

سیستم اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی، داراییهای نامشهود
و همسویی با استراتژی های سازمانی

مجید گلپایگانی

فوق لیسانس مدیریت سیستم و بهره وری

کارشناس ارشد فناوری اطلاعات

سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

golpayegani@idro.org

چکیده:

سرمایه های اطلاعاتی و انسانی در اقتصاد دیجیتالی نقش بسیار مهمی دارند. در سازمانها نیز اگر با استراتژی های کسب و کار همسو یا منطبق باشند، می توانند ارزش افزوده فوق العاده ای ایجاد کنند. یکی از مهمترین دغدغه های مدیران در سالهای اخیر ایجاد این همسویی بین سرمایه اطلاعاتی و انسانی با استراتژی های سازمانی بوده است که به همسویی استراتژیک شناخته می شود. سرمایه اطلاعاتی و انسانی در سازمانها معمولاً با عنوان داراییهای نامشهود مطرح می شوند و اندازه گیری آنها ساده نیست. سیستمهای اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی یکی از مهمترین داراییهای نامشهود سازمانی هستند. همسویی داراییهای نامشهود با اهداف استراتژیک سازمانها سبب ایجاد یک مزیت رقابتی منحصر بفرد خواهد شد که به خلق ارزش و کسب سود برای ذینفعان منجر می شود.

کلید واژه ها:

سیستم اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی^۱، استراتژی سازمانی^۲، همسویی استراتژیک^۳، داراییهای نامشهود^۴، نقشه استراتژی^۵

مقدمه:

در سالهای اخیر موضوع استفاده از فناوری اطلاعات در امور تجاری و کسب و کار و همسویی یا انطباق آن با استراتژی های سازمان مساله مهمی برای مدیران ارشد اجرایی در اقصی نقاط دنیا شده است. متأسفانه بسیاری از مدیران با دنباله روی از این موج، هزینه های بسیاری را به سازمان خود تحمیل کرده اند و به دلیل کم توجهی به همسویی با استراتژی های سازمان موفق به کسب نتایج قابل قبول و ایجاد ارزش برای سهامداران و ذینفعان نشده اند. از حدود دو دهه پیش سیستمهای اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی بعنوان یکی از مهمترین زیر سیستمهای مهم در راه حلهای برنامه ریزی منابع سازمانی^۶ وجود داشته اند. یکی از مهمترین مولفه هایی که در مدل های طراحی شده برای اندازه گیری توسعه منابع انسانی وجود دارد، موضوع استفاده از فناوری بخصوص فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمانها است. از مهمترین اجزای این فناوری در سازمانها سیستم اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی، سیستمهای ارتباطی و کار گروهی و زیر ساختهای مدیریت اطلاعات و دانش است. اگر سازمانها بتوانند سرمایه های انسانی، اطلاعاتی و سازمانی خود را بخوبی تعریف کنند، شاخصهای مناسبی برای اندازه گیری آنها طراحی کنند و در نهایت آنها را با استراتژیها و اهداف سازمانی همسو کنند، قادر خواهند بود از نتایج شگفت انگیزی که خواهند داشت در جهت افزایش سود و منافع ذینفعان بهره ببرند. همانطور که آقایان کاپلان و نورتون بیان می کنند: "مهمترین دلیل

¹ - Human Resource Management System (HRMS)

² - Organizational Strategy

³ - Strategic Alignment

⁴ - Intangible Assets

⁵ - Strategy Map

⁶ - Enterprise Resource Planning (ERP)

برای اندازه گیری داراییهای نامشهود این است که اگر سازمانی بتواند سرمایه های انسانی مانند مهارت و دانش کارکنان خود را با سرمایه های اطلاعاتی مانند سیستم اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی و سرمایه های سازمانی مانند کار تیمی و فرهنگ سازمانی همسو کند، موفق به خلق یک مزیت رقابتی قوی خواهد شد که به راحتی توسط رقبا قابل کپی برداری نیست". (Kaplan and Norton, 2004)

در همین راستا اندازه گیری این سرمایه ها و داراییهای نامشهود مورد توجه بسیاری قرار گرفته است. در واقع این موضوع کار ساده ای نیست و متأسفانه در این زمینه روشهای کاربردی زیادی معرفی نشده اند. یکی از نکات مهم در این خصوص این است که این داراییهای نامشهود به راحتی و به سادگی به نتایج مشهود تبدیل نمی شوند. در واقع تاثیر آنها در عملکرد مالی از طریق زنجیره پیچیده ای از روابط علت و معلولی^۷ درون سازمان خواهد بود. در انتهای این مقاله سعی شده است یک راهکار عملی و الگوی کاربردی از طریق رویکرد سیستمی و بر اساس تحلیل زنجیره علت و معلولی برای این موضوع ارائه شود.

اقتصاد دیجیتال:

در سالهای خیلی دور، در عصر کشاورزی و ماقبل صنعتی، دو عامل کار و زمین نقش مهمی در زندگی بشری داشتند. پس از شروع عصر صنعتی و تا اواخر قرن بیستم، دو عامل کار و سرمایه بعنوان عوامل اصلی تولید شناخته می شدند. اما اکنون اطلاعات و دانش جای خود را در اقتصاد جهانی پیدا کرده اند و در کنار کار و سرمایه، از جمله داراییهای مهم تولید و ارزش آفرینی به شمار می آیند. در واقع رشد سریع فناوری اطلاعات و ارتباطات در اواخر قرن بیستم باعث شد تا بخش قابل توجهی از تولید و کارآفرینی از فعالیتهای فیزیکی به سمت فعالیتهای دانایی محور سوق پیدا کند. مرحوم پیتر دراکر سالها قبل چنین پیش بینی کرد: " در آینده بسیار نزدیک و در جهان دایما در حال تغییر، دانایی، یگانه دارایی، بهترین مزیت رقابتی و تنها منبع استراتژیک سازمانها خواهد بود". (دراکر، ۱۳۷۴)

با افزایش حجم و تبادل سریع اطلاعات در دنیای کنونی و نیز نیروی کار متخصص که در اقصا نقاط جهان پراکنده هستند، دانش و تجربه به سرعت منتقل می شود و مزیت های شرکتها با افزایش رقابت مورد تهدید قرار می گیرد. در این اوضاع و احوال تنها مزیت رقابتی نسبتاً پایدار برای شرکتها، ترکیب نیروی انسانی خلاق و مستعد در کنار نوآوری در فناوری و بازار است. از این طریق است که شرکتها می توانند در اقتصاد جدید، ارزش آفرینی کنند.

هم اکنون باید جایگاه خود را در معرکه جامعه اطلاعاتی و دهکده جهانی با یک اقتصاد جدید به نام اقتصاد دیجیتال یا اقتصاد دانایی - محور^۸ مورد بررسی قرار دهیم. مشخصه های بارز این اقتصاد به شرح زیر است:

- منبع اصلی در اقتصاد جدید "دانایی" است، یعنی ارزش آفرینی کسب و کار یا خلق ثروت، بر پایه سرمایه فکری^۹ استوار است.
- بیشتر فعالیتهای در این اقتصاد مبتنی بر اطلاعات و دانش است و از طریق ارائه خدمات بجای فعالیتهای ساخت و تولید که از نوع فیزیکی هستند، انجام می شود.

⁷ - Cause and Effect Chain

⁸ - Knowledge Based Economy

⁹ - Intellectual Capital

- خدمات مبتنی بر دانش مانند آموزشهای آکادمیک یا آموزشهای تخصصی و مهارتی، خدمات مالی و بیمه، خدمات مشاوره و ممیزی و نیز رسانه ها، به سرعت در حال افزایش است.
 - رسانه های ارتباطی جدید مانند شبکه جهانی وب (اینترنت) و شبکه های داخلی شرکتها (اینترانت) و ارتباطات سیار به سرعت در حال فراگیر شدن است.
 - ساختار شرکتها از حالت سلسله مراتبی و سنتی خود در حال تبدیل به ساختارهای شبکه ای است. این موضوع در شرکتهای کوچک و متوسط بسیار رایج است.
 - در اقتصاد جدید، توسعه غالبا دارای ماهیت تحولی و با رشد و تکامل سریع و بنیادین همراه است.
- هسته اصلی تمامی مشخصه های ذکر شده، سرمایه اطلاعاتی و انسانی است که در سازمانهای جدید ارزش آفرینی می کنند. در بسیاری از شرکتها، سرمایه های اطلاعاتی و انسانی، منبع نوآوری و موجد مزیت رقابتی هستند. با گسترش فضای رقابتی در اقتصاد جهانی، موفقیت سازمانها به نحو چشمگیری وابسته به توانایی استفاده منابع انسانی آنها از فناوری اطلاعات در فرایندهای اصلی سازمانها در جهت خلق ارزش و سوددهی است. در واقع مهمترین وظیفه مدیریت در این بین، سازماندهی و هدایت سرمایه های اطلاعاتی و انسانی در جهت خلق ارزش و سود برای شرکت از یک سو و توسعه تواناییهای انسانی و افزایش نقش سازمانها و شرکتها و نقش آفرینی آنها در توسعه اجتماعی از سوی دیگر است. (Kaplan and Norton, 2004)

نقشه استراتژی:

در دنیای کسب و کار نمی توان چیزی را مدیریت کرد مگر آنکه بتوان آن را اندازه گیری کرد و تا زمانی که خوب تعریف نشده، اندازه گیری آن نیز ممکن نیست. در اقتصاد دیجیتالی که بیش از ۷۵ درصد ارزش سازمانها به داراییهای نامشهود تعلق دارد، سیستمهای مالی و حسابداری سنتی قادر به شناسایی، تعریف و اندازه گیری آنها نیستند. برای حل این موضوع راه حلهای متفاوتی پیشنهاد شده است که یکی از رایج ترین آنها ابزاری مدیریتی کارت امتیازی متوازن است. این ابزار در واقع معیارهای مالی را که مبتنی بر نتایج عملکرد گذشته است، در کنار معیارهای غیر مالی مانند مشتریان، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری سازمانها قرار می دهد. به همین دلیل ارتباط مستقیمی بین استراتژی های سازمان و اهداف آن برقرار می کند. با استفاده از این ابزار در سازمانها، یک نقشه استراتژی تهیه می شود تا ارتباط بین داراییهای نامشهود و نتایج مشهود^{۱۰} نشان داده شود. اهمیت و نقش این موضوع برای درک بیشتر چگونگی خلق ارزش توسط داراییهای نامشهود و بخصوص سرمایه های اطلاعاتی و انسانی در سازمانها، روز به روز چشمگیرتر می شود.

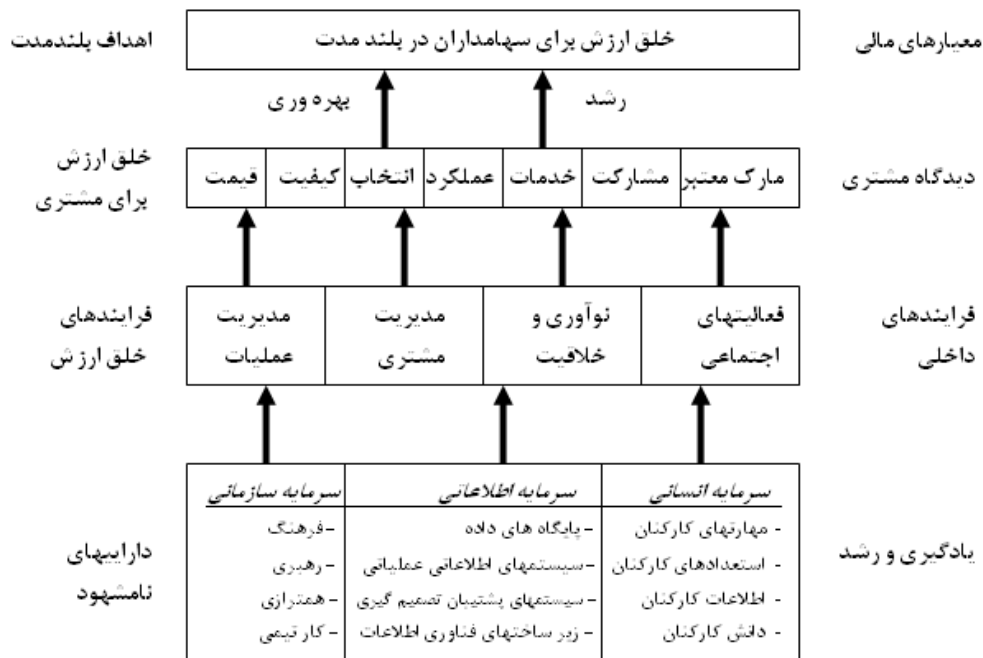
کاپلان و نورتون در کتاب معروف خود می گویند: "نقشه استراتژی در واقع تصویر مشهودی از استراتژی های سازمان را به مدیران ارشد ارائه، تشریح و اجرای آن را در سطوح عملیاتی سازمان ساده و نهایتا چگونگی خلق ارزش را نمایان می کند". (Kaplan and Norton, 2004)

یک نقشه استراتژی به چهار حوزه زیر تقسیم بندی می شود که در شکل (۱) آورده شده است.

۱- خلق ارزش و نتایج مورد انتظار برای سهامداران، ذینفعان و مشتریان از طریق رشد و بهره وری

¹⁰ - Tangible Outcomes

- ۲- دیدگاه ها و انتظارات مشتری برای خلق ارزش
 ۳- فرایندهای داخلی جهت تولید محصول و ارائه خدمات به مشتری
 ۴- ظرفیتهای موجود در فرهنگ، فناوری و کارکنان برای خلق ارزش افزوده



شکل ۱- نقشه استراتژی (Kaplan and Norton, 2004)

در سازمانهای دولتی و غیر انتفاعی معیار مالی به تاثیر گذاری در توسعه اجتماعی، ملی و دیدگاه مشتری به دیدگاه شهروندان جامعه تبدیل خواهند شد. در واقع نقشه استراتژی چارچوبی را مشخص می کند که برای هر نوع سازمانی قابل انطباق و پیاده سازی است و نکته حایز توجه در اینجا نقش منابع انسانی و دانش کارکنان در همسویی با اهداف و عملیات سازمان و در جهت پاسخگویی به تعهدات و مسوولیت‌های اجتماعی است.

آمادگی استراتژیک^{۱۱} و داراییهای نامشهود:

در اینجا بحث ما بیشتر روی حوزه داراییهای نامشهود است که به سه دسته، سرمایه انسانی، سرمایه اطلاعاتی و سرمایه سازمانی تقسیم می شوند. در حقیقت سرمایه انسانی، کارکنان سازمان هستند. سرمایه اطلاعاتی، عبارت است از آنچه که سرمایه انسانی و سازمان می داند. سرمایه سازمانی، دانش و بینش چگونگی انجام عملیات سرمایه های انسانی و استفاده از سرمایه های اطلاعاتی در جهت خلق ارزش برای سازمان است.

برای ارزش آفرینی از داراییهای نامشهود دو امر مهم بایستی محقق شوند: (Kaplan and Norton, 2004)

- ۱- همسویی یا انطباق داراییهای نامشهود با استراتژی های سازمان که قرار است اجرا شوند.

¹¹ - Strategic Readiness

۲- برنامه ریزی منسجم و مدیریت یکپارچه برای استفاده از داراییهای نامشهود انجام شود.

فرایند تبدیل داراییهای نامشهود به نتایج مشهود و سپس تبدیل آنها به ارزش مالی و سود آوری برای سازمانها در دو مرحله به انجام می رسد. مرحله اول "آمادگی"^{۱۲} نام دارد که به معنی میزان همسویی و انطباق داراییهای نامشهود استراتژی های سازمان است. هر چه درجه آمادگی داراییهای نامشهود بالاتر باشد، تبدیل آن به ارزش و سود با استفاده از فرایندهای داخلی سریعتر خواهد بود. مرحله دوم، "نقدینگی"^{۱۳} نام دارد و میزان سادگی تبدیل داراییهای نامشهود به وجه نقد را نشان می دهد.

داراییهای نامشهود تنها زمانی به نتایج مشهود می رسد و قابل تبدیل به ارزش مالی است که در رشد درآمد شرکت یا کاهش هزینه ها تاثیر گذار باشد و این امر ممکن نیست مگر زمانی که داراییهای مذکور بخوبی با استراتژی های سازمان همسو شده باشند و هم راستا با آنها در جهت تحقق اهداف سازمان عمل کنند. سازمان نمی تواند و نباید ارزش پولی معنی داری برای داراییهای نامشهود تعیین کند. زیرا ارزش مورد بحث تنها زمانی قابل حصول است که داراییهای نامشهود به نتایج مشهود تبدیل شوند و آنگاه قابلیت نقد شدن را دارند و این امر تنها زمانی میسر است که استراتژی های سازمان اجرا و اهداف سازمانی محقق شوند. نقشه استراتژی نشان می دهد که تاثیرگذاری داراییهای نامشهود بر عملکرد سازمانی از طریق فرایندهای داخلی صورت می گیرد.

عبارت آمادگی استراتژیک که برای داراییهای نامشهود تعریف شد شرط لازم برای تبدیل آن به نتایج مشهود است ولی کافی نیست. موضوع داراییهای نامشهود و درجه آمادگی آنها دغدغه مدیران کسب و کار در اقتصاد دیجیتال است که همواره سعی در افزایش این آمادگی و انطباق آنها با اهداف و استراتژی های سازمانی را دارند. برخی از داراییهای استراتژیک بعنوان مزیت های رقابتی شرکتها هستند که توسط رقبا به سختی قابل کپی برداری هستند، به همین دلیل اهمیت تعریف دقیق این داراییها، اندازه گیری و مدیریت آنها روز به روز بیشتر می شود و از جمله مسایل مهم مد نظر مدیران است. (Kaplan and Norton, 2004)

سیستم اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی و سرمایه انسانی:

آنچه در حوزه رشد و یادگیری و داراییهای نامشهود در این مقاله مورد توجه است، سرمایه اطلاعاتی و انسانی است. سرمایه اطلاعاتی به چهار بخش اصلی تقسیم می شود: (Kaplan and Norton, 2004)

- ۱- زیر ساختهای فناوری اطلاعات و ارتباطات که شامل سخت افزارها، نرم افزارها، شبکه های ارتباطی ثابت و سیار، مهارتها و تخصصهای مدیریت آنها در ارائه خدمات و عملیات در حوزه سازمان است.
- ۲- سیستمهای اطلاعاتی عملیاتی^{۱۴} و نرم افزارهای کاربردی که عملیات روزمره و امور اجرایی کارکنان سازمان با استفاده از آنها صورت می گیرد.
- ۳- سیستمهای پشتیبان تصمیم گیری^{۱۵} و نرم افزارهای تحلیلی^{۱۶} مدیریتی که اطلاعات خلاصه و جمع بندی شده برای تصمیم گیران سازمان فراهم می کند.

¹² - Readiness

¹³ - Liquidity

¹⁴ - Transactional Processing Systems (TPS)

¹⁵ - Decision Support Systems (DSS)

¹⁶ - Analytical Applications

۴- سیستمهای اطلاعاتی یا نرم افزارهای کاربردی ویژه که خاص سازمان و شرکتی است که یک فعالیت منحصر به فرد برای فرایندهای داخلی یا مشتریان مورد نظر سازمان را فراهم می کند.

اندازه گیری سرمایه اطلاعاتی بسادگی امکان پذیر نیست زیرا تفاوتهای ویژه ای بین سرمایه اطلاعاتی و دیگر منابع سازمانی وجود دارد. در واقع ارزش این داراییها به این شکل محاسبه نمی شود که بعنوان مثال بگوییم: چقدر پول برای ایجاد و توسعه زیر ساختها و یا سیستمهای اطلاعاتی و نرم افزارهای سازمانی خرج کرده ایم؟ در واقع ممکن است هزینه زیادی برای آنها پرداخت کرده باشیم ولی ارزش آفرینی با استفاده از این داراییها توسط کارکنان سازمان ناچیز باشد.

ارزش سرمایه اطلاعاتی به میزان انطباق آن با استراتژی ها و اهداف سازمانی تعیین می شود، نه به میزان هزینه ای که برای ایجاد و توسعه آنها انجام شده است. مثالهای زیادی وجود دارد که سازمانها بدون در نظر گرفتن این موضوع، هزینه های زیادی روی این موضوع صرف کرده اند ولی در ایجاد ارزش افزوده از این داراییها موفق نبوده اند، زیرا بخوبی با استراتژی های سازمان همسو نشده بودند. اگر مدیریت سازمان بخواهد از سرمایه اطلاعاتی سازمان بهره برداری مناسب کند بایستی آنها را با استراتژی های سازمان خود همسو کند. (Tallon and Kraemer, 2003)

سرمایه اطلاعاتی و تاکید ما در اینجا، سیستم اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی در یک سازمان به تنهایی دارای ارزش و اثر بخشی لازم نخواهد بود مگر آنکه با سرمایه انسانی و سازمانی همسو شود. سرمایه انسانی شامل اجزای زیر است:

۱- مهارتهای کارکنان: به این معنی که نوع و سطح این مهارتها منطبق بر وظایف و شرح شغل کارکنان و در جهت انجام کار و اثر بخش فعالیتهای فرایندی که به آن منصوب شده اند، طراحی و توسعه یابند.

۲- استعدادهای کارکنان: که از طریق آنها کارکنان می توانند در فرایندهای داخلی و عملیاتی سازمان به نوآوری و خلق ارزش بپردازند.

۳- اطلاعات کارکنان: آنچه که از طریق سیستمهای اطلاعاتی، آموزشهای دوره ای در خصوص فعالیتهای سازمانی و شغلی که دارند به کارکنان داده می شود تا بتوانند امور جاری خود را به انجام برسانند.

۴- دانش کارکنان: به اشتراک گذاری و تحلیل اطلاعات و کار گروهی منجر به یادگیری سازمانی شده و از طریق آن سازمان قادر خواهد بود به اهداف استراتژیک خود برسد.

بنابر این سیستمهای اطلاعاتی سازمان بعنوان سرمایه های اطلاعاتی در اختیار سرمایه انسانی سازمان قرار خواهد گرفت تا از طریق آن و با استفاده از مهارتها، استعدادها و تحلیل کارکنان به نوآوری، خلاقیت و خلق ارزش برای اهداف بلند مدت سازمان تبدیل شوند. به دلیل اهمیت روزافزون نقش منابع انسانی در سازمانها، سیستمهای اطلاعاتی منابع انسانی نقش بسزایی در حوزه داراییهای نامشهود پیدا کرده اند. این سیستمها کمک می کنند تا فرایند توسعه منابع انسانی سازمان شامل برنامه ریزی، جذب، استخدام، آموزش، ارزیابی و جبران خدمات بخوبی مدیریت شده و در راستای اهداف استراتژیک سازمان قرار گیرد. برنامه ریزی مناسب برای جذب و استخدام نیروهای با استعداد که بتوانند تواناییها و مهارتهای خود را در یادگیری و نوآوری به نمایش در آورند، آموزش های بدو خدمت و ضمن خدمت برای افزایش دانش و توسعه مهارتهای متناسب با شغل فرد، ارزیابی عملکرد منطبق با اهداف و استراتژیهای سازمانی و مشارکت در کار گروهی کارکنان و بالاخره در نظر گرفتن مسایل نگهداشت و جبران خدمات مانند امور رفاهی، خدماتی و انگیزشی منابع انسانی موجب خواهد شد که یک سیستم مدیریت منابع انسانی مبدل به یک دارایی استراتژیک و مزیت رقابتی برای سازمان شود و در جهت تعالی کارکنان و سازمان باشد. (Fitz-enz 2001)

تحقیقات موسسه واتسون ویات^{۱۷} در خصوص شاخص سرمایه انسانی^{۱۸} نشان می دهد هر چه سازمانها سرمایه های انسانی خود را بهتر مدیریت کنند، خلق ارزش و ایجاد منافع ذینفعان بیشتر تحقق خواهد یافت. این شاخص که از سال ۱۹۹۶ و در ۴۰۰ شرکت آمریکای شمالی کار خود را آغاز کرده توانسته است با متدولوژی توسعه یافته خود ارتباط بین اثر بخشی سرمایه انسانی و ارزش افزوده ای که برای ذینفعان ارایه می کنند را ارایه دهد. مولفه های اصلی این شاخص جذب و نگهداشت کارکنان، مدیریت عملکرد و نظامهای انگیزشی، نقش فناوری بخصوص سیستمهای اطلاعاتی منابع انسانی و ارتباطات سازمانی و برنامه های آموزشی و ارتقای کارکنان است. تاکید ما در اینجا بیشتر روی مولفه فناوری است. این مولفه به شاخصهایی تجزیه می شود که با اندازه گیری آنها وضعیت و جایگاه یک سازمان را نشان می دهد. برخی از این شاخصها عبارتند از:

- سیستم اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی
- نرم افزارهای تعاملی^{۱۹} و پورتال سازمانی
- سیستمهای مدیریت اسناد، اطلاعات و دانش
- سیستمهای مشارکت کارکنان مانند نظام پیشنهادها و به اشتراک گذاری اطلاعات و دانش
- پست الکترونیکی، اتوماسیون اداری و گردش کارها
- پروفایل دانشی کارکنان، اتاقهای فکر و تالارهای گفتگو
- برنامه ریزی جلسات، ویدیو کنفرانس و کار گروهی
- سیستمهای پیام دهی متنی، صوتی و تصویری
- سیستمهای گزارشگیری عملیاتی و مدیریتی
- سیستمهای زنجیره تامین و پیمانکاران
- سیستمهای مدیریت ارتباط با مشتری
- سیستمهای پشتیبان تصمیم گیری و هوش تجاری^{۲۰}

با نگاهی به مولفه ها و شاخصهای این مدل متوجه می شویم با تمرکز روی برخی از آنها که برای سازمان ما اهمیت بیشتری دارد خواهیم توانست رشد قابل توجهی در نتایج عملکرد کلان سازمان، تحقق اهداف، استراتژیها و نهایتا حصول منافع ذینفعان بدست آوریم. (Watson Wyatt, 2002)

همسویی داراییهای نامشهود با استراتژی های سازمانی:

در گام نخستین باید سرمایه اطلاعاتی، انسانی و سازمانی که اجزای داراییهای نامشهود سازمان هستند بخوبی شناسایی و تعریف شوند، سپس این سرمایه ها را با استراتژی های سازمان همسو یا منطبق کرد. برای مثال شرکتی که استراتژی خاصی برای مشتری مداری تعریف کرده است و آن را با جدیت دنبال می کند نیاز به سیستم اطلاعاتی، عملیاتی و تحلیلی خاص برای جمع آوری، نگهداری، پردازش و تحلیل اطلاعات مشتریان، فروش و خدمات خود را

¹⁷ - Watson Wyatt

¹⁸ - Human Capital Index (HCI)

¹⁹ - Collaborative Softwares

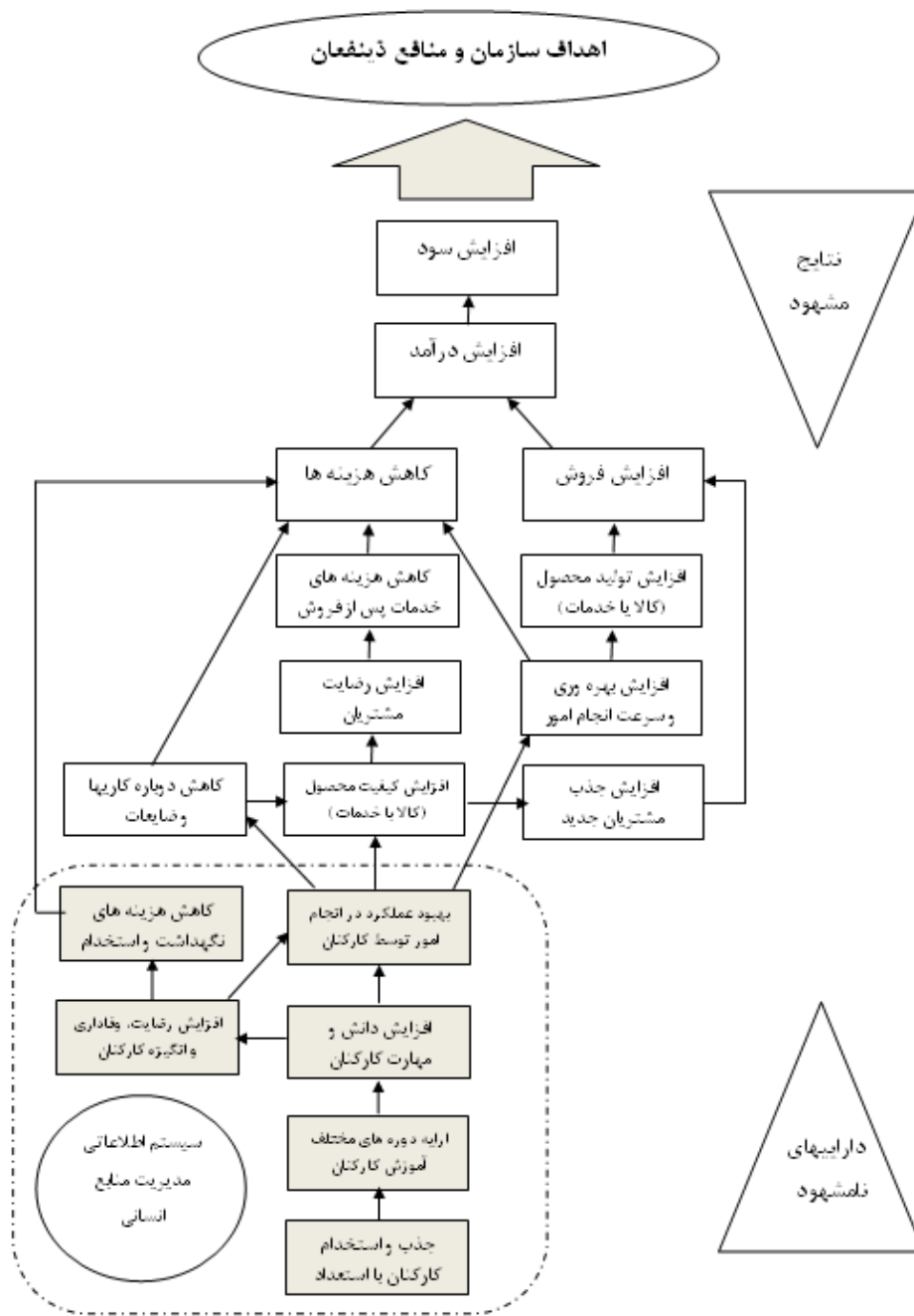
²⁰ - Business Intelligence (BI)

دارد تا با استفاده از پایگاه داده تشکیل شده، به تجزیه و تحلیل نیاز مشتریان و خصوصیات محصولات خود پردازد، یا شرکتی که مبنای خدمات و محصولاتی که ارائه می کند بر نیروی انسانی ماهر و دانش محور استوار است نیاز به یک سیستم اطلاعاتی منابع انسانی دارد که بعنوان یک دارایی استراتژیک برای آن شرکت محسوب می شود. سپس باید آمادگی سیستم اطلاعاتی منابع انسانی را بعنوان یک سرمایه اطلاعاتی اندازه گیری کرد. هرچه درجه آمادگی این سرمایه اطلاعاتی بیشتر باشد (یعنی هر چه قابلیت تبدیل شدن به ارزش، بالاتر باشد)، استراتژی های مورد نظر شرکت بهتر و بیشتر محقق خواهند شد. این اندازه گیری ممکن است کمی یا کیفی باشد. استفاده از روشهای مختلف به دیدگاههای مدیریتی و نوع ممیزی های فنی درون سازمان بستگی دارد. (Becher, Huselid and Dave, 2001)

دراکثر موارد، سرمایه گذاری انجام شده روی سرمایه های اطلاعاتی و انسانی سازمان با تحلیل هزینه - فایده و معیارهای فنی نظیر قابلیت اطمینان، عملکرد و کیفیت سنجیده می شوند. در واقع نقشه استراتژی برای تشخیص میزان مشارکت سرمایه های اطلاعاتی و انسانی در جهت تحقق اهداف و همسویی با استراتژی های سازمانی کاربرد دارد. برای مثال اگر شرکتی هدف خود را جذب مشتریان جدید و افزایش فروش اینترنتی تا ۳۰ درصد در طی دو سال قرار داده است و استراتژی افزایش سهم بازار را دنبال می کند، بایستی سایت اینترنتی شرکت را با طراحی، سازماندهی و مدیریتی کارآمد ایجاد کرده و توسعه دهد. نیروی انسانی شرکت که با مشتریان در ارتباط هستند و سیستم اطلاعاتی که برای جمع آوری و پردازش اطلاعات دقیق و لحظه ای مشتریان مورد استفاده قرار می گیرند از داراییهای نامشهود مهم شرکت به حساب می آیند. هرچه میزان اطمینان، کیفیت و سهولت دسترسی به اطلاعات سایت توسط کارکنان بیشتر باشد همسویی این سرمایه اطلاعاتی و انسانی با اهداف استراتژیک شرکت بیشتر می شود. در نتیجه درجه آمادگی آن بالاتر است و بالطبع نقدینگی حاصل از فروش از طریق اینترنت و تبدیل آن به پول نقد بیشتر می شود. این موضوع نشان دهنده میزان ارزش خلق شده و تبدیل این داراییهای نامشهود به ارزش مالی، رشد، افزایش بهره وری و سود بیشتر برای شرکت خواهد بود. البته بهترین سطح همسویی زمانی بدست می آید که هر سه سرمایه انسانی، سرمایه اطلاعاتی و سرمایه سازمانی با یکدیگر و با دیگر حوزه ها مانند فرایندهای داخلی سازمان و مشتریان در یک نظام فراگیر، ادغام و منطبق شوند و در جهت اهداف و استراتژی های سازمان، ایجاد مزیت رقابتی، کسب سود و خلق ارزش برای سهامداران و ذینفعان قرار گیرند.

امروزه در ادبیات مدیریت، عبارت همسویی را زیاد می شنویم. همسویی منابع انسانی با کسب و کار یا همسویی فناوری اطلاعات با کسب و کار، ولی واقعا این همسویی به چه معنی است و چگونه انجام می شود؟ در واقع وقتی سخن از همسویی به میان می آید، مفهوم ارتباط علت و معلولی را در ذهن متبادر می کند. بعنوان مثال وقتی می گوئیم آموزش کارکنان با اهداف سازمان همسو باشد، به این معنی است که آموزش کارکنان از طریق یک سری از ارتباطات علت و معلولی منجر به تحقق اهداف سازمان می شود. برای اینکه یک الگوی عملی و کاربردی برای همسو سازی سرمایه های انسانی و اطلاعاتی با استراتژی ها و اهداف سازمانی ارائه کرده باشیم به نمونه ای در این خصوص که در شکل (۲) آورده شده است توجه کنید.

در واقع با آموزش کارکنان شاهد افزایش دانش و مهارت انجام امور توسط آنها خواهیم بود، افزایش دانش و مهارت کارکنان موجب بهبود عملکرد کارکنان و در نتیجه افزایش کیفیت محصول (کالا یا خدمات) به مشتریان خواهد شد. ارائه خدمات و محصول با کیفیت منجر به جذب مشتریان جدید و رضایت مشتریان موجود خواهد شد. جذب مشتریان جدید به فروش بیشتر و فروش بیشتر نهایتا به درآمد و سود بیشتر منجر خواهد شد.



شکل ۲- نمودار علت و معلولی همسویی داراییهای نامشهود با اهداف سازمانی

البته در این نمودار موارد دیگری نیز حایز توجه است. مستطیل های خاکستری نشاندهنده اجزای یک سیستم اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی است. در اینجا سرمایه اطلاعاتی و سرمایه انسانی را در کنار یکدیگر می بینیم یعنی داده ها و اطلاعات ذخیره شده در این سیستم اطلاعاتی در کنار افرادی که از این اطلاعات استفاده می کنند. نکته دیگر توجه به حوزه های مختلف نقشه استراتژی مانند منافع مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و داراییهای نامشهود است که در این شکل بخوبی به نمایش در آمده است. به دلیل سادگی و پرهیز از پیچیدگی، شاخصهای اندازه گیری

که بایستی برای هر بخش تعیین شود در شکل آورده نشده است. بعنوان مثال برای اندازه گیری و ارزیابی آموزشی به شاخصهایی مانند تعداد ساعات آموزشی، درصد قبولی، درصد غیبت و نظر سنجی دوره ای نیاز داریم. در بخش افزایش دانش و مهارت کارکنان به شاخصهایی برای اندازه گیری اثر بخشی آموزشی قبل و بعد از آموزش نیاز داریم. در بخش ارزیابی عملکرد کارکنان، افزایش بهره وری، افزایش تعداد مشتریان، کاهش هزینه های مختلف، افزایش فروش، درآمد و سود نیز به شاخصهای دقیقی نیاز داریم. بدیهی است این اینگونه نمودارها بایستی برای کلیه داراییهای نامشهود سازمان بصورت جداگانه و به دقت ترسیم شده و شاخصهای مرتبط با آنها نیز تدوین شوند.

نتیجه گیری:

توسعه روزافزون فناوری اطلاعات و ارتباطات و رشد تجارت الکترونیکی در اقتصاد جهان، اهمیت بکارگیری این فناوری را در فرایندهای کسب و کار سازمان بیش از پیش نمایان می کند. به دلیل اهمیت روزافزون نقش منابع انسانی بعنوان یک عامل کلیدی موفقیت در سازمانها بخصوص در عصر اطلاعات و اقتصاد دانایی محور، سرمایه انسانی و سیستمهای اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی نقش بسزایی در حوزه داراییهای نامشهود پیدا کرده اند. نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن بعنوان یک ابزار مهم و سیستم مدیریتی برای پیاده سازی و اجرای استراتژی های سازمان در جهت همسویی بین فناوری اطلاعات و کسب و کار نقش مهمی دارند. این همسویی در نهایت منجر به ایجاد ارزش در فرایند تبدیل داراییهای نامشهود به نتایج مشهود، مزیت رقابتی، رشد و سود دهی برای شرکت و سهامداران می شود. در سازمانهای ایرانی نیز که چند سالی است با این مفاهیم بطور جدی برخورد می کنند، بایستی تحرک بیشتری در این زمینه انجام شود. در همین راستا چند نکته حایز توجه است. ابتدا باور مدیران ارشد شرکتهای و سازمانهای ما به نقش منابع انسانی و داراییهای نامشهود است. نکته دوم طراحی و ایجاد نظامها و شاخصهایی برای اندازه گیری این داراییها با توجه به مسایل فرهنگی و بومی کشور عزیزمان ایران است. در انتها لازم است با ایجاد تعامل بیشتر بین این سرمایه ها و اهداف سازمان و برنامه های توسعه اجتماعی کشور از طریق آموزش، اطلاع رسانی و فرهنگ سازی زمینه های لازم برای تحقق این موضوع را فراهم کنیم.

منابع:

- 1- دراگر، پیتر (۱۳۷۴)، "جامعه پس از سرمایه داری"، مترجم محمود طلوع، چاپ اول، نشر رسا.
- 2- Becher Brian E., Huselid Mark A., Ulrich Dave (2001), "The HR scorecard: Linking people, strategy and performance", Harvard Business School Press, Boston.
- 3- Fitz-enz Jac, (2001) "How to measure human resource management", 3rd edition, McGraw-Hill.
- 4- Kaplan R. and Norton D., (2004) "Strategy maps, converting intangible assets into tangible outcomes", Harvard Business School Press, Boston.
- 5- Tallon, P.P., Kraemer, K.L. (2003), "Investigating the relationship between strategic alignment and IT business value: the discovery of a paradox", Idea Group Publishing, Hershey, PA.
- 6- Watson, Wyatt (2002), "Human Capital Index: Human Capital As a lead Indicator of Shareholder Value", Watson Wyatt Publication Washington DC.