

گذار به HRIS جدید:

شکل دهی دوباره به منابع انسانی و استعدادهای فناوری اطلاعات

چکیده

مدیریت استعدادها به طور فزاینده ای برای عملکرد سازمانی، به ویژه در طول دوره های تغییر، حیاتی در نظر گرفته می شود. این امر در پروژه های تغییر مقیاس-بزرگ که بر اساس فن آوری هستند و در آن تغییرات عمده برای فرآیندها به طور معمول به تغییر در الزامات مهارت و توانایی نیاز دارند مشهود است. بر اساس یک مطالعه موردی عمیق، این مقاله، یک بررسی جامع را از تصمیم یک سازمان برای گذار از یک سیستم مستقل HRIS اختصاصی خود به یک سیستم فروشنده یکپارچه ارائه می دهد. این مطالعه نشان می دهد که چگونه این انتقال در نهایت به شکلهی دوباره درک سازمان از نیازهای استعدادها در منابع انسانی (HR) و فن آوری اطلاعات (IT) منجر شد و به یک رویکرد جدید برای مدیریت استعداد منتج شد. استدلال ما اینست که استفاده از یک ساختار اجتماعی رویکرد مبتنی بر فن آوری (SCOT) در واقع برای افراد درگیر در مطالعه و عمل گذار تکنولوژی به استعداد و مدیریت استعدادها مهم است.

کلمات کلیدی: سیستم های اطلاعات منابع انسانی (HRIS)، E-HR، مدیریت استعدادها، ساختار اجتماعی

تکنولوژی (SCOT)

1. مقدمه

تغییرات در جمعیت شناسی کارگری، "جنگ برای استعدادها" [2008 Ready, Hill and Conger]، کمبود مهارت ها و چندین عوامل دیگر، سازمان ها را مجبور به در نظر گرفتن روش های جدیدی نموده است که به واسطه آنها می توان به طور موثر سرمایه انسانی را مدیریت نمود. یک پاسخ برای این کار شناخت این مورد است که "مردم ما بزرگترین سرمایه ما" هستند [Boudreau, Ramstad و Dowling 2002: 4] و جستجوی نشان دادن تعهد به این ادعا با ارائه سیاست های و شیوه های به موقع که به طور خاص برای فعالسازی سازمان در مدیریت هویت، استخدام و توسعه افرادی طراحی می شوند که "استعداد" تلقی می شوند. توانایی سازمان ها برای پیاده سازی موثر اجرای سیاست ها و شیوه های مرتبط با مدیریت استعدادها به معنای بهره گیری از فناوری اطلاعات است. طیف وسیع تکنولوژی ها که می توانند برای این منظور استفاده شوند متنوع است، و در حوزه دانشگاهی، تعدادی از راه ها از جمله E-HRM [Strohmeier 2007]، HR مبتنی بر وب، منابع انسانی مجازی و سیستم های اطلاعات منابع انسانی معرفی شده اند (HRISs) [Ruel, Bondarouk و Looise 2004]. تمرکز این مطالعه بر روی HRISs است که به عنوان یکی از پویا ترین و به طور بالقوه مفید ترین فن آوری ها برای کسب و کار در نظر گرفته می شوند [Mayfield, MAYFIELD و Lunce 2003].

تا به امروز، مطالعات HRISs بر انتخاب و اجرای آنها، و زمینه های پیرامون این مورد [Beckers and Bsat 2003; Kinnie and Arthurs 1996; Gueutal 2003]، اقتضای فن آوری های مرتبط با HRIS [Ball 2009; Hendrickson 2003; Eckhardt, Laumer and Weitzel 2001] و تغییرات گسترده مرتبط با سازمان همراه با این پروژه ها تمرکز داشته اند [Wilson-Evered and Stone and Mason Davis 2009; Hartel, 2009]. در عین حال، در حالی که برخی از نوشته ها وجود دارند که طرفدار استفاده از تکنولوژی HRIS برای مدیریت استعدادها هستند [BASSI .CIPD 2005 و McMurrer 2007؛ ویلیامز 2009] هنوز تحقیقات تجربی کمی وجود دارند که به طور همزمان به درک ما از هر دوی HRISs و مدیریت استعداد و ماهیت هر ارتباط متقابل کمک نمایند. تمرکز این تحقیق بر روی روش هایی است که در آن HRISs دارای توانایی برای تولید داده

هایی است که می توانند یک رویکرد سازماندهی را برای مدیریت دارایی های سرمایه انسانی آنها (به عنوان مثال، استعدادها) [Gueutal, 2003, Lengnick-Hall and Moritz, 2003] و یا در مورد استعدادهای مورد نیاز برای مدیریت موثر و ارائه خدمات منابع انسانی از طریق یک HRIS ارائه دادند [Bassi and McMurrer, 2006; Pilbeam, and Corbridge 2007]. در ادامه ما به دنبال ارائه یک مطالعه هستیم که در درجه اول برای درک ما از این دو موضوع مفید است. یعنی، ما این مورد را در نظر می گیریم که چگونه گذار به یک HRIS جدید، به درک ما از این مورد دوباره شکل می دهد که برای سازمانی با تمرکز بر الزامات استعدادها در وظایف منابع انسانی و IT با ارائه این تکنولوژی جدید، استعداد به منزله چیست. به طور خاص، ما بر یک مطالعه عمیق موردی از یک سازمان واحد تمرکز می نماییم و تغییرات مرتبط با گذار از یک HRIS اختصاصی به HRIS فروشنده جدید را منعکس می کنیم. این رویکرد ما را قادر به به دست آوردن بینش جامع به فرآیندها و فعالیت های انجام شده در رخداد گذار می سازد. به طور خاص، ما قادر خواهیم بود تا دو سوال تحقیقاتی مرتبط را بررسی نماییم. نخست، چگونه فرآیند انتقال با استفاده از یک HRIS جدید موجب تغییر شکل سازمان و درک آنها از استعدادها می شود؟ دوم، چگونه این تغییرات از انتقال به یک تکنولوژی جدید HRIS موجب تغییر شکل توابع منابع انسانی (HR) و فناوری اطلاعات (IT) می شود؟

باقی مانده این مقاله شامل شش بخش است. بخش 2 مروری بر نوشته های HRIS و مدیریت استعدادهای موجود، توجه خاص به مطالعات قبلی تشخیص ارتباط بین تکنولوژی و مدیریت استعدادها است. در بخش 3 رویکرد نظری ما ارائه شده است. در بخش 4 ما مطالعه "روش شناسی و طراحی این طرح را ارائه می دهیم. این مورد در مرور کلی سازمان و رویکرد استفاده از تکنولوژی HRIS آمده است. بخش 6 و 7 بر ارائه و تجزیه و تحلیل یافته های تحقیق و نتیجه گیری با ارائه توصیه هایی برای دانشگاهیان و دست اندرکاران تمرکز می نماید.

2. سیستم های اطلاعات منابع انسانی و مدیریت استعدادها

برخی از مناظره ها در سراسر تعریف HRIS وجود دارند که در درجه اول بر نوع فناوری که باید گنجانده شود، اینکه چه کسی استفاده می کند و چگونه از آن استفاده می کند متمرکز است. علاوه بر این، با توجه به مراحل ابتدایی تحقیق در مورد مدیریت استعدادها، بحث های قابل توجهی پیرامون تعریف در این زمینه وجود دارد. بررسی زیر برای خلاصه سازی این بحث ها و برجسته نمودن پایان نامه این تعاریف HRIS و مدیریت استعدادهایی که در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفته اند به کار گرفته می شود.

2.1. تعریف سیستم اطلاعات منابع انسانی

تعریف دقیق از HRIS توسط تعدادی از دانشگاهیان مورد بحث قرار گرفته است [Hyde and Shafritz, 1977]؛ اما یک اجماع عمومی در این مورد وجود دارد که HRIS یک سیستم مورد استفاده برای به دست آوردن، ذخیره، تحلیل، بازیابی و توزیع اطلاعات مربوط با توجه به منابع انسانی سازمان است [Bondarouk and Ruël, 2008; Hendrickson, 2003] و اینکه شامل سخت افزار، نرم افزار، مردم، سیاست ها، روش ها، و داده ها می شود [Kavanagh, Gueutal و Tannenbaum, 1990]. علاوه بر این، به نظر می رسد یک توافق وجود دارد که HRIS، یک سیستم اطلاعاتی است که با وظایف منابع انسانی در ارتباط است و اینکه کاربران اولیه این سیستم ها و اطلاعات، افراد به کار گرفته شده به عنوان بخشی از این وظیفه هستند. به عنوان یک نتیجه مستقیم از این موقعیت، استدلال شده است که "... یک تفاوت اساسی بین HRIS و منابع انسانی - الکترونیکی وجود دارد ... که کاربران این سیستم ها [HRIS] عمدتاً کارکنان منابع انسانی هستند و علاوه بر این به زبان فنی می توان گفت که E-HR، باز کردن فنی قفل HRIS برای همه کارکنان یک سازمان است" [Ruel, Bondarouk و Looise, 2004]. به همین دلیل، مطالعه HRIS به عنوان یک حوزه مجزا از تحقیقات در حوزه مدیریت منابع انسانی الکترونیکی در نظر گرفته می شود [Ruel و Bondarouk, 2009]؛ Strohmeier, 2007؛ Voermans و Veldhoven van, 2007]. در راستای این چشم انداز ما HRIS را به

عنوان یک زیر دامنه از منابع انسانی الکترونیکی در نظر می گیریم و در نتیجه مطالعه ما بر روی این فناوری، مردم، سیاست ها، روش ها و داده های مورد استفاده برای مدیریت موثر عملکرد منابع انسانی در سازمان متمرکز است.

هنگام جستجو برای انتخاب، پیاده سازی و متناسب سازی فن آوری های اطلاعات، از جمله HRIS، سازمان ها نیاز به تصمیم گیری های مختلف دارند. چندین نویسنده استدلال نموده اند که به جای اتخاذ یک رویکرد فناوری-محور، که در آن فناوری بر جهت تجارت تاثیر می گذارد، یک رویکرد تجارت-محور باید اتخاذ شود زیرا این کار موجب تقویت فناوری در زمینه سازمان و موقعیت راهبردی آن می شود. [Apigian, Agu-Nathan and Kunnathur

2005; Porter, 2001]. با توجه به وظیفه مندی بالقوه HRIS و آرایه متنوع از ماژول هایی که از فروشندگان دردسترس هستند، سازمان ها همچنین ملزم به تصمیم گیری در این مورد هستیم که تا چه حد آنها فناوری را سفارشی سازی می نمایند. به طور خاص، سازمان نیاز به تعیین این مورد دارد که آیا آنها فرآیندهای منابع انسانی موجود خود را برای تناسب با قابلیت های فن آوری (یک اجرای پیکربندی شده و یا عادی) در مقابل سفارشی سازی قابلیت فن آوری برای تناسب با فرآیندهای موجود منابع انسانی و انیل (یک پیاده سازی سفارشی) تنظیم می نمایند یا خیر. تا به امروز شواهد نشان می دهند که بسیاری از سازمان ها، انتخاب، پیاده سازی و نگهداری HRIS پیکربندی شده با توجه به هزینه های بالاتر و خطرات همراه با ایجاد تغییرات برای فن آوری انتخاب می نمایند [Shrivastava و Shaw، 2003]. صرف نظر از روش اتخاذ شده، پیامدهای سازمانی تصمیم گیری نوعاً پیچیده است [Wiblen و Dery، Grant، and Wiblen، 2009; Grant، Dery، Hall، Wailes، 2009].

در یک سطح کلی، HRIS به عنوان سیستم هایی ترویج داده می شوند که سازمان ها را قادر به ایجاد یک سیستم متمرکز می سازد که دسترسی کارکنان و مدیران به اطلاعات در مورد منابع انسانی آنها را میسر می سازد [Ceriello و Freeman، 1991]. اعتقاد بر اینست که HRIS به سازمان ها اجازه می دهد تا هزینه ها را از طریق اتوماسیون فعالیت های کار-محور کاهش دهند [Bussler and Davis، 2001]. آنها را می توان برای حفظ و تسهیل ارتباطات بالا و پایین سازمان به کار گرفت [Hannon، Jelf، and Brandes، 1996]؛ آنها می توانند یک ابزار برای افزایش بهره وری باشند [Farndale، Paauwe، and Hoeksema، 2009:546]. و آنها می توانند

به مدیریت انواع غنی از اطلاعات در مورد سرمایه انسانی شرکت کمک نمایند و می توانند ابزارهای تحلیلی را برای کمک به تصمیم گیری در مورد مدیریت دارایی های ارائه دهند [Hendrickson, 2003: 382]. بر این اساس، HRISs به عنوان ابزارهای مدیریت منابع انسانی مهم معاصر به تصویر کشیده شده است [Bassett, Campbell, and Licciardi, 2003:2] که سازمان ها را قادر به تبدیل داده ها به اطلاعاتی می سازد که برای عملیات و تصمیم گیری های تجاری ضروری است [Marler and Floyd, 2009].

مفاهیم مدیریت استعداد با نقش فزاینده HRISs مرتبط هستند. تقاطع و رابطه احتمالی بین مدیریت استعداد و HRISs نشان می دهد که HRISs می توانند بر مدیریت استعدادها در سازمان در دو جنبه قابل توجه تاثیر بگذارند. در وهله اول، HRISs دارای توانایی تولید معیارها، تجزیه و تحلیل ها و داده ها در مورد سرمایه انسانی سازمان و از این رو "استعدادها می شوند" [Gueutal, 2003; Lawler, Levenson, and Boudreau 2004; Lengnick-Hall and Moritz, 2003]. در مرحله دوم، پیاده سازی یک HRIS به خودی خود دارای مفهیمی برای استعداد مورد نیاز در مدیریت و ارائه خدمات موثر HR است [Bassi and McMurrer, 2007; Pilbeam] و [2006 Corbridge]. این مقاله بر روی این مسائل تمرکز می کند، زیرا الزامات در حال تغییر استعدادها را در منابع انسانی و توابع IT که از گذار از یک HRIS اختصاصی موجود به یک سیستم یکپارچه جدید حاصل می شود، مورد بررسی قرار می دهد.

از آنجا که مطالعه ما فرآیندها و فعالیت های زیر انجام شده را به عنوان بخشی از تصمیم گیری یک سازمان برای انتقال به یک تکنولوژی HRIS جدید در نظر گرفته است، بنابراین ما باید تحقیقات مربوط به اجرای فن آوری را منعکس کنیم. تعدادی از مطالعات وجود دارند که به بررسی بسیاری از جنبه های پیاده سازی از جمله انگیزه ها [Beckers و BSAT, 2002]، اهمیت طراحی [Bedell, Canniff و Wyrick, 2009]، و نقش اعتماد [Lipert و Swiercz, 2005] می پردازند. بسیاری از این مطالعات به فرآیندها و چالش های مرتبط با گذار از تکنولوژی HRIS نگاه کرده است و شکل قابل توجهی از تغییر سازمانی را نشان می دهد [Senge, 1990, 1994]. به عنوان مثال، Tansley و Watson [2000]، فرآیندهای مرتبط با طراحی و اجرای یک HRIS در یک سازمان بزرگ را

بررسی نمودند و دریافتند که معرفی موفقیت آمیز این ها سیستم ها نه قابل درک است و نه بدون در نظر گرفتن فرآیندهای تغییر مورد استفاده برای قرارداد آنها از نظر عملی دست یافتنی است. اخیراً، Stone and Mason [2009] Davis مروری جامع بر موانع پیش رو در طول پیاده سازی های HRIS ارائه دادند و استدلال کردند که همانند بسیاری از دیگر انواع طرح های تغییر سازمان گسترده، آنها همواره فاقد رهبری بودند، برنامه ریزی، مدیریت و برقراری ارتباط ضعیف داشتند و اغلب موفق به در نظر گرفتن فرهنگ سازمانی شایع نمی شدند، به طوری که آنها با پذیرش کمتر کاربر مواجه شدند. با تشخیص اینکه چنین پیاده سازی هایی پیچیده هستند و بدون چالش نیستند، نویسندگان استدلال می کنند که "در حالی که چنین چالش های فنی همیشه در پیاده سازی HRIS پیچیده باقی خواهد ماند، چالش اصلی برای اجرای موفقیت آمیز بیشتر از فنی بودن، رفتاری است" [2009: 173].

2.2. تعریف مدیریت استعدادها

استفاده از اصطلاح "مدیریت استعداد" در اواخر دهه 1990 "به دست آمد. تحقق تعدادی از الگوهای تجارت جهانی و جمعیتی کسب و کار فردی و جهانی قبلی به شیوه ای که دارای پیامدهای مهم بودند، منجر شد تا سازمان ها تشخیص دهند که مدیریت موثرتر استعدادها یک الزام است. مطالعه هم جدا و Company's 1998, [Chambers, Foulton, Handfield-Jones, Hankin, and Michaels III, 1998] توجه گسترده ای را به تقاضای روزافزون برای مهارت های استعداد-محور جلب نمودند که عرضه را در بسیاری از صنایع و بازارها به رقابت کشید. علاوه بر این Stahl و همکاران [2007] این تغییر بانفوذ را با این بیان تشریح نمودند که زمینه "مدیریت استعداد اواخر سال دهه 1990" مترادف با مدیریت سرمایه های انسانی و تاثیر آن بر استراتژی سازمان به نظر می رسد. در حال حاضر تعدادی از مباحث دانشگاهی وجود دارند که بر جنبه های مختلف مرتبط با مدیریت استعدادها تمرکز کرده اند. این خدمات عبارتند از: اهمیت اجتماعی-اقتصادی [Boudreau and Ramstad, 2007; Buckingham and Vosburgh, 2001; Ready and Conger, 2007], محرک ها [Blass, 2004; Calo, 2008; CIPD, 2006a; Frank, Finnegan, and Taylor, 2007], روش [CIPD, 2006b];

Lewis and Heckman, 2006; McDonnell, Lamare, Gunnigle, and Lavelle, 2010]، و شرکای مدیریت استعداد [Boudreau and Ramstad, 2002; Devine and Powell, 2008; Guthridge, Komm, and Lawson, 2008]

در حالی که اصطلاح "استعداد" به عنوان یک اصطلاح عمومی برای توصیف مهارت های کارکنان، دانش، و غیره، برای چندین دهه استفاده شده است، توافق کمی در مورد تعریف آنچه که به منزله استعداد در زمینه مدیریت استعداد استفاده می شود وجود دارد.

برخی، این مقوله را به عنوان یک ضعف مدیریت استعداد و پژوهش های مرتبط با آن در نظر گرفته اند. Lewis and Heckman با این استدلال بر این نکته تاکید کرده اند که "یک بررسی از نوشته ها با تمرکز بر مدیریت استعداد، عدم اخلاص در تعریف، دامنه و اهداف کلی مدیریت استعداد را آشکار می سازد" [2006: 139]. با وجود عدم اجماع، در ابتدایی ترین سطح، نوشته های مطلوب توافق دارند که استعداد و مشخصه های افراد با استعداد، فردگرایانه است و اینکه استعدادهای مطلوب از دیدگاه افراد، سازمان ها و صنایع متفاوت هستند. با این حال، تجزیه و تحلیل دقیق تر از این نوشته ها آشکار می سازد که استعدادهای را می توان به سه دسته اصلی سازماندهی نمود. رده اول، افراد را به عنوان استعداد می بیند و شامل شناسایی افرادی می شود که عملگران عالی با پتانسیل بالا در نظر گرفته می شوند و در نتیجه کسانی هستند که مشارکت مثبت در سازمان دارند [Blass, 2007; CIPD, 2008; Snell, 2008]. رده دوم، استعداد را به عنوان مهارت ها و توانایی فرض می کند و ارزیابی سازمان از مهارت های خاص و دانش انتقادی را محور آن می داند که برای عملکرد سازمانی مهم هستند. این رده می تواند شامل افراد و گروه های کارمندان مانند کارکنان دانش، کارکنان خدمات حرفه ای و / یا کارشناسان فنی [April and Jappie, 2009; Blass, 2007; CIPD, 2006a; Lah, 2009] باشد. افراد و یا گروه ها در این رده شامل افرادی ویژگی ها و مهارت ها در نظر گرفته می شوند که جایگزینی آنها [2006a, CIPD] دشوار تلقی می شود. رده سوم، استعداد را به عنوان توابع خاص و یا همانطور که Boudreau به آنها به عنوان "نقش محوری" اشاره می کند [2003: 21]، در نظر می گیرند و شامل شناسایی منابع و نقش ها برای موفقیت سازمان استراتژیک حیاتی تلقی

می شوند. برای شناسایی این توابع، سازمان ها باید تجزیه و تحلیل سیستماتیک کسب و کار خود را انجام دهند. این سه رویکرد همه فرض می کنند که استعداد در داخل سازمان حفظ می شود. با گسترش دامنه این بحث، نقش مشاوران خارجی به عنوان "استعداد" مورد بحث قرار گرفته است [Calo، 2008؛ Miner، 1973].

در حالی که برخی از بحث ها در پیرامون تعریف استعداد وجود دارد، می توان استدلال کرد که در واقع ضروری نیست که دانشگاهیان، دست اندرکاران و سازمان ها دارای تعاریف یکسان از استعداد و مدیریت استعداد باشند و یک سازمان باید مدیریت استعداد را به شیوه ای بود خاص برای استراتژی کسب و کار خود تعریف و دنبال نماید. چنین ویژگی های استعداد مورد نظر ممکن است در طول زمان [Guthridge, Komm, and Lawson, 2006] و همچنین با توجه به تغییرات در اولویت سازمانی و استراتژی [CIPD, 2007; Wu, Hsia and Heng 2006] تغییر کنند. این دیدگاهی است که ما در این مطالعه اتخاذ نمودیم، با این استدلال که مدیریت استعداد به خودی خود از نظر اجتماعی ساختاریافته است زیرا سازمان ها اولویت های استراتژیک خود و روش مفهوم سازی خود در مورد استعداد در چهارچوب این پارامترها را تعریف و بازتعریف می نمایند. تعریف استعداد یک فرایند تکراری است زیرا سازمان ها با تنش بین مهارت ها و دانش های موجود تحت الگوی استراتژیک عمل فعلی ارزش، و شرایط جدید پیش بینی شده برای پاسخگویی به چالش های آینده مبارزه می نمایند. در طول پیاده سازی فن آوری های جدید است که چالش پیش بینی کننده مفهوم استعداد با یک طیف گسترده ای از مجهولات پیچیده می شود، زیرا سازمان ها برای پیش بینی پیامدهای تغییرات تکنولوژیکی روی فرآیندها و رفتارها تلاش می نمایند.