یکی از مواردی که در این خصوص، اخیراً توجه مدیران و کارشناسان منابع انسانی را به خود جلب کرده است، موضوع «توازن کار و زندگی» است.

با توجه به سبک‌های غالب کسب و کار در دنیای امروز، اهمیت توانمندسازی کارکنان برای ایجاد تعادل میان زندگی شخصی و حرفه‌ای از اهمیت روزافزونی برخوردار شده است.

ابزارهای هوشمند انتخاب-محور (سلف سرویس)

با توسعه روش‌های مبتنی بر هوش مصنوعی، به نظر می‌رسد که نسل جدید ابزارهای منابع انسانی بر پلتفرم‌هایی تعریف می‌شوند که می‌توانند دامنه وسیعی از خدمات و پیشنهادات هدفمند را در یک بستر یکپارچه در اختیار کارکنان قرار دهد تا بتوانند در هر زمان و به انتخاب خود، از خدمات مناسب و مورد نظر استفاده نمایند. (Bersin, Nov. 2017)

جمع‌بندی

در مجموع، با بررسی روندهای بین‌المللی و ملی در نحوه تأثیرگذاری فناوری‌های نوین بر موضوع مدیریت منابع انسانی، به نظر می‌رسد که نقش امروز فناوری، فراتر از صرف تولید ابزار برای زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی و اتوماسیون اداری رفته و موضوع «فناوری منابع انسانی» به مقوله‌ای تبدیل شده است که به صورت مستقل موضوعیت یافته است.

- مجله دانش مدیریت، شماره ۵۰، ص ۶۸، ۱۳۷۹.
- ✓ Drucker, Peter F., Post-Capitalist Society, Harper Business, New York, 1993
 - ✓ Drucker Peter F., the Future of Contingent Work, Oxford, UK, 1993
 - ✓ Barley, THE NEW WORLD OF WORK, PAMPHLET, BRITISH-NORTH AMERICAN COMMITTEE, London, 1996.
 - ✓ Josh Bersin, HR Technology for 2018: Ten Disruptions Ahead, Forbes, Nov. 2017
 - ✓ HR Technology in 2018: Opportunities, Challenges and the Future, www.hrtechnologist.com, May 2018

با مروری بر راهکارهای جدید ارائه شده، پرواضح است که که در عمل فناوری از ابزاری منفعل و ساکن به موضوعی پویا، فعال و چندبعدی تبدیل شده است که به جای صرفاً افزایش کارایی، تسهیل فرآیندها و ایجاد تغییر در زیرسیستمها، قابلیت‌ها و پیشنهادات جذابی را به سازمان به عنوان یک موجودیت پویا ارائه کرده و چه بسا نویدبخش تحولات قابل ملاحظه‌ای در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی و مدیریت کسب و کار در سال‌های پیش‌رو باشد.

منابع و مآخذ

✓ فرهودی، یوسف؛ خطاهای تصمیم‌گیری مدیران؛

