



بررسی نقش فناوری اطلاعات و مهندسی مجدد در مدیریت استراتژیک منابع انسانی

*آناهیتا یزدانی، **رضا زارعی، ***نگار السادات میرزاده

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران
۲. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران
۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی استراتژیک، واحد یزد، دانشگاه آزاد اسلامی، یزد، ایران

چکیده

تکامل سازمانی به منظور بقای سازمان نمیباشد بلکه بدین معناست که سازمان به معنا و مفهوم واقعی سودمندی دست پیدا کند و لذا در غیر اینصورت سازمان مجبور به واگذار کردن جایگاه خود به رقبای میباشند. مدیران ارشد سازمان ها پیوسته در حال روبه رو شدن با تغییرات دنیای بیرون و از طرفی ناسازگاری این تحولات با فرهنگ و ساختار درون سازمان خویش اند. از این رو، تغییرات شیوه های کسب و کار با نام مهندسی مجدد پا به عرصه وجود نهاد. فرایند مهندسی مجدد کسب و کار (BPR) به عنوان بازاندیشی اساسی و طراحی دوباره بنیادی فرایندهای کسب و کار، به منظور بهبود چشمگیر معیارهای عملکرد امروزی، تعریف شد. از سوی دیگر فناوری اطلاعات (IT) به عنوان یکی از زمینه سازان بالقوه فرایند مهندسی مجدد مورد توجه مدیران استراتژیک قرار گرفت و حتی در توسعه و پرورش سرمایه های انسانی خویش نیز با استفاده از تکنیک های سیستماتیک فناوری در جهت مسایلی از قبیل روابط اشتغال، کارمندیابی، آموزش، پاداشها و سیاستها و روشهای مرتبط با روابط کارکنان مورد استفاده قرار گرفت. زمانی که در سازمان ها فعالیت ها به صورت کارا و موثر انجام نمیشود واحد منابع انسانی اولین قسمتی است که باید مهندسی مجدد در آن شروع شود. فناوری اطلاعات و قابلیت هایش به سازمان اجازه میدهد در تمام مراحل مهندسی ساختار به سمت کارا تر شدن کسب و کار در بازار برود. ما در این مقاله به چگونگی استفاده از فناوری اطلاعات در مهندسی مجدد استراتژی های واحد منابع انسانی میپردازیم.

کلمات کلیدی: فناوری اطلاعات ، مهندسی مجدد، مدیریت استراتژیک منابع انسانی

* دانشجوی دوره دکتری مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران، yazdani.anna@gmail.com

** استادیار گروه مدیریت آموزشی ، واحد مرودشت ، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.

*** دانشجوی دوره کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی استراتژیک، واحد یزد، دانشگاه آزاد اسلامی، یزد، ایران.



دیرخانه اولین کنفرانس بین المللی

چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

مرکز آموزش مدیریت دولتی

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مقدمه

عدم توجه به بعد منابع انسانی بهترین تدوین های استراتژیست ها را در مرحله ی اجرا با شکست روبرو خواهد کرد. پیدا کردن راه مناسب جهت ایجاد بهترین شرایط محیطی و روحی و فنی برای سرمایه های انسانی امری ضروری در عملکرد کار مدیران استراتژیک محسوب میگردد. منابع انسانی ای کارآمد است که با نگرشی استراتژیک مدیریت شود. بدین معنا که واحد منابع انسانی را جز واحدی مستقل و مهم برای رسیدن به اهداف بلند مدت سازمانی ببینیم.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی^۲ نظم جدیدی است که در سالهای اخیر، از ادغام مدیریت منابع انسانی^۳ با فرایند مدیریت استراتژیک ایجاد شده است. توجه فزاینده نسبت به این حوزه ناشی از این اندیشه است که منابع انسانی، باید به عنوان یک عامل استراتژیک مد نظر قرار گیرد، نه فقط به دلیل نقش آن در اثر بخشی استراتژی مدیریتی، بلکه به دلیل نقش بالقوه آن در ایجاد یک منبع مزیت رقابتی پایدار. (۱)

لزوم توجه هر چه بیشتر به تأثیر و نقش کلیدی عوامل انسانی، ضرورت پرداختن به بحث مدیریت استراتژیک منابع انسانی را روشن می سازد. در این راستا، ایجاد هماهنگی و تناسب میان استراتژی منابع انسانی با استراتژی کلی سازمان، موضوعی است که به عنوان یکی از مهمترین مؤلفه های تأثیر گذار در بهبود عملکرد و بهره وری سازمان ها، مطرح شده است. (۲)

با توجه به حضور در عصر اطلاعات، آنچه توجه همه شرکتها و سازمانها را به خود جلب کرده است سرمایه گذاری در فناوری اطلاعات و بهره وری حاصل از آن است. براساس تعریف، فناوری اطلاعات عبارت است از مجموعه ابزارها، تجهیزات، دانش، روش و مهارت استفاده از آنها در تولید، انتقال و جابه جایی، پردازش و مصرف اطلاعات. دامنه علوم مرتبط با این فناوری بسیار گسترده و وسیع بوده و مباحثی نظیر علوم رایانه و مهندسی نرم افزار، مخابرات، سیستم های اطلاعاتی مدیریت، سیستم های پشتیبانی تصمیم (DSS)، هوش مصنوعی (AI)، مدیریت اطلاعات، مهندسی دانش، فناوری چند رسانه ای، رباتیک و پایگاههای اطلاعاتی اینترنتی را شامل میشود. این فناوری نوظهور، بسیاری از عرصه ها را تحت تأثیر خود قرار داده است که از جمله آنها میتوان به تولید و صنعت اشاره نمود. (۳)

فناوری اطلاعات قبل از اینکه یک سیستم سخت افزاری و مجموعه ای از الگوها باشد یک نظام فکری و فرهنگی است و میتوان آن را فرهنگ تولید اطلاعات نامید. بدون ایجاد فرهنگ تولید اطلاعات نظام فناوری اطلاعات نمیتواند دوام داشته باشد. بنابراین آنچه در فناوری اطلاعات مهم است تفکر اطلاعات گراست. فناوری اطلاعات از اتصال و ترکیب مجموعه ایی از فکرای مفید تولید شده شکل میگیرد و کامپیوتر و سوپر کامپیوترها و سیم و کابل و ابزارهایی از این قبیل نیست. در فناوری اطلاعات تفکر انسانهای خردمند برای تولید و استفاده از اطلاعات می باشد. فناوری اطلاعات یعنی روشهای تولید و جمع آوری اطلاعات و استفاده از آن در جامعه و سازمان، فناوری اطاعات با کوچک کردن، ارزان کردن و کاربری ساده ی برنامه های کامپیوتری باعث شده دسترسی به اطلاعات از هر جهت توسط هر شخص به راحتی صورت گیرد. (۴)

² SHRM (strategic human resource management)

³ HRM (human resource management)



دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

مرکز آموزشی مدیریت دولتی

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

فرایندها عبارتند است از وظایف و فعالیت هایی است که برای رسیدن به اهداف سازمان در جهت ورود به بازار رقابتی ، رضایت مشتری و ... به مرحله اجرا در می آیند. در سازمان های موفق و صاحب سبک برنامه ها و فرایندهایی مشخص برای رسیدن به آینده ای معلوم و پیش بینی شده موجود میشود که بر گرفته از تجربه مدیران گذشته و پیش بینی مدیران استراتژیک برای آینده میباشد. لذا بدلیل تغییرات با سرعت عصر حاضر نیازها و خواسته های مشتریان و بازار روزانه در حال تغییر میباشد، بنابراین سازمان ها مدام باید در حال تغییر و تحول در برنامه های خود و به روز رسانی اطلاعات خود برای رسیدن به بازار رقابتی و نزدیک شدن به کلاس جهانی باشند. به چنین روندی در سازمان مهندسی مجدد می گویند. چمپی و همسر مهندسی مجدد فرایند کسب و کار را اینگونه تعریف می کنند: بازاندیشی بنیادین ، طراحی نو و ریشه ای فرایندها برای دستیابی به پیشرفتی شگفت انگیز در عملکرد براساس معیارهایی نظیر هزینه ، کیفیت ، خدمات و سرعت.

به دلیل تحولات جهانی در اقتصاد، جهانی شدن بازارها، تغییر نیازهای مشتریان و افزایش رقابت، رویکردهای جدید برای همخوانی با پویایی های محیط توسعه یافت در سال ۱۹۹۱، مایکل همسر در مقاله ای (۵) مطرح نمود که سازمانها نیاز به تغییر بنیادین دارند و برای اولین بار مهندسی مجدد را مطرح ساخت. بعد از آن مفهوم مهندسی مجدد به سرعت توسعه یافته و به کار گرفته شده کتابها و بخصوص مقالات زیادی در این رابطه منتشر شده و در کنفرانسهای متعددی مطرح گردید به طور تخمینی در سال ۹۴ بیش از ۷۰ درصد از ۱۰۰ شرکت برتر آمریکایی با پروژه های مهندسی مجدد درگیر بوده و در اروپا اغلب شرکتها درصدد انجام مهندسی مجدد می باشند. مهندسی مجدد بر طراحی مجدد فرایندهای کاری جهت دست یابی به بهره وری و مزیت رقابتی تمرکز می نماید. تقاضا برای رویکرد جدید در ساختار بندی مجدد شرکت در حال افزایش است فرایندهای موجود ابتدا براساس مجموعه برنامه های مدرن طراحی شود و آن گاه به موازات توسعه تکنولوژی خودکار گردید. هرچند این اتوماسیون هیچ تغییری برافزایش کارایی نداشته و به مسائل برون سازمانی همانند تقاضاهای مشتریان توجه نداشت. همان طور که سازمان رشد می نماید افراد بیش تری به مجموعه سازمان اضافه شده در حالی که هنوز مطابق برنامه قبلی کار می نماید. (۶)



تران: خیابان ولیعصر (ج) خیابان زرشک غربی، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۶۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱، فاکس: ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱، رگه اطلاع رسانی: www.wcmcongress.com



دیرخانه اولین کنگره بین المللی

چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

مرکز آموزشی مدیریت دولتی

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

فناوری اطلاعات به عنوان نقشی اساسی در انجام فرآیندهای سازمانی، به عنوان متدی جدید مدیران را در همسو سازی منافع سازمانی با منافع شخصی کارکنان یاری میرساند. ایجاد دانش لازم در این حیطة باعث توسعه مهارت های حرفه ای و نهادینه شدن روند ایجاد تغییرات و به روز شدن در برابر تغییرات جهانی است. مدیران استرژیک با پیشبرد تغییرات لازم در فرآیندهای سازمان به عنوان مهندسی مجدد در کنار استفاده از تکنولوژی های روز فناوری اطلاعات و ارتباطات میتوانند باعث ایجاد انگیزه در نیروهای انسانی گشته و با این عمل به دو هدف رضایت شغلی کارکنان و از آن مهمتر بهره وری سازمان برسند. هدف از نگارش این مقاله بررسی اثرات فناوری اطلاعات و ارتباطات و مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار سازمانی در ارتباط با مدیریت منابع انسانی آن هم از نوع استرژیک و دور اندیش آن است.

۱. فناوری اطلاعات و مهندسی مجدد

فناوری اطلاعات میتواند فرآیندها و تصمیمات سنتی مدیران را با تکنولوژی روز جهانی تلفیق و به روز نماید. به عبارت دیگر مزیت اصلی فناوری اطلاعات در مهندسی مجدد به قدرت بهم ریختن آن بستگی دارد. از بین بردن قوانین موجود و ایجاد تغییرات جدید در شیوه ی کسب و کار که همانا شکستن قوانین سنتی و بومی سازی تکنولوژی های جهانی است.

همر و چمپی بیان کرده اند که تکنولوژی اطلاعات جزء مکمل مهندسی مجدد و به عنوان محرک آن است، به طوریکه مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار را پشتیبانی کند و فرآیندهای کسب و کار باید بر حسب توانایی های فناوری اطلاعات طراحی شده باشد. (۷)

اگر زیر ساختار فناوری اطلاعات در سازمان ناکافی و غیر منعطف باشد، فناوری اطلاعات مانع مهندسی مجدد خواهد شد. نقش فناوری اطلاعات در ایجاد فرآیند جدید بروز میکند. اگر هیچ چیز تغییر نکند، فناوری اطلاعات موجب خودکار شدن فرآیند موجود کار خواهد شد که منافع اقتصادی آن احتمالا حداقل خواهد بود. نقش فناوری اطلاعات در مهندسی مجدد خودکار کردن فرایند کسب و کار نمیباشد. (۸)

مارتینز بیان میکند که برای موفقیت مهندسی مجدد، باید فناوری اطلاعات به عنوان شریک به کار برده شود و در جایی که امکان دارد هدایت مهندسی مجدد را برعهده بگیرد. (۹)

نقش فناوری اطلاعات (IT) در پروژه های BPR

- نرم افزار BPR ابزارها، حمایت کننده مرحله توسعه پروژه های BPR
- شکل دادن و حمایت فرایندهای کسب و کار در حین مرحله توسعه با IT
- هر نوع راه حل مبتنی بر IT که کمک کننده باشد (IT بحرانی)



سیر تکاملی BPR (Business process reengineering)



در میابیم که فناوری اطلاعات قادر به آسان کردن فرآیندهای منتهی به تغییرات و افزایش مشارکت بوده و درجه کارهای واسطه ای را کاهش میدهد. فناوری اطلاعات از طریق ایجاد پایگاه داده های اشتراکی، تحلیل الکترونیکی داده ها و انتقال آن به افراد دیگر و با ابزارهایی نظیر پست الکترونیک، ویدئو کنفرانس و پروتکل انتقال فایل در انتقال اطلاعات عمل تسهیل سازی را به عهده میگیرد. فناوری اطلاعات برای تلفیق وظایف درگیر در یک فرایند، نقشی مرتبط طلب می کند پس به طور خلاصه می توان این گونه بیان کرد که فرایند مهندسی مجدد کسب و کار تقاضای حذف موانع موجود داخلی هر محیط عملکردی را دارد که یکی از عوامل مهم این کار، کاربرد فناوری اطلاعات است. بنابراین میتوان گفت که با پیشروی فناوری اطلاعات نقش آن در مهندسی مجدد نیروهای انسانی به عنوان ملزومه ای در عملکرد کار مدیران قرار میگیرد و با ایجاد تغییراتی اعم از ادغام وظایف سازمانی میتوان آن را در حکم تسهیل کننده مهندسی مجدد تلقی کرد. بعضی از کاربردهای عملیاتی فناوری مورد استفاده منابع انسانی عبارتند از نرم افزارهای کاربردی، اینترنت، واقعیت مجازی، آموزش از راه دور کارکنان و همچنین تسهیل فرآیندهای مهندسی مجدد در سازمان مانند سیستم حقوق و دستمزد، گزینش و استخدام و آموزش و ارزیابی و پیاده سازی فرهنگی نو برای ایجاد ساختاری نو.

اینترنت اشیا نیز از جدیدترین متدهای فناوری اطلاعات است که در عملکرد مدیران به طور فزاینده ای مثر ثمر قرار گرفته است. اگر یک مدیر بخش منابع انسانی از کارایی واقعی دپارتمان خود آگاه باشد توانایی تغییر در راستای بهبود را نیز دارد. یکی از ابزارهای رسیدن به این آگاهی فناوری اطلاعات و زیر گروه آن میباشد. به طور مثال استفاده از اینترنت اشیا یکی از ابزارهای کشف استعدادها در نیروها، استفاده از تخصص هر فرد و به وجود آوردن عوامل انگیزشی خلاقانه میباشد که در مقاله های دیگرمان در این زمینه به صورت مفصل بحث کرده ایم^۴. (۱۰) به طور مثال مدیران منابع انسانی با کمک IOT میتوانند قادر به تشخیص بحران های مربوطه در حال و آینده شوند و قبل از رسیدن به وضعیت بحرانی در واحدشان برنامه ریزی های مجدد و کارآمدی انجام دهند.

^۴ مقاله طراحی سیستم کاربردی مدیریت استعداد مبتنی بر اینترنت اشیا، آناهیتا یزدانی، نگار السادات میرزاده و مقاله دیگری به نام قدرت اینترنت اشیا در توسعه سواد اطلاعاتی محیط های آموزشی آناهیتا یزدانی، نادر شهامت، اولین کنفرانس ملی فرصت ها و پیشرفت های فناوری اطلاعات و ارتباطات (حوزه تخصصی آموزش)، ۸ آبان ۱۳۹۶، تهران



دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزشی مدیریت دولتی

۱. اثربخشی مدیریت استراتژیک بر سرمایه های انسانی

مدیریت استراتژیک یک تجزیه و تحلیل در خصوص مسایل مهم و برجسته سازمان است که توسط مدیران ارشد سازمان به منظور کنترل منابع در محیط های خارج از سازمان، اتخاذ می شود. با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم بکارگیری برنامه ای جامع برای مواجه شدن با اینگونه مسائل بیشتر از گذشته ملموس می شود. این برنامه چیزی جز برنامه استراتژیک نیست. مدیریت استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده نگر، جامع نگر و اقتضایی راه حل بسیاری از مسائل سازمانهای امروزی است. پایه های مدیریت استراتژیک بر اساس میزان درکی است که مدیران از شرکت های رقیب، بازارها، قیمت ها، عرضه کنندگان مواد اولیه، توزیع کنندگان، دولت ها، بستانکاران، سهامداران و مشتریانی که در سراسر دنیا وجود دارند قرار دارد و این عوامل تعیین کنندگان موفقیت تجاری در دنیای امروز است. بنابراین یکی از مهمترین ابزارهایی که سازمان ها برای حصول موفقیت در آینده می توانند از آن بهره گیرند «مدیریت استراتژیک» خواهد بود. مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می دهد که به شیوه ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت هایش به گونه ای درآید که اعمال نفوذ نماید (نه اینکه تنها در برابر کنش ها، واکنش نشان دهد) و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارتست از مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی با هدفهای کوتاه مدت و بلند مدت استراتژیک برای بهبود عملکرد سازمان و ایجاد فرهنگ سازمانی که بتوان انعطاف پذیری و خلاقیت را تقویت کرد. ایجاد هماهنگی و تناسب میان استراتژی منابع انسانی با استراتژی کلی سازمان، موضوعی است که به عنوان یکی از مهمترین مؤلفه های تأثیر گذار در بهبود عملکرد و بهره وری سازمان ها، مطرح شده است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی موجب بهره مندی سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه در تالش برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار میشود. (۱۱)

با توجه به رقابت شدید و تنگاتنگ در دنیای امروزی، می توان بیان داشت که نیروی انسانی مهمترین مزیت رقابتی برای هر شرکت محسوب می شود، بنابراین مدیران بایستی آگاه باشند که چگونه با این عامل استراتژیک برخورد کنند و استفاده هر چه موثرتر از این مزیت رقابتی را بیاموزند. در این صورت سازمان یک قدرت و نیروی رقابتی قوی کسب خواهد کرد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی رویکردی است کلی فراگیر برای مدیریت امور کارکنان و هماهنگ کردن استراتژیهای منابع انسانی با استراتژی تجاری شرکت. مدیریت استراتژیک منابع انسانی به مسایل بلند مدت و مرتبط با محیط داخلی و خارجی سازمان مربوط می شود و خروجی آن سیاستهایی برای حوزه های منابع انسانی است. (۱۲)

۲. نحوه عملکرد مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان

عصر حاضر عصری است که ساختار فکری مدیریت از سمت و سوی سنتی به سمت مدیریت مشارکتی و استفاده از خلاقیت نیرو های انسانی می رود. مدیران و منابع انسانی سازمانها در حال حاضر باید بر این باور باشند که به وسیله مشارکت، ایجاد خلاقیت و نوآوری میتوانند وارد دنیای رقابتی و بازارهای بین المللی شوند. تغییرات محیطی، جهانی



دیرخانه اولین کنگره بین المللی

چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

مرکز آموزشی مدیریت دولتی

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

سازی، رقابت، تهیه کالاها و خدمات نوآورانه، تغییرات انتظارات مشتری و تقاضاهای سرمایه گذاران و استانداردهای بالا برای سازمانها باعث شده سازمانها به طور مداوم عملکرد خودشان را برای رقابت موثرتر و اثر بخش تر با کاهش هزینه ها و افزایش کیفیت و متنوع کردن خدمات و کالاهایشان بهبود ببخشند. مطالعات اخیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به عنوان عاملی برای افزایش مزیت رقابتی مطرح میکنند. (۱۳)

میزان ستاده ی کارکنان در زمان مشخص را کارایی میگویند. کارایی یک شاخص در مورد چگونگی استفاده از منابع انسانی می باشد و کارکنان میتوانند به طور مشخص رویکرد و کارایی خودشان را با برنامه ریزی استراتژیک سازمان محک بزنند. (۱۴)

همانطور که میتزبرگ تاکید دارد استراتژی منابع انسانی لزوما یک تفکر نیست و عملکرد و الگوی رفتاری سازمانی در رابطه با مدیریت منابع انسانی خود معرفی استراتژی منابع انسانی است. (۱۵)

امروزه یکی از چالش های هر سازمان همسوسازی منابع انسانی با استراتژی های بالا دستی سازمان (مانند استراتژی های کسب و کار) می باشد. طبق موارد ذکر شده منابع انسانی که به عنوان کلیدی ترین منابع سازمانی می باشند زمانی به طور کارآمد و اثر بخش به کار گرفته خواهد شد که با نگرش استراتژیک مدیریت شود.

با افزایش رقابت جهانی در دهه ی اخیر اقداماتی برای کاهش هزینه و بهبود کیفیت انجام شد. که مدیران منابع انسانی با همسوسازی نیروها با استراتژیهای بالا دست قادر به رساندن سازمان به جایگاهی مناسب در رقابت های جهانی میباشند.

۳. نقش فناوری اطلاعات و مهندسی مجدد در مدیریت استراتژیک منابع انسانی

با توجه به مطالعات به عمل آمده به این مساله پی بردیم که فناوری اطلاعات نه تنها محرک مهندسی مجدد است بلکه بخشی جدایی ناپذیر از فرآیند های آن محسوب شده و از طرف دیگر تا زمانی که مدیران منابع انسانی مهندسی مجدد بنیادین سازمان را از طریق دپارتمانهای فناوری اطلاعات جایگزین روشهای سنتی خویش ننمایند نمیتوانند وارد عرصه رقابت جهانی گردند.

تغییر در استراتژی موجب تغییر در ساختار سازمانی می شود، چرا که ساختار تاثیر مستقیم بر هدفهای بلند مدت و سیاست ها دارد. بنابراین مدیران منابع انسانی میبایست کارکنان خویش را با آموزشهای لازمه از طریق تکنولوژیک کردن فرآیند های مهندسی مجدد به سمت ساختار جدید هدایت نمایند تا کارکنان رابطه معقول بین منافع شخصی خود و منافع سازمان را احساس نمایند.



البته باید این را در نظر داشت که مدیران وظیفه ای در مرحله اجرای استراتژیک تمام سعی خود را در ایجاد فرهنگ سازگار با استراتژی جدید به کار گرفته و این عمل جز با فرایند کارمندیابی، گزینش، آموزش به کارکنان، جایجایی افراد به واحد های دیگر، ارتقاء، تجدید ساختار، الگوسازی برای ایجاد نقش و تقویت رفتارهای مثبت که اینها بیس کار مدیریت استراتژیک منابع انسانی است.

در نهایت اینکه استفاده از فناوری در اجرای فرآیندهای مدیریتی مزیت های زیادی را داراست. مدیران میتوانند با فراهم آوردن امکانات، تجهیزات و زیر ساختهای مورد نیاز، دوره های آموزش مجازی یا از راه دور مبتنی بر شبکه را برقرار نموده تا کارکنان در هر زمان و مکان به برنامه های آموزشی دسترسی داشته باشند، اطلاعات مورد نیاز به طور سریع و به موقع و همگام با تغییرات در اختیارشان قرار گیرد و فرصتهای سازمان یافته به منظور بازآموزی، ارتقاء و کسب دانش و مهارتهای جدید و به روز برای آنان فراهم آید. (۱۶) این کار می تواند زمینه پرورش حرفه ای مستمر معلمان را مهیا سازد و موقعیتی برای ایجاد گروههای یادگیری مجازی معلمان در مناطق مختلف کشور پدید آید تا آنان از این طریق بتوانند از تجارب، برنامه های درسی، مطالب یادگیری و پروژه های مشارکتی یکدیگر بهره مند شوند.

سه راه متداول ایجاد تغییرات در اجرای استراتژیک (۱۷)





دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزشی مدیریت دولتی

از زمانی که سازمان ها احساس نیاز میکنند تا اجرایی شدن برنامه هایشان چندین مرحله وجود دارد. وقتی مدیران ارشد، میانی و اجرایی از وضعیت موجود سازمان، استراتژی های آن و راه رسیدن به این استراتژی ها راضی نباشند زمانی است که سازمان نیاز به اصلاح و بازدید مجدد خواهد داشت. این بازبینی ها بایستی زیر نظر و با موافقت و حمایت مدیران ارشد سازمان انجام گیرد. بعد از جلب رضایت مدیران ارشد، وظیفه تیم راهبری و مدیران استراتژیست اعم از منابع انسانی، فناوری اطلاعات، تولید، فروش و... آغاز می شود. این تیم بعد از تدوین استراتژی های جدید اجرای آن را به تیم های متخصص محول میکند. وظیفه ی تیم های اجرایی پیدا کردن راهی برای رسیدن به برنامه های جدید است. با توجه به اطلاعات داده شده ما متوجه این موضوع میشویم که برای تغییر و مهندسی مجدد در هر واحدی نیاز به یک استراتژیست مخصوص به همان واحد داریم. یک استراتژیست خلاق منابع انسانی برای بهبود در نوع مدیریت خود در راه رسیدن به اهداف سازمانی، دائما بایستی با دنیای بیرون از سازمان جهت جذب نیروهای مستعد، ایجاد بستر امن سازمانی و شناخت عوامل انگیزشی در ارتباط باشد و راه حل های خلاقانه را به سمت آزمایش و عمل سوق دهد. در دهه های اخیر وجود فناوری اطلاعات بخشی جدایی ناپذیر در سازمان ها است که خود باعث ظهور خلاقیت و اتفاقاتی که انسان قادر به انجام آن نیست میشود. در انیمیشنهای استخدام^۵ و کار داخلی^۶ که ما در مقاله ی دیگرمان^۷ به صورت کامل به توضیح آن پرداخته ایم میتوانیم سازمان هایی را مشاهده کنیم که نیاز مبرم به تغییر استراتژی و مهندسی مجدد دارند هر چند همه چیز در ظاهر خوب است و سازمان روایی موفقیت آمیز را طی میکند. با توجه به بررسی های انجام شده در میابیم که کاربرد فناوری اطلاعات در مسائل مربوط به نیروی انسانی از ملزومات کار مدیران منابع انسانی می باشد که البته در گذشته فناوری اطلاعات نقش کمی را در این فرایندها داشته است، ولی امروزه با آمدن روشهای جدید، حتی خود کارکنان نیز مایل هستند که از طریق فناوریهای چندرسانه ای، شبکه ای و... مشارکت بیشتری در مسائلی که روی کار آنها موثر است داشته باشند.

۴. نتیجه

با پی بردن به اهمیت و نقش ضروری و اساسی فناوری اطلاعات در ایجاد تغییرات فرآیندهای سازمان و ارتباط تنگاتنگ آن با مهندسی مجدد ساختار سازمانی، به این نتیجه رسیدیم که مدیران ارشد باید اعم توجه خویش را در پایه ریزی برنامه های استراتژیک خود علی الخصوص در بخش منابع انسانی جلب نمایند. با وجود تحولات دنیای جدید فناوری و توجه خاص به دپارتمان منابع انسانی پی به اهمیت دو چندان آن نسبت به سایر بخش ها میبریم، لذا تا زمانی که مسئولان به ویژه مدیران منابع انسانی به روش های سنتی و سلسله مراتبی خود ادامه داده و برای ورود به عرصه رقابت های جهانی و استقبال از فناوری های نوین و مهندسی مجدد مقاومت نشان دهند نه تنها بهره وری نخواهند داشت بلکه برگ برنده در میدان رقابت را به سازمانهای رقیب واگذار می کنند. فناوری اطلاعات در توسعه عواملی همچون مهارت حرفه ای، نهادینه شدن تغییر، نو آوری، تقویت مهارت ادراکی، تقویت مهارت تصمیم گیری، به وجود آمدن روحیه ی پژوهشی در کارکنان، شکل گیری تفکر استاندارد و به طور کلی ایجاد بستری مناسب برای اجرای مهندسی مجدد نقش موثری دارد.

⁵ employment

⁶ inner working

^۷ مقاله طراحی سیستم کاربردی مدیریت استعداد مبتنی بر اینترنت اشیا، آناهیتا یزدانی، نگار السادات میرزاده

تیران: خیابان ولیعصر (عج) خیابان زرشک غربی، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴



دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

مراجع

1. Wang ,Dan-shang ,Shyu, Chi-Lih ,(2008), Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance ?, International Journal of Manpower , vol 26 , No 2 , 2008, pp92-110 M. Selinger, et al. (2013), "Education and the Internet of Everything: How ubiquitous connectedness can help transform pedagogy," White Paper, Cisco, San Jose, CA
2. Murray, Janet y. , Kotabe , Massaki ,(2005), Performance Implication of Strategic Fit Between Alliance Attributes and Alliance Forms , Journal of Business Research , 58, 2005 ,1525-1533
۳. فناوری اطلاعات و تاثیر آن بر عملکرد مدیریت منابع انسانی، حمیدرضا خراسانی، محمد بخشی شایق، محمداسماعیلی در سومین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری ، ۲۵ اسفند ۱۳۹۴، استانبول، ترکیه
4. Drucker, Peter. (2006). "The age of social transformation", Atlantic amaontbly, 2006 November, pp. 53-80.
۵. پروفیسور دانشگاه MIT در علوم کامپیوتر در مجله ی Harward Business Review
۶. ویکی پدیا
7. Hammer Michael, Champy James, Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Business, New York.1993.
۸. مقاله مهندسی مجدد و فناوری اطلاعات ، علی اصغر محمدی، جواد محمدی، مرتضی خلیلی و مسلم حسین زاده در دومین کنفرانس ملی مهندسی نرم افزار لاهیجان ، آبان ماه ۱۳۹۱ ، دانشگاه آزاد اسلامی واحد لاهیجان
9. Martinez Ervin, Successful Reengineering demands IS/Business Partnerships, Sloan Management Review, V.36, N.4, 1995
۱۰. مقاله طراحی سیستم کاربردی مدیریت استعداد مبتنی بر اینترنت اشیا ، آناهیتا یزدانی، نگار السادات میرزاده ومقاله دیگری به نام قدرت اینترنت اشیا در توسعه سواد اطلاعاتی محیط های آموزشی آناهیتا یزدانی، نادر شهامت، اولین کنفرانس ملی فرصت ها و پیشرفت های فناوری اطلاعات و ارتباطات (حوزه تخصصی آموزش)، ۸ آبان ۱۳۹۶، تهران
۱۱. مقاله تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی، سمیه الیاسی ،فاطمه هرسج ، سومین کنفرانس ملی کار آفرینی و مدیریت کسب و کارهای دانش بنیان، ۳۰ بهمن ۱۳۹۴
۱۲. آرمسترانگ، مایکل. () 8818 ، () ، مدیریت استراتژیک منابع انسانی - راهنمای عمل ، (چاپ دوم)، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی ، تهران ، دفتر پژوهشهای فرهنگی
۱۳. مقاله بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد انسانها ، سید علی اکبر افجه، محمد اسماعیل زاده، مرداد ۱۳۸۸، مجله مدیریت توسعه وتحول ۲(۱۳۸۸) ۹-۱۹
۱۴. بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی بر بهره وری کارکنان ، آقای دکتر روح اله سلحشوری ،فرناز الماسیه ،زهرا امیدی ، ۱۴ خرداد ۱۳۹۵، مالزی-کوالالامپور-کنفرانس جهانی مدیریت ،حسابداری،بازاریابی
۱۵. مقاله بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد انسانها ، سید علی اکبر افجه، محمد اسماعیل زاده، مرداد ۱۳۸۸، مجله مدیریت توسعه وتحول ۲(۱۳۸۸) ۹-۱۹
۱۶. مقاله فناوری اطلاعات و ارتباطات و عملکرد معلمان، آناهیتا یزدانی، محبوبه بنایی، نگار السادات میرزاده، اولین کنفرانس ملی فرصت ها و پیشرفت های فناوری اطلاعات و ارتباطات با حوزه ی تخصصی آموزش، آبان ۱۳۹۶، تهران
۱۷. فرد آر. دیوید ، مدیریت استراتژیک ، ترجمه دکتر علی پارساییان و دکتر محمد اعرابی ، فصل هفتم، اجرای استراتژیک، صفحات ۴۶۱ و ۴۶۲