

نقش مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عصر دیجیتال

گزارش دیلویت (۲۰۱۶)

Deloitte.



بدیهی است عصر دیجیتال، بر هر صنعت و هر سازمان، تاثیری فراگیر داشته است. مدیریت تحول دیجیتال، عامل تعیین‌کننده بقا یا فناى سازمان‌ها در این عصر است. بنابراین، انتظار می‌رود هر یک از بخش‌های سازمانی، به منظور موفقیت در مسیر تحول دیجیتال، به سهم خود نقش‌آفرینی نمایند. یکی از بخش‌های کلیدی در این حوزه و به ویژه در امر رهبری تغییر، واحد مدیریت منابع انسانی است. اگر چه به‌کارگیری فناوری، همچنان به عنوان اولویت نخست سازمان‌ها در حوزه تحول دیجیتال، مطرح است، اما حقیقت آن است که تغییرات بنیادین در ویژگی‌های استعدادها و الزامات رهبری آن‌ها، از اهمیت به مراتب بیشتری، برای موفقیت در سفر دیجیتال، برخوردارند. این گزارش، ضمن مروری بر پیامدهای سازمانی اقتصاد دیجیتال، به بررسی برخی از مهمترین الزامات مدیریت منابع انسانی در عصر دیجیتال می‌پردازد.

نقش مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عصر دیجیتال

عنوان:

دیلویت

تهیه‌کننده:

۲۰۱۶

سال انتشار:

اسپانسر:

۷

تعداد صفحات:

لینک مطلب

آدرس اینترنتی:





دیجیتالی‌شدن، تا به امروز، به عنوان نیروی محرکه تغییر در صنایع مختلف، عمل کرده و این روند تحولی، پیوسته در حال سرعت گرفتن است. در حالی که «اپل»، برای متحول نمودن صنعت موسیقی، به ۵ سال زمان نیاز داشت، «اوبر»، توانست ظرف مدت کمتر از ۲ سال، خدمات حمل-ونقل را به شکلی اساسی، بازطراحی کند. اگر چه سرعت گام‌های تحول دیجیتال، اکنون به ماه، و حتی روز رسیده، اما سازمان و اعضای آن، برای پذیرش این تغییر بنیادین در شیوه‌های کاری خود، به چندین سال زمان نیاز دارند. بر همین اساس، مدیریت تغییر را باید به عنوان مهمترین چالش سازمان‌ها در مسیر دیجیتالی‌شدن، قلمداد نمود.

واقعیت آن است که پذیرش و به‌کارگیری فناوری، همچنان به عنوان اولویت نخست سازمان‌ها، در مجموعه موضوعات مرتبط با تحول دیجیتال، خودنمایی می‌کند، اما باید اذعان داشت که تغییرات بنیادین در ویژگی‌های استعدادها و الزامات رهبری آن‌ها، از اهمیت به مراتب بیشتری، برای موفقیت در سفر دیجیتال، برخوردارند. گزارش حاضر به بررسی برخی از مهمترین الزامات مدیریت منابع انسانی در عصر دیجیتال می‌پردازد.

**مدیریت تغییر را باید به عنوان
مهمترین چالش سازمان‌ها در مسیر
دیجیتالی‌شدن، قلمداد نمود.**

مروری بر تحول دیجیتال و الزامات مدیریت منابع انسانی

پیامدهای سازمانی اقتصاد دیجیتال

مسطح‌تر شدن سازمان‌ها

ابزارهای فناورانه برای ارزیابی تصمیمات

سهولت بیشتر در انتقال شایستگی‌ها

اما پیش از پرداختن به الزامات خاص حوزه مدیریت منابع انسانی، نگاهی گذرا به پیامدهای سازمانی اقتصاد دیجیتال، ضروری است. برخی از مهمترین این پیامدها عبارتند از:

- سازمان‌ها مسطح‌تر شده و مسئولیت‌ها، بیش از پیش، به نقاط تاثیر تصمیمات نزدیک شده است.
- مجموعه‌ای از ابزارهای فناورانه در اختیار رهبران سازمان قرار گرفته است تا قادر باشند با سهولت و سرعت بیشتر، کارآمدی تصمیمات را ارزیابی نمایند.
- شایستگی‌ها با سهولت بیشتری قابل انتقال بوده، و قابلیت جابجایی و انعطاف‌پذیری برای کارکنان از اهمیت به‌سزایی برخوردار است.

امروزه، تحول دیجیتال، مرز واحدهای فناوری اطلاعات را پشت سر گذاشته و به عنوان مفهومی فراگیر، به موضوع بحث رهبران و مدیران ارشد سازمان‌ها - در صنایع، بخش‌ها و موقعیت‌های جغرافیایی متفاوت - بدل شده است. عصر دیجیتال، مرحله‌ای نوین از سیر تکاملی جهان است که این بار، بر پایه استفاده روزافزون از فناوری در محیط کار، توانمند شده است.

تحول دیجیتال، با آهنگی سریع، شیوه عملکرد سازمان‌ها را - اعم از خصوصی و دولتی - به طور بنیادین دگرگون نموده و آن‌ها را ناگزیر ساخته با الگوهای جدید، به موضوع ارائه خدمات به مشتریان بیاندیشند. بدیهی است که این امر، تاثیری عمیق بر عملکرد واحدهای منابع انسانی و نقش آن‌ها در شناسایی رویکردهای جدید برای مدیریت افراد سازمان خواهد داشت.



چالش مدیریت منابع انسانی به زودی مول محور تغییرات بنیادین در سازمان متمرکز شده و کارکنان نیز تحت تاثیر روندهای تحولی قرار خواهند گرفت.

بر همین اساس، چالش مدیریت منابع انسانی، از این پس تنها در انتخاب میان صرفه‌جویی در هزینه‌ها یا خلق ارزش بیشتر، خلاصه نخواهد شد. دغدغه‌های منابع انسانی، به زودی حول محور تغییرات بنیادین در سازمان متمرکز شده و کارکنان نیز تحت تاثیر روندهای تحولی به شرح زیر قرار خواهند گرفت:

- ❖ فناوری‌های تحول‌آفرین از جمله رایانش ابری، رایانش اجتماعی، رایانش موبایلی، کلان داده و تحلیل‌های داده‌ای
- ❖ مدل‌های کسب‌وکار متأثر از تحول دیجیتال
- ❖ نیروی کار متشکل از چندین نسل متفاوت از جمله نسل هزاره به عنوان نخستین نسل از شهروندان دیجیتال
- ❖ ورود گروهی جدید از کارکنان، مسلط به مهارت‌های دیجیتال، به بازار کار
- ❖ کارکنان در حال جابجایی و کمرنگ شدن هر چه بیشتر مرز کار و زندگی
- ❖ تغییر موقعیت کارکنان و قرار گرفتن در جایگاه نخستین مخاطبان برند سازمان



- ❖ ورود گروهی جدید از کارکنان، مسلط به مهارت‌های دیجیتال، به بازار کار
- ❖ کارکنان در حال جابجایی و کمرنگ شدن هر چه بیشتر مرز کار و زندگی
- ❖ تغییر موقعیت کارکنان و قرار گرفتن در جایگاه

با توجه به نقش کلیدی مدیریت منابع انسانی در شکل‌دهی هویت دیجیتال سازمان، لزوم طراحی آینده‌نگر و حرکت فعالانه آن، امروز بیش از هر زمان دیگر، احساس می‌شود. برنامه‌ریزی قابلیت‌های آتی مورد نیاز نیروی کار، جابجایی بهینه برای افراد کارآمد در عرصه پویای سازمان، و نیز یاری کارکنان و رهبران در مسیر اکتساب شایستگی‌های جدید دیجیتال، از جمله موضوعات چالش برانگیز در حوزه مدیریت منابع انسانی، در عصر اقتصاد دیجیتال، خواهد بود.

لزوم تغییر همزمان نیروی کار و محیط کار

سه حوزه کلیدی، به طور مستقیم، در موفقیت تحول دیجیتال تاثیرگذار بوده و به همین سبب، تعریف و تثبیت نقش مدیریت منابع انسانی در ارتباط با آن‌ها ضروری است. این حوزه‌ها عبارتند از:

❶ ساختاردهی مجدد سازمان هم‌راستا با تحول

دیجیتال

ضروری است پیش از آغاز اجرای طرح‌های تحولی، تیم رهبری سازمان، چشم‌اندازی واحد و یکپارچه برای دیجیتالی‌شدن ترسیم نموده و چگونگی تطبیق آن با مدل کسب‌وکار سازمان را مشخص نماید. بدین ترتیب، مدل عملکرد دیجیتال سازمان و قابلیت‌های مورد نیاز در آینده (در حوزه‌های مختلف از جمله فرایندها، فناوری و منابع انسانی) مشخص خواهد شد. این قابلیت‌ها، حول محورهایی به شرح زیر، مجتمع خواهند گردید:

(۱) **استراتژی:** دیجیتالی‌شدن، چگونه برای سازمان خلق ارزش خواهد کرد؟ سازمان، موفقیت خود را در عصر دیجیتال چگونه تعریف می‌نماید؟ سازمان، در فضای دیجیتال چه نقشی ایفا خواهد نمود؟

(۲) **برنامه‌ریزی و عملیات:** دیجیتالی‌شدن چگونه برنامه‌ریزی شده، و عملیاتی خواهد شد؟ نظارت و پایش برنامه‌ها، چگونه صورت گرفته و تحقق منافع مورد انتظار، با بهره‌گیری از چه رویه‌ای، پیگیری خواهد شد؟

(۳) **توسعه محصول و خدمت:** قابلیت‌های فنی مورد نیاز برای توسعه محصولات و خدمات، کدامند؟

(۴) **نوآوری:** قابلیت‌های مورد نیاز برای نوآوری، در مسیر دستیابی به اهداف راهبردی تحول دیجیتال، کدامند؟

(۵) **تجربه کاربری:** قابلیت‌های مورد نیاز برای درک نیازهای مشتریان کدامند؟ این نیازها چگونه پاسخ داده خواهند شد؟





پس از تعیین قابلیت‌های مورد نیاز، برقراری نگاشت میان این قابلیت‌ها، و نقش‌ها و مسئولیت‌های سازمانی، بر عهده واحد مدیریت منابع انسانی خواهد بود. برای این منظور، می‌توان از فرایندی ساختاریافته، اما چابک، پیروی نمود که مجموعه‌ای از فعالیت‌های اساسی را، به شرح زیر پوشش می‌دهد:

- ۱) ارزیابی حجم کار لازم مرتبط با هر قابلیت
- ۲) تعیین نقش‌های مورد نیاز بر اساس حجم کار ارزیابی‌شده
- ۳) تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌های تخصیص-یافته به پست‌های سازمانی
- ۴) تعیین محدوده کنترل کارآمد، با درنظرگرفتن الزامات اثربخشی، چابکی و مقیاس‌پذیری

پس از آنکه، ساختار سازمانی، با پیروی از این رویکرد نظام‌مند، هم‌راستا با اهداف راهبردی سازمان، بازطراحی شد، لازم است واحد مدیریت منابع انسانی، نسبت به ارزیابی شکاف استعدادها میان نقش‌های جاری و آتی در سازمان اقدام کرده و راهکارهای خلاقانه‌ای برای پوشش-دهی آن‌ها، شناسایی نماید.

● بهره‌گیری از چرخه‌حیات استعدادها

دیجیتال

واحد مدیریت منابع انسانی، نقشی کلیدی در مدیریت چرخه‌حیات استعدادها، از جذب و توسعه تا نگهداشت، بر عهده دارد. برای آن دسته از سازمان‌ها که در مسیر دیجیتالی‌شدن قدم می‌گذارند، هماهنگ‌سازی برنامه‌ریزی استعدادها با استراتژی دیجیتال سازمان، امری ضروری است. چنین برنامه‌ای، واحد مدیریت منابع انسانی را در پوشش شکاف‌های موجود در سازمان در حوزه قابلیت‌های دیجیتال، یاری خواهد رساند.

**هماهنگ‌سازی برنامه‌ریزی
استعدادها با استراتژی
دیجیتال سازمان، امری ضروری
است.**

۱) برنامه‌ریزی و جذب: جذب برترین

استعدادها، در گرو ارائه پیشنهادات ارزش-آفرین و متقاعدکننده برای کارکنان است. واقعیت آن است که استعدادها دیجیتال کمیاب بوده و یافتن شایستگی‌های مورد نیاز در بازار کار، برای سازمان‌ها، امری چالش برانگیز است. بر همین اساس، تلاش پیوسته برای ترفیع برند کارفرمایی سازمان نزد کارکنان بالقوه، ضروری است. در این راستا، لازم است طی فرایند جذب، سازمان به عنوان یک برند دیجیتال که با اشتیاق، به دنبال بهره‌گیری مؤثر از راهکارهای خلاقانه است، به مخاطبان معرفی گردد.



علاوه بر این، مناسب آن است که واحد مدیریت منابع انسانی، بر روی جذب افراد مجهز به هر دو گروه مهارت‌های دیجیتال و مهارت‌های اجتماعی، که در کنار هم برای حرکت مؤثر در مسیر دیجیتالی‌شدن ضروری هستند، تاکید نماید. کارکنان آگاه و باتجربه در حوزه فناوری‌ها و راهکارهای دیجیتال، از جمله رسانه‌های اجتماعی، خرید آنلاین و یا بانکداری مبتنی بر موبایل، با احتمال بالاتری، تاثیر بالقوه خود را بر سازمان، طی فرایند تحول دیجیتال، درک خواهند نمود.



(۲) **هدایت و توسعه:** بایسته است فضای یادگیرنده در سازمان حاکم، و بر قابلیت‌های موجود در سازمان، سرمایه‌گذاری شود. همچنین از مخازن موجود استعداد‌های سازمانی، به منظور ارائه چارچوب توسعه و یادگیری مؤثر برای موفقیت در تحول دیجیتال استفاده گردد. مسئولیت توسعه و ارائه برنامه‌های آموزشی از طریق کانال‌های مختلف بر عهده واحد منابع انسانی است. نکته مهم آن است که باید به کارکنان اجازه داده شود که مالکیت و مسئولیت برنامه‌های توسعه‌ای شخصی خود را بر عهده گرفته و نه تنها بر مهارت‌های فنی، بلکه بر توسعه روش‌های نوین کاری هم‌راستا با استراتژی دیجیتال سازمان تاکید شود. همچنین انتظار می‌رود واحد منابع انسانی نقش مهمی در ایجاد فهم درست، در خصوص تغییرات فرهنگی در حال وقوع - منبعت از تحول دیجیتال- ایفا نماید. فرهنگ دیجیتال، فرهنگی است که به استقلال و آزادی عمل، کارآفرینی و خلاقیت ارج می‌نهد. این فرهنگ، فضایی با مولفه‌های آزادی، پذیرش ایده، فرصت و اعتماد، ایجاد و برای سازمان امکان انعطاف‌پذیری، انطباق و پاسخگویی به تغییرات را فراهم می‌کند.



**فرهنگ دیجیتال، فرهنگی
است که به استقلال و آزادی
عمل، کارآفرینی و خلاقیت
ارج می‌نهد.**

(۳) **جلب مشارکت مشتاقانه و نگهداشت کارکنان:** یکی از وظایف واحد مدیریت منابع انسانی، نگهداشت کارکنان به ویژه استعداد‌های سازمانی است. این واحد، از طریق سرمایه‌گذاری بر اقدامات بهبود مشارکت مشتاقانه و ایجاد محیط کار خوشایند برای استعداد‌های سازمانی به این وظیفه خود جامه عمل می‌پوشاند. نکته مهم دیگر آنکه، تکنیک‌ها و روش‌های همکارانه و نوآورانه، مورد پذیرش سازمان‌ها قرار گرفته و استفاده از پلتفرم دیجیتال مورد تشویق واقع می‌شود. به عنوان مثال، استعداد‌های سازمانی، از آزادی عمل لازم جهت انجام کار از هر مکانی که برای آنها مناسب است برخوردارند. از سوی دیگر، بایسته است سازمان‌ها، فرصت ایفای نقش در تحول دیجیتال را برای کارکنان خود فراهم نموده و از تلاش‌های ایشان در این راستا، با ارائه پاداش‌های مناسب، قدردانی نمایند.

توانمندسازی رهبری دیجیتال

رهبران دیجیتال، نقشی کلیدی در هموار نمودن مسیر تحول دیجیتال، بر عهده داشته و باید به جد، در تصمیم‌گیری، طراحی و ایجاد سازمان دیجیتال، با ذینفعان کلیدی (درونی یا بیرونی) مشارکت و ارتباطات داشته باشند. رهبران دیجیتال باید تصویر روشنی از هزینه‌ها، ریسک‌ها، و منافع تحول دیجیتال در اختیار داشته و نیز در خصوص نوع مدیریت تغییر مورد نیاز به منظور هدایت سازمان در مسیر تحول دیجیتال، تصمیم مناسب اتخاذ نمایند. بنابراین، رهبران باید با توانمندی‌های لازم در جهت هدایت و مدیریت سفر دیجیتال تجهیز شوند. مدیریت منابع انسانی، نقشی کلیدی در بهبود مهارت‌های ضروری و ویژگی‌های رهبری مورد نیاز ایشان، ایفا می‌کند. از مهارت‌های کلیدی رهبری در مسیر تحول دیجیتال می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- (۱) درک جامع از بازار دیجیتال
- (۲) رویکردی آینده‌نگر به منظور توسعه راهکارهای تحولات بالقوه
- (۳) بینش مالی به منظور کمی‌سازی ارزش و نرخ بازگشت سرمایه‌گذاری‌های انجام شده در تحول دیجیتال
- (۴) هوشمندی کسب‌وکار به منظور مدیریت تنش میان تیم‌های میان وظیفه‌ای
- (۵) ظرفیت مدیریتی به منظور بهره‌گیری کارآمد از تیم‌های دیجیتال
- (۶) روحیه کارآفرینی به منظور ایجاد خلاقیت مستمر در توسعه محصولات، و مدیریت چرخه‌حیات خدمات و محصولات و تجربه کاربران

رهبران باید با توانمندی‌های لازم در جهت هدایت و مدیریت سفر دیجیتال تجهیز شوند.



(۱) **تطبيق پذیری:** منعطف و انطباق پذیر است و به آزادی عمل کارکنان به منظور نوآوری و انتخاب روش کاری ارج می نهد.

(۲) **تاب آوری:** توسعه و آزمایش ایده ها را می پذیرد و تشویق می کند.

(۳) **تحرك:** استفاده از رسانه ها و ابزارهای دیجیتال برای انجام کار، و نیز ساعات کاری اقتضایی و منعطف را می پذیرد.

(۴) **رهبری در همه سطوح:** کارکنان را در تمامی سطوح سازمانی، از طریق رفع موانع پیشرفت و نیز توانمندسازی آنها برای موفقیت، هدایت می کند.

(۵) **همکاری:** تعامل میان افراد و گروه های مختلف را، با هدف بهره برداری حداکثری از مهارت های گوناگون و متنوع در جهت همکاری و حل مسئله، تسهیل می کند.

(۶) **تصميم گيری:** تصمیمات را بر مبنای بر تحلیل، و در عین حال سریع، اتخاذ می کند.

(۷) **ارتباطات:** بدون محدودیت، با همکاران در تمامی سطوح سازمان، ارتباطات برقرار می کند.

(۸) **بازخورد:** برای موفقیت های فردی و تیمی، بازخورد به موقع و نیز پاداش مناسب، ارائه می دهد.

گروه تحول دیجیتال

DTGroup.ir

