

اقتباس منابع انسانی الکترونیک و نقش مدیریت منابع انسانی:

شواهدی از کشور یونان

چکیده

هدف – این مقاله تلاش می‌کند تحول نقش کارکردی منابع انسانی را که متأثر از استفاده از اینترنت و فن‌آوری‌ها است را در شرکت‌ها یونانی بررسی نماید.

طراحی / روش‌شناسی / رویکرد – روش‌شناسی این مقاله بر اساس هر دو روش کمی و کیفی بوده است. ما به منظور تحقق اهداف این تحقیق، گروه‌های پیمایش و کانونی تشکیل داده‌ایم.

یافته‌ها– این مقاله به بررسی و بحث در مورد توسعه منابع انسانی الکترونیک در کشور یونان و دلایل اقتباس روش‌های منابع انسانی الکترونیک می‌پردازد و بر راهبردها، فرآیندها، و موضوعات مرتبط با مدیریت منابع انسانی تمرکز می‌نماید. یافته‌ها نشان می‌دهند که منابع انسانی الکترونیک، تبدیل و تحول نقش کارکردی منابع انسانی به داشتن نقشی راهبردی تسهیل می‌کند. عوامل محرک و عوامل حیاتی موفقیت در اقتباس و اجرای روش‌های منابع انسانی الکترونیک در این تحقیق شناسایی شده‌اند و مورد بحث قرار گرفته‌اند.

محدودیت‌ها / پیشنهادات تحقیق: کشورهای نظیر یونان در اجرای روش‌های حرفه‌ای مدیریت منابع انسانی و نیز توسعه فن‌آوری با محدودیت‌هایی مواجه هستند.

پیشنهادات عملی: این بخش به شناسایی عوامل حیاتی موفقیت در اقتباس روش‌های منابع انسانی الکترونیک و همچنین مسائل اصلی مرتبط با آن می‌پردازد.

نوآوری / ارزش: نتایج کیفی که توسط گروه‌های کانونی بدست آمده است تصویری شرکت‌ها مورد تحقیق ارائه می‌دهند.

مقدمه

پایان قرن بیستم موجب پدید آمدن بحث‌های گسترده‌ای راجع به واکنش مدیریت منابع انسانی نسبت به محیط متغیر داخلی و خارجی شرکت‌ها شده است. در اواخر سال‌های 1990 ادبیات تحقیق این موضوع در مورد لزوم مدیریت منابع انسانی راهبردی اتفاق آراء داشتند، ولی در مورد نقش‌های جدیدی را که کارکرد منابع انسانی باید برای مقابله با چالش‌های سازمانی معاصر اتخاذ کند نگرانی‌هایی داشتند (مثلاً، کوچان، 1997؛ اولریچ، 1997الف، 1998). نقش راهبردی کارکرد منابع انسانی به معنای ورود به عرصه برنامه‌ریزی راهبردی از ابتدای فعالیت‌های سازمانی است و این اقدام صرفاً به مرحله اجرا و تطابق منابع انسانی با نیازهای تجاری محدود نمی‌شود. انتظار می‌رود که این نقش در آینده تا حدود قابل‌توجهی وقت مدیران و مجریان منابع انسانی را صرف خود کند (اندرسون، 1997). با این حال این بدان معنا نیست که نقش‌های اداری از بین خواهند رفت، اگرچه یک تنش طبیعی بین چشم‌انداز مورد نیاز برای نقش راهبردی منابع انسانی و نقش سنتی متخصصان مدیریت منابع انسانی وجود دارد (ببیر، 1997).

یکی از جنبه‌های مهم محیط‌های متغیر که به ویژه با مدیریت ارتباط دارد انقلاب اطلاعاتی است. طبق نظر اولریچ (1997ب) یکی از موضوعات نوظهور مرتبط با مدیریت منابع انسانی که نیاز به سرمایه‌گذاری در زمان، استعداد، و منابع دارد، استفاده از ظرفیت فن‌آوری‌ها است. فن‌آوری‌ها در کاهش تنش بین نقش‌های راهبردی و اداری به کمک ما می‌آیند، تا جایی که می‌توانند بخشی از مسئولیت‌های اداری را حذف کنند (الینگ، 1997). منابع انسانی الکترونیک به در جریان انداختن تعاملات تجاری (و به ویژه مدیریت منابع انسانی) با استفاده از اینترنت به همراه دیگر فن‌آوری‌ها بازمی‌گردد (لنگنیک - هال و موریتز، 2003).

اگرچه رشته مدیریت منابع انسانی (به همراه رشته حسابداری) به دلیل پیچیدگی‌های محاسباتی و کمی در این حرفه و نیز مسئولیت آن برای ثبت حجم زیادی از اطلاعات تاریخی‌چه‌ای طولانی از تجربه استفاده از فن‌آوری

اطلاعات در سازمان‌ها دارد و هنوز به رهبری خود در اجرا و استفاده از فن‌آوری اطلاعات ادامه می‌دهد (تاونسند و بنت، 2003)، مطالعات اندکی به بررسی میزان اقتباس فن‌آوری توسط مجریان منابع انسانی پرداخته‌اند (مثلاً، بال، 2001؛ هندریکسون، 2003).

هدف این مطالعه بررسی استفاده از روش‌های منابع انسانی الکترونیک در کشور یونان است تا بتوان از این طریق چارچوب تحلیلی از نظام‌های منابع انسانی الکترونیک در کشورهای کوچکتر ارائه نمود. مشخصاً اهداف این مطالعه عبارتند از:

بررسی دلایل اقتباس روش‌های منابع انسانی الکترونیک. تاثیرات اقتباس منابع انسانی الکترونیک و نیز مسائل مرتبط با آن؛ شناسایی عوامل حیاتی موفقیت در اقتباس روش‌های منابع انسانی الکترونیک؛ و بحث در مورد شیوه‌هایی که منابع انسانی الکترونیک به نقش مدیریت منابع انسانی در اقتصاد جدید شکل می‌دهد، و نیز تاثیرات منابع انسانی الکترونیک بر آینده حرفه مدیریت منابع انسانی.

این مقاله با توضیح مختصری درباره مدیریت منابع انسانی در کشور یونان آغاز می‌شود و سپس مروری بر مفهوم منابع انسانی الکترونیک و کارکردهای آن در ادبیات مدیریت منابع انسانی خواهد داشت. سپس روش‌شناسی، نتایج تحقیق کمی و کیفی، و نیز مباحث مربوطه ارائه خواهند شد.

کارکردهای منابع انسانی الکترونیک: این کارکردها چه مزایایی را به ارمغان می‌آورند؟

منابع انسانی الکترونیک می‌تواند بر هر یک از جنبه‌های مدیریت منابع انسانی تاثیرگذار باشد. در این بخش ما مختصراً به بیان تاثیرات فن‌آوری بر شش فرآیند کلیدی منابع انسانی می‌پردازیم که عبارتند از:

(1) برنامه‌ریزی منابع انسانی؛

(2) جذب منابع انسانی (ثبت نام و گزینش)؛

(3) سنجش منابع انسانی (ارزیابی عملکرد)؛

(4) ارتباطات؛

(5) پاداش به منابع انسانی (سنجش عملکرد، جبران خدمات، و اعطای مزایا)؛

(6) [پرورش و] توسعه منابع انسانی (آموزش و پرورش، مدیریت مسیر شغلی).

ارزیابی منابع انسانی. منابع انسانی الکترونیک به ما این اجازه را می‌دهد که کل فرآیند ارزیابی عملکرد را از طریق اینترنت شرکت به صورت آنلاین انجام دهیم. این بدان معناست که مدیر و کارمندان سازمان می‌توانند مستقیماً داده‌های عملکرد افراد را در قالب فرم‌های الکترونیک به معاونت منابع انسانی ارسال کنند. این روش اگرچه به دلیل اینکه به شکل مکتوب به اسناد رسمی تبدیل نمی‌شود مورد انتقاد قرار گرفته است، تشریفات کاغذی اداری را کاهش می‌دهد و اگر تعاملات اداری بین سرپرستان و کارمندانی که مورد نظارت قرار می‌گیرند به درستی ثبت شوند، می‌تواند به شکل قابل توجهی موجب صرفه‌جویی در زمان و هزینه‌های معاونت منابع انسانی شود. نرم‌افزار خودمدیریتی به مدیران اجازه می‌دهد نتایج مربوط به ارزیابی عملکرد را بلافاصله وارد سیستم کنند و کارمندان نیز می‌توانند اهداف و نتایج عملکردشان را مدیریت کنند و بر اساس صفحه منابع انسانی شخصی‌شان برای عملکردشان برنامه‌ریزی نمایند. همچنین این نرم‌افزار می‌تواند اطلاعاتی را درباره چگونگی ارزیابی عملکرد، معیارهای خاص و ارزیابی پُست‌ها و نقش‌های سازمانی خاص، علاوه بر مدل‌ها و الگوهای موثر برای ارزیابی عملکرد در اختیار مدیران قرار دهد (آدامسون و زامپتی، 2001).

ارتباطات. مزایای بسیاری در استفاده از منابع انسانی الکترونیک از لحاظ ارتباطی وجود دارد. منابع انسانی الکترونیک به ساده‌ترین شکل آن، شامل استفاده از پُست الکترونیک [ایمیل] برای برقراری ارتباط با کارمندان است. ضریب نفوذ ارتباطات کامپیوتری در شرکت‌ها، عمدتاً ایمیل از طریق، بیش از 75٪ است و ایمیل به عنوان یک رسانه برگزیده برای برقراری ارتباطات ظهور نموده است (بونتیس و همکاران، 2003).

اینترنت و انجمن‌های الکترونیک نیز ارتباطات در شرکت‌ها را دستخوش تغییراتی نموده‌اند و دسترسی آسان به همه انواع اطلاعاتی که مدیریت قصد انتقال آن‌ها به کارمندان را دارد برای آنان فراهم می‌کند و همچنین موجب تسهیل در ارتباطات رو به بالا شده است.

اعطای پاداش به منابع انسانی. سیستم‌های خودمدیریتی کارمندان به آنان اجازه می‌دهد به صورت الکترونیکی و طبق ترجیحات خود نوع پاداش درخواستی‌شان را ارسال کنند که از دشواری کار معاونت منابع انسانی می‌کاهد. تجربه نشان داده است که پس از پیاده‌سازی یک سیستم خودمدیریتی برای مزایای کارمندان، آنان ممکن است هنوز سوالاتی بی‌پاسخ در مورد سیستم داشته باشند و نتوانند یک چشم‌انداز کلی از پاداش‌ها و انتخاب‌هایشان داشته باشند (دیچ، 2001). با این حال، این باور وجود دارد که سیستم‌های وب‌محور برای اعطای پاداش به

کارمندان اگر به درستی پیاده‌سازی شوند، مزایای اقتصادی قابل توجهی برای معاونت مدیریت منابع انسانی در پی خواهند داشت. علاوه بر این، سیستم‌های نرم‌افزاری خودمدیریتی مدیران به آنان اجازه می‌دهد دستمزدها را تأیید کنند، آن‌ها را تغییر دهند، و پاداش‌ها و سهام‌هایی که به عنوان پاداش داده می‌شوند را مدیریت نمایند. این نرم‌افزارها معمولاً مدیران را از انتخاب‌های مربوط به پاداش‌ها یا تأیید پاداش‌های زیردستان آگاه می‌کنند و از آن‌ها می‌خواهند تصمیم خود را در این رابطه اتخاذ کنند.

[توسعه و] پرورش منابع انسانی. استفاده از اینترنت در آموزش و پرورش کارمندان از جمله جنبه‌هایی از منابع انسانی الکترونیک است که راجع به آن بحث‌های زیادی انجام شده است و به احتمال زیاد جنبه‌ای است که می‌تواند مزایای بسیاری را به لحاظ صرفه‌جویی در هزینه‌ها در بر داشته باشد. اینترنت می‌تواند در ارزیابی نیازهای آموزشی، یادگیری الکترونیک، و مدیریت مسیر شغلی به کار گرفته شود. از ایمیل و فرم‌های الکترونیک اینترنت شرکت یا یک وب‌سایت منحصر به استفاده شرکت برای گردآوری اطلاعات در ارزیابی نیازهای آموزشی، شامل مزایای استفاده از وسایل الکترونیک در کاهش استفاده از کاغذ، کاهش هزینه‌های اداری، صرف زمان کمتر برای ارسال و دریافت اطلاعات، و نرخ پاسخگویی بالاتر استفاده می‌شود (مک‌کلند، 1994). تنها عدم مزیت استفاده از این وسایل الکترونیکی، از بین رفتن رازداری یا ناشناس بودن پاسخ از نگاه افراد است. یادگیری الکترونیک شامل هر نوع فعالیت‌های یادگیری می‌شود که با پشتیبانی فن‌آوری‌های اطلاعات و ارتباطات محقق می‌گردد. یادگیری الکترونیک می‌تواند شکل اینترنت محلی به خود بگیرد، در شبکه‌ای از کامپیوترهای متصل به یکدیگر انجام پذیرد، یا از طریق دسترسی کامل به اینترنت و شبکه گسترده جهانی [World Wide Web] محقق شود که شامل طیف وسیعی از نرم‌افزارهای چندرسانه‌ای، پیوندهایی به وب‌سایت‌ها و منابع دیگر، ویدئوهای قابل دریافت (دانلود)، و سیستم‌های ارتباطی می‌شود (سمبروک، 2003). یادگیری الکترونیک می‌تواند راهکارهایی را برای آموزش از راه دور یا برای مناطق صعب‌العبور (هیرشمن، 2001)، و همچنین یادگیری سفارشی که با نیازهای خاص فراگیران متناسب است ارائه دهد (مامفورد، 2003)، ولی در عین حال می‌تواند به دلیل فقدان تجهیزات سخت‌افزار، ترس از فن‌آوری، و منزوی بودن فراگیران موانعی را نیز بر سر راه یادگیری ایجاد کند (سمبروک، 2003).

منابع انسانی الکترونیک و نقش مدیریت منابع انسانی

عبور از مدیریت منابع انسانی سنتی و حرکت به سمت استفاده از روش‌های منابع انسانی الکترونیک مدرن چندین تاثیر را بر نقش مدیریت منابع انسانی داشته است. منابع انسانی الکترونیک صرف نظر از اینکه به شکل قابل توجهی موجب کاهش صرف وقت و هزینه‌های فعالیت‌های اداری معاونت‌های منابع انسانی شده و بخش زیادی از کارها را بر عهده خود کارمندان قرار داده است، می‌تواند موجب "افزایش اهمیت دادن به منابع انسانی به عنوان یک شریک تجاری راهبردی گردد که چالش اصلی آن استخدام، پرورش، و حفظ کارمندان با استعداد برای سازمان است" (اینشر و همکاران، 2002، ص. 238).

اولاً، یکی از تاثیرات عمده‌ی حرکت از مدیریت منابع انسانی سنتی به سمت منابع انسانی الکترونیک آن است که این اقدام کارمندان بخش منابع انسانی را قادر می‌سازد تمرکز بیشتری بر فعالیت‌های راهبردی و دارای ارزش افزوده داشته باشند. تشریفات اداری کمتر به متخصصان حرفه‌ای منابع انسانی اجازه می‌دهد بهتر کارمندان را پرورش دهند و کارکرد راهبردی حرفه‌شان را بهتر اجرا نمایند. از طرف دیگر، این می‌تواند به معنای آن باشد که با استفاده از منابع انسانی الکترونیک به تعداد متخصصان حرفه‌ای منابع انسانی کمتری نیاز خواهد بود زیرا منابع انسانی الکترونیک "واسطه‌های منابع انسانی" را حذف می‌کنند (لنگنیک- هال و موریتز، 2003). بنابراین، تاثیر منابع انسانی الکترونیک بر حرفه منابع انسانی می‌تواند هم به عنوان یک فرصت و هم یک تهدید تلقی شود.

ثانیا، منابع انسانی الکترونیک از طریق سیستم‌های الکترونیک خودمدیریتی موجب مشارکت بیشتر کارمندان و مدیران در فعالیت‌های منابع انسانی می‌گردد. کارمندان و مدیران ارشد هوشمندی بیشتری نسبت به فعالیت‌های منابع انسانی می‌یابند و پرورش منابع انسانی به یک واقعیت تبدیل می‌شود. این دانش انتشار یافته چالشی را فراروی متخصصان حرفه‌ای رشته منابع انسانی قرار می‌دهد تا مستمرا خود را با توسعه شکل گرفته در حوزه تخصصی‌شان همگام نگاه دارند تا بتوانند نقش مشاوره‌ای خود را حفظ کنند (اولریچ، 2000).

نکته دیگری که لازم است مورد تاکید قرار گیرد آن است که از آنجائیکه منابع انسانی الکترونیک چیزی بیشتری از یک فن‌آوری است، به متخصصان حرفه‌ای ذیصلاحی در رشته منابع انسانی نیاز دارد تا بتواند از توسعه و اجرای منابع انسانی الکترونیک به طور کامل منتفع گردد. "فن‌آوری خود نسبت به ارزش بی‌تفاوت است، ولی چگونگی استفاده از فن‌آوری می‌تواند تاثیرات قابل توجهی بر نقش مدیریت منابع انسانی بگذارد" (اینشر و

همکاران، 2002، ص. 238). این موضوع می‌تواند به شکل فرصتی دیگر برای حرفه منابع انسانی در نظر گرفته شود، یعنی می‌تواند نقش توسعه دهنده کارکرد منابع انسانی الکترونیک را بر عهده بگیرد. با این حال، این کار مستلزم آن است که متخصصان حرفه‌ای رشته منابع انسانی با موضوعات اساسی فن‌آوری اطلاعات آشنایی کافی پیدا کنند به نحوی که استفاده از فن‌آوری اطلاعات موجب بهره‌وری بیشتر فعالیت‌ها گردد.

ابزارهای منابع انسانی الکترونیک توان بالقوه برای تبدیل منابع انسانی به یک شریک راهبردی را دارند، ولی این تحول بدون مواجهه با دشواری‌ها نیست. برای حرکت به سطح سوم منابع انسانی الکترونیک، یعنی تحول منابع انسانی، شناسایی فرصت‌های ارتقاء در پنج حوزه ضروری است (بیتی، 2001):

(1) فرآیندهای مورد استفاده برای عرضه منابع انسانی؛

(2) اشخاص فعال در منابع انسانی و صلاحیت‌های آنان؛

(3) فرهنگ سازمانی منابع انسانی؛

(4) ساختار سازمانی؛ و

(5) فن‌آوری مورد استفاده.

روش‌شناسی

راهبرد تحقیقاتی این مطالعه ترکیبی از روش‌شناسی کیفی و کمی بوده است که شامل گروه‌های کانونی و پرسشنامه می‌شود. تحقیقات کیفی بر اساس یک پرسشنامه توصیفی بوده است که برای تحقیق حاضر تدوین شده است. این پرسشنامه به دو بخش تقسیم می‌شود. بخش اول به تحلیل اقتباس و به‌کارگیری منابع انسانی الکترونیک در شرکت‌ها و بررسی مزایا و موانع مرتبط با آن پرداخته است. بخش دوم مربوط است به پیامدهای منابع انسانی الکترونیک بر نقش مدیریت منابع انسانی از دیدگاه مخاطبان.

مولفان این مقاله به روش تصادفی 150 معاونت مدیریت منابع انسانی را انتخاب کرده‌اند و با ارسال نامه‌ای به آن‌ها به توضیح مقاصد و اهداف این تحقیق پرداخته‌اند تا از مشارکت آنان اطمینان حاصل نمایند. مجموعاً 98 مورد از این معاونت‌ها برای مشارکت در این تحقیق ابراز علاقه نمودند و در نهایت 82 مدیر بخش منابع انسانی موافقت قطعی خود را برای مشارکت در این تحقیق ابراز کردند. اعضای تیم تحقیقاتی با حضور در این معاونت‌ها

پرسشنامه‌ها را میان آن‌ها توزیع کردند. این پرسشنامه‌ها با توجه به زمان و آمادگی معاونت‌ها یا در حضور پژوهشگر تکمیل شده‌اند یا برای تیم تحقیقاتی ایمیل شده‌اند. برای تحقیق حاضر، مجموعاً 76 پرسشنامه قابل استفاده گردآوری و تحلیل شده است. بدین ترتیب نرخ پاسخگویی 50/6 درصد بوده است که در محدوده نرخ پاسخگویی هنجاری در مطالعات رفتار سازمانی/ مدیریت منابع انسانی قرار می‌گیرد که توسط روث و بی‌ویر (1998) پیشنهاد شده است.

برای تشکیل گروه‌های کانونی، تیم تحقیقاتی ما سه نفر از مدیران منابع انسانی هر یک از این بخش‌ها را دعوت نموده است:

(1) تولیدی؛

(2) بانکداری؛ و

(3) مخابراتی [ارتباطات از راه دور].

این بخش‌ها بر اساس مهمترین آماره‌های تحقیقات کمی انتخاب شده‌اند. شرکت‌کنندگان در هر جلسه که 120 دقیقه به طول انجامیده است، شامل مولفان این مقاله و سه نفر از مدیران هر یک از بخش‌های مذکور بوده‌اند. این سه گروه کانونی با هدف گردآوری داده‌های دقیق و ژرف که بتوانند به فهم نتایج کمی کمک کنند تشکیل شده‌اند. بنابراین، راهنمایی که شامل پرسش‌هایی مرتبط با اقتباس و به‌کارگیری منابع انسانی الکترونیک و تاثیرات منابع انسانی الکترونیک بر مدیریت منابع انسانی بود توسط تیم تحقیقاتی ما تدوین شد. ساختار کاری گروه کانونی چهار بخش دارد. در بخش اول پرسش‌هایی درباره سازمان و راهبرد منابع انسانی آن مطرح می‌شود؛ در بخش دوم نظام‌های منابع انسانی الکترونیک توضیح داده می‌شوند؛ در بخش سوم تمرکز بر واکنش‌های کارمندان به منابع انسانی الکترونیک است؛ و نهایتاً در بخش چهارم تاثیر منابع انسانی الکترونیک بر مدیریت منابع انسانی مورد بحث قرار می‌گیرد. نمونه‌هایی از پرسش‌های مطرح شده در مصاحبه‌ها عبارتند از:

(1) بخش 1: پرسش‌های کلی مدیریت منابع انسانی:

تعداد افراد در معاونت منابع انسانی؛

راهبرد مدیریت منابع انسانی؛

مسائل اصلی مدیریت منابع انسانی؛ و

چالش‌های عمده مدیریت منابع انسانی.

(2) بخش 2: ابزارهای استفاده شده در منابع انسانی الکترونیک:

از چه سیستم‌های منابع انسانی الکترونیک در سازمان شما استفاده می‌شود؟

حوزه‌های استفاده از منابع انسانی الکترونیک کدامند؟

فراوانی استفاده از منابع انسانی الکترونیک کدامند؟

دلایل اقتباس منابع انسانی الکترونیک در سازمان شما کدامند؟ و

فرآیند اقتباس منابع انسانی الکترونیک در سازمان شما چگونه بوده است؟

(3) بخش 3: واکنش کارمندان نسبت به منابع انسانی الکترونیک:

واکنش کارمندان نسبت به منابع انسانی الکترونیک چگونه بوده است؟

عوامل ایجاد کننده یا تسهیل کننده پذیرش منابع انسانی الکترونیک توسط کارمندان کدامند؟

(4) بخش 4: تاثیر منابع انسانی الکترونیک بر مدیریت منابع انسانی:

رضایتمندی از منابع انسانی الکترونیک؛

تاثیر منابع انسانی الکترونیک بر نقش معاونت مدیریت منابع انسانی؛

چالش‌های عمده در اقتباس منابع انسانی الکترونیک؛ و

تحلیل نتایج.

استفاده از روش‌های منابع انسانی الکترونیک به منظور اقتباس آن

فقط 10/5 درصد از 76 سازمان در نمونه ما فاقد صفحه وب بوده‌اند. حدوداً در 80 درصد موارد، هدف از

تشکیل صفحات وب بهبود برقراری رابطه با مشتری، تبلیغ محصولات، و روابط عمومی بوده است، درحالی‌که

درصد اندکی به منظور استخدام کارمندان اقدام به تشکیل صفحات نموده‌اند. 54/8 درصد از 69 سازمان برای

اهداف مرتبط با منابع انسانی الکترونیک صفحات وب ایجاد نموده‌اند.

حوزه‌ای از منابع انسانی که بیشترین استفاده از ابزارهای منابع انسانی الکترونیک را دارد حوزه ارتباطات داخلی

است. آموزش و پرورش در رتبه دوم قرار دارد، و برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارگزینی و جبران خدمات حدود 30

درصد از موارد استفاده از ابزارهای منابع انسانی الکترونیک را به خود اختصاص داده‌اند. کمترین میزان استفاده مربوطه به حوزه ارزیابی عملکرد است.

با این حال، پاسخ دهندگان به پرسشنامه‌ها بر این باور بودند که استفاده از فن‌آوری در حوزه‌های مختلف منابع انسانی در دو سال آینده گسترده‌تر خواهند شد. همانگونه که در شکل 1 ملاحظه می‌شود، پیش‌بینی شده افزایش استفاده از ابزارهای منابع انسانی الکترونیک در حوزه ارزیابی عملکرد و آموزش و پرورش بیشتر است. همچنین به نظر می‌رسد که در آینده استفاده از منابع انسانی الکترونیک برای اهداف ارتباطی کاهش خواهد یافت.

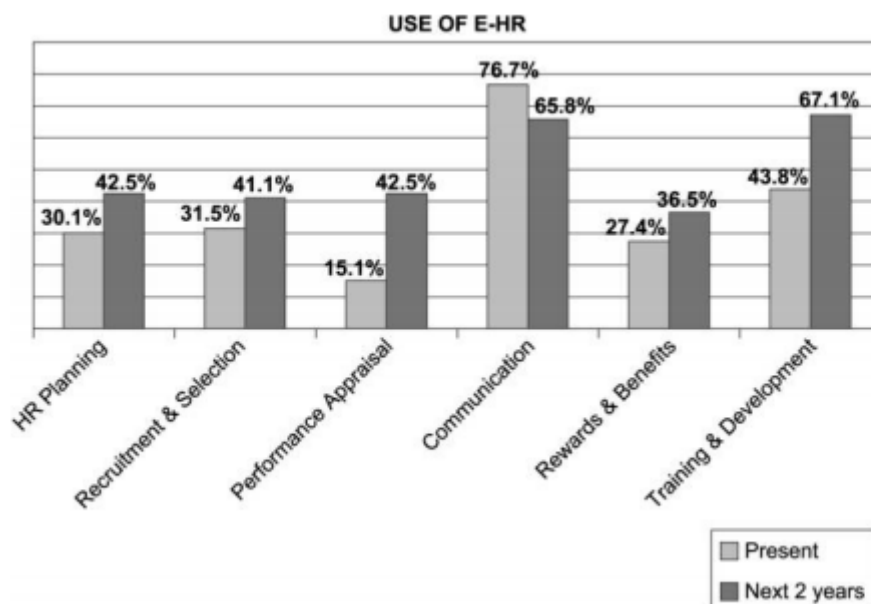


Figure 1. Present and future use of e- HR in various functions

دلیل این وضعیت می‌توان را به محیط کشور یونان نسبت داد که سطح استفاده از منابع انسانی الکترونیک برای مقاصد ارتباطی بسیار زیاد است. اگرچه، نتایج قبلی از مطالعه CRANET نشان می‌دهد که در حوزه ارتباطات داخلی، شرکت‌ها یونانی از شرکت‌های کشورهای دیگر، به ویژه کارمندان غیرمدیریتی عقب مانده‌اند (پاپالکساندریس و چالیکیاس، 2002). بهبود ارتباطات برای معاونت‌های منابع انسانی شرکت‌های یونانی یک چالش محسوب می‌شود و به نظر می‌رسد که با توجه به مشکلات ارتباطات الکترونیکی که سازمان‌ها با آن‌ها مواجه هستند که در کنار مسائل دیگر شامل افزایش احتمال بروز سوءتفاهمات در ارتباطات می‌شود، برای رسیدن به این هدف، استفاده از روش‌های سنتی نظیر تشکیل جلسات حضوری نتایج بهتری در بر داشته باشد (اینشر و همکاران، 2002).

ما برای بدست آوردن تصویر بهتری از ارزش منابع انسانی الکترونیک در شرکت‌های نمونه از پاسخ دهندگان درخواست نمودیم تا به مسائل عمده‌ای که معاونت‌های مدیریت منابع انسانی در محیط تجاری موجود با آن مواجه هستند اشاره نمایند. این پرسش درباره مسائلی که مدیران معاونت‌های منابع انسانی با آن روبرو هستند به این موارد منتهی شده است: نام‌نویسی متقاضیان، گزینش، و حفظ استعدادها، علاوه بر فقدان ارتباطات کافی بین معاونت‌های منابع انسانی و کارمندان به عنوان مهمترین دشواری‌های پیش روی آن‌ها شناسایی شده‌اند. همچنین مدیران منابع انسانی تنوع را به عنوان یکی از مسائل عمده برشمرده‌اند که علت آن نه تنها گوناگونی ملیت‌ها یا سوابق افراد است، بلکه سطوح مختلف تطابق کارمندان با فرهنگ سازمانی در زمینه تغییر، نظیر ادغام و مالکیت شرکت‌ها جدید را نیز در بر می‌گیرد. نهایتاً، مسائلی دیگری نظیر فهم منابع انسانی، مقاومت در برابر تغییر، ناکارآمدی‌های فرآیند، و نرخ گردش کار، چالش‌هایی را برای مدیران منابع انسانی ایجاد می‌کند.

جای تعجب ندارد که مسائلی که در بالا به آن‌ها اشاره شد به عنوان دلایل اصلی برای اقتباس و استفاده از منابع انسانی الکترونیک برشمرده شده‌اند. مشخصاً، رایج‌ترین دلایلی که پاسخگویان تحقیق ما برای استفاده از اینترنت به عنوان یک ابزار برای مدیریت منابع انسانی بیان نموده‌اند تسهیل فرآیند ثبت‌نام (تبلیغات، رزومه کاری، تقاضای استخدام) و مزایای ارتباطی آن بوده است. فقط 10 درصد از پاسخگویان مقرون به صرفه بودن را به عنوان دلیل عمده استفاده از روش‌های منابع انسانی الکترونیک برشمرده‌اند.

از افرادی که از روش‌های منابع انسانی الکترونیک استفاده نمی‌کردند سوال شد که دلایل عدم استفاده از این فن‌آوری‌ها در معاونت خود را بیان کنند. دلیل اصلی که این افراد آن را بازگو کرده‌اند عدم مشاهده مزایای استفاده از این فن‌آوری‌ها بوده است (31/4 درصد)؛ 28/6 درصد از این افراد گفته‌اند که اگرچه هم‌اکنون از منابع انسانی الکترونیک استفاده نمی‌کنند، این افراد قصد دارند در برنامه کوتاه‌مدت آتی از این فن‌آوری‌ها در بخش‌های مختلف معاونت منابع انسانی استفاده نمایند. 22/9 درصد از پاسخگویان بیان کرده‌اند که اگرچه از فن‌آوری برای برقراری ارتباط با مشتریان و دینفعان دیگر استفاده می‌کنند، مزایایی را برای استفاده از آن در راستای اهداف مرتبط با منابع مدیریت منابع انسانی مشاهده نکرده‌اند. به نظر می‌رسد که نگرانی‌های امنیتی برای 8 درصد از این افراد مسئله‌ای مهم است، درحالی‌که 12 درصد از پاسخگویان دلایل دیگری نظیر مشکلات

عملی در طراحی وبسایت یا عمل تناسب این فن‌آوری‌ها با روش‌های اجرایی را بیان کرده‌اند. لیست ذیل به صورت خلاصه دلایل اقتباس و عدم اقتباس منابع انسانی الکترونیک توسط کاربران و غیرکاربران آورده است:

(1) شرکت‌هایی که از منابع انسانی الکترونیک استفاده می‌کنند:

تسهیل فرآیند استخدام؛

مزایای ارتباطی؛ و

کارآمدی هزینه.

(2) شرکت‌هایی که از منابع انسانی الکترونیک استفاده نمی‌کنند:

ثمربخشی محدود؛

مسائل امنیتی؛

عدم تناسب با روش‌های کاری؛ و

مسائل اجرایی دیگر.

شکل 2 حوزه‌هایی را نشان می‌دهد که طبق نظر پاسخگویان از استفاده از منابع انسانی الکترونیک نفع می‌برند. به اعتقاد این کاربران مهمترین مزایای کسب شده در مدیریت زمان، کاهش هزینه‌های عملیاتی، و بهبود تصویر شرکت است. توجه به این نکته جالب است که 90/9 درصد از پاسخگویان به حداقل رساندن خطاها را به عنوان مزیت اصلی استفاده از منابع انسانی الکترونیک در ارزیابی عملکرد بیان کرده‌اند و 75 درصد از افرادی که معتقدند منابع انسانی الکترونیک موجب پرورش کارمندان می‌شود از فن‌آوری در آموزش و پرورش استفاده می‌نمایند. علاوه بر این، همه پاسخگویانی که معتقد بودند مدیریت زمان یکی از مزایای منابع انسانی الکترونیک محسوب می‌شود از ابزارهای منابع انسانی الکترونیک در مدیریت پاداش استفاده می‌کنند، یا در حال برنامه‌ریزی برای استفاده از آن در طی دو سال آینده هستند.

حوزه‌هایی که در شکل 2 بیان شده‌اند را می‌توان به سه گروه اصلی دسته‌بندی نمود: حوزه‌های مرتبط با اهداف راهبردی (تصویر شرکت، همسویی اهداف، کاهش هزینه)، حوزه‌های مرتبط با اهداف مدیریت منابع انسانی (رضایتمندی مشتری، پرورش کارمندان، حفظ کارمندان، برقراری ارتباط)، و حوزه‌های مرتبط با فرآیندها (تصمیم‌گیری، مدیریت زمان، کاهش خطاها). یکی از یافته‌های جالب در اینجا آن است که متخصصان منابع

انسانی اینگونه تصور می‌کنند که اقتباس و استفاده از منابع انسانی الکترونیک، نسبتاً تاثیر مثبت کمتری بر اهداف مدیریت منابع انسانی، در مقایسه با اهداف راهبردی سازمان دارد.

تاثیر منابع انسانی الکترونیک بر مدیریت منابع انسانی: حال و آینده

شکل 3 تعداد افراد استخدام شده در معاونت‌های منابع انسانی شرکت‌های نمونه‌گیری ما را نشان می‌دهد. فقط 5 درصد از این سازمان‌ها در نمونه‌گیری ما فاقد معاونت پرسنلی یا منابع انسانی هستند. همه سازمان‌های دیگر دارای معاونت‌های منابع انسانی خوبی هستند (که به شکل معاونت پرسنلی یا معاونت مدیریت منابع انسانی بوده‌اند، که سازمان‌های دارای معاونت پرسنلی بر نقش اداری و سازمان‌های دارای معاونت مدیریت منابع انسانی بر نقش راهبردی تاکید عمده‌ای دارند)، به استثناء 17/6 درصد از این سازمان‌ها که فقط یک نفر متصدی امور منابع انسانی بوده است. با توجه به این ویژگی‌های خاص در نمونه‌گیری ما، بخش ذیل به تبیین پیامدهای منابع انسانی الکترونیک بر نقش فعلی مدیریت منابع انسانی می‌پردازد.

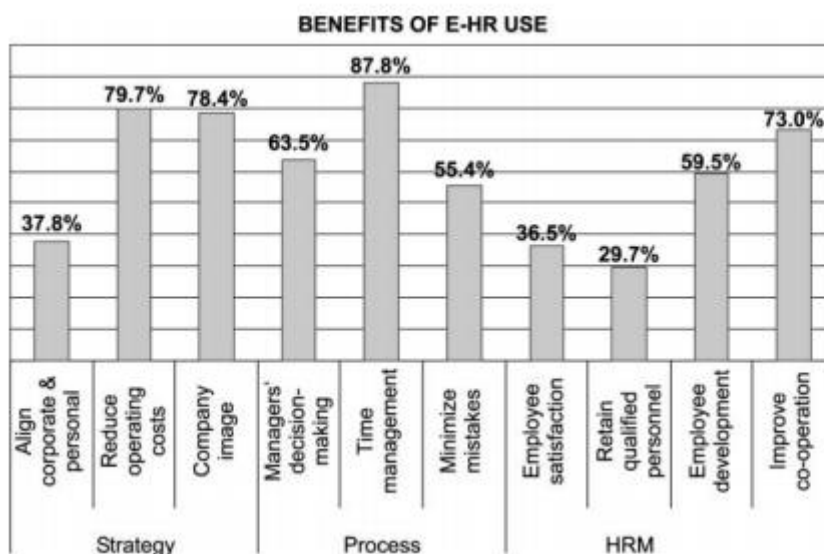
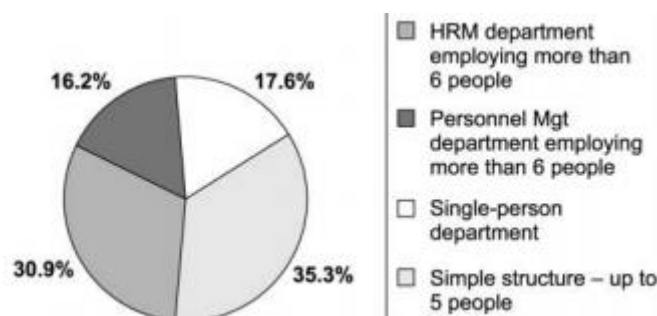


Figure 2.
Organisational areas that benefit from the use of e-HRM



شکل 4. چالش‌های اصلی معاونت‌های منابع انسانی این سازمان‌ها که در آینده با آن‌ها مواجه خواهند شد را نشان می‌دهد. بیشتر پاسخگویان بیان کرده‌اند که مدیریت منابع انسانی باید به بخشی از راهبرد در آینده تبدیل گردد. در نتیجه انتظار می‌رود که معاونت‌های منابع انسانی بزرگتر بشوند و متخصصان حرفه‌ای بیشتری در زمینه مدیریت منابع انسانی استخدام کنند که دومین چالش بزرگ است که مدیران بخش منابع انسانی این سازمان‌ها آن را شناسایی نموده‌اند. این یافته‌ها در تضاد با این دیدگاه کلی است که بیان می‌کند انتظار می‌رود به دلیل استفاده بیشتر از منابع انسانی الکترونیک، معاونت‌های منابع انسانی کوچکتر شوند. با این حال، 19/4 درصد از پاسخگویان که این دیدگاه را داشته‌اند یا درصد بالایی از معاونت‌های منابع انسانی دارای یک نفر متصدی که در نمونه‌گیری ما موجود بوده است را منعکس کرده‌اند، یا این نگرانی طبیعی را بروز داده‌اند که معاونت‌های منابع انسانی موجود باید کارمندی با مهارت‌های بالای فن‌آوری اطلاعات استخدام نمایند. چالش دیگر ارزیابی کیفیت خدمات است. مدیریت منابع انسانی باید رضایتمندی مشتریان داخلی خود را کسب کند و خدمات با کیفیت عالی برای آنان فراهم نماید. طبق اطلاعات کسب شده از شرکت‌های مشارکت کننده در تحقیق ما، افزایش ضریب نفوذ فن‌آوری و سرمایه‌گذاری بیشتر در آموزش چالش‌هایی را برای مدیریت منابع انسانی در آینده پدید خواهد آورد. اگرچه فقط 8 درصد از پاسخگویان در نمونه‌گیری ما افزایش استفاده از منابع انسانی الکترونیک را چالشی برای معاونت‌های منابع انسانی تلقی می‌کنند، نظر آن‌ها این است که اقتباس منابع انسانی الکترونیک در حوزه‌های مختلف کاری سازمان در طی دو سال آینده بسیار گسترده خواهد شد، که در شکل 1. نشان داده شده است. باید در اینجا یادآور شویم که یک درصد قابل توجه 18/6 درصدی از افراد وجود دارند که نسبت به توسعه منابع انسانی الکترونیک تردید دارند، زیرا معتقدند این روش‌ها نمی‌توانند جایگزین ارتباطات و تماس‌های حضوری گردند.

HR CHALLENGES IN THE FUTURE

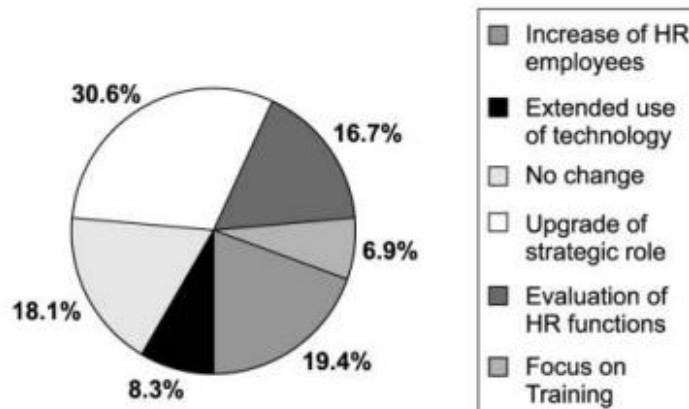


Figure 4.
Main challenges that HR department will face in the future

به طور کلی، پاسخگویان در نمونه ما معتقدند که اقتباس و استفاده از منابع انسانی الکترونیک مزایای بسیاری برای معاونت‌های منابع انسانی آنان در بر دارد (شکل 5). بیشتر این اشخاص بیان کرده‌اند که منابع انسانی الکترونیک موجب افزایش سطح اطلاعات (81/1٪) و بهبودی برقراری ارتباطات (75/5٪) کارمندان شده است. همچنین، آن‌ها بر این باورند که فن‌آوری نقش مهمی در کاهش هزینه‌های منابع انسانی (55/4٪)، فراهم نمودن دسترسی بیشتر به خدمات مرتبط با مدیریت منابع انسانی (41/9٪)، و بهبود خدمات ارائه شده به مشتریان داخلی آن‌ها (41/9٪) ایفا نموده است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که منابع انسانی الکترونیک می‌تواند موجب ایجاد ارزش افزوده برای معاونت‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها گردد و واضح است که چرا 87/7 درصد از پاسخگویان ما معتقدند استفاده از فن‌آوری جدید نقش مدیران منابع انسانی را ارتقاء خواهد داد. برعکس، درصد اندکی (12/3٪) از پاسخگویان معتقدند که پس استفاده از سیستم‌های منابع انسانی الکترونیک در سازمان، جایگاه مدیران منابع انسانی بدون تغییر خواهند ماند.

در پایان، طبق نظر پاسخگویان تحقیق ما، ابزارهای الکترونیک باید ارتقاء یابند. حدود 40 درصد از آنان خواستار ورود سیستم‌های یکپارچه به سازمان‌شان شده‌اند و برابر همین درصد از افراد از سازمان‌های‌شان انتظار دارند در آموزش‌های مرتبط با منابع انسانی الکترونیک سرمایه‌گذاری کنند. درصد کمتری از افراد انتظار دارند ابزارهای الکترونیک کاربرپسندتر (15٪) و سریع‌تر (7/5٪) باشند.

تحقیق کیفی

همانطور که در بخش روش‌شناسی بیان نمودیم، ما سه گروه کانونی تشکیل داده‌ایم تا دیدگاه مجریان درباره عوامل حیاتی موفقیت که به اقتباس و استفاده از منابع انسانی الکترونیک می‌انجامد و همچنین تغییرات ایجاد شده از نظر آن‌ها در نقش مدیریت منابع انسانی مشخص شود. نتایج مربوط به گروه‌های کانونی برای هر یک از بخش‌ها در بخش ذیل مورد بحث قرار می‌گیرد.

بخش تولیدی

اقتباس منابع انسانی الکترونیک: دو نفر از مشارکت‌کنندگان به روشنی مزایای استفاده از منابع انسانی الکترونیک را مشاهده نموده‌اند و از توسعه آتی آن پشتیبانی کرده‌اند. مشارکت‌کننده سوم عنوان نموده است که یقیناً منابع انسانی الکترونیک می‌تواند موجب تسهیل امور اداری گردد، ولی تردیدهایی جدی درباره توسعه آن به حوزه‌های دیگر منابع انسانی مطرح نموده است. هر سه مشارکت‌کننده در مورد اینکه اقتباس و استفاده از منابع انسانی الکترونیک موجب کاهش هزینه‌ها شده است به توافق رسیده‌اند و دو نفر از آنان بیان کرده‌اند که منابع انسانی الکترونیک موجب تسهیل تصمیم‌گیری می‌شود.

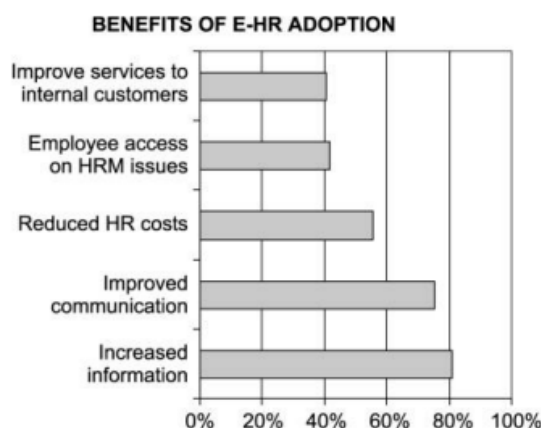


Figure 5.
Benefits of e-HR adoption

هر سه مشارکت‌کننده فرهنگ سازمانی و شایستگی‌های فن‌آوری اطلاعات فردی را به عنوان عوامل حیاتی موفقیت برای اقتباس و استفاده از منابع انسانی الکترونیک بیان کرده‌اند. همچنین آن‌ها بیان نموده‌اند که وقتی فرهنگ سازمانی از استفاده از منابع انسانی الکترونیک حمایت می‌کند، کارمندان به تدریج چگونگی کار با

سیستم‌ها را می‌آموزند و از طریق این فرآیند به مزایای استفاده از این فن‌آوری‌ها را برای خود و سازمان‌شان درمی‌یابند. یکی از آن‌ها می‌گوید:

ما بازخوردهای خوبی از کارمندان دارای مشاغل دانش‌بر، نظیر تحقیق و توسعه دریافت کرده‌ایم که معتقدند استفاده از پایگاه‌های دانش یا اینترانت برای برقراری ارتباطات داخل سازمانی کار آن‌ها را بسیار آسان‌تر نموده است.

تغییرات در نقش کارکرد منابع انسانی: همه مشارکت‌کنندگان بر لزوم همکاری میان معاونت‌های سازمانی تاکید داشته‌اند. یکی از مشارکت‌کنندگان مشخصاً به اهمیت همکاری بین معاونت منابع انسانی و معاونت سیستم‌های اطلاعاتی اشاره نموده است. یکی از مشارکت‌کنندگان معتقد است:

چند سال پیش ما امکان برقراری ارتباط نداشتیم. ما واقعاً نمی‌دانستیم به چه سیستمی نیاز داریم و کارمندان بخش فن‌آوری اطلاعات نمی‌توانستند نیازهای ما را متوجه شوند. الان وضعیت بهتر شده است و همکاران من در بخش مدیریت منابع انسانی در حال نزدیک‌تر شدن به فن‌آوری‌ها و دریافتن مزایای آن هستند و نیز کارمندان بخش فن‌آوری اطلاعات کارکرد منابع انسانی را بهتر متوجه می‌شوند.

همه مشارکت‌کنندگان توافق داشتند که یکی از چالش‌های معاونت آن‌ها استخدام و حفظ کارمندان دارای مهارت‌های فن‌آوری اطلاعات، انعطاف‌پذیری، و انطباق‌پذیری برای اجرا و توسعه بیشتر منابع انسانی الکترونیک است.

بخش بانکداری

اقتباس منابع انسانی الکترونیک: دو نفر از مشارکت‌کنندگان بیان کرده‌اند که شرکت‌های آنان به تازگی استفاده از منابع انسانی الکترونیک را آغاز نموده است و بنابراین کارمندان آن‌ها در مورد استفاده از منابع انسانی الکترونیک تردیدهایی ندارند، اگرچه آن‌ها با موفقیت یک شبکه اینترانت برای برقراری ارتباطات داخلی به راه انداخته‌اند. یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید:

وقتی ما برای کارمندان سیستم‌های الکترونیکی را توضیح می‌دهیم که برای مقاصد مرتبط با منابع انسانی در سازمان راه‌اندازی می‌شوند، آن‌ها واقعا علاقه‌ای به شنیدن این مطالب ندارند. آن‌ها فکر می‌کنند ما آنقدر مشکلات دیگر داریم که این سیستم‌ها نوعی "کالای تجملاتی" برای شرکت محسوب می‌شوند.

همه مشارکت‌کنندگان نقش شایستگی‌های فردی مرتبط با فن‌آوری اطلاعات را به عنوان یکی از عوامل حیاتی موفقیت در اقتباس و استفاده از منابع انسانی الکترونیک عنوان نموده‌اند. یکی دیگر از عوامل حیاتی موفقیت ویژگی‌ها و فرهنگ سازمانی بخش بانکداری بوده است. همه این مشارکت‌کنندگان در مورد اینکه بخش بانکداری زودتر و پیش از بخش‌های دیگر فرآیند اقتباس فن‌آوری را آغاز نموده است توافق داشتند. در نتیجه، توسعه سیستم‌های الکترونیکی برای مشتریان یک روش کار جدید را باز نمود که تاثیر مثبتی بر فرهنگ سازمانی و گرایش کارمندان نسبت به اقتباس و استفاده از فن‌آوری داشته است. یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید:

پیاده‌سازی کلی سیستم‌های الکترونیکی در سازمان به چگونگی تلقی کارمندان از مزایای آن‌ها و سطح کاربرپسند بودن این سیستم‌ها بستگی دارد. استفاده از این سیستم‌ها برای کارمندانی که در بانک فعالیت می‌کنند بسیار آسان‌تر است زیرا بانک‌ها جزء اولین سازمان‌هایی بوده‌اند که سیستم‌های الکترونیکی را به منظور خدمت‌رسانی به مشتریان‌شان تاسیس نموده‌اند.

داشتن تخصص‌های لازم در زمینه فن‌آوری اطلاعات برای متخصصان حرفه‌ای منابع انسانی و همچنین تعهد مدیریت به عنوان عوامل حیاتی موفقیت برای اقتباس و استفاده از منابع انسانی الکترونیک شناسایی شده‌اند، اگرچه همه مشارکت‌کنندگان بیان کرده‌اند که متخصصان حرفه‌ای منابع انسانی نیاز به آموزش بیشتری برای استفاده کافی از سیستم‌های الکترونیک دارند. مشخصا، یکی از مشارکت‌کنندگان بیان می‌دارد که "عموما متخصصان حرفه‌ای منابع انسانی نقش خود را با استفاده از اقتباس فن‌آوری مرتبط نمی‌دانند". او ادامه می‌دهد:

در ذهن ما (متخصصان حرفه‌ای منابع انسانی)، مدیریت منابع انسانی با کارکردهایی سنتی مرتبط است. عادت کردن به فن‌آوری و شروع به انجام کارها به شیوه‌ای متفاوت برای ما دشوار است. معمولا کارمندان جوان‌تر در معاونت با رضایتمندی از روش‌های استخدام الکترونیک استقبال می‌کنند.

تغییر نقش کارکرد منابع انسانی: همه مشارکت‌کنندگان توافق دارند که اقتباس و استفاده از منابع انسانی الکترونیک از کارکردهای منابع انسانی پشتیبانی می‌کند، که موجب می‌شود وقت کمتری صرف وظایف اداری

شود و اثر بخشی آن‌ها افزایش یابد. صرف نظر از فرآیندهای اداری، استفاده از منابع انسانی الکترونیک موجب بهبود فرآیندها و مسئولیت‌های دیگر منابع انسانی نظیر یادگیری، نوآوری، ارتباطات، شایستگی‌های مدیریت، یا برنامه‌ریزی مسیر شغلی می‌شود. در نتیجه، منابع انسانی الکترونیک نه تنها از منابع انسانی سنتی پشتیبانی می‌کند بلکه موجب همسویی کارکردهای منابع انسانی با اهداف راهبردی سازمان می‌گردد. اگرچه، دو نفر از مشارکت‌کنندگان بیان کرده‌اند که منابع انسانی "و به ویژه توسعه منابع انسانی، پیش از اینکه مزایای استفاده از منابع انسانی الکترونیک را به شکل واقعی لمس کند، باید مسیر طولانی را بپیماید".

بخش مخابراتی [ارتباطات از راه دور]

اقتباس منابع انسانی الکترونیک: نتایج بدست آمده از گروه کانونی سوم که با مشارکت بخش مخابراتی بدست آمده است مشخص می‌کند که ماهیت این بخش، سطح اقتباس و استفاده از منابع انسانی الکترونیک را متمایز می‌نماید. مخابرات [یا به عبارتی دیگر ارتباطات از راه دور] یکی از بخش‌های تجاری فن‌آوری‌گرا است، و در نتیجه، پیش از بخش‌های دیگر به اقتباس و استفاده از منابع انسانی الکترونیک پرداخته است. همه مشارکت‌کنندگان توافق دارند که ماهیت فن‌آوری این بخش علاوه بر توسعه فرهنگ سازمانی فن‌آوری‌محور/ فن‌آوری‌پسند، از توسعه منابع انسانی الکترونیک حمایت می‌کند. همچنین، بخش مخابرات به شکل سنتی کارمندی را استخدام می‌کند که دارای مهارت‌های بالایی در زمینه فن‌آوری اطلاعات هستند که اقتباس و استفاده از منابع انسانی الکترونیک را تسهیل می‌کند. یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید:

ما با دشواری این موضوع را دریافتیم زیرا دو بار شرکت را ادغام نمودیم و متوجه شدیم که باید با سطوح مختلفی از فن‌آوری اطلاعات سر و کار داشته باشیم. هر چه سطح و آگاهی از فن‌آوری اطلاعات بالاتر باشد، اقتباس و استفاده از سیستم‌های منابع انسانی الکترونیک بهتر خواهد بود.

دو نفر از این مشارکت‌کنندگان عنوان داشته‌اند که شرکت آن‌ها هم اکنون از منابع انسانی الکترونیک برای مدیریت، به اشتراک گذاشتن، و پشتیبانی از تصمیمات دانش استفاده می‌کند و بنابراین نقش راهبردی مدیریت منابع انسانی را ارتقاء می‌دهد.

تغییرات در نقش کارکردی منابع انسانی: اقتباس و توسعه ابزارهای الکترونیکی به عنوان شیوه‌ای برای پشتیبانی نه تنها کارکردهای سنتی و اداری منابع انسانی، بلکه همچنین به اشتراک گذاشتن دانش، نوآوری، یا یادگیری الکترونیک، موجب ارتقاء نقش منابع انسانی در یک سازمان می‌شود. همه مشارکت‌کنندگان در مورد این موضوع توافق داشتند که فن‌آوری از نقش راهبردی مدیریت منابع انسانی پشتیبانی می‌کند و فن‌آوری موجب می‌گردد زمان کمتری صرف فعالیت‌های روزانه شود و بی‌خطا باشند. یکی از مشارکت‌کنندگان نتیجه می‌گیرد:

فن‌آوری قابلیت‌های بسیار زیادتری برای عرضه دارد. بنابراین بر عهده متخصصان حرفه‌ای رشته مدیریت منابع انسانی است که در مورد ارتقاء خدمات و توسعه نقش و جایگاه‌شان تصمیم‌گیری کنند.

نتیجه‌گیری

هدف از ارائه این مقاله بررسی دلایل اقتباس روش‌های منابع انسانی الکترونیک به منظور شناسایی عوامل حیاتی موفقیت در اقتباس و استفاده از منابع انسانی الکترونیک و بحث در مورد تاثیرات منابع انسانی الکترونیک بر آینده حرفه‌ی منابع انسانی بوده است.

در این مقاله ما مجموعه‌ای از دلایل را برای اقتباس و استفاده از منابع انسانی الکترونیک شناسایی نموده‌ایم که مهمترین آن‌ها مربوط به ملاحظات راهبردی (کاهش هزینه‌های عملیاتی و بهبود تصویر شرکت) و فرآیندی (مدیریت زمان) می‌شوند. آگاهی از فن‌آوری و فرهنگ سازمانی، و همچنین همکاری بین منابع انسانی و فن‌آوری اطلاعات به عنوان مهمترین عوامل حیاتی موفقیت برای تحقق موفقیت‌آمیز اقتباس و استفاده از منابع انسانی الکترونیک شناخته شده‌اند.

در مورد نقش منابع انسانی الکترونیک در آینده منابع انسانی بیان شد که منابع انسانی الکترونیک ابزاری است که می‌تواند مدیریت منابع انسانی را برای عبور از نقش اداری به سمت نقش راهبردی‌تر تسهیل کند، که آن را قادر می‌سازد کیفیت خدماتش را افزایش دهد. در این زمینه، می‌توان از طریق پرورش یک فرهنگ سازمانی که یکپارچه‌سازی فن‌آوری در فرآیندها و کارکردهای سازمانی را آسان می‌سازد و همکاری میان معاونت‌های مختلف نظیر منابع انسانی و فن‌آوری اطلاعات را ترویج می‌کند، اقتباس و استفاده از منابع انسانی الکترونیک را تسهیل نمود، تا بتوان از این طریق این تغییر را نهادینه ساخت. علاوه براین، مهارت‌ها و گرایش‌ها مرتبط با فن‌آوری

اطلاعات کارمندان نقشی اساسی در یکپارچه‌سازی که در بالا به آن اشاره شد ایفا می‌کند. بنابراین، مدیریت منابع انسانی باید در پشتیبانی از کارمندان سرمایه‌گذاری کند تا مهارت‌ها و گرایش‌ها را به منظور مشارکت فعال و استفاده از خدمات فن‌آوری جدید پرورش دهد. همچنین مدیریت منابع انسانی باید برای اطلاع‌رسانی مزایای این خدمات جدید سرمایه‌گذاری کند تا هرگونه مقاومت یا عدم رغبت به استفاده از آن‌ها را از بین ببرد.

این مقاله برای مخاطبینی که به مطالعه مدیریت منابع انسانی می‌پردازند، به ویژه در کشورهایی که تجربه اجرای حرفه‌ای مدیریت منابع انسانی و توسعه فن‌آوری مشابه کشور یونان را دارند جالب توجه است. یافته‌های تحقیق جاری را می‌توان در کشورهای دیگری که از نظر استفاده از منابع انسانی الکترونیک ویژگی‌هایی مشابه کشور یونان دارند مورد استفاده قرار داد.

در تحقیقات آتی می‌توان بسیاری از موضوعات مرتبط با منابع انسانی الکترونیک نظیر امنیت و کنترل داده‌هایی میان سیستم‌های عامل، و جایگاه کارمندان و نقش اتحایه‌های تجاری در برابر این ابزارهای جدید را مورد بررسی و پژوهش قرار داد. مطالعات بیشتر در مورد تاثیر بخشی [از اقتصاد] که شرکت در آن فعالیت می‌کند بر استفاده از منابع انسانی الکترونیک نیز جالب توجه است.

human resource management	مدیریت منابع انسانی
Personnel Review	مروری بر پرسنل [نام نشریه]
Journal of Knowledge Management	نشریه مدیریت دانش
Organizational Dynamics	پویایی‌های سازمانی [نام نشریه]
Career Development International	نشریه بین‌المللی توسعه مسیر شغلی [نام نشریه]
Journal of Labor Research	نشریه پژوهش‌های کار
Journal of Organizational Change	نشریه تغییرات سازمانی
Journal of European Industrial Training	نشریه آموزش صنعتی اروپا
Education & Training	آموزش و: کارآموزی
Harvard Business Review	نشریه نقد و بررسی کسب و کار هاروارد

This article has been cited by:

1. Tanya Bondarouk, Emma Parry, Elfi Furtmueller. 2017. Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management* 28:1, 98-131. [[CrossRef](#)]
2. Janet H. Marler, Emma Parry. 2016. Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *The International Journal of Human Resource Management* 27:19, 2233-2253. [[CrossRef](#)]
3. Obeidat Shatha M. Shatha M. Obeidat Dr Shatha M. Obeidat received her PhD from the University of Newcastle, Australia, and is an Assistant Professor of Management at the Qatar University in Qatar. Her research interests focus on human resource management, including the role of human resource management and e-HRM on organisational performance. Department of Management and Marketing, Qatar University, Doha, Qatar . 2016. The link between e-HRM use and HRM effectiveness: an empirical study. *Personnel Review* 45:6, 1281-1301. [[Abstract](#)] [[Full Text](#)] [[PDF](#)]
4. Md Golam Rabiul Alam, Abdul Kadar Muhammad Masum, Loo-See Beh, Choong Seon Hong. 2016. Critical Factors Influencing Decision to Adopt Human Resource Information System (HRIS) in Hospitals. *PLOS ONE* 11:8, e0160366. [[CrossRef](#)]
5. ShangHuping Huping Shang JinTaijun Taijun Jin LiuWei Wei Liu School of Political Science & Public Management, Soochow University, Suzhou, Jiangsu, China School of Public Policy and Administration, Renmin University of China, Beijing, China . 2016. Is harmony still in the local socialist officials' hearts. *Chinese Management Studies* 10:3, 480-509. [[Abstract](#)] [[Full Text](#)] [[PDF](#)]
6. Spiros Panos Department of Economics, University of Thessaly, Volos, Greece Victoria Bellou Department of Economics, University of Thessaly, Volos, Greece . 2016. Maximizing e-HRM outcomes: a moderated mediation path. *Management Decision* 54:5, 1088-1109. [[Abstract](#)] [[Full Text](#)] [[PDF](#)]
7. Tanya Bondarouk, Dustin Schilling, Huub Ruël. 2016. eHRM adoption in emerging economies: The case of subsidiaries of multinational corporations in Indonesia. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration* 33:2, 124-137. [[CrossRef](#)]
8. Michael Barrett, Eivor Oborn. 2013. Envisioning E-HRM and strategic HR: Taking seriously identity, innovative practice, and service. *The Journal of Strategic Information Systems* 22:3, 252-256. [[CrossRef](#)]
9. Christian Maier, Sven Laumer, Andreas Eckhardt, Tim Weitzel. 2013. Analyzing the impact of HRIS implementations on HR personnel's job satisfaction and turnover intention. *The Journal of Strategic Information Systems* 22:3, 193-207. [[CrossRef](#)]
10. Ananya Raka Chakraborty, Nur Naha Abu Mansor. 2013. Adoption of Human Resource Information System: A Theoretical Analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 75, 473-478. [[CrossRef](#)]
11. Janet H. Marler, Sandra L. Fisher. 2013. An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review* 23:1, 18-36. [[CrossRef](#)]
12. Rea Prouska Human Resource Management 170-185. [[CrossRef](#)]
13. Leda Panayotopoulou, Eleanna Galanaki, Nancy Papalexandris. 2010. Adoption of electronic systems in HRM: is national background of the firm relevant?. *New Technology, Work and Employment* 25:3, 253-269. [[CrossRef](#)]
14. Dr Hal G. Gueutal Stefan Strohmeier Saarland University, Saarbrücken, Germany Rüdiger Kabst Justus-Liebig University Gießen, Gießen, Germany. 2009. Organizational adoption of e-HRM in Europe. *Journal of Managerial Psychology* 24:6, 482-501. [[Abstract](#)] [[Full Text](#)] [[PDF](#)]
15. Keri K. Stephens, Stephanie L. Dailey Human Resources Development in a Technology-Infused Workplace 3694-3702. [[CrossRef](#)]
16. Eleanna Galanaki, Leda Panayotopoulou Adoption and Success of E-HRM in European Firms 948-955. [[CrossRef](#)]
17. Eleanna Galanaki, Leda Panayotopoulou Adoption and Success of E-HRM in European Firms 24-30. [[CrossRef](#)]
18. Peter Stokes Challenges of Simulation in Management Development 124-130. [[CrossRef](#)]