

راهنمای تحول سازمان‌ها در عصر دیجیتال



مدیریت منابع انسانی دیجیتال

نویسندگان: مهدی شامی زنجانی و محسنه اسدی



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



نویسندگان: مهدی شامی زنجانی و محسنه اسدی

نسخه پرداز: کیوان دهقان پور

مدیر هنری و طراح جلد: مجید زارع

طراح گرافیک: محمدرضا چیت ساز

صفحه آرا: رامین مهری

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۲۸-۸

نوبت چاپ: اول، پاییز ۱۴۰۲

ناشر: آریانا قلم

نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۲

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

www.AryanaGhalam.com: فروشگاه اینترنتی

رسم الخط این کتاب براساس دستور خط فارسی فرهنگستان زبان و ادب فارسی است. تمام حقوق چاپ و نشر این اثر برای انتشارات آریانا قلم محفوظ است. تکثیر و انتشار تمام یا بخشی از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

سرشناسه: شامی زنجانی، مهدی، ۱۳۵۸-

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت منابع انسانی دیجیتال / مهدی شامی زنجانی، محسنه اسدی.

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۴۰۲.

مشخصات ظاهری: ۳۱۲ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۲۸-۸

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

موضوع: نوآوری -- مدیریت / management -- technological innovations

موضوع: تحول سازمانی / organizational change

موضوع: کسب و کار -- نوآوری / business -- technological innovations

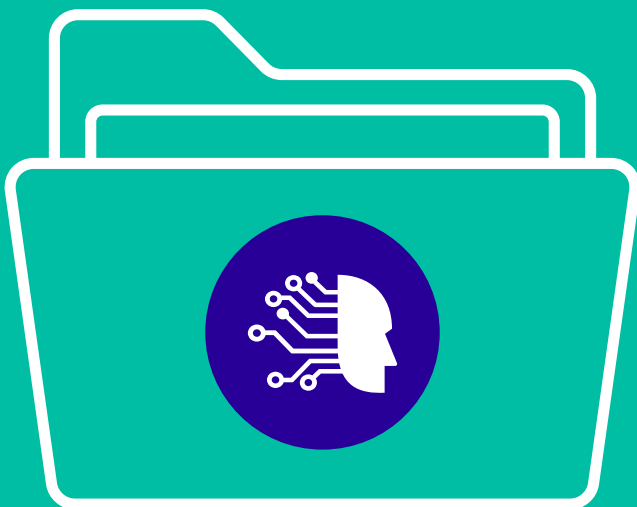
موضوع: تکنولوژی اطلاعات -- مدیریت / information technology -- management

شناسه افزوده: اسدی، محسنه، ۱۳۶۸-

رده بندی کنگره: HD۵۵۴۹

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۳۰۲۸۵

شماره کتاب شناسی ملی: ۹۴۱۶۱۰۷







پیشگفتار

داستان یک‌خطی تحول دیجیتال را می‌توان با جمله‌ای از مارسل پروست، نویسنده شهیر فرانسوی، تعریف کرد، آنجا که می‌گوید، «من دیگر به دنبال رسیدن به مقصد خاصی نیستم، بلکه می‌خواهم نگاه و دید جدیدی به دنیای پیرامونم پیدا کنم.» پیدا کردن نگاه و دید جدید به معنی قرار دادن لنزی نو بر روی چشمانمان است که از پس آن بتوانیم دنیا را متفاوت با قبل ببینیم و درک کنیم. تحول دیجیتال ما را به چنین لنزی مجهز می‌کند. برای همین است که مجله مدیریتی دانشگاه ام‌آی‌تی تعبیر ایدئولوژی کسب‌وکار را برای تحول دیجیتال به کار می‌برد. وقتی با این لنز به سازمان خود بنگرید، همه کارکردها و فرایندهایتان نیاز به بازآفرینی پیدا می‌کنند تا تبدیل به موجودیتی در تراز و شایسته عصر دیجیتال شوند. مدیریت منابع انسانی نیز از این قاعده مستثنا نیست. با توجه به اینکه ما چندین سال است در زمینه آموزش و مشاوره مدیریت منابع انسانی دیجیتال فعالیت می‌کنیم، خلأ وجود کتابی تألیفی در این حوزه را در بازار کتاب کشور حس کردیم، کتابی که بتواند با رویکردی جامع و کاربردی ولی درعین حال با زبانی ساده و روان مخاطبان حرفه‌ای و دانشگاهی را در حد مطلوبی با این مفهوم مهم آشنا کند. این خلأ شناسایی شده به دغدغه جدی ما تبدیل شد و حالا

نتیجهٔ پرداختن به آن در پیش چشمان شما خوانندگان عزیز قرار دارد. امیدواریم (بخوانید اطمینان داریم) پس از مطالعهٔ این کتاب دیدگاهتان دربارهٔ مدیریت منابع انسانی در عصر دیجیتال بسیار تغییر کند. اما چند نکته دربارهٔ ویژگی‌های این کتاب:

- ما در این کتاب شما را به سفر می‌بریم — سفر دیجیتالی — سفری که در طول آن منزل به منزل دیدگاه و بینش مورد نیازتان برای موفقیت در مدیریت منابع انسانی دیجیتال شکل خواهد گرفت.

- در فصل اول کتاب به مفهوم‌سازی مدیریت منابع انسانی دیجیتال می‌پردازیم و در فصل آخر (فصل هفتم)، ده توصیهٔ کاربردی برای پیاده‌سازی این مفهوم در سازمان‌ها ارائه می‌کنیم.

- در پنج فصل میانی کتاب به دیجیتالی‌سازی هریک از فرایندهای مدیریت منابع انسانی پرداخته‌ایم. این فصل‌ها ساختار مشابهی دارند. هر فصل با یک داستان دربارهٔ فرایند مورد نظر آغاز می‌شود، با نگاهی مختصر به گام‌های آن پیش می‌رود، با تشریح کاربرد فناوری‌های دیجیتالی همچون هوش مصنوعی و تحلیلگری داده، شبکه‌های اجتماعی، اینترنت اشیا، بلاکچین، و واقعیت مجازی و افزوده ادامه می‌یابد و با معرفی داشبورد فرایند مزبور به پایان می‌رسد. این را هم اضافه کنیم که در هریک از این فصل‌ها بخشی با عنوان سرنخ وجود دارد که در آن به ارائهٔ توصیه‌هایی برای اجرای موفق فرایند مورد نظر پرداخته‌ایم.

- در انتهای هر فصل نیز کیوارکد دسترسی به محتوای تکمیلی آن فصل را در اختیارتان قرار داده‌ایم.

مخاطبان اصلی این کتاب عبارت‌اند از:

- مدیران و کارشناسان منابع انسانی سازمان‌ها
- مدیران و کارشناسان تحول دیجیتال سازمان‌ها
- مدیران و کارشناسان فناوری اطلاعات سازمان‌ها
- مدیرعاملان و اعضای هیئت‌مدیره سازمان‌ها
- مدیران و کارشناسان شرکت‌های ارائه‌دهنده راهکارهای منابع انسانی

- مدیران و کارشناسان استارت‌آپ‌های فعال در حوزه منابع انسانی دیجیتال
- استادان و دانشجویان رشته‌های مدیریت منابع انسانی و تحول دیجیتال

در پایان از تیم حرفه‌ای و کاربلد انتشارات آریانا قلم، به ویژه سرکار خانم سمیه محمدی گرامی، مدیرعامل محترم این مجموعه، صمیمانه قدردانی می‌کنیم.

این شما و این کتاب مدیریت منابع انسانی دیجیتال. امیدواریم از خواندنش لذت ببرید.

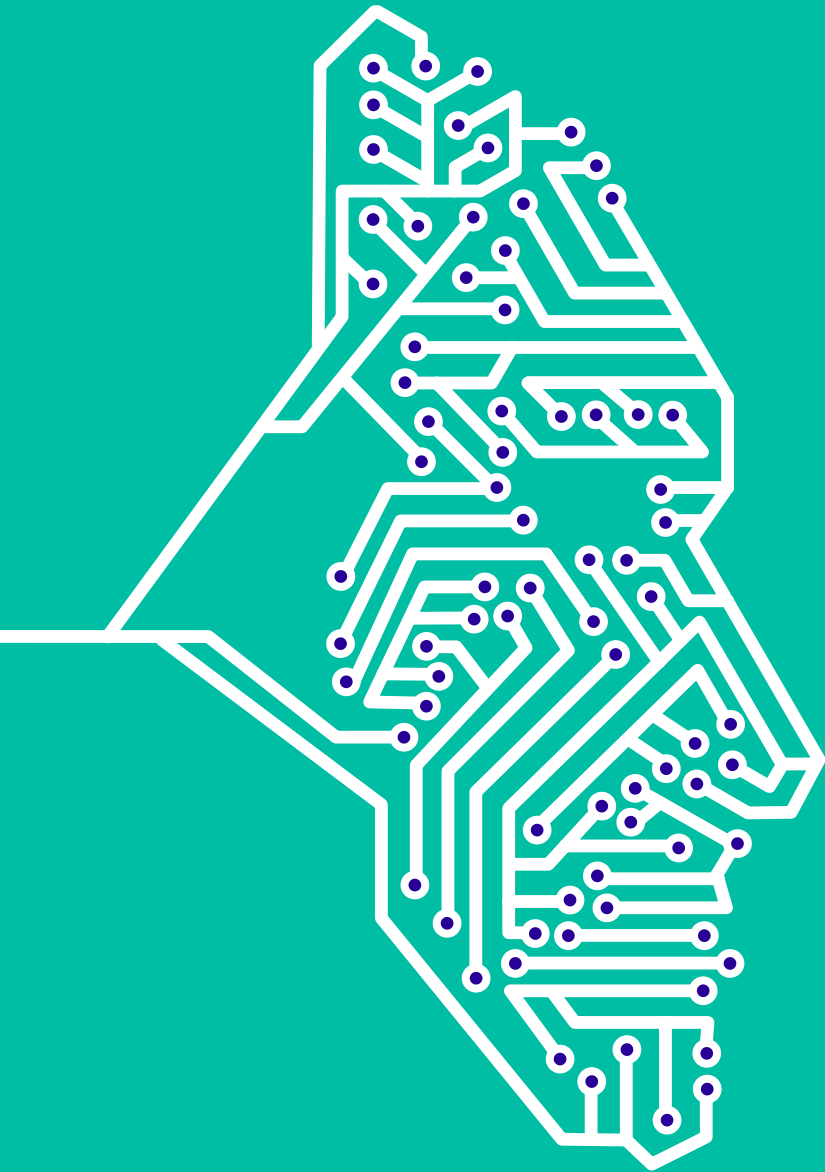
مهدی شامی زنجانی
محسنه اسدی





فهرست

00:13	فصل اول/ چستی و چرایی مدیریت منابع انسانی دیجیتال
00:69	فصل دوم/ جذب و استخدام دیجیتال
01:07	فصل سوم/ جامعه‌پذیری و همسوسازی دیجیتال
01:49	فصل چهارم/ مدیریت عملکرد و جبران خدمات دیجیتال
01:87	فصل پنجم/ آموزش و توسعه دیجیتال
02:31	فصل ششم/ نگهداشت و خروج دیجیتال
02:77	فصل هفتم/ مدیریت منابع انسانی دیجیتال در عمل
02:99	کتابنامه





هوش مصنوعی جایگزین شما نمی شود
بلکه فردی که از آن استفاده می کند
جایگزین شما خواهد شد

چیستی و چرایی مدیریت منابع انسانی دیجیتال





من دیگر به دنبال رسیدن به مقصد خاصی نیستم، بلکه می‌خواهم نگاه و دید جدیدی به دنیای پیرامونم پیدا کنم. مارسل پروست

تحول دیجیتال در یک نگاه

این روزها، در دنیای حرفه‌ای و دانشگاهی، به کمتر کسی برمی‌خوریم که تحول دیجیتال را عبارتی دهان‌پرکن و مدگرایانه بداند، زیرا این مفهوم قدرت بلامنازع خود را به همه ثابت کرده است. اگر تحول دیجیتال تا قبل از همه‌گیری جهانی کرونا بیشتر فرصت تلقی می‌شد، در طول این دوران و پس‌از آن، به «الزام و عامل بقا» برای بسیاری از صنایع تبدیل شده است. اگرچه سونامی دیجیتال در یک زمان همه صنایع را در نمی‌نوردد و به اصطلاح دیروزود دارد، چیزی که در آن شکی نیست این است که سوخت و سوز نخواهد داشت و سراغ همه خواهد رفت، حتی سراغ شما، دوست عزیز! داروین‌یسم دیجیتال به ما می‌آموزد فقط سازمان‌هایی در این عصر بقا خواهند داشت که بتوانند قابلیت‌های دیجیتال مناسبی در خود ایجاد کنند.

اهمیت تحول دیجیتال به قدری در سال‌های اخیر افزایش یافته

است که مجله مدیریتی دانشگاه ام‌آی‌تی^۱ از تعبیر ایدئولوژی کسب‌وکار برای آن استفاده می‌کند. این تعبیر از آن جهت شایان توجه است که ایدئولوژی همچون لنزی روی چشمان ما قرار می‌گیرد و دنیا را از پشت آن می‌بینیم و تحلیل می‌کنیم. وقتی لنز روی چشمانمان در دنیای کسب‌وکار تغییر کند، چیزهایی را می‌بینیم که قبلاً از دیدن آنها عاجز بودیم و همچنین ممکن است چیزهایی که قبلاً پرننگ می‌دیدیم و برایمان مهم بودند دیگر ارزش و اعتبار قبلی خود را نداشته باشند. این لنز جدید به ما دید و بینش جدیدی می‌دهد. برای مثال، با چنین دید و بینشی است که داده برای کسب‌وکارمان به چنان دارایی ارزشمند و استراتژیکی تبدیل می‌شود که نمی‌توانیم بدون آن رقابت کنیم و حتی بقا داشته باشیم. یا همین نوع نگاه و رویکرد است که به ما نشان می‌دهد تحول دیجیتال مفهومی سازمان‌گستر است و کلیه کارکردهای سازمانی‌مان را در بر می‌گیرد. این‌گونه بهتر درمی‌یابیم که تحول دیجیتال یکی از کارهایی که باید در کنار کارهای دیگرمان انجام بدهیم نیست، بلکه همه کارهای ما تحت تأثیر آن قرار می‌گیرد. به بیان دیگر، تحول دیجیتال کارکردی در کنار کارکردهای سازمانی دیگر مانند مدیریت منابع انسانی، مدیریت بازاریابی، مدیریت مالی، مدیریت فرایند و مدیریت تولید و عملیات نیست، بلکه همچون چتری همه این موارد را در بر می‌گیرد و برای تبدیل شدن به موجودیتی در تراز این عصر باآفرینی‌شان می‌کند. به این ترتیب، با اطمینان خاطر می‌توان گفت که بخش یا فردی در سازمان وجود ندارد که مخاطب پیام تحول دیجیتال و تحت تأثیر آن نباشد.

برای درک بهتر تحول دیجیتال، باید در ابتدا سری به عصر دیجیتال بزنیم و با اقتضائات آن بیشتر آشنا شویم. عصر دیجیتال به برهه‌ای

1. MIT Sloan Management Review

از تاریخ اطلاق می‌شود که در آن فناوری‌های دیجیتال به زیربنای اصلی راحتی و ارتقای کیفیت زندگی مردم و همچنین مهم‌ترین عامل رشد و رقابت‌پذیری در دنیای کسب‌وکار تبدیل شده است. در این عصر، فناوری‌های دیجیتال مانند تحلیلگری داده و هوش مصنوعی، شبکه‌های اجتماعی، بلاکچین، و واقعیت مجازی و افزوده درحال بازآفرینی ابعاد مختلف دنیای ما هستند.

نوآوری مداوم در راستای خلق تجربه خوشایند برای ذی‌نفعان، به‌ویژه مشتریان و کارکنان، از ویژگی‌های عصر دیجیتال است. اگر بگوییم این روزها کسب‌وکارها بیش از فروش محصولات و خدمات در تلاش برای فروش حال خوب به مشتریان‌اند، سخنی به‌گزارف نگفته‌ایم. همین درباره کارفرمایان و کارکنان نیز صادق است: سازمان‌ها می‌کوشند صرفاً به تیک زدن چک‌لیست کارهایی که برای کارکنان انجام می‌دهند بسنده نکنند و اطمینان حاصل کنند که حال آنها در سازمان خوب و روبه‌راه است. این را هم خوب می‌دانیم که بستر مناسب برای ایجاد تجربه خوشایند شخصی‌سازی‌شده را فناوری‌های دیجیتال در اختیارمان قرار می‌دهند. در عصر دیجیتال، داده در کانون هر اقدام و تصمیم‌مان قرار دارد، زیرا بدون توجه به داده و بینش‌های حاصل از تحلیلگری آن، اخذ تصمیمات باکیفیت و انجام اقدامات مؤثر خیال‌خامی بیش نخواهد بود. همچنین در این عصر، پلتفرم‌ها و اپلیکیشن‌ها به بخش جدایی‌ناپذیری از زندگی ما تبدیل شده‌اند. ویژگی بارز دیگر عصر دیجیتال الگوریتم‌محوری است. این روزها کمتر جنبه‌ای از زندگی بشر را می‌توان یافت که عرصه تاخت و تاز الگوریتم‌های هوش مصنوعی نباشد. برای مثال، در آینده‌ای بسیار نزدیک، الگوریتم‌ها به ما خواهند گفت که، با توجه به ویژگی‌ها و ترجیحاتمان، کدام سازمان احتمالاً جای بهتری برای ما جهت کار کردن خواهد بود و همچنین به سازمان‌ها توصیه خواهند کرد که کدام کارجو احتمالاً مناسب‌ترین گزینه برایشان است.

درخصوص داده‌محوری چطور؟ یا اکوسیستم‌سازی؟ احتمالاً با ما موافقتی که این قابلیت‌ها به یک‌باره به وجود نمی‌آیند و مستلزم صبر و حوصله‌اند. مجلهٔ مدیریتی دانشگاه ام‌آی‌تی در مقاله‌ای که سال ۲۰۲۲ منتشر کرده است، با مطالعهٔ موردی چندین شرکت صنعتی، به این نتیجه رسیده که برای آغاز مسیر تحول عمدتاً حرکت‌های تدریجی و با رویکرد تکاملی بهتر از حرکت‌های رادیکال نتیجه می‌دهند و این بهبودها به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا شایستهٔ تحول شوند. در برخی از نمونه‌های بین‌المللی، کسب‌وکارها بعد از پنج یا حتی ده سال از شروع تلاش‌های اولیهٔ خود توانسته‌اند به نقطهٔ تحول برسند، درحالی‌که تمامی این سال‌ها را درحال حرکت در مسیر بهبود بوده‌اند. کسانی می‌توانند از درخت تحول دیجیتال میوه بچینند که بدانند تحول دیجیتال استراتژی‌ای بلندمدت است، نه تاکتیکی کوتاه‌مدت و میان‌مدت. تحول دیجیتال رهروان خودش را می‌خواهد، رهروانی مؤمن، پرشور و صبور.

مفهوم‌سازی مدیریت منابع انسانی دیجیتال

این روزها مدیریت منابع انسانی در آستانهٔ تحولی بزرگ قرار دارد که بازیگر اصلی آن فناوری‌های دیجیتال‌اند. فناوری‌هایی از قبیل تحلیلگری داده و هوش مصنوعی، شبکه‌های اجتماعی، بلاکچین، و واقعیت مجازی و افزوده درحال بازآفرینی این حوزه‌اند. از هم‌آمیزی مدیریت منابع انسانی و تحول دیجیتال مفهوم جدیدی به نام مدیریت منابع انسانی دیجیتال شکل گرفته که به‌اختصار به آن منابع انسانی دیجیتال نیز گفته می‌شود. این هم‌آمیزی را می‌توان به اتوبانی دوطرفه تشبیه کرد و از دو منظر به آن نگریست. منظر اول نقشی است که مدیریت منابع انسانی در موفقیت تحول دیجیتال سازمان دارد و منظر دوم تأثیر شگرفی است که تحول دیجیتال در مدیریت منابع انسانی سازمان می‌گذارد. وقتی که مدیریت منابع انسانی در خدمت تحول دیجیتال قرار گیرد،

قابلیت‌های نرم تحول را برای سازمان به ارمغان می‌آورد. در این منظر، بخش منابع انسانی شریک تحول^۱ سازمان محسوب می‌شود. این شریک وظیفه دارد بال انسانی هواپیمای تحول سازمان را فراهم کند تا در کنار بال فناوریانه پرواز دیجیتال خوبی رقم بزنند. در این منظر، دغدغه‌های تیم منابع انسانی سازمان گستر^۲ است، نه سیلوگستر^۳. شاخص‌های کلیدی عملکرد در اینجا حول موفقیت تحول سازمان تعریف می‌شوند، نه تحول دپارتمان منابع انسانی. وقتی از قابلیت‌های نرم تحول دیجیتال صحبت می‌کنیم، مرادمان آماده‌سازی مواردی همچون رهبری، کارکنان، فرهنگ، ساختار و محیط کار در راستای حداکثرسازی احتمال موفقیت سازمان در این تحول است. شاید برایتان جالب باشد که بدانید در سال‌های اخیر مطالعه‌ای در دنیا انجام شد تا دلایل اصلی ناکامی سرمایه‌گذاری‌ها در حوزه تحول دیجیتال شناسایی شود. درنهایت، سه عامل بیش از سایر موارد تأثیرگذار بودند: رهبری، کارکنان و فرهنگ — هر سه از توانمندسازهای نرم تحول. اگر تا الان درخصوص نقش بارز مدیریت منابع انسانی در موفقیت تحول سازمانی در عصر دیجیتال شک داشتید، اکنون دیگر حجت بر شما تمام شده است.

در منظر دوم، تحول دیجیتال است که در خدمت مدیریت منابع انسانی قرار می‌گیرد. همان‌طور که در ابتدای این فصل مطرح شد، تحول دیجیتال مفهومی است چتری و سازمان‌گستر و کلیه کارکردها و دپارتمان‌های سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. دپارتمان مدیریت منابع انسانی معمولاً از اولین واحدها و سیلوهایی در سازمان است که تحول دیجیتال سراغ آن می‌رود. دلیل این اولویت را باید در اهمیت جذب و نگهداشت مناسب استعدادها برای خلق عملکرد برجسته در این عصر

1. transformation partner

2. enterprise-wide

3. silo-wide

دانست. منابع انسانی دیجیتال در این منظر یعنی بازآفرینی دپارتمان مدیریت منابع انسانی برای موفقیت در عصر دیجیتال و بازهم یعنی ساخت دپارتمانی در تراز عصر دیجیتال. به بیان دیگر، منابع انسانی دیجیتال یعنی بازطراحی و بهینه‌سازی فرایندهای مدیریت منابع انسانی با محوریت فناوری‌های دیجیتال. جذب و استخدام دیجیتال، جامعه‌پذیری و همسوسازی دیجیتال، مدیریت عملکرد و جبران خدمات دیجیتال، یادگیری و توسعه دیجیتال، و نگهداشت و خروج دیجیتال نتیجه چنین بازطراحی و بهینه‌سازی خواهد بود.

منابع انسانی دیجیتال نیز همانند تحول دیجیتال دو موج اصلی را در تاریخچه خود دیده است. موج اول، یا همان الکترونیکی کردن، به دنبال اتوماسیون فرایندهای مدیریت منابع انسانی است. مباحثی همچون مدیریت منابع انسانی الکترونیکی^۱ و سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی^۲ بیشتر در این موج جایابی می‌شوند. در اینجا، ماهیت و منطق فرایندها دچار تحول نمی‌شود و تلاش بر این است که کار بهره‌ورتر، دقیق‌تر، سهل‌تر، سریع‌تر و کم‌هزینه‌تر به انجام برسد. برای مثال، اگر به نسل اول سیستم‌های ردیابی کارجو بنگرید، خواهید دید که هدف اصلی آنها تبدیل فرایند جذب و استخدام آنالوگ به فرایندی صفر و یکی بود، فرایندی که در آن تعاملات و ارتباطات کارجو با سازمان و همچنین ارسال و دریافت اطلاعات و مستندات مربوط به صورت الکترونیکی انجام شود. مثال دیگر اینکه اگر کارکنان، به جای ارسال فیزیکی برگه درخواست مرخصی، تقاضای خود را در قالب فرمی الکترونیکی در پورتال کارکنان شرکت برای مدیر خود تکمیل و ارسال کنند، بازهم اقدامی در موج اول رخ داده است.

1. E-HRM

2. HRIS

دغدغه موج دوم منابع انسانی دیجیتال صرفاً الکترونیکی کردن وضع موجود نیست و ماهیت و منطق فرایندها در آن تغییر جدی می‌کند. اجازه بدهید مجدد به سیستم‌های ارزیابی کارجو برگردیم. نسل‌های جدید این سیستم صفت هوشمند را یدک می‌کنند. وقتی به موجودیتی ویژگی هوشمند منتسب می‌شود، یعنی آن موجودیت می‌تواند رفتاری شبیه به انسان از خود نشان دهد: استنتاج کند، در موقعیت‌های جدید و غیرتکراری واکنش مطلوبی از خود نشان دهد و درنهایت یاد بگیرد. فرایند بررسی رزومه‌های کارجویان در نسل هوشمند سیستم‌های ارزیابی کارجو نمونه روشنی از تفاوت ارزش‌آفرینی در موج دوم با موج اول است. برای مثال، فایل رزومه‌های دریافتی در این سیستم تحلیل و با الگوریتم‌های هوش مصنوعی میزان تطابق صلاحیت‌های فرد با شرایط احراز شغل مورد نظر بررسی می‌شود و متناسب‌ترین کاندیداها برای ارزیابی مراحل بعدی معرفی می‌شوند. گاهی این سیستم میزان موفقیت احتمالی کارجویان منتخب در شغل مورد نظر را نیز پیش‌بینی می‌کند. همچنین شکاف‌های مهارتی کارجویان منتخب براساس شرایط احراز شغل مورد نظر مشخص می‌شود تا درصورت موفقیت در ارزیابی نهایی و استخدام در سازمان، در قالب آموزش‌های بدو ورود به آنها ارائه شود. برای درک بهتر مدیریت منابع انسانی دیجیتال، باید شش تحولی را که به همراه آورده و پیام‌آور آن است به‌خوبی بشناسید، که عبارت‌اند از:

- تحول کار و نیروی کار در عصر دیجیتال
- تحول محیط کار در عصر دیجیتال
- تحول تجربه کارکنان در عصر دیجیتال
- تحول رهبری و مدیریت در عصر دیجیتال
- تحول فرهنگ در عصر دیجیتال
- تحول مهارت در عصر دیجیتال

در ادامه، هریک از این شش تحول بااهمیت تشریح خواهند شد.

این روزها شکاف فزاینده‌ای میان نیاز سازمان‌ها و مهارت‌های کارکنان ایجاد شده است. مهارت‌هایی که به کارکنان آموزش داده می‌شوند متعلق به گذشته‌اند، نه امروز و فردا.

جف وینر، مدیرعامل لینکدین



مهارت‌های دیجیتال دارای طیف گسترده‌ای‌اند و از شغلی به شغل دیگر تفاوت دارند. مثلاً، شرکتی در زمینه مراقبت از سالمندان در منزل را در نظر بگیرید. این شرکت نیاز خود را به مهارت‌های دیجیتال ممکن است به این صورت تعریف کند: قابلیت کارکنان در مدیریت مؤثر پروفایل‌های آنلاین مراقبت یا بارگذاری درست اطلاعات سلامتی (که مهارتی نسبتاً ابتدایی در دنیای دیجیتال است). اما برای شرکتی در زمینه خدمات فناوری اطلاعات در صنعت مالی قطعاً مهارت‌های دیجیتال مفهوم دیگری دارد. برای نمونه، طراحی محصول دیجیتال جدیدی برای کشف تقلب در مقیاس گسترده نیز، که از مجموعه‌ای از کلان داده و الگوریتم‌های پیچیده استفاده می‌کند، نیازمند مهارت‌های دیجیتال است، اما در سطحی بالاتر از مثال قبل، که فقط بهره‌برداری از فناوری دیجیتال مطرح بود و نه توسعه آن.

دیدگاه غلط رایجی در میان گروهی از اعضای هیئت‌مدیره و مدیرعاملان شرکت‌ها در کشورمان وجود دارد که خود را بی‌نیاز از آموزش و توسعه می‌دانند. اما از آنجایی که تحول دیجیتال در ابتدا موضوعی بالا به پایین است، بسیار اهمیت دارد که توسعه نگرش و مهارت‌های دیجیتال این افراد را در اولویت قرار دهید. این را هم به خاطر بسپارید که اگر آن بالا درست شود شاید سازمانتان هم درست شود، اما اگر آن بالا آنچه باید نباشد و نشود قطعاً سازمانتان نیز به جایی نخواهد رسید. هیئت‌مدیره و مدیرعامل شما باید درخصوص فرصت‌ها و تهدیدات نوظهور در عصر دیجیتال دید داشته باشند، درباره موارد کاربرد

فناوری‌های دیجیتال در صنعتان و سایر صنایع مرتبط آگاه و بدون ابهام باشند و توانایی نظارت و پایش بر عملکرد دیجیتال سازمان را نیز داشته باشند. شروع کار در این لایه باید با توسعه نگرش دیجیتال باشد. این نگرش همانند چتری دربرگیرنده مواردی همچون تفکر داده‌محور، تفکر تجربه‌سازی، تفکر طراحی، تفکر خلاقانه و تفکر اکوسیستمی است. در ادامه، آموزش مواردی همچون مبانی تحول دیجیتال، مبانی نسل چهارم و پنجم صنعت، مدل‌های کسب‌وکار دیجیتال، رهبری دیجیتال، استراتژی و حکمرانی دیجیتال و فرهنگ دیجیتال می‌تواند در دستور کار قرار گیرد.

برای تدوین برنامه توسعه مهارت‌های دیجیتال در سازمانتان، در ابتدا، باید در مشاغل سنتی خود بازنگری کنید. این بازنگری شامل تغییر عنوان شغل، شرح شغل و شرایط احراز آن است. در مرحله بعد، شرایط احراز هر شغل را باید با پروفایل مهارتی شاغل آن تطبیق دهید و شکاف مهارتی را برای هر فرد مشخص کنید. در پایان، باید سازوکارهای آموزشی لازم را برای کاهش این شکاف طراحی و اجرا کنید.

چالش‌های پیش روی شما در مسیر توسعه مهارت‌های دیجیتال سازمانتان کم نیستند، که در ادامه به دو مورد از آنها اشاره می‌کنیم. چالش اول نگهداشت استعدادی است که مهارتش ارتقا یافته است. در نظرسنجی پی‌دبلیوسی، نگرانی محسوسی در میان مدیرعاملان وجود داشت مبنی بر اینکه پس از صرف مبلغ هنگفتی برای ارتقای مهارت‌های کارکنان برخی از آنان شرکت را ترک کنند. چهارده درصد از مدیرعاملان در این نظرسنجی گفته‌اند که این بزرگ‌ترین چالش مدیریتی آنهاست. البته که این چالش موضوع تأمل‌برانگیزی است، اما این‌گونه می‌توان به چنین مدیرعاملانی دل‌داری داد که اگر رقبا برای

کارکنانتان پیشنهادهایی دارند نشانه آن است که کار خود را در توسعه مهارت‌هایشان به خوبی انجام داده‌اید. نکته دیگری که می‌توانیم به آنان بگوییم این است که اگر برنامه‌های جذاب توسعه مهارت در سازمانتان نداشته باشید خود این موضوع می‌تواند دلیلی برای ترک سازمان در اختیار کارکنان علاقه‌مند به توسعه و یادگیری قرار دهد. و نکته آخر برای چنین مدیرعاملانی این است که شما می‌گویید اگر آموزش بدهید شاید کارکنانمان بروند. ما هم در پاسخ می‌گوییم اگر آموزش ندهید ممکن است باقی بمانند و با تخصص ناکافی خود دمار از روزگار کسب و کارتان در بیاورند. البته بعد از همه این قوت قلب دادن‌ها کمی هم توی دلتان را خالی کنیم و بگوییم که طبق مطالعه بی‌سی‌جی ایران جزء کشورهای است که استعدادهای دیجیتال آن تمایل بالایی به مهاجرت دارند (بیشتر از ۷۰ درصد).

چالش دوم تأمین منابع مالی کافی در این حوزه است. مجمع جهانی اقتصاد تخمین زده است که در ایالات متحده هزینه بازمهارت‌آموزی برای هر کارمند حدود ۲۴،۰۰۰ دلار است. باید اعتراف کنیم عدد بسیار بالایی است. ما گاهی به مزاح از دوستان منابع انسانی خود می‌پرسیم که سرانه سالیانه آموزشی سازمانشان به ۲۴ دلار می‌رسد یا خیر. اینجا هم چیزی که می‌تواند دلگرم‌مان کند این است که آموزش هزینه نیست، بلکه سرمایه‌گذاری است. ارتقای مهارت همچنان باید به چشم اولویت استراتژیک در کنار سرمایه‌گذاری‌های فناورانه و در یک سبد دیده شود، زیرا نوآوری و بهره‌وری مورد انتظار از فناوری‌های دیجیتال تنها در صورتی اتفاق می‌افتد که نیروی کار ماهر و بانگیزه برای خلق ارزش از فناوری وجود داشته باشد.



من ترجیح می‌دهم با پنجاه نفر مصاحبه کنم و هیچ‌کدام را
استخدام نکنم تا اینکه فرد اشتباهی استخدام کنم.
جف بیزوس، بنیان‌گذار آمازون

شاید کمی دور از ذهن باشد، اما اولین موج تحول در جذب و استخدام
کارکنان محصول جنگ جهانی دوم بود. در آن زمان، به دلیل درگیر شدن
مردان و زنان زیادی در جنگ و در نتیجه آن ظهور چالش‌هایی جدی
در تأمین نیروی کار، آژانس‌های کارمندیابی به وجود آمدند. در این موج
تحول، واژه کارمندیابی وزن بیشتری از کارایی پیدا کرد، زیرا در آن زمان
نبردی جدی میان کسب‌وکارها برای استخدام افرادی که به جنگ نرفته
بودند یا به تازگی بازگشته بودند درگرفته بود. پس از جنگ و در طول دهه
بعدازآن، رزومه‌نویسی مرسوم شد، رزومه‌نویسی کارجویان. این رزومه‌ها، که
مشخصات اصلی و مهارت‌های عمده کارجویان را نشان می‌داد، ابزاری
برای معرفی بهتر آنها به کسب‌وکارها بود. آژانس‌های کارمندیابی در این
مرحله بیشتر بر ارتباط مؤثر کارجویان واجد شرایط با مشاغل متناسب
متمرکز بودند. فرایند جذب و استخدام محدودیت‌های جدی در این
دوره داشت. مثلاً، آگهی‌های استخدام صرفاً از طریق روزنامه‌ها به اطلاع

کارجویان می‌رسید، ارائه درخواست کار و رزومه فقط به صورت حضوری یا از طریق پست میسر بود و همچنین رزومه‌های زیادی به صورت دستی بررسی می‌شد. دومین موج تحول را می‌توان ظهور شبکه اینترنت و ورود کامپیوترها به فرایند جذب و استخدام دانست. درحالی‌که پیش‌ازاین دامنه این فرایند محدود به مناطق اطراف و نزدیک بود و به تعبیری محلی انجام می‌شد، اینترنت به سازمان‌ها اجازه داد تا در مقیاسی وسیع‌تر و در زمانی سریع‌تر به دنبال کارجویان مناسب بگردند.

در عصر حاضر نیز گروهی از شرکت‌ها به دنبال تحول فرایند جذب و استخدام خود با بهره‌گیری مناسب از فناوری‌های دیجیتال‌اند. هوش مصنوعی و تحلیلگری داده، شبکه‌های اجتماعی، بلاکچین، و واقعیت مجازی و افزوده از پرکاربردترین فناوری‌های دیجیتال در این فرایندند. به نظر می‌آید جذب و استخدام در عصر دیجیتال اصلاً قرار نیست شبیه به گذشته باشد. این تغییر چنان شگرف است که پیش‌بینی می‌شود در آینده‌ای نزدیک سیستم‌های توصیه‌گر به کارجویان خواهند گفت که کدام سازمان با ویژگی‌ها و شرایط آنها تطبیق بیشتری دارد و از طرف دیگر به استخدام‌کنندگان می‌گویند که کدام کارجویان گزینه مناسب‌تری برای سازمانشان خواهند بود.

شرکت آمازون سال‌هاست که رهبری پیشرو در حوزه نوآوری‌های فناورانه و یکی از بهترین محیط‌ها برای کار شناخته می‌شود. این شرکت دفاتر زیادی در کشورها و شهرهای مختلف دنیا دارد و لذا تصور اینکه بدون ابزارهای پیشرفته بتواند سالانه صدها هزار رزومه را دریافت و غربال کند دور از ذهن است. اما شاید دانستنش برایتان جالب باشد که یک تا دو دهه پیش فرایند استخدام افراد جدید در این شرکت اوضاع مطلوبی نداشت. یکی از چالش‌هایی که آمازون در جذب و استخدام با آن دست‌وپنجه نرم می‌کرد زمان طولانی این فرایند بود. یکی از نکات ناامیدکننده دیگر این بود که اگر کارجویی در یکی از مراحل

استخدام موفق نمی‌شد و به مرحله بعد نمی‌رسید، ممکن بود چندین ماه طول بکشد تا نامه عدم پذیرش خود را دریافت کند و البته شاید هم هیچ‌وقت دریافت نمی‌کرد. چالش دیگر آمازون این بود که مدیران اغلب ترجیح می‌دادند که تنها در صورت برآورده شدن همه معیارهای سخت‌گیرانه‌شان، مانند دانش آموختگی از دانشگاهی مطرح با معدل بالا، اقدام به استخدام کنند. چنین چالش‌هایی منجر به این شده بود که بعضی از افراد در میانه فرایند استخدام خسته یا ناامید شوند و عطای ادامه این مسیر را به لقایش ببخشند.

شرایط نامطلوب در جذب و استخدام آمازون باعث شد مدیران شرکت تصمیم بگیرند تحولی در این حوزه به وجود بیاورند. آنها در سال‌های اخیر فرایند استخدام جدیدی را طراحی کرده‌اند که به‌نحو محسوسی از گذشته کوتاه‌تر و درعین حال مشارکتی‌تر است. آمازون در این روزها بیشتر بر مجموعه مهارت‌های مرتبط با شغل، قابلیت کار تیمی و خلاقیت کارجویان تمرکز دارد و الزامات سخت خود درباره مدارک دانشگاهی آنان را کنار گذاشته است. همچنین برای کاهش پیامدهای استخدام نامناسب، از جمله بی‌تناسبی صلاحیت‌های کارکنان با شغل یا ترک زود هنگام سازمان به دلیل تصور ابتدایی نادرست کارجویان از شرکت، سازوکارهایی طراحی کرده و فناوری‌هایی به کار گرفته است.

آمازون از یک استراتژی پنج‌مرحله‌ای چابک برای استخدام استفاده می‌کند. در مرحله نخست، توسط سیستم ردیابی کارجویان خود، رزومه‌ها را به کمک هوش مصنوعی و براساس واژگان کلیدی خاصی غربال می‌کند. این واژگان کلیدی در ارتباط با هر شرح شغلی تعریف می‌شوند که شرکت به دنبال پر کردن آن است. وجود اثری از این واژگان در رزومه کارجو شانس وی را برای به سلامت عبور کردن از اولین فیلتر استخدامی آمازون افزایش می‌دهد. البته کارجویان زیرک می‌توانند با بررسی وبسایت شرکت و سرک کشیدن در مطالب و تجارب هم‌تایان

خود در شبکه‌های اجتماعی حدس‌های درستی در این زمینه بزنند و رزومه خود را برای شرکت خواستنی‌تر کنند.

مدیران جذب و استخدام آمازون به دنبال کارجویانی‌اند که هم دارای مهارت‌های لازم برای کار و هم تعهد کافی به ارزش‌های شرکت باشند. کارجویان پس از عبور موفق از مرحله غربالگری رزومه باید در ارزیابی آنلاین آمازون شرکت کنند تا میزان قابلیت‌های استدلالی عمومی و تطابق فرهنگی آنها با شرکت مشخص شود. سؤالات این ارزیابی بسته به سطح موقعیت شغلی درخواستی متفاوت است، اما معمولاً از افراد خواسته می‌شود که به یک سری سؤالات در حوزه استدلال‌های درک مطلب، عددی و منطقی^۱ و همچنین قضاوت‌های موقعیتی^۲ پاسخ دهند. شایان ذکر است که بازی‌وارسازی بخش مهمی از این فرایند محسوب می‌شود. این ارزیابی آنلاین در تعیین سبک حرفه‌ای کارجویان و پیش‌بینی میزان همسویی آنها با اصول رهبری و فرهنگ شرکت نقش مهمی ایفا می‌کند. اگر این مرحله با موفقیت به پایان برسد، آزمونی آنلاین مرتبط با مهارت‌های مورد نیاز شغل مد نظر و نحوه حل مسئله به کارجویان داده می‌شود تا آن را تکمیل کنند. این آزمون بازی برد-برد برای استخدام‌کنندگان و کارجویان است. از طرفی، به استخدام‌کنندگان آمازون اجازه می‌دهد تا حدودی اطمینان یابند که متقاضیان صلاحیت‌های لازم برای پیوستن به شرکت و کار در نقش مورد نظر را دارند یا خیر. از طرف دیگر، به کارجویان کمک می‌کند تا دریابند که برای موقعیت شغلی درست و متناسبی اقدام کرده‌اند یا خیر و به این صورت از هدررفت زمان آنها جلوگیری می‌کند.

پس از عبور موفق از سه مرحله قبلی، کارجویان منتخب به مصاحبه

-
1. verbal, numerical and logical reasoning
 2. situational judgment

تلفنی یا ویدئویی کوتاه دعوت خواهند شد. آخرین گام در این فرایند مصاحبهٔ حضوری با افراد محدود راه یافته به دور نهایی است. اکنون مدت زمان استخدام برای موقعیت‌های شغلی سطح ارشد در آمازون (از ارسال رزومه تا دریافت پیشنهاد کار) سه هفته تا سه ماه است. شایان ذکر است که این زمان برای موقعیت‌های شغلی پایین‌تر به دلیل نیاز به بررسی‌های کمتر به مراتب کوتاه‌تر است.

جذب و استخدام در یک نگاه

جذب و استخدام کارکنان جدید فرایندی کلیدی برای کسب‌وکارها به شمار می‌رود. هر سازمانی نیازمند فرایند جذب و استخدامی مختص خود است که متناسب با نیازها، استراتژی رشد و ویژگی‌های صنعتش توسعه پیدا کرده باشد. این فرایند شامل شناسایی نیاز به نیروی جدید و تهیه/به‌روزرسانی شرح شغل و شرایط احراز آن، اطلاع‌رسانی و تبلیغات، بررسی و غربالگری رزومه‌ها، ارزیابی متقاضیان، و اعلام نتیجه و پیشنهاد کار است.

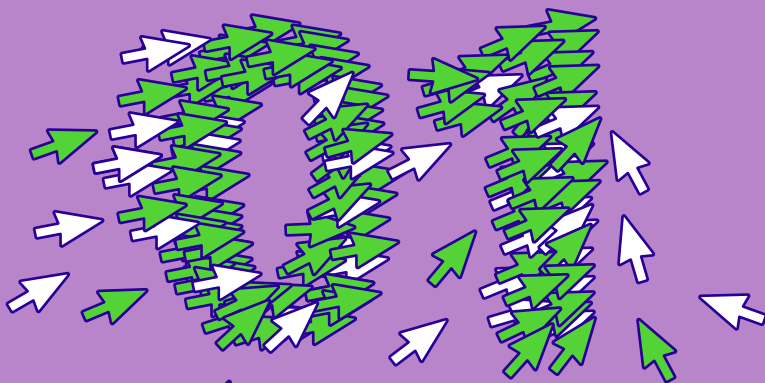
فرایند جذب و استخدام تأثیر معناداری در عملکرد سازمانی دارد، زیرا انتخاب افراد درست، که بیشترین تناسب را با شرایط مشاغل و فرهنگ سازمانی دارند، به کسب‌وکار در مسیر تحقق اهدافش کمک شایانی می‌کند. اما اگر سازمان در این حوزه فرایند کارآمدی نداشته باشد، چه اتفاقی می‌افتد؟ به احتمال زیاد، فرایند ارزیابی و انتخاب کارجویان طولانی و خسته‌کننده خواهد شد، زمان و هزینهٔ چشمگیری هدر خواهد رفت، کارکنان اشتباهی برای موقعیت‌های شغلی استخدام می‌شوند و سازمان فرصت جذب افراد شایسته و استعدادها را در جنگ با رقبا از دست خواهد داد. درنهایت نیز فقدان افراد باصلاحیت عملکرد ضعیف کسب‌وکار را به همراه خواهد داشت. با توسعهٔ فرایند جذب و استخدام کارآمد، می‌توان از این چالش‌ها اجتناب کرد.

ادامه دارد...

برای آشنایی بیشتر با کتاب مدیریت منابع انسانی دیجیتال
یا سفارش نسخه کامل آن به وبسایت انتشارات آریانا قلم
مراجعه کنید.

www.AryanaGhalam.com





مدیریت در عصر دیجیتال یعنی کاربرد **بینش‌های حاصل از داده برای اخذ تصمیم‌های باکیفیت** در تمامی بخش‌های سازمان از جمله مدیریت منابع انسانی. این روزها مدیریت منابع انسانی در آستانهٔ تحولی بزرگ قرار دارد که بازیگران اصلی آن فناوری‌های دیجیتال‌اند. فناوری‌هایی از قبیل تحلیلگری داده و هوش مصنوعی، شبکه‌های اجتماعی، بلاکچین، و واقعیت مجازی و افزوده در حال بازآفرینی این حوزه‌اند. مدیریت منابع انسانی دیجیتال به ارتباط دوسویهٔ تحول دیجیتال با مدیریت منابع انسانی می‌پردازد.

