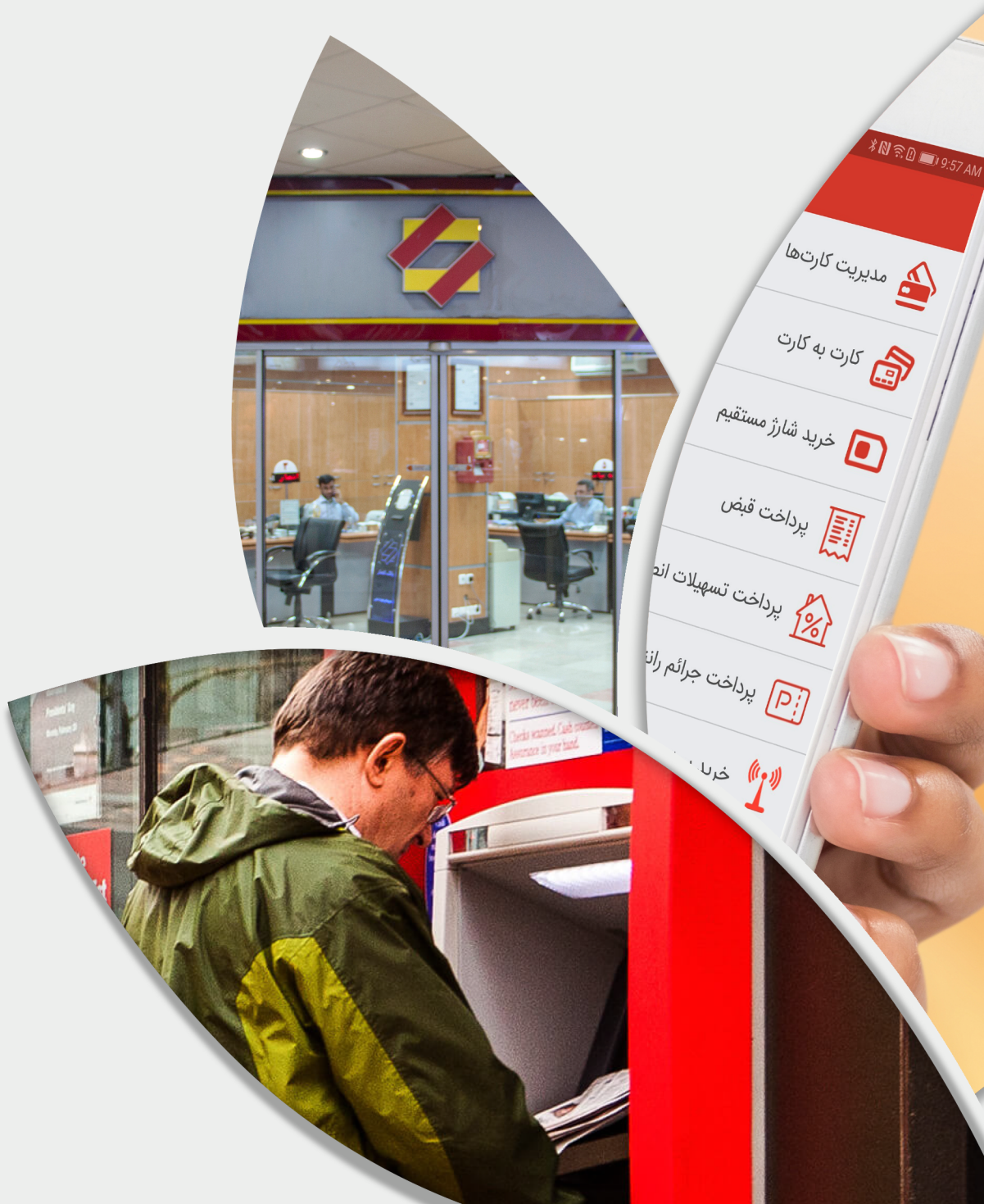


بررسی وضعیت فرهنگ دیجیتال در صنعت بانکداری



انجام این پژوهش، با حمایت **بانک انصار**، در بازه زمستان ۱۳۹۶ الی تابستان ۱۳۹۷ انجام شده است.

فهرست

- ۲..... مقدمه ◇
- ۶..... فرهنگ دیجیتال، تسهیل‌گر یا سدی بر سر راه تحول دیجیتال؟ ◇
- ۱۴..... اقدامات فرهنگی بانک دی بی اس در حوزه تحول دیجیتال ◇
- ۱۸..... روش‌شناسی پژوهش ◇
- ۱۹..... بلوغ دیجیتال: وضعیت سازمان‌ها در مسیر زندگی ◇
- ۲۱..... استراتژی دیجیتال: شکاف نگرش مدیران و کارکنان ◇
- ۲۳..... بررسی وضعیت مشخصه‌های فرهنگ دیجیتال در صنعت بانکداری ◇
- ۳۶..... راهکارهای ایجاد فرهنگ دیجیتال و نوآور ◇



بانک انصار

در سال ۱۳۶۷ و در سالروز ولادت با سعادت پیامبر اکرم (ص)، صندوق پس‌انداز و قرض‌الحسنه انصارالمجاهدین با مبلغ ۱/۰۰۰/۰۰۰ ریال سرمایه اولیه برکت افزای اهدایی امام خمینی (ره)، کار خود را آغاز کرد. این صندوق با گسترش روزافزون فعالیت‌ها، ظهور نیازهای جدید و تحول شرایط، در خرداد سال ۱۳۸۴ به موسسه مالی و اعتباری و در هشتم خرداد ۱۳۸۹ با مجوز شماره ۵۹۲۰۴ بانک مرکزی ج.ا.ی به بانک انصار تبدیل شد تا به عنوان یازدهمین بانک خصوصی کشور در شبکه نظام بانکی فعالیت کند.



دیتجی

دنیایی که در آن زندگی می‌کنیم، پرشتاب و بدون وقفه در مسیر دیجیتالی‌شدن گام بر می‌دارد. در این گذار جذاب، فناوری‌های نوین دیجیتالی به پایه‌های اصلی کسب‌وکار و جوهره محصولات و خدمات بدل شده‌اند. تفاوتی ندارد دیجیتالی متولد شده باشید یا خیر؛ حرکت را آغاز کرده باشید یا خیر؛ تفاوتی ندارد کجای راه باشید. رسالت دیتجی (گروه تحول دیجیتال)، همراهی شما در سفر دیجیتال سازمانتان می‌باشد. مشاوره، آموزش و پژوهش در مسیر تحول دیجیتال از خدمات قابل ارائه دیتجی است.

«تحول دیجیتال»، مفهومی که با ظهور فناوری‌های تحول‌آفرین نظیر رسانه‌های اجتماعی، رایانش ابری و موبایلی، واقعیت مجازی و افزوده، کلان داده، بلاکچین، اینترنت اشیا و تجارت محاوره‌ای^۱، توجه بسیاری را در سطوح مختلف کسب‌وکار، صنعت و اجتماع جلب کرده، سبک زندگی مردم را دستخوش تغییر نموده و به صورت ریشه‌ای مدل‌های کسب‌وکار و رقابت در بازار را متحول ساخته است. فناوری‌های دیجیتال، برهم‌زنندگان فضای کسب‌وکار دنیای امروزی هستند و تأثیر مستمر نوآوری دیجیتال نیز، کماکان در آینده قابل پیش‌بینی خواهد بود. فناوری در عصر حاضر، نقش بالقوه‌ای در رونق و شکوفایی سازمان‌ها، افراد و اقتصاد داشته و فراتر از مزیتی رقابتی، به عنوان ابزاری برای رشد و حتی بقای سازمان‌ها شناخته می‌شود.

با این حال، استفاده از فناوری‌های دیجیتال، تمامی داستان نبوده و بهره‌گیری از نقش بالقوه این فناوری‌ها، مستلزم بازبینی و بازطراحی شیوه عملکرد سازمان‌ها توسط رهبران آن‌ها در دنیایی است که تحول دیجیتال و اثرات آن همه‌گیر شده است. رهبران باید مشارکت مشتاقانه کارکنان خود را در فرایند بازتعریف شیوه کاری آن‌ها و بازطراحی مدل کسب‌وکار سازمان جلب کنند. بنابراین، تحول دیجیتال ضرورت مدیریتی برای رهبران کسب‌وکار امروز است. پس از روشن شدن اهمیت مفهوم تحول دیجیتال برای سازمان‌ها، اغلب آن‌ها اقدام به اجرایی نمودن ابتکارات دیجیتال، بدون مدیریت روند تغییرات آن کرده و تحولی شگرف را نیز انتظار دارند.



به عقیده «جورج وسترن»^۲ محقق حوزه دیجیتال از «ام‌آی‌تی»^۳، اقدامات موفق در زمینه تحول دیجیتال، همانند کرم ابریشمی است که طی مراحل مشخص به پروانه تبدیل خواهد شد. همان موجود، اما با قدرتی خارق‌العاده می‌تواند پرواز کند.

در اقدامات مربوط به تحول دیجیتال، بسیاری از مدیران سازمان‌ها به پروانه شدن فکر نکرده و در نهایت به کرم‌های ابریشمی سریع‌تر تبدیل خواهند شد. رقابت با سایرین در صورتی که شما روبه‌جلو می‌خزید، درحالی‌که آن‌ها می‌توانند پرواز کنند، مشکل خواهد بود. اما، در این میان برخی متفاوت عمل کرده و از مزیت نقش بالقوه فناوری‌های دیجیتال، در دستیابی به بهره‌وری، سود بالاتر و ایجاد منفعت برای مشتریان خود استفاده می‌کنند. این گروه اغلب موفق‌تر خواهند بود، زیرا چشم‌اندازی دوگانه درباره سفر تحولی که رهسپار آن شده‌اند دارند. نخست، سرمایه‌گذاری هوشمندانه برای تحول سازمان و بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال برای نوآوری در جلب مشارکت مشتاقانه مشتریان، بازطراحی فرایندهای عملیاتی و مدل‌های کسب‌وکاری که پشتیبان این مسیر تحولی بوده و اقدامی واضح و مشخص جهت گام نهادن در مسیر تحول دیجیتال است. دومین مورد که اغلب هم فراموش می‌شود، ایجاد قابلیت‌های رهبری مستحکم و اثرگذار برای تجسم و هدایت تحول دیجیتال در سازمان

1- conversational commerce

2- George Westerman

3- MIT

و فرهنگ آن‌ها است. آن‌ها در شیوه مدیریتی خود مطابق با عصر دیجیتال نوآوری می‌کنند. قابلیت‌های رهبری برای سرمایه‌گذاری تأثیرگذار در روندهای دیجیتال جهت دستیابی به موفقیت در مسیر این تحول ضروری بوده و می‌تواند هدایتگر به سمت شکوفایی سازمان، افراد و اقتصاد دیجیتال باشد. چشم‌انداز دیجیتال، مشارکت مشتاقانه کارکنان، برقرار ساختن سیستم‌های حکمرانی و همراهی کسب‌وکار و فناوری اطلاعات از ویژگی‌های اساسی سازمان‌هایی است که تحت عنوان «زبدگان دیجیتال» شناخته می‌شوند. تحول دیجیتال هنگامی آغاز می‌شود که چشم‌اندازی دگرگون‌ساز درباره چگونگی عملکرد سازمان در عصر دیجیتال اتخاذ گردد. البته چشم‌انداز به تنهایی کافی نبوده و سازمان‌ها به مشارکت مشتاقانه کارکنان خود برای به حقیقت پیوستن این استراتژی نیاز دارند. سال‌ها پیش «پیتر دراگر» به این امر اذعان نموده است که «مهم‌ترین کار شما به عنوان یک رهبر، حفظ انرژی خود و هماهنگ‌سازی انرژی اطرافیان شما است». فناوری‌های دیجیتال، مشارکت بی‌درنگ کارکنان را در مقیاسی همه‌جانبه فراهم می‌کند و زمانی که از آن‌ها به درستی استفاده شود، ابزارهای جدید می‌توانند فرصت اظهارنظر کارکنان، ترویج همکاری و مشارکت در سرتاسر مرزهای سازمان و پرورش شیوه‌های جدید کاری را ایجاد کنند. این درست زمانی است که نوآوری مدیریتی رخ می‌دهد. اما صرفاً از طریق چشم‌انداز و جلب مشارکت مشتاقانه، همراهی‌های انرژی‌های سازمان مشکل است. بر اساس نظریه دیگری از دراگر، «هنگامی که تعهد ایجاد می‌شود، تنها وعده‌ها و آرزوها مطرح شده‌اند و صحبت از برنامه‌ای برای عمل در میان نیست».



این‌جا است که برقراری حکمرانی دیجیتال برای سازمان‌ها مطرح خواهد شد. در بسیاری از سازمان‌ها، هماهنگی میان افراد و تسهیم اطلاعات به عملی تصنعی و متظاهرانه تبدیل شده است. درحالی‌که، اصلی‌ترین منافع تحول دیجیتال، درست از مشارکت در این اعمال، یعنی هماهنگی و تسهیم اطلاعات میان واحدهای سازمانی حاصل می‌شود. مدیر ارشد یک بانک مطرح بین‌المللی، اظهار می‌کند: «روند دیجیتالی شدن به صورت همه‌جانبه، سازمان را در سرتاسر سیلوهای عملیاتی سنتی آن تحت تأثیر قرار می‌دهد. این روند به هماهنگی بیشتری هنگام اتخاذ تصمیمات و انجام اقدامات در مقایسه با روش سنتی نیازمند است».

در نهایت تحول دیجیتال به مدیرانی نیاز دارد که سیلوهای عملیاتی را در سطوح مدیریتی در هم شکنند. در سطح زبدگان دیجیتال، مدیران کسب‌وکار و فناوری اطلاعات، از طریق ترکیب چشم‌انداز و مهارت‌ها درک مشترکی از تحول دیجیتال یافته‌اند. «زاک میان»^۱ مدیر ارشد فناوری اطلاعات گروه بانکی لویدرز^۲ بیان می‌کند: «آنچه که موجب اطمینان من می‌شود این است که همه ما می‌دانیم به

1- Zak Mian

2- Lloyds Banking Group

انطباق و یادگیری مستمر نیازمندیم و برنامه کاری مشترک و همراستایی تیم‌های کسب‌وکار و فناوری اطلاعات، در فلسفه وجودی سازمان ما نهادینه شده است».

هدایت تحول دیجیتال، عملی غیرممکن و یا هنری منحصر به فرد نبوده و صرفاً نیازمند استخدام استعداد‌های برتر گوگل و یا اختصاص مقدار مشخصی از درآمد سالیانه به فناوری‌های نوین نیست. بلکه به سطوح مشخصی از سرمایه‌های انسانی و سرمایه‌گذاری‌های لازم نیاز داد. البته نیازمندی‌های اصلی شامل مدیریت زمان و هزینه، سرسختی و اقدامات رهبری سازمان است. با بهره‌گیری از این عناصر سازمان‌های آگاه می‌توانند همانند قطعات پازل، اقدامات مربوط به تحول دیجیتال را انجام دهند و به عنوان زبندگان دیجیتال در زمینه فعالیت خود پیشرو باشند. یکی از این قطعات، فرهنگ سازمانی است. فرهنگ بیانگر چگونگی و کیفیت عملکرد یک سازمان است. فرهنگ سازمانی متشکل از مجموع تجارب کارکنان، عقاید و ارزش‌های مورد انتظار آن‌هاست. عوامل دیگری همچون نقش رهبری، هدف‌گذاری و نحوه انجام کار نیز ایجادکننده دیدگاهی است که نقش مهمی در توصیف فرهنگ یک سازمان دارد. امروزه سرعت و چابکی، نوآوری، مشارکت و تحلیل داده در انجام فرایندهای کاری و تصمیم‌گیری برای کسب منافع حداکثری در راستای تأمین انتظارات مشتریان، نقش مهمی در موفقیت سازمان‌ها در عصر دیجیتال دارد. خصوصیات فوق، نمایانگر فرهنگ دیجیتال برای سازمان‌ها در مسیر تحول آن‌ها است. فرهنگی که با توجه به ویژگی کسب‌وکارهای نوپا و عقاید استعداد‌های نسل جوان در جهت کسب رضایت آن‌ها و بهره‌گیری از مهارت‌های ایشان، در راستای اهداف تحول دیجیتال مطرح شده است. خلق یک فرهنگ دیجیتال اقدامی کلان، دشوار و نیازمند تلاش‌های متوالی، همراه با صبر، سرسختی، مراقبت و نظارت دائم است. برای خلق چنین فرهنگی، لازم است سازمان‌ها، ترکیبی مناسب از دو رویکرد بالا به پایین و نظیر به نظیر مدیریتی را ایجاد کنند تا از این طریق بتوانند مشارکت مشتاقانه کارکنان را جلب کرده، آن‌ها را توانمند ساخته و الهام‌بخش آن‌ها در ایجاد تغییرات فرهنگی و اهتمام به اهداف و برنامه‌های تحول دیجیتال باشند.



پژوهش حاضر با بررسی مؤلفه‌های مطرح برای فرهنگ دیجیتال در صنعت بانکداری و مؤسسات ارائه‌دهنده خدمات مالی، در میان مدیران و کارشناسان این حوزه اقدام به تحقیق میزان درک آن‌ها از این ویژگی‌ها نموده است. مفهوم فرهنگ دیجیتال، بیان مشخصه‌های آن و ارائه راهکارهای ایجاد فرهنگ نوآور از جمله مواردی هستند که با بررسی داده‌های گردآوری شده در موضوع مورد مطالعه این پژوهش ارائه شده است.



فرهنگ دیجیتال؛ تسهیل‌گر یا سدی بر سر راه تحول دیجیتال؟

تحول دیجیتال، چشم‌انداز کسب‌وکارها را به طور اساسی دگرگون ساخته است. رهبران سازمان‌ها به لزوم بهره‌گیری از این روند تحولی و قدرت آن پی برده و تمایل به گام نهادن در این مسیر پیدا کرده‌اند. اما، زمانی که شرکت‌ها از برنامه‌های آزمایشی عبور کرده و تصمیم به نهادینه‌سازی ابعاد تحول دیجیتال در مقیاس گسترده می‌گیرند، اغلب به مانعی غیرمنتظره برخورد می‌کنند: **ناسازگاری فرهنگی**.

تبدیل شدن به سازمانی دیجیتال، به معنی صرفاً برخورداری از محصولات، خدمات و تعاملات دیجیتال با مشتریان نبوده و مقصود توانمندسازی عملکردهای اصلی^۱ سازمان با استفاده از فناوری‌های نوین است. برای تبدیل به سازمان زبده دیجیتال، به تغییری بنیادین و تدریجی در روش فعالیت کارکنان و همچنین رفتار و شیوه تعامل افراد در داخل و خارج از سازمان نیاز است.

ادگار شاین، از اساتید مشهور رشته مدیریت که همگان او را به عنوان برجسته‌ترین نظریه‌پرداز فرهنگ سازمانی می‌شناسند، فرهنگ سازمانی را تشریح و چالش‌های مربوط به آن را بازگو کرده است. او در پیشگفتار کتاب خود به نام فرهنگ سازمانی، گفته است: «می‌دانیم مدیران چیزهایی را دوست دارند که اندازه‌پذیر، سنجش‌پذیر و ملموس باشند. مدیریت یعنی در اختیار داشتن سکان؛ نه فراز و فرود به همراه موج. مدیر به مفاهیم و ابزارهایی گرایش دارد که کنترل‌پذیر باشند. افسوس که به همین دلیل بسیاری از دانشگاهیان و مشاوران مفاهیم و نظریات فرهنگی را در زورق پرسشنامه‌هایی عرضه می‌کنند که به عدد و نمودار می‌انجامد و سازمان را در قالبی آراسته جای می‌دهد. این گونه قالب‌بندی نادرست نیست؛ اما ارزش چندانی ندارد. چون جنبه‌های مهم سلطه فرهنگ را نشان نمی‌دهد».

1- Core Operations



به تجربه ادگار شاین سلطه فرهنگ‌ها را نمی‌توان با پیمانه‌های ساده اندازه گرفت و نمی‌توان آن‌ها را به آسانی دسته‌بندی کرد. چرا که هریک از آن‌ها نقش یگانه‌ای است که پیشینه منحصر به فرد سازمان را بازتاب می‌دهد. روان سازمان، ریشه‌ای‌ترین عامل تأثیرگذار در فرهنگ و در نهایت رفتارهای سازمان است. اما فرهنگ چیست؟ ادگار شاین معتقد است، فرهنگ باورهای نهفته‌ای است که افراد به طور مشترک آموخته‌اند و رفتارهای روزمره خود را بر پایه آن تنظیم می‌کنند. اگر ماهی زبان داشت و می‌توانست بگوید آب چیست، اعضای سازمان هم می‌توانند بگویند فرهنگ آنان چیست.

”

به عقیده پروفیسور «إتان برنشتین»^۱ از مدرسه کسب و کار هاروارد، «فرهنگ به مانند چسبی است که باعث انسجام و انجام مناسب فعالیت‌ها خواهد شد یا در مقابل منجر به ازهم‌گسیختگی و عدم بهره‌وری سازمان می‌شود».

رهبران سازمان‌ها، نیاز به درک تحول دیجیتال به عنوان تغییری اساسی، استراتژیک و تحولی پارادایمی دارند. همانند هر تغییر و تحولی، تحول دیجیتال نیز به تزریق فرهنگی نیاز دارد، که از تغییرات حاصل از به‌کارگیری استراتژی جامع دیجیتال سازمان حمایت کند. القای «فرهنگ دیجیتال» در یک سازمان امکان‌پذیر است، اما به متدولوژی و تلاشی نظام‌مند نیاز دارد. قبل از تعریف فرهنگ دیجیتال و بیان ویژگی‌های آن، برخی از دلایل اهمیت برخورداری از فرهنگی دیجیتال، بررسی خواهد شد. فرهنگ، شامل ارزش‌ها و مشخصه مجموعه‌ای از رفتارها است، که چگونگی عملکرد را در یک سازمان تعریف می‌کند. فرهنگی سالم، به عنوان راهنمایی (به عبارتی، کدهای رفتاری^۲ نهان) برای هدایت افراد در مسیر عملکرد مناسب و اتخاذ تصمیماتی در راستای اهداف و استراتژی‌های سازمان است. سه دلیل عمده برای بهره‌گیری از فرهنگی دیجیتال در مسیر تحول دیجیتال سازمان‌ها، در ادامه ذکر شده است:

❖ با غافل شدن از تغییر فرهنگی، یک سازمان در ریسک شکست مسیر تحول دیجیتال خود قرار

می‌گیرد. طبق گزارش گروه مشاوران بوستون، طی پژوهش صورت گرفته در میان چهل سازمان که برنامه تحول دیجیتال خود را پیش گرفته‌اند، عملکرد مالی آن‌هایی که از تغییرات فرهنگی استقبال کرده‌اند، پنج برابر بهتر از آن‌هایی بوده است که از این تغییرات غافل شده‌اند. نزدیک به ۸۰ درصد سازمان‌ها، جهت گام نهادن در مسیر تحول دیجیتال، از برنامه تحول فرهنگی برای مدت زمان ده ساله در آینده، بهره برده‌اند.

❖ فرهنگ دیجیتال، افراد را نسبت به دستیابی به نتایج سریع‌تر، توانمند می‌سازد. سازمان‌های

دیجیتال، نسبت به سازمان‌های سنتی سریع‌تر حرکت کرده و ساختار تخت آن‌ها به سرعت تصمیم‌گیری کمک می‌نماید. فرهنگ دیجیتال مانند یک کد رفتاری است که محدوده عمل کارکنان را در تصمیم‌گیری‌ها مشخص می‌کند.

1- Ethan Bernstein

2- Code of Conduct

◀ **فرهنگ دیجیتال جذب‌کننده استعدادهای دیجیتال است.** مشهور بودن به عنوان یک سازمان پیشرو دیجیتال، جذب‌کننده استعدادها خواهد بود. نسل هزاره^۱ به دنبال شرکت‌های دیجیتال با برخورداری از محیطی مشارکتی و خلاقانه و آزادی عمل هستند. تعجب‌آور نیست که امروزه، متقاضیان استخدام از وبسایت‌هایی نظیر لینکدین^۲ و گلسدور^۳ برای آشنایی با فرهنگ سازمانی یک شرکت استفاده می‌کنند.

برخورداری از فرهنگی دیجیتال، به طور ویژه برای جذب استعدادهای دیجیتال، لازم بوده و تقاضا برای این استعدادها از تعداد آنها بسیار بیشتر است. شرکت‌های بزرگ اغلب از شیوه‌های جدیدی برای استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، در جهت حمایت از برنامه تحول دیجیتال خود استفاده می‌کنند.

در حال حاضر، بانک‌های پیشرو که در مسیر تحول دیجیتال قرار گرفته‌اند، از شیوه‌های متنوع گسترده‌ای، مانند بررسی جوامع استعدادهای آنلاین و الگوریتم‌های یادگیری ماشینی، برای تقویت اقدامات استخدامی خود بهره می‌گیرند.

از زمان بحران مالی جهانی در سال ۲۰۰۸، فارغ‌التحصیلان دانشگاهی، از ۱۰ مدرسه کسب‌وکار برتر دنیا، ۴۰ درصد کمتر نسبت به پذیرش شغل در حوزه بانکداری اشتیاق داشته‌اند. افزایش فرصت‌ها در شرکت‌هایی مانند آمازون و گوگل، رقابت برای جذب استعدادها را سخت نموده است.

یک فرهنگ دیجیتال سالم، به نوعی نمونه‌ای از فرهنگی توسعه‌یافته و پیشرفته است. برای درک عناصر کلیدی فرهنگ دیجیتال، نیاز به آگاهی از سه ویژگی اساسی یک فرهنگ توسعه یافته وجود دارد.

نخست، کارکنان و تیم‌های کاری، نسبت به دستیابی به نتایج مورد انتظار، متعهد بوده و مشارکتی مشتاقانه در این امر دارند. آنها نسبت به کارشان و اهداف سازمان تعهد داشته و برای دستیابی به این اهداف تلاش قابل‌توجهی می‌کنند. **دوم**، افراد و تیم‌ها شیوه‌هایی را به کار می‌گیرند که موجب پیشرفت استراتژی سازمان می‌شود. **سوم**، محیط سازمان یا بافتار^۴ آن، شامل رهبری، طراحی سازمانی، مدیریت عملکرد، شیوه‌های توسعه نیروی کاری، منابع و تجهیزات، چشم‌انداز و ارزش‌ها و تعاملات غیررسمی، برای ترویج مشارکت مشتاقانه افراد و تشویق رفتارهایی که موجب پیشرفت استراتژی سازمان می‌شود، تنظیم می‌گردد. با این حال، ویژگی‌های سه‌گانه ذکر شده، مشخصات یک فرهنگ دیجیتال استاندارد نبوده و برای تعریف فرهنگ دیجیتال باید به ارکانی همانند ذیل توجه نمود:

◀ **تمرکزی خارجی به جای تمرکز داخلی، در فرهنگ دیجیتال وجود دارد.** فرهنگی دیجیتال، مشوق کارکنان در راستای توجه به انتظارات مشتریان بوده و همچنین موجب جلب مشارکت شرکای خارجی و ایجاد راهکارهای نوآورانه خواهد شد. نمونه‌ای از تمرکز خارجی، توجه به نقشه سفر مشتریان است. کارکنان جهت توسعه محصولات و بهبود تجربه مشتریان، با قدم زدن در کفش‌های آنها، سعی در برآورده نمودن انتظارات مشتریان خود داشته و در نهایت تجربه‌ای

1- Millennials

3- Glassdoor.com

2- LinkedIn.com

4- Contextual

جذاب را برای آن‌ها خلق می‌کنند. البته رویکرد نوینی که در اولویت توجه سازمان‌ها و مدیریت سرمایه‌های انسانی روز دنیا قرار گرفته است، مفهوم تجربه کارکنان و طراحی نقشه سفر با توجه به پرسونای^۱ هر یک از افراد است.

- ◀ **اعتقاد بر تفویض اختیار به جای کنترل و فرماندهی وجود دارد.** فرهنگ دیجیتال، عمیقاً به ترویج تصمیم‌گیری مستقلانه در سازمان اعتقاد دارد. به جای دریافت دستورالعمل‌های دریافتی از سطوح بالایی برای چگونگی انجام امور، کارکنان اصول راهنما را برای تصمیم‌گیری دنبال کرده و اعتماد لازم نیز به تصمیمات آن‌ها وجود دارد.
- ◀ **تأکید بر جسارت به جای احتیاط وجود دارد.** در یک فرهنگ دیجیتال، افراد تشویق به ریسک‌پذیری، تجربه شکست و یادگیری سریع از آن می‌شوند. همچنین، کارکنان در این نوع از فرهنگ سازمانی، از عادت به وضعیت موجود، ساکن ماندن و احتیاط بیش از حد پرهیز می‌کنند.
- ◀ **اعتقاد به عمل بیشتر و برنامه‌ریزی کمتر وجود دارد.** در دنیای دیجیتال امروزی که با تغییرات پرسرعتی روبرو هستیم، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، باید از تمرکز بلندمدت به نمونه‌ای کوتاه‌مدت تغییر کند. یک فرهنگ دیجیتال، از لزوم به‌کارگیری سرعت و ترویج تکرار عملیات مستمر، به جای توسعه محصول یا ایده‌های کامل و بدون نقص، قبل از عرضه آن، تأکید می‌کند.
- ◀ **همکاری و مشارکت ارزش بیشتری نسبت به تلاش‌های انفرادی دارد.** موفقیت در یک فرهنگ دیجیتال، از فعالیتی جمعی، مشارکتی و تسهیم اطلاعات در میان بخش‌ها، واحدها و فرایندهای عملیاتی پدید می‌آید. فعالیت دیجیتال، که از خصوصیات آن تکرار مستمر عملیات و شتاب است، به سطوح بالاتری از شفافیت و تعامل، نسبت به سازمان‌های سنتی نیاز دارد.

خصوصیات بارز فرهنگ دیجیتال



شکل ۱: خصوصیات بارز فرهنگ دیجیتال

۱- پرسونای مخاطب به عنوان طبقه‌بندی ویژگی‌های فردی، وضعیت شغلی و حتی شناخت اهداف و چالش‌های هر یک از آن‌ها مطرح است.

ارکان ذکر شده برای تعریف فرهنگ دیجیتال، در درجات مختلف از صنعت به صنعت و از شرکتی به شرکتی دیگر، متفاوت است. درجه ریسک‌پذیری در یک شرکت هایتک، بالطبع نسبت به شرکت تولید کالاهای مصرفی متفاوت است. حتی، در یک سازمان نیز، ممکن است سطوح درخواستی برای ریسک‌پذیری، از واحدی به واحد دیگر متفاوت باشد. برای مثال، تیم استراتژی باید ریسک بالاتری را نسبت به واحد مالی متقبل شود. لازم به ذکر است تشویق به ریسک‌پذیری، به منظور ترویج تفکر نوآورانه، بدون نقض مقررات سازمان انجام می‌شود.

برای درک تفاوت ویژگی‌های فرهنگ دیجیتال و فرهنگ سنتی به شکل زیر توجه کنید:



شکل ۲: تفاوت فرهنگ دیجیتال و سنتی

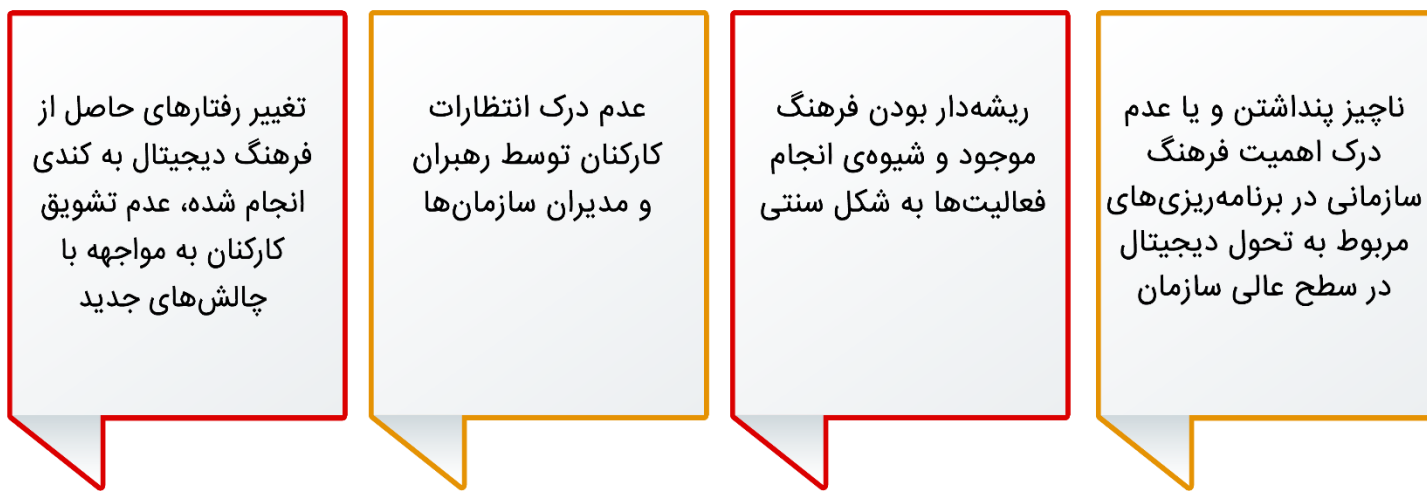
فرهنگ سازمانی بیانگر چگونگی و کیفیت عملکرد یک سازمان و متشکل از مجموع تجارب کارکنان، عقاید و ارزش‌های مورد انتظار آن‌هاست. عوامل دیگری همچون نقش رهبری، هدف‌گذاری و نحوه انجام کار نیز ایجادکننده دیدگاهی است که نقش مهمی در توصیف فرهنگ یک سازمان دارد. به طور کلی، در تعریف فرهنگ دیجیتال می‌توان مشخصه‌های ذیل را برای آن متصور شد:



شکل ۳: مشخصه‌های فرهنگ دیجیتال

اما چه چیزی در اجرایی شدن فرهنگ دیجیتال برای سازمان‌ها چالش ایجاد می‌کند؟ از چالش‌های اصلی این تغییر می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- ناچیز پنداشتن و یا عدم درک اهمیت فرهنگ سازمانی در برنامه‌ریزی‌های مربوط به تحول دیجیتال در سطح عالی سازمان از موارد قابل توجه است.
- ریشه‌دار بودن فرهنگ موجود و شیوهی انجام فعالیت‌ها به شکل سنتی، تغییر فرهنگ سازمان را با مشکل مواجه می‌کند.
- همانند مشتریان، کارکنان سازمان نیز تمایل بیشتری برای بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال و توجه به انتظارات آن‌ها دارند. عدم درک این موضوع توسط مدیران سازمان می‌تواند موجب فاصله میان عقاید کارکنان و رهبران سازمان شده و اقدامات مربوط به فرهنگ دیجیتال با مشکل مواجه شود.
- اقدامات مربوط به تغییر رفتارهای سازمانی به‌کندی انجام شوند و کارکنان ترویج به تجربه چالش‌های جدید، تشویق به یادگیری مهارت‌های جدید نشده و انگیزه‌ای برای ارائه ایده‌های نوآورانه نداشته باشند.



شکل ۴: چالش‌های اصلی فرهنگ دیجیتال

کارکنان در برابر تغییرات مقاومت می‌کنند، زیرا کماکان رفتارهای قدیمی خود را موجب موفقیت می‌دانند و به این رویکرد خود تا زمانی که رفتارهای جدید را مخاطره‌آمیز بدانند، ادامه خواهند داد. برخی از اقداماتی که نادیده گرفتن آن‌ها توسط رهبران سازمان موجب تأخیر اقدامات فرهنگی خواهند شد عبارت‌اند از:

- تعیین چشم‌انداز سازمان به‌منظور ارائه استاندارد به مدیران و کارکنان سازمان در انجام فعالیت‌های آن‌ها
- پیگیری فعالیت‌های فرهنگی برای همگامی با چشم‌انداز دیجیتال سازمان
- مدل‌سازی و تعیین مربیانی برای آموزش ارزش‌های فرهنگی
- تنظیم شاخص‌های کلیدی عملکرد و سیستم انگیزشی برای همراهی با اهداف تحول دیجیتال و یا نهادینه‌سازی تغییرات رفتاری مورد نظر در بیانیه ارزش‌های سازمانی

اما در این میان، سازمان‌هایی نیز هستند که با اقدامات مثبت خود جریانی از فرهنگ دیجیتال را در سازمان خود حاکم کرده‌اند. از مشخصه‌های اصلی پیشگامان پیاده‌سازی فرهنگ دیجیتال می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

◀ **همراستایی برنامه‌های فرهنگی با استراتژی سازمان:** تطبیق شاخص‌های کلیدی عملکرد و سیستم‌های انگیزشی با استراتژی تحول دیجیتال سازمان، کلید دستیابی به تغییرات فرهنگی است. سازمان‌های پیشرو در پیاده‌سازی فرهنگ سازمانی دیجیتال از این رویکرد برخوردارند.

◀ **تفاوت در نحوه استخدام پیشروها:** این گروه از

سازمان‌ها در بازطراحی استراتژی استخدام خود نیز پیشرو هستند. آن‌ها به‌صورت آگاهانه اقدام به جذب نیروهایی با توانایی‌هایی منحصر به فرد (همچون خلاقیت، بردباری، مقدم دانستن نیازهای دیگران بر نیازهای خود و استقلال) نموده‌اند.

◀ **چرخه نظارت بر فرهنگ:** تغییرات فرهنگی،

به‌خصوص در شرکت‌های بین‌المللی بزرگ و دارای ساختار سنتی، بسیار پرهزینه هستند. به همین دلیل وجود ارزیابی اثربخش، ضروری می‌باشد. پیشروها دو برابر دیگر سازمان‌ها، احتمال بیشتری برای ارزیابی تحولات فرهنگی با استفاده از ابزارهای مختلف را دارند.

◀ **تعیین رهبر در راستای ایجاد تغییرات فرهنگی در سازمان:** وجود رهبری متعهد برای تغییرات فرهنگی ضروری است. سازمان‌های پیشرو رهبران خود را ملزم به پیشروی در مباحث فرهنگی و همسوسازی مدیران با تحولات می‌کنند.



◀ **چشم‌انداز روشن برای تحولات فرهنگی:** وجود چشم‌اندازی روشن در سازمان‌های پیشرو تصویری جذاب از عملکرد متفاوت سازمان در آینده به کارمندان ارائه می‌دهد و به آن‌ها کمک می‌کند تا تشخیص دهند کدام‌یک از مسئولیت‌های قدیمی دیگر ارزش و اعتبار نخواهند داشت.



شکل ۵: مشخصه‌های اصلی پیشگامان فرهنگ دیجیتال



مورد کاوی



اقدامات فرهنگی بانک دی بی اس
در حوزه تحول دیجیتال



بانک «دی‌بی‌اس»، یکی از پیشتازان حوزه خدمات مالی در آسیا به شمار می‌آید. این بانک در سال ۲۰۱۸، به انتخاب موسسه «یورومانی»^۱ به عنوان بهترین بانک دیجیتالی آسیا برگزیده شده است. بانک دی‌بی‌اس که مقر اصلی آن در سنگاپور قرار دارد، حضور بسیار مؤثری در منطقه آسیا داشته و مقصد بسیاری از سرمایه‌گذاران و کسب‌وکارهای جدید شده است. یکی از وجوه تمایز این بانک با دیگر بانک‌های منطقه، توجه آن به فناوری‌های دیجیتال در تدوین استراتژی دیجیتال خود است. این موضوع، در بازطراحی نقشه سفر مشتری در تعامل با بانک و همچنین بازآفرینی فرهنگ بانک به‌منظور پشتیبانی از فرهنگ کارآفرینی در آن ظهور و بروز بیشتری دارد.

این بانک به اهمیت تحول دیجیتال و تأثیر آن مخصوصاً در صنعت بانکی، به عنوان یکی از صنایعی که استفاده بسیاری از فناوری‌های دیجیتال دارد، پی برده است. ظهور رقاباتی نظیر «تسننت»^۲ و «علی پی»^۳ در صنعت مالی و پرداخت در حوزه آسیا، نیاز تحول و کاربرد کسب‌وکاری از فناوری‌های دیجیتال در بانک‌های آسیایی را بیش‌ازپیش ساخته است.

بانک دی‌بی‌اس، همانند بسیاری از شرکت‌های رهسپار سفر دیجیتال، در ابتدای مسیر تحول، تصویر شفافی از آینده خود نداشت، اما به‌مرور سعی بر آن داشت تا با استفاده از فناوری‌های تحول‌آفرین، همانند رایانش ابری و تحلیل داده، گام در این مسیر بگذارد. همکاری و مشارکت با سایر رقبا و فینتک‌ها یکی دیگر از جهت‌گیری‌های این بانک به منظور موفقیت در عصر دیجیتال بوده است. یکی دیگر از اقدامات دی‌بی‌اس، توجه به رویکرد مشتری محور بوده است که در همین راستا، اپلیکیشن موبایل بانک، یکی از نوآوری‌هایی بود که با استقبال بسیاری از سوی فعالان این حوزه و همچنین مشتریان مواجه شد.

کاربرد فناوری‌های دیجیتال در این بانک، از سطح یک شعار فراتر رفته است و با توجه به اهتمام مدیریت بانک، فناوری‌های دیجیتالی در فرایندهای سازمانی ظهور و بروز پیدا کرده است. مثالی از این اقدام، دستور حذف تمامی فرایندهای کاغذی و جایگزینی آن با فرایندهای دیجیتالی بوده است.

نقشه راه بانک دی‌بی‌اس در مسیر تحول دیجیتال، شامل ۳ بخش اصلی است:



شکل ۶: نقشه‌راه تحول دیجیتال بانک دی‌بی‌اس

- 1- Euromoney
- 2- Tencent
- 3- Alipay

گام سوم، به گفته مدیرعامل بانک، پیچیده‌ترین گام خواهد بود. به همین منظور اقدامات صورت گرفته در این حوزه، پیچیدگی‌ها و ظرافت‌های مختص خود را می‌طلبد. بزرگ‌ترین تهدیدی که فرهنگ کنونی بانک‌ها را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد، فرهنگ استارت‌آپ‌هایی است که از درون خانه‌ها و گاراژها شکل گرفته‌اند. این شرکت‌های نوپا با چنین فرهنگی به تقابل با سازمان‌های بزرگ و پایدار پیش رفته و در پاره‌ای از موارد، آن‌ها را از پای درآورده‌اند. چشم‌انداز اقدامات فرهنگی دی‌بی‌اس با توجه فضای رقابتی کنونی، ایجاد یک «استارت‌آپ ۲۰ هزار پرسنلی» می‌باشد. این موضوع نشان‌دهنده اهمیت ایجاد فرهنگ مشارکتی و ریسک‌پذیر استارت‌آپ‌ها در سازمان‌های بزرگ است.

موفقیت تغییرات فرهنگی، مستلزم شروع آن از هسته مرکزی سازمان می‌باشد. هنگامی که این تغییرات از هسته مرکزی سازمان آغاز شود، به تدریج تمامی سازمان را با فرهنگ جدید تغذیه خواهند نمود. برای نیل به این هدف در دی‌بی‌اس، تیم‌های ۱۲ تا ۱۵ نفری تشکیل شدند تا هر کدام در حوزه مشخصی برای ایجاد تحول متمرکز شوند. با نزدیک‌تر شدن این تیم‌ها به اهداف خود به تدریج با دیگر تیم‌ها ادغام می‌شدند.

یکی دیگر از اقدامات فرهنگی در راستای تغییر شیوه تفکر کارمندان بانک، تدارک تیمی به‌منظور آموزش مهارت‌های دیجیتال و برگزاری هکاتون‌ها بود. با استفاده از این رویدادها، می‌توان روحیه نوآوری و مشارکت را در کارمندان ایجاد نمود.

پیش‌نیاز موفقیت چنین تحول فرهنگی در هسته عملیاتی، هم‌راستایی تیم مدیریت ارشد بانک با اقدامات فرهنگی می‌باشد. هیئت‌مدیره بانک دی‌بی‌اس، با توجه به درک اهمیت تحول دیجیتال، اختیارات و بودجه قابل‌توجهی برای ایجاد این تحولات در سازمان اختصاص دادند. یکی از دلایل پیشرفت بانک در این حوزه، پشتیبانی تیم مدیریت ارشد از چنین اقداماتی بوده است.

فرهنگ سازمانی به مثابه هوایی است که کارکنان تنفس می‌کنند، دیده نمی‌شود، اما حیات سازمان به آن وابسته است. با توجه به تأثیر فناوری‌های دیجیتال، تحول نحوه عملکرد سازمان و ظهور سازمان‌های دیجیتال، فرهنگ جدیدی برای سازمان‌ها به ارمغان آورده است که برای ادامه حیات و بقا در این عصر، نیاز به تغییر این فضا در سازمان‌ها می‌باشد.



روش‌شناسی و

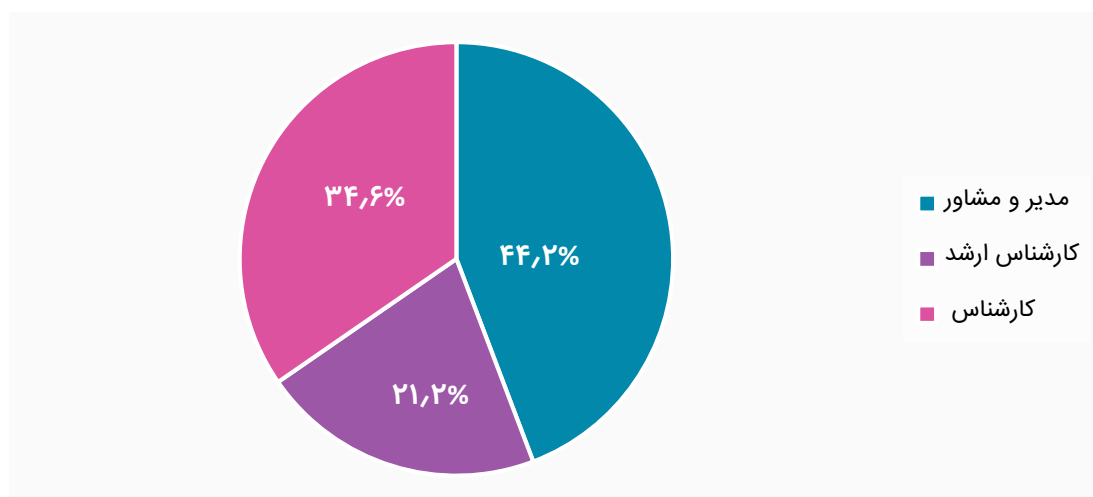
بررسی وضعیت مشخصه‌های فرهنگ دیجیتال
در صنعت بانکداری



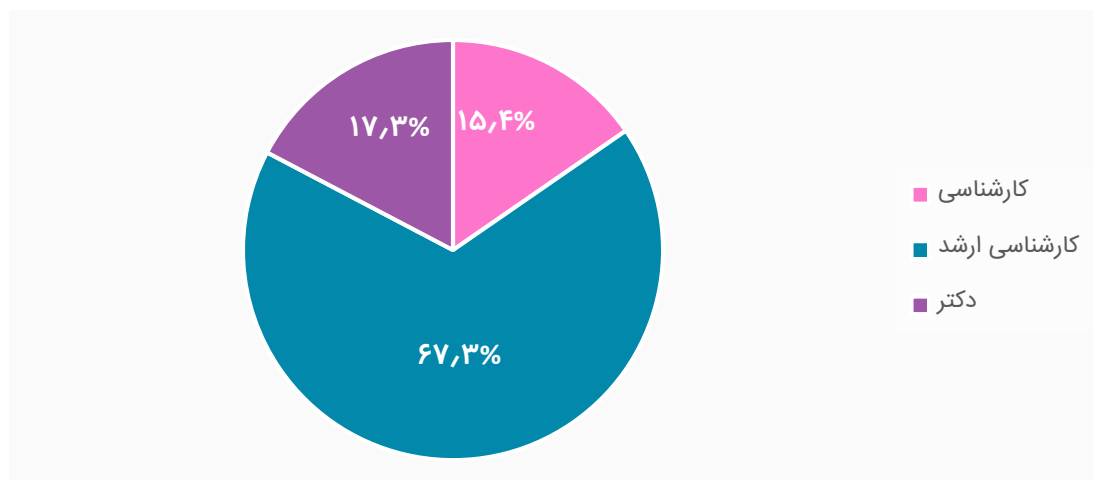
روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اهمیت بحث فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیشروی تحول دیجیتال، پژوهشی به منظور بررسی این موضوع در حوزه مالی و بانکی طراحی شد. وضعیت فرهنگ دیجیتال در صنعت بانکداری و ارائه‌دهندگان خدمات بانکی، بر اساس مطالعات انجام شده در این حوزه و بررسی مقالات حرفه‌ای، به وسیله پرسشنامه‌ای شامل ۳۱ گویه، میان مدیران و کارشناسان واحدهای منابع انسانی و فناوری اطلاعات و مشاوران مؤسسات مالی و بانک‌ها در این صنعت توزیع گردید. وضعیت جمعیت شناختی ۵۲ پرسشنامه دریافت شده در نمودار ۱ و ۲ آورده شده است. از میان ۱۱ سازمان مرجع تحقیق این پژوهش، ۴۵/۴ درصد بانک و ۵۴/۶ درصد مؤسسات ارائه خدمات مالی و بانکی بوده‌اند.

نکته قابل توجه در وضعیت پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه آن است که عموم پاسخ‌دهندگان (۶۷/۳ درصد) حائز مدرک کارشناسی ارشد بوده و همچنین اکثریت آن‌ها (۴۴/۲ درصد) در سطح مدیریت عالی سازمان قرار داشتند.



نمودار ۱: وضعیت جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان (سطح سازمانی)

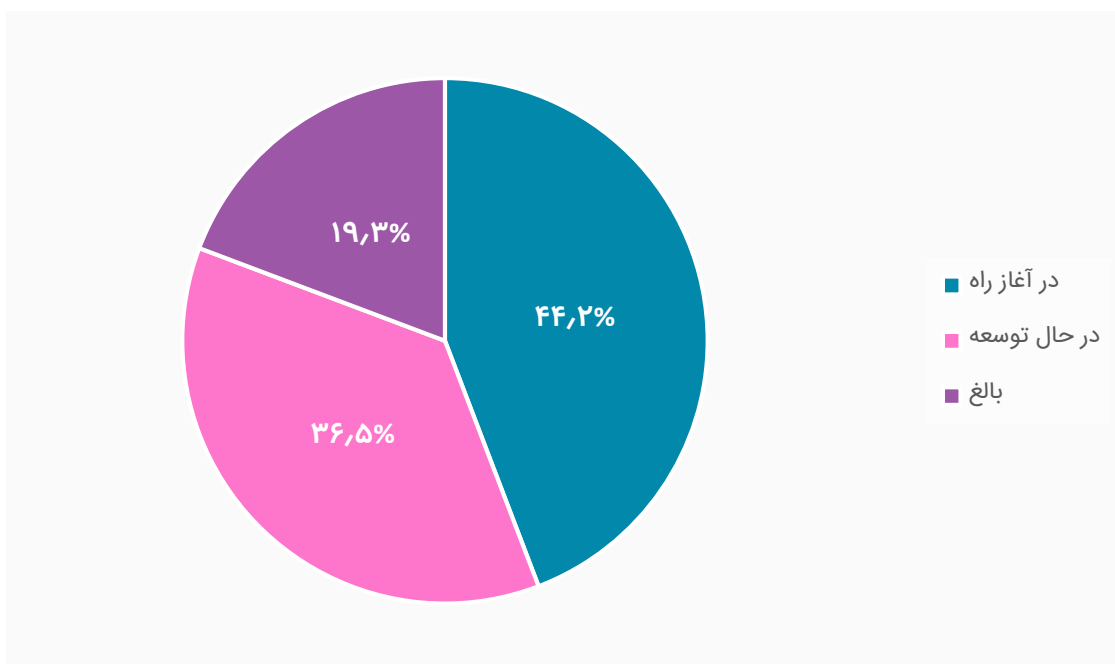


نمودار ۲: وضعیت جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان (مدرک دانشگاهی)

بلوغ دیجیتال: وضعیت سازمان‌ها در مسیر زبدهگی

تحول دیجیتال در سازمان‌ها دارای دو بعد است: نخست، قابلیت‌های دیجیتال و دیگری قابلیت‌های رهبری. سازمان‌هایی بالغ محسوب می‌شوند که هم توانسته باشند روی فناوری‌هایی متناسب با فرایندها و محصولاتشان سرمایه‌گذاری کرده باشند، هم بتوانند با کمک این فناوری‌ها برای سازمان ارزش‌آفرینی نمایند.

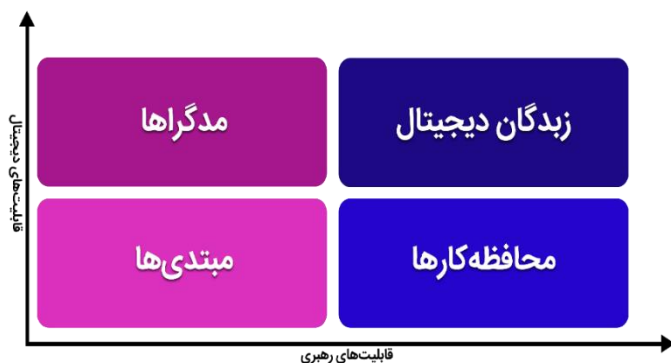
در این پژوهش، از پاسخ‌دهندگان خواسته شد تا وضعیت بلوغ سازمان خود را در قیاس با یک سازمان ایده‌آل (سازمانی که علاوه بر به کارگیری فناوری‌های دیجیتال، توانسته با کمک این فناوری‌ها خود را متحول سازد) بیان نمایند. در نمودار شماره ۳، وضعیت سازمان‌های مورد بررسی در صنعت بانکداری، بر اساس سطوح بلوغ دیجیتال مورد بررسی قرار گرفته است.



نمودار ۳: وضعیت بلوغ سازمان‌های شرکت‌کننده در پژوهش

وسترمن و همکاران (۲۰۱۴) در کتاب تحول دیجیتال بر اساس دو بعد، قابلیت‌های دیجیتال و قابلیت‌های رهبری، سازمان‌ها را به چهار سطح مبتدی‌ها، مدگرایان، محافظه‌کاران و زبدهگان دیجیتال تقسیم نموده‌اند. مبتدیان گروهی از سازمان‌ها هستند که نسبت به ارزش‌آفرینی فناوری‌های دیجیتال در کسب‌وکار خود تردید داشته و بالطبع از فرهنگی هم‌راستا با تحول دیجیتال برخوردار نیستند. مدگرایان صرفاً با توجه سطحی به قابلیت‌ها و فناوری‌های دیجیتال، از راهکارهای دیجیتال به صورت مجزا و سیلویی بهره می‌گیرند. در نهایت بدون برخورداری از چشم‌اندازی جامع و هماهنگی ضعیف میان واحدهای سازمانی، فرهنگ دیجیتال نیز احتمالاً به صورت جامع در تمامی واحدهای سازمانی وجود ندارد. محافظه‌کاران در نقطه مقابل مدگرایان بوده و علی‌رغم برخورداری از چشم‌انداز دیجیتال جامع، هماهنگی مناسبی میان بخش‌های مختلف سازمانی آن‌ها یافت نمی‌شود. در این سطح، سازمان‌ها در تلاش برای ایجاد فرهنگ دیجیتال جامعی برای سازمان متبوع خود هستند.

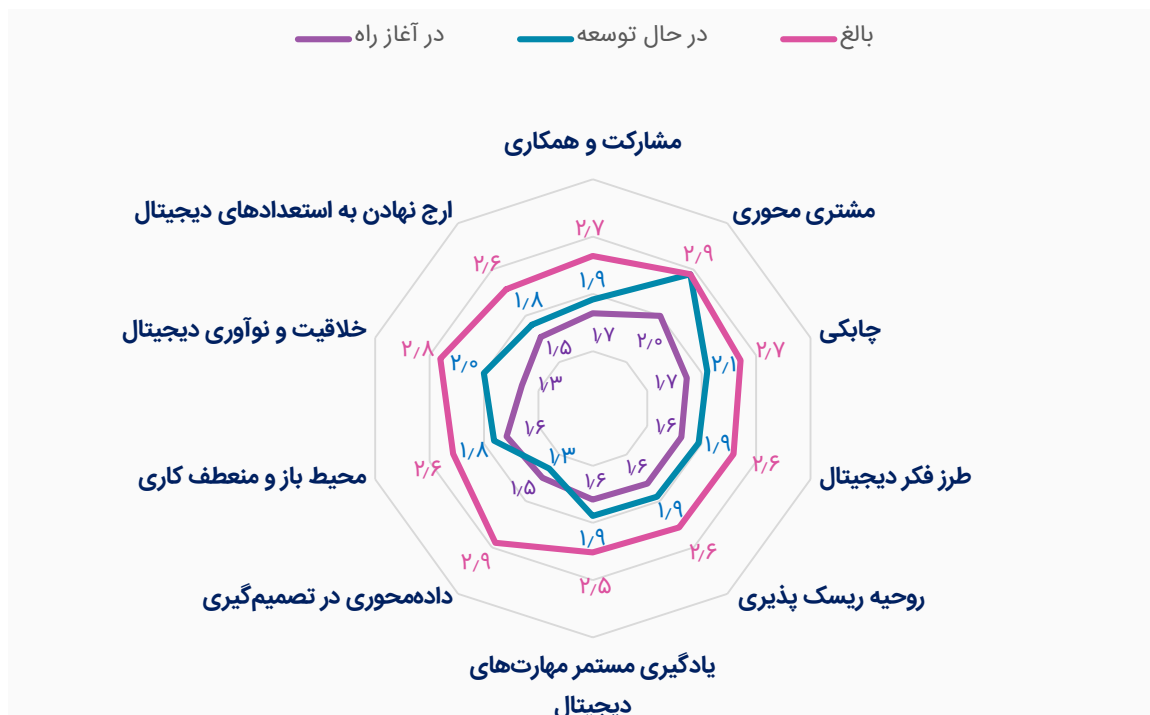
در نهایت، زبندگان دیجیتال، سازمان‌هایی با سطح بالایی از بلوغ، قرار دارند. این سازمان‌ها با برخورداری از چشم‌انداز جامع و توسعه‌یافته و راهبری مؤثر برنامه تحول دیجیتال، از منافع حداکثری این تغییر در راستای نیل به اهداف سازمان در این مسیر بهره می‌گیرند. این سازمان‌ها از فرهنگ دیجیتال بالایی در تمامی بخش‌ها و سطوح خود برخوردار هستند.



شکل ۷: ماتریس زندگی دیجیتال

با توجه به سهولت اقدامات مدگرایانه، بسیاری از سازمان‌های رهسپار سفر دیجیتال، چنین اقداماتی را در صدر اولویت‌های سازمانی خود قرار داده‌اند. نتایج این پژوهش نیز مؤید این موضوع است که سازمان‌ها، بیشتر تمایل دارند تا اقداماتی سریع و با تمرکز بر ظاهر سازمان صورت دهند و کمتر به سمت اقداماتی می‌روند که در کوتاه‌مدت، با وجود نداشتن بروز بیرونی بالا، اما در طولانی‌مدت برای سازمان ارزش‌آفرینی می‌کنند.

به عنوان نمونه، مشخصه مشتری محوری (به عنوان یکی از مشخصه‌هایی که نمودهای بیرونی بالایی دارد) در سازمان‌های «در آغاز راه» و «در حال توسعه» نسبت به باقی مشخصه‌ها امتیاز بالاتری کسب نموده است. در طرف مقابل، مشخصه‌هایی نظیر داده محوری و توجه به نوآوری که نیازمند ایجاد زیرساخت و اقداماتی در داخل سازمان می‌باشد، امتیاز کمتری کسب نموده‌اند. این در حالی است که سازمان‌های بالغ، به صورت متوازن به مشخصه‌های فرهنگ دیجیتال توجه کرده‌اند (نمودار ۴).



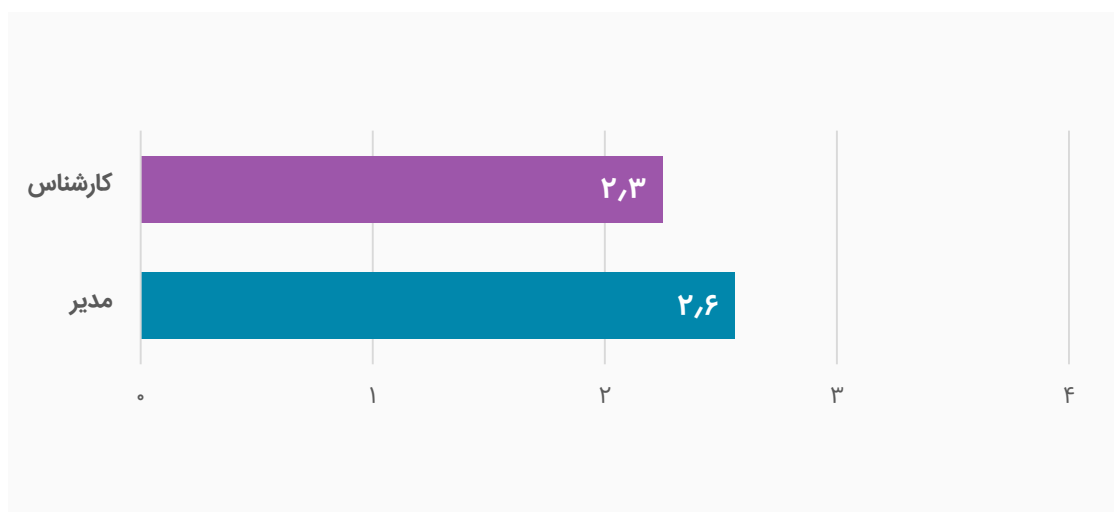
نمودار ۴: وضعیت سازمان‌های مورد بررسی بر اساس سطوح بلوغ (از امتیاز ۴/۰)

استراتژی دیجیتال: شکاف نگرش مدیران و کارکنان

توانایی بازطراحی کسب و کار در عصر دیجیتال، مستلزم استراتژی شفاف دیجیتالی است. این استراتژی می‌بایست از سوی رهبران سازمان طراحی شده و در راستای ایجاد فرهنگی مشوق نوآوری و تغییرات بنیادین باشد. اگرچه تغییر و تحول یکی از برنامه‌های همیشگی سازمان‌ها بوده، اما ویژگی متمایزکننده عصر تحول دیجیتال، ریسک‌پذیری نهادینه‌شده در سازمان‌ها است.

برنامه تحول دیجیتال مستلزم هماهنگی همه جانبه تمامی افراد در تمامی سطوح سازمان است. رهبران سازمان‌ها علیرغم این که خود را برخوردار از چشم‌انداز و استراتژی تحول دیجیتال می‌دانند، افراد در سطوح پایین‌تر سازمان، همچنین درکی را نداشته و شکاف قابل‌توجهی میان نظرات آن‌ها وجود دارد. همان‌طور که در نمودار ۵ قابل‌مشاهده است، این شکاف بینشی میان نگرش مدیران و کارشناسان حوزه بانکی کشور نیز مشاهده شده است.

اما چاره کار چیست؟ به منظور تفهیم اثرات حاصل از تحول دیجیتال، در تمامی سطوح سازمان باید به ترویج خصوصیات فرهنگی و متقاعد نمودن کارکنان نسبت به مزایای این تحول سازمانی پرداخت. تا زمانی که اعتقاد قلبی نسبت به مزایای تحول دیجیتال وجود نداشته باشد و به عنوان باوری در ذهنیت کارکنان خصوصیات فرهنگ دیجیتال نهفته نباشد، عمل به استراتژی‌های تعریف شده میسر نخواهد بود.



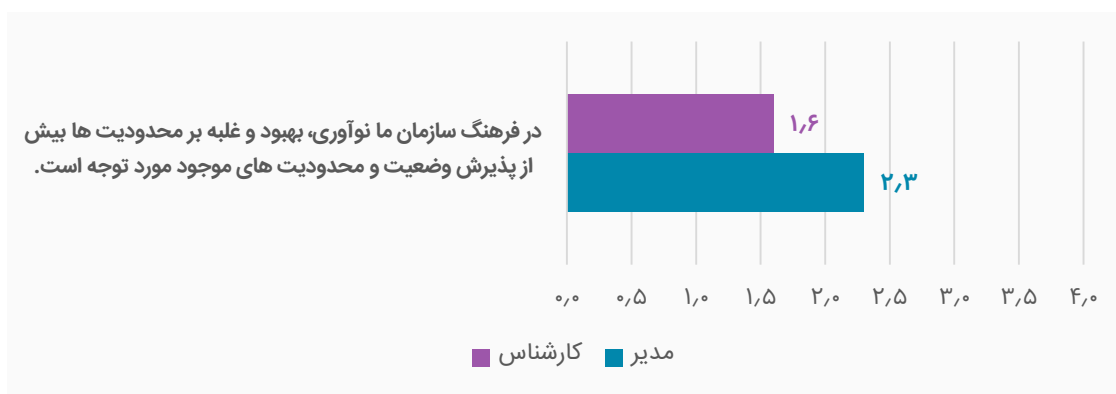
نمودار ۵: شکاف نظر مدیران و کارکنان برای برخورداری از چشم‌انداز و استراتژی دیجیتال

بررسی وضعیت مشخصه‌های فرهنگ دیجیتال در صنعت بانکداری

با توجه به مشخصه‌های معرفی شده فرهنگ دیجیتال، در این قسمت به تشریح هر یک از این مشخصه‌ها و شکاف نظر مدیران و کارشناسان در صنعت بانکداری پرداخته شده است. با توجه به امتیازبندی سازمان‌ها از صفر تا چهار، امتیاز ۰ تا ۱/۳۳ نامطلوب، امتیاز ۱/۳۴ تا ۲/۶۶ نسبتاً مطلوب و امتیاز ۲/۶۷ تا ۴ مطلوب در نظر گرفته شده است.

خلاقیت و نوآوری دیجیتال

پیشرو بودن سازمان‌ها در گرو تشویق ایده پردازی، تفکر تحول‌آفرین و اکتشاف ایده‌های جدید می‌باشد. این‌گونه رفتارها در سازمان، مسیر ایجاد دستاوردهای نوآورانه را محیا می‌سازد. سلامت فرهنگ سازمانی، نیازمند برخورداری از ایده‌های نوآورانه است. نوآوری مستلزم پیگیری مستمر ایده‌ها برای انجام بهتر فرایندهای سازمانی، یافتن شیوه‌های جدید برای خلق ارزش و خلاقیت در حل پیچیده‌ترین مسائل کسب‌وکار به عنوان یکی از ویژگی‌های بارز فرهنگ هر سازمانی است. خلاقیت و نوآوری دیجیتال صنعت بانکداری با میانگین ۱/۹۵ از ۴ در وضعیت نسبتاً مطلوبی قرار گرفته است. تفکر نوآورانه و خلاقیت در غلبه بر محدودیت‌های موجود، موضوعی است که در سازمان‌های مورد بررسی مشاهده نشده و غالباً به دلیل عدم وجود بستر و ظرفیت‌های نوآورانه در سازمان، تمایلی به تغییر وضع فعلی در کارکنان ایجاد نمی‌شود. البته ۵۷ درصد از مدیران معتقدند که فرهنگی نوآور در سازمانشان جریان دارد، این در حالی است که تنها ۴۰ درصد از کارکنان به چنین موضوعی باور داشته و فضای سازمان را برای اقدامات خلاقانه مناسب می‌بینند.



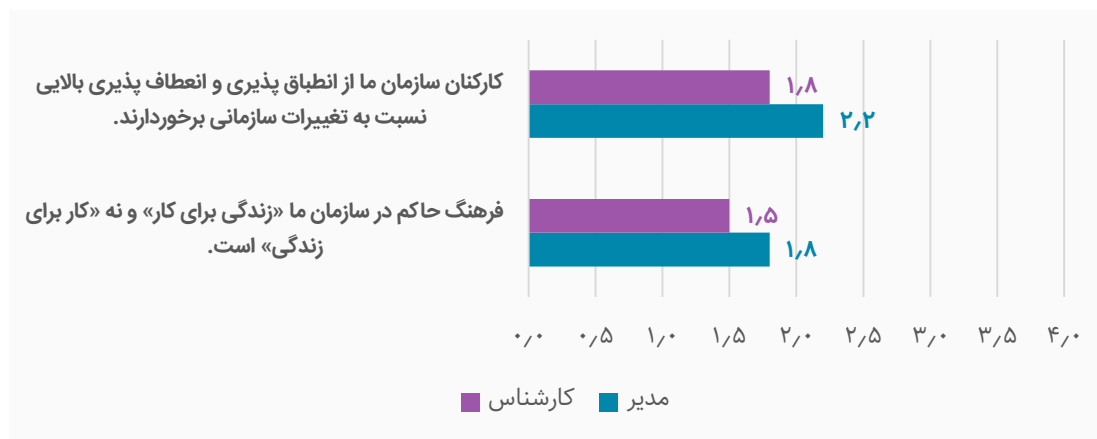
نمودار ۶: نگرش مدیران و کارشناسان در مشخصه خلاقیت و نوآوری دیجیتال

محیط باز و منعطف کاری

گسترش همکاری با شبکه‌های خارج از سازمان همچون برون‌سپاری، همکاری با استارت‌آپ‌ها و مشتریان، سازمان‌ها را به ذینفعان خود نزدیک‌تر نموده و فرصت‌های جدیدی را برای بهره‌گیری از رویکردهای نوآورانه و روندهای نوین ایجاد می‌کند. محیط‌های کاری که همکاری و مشارکت را ترویج می‌کنند، مولد احساس تعلق، رضایت کاری و در نتیجه دستیابی به بهره‌وری سازمانی خواهد شد. انطباق با تغییرات سازمانی و انعطاف‌پذیری افراد در مقابل این تغییرات، سازمان‌ها را در مسیر هر تغییر و تحولی یاری می‌نماید.

این شاخص با امتیاز ۱٫۸۵ از ۴، در وضعیت نسبتاً مطلوب قرار گرفته است. محیطی که مشوق تعامل و همکاری باشد، یکی از نقاط ضعف سازمان‌های بانکی و مالی در کشور است. اهمیت بسترهای همکارانه برای حوزه بانکی نسبت به باقی صنایع بالاتر بوده، چراکه گستردگی خدمات و موسسات ارائه دهنده آن‌ها، نیازمندی همکاری این موسسات با رقبای سنتی و نوظهور را در راستای ارزش‌زایی برای سازمان و مشتری مداری دوجندان می‌سازد.

برخوردار از فضای باز و منعطف کاری به منظور همکاری افراد در تیم‌ها، افزایش سرعت عملکرد فرایندهای عملیاتی و طراحی محیط کاری جذاب برای کارکنان، از رویکردهای اساسی سازمان‌های پیشرو در عصر دیجیتال است.



نمودار ۷: نگرش مدیران و کارشناسان در مشخصه محیط باز و منعطف کاری

مشارکت و همکاری

همکاری در محیط کاری امروز، شامل ترکیبی از مشارکت فیزیکی و مجازی کارکنان برای هدفی مشترک است. از آنجایی که انتظارات مشتریان و کارکنان، به دلیل ظهور فناوری‌های دیجیتال افزایش یافته است، این مؤلفه به عنوان مشخصه‌ای اساسی برای فرهنگ دیجیتال مطرح است. برای مثال، مشتریان انتظار تعاملات دیجیتال غنی و مستمری را در تمامی نقاط تماسی که با آن روبرو می‌شوند،

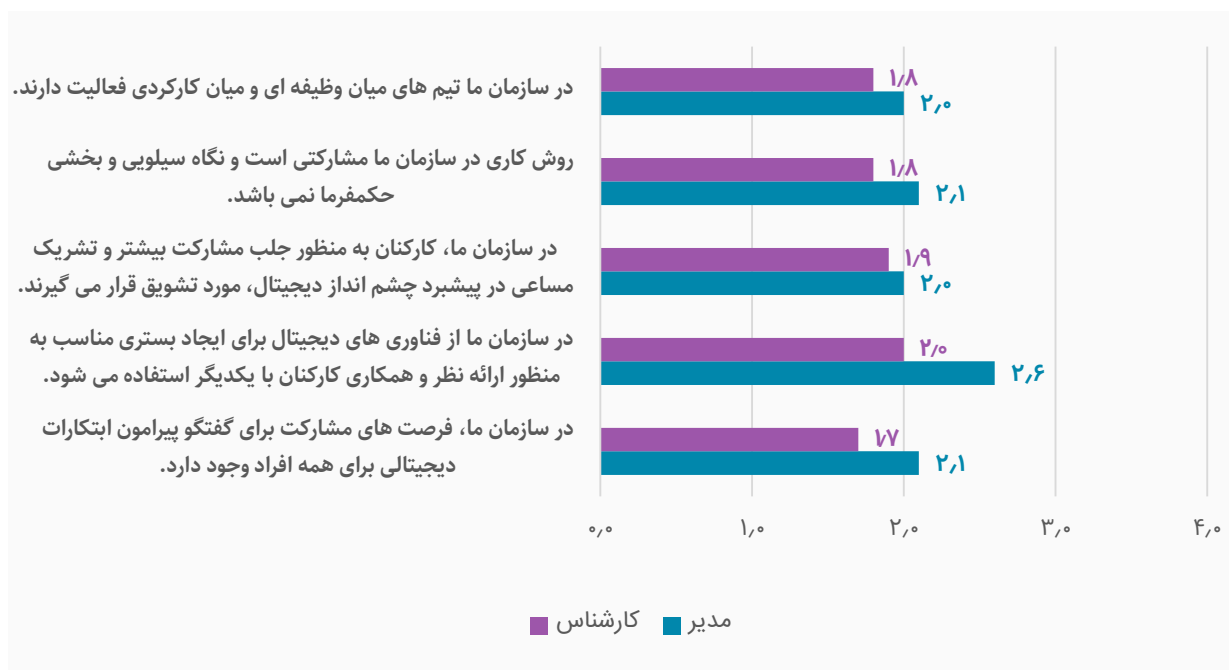
بدون توجه به کانال ارتباطی مورد استفاده خود دارند، از طرفی نیاز کارکنان به محیطی است که در آن مشارکت مشتاقانه و جریان کاری روانی وجود دارد. در حالی که دستیابی به این اهداف، آسان به نظر می‌رسد، اما برآورده نمودن این نیازها ملزم به کار تیمی اعضای تمامی واحدهای سازمان و مشارکت منظم آن‌ها است. این‌گونه مشارکت و همکاری در سازمان، برای هم‌راستایی فناوری، افراد و فرایندها در جهت ارائه تجارب جذاب برای مشتریان و کارکنان است. این شاخص نیز با میانگین امتیاز ۲ در وضعیت نسبتاً مطلوب قرار گرفته است. فاصله نگرش مدیران و کارکنان در سازمان‌های بانکی حاکی از عدم توافق نظر درباره میزان فعالیت همکارانه و عدم حمایت مستمر سطوح مدیریتی از این مشخصه فرهنگی در سازمان است.

هنگامی که کارکنان فاقد بینشی در زمینه‌ی فعالیت سازمان خود و هدف آن جهت تغییرات مورد نظر باشند، احتمالاً علاقه کمتری به تشخیص چالش‌ها و فرصت‌های تحول دیجیتال دارند، تا زمانی که سازمان این بینش را برای آن‌ها ایجاد کند.

آن‌ها فقط در تلاش هستند دیدگاه خود را از ناحیه محدودی که در آن مشغول فعالیت هستند منعکس کنند. در نتیجه هر بخش از سازمان بر اساس برداشت خود استنتاج متفاوتی از اولویت‌های تحول دیجیتال بر پایه اطلاعات

ناقص و مختلف دارد. اما این رویکرد در عصر دیجیتال کارآمد نیست. برای سازمان‌هایی که به درهم‌شکستن سیلوهای عملیاتی فکر می‌کنند، الهام بخشیدن و القای حس مشترکی از اهداف و رویکرد سازمان به آن‌ها، می‌تواند از طریق افزایش تعاملات و ایجاد دیدگاه مشترک باعث حذف این سیلوها شوند. در اقدام برای این رویکرد شاید داده‌های سازمانی و گردش مدیریتی نقش قابل‌توجهی برای اجرای این ابتکار داشته باشند.

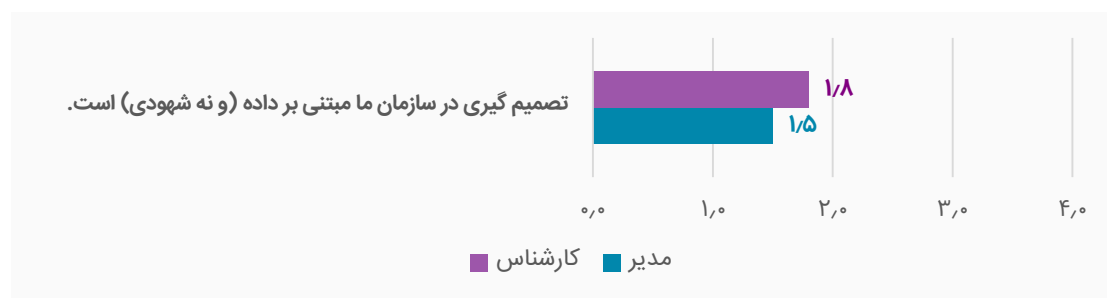
برای دستیابی به این هدف لازم است تا سازمان‌ها با ارائه راهکارهایی، محدودیت‌های همکاری و مشارکت را از بین برده و خطوط قرمز زائد و بوروکراسی بی‌مورد سازمانی را از حذف نمایند. ایجاد همکاری و کار تیمی فقط به این دلیل که منجر به بهبود درک مشتریان و تصمیم‌گیری بهتر می‌شود مورد توجه نیست، بلکه شتابی و سرعت را در سازمان ایجاد می‌کند. **برای دستیابی به این شتاب و کاهش زمان توسعه، ایجاد گروه‌های کوچک و میان کارکردی با رویکردی چابک و شکستن سیلوهای عملیاتی در سازمان، به نحو چشمگیری مؤثر است.**



نمودار ۸: نگرش مدیران و کارشناسان در مشخصه مشارکت و همکاری

داده محوری در تصمیم‌گیری

فرهنگی داده‌محور به معنی ارزیابی عملکرد سازمان از طریق داده به جای درک شهودی و یا تجارب فردی است. در دنیایی مبتنی بر دانش، اغلب از ارائه شواهد جهت اخذ تصمیمات صحبت شده و شفافیت و مسئولیت‌ها نیز حول تحلیل داده‌ها در نظر گرفته می‌شوند. استفاده از داده‌های موجود در سازمان و تجزیه و تحلیل آن‌ها برای اتخاذ تصمیمات بهتر موجب دقت، شفافیت و رویکرد مبتنی بر شواهد در سازمان خواهد شد. نکته قابل توجه در این پژوهش، آن است که کارشناسان صنعت بانکی، اعتقاد بیشتری به داده محوری در تصمیمات دارند (۴۵ درصد). این موضوع بیانگر آن است که فهم دقیقی از داده محوری در بدنه عملیاتی این حوزه وجود ندارد. **داده محوری یک فرآیند بوده و باید در قالب سیستم‌های تصمیم‌ساز در ارزش‌آفرینی برای سازمان‌ها ظهور و بروز داشته باشد.** اما درک ابتدایی از داده محوری، منجر به آن می‌شود تا استفاده موردی از داده‌ها به منظور تغییر و ارتقای خدمت را به عنوان داده محوری بیان نمایند.



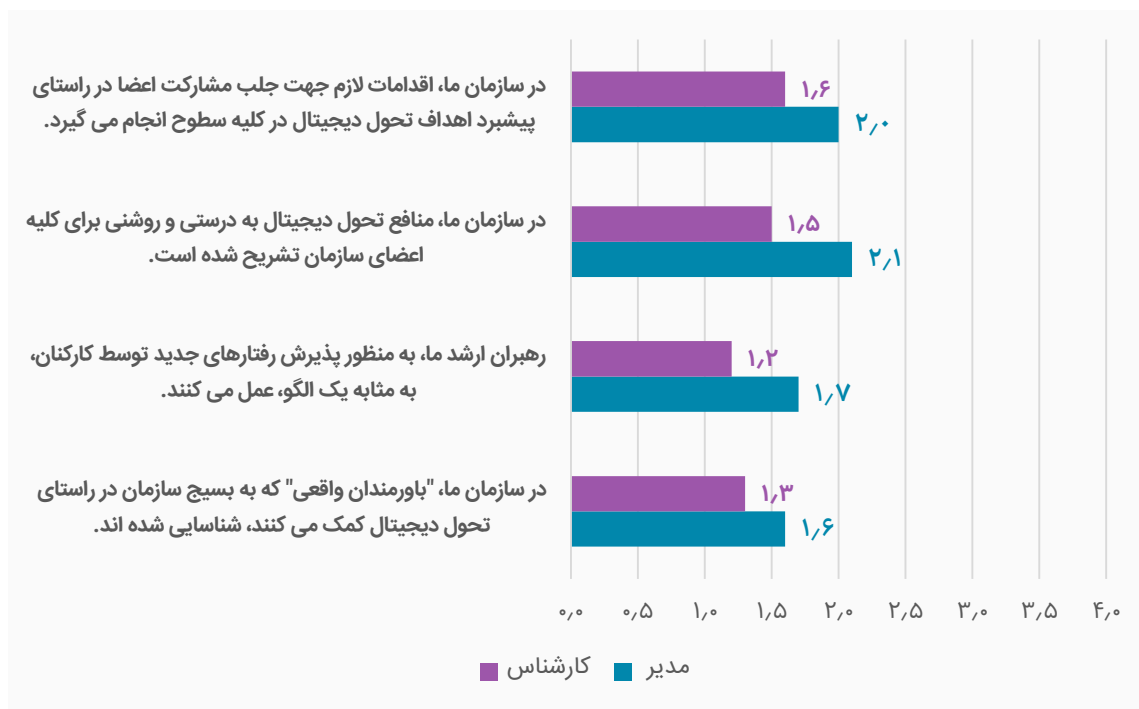
نمودار ۹: نگرش مدیران و کارشناسان در مشخصه داده‌محوری در تصمیم‌گیری

طرز فکر دیجیتال

ایجاد نوعی ساختار فکری که در آن راهکارهای دیجیتال حائز اهمیت باشند، در اولویت اقدامات تغییر فرهنگ سازمانی قرار دارد. **اقدامات مربوط به تحول دیجیتال در داخل سازمان (فرایندهای عملیاتی، فرهنگ، شیوه‌های کاری و مدیریت نیروی کاری) و در خارج از آن (مانند تصویر برند سازمان)، بستگی به مشارکت، تعهد و هدایت رهبری سازمان دارد.** شناسایی حوزه‌های سرمایه‌گذاری، به خصوص برای توسعه مهارت‌های سازمانی، جذب و پرورش استعدادهای دیجیتال و رسیدگی به درخواست‌های بالقوه مشتریان نیز اهمیت بسزایی دارد.

تا زمانی که طرز فکر دیجیتال در سازمان جریان نداشته باشد، نمی‌توان از پروژه‌های تحول دیجیتال، ارزش حداکثری انتظار داشت. طرز فکر دیجیتال یکی از انتزاعی‌ترین موضوعات در حوزه فرهنگ دیجیتال بوده و تا حدودی، شامل باقی ابعاد فرهنگ دیجیتال نیز می‌شود. با این وجود، تنها ۴۰ درصد از فعالان حوزه مالی و بانکی کشور، به وجود طرز فکر دیجیتال در سازمان خود اعتقاد دارند. در این میان، «شناسایی نیروهای با ظرفیت به منظور پیشبرد تحول دیجیتال» و «الگو بودن رهبران سازمان»، پایین‌ترین امتیاز (۳۶ درصد) را کسب نموده‌اند. البته باقی ابعاد مورد سؤال نیز امتیاز بالایی کسب نکرده‌اند (۴۵ درصد).

در کل، با توجه به اهمیت وجود طرز فکر دیجیتال در کارشناسان و مدیران سازمان، این بعد از فرهنگ دیجیتال، با کسب ۴۰ درصد از امتیازات، یکی از پایین‌ترین امتیازات را در این پژوهش کسب نموده است. بی‌توجهی به این بعد می‌تواند به قیمت کم اثر یا خنثی شدن اقدامات و فعالیت‌های تحول دیجیتال در حوزه مالی و بانکی کشور بیانجامد که این موضوع، اهمیت برنامه‌ریزی برای حصول «دیجیتالی فکر کردن» را بیان می‌نماید.



نمودار ۱۰: نگرش مدیران و کارشناسان در مشخصه طرز فکر دیجیتال

چابکی

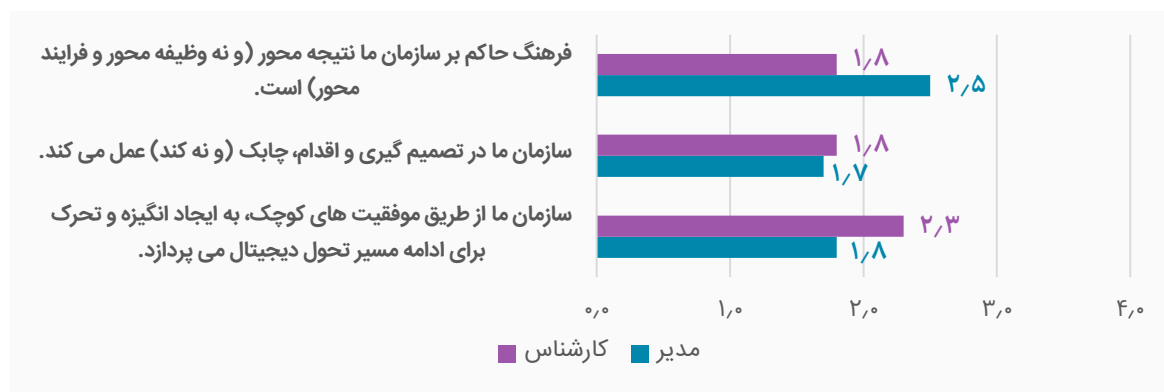
چابکی سازمان به معنای توانایی آن در ایجاد تغییرات سریع در برابر تحولات و بهبودهای سازمانی است. سازمان‌های امروز در معرض تحولات و تغییرات بنیادین قرار دارند، به همین سبب آمادگی در برابر چنین تغییراتی برای بقای سازمان بسیار ضروری است. این محیط متغیر، مشاغل، مهارت‌ها و توانمندی‌های نوآوری را نیز طلب می‌کند. این موضوع برای سازمان‌های مالی و بانکی دردسرساز شده است، به این دلیل که آن‌ها نسبت به شرکت‌های فن‌آور، سرعت کمتری در انتقال تحولات به بدنه عملیاتی خود دارند و همین موضوع می‌تواند باعث ایجاد شکاف در میان مدل‌های کسب‌وکاری قدیمی و جدید این سازمان‌ها گردد. سازمان‌های مالی و بانکی با به‌کارگیری رویکردهای چابک در عملیات‌های خود، می‌توانند با سرعت و موفقیت بیشتر، تحولات نوین را وارد چرخه درآمدی خود کنند.



مشخصه چابکی با میانگین امتیاز ۱/۹۸ در وضعیت نسبتاً مطلوبی برای صنعت بانکداری قرار گرفته است. اما در برخی از مفاهیم کارکنان نظر مساعدتری نسبت به مدیران سازمان خود دارند. به عنوان مثال، کارشناسان و کارکنان به چابکی بیشتری در تصمیم‌گیری و اقدامات در سازمان خود نسبت به مدیران اعتقاد داشته‌اند. در عین حال، در موارد دیگری همانند نتیجه محوری در مقابل فرایند محوری، ۶۲ درصد از مدیران در مقابل ۴۵ درصد از کارشناسان، نظر مساعدتری نسبت به این موضوع داشته‌اند. لزوم برخورداری از دیدگاه چابک، در تمامی سطوح سازمان و برای هر یک از واحدهای عملیاتی، در فرهنگ دیجیتال مطرح است.

به منظور پیاده‌سازی رویکرد چابک در سازمان، توجه به این موارد از اهمیت بالایی برخوردار است:

- ◀ **چرخه بهبود:** ارتقا اثربخشی و بهبود فعالیت‌ها باید با بازخوردگیری سریع و آنی از فرایندهای در حال اجرا صورت گیرد.
- ◀ **زود و سریع شکست بخورید، سریع‌تر از آن درس بگیرید:** به مشتریان اجازه بدهید تا به خدمات و محصولات، پیش از ورود رسمی به بازار، دسترسی داشته باشند. به این نحو سازمان‌ها می‌توانند سریع‌تر به ایرادات محصولات خود پی ببرند.
- ◀ **سیال بودن سازمانی:** در یک سازمان سیال، استعدادها و منابع، به راحتی در میان پروژه‌های مختلف جابجا می‌شوند.
- ◀ **نوآوری مستمر:** با توجه به تنوع و گستردگی امور در اکوسیستم‌های نوین، توجه و تشویق نوآوری سازمانی می‌تواند منجر به ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان گردد.



نمودار ۱۱: نگرش مدیران و کارشناسان در مشخصه چابکی

مشتری‌محوری

استفاده از راهکارهای دیجیتال به منظور توسعه زیرساخت در جهت تحول تجربه مشتری و هم‌آفرینی^۱ محصولات جدید با همکاری خود مشتریان، با درک بهتر انتظارات مشتریان، احساس مشارکت و همراهی برای آن‌ها ایجاد می‌کنند.

بیشتر کسب‌وکارها تصمیمات خود را بر اساس موردهای کسب‌وکار^۲ و اقدامات رقبایشان اتخاذ می‌کنند. اما سازمان‌های مشتری‌محور، چارچوبی را برای تصمیم‌گیری در نظر می‌گیرند که نقطه‌نظرات مشتریان آن‌ها در بالاترین سطح توجه قرار دارد.

بسیاری از کسب‌وکارها در عصر دیجیتال، از مشارکت مشتریان خود برای تولید محصولات استفاده می‌کنند چراکه پس از تولید محصولات و یا ارائه خدمات، دیگر امکان اعمال نظر آن‌ها وجود ندارد. اگر مشتریان ناراضی باشند، منابع سازمان، زمان و هزینه‌ها هدر می‌روند. نیازهای مشتریان باید درک شوند و بازخوردهای آن‌ها به صورت مستمر در فرایند تولید محصولات و ارائه خدمات در نظر گرفته شود.

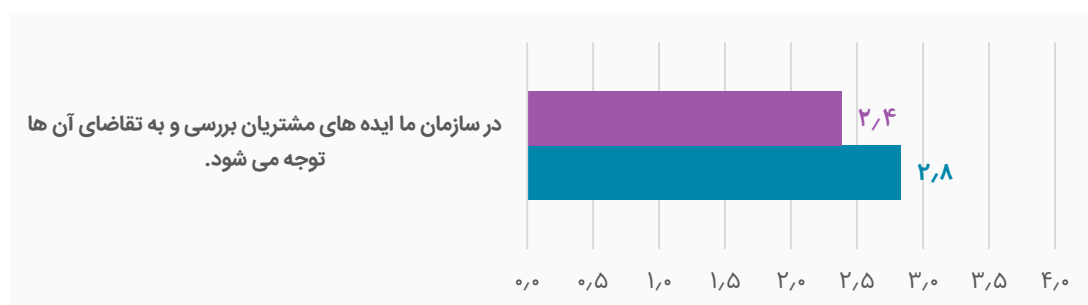
اگرچه شرکت‌ها مدت‌هاست که تصمیم به اتخاذ رویکردی دارند که به مشتریان خود نزدیک‌تر شوند، عصر دیجیتال آن‌ها را مجبور می‌کند تا عملاً این اقدام را به‌کارگیرند و با بهره‌گیری از امکانات و تجهیزات نوین خلق ارزش نمایند. **امروزه مشتریان همانند تجارب کاربری که در مواجهه با شرکت‌هایی پیشرو مانند آمازون و یا اپل داشته‌اند، انتظار دریافت پاسخی سریع در مقابل درخواست‌های خود از موسسات مالی و بانکی نیز دارند** تا به صورت شخصی‌سازی‌شده محصولات و خدمات را دریافت کرده و به اطلاعات موردنظر خود نیز، درست در زمانی که به آن نیاز دارند، دسترسی داشته باشند. به عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی مشتری‌محور چیزی بیشتر از صرفاً رویکردی متعالی است، این موضوع به بقای یک سازمان مرتبط است. اما خبر خوب این است که نزدیک شدن به

1- Co-Create

2- Business Cases

مشتریان به همراه ایده‌پردازی آن‌ها در مشارکت با سازمان، برای **هم‌آفرینی محصولات و خدمات و همچنین رویکردی منعطف برای نوآوری، می‌تواند مخاطرات آزمون و خطا را کاهش داده و از تغییرات سریع حمایت کند.** به‌جای گمانه‌زنی درباره عملکرد یک محصول و یا خدمت قبل از تولید و ارائه آن و در انتظار ماندن برای نتیجه عملکرد آن، سازمان‌ها می‌توانند با اعمال آنی نظرات کاربران، به توسعه محصولات و ارائه خدمات بپردازند.

خوشبختانه، به نسبت باقی ابعاد، ۶۵ درصد از پاسخ‌دهندگان، معتقدند که مشتری محوری یکی از ارکان کاری آن‌هاست. البته که هنوز شکاف میان نظر مدیریت و بدنه عملیاتی وجود دارد. اما باز درک توانمندی مشتریان و نقشی که آن‌ها می‌توانند در اعتلای سازمان‌ها داشته باشند، یکی از نقاط قوت موسسات مالی و بانکی کشور است.



نمودار ۱۲: نگرش مدیران و کارشناسان در مشخصه مشتری‌محوری

ارج نهادن به استعدادهای دیجیتال

بیشتر مدیران مایل هستند تا بهترین استعدادها را در سازمان خود استخدام کنند، اما مدیران در شرکت‌های پیشرو فناوری‌محور به‌طور ویژه به این موضوع نگاه می‌کنند. آن‌ها سعی می‌کنند به طور اختصاصی و گزینشی افراد را استخدام کنند، فرصت‌های چشمگیری برای رشد و توسعه شغلی به آن‌ها پیشنهاد دهند و با اقداماتی فراتر از انتظار کارکنان باعث سربلندی آن‌ها شوند. این سازمان‌ها معمولاً به دنبال کارکنانی هستند که با ارزش‌های فرهنگی شرکت مطابقت داشته باشند. به‌عنوان مثال، در فرهنگی الهام‌بخش و پیشرو، مدیران ممکن است به دنبال کاندیدهایی با ویژگی‌های ریسک‌پذیری، نوآوری و روحیه خلاق باشند.

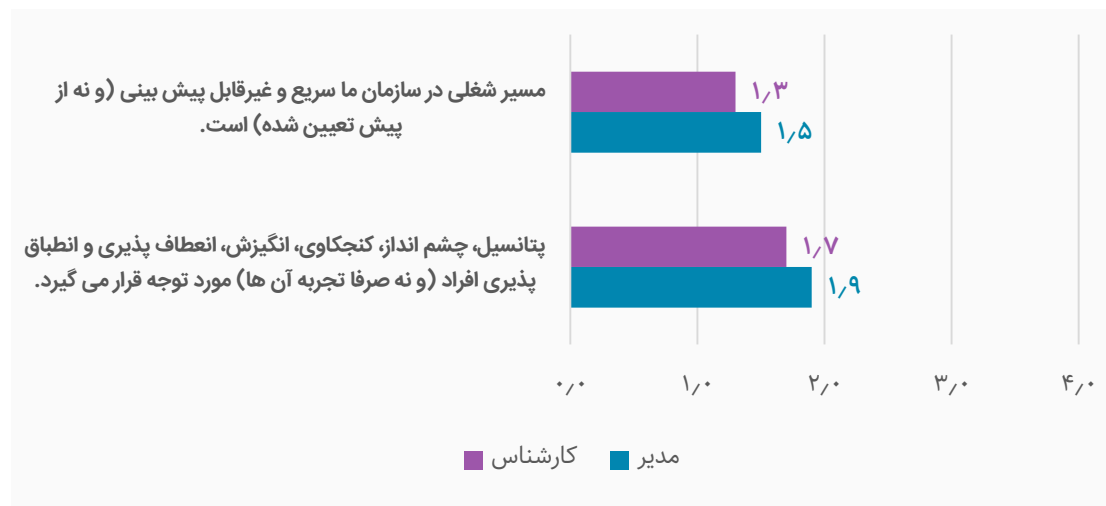
تعیین و دسته‌بندی مهارت‌ها و استعدادهای لازم برای کسب‌وکار، جهت تبدیل خواسته‌های سازمان‌ها به نتیجه مورد نظر از موارد ضروری در عصر حاضر است.

شناسایی ویژگی‌های ممتاز کارکنان سازمان برای بهره‌گیری از استعدادهای آن‌ها نیز، از رویکردهای متمرکز برای آن‌هایی است که در پی حرکت در مسیر تحول دیجیتال هستند. ویژگی‌هایی مانند **ظرفیت بالقوه، کنجکاوی، انگیزش و انطباق‌پذیری** کارکنان می‌تواند آن‌ها را به استعدادهای دیجیتالی تبدیل سازد، که از طریق یادگیری مهارت‌های لازم هزینه‌های مربوط به استخدام نیروی جدید را برای

سازمان‌ها به طور قابل توجهی کاهش می‌دهد. نتایج این پژوهش حاکی از شکاف معناداری بین نگرش مدیران و کارشناسان سازمان درباره پرورش استعدادهای داخل سازمان بوده است. به طوری که ۴۷ درصد از مدیران در مقابل ۴۱ درصد از کارشناسان به رویکرد استعدادپروری در سازمان متبوع خود اعتقاد داشته‌اند.

سازمان‌ها در عصر دیجیتال به مهارت‌هایی منحصربه‌فرد و پرتقاضا که اغلب محدود هم هستند نیازمندند. **مهارت‌هایی از قبیل طراحی تجربه مشتریان، طراحی اپلیکیشن‌های موبایل، تفکر چابک، قابلیت تحلیل داده و سایر موارد از نمونه مهارت‌های لازم برای کارکنان در عصر دیجیتال هستند.** البته قابلیت‌های فنی صرفاً مورد نیاز نبوده و تغییر اساسی در طرز فکر کارکنان برای شیوه‌های کاری مبتنی بر آزمون و خطا و همکاری تیمی نیز از مهارت‌های اساسی قابل توجه برای توانمندی سازمان‌ها است. جذب افراد با این مهارت‌ها و ویژگی‌ها یکی از مشکلات اساسی و هزینه‌بر برای سازمان‌ها است. اما نکته مهم، قابلیت این افراد در پیشتازی سازمان برای تحول است. سازمانی که گام در مسیر تحول دیجیتال می‌گذارد، با تخصیص هزینه‌های لازم و حرکت هوشمندانه در این مسیر، دستیابی به اهداف حاصل از این تحول اساسی را میسر می‌سازد.

برای جذب بهترین استعدادها، خلق ارزش مستمر و نمایش محیطی خلاق، پرشتاب و با روحیه کارآفرینی به دور از محیط‌های خشک و قدیمی فناوری‌محور، ضروری است. البته سرمایه‌گذاری روی نیروی‌های داخلی و استعدادهای بالقوه سازمان، همان‌طور که اشاره شد، از اهمیت بسیاری برخوردار است. **گردش شغلی کارکنان در سازمان برای همکاری با استعدادهای در محیط کار و انتصاب مدیران ارشد برای هدایت برنامه‌های آموزشی، راهکاری مؤثر برای ارتقاء قابلیت‌های کارکنان در محیط کار است.** اما لازمه بهره‌گیری از این رویکرد، برنامه‌ریزی منظم و دقیق برای آموزش کارکنان و تکمیل آن با استفاده از استعدادهای بیرون از سازمان است.



نمودار ۱۳: نگرش مدیران و کارشناسان در مشخصه ارج نهادن به استعدادهای دیجیتال

یادگیری مستمر مهارت‌های دیجیتال

مؤسسات مالی در عصر تحول دیجیتال دغدغه‌های گوناگونی دارند؛ از سویی انتظارات مشتریان بسیار متنوع شده است. آن‌ها بسیاری از تعاملات بانکی خود را از طریق کانال‌های دیجیتال صورت می‌دهند و تجربه‌ای که در این کانال‌ها کسب می‌کنند، در تصمیم‌گیری‌های آتی آنان اثرگذار است. از سوی دیگر، فناوری‌های دیجیتال، فرایندهای داخلی بانک‌ها را تحت تأثیر قرار داده است و بقای مؤسسات مالی در عصر دیجیتال، در گرو بازطراحی فرایندهای سازمانی با کمک فناوری‌های دیجیتال است.

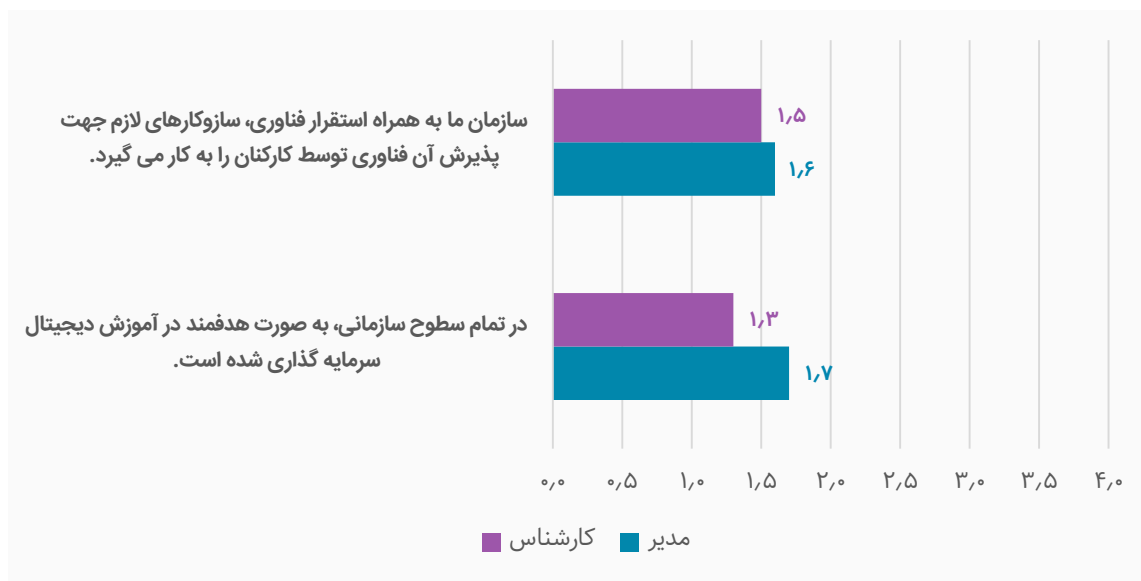
یکی از چالش‌های مؤسسات مالی، فقدان رهبری و نیروی مستعد در حوزه‌های دیجیتالی است. در بسیاری از موارد، جذب نیروی مورد نظر از خارج سازمان امری پر هزینه و در مواردی، غیرممکن است. اما این مؤسسات با تدوین و تهیه برنامه‌های آموزشی و پرورشی برای کارکنانشان، می‌توانند از ظرفیت داخلی سازمان در راهبری تحول دیجیتال یاری بجویند. طبق گزارش گروه مشاوران بوستون، مؤسسات مالی بایستی در نه حوزه که در شکل ۸ آورده شده، مهارت‌های دیجیتال کارکنانشان را تقویت نمایند.



شکل ۸: مهارت‌های دیجیتال مورد نیاز کارکنان حوزه مالی و بانکی

مؤسسات مالی و بانکی کشور، توجه کافی به این موضوع نداشته و تنها ۳۸ درصد از پاسخ‌دهندگان به وجود برنامه‌های آموزشی و توانمند ساز در سطح سازمان به منظور به کارگیری و ارتقا مهارت‌های کارکنان اعتقاد دارند. عدم وجود آموزش مکفی در ارتباط با استفاده از سیستم‌های جدید و همچنین نبود سرمایه‌گذاری مناسب در سطوح سازمانی مختلف در حوزه مهارت دیجیتال، از نقاط ضعفی است

که سازمان‌های بانکی و مالی باید به دنبال رفع آن باشند. چالش اصلی تحول دیجیتال، نبود منابع انسانی مورد نیاز خواهد بود و این مانع بر سر راه تحول دیجیتال تمامی حوزه‌های کشور قرار دارد.



نمودار ۱۴: نگرش مدیران و کارشناسان در مشخصه یادگیری مستمر مهارت‌های دیجیتال

روحیه ریسک‌پذیری

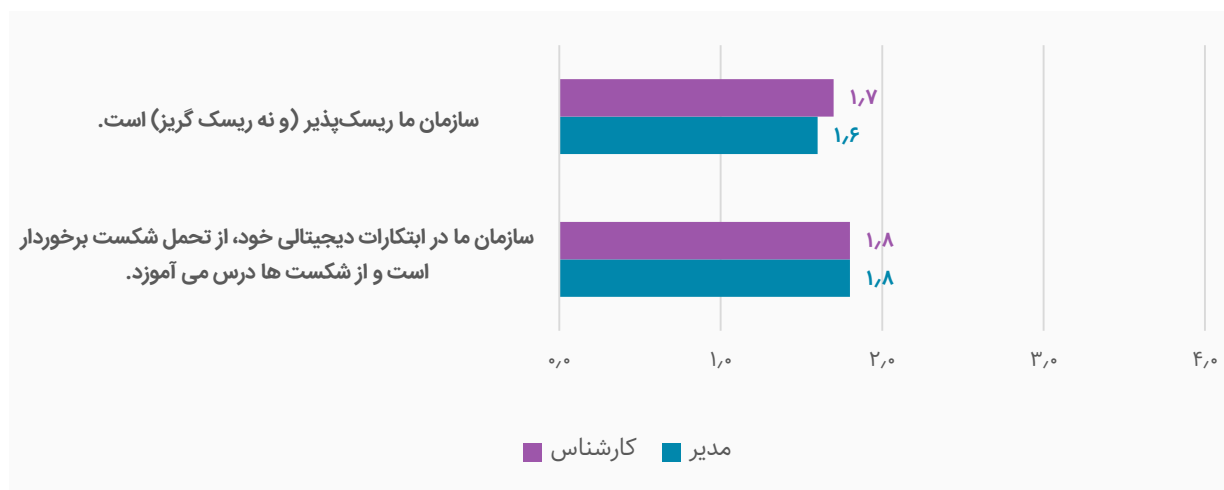
در عصر دیجیتال برخورداری از روحیه‌ای ریسک‌پذیر، سازمان‌ها را از رقبایشان متمایز می‌کند. **نگرانی بابت هزینه‌های شکست پروژه‌ها می‌تواند با استفاده از رویکرد آزمون و خطا و یادگیری به حداقل ممکن برسد.** فرهنگی که ارزش رویکرد ریسک‌پذیر را درک کند، فرهنگی است که شکست‌ها را می‌پذیرد و از آن‌ها درس می‌آموزد. برخی از سازمان‌های پیشرو، کسب درس آموخته‌ها را تشویق می‌کنند و کارکنان خود را ترغیب به ریسک‌پذیری می‌کنند.

ایجاد فرهنگی که در آن افراد برای آزمون تجربه‌های مختلفی که حتی ممکن است به شکست ختم شود، احساس امنیت و راحتی می‌کنند، با نگرش رهبران سازمان و الگوسازی آن‌ها آغاز می‌شود. **آن‌ها باید وضعیت موجود تصمیم‌گیری سلسله‌مراتبی را در سازمان از بین برده و بر بهینه‌سازی، نوآوری و تشویق به دریافت درس آموخته‌ها از شکست تمرکز کنند.** این امر به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای نشانگر اعتماد مدیران سازمان به خطوط اجرایی برای اتخاذ تصمیمات مؤثر است. رهبران ارشد سازمان مسئول انجام اقدامات صریح، سرنوشت‌ساز و حتی در بعضی موارد با مقیاس بزرگ هستند که باعث رشد و شتاب قابل‌توجه کسب‌وکار می‌شود. چنین حرکتی نیازمند ریسک‌پذیری با رویکرد هدف‌گذاری فعال و پویا و تخصیص منابع به‌صورت چابک و هوشمندانه است. اهداف باید نشان‌دهنده سرعت و شتاب حرکت تحول، برای سازمان در صنعت مربوطه باشد. تخصیص منابع هوشمندانه نیز، نیازمند توجه به همین اهداف هستند، با این حال، در بسیاری از شرکت‌های بزرگ تصمیم‌گیری درباره هزینه‌های سرمایه‌گذاری به‌کندی انجام می‌شود و محدودیت‌های بسیاری در مسیر آن‌ها وجود دارد.

آن‌ها باید تلاش کنند تا بلکه رویکرد بهتری را برای ارزیابی، سرمایه‌گذاری و یا عدم سرمایه‌گذاری به‌کارگیرند.

در پژوهش حاضر، شاخص ریسک‌پذیری میانگین امتیاز ۱٫۷۲ داشته است. کارشناسان و کارکنان دیدگاه نسبتاً نزدیکی با مدیران سازمان، درباره برخورداری از تفکر ریسک‌پذیر داشته‌اند. ۴۵ درصد از پاسخ‌دهندگان نیز، درباره تحمل شکست و درس آموزی از آن‌ها در به کارگیری ابتکارات دیجیتالی نظری موافق داشته‌اند.

مؤسسات مالی و بانکی، اخیراً تحت تأثیر مقررات محدودکننده ارگان‌های بالادستی قرار گرفته و این موقعیتی چالش‌برانگیز برای این سازمان‌ها است. همچنین با افزایش رقابت در حضور فینتک‌ها و شرکت‌های فناوریانه غیرمالی، مؤسسات مالی و بانک‌ها باید تصمیمات تأثیرگذاری را برای تبدیل به زبندگان دیجیتال، اتخاذ کنند. بانک‌ها باید از شیوه‌هایی منعطف در مدیریت ریسک‌ها و محدودیت‌های امنیتی از طریق برنامه‌ریزی مستمر، نظارت و کنترل عملیاتی و ایجاد فرصت‌هایی برای ارزش‌آفرینی، بهره گیرند.



نمودار ۱۵: نگرش مدیران و کارشناسان در مشخصه روحیه ریسک‌پذیری

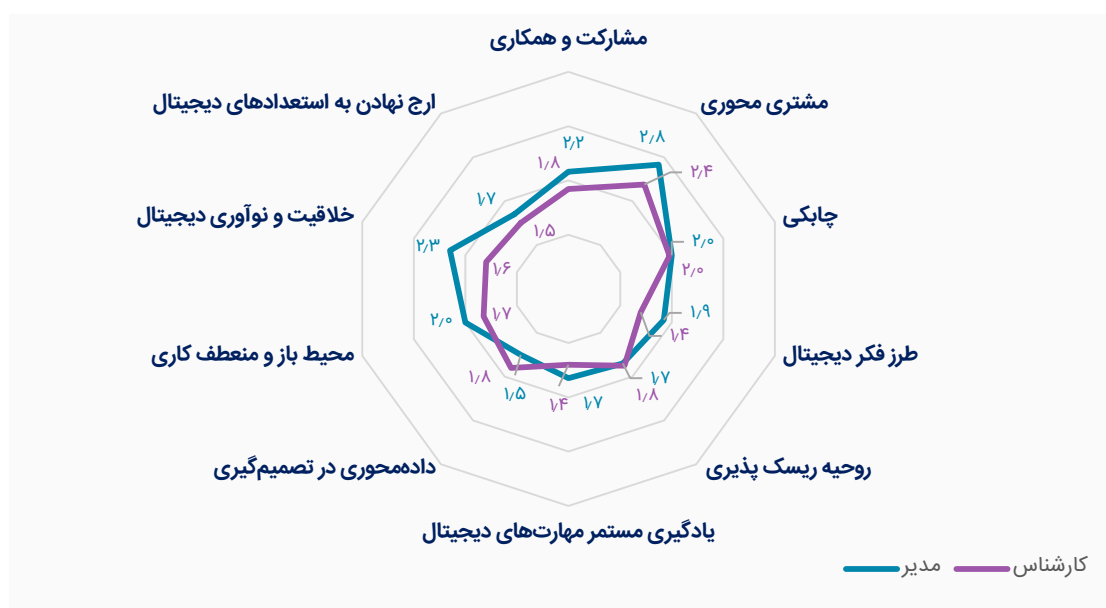
جمع‌بندی

تحول دیجیتال تمامی صنایع را تحت تأثیر قرار داده است. البته بسته به ویژگی‌های صنایع، این حجم از تغییرات متفاوت است، اما بدون شک، یکی از صنایعی که بیشترین تأثیر را از فناوری‌های تحول‌آفرین دریافت کرده، حوزه بانکی و خدمات مالی بوده است. سازمان‌ها در راستای دیجیتالی شدن، گام‌های متفاوتی برمی‌دارند، برخی گمان می‌کنند که می‌توان با استفاده از فناوری‌های

تحول‌آفرین در سازمانشان، «متحول» بشوند، اما سازمان‌های زبده دیجیتال می‌دانند که تنها به کار گرفتن فناوری‌ها، نمی‌تواند ارزش غایی تحول دیجیتال را برای سازمان به ارمغان بیاورد.

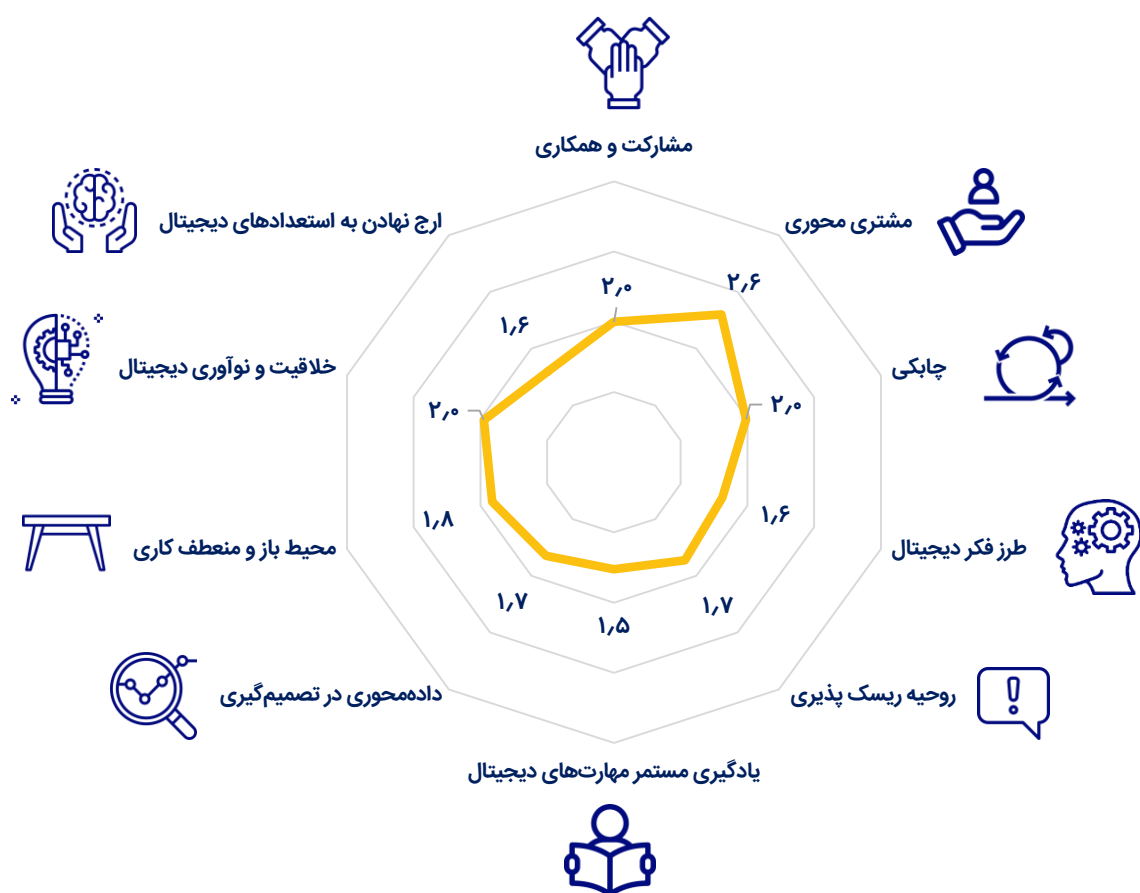
فرهنگ دیجیتال، به عنوان عامل اصلی موفقیت تحول دیجیتال سازمان، موضوعی است که غالباً مورد بی‌توجهی قرار می‌گیرد. پیچیده بودن تغییرات فرهنگی و زمان‌بر بودن آن‌ها، از دلایل بی‌رغبتی سازمان‌ها به ایجاد تغییرات فرهنگی است. درک نکردن اهمیت فرهنگ دیجیتال و ضرورت تغییر آن در راستای نیل به تحول دیجیتال، از موانع اصلی شکست پروژه‌های این چینی در کشور است. یکی دیگر از حلقه‌های مفقوده در پروژه‌های تحول دیجیتال، ارزیابی وضعیت سازمان، در ارکان مختلف سفر دیجیتالی است.

این پژوهش با در نظر گرفتن اهمیت تحول دیجیتال و نیز، ضرورت تحلیل وضع فعلی به منظور برنامه‌ریزی برای وضع ایده‌آل، اقدام به بررسی وضعیت فرهنگ دیجیتال در حوزه بانکی و خدمات مالی نمود. یکی از نتایج این پژوهش، تحلیل شکاف نظرات سطح مدیریت سازمان‌های بانکی و مالی کشور با بدنه عملیاتی آن‌ها بود. **در اغلب موارد، نظر مدیریت سازمان‌ها در مشخصه‌های فرهنگ دیجیتال، از نظر کارشناسان مثبت‌تر است. این شکاف بیانگر عدم ترویج، آگاه‌سازی و پیاده‌سازی صحیح برنامه‌های راهبردی و کلان این سازمان‌هاست.** به عبارتی دیگر، نهادینه‌سازی تفکر دیجیتالی در سطوح پایین سازمانی ضعیف بوده است و به منظور ایجاد فرهنگ دیجیتال در سراسر سازمان، باید برنامه‌ها از حالت بالا به پایین، صورتی همه‌جانبه و نظیر به نظیر پیدا کنند تا سطوح مختلف سازمان‌های کشور، درک متوازی از فرهنگ دیجیتال داشته باشند. (نمودار ۱۶) وضعیت مشخصه‌های فرهنگ دیجیتال در پژوهش انجام شده، شرایطی متوسط داشته و این موضوع نمایانگر **عدم نهادینه شدن فرهنگ دیجیتال به صورت همه‌جانبه در تمامی سطوح سازمانی است (نمودار ۱۷).** برای دستیابی به فرهنگ دیجیتال و بالغ، سازمان‌ها باید با رویکردی کل‌نگر، سعی در متوازن نمودن عملکردشان در مؤلفه‌های مختلف فرهنگی نمایند.



نمودار ۱۶: شکاف نگرش مدیران و کارشناسان در مؤلفه‌های مختلف فرهنگ دیجیتال (از امتیاز ۴/۰)

یکی از مهم‌ترین مشخصه‌های فرهنگ دیجیتال، «ارج نهادن به استعدادهای دیجیتال» است. **موتور محرک تحول دیجیتال در سازمان‌ها، نیروی انسانی است.** جمعیت جوان کشور و همچنین سطح سواد آن‌ها می‌تواند از عواملی باشد که این مشخصه را در صدر توجه اقدامات سازمانی قرار دهد. جذب و پرورش استعدادهای دیجیتال در سازمان می‌تواند برخی دیگر از مشخصه‌های فرهنگ دیجیتال، نظیر نوآوری، ریسک‌پذیری، چابکی، طرز فکر دیجیتال و مشارکت و همکاری را نیز ارتقا ببخشد.



نمودار ۱۷: وضعیت فرهنگ دیجیتال در صنعت بانکداری (از امتیاز ۴/۰)



راهکارهای ایجاد فرهنگ دیجیتال و نوآور

خلق یک فرهنگ سازمانی دیجیتال، اقدامی کلان، دشوار و نیازمند تلاش‌های متوالی، صبر، سرسختی و مراقبت و نظارت دائم است. برای ایجاد چنین فرهنگی، لازم است سازمان‌ها، ترکیبی مناسب از دو رویکرد بالا به پایین و نظیر به نظیر مدیریتی ایجاد کنند تا بلکه بتوانند مشارکت کارمندان را جلب کنند، آن‌ها را توانمند سازند و الهام‌بخش آن‌ها در ایجاد تغییرات فرهنگی باشند. این برنامه بلندمدت، عناصر کلیدی زیر را به عنوان اقداماتی عملیاتی در بر می‌گیرد:

۱) انتصاب نمایندگان برای تغییر و توانمندسازی کارکنان در جهت پیشبرد فرهنگ دیجیتال

سازمان‌ها نیاز به تشخیص و تشویق کارکنانی دارند که می‌توانند نماینده‌ای برای تغییرات سازمان و یا به عبارتی «سفیر دیجیتال» باشند تا بلکه آن‌ها به سایرین نشان دهند که اتخاذ رفتارهای جدید ریسک محسوب نمی‌شود. شرکت «نستله»^۱ یکی از سازمان‌هایی بوده که از این نمایندگان بهره برده است. این سازمان یک گروه تسهیل‌سازی دیجیتال در مرکز اصلی خود ایجاد کرد تا میزبان استعدادهای برتر این شرکت در کشورهای مختلف باشد. هدف این بود که تجربه دیجیتال این افراد در طول یک دوره هشت‌ماهه توسعه یابد و پس از آن افراد به کشورهای خود بازگردند. این مدل به صورت گسترده‌ای انتشار یافت و اکنون بیست‌وشش مرکز فعالیت در کشورهای مختلف دایر شده است.

۲) طراحی شاخص‌های عملکرد جدید دیجیتال که بر رفتار افراد به‌جای دستیابی به موفقیت و یا شکست تأکید می‌کند.

شاخص‌های عملکرد سنتی و ارزیابی کارکنان بر اساس خروجی‌های آن‌ها مقدمه‌ای برای شکست و شکل‌گیری مقاومت در برابر تغییر است. به همین منظور نیاز به خلق سیستم‌های عملکردی جدیدی وجود دارد که به رفتارهای دیجیتال مثبت اهمیت می‌دهند. به گفته پروفیسور «دورا آنکونا»، «سازمان‌ها باید از روش‌های قدیمی ارزیابی مبتنی بر موفقیت یا عدم موفقیت فاصله بگیرند. تجربه باید بر اساس آنچه به سازمان می‌آموزد قضاوت شود، نه بر پایه موفقیت و شکست آن! کارکنان نیز باید بر پایه قدرت انطباق با رفتارهای جدید مورد ارزیابی قرار گیرند.» در چنین شرایطی سؤالات زیر مطرح می‌شود:

- ◀ آیا کارکنان در سراسر بخش‌های سازمان با یکدیگر همکاری دارند؟
- ◀ آیا این افراد با اکوسیستمی بزرگ‌تر در تعامل و مشارکت مشتاقانه^۲ هستند؟
- ◀ کارکنان تا چه اندازه‌ای تشویق به نمایش الگوهای رفتاری جدید بر اساس مشخصه‌های فرهنگ دیجیتال می‌شوند؟

مدیر دیجیتال یک شرکت بین‌المللی پیشنهاد می‌دهد شاخص‌ها بر ارزیابی رفتارها متمرکز شود و معتقد است پرسیدن سؤالاتی مانند زیر می‌تواند ما را به سمت ارزیابی بهتر هدایت کند: آیا سیلوهای سازمانی در حال از بین رفتن هستند؟ آیا مرز بین واحد فروش و بازاریابی در حال کاهش است؟

1- Nestle

2- Engagement

۳) محسوس نمودن تغییرات فرهنگ دیجیتال

گزارش مؤسسه «کپجمنای» حاکی از عدم مشارکت کارکنان در مسیر تغییر فرهنگ سازمان است. این عدم مشارکت اغلب به دلیل محسوس نبودن وضعیت کلی چشم‌انداز و مأموریت سازمان است، چرا که کارکنان قادر نیستند آن را در اهداف روزانه خود پیاده کنند. رهبری و مدیریت وظیفه دارند این چشم‌انداز دیجیتال وسیع را به یک خروجی کسب‌وکاری ملموس تبدیل کنند به‌طوری‌که کارکنان بتوانند آن را بازگو نمایند و درون نقش‌های فعلی خود در سازمان جاری سازند. درعین‌حال کارکنان باید حس کنند از منطق این تغییرات اطلاع دارند. به گفته «مگنوس اگبرگ»، نایب‌رئیس ارشد گروه نتس^۱، «رهبری باید در نمایش تغییرات، زیرک و هوشیار باشد و بتواند تصویری شفاف از هدف و چشم‌انداز سازمان ایجاد کند». در این‌جا نقش مدیریت میانی، به‌عنوان یک نقطه تماس مهم میان رهبری و توده سازمان، اهمیت پیدا می‌کند. همان‌طور که مدیر ارشد اجرایی یک شرکت معتبر بین‌المللی بیمه توضیح می‌دهد: «مدیران میانی نقشی مهم بر عهده دارند، چرا که کمک می‌کنند اهمیت فرهنگ به چشم بیاید. آن‌ها چشم‌انداز سطوح بالای سازمان را به خروجی‌های معنی‌دار کوچک‌تر برای تمامی افراد در سازمان تقسیم می‌کنند».

۴) استفاده از ابزارهای همکاری برای افزایش شفافیت و برقراری ارتباط بین کارکنان

شبکه‌های اجتماعی سازمانی تسهیل‌کننده همکاری کارکنان با یکدیگر هستند و به برقراری ارتباط میان سطوح مختلف سازمانی کمک می‌کنند. به گفته مدیر ارشد اجرایی یک شرکت بین‌المللی: «یکی از دلایل اصلی ناکارآمدی در سازمان‌های بزرگ، دوباره‌کاری بیهوده است. سازمان‌هایی که تسریع فرایندها را در اولویت خود دارند، دارای سیستمی هوشمند و قدرتمند برای تسهیم اطلاعات در سراسر سازمان هستند». امروزه نیاز به گسترش استفاده از ابزارهایی که بتواند توجه کارکنان را به خود جلب کند بیش از پیش احساس می‌شود. به بیان «اتان برنستین» پروفیسور مدرسه کسب‌وکار هاروارد، «تفاوت زیادی میان دو رویکرد کارمندمحور و مدیرمحور وجود دارد. در رویکرد اول ابزاری در اختیار کارمندان قرار می‌گیرد تا بتوانند گام‌های خود را دنبال کنند اما در رویکرد دوم ابزاری در اختیار مدیران قرار می‌گیرد تا بتوانند گام‌های کارمندان را دنبال کنند. اگر شما به عنوان یک کارمند بدانید که عملکردتان توسط مدیریت تحت نظر است بی‌شک تلاش می‌کنید تا انتظارات آن‌ها را به‌طور قابل‌قبولی برآورده کنید، اما اگر خودتان تنها کسی باشید که این عملکرد را دنبال می‌کند آنگاه می‌بینید چه رفتارهای متفاوتی از شما سر می‌زند و نتایج قابل‌توجهی نیز به دست خواهد آمد».

1- شرکت ارائه‌دهنده خدمات راهکارهای مالی (Nets Group)

۵) سرمایه‌گذاری روی مهارت‌های دیجیتال که اهمیت بیشتری دارند

کمبود مهارت‌های دیجیتال یکی از موانع اصلی تحول فرهنگی است. به همین دلیل تربیت کارکنانی با مهارت‌های دیجیتال جزء اولویت‌های یک سازمان پیشرو محسوب می‌شود. مطالعات «کپجمنای» نشان می‌دهد ۷۳ درصد سازمان‌های پیشرو، روی ارتقا مهارت‌های دیجیتال کارمندان خود سرمایه‌گذاری می‌کنند، درحالی‌که این رقم در بین سازمان‌های دیگر به ۱۱ درصد می‌رسد. کارکنان در سازمان‌های پیشرو درحال کسب مهارت‌هایی همسو با انجام کارها با بهره‌گیری از ابزارهای دیجیتال هستند. به همین دلیل نیز احساس تعامل و مشارکت بیشتری در سازمان دارند. شرکت آرایشی «لوریل^۱» با همکاری یک گروه متخصص و معتبر آموزش دیجیتال، برنامه آموزشی آنلاینی با تمرکز بر مهارت‌های بازاریابی دیجیتال برای ۷۰۰۰ نفر از کارمندان بازاریابی خود در سراسر جهان تدارک دید و به کمک آن توانست تعهدی معنی‌دار در کارکنان خود ایجاد نماید. لازم است شرکت‌ها فاصله میان نیازها، تخصص‌ها و توانایی‌های خود را شناسایی کنند.

۶) اتخاذ رویکرد تفکر سیستمی

تحول فرهنگی با استفاده از رویکردی خطی دشوار است. فرهنگ نوآورانه تنها با راه‌اندازی یک مرکز نوآوری یا همکاری با یک استارت‌آپ ایجاد نمی‌شود، بلکه برخورداری از رفتارهای مکمل چندگانه و وجود تفکر خلاقانه برای ایجاد چنین فرهنگی ضروری است. این رویکرد مبتنی بر ایجاد تغییرات چندگانه به‌صورت هم‌زمان و همه‌جانبه است تا سازمان بتواند حلقه‌های رفتاری خود را بهبود دهد.



شکل ۹: راهکارهای ایجاد فرهنگ دیجیتال و نوآور

منابع مورد استفاده

- 2- It's Not a Digital Transformation Without a Digital Culture, BCG, 2018
- 3- The Digital Culture Challenge: Closing the Employee-Leadership Gap, Capgemini, 2017
- 4- The Power of People in Digital Banking Transformation, BCG, 2015
- 5- Soule, D. L., Puram, A. D., Westerman, G. F., & Bonnet, D. (2016). Becoming a Digital Organization: The Journey to Digital Dexterity.
- 6- Digital transformation in financial services, Deloitte, 2016

آغاز سفر تحول دیجیتال بانک انصار از شهریور ۱۳۹۵ تا به امروز با تمرکز بر شاخص‌های فرهنگ دیجیتال

بانک انصار سفر تحول دیجیتال خود را با تمرکز بر فرهنگ‌سازی و آگاهی‌بخشی مفاهیم و ضرورت تحول دیجیتال از تابستان ۱۳۹۵ آغاز کرد و با هدف آماده‌سازی فضای فرهنگی بانک برای ورود به این طرح تحول به مسیر خود ادامه می‌دهد. اهم این فعالیت‌ها به شرح زیر هستند:

- برگزاری اولین همایش تحول دیجیتالی در صنعت بانکی
- حمایت از همایش‌های سالانه بانکداری الکترونیک و نظام‌های پرداخت
- برگزاری سلسله پودمان‌های بانکداری دیجیتال ویژه مدیران و کارشناسان بانک انصار
- برگزاری سلسله جلسات آموزشی-راهبردی تحول دیجیتال ویژه مدیران ارشد بانک انصار
- برگزاری رویدادهای نوآورانه و هکاتون بانکداری دیجیتال
- طراحی و راه اندازی مرکز فین‌تک بانک انصار
- برگزاری دوره‌های مدرسه فین‌تک برای فعالان اکوسیستم خدمات مالی ایران
- برنامه‌ریزی و اجرای همایش‌های استانی تحول دیجیتال بانک انصار
- تدوین طرح پرورش ۱۴۰ مدیر برتر برای تحول دیجیتال بانک انصار
- آغاز فرایند برنامه‌ریزی برای تحول دیجیتالی بانک انصار (طرح تحول ۳)

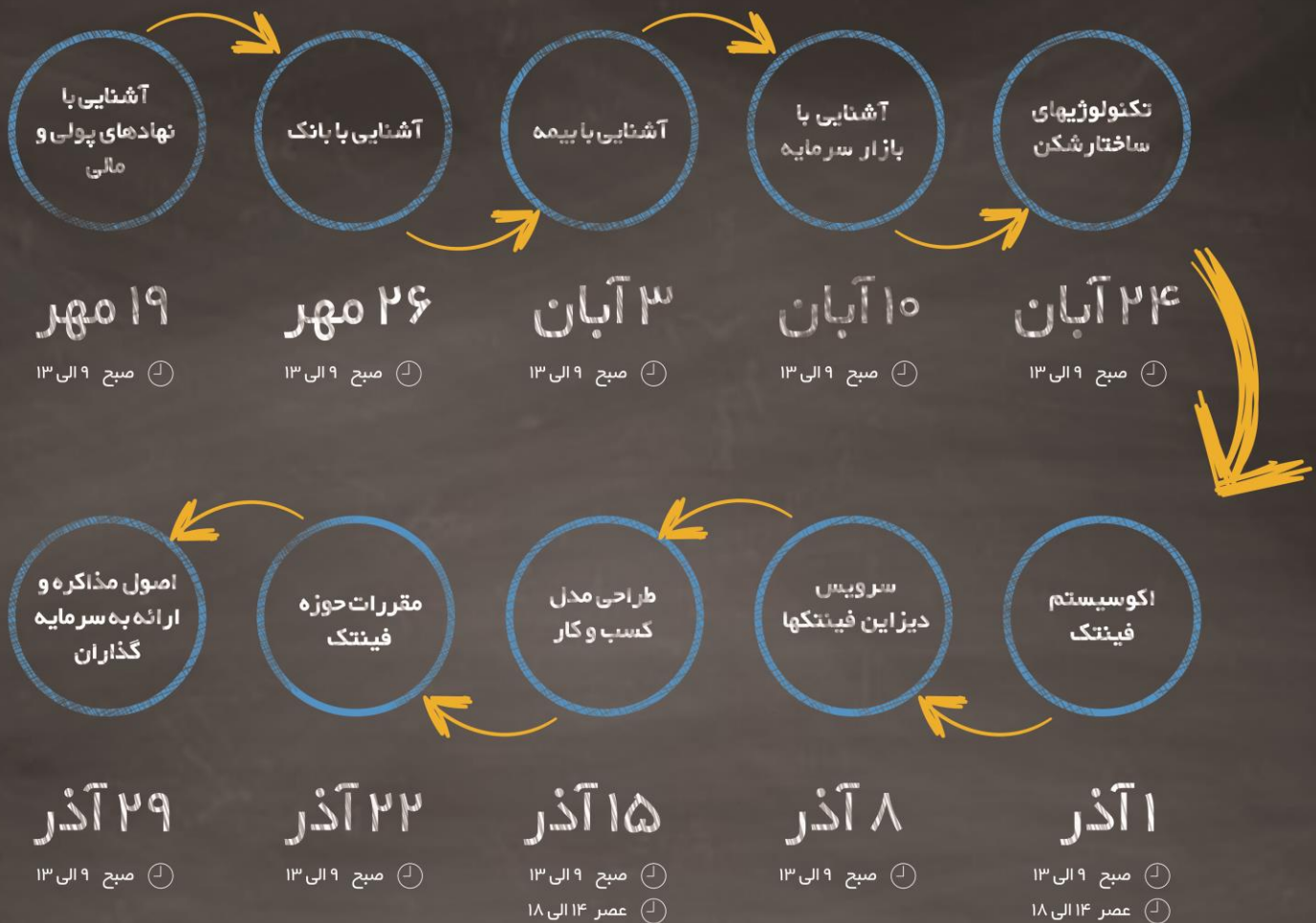
و این سفر ادامه دارد ...

مرکز خدمات مشتریان بانک انصار ۰۹۶۳۰۰

www.AnsarBank.com

مرکز فینتک بانک انصار برگزار می کند

دوره های پیش نیاز مدرسه فین تک



باشگاه کارآفرینی تیوان



Scan me
از طریق ایوند ثبت نام کنید



@Tivanclub



@Tivanclub

مدرسه فینتک
FINTECH SCHOOL



@Fintechcenter



@Fintechcenter

Fintech.Ansarbank.com

معرفی اعضای تیم پژوهش



زیر نظر دکتر مهدی شامی زنجانی

(بنیان‌گذار دیتيجی و عضو هیئت علمی دانشگاه تهران)



علیرضا نبوتی

تحلیلگر ارشد پژوهش



سید مهدی حسینی نسب

تحلیلگر ارشد پژوهش



شادی ایران‌دوست

تحلیلگر ارشد پژوهش



محسن سام

طراح و گرافیست

در حوزه پژوهش، دیتيجی با بهره‌مندی از تیم تخصصی پژوهش تحول دیجیتال و با پشتوانه دانشگاهی خود، در قالب انواع پژوهش‌های تخصصی کاربردی با صنایع مختلف همکاری می‌نماید. دیتيجی با رویکرد صنعت‌محور و مسئله‌گرا، با انجام پروژه‌های پژوهشی، بالاترین ارزش را برای سازمان‌ها خلق می‌نماید.

شما می‌توانید برای اطلاعات بیشتر و همکاری در پژوهش‌های دیتيجی، با ما در تماس باشید:

• ایمیل: Research@DTG.consulting

• تماس: ۰۲۱-۸۶۰۹۴۰۸۵

