

تصویر جلد

استراتژی منابع انسانی دیجیتال

دستیابی به تحول پایدار در عصر دیجیتال

سومیاسانتو سن

۰ رشد اقتصاد دیجیتال به موازات برهم‌زندگی‌های اقتصاد دیجیتال

اهداف فصل

مروری بر اقتصاد دیجیتال و عصر جدید صنعتی

برهم‌زندگی‌های صنایع و کارکردها

تاثیر اقتصاد دیجیتال بر الگوی کار و نیروی کار

کارکنان، در مرکزیت دنیای دیجیتال قرار دارند

خلاصه

۰۲ نیاز به تحول و داشتن ذهنیت متناسب

اهداف فصل

دنیای نامطمئن و به سرعت در حال تغییر

تحول به چه معناست؟

ذهنیت رشد در عصر دیجیتال

چرا یا تطبیق یا مرگ؟

خلاصه

۰۳ تحول آفرینان؛ فرهنگ، داده و استراتژی

اهداف فصل

تحول، با تغییر در فرهنگ آغاز می شود

به سوی تحول داده محور با ابزار تجزیه و تحلیل

موقعیت یابی منابع انسانی استراتژیک در کسب و کار

تدوین یک استراتژی منابع انسانی دیجیتال چابک پایدار

خلاصه

۰۴ خلق ارزش های پیشنهادی متناسب با هدف

اهداف فصل

یک الگو برای همه مناسب نیست

توجه به مدل های عملیاتی چندبعدی

امکان بهره وری و ارزش مشهود از کسب و کار

دستیابی به تعالی کارکردی موثر

خلاصه

۰۵ بخش دوم بقا

تقاضا برای تحول انسان محور

اهداف فصل

فراموش کردن انسان در منابع انسانی

تمرکز بر الهام‌بخشی به لحظات و تجارب کارکنان

طراحی محیط کار متناسب برای آینده

اهمیت روابط، برنامه‌های رفاه و خوب‌زیستی

خلاصه

۰۶ تکامل کار، مشاغل و نیروی کار در آینده

اهداف فصل

اساس کار در آینده و نیاز به کار سازگار

تاثیر اقتصاد گیگ و ظهور نسل آتی مشاغل

مهیاسازی منابع انسانی ناظر به کار در آینده، مشاغل و نیروی کار

خلاصه

۰۷ واقعیت افزوده، بازآموزی مهارت و همکاری در وضعیت جاری

اهداف فصل

فراگیری اتوماسیون، هوش مصنوعی و واقعیت افزوده

لزوم بازآموزی مهارت و ارائه راهکار برای سازمان‌ها

آینده‌ی همکاری انسان و ماشین‌ها

اخلاق، ایمنی، ریسک‌ها و بعد انسانی

خلاصه

۰۸ بازآفرینی سازمان به مثابه یک موجود زنده

اهداف فصل

تکامل سازمان‌ها و پویش‌های نوین

تبدیل سازمان ماشینی به یک سیستم زنده

تشکیل یک سازمان واکنش‌گرا و پایدار

خلاصه

منابع

۰۹ محرک؛ نوآوری. راهبر؛ افراد

اهداف فصل

شکوفاسازی ارزش‌های جدید در معیت نوآوری

رهبری و تنوع در جهان ووکا

ایجاد فرهنگ نوآورانه

خلاصه

۱ یک تکامل پایدار و یک جامعه عادلانه‌تر

اهداف فصل

در پی توسعه پایدار و ایجاد جامعه عادلانه‌تر

اکوسیستم‌های در حال رشد و سرمایه اجتماعی

اتخاذ یادگیری جامعه محور

خلاصه

درباره نویسنده

سومیاسانتو سن^۱، بنیانگذار و استراتژیست حوزه کاردرآینده در People Conscience، و مشاور گروه‌هایی است که با تحول دیجیتال، دنیای جدید کار و استراتژی منابع انسانی سروکار دارند. او فارغ التحصیل موسسه اینسید^۲ است و در حال حاضر نیز مدیر فناوری منابع انسانی یک شرکت بزرگ فعال در حوزه مراقبت‌های پزشکی است. پیش از این نیز او مدیر فناوری منابع انسانی در یکی از بزرگترین شرکت‌های خودروسازی و مشاور ارشد خدمات جهانی آی‌بی‌ام بود. سومیاسانتو سن، سخنران، صاحب‌نظر و یک فرد تأثیرگذار در زمینه‌های فناوری منابع انسانی، تحول دیجیتال، تجزیه و تحلیل کارکنان و کاردرآینده شمرده می‌شود. او اکنون در زمینه‌های تجزیه و تحلیل مبتنی بر هوش مصنوعی، تجزیه و تحلیل فرهنگی، همکاری انسان و ماشین، سازمان‌های نسل آتی، اقتصاد گیگ و ابتکارات کاری آینده، تحقیقات و اقدامات مربوط به کسب‌وکارهای با محوریت افراد و تحولات در جهان به فعالیت می‌پردازد.

1. Soumyasanto Sen
2. INSEAD

دیباچه

ما در دنیایی بی‌ثبات زندگی می‌کنیم که با سرعت بالای سرریز اطلاعات و گسترش مداوم فناوری در حال تغییر است. این امر مستلزم تغییراتی در نحوه زندگی، برقراری ارتباط با دیگران، اشتراک دانش، کار و حتی نحوه مدیریت روابط است. بزرگترین چالش این است که سازمان‌ها می‌بایست در این تغییرات، با همان سرعت حرکت کنند. در نتیجه، آنها باید فراتر از رویکردهای دیجیتال مرسوم گام برداشته، بر روش‌های معمول کسب‌وکار و حتی تدوین استراتژی‌ها غلبه کنند.

در عصر دیجیتال کنونی، سازمان‌ها برای درک الگوهای تغییر به نوعی تحول و دگرگونی نیاز دارند که بر مبنای این چالش‌های مرتبط با نیروی کار، بتواند آنها را همراه یکدیگر به آینده مطلوب خود بر اساس اهداف مدنظر برساند. رمز موفقیت در این راه، نه تنها اکتساب فناوری‌های جدید، بلکه همچنین دارا بودن ذهنیت صحیحی است که بدان وسیله سازمان‌ها بتوانند دنیای جدید مملو فرصت را کشف کنند و برای سفر تحول‌آفرین خود مهیا شوند.

خودکارسازی، اقتصاد گیگ، پلتفرم‌های دیجیتال و نوآوری‌های دیگر، اساس ماهیت کار را تغییر می‌دهند و تأثیر بسزایی در بازگرداندن مفهوم «انسان» به نیروی انسانی، محیط کار و کارکرد منابع انسانی دارند. سازمان‌ها همچنین به شگردهای دیگری برای بقا در مسیر تحول خود به آینده نیاز دارند و باید رشد فناوری‌های هوشمند، دنیای جدید کار، تقاضا برای تجربیات انسان‌محور را در نظر بگیرند.

در یک محیط رقابتی روزافزون، سازمان‌ها هنگام سازگاری با تغییرات، ممکن است چالش‌های مهمی و رای خود ببینند و چه بسا بسیاری از آنها فاقد تشکیلاتی باشند که در طولانی مدت آنها را به پایداری برساند و در نتیجه بر توانایی‌های نیروی کار آنها تأثیر بگذارد. یک تحول پایدار، تنها با پیکربندی شفاف یک رویکرد منطقی، استراتژی، و جلب مشارکت افراد قابل تحقق می‌باشد. استراتژی منابع انسانی دیجیتال، همان فناوری اطلاعات (IT)، یا ترکیب منابع انسانی و فناوری اطلاعات (HR IT)، و یا استراتژی منابع انسانی (HR IT) نیست، بلکه یک رویکرد اساسی است برای تمام متخصصان و مدیران حوزه منابع انسانی که نیازمند درک مواردی از قبیل رویکردهای استراتژیک در تحول پایدار سازمان‌ها و آینده‌ی نیروی کار، گام برداشتن فراتر از گزاره‌های متعارف منابع انسانی دیجیتال و بازاندیشی در روش‌های مرسوم کار، مدیریت کار، نیروی کار و محیط کار، از طریق همکاری با کسب‌وکار در فضای دیجیتال و به سرعت در حال تغییر می‌باشد.

استراتژی منابع انسانی دیجیتال، چارچوب‌ها، استراتژی‌ها و فرصت‌های مختلفی را برای رهبران، متخصصان منابع انسانی و تمام فعالان کسب‌وکار فراهم می‌آورد تا برای ایجاد آینده بهتر سازمان و نیروی کار مشارکت آنان را برانگیزند. هدف این کتاب ارائه راهکارها و رویکردهای جدید آماده سازی و تحول سازمان در عصر دیجیتال کنونی، فراتر نگرستن از مفاهیم رایج منابع انسانی دیجیتال و در نظر گرفتن یک سیر تحول پایدار توسط همه افرادی است که قرار است با هم

همکاری می‌کنند. اقتصاد دیجیتال تمام جنبه‌های جامعه را شکل می‌دهد که از آن جمله می‌توان به شیوه تعامل نیروی کار، چشم‌انداز اقتصادی، کاردرآینده و تحول در کسب‌وکار با قدرت فناوری‌های به سرعت در حال تغییر اشاره داشت.

معرفی

انگیزه داشتن استراتژی دیجیتال چیست؟

امروزه، بسیاری از سازمان‌ها به یک سفر دیجیتالی در وادی منابع انسانی وارد شده‌اند که عمدتاً بر روی خدمات منابع انسانی و بهینه‌سازی فرآیند با استفاده از فناوری‌های اجتماعی، موبایلی، تحلیلی و ابری تمرکز می‌کنند و همگی به کارآمدسازی بیشتر منابع انسانی کمک می‌کنند.

برای اکثر سازمان‌ها، اهداف اصلی دیجیتالی‌شدن منابع انسانی و تحولات مرتبط با آن، استراتژی‌هایی هستند که قادرند:

- کارکرد منابع انسانی را با گذار از فضای کاغذی بودن، واکنش‌گرا بودن و زمان‌بر بودن، به پرسرعت بودن، بهره‌مندی از قابلیت‌های موبایلی و بهینه‌سازی، دیجیتالی سازند.
- رویه‌های عملیاتی منابع انسانی را به صورت خودکار و مبتنی بر داده تبدیل کنند.
- بر ابتکاراتی در جهت بهینه‌سازی کارکرد منابع انسانی، پذیرش راهکارهای جدید دیجیتال، و ارزش‌آفرینی برای کسب‌وکار تمرکز نمایند.

همانطور که اقتصاد دیجیتال در حال شکل دادن به ابعاد گوناگون جامعه از جمله نحوه تعامل نیروی کار، چشم‌انداز اقتصادی، شرایط کاردرآینده و تحول کسب‌وکار از طریق قدرت یافتن فناوری‌های به سرعت در حال تغییر است، اصلاً باید فراتر از منابع انسانی دیجیتال پای نهاد.

دگرگونی کارکردهای کسب‌وکار و خاصه منابع انسانی در عصر دیجیتال کنونی باید با انقلابی آغاز شود که در آن الگوهای تغییر به عنوان چالش‌هایی به ویژه از سوی نیروی کار درک شده و در نتیجه سازمان را به سمت وضعیت مطلوب آینده خود سوق دهند. در طول این سفر متحولانه، سازمان نیاز به ساخت استراتژی‌هایی دارد که همزمان:

- سفر منابع انسانی و تحول دیجیتال خود را ناظر به انقلاب صنعتی جدید و اقتصاد دیجیتال رو به رشد روانه کنند.
- ذهنیت دیجیتالی صحیح را از نظر مدل‌های عملیاتی و چارچوب‌های کاری بازنگری کنند تا برای کسب‌وکار، ارزشی مبتنی بر تحول و با محوریت افراد به ارمغان بیاورد.
- روش صحیح استفاده توامان از داده‌ها و استراتژی همراه با جاری‌سازی تحول فرهنگی را به کار گیرد.

اکثر سازمان‌ها در حال بستن بار خود برای این سفر هستند، اما بسیاری نیز آمادگی لازم را ندارند و یا از بقای خود در آینده غفلت کرده‌اند، چراکه رشد فناوری‌های هوشمند، دنیای جدید کار و تقاضا برای تجربیات انسان‌محور را در نظر نگرفته‌اند. باید اذعان داشت همواره استراتژی‌های جدیدی هستند که نیاز به شکوفایی و توسعه دارند، حتی در سازمان‌هایی که پیش‌تر تحول را کلید زده‌اند، مانند:

- آماده‌سازی برای تأثیرات واقعیت افزوده، اتوماسیون، بازآموزی مهارت، و اندیشیدن به شرایط کار در آینده و تکامل اقتصاد جدید.

- تمرکز و متعادل کردن مجموع تجربه و ارزش پیشنهادی کارکنان با محیط‌های کاری آینده، رفاهیات، مشاغل، فناوری و احساسات انسان.

آینده، حاصل اقدامات امروز ماست. سازمان باید ظرفیتی را درون خود شکل دهد تا به طور مستمر عوامل موثر بر رشد همه‌جانبه خود را در بلندمدت شناسایی کند؛ تولید دانش کند؛ مجموعه مهارت‌های جدیدی توسعه دهد و نحوه مواجهه با عوامل ناسازگار را فرا گیرد تا در طول سیر دائمی متحولانه خود به پایداری دست یابد. از این رو در این گام از سفر، به استراتژی‌ها و آموزش‌هایی نیاز دارد که:

- سازمان‌ها را باز آفرینی کنند تا به تغییرات نوظهور و پایدار پاسخ دهند.
- نوآوری را در سطح مناسبی از تنوع و مشارکت، سبک جدید رهبری و فرهنگ الهام بخش برای نیروی کار به کار گیرد
- با حمایت از اکوسیستم‌ها از طریق یادگیری جامعه‌محور و تقویت سرمایه اجتماعی، جامعه عادلانه‌تری ایجاد کنند

بسیاری از سازمان‌ها استراتژی‌ها و رویکردهای فوق را در قالب ابتکارات جداگانه‌ای آغاز کرده‌اند، برخی از طریق واحدهای منابع انسانی و برخی از طریق سایر کارکردهای کسب‌وکار. اما تا زمانی که نتوانند همه آنها را طی سفر تحول خود تلفیق سازند، آنها را در مراحل مختلف سفر جای دهند و به همکاری با یکدیگر وادارند، پیشرفتی به سمت پایداری حاصل نخواهد شد. سازمان‌ها باید فراتر از رویکردهای منابع انسانی دیجیتال کنونی بروند و استراتژی‌هایی را برای یک سفر پایدار تحول در عصر دیجیتال تعیین کنند، از این رو منشأ و بنیان این کتاب، *استراتژی منابع انسانی دیجیتال* است.

این کتاب در مورد چیست

جهان از نظر به اشتراک گذاری اطلاعات، بهره‌وری و همکاری بین افراد با شتابی بسیار در حال تغییر است. نیروی کار آینده، زمین تا آسمان متفاوت از امروز خواهد بود؛ چراکه عناصر پیچیده زیادی وجود دارد که ساختار سازمانی و روش‌های کار را برهم خواهد زد. دگرگونی سازمان‌ها در این محیط همواره در حال تغییر، اندیشیدن به نیازهای نیروی کار آینده را دشوار می‌سازد.

یک تحول پایدار، می‌تواند با اتخاذ رویکردی روشن و منطقی که دربرگیرنده نیروی کار نیز می‌شود، انجام گیرد. در بیشتر موارد، این امر با شناسایی یک مسئله خاص در کسب‌وکار یا فرصت جدید کلید می‌خورد و آنگاه به ظرفیت سازمان برای درک و واکنش به تهدیدها و فرصت‌های دیجیتال بستگی دارد. سازمان‌ها باید رهبران و نیروی کار خود را قادر سازند تا پذیرای تغییرات نوآورانه باشند، چراکه این تنها راه موفقیت است.

این کتاب چارچوب‌ها و فرصت‌های متعددی را فراروی رهبران، متخصصان و فعالان کسب‌وکار قرار می‌دهد تا ضمن همکاری با یکدیگر، در روش‌های فعلی کار و مدیریت نیروی کار بازنگری نمایند. در عصر دیجیتال، کنارهم گذاشتن حقایق و استراتژی‌های مناسب جهت دستیابی به اجزای سازنده آینده، از جمله مدل‌های جدید، تصویر آتی کار، نوآوری و بسیاری موارد دیگر، با توجه به تغییرات مورد نیاز برای نیروی کار حیاتی است. برای اطمینان از بقا و پایداری سازمان، تغییرات متفاوتی باید در طول فرآیند پوست‌اندازی صورت پذیرند، زیرا یک الگو برای همه مناسب نیست.

کتاب حاضر برای چه کسانی است

جامعه هدف این کتاب، رهبران کسب‌وکار است که در عصر دیجیتال و به سرعت در حال تغییر کنونی، رویکردهایی استراتژیکی برای تحول پایدار سازمان‌ها و نیروهای کار آینده، از طریق همکاری آنها با واحد منابع انسانی ارائه می‌کند. هدف این کتاب ارائه راهبردها و رویکردهای جدید به مدیران سطح عالی سازمان، رهبران کسب‌وکار و رهبران منابع انسانی، همچنین متخصصین منابع انسانی و فعالان کسب‌وکار، در مورد چگونگی آماده‌سازی و تغییر نیروی کار، فراتر از صرف مفاهیم و استراتژی‌های منابع انسانی دیجیتال است و یک سفر پایدار متحولانه را با نمایش همکاری میان عناصر مختلف تبیین نموده است.

این کتاب همچنین ابزار بسیار خوبی برای کارکنانی است که قصد دارند خود را مهیای آینده سازند؛ آینده‌ای که در آن می‌توانند همیشه در کار روزانه خود انگیزه داشته باشند، از تجربیات خوشایندشان لذت ببرند، قابلیت‌های انسانی را ورای آن کشف کنند، و شاهد یک جریان مستمر یادگیری و بازآموزی مهارت باشند تا بتوانند دوشادوش ماشین‌ها کار کنند.

کتاب پیش‌رو همچنین یک دارایی عالی برای افرادی است که ممکن است به دنبال تغییر یا ارتقاء شغلی باشند و در مورد مهارت‌های جدیدی که ممکن است برای آینده آنها ضروری باشد سردرگم باشند.

کتاب حاضر همچنین یک راهنمای فوق‌العاده برای دانشجویان کالج‌ها و دانشگاه‌هایی است که می‌خواهند با تغییراتی که امروزه در عصر دیجیتال روی می‌دهد آشنا شوند. آنها صاحب بینشی خواهند شد در مورد اینکه چگونه کارکردهایی مانند منابع انسانی به آمادگی نیروی کار در اقتصاد دیجیتال، آینده جدید کار و بسیاری از حوزه‌های نوین دیگر، که بیشتر آنها در سازمان‌های امروزی دنبال نمی‌شوند، نیاز دارند.

نحوه استفاده از این کتاب

کتاب پیش‌رو می‌تواند به عنوان رویکردی جامع در خصوص یادگیری شیوه‌های استراتژیک تحول پایدار سازمان‌ها و نیروی کار از طریق همکاری با واحد منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرد. کتاب حاضر به سه بخش تقسیم شده است که هر بخش نشان دهنده مرحله‌ای از سیر تحولی است و فصل‌های هر بخش بر یک قسم از کل سیر استوار است. فصل‌ها به گونه‌ای تنظیم شده‌اند که خواننده می‌تواند در هر قسمتی در متن تعمیق نماید و یادگیری داشته باشد.

در هر فصل یک بخش جالب وجود دارد که در سایر کتاب‌های حوزه کسب‌وکار کمتر دیده شده است. این بخش «به وقت اجرا» نام دارد و به مثابه یک برنامه عملیاتی برای خوانندگان است که بر اساس ارائه پاسخ به برخی سؤالات اساسی شکل گرفته است. سؤالات آن بخش‌ها بسیار پرتکرار هستند، باین‌حال خوانندگان در آغاز سفر خود باید در جستجوی پاسخ به سؤالات دیگری نیز برآیند، چراکه «هیچ‌الگویی برای همه مناسب نیست» و ممکن است رویکردها از شرکتی به شرکت دیگر متفاوت باشد:

- چرا به تغییر نیاز داریم؟
- چه منطقی حاکم است؟
- از کجا شروع کنیم؟
- چه کسی می‌تواند کمک کند؟
- چگونه تغییر دهیم؟

همچنین در صورتی که خوانندگان به بخش‌های خاصی از کتاب علاقمند باشند، مطالعه آن مطالب ارزش خاصی خواهد داشت. در ابتدای هر فصل نیز اهداف کلیدی یادگیری مشخص شده است و پایان فصل نیز به خلاصه مطالب آن فصل پرداخته شده است. مطالعه خلاصه‌ها برای آنانی که مایل به یادگیری و یادداشت نکات اصلی هر فصل هستند، مفید است.

تحول

ما در جهانی زندگی می‌کنیم که با سرعت بسیار زیادی در حال تغییر است و از اطلاعات و انقلاب‌های مداوم فناورانه مملو است. این امر مستلزم تغییر در نحوه زندگی، برقراری ارتباط، اشتراک دانش، کار و حتی نحوه مدیریت روابط خود است. این وضعیت صرف نظر از مخالفت یا موافقت ما با آن، به طور اساسی زندگی ما را چه از نظر شخصی و چه از نظر کاری دگرگون می‌سازد.

بزرگترین چالش این است که سازمان‌ها باید با تغییرات همگام باشند. آنها باید شیوه‌های رایج کارکردن، کسب‌وکار و حتی نحوه تدوین استراتژی‌های آینده خود را مورد بازبینی گسترده قرار دهند. معنای اصلی انقلاب نباید اشتباه برداشت شود - درست این است هر چیزی که واقعاً دگرگون شود یعنی کل ماهیت یا شکل خود را تغییر دهد و افراد باید در مرکزیت آن قرار داشته باشند.

وقتی به انقلاب فکر می‌کنیم، معمولاً انقلاب‌های آمریکا و فرانسه را به خاطر می‌آوریم که در اواخر دهه ۱۷۰۰ اتفاق افتاد.

همچون انقلاب‌های دموکراتیک گذشته که نقش حکومت را تغییر داده و آن را بازتعریف کردند، امروز نیز در عصر دیجیتال، ما به انقلابی مشابه در شیوه‌های کسب‌وکار، ارزش‌آفرینی و انسانی‌سازی مجدد نیاز داریم. این دگرگونی می‌تواند ما را به دنیایی هدایت کند که در آن افراد فرصت‌های بیشتری برای ابراز و نمایش توانایی‌های خود یافته و افراد بیشتری در مرکزیت سازمان و محوریت اقتصاد دیجیتال قرار می‌گیرند. اگرچه روش‌های جدید کار نوظهور هستند اما نسل جدید فناوری‌ها فرصت‌های بیشتری را در اختیار افراد قرار می‌دهند. با این حال تکانه‌ی باطنی این انقلاب، باید در نیاز و تمایل انسانی ما برای بهره‌وری و انعطاف‌پذیری اقتصادی، رضایت شخصی افراد، و تحقق جامعه ایده‌آل در آینده منعکس شود. چنین کارایی و انعطاف‌پذیری افراد را قادر می‌سازد تا ارزش‌های خود را در سازمان‌ها و کسب‌وکارها، بیش از پیش به منصفه ظهور برسانند.

تحول در کارکردهای کسب‌وکاری و منابع انسانی در عصر دیجیتال کنونی، باید با دگرگونی در آنهایی آغاز شود که الگوهای جدید برایشان تبدیل به چالش شده است. آنها باید با تعریف درست اهداف درست، به آینده مطلوب خود رهنمون شوند. در طول این سیر تحول، سازمان‌ها باید استراتژی‌هایی ایجاد کنند که شامل موارد زیر است:

- ایجاد امکان ارتباط منابع انسانی و سیر تحول دیجیتال سازمان با فضای انقلاب صنعتی و رشد اقتصاد دیجیتال
- بازنگری در خصوص ذهنیت دیجیتال در قالب مدل‌های عملیاتی و چارچوب‌های کاری برای خلق ارزش در تحول انسان‌محور

• بکارگیری روش صحیح استفاده از داده‌ها و استراتژی همراه با تحول فرهنگی

در این مسیر، کلید موفقیت سازمان‌ها تنها دارا بودن فناوری‌های جدید متناسب نیست، بلکه آنها باید از خود بپرسند که چه چیزی برایشان معنادار است. آنها می‌بایست رویکردی آزاداندیشانه و ذهنیتی صحیح داشته باشند تا دنیای جدید پر از فرصت را کشف کرده و برای سفر خود مهیا شوند. تحول، به علاوه افراد را قادر به تفکر و تغییر می‌سازد و برای نیروی کار تنها به معنی انطباق با تغییرات نیست؛ بلکه محرک ایجاد نوآوری محسوب می‌شود و به سازمان این امکان را می‌دهد تا مقصود و مأموریت خود را به پیش ببرد.

انقلاب دیجیتال کنونی، یک انقلاب فرهنگی، اجتماعی و انقلابی برای تفکر فراتر از هنجارهای موجود نیز محسوب می‌گردد که اطلاعات، نیروی کار، فرهنگ، آموزش، روش کار و تغییر اجتماعی را شامل می‌شود. این امر به تنهایی امکان‌پذیر نیست. همراه هم می‌توانیم آنچه را که به تنهایی ممکن نیست، به دست بیاوریم و رمز موفقیت در تحولات جاری برای نیروی کار، یافتن انگیزه عالی و به موقع برای انجام اقدامات درست آتی است. هرگونه تغییر و تحول پایدار برای نیروی کار باید از طریق همکاری بین منابع انسانی و مابقی اجزای کسب‌وکار انجام شود.

این بخش شامل فصل‌های زیر است، که می‌تواند به خوانندگان کمک کند تا راه‌های غلبه بر چالش‌ها را بوسیله تعریف هدف مشخص و استراتژی‌های مربوط به نیروی کار و تغییرات آینده‌ی دنیای دیجیتال درک کنند. همچنین به سازمان‌ها در ایجاد یک ارزش پیشنهادی منحصربه‌فرد نیز کمک می‌شود، چراکه هیچ الگویی برای همه مناسب نیست.

فصل ۱- رشد اقتصاد دیجیتال به موازات برهم‌زندگی‌هایش

این فصل به تشریح اقتصاد دیجیتال و انقلاب صنعتی در چارچوب افراد و سازمان‌ها، همراه با برهم‌زندگی‌های موجود آمده در کارکردهای وظیفه‌ای از جمله منابع انسانی، صنایع و بخش‌ها پرداخته است. این فصل همچنین تاثیر اقتصاد دیجیتال و انقلاب صنعتی را بر مدل‌های کاری آینده، کار و نیروی کار کشف کرده و بررسی می‌نماید که چرا افراد در مرکز دنیای دیجیتال هر تحولی که در حال انجام است، قرار دارند.

فصل ۲- نیاز به تحول و داشتن ذهنیت درست و متناسب

در این فصل، ما به دنیای نامطمئن و به سرعت در حال تغییر برای توسعه قابلیت‌های آینده‌نگرانه توجه کرده‌ایم. همچنین بررسی می‌شود که تحول، چگونه می‌تواند نقطه عطف پیوند میان نیروی کار یک سازمان با محیط اقتصادی و اجتماعی آن باشد. همچنین بحث شده است که چرا برای تحول، به رشد و ذهنیت دیجیتال نیاز داریم و اینکه اهمیت انطباق‌پذیری کسب‌وکارها، سازمان‌ها و منابع انسانی در آینده بررسی شده است.

فصل ۳- تحول آفرینان؛ فرهنگ، داده و استراتژی

این فصل به کاوش در تاثیر تغییرات فرهنگی در تحولات پرداخته و تحولات داده محور را با استفاده از ابزار تجزیه و تحلیل تبیین می سازد. همچنین شامل مروری بر موقعیت یابی استراتژی منابع انسانی کسب و کار در سازمان و چگونگی تدوین استراتژی منابع انسانی دیجیتال چابک پایدار برای تحول می باشد.

فصل ۴- خلق ارزش های پیشنهادی متناسب با هدف

از آنجا که یک الگو برای همه مناسب نیست، در این فصل مفهوم گزاره های متناسب با هدف بررسی می شود. ما همچنین مدل های عملیاتی چندبعدی منابع انسانی را مطرح می کنیم که می تواند به کارایی بالاتر و ارزش آفرینی بیشتر سازمان ها کمک کند، و در نهایت چگونگی دستیابی به تعالی کارکردی موثر در منابع انسانی مورد بحث قرار گرفته است.

به موازات برهم‌زندگی‌های اقتصاد دیجیتال

اهداف فصل

- ✓ درک ابعاد اقتصاد دیجیتال و انقلاب‌های گوناگون صنعتی در چارچوب معنایی سازمان و افراد آن
- ✓ درک برهم‌زندگی‌های عمده در صنایع و کارکرد منابع انسانی
- ✓ درک تاثیر اقتصاد دیجیتال بر کار و نیروی کار آینده با استفاده از مدل‌های جدید کار
- ✓ درک چرایی جایگاه انسان در مرکزیت دنیای دیجیتال

مروری بر اقتصاد دیجیتال و عصر جدید صنعتی

دیجیتالی شدن امروز دیگر یک انتخاب نیست، بلکه یک ضرورت است. بله، کاملاً درست است اقتصاد دیجیتال تمام جنبه‌های اجتماع را شکل می‌دهد، از جمله نحوه تعامل مردم، چشم‌انداز اقتصادی، شرایط کار در آینده – که از این پس به اختصار «کاردرآینده» نام برده می‌شود – و تحول کسب‌وکار، که بوسیله فناوری‌های به سرعت در حال تغییر، قدرت یافته‌اند.

اقتصاد دیجیتال، یک شبکه گسترده از فعالیت‌های اقتصادی در سراسر جهان، مبادلات کسب‌وکارها و تعاملات حرفه‌ای را شامل می‌شود که از رهگذر اطلاعات و فناوری ارتباطات توانمند شده است (Rouse and Pratt، ۲۰۱۷). اصطلاح اقتصاد دیجیتال نخستین بار توسط دان‌تاپسکات در نوشته‌اش با عنوان «اقتصاد دیجیتال؛ نوید و هشدار در عصر هوش شبکه‌ای» در سال ۱۹۹۴ خودنمایی کرده است (Tapscott، ۱۹۹۴).

آراء و دیدگاه‌های متعددی در زمینه اقتصاد دیجیتال در سرتاسر جهان وجود دارد. نیکولاس نگروپونته، موسس آزمایشگاه رسانه‌ای موسسه فناوری ماساچوست و نویسنده کتاب «دیجیتالی شو»^۱ (Negroponte، ۱۹۹۵)، هنگام تشریح اقتصاد

دیجیتال از «بیت به جای اتم» استفاده می‌کند. نیل کرس، نایب رییس کمیسیون اروپا نیز معتقد است «اقتصاد دیجیتال به هیچ وجه از هم گسسته نیست، بلکه ما کلاً یک اقتصاد داریم که آن هم دیجیتال است.» (کمیسیون اروپا، ۲۰۱۴)

هرچند بسیاری از ما، به عنوان اشخاص یا سازمان‌ها از فناوری برای تسهیل در اجرای امور جاری، عمدتاً از طریق کامپیوتری شدن و یا به عبارتی دیجیتالی شدن استفاده می‌کنیم، اما اقتصاد دیجیتال چیزی فراتر از آن است. صرفاً استفاده از رایانه بجای انجام کارها بصورت متداول و دستی نیست.

آشنایی با اقتصاد دیجیتال

اقتصاد دیجیتال بر فرصت‌ها و نیازهای سازمان‌ها و نیروی کار در جهت استفاده از فناوری برای انجام بهتر، سریع‌تر و غالباً متفاوت از قبل کارها، با هدف افزایش اثربخشی و بهره‌وری تمرکز دارد. اقتصاد دیجیتال از این فناوری‌ها در جهت بازرگاری در تبادلات سنتی و ارائه تبادلات جدید دارای ارزش افزوده استفاده می‌کند.

اقتصاد دیجیتال همچنین نویدبخش گذار از انقلاب سوم صنعتی به چهارمین انقلاب صنعتی می‌باشد. سومین انقلاب صنعتی، که انقلاب اینترنتی نیز نامیده می‌شود، توصیف‌گر پیشرفت‌های اواخر قرن بیستم با حرکت از ابزار الکترونیک آنالوگ و دستگاه‌های مکانیکی به سمت فناوری‌های اینترنتی بوده است. اما در سوی دیگر، چهارمین انقلاب صنعتی، پیشرو در اتصال بیشتر دنیای فیزیکی و سایبری از طریق ادامه روندهای دیجیتالی در بستر فناوری است.

کلاوس شواب، بنیانگذار و مدیر اجرایی مجمع جهانی اقتصاد، انقلاب صنعتی چهارم را به عنوان «تلفیقی از فناوری‌ها که سبب جرح و تعدیل مرزهای بین حوزه‌های فیزیکی، دیجیتالی و بیولوژیکی» می‌شود معرفی کرده است؛ فرآیندی که بر خلاف آنچه قبلاً مشاهده شده، با «سرعت، دامنه گسترده و تاثیر سیستم‌ها» شناخته می‌شود (Schwab، ۲۰۱۶). انقلاب صنعتی چهارم، عمده ابعاد زندگی روزمره را متأثر از خود کرده است، نحوه تعامل نیروی کار با فناوری را متحول و چگونگی انجام کار را دگرگون ساخته است. این نسل انقلاب، گاهی اوقات به عنوان الگوی گسترده‌ای از تغییر توصیف می‌شود که اگرچه برای ما مشهود است، اما با چنان سرعتی در حرکت است که به سختی فرصت مهیا شدن برای آن فراهم می‌شود. در حالی که برخی از سازمان‌ها و افراد آماده رویارویی با این چالش و بهره‌مندی از پیامدها و فرصت‌های آن هستند، برخی دیگر هنوز بی‌خبرانند.

صنعت نسل ۴.۰ اصطلاحی جایگزین انقلاب چهارم صنعتی است و درک و شناخت آن بسیار اهمیت دارد زیرا گرچه بسیاری آن را از تاثیرش بر تولیدکنندگان می‌شناسند، اما بی‌شک همه ما را می‌تواند تحت تاثیر خود قرار دهد. هدف اصلی

انقلاب صنعتی چهارم این است که رهبران کسب و کارها بتوانند با بهره‌وری بالاتر، ریسک کمتر و افزایش رشد کسب و کار خود، روش‌های جدیدی را که ممکن است بر دنیای آنها تأثیر بگذارد، تصور کنند.

بحث‌های فراوانی شده است که آیا این دگرگونی، چهارمین انقلاب صنعتی شمرده می‌شود یا توسعه سومین انقلاب است، با این وجود اکثر صاحب‌نظران متفقند که ما در آغاز یک دوره جدید تحول و تغییر قرار گرفته‌ایم؛ یک انقلاب دیجیتال که بر اتصال انسان با دنیای سایبر مبادرت دارد. وقتی تمام تغییرات در حال وقوع را نظاره می‌کنیم، در می‌یابیم که در دوره جدیدی از انقلاب صنعتی قرار داریم.

پیوند این دو دنیای متفاوت، تجربیات و تعاملات سازمان را در حوزه‌های مشتریان، مصرف‌کنندگان، کارکنان و سایر شرکای تجاری را بر کسب و کار تحت نفوذ خود قرار داده است. بدین ترتیب برای هر دو گروه نیروی کار و مشتریان هم چالش‌برانگیز است و هم موتور توانمندساز آنهاست.

سیر انقلاب‌های صنعتی

اگر به شکل ۱.۱ دقت کنیم، سه دوره اصلی انقلاب صنعتی را تا کنون مشاهده می‌کنیم. اولین دوره، انقلاب مکانیکی یا ماشینی بود که محور آن تولید تجهیزاتی بود که با نیروی بخار آب و نوع جدیدی از انرژی، فرآیندها را به جلو سوق می‌دادند و سبب توسعه راه‌آهن و تسریع در مبادلات اقتصادی، انسانی و کالا شدند. نخستین ماشین‌های بافندگی مکانیکی در سال ۱۷۸۴ معرفی شدند، انقلابی که صنعت را جایگزین کشاورزی و به عنوان بنیان ساختار اقتصادی جامعه مبدل ساخت.

دومین انقلاب صنعتی که با نیروی الکتریسیته برق در ارتباط بود، در حدود ۱۸۷۰ به جریان افتاد. استفاده از انرژی الکتریکی، تقسیم کار، تولید انبوه و توسعه موتور احتراق، رشد صنعت فولاد، ترکیبات شیمیایی، اختراع تلگراف و تلفن همگی در این مرحله ثبت شده‌اند. تمام اینها از طریق انجام تحقیق و شکل‌گیری ساختار سرمایه حول یک مدل اقتصادی و صنعتی مبتنی بر کارخانه‌های بزرگ جدید روی کار آمدند.



انقلاب صنعتی سوم در ۱۹۶۹ رخ داد و شاهد ظهور الکترونیک، ریزپردازنده‌ها و تولیدات خودکار IT بود و آنگاه اینترنت پا به عرصه نهاد. انقلاب اینترنتی و مقیاس‌پذیری آن، رایانه‌ها و سیستم‌های فناوری اطلاعات گسترده‌تری را به دنبال خود آورد و - در صورت کارکرد صحیح- به مقیاس اقتصادی نیز دست یافت. این فناوری جدید همچنین منجر به تحولاتی نظیر تحقیقات فضایی و بیوتکنولوژی شد.

انقلاب صنعتی چهارم از انقلاب سوم متمایز است، زیرا در یک تعریف آمده است که در آن انسان‌ها با دنیای سایبری روبرو می‌شوند؛ جاییکه در آن فناوری و انسان‌ها از هم مجزا و منفصل نیستند. پیش از این ما یک عمر کار با رایانه‌های شخصی را تجربه کردیم، اما امروز تجهیزات و حسگرهای مورد استفاده ما در حال تبدیل شدن به اجزایی جدایی‌ناپذیر از ما هستند، به عنوان مثال رسانه‌های اجتماعی، تلفن‌های هوشمند و حتی گجت‌های پوشیدنی مانند ساعت‌های هوشمند از این نمونه‌اند. این نسل انقلاب، در حال ایجاد دنیایی جدید است که در آن ما انسان‌ها به همان اندازه ملزم به کارکردن با ماشین‌ها برای اطمینان از کاردرآینده هستیم.

همه چیز یکپارچه، شخصی ساز و هوشمند شده است؛ چراکه انقلاب صنعتی جاری وظایف پیچیده را خودکار می‌سازد. امروز، عصر اینترنت اشیاء، رایانش ابری و توسعه هوش مصنوعی است. اینها هستند که ظرفیت ما را برای معرفی نوآوری‌های بیشتر، با استفاده از آنچه در هوش مصنوعی، الگوریتم‌های قوی، رایانش ابری و بسیاری تحولات دیگر وجود دارد، افزایش می‌دهند.

اکثریت قریب به اتفاق نوآوری‌های بکارگرفته شده طی چند سال گذشته، از مصرف‌کننده نشات گرفته شده‌اند و اکنون سبب تغییر سازمان‌ها از درون می‌شوند. تأثیر انقلاب صنعتی کنونی، بیش از انقلاب‌های قبلی است، زیرا آنها سازمان‌ها را توانمند می‌ساختند در حالیکه امروزه شاهد ارتقای توانمندی و قدرت مردم و جامعه همگام با صنعت هستیم.

چهارمین انقلاب صنعتی بی‌شک نحوه ساختن اشیاء و تجهیزات را تغییر خواهد داد، همچنین می‌تواند بر نحوه انتقال و جابجایی آنها، نحوه تعامل مشتریان و تجاربی که انتظار دارند در تعامل با سازمان‌ها و افراد دیگر کسب کنند، نیز تأثیر بگذارد. انقلاب نسل چهارم، تحولاتی را در درون نیروی کار نیز موجب می‌شود. چهارمین انقلاب صنعتی نه تنها آنچه را انجام می‌دهیم، بلکه حتی آنچه هستیم را هم تغییر خواهد داد؛ بنابراین هویت، نقش، مسئولیت، شیوه رهبری و ذهنیت ما را تحت نفوذ خود در می‌آورد.

اقتصاد دیجیتال، موجی از برهم‌زندگی‌ها و خرق عادت‌ها را ایجاد کرده و در نتیجه آن بسیاری سازمان‌های جدید و روش‌های نوین کار در حال ظهور هستند. با این حال، بسیاری از سازمان‌ها و صنایع در به حداکثر رساندن بازده خود در نتیجه تغییرات فناوری ناتوان بوده‌اند؛ به گونه‌ای که عملیات آنها با کاهش میزان فروش و سهم بازار و حتی فروپاشی کامل روبرو شده است (Deloitte Insights, 2018).

انسان‌ها باید در شکل‌دهی به این برهم‌زندگی‌ها و خرق عادت‌ها فعال ظاهر شوند، این امر مستلزم همکاری در سطح جهانی و دیدگاه مشترک نسبت به نحوه بازطراحی فناوری در زندگی اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و فردی ما می‌باشد. سازمان‌ها باید در برهم‌زدن مدل‌های کسب‌وکار، روش کار و زنجیره ارزش خود سرمایه‌گذاری کنند. اگر کسب‌وکارها نتوانند به عنوان یک مجموعه به هم پیوسته و هوشمند عمل کنند، با گذشت زمان عقب می‌افتند و سرنوشتی جز خاموش شدن در انتظارشان نخواهد بود.

برهم‌زندگی‌های صنایع و کارکردها

یکی از مهمترین اصطلاحات متداول دنیای امروز کسب‌وکارها، واژه برهم‌زندگی¹ است؛ پس مهم است که بدانیم پشت این اصطلاح چه چیزی نهفته است. این مفهوم اولین بار در دانشکده کسب‌وکارهاروارد مورد استفاده قرار گرفت و در رابطه با سازمان‌هایی به کار رفت که محصولات و خدمات موفق اما گران‌قیمت تولید می‌کنند که ممکن بود توسط سازمان‌های جدیدتری که گزینه‌های اقتصادی و جایگزین‌های ساده رقابتی به بازار عرضه می‌کنند، مورد غلبه قرار بگیرند.

1. Disruption

ویژگی‌های کسب‌وکارهای برهم‌زننده غالباً شامل حاشیه سود ناخالص پایین، بازارهای هدف کوچک، و محصولات و خدمات ساده می‌باشد که معمولاً هنگام مقایسه بر اساس معیارهای عملکردی رایج، جذابیت راهکارهای موجود را ندارند. عمدتاً آنها موقعیت سازمان‌های رده بالای بازار را جابجا می‌کنند و فرصت‌هایی را برای ظهور نوآوری‌های برهم‌زننده و بازیگران جدید در پایین بازار ایجاد می‌کنند.

جدول ۱.۱ به شماری از نوآوری‌های برهم‌زننده در گذشته و امروزه اشاره کرده است. سه مورد اخیر نمونه‌های ساده برهم‌زندگی‌های دیجیتالی هستند که توسط برخی از بازیگران اصلی در بازار رهبری و هدایت می‌شوند. این نوآوری‌ها برخی صنایع قدیمی‌تر را با اختلال روبرو ساخته و در عین حال موجب ایجاد صنایع کاملاً جدید شده‌اند. در ادامه به بررسی ایجاد برند بصورت وارونه نیز پرداخته شده است. برهم‌زندگی‌ها، سبب بروز تحولاتی در اقتصاد جوامع شده‌اند. آنها یک مغایرت آشکار را میان نسل جدید نیروی کار و سازمان ایجاد کرده و در اکثر صنایع مختلف جهان این امر را به یک چالش اصلی مبدل ساخته‌اند.

در نوآوری برهم‌زننده، بیشتر محصولات و خدمات در کف بازار تکامل می‌یابند و در اکثر موارد با وجود ارائه ارزش پیشنهادی مطلوب، اما همچنان یک برند کم ارزش باقی می‌مانند و یا فاقد شهرت مناسبی هستند. با این حال، به دلیل هزینه‌های پایین، دسترسی بالا و مزایای دیگر، این محصولات و خدمات در نهایت جذاب‌تر از سایر محصولات مشابه در صنعت می‌شوند.

این موضوع کاملاً در تناقض با نوآوری پایدار است؛ جایی که آفرینش جدید در کسب‌وکارهای بازارهای لوکس، همچنان مطابق با خواسته مشتریان باقی مانده است. این نوآوری‌ها البته ارزشمند هستند اما در اکثر موارد محصولات و خدمات توسعه یافته در این مسیر، بسیار پیچیده، جدا از هم و یا گران قیمت برای اکتساب قابلیت ماندگار واقعی هستند. به طور کلی، مصرف‌کنندگان به دنبال گزینه‌های ارزان قیمت، ساده‌تر و از بنیان تغییر یافته دیگری هستند که نیازهای آنها را برآورده می‌سازد.

جدول ۱.۱ نمونه‌هایی از نوآوری‌های برهم‌زننده در گذشته و امروز

برهم‌زننده	عامل برهم‌زندگی
رایانه‌های بزرگ و انواع کوچک آن	رایانه‌های شخصی
کارخانه‌های فولاد	کارخانه‌های کوچک
خط‌های تلفن ثابت	گوشی‌های همراه
دیسک‌های فیزیکی	فروشگاه‌های موسیقی دیجیتال
خرده‌فروشان	فروشگاه‌های آنلاین
فیلم‌های کاست و دیسک‌ها	جریان‌های ویدئو و رسانه

تقاضا برای جایگزین‌های از بنیان تغییر یافته، توجه بیشتری را به کسب‌وکارهای نوظهور جلب می‌کند. در حالی که برهم‌زنندگان به آرامی بروز می‌کنند، رهبران صنایع متوجه نشده‌اند که قرار است آنها را تحت تأثیر قرار دهند و احیاناً جایگزین‌شان شوند. اطلاعات بیشتر در مورد انواع مختلف نوآوری، در فصل‌های بعدی توضیح داده شده است.

نمونه‌هایی از برهم‌زندگی‌ها

این برهم‌زندگی‌ها و تغییرات فناورانه، در حال غلبه یافتن بر طریقه کسب‌وکار ما، نحوه کار کردن ما با یکدیگر و چگونگی تاب‌آوری سازمان‌ها هستند. تغییرات مدنظر در همه بخش‌ها اتفاق می‌افتند، به سرعت گسترش می‌یابند و کسب‌وکارها را برای ادامه مسیر تحت فشار قرار می‌دهند. برهم‌زندگی‌های ناشت گرفته از نوآوری‌های فناورانه، با عمق گرفتن ما در فناوری، رفته رفته بیش از پیش به عنوان ابزار حل مساله مورد توجه قرار گرفته‌اند. در ادامه به چند نمونه از برهم‌زننده‌های اصلی (Daisyme, ۲۰۱۸) در صنایع که باعث تغییر زنجیره ارزش صنعت شده و در نتیجه تحولات گسترده و تاثیراتی بر نیروی کار و سازمان‌ها بر جای داشته‌اند، اشاره می‌گردد:

- **برهم‌زندگی در صنعت خودرو:** ورود اوبر^۱ در صنعت خودرو، بهترین نقطه شروع تحول در حوزه جابجایی است. اوبر با الگوریتم‌های قیمت‌گذاری موثر و مدل کسب‌وکار خاص خود انقلابی به پا کرد و مسبب برهم‌زندگی عظیمی در صنعت خودرو شد. اوبری‌سازی^۲ اصطلاحی است که برای تبیین روش بازتعریف اوبر از صنعت خودرو پدید آمد که معرف مدل کسب‌وکار بهینه‌سازی شده اوبر بود. به علاوه روندهای برهم‌زننده دیگری نیز به همین ترتیب در صنعت خودرو جریان یافته‌اند که بر رانندگی خودکار، خودروهای برقی و بازنگری در ویژگی‌های دیجیتال خودروها تمرکز کرده‌اند.
- **برهم‌زندگی در خدمات مشتری:** دیجیتال‌سازی خدمات و محصولات، امواج برهم‌زننده‌ای را در کل صنایع ایجاد کرده است. شیوه ارتباط با مشتریان در کسب‌وکارهای گوناگون، متأثر از شبکه‌های اجتماعی همچون فیس‌بوک قرار گرفته است. بسیاری از سازمان‌ها برای بهبود خدمات خود به مشتری، به سمت این پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی کشیده شده‌اند تا بدین وسیله بر حل سریع مسائل و دریافت بازخورد توانمند شوند. پیش‌بینی می‌شود طی چند سال آینده، شاهد تکامل ارتباط میان کسب‌وکارها و مصرف‌کنندگان و همچنین دیجیتالی‌شدن خدمات مشتریان خواهیم بود.

1. Uber
2. Uberization

- **برهم‌زندگی در صنعت مالی:** بزرگترین برهم‌زندگی در صنعت مالی بوسیله بیت‌کوین رقم خورد که توانست در کمتر از ده سال خود را مطرح کند. در پی بحران مالی ۲۰۰۸، گروهی از مردم بصورت جوامع آنلاین، ارز مورد نظر خود را خارج از کنترل دولت ایجاد کردند. استفاده از بلاکچین، مبتنی بر یک پهنه‌ی عمومی غیرمتمرکز و مشترک با بیت‌کوین، به بخشی اساسی از فناوری مؤسسات مالی و زیرساخت‌های عملیاتی در سراسر جهان تبدیل خواهد شد.
 - **برهم‌زندگی در صنعت تفریح و سرگرمی:** امروزه بسیاری از ما بدون صرف هزینه زیاد و به سهولت، از شبکه‌های کابلی قدیمی و فروشگاه‌های اجاره ویدیو، به استفاده از نتفلیکس یا سایر ارائه‌دهندگان حوزه ویدیویی به‌هنگام درخواست، روی آورده‌ایم. این تغییر و تحول قابل توجه، بسیار سریع و در نتیجه سبقت گرفتن نتفلیکس از ارائه‌دهندگان خدمات کابلی سنتی، شکل گرفته است و در آینده انتظار می‌رود که این شرکت‌های کابلی به سرنوشت فروشگاه‌های اجاره ویدیو مانند بلاک‌باستر، یعنی منسوخ‌شدن، دچار شوند.
 - **برهم‌زندگی در خرده‌فروشی:** در صنعت خرده‌فروشی، آمازون یک نمونه خرده‌فروشی آنلاین است که بر تغییر رفتار مشتریان در جهت راحتی، سهولت دسترسی و قیمت پایین سرمایه‌گذاری کرده است. در همین راستا قیمت‌های پایین، گستره بیشتر انتخاب محصولات و الگوریتم موثر پیشنهادات خودکار، همگی در اعمال فشار بر خرده‌فروشان به منظور تجدیدنظر در استراتژی‌های خود نقش بسزایی یافته‌اند. پیش‌بینی می‌شود این تغییرات شتاب بیشتری به خود بگیرند، چراکه فناوری جدید در پی بهبود تجربه خرید آنلاین مشتری است.
- تفسیر برهم‌زندگی تنها در جهت خلق ایده‌های بهتر و پیشرفته‌تر نیست. این امر ممکن است در مورد حمایت از کسب‌وکارها و نگاه به فضای رقابتی جدیدی باشد که آینده صنعت را تحت‌الشعاع قرار خواهد داد. اما جالب‌ترین بخش و بزرگترین تهدید برای کسب‌وکارها عدم آگاهی از چیزهایی است که در راه هستند. برهم‌زننده‌های درست و همراستا آنهایی هستند که تهدیدات را تبدیل به فرصت کرده و خود را در خط مقدم [فناوری] قرار دهند.
- نمونه‌های بسیاری از برهم‌زندگی‌ها در صنایع و کارکردهای گوناگون وجود دارند؛ برای مثال گوگل، سازوکار جستجوی آنلاین؛ سیلزفورس، نحوه ارتباط با مشتری؛ آمازون، سیستم توزیع؛ اوבר، ساختار حمل‌ونقل و ایربی‌اندبی، صنعت هتلداری و نهایتاً فیس‌بوک، تجربه اجتماعی افراد را متحول ساختند. در ادامه، برهم‌زندگی‌های حوزه منابع انسانی را مورد کنکاش قرار خواهیم داد.

برهم‌زندگی‌های منابع انسانی

حتما تا کنون از خود پرسیده‌اید که برهم‌زندگی‌ها در منابع انسانی کدامند؟ سازمان‌ها و کسب‌وکارها بر این باورند که برای جلوگیری از آغاز برهم‌زندگی در صنعت، بهتر است خودشان سازمان خود را متحول سازند، پس هنگامی که اینگونه عمل می‌کنند، کارشناسان و مدیران منابع انسانی نقش و جایگاه مهمی کسب می‌کنند.

به گفته دیو اولریخ (Ulrich, 2012)، استاد دانشگاه در حوزه تفکر منابع انسانی و مدیریت و برهم‌زندگی در حوزه منابع انسانی در خدمات واحد منابع انسانی می‌باشد. برهم‌زندگی در منابع انسانی کمتر از جنس تغییر یک ایده، همچون گذر از اندیشه عملیاتی به استراتژیک است؛ بلکه بیشتر به شکل‌گیری یک تشکیلات ایده‌پردازی با تکیه بر دیدگاه‌های مختلف، از جمله عملیاتی و استراتژیک اهتمام دارد. این تشکیلات، برای دهه‌های متمادی وجود داشته و همچنان خواهند داشت. شکل ۱.۲ برخی از اصلی‌ترین برهم‌زندگی‌های منابع انسانی را نشان می‌دهد که بیشترین اثرگذاری را بر مدیران کسب‌وکارها داشته‌اند.

سرمایه انسانی، نیروی پیشران سودآوری در هر کسب‌وکار است و حقیقت این است که همه چیز به کارکنان بازمی‌گردد. یک کارمند توانمندشده و با انگیزه، به طور قابل توجهی در نتیجه بهره‌وری بالا و درآمدزایی ناشی از آن، برای کسب‌وکار سودآور شمرده می‌شود. با ایجاد درآمد از جنبه‌های مختلف کارکردی منابع انسانی در سازمان و طرح‌ریزی در خصوص اثرگذاری آن کارکردها بر خروجی مالی نهایی سازمان، به سهولت می‌توان منابع انسانی را از یک مرکز هزینه به مرکز سود مبدل ساخت.

شکل ۱.۲ برهم‌زندگی‌ها در منابع انسانی

منابع انسانی به عنوان مرکز سود

- ارزش‌آفرینی برای کسب‌وکارها، مشتریان و سرمایه‌گذاران

بکارگیری موثر منابع انسانی

- ارائه تجربه چرخه حیات کاری عالی

مشاور معتمد

- مشاوره در بازآفرینی سازمان و رهبری

منابع انسانی داده‌محور

- ایجاد امکان استفاده از فناوری و داده به‌منظور نوآوری

امروز ماموریت جدید سازمان‌ها خلق یک نشان تجاری کارفرمایی است که در بر دارنده تجربیات خاطره‌انگیز برای کارکنان همراه با تجربیات ممتاز برای مشتری باشد. مرکزیت اینچنین انتقال‌هایی، باید از جانب یک محیط همدل و توانمند پشتیبانی شود تا بهره‌برداری صحیحی از منابع انسانی را فراهم آورد؛ مانند آنچه در دیگر کارکردهای کسب‌وکارها پیگیری می‌شود. پیاده‌سازی این کار برای سازمان‌ها در خصوص استفاده از منابع انسانی تا اندازه‌ای فریبنده است، زیرا منابع انسانی می‌تواند بیش از وظایف تاکتیکی بر امور استراتژیک تمرکز داشته باشد.

برهم‌زننده بعدی در منابع انسانی، پوشیدن لباس مشاور معتمد بر واحد منابع انسانی برای کسب‌وکار و نیروی کار است. سازمان‌ها می‌بایست از سلسله مراتب یا بوروکراسی به سمت ایجاد توانمندی‌ها، همراه با نقش‌ها، قوانین، هنجارها و مسئولیت‌های مشخص حرکت کنند و منابع انسانی نقش مهمی را در این چنین تحولات سازمانی ایفا می‌کند. افزون بر این، حوزه منابع انسانی نباید تنها به انسان‌ها برای تبدیل شدن به رهبران شایسته‌تر کمک کند، بلکه باید عمق‌دهنده به رهبری جمعی در سازمان باشد.

در نهایت، منابع انسانی مامور ویژه بهبود عملکرد با بهره‌گیری از داده است؛ هم نسبت به افراد و هم نسبت به سازمان. منابع انسانی داده‌محور، کسب‌وکار را قادر می‌سازد تا از طریق ترکیب اطلاعات گسترده کارکنان با داده‌های کسب‌وکار، حداکثر استفاده را از ترکیب آنها به عمل آورد. مدیران کسب‌وکارها و حوزه منابع انسانی برای تصمیم‌گیری در خصوص بهبود عملکرد و نوآوری بیشتر، باید این تجمیع داده‌ها را در قالب یک بینش مشهود در آورند.

بنابراین واحد منابع انسانی چیزی نیست که مختص گذشته یا امروز باشد، بلکه بر خلق ارزش در کسب‌وکار با تکیه بر منابع انسانی تاکید دارد. این مطلب به فعالیت‌هایی همچون به‌کارگیری، آموزش، نظارت بر قوانین و سایر امور اداری اشاره دارد و دلیل آنهم این است که امروزه منابع انسانی یک نقش مبادله‌ای برای کسب‌وکارها بر عهده گرفته است. درک میزان ارزش‌آفرینی این فعالیت‌ها برای کسب‌وکارها اهمیت قابل توجهی دارد که البته به دلیل ماهیت فعلی منابع انسانی، این طرز فکر از جانب ذهن‌های قدیمی موردقبول نمی‌باشد. این امر برای سازمان‌ها زمانی خیلی اهمیت می‌یابد که فعالیت‌های منابع انسانی با اتکا به قابلیت‌های خود، برای سرمایه‌گذاران، مشتریان، جامعه و نیروی کار ارزش‌افزایی ایجاد کند.

اکنون توجه وافر به این معطوف شده است که منابع انسانی، چگونه می‌تواند با ابداع روش‌های جدید، آینده را شکل دهد و در حقیقت به جای یک کارکرد پشتیبان‌کننده به یک اهرم پیش‌برنده کسب‌وکار مبدل شود. بدین ترتیب، این برهم‌زندگی‌ها نه تنها برای کارکرد منابع انسانی بلکه برای کل کسب‌وکار و سازمان حائز اهمیت هستند.

سال‌های زیادی است به عنوان کارکردوظیفه‌ای خوب منابع انسانی^۱، تمرکز زیادی بر رشد استعدادها و افراد خصوصا کارکنان صورت گرفته است. مزید بر این، فناوری افراد را قادر می‌سازد تا فارغ از زمان و مکان برای کسب تجارب اجتماعی سازنده با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و این خود کمک بزرگی به رهبران کسب‌وکارها محسوب می‌شود. همه اینها منجر به طرح یک سوال مهم در خصوص الگوهای کاری آینده موردنیاز جوامع کسب‌وکار می‌شود. درحالیکه کسب‌وکارها برای ایفای نقش کاری خود در آینده مهیا می‌شوند، اذعان دارند که هنوز نیروی کار متناسب برای آینده‌شان به حد کافی از آمادگی نرسیده‌اند.

تاثیر اقتصاد دیجیتال بر الگوی کاری و نیروی کار

ما در دنیایی زندگی و فعالیت می‌کنیم که چنان با سرعت در حال تغییر است که پیش‌بینی و یا حتی برنامه‌ریزی موثر برای آن غیرممکن شده است. اکثر سازمان‌ها به شکل‌دهی آینده فعالیت و نیروی کار خود مبتنی بر الگوهای منسوخ کاری و برنامه‌ریزی و پیش‌بینی مشغول شده‌اند.

این روش کاری سنتی، تنها در چند حوزه محدود شامل وظایف عادی روزمره که به حداقل همکاری نیاز دارند، به کار خود ادامه می‌دهد. اما سرعت تغییر و تحول، آهسته نخواهد شد و چالش‌هایی که با آنها مواجهیم پر شاخ‌وبرگ‌تر و کاملا پیچیده خواهند شد. سازمان‌ها به همکاری قوی میان تیم‌های دارای مجموعه مهارت و دیدگاه‌های متنوع نیازمندند. و این بین هیچ راهکار واحدی برای برطرف‌سازی نیازهای تمام سازمان‌ها وجود ندارد.

هر سازمان و هر تیم سازمانی، فرهنگ خاص خود را دارد؛ مجموعه‌ای از ارزش‌ها، چالش‌ها و واقعیات منحصر به فرد کسب‌وکار. در فصل‌های بعدی، ما به واکاوی بیشتر در طراحی رویکردی با محوریت انسان، برای مدیریت این تغییرات، خواهیم پرداخت. هر تغییر موفق، باید برای افرادی طراحی شود که عزم تغییر کرده‌اند و این برای سازمان‌ها اهمیت زیادی دارد.

انقلاب دیجیتال، تاثیرات شگرفی شامل تحولات جمعیت‌شناختی، فناوریانه، جامعه‌شناسی و فرهنگی بر نیروی کار و منابع انسانی سازمان بر جای گذاشته است. در این فضای دیجیتال که فناوری در بالاترین سرعت خود در تغییر است، مدیران منابع انسانی و رهبران کسب‌وکار، باید برنامه‌ریزی لازم را برای سازمان‌های خود از حیث گسترش همکاری و توجه به الگوهای کاری مناسب به عمل آورند.

الگوی کاری ۴/۰

1. good HR work

در نوامبر ۲۰۱۶، وزارت کار و امور اجتماعی فدرال آلمان در گزارش رسمی خود برای اولین بار اصطلاح الگوی کاری ۴.۰ را مورد استفاده قرار داد (Federal Ministry of Germany, ۲۰۱۵). این اصطلاح، جایگزین واژه قدیمی تر «صنعت شکوفا»^۱ شد. ظهور این الگوی جدید کاری، از چالش‌های موجود در دنیای کار و سیاست‌ها پا را فراتر گذاشته و مراکز علمی، اتحادیه‌های صنفی، کارفرمایان و نیروی کار را نیز متأثر از خود قرار داده است. الگوی کار ۴.۰ به دلیل نگرانی‌های سیاستگذاران در مورد تغییرات پیش رو در محیط‌های کاری و سیستم‌های امنیت اجتماعی، بسیار مورد توجه قرار گرفته است. در نتیجه تأثیر دیجیتال‌سازی و اتوماسیون که پیش‌تر برای کارگران فنی^۲ در عرصه تولید در سالهای ۲۰۱۰ مشهود بود، بسیاری از کارشناسان بخش اداری^۳ در حال حاضر دریافته‌اند که ممکن است شغل فعلی آنها نیز در سال‌های آینده به طور اساسی دستخوش تغییر شود.

علاوه بر آنچه ذکر شد، برای جوانان نسل جدید روش کارکردن بسیار متفاوت شده است؛ خصوصاً با احتساب رشد اقتصاد دیجیتال که در آن کار انعطاف‌پذیر، مالکیت کار، کار پروژه‌ای، کار از راه دور و بسیاری موارد از بین برنده‌ی مرز بین کار و زندگی به چشم می‌خورند.

- **امنیت در مقابل انعطاف‌پذیری:** ایجاد تعادل مناسب بین شغل و امنیت اجتماعی و ملزومات انعطاف‌پذیری شغلی، در بین نیروی کار امری متداول است. از سویی نیروی کار به دنبال تامین امنیت اجتماعی مناسب از جانب کارفرمایان و از دیگر سو، نیروی کار جدید خواستار انعطاف‌پذیری بیشتر در محیط کاری خود می‌باشد، که می‌تواند موجب همکاری توأم با اعتماد بیشتر گردد.
- **آموزش مادام‌العمر:** تغییرات پیش‌آمده در حرفه‌ها و مشاغل مختلف، منجر به تحولات عظیم در مشاغل و نیروی کار خواهد شد. طبیعتاً این به معنای نیاز به ارتقای مهارت‌های جدید با یادگیری مادام‌العمر است که از هر زمان دیگری اهمیت بیشتری پیدا کرده و خود مستلزم آموزش ضمن کار و فراهم آوردن محیط یادگیری مستمر برای نیروی کار و در واقع کل سازمان است.
- **بیمه اشتغال:** امروز ما به یک سیاستگذاری اجتماعی بازدارنده نیاز داریم که بیمه بیکاری را تدریجاً، مشروط به شخصی‌سازی راهنمای شغلی و ادامه تحصیلات، به بیمه اشتغال تبدیل کند. این بدان معناست که مراکز مدیریت بیکاری باید خود را به مراکز فعال در ایجاد صلاحیت و شایستگی اشخاص تبدیل کنند.

1. flourishing industry
2. blue-collar workers
3. white-collar professionals

- **زمان کار و انعطاف پذیری:** افزایش تقاضا برای انعطاف پذیری در ساعت کاری از جانب نیروی کار کنونی، سازمان‌ها را بدان داشته تا در خصوص این موضوع چاره‌ای بیاندیشند. امروزه اتخاذ یک سیاست مناسب که بتواند انتخاب‌های بیشتری را در رابطه با زمان و محیط کار در اختیار کارکنان قرار دهد، ضروری است.
 - **حساب شخصی کاری^۱:** پیشنهاداتی مبنی بر ایجاد حساب‌های شخصی بلندمدت وجود دارد به اینصورت که هر یک از کارکنان بصورت جداگانه، در ابتدای دوره کاری خود آنها را تنظیم می‌کنند سپس با یک سرمایه پایه تجهیز شده و آنگاه در طول دوره کاری یا عملکرد فردی، بر اعتبارشان افزوده می‌شود.
- مقررات بهداشت و ایمنی و تقویت چارچوبی برای مذاکره میان شرکای اجتماعی در عصر دیجیتال نیز از دیگر جنبه‌های قابل توجه هستند. در همین راستا بسیاری از سازمان‌ها از آنجایی که به بررسی و بازبینی مدل‌های کاری جدید خود روی آورده‌اند، تلاش‌های گسترده‌ای را در نوسازی روابط استخدامی در زمینه‌های ذکر شده در پیش گرفته‌اند.

شکل ۱.۲ پیشران‌های کار ۴.۰



1. Personal employment accounts

دیجیتالی شدن فقط مربوط به تغییرات فناورانه نیست. کاردرآینده، چیزی است که باید با رویکردهای صحیح دیجیتالی سازی آن را به طور فعالانه شکل دهیم و در این بین، الگوهای جدید کاری نقش اساسی ایفا می کنند.

شکل ۱.۳ تصریح می کند که چگونه خصوصیات کار نسل ۴.۰ ذکر شده در بالا، از رهگذر تغییرات فرهنگی، دانش اجتماعی جهانی شده، محصولات جدید و فرآیندهای تولیدی نوین، استانداردهای دیجیتالی سازی و اتوماسیون، جهت دهی و هدایت می شود.

ارزش برای نیروی کار

امروزه بزرگترین چالشی که به سبب رشد اقتصاد دیجیتال در حال وقوع است، چگونگی ایجاد و آماده سازی نیروی کار مجهز و مهیای اتمسفر دیجیتال در فضای متحولانه کسب و کار است. به همین منظور، هر سازمانی باید شکاف میان مهارت های فناورانه و استراتژی دیجیتال را - به عنوان یک عنصر حیاتی - پر کند. تامین، ارتقا و بکارگیری موفقیت آمیز استعدادها با اتخاذ یک استراتژی آغاز می شود که تعیین کند چه کاری، چگونه و توسط چه کسی باید انجام گیرد.

آنگاه سازمان ها باید یک ارزش پیشنهادی جذاب برای استعدادها ارائه دهند که شامل آموزش مهارت های جدید، فرصت های پیشرفت و پاداش مناسب باشد. امروز، نحوه تعامل افراد در سازمان نیز بسیار تغییر یافته است. کارکنان انتظار دارند مهارت های ارتباطات اجتماعی را در محیط کار استفاده کنند. بنابراین، پلتفرم های ارتباطاتی باید برگرفته از این روش های مشارکت اجتماعی، مزایایی کسب کنند که به افراد امکان استفاده از روش های پیش تر تجربه شده با دوستان و خانواده را در جهت همکاری میان آنها فراهم کند.

برای مدیران، حفظ و نگهداشت کارکنان در دنیای دیجیتال در حال رشد، امری حیاتی است. واضح است که عصر دیجیتال به شایستگی های گوناگونی از مدیران کسب و کار نیازمند است. رهبرانی که به خوبی دریافته اند که فناوری و انسان ها مکمل هم هستند و ارزش افزوده ایجاد می کنند، در خط مقدم این پویا قرار می گیرند.

امروزه، رهبران باید بتوانند یک هدف مشخص را تعیین، آن را به کارکنان خود الهام بخشی کرده و برای خلق ارزش به آنان آزادی عمل بدهند. هنگامی که کارکنان در انتهای مسیر حرکتشان اهدافی را ببینند، در حالیکه توسط رهبران الهام بخشی شده و انگیزه می یابند، با میزان مشارکت بالایی مسئولیت پذیر ظاهر خواهند شد، متعهدانه عمل می کنند، خلاقیت را چاشنی کار خود نموده و نهایتاً خود و سازمان را رهسپار موفقیت در عصر دیجیتال می سازند.

در نتیجه ایجاد فرهنگ سازمانی بر اساس ملاحظات فوق و سرمایه گذاری بر آن، یک مخزن استعدادها برای سازمان ایجاد شده و در جنگ استعدادها پیشرو خواهد بود. تمام این موارد بصورت خودکار برای کارکنان و اقتصاد دیجیتال ایجاد

ارزش می‌کنند. جدول ۱.۲ روش‌های تعیین موضوعات ارزشی^۱ برای اقتصاد دیجیتال از جنبه‌ی سازمان‌ها و نیروی کار آنها را نشان می‌دهد.

بنابراین پیش از طراحی این موضوعات ارزشی، باید بدانیم که اقتصاد دیجیتال برای سازمان و افراد آن دقیقاً به چه معناست، به شناسایی شاخص‌های مهم کسب‌وکار را پردازیم، عینکی کلان‌نگر بپوشیم، ذهنیت صحیح بکار بندیم و اطمینان بیاوریم که رهبران این گذار را درک کرده و به رسمیت می‌شناسند. برای طرح‌ریزی، آنچه ضروری است داشتن یک تیم ناب خودگردان و دارای تخصص‌های مختلف که بتواند تهدیدها را به فرصت تبدیل کند.

بوسیله مجموعه ساده‌ای از اقدامات می‌توانیم مأموریت‌های مهم کسب‌وکار را سرعت ببخشیم، حرکت در مسیر جهانی افراد سراسر سازمان را آغاز کرده و سرچشمه‌ی تغییرات رفتاری قابل سنجشی باشیم که موجب تأثیرات اقتصادی چشمگیری می‌شوند. تیم مدیریت و رهبری در درون یک سازمان باید با ارائه چارچوب، ابزارها و مشوق‌های لازم همه تیم‌ها و کارکنان سازمان را به مسئولیت‌پذیری تشویق کند.

جدول ۱.۲ روش‌های تعیین موضوعات ارزشی برای اقتصاد دیجیتال

الهام‌بخشی	ادراک	طراحی
درک اقتصاد دیجیتال ناظر به سازمان و افراد	تعریف مأموریت اساسی کسب‌وکار متاثر از اقتصاد دیجیتال و برهم‌زنندگی‌های آن	طراحی یک تیم خودگردان، چندتخصصی و حرفه‌ای
شناسایی نقاط تماس با انقلاب صنعتی چهارم	داشتن نگاه کلان؛ ناظر به خلق ارزش و جذب ارزش	تبدیل تهدیدها به مزیت رقابتی
یافتن زنجیره ارزش منابع انسانی و برهم‌زنندگی‌های آن	بررسی تغییرات در ذهنیت‌ها و تعیین آمادگی‌های لازم	تمرکز بر تعالی، نوآوری و پایداری بلندمدت
تعریف کاردرآینده و نیروی کار در سازمان	درک کنش‌های انطباقی از جانب رهبر	بازنگری در استراتژی مبتنی بر چابکی

1. value cases

کارکنان، در مرکزیت دنیای دیجیتال قرار دارند

برای افزودن ارزش‌های ذکر شده به موفقیت در فضای دیجیتال، سازمان‌ها می‌بایست کارکنان را طلایه‌داران این حرکت قرار داده و متخصصان دیجیتال جدیدی را به کار گیرند که دارای مهارت‌ها، تخصص و سبک‌های کاری گوناگون و خاصی باشند که شاید در گذشته چندان مورد توجه قرار نگرفته باشند.

با به کارگیری انسان در مرکز توسعه و ارزیابی اقتصادی، تحولی عظیم در توجه به مسائل بی‌عدالتی اجتماعی و نظام کارگری پدید می‌آید. این کار به تقویت رشد در اهداف توسعه پایدار کمک می‌کند که سازمان‌ها باید برای آن از طریق تصمیمات اساسی در خصوص زمینه‌های تحول و چالش‌های جدیدی که جهان با آن روبروست، مهیا شوند. ما در فصل‌های بعد بیشتر به توسعه پایدار خواهیم پرداخت.

بدین ترتیب برای قراردادن انسان در محوریت کسب‌وکار و کسب موفقیت در زمینه دیجیتال و رشد اقتصادی می‌بایست توسعه انسانی را به‌مثابه پاشنه آشیل مسیر بنگریم؛ چرا که توسعه انسانی بیش از رشد اقتصادی صرف، بر بهبود زندگی کارکنان متمرکز است. برای انتقال افراد به محوریت کار، سازمان‌ها باید ببینند امروزه چه چیزی برای نیروی کارشان سودمند و ضروری شمرده می‌شود.

توسعه انسانی

اصطلاح توسعه انسانی به عنوان تکامل توانایی‌های انسان، بسط انتخاب‌ها، افزایش آزادی و تحقق حقوق انسانی تعریف می‌شود. همچنین به معنای پیشرفت فکری و اجتماعی از طریق رشد و تجربه تغییرات در زندگی و یادگیری چیزهای جدید است.

سازمان ملل متحد اولین نهادی بود که در گزارش خود از توسعه انسانی نام برد و چشم‌انداز آن را اینگونه تعریف کرده بود که توسعه به عنوان فرآیندی برای گسترش انتخاب‌های افراد در نظر گرفته می‌شود. تمام نتایج توسعه می‌بایست بر مبنای تجربیات افراد اندازه‌گیری شود: یک عمر طولانی توام با سلامت، امکانات تحصیلی و تمام استانداردهای یک زندگی خوب. اینها دولت‌ها و سیاستگذاران را بر آن می‌دارد تا کیفیت زندگی انسانی را منحصر در رشد اقتصادی نبینند.

طبق اعلام سازمان ملل متحد، گذار کشورهای در حال توسعه به سمت اقتصادهای بزرگ با نفوذ سیاسی فزاینده، بر جریان توسعه انسانی تاثیر گذاشته است که این امر نیاز به سیاست‌های متناسب و سرمایه‌گذاری بر ظرفیت‌سازی در تعلیم و تربیت، تغذیه، بهداشت و مهارت‌های شغلی را برجسته ساخته است.

بسیاری از حوزه‌ها، زیر ذره‌بین اهداف توسعه پایدار قرار دارند؛ افزایش برابری جنسیتی، ایجاد زمینه دیده‌شدن و مشارکت جوانان، مقابله با فشارهای محیطی و مدیریت تغییرات جمعیتی، عمده‌ترین جنبه‌های تمرکز بر توسعه انسانی محسوب می‌گردند.

بنا به نیازهای توسعه انسانی و تحول در دنیای کار، شیوه‌ی کارکردن افراد نیز مستلزم تغییر است. پس سازمان‌ها باید نیروی انسانی خود را به خوبی تحلیل نموده و در پی ایجاد ساختارهایی بر اساس هوشمندی نیروی کار باشند. این رویکردها، کلیدی برای کشف و حفظ استعدادهای برتر، ارتقای بهره‌وری، عملکرد، رفاه و ترغیب به رفتارهای چابک و انعطاف‌پذیر برای برانگیختن همکاری توأم با اعتماد مردم هستند.

در سازمان‌ها روش‌های مختلفی مبنی بر توسعه انسانی بطور مستقیم و یا غیرمستقیم وجود دارد. توسعه سازمانی یکی از راه‌هایی است که در سازمان‌ها، با بهره‌گیری از علوم رفتاری، برای بهبود و ارتقای افراد و سیستم‌ها بکار گرفته می‌شود. این کار ضمن تمرکز بر فرهنگ و ارزش‌های سازمان، اثربخشی سازمانی را نیز ارتقا می‌بخشد. همسویی رفتار انسان با استراتژی، ساختارها، فرآیندها و اهداف تجاری سازمان، از دیگر موارد قابل توجه در این رویکرد است.

توسعه منابع انسانی چارچوب دیگری است که در بسیاری سازمان‌ها با هدف کمک به توسعه نیروی کار در قالب پرورش مهارت‌های شخصی و سازمانی، دانش و توانایی‌های آنها مورد استفاده قرار می‌گیرد. این موضوع یکی از مهمترین فرصت‌هایی است که افراد در جستجوی سازمان‌ها به دنبال آن هستند، چرا که توانمندسازی و الهام‌بخشی به آنها برای ادامه مسیر توسعه مهارت‌هایشان یاری می‌رساند. این حوزه خاص از منابع انسانی سازمان، در جریان تحول سازمانی بسیار اهمیت می‌یابد.

تحول در عصر دیجیتال مستلزم ساختارهای جدید، محیط‌های کاری جدید، آموزش بهتر و درک نیاز افراد برای کشف ظرفیت کامل آنها در عصر دیجیتال است. اصل در این گذار و تحول، خود انسان‌ها هستند که باید برای ایفای نقش خود در سازمان و موفقیت در عصر دیجیتال، نسبت به مسیرهای جدید رشد و توسعه خود واقف باشند. (Becerra, 2017).

رویکردی با محوریت انسان^۱

در خلال هر تحول، مسیر، مهم‌تر از مقصد است با این حال بسیاری از سازمان‌ها صرفاً نسبت به نتیجه حساسیت نشان می‌دهند. امروزه بسیاری از پیشگامان تحول دیجیتال با شکست روبرو می‌شوند زیرا سازمان‌ها در طی مسیر، به بازبینی

1. The people first approach

قابلیت‌های مختلف خود نمی‌پردازند. بسیاری دیگر نیز اگر رویکرد انسان‌محور را در پیش نگیرند، نسبت به مبدعان و توسعه‌دهندگان بی‌اعتنا خواهند شد، گرچه ممکن است با استعدادترین کارکنان آنها باشند.

هنگامی که کمر به تغییر می‌بندیم، باید در پی آن باشیم که افراد آن تغییر را بپذیرند تا نسبت به ارزشی که بناست از آن کسب کنند اطلاع یابند. از این نظر پذیرفتن تغییرات، مربوط به ماهیت جزئیات تکنولوژیک یا میزان بکارگیری آن نیست؛ بلکه پذیرش اغلب مربوط به افراد و واکنش آنها به تغییرات است.

بنابراین برای سازمان‌ها خواسته‌های نیروی کار بسیار اهمیت دارد. پرسش از افراد راجع به آنچه برایشان بیشترین اهمیت را دارد و گوش سپردن به پاسخ‌های آنها، کاری است که سازمان‌ها برای پیشبرد واقعی هرگونه تغییر باید انجام دهند. این بین، ترفندهای مختلفی مانند نظرسنجی بی‌نام و حلقه‌های بازخور مستمر برای شنیدن صدای کارکنان وجود دارد.

از سوی دیگر، آگاهی دقیق از نحوه کار تیم و اهتمام به مشارکت افراد در کارها، می‌تواند آهنربای جذب اعتماد به سازمان شود و اعمال تغییرات را برای رهبران سازمان در طول تحول تسهیل کند. این امر به دو منظور ضروری است؛ اول جلوگیری از گم کردن مسیر و دوم اطمینان از تطبیق میان گام‌های متحولانه سازمان و نیازهای سازمان.

همانگونه که امواج تغییر، کسب‌وکارهای جهانی را نیز متحول ساخته است، واحد منابع انسانی سازمان‌ها می‌توانند به گرمی پذیرای برهم‌زندگی‌ها در مسیر فعالیت سازمان باشند و همچنین در آماده‌سازی رهبران و نیروی کار برای موفقیت، بازاندیشی کنند. بسیاری از رهبران کسب‌وکارها و مدیران منابع انسانی اظهار داشته‌اند که از این تغییرات و اهمیت آماده‌سازی نیروی کار برای آینده آگاه هستند. آن‌ها بر اهداف خود از جنبه‌های مشارکت، بهره‌وری، روش‌های چابک کار و تحول انسان‌محور تأکید می‌کنند. در فصل بعد، بیشتر درباره تحول خواهیم آموخت.

هر چه جهان بیشتر در هم تنیده می‌شود، خلق ارزش از قالب فردی به جمعی تغییر می‌یابد. اهمیتی ندارد که ابتکار نوآورانه درباره چه چیزی است، هدف باید جهت‌دهی رهبران به کمک استراتژی‌ها و اقدامات، ایجاد زمینه شکوفایی ظرفیت افراد برای کار در تیم‌های خودگردان و کارآفرین، و توانمندسازی برای بروز و ظهور خود و رسیدن به مرحله پایداری باشد.

بسیاری از رهبران سخت در تلاشند تا جامه تغییر بر تن سازمان‌های خود بپوشانند و عملکرد و کارایی بهتری از طریق تغییر رفتار و توانایی در کل سازمان پدید آورند. با این حال، در بیشتر موارد، رهبران فاقد ذهنیت درست در مواجهه با موقعیت‌های بوجود آمده در دنیای نامطمئن و به سرعت در حال تغییر بوده‌اند.

آنگاه، اگر از شکست سازمان‌ها در اقدامات دیجیتالی خود پرسش شود، «افراد» از عمده‌ترین دلایل شمرده می‌شوند. شما می‌توانید بهترین چشم‌انداز و استراتژی را در جهان داشته باشید، اما اگر فاقد توانایی به ثمررساندن آن باشید، نهایتاً به شکست منتهی می‌شود. از همین رو جذب استعداد‌های مناسب و ساختن تیم خوب، چیزی است که سازمان‌ها باید دنبال کنند.

جذب افراد نامناسب برای انجام کار یا کنارهم چیدن تیم با ترکیب ناصحیح، عملی از ابتدا محکوم به شکست است. فرآیند جذب در این بخش می‌تواند بسیار حیاتی باشد تا افراد مناسب را برای اجرای برنامه‌ها در محیط کار دورهم جمع کند. تیم‌های مدیریت و رهبری در بسیاری از موارد این مسئله را جدی نگرفته و از این رو احتمال موفقیت آنها رو به کاهش است. واحد منابع انسانی همواره می‌تواند یک مشاور کلیدی در طول این تحولات باشد.

سازمان‌هایی که اسکلت فرهنگشان با «اولویت با کارکنان است» پی ریزی شده باشد، محل‌های مناسب‌تری برای کارکردن هستند. کسب‌وکارهایی که از این رویکرد استقبال می‌کنند، نتایج بهتر و کارکنان شادتر، پاداش آنها خواهد بود. ایجاد یک فرهنگ موفق با اولویت انسان، نیازمند تخصیص زمان، تلاش و ذهنیت‌های گوناگون است. در چنین سازمان‌هایی که تلاش‌هایشان بارویکرد انسان‌محور در مسیر تحول است، یک کار کوچک، می‌تواند سبب بروز تاثیرات گسترده گردد.

خلاصه

تفسیر اقتصاد دیجیتال و انقلاب‌های مختلف صنعتی در قالب سازمان و افراد:

- اقتصاد دیجیتال، شامل شبکه‌ی جهانی فعالیت‌های اقتصادی، معاملات تجاری و تعاملات حرفه‌ای است که از طریق فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی ممکن شده است (روس و پرات، ۲۰۱۷).
- سازمان‌ها باید از انقلاب صنعتی سوم به چهارمین انقلاب صنعتی حرکت کنند؛ جایی که انسان با فضای سایبری آمیخته می‌شود.
- اقتصاد دیجیتال کنونی، به سازمان‌ها و انسان‌ها کمک می‌کند تا از فناوری‌ها برای دستیابی به عملکرد بهتر و افزایش کارایی در وظایف و فعالیت‌های خود بهره‌مند گردند.
- صنعت ۴.۰ فقط در باب تولیدکنندگان نیامده، بلکه می‌تواند بر همه ما تأثیر بگذارد، چراکه در دوره کنونی دیگر فناوری و انسان‌ها از یکدیگر جدا نیستند.

شناخت برهم‌زندگی‌ها و تعیین مهمترین موارد از میان آنها در صنایع و کارکرد منابع انسانی:

- ویژگی‌های کسب‌وکارهای برهم‌زننده با حاشیه سود ناخالص پایین‌تر، بازارهای هدف کوچکتر و محصولات و خدمات ساده‌تر همراه است و معمولاً به عنوان راهکارهای جذاب تلقی نمی‌شوند.

- نوآوری‌های برهم‌زننده نحوه ایجاد نام‌های تجاری را وارونه ساخته و ضمن برهم‌زدن صنایع قدیمی، سبب ایجاد صنایع کاملاً جدید شده است.
 - برهم‌زندگی و تحول، اقتصاد جامعه را دگرگون نموده و پارادوکس بارزی را برای نسل جدید نیروی کار و سازمان‌ها ایجاد کرده است.
 - حوزه منابع انسانی چندی است در مورد معانی دیروز و امروزش مناقشه نمی‌کند، بلکه بر ارزش‌هایی تاکید می‌کند که این حوزه می‌تواند در آینده برای سرمایه‌گذار، مشتری، جامعه و نیروی انسانی ایجاد کند. کشف تاثیر بر کاردرآینده و نیروی کار با استفاده از الگوهای کاری جدید:
 - ما امروزه در جهانی زندگی و کار می‌کنیم که به سرعت در حال تغییر است، به گونه‌ای که پیش‌بینی یا حتی برنامه‌ریزی موثر برای آن بی‌معناست.
 - انقلاب دیجیتال تاثیر شگرفی بر نیروی کار و بخش منابع انسانی سازمان دارد. تغییرات عمده شامل تحولات جمعیت شناختی مستمر، تحولات فناوری، جامعه‌شناسی و فرهنگی است.
 - کار نسل ۴.۰ به دلیل تغییراتی که در دنیای کار ایجاد می‌کند و تاثیر غیرقابل اجتناب آن بر رفاه و سیستم‌های امنیت اجتماعی، مورد توجه قرار گرفته است.
 - بزرگترین چالش، آماده‌سازی نیروی کار دیجیتال جهت کار در یک فضای کسب‌وکار تکاملی است. بدین منظور، هر سازمانی باید کار خود را با پر کردن شکاف استعداد در مهارت‌های مرتبط با فناوری و یادگیری مداوم آغاز نماید.
- آگاهی از اینکه چرا انسان‌ها در مرکز دنیای دیجیتال قرار دارند:
- برای به کارگماری افراد در محوریت موفقیت کسب‌وکار، فضای دیجیتال و رشد اقتصادی، باید توسعه انسانی را به عنوان یک جنبه اصلی در نظر گرفت و بر بهبود زندگی افراد تمرکز نمود.
 - سازمان‌ها باید درک و شناخت بهتری از نیروی کار خود بدست آورده و ساختارهای کاری جدید را بر اساس سطح هوشمندی نیروی کار تنظیم کنند.
 - مسیر متحولانه، مهمتر از مقصد آن است. اما بسیاری از سازمان‌ها، تنها بر نتیجه تمرکز کرده و نسبت به مبدعان و توسعه‌دهندگان بی‌توجه می‌شوند، که این رویکرد انسان‌محور محسوب نمی‌شود.
 - سازمان‌هایی که فرهنگ خود را با محوریت انسان شکل می‌دهند، یکی از بهترین محل‌ها برای کار هستند که بوسیله نتایج خوب‌تر و کارکنان شادتر، تشویق می‌شوند.

به وقت اجرا

چرا دیجیتال شدن دیگر یک انتخاب نیست و به یک پیش فرض تبدیل شده؟ چرا انسان باید در محوریت این موضوع قرار بگیرد؟	• چرا به تغییر نیاز داریم؟
آیا ما برای اقتصاد دیجیتال، صنعت نسل ۴.۰ و برهم‌زندگی‌هایش آماده هستیم؟ این پدیده‌ها چگونه بر ما تاثیر می‌گذارند؟	• چه منطقی حاکم است؟
کدام حوزه‌ها و کارکردهای کسب‌وکار حائز اهمیت و توجه هستند؟ نمای کلی رو به کجاست؟	• از کجا شروع کنیم؟
چه کسی از تمام اینها سود می‌برد؟ آیا رهبران به اندازه کافی آگاهی دارند و چالش را درک می‌کنند؟	• چه کسی می‌تواند کمک کند؟
چگونه می‌توانیم تهدیدها را به فرصت تبدیل کنیم؟ آیا طرح کسب‌وکار مناسبی برای این کار داریم؟	• چگونه به تغییر بپردازیم؟

نیاز به تحول و داشتن ذهنیت متناسب

اهداف فصل

- ✓ آشنایی با دنیای نامطمئن و به سرعت در حال تغییرِ قابلیت‌های آینده‌اندیشی
- ✓ آگاهی از کیفیت نقطه‌ی عطف بودن تحول در موفقیت سازمان و در محیط اقتصادی و اجتماعی آن
- ✓ آگاهی از ضرورت اکتساب ذهنیت دیجیتال و رشد آن در فرآیند تحول
- ✓ درک اهمیت تطبیق‌پذیری کسب‌وکار، سازمان و واحد منابع انسانی برای آینده

دنیای نامطمئن و به سرعت در حال تغییر

سرعت تغییر هیچگاه به اندازه امروز نبوده و همه ما این سرعت را لمس کرده‌ایم. ما در جهانی زندگی می‌کنیم که با سرعت نور در حال تغییر و مملو از اطلاعات و انقلاب‌های فناورانه پی‌درپی است. پیامدهای این امر بسیار بنیادین هستند؛ زیرا فناوری بر نحوه زندگی ما، برقراری ارتباط با دیگران، تولید و تسهیم دانش، انجام کارهای شخصی و حتی نحوه مدیریت روابط، ردپای خود را بر جای گذاشته است. شرایط بگونه‌ای است که ما به سختی می‌توانیم جهان را شبیه به همین دهه گذشته‌اش تصور کنیم، زندگی‌های ما چه از نظر شخصی و چه حرفه‌ای، کاملاً دگرگون شده‌اند.

بزرگترین چالش این است که سازمان‌ها باید همگام با این تغییرات به فعالیت پردازند. در نتیجه، آنها باید به طور مستمر به سازگاری روش‌ها و نحوه مدیریت خود همت گمارند. از آنجا که جهان بسیار غیرقابل پیش‌بینی شده است، پذیرش فناوری‌های جدید، تنها راه پیشرفت در بخش‌هایی از اقتصاد است که به سرعت دستخوش تغییرات می‌شوند. سازمان‌ها به مدل‌های کسب‌وکار متعدد، ساختار سازمانی کارآمد، اشکال جدید رهبری و روش‌های نوین ارتباطات با یکدیگر نیاز دارند، خب آنها در یک سیلوی بسته که کار نمی‌کنند! البته این همه فناوری، هنوز نتوانسته است دست سازمان را در پیش‌بینی آینده بگیرد؛ چرا که وضعیت در این کره خاکی ناپایدار، پیچیده و بسیار مبهم است.

شناخت ووکا (VUCA) و تغییرات نمایی

ووکا که حاصل دوستی سرواژه‌های نوسان (Volatility)، عدم قطعیت (Uncertainty)، پیچیدگی (Complexity) و ابهام (Ambiguity) می‌باشد، مفهومی است که برای توصیف نوسانات، شرایط عدم اطمینان، پیچیدگی و ابهام جهان، پس از جنگ سرد و توسط دانشجویان دانشکده جنگ ارتش ایالات متحده بوجود آمد (بنت و لموین، ۲۰۱۷). اکنون این مفهوم در محیط به سرعت در حال تغییر کنونی اهمیت تازه‌ای یافته است. مدیریت موفق سازمان‌ها در این محیط، رهبری را نیز ناگزیر به تغییر ساخته است.

جدول ۲.۱ مشتمل بر ویژگی‌های ووکا و تبیین برخی مصادیق و نحوه مدیریت آنها است.

مطابق با تشریح ووکا در جدول، همه‌ی ما باید مهبای چالش‌های دنیای ووکا شویم. تغییرات با سرعت سردرگم‌کننده‌ای به سوی ما در حرکتند؛ متغیرهای جهانی سازی، جمعیت شناختی، افزایش نابرابری و طیف گسترده‌ای از فناوری‌ها همچون هوش مصنوعی، بلاکچین، نانو، محاسبات کوانتوم و بسیاری دیگر، از جمله محرک‌های شتاب تغییرات شناخته می‌شوند. امروزه اکثر افراد سازمان بر این باورند که شیوه کارکردن کنونی دیگر موثر نیست و سازماندهی‌شان به گونه‌ای است که به جای تسهیل کار، آن را دشوارتر ساخته است. روش تصمیم‌گیری به جای تسریع در روند کار، از سرعت آن می‌کاهد. آنها اذعان دارند «از شیوه همکاری و برقراری ارتباط با تیم‌هایمان ترجیح می‌دهیم خودمان کار را پیش ببریم تا اینکه با هم کار کنیم. با افزایش امید به زندگی در انسان، بسیاری ابعاد دیگر نیز رنگ تغییر به خود گرفته‌اند. دنیایی که در آن زیست می‌کنیم، با تغییر نمایی تعریف می‌شود که این تغییر نمایی منحصراً توسط نوآوری تکنولوژیک هدایت نشده، بلکه عوامل فراوان دیگری نیز دخیل هستند.»

طبق نظرسنجی شرکت گالوپ در خصوص مشارکت کارکنان در کار در سطح جهان (مان و هارتر، ۲۰۱۶)، تنها ۱۳ درصد از کارکنان به کار اشتغال دارند، ۶۳ درصد کار نمی‌کنند و ۲۴ درصد کاملاً دست از کارکردن شسته‌اند. این موضوع بر رشد بهره‌وری سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد و نتیجه‌اش این شده که متوسط عمر سازمان امروزی فقط ۱۵ سال است که همین هم کماکان در حال کاهش است. در سال ۱۹۵۸ متوسط عمر یک شرکت در شاخص اس‌اندپی ۱۵۰۰ بیش از ۶۰ سال گزارش شده بود (آنتونی و همکاران، ۲۰۱۸)، بطوریکه به محض قرارگرفتن در فهرست این شاخص، انتظار موفقیت طولانی مدت پیدا می‌شد.

جدول ۲.۱ شناخت ووکا

نوسان	عدم قطعیت	پیچیدگی	ابهام
-------	-----------	---------	-------

<p>روابط و مناسبات کاملاً بی‌ثبات هستند. هیچ پیشینه‌ای موجود نیست و همه چیز ناشناخته است.</p>	<p>برخی اطلاعات در دسترس هستند و یا قابلیت پیش‌بینی دارند، اما ممکن است حجم یا ماهیت آنها برای پردازش سرسام‌آور باشد.</p>	<p>علی‌رغم کمبود اطلاعات، علت و معلول اساسی این پیشامد مشخص است. تغییر، محتمل اما نامشخص است.</p>	<p>خصوصیات چالش، غیرمنتظره و ناپایدار است و چه بسا بازه زمانی نامعلومی داشته باشد ولی فهم آن لزوماً دشوار نیست.</p>
<p>تصمیم برای ورود به بازارهای نوظهور و یا عرضه محصولات بدون توجه به شایستگی‌های محوری</p>	<p>راه‌اندازی کسب‌وکار در بسیاری از کشورها، با محیط قانونی، تعرفه‌ها و ارزش‌های فرهنگی و منحصر به فرد</p>	<p>انتظار معرفی محصول جدید رقیب، آینده‌ی بازار و کسب‌وکار را مشوش می‌سازد.</p>	<p>بازتاب قیمت‌ها در اثر یک بلای طبیعی یا حادثه غیرمنتظره، دائماً در نوسان هستند و تامین‌کننده را به تعطیلی می‌کشاند.</p>
<p>شناخت علت و معلول نیاز به ساخت یک فرضیه و آزمایش آن دارد تا بتوان از نتایج مربوطه استفاده کرد.</p>	<p>متخصصان را مجدداً ساماندهی کنید، از نو پرورش دهید و یا آنها را در مسیر توسعه قرار دهید. منابع خود را به قدر کافی برای شناسایی و مدیریت پیچیدگی به کار بگیرید.</p>	<p>اطلاعات را جمع‌آوری و تفسیر کنید و به اشتراک بگذارید. این امر همراه با تغییرات ساختاری است که می‌تواند عدم قطعیت جاری را کاهش دهد.</p>	<p>رویکرد مناسب از یک مسیر مشخص استفاده کنید و منابع را صرف آماده‌سازی نمایید. این نوع سرمایه‌گذاری پرهزینه است و باید مطابق با ریسک آن باشد.</p>

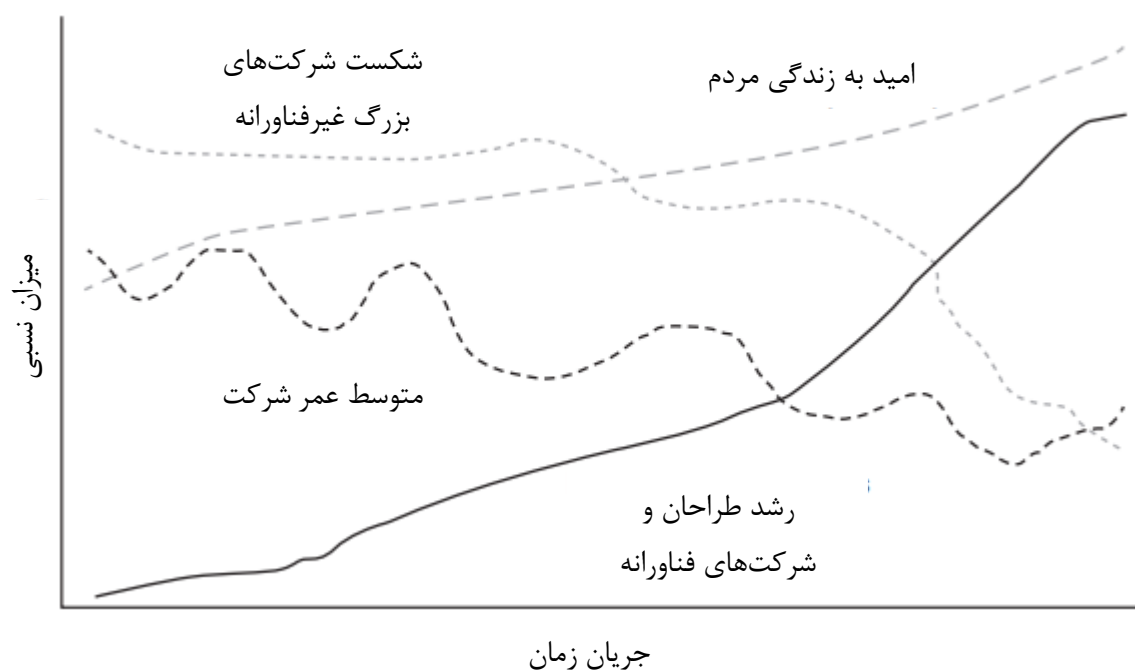
در اینچنین سناریویی می‌توان شکست اکثر شرکت‌های غیرفناورانه را متصور شد؛ چراکه این سازمان‌ها دیگر قادر نیستند بهره‌وری بالاتری به ارمغان بیاورند. از طرف دیگر، تعداد غول‌ها و طراحان جدید فناوری رو به افزایش است. این گروه کوچک از شرکت‌های خط مقدم، در مقایسه با دیگران در حال بالفعل نمودن رشد نمایی خود هستند و در واقع جایگزین

شرکت‌های رده بالا لقب گرفته‌اند (مک گوان و همکاران ، ۲۰۱۵). شکل ۲.۱ برخی تغییرات عمده در طول زمان را نشان می‌دهد.

تفاوت میان سازمان‌های موفق و ناموفق این است که سازمان‌های موفق قلاب به تمام مزایای دنیای جدید انداخته و از رهگذر شیوه کارکردن نسبت به سایرین تمایز اساسی کسب می‌کنند. بر خلاف سازمان‌های موفق، اکثر سازمان‌های دیگر، امروز از یک مدل عملیاتی منسوخ شده استفاده می‌کنند که بیش از ۱۰۰ سال قبل برای دنیایی طراحی شده بود که دیگر اصلاً وجود ندارد.

بنابراین، سازمان‌هایی که بدون توجه به زمان، با تلاش برای دستیابی به یک هدف جمعی مشخص، دقیق و عمدتاً سودآور به موفقیت می‌رسیدند، خود را در بهبوهی تغییر پارادایم می‌بینند. این شرایط در زمانی کارایی داشت که تلاش برای پیش‌بینی آینده امکانپذیر و نتیجه‌بخش بود. نمونه‌هایی از الگوهای جدید بکارگرفته شده توسط این سازمان‌های موفق وجود دارد که برای دیگران نیز درس آموز خواهد بود، با این حال هیچ الگویی برای همه مناسب نیست. در فصل‌های بعد به تفصیل این موارد را بررسی خواهیم کرد.

شکل ۲.۱ تغییرات عمده در طول زمان



الگوهای تغییر

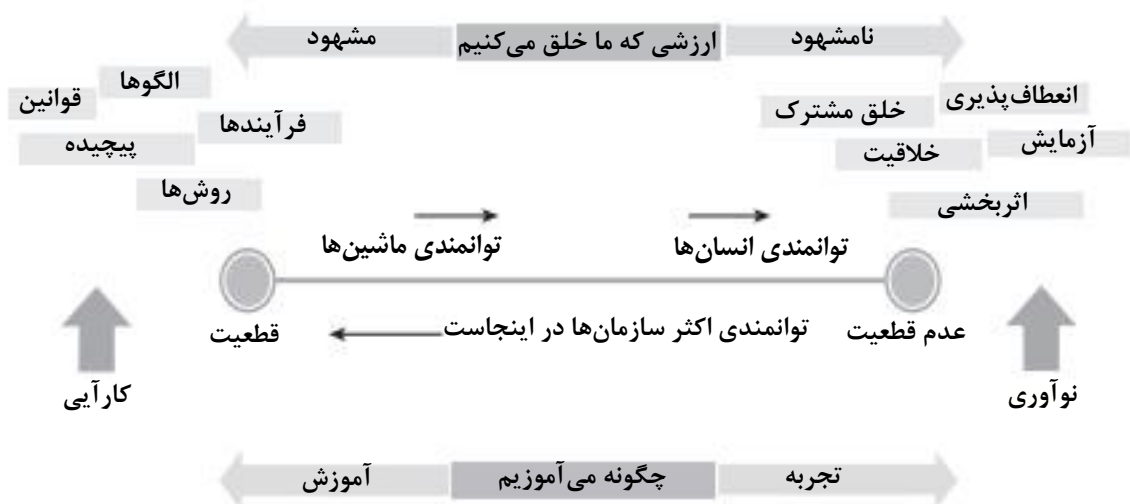
واضح است که تفاوت میان بهینه‌سازی در شرایط اطمینان با بهینه‌سازی در عدم اطمینان، محور جداکننده سازمان‌های موفق از غیرموفق‌هاست. گذار از دنیای کارایی محور به سوی جهان مبتنی بر نوآوری در شکل ۲.۲ به نمایش درآمده است.

از عینک این تصویر، عجیب نیست که اکثر سازمان‌های انتهای طیف، خلق ارزش مشهود و منحصر به فرد را دشوار می‌دانند. ماشین‌آلات قادرند ارزش نمایی و مشخصی ایجاد کنند چرا که به کار در محیط‌های خاصی عادت دارند و در چار دیواری‌هایی با قوانین، الگوها، فرایندها و شیوه‌نامه‌های محدود عمل می‌کنند.

از طرف دیگر، بشر در کارهایی که دارای کمترین روزمرگی، بیشترین پیچیدگی، بالاترین مشارکت و خلاقیت است، عملکرد خوبی نشان داده و در شرایط عدم اطمینان توانمند ظاهر شده است. اینها به ویژگی‌هایی مانند خلق مشترک، انعطاف‌پذیری، خلاقیت، اثربخشی و ذهنیت آزمایشگر نیاز دارد. امروزه این امور بیشتر بر یادگیری مبتنی بر تجربه متکی هستند تا روش‌های سنتی یادگیری و آموزش.

بدین ترتیب، نیاز و تقاضا با هدف خلق ارزش بالاتر، بیش از محوریت کارایی، بر پایه نوآوری می‌باشد و این جایی است که در اثر همکاری تیم‌ها و نیروی انسانی به سمت یک هدف مشترک، ارزش بسیار عظیمی خلق می‌شود. اینجاست که تغییر باید بصورت نمایی اتفاق بیفتد، اما متأسفانه بیشتر سازمان‌هایی که در آنها کار می‌کنیم برای شرایط اطمینان ساخته شده‌اند، نه عدم اطمینان.

شکل ۲.۲ تغییرات پارادایمی برای سازمان‌ها



بسیاری از کشورهای در حال توسعه نیز در مسیر تجربه اقتصاد در شرایط عدم قطعیت، کم‌کاری طولانی‌مدت، بدهی افسارگسیخته و تقاضای راکد از سوی مشتری قرار دارند.

از طرف دیگر، کشورهای نوظهور^۱ نیز در حال قرار گرفتن در گردونه رشد هستند، چراکه به سبب روند صعودی جمعیت و طبقات متوسط خود شاهد شکل‌گیری مخزن جدیدی از استعدادها هستند. سازمان‌ها برای بهینه‌سازی در شرایط عدم قطعیت، لازم است که ابتدا با تعریف یک هدف جمعی مشخص و دقیق آغاز به کار کنند و عزم تغییر در سرپروارند. تحول، توصیف‌گر نقطه عطف بنیادین موفقیت سازمان در محیط اقتصادی و اجتماعی خود است. تحول در سازمان معمولاً از طریق ارتقای زیرساختی و فنی ماشین‌آلات، الگوریتم‌ها و پایگاه‌های داده استمرار می‌یابد. اما امروزه، مطابق با آنچه در فصل قبل گذشت، تحول انسانی نیز نقش ویژه‌ای پیدا کرده است. سازمان‌ها به تحول انسان‌محور نیاز دارند، جایی که می‌بایست روابط سازمان بازتعریف شوند.

سازمان‌هایی که تن به این تغییرات بی‌سابقه داده‌اند، باید قابلیت‌های جدیدی را برای توسعه این تحول انسان‌محور در واحد منابع انسانی‌شان به کار گیرند، تا بدین ترتیب بتوانند همچنان در میدان بمانند. تمام این نیروهای تغییر، پیامدهای مهمی بر آینده کسب‌وکار و نیز کارکردهای منابع انسانی در پی خواهند داشت.

بخش منابع انسانی همچنین می‌تواند با ترویج الگوهای جدید کاری، محیط کار مدرن، ترویج و ترفیع نیروی کار موقت و جابجایی نیروی کار در گستره جهانی، رشد کسب‌وکار را ممکن سازد. تحول منابع انسانی در جهت کسب قابلیت‌های پویا از جمله آنچه ذکر شد، سازمان‌ها را یاری می‌دهد تا به تغییرات محیط کسب‌وکار پاسخ بهتر و موثرتری داده و خود را در جایگاه رهبر بازار معرفی کنند. در بخش‌های بعدی این فصل، بیشتر در این مورد کاوش خواهیم کرد.

تحول به چه معناست؟

از آنجا که فناوری‌ها و نوآوری‌های دیجیتال به طرز چشمگیری در حال تغییر شکل بخشیدن به اغلب صنایع هستند، تعداد زیادی از سازمان‌ها در تلاشند تا تغییرات گسترده‌ای را برای تصاحب منافع به منظور پیشی گرفتن از رقبا به دست آورند. این تلاش‌ها در راستای کنار آمدن با تغییرات بازار و محیط‌های کسب‌وکار غالباً ناشی از تحولات در خود سازمان است. تحول ممکن است ساده به نظر بیاید اما اینطور نیست؛ چرا که امروزه ادراک‌های متعددی از این اصطلاح در سراسر جهان شکل گرفته است. تحول، سیری است که موج عظیمی از تغییر در افراد، فرایندها و فرهنگ مرتبط با یک سازمان گسترانده است. اما پیش از اینکه معنی این اصطلاح را دریابیم، به این می‌پردازیم که به چه معنی نمی‌باشد.

بررسی انواع تحولات

بسیاری از سازمان‌ها به ویژه با پیش فرض اقتصاد دیجیتال، از تحول و یا بطور دقیق‌تر تحول دیجیتال برداشت اشتباهی دارند. بیایید به بررسی روش‌های مختلف پیاده‌سازی تحول در کسب‌وکارها، فرآیندها، افراد، فناوری‌ها و فرهنگ در یک سازمان بپردازیم:

- **رقمی‌سازی^۱**: عبارت است از تمرکز بر تلفیق فناوری‌های دیجیتال در محیط‌های کاری مانند استفاده از تلفن همراه، دسترسی آسان، ابزارها و ... این فرایند شامل تغییر الگوهای آنالوگ به دیجیتال برای هر کارکرد کسب‌وکار است.

- **اجایل و دواپس^۲**: عبارت است از تمایل به تغییر فناوری از طریق طراحی در فرآیند توسعه تا پشتیبانی تولید و یا استفاده از روش‌های چابک برای نوآوری در محصولات و خدمات موجود.

- **بهینه‌سازی فرآیند کسب‌وکار^۳**: عبارت است از بهبود روند کسب‌وکار جهت ارائه خروجی و نتایج کارآمدتر. این یکی از رایج‌ترین ابزارهای کمی در تصمیم‌گیری صنعتی با هدف به حداکثر رساندن توان تولید است.

- **دیجیتالی شدن^۴**: عبارت است از استفاده از فناوری‌های دیجیتال جهت تغییر در مدل کسب‌وکار و ایجاد درآمد و فرصت‌های جدید ارزش‌آفرینی؛ این فرآیند انتقال به یک کسب‌وکار دیجیتال است.

دیجیتالی شدن راه را برای سیر تحول گشوده و از فرصت‌های عظیمی برای نوآوری و کسب مزیت‌های رقابتی پرده‌برداری می‌کند که این امر به بازنگری کامل سازمان ناظر به فرهنگ، استراتژی، فناوری و عملیات خود نیاز دارد.

بنابراین، وقتی یک تحول دیجیتال را در نظر می‌گیریم، در حقیقت یک سیر پیوسته از بازآرایی مدل‌های کسب‌وکار، فناوری‌ها و فرهنگ سازمانی برای انجام موثرتر کار در عصر دیجیتال را از ذهن می‌گذرانیم. اما برای بسیاری از سازمان‌ها تحول دیجیتال قبل از هر چیز و در وهله اول صرفاً به مثابه یک بهینه‌سازی دیجیتال است، چرا که معتقدند ابتکارات دیجیتال جدید فقط به تقویت خدمات موجود می‌پردازند.

سازمان‌ها برای ادامه مسیر خود باید بر روی پیشران‌ها و توانمندی‌های خود تمرکز کنند و باید بر اساس چشم‌انداز، تجربیات مشتری، رفتارهای کاربر و فرآیندهای موجود، به بازآرایی مدل کسب‌وکار بپردازند. آنها همچنین باید فناوری‌های مناسب را برای پشتیبانی از اینها فراهم کرده و تحول را از رهگذر رهبری چابک که به قدر کافی منعطف در تغییر تصمیمات و فرهنگ سازمانی است، پیش ببرند.

-
1. Digitization
 2. Agile and DevOps
 3. Business process optimization
 4. Digitalization

معنای بنیادین تحول نیز نباید به اشتباه فهم شود. تحول یعنی هر چیزی که کل ماهیت یا شکل خود را تغییر می‌دهد. تحول در کسب‌وکار به معنای تغییر در مدل اصلی عملیات یا شالوده‌ی یک سازمان است و همان کاری است که بسیاری از کسب‌وکارها به جهت حساسیت و مخاطره بالا از آن گریزانند و البته همه این عوامل کار را برای سازمان‌ها دشوارتر می‌سازد.

ابتکارات دیجیتال بسیاری در سراسر جهان در حال وقوع است؛ خواه در مورد بهبودبخشیدن به تجربه مشتری، تلفیق سیستم‌های اطلاعاتی جدید مانند چت‌بات‌ها^۱، استفاده از رویکرد چند دستگامی^۲ با قابلیت جابجایی برای مشتریان و خواه استفاده از ابزار تجزیه و تحلیل داده‌ها برای بازاریابی سوخت باشد. فرصت‌های امروز به معنای واقعی کلمه بی انتها هستند و سازمان‌ها باید هنگام بررسی گستره‌ی زمین بازی خود در آینده، تیزبینانه آنها را دریابند و به سمت شکارشان بروند.

با این وجود، بیش از ۷۰ درصد ابتکارات و برنامه‌های تحول دیجیتال رنگ موفقیت نمی‌بینند. مک‌کینزی اذعان کرده که ۷۰ درصد از برنامه‌های متحولانه شکست می‌خورند، در حالی که فوربز این رقم را ۸۴ درصد اعلام کرده است (راجرز، ۲۰۱۷)، و این بدان معناست که از هر سه برنامه تحول دیجیتال به طور متوسط دو برنامه محکوم به شکست هستند. کلید موفقیت در تحول دیجیتال، همان کلید آینده بهتر است.

دستیابی به یک تحول موفق

رمز موفقیت تنها داشتن فناوری‌های جدید و رده‌بالا نیست، بلکه سازمان‌ها باید با یک فکر باز، با طرح چند سوال اساسی از خود شروع کنند تا بتوانند دنیای جدیدی از فرصت‌ها را به روی خود گشوده و سفر پیش‌روی خود را برنامه‌ریزی نمایند:

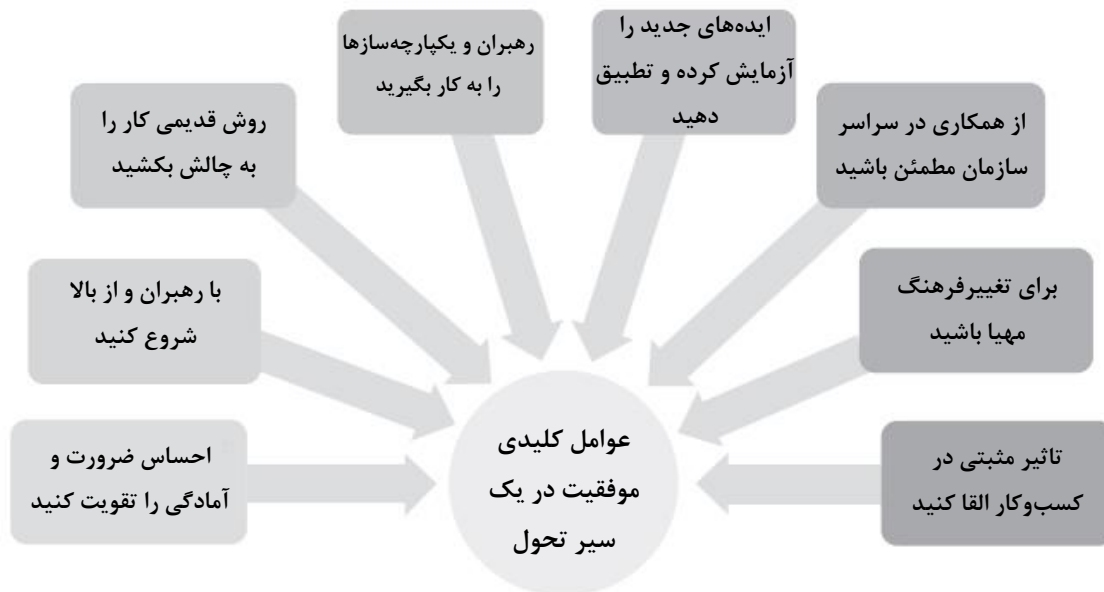
- چرا ما نیاز به تغییر داریم؟
- یک تحول موفق برای ما چگونه است؟
- آیا ما دارای مهارت‌ها و منابع مناسبی هستیم؟
- آیا از چالش‌ها آگاهی داریم؟
- آیا سازمان ما آماده تغییرات است؟

اینها فقط چند مورد محدود هستند و می‌توان پرسش‌های دیگری نیز مطرح کرد. همچنین عوامل مهم دیگری نیز وجود دارد که سازمان‌ها باید مد نظر بگیرند. شکل ۲.۳ عوامل کلیدی را در سیر یک تحول موفق به تصویر کشانده است.

1. chatbots
2. multi-device approach

بر اساس این نگاره، برای یک تحول موفق، درک احساس فوریت و کسب آمادگی اهمیت زیادی دارد؛ زیرا صرف دنباله‌روی از دیگران در عوض اینکه به درک و شناخت بهتری از خود برسیم، بی معنی است. از همین رو، یک ابتکار متحولانه باید با رهبران و از بالا آغاز شود. در اینصورت نه تنها آن را از آن خود می‌دانند، بلکه به قدر کافی پذیرای به چالش کشیدن طرز فکر قدیمی نیز باشند.

شکل ۲.۳ عوامل کلیدی موفقیت در یک سیر تحول



برای آن دسته از رهبرانی که عهده‌دار فرماندهی در این لشگرکشی هستند، بسیار مهم است که با دیگران ارتباط بگیرند و هدف درست را به رهبران غیررسمی، توانمندسازها و یکپارچه‌سازها در سازمان منعکس نمایند. آن‌ها باید اطمینان حاصل کنند که همکاری در سراسر سازمان جاری است و برای تغییر فرهنگ نیز آمادگی وجود دارند؛ چراکه بزرگراه تغییر از گذرگاه اصلی فرهنگ سازمان عبور می‌کند.

آزمایش شیوه‌ها و ایده‌های جدید و انطباق آنها با یک ذهنیت چابک نیز یک عامل اساسی در این جریان محسوب می‌شود، چرا که این جریان نهایتاً به دنبال اثرگذاری مثبت در کسب‌وکار است. به همین علت است که رهبران و نیروی کار ناگزیر به اکتساب یک ذهنیت درست و در واقع یک ذهنیت تطبیق‌پذیر هستند که از سطح فردی آغاز می‌شود سپس به نیازهای سازمان و مشتریان، آنگاه سایر اجزای کسب‌وکار، فناوری‌ها، متغیرهای جمعیت‌شناختی و... گسترش می‌یابد.

در خصوص این عوامل موفقیت، تقدم و تاخیر از حیث اهمیت وجود ندارد و مجموعه آنها برای موفقیت ضروری هستند. تحول عمدتاً از فرهنگ آغاز می‌شود، که در حقیقت سیستم عامل سازمان است. بنابراین سازمان‌های دوران پیش از دیجیتال به تعدیل و یا جراحی عمیق فرهنگ سازمانی خود نیازمندند تا با دنیای دیجیتال امروز همراه بمانند، پس باید

برای تطبیق یا تغییر فرهنگ خود آمادگی کسب کنند. این کار، نه آسان است و نه به سرعت اتفاق می‌افتد و آن را در فصل آتی بررسی خواهیم کرد.

بسیاری بر این باورند که فناوری پیشران تحول قلمداد می‌گردد، در حالیکه اغلب این استراتژی است که پیشران و موتور محرک تحول است. آنچه بسیار اهمیت دارد، جذب ارزش و یافتن نقاط مطلوب سازمان از رهگذر قابلیت‌های او، نیازهای مشتری و اقدامات رقبا است. سازمان‌ها به هنگام تدوین چنین استراتژی‌هایی باید کل زنجیره ارزش را مد نظر قرار دهند. تنها در این صورت است که آن‌ها می‌توانند آماده سفر تحول دیجیتال خود شوند.

هر تحول دیجیتال در یک کسب‌وکار، با چشم‌پوشی از اندازه و میزان بودجه کسب و کار، تنها با رهبری و مدیریت خوب است که ممتاز می‌شود و انجام این کار به موارد دیگری بیش از رهبران با درایت فناوری اطلاعات نیاز دارد. مشخصه‌هایی همچون اتخاذ چشم‌انداز روشن، حفظ شفافیت، اعتقاد به همکاری، داشتن چابکی، دارا بودن مهارت‌های ارتباطی قوی و الگو قرارگرفتن، از ویژگی‌های بسیار مهم مورد نیاز این رهبران است.

افراد مختلف، از تحول اهداف مختلفی دنبال می‌کنند. برای بسیاری به معنای سرعت و قدرت فناوری است، برای برخی دیگر، معنای به دست آوردن دید وسیع در تولید و پردازش داده را در بردارد و عده‌ای نیز تحول را در ارتقای بهره‌وری، ارزش‌افزایی و دستیابی به صرفه‌جویی هزینه جستجو می‌کنند. همدلی، عنصر اصلی در هر استراتژی تحول است و جنبه‌ای است که جهان را تغییر می‌دهد.

بعد مهم دیگری که باید به خاطر سپرد، نترسیدن از تغییر مستمر و شکست در آینده است. علاوه بر این، صرف داشتن ذهنیت تجربه‌گر کافی نیست؛ مهم است که سازمان در طول کاوش در ایده‌ها و راهکارهای جدید، با چه سرعتی از شکست‌های خود درس می‌گیرد. شکست، در واقع اولین قدم برای موفقیت است که همه ما از کودکی آن را آموخته‌ایم. سازمان‌هایی که دائماً تحولات موفقیت‌آمیزی را تجربه می‌کنند، دریافته‌اند که افزون بر تغییر، این جریان تحول است که دارای اهمیت می‌باشد.

سیر تحول

تحول دیجیتال صرفاً مربوط به فناوری‌های جدید بزرگ نیست؛ بلکه یک روش نوین سازماندهی، تعامل با مشتریان و کارکنان، و ایجاد شبکه‌های متخصص و معتمد از طریق همکاری، مشارکت و کار سریعتر، بهتر و دقیق‌تر از همیشه است. هیچ جایگزینی برای تحول دیجیتال وجود ندارد؛ پذیرندگان اولیه قادرند گزینه‌های استراتژیک جدیدی را برای خود بیافرینند و کسانی که تطبیق نیابند محکوم به شکست هستند.

بدین ترتیب، دیجیتالی‌سازی یا تحول دیجیتال چیزی فراتر از یک واژه است و بی‌شک باید جزء لاینفک استراتژی‌های شرکتی قرار گیرد. با صراحت باید گفت، سرمایه‌گذاری صرف در فناوری به مثابه دیجیتالی شدن یا تحول دیجیتال نیست. بسیاری سازمان‌ها اکنون در حال سرمایه‌گذاری در ابزارها، نرم‌افزارهای کاربردی، سیستم عامل‌ها و خدمات جدید هستند تا بتوانند آنها را از حیث فناوریانه توانمند سازند، در حالیکه حتی اینها هم معنای کامل تحول در اقتصاد دیجیتال برای سازمان‌ها نمی‌دهند. تحول دیجیتال چیزی است که در اهداف و شکل‌دهی به ماهیت و اقدامات کسب‌وکار ریشه می‌دواند.

براساس تحقیقات شرکت‌هایی نظیر کگنیزات و آلتیمتر^۱ (سلیس، ۲۰۱۶)، مطابق با شکل ۲.۴، شش گام اصلی برای تحول دیجیتال سازمان‌ها وجود دارد. البته لزومی نیست این توالی در مسیر تحول هر سازمان بیاید.

ضمن واکاوی در مراحل این تصویر در می‌یابیم که در بیشتر اقدامات تحول‌آمیز امروز، ابتکارات دیجیتال از طریق آزمایش و خلاقیت و با هدف رشد سازمان انجام می‌گیرند. این برخلاف دیدگاه رایج سنتی سازمان در مورد مشتریان، فرایندها، شاخص‌ها، مدل‌های کسب‌وکار و فناوری است و عاقبت، این راهکار به موفقیت دیجیتال خواهد گرایید.

رویکردهای متداول تحول، بر اهمیت کسب‌وکار و نقطه‌ای که ابتکار از آن نشات می‌گیرد متمرکزند و از این رو مستلزم حمایت بهتر از راس سازمان برای تخصیص منابع و فناوری‌های جدید هستند. از سویی دیگر، در یک تحول استراتژیک،

شکل ۲.۴ شش گام اصلی تحول

تلاش‌ها و بینش‌های مشترک افراد و تیم، منجر به ترسیم نقشه‌های راهبردی جدیدی برای سازمان می‌شود. در مراحل بعدی، تشکیل تیم ویژه تحول برای انتقال استراتژی و عملیات بر اساس کسب‌وکار و اهداف مشتری محور ضروری است. سرانجام، تحول منجر به نوآوری و سازگاری می‌گردد، به‌هنگار جدیدی مبدل شده و اکوسیستم نوینی استقرار می‌یابد.



تحول، خروجی کار نیست؛ این یک سیر پیچیده و در حال توسعه است. هیچکس نمی‌تواند ادعا کند که به انتهای فرآیند تحول رسیده است؛ بلکه بسیاری تازه در نقطه شروع هستند. در حقیقت، برخی هنوز شروع هم نکرده‌اند. بنابراین در عصر دیجیتال، نمی‌توان یک زمان‌بندی مشخص برای یک سیر تحول متصور شد، زیرا این یک روند در جریان و مستمر است. در زمینه‌ی حوزه منابع انسانی، تحول چیزی فراتر از بکارگیری تعدادی راهکار جدید دیجیتالی است. بلکه باید بر روی چالش‌های تجاری مرتبط با نیروی کار و نیازهای سازمان متمرکز شد و از این جهت ارزش‌افزایی این بخش‌ها را توجیه می‌گردد. همسوسازی کسب‌وکار اصلی‌ترین خواسته‌ی رهبران کسب‌وکار از همکاران منابع انسانی خود است (دونالدسون، ۲۰۱۷).

و اینها همه دال بر این است که اقدامات فراوانی باید برای همراهی نیروی کار، از طریق مشارکت‌دادن آنها و ایجاد این حس که این جریان با آنها انجام می‌شود نه برای آنها، انجام شود. مدیران منابع انسانی و رهبران کسب‌وکار به یک رشد

تحول آفرین در ذهنیت خود احتیاج دارند و باید بدانند که دیگر هیچ چیز ثابت نخواهد ماند، چراکه امروز تنها چیز ثابت «تغییر» است.

ذهنیت رشد در عصر دیجیتال

یک جمله معروف وجود دارد که می‌گوید هرگاه ذهنیت شما تغییر کند، همه چیز در خارج همراه با آن تغییر خواهد کرد. ذهنیت ابداع ساده‌ای است که توسط روانشناس مشهور دانشگاه استنفورد، کارول دوک^۱، پس از دهه‌ها تحقیق در رابطه با کامیابی و موفقیت کشف شده است (دوک، ۲۰۰۶).

اساساً ذهنیت را می‌توان به دو نوع تقسیم کرد؛ ذهنیت ثابت و ذهنیت رشد. در ذهنیت ثابت، اشخاص به خصوصیات اولیه و بنیادین خود مانند هوش یا استعدادشان باور دارند و به خصوصیات ثابت خود تکیه می‌کنند. آنها تمایل دارند خصوصیات و هوش بنیادین خود را به جای بسط و گسترش حفظ کنند و معتقدند تنها عامل موفقیت، استعداد است و بس.

در ذهنیت رشد، اشخاص باور دارند که توانایی‌های بنیادین آنها می‌تواند از طریق تعهد و سخت‌کوشی توسعه یابد و هوش یا استعداد صرفاً در نقش آغازگر فرایند است. این دیدگاه، شوق به یادگیری و سرسختی را که برای پیروزی بزرگ ضروری هستند، به خروش می‌آورد. پس این تیپ افراد اغلب به خصوصیات در حال رشد خود متمایل هستند.

تفاوت

افراد نسبت به یکدیگر متفاوت هستند؛ همانگونه که خیلی از ما متفاوت فکر می‌کنیم، متفاوت عمل می‌کنیم و متفاوت از یکدیگر پیشرفت می‌کنیم. این ناهمگونی در پیشینه و سوابق، تجربیات، آموزش‌ها یا روش‌های یادگیری افراد نیز خودنمایی می‌کند. برخی مدعی هستند که بخش ویژگی‌های ثابت قابل ارتقا نیست، در حالی که دیگران معتقدند که با تمرین، آموزش و روش صحیح می‌توان دقت، حافظه و قوه تشخیص خود را تقویت نموده و به معنای واقعی کلمه هوشمندتر از گذشته شد.

این دو ذهنیت مجزا، میزان موفقیت افراد را مشخص می‌سازند که چیزی فراتر از صرف دارا بودن استعداد، مهارت و هوش است. جدول ۲.۲ تفاوت‌های این دو ذهنیت را با ذکر مثال بیان کرده است. پایه‌های فیزیکی قوی برای این تفاوت‌ها وجود دارد که آنها را غیرقابل اجتناب و تغییرناپذیر می‌سازد.

1. Carol Dweck

ذهنیت درست، قادر است موفقیت آینده و تاثیر آن را بر یادگیری و باورهای ما پیش‌بینی کند. به عنوان مثال، یک ذهنیت رشد قادر است در استقبال از چالش‌ها، یادگیری از بازخوردهای منفی، نگاه به تلاش‌ها به عنوان مسیر تفوق، و درس‌آموزی و الهام از موفقیت دیگران یاری رساند. یک ذهنیت ثابت می‌تواند به گریز از چالش‌ها، احساس حمله نسبت به بازخورد منفی سازنده، نگاه بی‌ثمر به تلاش و احساس تهدید از موفقیت دیگران منجر شود (بوهرمر، ۲۰۱۵).

پیشرفت‌های اخیر در علم اعصاب‌شناسی حاکی از آن است که مغز بسیار نرم‌تر از تصور ما است و اتصال بین سلول‌های عصبی می‌تواند با تجربه جدید تغییر پیدا کند. با تمرین و ممارست، شبکه‌های عصبی اتصالات موجود را تقویت و اتصالات جدیدی ایجاد می‌کنند، و عایقی برای تسریع انتقال محرک‌ها بوجود می‌آورند. بنابراین می‌توانیم با اقداماتی که پیش می‌گیریم، همچون اتخاذ استراتژی‌های خوب، سوال پرسیدن، تغذیه مناسب و خواب کافی، رشد سیستم عصبی خود را تقویت کنیم.

جدول ۲.۲ مقایسه‌ی دو ذهنیت رشد و ذهنیت ثابت

ذهنیت رشد	ذهنیت ثابت
✓ شکست، فرصتی است برای رشد	✗ شکست، حد توانایی‌های من است
✓ هرکاری را که می‌خواهم انجام دهم، می‌توانم بیاموزم	✗ من در کاری یا مهارت دارم یا ندارم
✓ چالش‌ها مرا رشد می‌دهند	✗ از چالش گریزانم
✓ من علاقمند به تجربیات جدید هستم	✗ من پایبند هستم به آنچه می‌دانم
✓ بازخورد، سازنده است	✗ بازخورد و انتقاد، شخصی است
✓ نگرش من، بیانگر توانایی‌های من است	✗ توانایی‌های من تغییر نمی‌یابند
✓ من از موفقیت شما الهام می‌گیرم	✗ موفقیت شما، تهدیدی است برای من

همچنین اگر به امکان رشد مغز خود ایمان بیاوریم، رفتار متفاوتی را پیش خواهیم گرفت. در حقیقت می‌توان ذهنیت فرد را از حالت ثابت به رشد تغییر داد و موجب افزایش انگیزه و کامیابی او شد. ذهنیت، یکی از شاخصه‌های مهم در تحول سازمان‌ها محسوب می‌شود، چراکه عموماً تمایل به تغییر در افراد، پایین است. بنابراین داشتن یک ذهنیت مناسب امری ضروری است، چرا که ذهنیت دیجیتال از مقدمات اساسی هر ابتکار شمرده می‌شود.

ذهنیت دیجیتال

فناوری دیجیتال، جهان را به سطح خارق‌العاده‌ای متصل کرده است؛ سازمان‌ها را توانمند کرده تا با روش‌های جدید به مشتریان، مصرف‌کنندگان و نیروی کار خود دسترسی داشته باشند، تعاملات آنها را به صورت خودکار ممکن ساخته، و داده و اطلاعات مناسب را با هدف درک و اثرگذاری بهتر بر رفتار و تجربیات فردی یکجا کرده است. علاوه بر این،

فناوری دیجیتال تحول را در کسب‌وکار تسریع و مدل‌های برهم‌زننده کسب‌وکار را که خالق بازارها و همکاری‌های جدید هستند، تعالی می‌بخشد.

اما فناوری دیجیتال، به سطحی فراتر از درک فناوری نیازمند است. سازمان‌ها نمی‌توانند به موفقیت دیجیتال دست یابند، مگر اینکه در وهله اول متوجه شوند آیا افرادشان از ذهنیت درستی برای پذیرش فرصت‌های تغییر و نوآوری که دیجیتال به ارمغان آورده، برخوردارند یا خیر. افزون بر این، رهبرانی که در پی شکل‌دهی به فرهنگ سازمان‌های خود هستند، باید نسبت به روندهای نوظهور به سرعت واکنش نشان داده و پذیرای روش‌های جدید کار و تفکر باشند.

در هر صنعت، بخش یا واحد کارکردی، در صورتیکه رهبر آنها با یک ذهنیت مناسب، یک ذهنیت دیجیتال، آغاز کند، سازمان قادر خواهد بود بصورت موفقیت‌آمیز یک فرهنگ چابک را در خود بی‌وراند. این طرز تفکر دیجیتال، روحیه همکاری، ذهنیت باز، شناخت، ترقی و اعتماد را استحکام می‌بخشد که همگی از ویژگی‌های دنیای دیجیتال به هم پیوسته هستند. سازمان‌ها با پیروی از این طرز فکر، احتمال کامیابی و رشد خود را ارتقا می‌بخشند.

از آنجا که تحول در عصر دیجیتال کنونی به کنکاش، آزمایش و یادگیری مستمر نیاز دارد، همه آنانی که به ذهنیت رشد نائل شده‌اند می‌توانند مبدع تفاوت بزرگی باشند؛ زیرا بی‌شک اهتمام بیشتری به یادگیری و انجام کارها به شیوه‌های جدید دارند و با تاب‌آوری خود نیز از چالش‌ها جان سالم به در می‌برند. در ادامه به برخی از شاه‌کلیدهای یک ذهنیت دیجیتال اشاره شده است.

- **تفکر چابک^۱**: چابکی چیزی فراتر از پذیرفتن و تطبیق با تغییرات است؛ در چابکی اصلاً برای عقب نماندن از قافله باید به پیش‌بینی تغییرات با چاشنی انعطاف‌پذیری روی آورد. در عصر دیجیتال، چابکی به معنای ملایمت با فناوری، نگاه به تغییر به عنوان یک فرصت، و پذیرش روش‌های جدید کار بدون احساس ترس است.
- **درک الگوها^۲**: تفسیر الگوهای تغییر به منظور غلبه بر عدم اطمینان و ابهام، به ویژه در جهان ووکا، امری حیاتی است. البته این راه مستلزم درک نیازهای سازمان، اهتمام به جایگاه رهبران و ذهنیت نیروی کار سازمان است.
- **رویکرد مشارکتی^۳**: امروزه در دنیای پیچیده و در حال تغییر که با چالش‌های پیش‌بینی نشده همراه است، نوآوری و ایجاد ارزش برای کسب‌وکار بسیار ضروری انگاشته می‌شود و مشارکت، تنها راه ایجاد همه اینها در این دنیای متصل دیجیتال است.

1. Agile thinking
2. Understanding patterns
3. Collaborative approach

• **تنوع تطبیقی^۱:** تنوع، بواسطه پرورش و ارائه ایده‌های مبتکرانه در مواجهه با چالش‌های ناخوانده، می‌تواند مسبب تمایز گسترده‌ای شود. ذهنیت دیجیتال اساساً به معنای پا را فراتر از افکار همسان گذاشتن و استقبال از طیف گوناگون ایده‌ها است.

گرچه بیشتر سازمان‌های موفق به کارآمدی و انعطاف‌پذیری بالا گرایش پیدا کرده‌اند؛ با این وجود عوامل موفقیت دیگری نیز مانند سازگاری، چابکی و نوآوری وجود دارند که تحقیقاً این سازمان‌ها را بیشتر به سمت موفقیت دیجیتال سوق می‌دهند. برای حرکت به سمت یک ذهنیت دیجیتالی مناسب، واحد منابع انسانی نیز به یک ذهنیت جدید نیاز دارد تا بازنگری کنند که چگونه نقش آنان می‌تواند تقویت‌کننده انطباق مناسب با تغییر و در عین حال کاهنده‌ی بوروکراسی غیرضروری باشد.

ذهنیت‌های نوین منابع انسانی

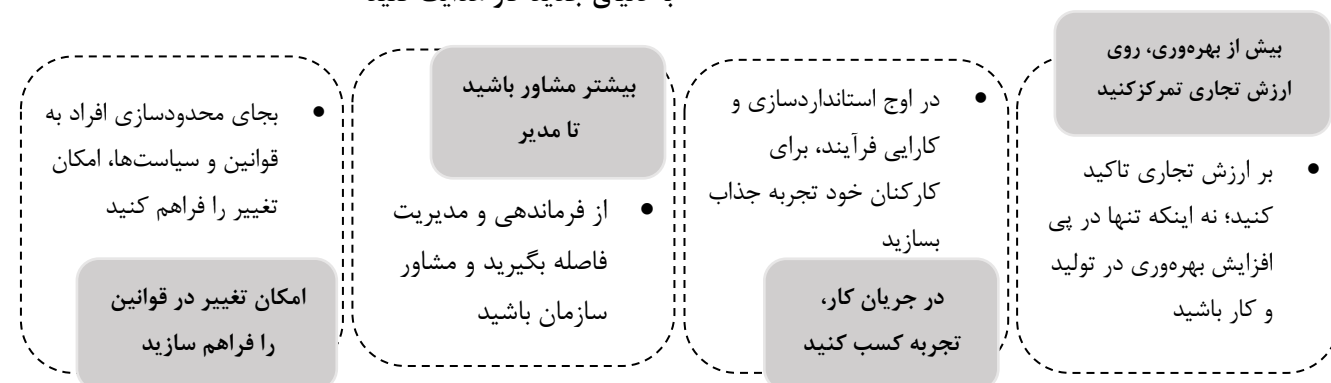
امروزه هنوز سازمان‌هایی هستند که بر رویه‌های متداول منابع انسانی با محوریت کتابچه‌های راهنمای سیاست‌ها، قوانین و مقررات که جز در مواقع خاص به آنها رجوع نمی‌شود، اصرار می‌ورزند. ادراک اکثر سازمان‌ها از منابع انسانی اساساً مبتنی بر ماهیت این حوزه است؛ چنانکه کارکرد منابع انسانی اغلب مبادله‌ای در نظر گرفته می‌شود و ممکن است بسیاری از افراد سازمان از ارزش‌افزایی بخش منابع انسانی برای کسب‌وکار آگاهی نداشته باشند.

برخی از کارشناسان منابع انسانی هنوز در فضای ذهنی حاکم بر اقتصاد صنعتی باقی مانده‌اند که متمرکز بر افزایش کارایی تولید و فرآیندهای کاری، اطمینان از انطباق و استانداردسازی بود. آن زمان انتظار می‌رفت که منابع انسانی نقش یک سیاستگذار را در داخل سازمان ایفا کند که قادر است در تدوین سیاست‌ها و رویه‌ها، حفظ کنترل و ایجاد ثبات مساعدت داشته باشد. این قضیه دیگر در اقتصاد دیجیتال جواب نمی‌دهد. همانگونه که در شکل ۲.۵ تبیین شده است، پرسنل منابع انسانی نیز می‌بایست باب ذهنیت خود را به روی تغییر بگشایند.

برای برقراری ارتباط با زبان کسب‌وکار، مدیران و کارشناسان منابع انسانی باید بر عملکرد کارکردهای وظیفه‌ای کسب‌وکار به‌خوبی واقف باشند. ضمن پرداختن به کارایی و انعطاف‌پذیری، باید ارزش‌های کسب‌وکار را مورد تأکید قرار **شکل ۲.۵** تغییر در ذهنیت منابع انسانی، و کار مطابقت داشته باشد، منجر به خروجی بهتر در ابعاد سازمان و کارکنان می‌شود؛ همچون ارتقای بهره‌وری، رضایت شغلی، تعهد و نگهداشت منابع انسانی. هنگامی که واحد منابع انسانی، به مثابه یک کسب‌وکار در مورد خود و فعالیت‌هایش بیاندیشد، ارزش تجاری بیشتری ارائه خواهد کرد.

با زبان کسب و کار بیاندهشید،
فهم کنید و ارتباط برقرار سازید

مسیر سازمان را به سمت پاسخ
به دنیای جدید کار هدایت کنید



در نقش استراتژیست درون سازمان
و عامل تغییر فرهنگ عمل کنید

در موارد مهم با کارکنان همدل
باشید و آن‌ها را در راستای
ارزش‌ها راهنمایی کنید

ایجاد یک تجربه مجاب‌کننده برای مخاطبان منابع انسانی همان چیزی است که امروزه واحد منابع انسانی افزون بر استانداردسازی فرایندها و بهره‌وری به آن نیاز دارد. گنجاندن کارکردهای فناورانه در حوزه منابع انسانی، به حرفه‌ای‌ها این امکان را می‌دهد تا از حل شدن در وظایفی نظیر ثبت و نگهداری سوابق، مبادلات و فرآیندهای طی کار، در امان بمانند.

واحد منابع انسانی همچنان باید در عصر دیجیتال نسبت به مفاهیم سنتی صنف خود بی‌اعتنایی نشان دهد و به معنای واقعی کلمه از یک نقش اداری به کسوت یک مشاور و شریک تجاری برای سازمان درآید. این کار به نوبه خود نیازمند درک عمیق مدل اصلی کسب و کار و استراتژی سازمان است که نهایتاً منجر به درک چگونگی واکنش سازمان به دنیای جدید کار و برهم‌زندگی‌های مستمر آن می‌شود. البته در بسیاری از سازمان‌ها شریک تجاری منابع انسانی پا به عرصه گذاشته، اما ذهنیت‌ها هنوز قدیمی مانده است.

از آنجاییکه امروز تغییرات فراوان و فضای عدم اطمینان گسترده‌ای در کار و محیط کار به چشم می‌خورد، واحد منابع انسانی حقیقتاً باید فراتر از قوانین، سیاست‌ها و هنجارها اندیشه کند. تصویب قوانین بیش از حد می‌تواند مانع واکنش سریع کارکنان در مقابل تغییر یا اقدامات پیشگیرانه در دورنمای تغییر گردد. این کار نه برای جذابیت یافتن در دنیای دیجیتال، و نه در تحولات مستمر فایده‌ای نخواهد داشت. مدیران و کارشناسان منابع انسانی به جای ایجاد محدودیت برای پرسنل با انواع سیاست‌ها، قوانین و رویه‌ها، می‌بایست بیشتر بر فعالیت‌های توانمندساز تمرکز یابند.

بخش منابع انسانی باید بیشتر به مثابه یک استراتژیست درون سازمانی و عامل تغییر در کسب‌وکار، نیروی کار و فرهنگ سازمان تلقی شود. در اینصورت می‌توانند به پرسنل در درک ارتباط میان نقش‌هایشان با استراتژی کسب‌وکار، نتایج و مشتری را ترسیم کنند. تأکید بیشتر همواره باید بر هدایت کارکنان از مسیر ارزش‌های کسب‌وکار باشد که به آنها در اجرای استراتژی و تصمیم‌گیری مناسب هنگام مواجهه با موقعیت‌های ناشناخته و عدم اطمینان یاری می‌رساند. اگر ما تمام این عناصر را توأمان در نظر داشته باشیم، خود نویدبخش یک تغییرجهت بزرگ در بخش منابع انسانی محسوب می‌شود.

سازمان‌ها زمانی موفق‌تر هستند که مدیران صف، به جای کارشناسان منابع انسانی مسئولیت جذب، مدیریت عملکرد و نگهداشت کارکنان را بر عهده بگیرند. این بدان معنا نیست که بخش منابع انسانی کنار گذاشته می‌شود، بلکه اینگونه واح منابع انسانی می‌تواند نقش حیاتی خود در مربی‌گری و راهنمایی مدیران صف به منظور مدیریت موثر نیروی کار را ایفا کند. واحد منابع انسانی همچنین باید به صورت دوره‌ای سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی را مبتنی بر بازخورد و پیشنهادهای مدیران صف و رهبران کسب‌وکار مورد بازنگری قرار دهد (اسکات جکسون و مایو، ۲۰۱۷).

در اقتصاد دیجیتال، موفقیت در کسب‌وکار شدیداً وابسته به سازگاری، سرعت و نوآوری است؛ اما این تغییر، ذهنیت متفاوتی را از جانب بخش منابع انسانی سازمان می‌طلبد. تنها تمرکز بر قوانین و استانداردهای فرآیندها، برای دستیابی سازمان‌ها به موفقیت کافی نیست. منابع انسانی باید نقش فعالی به خود بگیرد و سیاست‌ها و فرآیندها را جهت تطبیق افراد با تغییرات وضع کنند، نه اینکه موجب محدودیت شوند. اگر سازمان‌ها اینگونه عمل نکنند و امروز سازگار نشوند، در آینده دیگر آنها را نخواهیم دید.

چرا یا تطبیق یا مرگ؟

تحولات و برهم‌زندگی‌های فناورانه از سال ۲۰۱۰ با سرعتی که هرگز فکرش را هم نمی‌کردیم، شتاب گرفته‌اند. پیش‌تر تغییرات نمایی و دگرگونی‌های عصر دیجیتال را بررسی کردیم. حتی کاهش مداوم قیمت قطعات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری نیز عامل دیگری در پیشرفت عظیم انقلاب چهارم صنعتی است.

امروزه کارآفرینان که بسیاری از آنها ذاتاً صفات دیجیتالی دارند، فهم عمیقی نسبت به چگونگی بکارگیری فناوری برای کشف بینش‌های در حال تکامل در خصوص نیازها و تجارب مصرف‌کننده دارند. این امر همچنین بسیاری از بازیگران جدید و کسب‌وکارهای نوظهور را قادر ساخته تا به سرعت تعداد مصرف‌کننده خود را به میلیون‌ها نفر برسانند، و همانطور که قبلاً بررسی شد بسیاری از صنایع، واحدها و کارکردهای وظیفه‌ای را زیرورو کنند. این رهبران نوین دیجیتال، توانسته‌اند راه دسترسی مصرف‌کنندگان به محصولات و خدمات خود را بازتعریف نمایند.

به علاوه، این بعد جدید رقابتی کسب و کار باعث می‌شود که سازمان‌های در معرض خطر نابودی، در خصوص مدل‌های سنتی کسب و کار و عملیات خود تجدید نظر کنند و در پی روش‌های جدید نزدیک‌شدن به مصرف‌کنندگان باشند. سازمان‌هایی که هم‌اکنون تن به سازگاری ندهند، بی‌شک مشکلاتی در انتظارشان خواهد بود. هرچه تغییر سرعت بیشتری به خود بگیرد، بیش از پیش شاهد تسلیم‌شدن در برابر سبک‌های جدید خواهیم بود. حال، سازمان چگونه می‌تواند با این تغییرات و برهم‌زنندگی‌ها در دنیای دیجیتال سازگار شود؟

نیاز به سازگاری

اقتصاد مدرن دیجیتال، ماهیتی جهانی، شتابان و پویا دارد و در یک وضعیت دائماً متغیر قرار دارد. بنابراین چالش قابل توجه رهبران و سازمان‌ها این است که به تغییرات بازار سریعاً واکنش نشان داده، وضعیت سازمان‌های مشابه را در اطراف درک کرده و دائماً از شکست‌های آنان درس بگیرند. رهبران باید تسهیل‌گر تغییرات سازمانی باشند که کسب و کارهایشان را بر کرسی رهبران بازار می‌نشانند. نیاز و مطالبه این تغییرات، سازمان‌ها را ملزم به حفظ سه ویژگی زیر می‌سازد:

- **چابکی**^۱: توانایی بازیابی، تغییر سریع و موفق در یک محیط پیچیده، مبهم و پرسرعت. چابکی، امکان کمک به سازمان در واکنش سریع و موفقیت‌آمیز در برابر رقبای نوظهور، یا تغییرات ناگهانی شرایط بازار و یا هر وضعیت دیگری را ممکن می‌کند.
- **نوآوری**^۲: داشتن خلاقیت و شجاعت کافی برای ارائه ایده‌های نو، توسعه محصولات و خدمات جدید. با نوآوری، ایجاد و بکارگیری روش‌های کار و یا هدایت هرگونه برهم‌زنندگی در بازار که برای موفقیت سازمان در این شرایط ضروری ممکن می‌شود.
- **سازگاری**^۳: حفظ سرعت بالای تغییر، از طریق مهارت‌های شناختی و رفتارهایی که بوسیله یادگیری و تجربه مداوم ایجاد می‌شوند. اینچنین سازمان‌هایی قادرند به مزیت رقابتی دست یابند.

سرعت امروز تغییر شرایط کسب و کار ممکن است قابل کنترل باشد یا نباشد، اما مطمئناً برای همه ما مشهود است و هیاهوی گسترده‌ای ایجاد کرده است و باید در انتظار شتاب بیشتری نیز در آینده باشیم. با این همه، به کسب و کارها بستگی دارد که در این اقیانوس مواج، چگونه تهدیدها را به فرصت تبدیل می‌کنند. سازگاری در تغییر پرسرعت عنصری ضروری است که نه تنها برای پیشناز شدن از رقبا بلکه برای بقای خود سازمان حیاتی است؛ در غیر اینصورت، نادیده گرفتن شرایط به سرعت در حال تغییر می‌تواند سازمان را در مسیری که دایناسورها رفته‌اند، بکشاند.

1. Agility
2. Innovation
3. Adaptability

استعاره دایناسور کاملاً مناسب این شرایط است. دیرین‌شناسان مشتاقانه در مورد علت انقراض دایناسورها بحث می‌کنند و عقیده دارند که علت اصلی آن عدم انطباق آنها با تغییر سریع اقلیمی، به ویژه دما بوده است. دایناسور در تاریخ شکست‌های تکاملی تنها نیست. در سال ۱۸۵۹، چارلز داروین، در کتاب خود تحت عنوان «منشا انواع»، نشان داد که آن دسته از گونه‌ها که با محیط در حال تغییر خود بهترین سازگاری را دارند، بالاترین شانس زنده ماندن را از آن خود می‌کنند، در حالی که آنهایی که سازگار نیستند دوام نخواهند آورد (مک کالوم، ۲۰۱۷).

برای انطباق‌پذیری، یک اندیشه کل‌نگر و همه‌جانبه لازم است، به نحوی که سازمان را فراتر از مرزهای خود پرواز دهد؛ نتیجتاً آنکه حتی با مشتریان و خرده‌فروشان خود از نزدیک‌تر و موثرتر تعامل کند. سازمان موفق نیاز به تغییر را پیش‌بینی می‌کند و این کار را با یادگیری سریع از آزمایشات خود و حداقل تلاش و تمرکز بر بهبود نتایج پیش می‌برد. یک چشم‌انداز مشترک همچنین به همراهی و الهام‌بخشی به تمام اعضای سازمان برای همراستا شدن و حرکت جمعی به سوی یک هدف مشترک کمک می‌کند.

تطبیق‌پذیری رهبران نیز همچون تعهد رهبر، از عوامل اصلی تحول موفقیت‌آمیز است. هنگامی که افراد کلیدی بیش از تلاش برای تغییر گذشته، درگیر تحولات مستمر می‌شوند، احتمال موفقیتشان بیشتر می‌شود. برای رهبران، تأکید بر اهمیت همسویی چشم‌انداز و استراتژی، فرهنگ و باورها، فرایندها، برنامه‌ها، افراد و نتایج مطلوب بسیار ضروری می‌باشد.

سازمانی که به خوبی مدیریت شود، از نظر مالی قابل قبول، پاسخگو و چابک‌تر می‌شود و قادر است تغییرات غیرقابل پیش‌بینی را به روش‌های بسیار بهتری نسبت به سازمان‌های دیگر اداره کند. به واسطه این تغییرات، فرصت‌ها در هر جایی تالو می‌کنند و سازمان‌هایی که با سرعت بیشتری سازگار شوند بی‌شک نسبت به آنان که نمی‌توانند، پیش‌تاز هستند. ثمره‌اش نیز روشن است.

سازگاری بخش منابع انسانی

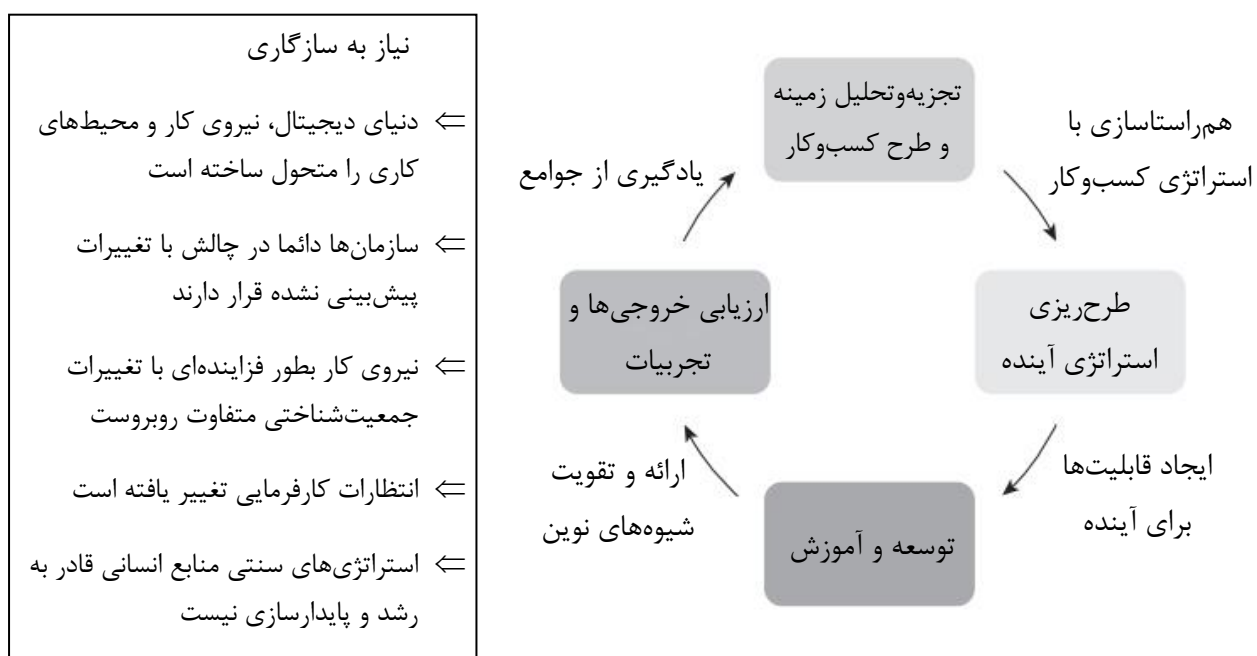
این یک واقعیت است که کسی که مسئولیت موضوعات مربوط به کارکنان را در یک سازمان بر عهده دارد، ان واحد منابع انسانی است. اکنون، هنگامی که پاسخگویی به این مسائل به مدیران صف واگذار می‌شود، منابع انسانی پیش از بکارگیری روش‌های جدید کاری، نیاز به حفظ تعادل دارد که پیش‌تر بررسی شد. برای رسیدن به این مهم، واحد منابع انسانی باید از وضعیت کنونی خود فاصله بگیرد و از طریق همسویی با تغییرات آینده شروع به انطباق با روش‌های جدید کند. واحد منابع انسانی باید از فناوری جدید، نهایت استفاده را برده و مسئولیت‌های اصلی خود را به منظور تمرکز بر چالش‌های

عمده کسب و کار و سازمان بازتعریف نماید. در بسیاری از موارد، منابع انسانی به دلیل تصورات اشتباه، در هر دوی این کارها با شکست مواجه شده است که در نهایت باعث بدبینی در نگاه رهبران و کارکنان کسب و کار به خود شده است.

شکل ۲.۶ علت ضرورت سازگاری منابع انسانی و استراتژی‌های آن را نشان می‌دهد. همانطور که از شکل پیداست، برهم‌زنندگی‌های مداوم دیجیتال درخصوص نیروی کار و محیط کار موجب بروز یک نیاز دوفوریتی به انطباق استراتژی‌های دیجیتال منابع انسانی شده است. گفتنی است ایجاد این انطباق نوعی چالش دائمی برای واحدهای منابع انسانی و کل سازمان است.

بخش نیروی انسانی همچنین به سبب تشدید بکارگیری هوش ماشینی و تغییراتی که در دنیای کار و مشاغل رخ می‌دهد، با تغییرات جمعیت‌شناختی و اقتصادی ناهمگون‌تری مواجه می‌شود. این تغییرات در حال بازآفرینی انتظارات شغلی نیروی کار هستند که بروز تغییر در روابط آنها با کارفرمایان را موجب می‌شود. واحد منابع انسانی بدون بکارگیری استراتژی مناسب برای انطباق‌پذیری خود، نمی‌تواند در این بازآفرینی پر سرعت محیط دوام بیاورد.

شکل ۲.۶ ضرورت سازگاری منابع انسانی و استراتژی‌های مربوط به آن



اولین گام، شروع با تجزیه و تحلیل زمینه و تعریف طرح کسب و کار، همزمان با همسوسازی استراتژی کسب و کار است. تغییر، در همه سطوح در طول جریان تحول اتفاق می‌افتد به ویژه هنگامی که صحبت از استعداد و قابلیت‌ها، به عنوان

برگ‌های برنده تیم‌های برتر هستند، رهبران جدیدی معرفی و فرهنگ‌ها متحول می‌شوند. بنابراین تجزیه و تحلیل در طالع کلیه رویکردهای مربوط به آینده و جذب استعدادها وجود دارد (ولزینگ و همکاران، ۲۰۱۷).

نقش یکپارچه‌سازها و توانمندسازها، به عنوان پوشش‌دهنده‌های شکاف‌های بالقوه میان برش‌های سنتی و دیجیتالی کسب‌وکار، غیرقابل اغماض است. افراد در این جایگاه‌ها به ترغیب توانمندی‌های درونی پیشرو و انتقال تجربه از کسب‌وکار به افراد مشغولند که البته مستلزم وجود شناخت خوب هر دو روش سنتی و جدید مورد استفاده در کسب‌وکار است.

گام بعدی، طراحی استراتژی آتی نیروی کار و ایجاد قابلیت‌هایی برای آینده سازمان و نیروی کار می‌باشد. این مسیر با همسوسازی آینده کسب‌وکار و ارائه استراتژی‌های منابع انسانی سازمان آغاز می‌گردد.

معمولاً بین آنچه امروزه کارفرمایان پیشنهاد می‌دهند و آنچه که کارکنان در کار خود تمایل بدان دارند، فاصله زیادی وجود دارد، خصوصاً هنگامی که شاهد ظهور نیروی کار در گستره متنوعی هستیم. این فاصله زیان بزرگی را برای هر دو طرف به بار خواهد آورد، زیرا در نتیجه نارضایتی کارکنان، تولید کاهش و احتمال ترک سازمان افزایش می‌یابد و کسب‌وکار متحمل هزینه می‌گردد.

تمام این تغییرات در سرتاسر دنیای کار و نیروی کار، تشدید ضرورت اجرای وظایف انسانی توسط سیستم‌های اطلاعاتی، و توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های جدید برای انسان را می‌طلبد. فعالیت‌های متداول مربوط به واحد منابع انسانی، از جمله کارکردهای اداری مانند نظام حقوق و دستمزد، ثبت ساعات کاری، ثبت اسناد و مدارک کارکنان، و تنظیم سیاست‌ها، قوانین و نظارت بر حسن انجام کارها، همگی مهم تلقی می‌شوند اما به راحتی می‌توانند بصورت خودکار انجام گیرند. همه آنچه گفته شد، حاکی از نیاز مبرم به انجام توسعه و آموزش نیروی کار است، که ممکن است به آموزش مجدد کارشناسان منابع انسانی سازمان حکم کند.

آنگاه مدیران منابع انسانی باید اطمینان یابند که استراتژی‌های منابع انسانی آنها از انعطاف‌پذیری و سازگاری لازم برخوردار است. طراحی استراتژی بر اساس یادگیری مبتنی بر گروه‌ها خبرگی می‌تواند سبب افزایش تاب‌آوری شده و ظرفیت سازمان را در مدیریت تنگناها بهبود بخشد. از این رو، ارزیابی مستمر خروجی‌ها و تجربیات در سراسر سازمان بسیار حائز اهمیت است. روش‌های انطباقی کار برای واحد منابع انسانی می‌تواند زمان بیشتری را برای بهسازی اقدامات توسعه‌ای و ایجاد روابط متعادل حاصل کند.

آخرین مرحله، خاتمه دادن به تدوین استراتژی نیست؛ بلکه تمرکز مداوم بر پیشرفت‌ها است. این فرآیند، چرخه‌ای است که می‌تواند با ترویج فرهنگ جدید موجب ارتقای وضعیت آینده، رهبری، ارزش‌ها و اعتماد در سازمان شود. اعتماد، به

عنوان یک عنصر ناپایدار و حساس در سازمان، یک عامل بسیار مهم شمرده می‌شود و اعتمادسازی در سازمان بسیار بیشتر از آنچه تصور می‌شود نیازمند زمان است.

در نهایت اگر واحد منابع انسانی در ایجاد سازگاری ناتوان باشد، چه بسا نتواند با محیط کاری به سرعت در حال تغییر کنونی همگام بماند که نه تنها برای مدیران و کارشناسان منابع انسانی یک امر ناگوار است بلکه برای مدیران و رهبران کسب‌وکار نیز زیان‌بار خواهد بود. منابع انسانی در آینده محکوم به شکست نیست، اما در جهت شکوفایی خود و ارائه ارزش واقعی به منظور موفقیت سازمان در عصر دیجیتال، ناچار به سازگاری است.

سازمان‌ها و پرسنل آنها نیاز فزاینده‌ای به تطبیق خود با تغییرات نمایی و غیرقابل پیش‌بینی پیدا کرده‌اند. برای موفقیت در این سیر، سازمان‌ها باید تمرکز خود را بر تحول فرهنگی، تدوین و تطبیق استراتژی مناسب و تحول داده‌محور نیروی کار، قرار دهند.

خلاصه

با دنیای به سرعت در حال تغییر و نامطمئن در توسعه قابلیت‌های آینده نگر آشنا شوید:

- فناوری اثرات و پیامدهای بنیادینی در تغییر شیوه زندگی ما، نحوه برقراری ارتباط با یکدیگر، نحوه تولید و اشتراک دانش، چگونگی انجام کارهای شخصی و حتی نحوه مدیریت روابط ما بر جای گذاشته است.
- ووکا یعنی نوسان، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام؛ توصیفی از جهان و مفهومی است که برای تبیین وضعیت به سرعت در حال تغییر کنونی اهمیت تازه‌ای یافته است.
- ما اکنون در جهانی زندگی می‌کنیم که به تغییرات نمایی شناخته می‌شود؛ بیش از هر چیز دیگر بوسیله نوآوری‌های فناورانه، و بسیاری عوامل دیگر هدایت می‌شود.
- تفاوت میان بهینه‌سازی در شرایط اطمینان‌بخش در مقابل بهینه‌سازی در عدم قطعیت، عاملی است که سازمان موفق را از سایرین متمایز می‌سازد، و پیاده‌سازی این موضوع نیاز به یک تغییر جهت اساسی دارد. چگونه تحول در محیط اقتصادی و اجتماعی، نقطه عطف موفقیت سازمان محسوب می‌گردد:
- بسیاری از سازمان‌ها درک اشتباهی از تحول دیجیتال دارند که در حقیقت یک سیر بازآرایی مستمر در مدل‌های کسب‌وکار، فناوری‌ها و فرهنگ سازمانی برای انجام موثرتر کار در عصر دیجیتال است.
- بیش از ۷۰ درصد ابتکارات و برنامه‌های تحول دیجیتال رنگ موفقیت به خود نمی‌گیرند؛ این بدان معناست که از هر سه برنامه تحول دیجیتال دو برنامه شکست می‌خورد.

- رمز موفقیت در تحول دیجیتال تنها دارا بودن فناوری‌های جدید و به‌روز نیست، بلکه سازمان‌ها باید با فکر باز، تصمیمات درستی اتخاذ کرده و در نتیجه بتوانند دنیای جدیدی از فرصت‌ها را به روی خود بگشایند.
- تحول دیجیتال روشی جدید برای سازماندهی، تعامل با مشتریان و کارکنان، و ایجاد شبکه‌های متخصص و متعهد از رهگذر همکاری و مشارکت، و کار سریعتر، بهتر و دقیق‌تر از همیشه است.
چرا برای فرآیند تحول به ذهنیت‌های رشد و دیجیتال نیازمندیم:
- ذهنیت را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: ذهنیت ثابت که افراد در آن در اوج سادگی به توانایی‌های ذاتی خود اعتماد می‌کنند و ذهنیت رشد که در آن افراد به ارتقای توانایی‌های ذاتی خود با تعهد و سخت‌کوشی اعتقاد دارند.
- نظر به اینکه تحول در عصر دیجیتال مستلزم کنکاش و یادگیری مستمر است، همه افراد دارای ذهنیت رشد می‌توانند با توانایی خود در یادگیری و انجام کارها به روش‌های جدید و انعطاف‌پذیری در مدیریت چالش‌ها، تمایز مهمی با دیگران پیدا کنند.
- کارشناسان منابع انسانی هنوز در ذهنیت اقتصاد صنعتی مانده‌اند که بر افزایش کارایی تولید و فرآیندهای کار، اطمینان از انطباق و استانداردسازی تمرکز داشت.
- در اقتصاد دیجیتال موفقیت کسب‌وکار عمیقا به سازگاری، سرعت و نوآوری وابسته است، اما این تغییر به یک ذهنیت دیجیتال از جانب بخش منابع انسانی سازمان نیاز دارد تا بتواند ارزش واقعی را ارائه دهد.
تبیین اهمیت سازگاری مشاغل، سازمان‌ها و بخش منابع انسانی برای آینده:
- اقتصاد دیجیتال مدرن، جهانی، پرسرعت و پویاست و در یک حالت دائمی در تغییر است. چالش سازمان‌ها واکنش سریع به تغییرات، فهم شرایط پیرامون و یادگیری سریع از شکست‌ها است.
- سازمانی که به خوبی اداره می‌شود، از نظر مالی بهتر، پاسخگو و چابک‌تر می‌شود و قادر است تغییرات غیرقابل پیش‌بینی را بسیار بهتر از بقیه مدیریت کند. سازمان‌هایی که بتوانند سریع خود را تطبیق دهند، بی‌شک در خط مقدم تحول قرار خواهند گرفت.
- بخش منابع انسانی نیازمند به بهره‌گیری از فناوری جدید و بازتعریف مسئولیت‌های محوری خود برای تمرکز بر کارهای اصلی و چالش‌های سازمانی است.
- اگر بخش منابع انسانی در سازگاری ناتوان عمل کند، چه بسا نتواند با محیط کاری به سرعت در حال تغییر کنونی همگام بماند که نه تنها برای مدیران و کارشناسان منابع انسانی، بلکه برای مدیران و رهبران کسب‌وکار نیز زیان‌بار خواهد بود.

چرا ما امروز نیازمند تحول هستیم؟ چرا ذهنیت دیجیتال برای تحول تا این حد اهمیت دارد؟	• •	چرا به تغییر نیاز داریم؟
دنیاى به سرعت در حال تغییر کنونی، به چه نحوی بر ما تاثیر می گذارد؟ کلید موفقیت و پایداری ما چیست؟	• •	چه منطقی حاکم است؟
از کجا باید شروع کنیم؟ چه قسمت(هایی) عمده تغییرات را در بر دارد؟	• •	از کجا شروع کنیم؟
چه کسانی باید بخشی از کار قرار گیرند؟ توانمنداها و یکپارچه‌سازها در اینجا چه کسانی هستند؟	• •	چه کسی می تواند کمک کند؟
چگونه باید با تغییرات تحول آفرین پیش برویم؟ انطباق به چه نحوی انجام می شود؟	• •	چگونه تغییر دهیم؟

اهداف فصل

- ✓ کشف تاثیر تغییر فرهنگ در تحول
- ✓ شناسایی تحول داده‌محور که توانمند شده با ابزار تجزیه و تحلیل است
- ✓ ممارست در جایگاه‌یابی مشاغل استراتژیک منابع انسانی سازمان
- ✓ آگاهی از نحوه تدوین استراتژی دیجیتال پایدار چابک منابع انسانی برای تحول

تحول، با تغییر در فرهنگ آغاز می‌شود

فرهنگ، ستون فقرات هر سازمان موفق است و فرهنگ سازمانی می‌تواند پدیدآورنده یک تمایز بزرگ در جذب و نگهداشت استعدادها در سازمان قلمداد گردد. علاوه بر این، فرهنگ سازمانی در موفقیت ابتکارات متحولانه نیز تأثیرگذاری عمیقی دارد. هرگاه تغییر سازمانی بزرگی در جریان باشد، فرهنگ‌ها نقش مهمی را ایفا می‌کنند. فرهنگ می‌تواند پشتیبان وضعیت جدیدی باشد که سازمان به آن ورود کرده است، یا از سوی دیگر اگر مورد بی‌اعتنایی قرار گیرد، به یک گلوگاه و نقطه ضعف برای سازمان مبدل گردد.

در پیشانی هر تحول، همیشه تغییر روش‌های قدیمی انجام کار به روش‌های جدید نوشته شده است. بطوریکه استراتژی‌ها، ساختارها، فرآیندها و فناوری‌های جدید احتمالاً چنان متفاوت نسبت به وضعیت سابق می‌شوند که افراد را ملزم به اتخاذ روش‌های جدید کار می‌گرداند. در خلال این تحول‌ها، نیروی کار باید نحوه تعامل با یکدیگر، اولویت‌بندی‌ها، و حتی شیوه ارزیابی نتایج را تغییر داده و خود بخشی از پازل تغییر فرهنگ قرار گیرد.

تغییر فرهنگ

فرهنگ‌های سازمانی طی سال‌ها تعامل میان افراد در سازمان‌ها شکل می‌گیرد، بنابراین تغییر فرهنگ سازمانی می‌تواند به مثابه هل دادن صخره‌ای در جهت بالای کوه تشبیه شود که سرانجام می‌تواند سبب رشد و تحول موفقیت‌آمیز شود. همچنین باید گفت که فقدان تغییر روشن در هنجارهای فرهنگی و انتظارات از یک سازمان منجر به شکست اقدامات سازمان خواهد شد.

بنابراین بدون تحول فرهنگی در سطوح مختلف، نیروی کار به روش‌های قدیمی کار باز می‌گردد. از این روی تغییر باید در سه سطح در دستور کار قرار گیرد: در سطح سازمانی، تیمی و فردی. تغییر در سطح سازمانی مربوط به تصویر سازمان است. سازمان بصورت آگاهانه یا ناخودآگاه از طریق انتخاب‌هایش، ارزش‌های محیط کار خود را منتقل می‌کند. در سطح تیمی، غالباً رویکرد صحیح شیوه‌های تقویت همکاری، تاثیرگذاری و خلاقیت بیشتر بحث می‌شود. برای پذیرش تغییر، تیم باید هدف از تغییر و ملزومات آن را درک کند. عاقبت نوبت به تغییر در سطح فردی می‌رسد که مهمترین سطح محسوب می‌شود؛ چراکه بدون آن اصلاً آثاری از تغییر نمایان نمی‌شود. تغییر فرهنگی مجموع تمام تغییرات فردی است که در سازمان اتفاق می‌افتد و ما باید به کمک یک فرهنگ ویژه و روشن تغییرات را اعمال کنیم؛ زیرا می‌دانیم که چه کارهایی را باید متفاوت انجام دهیم.

رهبران و کارکنان در سازمان باید عزم تغییر پیدا کنند و رفتارشان هم‌جهت با فرهنگ سازمانی مطلوب باشد. رهبران باید مسئول طراحی فرهنگ جدید برای ارائه ابتکارات نوین تحول‌آفرین باشند، بدین‌سان نیروی کار می‌بیند که فرهنگ سازمانی جدید چگونه در سناریوی تحول کلان نقش‌آفرینی می‌کند.

رهبران همچنین رفتارهای جدید را الگوسازی می‌کنند تا سرمشق مناسبی برای نیروی کار ارائه داده و نشان دهند که این تغییرات موقت نیستند. اگر رهبر هیچ نشانه‌ای از تغییر از خود بروز ندهد، بعید به نظر می‌رسد که نیروی کار به تنهایی پرچم‌داری را بر عهده گیرد.

با این همه، تصور این تغییر برای بسیاری از رهبران دشوار است؛ چراکه فرهنگ نه پدیده‌ای ساده و نه مشهود برای تعریف و تغییر است. اما تغییر آن برای موفقیت در تحول، همواره ضروری است. جدول ۳.۱ برخی از پرسش‌های اصلی قابل توجه رهبران در اعمال تغییر در فرهنگ را نشان داده است و دنباله‌ی آنها برخی از رویکردهای لازم نیز ذکر شده است.

رهبر باید به فرهنگ جدید باور داشته باشد و آن را برای موفقیت ابتکارات متحولانه آتی سازمان ارج نهد. رهبران همچنین باید کاستی‌های فرهنگی را در جهت تسریع تحول مرتفع سازند.

- کدام وضعیت‌ها و رفتار در فرهنگ ما نیاز به تغییر دارند؟
- کدام شاخص‌های فرهنگی در موفقیت اثربخش تلاش در جهت تغییر، مانع یا لازم هستند؟
- پیشران‌های رهبر برای الگوسازی این رفتارها چه مواردی‌اند؟
- چه رفتارهای جدیدی برای پیشبرد هنجارها و کارکردهای جدید ضروری هستند؟
- چگونه می‌توان با نیروی کار ارتباط برقرار کرده و آن‌ها را نسبت به ارزشمندی تغییر روش کار توجیه نمود؟
- بهترین روش‌های ارتقای هنجارها و رفتارهای جدید فرهنگی، با هدف پایداری آنها چیست؟

جدول ۳.۱ چگونه رهبران تغییرات فرهنگی را پیش می‌برند

هنگامی که پایه‌های تغییر استوار شدند، رهبران باید به منظور مهارت‌افزایی، ایجاد همکاری و تمرکز قوی بر خروجی مشتری در کل سازمان، به سرعت تغییر و کاشت بذر ارزش‌ها و رفتارهای جدید سرعت ببخشند. همه اینها تنها زمانی متصور است که رهبران نسبت به فرهنگ، کارکنان و اقدامات جاری آگاهی کامل داشته باشند.

لذا برای تغییر فرهنگی، ابتدا فهم فرهنگ جاری مهم است، در آن صورت تصمیم‌گیری در خصوص ادامه مسیر سازمان سهولت خواهد یافت. بر این اساس، رهبران باید جهت‌گیری استراتژیک سازمان را تعریف کرده و در مورد ماهیت فرهنگ برنامه‌ریزی کنند. سازمان‌ها باید برنامه‌های مناسبی تنظیم کنند تا اطمینان حاصل شود که در مسیر تحقق فرهنگ سازمانی مطلوب قرار دارند و مهمترین عوامل پیشبرد تغییرات فرهنگی سازمان، یعنی حمایت رهبر و یادگیری توجه نشان دهند.

افزون بر این، ارتباطات، مشارکت کارکنان و تمایل به همراستایی نیز از محرک‌های اصلی استمرار تغییرات سازمانی هستند. تغییر فرهنگ موجود در یک سازمان، دشوارتر از خلق فرهنگ در یک سازمان کاملاً نوظهور است؛ چراکه پیش از طرح‌ریزی بوم فرهنگ سازمانی جدید افراد می‌بایست بوم ارزش‌ها، اقدامات و رفتارهای سابق را کنار بگذارند.

کاوش در فرهنگ سازمانی

پیش از ادامه راه، ابتدا لازم است فرهنگ را تا حد خوبی فهم کنیم. فرهنگ، اصطلاح رایجی است که اغلب برای اشاره به نشانگرهای نمادین و با هدف تمایز میان خود و دیگران، مورد استفاده گروه‌های قومی قرار می‌گیرد. با این حال درک فرهنگ آنقدر ساده نیست و تعریف آن کار دشواری است.

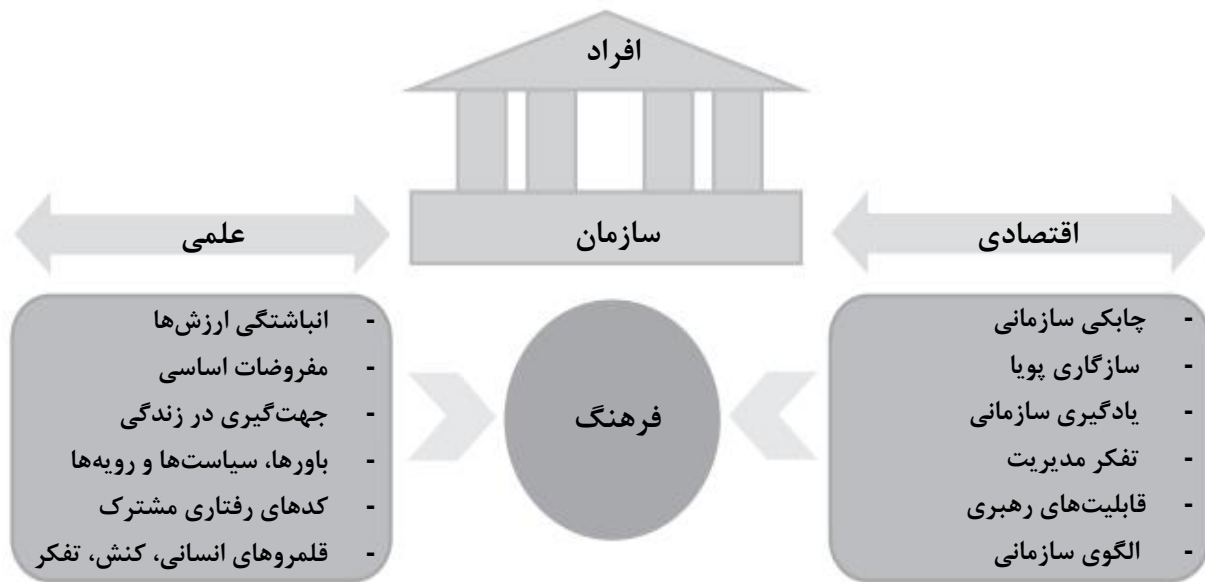
در سال ۱۹۵۲، انسان‌شناسان آمریکایی، کروبر و کلوکون، به بازبینی انتقادی در مفاهیم و تعاریف فرهنگ پرداختند و لیستی از ۱۶۴ تعریف مختلف را در اثری تحت عنوان «فرهنگ؛ مروری انتقادی بر مفاهیم و تعاریف» گردآوری نمودند. در جای دیگری، از دیدگاه باربر و بادر، فرهنگ اصطلاحی انتزاعی، پیچیده و پرملاحظه است. ما می‌توانیم تعاریف مختلفی ارائه دهیم که فهم برخی از آنها بسیار پیچیده است (اسپنسر-اوتی، ۲۰۱۲).

مرکز تحقیقات پیشرفته یادگیری زبان^۲، فرهنگ را الگوهای مشترک رفتار و تعاملات، ساختارهای شناختی و فهم یادگیری از طریق جامعه‌پذیری تعریف کرده است. بدین ترتیب، فرهنگ، رشد هویت گروهی تقویت یافته بوسیله الگوهای اجتماعی منحصر به فرد گروه می‌باشد. تصویر ۳.۱ تعاریف فرهنگ سازمانی را در زمینه‌های علمی و اقتصادی نشان می‌دهد.

در بررسی زمینه علمی فرهنگ آمده است:

- فرهنگ عبارت است از انباشت ارزش‌ها، مفروضات اساسی، سوگیری‌های زندگی، باورها، سیاست‌ها، رویه‌ها و هنجارهای رفتاری که توسط گروهی از افراد مشترکا استفاده می‌شوند و بر رفتار سایرین نیز تاثیر می‌گذارند.
- در قلمرو انسانی، ورای هر کنش، دانش و تفکر، و مجموعه‌ای از ارزش‌های فرهنگی نهفته است. ساده‌ترین و مهمترین ارزش، فرض بقا و تولید مثل است. هرچه انسان بیشتر تکامل می‌یابد، ارزش‌های فرهنگی او نیز پیچیده‌تر می‌شوند.
- در پس هر دانش، انگاره‌های فرهنگی قرار گرفته است که بوسیله شناخت، رسوم و متخصصان و نویسندگان تقویت می‌شوند.

از سوی دیگر، هنگامی که رو به سوی زمینه‌ی اقتصادی فرهنگ می‌گردانیم، ابعاد گوناگونی همچون چابکی سازمانی، سازگاری، یادگیری سازمانی، تفکر مدیریت، شایستگی‌های رهبری و الگوهای سازمانی را می‌یابیم که همه اینها تعیین‌کننده الگوهای فرهنگی می‌باشند. این الگوها از مفروضات اساسی مشترک، به منظور حل و فصل مسائل تطبیقی بیرونی و یکپارچگی درونی، توسط گروه‌ها قابل یادگیری است.



الگوهای فرهنگی مذکور، در حقیقت فرهنگ شرکت را تبیین می‌سازند و در نتیجه اندازه‌گیری آن را ساده‌تر می‌کنند. صرفاً اکتفا به تدوین بیانیه ارزش‌ها و ایجاد تنوع از منظر فرهنگ سازمانی در چشم‌انداز شرکت، هیچ دستاوردی در پی نخواهد داشت، بلکه باید به کنترل میزان پیشرفت و مغایرت‌های فرهنگ در طی زمان کنترل پرداخت. فرهنگ چیزی است که به نوعی حاصل ترکیب خصوصیات افراد سازمان و رفتارهای سازمانی آنهاست که متأثر از خاستگاه و سیر کنونی سازمان می‌باشد.

رهبران کنونی و آینده کسب‌وکار ملزم به گسترش طیف جدیدی از قابلیت‌های رهبری استراتژیک هستند تا در وادی هر تحول آنان را موثر باقی بدارد، و آن قابلیت سازگاری و کارایی اثربخش در تعامل با سایر فرهنگ‌ها و برنامه‌های کاربردی موفقیت‌آمیز آن است. در حقیقت این یک مزیت رقابتی عظیم در محیط‌های چندفرهنگی است.

سه‌میلاری و تناسب فرهنگی

از دوربین یک زاویه سازمان باید بر جا انداختن فرهنگ سازمانی در میان افراد متمرکز شود. فرهنگ صرفاً برای کارکنان فعلی نیست بلکه حتی برای متقاضی استخدامی که اولین مواجهه را با برند سازمان دارد شروع می‌شود و بلافاصله محرک‌های پیشرفت و موفقیت سازمان را فعال می‌سازد. فرهنگ سازمان توسط تک تک افراد شکل می‌گیرد و بدین ترتیب تصمیمات مرتبط با استعدادهای آن می‌تواند با فرهنگ متناسب هدایت نمود.

از زاویه دوربین دیگر، این پرسش مطرح می‌شود که آیا باید شخصی را استخدام کنیم که به راحتی با فرهنگ کنونی خو می‌گیرد یا بهتر است فردی را بکار بگماریم که در شکل‌دهی به فرهنگ دخیل بوده و در پی بهبود و اصلاح آن باشد. یکی در مورد حفظ الگو است، دیگری در مورد تغییر آن. در خصوص مشارکت فرهنگی، سازمان باید اطمینان یابد هر شخصی که استخدام می‌کند با حفظ اهداف کلان، زمینه و جنبه منحصر به فردی را به تیم خود خواهد افزود (گرنٹ، ۲۰۱۶). جدول ۳.۲ مشتمل بر تفاوت میان تناسب فرهنگی و سهمیاری فرهنگی می‌باشد.

جدول ۳.۲ تفاوت میان تناسب فرهنگی و سهمیاری فرهنگی

تناسب فرهنگی	سهمیاری و مشارکت فرهنگی
<ul style="list-style-type: none"> • همراه در فکر فرهنگ‌های یکسان • تصمیم‌گیری آسان به کمک باورها و افکار هم‌سان • تنوع و خلاقیت کمتر و تطابق بالای تیم • سادگی مدیریت تیم • سهولت تصمیم‌گیری تطبیقی در استخدام 	<ul style="list-style-type: none"> • همراه در فکر تنوع در فرهنگ • تصمیمات چالشی و شاید نیاز به تغییرات در جهت مثبت • تنوع و خلاقیت بالای تیم • دشواری مدیریت تیم • دشواری تصمیم‌گیری برای استخدام، بواسطه احصای تفاوت‌ها و مزایای فرهنگی

پرواضح است کارکنانی که در امور مشارکت داده می‌شوند عملکرد بهتری از خود نشان داده و در جهت بهبود موفقیت سازمانی عمل می‌کنند. هم‌زمان با پیشروی سازمان‌ها در جهت الگوهای سازمانی چابک، ابتکارات مبتنی بر مشارکت کارکنان نیز فزونی یافته است. مشارکت کارکنان به رضایت شغلی، وفاداری و تمایل آنها به صرف تلاش‌های اختیاری در مسیر اهداف سازمانی عطف می‌گردد. از آنجا که مشارکت کارکنان و فرهنگ سازمانی هر دو موید تعاملات کارکنان در محیط کار هستند، لازم است که آنها را دائماً با هم درآمیخت.

شرکت‌ها غالباً میزان مشارکت را از طریق نظرسنجی سالانه از کارکنان و یا فرهنگ بازخورد مداوم اندازه‌گیری می‌نمایند. اما این تنها نکته‌ی مهم نیست، آنها باید برای فرهنگ نیز اهمیت قائل شوند؛ چراکه درک آنچه در درون سازمان و در طول مشارکت اتفاق می‌افتد از مهمترین خروجی‌های یک فرهنگ قدرتمند است. بنابراین برای یک سازمان، آنچه بسیار اهمیت دارد تغییر فرهنگ براساس نیازهای کارکنان است. نحوه مشارکت یک عضو جدید در بنای فرهنگ بهتر، چیزی است غیرقابل اغماض.

فرهنگ سازمانی بر مفهوم ارزش‌ها و مفروضاتی استوار است که موجب ارتقای هنجارها، رفتارها و سایر فعالیت‌های فرهنگی می‌شود. تغییر در فرهنگ سازمانی به سادگی آنچه پیش‌تر مورد اشارت قرار گرفت، نیست. نظر به اینکه ضعف

در فرهنگ سازمانی یکی از موانع اصلی موفقیت شرکت‌ها در عصر دیجیتال است، سرعت واکنش سازمان‌ها نسبت به تغییرات فرهنگی معیار تعیین‌کننده‌ای شده است.

ایجاد فرهنگ تغییر مداوم، برای پیشبرد تحول مستمر در یک سازمان بسیار کلیدی است. اکنون تغییرات دیگر روزانه رخ می‌دهند، پس اینگونه نیست که سازمان‌ها تغییری ایجاد کرده و تا پنج سال بعد با همان فرمان کسب‌وکار را راهبری کنند. باید تحرک داشت و الگویی جدید در کسب‌وکار طرح‌ریزی کرد، به طوری که بیانگر حقیقت جدیدی باشد که در آن صنعت رخ می‌دهد.

به سوی تحول داده‌محور با ابزار تجزیه و تحلیل

همه سازمان‌ها، فارغ از نوع صنعت، در حال تغییر و تحول در کسب‌وکارهای خود هستند و بسیاری از آنها تلاش‌های گسترده‌ای را جهت موفقیت در جهان داده‌محور کلید زده‌اند. بنابراین می‌توان گفت تحول داده‌محور برای این سازمان‌ها اولویت داده شده است؛ درست جایی که آنها می‌توانند بینش مبتنی بر داده و ابزار تجزیه و تحلیل را در کل کارکردها و فعالیت‌های کسب‌وکاری خود، از فروش، بازاریابی، تولید، تا زنجیره تأمین، منابع انسانی، مالی و تحقیق و توسعه نهادینه سازند.

تحول داده‌محور قادر است از منظر عملکردی و رشد تأثیر مثبت زیادی بر کسب‌وکارها بر جای بگذارد؛ زیرا آنها با بهره‌گیری از داده‌ها و ابزار تجزیه و تحلیل، از پیچیدگی موجود کاسته و موجب بهبود تصمیم‌گیری، عملکرد و یا حتی ارائه تحلیل‌های جدید به مشتریان خود می‌شوند.

در بسیاری موارد، علی‌رغم سرمایه‌گذاری میلیاردی سازمان‌ها بر تغییرات داده‌محور، اقدامات آنها برای بکارگیری نگرش مبتنی بر داده و کسب قابلیت‌های تجزیه و تحلیل در عملیات کسب‌وکار با شکست مواجه شده است. در اینگونه موارد، این تلاش‌ها کاملاً طولانی و متمرکز هستند و کارکنان در واحدهای سازمانی به مثابه سیلوها کار می‌کنند و تلاش‌ها از منظر سنجش، قابل کنترل و مدیریت نخواهند بود. گذار از عملیات معمول کسب‌وکار به تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، اغلب به تغییر سازمانی قابل توجهی در تمام سطوح و البته تغییر فرهنگ نیاز دارد، که در بخش قبلی بررسی شد. بزرگترین مانع در مسیر تحقق ارزش با استفاده از راهکارهای داده‌محور، چالش‌های سازمانی هستند و اینگونه تحول داده‌محوری می‌تواند تمایزبخش رهبری و تعیین‌کننده بودن، دنباله‌رو بودن و یا عقب‌ماندگی در یک صنعت باشد.

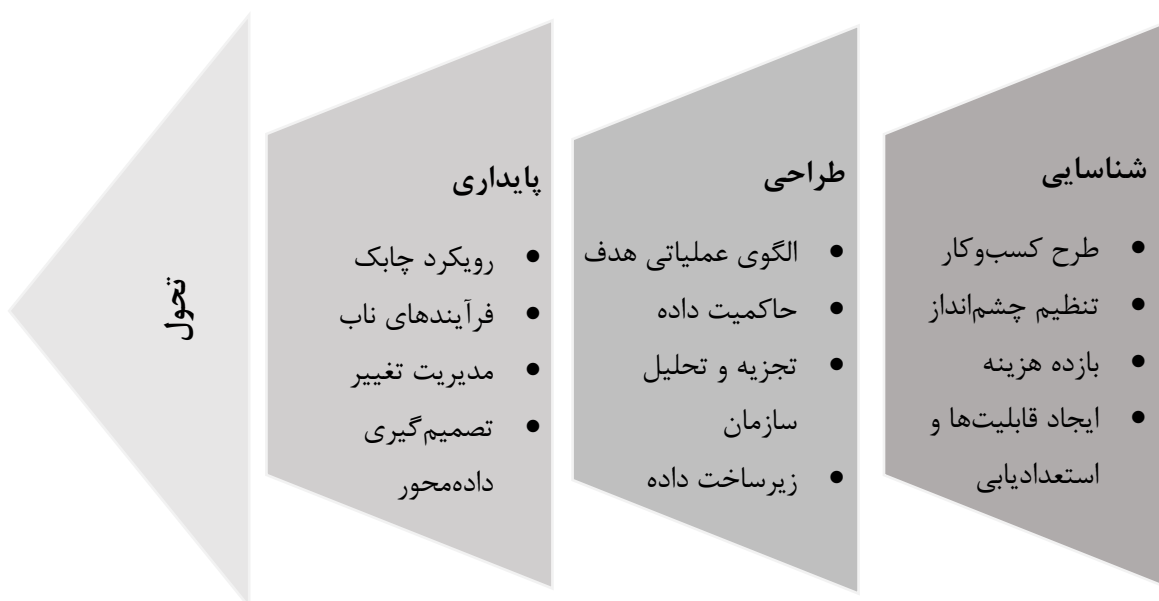
تحول داده‌محور موفق

سازمان‌ها نباید شتابزده عمل کنند، زیرا طبق قاعده «هیچ الگویی برای همه مناسب نیست» برای کسب بینش مبتنی بر داده و استفاده از ابزار تجزیه و تحلیل داده‌ها یک رویکرد واحد در سازمان‌ها وجود ندارد. سازمان‌ها با یکدیگر تفاوت دارند، بنابراین هر تلاش در جهت تحول داده‌محور باید رویکردی تحول‌پذیر، چابک، متمرکز بر نتایج و قابل اندازه‌گیری داشته باشد تا بتواند برای آن سازمان موفقیت‌آمیز و ارزش‌آفرین باشد.

واحدهای سازمانی به مثابه سیلو، شاید بزرگترین مانع در برابر سازمان‌هایی باشند که به دنبال بهره‌مندی از قدرت داده‌ها و بینش‌ها هستند. برای شکستن آن مانع، باید یک تحلیل بینشی مناسب در تیم‌های کاری مختلف برای تشریح مساعی به اشتراک گذاشته شود؛ تیم‌هایی که می‌توانند ارزش را برای همدیگر به ارمغان بیاورند. در پایان نیز باید اذعان داشت از میان برداشتن سیلوهای سازمانی تلاش فروانی از سوی سازمان می‌طلبد (Gourevitch et al, 2017).

یک تحول داده‌محور موفق، مستلزم بکارگیری استراتژی و رویکرد صحیحی می‌باشد که داده‌های گوناگون سازمانی، ساختاریافته و غیرساختاریافته را با هدف ارائه بینش و نتایج معنی‌دار گردآوری نماید. شکل ۳.۲ مشتمل بر یک رویکرد تحول داده‌محور است که سازمان‌ها را در مسیر درست هدایت می‌کند.

شکل ۳.۲ کلیت رویکرد تحول داده‌محور



در ادامه به جزئیات موردنیاز بیشتری از این سه گام در فرآیند تحول داده‌محور پرداخته شده است. مجدداً تأکید می‌شود که این تنها یکی از رویکردهایی است که سازمان‌ها می‌توانند با تمسک به آن موفق شوند، در حالی که رویکردهای شایسته‌ی توجه فراوان دیگری وجود دارد که می‌توانند مفید باشند.

- **شناسایی:** در گام اول، سازمان‌ها باید طرح‌های کسب‌وکاری را که می‌توانند منجر به موفقیت‌های زودهنگام شوند شناسایی کنند. تنظیم چشم‌انداز تحول مطابق با چشم‌انداز و استراتژی سازمان، کار دیگری است که باید صورت گیرد. سپس در کنار بازده هزینه، می‌بایست بر روی شناسایی قابلیت‌ها، ارزش‌ها و استعدادیابی تمرکز یافت. البته این فرآیندی نیست که تنها یکبار انجام پذیرد، بلکه سازمان به منظور تصمیم‌گیری و اقدام چابک‌تر می‌بایست بصورت دوره‌ای آن را مورد بازبینی قرار دهد.
 - **طراحی:** در گام دوم باید نقشه راه تحول سازمان ترسیم گردد. بنابراین سازمان‌ها به طراحی یا بازطراحی الگوهای عملیاتی هدف می‌پردازند که ممکن است نیازمند تغییرات گسترده‌ای برای اجرا باشند. همزمان در مرحله طراحی، سازمان‌ها باید بر حاکمیت داده، ساختار و زیرساخت داده مناسب تمرکز نمایند.
 - **پایدارسازی:** پایدارسازی باید مشوق رویکرد چابک و فرآیندهای ناب قرار گیرد که از ضروریات فعال‌سازی داده‌ها هستند. سازمان‌ها باید با سرمایه‌گذاری در ایجاد قابلیت‌ها جهت استفاده از بینش مبتنی بر داده؛ بکارگیری اقدامات مناسب مدیریت تغییر برای ایجاد ذهنیت، رفتارها و شیوه‌های کاری جدید، به خلق فرهنگ داده‌محور همت گمارند. این موارد منجر به بهبود و پایدارسازی تصمیمات داده‌محور می‌شوند.
- هنگامی که سازمان‌ها رویکرد صحیحی اتخاذ کنند به راحتی قادر به کنترل مقاومت و ایجاد اشتیاق به تغییر می‌شوند که لازمه موفقیت هستند. یک سیر متحولانه که به صورت واقع‌بینانه انجام می‌پذیرد و مؤید نتایج درست است، شانس موفقیت نهایی یک سازمان را افزایش می‌دهد. با توجه به این مهم، افراد برای تحقق تغییر داده‌محور باید به کارکردن در واحدهای سازمانی به مثابه سیلوها واقف باشند و در چنین شرایطی رهبران باید الگوی دیگران قرار گیرند و بار مسئولیت تغییرات سازمانی لازم برای دستیابی به پایداری را متحمل شوند.

رهبری مناسب برای موفقیت داده‌محور

پیش‌تر بحث شد که در برنامه‌ریزی تحول داده‌محور، چشم‌انداز عنصر بسیار حیاتی قلمداد می‌شود. سازمان باید چشم‌انداز مناسبی برای کسب‌وکار و اقدامات متحولانه خود برگزیند. برای برخی سازمان‌ها، تحول داده‌محور در در رابطه با بهره‌مندی از بینش مبتنی بر داده برای بهینه‌سازی و افزایش کارایی در عملیات کسب‌وکار بکار می‌رود، در حالی که برای برخی دیگر به معنی ایجاد فرصت‌های جدیدی است که خود چه بسا مستلزم ایجاد الگوهای جدید کسب‌وکار و روش جدید کار باشد.

رهبران در ایجاد و انتقال چشم‌انداز صحیح بر اساس اهداف سازمان، نقش بسزایی دارند. پیش از تعریف چشم‌انداز، رهبران باید شناخت کاملی از پیشینه سازمان، زمینه آن و موقعیت کنونی آن از حیث آمادگی پذیرش داده، مرحله تحول و قابلیت‌های آن کسب کنند.

اگر رهبران یک موفقیت بزرگ را هدف قرار داده‌اند، باید اقدامات سنجیده‌ای را مبنی بر ملاک‌های اساسی موردنظر، برنامه‌ریزی نمایند. پرسش‌های کلیدی که رهبران باید پیش از تنظیم چشم‌انداز و برنامه‌ریزی استراتژی بدان پاسخ دهند در جدول ۳.۳ آمده است.

جدول ۳.۳ پرسش‌های کلیدی قابل توجه رهبران

بررسی	پرسش‌های قابل توجه
<input type="checkbox"/>	• چرا ما باید به استفاده از داده متمایل باشیم؟ چه دستاوردی برای ما دارد؟
<input type="checkbox"/>	• کاربردهای اصلی داده در کسب‌وکار چیست؟
<input type="checkbox"/>	• چه میزان ارزش از داده می‌توان انتظار داشت؟ محدودیت‌ها و الزامات اصلی استفاده کدامند؟
<input type="checkbox"/>	• آیا از تیمی با مهارت‌های لازم برخورداریم؟
<input type="checkbox"/>	• توانایی تجزیه و تحلیل در کسب موفقیت چگونه است؟
<input type="checkbox"/>	• آیا شاخص‌های کیفیت داده و شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) را تعریف کرده‌ایم؟
<input type="checkbox"/>	• آیا ما فناوری‌ها و زیرساخت‌های مناسبی را بکار گرفته‌ایم؟
<input type="checkbox"/>	• آیا از الگوی عملیاتی مناسبی برخورداریم؟

برای رهبران بهره‌مندی از یک الگوی عملیاتی مناسب بسیار حائز اهمیت است و به علاوه باید نسبت به کارکرد بینش مبتنی بر داده و ابزار تجزیه و تحلیل آن در سازمان واقف باشند. همزمان با پیاده‌سازی ساختار سازمانی و حاکمیت مناسب، بینش‌های اساسی مبتنی بر داده و قابلیت‌های تجزیه و تحلیل باید شناسایی شوند. رهبران همچنین باید سطوح مناسبی از فرآیندها، نوآوری، سیستم‌ها، مدیریت کیفیت، اصول اخلاقی مرتبط با داده و مدیریت تأمین‌کننده را برای چنین الگوهای عملیاتی برقرار سازند.

زمانی که در حوزه منابع انسانی و سازمان کنکاش می‌کنیم، رهبران، از جمله مدیر منابع انسانی سازمان، در تصمیم‌گیری درست و ایجاد چنین بینش مبتنی بر داده و قابلیت‌های تجزیه و تحلیل نقش چشمگیری دارند. به غیر از آن‌ها، مدیران تجزیه و تحلیل و شرکای تجاری منابع انسانی باید در تحقق فعالیت‌های استراتژیک و عملیاتی مربوط به استفاده و پیاده‌سازی ابزار تجزیه و تحلیل نیز آستین بالا بزنند (Martin, 2018).

رهبران و شرکای تجاری منابع انسانی باید رهبران کسب‌وکار را در خصوص مزایا و جنبه‌های ارزش‌آفرین ابزار تجزیه و تحلیل کارکنان آگاه سازند. اطلاع از نحوه بهره‌مندی سازمان از آنها در جهت شناسایی، تحلیل و حل و فصل چالش‌های نیروی کار اهمیت زیادی دارد. مدیران ارشد منابع انسانی سازمان، باید در خصوص ایجاد و بهره‌مندی از اطلاعات، شواهد و بینش‌ها حامی تیم اجرایی باشند تا بدین ترتیب همه از تصمیمات کارکنان خود استقبال کنند.

این رهبران باید چرایی اهمیت بینش‌های مبتنی بر داده را برای رهبران کسب‌وکار، به عنوان تصمیم‌گیرندگان برای کارکنان، تشریح کنند و علاوه بر این بر ارزشمندی ابزار تجزیه و تحلیل برای غلبه بر مشکلات سازمانی و نیروی کار تاکید داشته باشند. بعلاوه مدیران منابع انسانی باید بتوانند چالش‌ها را بر اساس بینش مبتنی بر داده اولویت‌بندی کرده و بصورت استراتژیک برای بهبود خروجی‌های واحد منابع انسانی و کسب‌وکار تلاش کنند.

تجزیه و تحلیل کارکنان، در اولویت کار

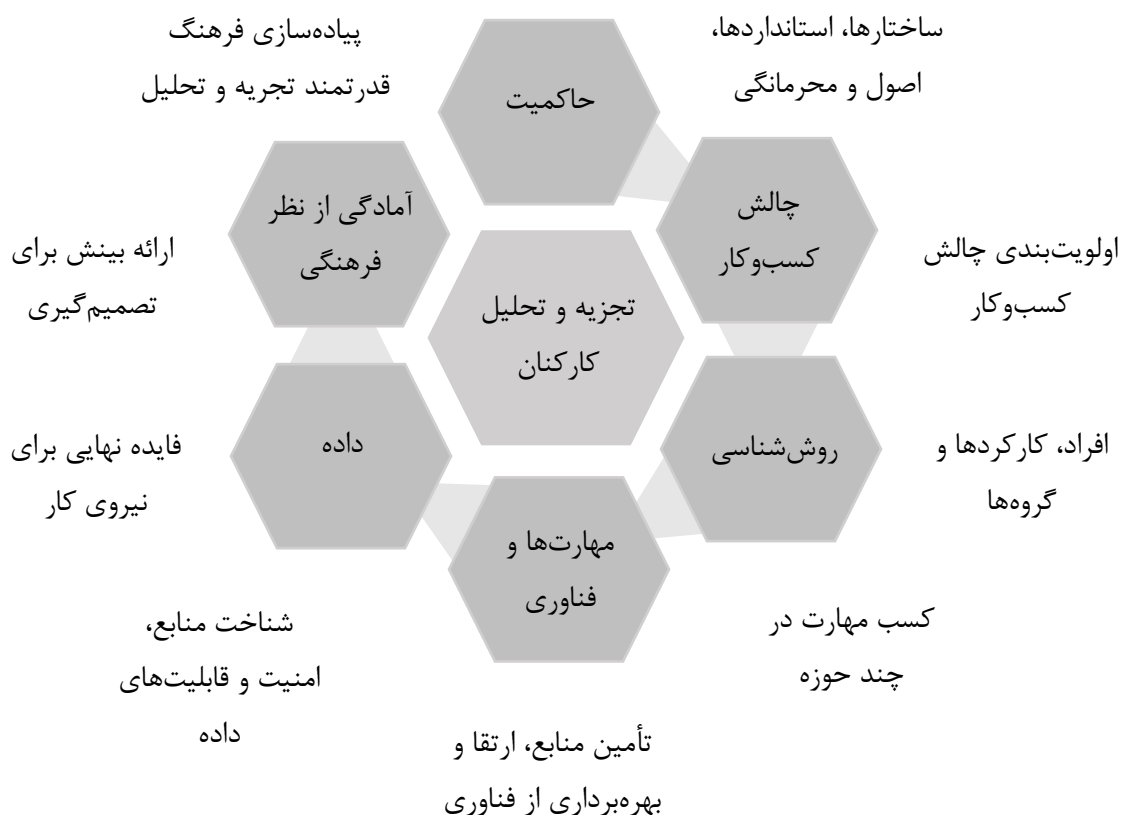
امروزه، تجزیه و تحلیل کارکنان، برای اکثر سازمان‌ها به یک کارکرد مهم تبدیل شده و همچنان مورد استقبال است. استفاده از ابزار تجزیه و تحلیل کارکنان نه تنها برای واحد منابع انسانی اهمیت دارد، بلکه سایر کارکردهای وظیفه‌ای کسب‌وکار نیز دریافته‌اند که برای تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد در مورد خدمات مرتبط با افراد از قبیل استخدام، ترک کار، عملکرد، حقوق و دستمزد، پاداش، نگهداشت افراد، روابط کار، جانسین‌پروری، یادگیری، رهبری، رفتارها و ... به داده‌های کارکنان نیاز دارند. این امر سبب ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان، نوآوری و کمک به تحول کسب‌وکار نیز می‌گردد.

تجزیه و تحلیل کارکنان یک سیر تکاملی است که در فضاهایی مانند تحلیل شبکه سازمان، تحلیل فرهنگی، تحلیل محیط کار و ... در حال گسترش است. با استفاده از این برنامه‌های نرم افزاری کاربردی و پلتفرم‌های جدید، سازمان می‌تواند نسبت به تحلیل رفتارها، ارزش‌ها، روابط، و عادات در محیط کار به بینشی دست یابد که موجب بهبود تجربه کارکنان، یادگیری در آینده و حل بسیاری چالش‌های دیگر بشود.

سازمان‌هایی که مبتنی بر داده نسبت به کارکنان تصمیم می‌گیرند، عملکرد بالاتر، نتایج بهتر و بازدهی افزون‌تری نسبت به آنان که اینگونه نیستند کسب خواهند کرد. برای اطمینان از خروجی‌های بهتر کسب‌وکار و اعمال تغییر موفق، سازمان‌های بیشتری به تسریع در داده‌محوری حوزه منابع انسانی و تحول خود پرداخته‌اند. کلیه کارکردهای وظیفه‌ای کسب‌وکار از رهگذر بینش مبتنی بر داده و ابزار تجزیه و تحلیل، در کسوت فرصت‌هایی برای ارتقای رشد، عملکرد و بهره‌وری ظاهر می‌شوند.

ابزار تجزیه و تحلیل کارکنان، همچنین نیروی کار، متقاضیان استخدام و انواع استعدادها را از منظر داده مورد توجه قرار می‌دهد و سازمان‌ها زمانی که رویکرد ژرفی در بکارگیری ابزار تجزیه و تحلیل کارکنان اتخاذ می‌کنند، بر اثرگذاری و ارزش‌آفرینی خود می‌افزایند. شکل ۳.۳ رویکردهای بنیادین تأثیرگذاری در بخش تجزیه و تحلیل کارکنان را نشان می‌دهد (Ferrar and Green, ۲۰۱۸).

شکل ۳.۳ رویکرد بنیادین تجزیه و تحلیل کارکنان



رویکرد بنیادین در تجزیه و تحلیل کارکنان شامل چند بعد به منظور ایجاد تحول داده‌محور در کسب و کارها می‌باشد که در ادامه مورد بحث قرار گرفته است:

- **حاکمیت:** کیفیت داده بزرگترین چالش برای اکثر سازمان‌ها است و بدین ترتیب آماده‌سازی داده‌ها با توجه به استانداردهای مناسب، اصول و سطوح محرمانگی بسیار حائز اهمیت می‌باشد تا بتوان به آنها اعتماد و مدیریت‌شان کرد. حاکمیت داده‌ها در جنبه‌های مختلف دارای نقش حیاتی می‌باشد و بطور کلی حکمرانی از حیث مدیریت، پشتیبانی و حمایت مالی از اقدامات تحلیلی ضروری است.

- **چالش کسب‌وکار:** اقدام به تجزیه و تحلیل هر یک از کارکنان نشات گرفته از یک چالش کسب‌وکاری است؛ از این رو شناسایی پرسش‌ها و معیارهای مهم کسب‌وکار از منظر ذی‌نفعان متنوع و مهم برای سازمان ضرورت دارد. بر اساس چالش‌ها، اقدامات می‌توانند چگونگی ارائه بینش مبتنی بر داده موثر و اطمینان‌بخش نسبت به منافع کسب‌وکار و موفقیت سازمانی را برنامه‌ریزی نمایند.
 - **روش‌شناسی:** روش‌شناسی باید مستقل از فناوری صورت گیرد؛ چراکه روش، فراهم‌آورنده‌ی ابزارها، برنامه‌های نرم‌افزاری کاربردی و سیستم عامل‌های گسترده برای اجرای ابزار تجزیه و تحلیل است. روش‌شناسی همچنین با هدف کسب بهترین نتایج و ارزش‌افزایی، باید چارچوبی را برای شیوه‌ها و فرآیندهای پردازش ارائه دهد. با این حساب، پیروی از یک روش چابک است که موجب موفقیت تحول داده‌محور می‌گردد.
 - **مهارت‌ها و فناوری:** یک تیم مناسب، متشکل از افراد مختلف از نظر فنی، کسب‌وکاری و مبتنی بر نیازها و مهارت‌های موردنیاز باید تشکیل گردد. نیازهای فناورانه بسیار ضروری هستند که نه تنها شامل یکسری ابزارند بلکه بر بصری‌سازی، هوش تجاری، آمار، یادگیری ماشینی و سیستم‌های هوشمند نیز تمرکز دارند.
 - **داده:** آماده‌سازی داده فرآیند جمع‌آوری، پاک‌سازی، اعتبارسنجی و تلفیق داده‌ها در یک مخزن واحد برای دستیابی به داده‌های یکپارچه است که در تمامی سیستم‌ها، کسب‌وکارها و فناوری‌ها الزامی است. این بُعد همچنین در مورد استانداردهای داده، امنیت، حفاظت، محرمانگی و منابع داده بحث می‌کند که در تمام اقدامات مبتنی بر تجزیه و تحلیل کارکنان به کار می‌آید.
 - **آمادگی از نظر فرهنگی:** سازمان‌ها باید نیاز خود را از تطبیق با تحول مشخص ساخته و آن را در فرهنگ سازمان جایابی کنند. رهبران و مدیران نقش مهمی در حصول اطمینان از آمادگی سازمان برای جاری‌سازی برنامه‌های موردنظر دارند. بطوریکه بدون این آمادگی و پذیرش، درک ارزش واقعی تحول به این سادگی نخواهد بود و هیچ تاثیر خاصی بر کسب‌وکار برجای نخواهد گذاشت.
- با اینکه بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند که داده‌های مربوط به نیروی کارشان در اولویت کارها قرار دارد، اما تنها تعداد کمی از آنها از داده‌های قابل استفاده‌ای برخوردارند و درصد بسیار پایینی از آن داده‌ها نحو مطلوب استفاده می‌کنند. تجزیه و تحلیل کارکنان، کاشف از قابلیت‌های داده‌محور برای خلق بینش معناداری است که سازمان‌ها را در امر مدیریت نیروی کار و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و کاربردی یاری می‌رساند. با حصول بینش‌های جامع در مورد نیروی کار، سازمان‌ها قادرند آن بینش‌ها را جهت افزایش مشارکت سازنده و کاهش ریسک بکار گیرند.

نقش واحد منابع انسانی به مثابه شریک تجاری

امروزه ابعاد منابع انسانی از هر زمان دیگری پیچیده تر شده است؛ چراکه جهانی سازی، مقاومت بیشتری در عرصه ی جنگ استعدادها ایجاد کرده است. علاوه بر این، اکنون چهار نسل مختلف همزمان در محیط کار مشغول فعالیت هستند و طبق میانگین جهانی، میزان کارگران موقت و پیمانی تقریبا به یک سوم کل تعداد نیروی کار افزایش یافته است. نتیجه اینکه سازمانها به یک استراتژی مناسب در خصوص کارکنان نیاز دارند، که پشتوانه آن شواهد و نگرش های برآمده از اطلاعات کارکنان و سازمان باشد.

ابزار تجزیه و تحلیل باعث تفاوت زیادی میان تصمیمات حدسی یا بی اساس و تصمیمات مبتنی بر شواهد می شود. ابزار تجزیه و تحلیل کارکنان به یک راهکار نوین تبدیل شده است که مدیران و کارشناسان منابع انسانی را اثربخش ساخته و آنان را به تاملی فراتر از شیوه های سنتی کار برده است. سازمانها معمولا در اولین سطح تجزیه و تحلیل کارکنان، جامعه واحد منابع انسانی خود را هدف قرار می دهند اما از آنجاییکه هرگونه اقدامی پیرو یک چالش کسب و کار آغاز می شود، رهبران و مدیران کسب و کار نقش برجسته ای در این موضوع دارند.

این همان جایی است که واحد منابع انسانی به مثابه شریک تجاری وارد گود می شود؛ گروهی که نه تنها درک درستی از کارکردهای منابع انسانی دارند بلکه نقطه تماس مستقیم رهبران و مدیران کسب و کار در اکثر سازمانها نیز محسوب می شوند. واحد منابع انسانی در نقش شریک تجاری نقش بسیار مهمی در پیاده سازی بینش مبتنی بر داده بر اساس تجزیه و تحلیل داده ها در واحد منابع انسانی سازمان دارد. آنچه در ذیل آمده، چند روش آماده سازی شرکای تجاری منابع انسانی با هدف توانمندسازی در بینش مبتنی بر داده برای تجزیه و تحلیل افراد است:

- هنگامی که یک سازمان به منابع انسانی به مثابه شرکای تجاری برای ترویج ابزار تجزیه و تحلیل کارکنان احتیاج دارد، شناخت خدمات واحد منابع انسانی در کانون توجه قرار می گیرد. تا کنون در بیشتر موارد، الگوی ارائه خدمات منابع انسانی بر کاربست ساده فرآیندهای منابع انسانی و اتوماسیون برای نگهداری سوابق متمرکز شده بود که هنوز هم اغلب همینگونه مبادله ای پیش می رود، در حالی که وقت آن است که شریک تجاری منابع انسانی¹ به یک مشاور استراتژیک نائل آید.

- تقاضا برای ایفای نقش استراتژیک تر، توانایی منابع انسانی را در ارائه بینش مبتنی بر داده ناظر به نیروی کار درون و بیرون از واحد منابع انسانی افزایش می دهد، در نتیجه آنها می توانند داده ها را از منظر استراتژی، برای مشاوره ی رهبران و مدیران کسب و کار مورد بهره برداری قرار دهند. البته این موضوع مستلزم تغییر در ذهنیت و مجموعه مهارت های منابع انسانی به عنوان شرکای تجاری است. با این حال، ممکن است شرایط از یک سازمان به سازمان دیگر و در شرایط بلوغ سازمانی نسبت به کار داده محور و تجزیه و تحلیل افراد متفاوت باشد.

- منابع انسانی به مثابه شرکای تجاری در این زمینه باید یادگیری خود را افزایش و قابلیت‌های خود را ارتقا دهند، هرچند دستیابی به آن ممکن است زمانبر باشد. آنها برای استراتژیک و داده‌محور شدن، باید از امور مبادله‌ای معمول خود دل بکنند. امروزه، در بسیاری از سازمان‌ها، منابع انسانی به مثابه شرکای تجاری در حالی که جهت اثربخشی بیشتر در تغییر در تلاشند، از سایر فعالیت‌ها فارغ شده و این امر در تحولات داده‌محور نیز صادق است.
- سازمان‌ها باید بوسیله تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌های جدید خود در رابطه با بینش مبتنی بر داده و تجزیه و تحلیل، در مورد آنچه منابع انسانی به مثابه شرکای تجاری باید در آینده انجام دهد، بازنگری بعمل آورند. رهبران منابع انسانی، از جمله مدیر ارشد منابع انسانی، برای ایجاد شرکای تجاری سودمندتر برای آینده، باید مهارت‌های جدیدی را که نیاز دارند بشناسند.

بنابراین، هنگامی که سازمان‌ها دل به دریای تحول منابع انسانی، از جمله دیجیتال‌سازی منابع انسانی می‌زنند، باید به موازات تجزیه و تحلیل کارکنان، قابلیت‌ها و رویکردهای منابع انسانی داده‌محور را نیز در نظر بگیرند. سازمان‌ها باید از نظر بینش مبتنی بر داده و تجزیه و تحلیل افراد، مهارت‌های منابع انسانی به مثابه شریک تجاری را در سطوح مختلف و بر اساس بلوغ سازمان توسعه دهند.

سازمان‌ها تمایل دارند استراتژی منابع انسانی و استراتژی دیجیتال منابع انسانی را همراه با هم تدوین کنند تا مسیر اثربخشی و نیل به اهداف کسب‌وکار را هموار کرده باشند. این استراتژی‌ها همچنین باید شامل طرحی برای ایجاد و بکارگیری بینش مبتنی بر داده و قابلیت‌های تجزیه و تحلیل بر اساس اعمال تحولات منابع انسانی استراتژیک باشند.

موقعیت‌یابی منابع انسانی استراتژیک در کسب‌وکار

برای دوره‌های متمادی، کارکرد منابع انسانی یک سازمان اغلب در مقایسه با کارکردهای وظیفه‌ای استراتژیک‌تر مانند بازاریابی، فروش و توسعه کسب‌وکار، در نقش پشتیبانی ظاهر شده است. در بیشتر موارد، واحد منابع انسانی با اینکه مجهز به سیستم‌ها و فناوری‌های پشتیبان در جهت استراتژیک‌تر شدن کارها بوده، اما همچنان درگیر کارهای یدی و روزمره مانده و اغلب در امور اداری و مبادله‌ای پررنگ‌تر ظاهر شده است.

رشد ابتکارات دیجیتالی، روانشناسی صنعتی، فعالیت‌های داده‌محور و چالش جنگ استعدادها، سازمان‌ها را به درک این موضوع واداشته است که کارکرد واحد منابع انسانی، فراتر از آنچه امروزه با آن سروکار دارند، ظرفیت بالقوه فراوانی به خود اختصاص داده است. منابع انسانی استراتژیک پا را از سطح یک مفهوم فراتر گذاشته و در سالیان اخیر مدام

جرح و تعدیل شده است. سازمان‌ها از طریق مدیریت نیروی کار به دنبال ایجاد تمایز واقعی از طریق استراتژیک‌تر شدن در مسیر حرکت خود هستند، اما «واقعا چه چیزی سبب استراتژیک شدن می‌شود» پرسش بسیاری از آنان است.

منابع انسانی استراتژیک غالبا در خصوص مدیریت حوزه منابع انسانی در جهت حمایت از اهداف و خروجی‌های بلندمدت کسب‌وکار است. با این حال، اگر واحد منابع انسانی با بهره‌گیری از فناوری برای ایجاد تغییر در برنامه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی و با هدف ارزش‌افزایی بیشتر در کسب‌وکار و استراتژی سازمان ناتوان عمل کند، کار استراتژیک او مجددا اداری می‌شود.

اکثر مدیران منابع انسانی در نقش شرکای تجاری می‌توانند بسیار استراتژیک‌تر از آنچه هستند عمل کنند، اما خصوصا در پشتیبانی از سایر رهبران کسب‌وکار، ضعیف عمل کرده‌اند. ملاک سطح استراتژیکی که در آن فعالیت می‌کنند، فعالیت‌هایی است که وقت خود را صرف آنها می‌کنند. از منظر مدیریت زمان، تخصیص زمان برای تفکر انتقادی در مورد منابع انسانی استراتژیک حائز اهمیت است؛ زیرا دیگر ماندن در سطح اداری و مبادله‌ای در اقتصاد جهانی پرقابلیت نمی‌کند.

منابع انسانی استراتژیک برای کسب‌وکارها و سازمان‌ها

منابع انسانی استراتژیک اهرم قدرتمندی است که فرصت‌های قابل توجهی را برای واحد منابع انسانی به ارمغان می‌آورد، خواه تنها یک نفر یا صدها نفر در قلمروی اثرش باشد. اولین گام برای تبدیل شدن به منابع انسانی استراتژیک، اندیشیدن فراتر از روش‌های سنتی کار و استقبال از ایده‌ها و نوآوری‌ها با آغوش باز است. این امر منجر به پیشروی واحد منابع انسانی نه تنها در یک مسیر قابل قبول بلکه یک مسیر استثنایی در جایگاه سازمانی‌اش می‌گردد.

اکنون منابع انسانی باید قسمتی از رهبری استراتژیک کسب‌وکار سازمان قرار گیرد. باید دانست منابع انسانی استراتژیک چیز جداگانه‌ای از منابع انسانی نیست و نمی‌توان آن را در یک سیلوی دیگر پیش برد. اکثر مدیران عامل و مدیران ارشد سازمان‌ها به این باور رسیده‌اند که منابع انسانی کارکرد وظیفه‌ای مجزایی نسبت به سایر کارکردها نیست و باید صرف نظر از اندازه سازمان، در کنار سایر کارکردها یک بازو از رهبری استراتژیک قرار گیرد. در سرتاسر دنیا رهبران کسب‌وکار، نیروی کار و چالش‌های مربوط به استعدادها را به عنوان بخشی مهم از رهبری استراتژیک سازمان تلقی می‌کنند.

افراد و مسائل مربوط به استعدادها مهمترین چالش‌های رهبری سازمانی امروز و مدیران ارشد قلمداد می‌شوند. از همین رو است که منابع انسانی استراتژیک واقعا دارای اهمیت ویژه‌ای است و تکیه‌گاه موفقیت هر سازمانی را شکل

می‌دهد؛ خواه این سازمان بزرگ، کوچک، غیرانتفاعی، یک کسب‌وکار نوظهور یا شرکت بالغ باشد. شکل ۳.۴، منابع انسانی استراتژیک را به عنوان یک کارکرد وظیفه‌ای در کسب‌وکارها و سازمان‌ها به تصویر کشیده است (اولریش، ۲۰۱۷).

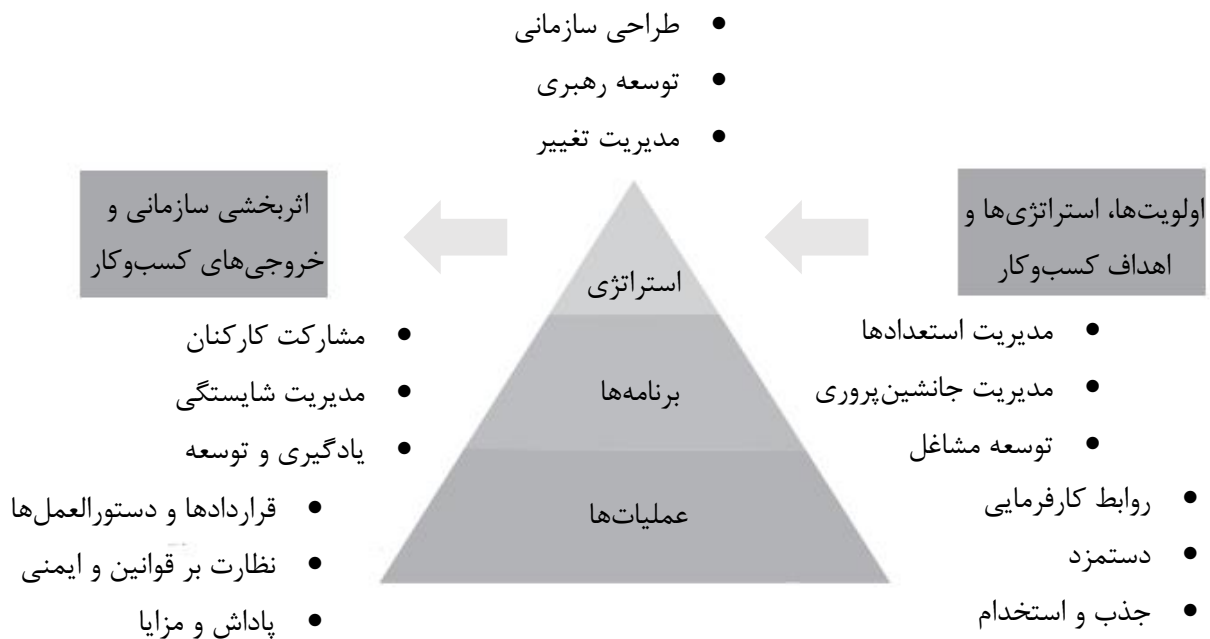
طبق شکل، کارکرد منابع انسانی معمولاً متشکل از عملیات‌ها، برنامه‌ها و استراتژی‌هایی است. در قسمت عملیات، به عنوان سنتی‌ترین قسم منابع انسانی، کارکرد و ابعاد مربوط به روابط کارفرمایی، حقوق و دستمزد، سیستم حضور و غیاب و جذب و استخدام مورد بحث قرار می‌گیرد. عملیات همچنین مسئولیت قراردادهای کاری، دستورالعمل‌ها، نظارت بر قوانین، بهداشت و ایمنی، پاداش و مزایا را نیز عهده‌دار است.

فارغ از کارکرد متداول منابع انسانی، اکثر سازمان‌ها بر آن دسته برنامه‌های منابع انسانی تمرکز یافته‌اند که براساس استراتژی آنها می‌تواند طیف خوبی از ارزش‌آفرینی‌ها را در بر بگیرد. بخش عمده این ابعاد را مدیریت استعداد، جانشین‌پروری، پیشرفت شغلی، اقدامات مربوط به جذب افراد، مدیریت شایستگی و توسعه یادگیری شامل می‌شود.

سومین و برترین کارکرد، استراتژی واحد منابع انسانی و کارکنان است که عمدتاً بر اولویت‌های کسب‌وکار، استراتژی و اهداف آن استوار می‌باشد. گرچه وضعیت تمام سازمان‌ها یکسان نیست، با این حال این حوزه به طور کلی طراحی سازمانی، توسعه رهبری و اقدام برای تغییر را در استراتژی‌ها و برنامه‌های سازمان‌ها در خصوص نیروی کار مد نظر قرار می‌دهد. هرچه استراتژی و اجرای آن بهتر صورت گیرد، سازمان می‌تواند از اثربخشی و خروجی‌های مطلوب‌تری برخوردار شود.

برای استراتژیک‌تر نمودن جایگاه خود، واحد منابع انسانی باید درک کند که نه تنها در تنظیم و نظارت بر مقررات، بلکه باید در بخشی از رهبری استراتژیک سازمان ایفاگر نقش باشد. همچنین باید راهکارهای بیشتری با عنایت به ابتکارات دیجیتالی ارائه داده و سیاست‌های خود را با رویکرد تقویت مثبت و همراه با یادگیری چابک‌تر پیش ببرد.

کارکردهای واحد منابع انسانی



برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی

برای فعالیت در قالب کارکرد استراتژیک کسب و کار و نه یک واحد ناظر اداری، منابع انسانی به یک ساختار عملیاتی متفاوت نیازمند است تا بتواند به جزء لاینفک استراتژی کسب و کار و سازمان تبدیل شود. علاوه بر این، آنها به ذهنیتی نیاز دارند که ارائه‌دهنده راهکارهای تجاری مرتبط با نیروی کار باشد، نه اینکه مانعی در برابر خروجی مطلوب رهبران کسب و کار قرار گیرد. هنگامی که تمام تیم‌ها و کارکردها در جهت رسیدن به یک هدف مشترک به صف می‌شوند، نمودار احتمال موفقیت سازمانها صعودی می‌شود.

منابع انسانی استراتژیک باید تجزیه و تحلیل نیروی کار را مورد تاکید قرار داده و اقدامات لازم را جهت ارزش‌آفرینی بیشتر برای سازمان و بر اساس شواهد و بینش‌های نشات گرفته از داده‌های مناسب مشخص سازد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی همچنین باید نتایج تجزیه و تحلیل را در راستای توسعه قابلیت‌های منابع انسانی و تشخیص چالش‌های نیروی کار بکار گیرد.

امروزه، مدیریت استراتژیک منابع انسانی کلید حفظ و توسعه یک نیروی کار با کیفیت است؛ زیرا نگهداشت مناسب نیروی انسانی با اتخاذ استراتژی مشارکتی، زاینده‌انگیزه و ارزش بیشتر برای نیروی کار خواهد بود. گرچه یک اقدام موثر

از سوی نیروی کار که ارزش واقعی را به ارمغان می‌آورد به سختی قابل مشاهده است، اما منابع انسانی همچنان برای تحقق این امر در بیشتر سازمان‌ها در تلاش است.

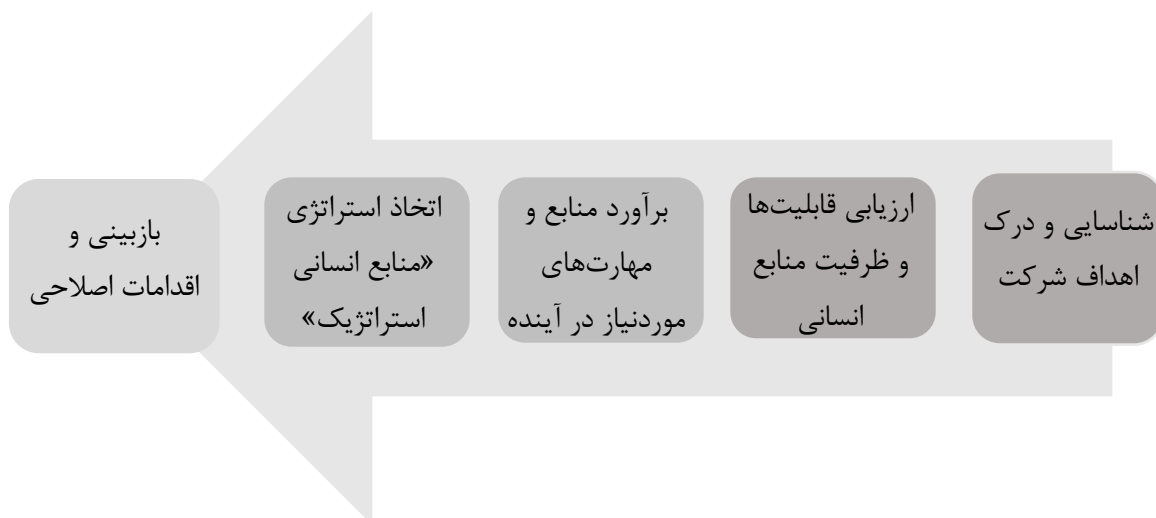
در عین حال، تبدیل شدن به یک رهبر ارزش‌آفرین تلاش زیادی می‌طلبد تا ذهنیت‌ها و قابلیت‌های هر دو گروه مدیران منابع انسانی و مدیران کسب‌وکار را تغییر دهد. واحد منابع انسانی با اینکه از توانایی مدیریت استراتژیک نیروی کار و خلق ارزش حداکثری در کسب‌وکار برخوردار است، اما نیازمند یک رویکرد عملی و روشن برای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی است که هم منابع انسانی و هم کل کسب‌وکار از آن منتفع شوند.

برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی فرایندی است که نیازهای فعلی و آینده نیروی کار را برای سازمان در راستای دستیابی به اهداف خود مشخص می‌سازد و پیوند میان مدیریت منابع انسانی و برنامه استراتژیک کلی سازمان محسوب می‌شود. شکل ۳.۵ منعکس کننده یک رویکرد متداول در برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی برای یک سازمان است (Sawyer، ۲۰۱۸).

پیش از پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، سازمان‌ها مستلزم بکارگیری یک رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی هستند که در ادامه مروری بر این رویکردها صورت گرفته است:

- **شناسایی و درک اهداف شرکت:** از آنجا که موفقیت استراتژیک منابع انسانی به میزان ارتباط آن با اهداف سازمان بستگی دارد، واحد منابع انسانی باید درک کاملی از مقصود، اهداف و مأموریت سازمان داشته باشد. یک استراتژی مناسب باید بتواند برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت رشد را تبیین نماید. بنابراین، در برنامه‌ریزی یک استراتژی موثر، برای کارشناسان منابع انسانی اطمینان از برقراری ارتباط شفاف با اهداف سازمان از نان شب واجب‌تر است.

شکل ۳.۵ رویکرد متداول برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی



- **ارزیابی قابلیت‌ها و ظرفیت منابع انسانی:** ارزیابی قابلیت‌های منابع انسانی فعلی سازمان، واحد منابع انسانی را قادر به شناخت نیروی کار، مهارت‌های آن‌ها و نحوه‌ی همراهی‌شان در تحقق اهداف و مقصود سازمان می‌سازد. ارزیابی ظرفیت منابع انسانی به واحد منابع انسانی کمک می‌کند تا موانع را شناسایی کرده و تسهیل‌گر اجرای یک برنامه اقدام مناسب برای استفاده حداکثری از فرصت‌ها قرار گیرد. واحد منابع انسانی به منظور شناسایی راهکارهای آماده‌سازی بهتر نیروی کار برای تأمین نیازهای سازمان باید با رهبران کسب‌وکار همکاری داشته باشد.
 - **برآورد منابع و مهارت‌های آتی مورد نیاز:** پس از تجزیه و تحلیل نیروی کار و مهارت‌های سازمان متناظر با اهداف سازمان، زمان پیش‌بینی نیازهای منابع انسانی فرا می‌رسد که می‌بایست مبتنی بر عرضه و تقاضا انجام شود. در پیش‌بینی نیازهای آتی منابع انسانی یک سازمان، بررسی موارد زیر دارای اهمیت است:
 - کدام مشاغل و نقش‌های جدید برای تضمین آینده سازمان الزامی هستند؟
 - مهارت‌های مورد نیاز نیروی کار کنونی برای پذیرش مسئولیت‌های مشاغل و نقش‌های جدید کدامند؟
 - آیا از مهارت‌های نیروی کار به قدر کافی استفاده شده است یا خیر؟
 - آیا فعالیت‌ها و اقدامات فعلی منابع انسانی به رشد شرکت کمک می‌کند؟
 - **اجرای استراتژی «منابع انسانی استراتژیک»:** پس از تکمیل تجزیه و تحلیل و پیش‌بینی الزامات منابع انسانی سازمان، می‌توان روند گسترش و توسعه نیروی کار فعلی را در راستای رشد آتی آغاز نمود. اجرای مداوم استراتژی چنانچه بصورت گام به گام و بخوبی انجام گیرد، امکان تطبیق و عادت به شرایط جدید را برای نیروی کار فعلی ممکن می‌سازد.
 - **بازبینی و اقدامات اصلاحی:** واحد منابع انسانی باید در مورد زمانبندی بازبینی منابع انسانی استراتژیک تصمیم‌گیری کند. این بازبینی علاوه بر مفید بودن در مسیر پیشرفت، زمینه‌های بهبود و توسعه را نیز مشخص می‌سازد. بازبینی باید قابل اندازه‌گیری باشد تا به‌خوبی قطب‌نمای مسیر پیشرفت اهداف سازمان قرار گیرد. چنانچه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دستیابی به اهداف ناتوان عمل کند، اقدامات اصلاحی را باید مجدداً در دستور کار قرار داد.
- در نتیجه این سازوکار، اقدامات واحد منابع انسانی و استراتژی کسب‌وکار یک سازمان معمولاً از بسیاری جهات همسو می‌گردند. هدف از این همسویی نیز استفاده از سرمایه انسانی به عنوان ابزاری برای به حداکثر رساندن دارایی‌های سازمان در جهت کسب منافع کسب‌وکار است. امروزه، در بیشتر سازمان‌ها، این استراتژی در حال تبدیل شدن به بخش وسیع‌تری از کل استراتژی سازمان است که بدون آن دستیابی به رشد مستمر و نتایج پایدار برای یک سازمان آسان نخواهد بود.

استراتژی منابع انسانی به تحکیم و مدیریت رفتارها و اقدامات کل نیروی کار و توسعه آنها ناظر به نیازهای سازمان کمک می‌کند. اگرچه این امر موجب تسهیل در برنامه‌ریزی و مدیریت کلیه کارهای مربوط به نیروی کار می‌شود، اما هیچ استراتژی واحدی برای مدیریت منابع انسانی وجود ندارد که موفقیت را در طالع‌اش نوشته باشند. سازمان‌ها باید استراتژی منحصر به فرد خود را با عنایت به پیشینه، نیاز، زمینه، فرهنگ و اهداف خاص خود تدوین کنند.

برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی چالش‌ها و فرصت‌های زیادی برای متخصصان منابع انسانی به دنبال داشته است. اکثر مدیران منابع انسانی در شرکت‌های جهانی معمولاً درگیر تصمیم‌گیری استراتژیک هستند و در استراتژی سازمان مشارکت دارند. همچنین برنامه‌ریزی استراتژیک بخشی از وظیفه جمع‌زادی از متخصصان منابع انسانی قرار گرفته است. باید توجه داشت اکنون باید با استراتژی دیگری که در عصر دیجیتال کاربرد دارد، موضوع منابع انسانی استراتژیک را تلفیق و استمرار داد.

تدوین یک استراتژی منابع انسانی دیجیتال چابک پایدار

در عصر دیجیتال، سازمان‌ها تمایل دارند کارکردهای کسب‌وکاری خود را خیلی سریع با فناوری‌های روز تطبیق دهند، خصوصاً ابروندهای دیجیتالی همچون قابلیت جابجایی، ابزارهای تجزیه و تحلیل، رایانش ابری و رسانه‌های اجتماعی که آن‌ها را کارآمدتر، اثربخش‌تر و جلوتر از همتایان قرار می‌دهد. این تکامل دیجیتالی همچنین در حال شکل‌دهی مجدد به نقش منابع انسانی است که در فصل‌های قبل درباره‌اش قلم فرسای شد.

این امر، تعمیق و گسترش همکاری میان منابع انسانی و سایر واحدهای کسب‌وکار را با هدف بهبود عملکرد، تجزیه و تحلیل مدیریت نیروی کار و تمرکز بیشتر بر پیشبرد نتایج کسب‌وکار از طریق استفاده استراتژیک از فناوری برجسته می‌سازد. به علاوه مدیران اجرایی مایلند که در برنامه‌ریزی استراتژیک بلندمدت، ناظر به نیازهای کسب‌وکار مشارکت داشته باشند و برای دستیابی به نتایج سازمان‌شان اهرمی عمل کنند.

تحول و استراتژی دیجیتال برای منابع انسانی

تحول و ابتکارات دیجیتالی مرتبط با آن در فصل قبل به تفصیل مورد بررسی قرار گرفت. تحول دیجیتال نه تنها سازگاری با تغییر، بلکه همچنین تغییر توام با نوآوری را نشانه می‌رود. تحول دیجیتال به معنای استفاده از فناوری به منظور ادغام دنیای مجازی با فیزیکی، تغییر بنیادین در نحوه عملکرد سازمان‌ها در بازار، تعامل با مشتریان و کارکنان و جهت‌دهی فرایندهای داخلی است.

توسعه استراتژی دیجیتال منابع انسانی با نگاهی عمیق‌تر به اولویت‌های کسب‌وکار و اعتباربخشی به نحوه پشتیبانی سیستم‌ها و فرآیندهای جاری و میزان هم‌راستایی آنها با تعالی اهداف سازمان آغاز می‌شود. استراتژی دیجیتال منابع انسانی موفق باید مطابق با نیازهای کسب‌وکار، چابک و علاوه بر کارایی و اثربخشی متمرکز بر قابلیت استراتژیک باشد و با مشارکت واحد منابع انسانی و واحد فناوری اطلاعات مدیریت گردد.

به علاوه، این نوع استراتژی است که پیشران تحول دیجیتال و نه فناوری قرار می‌گیرد (کین و همکاران، ۲۰۱۸). بنابراین تهیه یک استراتژی مناسب چابک و مشتمل بر یک برنامه پایدار بسیار حائز اهمیت است. برای تدوین یک استراتژی دیجیتال کارا و ورود موفق به اقتصاد دیجیتال جدید، منابع انسانی باید:

- از فناوری به صورت موثر، برای اجرای ضروریات کسب‌وکار و گسترش همکاری با سایر کارکردها، بکارگیری تلفن همراه، تجزیه و تحلیل، فضای ابری و سرمایه اجتماعی برای سهولت انتقال به یک نقش استراتژیک استفاده کند.
- به ریسک رقابتی عدم استفاده از فناوری برای کمک به استراتژی کسب‌وکار و رها کردن جنگ استعدادها جهانی توجه کند.
- انتقال به تفکر استراتژیک برای پیشبرد اهداف کسب‌وکار را با آغوش باز بپذیرد.

تحول دیجیتال برای ایجاد توانایی تفکر و تغییر در افراد است و در اینجا استراتژی دیجیتال منابع انسانی نقشی برجسته در پیشبرد تحولات تجاری سازمان بر عهده دارد؛ زیرا استراتژی دیجیتال با ارزش‌ترین و قدرتمندترین دارایی در محیط تحول دیجیتال یا هر تحول دیگر در آینده است (مون، ۲۰۱۸).

در هنگام تدوین چنین استراتژی‌هایی قطعا میان وضعیت فعلی و آینده فاصله زیادی وجود دارد که البته اغلب فراهم آورنده‌ی یک فرصت بازاریابی در کارکرد، شیوه‌های کاری و تهیه استراتژی اثربخش برای کارکنان و قابل تعمیم به کل کسب‌وکار می‌باشد. یک استراتژی دیجیتال اثربخش برای منابع انسانی باید:

- **در اقدامات دیجیتالی سازمان دخیل باشد:** تحول دیجیتال منابع انسانی ممکن نیست بصورت خوداتکا و مستقل شکل بگیرد، از این رو منابع انسانی باید با رهبران کسب‌وکار و تیم اجرایی که مسئولیت اقدامات دیجیتالی کلی سازمان را بر عهده دارند همکاری داشته باشد. منابع انسانی باید در ابتکارات دیجیتالی دخیل باشد و در رابطه با الزامات استراتژی برای نیروی کار در سازمان مشارکت کند.
- **همسو با راهبرد منابع انسانی برای نیروی کار باشد:** برای تجربه یک گذار موفق، سازمان‌ها باید بر استراتژی‌های دیجیتال کارکنان و استعدادها تاکید ویژه داشته باشند. استراتژی دیجیتال منابع انسانی جهت آماده‌سازی سازمان‌ها در تحول دیجیتال و متحول‌ساختن نیروی کار، باید توانمندساز و همراستا با استراتژی کارکنان باشد.

- **ترغیب‌کننده نوآوری منابع انسانی در آینده باشد:** واحد منابع انسانی باید پذیرای همراهی سایر کارکردهای وظیفه‌ای در ایجاد راهکارهای دیجیتال منابع انسانی باشد. بر همین اساس، شکستن واحدهای سازمانی به مثابه یک سیلو بسیار مهم است و هم‌آفرینی به کمک افراد هم‌فکر از سایر کارکردها، با چاشنی خلاقیت و رویکرد نوآورانه، محرک یک تمایز قطعی و بزرگ می‌گردد.

واحد منابع انسانی باید بهترین روش را برای تمایزبخشی سازمان خود مشخص نماید؛ زیرا در محیط‌های کار ترجیحی کنونی که در سازمان‌های پیش‌تاز دیجیتال در مقایسه با صنایع قدیمی جاری است، فرصت‌ها برای نیروی کار بطور مداوم در تغییرند. منابع انسانی باید چنین چالش‌هایی را پردازش کند؛ نه تنها با تدوین استراتژی‌های بهتر کارکنان، بلکه با ایجاد یک فرهنگ دیجیتال در کارکردهای منابع انسانی و پشتیبانی از سایر کارکردها.

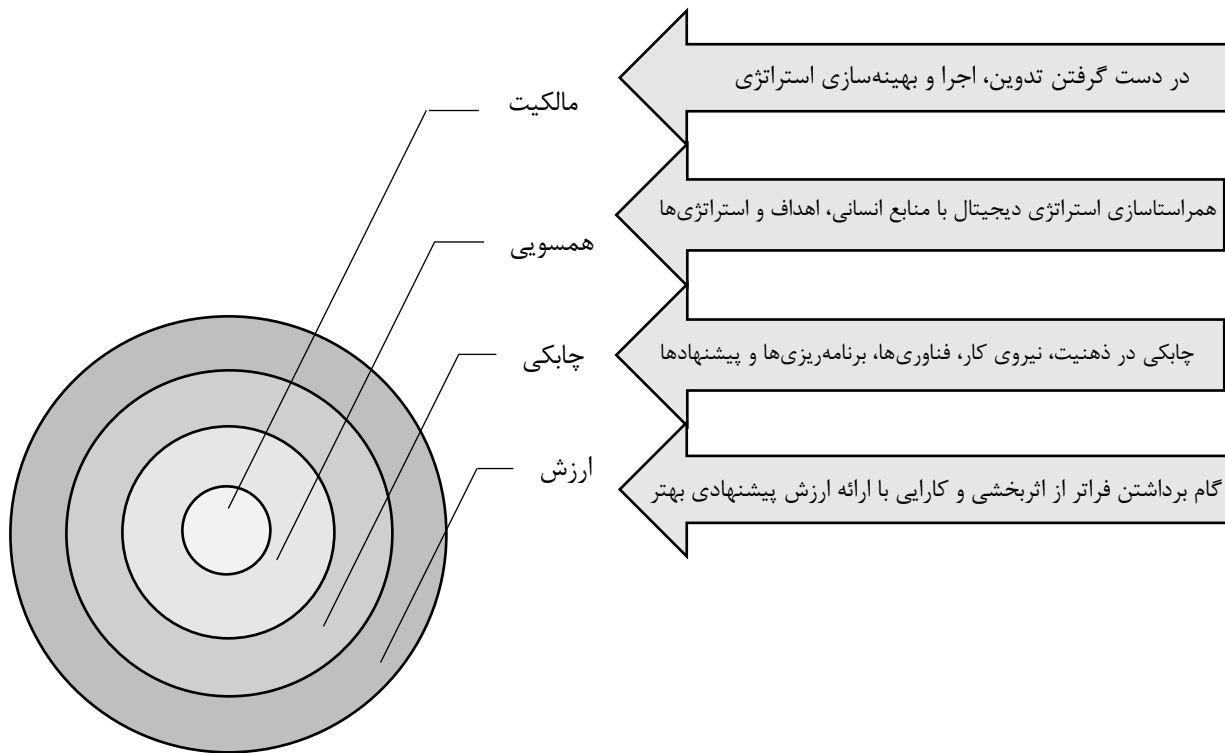
پیشران‌های استراتژی دیجیتال منابع انسانی

در بلندمدت، افشانه‌های دیجیتال باید در DNA سازمان و نیروی کار نهادینه شود. برای اطمینان از آمادگی سازمان‌ها در پیشبرد این دست تحولات، منابع انسانی باید به طور فعالانه نیروی کار دیجیتال و استراتژی منابع انسانی را مورد واکاوی و بازبینی قرار دهد. از آنجا که استراتژی دیجیتال منابع انسانی باید اهداف کلی استراتژیک منابع انسانی و سازمان را پشتیبانی کند، منابع انسانی متولی استراتژی دیجیتال و تطبیق آن با استراتژی منابع انسانی و استراتژی کسب‌وکار خواهد بود.

افزون بر بهره‌وری و اثربخشی به عنوان محرک‌های پذیرش فناوری، باید راهکارهایی برای رشد و انعطاف‌پذیری در آینده اتخاذ شود که بر تامین نیازهای فعلی و آتی سازمان تمرکز داشته باشد. شکل ۳.۶ پیشران‌های کلیدی را نمایش می‌دهد که استراتژی دیجیتال منابع انسانی را فراتر از روش‌های معمول تفکر و کار جهت‌دهی می‌کند (Neela, 2017).

همانطور که از شکل ۳.۶ پیداست، یکی از پیشران‌های کلیدی استراتژی دیجیتال، مالکیت آن است که مسئولیت تدوین، اجرا و بهینه‌سازی استراتژی دیجیتال نیز در امتداد آن هستند. پیگیری این مهم به آن شرط است که همسویی پررنگی در دیدگاه‌های متفاوت از جمله منابع انسانی و کسب‌وکار و اهداف و استراتژی‌های آن موجود باشد.

داشتن ذهنیت چابک، یک پیشران ضروری در تمام اقدامات سیر تحول و تدوین استراتژی دیجیتال است و این موضوع در برنامه‌ریزی و پیشنهادهای منابع انسانی دیجیتال نیز صدق می‌کند. ارزش، چهارمین پیشران ارزش است که در تحقق آن رهبران می‌بایست فراتر از کارکرد و ابعاد کسب‌وکار خود بیاندیشند و برای نیروی کار و سازمان نیز ارزش پیشنهادی ارائه دهند.



رهبران دائماً در حال جستجوی روش‌هایی هستند که بتوانند با شتاب تغییرات همراه شده و نوآوری‌های جدیدی را به سرعت وارد کسب‌وکار کنند. بکارگیری یک رویکرد یادگیری مداوم و توانایی سازگاری با خروجی‌های مختلف برای نیروی کار امری است ضروری که می‌تواند موجب ظهور روش‌های جدید کار و ارائه ابتکارات تحول‌آفرین در کسب‌وکار گردد.

با این حال، بهینه‌سازی هزینه همچنان یک نگرانی اساسی برای بسیاری از رهبران منابع انسانی است که راهکار آن در تمرکز بر این سه حوزه نهفته است: مدل عملیاتی، خدمات منابع انسانی و نیروی کار. در حالی که دو بخش اول به تلاش در جهت صرفه‌جویی هزینه در واحد منابع انسانی می‌پردازند، بخش سوم اغلب در مورد بهینه‌سازی هزینه در سراسر سازمان است، این مطلب در جدول ۳.۴ نیز تصدیق شده است (جورج، ۲۰۱۹).

تمام این پیشران‌ها و تلاش‌های بهینه‌سازی می‌تواند به واحد منابع انسانی کمک کند تا چارچوبی برای توسعه استراتژی دیجیتال جهت پیاده‌سازی اقدامات مرتبط با تغییر و تحول کارکردهای منابع انسانی در سازمان پدید آورد.

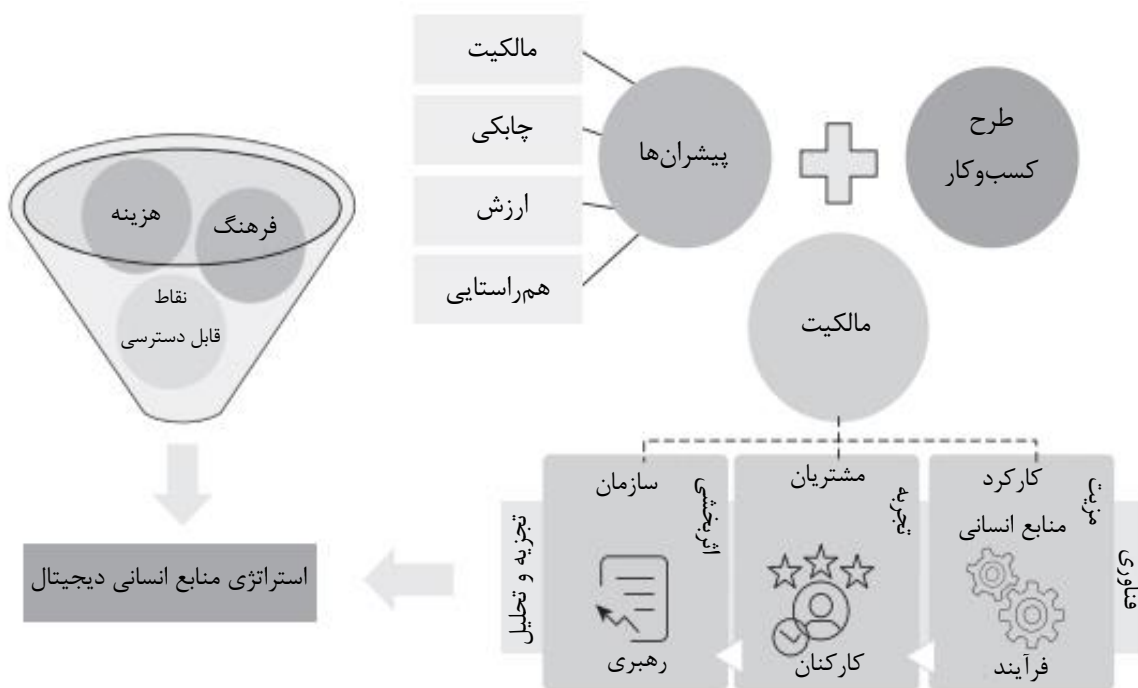
مدل عملیاتی	خدمات منابع انسانی	نیروی انسانی
- بازطراحی خدمات جهانی ناظر به نیازهای منحصربه‌فرد محلی	- بازبینی اثرات بهینه‌سازی هزینه خدمات مشترک منابع انسانی	- تثبیت عناصر الگوی نهایی پاداش با هدف بهینه‌سازی هزینه
- ایجاد انعطاف‌پذیری در ساختارهای منابع انسانی به منظور اطمینان از حرکت در مسیر اهداف	- بازبینی سرمایه‌گذاری در فناوری منابع انسانی به منظور شناسایی فرصت‌های بهینه‌سازی هزینه	- طراحی و پیکربندی نیروی کار برای تطبیق نیازهای کوتاه‌مدت کسب‌وکار با ارزش بلندمدت
- طراحی فرآیندهایی برای توازن موثر در ارائه خدمت و اثربخشی	- ارزیابی نتایج بهینه‌سازی هزینه ناشی از خدمات برون‌سپاری شده	- دستیابی به اثرات بهینه‌سازی هزینه از طریق سنجش هوشمندانه برنامه‌ریزی و اجرا

چارچوب‌های استراتژی دیجیتال برای منابع انسانی

دنیای دیجیتال مستلزم تغییراتی در رابطه با کارکردهای منابع انسانی به کمک فناوری جدید می‌باشد که قادر است سبب دیجیتالی انجام شدن کارها شود. در این راستا تلاش‌های فراوانی در زمینه پذیرش و اختیار کاربر، توانایی گوش دادن به کارمندان جدید، افزایش تجزیه و تحلیل نیروی کار، تفسیر اطلاعات اجتماعی در راستای تجزیه و تحلیل شبکه‌های اجتماعی و ارتقاء تجربیات جدید کارمندان برای نیروی کار در جریان است.

سازمان‌هایی که از نقشه راه منابع انسانی دیجیتال مشخص برخوردارند، مبنایی در مقابل خود گذارده‌اند که بدان وسیله نه تنها از عهده تغییرات بر می‌آیند، بلکه آنها را بالاتر از سایر همتایان خود قرار می‌دهد. رویکرد اساسی برای تدوین یک استراتژی دیجیتال برای واحد منابع انسانی در عصر دیجیتال، به طور موکد به سرمایه‌گذاری در فناوری جدید به منظور بهینه‌سازی عملکرد منابع انسانی و انجام فرایندهای قدیمی به روش دیجیتالی جدید وابسته است. صرفاً ارائه پیشنهادارزشی مبتنی بر فضای ابری و به حداقل‌رسانی فرایندهای پیچیده منابع انسانی، در تدوین استراتژی دیجیتال موثر برای منابع انسانی کافی نیست (Jacobs, ۲۰۱۸).

واحد منابع انسانی باید بر روی اهرم‌های مختلف از طرح‌های گوناگون کسب‌وکار، پیشران‌ها و اولویت‌ها به منظور ایجاد چارچوب منطقی استراتژی دیجیتالی خود تمرکز نماید. این کار باید با ارزیابی بهینه‌سازی هزینه، نقاط مطلوب موفقیت دیجیتال و فرهنگ سازمان مستحکم شود، هماهنگ‌گونه که در نگاره ۳.۷ آمده است.



طرح‌های مختلف کسب‌وکار در کنار اهتمام به پیشران‌ها در ایجاد یک استراتژی دیجیتال و تعیین اولویت‌های دیجیتالی ضروری هستند. هنگامی‌که اولویت‌ها را با دقت زیر ذره‌بین قرار می‌دهیم، می‌بینیم که اکثر سازمان‌ها رویکردهای متفاوتی برای پیشرفت مد نظر دارند، اما حداقل سه چیز مشترک میان آنان به چشم می‌خورد: تعالی کارکردی منابع انسانی، اثربخشی سازمان و تجربه منابع انسانی به‌مثابه تجربه مشتری. این سه مورد در فصل‌های بعدی به دقت مورد بررسی قرار خواهند گرفت.

رهبران منابع انسانی نیروهای محرکه کلیدی کنترل پیش‌روی واحد منابع انسانی هستند. بخش عمده تمرکز آنها روی بازتعریف و ساده‌سازی فرآیندهای منابع انسانی از دیدگاه مشتریان منابع انسانی اختصاص خواهد یافت. این تلاش‌ها همچنین با ماشینی‌سازی و تقویت خدمات هوشمند مضاعف می‌شود تا ضمن ایجاد فضای رشد، به فرصت‌های بهینه‌سازی هزینه جامه عمل بپوشانند و ناب‌ترین تجربه ممکن را ارائه دهند.

مشتریان منابع انسانی عبارتند از متقاضیان استخدام، کارکنان، مدیران میانی، مدیران ارشد و حتی در برخی موارد نیروهای کار موقت و بازنشستگان. و بازرگانی لحظات مهمی که واکنش عاطفی قوی را در محیط‌های کاری و چرخه زندگی مشتریان منابع انسانی القا می‌کند، مهم است. وظایف واحد منابع انسانی نمی‌توانند همه لحظات به یادماندنی را

کنترل کنند اما چگونگی کنترل این لحظات توسط سایر بخش‌های سازمان را پس از ایجادشان می‌توانند در دست بگیرند و این برای گروه‌های مختلف کارکنان متفاوت می‌باشد.

تمام این حوزه‌ها بر قدرت نوین فناوری‌های جدید و ابزار تجزیه و تحلیل استوار شده‌اند. پیش‌تر دیدیم که تجزیه و تحلیل کارکنان، بینش‌هایی را به رهبران کسب‌وکار ارائه می‌دهد تا مبتنی بر آن به توانایی تصمیم‌گیری بهتر برای افراد و خروجی‌های سازمان تجهیز شوند. افزون بر این، قابلیت اثربخشی سازمانی بطور توامان دانش کارکردی و صنعتی عمیقی را فراهم می‌آورد تا کل سازمان را در خدمت چشم‌انداز استراتژیک خود به خط کند و در بازطراحی سیستم‌ها، نیروی کار و فرهنگ سازمان نیز همراهی داشته باشد.

یک چارچوب استراتژی دیجیتال خوب برای منابع انسانی باید تکنیک‌های بهینه‌سازی هزینه را در نظر گرفته و نقاط مطلوب را در بین تقاضای نیروی کار، نتایج سازمانی و زمینه‌های صنعتی پیدا کند. نکته‌ی نهایی اینکه باید برای تحولات جدیدی آماده شد که اولین نوع آن از نوع فرهنگی است. لحاظ کردن تمام این ملاحظات کار ساده‌ای نیست، اما در پایان باید امکان ارائه ارزش پیشنهادی مطلوب را فراهم ساخته و سازمان را طلایه‌دار مزیت رقابتی گرداند.

خلاصه

آگاهی از تأثیر تغییر فرهنگی در تحول:

- فرهنگ شرکت تأثیر بسزایی در موفقیت اقدامات همراستا با تغییر و تحول دارد و بدون دستکاری واضح در فرهنگ، ابتکارات متحولانه یک سازمان احتمالاً به در بسته خواهند خورد.
- رهبران و نیروی کار در سازمان باید کمر به تغییر رفتار خویش ببندند تا فرهنگ سازمانی مطلوبی پیاده شود و رهبران پرچم‌دار طراحی آن فرهنگ جدید خواهند بود.
- تغییر در فرهنگ، مجموع تمام تغییرات فردی است که در سازمان رخ می‌دهد و تغییرات باید بصورت هدفمند و مشخص پیگیری و اعمال شوند.
- پیش از ایجاد تغییر فرهنگی، ارزیابی فرهنگ کنونی باید صورت گیرد تا بدین ترتیب رهبران بتوانند جهت استراتژیک آن را تعریف کرده و فرهنگ آینده را برنامه‌ریزی نمایند.

تبیین تحول داده‌محور، قدرت یافته با ابزار تجزیه و تحلیل:

- تحول داده‌محور با بهره‌مندی از داده‌ها و ابزار تجزیه و تحلیل به منظور کاهش پیچیدگی، تصمیم‌گیری بهتر، بهبود عملکرد و ارائه تجزیه و تحلیل جدید به مشتریان، تأثیر مثبت گسترده‌ای بر کسب‌وکار می‌گذارد.

- واحدهای سازمانی به مثابه سیلوها، چه بسا بزرگترین مانع در مسیر بهره‌مندی از قدرت داده‌ها و بینش‌ها باشد.
 - زمانی‌که واحد منابع انسانی و سازمان را مورد کنکاش قرار می‌دهیم، رهبران از جمله مدیر ارشد منابع انسانی باید به راهنمایی و هدایت سایر رهبران کسب‌وکار در جهت منافع و ارزش‌آفرینی مطلوب از طریق تجزیه و تحلیل افراد بپردازند.
 - سازمان‌ها در صورتی‌که مجهز به رویکرد مستحکمی در بکارگیری ابزار تجربه و تحلیل کارکنان شوند، می‌توانند اثرگذاری و ارزش‌افزایی خود را در حل چالش‌های مرتبط با کارکنان افزایش دهند.
 - منابع انسانی به مثابه شرکای تجاری از جایگاه بسیار مهمی در توانمندسازی بینش مبتنی بر داده و ابزار تجزیه و تحلیل داده‌ها برای واحد منابع انسانی برخوردار است و موجب بهبود عملکرد واحد منابع انسانی می‌گردد.
- به موقعیت‌یابی کارکرد استراتژیک منابع انسانی در سازمان ممارست داشته باشید:
- رشد اقتصاد دیجیتال، روانشناسی سازمان، کار مبتنی بر داده و ابتکارات قریحه‌ای، سازمان‌ها را به این درک رسانده است که کارکرد منابع انسانی ظرفیت بسیار بالاتری، حتی فراتر از آنچه امروز بروز داده شده داراست.
 - منابع انسانی استراتژیک به مثابه بازوی قدرتمندی است که فرصت‌های فراوانی در اختیار منابع انسانی سازمان قرار می‌دهد تا بتوانند فراتر از شیوه‌های مرسوم کار بیانندشیند و آغوش خود را بر ایده‌های جدید و نوآوری‌ها باز کنند.
 - کارکنان و مسائل مربوط به استعدادها مهمترین چالش‌های رهبری سازمانی امروز محسوب می‌شوند و به همین سبب است که منابع انسانی استراتژیک دارای اهمیت ویژه و بنیان موفقیت هر سازمان مبدل شده است.
 - برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی فرایندی است که نیازهای حال و آینده نیروی کار را از رهگذر همسویی با برنامه استراتژیک و اهداف سازمانی مشخص می‌سازد.

از نحوه تدوین استراتژی دیجیتال منابع انسانی چابک و پایدار برای تحول آگاه باشید:

- یک استراتژی دیجیتال منابع انسانی موفق باید مطابق با نیازهای کسب‌وکار، چابک، متمرکز بر توانمندی استراتژیک و نه صرفاً متکی بر بهره‌وری و اثربخشی باشد و محصول همکاری مشترک واحد منابع انسانی با واحد فناوری اطلاعات باشد.
- رهبران همواره در پی مسیرهایی برای همگام‌شدن با سرعت تغییر و ارائه سریع نوآوری‌های جدید بوسیله رویکرد یادگیری مداوم هستند.

- سازمان‌هایی که از نقشه راه منابع انسانی دیجیتال مشخص برخوردارند، مبنایی در مقابل خود گذارده‌اند که بدان وسیله نه تنها از عهده تغییرات بر می‌آیند، بلکه آنها را بالاتر از همتایان خود قرار می‌دهد.
- واحد منابع انسانی باید بر روی اهرم‌های مختلف طرح‌های کسب‌وکار، پیشران‌ها و اولویت‌ها، برای ایجاد چارچوب منطقی استراتژی دیجیتالی خود تمرکز نماید. این کار باید با ارزیابی بهینه‌سازی هزینه، نقاط مطلوب موفقیت دیجیتال و فرهنگ سازمان پشتیبانی شود.

به وقت اجرا

<ul style="list-style-type: none"> • به چه دلیل تغییر در فرهنگ تا این میزان اهمیت دارد؟ • ضرورت منابع انسانی استراتژیک برای سازمان ما چیست؟ 	چرا به تغییر نیاز داریم؟
<ul style="list-style-type: none"> • تحولات داده‌محور چه معنا و مفهومی برای ما دارند؟ • استراتژی منابع انسانی دیجیتال سازمان کدام است؟ 	چه منطقی حاکم است؟
<ul style="list-style-type: none"> • در چه نقاطی شکاف وجود دارد؟ منابع انسانی استراتژیک سازمان در چه مرحله‌ای هستند؟ فرهنگ سازمان چگونه؟ 	از کجا شروع کنیم؟
<ul style="list-style-type: none"> • الگوهای رفتاری جدید سازمان چه کسانی هستند؟ چه کسی می‌تواند سازمان را به یک چشم‌انداز و استراتژی مناسب هدایت کند؟ 	چه کسی می‌تواند کمک کند؟
<ul style="list-style-type: none"> • چگونه سیر تحول خود را که با استراتژی، داده و فرهنگ عجین شده است، پیش ببریم؟ 	چگونه تغییر دهیم؟

اهداف فصل

- ✓ آشنایی با مفهوم تناسب با هدف زیرا یک الگو برای همه مناسب نیست
- ✓ شناخت مدل‌های عملیاتی چندبعدی برای منابع انسانی
- ✓ آگاهی از نحوه ایجاد کارایی و ارزش مشهود در سازمان
- ✓ تبیین تعالی کارکردی موثر در منابع انسانی

یک الگو برای همه مناسب نیست

هر انسانی منحصر به فرد و متفاوت از دیگری است و آنچه برای یک نفر مفید است لزوماً برای دیگری اینچنین نخواهد بود. امروزه سازمان‌ها و نیروی کار نسبت به آنچه که برای ارائه ارزش به مشتری و دستیابی به تعالی نیاز دارند، آگاهی یافته‌اند. این یک واقعیت است که رویکرد «یک الگو برای همه» در مسیر حرکت همیشه به هدف نمی‌زند. مصرف‌کنندگان بیش از پیش در تعاملات خود از سازمان‌ها انتظار شخصی‌سازی محصولات و خدمات را دارند که این امر مستلزم درک نیازها و دارا بودن قابلیت‌های مناسب برحسب نیاز از سوی سازمان‌ها می‌باشد.

از آنجا که سازمان یک سیستم پیچیده برای ارائه ارزش است، برای تجزیه آن به اجزا و نشان دادن نحوه عملکردش، یک مدل عملیاتی مورد نیاز است که بتواند کیفیت کسب‌وکار امروز یک سازمان را توصیف و با چشم‌انداز عملیاتی آن در آینده ارتباط مرتبط سازد. مدل عملیاتی، ابزاری است که رهبران را در تدوین و اجرای استراتژی و همچنین شناسایی مشکلاتی که علل عملکرد ضعیف هستند، یاری می‌رساند.

وقتی ما روی یک مدل عملیاتی متمرکز هستیم باید بدانیم امروز هیچ بهترین مدلی وجود ندارد؛ چراکه «یک الگو برای همه مناسب نیست». بدین ترتیب، سازمان باید بجای نسخه‌برداری از یک روش موفق در سازمان دیگر، دائماً دغدغه

کشف نیازمندی‌های اساسی و پایبندی به آنچه که او را به موفقیت می‌رساند داشته باشد. سازمان‌ها باید معیارهای موفقیت را شناسایی کرده و برای پیاده‌سازی رویکردهای متناسب با اهدافشان، آنها را با پیشران‌های کسب‌وکار مرتبط سازند.

تناسب با هدف

بی‌تردید سازمانی که دارای هدف یا مأموریت مشخص باشد، فهم و مدیریت آن آسان است. یک هدف مشترک ویژه می‌تواند به معنای واقعی کلمه نیروی کار را به خط کند و به آن‌ها کمک کند تا جهت واحد سازمان را درک نمایند. هدف سازمان دلیل بنیادین وجودی آن است و افراد را مصمم و با اراده می‌سازد.

افراد هنگامی که در ارتباط با چیزی فراتر از خودشان قرار می‌گیرند، به‌منظور اثربخشی خود را در شبکه ارتباطی با دیگران قرار می‌دهند. در این منطقی، هدف، توسعه نیروی محرکه رشد کسب‌وکار و سازمان‌ها و تصمیم راجع به حفظ یک مزیت رقابتی است. سازمان هدفمند، خلاقیت دارد، هم‌دل است و از همتایان خود پیشی می‌گیرد.

به منظور ایجاد یک رویکرد متناسب با اهداف کسب‌وکارها، واحد منابع انسانی باید به ارائه یک چارچوب مبتنی بر ادراک خود از کسب‌وکار، استراتژی و مدل عملیاتی آن پردازند. جدول ۴.۱ مشتمل بر پرسش‌هایی است که می‌توانند ناظر به ایجاد چنین چارچوبی متناسب با هدف، برای منابع انسانی مطرح شوند.

جدول ۴.۱ چارچوب پرسش‌های تناسب با هدف برای منابع انسانی

پرسش‌های قابل توجه	بررسی
• مدل کسب‌وکار شرکت برای خدمت به مشتریان چیست؟	<input type="checkbox"/>
• هنجارهای رفتاری لازم برای نیروی کار به منظور موفقیت در کسب‌وکار کدامند؟	<input type="checkbox"/>
• چه میزان سازمان به سرمایه‌گذاری در زمینه توسعه قابلیت‌ها و شایستگی‌های متخصصان منابع انسانی تمایل دارد؟	<input type="checkbox"/>
• آیا سازمان از استراتژی سازمانی و استراتژی کسب‌وکاری مشخص برخوردار است؟	<input type="checkbox"/>
• منابع انسانی در کجا بیشترین اثرگذاری را بر کسب‌وکار می‌تواند داشته باشد؟	<input type="checkbox"/>
• با عنایت به سرعت بالای تغییر در کسب‌وکار، منابع انسانی به چه نحوی می‌تواند ارزش‌آفرین ظاهر شود؟	<input type="checkbox"/>

کارشناسان منابع انسانی به مثابه شرکای تجاری نه تنها باید قابلیت‌ها و خدمات شایسته‌ای را در واحدهای کسب‌وکار، با هدف پیشبرد عملکرد سازمانی فراهم کنند، بلکه آن‌ها می‌بایست به مدل‌های عملیاتی در حال تکامل و ساختارهای منابع انسانی متناسب با هدف مدنظر نیز واقف باشند. این کار، تهیه ساختار مناسب برای کارکرد منابع انسانی را بر اساس استراتژی سازمانی تعریف شده، مدل‌ها و نیازهای مشتریانش ایجاد می‌کند که از جانب سازمان نیز پشتیبانی گردد.

این چارچوب باید برای درک روشن چالش‌ها و نیازهای خاص کسب‌وکار به خوبی نقش‌آفرینی کند و بتواند استعدادها، قابلیت‌ها و مهارت‌های متمایز مورد نیاز برای ارزش‌افزایی به مشتریان و شرکا را تعیین کند. این موضوع همچنین به معنای تعیین تمرکز بر نتایج و ساختار برای جهت‌دهی به خدمات کارکرد منابع انسانی در راستای معیارهای اصلی عملکرد می‌باشد.

همچنین ارتباط با فضاها، بیرونی بر اساس تغییرات اجتماعی، اقتصادی، فناوری و جمعیتی نیز باید شکل بگیرد که به کمک این بستر می‌توان درک درستی از ذینفعان بیرونی سازمان از جمله مشتریان، سرمایه‌گذاران و شرکا کسب کرد. به علاوه مدیران منابع انسانی نیز از این طریق قادرند تا استراتژی‌های مناسب برای کسب‌وکار و سازمان را بطور کلی مشخص سازند.

بازطراحی برنامه‌ها و کارکردهای منابع انسانی

برنامه‌های منابع انسانی در تحقق موفقیت آمیز استراتژی‌های آن، از دوربین دستیابی به اهداف خاص سازمان و نیروی کار حائز اهمیت هستند. یک الگو برای همه مناسب نیست، بنابراین نباید در انتظار برنامه‌ها یا سیاست‌های منابع انسانی مشابه با سایر سازمان‌ها نشست. باید توجه داشت برنامه‌ها و سیاست‌های مربوط به منابع انسانی برای بازاریابی در مفهوم بهترین راهکار وابسته به خود واحد منابع انسانی است.

رهبران باید ارزش‌ها را بر اساس چشم‌انداز سازمان تبیین و درونی کنند تا چگونگی توسعه‌ی استراتژی‌ها، برنامه‌ها و سیاست‌ها مشخص شود. هنگامی که سازمان‌ها رویکردی متناسب با هدف را در پیش می‌گیرند، تبیین و درونی‌سازی ارزش‌ها باید با متناسب بودن، اعتماد و شفافیت منطبق باشند. میوه‌ی این ارزش‌های همسو، امکان جذب، نگهداشت و رشد بهترین افراد خواهد بود.

این امر همچنین بر روند طراحی ساختار سازمانی تأثیر می‌گذارد و طرح‌ریزی اقدامات باید علاوه بر ملاحظات ساختاری، بر شکل‌دهی مجدد رهبری، قابلیت‌ها، فرایندها و سایر عناصر مدل عملیاتی آن نیز تمرکز کنند. این موارد ممکن

است مربوط به همسویی استراتژی سازمان با بخشی از استراتژی کارکنان باشد و متعاقبا برنامه‌ها و سیاست‌های مدنظر منابع انسانی را برای سازمان و نیروی کار تنظیم کند.

هنگامی که سازمان‌ها در حال چکش‌کاری خدمات واحد منابع انسانی خود هستند، بسیاری به اتوماسیون کردن فعالیت‌های مدیریتی و عملیاتی منابع انسانی، به ویژه از طریق فناوری‌های اجتماعی، تلفن همراه، ابزار تجزیه و تحلیل و فناوری‌های فضای ابری می‌پردازند. سازمان‌ها صرف نظر از اندازه، تلاش می‌کنند تا استانداردهای ساده‌سازی و فرآیندها، اعم از امور اداری، حقوق و دستمزد، جذب و استخدام، آموزش یا مدیریت استعدادها را پیش بگیرند. از همین رو در چند وقت اخیر رشد گسترده‌ای در منابع انسانی رقم خورده است.

فناوری‌های منابع انسانی نه تنها از فرآیندهای یکپارچه‌ی خودکار پشتیبانی می‌کنند، بلکه آنها نقش متخصصان منابع انسانی را در کسب‌وکار نیز دستخوش تغییر ساخته‌اند. پس از بکارگیری و پیاده‌سازی مناسب فناوری‌ها، نقش مدیران صفی نیز متحول خواهد شد. امروز، مدیران صفی باید همه‌ی امور، از جمله جذب و استخدام، پایان خدمت، جابجایی‌ها، جانشین‌پروری، درخواست‌های مربوط به کارکرد افراد (مرخصی، ماموریت و ...)، عملکرد، استعدادها و تمام عناصر کارکردی را بصورت خودخدمتی و یا حتی از طریق دستگاه‌های تلفن همراه مدیریت کنند.

هنگام صحبت از سیستم‌های سنتی داخلی منابع انسانی، منظور ارائه خدمات استاندارد منابع انسانی با درجه‌ای از شخصی‌سازی بوده است. در نتیجه هر سازمانی سطح متفاوتی از استانداردسازی را ارائه و از سیستم منابع انسانی با سازوکار متفاوتی استفاده می‌کرد و حاصل اینها خدماتی کاملا مطابق با همان سازمان بود که امکان نداشت به راحتی با سازمان‌های دیگر به اشتراک گذاشته شوند، مثلا در موقعیتی نظیر ادغام و اکتساب.

این در حالیست که راهکارهای مبتنی بر فضای ابری، به دور از سفارشی‌سازی پرهزینه و زمانبر، منافع گسترده‌ای را به ارمغان آورده‌اند. بکارگیری فضای ابری با ارائه همان مجموعه کارکردها و پیکربندی‌ها مطابق با سازمان، باعث بهبود و استانداردسازی فرآیندها شده و این امر از فشار بر تیم‌های منابع انسانی کاسته است؛ چراکه با این حساب، برای تثبیت و اجرای یک رویکرد استانداردتر در ارائه خدمات منابع انسانی، به تلاش متمرکز کمتری احتیاج دارد.

فارغ از اینکه سازمان‌ها از سیستم منابع انسانی بر پایه ابر یا بصورت داخلی استفاده می‌کنند، همواره کارهای دشوار فراوانی ناظر به استانداردسازی خدمات منابع انسانی در واحدهای جغرافیایی و تجاری خود در پیش خواهند داشت. افزون بر این، سازمان‌ها باید به خاطر داشته باشند که خدمات مشترک منابع انسانی، فرصتی برای کاهش هزینه‌های ارائه خدمات منابع انسانی در اختیار قرار می‌دهد. با این حال، این شرایط در سازمان‌ها متفاوت است، زیرا بسیاری از آنها ابتدا باید به ارتقای سطوح خدمات و ارائه خود بپردازند.

بیشتر کارکردهای اداری منابع انسانی معمولاً بر روی یک مدل خدمات مشترک متمرکزند، به استثنای آنهایی که فرآیندهای داخلی اختصاصی را دنبال می‌کنند، یا شکاف گسترده و یا نیاز به استفاده از زبان‌های بخصوصی دارند که به راحتی قابل ارائه نیستند در حالی که نقش پشتیبانی اداری مستمر باید در کلیت مدل ارائه منابع انسانی که در ابتدا طراحی شده، در نظر گرفته شود. همچنین باید از نقش شراکت تجاری منابع انسانی مجزا باشد تا از خطر تضعیف منابع انسانی استراتژیک از طریق نقش اداری و عملیاتی منابع انسانی جلوگیری بعمل آید.

امروزه کانون توجه از فعالیت‌های صرفاً مبادلاتی به سمت ایجاد ارزش واقعی و متمایز تغییر جهت داده است. چالش اصلی در بهینه‌سازی خدمات مربوط به نیازهای مختلف و ترجیحات کسب‌وکار، کارکنان و مدیران سازمان قرار دارد که در کنار حفظ اثربخشی هزینه و اتخاذ یک رویکرد استاندارد، متکی به نوع کارکرد منابع انسانی هستند.

این موضوع به اجرای مدل‌های جدید تحویل خدمات منابع انسانی در شیوه‌ای متفاوت از قدیم کمک می‌کند و قادر است نیازهای خاص مشتریان منابع انسانی را تامین سازد. این تحولات در کارکردهای مختلف واحد منابع انسانی در ایجاد بلوغ عملیاتی این واحد نیز دارای اهمیت است.

یکی از عمده اهدافی که تحول در منابع انسانی به دنبال آن است، تغییر جایگاه منابع انسانی به عنوان یک شریک استراتژیک در کسب‌وکار و دستیابی به ارزش افزوده بیشتر است. با این حال در اکثر موارد، بدون در نظر گرفتن خدمات سطح بالای کسب‌وکار، اقبال به ارائه خدمات اداری و مبادلاتی که دارای ارزش کمتری هستند هنوز به چشم می‌خورد. در فصل‌های پیشین بررسی شد که چگونه موج تغییر، کارکرد منابع انسانی و رهبری منابع انسانی را احاطه کرده است.

تحول منابع انسانی همچنین برای پشتیبانی از پیاده‌سازی کاربردی و موثر استراتژی‌های کارکنان نیازمند تغییرات استراتژیک در کارکرد منابع انسانی است. این موضوع می‌تواند شامل تغییراتی در مدل عملیاتی منابع انسانی، طراحی سازمانی مبتنی بر منابع انسانی، ساختارهای هزینه‌ای، فرآیندها، فناوری‌ها و الگوهای حاکمیتی با رویکردهای چندبعدی باشد. این رویکرد قادر است در ارزیابی موقعیت‌های پیچیده از چندین نقطه نظر و اجرای آنها در ابعاد مختلف، کمک کند.

توجه به مدل‌های عملیاتی چندبعدی

اگرچه سازمان‌ها از اواخر دهه ۱۹۹۰ تحول منابع انسانی را در پیش گرفته‌اند، اما در بیشتر موارد تأثیر این تحول بر موفقیت سازمانی بسیار ضعیف بوده است. به عنوان یک مرکز هزینه، الزامات کارایی و کاهش هزینه‌ها همواره یک دستورالعمل اصلی برای واحد منابع انسانی بوده است.

روش‌های سنتی ارائه قابلیت‌های منابع انسانی امروزه دیگر اثرگذار نیستند، زیرا به وضوح مستلزم یک ارزش پیشنهادی برای کسب‌وکار و نیروی کار می‌باشند. از آنجا که سازمان‌ها تحت تأثیر رشد اقتصاد جهانی، بازارهای نوظهور، ابتکارات دیجیتالی و رشد نیروی کار نسل جدید قرار دارند، منابع انسانی باید قابلیت‌های تجاری مورد نیاز سازمان را که پیوسته و با سرعت در حال تغییر هستند، بدست بیاورد.

امروزه، کارکردهای منابع انسانی باید جنگ استعدادها، به عنوان چالشی‌ترین مسئله رهبران بزرگ؛ مدیریت همسویی تقاضا، فرهنگ و عملکرد جهانی؛ و در نهایت فرصت‌های بهتر استفاده از فناوری و بینش مبتنی بر داده را در دستور کار خود قرار دهند. این موضوع به طور قطع منجر به رشد رهبران و جانشینان آن‌ها، همراه با عملکرد و مشارکت بهتر نیروی کار خواهد شد.

مدل‌های عملیاتی منابع انسانی

مدل عملیاتی منابع انسانی از انتقال تمرکز از خدمات اشتراکی مبادلاتی به یک مرکز سودآور تکامل یافته است که آن را قادر ساخته ارزش استراتژیک بیشتری به کسب‌وکارها و خدمات منسجم‌تری به نیروی کار ارائه دهد. این مدل می‌بایست از استراتژی‌های بالادستی، همسو با اولویت‌های کسب‌وکار و اجرای استراتژی‌های کارکنان نشأت بگیرد.

هنگامی که یک مدل عملیاتی هم‌مسیر هدف کسب‌وکار باشد، به طور خودکار رضایت، بهره‌وری و مشارکت کارکنان را به همراه خواهد داشت. بنابراین، به جای ارائه راهکارهای همسان و متناسب برای همه کارکنان و مدیریت بهره‌وری عملیاتی، مدل‌ها باید ارزش بیشتری به سازمان‌ها و نیروی کار آنها ارائه دهند. واحد منابع انسانی قادر است نقش مهمی در ارتقای آن دسته از قابلیت‌های مدیریتی و رهبری افراد ایفا کند که سازمان‌ها به منظور عملکرد ارزشمند به آن نیازمندند.

همزمان با افزایش چالش‌های طراحی و تغییر سازمانی، توسعه و مدیریت استعداد، تهییج فرهنگ و ارزش‌های جدید، ایجاد تنوع و ظرفیت‌سازی، و فراهم‌آوردن مشارکت و تجربیات بهتر کارکنان، تقاضا برای چنین قابلیت‌های منابع انسانی فزونی یافته است. این امور سبب لزوم ارائه ارزش در خارج از سازمان به مشتریان، شرکا و جوامع شده است.

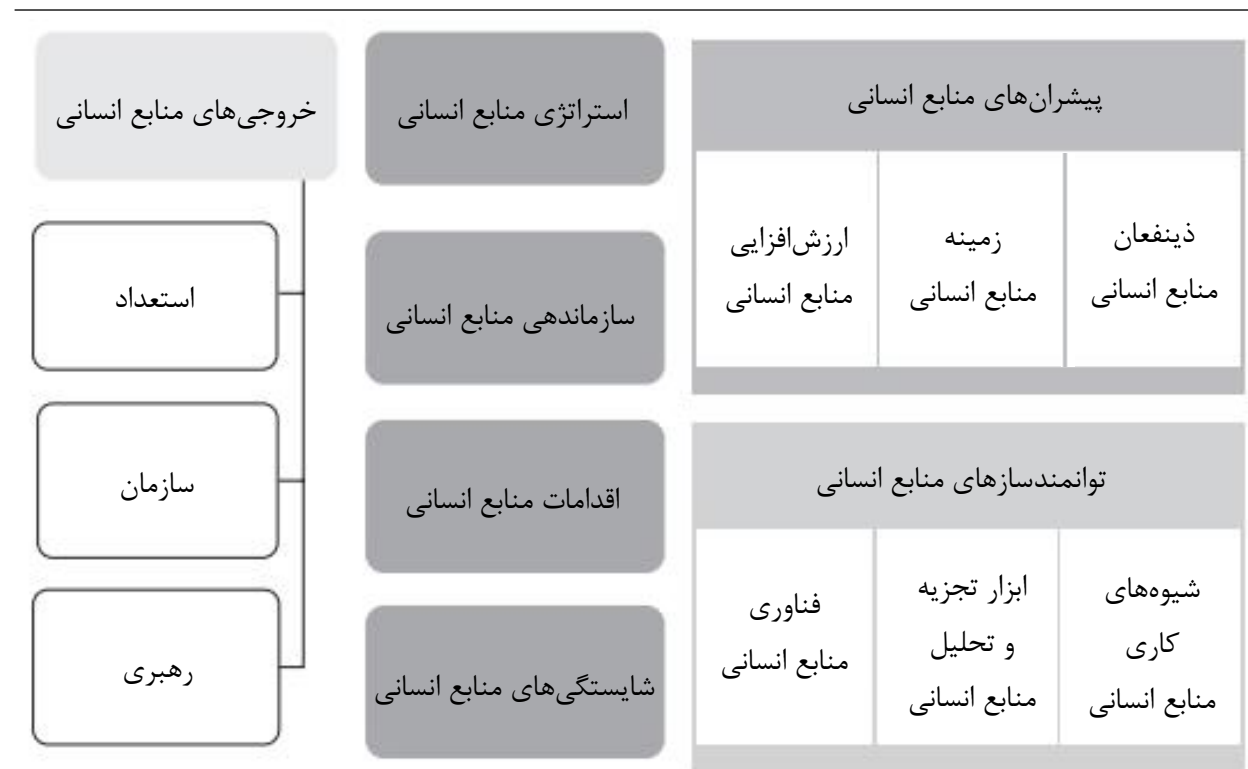
در شرایط کنونی، بسیاری از اندیشمندان، کارشناسان و رهبران منابع انسانی مستمرا در تعیین جهت تحول در منابع انسانی مشارکت می‌کنند. همچنین همراهی‌های گسترده‌ای از دانشگاهیان، متخصصان و افراد تاثیرگذار در جهت کمک به متخصصان منابع انسانی با هدف ارائه ارزش تجاری خود، چه در داخل و چه در خارج از سازمان شکل گرفته است. با این حال، بسیاری از سازمان‌ها همچنان در پیچ و قوس تحول منابع انسانی درگیر مانده‌اند، زیرا هیچ روش یا مدل واحدی وجود ندارد که برای هر سازمانی بی‌نقص و کارگشا باشد.

ابتدا سازمان‌ها باید فهم کنند که چه چیزی به آنها مربوط است و بر اساس آن استراتژی‌های منابع انسانی و کارکنان خود را از نو تعریف نمایند. افزون بر این، آنها باید به طور مداوم از رویکردهای مختلف اتخاذ شده توسط سازمان‌های دیگر، نه صرفاً با کپی‌برداری، بلکه با تقویت آنها در مواجهه با نقاط قوت و ضعف خود درس بگیرند. همواره برای سازمان‌ها فرصت‌هایی وجود دارد تا یاد بگیرند، و راه‌وروش موردنظر خودشان را بنا کنند.

در جوامع، ابعاد جدید متعددی در مدل‌های موفق عملیاتی منابع انسانی وجود دارد. مسائل و اولویت‌های تجاری حال حاضر، منابع انسانی را در بسیاری از سازمان‌ها در مرکز خدمات استراتژیک قرار داده است که همین امر باعث شده بسیاری از واحدهای منابع انسانی در سازمان‌ها، از شریک تجاری سالخورده نسل ۱.۰ به شریک تجاری جوان نسل ۲.۰ مبدل شوند. شکل ۴.۱ چارچوب^۱ «HRBP ۲.۰» را که از نظریه پروفیسور دیو اولریخ^۲ اقتباس شده است نشان می‌دهد (اولریخ، ۲۰۱۸).

همانطور که در شکل ۴.۱ می‌بینیم، برای ابعاد مدل HRBP ۲.۰ می‌توان یک دسته‌بندی مشخص متصور شد. این ابعاد شامل پیشران‌هایی از جمله ارزش افزوده‌ی منابع انسانی است که به طور مداوم برای دستیابی به تعالی عملیاتی در

شکل ۴.۱ چارچوب HRBP ۲.۰



1. HR Business Partner
2. Dave Ulrich

قابلیت‌های استراتژیک، کارایی را بازطراحی می‌کند، آن‌هم در زمینه‌های تغییراتی که امروزه سازمان‌ها و ذینفعان داخلی و خارجی با آن روبرو هستند.

مجموعه بعدی مولفه‌هایی که نسبتاً برای سازمان‌ها متداول‌تر است، موقعیتی است که منابع انسانی در آن مستلزم برخورداری از استراتژی و ساختار متناسب با کسب‌وکار و سازمان می‌باشد. همچنین واحد منابع انسانی باید اقدامات مناسبی پیرامون نیروی کار، عملکرد و شیوه‌های کار اتخاذ نموده و به علاوه مهارت‌ها و شایستگی‌های لازم برای اثربخشی شخصی، ارزش ذینفعان و خروجی‌های کسب‌وکار را در یک سازمان مد نظر قرار دهد.

توانمندسازهای منابع انسانی دارای ابعادی همچون فناوری‌های منابع انسانی شامل دیجیتال سازی، پیش‌بینی مبتنی بر داده و ابزار تجزیه و تحلیل می‌باشند که نقش پررنگی دارند و امروز هیچ شرکتی بدون آنها امکان ادامه مسیر را ندارد. علاوه بر این، توانمندسازهای منابع انسانی شامل شیوه‌های کاری هستند که بیانگر چگونگی نیاز کارکنان منابع انسانی به ایجاد روابط در داخل و خارج از واحد منابع انسانی است. تمام این ابعاد می‌توانند در پیشبرد خروجی‌های بهتر منابع انسانی، با هدف تقویت استعدادها، ایجاد انعطاف‌پذیری سازمانی و آماده‌سازی رهبران با مهارت‌های رهبری مناسب برای آینده، همراهی کنند.

مدل جدید HRBP در مقایسه با مدل قبلی که فقط بر روی سه بعد مرکز تعالی، خدمات اشتراکی و شرکای تجاری متمرکز بود، بسیار جذاب‌تر است. مدل عملیاتی منابع انسانی هنگامی که به پختگی و پیشرفت لازم برسد می‌تواند بسیار اثرگذاری بر عملکرد موفق کسب‌وکار ظاهر شود. بدین ترتیب بی‌شک تمرکز در حال فاصله‌گرفتن از بهینه‌سازی صرف و پیشروی به سمت یک پیشنهاد ارزشی برای کل کارکردوظیفه‌ای منابع انسانی و تغییر رویه از سبک سنتی به یک جهت‌گیری نوین است.

از این رو، پرسش‌های کلیدی حول منطق شرکای تجاری و مبتنی بر ۲۰ HRBP در جدول ۴.۲ منعکس شده است که اتفاقاً از ملاحظات مهم رهبران در سرآغاز کار است (اولریخ، ۲۰۱۸).

یک مدل عملیاتی واقع‌بینانه منابع انسانی باید رهبران کسب‌وکار، کارکنان و متخصصان منابع انسانی را از رهگذر همسویی کارهای آنها و قابلیت‌های مورد نیاز سازمان برای دستیابی به اثربخشی بهتر توانمند سازد. این کار نه تنها نقش‌ها و مسئولیت‌های منابع انسانی را در خصوص تعامل در سازمان بازآفرینی می‌نماید، بلکه واحد منابع انسانی را فراتر از مرزهای زمینه‌ای سازمان قرار می‌دهد.

● طی سال‌های اخیر، مدل‌های فراوانی در خصوص ارائه خدمات منابع انسانی به سازمان‌ها ارائه شده است. با این حال، سازمان‌ها برای ارائه خدمات منابع انسانی خود باید به توسعه شگردهای مناسب روی بیاورند که به طور

واضح بر متمرکزسازی امور اداری، بهبود فرایندها و حرکت به سوی منابع انسانی استراتژیک تاکید دارد. همچنین ایجاد قابلیت‌ها و شکل‌دهی تیم مناسب، ایجاد نقشه راه منابع انسانی و مدیریت تغییرات آتی بسیار حائز اهمیت می‌باشند. در مجموع، سازمان‌ها باید هم‌وغم خود را بر طراحی یک مدل عملیاتی شایسته مبتنی بر منابع انسانی آینده بگذارند.

جدول ۵.۱ پرسش‌هایی پیرامون مدل HRBP

پرسش‌های قابل توجه	بررسی
• واحد منابع انسانی چه ارزشی به یک سازمان ارائه می‌دهد؟	<input type="checkbox"/>
• عوامل زمینه‌ای شکل دهنده کسب‌وکار منابع انسانی کدامند؟	<input type="checkbox"/>
• مشتریان منابع انسانی چه کسانی هستند؟	<input type="checkbox"/>
• چگونه منابع انسانی می‌تواند به افزایش بهره‌وری و تجربه کارکنان کمک کند؟	<input type="checkbox"/>
• منابع انسانی چگونه می‌تواند یک سازمان انعطاف‌پذیر بیافریند؟	<input type="checkbox"/>
• چگونه منابع انسانی می‌تواند خالق رهبری بهتر باشد؟	<input type="checkbox"/>
• استراتژی واحد منابع انسانی سازمانی چیست؟	<input type="checkbox"/>
• واحد منابع انسانی چگونه باید طراحی شود؟	<input type="checkbox"/>
• ارائه خدمات و طراحی واحد منابع انسانی باید به چه کیفیتی باشد؟	<input type="checkbox"/>
• مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز منابع انسانی کدامند؟	<input type="checkbox"/>
• به چه نحوی فناوری در اختیار منابع انسانی در پیشبرد امر تحول قرار می‌گیرد؟	<input type="checkbox"/>
• بینش مبتنی بر داده و ابزار تجزیه و تحلیل چگونه می‌تواند منجر به تصمیمات بهتری شود؟	<input type="checkbox"/>
• متخصصان منابع انسانی چگونه در داخل و خارج از واحد منابع انسانی کار می‌کنند؟	<input type="checkbox"/>

استراتژی‌های مدل‌های مناسب

مدل عملیاتی نقطه شروع سیر تاثیرگذاری مثبت واحد منابع انسانی بر کسب‌وکار در هر سازمان قلمداد می‌گردد. اینچنین مدلی جدای از انطباق با هدف، انعطاف‌پذیری، همکاری و باز بودن نسبت به کارکردها و نقش‌های منابع انسانی را نیز تحریک می‌کند که سرانجام منجر به نتایج و خروجی‌های بهتر کسب‌وکار می‌شود. این مدل عملیاتی، همچنین به مثابه یک طرح کلی برای کارکرد وظیفه‌ای منابع انسانی و اثربخشی سازمانی نیز مطرح می‌شود.

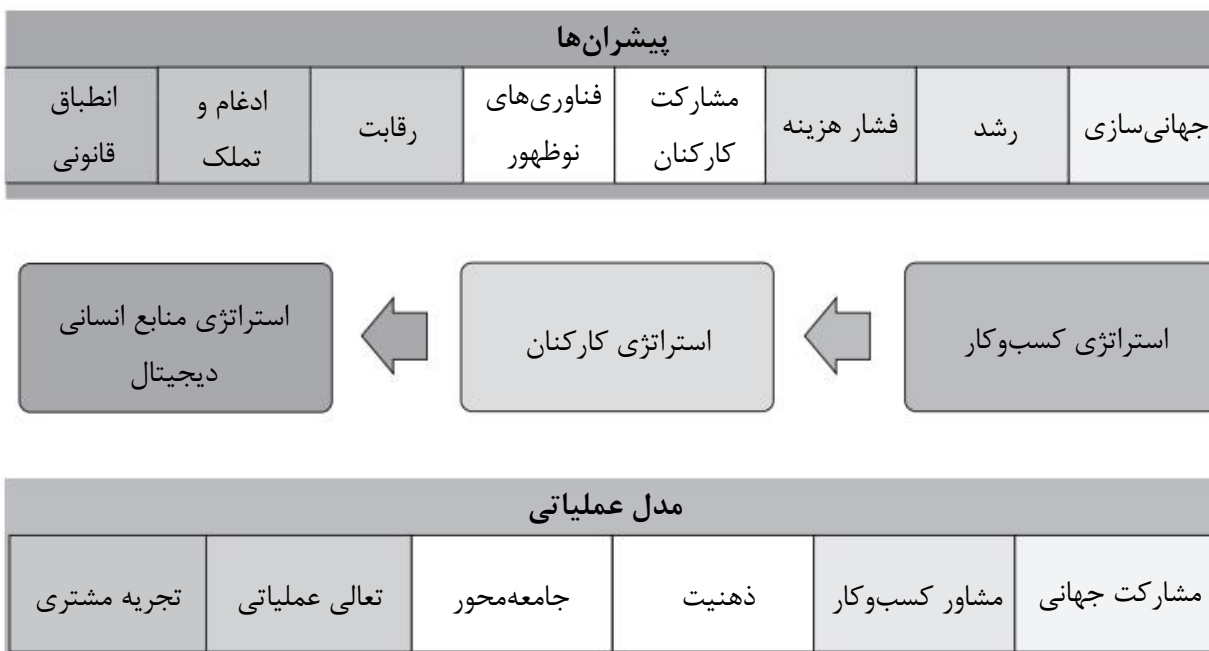
برای ارائه چنین پیشنهاد ارزشمندی، سازمان‌ها باید الزامات تجاری و بینشی نیروی کار را که به معنای واقعی کلمه تابلوی راهنمای عملیاتی منابع انسانی شمرده می‌شوند نیز در نظر بگیرند. ادغام با عوامل زمینه‌ای بیرونی نظیر صنعت، گروه‌ها، شبکه‌های اجتماعی و همراستایی آنها با مشتریان و شرکا نیز از جمله ملاحظات قابل توجه است.

رهبران منابع انسانی به منظور طراحی یک مدل عملیاتی مناسب با سازمان باید از رویکردی صحیح، مبتنی بر ابزارها و چارچوب‌های مناسب استفاده نمایند. مدل مذکور می‌بایست تمام پیشران‌های لازم، نقاط تماس و سایر ملاحظات سازمان‌ها برای پایه‌ریزی قدرتمند اولویت‌های تحول، نقشه راه و تأثیرگذاری مطلوب بر کسب‌وکار را در بر بگیرد. یک رویکرد مناسب برای مدل عملیاتی مذکور در شکل ۴.۲ به تصویر کشیده شده است (Mazor و همکاران، ۲۰۱۴).

بر اساس شکل ۴.۲، یک مدل مناسب دقیقاً متأثر از پیشران‌های کسب‌وکار همچون تأثیرات جهانی شدن، فشارهای هزینه‌ای دائم، مشارکت نیروی کار فعلی، بهره‌گیری از فناوری‌های نوپهور، مزیت رقابتی و رشد جاری است. سوی این موارد، عوامل معین دیگری مانند ادغام، تملک، مقررات قانونی و نظارتی نیز تأثیراتی در مدل مناسب از خود بر جای می‌گذارند.

یک مدل عملیاتی کاملاً روشن و منعطف، به مثابه پل ارتباطی میان استراتژی و عملیات است. بنابراین یک مدل عملیاتی مناسب باید بستر لازم را جهت بروز رفتارهایی در جهت تحقق استراتژی و چشم انداز موجب شود. بازگردانی استراتژی به مجموعه‌ای از گزاره‌های مشخص، اولین قدم اساسی در طراحی یک مدل موثر است. بر این اساس برای ایجاد

شکل ۴.۲ رویکرد و چارچوب یک مدل مناسب



یک مدل مناسب عملیاتی منابع انسانی نیز سازمان‌ها باید عینک استراتژی کسب‌کار، استراتژی کارکنان و استراتژی منابع انسانی دیجیتال را بر دیدگان خود بگذارند، کما اینکه در فصل پیش به بررسی این موضوع پرداخته شد.

امروزه، مدل عملیاتی نسل جدید باید از منابع انسانی جهت همگامی جهانی، تعالی عملیاتی و ارائه تجارب بهتر مشتری جلب همکاری کند. مدل عملیاتی مناسب منابع انسانی باید واحد منابع انسانی را از زاویه یک مشاور کسب‌وکار، با ذهنیت چابک و یک کارکرد جامعه‌محور تحلیل کند. برای ایجاد اینچنین رویکردی، مدیر منابع انسانی باید هرگونه تغییر در کارکرد منابع انسانی را به عنوان یک گام به سوی موفقیت کسب‌وکار تلقی کند.

هنگامی که منابع انسانی به درک اولویت‌های مشتریان خارجی و بازگردانی آنها در قالب استراتژی و برنامه می‌پردازد، برای کسب‌وکارها بسیار ارزشمند است. علاوه بر این، منابع انسانی باید متولی امر برند سازمانی باشد و از همین رو ارتباطات این واحد با شبکه‌های کاربردی از جمله مشارکت‌های اجتماعی، که می‌تواند موجب اعتباربخشی به یک شرکت گردد و به عنوان مجرای جذب و نگهداشت استعدادها شود، بسیار حیاتی است.

بکارگیری یک مدل عملیاتی مناسب، سازمان‌ها را قادر می‌سازد کارکرد منابع انسانی را بگونه‌ای شکل‌دهی کنند که بتواند پشتیبان کسب‌وکار در نیل به اهداف، افزایش کارایی، کاهش هزینه‌ها و بهبود تجربه کارکنان باشد و قاعدتاً این مدل عملیاتی می‌بایست در بردارنده‌ی ابعاد مختلفی شامل نقش‌ها و مهارت‌های ضروری و جدید برای منابع انسانی سازمان باشد. در انتها نیز خوب است چگونگی ارائه خدمات توسط سازمان و تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها، فرآیندها و سیستم‌ها را ناظر به این چگونگی تبیین نماید.

مدل‌های چندبعدی

کارکرد منابع انسانی طی سالیان متمادی ردپای فرایند تحول را بر خود دیده است. در این زمان، انتظارات رهبران کسب‌وکار نیز تغییر یافته است، به ویژه هنگامی که از ارتباط میان مدیریت نیروی کار و موفقیت در کسب‌وکار آگاهی یافته‌اند. این امر منجر به این شد که کارکردهای منابع انسانی در دستیابی به اهداف کسب‌وکار از نقش استراتژیک‌تری برخوردار گردند، اما در عین حال، خواسته سازمان‌ها کماکان ارائه خدمات و برنامه‌های منابع انسانی مقرون به صرفه بوده است (Mercer, 2012).

یک مدل عملیاتی موفق برای ارائه خدمات منابع انسانی نیاز به تعاملاتی نه تنها در سطح منابع انسانی بلکه با مدیران ارشد سازمان، مدیران میانی و رهبران کسب‌وکار دارد. این موضوع سبب تغییر و خلق نقش‌های زیادی در واحد منابع

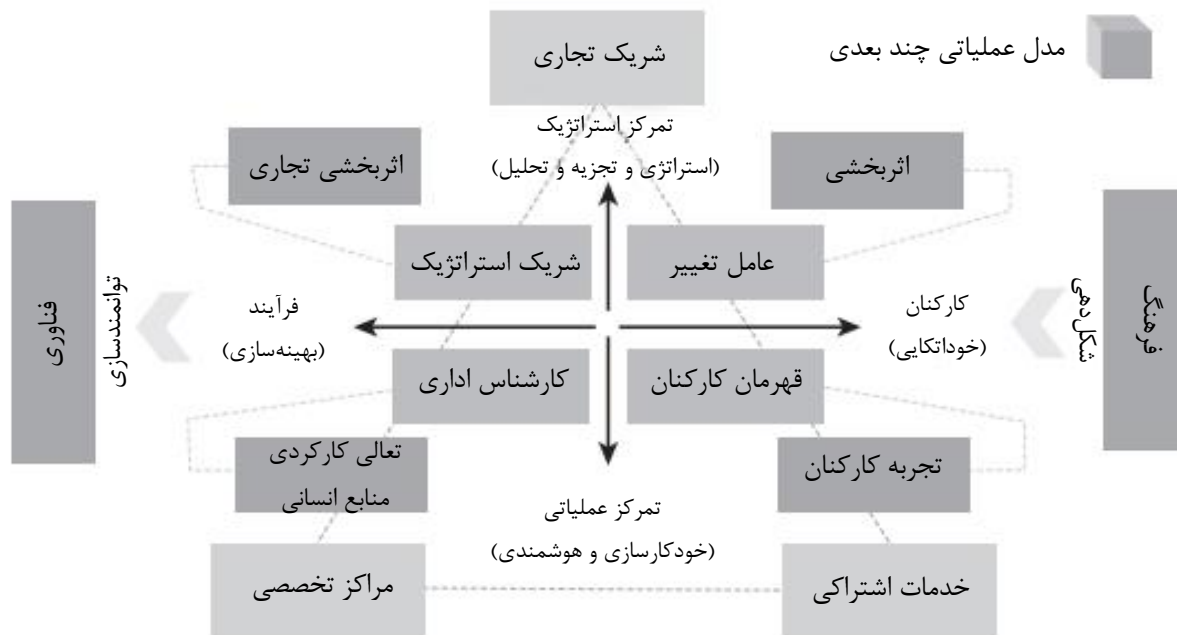
انسانی می‌شود، که البته برای اطلاق تحول موفقیت‌آمیز منابع انسانی ضروری هستند. شکل ۴.۳ مشتمل بر یک مدل عملیاتی چند بعدی منابع انسانی است که لازمه‌ی چنین تحولی می‌باشد.

در مدل سنتی، واحدهای منابع انسانی صرفاً وظیفه جذب و استخدام کارکنان، مدیریت حقوق و دستمزد و رسیدگی به روابط کارکنان را بر عهده داشتند. نخستین جنبه تغییر را مدل HRBP همراه با خود آورده که باعث شده واحدهای منابع انسانی در بسیاری از سازمان‌های سراسر جهان مدل ارائه خدمات خود را بر مبنای سه حوزه خدمات مبادلاتی، طراحی فرآیند و پشتیبانی استراتژیک کسب‌وکار از جانب سه گروه از منابع انسانی پیاده‌سازی کنند:

- شرکای تجاری منابع انسانی در خصوص مسائل مربوط به کارکنان با رهبران کسب‌وکار تبادل نظر می‌کنند.
- مراکز تخصصی^۱ بر روی طراحی فرآیندهای منابع انسانی و سیاست‌های آن متمرکز می‌شوند.
- خدمات مشترک با ارائه خدمات روزمره منابع انسانی در ارتباط است.

اکنون بسیاری از سازمان‌ها به واحد منابع انسانی به چشم یک شریک تجاری نگاه می‌کنند؛ چرا که نقش مهمی در رشد و سودآوری سازمان پیدا کرده است. هدف از مدل شریک تجاری منابع انسانی افزودن ارزش ملموس به شرکت از طریق یکپارچه‌سازی حضور منابع انسانی در تمام جنبه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیات کسب‌وکار می‌باشد. این متداول‌ترین مدلی است که در حال حاضر در سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد، گرچه هنوز نواقص زیادی دارد.

شکل ۴.۳ مدل عملیاتی چند بعدی منابع انسانی



1. Centres of expertise (COEs)

زمانی که پیش‌تر منابع انسانی درگیر مسائل مربوط به روابط روزمره کارکنان بود، اصلاً زمان و پرسنل کافی برای مشارکت در کسب‌وکار به منظور ارائه خدمات بیشتر یا فهم درست پیشران‌های موفقیت سازمان را نداشت. البته اگر بخواهیم به کمبودهای مدل فعلی نیز اشاره کنیم یکی فقدان چشم‌انداز کسب‌وکار و چشم‌انداز استراتژیک و دیگری مبهم بودن نقش‌های منابع انسانی در زمینه موضوعات استراتژیک و عملیاتی است. در بیشتر موارد، مدیران عامل به منزله پزشک متخصص و HRBP به منزله پزشک عمومی همه فن حریف در سازمان عمل می‌کنند که البته پر بی‌راه نیست، اما در نهایت همه اینها در بزرگراه ارائه خدمات عملیاتی حرکت می‌کنند.

بنابراین، بیشتر امور مبادلاتی هنوز در دل HRBP و COE نهفته مانده‌اند، در حالی که در یک سناریوی ایده‌آل، برای بهره‌مندی کامل از مزایای مدل، باید رو به سوی خدمات مشترک آورد. این همان جایی است که بعد دوم، که در مدل ۲.۰ HRBP نشان داده شد، برای سازماندهی خاص کارکرد منابع انسانی پا به میدان می‌گذارد. به اذعان دیو اولریخ، توسعه‌دهنده این مدل، کارکرد منابع انسانی در سازمان‌های بزرگ باید در چهار دسته طبقه‌بندی شوند، که می‌توانند بر چالش‌های مدل سنتی HRBP فائق آیند (Ulrich, 2018).

دو بخش بر استراتژی و دو بخش دیگر روی عملیات تمرکز دارند. شریک استراتژیک، که متمرکز بر استراتژی است، علاوه بر مدیریت استراتژیک توسعه نیروی کار، باید به توسعه استراتژی‌ها در راستای با کسب‌وکار پردازد و در مدیریت تصمیم‌گیری استراتژیک تیم اثرگذار باشد. بخش استراتژیک دیگر، به عنوان عامل تغییر، باید فرهنگ سازمانی را درک کرده و قابلیت‌های تغییر را در داخل سازمان، در کنار اثربخشی سازمانی بیافریند.

یکی از قسمت‌های عملیاتی، متخصص امور اداری است که باید به ایجاد فرآیندهای منابع انسانی موثر و کارآمد متناسب با نیازهای کسب‌وکار پردازد. قسم دوم در بخش عملیات، قهرمان کارکنان است که سبب زایش تعهد در نیروی کار می‌گردد و نسبت به میانه‌روی، اخلاق و تناسب فرآیندها و اقدامات افراد اطمینان ایجاد می‌کند. بازوهای شریک استراتژیک و نقش متخصص امور اداری بر روی فرایندها نیز تاکید دارد، در حالی که دو بخش دیگر تمرکز خود را بر افراد قرار داده‌اند.

گفتنی است که این مدل، بحث وجدل فراوانی به دنبال داشته است؛ چراکه به دلیل کمبود مهارت در بین متخصصان منابع انسانی امکان نتیجه‌بخشی آن برای هر سازمانی وجود ندارد. اما این امر به طور گسترده‌ای از سوی سازمان‌های سرتاسر دنیا پذیرفته شده است تا کارکرد منابع انسانی خود را به ارزش‌افزایی در کسب‌وکارشان توانمند گردانند. اکنون نیاز به بعد دیگری از مدل چندبعدی حس می‌شود، که در واقع نمی‌توان به آن «مدل» اطلاق کرد، بلکه یک رویکرد استراتژیک با هدف کسب نتایج بهتر و ایجاد تناسب میان ابعاد مذکور برای ارائه ارزش بیشتر است.

بنابراین بخش استراتژیک عمدتاً بر کارایی کسب‌وکار و اثربخشی سازمانی پافشاری می‌کند، که باید با دو بخش شریک استراتژیک و عامل تغییر همسو باشد. ما در بخش‌های بعدی فصل جاری این موارد را بیشتر بررسی خواهیم کرد. از منظر ارائه خدمات، این بخش‌ها برای تصمیم‌گیری بهتر، اثربخشی و ارزش‌افزوده بالاتر به قابلیت‌های بینش مبتنی بر داده و ابزار تجزیه و تحلیل نیروی کار متکی هستند. این موارد در فصل قبل ناظر به بحث داده‌ها و استراتژی بررسی شد.

زمانی که جنبه عملیاتی مدل را از نظر می‌گذرانیم، در می‌یابیم که نتیجه بر تعالی کارکردی و تجربه کارکنان، با عنایت به دو بخش متخصص امور اداری و قهرمان کارکنان اشاره دارد. در رابطه با ارائه، امکان خودکارسازی و ارتقای بسیاری از فعالیت‌های مرتبط با آن از طریق خدمات هوشمند وجود دارد که این موضوع نیز باید در سال‌های آینده مدنظر سازمان‌ها قرار گرفته و مدل تطبیقی نیز باید سهم خود را از تاثیرگذاری بر این فرآیند ایفا کند. علاوه بر این، تأکید زیادی بر مصرف‌کننده سازی منابع انسانی و بهینه‌سازی مستمر فرآیندهای ارزش‌آفرین باید صورت گیرد.

تمامی این اقدامات، ناگزیر از رهگذر فناوری‌ها و شکل‌دهی فرهنگ متناسب با آن امکانپذیر می‌شوند. در فصل‌های قبل اهمیت تحول فرهنگی مورد کندوکاو واقع شد و نتیجه آن شد که وقتی نظاره‌گر کلیت این مدل چند بعدی می‌شویم، در می‌یابیم که هیچ عنصری از میان نرفته یا جایگزین دیگری هم نشده است، بلکه در طول مسیر بازتعریف شده و متناسب با پایداری آینده سازمان صیقل داده شده است.

با قدرت یافتن رویکرد این چنین مدل‌هایی، واحد منابع انسانی بر کرسی استراتژیک‌تری در کسب‌وکار تکیه می‌زند، اعتبار و میزان پذیرش آن نیز به تناسب توانمندی‌اش در ارائه خدمات عملیاتی موفقیت‌آمیز به کارکنان و مدیران افزایش خواهد یافت. به علاوه فراهم‌آوردن یک کانون داده‌ای از کارکنان و همچنین شاخص‌سازی و ایجاد بینش با ابزار تجزیه و تحلیل نیز یک نیاز اساسی در مسیر تعالی عملیاتی و کارکردی واحد منابع انسانی هستند که نمی‌توان آن را از کارکرد وظیفه‌ای منابع انسانی جدا ساخت، خواه تأکید بر روی بعد استراتژیک و خواه بعد عملیاتی باشد؛ چرا که این دو پیشران‌های تصمیم‌گیری بهتری در کسب‌وکار هستند.

امکان بهره‌وری و ارزش مشهود از کسب‌وکار

نیاز به مشارکت بیشتر منابع انسانی در سازمان و استراتژی کسب‌وکار، برنامه‌های بسیاری را از سوی واحد منابع انسانی برانگیخته است که خود محرک و فزاینده کارایی کسب‌وکار برای سازمان می‌شوند. کارایی باید در برگزیده‌ی تعمیم بهترین خروجی‌ها بصورت به‌هنگام و مبتکرانه و همچنین ساده‌سازی وظایف اساسی باشد تا فرد در مورد مسائل پیچیده به روز بماند.

ایجاد چنین روشی مستلزم استفاده مناسب از زمان و منابع در کل سازمان، به علاوه کنکاش در کسب و کار به منظور شناسایی ملزومات نیروی کار در هر عملیات و جستجوی مسیرهایی برای افزایش کارایی آنها است. برای انجام این کار، مهمترین نکته آگاهی از ضروریات ایجاد یک محیط کارآمد و از همه مهمتر، تسلط به نحوه انتقال این دانش کارآمد محور به هر وظیفه کارکردی در کل سازمان است؛ زیرا این فرایند بنا نیست در سیلوها انجام گیرد.

افزایش ارزش تجاری

امروزه برای سازمان‌ها چگونگی ارزش‌افزایی تجاری منابع انسانی اهمیت یافته است. بنابراین، درک نیازهای کسب و کار، تابلوی راهنمایی است که به منابع انسانی جهت می‌دهد تا زمان خود را کجا صرف کرده و بیشترین ارزش را به ذی‌نفعان منتقل کند.

در حالی که واحد منابع انسانی بیشتر روی قسمت عملیاتی منابع انسانی پافشاری کند، بیش از آنکه بتواند ارزش استراتژیک به سازمان ارائه نماید، متمایل به فرآیندمحوری می‌شود. یکی از مهمترین عوامل موفقیت سازمان‌های با عملکرد بالا، قرارداد کارکنان خود در پله‌ی اول اولویت است و از این نظر واحد منابع انسانی نباید از ظرفیت مناسبی که می‌تواند در اینجا پدید آورد، غافل شود. بدین ترتیب، یکی از این ترفندها، هدایت عناصر افراد در کسب و کار و توانمندسازی آنها برای خلق ارزش در سازمان است.

باز هم اولین قدم تعریف مقاصد درست و داشتن اهداف نهایی مشخصی است که به منابع انسانی کمک کند تا موثرترین مسیر را برای ارائه ارزش به کسب و کار طی کند. این امر نیاز به بینشی بسیط از فضای کلی کسب و کار و درک روشنی از کل استراتژی فضای کسب و کاری سازمان دارد. همچنین درک تاثیرات خارجی مانند نیروهای بازار و روندها برای شناسایی اثرگذاری آنها بر استراتژی منابع انسانی و اولویت‌های اساسی برای اجرای آن استراتژی‌های کسب و کاری نیز حائز اهمیت است.

کسب و کارها نباید این جریان را تنها با تاکید بر رعایت خط مشی، انطباق بر هنجارها و یا انجام فعالیت‌ها به روشی خاص به پیش ببرند؛ بلکه باید هم‌وغم خود را بر خلق ارزش بگذارند. مدیران واحد منابع انسانی سازمان، در ابتدا باید برخی سوالات اساسی را ناظر به ارزش‌افزایی در نظر بگیرند، که در جدول ۴.۳ نیز نشان داده شده است.

خلق ارزش می‌تواند هر فرآیندی تعریف شود که خروجی با ارزش‌تری نسبت به ورودی‌هایی که دریافت کرده به ارمغان بیاورد، این موضوع اساس کارایی و بهره‌وری نیز محسوب می‌شود. تمرکز بر ارزش، قطب‌نمای قدرتمندی برای پیمودن مسیر تغییرات به سرعت ایجاد شده در عصر دیجیتال فراهم می‌آورد. بنابراین واحد منابع انسانی باید از رویکردی

مبتنی بر ارزش برای تعمیق در تجزیه و تحلیل تغییرات خارجی تاثیرگذار بر کسب‌وکار و بکارگیری یک رویکرد ساختارمندتر به منظور اثرگذاری مثبت بر کسب‌وکار استفاده نماید.

جدول ۴.۳ سوالات اساسی در رابطه با ارزش‌افزایی در کسب‌وکار

بررسی	پرسش‌های قابل توجه
<input type="checkbox"/>	• قابلیت‌های سازمانی موردنیاز برای تفوق بر رقبا کدامند؟
<input type="checkbox"/>	• چگونه باید بر اقدامات منابع انسانی در جهت پیشبرد خروجی‌های کسب‌وکار سرمایه‌گذاری نمود؟
<input type="checkbox"/>	• چگونه باید به سازماندهی منابع انسانی با هدف ارائه بالاترین ارزش بپردازیم؟
<input type="checkbox"/>	• چگونه باید به تدوین استراتژی منابع انسانی پرداخت به نحوی که در موفقیت سازمان ایفای نقش کند؟
<input type="checkbox"/>	• چگونه باید اطمینان یابیم که متخصصان منابع انسانی می‌دانند که چه کاری باید انجام دهند و از مهارت‌های آن برخوردارند؟

بازگردانی استراتژی‌ها و اقدامات منابع انسانی به ارزش تجاری مشهود نیاز به یک رویکرد ارائه مناسب و یک بنیان قوی از قابلیت‌های منابع انسانی و درک سنجه‌های عملکردی کسب‌وکار با هدف پایش پیشرفت دارد. همانطور که در بخش قبلی بدان پرداخته شد، تجزیه و تحلیل مدل فعلی ارائه خدمات منابع انسانی و شناسایی توانمندی آن در تأمین موثر نیازها و اهداف سازمان بسیار مهم است.

از آنجا که منابع انسانی سازمان باید مهارت‌ها و شایستگی‌های لازم را برای ارائه خروجی‌های مطلوب شناسایی کند، می‌بایست یکسری نقش‌ها و سازماندهی‌ها را نیز تعیین سازند. آن‌ها باید تحلیل و آموزش مهارت‌های موردنیاز را برای پر کردن هرگونه خلأ اساسی، طراحی ابزارهای پشتیبانی، فرآیندها و فناوری‌ها بر عهده بگیرند. واحد منابع انسانی باید به طور مداوم ماهیت ارزش‌آفرین واحد منابع انسانی را درک کرده و به رهبران کسب‌وکار و ذی‌نفعان اصلی منتقل کند.

منابع انسانی نه تنها در جذب و استخدام افراد شایسته، بلکه در توسعه مهارت‌های لازم برای اثربخشی و کمک به موفقیت کسب‌وکار سازمان نقش مهمی دارد. به محض ورود افراد دارای صلاحیت به سازمان، قدم بعدی باید همراهی آن‌ها برای خو گرفتن با نقش‌های جدیدشان بوسیله جامعه‌پذیری مناسب باشد. این قدم حیاتی تا حد زیادی در پرورش و حفظ نیروی کار مولد موثر است و پاشنه آشیل بخش جذب و استخدام منابع انسانی شمرده می‌شود (هلدبورن، ۲۰۰۹).

با تعیین اهداف تجاری کاملاً مشخص، سازمان‌ها برآنند اقدامات موثر نیروی کار را متناسب با اهداف تجاری توسعه دهند. منابع انسانی همچنین قادر است استعداد‌های واقعی و کارکردهای مناسب را همراه با برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در

آینده معین کرده و ارتقا دهد. این واحد می‌تواند از طریق بازخورد مستمر کارکنان، که یکی از مولفه‌های اصلی زنجیره ارزش تجربه کارکنان است، اطلاعات ارزشمندی در مورد رضایت کارکنان فراهم کند.

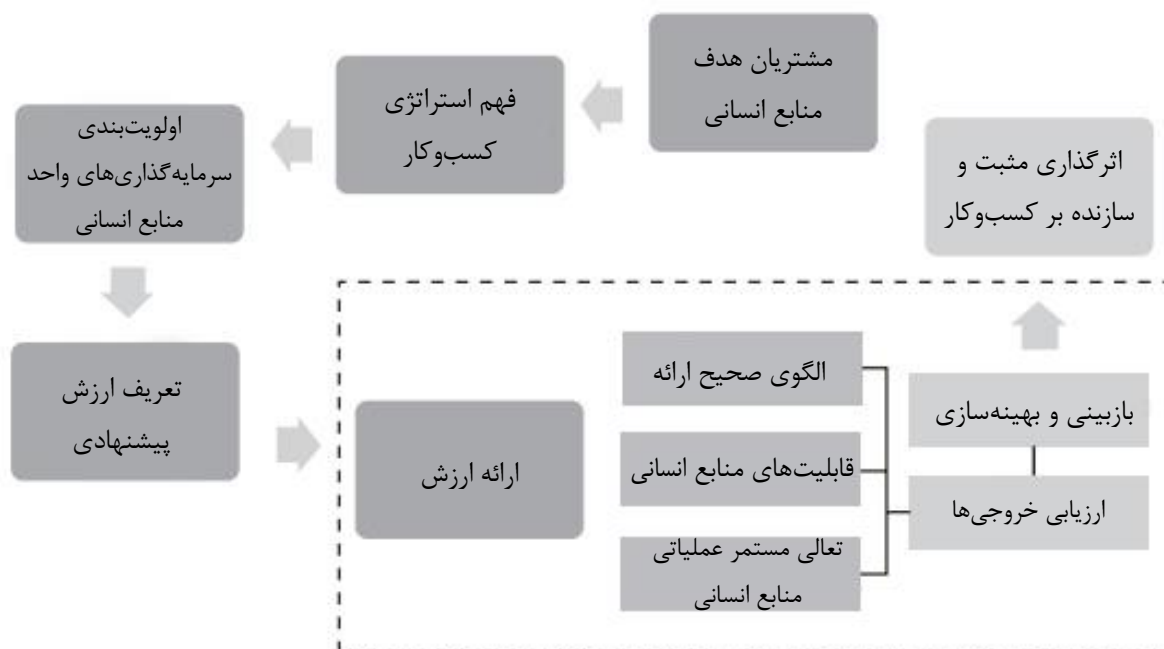
منابع انسانی ارزش‌محور نه تنها نیروی کار را شکل داده و اثربخش می‌سازد، بلکه رهبران قدرتمندی را نیز کشف کرده، توسعه می‌دهد و نگاه می‌دارد. رهبران خوب در ایجاد یک فرهنگ سازمانی که زاینده اعتماد، نیروی کار مولد و فرایندهای کاری موثر است از جایگاه ویژه‌ای برخوردارند. رهبران و مدیران همچنین در تعیین جهت، اهداف، اولویت‌ها، و نقش‌های نیروی کار نقشی اساسی دارند. بنابراین، با در نظر گرفتن تمام این بسترهای خلق ارزش، بی‌شک منابع انسانی یک کارکرد حیاتی برای تاثیرگذاری تجاری و موفقیت سازمانی است.

بیشینه‌سازی بازده و اعتبار منابع انسانی

تاثیرگذاری بر کارایی می‌تواند فراتر از کارکردهای رایج مرتبط با نظام منابع انسانی باشد تا ارزش را به بیشینه برساند. اقدامات منابع انسانی، پیش‌برنده‌ی فرهنگ نوآوری، از جمله رویکردهای خلاقانه برای ساده‌سازی فرایندها و افزایش کارایی کارکنان، و همچنین جهت‌دهی رهبران در مسیر ارتقا نوآوری در سازمان‌های خود می‌باشد.

واحد منابع انسانی نه تنها در صدد احیای رویکردهای نوآورانه‌تر در فرایندهای سازمانی است، بلکه قادر است رهبران را نیز به مهارت‌هایی جهت ارتقای فرهنگ عملیات تولیدی با بازدهی بیشتر تجهیز نماید. رهبران باید راه‌نشانی شده و

شکل ۴.۴ استراتژی‌های ایجاد اعتبار برای منابع انسانی



مورد آموزش قرار گیرند تا به سوی تشویق رفتارهای ارزش آفرین در سازمان، با هدف ایجاد فرهنگ مبتنی بر اعتماد، احترام، خلق مشترک، مربی‌گری و قدردانی کشیده شوند.

منابع انسانی برای انجام این کار به یک اعتبار و وجهه قابل قبول برای پذیرش نیاز دارد و برای به دست آوردن این اعتبار نزد رهبران، باید تشکیلات خود را به مثابه یک کسب‌وکار تصور کند. وقتی رهبران می‌بینند منابع انسانی همچون یک کسب‌وکار به فعالیت مشغول است، اعتماد آنان جلب خواهد شد؛ البته این موضوع اغلب فرآیندی زمانبر است و در آن رهبران منابع انسانی باید یک رویکرد مناسب و استراتژی‌های مناسب در دست داشته باشند. شکل ۴.۴ مشتمل بر استراتژی‌هایی است که منابع انسانی را برای ایجاد اعتبار از طریق پیشبرد عملکرد تجاری کمک می‌کند (Lindquist, 2018).

کسب‌وکار عمدتاً در خدمت مشتری است، بنابراین کارکرد تجاری منابع انسانی نیز باید همین رویه را دنبال کند. هرآنکه زیر چتر سازمان است به نوعی مشتری منابع انسانی قلمداد می‌شود؛ از جمله کارکنان، مدیران میانی، مدیران صف، متقاضیان استخدام و کارکنان مستقل آنلاین^۱، و گاهی اوقات نیز بازنشستگان. ساختن شخصیت‌هایی با اهداف آزمایشی با هدف برجسته‌سازی و تعیین نیازهای ویژه، ثبت لحظات مهم برای مشتری و تقسیم‌بندی مشتریان بر اساس نقشه‌ی مسیر تحولی آن‌ها در داخل سازمان، اولین گام در جذب اعتبار منابع انسانی، به هنگام در نظر گرفتن ابعاد مصرفی منابع انسانی است.

به‌علاوه، منابع انسانی باید با استراتژی کسب‌وکار پیوند هماهنگی ببندد و براساس چالش‌ها و الزامات کسب‌وکار، به اولویت‌بندی سرمایه‌گذاری‌هایش پردازد. آنگاه که منابع انسانی این دست قیود کلیدی را اعمال کند، قادر خواهد بود در تبیین ارزش پیشنهادی متناسب با مشتریان هدف سهمیاری داشته باشد. طبق آنچه احراز شد، فرهنگ، مشارکت کارکنان، نگهداشت منابع انسانی و بهره‌وری عملیاتی تنها چند تکه از پازل بزرگ تاثیرگذاری مثبت منابع انسانی در کسب‌وکار هستند.

طراحی مدل ارائه خدمات مناسب، قابلیت‌های ارزنده‌ی منابع انسانی و تعالی عملیاتی مداوم، به عنوان سنگ بنای سازنده ارزش مطلوب منابع انسانی در قبال مشتریان و کسب‌وکارها می‌باشند. برای اثربخشی سازنده در کسب‌وکار، سنجش تلاش‌ها و خروجی‌ها یک عمل ضروری است زیرا این پیمایش و اندازه‌گیری‌ها منجر به تحقق اعتبار بالای برای منابع انسانی می‌شوند. همچنین سرمایه‌گذاری در قابلیت‌های پیمایشی با اطمینان از انتقال نتایج درست به رهبران سازمان، سبب بازبینی و بهینه‌سازی مداوم ارزش می‌گردد.

1. gig workers

اعتبار منابع انسانی به ایجاد شرایط مناسب برای رشد و نوآوری، ایجاد توانمندی در نیروی کار با نگاه به آینده، ارائه ارزش بیشتر در اجرای استراتژی سازمانی و در نهایت بازگرداندن عنصر انسانی به منابع انسانی کمک می‌کند. این یک خطای راهبردی است که فراموش کنیم این کارکنان هستند که خالق ارزش واقعی برای سازمان‌ها هستند. قوه تفکر انسان باعث زایش اعتماد، قدر تعامل مناسب و فرهنگ‌های نیرومند می‌شود و افراد تنها بازوی سازمان هستند که با این خصایص متمایز می‌شوند.

خروجی‌های سازمانی و بهینه‌سازی

امروزه رهبران منابع انسانی برای موفقیت اثربخش و کارا به گود چالش‌های مختلف دعوت می‌شوند. در چنین وضعیتی، برای سازمان‌هایی که کارکنان را ارزشمندترین دارایی خود دانسته‌اند، واحد منابع انسانی سرمایه‌ی پربهایی در چپته خواهد داشت. منابع انسانی استراتژیک، به عنوان یک دیدگاه ممتاز از نقشی که این حوزه کارکردی در ایجاد و توسعه یک سازمان قوی ایفا می‌کند ظهور یافته است که در خروجی‌های تجاری نیز صاحب رای است.

یک نیروی کار شایسته، همیشه از طریق برتری عملیاتی خود در ارتقای عملکرد سازمان سهیم است و این بدان معنی است که افراد با استعدادی که وظایف کسب‌وکاری خود را بهتر انجام می‌دهند، در نهایت کل سازمان را در نردبان ترقی بالا می‌کشد. بنابراین، یک رابطه قوی میان اقدامات منابع انسانی، مشارکت نیروی کار و دستاوردهای سازمانی برقرار است که امکان ارزش‌افزایی و اثرگذاری مثبت فراوانی بر اهداف سازمانی فراهم می‌آورد. رابطه بین کارکرد منابع انسانی و دستاوردهای سازمانی در جدول ۴.۴ منعکس شده است.

جدول ۴.۴ رابطه بین کارکرد منابع انسانی و دستاوردهای سازمانی

دستاوردهای سازمانی	اقدامات منابع انسانی
• سوددهی و رشد	• برنامه‌ریزی نیروی کار
• ارزش و سهم بازار	• جذب، بکارگیری و جامعه‌پذیری
• حجم معاملات	• پاداش و دستمزد
• بهره‌وری	• روابط کارکنان
• رضایت مشتریان	• مدیریت استعداد
• مشروعیت بخشی	• مربی‌گری
• ارزش‌های اخلاقی	• طراحی سازمانی
• عدالت	• آموزش

دستاوردها و اثربخشی سازمانی، هنگامی دلچسب‌تر می‌شوند که تصمیمات منابع انسانی به نحو احسن و توسط رهبران و مدیران جامه عمل بپوشند. این دستاوردها ممکن است بر روی سود، رشد، ارزش بازار، یا نتایج سازمانی متمرکز باشد و یا اینکه افزایش بهره‌وری، کیفیت، گردش مالی، رضایت مشتری و کارایی را نشانه برونند. چه بسا خصوصیتی نظیر ارزش‌های اخلاقی، انصاف و حقی طلبی نیز نقش مهمی در پیشبرد دستاوردهای سازمان داشته باشند.

سازمان‌ها می‌توانند با اصلاح عملیات و بهینه‌سازی موثر منابع تاثیرگذار بر کسب‌وکار، ارزش بیشتری جذب کنند. بنابراین، هنگامی که واحد منابع انسانی بر دستاوردها و نتایج مطلوب پافشاری می‌کند، نباید مدام از زاویه صرفه‌جویی در هزینه به چشم‌انداز بنگرد، بلکه باید در تکاپوی یک بهینه و کلی در حرکت سازمان به سوی اهدافش باشد. با این وجود بهینه‌سازی هزینه همچنان عمده نگرانی بسیاری از رهبران منابع انسانی است، و حال آنکه نکته اصلی یافتن تعادل مناسب میان کاهش هزینه‌ها و بهینه‌سازی ارزش تجاری است.

واحدهای موفق منابع انسانی سازمان‌ها، دائما در پی ارتقای استانداردهای فرایندها، ساختارهای انعطاف‌پذیر و نقش‌های ترکیبی، توسعه قابلیت‌های متناسب و افزایش مشارکت مشتریان سازمان هستند. باید توجه داشت بهینه‌سازی هزینه‌ها در حوزه فناوری و سرمایه‌گذاری دیجیتال نیز اهرم کلیدی دیگری است که شایسته است باید به طور مداوم مورد سنجش و بازبینی قرار گیرد. افزون بر این، سازمان‌ها باید در زمینه بهینه‌سازی هزینه‌های مربوط به نیروی کار نیز تلاش کنند و «افراد» را مقدم بر «درآمدزایی» بدانند.

با این همه، جهت‌گیری‌ها و استراتژی‌های یک سازمان ممکن است بر تن سازمان‌های دیگر اندازه نباشد. پیش‌تر بحث شد که سازمان‌ها با یکدیگر متفاوت بوده و گزاره‌های ارزشی یک سازمان، لزوما در سازمان دیگر کارگر نیست. بنابراین هر سازمانی باید از زاویه اهداف سازمانی، تجاری و استراتژی‌های کارکنانش به نیازهای خود پاسخ دهد؛ سازمان‌ها باید کلان تصویر را در مقابل خود بگذارند تا نسبت به نقطه‌ای که در آن هستند و نقطه‌ای که قصد عزیمت به آن را دارند واقف شده و تلاش مستمری در طول این مسیر از خود نشان دهند.

دستیابی به تعالی کارکردی موثر

علی‌رغم اینکه بیشتر واحدهای منابع انسانی سازمان‌ها در تلاشند تا با برانگیختن پیشنهادهای ارزش‌آفرین مربوط به کسب‌وکار، بالاترین سطح پایداری را برای سازمان میسر سازند، تعداد کمی از آنها به این مهم دست یافته‌اند، اما دستیابی به آن اصلا غیرممکن نیست. محیط امروز به یک رویکرد جدید چابک و متمایز برای عملیات منابع انسانی، و نیز قابلیت کار به مثابه یک کارکرد فعال مشارکتی و موثر محتاج است.

بنابراین منابع انسانی باید عزم تعالی عملیاتی داشته باشد؛ مجموعه‌ای از ابتکارات رشدآور مستمر که در آن تنها پذیرای ملزومات حل مسئله و سبک مناسب رهبری به عنوان کلید بهبود مستمر است. این مجموعه فعالیت‌ها را بنا نیست خود واحد منابع انسانی اجرای کند، بلکه بیشتر بیانگر ذهنیتی است که باید از جانب منابع انسانی، رهبران کسب‌وکار و کارکنان، با هدف بهبود پایداری سازمانی اتخاذ شود.

تعالی عملیاتی منابع انسانی

تعالی عملیاتی، درست و غلط استراتژی‌های اتخاذ شده کسب‌وکار را تعیین می‌کند. همچنین این امکان را فراهم می‌آورد که وظایف و عملیات‌های اجرایی سازمان به روش‌های بهتری صورت گیرند. نیل به تعالی برای کسب‌وکار می‌تواند بوسیله واحد منابع انسانی، از طریق بهبود مستمر فرایندهای عملیاتی، کارکردها، تجربیات و فرهنگ سازمان حاصل شود.

واحدهای منابع انسانی می‌بایست بازوهای خود را که از جنس قابلیت‌ها، عملکرد، و ارزش‌آفرینی برای رسیدن به اهداف سازمانی با افزایش بهره‌وری و بهبود عملکردی هستند، قوی‌تر از گذشته نمایند. تعالی عملیاتی منابع انسانی نباید تنها محدود در کاهش هزینه‌ها و صرفه‌جویی برای راحتی بیشتر فعالیت‌های با ارزش بالاتر باشد، بلکه باید پیشران نوآوری در نیروی کار قرار گیرد و با رهبران کسب‌وکار در خصوص روش‌های جدید و اثربخش‌تر کار هم‌فکری نماید.

منابع انسانی می‌تواند در دستیابی سازمان به اهداف نقش متمایزی ایفا کند اگر و تنها اگر شیوه کاری خود را تغییر دهد. این واحد با عجز کردن و توسعه نیروی کار مورد نیاز سازمان برای رقابت و تاب‌آوری در این محیط به سرعت در حال تغییر، به یک سرمایه حیاتی در عصر دیجیتال مبدل می‌شود (Messinboeck et al, 2015).

البته واقعیت این است که برای سالیان متمادی است که مدل عملیاتی منابع انسانی در بسیاری از سازمان‌ها به تدریج منسوخ شده و حنايش در پیشبرد کسب‌وکار سازمان، دیگر رنگی ندارد. می‌دانیم که کارکرد منابع انسانی در نقش سنتی خود به مثابه یک ارائه دهنده خدمات و متمرکز بر مبادلات بوده است، تا اینکه یک شریک واقعی در کارکردهای تجاری باشد.

بعد اثربخشی سازمانی

یک مدل عملیاتی کارآمد، پایه و اساس اجرای یک استراتژی موفق است؛ چرا که هدف استراتژیک را به طریحی برای چگونگی ارائه ارزش در سازمان ترجمه می‌کند. این مدل باید شامل اصول طراحی عملیات سازمان، تصمیم‌گیری و

رفتارهایی باشد که برای سازمان ارزش آفرین باشند. نحوه‌ی توان‌بخشی این مدل به سازمان‌ها ناظر به رشد، مقیاس‌پذیری، بهبود تجربه مشتری، بهره‌وری عملیاتی و ایجاد یک مدل کسب‌وکار پایدار، پیش‌تر مورد واکاوی قرار گرفت.

همه اینها برای اثربخشی سازمانی، که اشاره به امتزاج نتایج عملکرد سازمانی با کارآمدی و سنجه‌های دیگر دارد، بسیار ضروری می‌باشند. برای اطمینان از پایداری، رهبران کسب‌وکار باید ذهن خود را در جهت همسوسازی کارکنان، سیستم‌ها، ساختار و نقش‌های خود با استراتژی سازمان متمرکز سازند (لمبرت و نیول، ۲۰۱۷).

برای دستیابی به دستاوردهای بیشتر و پایدارتر تجاری، سازمان‌ها باید ابعاد مختلفی را در نظر بگیرند. شکل ۴.۵ ابعاد اثربخشی سازمانی را در سایه‌سار سه ریشه تنومند نشان می‌دهد: طراحی سازمان، اثربخشی کارکنان و امکان تغییر.

همانطور که از تصویر قابل مشاهده است، گروه اول بر چهار بعد طراحی ساختاری سازمانی، حاکمیت، طراحی کارکردی و طراحی خدمات تجاری تمرکز دارند. منابع انسانی قادر است با بهینه‌سازی ساختارهای سازمانی، ترغیب حاکمیت، استقرار منابع مبتنی بر خدمات تجاری، و اطمینان از حضور کارکنان شایسته، به سازمان‌ها در رسیدن به اهداف تجاری خود و بهبود هردو عملکرد مالی و عملیاتی کمک کند.

شکل ۴.۵ ابعاد اثربخشی سازمانی



اثربخشی افراد، به عنوان دوم گروه در ابعاد اثربخشی سازمانی، دارای چهار بعد می‌باشد: توسعه رهبری، اثربخشی تیم، توسعه استراتژیک استعداد و تغییر رفتار و فرهنگ. هر فعالیت اثربخش توسط افراد، به معنای تام کلمه بر اثربخشی سازمانی تاثیر می‌گذارد و بازدهی را در جهت مثبت یا منفی هدایت می‌کند. مدیریت منابع انسانی استراتژیک که در فصل‌های پیشین بررسی شد، تا حدود زیادی بر این ابعاد سایه می‌اندازد.

در نهایت گروه سوم قرار دارد که دارای سه بعد است: مشارکت سازمانی، چشم‌انداز و طرح کسب‌وکار، و پذیرش تغییر. بسیاری از جنبه‌های نامبرده، صرف نظر از گروهی که در آن قرار دارند، بهم پیوسته هستند و با هم پا به عرصه اجرا می‌گذارند. به عنوان مثال، هر گونه پذیرش تغییر، همواره می‌تواند منشا تغییر در رفتار یا فرهنگ قرار گیرد. به طور مشابه، بدون چشم‌انداز و طرح مناسب تجاری، طراحی ساختار برای سازمان‌ها غیرممکن خواهد بود. به همین ترتیب، توسعه رهبری نیز برای ایجاد اثربخشی سازمانی در چند بعد، بسیار ضروری است.

بنابراین برای اثربخشی سازمانی مناسب و تعالی کارکردی منابع انسانی، واحدهای منابع انسانی باید مدل‌های قدیمی خود را آنگونه تغییر دهند که آن‌ها را نسبت به پایبندی بلندمدت به اهداف و استراتژی‌ها، تخصیص منابع برای اجرای آنها، و تعهد تمام افراد سازمان در قبال آنها اطمینان بخشد. واحد منابع انسانی باید رویکردهای چابک گسترده‌تری به سبب خود بیافزاید تا بتواند انعطاف‌پذیر بماند، در پی فرصت‌های جدید برود، از گذشته درس بیاموزد و بکار بندد، و با تصمیم‌گیری سریع‌تر و اصلاح‌های پی‌درپی خود را تغییر دهد.

کسب چابکی، رویکرد چابک و انطباق‌پذیری

چابکی صرفاً یک هدف ناظر به مباحث فناوری و یا برای شرکت‌های تولیدی نیست. بهبود چابکی، سرعت، انطباق‌پذیری و منعطف‌بودن، اهدافی است که امروزه ورای هر سازمانی قابل ردیابی است. البته سرعت تغییرات، دستیابی و حفظ این خصوصیات را برای سازمان‌ها دشوار ساخته است؛ چراکه شرکت‌کنندگان در تورنمنت پیشینه‌سازی چابکی و تطبیق‌پذیری فراوان هستند.

اکنون سازمان‌ها می‌بایست به درک درستی از آنچه برایشان مهم است برسند؛ خواه لزوم ایجاد قابلیت‌هایی به منظور درک تغییرات سریع بازار و صنایع باشد، خواه نیاز به بازبینی مجدد فرایندهای خود، یا گسترش کنشگری رهبر در جهت مسیرهای نوین کاری باشد. برای سازمان‌ها، لازمی اتخاذ و پیاده‌سازی یک رویکرد چابک، داشتن طرح کسب‌وکار خوب است.

چابکی، در حقیقت روشی است برای تیم‌داری و اجرای پروژه‌ها به گونه‌ای که به ارتقای چابکی سازمانی در عرصه کسب‌وکار کمک می‌کند. این تعریف در کارکرد منابع انسانی نیز صادق است؛ زیرا چابکی بر نحوه جذب، توسعه و مدیریت کارکنان اثر می‌گذارد و یک رویکرد چابک به واحد منابع انسانی کمک کند تا کارکنان بتوانند همواره در زندگی و کسب‌وکار خود یک قدم جلوتر حرکت کنند.

با این حال، اتخاذ یک روش چابک تنها راهکار افزایش چابکی نیست و پیش از آن، مؤلفه‌های دیگری ابراز وجود می‌کنند. بر همین اساس، انطباق‌پذیری چابک و پیشران‌های تجاری مرتبط با آن نیز می‌بایست مورد توجه قرار گیرند. شکل ۴.۶ معرف برخی عوامل مهم کسب‌وکار برای انطباق‌پذیری چابک می‌باشد که در واحد منابع انسانی نیز برجسته هستند (هووی، ۲۰۱۶).

اجرای انطباق‌پذیری چابک برای هر کارکرد وظیفه‌ای در کسب‌وکار، کار ساده‌ای نیست؛ دلیلش هم این است که باید به توانمندسازی پیشران‌های تجاری مانند ارتقای قابلیت پیش‌بینی وضعیت مطلوب تجهیز شوند. تصمیم‌گیری قاطع و پاسخ سریع به اولویت‌ها از بایسته‌های این کار است. انطباق‌پذیری چابک تنها زمانی طعم موفقیت را به سازمان می‌چشانند که تیم شاهد همکاری باشد، به تعهدات خود عمل کند، و اتمام حجت کند که افراد علی‌رغم مواجهه با شکست به تلاش‌های خود همچنان ادامه دهند. در یک کلام، کارکردهای کسب‌وکار برای حصول انطباق‌پذیری چابک باید پاشنه آشیل خود را بر ارتقای قابلیت‌ها و خصوصاً قابلیت پاسخگویی قرار دهند.

شکل ۴.۶ عوامل کسب‌وکاری جهت انطباق‌پذیری چابک منابع انسانی



با عنایت به این اهداف، کارکردهای کسب‌وکار از جمله منابع انسانی، باید آمادگی خود را برای اتخاذ مجموعه جدیدی از اصول و رفتارها در جهت اکتساب چابکی، ارزیابی و تحلیل کنند.

تاکنون کارکرد منابع انسانی به سبب تغییرات آهسته‌ای که در نقش سازمانی خود تجربه کرده است به وفور مورد انتقاد گرفته است. بسیاری از عجز و ناکامی‌ها و نارضایتی‌ها که در میان کارکنان دیده شده است، ناشی از این است که واحد منابع انسانی کارکرد خود را به عنوان مجری قوانین و انطباق‌ها می‌داند، در حالی که از کاهش نگرانی‌های کارکنان یا مدیریت بهتر وقت آنها در سازمان عاجز است.

نیروی کار امروز باید در این جهان به سرعت در حال تغییر، در پی رشد خود باشد. او نسبت به مهارت‌یابی مجدد احساس نیاز می‌کند؛ درست جایی که دنیای کار تحت تابش فزاینده‌ی سیستم‌های هوشمند و اقتصاد جدید قرار گرفته است. واحدهای منابع انسانی باید در این حالت پیشگام ظاهر شوند تا با بازگرداندن عنصر انسانی به منابع انسانی و ایجاد یک تجربه انسان‌محور برای نیروی کار، تأثیر شگرفی بر نیروی کار و سازمان‌ها از خود بروز دهد.

خلاصه

هدف منحصربه‌فرد خودتان را پیدا کنید؛ هیچ‌الگویی متناسب با همه نیست:

- امروزه چیزی تحت عنوان بهترین روش وجود خارجی ندارد؛ چراکه یک جامه بر تن همه اندازه نخواهد بود. بنابراین، به جای الگوبرداری چشم‌پسته از یک اقدام خاص، سازمان‌ها باید دائماً موارد اساسی کسب‌وکار خود را درک نموده و برای آنها هدفگذاری مناسب انجام دهند.
- هدفمندی سازمان موجب گشایش دروازه‌های خلاقیت و همدلی می‌شود و همکاران را جهت‌دهی می‌کند. واحد منابع انسانی همچنین نیاز به ارائه راهکارهایی دارد که متناسب با هدف کسب‌وکار و کل سازمان باشد.
- یکی از اهداف مهم تحول در منابع انسانی، جایگاه‌یابی مجدد منابع انسانی به مثابه یک شریک استراتژیک در کسب‌وکار است. با این حال، هنوز ارائه خدمات اداری و مبادلاتی، سرمشق بسیاری از این واحدها مانده است. کنکاش در مدل‌های عملیاتی چند بعدی منابع انسانی:
- هنگامی که یک مدل عملیاتی منابع انسانی با هدف کسب‌وکار و سازمان مطابق باشد، به طور خودکار رضایت، بهره‌وری و مشارکت کارکنان را به دنبال می‌آورد. این مدل باید ارائه‌دهنده ارزش استراتژیک به سازمان و نیروی کار باشد.

- مدل عملیاتی منابع انسانی هنگامی از خود تاثیرگذاری نشان می‌دهد که به قدر کافی رشد کرده و پخته شده باشد. بنابراین بی‌شک تمرکز، در حال گذر از بهینه‌سازی به سوی ارائه ارزش پیشنهادی در مجموع عملکرد کارکرد منابع انسانی و از روش سنتی به روش‌های نوین به منظور اثرگذاری بالاتر است.
- یک مدل مناسب تطبیق‌یافته، جدا از همسویی با اهداف، انعطاف‌پذیری، همکاری و پذیرش خدمات و نقش‌های منابع انسانی را نیز ترغیب می‌کند که در نهایت منجر به خروجی‌ها و نتایج بهتر کسب‌وکار می‌گردد.
- مدل‌های عملیاتی موفق برای ارائه خدمات منابع انسانی به کنش‌گری نه تنها در سطح منابع انسانی بلکه در سطح رهبران و مدیران ارشد سازمان و رهبران کسب‌وکار نیاز دارد؛ زیرا این امر برای تحول متمرکز در کارکرد منابع انسانی بسیار اهمیت دارد.

آگاهی از نحوه‌ی ایجاد کارایی و ارزش مشهود تجاری برای سازمان:

- درک نیازهای کسب‌وکار، تابلوی راهنمایی است که به منابع انسانی جهت می‌دهد تا زمان خود را کجا صرف کرده و بیشترین ارزش را به ذی‌نفعان منتقل کند.
 - بازگردانی استراتژی‌ها و ابتکارات منابع انسانی به ارزش تجاری مشهود، مستلزم یک رویکرد ارائه خدمات مناسب، قابلیت‌های بنیادین منابع انسانی و درک سنجه‌های عملکردی کسب‌وکار با هدف پیشرفت است.
 - واحد منابع انسانی نه تنها در صدد احیای رویکردهای نوآورانه‌تر در فرایندهای سازمانی است، بلکه قادر است رهبران را نیز به کسب مهارت‌هایی جهت ارتقای فرهنگ ذی‌ارزش عملیات‌های تولیدی پربازده تجهیز نماید.
 - واحدهای موفق منابع انسانی، دائماً در پی ارتقای استانداردهای فرایندها، ساختارهای انعطاف‌پذیر و نقش‌های ترکیبی، توسعه قابلیت‌های متناسب، و افزایش مشارکت مشتریان سازمان خود هستند.
- تبیین نحوه‌ی دستیابی به تعالی عملیاتی موثر در منابع انسانی:

- تعالی عملیاتی، درست و غلط استراتژی‌های اتخاذ شده کسب‌وکار را تعیین می‌کند. همچنین این امکان را فراهم می‌آورد که وظایف و عملیات‌های اجرایی سازمان به روش‌های بهتری صورت گیرند.
- نیل به تعالی برای کسب‌وکار می‌تواند بوسیله واحد منابع انسانی، از طریق بهبود مستمر فرایندهای عملیاتی، کارکردها، تجربیات و فرهنگ سازمان حاصل شود.
- برای بهبود اثربخشی سازمانی و تعالی کارکردی منابع انسانی، واحدهای منابع انسانی باید از مدل‌های سنتی خود، که آنها را در غل‌وزنجیر الزام بلندمدت به اهداف خاص خود می‌ساخت، فاصله بگیرند.
- چابکی صرفاً یک هدف ناظر به مباحث فناورانه و یا برای شرکت‌های تولیدی نیست. بهبود چابکی، سرعت، انطباق‌پذیری و منعطف‌بودن، هدفی است که امروزه و رای هر سازمانی یافت می‌شود.

- کارکردهای وظیفه‌ای کسب‌وکار از جمله منابع انسانی، باید آمادگی خود را برای اتخاذ مجموعه‌ی جدیدی از اصول و رفتارها در جهت اکتساب چابکی ارزیابی کنند.

به وقت اجرا



بخش دوم

بقا

طی سال‌های آتی، بی‌شک شاهد عمده‌ترین برهم‌زندگی‌های مربوط به نیروی کار و کار خواهیم بود. در دوره‌های اخیر، مفهوم کار در طول زمان از منظر فلسفی، جامعه‌شناسی، تاریخی و حقوقی تکامل یافته است. با صنعتی‌شدن جوامع نیز سبب اثرگذاری بیشتر کار در جامعه شده که با گذشت زمان همین روند نیز دستخوش تغییراتی شده است. در حالی که برخی جوامع بر کرسی رهبران نوآوری و فناوری جهان تکیه زده‌اند، برخی دیگر سر در برف دیر پذیرندگی کرده‌اند.

اتوماسیون، اقتصاد گیگ، سیستم عامل‌های دیجیتال و نوآوری‌های دیگر، ماهیت کار را سیبل تغییر خود قرار داده‌اند. فناوری‌هایی نظیر هوش مصنوعی در حال حاضر ماهیت کار و محیط کار را تا حد زیادی دگرگون کرده است. برای مثال امروز ماشین‌ها قادرند کارهای تکرارپذیر زیادی را که تا کنون بر دوش انسان‌ها بود پیش ببرند و مکمل کاری باشند که انسان در آن بهترین است. این آخر ماجرا نیست، آنها کارهایی می‌کنند که انسان هم از انجام آنها عاجز است.

این واقعیت افزوده‌ها و انقلاب دیجیتال تأثیر بسزایی در بازگرداندن عنصر انسانی به منابع انسانی داشته است. از آنجا که انتظار می‌رود نقش منابع انسانی بیشتر به سمت استراتژی، مشاوره و مربی‌گری سوق یابد، آنها به سازمان‌ها در درک رفتار مناسب با انسان ذی‌شعور کمک می‌کنند. همه اینها سبب بروز تحول عظیمی در دنیای کار شده است و بدین ترتیب برخی مشاغل راهی زوال شده‌اند، برخی تازه در حال رخ‌نمایی هستند و بسیاری از مشاغل دیگر در خروش تغییرات پی در پی قرار گرفته‌اند.

در این دنیای نامطمئن که دائماً در حال تغییر است، این امر اصلاً محل تعجب نیست. اما بزرگترین پرسش قرن این است که آیا نوع بشر در این عصر ماشین‌های هوشمند و ربات‌ها امکان بقا دارد یا خیر. طبق نقل مشهور چارلز داروین در کتاب «منشأ انواع»^۱، انسان لزوماً قوی‌ترین یا باهوش‌ترین نوع از گونه‌های دارای حیات نیست، بلکه گونه‌ای است که با تغییر سازگاری بیشتری نشان داده است.

امروزه دنیای انسان‌ها، با تشدید فناوری‌های نوآورانه جدید در محل و شیوه کار، خواه توانمندساز از نظر تجزیه و تحلیل، خواه هوش مصنوعی، شاهد تغییرات پرسرعتی است که از قضا دارد شتاب بیشتری هم می‌گیرد. سلاح‌هایی که امکان بقا در این سرعت بالای تغییر را موجب می‌شوند عبارتند از سازگاری، یادگیری مداوم مهارت‌های جدید و ذهنیت

مناسب است. بنابراین تقاضای آشکاری برای یادگیری از سوی نیروی کار شکل گرفته که در او آن دسته از مهارت‌های انسانی را می‌پروراند که به راحتی توسط ماشین‌ها امکان خودکارسازی ندارند.

بسیاری سازمان‌ها نسبت به شرایط خود در انقلاب سابق رضایت دارند، تعداد زیادی هم یا فاقد آمادگی لازم هستند و یا با بی‌اعتنایی به توانمندسازی خود برای ادامه حیات در سیر جدید تحولی آینده، از رشد فناوری‌های هوشمند، دنیای کار و تقاضا برای تجربیات انسان‌محور روی می‌گردانند. البته همواره استراتژی‌هایی وجود دارد که راهگشای سازمان‌هایی هستند که حتی اگر آنها از قبل در مرحله تحول قرار گرفته‌اند، از جمله:

- آماده‌سازی برای تأثیرپذیری از واقعیت افزوده، اتوماسیون، بازآموزی و اندیشیدن در کاردرآینده و تکامل اقتصاد استعدادهای جدید

- متمرکزسازی و ایجاد تعادل در مجموعه تجربه و ارزش پیشنهادی کارکنان ناظر به محیط کار آینده، رفاه، شغل، فناوری و تفکر انسانی

هدف اصلی، اعتماد به برخی رویکردهای کاربردی و سریع است که باعث ایجاد اعتبار در تدوین استراتژی برای دنیای جدید کار می‌شود که در آن انسان‌ها خود را هم‌کار ماشین‌ها می‌یابند و سازمان‌ها نیز می‌بایست در تدارک ایجاد تعادل میان تجربیات انسانی و دیجیتالی باشند. آنها باید قابلیت‌های انسانی را برای بقا در این دنیای به سرعت در حال تغییر به بار بنشانند. علاوه بر این، باید با ارائه تجربیات والا به کارکنان خود در طول مدت حضورشان در سازمان، یک پیشنهاد ارزشی برای کارکنان خود پدید آورند.

در طبیعت، همه موجودات برای زنده ماندن با زیستگاه خود ناگزیر به سازگاری هستند و ما نیز باید این کار را به سرعت و پی‌درپی انجام دهیم و ذهنیت و فرهنگ‌مان را آنقدر تراش بدهیم تا به عنوان افراد، سازمان‌ها و یک جامعه پذیرای سازگاری درآییم. بنابراین انسان برای موفقیت در آینده‌ای که به هوش مصنوعی تجهیز شده، باید بر ارزش‌ها و مهارت‌های انسانی خود تأکید کند. مهیاشدن برای آینده، به چمدانی مملو از خلاقیت، مهارت‌های عاطفی و تجربه متعالی انسان‌محور ناظر به کاردرآینده برای کارکنان نیاز دارد.

این بخش شامل فصل‌های زیر است که به تدریج خوانندگان را قادر می‌سازد در مورد روش‌های اتخاذ رویکردها و استراتژی‌های مورد نیاز برای ایجاد یک تجربه بهتر نیروی کار بپردازند؛ تجربه‌ای که قوه انسانی را فعال نموده و در پی افزایش بکارگیری اتوماسیون، واقعیت افزوده و ساخت مسیر بقا برای دنیای جدید کار، بازآموزی مهارت و همکاری آتی با ماشین‌ها باشد.

فصل پنجم - تقاضای تجربه انسان محور: این فصل کمک می‌کند تا دریابیم چگونه انسان‌ها در منابع انسانی مورد غفلت واقع شدند و رئوس مطالبی از چگونگی ساخت یک چرخه حیات ارزشمند کارکنان و تجربه سیر سازمانی را ارائه می‌دهد. این فصل همچنین در تحلیل روندها و شیوه‌های طراحی محیط کار آینده و تفسیر اهمیت روابط و برنامه‌های خوب زیستی برای سازمان قبول زحمت کرده است.

فصل ششم - تحول در آینده‌ی کار، شغل و نیروی کار: در این فصل غالباً در خصوص کاردرآینده و نیاز به سازگاری در نحوه‌ی کارکردن در دوره‌ی پیش‌رو بحث شده است. به علاوه خوانندگان از تاثیرات اقتصاد گیگ و نسل آتی بر مشاغل نیز اطلاعاتی کسب خواهند کرد. امور اساسی در آماده‌سازی واحد منابع انسانی ناظر به کاردرآینده، مشاغل و نیروی کار نیز در ادامه همین فصل تشریح شده است.

فصل هفتم - فناوری واقعیت افزوده، بازآموزی مهارت و همکاری: این فصل ما را با ظهور اتوماسیون، هوشمندسازی و فناوری واقعیت افزوده آشنا می‌سازد. خوانندگان می‌توانند در این فصل نسبت به الزامات بازآموزی مهارت و راهکارهای متناظر آتی برای سازمان‌ها و نیز راجع به دنیای پیش‌رو که شاهد همکاری انسان و ماشین‌ها خواهد بود، دانش کسب کنند. اهمیت اصول اخلاقی، تمهیدات ایمنی و حمایتی، ریسک‌ها و نقش انسان از دیگر نوشته‌های فصل هفتم هستند.

تقاضا برای

تحول انسان محور

اهداف فصل

- ✓ درک چگونگی فراموشی «انسان» در منابع انسانی
- ✓ نحوه‌ی ایجاد یک تجربه گسترده ارزشمند برای کارکنان
- ✓ کاوش در روندها و شیوه‌های طراحی محیط‌های کاری آینده
- ✓ تبیین اهمیت روابط و برنامه‌های خوب‌زیستی

فراموش کردن انسان در منابع انسانی

پول، عنوان، شهرت و قدرت هیچ تفاوتی برای یک سازمان ایجاد نمی‌کند مگر آنکه در کنار آنها جوهره انسانی بیشتری از خود بروز دهند. در بیشتر سازمان‌ها، نیروی کار به مثابه واحدهای تولیدی مبدل شده و اغلب همچون «منابع» با آنها رفتار می‌شود تا «انسان». منابع انسانی نباید کارکنان را صرفاً در کنار سایر منابع در نظر بگیرد، بلکه باید در بازآفرینی یک تجربه انسان‌محور با اتکا به قابلیت‌های انسانی بیشتر در نیروی کار آینده و با هدف ایجاد فرهنگ بهتر و سازمانی پایدار نقش‌آفرینی کند.

در همین راستا، انقلاب دیجیتال نیز تأثیر بسزایی در بازگرداندن عنصر انسانی به منابع انسانی داشته است. نظر به اینکه انتظار می‌رود نقش منابع انسانی بیش از پیش در جهت استراتژیک، مشاوره‌ای و مربی‌گری سوق یابد، این کارکردها سازمان‌ها را در برخورد با کارکنان به عنوان «انسان» توجیه خواهند کرد. کارشناسان منابع انسانی با زمینه‌ها و سوابق متنوع قادرند به عنوان عوامل تغییر نقش حیاتی داشته باشند.

آنگاه که محیط کار مبتنی بر اعتماد و احترام بنا شود، انگیزه و مشارکت در سازمان شکل می‌گیرد و به طور خودکار به کارکنان کمک می‌کند تا در کار سهمیاری موثری داشته باشند. چنین سازمانی قادر به جذب و حفظ استعداد‌های برتر است

و تمایز زیادی در خروجی‌ها، رشد و پایداری خود ایجاد می‌کند. همچنین لازم است از فناوری مناسب در محیط کار استفاده شود که علاوه بر افزایش بهره‌وری و کارایی، فرصتی را برای تجربه انسان‌محور پدید آورد.

اگر عزم شکل‌دهی یک تجربه انسان‌محور وجود دارد، باید سمت‌وسوی اکتساب مهارت‌های جدید را پیش‌گرفت و انسان‌سازی^۱ را به عنوان یک مزیت در نظر گرفت. در آن صورت می‌توان دنیایی را متصور شد که در آن انسان‌سازی مجدد یا بازیابی مفهوم انسان صورت گرفته و هدف آن بازیابی حقوق و قابلیت‌های انسانی و حرکت از ماشین‌محوری به تکیه بر سیستم زنده باشد.

شناخت قابلیت‌های انسانی

به گفته آمارتیا سن^۲، برنده جایزه نوبل، پژوهشگر و استاد دانشگاه، حقوق و قابلیت‌های انسانی شانه به شانه هم قرار گرفته‌اند، البته تا زمانی که سعی نکنیم هر یک از این دو مفهوم را درون دیگری محصور کنیم. هم حقوق انسانی و هم قابلیت‌های او باید بر اساس استدلال‌های کلی شکل بگیرند و البته این موارد به سادگی قابل درک نیستند. به علاوه قابلیت‌های انسانی تنها از طریق مهارت‌های انسانی متناظر قابل ظهور و بروز می‌باشند.

جدول ۵.۱ برخی از اصلی‌ترین قابلیت‌های انسانی و مهارت‌های حائز اهمیت برای آینده‌ی انسان را نشان داده است.

جدول ۵.۱ اصلی‌ترین قابلیت‌های انسانی و مهارت‌های آینده

مهارت‌های انسانی	قابلیت‌های انسانی
تفکر انتقادی و قوه قضاوت	تصمیم‌گیری موثر
مدیریت افراد و منابع	هدایت و نظارت عالی
روابط مدیریتی	ارتباط‌گیری با دیگران
خلاقیت و حل مسائل پیچیده	اقدامات انگیزشی
هوش هیجانی	رهبری در میدان عمل

هیچ راه ساده‌ای برای بازپس‌گیری بعد انسانی در کار و محیط کار وجود ندارد، چراکه درک توأمان قابلیت‌های انسانی و نحوه استفاده از حقوق انسانی امر متداولی نبوده است. به طور کلی، «انسان» در منابع انسانی ممکن است بیانگر قوه ذهنی

1. humanization
2. Amartya Sen

انسان، ادراک انسان، همدلی انسان یا رهبری انسان باشد. با این حال، درک معضل مربوط به انسان^۱ آسان نیست. درک مفاهیمی مانند حقوق انسانی، انسانیت یا انسان بودن گاهی اوقات نیازمند تعمق زیادی است. بنابراین شناخت مهارت‌های مناسب در بکارگیری قابلیت‌های انسانی و استقرار او در محیط کار بسیار اساسی است.

مهمترین مولفه انسان، ایجاد ارتباطات انسانی و توسعه روابط با همکاران و افرادی است که با آن‌ها در تعامل است. تعاملات انسانی را می‌توان به کمک ارتباطات و همکاری باز مجدداً احیا کرد؛ زیرا انسان‌ها باید با کار خلاقانه و ایجاد تبادل با دیگران در کار خود انگیزه بدمند.

سازمان‌ها و رهبران منابع انسانی باید فرهنگ و محیط کاری را آنگونه طراحی کنند که نیروی کار از آن لذت ببرد و در کار خود احساس انگیزه و خرسندی کند. یک اقدام کلیدی، به اشتراک‌گذاری آزادانه‌ی دانش و اتخاذ فرهنگ یادگیری با چاشنی قدردانی و اعطای جوایز است. خواه با حقوق و پاداش بالاتر در پایان سال یا پیشکش جایزه سفر خارج از کشور، فرصت تحصیل با هدف آموزش یک دوره و شرکت در یک سمینار، و یا حتی تعریف و تمجید گفتاری باشد؛ انگیزه همواره سرچشمه‌ی تفاوت چشمگیر در میان نیروی کار بوده است.

هدف منابع انسانی و ارزش او

صرف تغییر نام واحد منابع انسانی به عملیات کارکنان^۲ یا تیم استعدادها^۳، از تغییر دیدگاه رایج ناظر به کارکرد منابع انسانی امروزی ناتوان است. در فصل‌های قبل مشاهده شد که چگونه کارکرد منابع انسانی در درجه اول متوجه جذب و استخدام، آموزش، و انطباق با مقررات است و در یک کلام بر فعالیت‌های مبادلاتی و اداری تاکید دارد.

تاکنون، واحد منابع انسانی هدف به حداکثر رسانی بهره‌وری سازمان از طریق بهینه‌سازی اثربخشی نیروی کار را مقصد خود می‌دید. اما اکنون علاوه بر تمرکز اصلی بر مبادلات و کنترل فرآیندها و قوانین، بوسیله جذب استعدادها، توسعه و حفظ استعدادها، همسوسازی کارکنان با کسب‌وکار و غنی‌سازی بهره‌وری کسب‌وکار، به تولید ارزش افزوده مبادرت می‌ورزد (McNulty ۲۰۱۵).

اما جدای از این، منابع انسانی باید نیروهای خود و سازمان را در بازگرداندن عنصر انسانی به کار بسیج کند. زمان آن فرا رسیده که هدف و ارزش منابع انسانی را به منظور احیای «انسان» در منابع انسانی و ایجاد یک تجربه انسان‌محور برای

1. human dilemma
2. people operations
3. talent team

نیروی کار و سازمان بازنویسی کنیم. تصویر ۵.۱ هدف‌ها و ارزش منابع انسانی را در احیای «انسان» در نیروی انسانی تبیین می‌کند.

مطابق با این تصویر، اهداف و ارزش‌های پایه در انسان‌سازی در نیروی کار به چهار زمینه تقسیم شده است:

- **ارتقای آموزش انسان‌محور:** واحد منابع انسانی باید ضمن تنظیم و ارائه برنامه آموزشی، بر اصول اخلاقی، رفتار سازمانی، مهارت‌های حل مسئله و گوش‌سپردن [به کارکنان] تاکید ورزد. این مهارت‌های انسان‌محور در راستای غنی‌سازی تعاملات و شایستگی‌های انسانی در عصر دیجیتال نیازمند توجه هستند.
- **سرمایه‌گذاری در هوش هیجانی:** هوش هیجانی، که توانایی افراد را در درک، شناخت و مدیریت احساسات و عواطف خود نشان می‌دهد، بر تصمیمات رهبران در خصوص جذب و استخدام، ارتقاء، رشد، مربی‌گری و پایان خدمت افراد واجد مهارت‌های انسانی اثر می‌گذارد.
- **پاداش به رفتارهای ممتاز:** سازمان‌ها با فانوس ارزش‌ها مسیریابی می‌کنند و ارزش‌ها خود از رفتارهای انسانی نشأت می‌یابند. پاداش‌دهی و قدردانی از رفتارهای ممتاز نه تنها انگیزه و تشویق کارکنان به استمرار اینگونه رفتارها را موجب می‌شود، بلکه یک جو مثبت در فرهنگ، عملکرد و توجه به ابعاد انسانی در سازمان به جریان می‌اندازد.
- **ترغیب به فرهنگ مبتنی بر نوآوری:** بیشتر سازمان‌هایی که با استفاده از ماشین‌آلات کار می‌کنند، اکثر فعالیت‌هایشان تکرارپذیر و خالی از عنصر انسانی است. تیم‌هایی با خصوصیات همدلی، انسجام، خلاقیت و سایر مهارت‌های انسانی می‌توانند زاینده نوآوری بیشتری در جریان این نوع کار شوند.

شکل ۵.۱ هدف‌ها و ارزش منابع انسانی در احیای انسان در نیروی انسانی



اغلب واحدهای منابع انسانی بگونه‌ای طراحی شده‌اند که نه در گوش‌سپردن به صحبت‌های کارکنان تبحری دارند و نه برای اهداف فوق و رویکردهای ارزشی احیاگر عنصر انسانی تناسبی یافته‌اند. بنابراین برای حصول چنین رویکردی، منابع

انسانی باید به یک روش کاری چابک تمسک جوید و البته ضروری است در مورد شیوه‌های مختلف چابکی و تأثیرات هر یک بر سازمان اطلاعات کسب کند.

علاوه بر این، سازمان‌ها در مسیر رشد و سودآوری باید از ایستگاه تجربه متعالی مشتری گذر کنند. این موضوع یک فرصت استثنایی برای ایجاد فرهنگ چابکی و نوآوری است؛ چراکه نیروی کار را به ارائه تجربه متعالی برای مشتری ترغیب می‌کند. اهمیت چنین موضوعی برای کارکرد منابع انسانی روشن است، زیرا کار بر روی تجربه مشتری‌پسند در اکثر سازمان‌ها در حال ظهور است (رهیلی، ۲۰۱۶).

به محض ارائه راهکارهایی از جانب واحد منابع انسانی که گره خورده با خروجی‌های تجاری، فرهنگ و نیروی کار هستند و به تعبیری صرفاً ناظر به خود منابع انسانی نیستند، می‌توان تفاوت شگرفی را شاهد بود. برای طراحی چنین رویکرد چابکی در واحد منابع انسانی و پیشکش نتیجه‌اش به کسب‌وکار، این واحد باید همان اصول چابکی کسب‌وکار را سرلوحه قرار دهد و از ابزارهایی نظیر تفکر طراحی در ارزیابی سازمان، تعریف مفهوم و مصداق استعداد، و مشخص کردن سهم واحد منابع انسانی در این دنیای دیجیتال به سرعت در حال تغییر بهره‌مند گردد.

رویکرد مبتنی بر تفکر طراحی

همانطور که بررسی شد عوامل زیادی در ایجاد تغییر در واحد منابع انسانی خودنمایی می‌کنند که تمام اینها تاثیر گسترده‌ای بر استراتژی‌های منابع انسانی ناظر به مشتریان منابع انسانی بر جای گذاشته‌اند. امروزه، یکی از ابزارهای پیشرفته و قدرتمند، تفکر طراحی است که به عنوان راهی برای درک و بهبود تجربه مشتری منابع انسانی و کمک به بازیابی «انسان» در «منابع انسانی» مطرح می‌شود.

تفکر طراحی در مقام یک روش خلاقانه و مبتنی بر ارائه راهکار برای حل مسئله قرار دارد. تفکر طراحی با راه‌حل‌های خود به کشف نیازهای ذی‌نفعان مختلف و ارائه ارزش پایا، مطابق با تجربیات مواجهه با آنها، کمک می‌کند. گراف ذی‌نفعان منابع انسانی می‌تواند شامل مدیران، کارکنان، متقاضیان استخدام یا حتی بازنشستگان باشند.

بسیاری از سازمان‌ها پیش‌تر تفکر طراحی را در پیشبرد محصولات و خدمات جدید برای ایجاد تجربه ارزشمند مشتری پرورانه‌اند. این نوع تفکر نه تنها سازمان‌ها را در بازبینی رویکردهای جدید محصولات و فرآیندها توانمند می‌سازد، بلکه سبب جوشش نوآوری در تامین موثر نیازهای مشتریان و ارزش پایدار نیز خواهد شد (بیلی، ۲۰۱۸).

برای واحدهای منابع انسانی، تفکر طراحی یک دارایی بزرگ محسوب می‌شود که آنها را فراتر از شیوه‌های سنتی مبادلاتی سیر می‌دهد. با بهره‌مندی از چنین ابزاری متخصصان منابع انسانی قادرند تمرکز بیشتری روی تجربه مشتریان خود برقرار

و روش‌های همدلانه‌تری را برای ارائه ارزش تجاری ممکن سازند. این ابزار در تعیین و طراحی تجارب مشتری برای واحد منابع انسانی موجب گام‌های بلندی شده است.

سازمان‌ها از تفکر طراحی نه تنها در فهم تجربه کارکنان، بلکه در شناخت تجربه متقاضیان استخدام خود نیز بهره‌مند می‌شوند؛ مسیری که از جستجوی کار توسط متقاضی کار کلید می‌خورد و به انفصال از خدمت و بازنشستگی ختم می‌شود. تفکر طراحی یقیناً نقطه نظرات نیروی کار را در زمینه تجربیاتشان به سازمان می‌رساند که ممکن است در برگیرنده‌ی سیری درون سازمانی باشد که از منظر شغلی، فرهنگی، کاربرد فناوری و محیط کار خود پشت سر گذاشته‌اند.

تفکر طراحی تحقیقا برای واحد منابع انسانی امروز باید ابزاری را برای کنکاش در تجارب مشتری و ارزش آفرینی آن‌ها در دست داشته باشد. بوسیله این رویکرد متخصصان و رهبران منابع انسانی، نیروی کار و رهبران کسب‌وکار را بهتر از شیوه تفکر سنتی خود فهم می‌کنند و تجارب موفقیت آمیز بسیاری در این مورد وجود دارد.

تفکر طراحی همچنین هریک از گام‌های خود طراحی فرآیند را به رویکردهایی انسان‌محور می‌آراید. بدین‌سان تیم‌ها به گردآوری بینش‌های کاربران آستین بالا می‌زنند و این کار را با طرح پرسش‌هایی در قالب مصاحبه آغاز می‌کنند و در ادامه‌ی آن با هدف به اشتراک‌گذاری و کشف ایده‌ها و راهکارهای نوین طوفان فکری به پا می‌کنند و عاقبت نمونه اولیه حاصل را به میدان آزمایش می‌کشانند. تصویر ۵.۲ مراحل مختلف چارچوب تفکر طراحی را مبتنی بر گردآوری ایده‌های جدید و ارائه راهکارهای نوین ارزشمند در پنج گام به تصویر کشیده است.

شکل ۵.۲ چارچوب تفکر طراحی



- **همدل باشید:** گوش سپردن به صحبت‌های دیگران را به یک عادت تبدیل کنید، از مخاطبان خود بیاموزید، و گلوگاه‌های موجود در ابعاد انسانی را عمیقا درک کنید.

- **تعریف کنید:** اهداف را بر اساس نیازهای مورد تأکید کاربر، برگرفته از گام قبلی در مواجهه با گلوگاه‌های انسانی تعیین کنید.
 - **ایده‌پردازی کنید:** طوفان فکری به راه بیندازید و از ایده‌های پیشنهادی مشترک به راهکارهای بالقوه خلاقانه پل بزنید؛ برترین ایده‌ها را در راه‌حل‌های اولیه مسائل اولویت‌بندی کنید.
 - **نمونه اولیه ارائه دهید:** آینه‌ای از ایده‌های منتخب بسازید، نمونه‌ی اولیه را طراحی کنید و سنگ محک آزمایش به آنها بزنید.
 - **آزمایش کنید:** هدف بهبود مستمر طراحی خود را از طریق بکارگیری نمونه‌های اولیه در کاربران محقق سازید و وارد یک چرخه نوآوری تکرارپذیر شوید.
- هدف اصلی از تفکر طراحی، قرارداد کانون تمرکز بر تجربه کاربر از فرآیندها و در نتیجه ایجاد راهکار متناسب با مصرف‌کننده است. حمایت از مصرف‌کنندگان هر کارکرد تنها با تمسک به یک رویکرد انسان‌محور آغاز می‌شود که دربردارنده‌ی تغییر فرهنگی، امکان ایجاد خلاقیت، رفتارهای یادگیری، و همکاری بهتر بین تیم است. روی هم رفته، این فرآیند به سبب تشدید مقاومت در برابر تغییری که بوجود می‌آورد، چندان هم ساده نیست.
- تفکر طراحی از ایستگاه‌های کارکردهای متعدد در کسب‌وکار گذر کرده است و به علت دیرپذیر بودن، در آخر به منابع انسانی رسیده است. موفقیت این روش به این بستگی دارد که سازمان‌ها تا چه میزان تیم‌های میان‌کارکردی را توانمند جهت طراحی چنین راهکارهای مبتکرانه و متمرکز بر تجارب مشتریان می‌سازند. منابع انسانی این رویکرد را در ایجاد تجربیات الهام‌بخش برای کارکنان به کار می‌بندد.

تمرکز بر الهام‌بخشی به لحظات و تجارب کارکنان

فناوری‌های دیجیتال عادت‌ها و تجربیات مصرف‌کننده را زیور و می‌کنند و در برخوردهای ما با اشخاص، محصولات، مکان‌ها، خدمات یا شرکت می‌توان آنها را دید. این امر در سیر پیوسته‌ی تجربه مشتری نیز صادق است و تقاضای مصرفی منابع انسانی را نیز که زاینده یک تجربه اجتماعی، پویا و به سبک مصرف‌کننده است در بر می‌گیرد. این تجربه عمدتاً برای کارکنان درون سازمان در طول کل دوره حیات سازمانی‌شان، از ابتدایی‌ترین گام گزینش تا ترک خدمت حاصل می‌شود.

به طور کلی، تجارب انسانی را می‌توان مجموعه‌ای از لحظات عمیق، پر اهمیت، گرانبها و برآمده از سرشت آدمی دانست که برخی ماندگارتر هستند و برخی تاریخ انقضای زودتری دارند. یادآوری این لحظات به یاد ماندنی لزوماً همیشه لبخند

بر لب نمی‌آورد؛ گاهی اوقات به ما استرس وارد می‌کند، ناامیدی، ترس و یا درماندگی به ما القا می‌کند و چه بسا اثر منفی بر زندگی ما بگذارد. اوقات خاطره‌انگیز کارکنان در چرخه حیات کاری‌شان ممکن است مثبت یا منفی باشد.

اگرچه برخی از لحظات ماندگار برای عده‌ای از کارکنان پررنگ‌تر هستند، اما برای همه این احساسات یکسان نخواهد بود. واحد منابع انسانی باید تمام این لحظات مهم برای کارکنان و مشتریان‌شان از جمله مدیران، متقاضیان استخدام، مدیران اجرایی و بازنشستگان را زیر ذره‌بین قرار دهد و این باید بر اساس تیپ‌های شخصیتی مختلف در نیروی کار انجام پذیرد، که در واقع نمایی از رفتارها، انگیزه‌ها، احساسات، علاقمندی‌ها و ارزش‌های گروهی افراد دارای ذهنیت شبیه به هم، یا بخش‌هایی از نیروی کار است؛ البته در این فصل بیشتر بر روی کارکنان – و نه سایر گروه‌ها – تمرکز شده است.

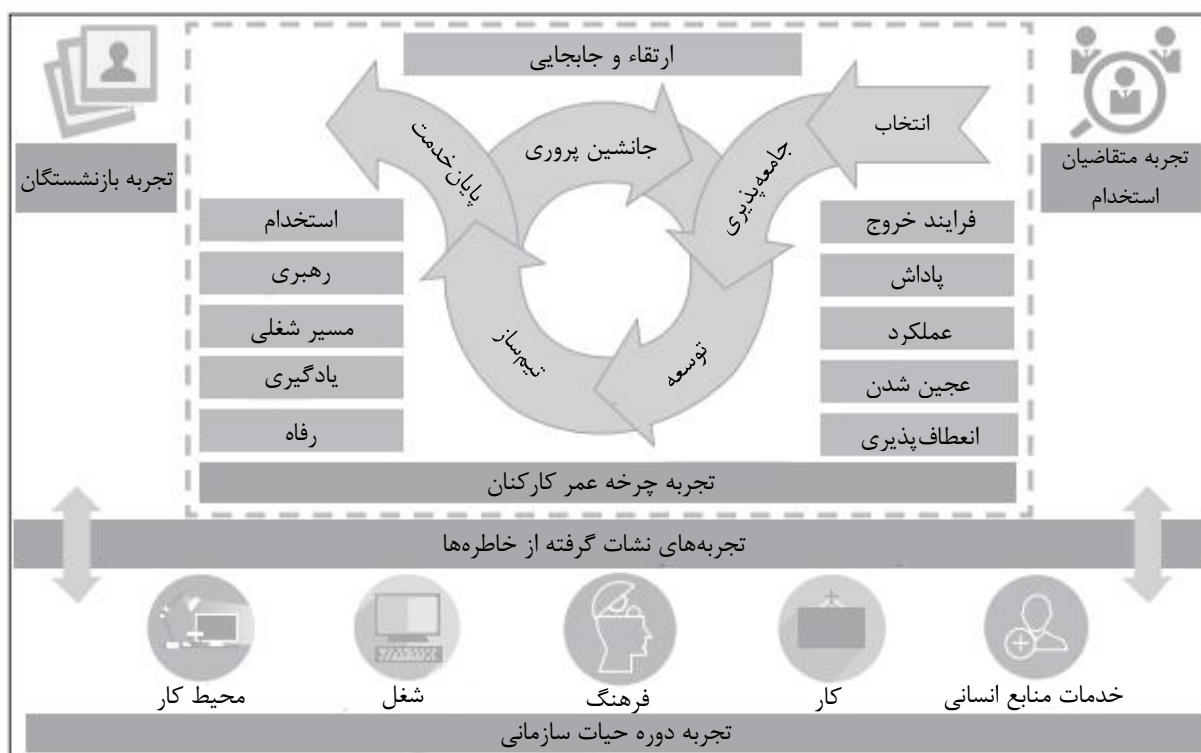
تجربیات حاصل از لحظات خاص، برآمده از استفاده از خدمات منابع انسانی، مشاغل و فرهنگ سازمانی است. در شکل‌گیری این تجربیات در قالب تصویر گسترده فناوری و تجربه محیط کار نیز برای کارکنان حائز اهمیت است.

تجربه گسترده کارکنان

امروز سازمان‌ها در تلاشند تا نقاط تماس مثبت را در تمام مراحل دوره حیات سازمانی کارکنانشان فراهم کنند. ایجاد تجربه خدمات به کارکنان، یک سناریوی برد-برد برای نیروی کار و سازمان است که ناشی از استفاده از خدمات منابع انسانی، مشاغل، فرهنگ و بسیاری مولفه‌های دیگر نظیر فناوری، محیط کار و تجربه دیجیتالی نیز می‌باشد. تصویر ۵.۳ یک چارچوب گسترده را برای تجربه کارکنان مبتنی بر دوره حیات و سیر سازمانی‌شان به نمایش درآورده است.

رفته رفته سازمان‌های بیشتری در حال درک این مسئله هستند که موفقیت آن‌ها با بهبود و بهینه‌سازی تجربه گسترده کارکنان در دوره حیات و سیر سازمانی آن‌ها عجین شده است. البته در ابتدای امر توجه به چند مورد بیشتر به چشم می‌خورد. همانطور که در تصویر ۵.۳ نیز نشان داده شده است، تجربه گسترده کارکنان دارای اجزای مختلفی است که می‌توان آن‌ها را در چهار بعد تقسیم نمود:

- **تجربه متقاضیان استخدام:** گرچه ممکن است تجربه متقاضی استخدام بخشی از دوره حیات سازمانی او محسوب نشود و اغلب به طور جداگانه بدان نگاه شود، با این حال در صورتیکه به خوبی انجام گیرد، نه تنها زندگی جدید کارمند را سهولت می‌بخشد، بلکه تجربه مثبت کاملاً متفاوتی را نیز برای آن‌ها زمینه‌سازی می‌کند. سرآغاز این بحث، جذب استعداد است و کل فرآیند بکارگماری و جامعه‌پذیری، آغاز کار را در بر می‌گیرد.



برای دستیابی به تجربه گسترده‌تر برای کارکنان، یک متقاضی استخدامی بالقوه، در سنجش میزان رضایت کلی حائز جایگاه ویژه‌ای است. به مجرد اینکه سازمان این دو نقش متقاضی / فرد استخدام‌شده را از هم جدا می‌کند، به طور خودکار ارزش تجربه تقلیل یافته و تجربه رنگ تبعیض به خود می‌گیرد و در نتیجه لحظاتی پدید می‌آید که در آن کارکنان و متقاضیان برخوردارهای متفاوتی می‌بینند.

- **تجربه چرخه عمر کارکنان:** هر کارمند از روز انتخاب تا روز بازنشستگی، یکسری مراحل را پشت سر می‌گذارد که به عنوان «چرخه عمر» کارمند شناخته می‌شود که متداول‌ترین شکل تجربه کارکنان است و امروزه کانون توجه بیشتر سازمان‌ها قرار گرفته است. اولین گام این دوره انتخاب و جامعه‌پذیری است که با تجربه متقاضی هم‌پوشانی‌هایی دارد. منحصر به فرد بودن تجربه انتخاب و جامعه‌پذیری در سازمان‌ها، مغناطیسی برای جذب و نگهداشت استعدادها خواهد بود.

در ادامه چرخه عمر، کارکنان به یک هدف مشخص نیاز دارند تا خود را عضوی از سازمان و چشم‌انداز آن ببینند، که تنها از بازوی ارتباطاتی رهبران این کار امکان‌پذیر خواهد شد. لحظاتی که در خلال اقدامات یادگیری برای کارمند ایجاد می‌شود؛ منعکس‌کننده مستقیم تصمیمات شغلی و برنامه‌های توسعه‌ای وی هستند و هرگونه تجربه مثبت در این زمینه به نیروی کار انگیزه می‌دهد و او را کارا می‌سازد.

در مرحله بعدی چرخه عمر کارمند، لحظاتی مهم ناظر به تیم آنها قرار گرفته که می‌بایست ریشه در اعتماد و احترام دوانیده باشد. به همین ترتیب، یک تجربه خوب با سنجه‌های انعطاف‌پذیری، رفاه، قدردانی و اقدامات عملکردی بازخوردمحور، کارکنان را در کار خود خرسند و موفق می‌گرداند. در مراحل بعدی، تجربیات فرصت‌های رشد، ارتقا، جابجایی و حتی آماده‌سازی برای خروج از سازمان، در گستره کل تجربه دوره حیات کارکنان اهمیت دارد.

- **تجربه بازنشستگان:** افراد، دیگر برای همیشه در یک شغل ثابت باقی نمی‌مانند و این بدان معنی است که کارکنان امروز، مشتریان و شبکه‌های ارتباطی فردا هستند. یک تصور باطل این است که کارکنانی را که از یک شرکت خارج شده‌اند، بی‌اثر بر آن شرکت می‌دانند. بازنشسته‌ها، از موثرترین کانال‌های ارتباطی بیرونی سازمان هستند که پرورش فعالانه روابط با آن‌ها به موفقیت یک کسب‌وکار کمک می‌کند.

بنابراین تجربه بازنشسته‌ها بطور بالقوه یک نقطه عطف برای هر دو گروه نیروی کار و سازمان قلمداد می‌شود و نباید جدای از کل تجربه کارمند تلقی گردد. امروزه گرچه اغلب به این بخش از تجربه افراد کم‌لطفی می‌شود، با این وجود به منظور تشکیل روابط بلندمدت، شبکه‌سازی و بهره‌مندی از سرمایه اجتماعی سازمان بسیار حیاتی است.

- **تجربه دوره حیات سازمانی:** همواره در تعاملات افراد با تیم‌ها، مافوق‌ها، محیط کار و فرهنگ سازمانی‌شان لحظات گوناگونی ثبت می‌شود. کارکنان با یکدیگر حشرونشر دارند و از نظر عاطفی ارتباط برقرار می‌کنند، آنها آشکارا با تیم خود همکاری می‌کنند و از تجربیات خود با کارکردهای متعدد سازمان درس می‌گیرند و در فرهنگ سازمانی سهم‌یاری نشان می‌دهند.

تصویر ۵.۴ بازتاب ابعاد تجربه دوره حیات سازمانی کارکنان است؛ جایی که لحظات آن برای کارکنان به اندازه سایر مقاطع مهم هستند. این تجارب از طیف متنوعی از موقعیت‌های مختلف کارکرد منابع انسانی اقتباس شده است؛ از درخواست مرخصی تعطیلات، کار از راه دور، تقاضای سفر و مدیریت هزینه، تا تجربه روابط کارکنان، سیاست‌ها و هنجارها. همچنین از لحظات مهمی که در افعال روزمره کارکنان سوسو می‌کنند نیز نباید غافل ماند؛ همچون دسترسی به اخبار، مخاطبین، ارائه پیشنهادها، منوی نهار یا رزرو اتاق جلسات، و یا خرید و سفارش لوازم اداری.

در این بین کارکنان متناسب با اوقات کاری‌شان، به محیط کار خود نیز وابستگی‌هایی پیدا می‌کنند. کارکنان تجربیات و احساسات پر فرازونشیبی را در محیط کار خود سپری می‌کنند، از جمله کار با فناوری، همکاری با یکدیگر، ارتباطاتشان، اجرای مقررات، موضوعات گزارشی، آموزشی و سایر مباحثی که در سیر سازمانی جای می‌گیرند.



تجربه گسترده‌تر کارکنان، مجموع تمام تجربیات و تعاملاتی است که بر ادراکات، رفتارها و احساسات کارکنان به نوعی اثرگذار است. ایجاد یک تجربه الهام‌بخش برای کارکنان صرفاً بر پایه‌ی مزایای بیشتر، امتیازات و استفاده از فناوری‌های مدرن نیست؛ بلکه دمیدن روح انگیزه و مشارکت در کارکنان، تلاش جهت بهبود وضعیت کاری آن‌ها و بنیان‌ریزی فرهنگ و رهبری عالی برای آنان است که کارکردن آن‌ها را دائماً با حال خوش همراه می‌کند.

شنیدن صدای کارکنان

تجربه الهام‌بخش کارکنان را نمی‌توان از بالا به پایین جاری و ساری کرد. آن‌ها باید برای مشارکت در بخشی از روند ساختن مشارکت داده شوند. بهتر است همواره افراد یا تیم‌ها در مورد تجربیات خود بازخورد ارائه دهند و ایده‌هایشان را

به اشتراک بگذارند. بنابراین مداومت به شنیدن صدای کارکنان یکی از ساده‌ترین راه‌ها برای مثبت نگاه‌داشتن تجربه کارکنان، از استخدام تا بازنشستگی است (Meister, 2017).

درک اینکه چه نوع تجارب گسترده و کدام لحظات برای کارکنان دارای اهمیت است، منابع انسانی را قادر می‌سازد تا نه تنها به نیروی کار خود آرامش خاطر و انگیزه ببخشد، بلکه درک بهتری از متقاضیان استخدامی در جایگاه‌های خاص سازمانی برای آینده بدست می‌آورد. علاوه بر این، حفظ رابطه خوب با بازنشستگان، برند کارفرما را تا حد زیادی متأثر از خود می‌سازد.

در صورتیکه منابع انسانی پای صحبت‌های کارکنانشان نشینند، در حقیقت فرصت‌های ارتقای مشارکت و رضایت‌بخشی را تلف کرده است. گوش‌سپردن، مهارت پیشرفته‌تری نسبت به شنیدن منفعلانه است و آن‌هایی که گوش شنواتری دارند، هماهنگی با سازمان، نیروی کار و مشتریان خود را بیشتر تقویت می‌کنند. هدف از گوش‌سپاری به کارکنان، شکار به‌موقع روندهاست که باید دربرگیرنده‌ی یک شیوه مستمر برای رصد چالش‌ها و تجربیات فعلی کارکنان باشد. پس هدف از توجه باید گوش‌سپردن برای پاسخ‌دادن باشد تا صرفاً برای دریافت آن (Harter, 2018).

در مقام مقایسه روش‌های متداول سنجش میزان تعامل کارکنان، یک ابزار پایا باید به کسب‌وکارها کمک کند تا از اجرای تغییرات مثبت تجربیات یک گام جلوتر باشند. گوش‌سپاری مداوم به معنی پرکردن مداوم پرسشنامه نیست، چراکه دریافت بازخورد فراوان اغلب انجام اقدام کنشی موثر را دشوار می‌سازد. ایجاد تعادل در شناسایی تجربه‌های مختلف همواره باید مد نظر باشد.

ایجاد تعادل میان تجربه‌های دیجیتالی و انسانی

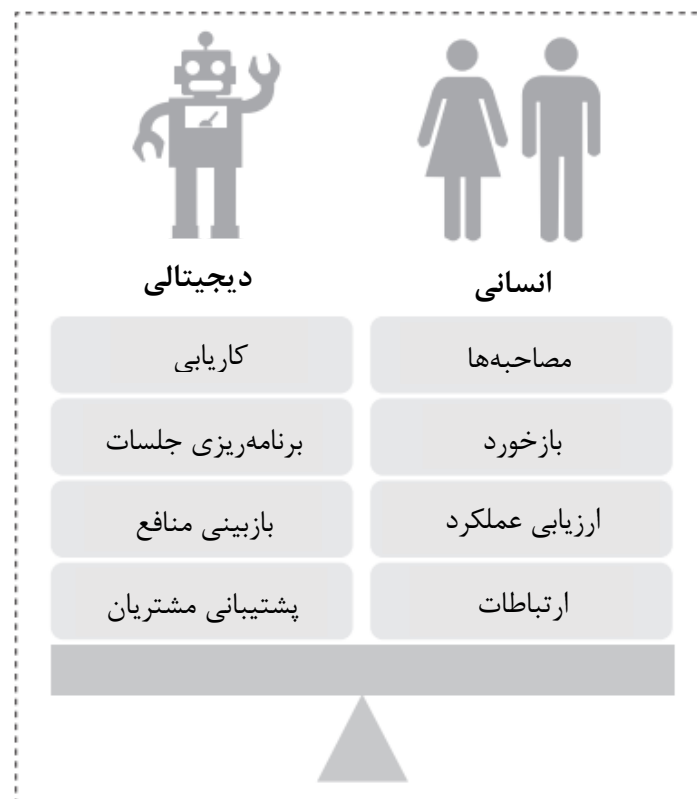
نیروی کار امروز، علاقمند به یک تجربه دیجیتالی استثنایی است که آزادی عمل بیشتری در انجام کارهای مهم و مشارکتی به او تفویض کرده و او را قادر می‌سازد مهارت‌های انسانی خویش را در ارزش‌آفرینی بیشتر نشان دهد. طبق گزارش PwC¹ (دوارت و همکاران، 2018)، تقریباً نیمی از نیروی کار تعاملات دیجیتال را در انجام کارهای متداول منابع انسانی و فعالیت‌هایی چون جستجوی شغل، برنامه‌ریزی برای تعطیلات، ثبت‌نام دریافت مزایا یا پشتیبانی فناوری اطلاعات ترجیح می‌دهند.

این در حالیست که نیروی کار واقعا به آنچه نیاز دارد نمی‌رسد و تنها درصد پایینی از افراد هستند که از حضور فناوری در تجربه کاری واحد منابع انسانی و مدیریت وظایف کارکنان احساس رضایتمندی دارند. باید در بکارگیری بیش از حد از فناوری مراقب بود، چراکه ممکن است اصالت رفتاری انسان را به حاشیه براند.

اساسا نیروی کار تمایلی به تعامل با ماشین آلاتی ندارد که جای روابط انسانی ارزشمند را که لازمه احساس تعلق به کار و اندیشه انسانی در اختیار مشتریان است، گرفته‌اند. بسیاری از ما ممکن است احساس کنیم که فناوری حائل میان نیروی کار و تعاملات انسانی قرار گرفته است که درست هم هست. از این رو نیروی کار هنوز مشتاق به تعامل انسانی در کارها و انجام شخصی فعالیت‌های منابع انسانی نظیر ارزیابی عملکرد، برقراری ارتباط با تیم، پرسش‌گری حول منابع انسانی، ارائه بازخورد و آموزش می‌باشند.

یافتن تعادل بین فناوری و نیازهای انسانی به معنای آن است که رهبران کسب‌وکار باید پرسش‌های مهمی در انتخاب فناوری از خود بپرسند. فناوری تنها هنگامی که با مهارت‌های انسانی تلفیق شود تأثیر خود را در محیط کار به حداکثر می‌رساند. تصویر ۵.۵ تعادل مورد نیاز امروز بین کنش‌های دیجیتالی و انسانی را با هدف ارائه تجارب استثنایی به کارکنان نشان می‌دهد.

شکل ۵.۵ تعادل مورد نیاز امروز بین کنش‌های دیجیتالی و انسانی



اکثر سازمان‌ها امروزه از حداقل فناوری در پشتیبانی از فرایندهای کلیدی منابع انسانی، کارایی و تصمیم‌گیری خود بهره گرفته‌اند و راهکارهای دیجیتال به منظور ارتقای تجربه و تعامل کارکنان در بیشتر موارد یک افزودنی انگاشته شده است. در حالیکه یک راهکار دیجیتال مناسب قادر است نویدبخش تفاوت چشمگیری در چابکی در تغییر، ارائه یک ارزش پیشنهادی جذاب برای نیروی کار و نگاه به واحد منابع انسانی به مثابه یک مشاور در زمینه ریسک‌های سرمایه انسانی باشد. تمام این مقاصد از مسیر کنش‌های متقابل انسانی قابل حصول هستند.

نیروی کار خواهان شیوه‌های جدید کار و تجربه کارمندی است که دسترسی دیجیتال، شخصی‌سازی و اثربخشی را در اختیار او قرار دهد. آن‌ها راهکارهای دیجیتال را در خدمت انجام بهتر، سریعتر و دقیق‌تر کارهای خود می‌خواهند. اقدامات مربوط به تجربه کارکنان باید بصورت جامع و کامل طراحی شده و موانع کارکردی را از میان بردارند تا به انجام کار در یک تعادل مناسب برسد.

فرهنگ دیجیتال در جایی مورد نیاز است که افراد با شفافیت احساس راحتی داشته باشند، کنجکاو به چیزهای جدید باشند و برای داشتن به‌روزترین فناوری سر از پای نشانند که همه اینها از ملزومات موفقیت است. امروزه از یک سو فناوری سنگ‌بنای تجربیات کاری است به طوری که نمی‌توان آن را در برنامه کارکنان نادیده گرفت. از سوی دیگر هم نیروی کار امروز نسبت به ظرفیت فناوری در بهبود زندگی خود بسیار مثبت‌اندیش است، گرچه نگرانی‌هایی در مورد چگونگی استفاده از آن دارد.

اتخاذ و همراستاسازی با یک ذهنیت یادگیری مستمر همان چیزی است که ما به آن نیاز داریم. کسب مهارت صرفاً با گذراندن دوره‌های متعدد یا تسلط به ابزارهای جدید محقق نمی‌شود، بلکه فرصت دادن به افراد برای کشف ذهنیت‌ها، رفتارها، روابط و شیوه‌های کاری جدید را نیز می‌بایست مدنظر قرار داد. سازمان‌ها بی‌شک باید پشتیبان نیروی کار خود باشند، به مهارت‌ها و شایستگی‌های جدید دست یابند و به کارکنانشان کمک کنند تا فرهنگ خود را متناسب با آینده بهبود بخشند.

بنابراین پرواضح است که هم تجربیات دیجیتال و هم تجارب انسانی دارای تقاضاهای روشنی هستند که در اوج پیچیدگی، قابل جداسازی از یکدیگر نیستند. در این بین سازمان‌هایی که رویکرد مصرف‌کننده محوری را با تجربه کارکنان امتزاج می‌کنند، پیرو فرهنگی هستند که برای خوشبختی و رضایت کارکنان ارزش قائل است. در واقع سازمان‌ها باید مرزهایی را برای تفکیک و متعادل‌سازی تجربیات دیجیتالی و انسانی در شغل، کار و محیط کار افراد تعریف کنند.

طراحی محیط کار متناسب برای آینده

پیش‌تر بررسی شد که هریک از افراد منحصربه‌فرد و متفاوت از یکدیگر هستند، بنابراین آنچه برای یک کارمند مفید است لزوماً برای دیگری نیست. شیوه‌های جدید کار، تغییر رفتارها و رشد دنیای دیجیتال، محیط کار مناسب برای ارتباطات آینده انسان را می‌طلبد. این محیط‌های کار مکان‌هایی هستند که توجه کارکنان را به کار جلب می‌کند و کلید خلاقیت، همکاری و حال خوش آن‌ها می‌شود.

سازمان‌ها اکنون به سرعت وافر تغییرات فناورانه پی برده‌اند و در این سرعت سرسام‌آور نسبت به شکل کاردرآینده سردرگم شده‌اند. برای آن‌ها باید فضاهایی طراحی شوند که امکان ناهمگونی و انعطاف‌پذیری را در همه جا فراهم کرده و کارکنان را خلاقانه و بطور واقعی نسبت به بهبود آن‌ها ترغیب سازد. پس از اینهاست که محیط کار، نیروبخش برای فرهنگ مناسب و نوآوری‌های سازمان می‌شود.

سازمان‌ها باید بتوانند چالش‌های محیط کار را درک کنند تا طراحی محیط‌های کار آینده را به امتیازاتی برای گروه‌های مختلف کاربران مزین نمایند.

چالش‌ها و امتیازات محیط کار

امروزه در محیط‌های کاری کاملاً مجهز به فناوری، درک روش‌های همکاری تیمی بصورت از راه دور در جهت ارائه راهکارهای متناسب در محیط کار اهمیت یافته است. در بسیاری از فضاهای اداری سنتی، معمولاً مشاهده می‌شد که دفتر خصوصی کادر اجرایی در حین ماموریت بدون استفاده یک گوشه افتاده است، در حالی که کارکنان به دنبال جایی برای جلسات خود هستند. گرچه در طراحی فضاهای جدید این چالش‌ها مرتفع نمی‌شوند، در عوض سازمان‌ها باید به القای رفتارها و هنجارهای جدید محیط کار همت گمارند.

جنبه دیگری که هنگام طراحی محیط‌های کاری مدرن در آینده شایسته توجه است، توجه به نسل بعدی است؛ چراکه نسل هزاره^۱ با برنامه‌های موبایلی و رسانه‌های اجتماعی قد کشیده‌اند و همین امر آن‌ها را دیجیتال‌مادرزاد بار آورده است. اما به این معنی نیست که آن‌ها تمایلی به تعاملات فیزیکی و حضوری ندارند و همواره ارتباطات دیجیتال را ترجیح می‌دهند. پس نباید خصوصیات نسل بعدی را به هر چیزی تعمیم داد (فرای، ۲۰۱۸).

1. millennials

کاهش استرس	نیروی کار خرسند	جو مثبت
بهبود رهبری	بسط اعتماد	بهره‌وری بالاتر
آزمایش بیشتر	احساس امنیت	گسترش خلاقیت

محیط کار هرگز نباید صرفاً در خدمت یک گروه سنی، جنسیتی، نژادی یا سایر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و اجتماعی باشد. طراحی مناسب محیط کار باید از رفتارهای ویژه‌ای چون همکاری، تعامل، نوآوری یا تولید محصولات مدرن پشتیبانی کند. نتیجه تمرکز سازمان‌ها بر کار و برقراری فضای همکاری این می‌شود که به کارکنان خود امکان می‌دهند ثمربخش و در عین حال نوآور ظاهر شوند. بنابراین، داشتن یک محیط کار مناسب انعطاف‌پذیر به غایت سودمند است و در تصویر ۵.۶ مشتی از خروار مزایای آن را می‌توان یافت.

مطابق با تصویر، محیط کار مناسب نه تنها یک اتمسفر مثبت و مشحون از بهره‌وری است، بلکه باعث تعالی رهبری و تقویت اعتماد در بین همکاران و تیم‌ها نیز می‌گردد. کارکردن با یکدیگر فرصت‌هایی را برای خلاقیت و آزمون طرز تفکر، همراه با کاهش استرس، اطمینان از ایمنی مناسب و حس نشاط در فضای کاری به شما ارائه می‌دهد. در عصری که فناوری بر فعالیت‌های ما سیطره یافته است، در چنین محیط کاری افراد می‌توانند ارتباطات انسانی بیشتری شکل دهند.

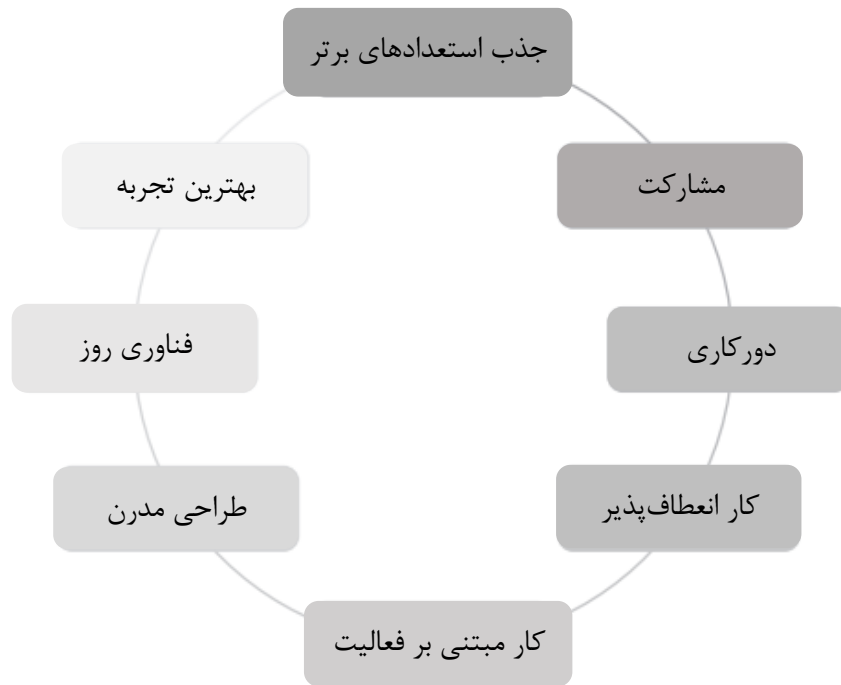
روندهای کلی آینده محیط‌های کاری

اگرچه شمار نیروی کار سیار و از راه دور فزونی یافته است، اما محیط کار همچنان نقشی اساسی در چگونگی تجربه فرهنگ، برقراری روابط و حل چالش‌های کسب‌وکار دارد. نظر به ترجیحات گوناگون درباره نحوه انجام فعالیت‌های روزانه توسط افراد و سبک محیط‌های کاری که در آن مشغول هستند، تصمیم‌گیری در مورد برنامه‌های کاری و طراحی‌های نوین محیط کار می‌تواند پشتوانه بهره‌وری و اثربخشی فرهنگ سازمانی قرار گیرد.

رهبران کسب‌وکار و مدیران ارشد منابع انسانی باید لباس چابکی را به طور کامل به محیط کار بپوشانند و بدین ترتیب فرهنگ مبتنی بر همکاری را در سازمان بگسترانند. درک روندهای فعلی محیط کار، سازمان‌ها را قوت می‌بخشد تا با جمع‌آوری، ارزیابی و تشریح روندهایی که بیشترین تأثیر را بر آنها دارند، مهیای آینده شوند. تصویر ۵.۷ روندهای ارزنده‌ای را در ایجاد محیط‌های کاری پیش‌رو تصریح نموده است (مک کارتی و بارت، ۲۰۱۸).

این روندها در محیط‌های کاری احتمالاً ریشه در مطالعه علوم رفتاری، طراحی سازمانی، مدیریت تغییر، معیارهای عملکرد، جمعیت‌شناختی و پیشرفت‌های فناوری دوانیده‌اند. در ادامه مروری بر این روندها صورت گرفته است:

- **جذب استعدادهای برتر:** ایجاد محیط‌های کاری پر امکانات که انعطاف‌پذیر بوده و به افراد قدرت انتخاب در نحوه کارکردن بدهد، یک روش برای جذب و حفظ استعدادهای برتر است.
- **مشارکت:** تامین وسایل ارتباطی یکپارچه به عجزین شدن افراد در کار کمک می‌کنند و در نتیجه به ارائه سهم‌یاری فردی یا تیمی و فراهم آوردن فضای موثر همکاری منجر می‌شود.
- **دورکاری:** کارکنان باید در طول سفر، اقامت در هتل، در محل مشتریان و از خانه نیز کار خود را پیش ببرند. بنابراین محیط‌های کاری آینده باید با پشتیبانی فناوری مناسب به کارکنان این امکان را بدهند از هر جای دیگر نیز به طور موثر کار خود را پیش ببرند.
- **کار انعطاف‌پذیر:** انگیزه‌بخشی به کارکنان سبب مشارکت بیشتر آنان و در نتیجه کار انعطاف‌پذیر می‌شود. محیط کار باید به قدر کافی انعطاف‌پذیر باشد تا بتواند چنین نیازهایی را برای احیای مجدد نیروی بی انگیزه پشتیبانی کند.
- **کار مبتنی بر فعالیت:** برای کاهش پیچیدگی، محیط کار باید به گونه‌ای ساخته شود که بتواند با استفاده از امکانات اختصاصی کار، از فعالیت‌های مختلف کاری پشتیبانی نماید.
- **طراحی مدرن:** محیط‌های کاری مدرن باید به منظور رشد بهره‌وری و ایجاد محیط کار سالم، از شرایط گرمای مناسب یا کیفیت هوا، نور طبیعی و سروصدا و ازدحام کم و ارگونومی مناسب برخوردار باشند.



- **فناوری روز:** این روزها استفاده از فناوری‌های جدید در محیط کار سیر صعودی گرفته است و گستره‌ی این موارد اعم از میز و تخته‌های هوشمند، تجهیزات و دستیارهای هوشمند، و یا اتاق مجازی تیم هستند.
 - **بهترین تجربه:** برای نیروهای کار، آنچه مهم است داشتن تجربیات مناسب در محیط کاری است. بنابراین، هدف اصلی از اسکلت‌بندی هر محیط کار باید تمرکز بر ارائه بهترین تجربه به نیروی کار باشد.
- بسیاری از این روندها فرصت‌هایی را برای رشد دیجیتالی محیط‌های کار در اختیار قرار می‌دهند که خواه با ورود مدیریت، خواه بدون همراهی او به سیر تکامل خود ادامه می‌دهند. در حال حاضر طوفانی در استفاده از تلفن‌های همراه و ابزار هوشمند به راه افتاده است. فناوری‌های کنونی مدام جای خود را به فناوری‌های جدید می‌دهند و این فناوری‌های جدید هستند که مورد پذیرش سازمان‌ها واقع می‌شوند.

محیط کار دیجیتال

یک محیط کاری دیجیتال روش‌های جدید و موثرتری را برای کار فراهم می‌کند و مشارکت و چابکی کارکنان را بر می‌انگیزاند. این موضوع به مثابه یک تغییر در ذهنیت سازمان است، زیرا نحوه‌ی کار امروز ما با گذشته متفاوت شده و این تفاوت معلول ظهور فناوری‌های دیجیتال است.

تا بدینجا هرگاه از اصطلاح محیط کار استفاده شده، در معنای یک فضای فیزیکی بوده که کارکنان برای انجام کار به آنجا می‌روند. امروزه، محیط کار دیجیتال، یک محیط برخط است که به همه کارکنان در هر زمان و مکان دسترسی فوری می‌دهد. محیط کار دیجیتال همچنین سازنده مجموعه‌ای از داده‌های درون سازمانی است که از این داده‌ها می‌توان در راستای ارائه نتایج سنجش‌پذیر و بینش کاربردی بهره‌مند شد.

تجزیه و تحلیل محیط کار به درک نحوه سرمایه‌گذاری سازمان در زمان و چگونگی همکاری گروه‌ها در سازمان کمک می‌کند. همچنین می‌توان از این داده‌ها برای شناسایی فرصت‌های تجاری، اجرای تغییر و سنجش موفقیت استفاده کرد.

شکل‌دهی موثر محیط کار بصورت دیجیتال، گرچه برای بسیاری از سازمان‌ها چالش برانگیز شده، اما موقعیت‌های مطلوبی برای کسب‌وکارها در زمینه‌های نوآوری، بهره‌وری و همکاری پدید آورده است. علاوه بر این، فضای کاری دیجیتال موثر، سازمان‌ها را آهنربای قوی استعداد‌های مناسب در این دنیای دیجیتال قرار می‌دهد (Finklestein and Wong, 2018). تصویر ۵.۸ بیانگر چارچوب دیجیتال محیط کار آینده می‌باشد.

شکل ۵.۸ چارچوب محیط کار دیجیتال در آینده



مطابق با تصویر ۵.۸، آنچه واکاوی شده این نیست که کارکنان چه کاری انجام می‌دهند، بلکه چگونگی کارکردن آن‌ها زیر ذره‌بین است. محیط کار دیجیتال با تکیه بر قدرت داده و فناوری‌ها، سبب رشد تعامل، مشارکت و کارایی در سازمان می‌گردد.

بر اساس یافته‌های تصویر، چارچوب دیجیتال محیط کار دارای چهار حوزه اصلی است. همکاری، که شامل ابزاری مانند اتاق تیم، سایت‌های ویکی^۱، کنفرانس و انجمن‌های تحت وب است، همگی سبب اثربخشی بیشتر کار و بهبود فضای همکاری در یک تیم می‌شوند. حوزه‌ی دیگر روی بهره‌وری متمرکز است و شامل ابزارهایی مانند پیام‌رسانی، برنامه‌ریزی، رزرو و سایر دسترسی‌ها است که همگی برای بهینه‌سازی بهره‌وری نیروی کار به صف شده‌اند.

دو حوزه بعدی ارتباطات و قابلیت اتصال است. ارتباطات شامل ابزاری نظیر اخبار شرکت، بلاگ نویسی‌های کوچک مقیاس، شبکه داخلی (اینترانت)، پورتال‌ها و نظرسنجی‌ها است. نهایتاً قابلیت اتصال شامل ابزارهایی چون دسترسی به دایرکتوری و راهنمای سازمان، آموزش در سطح خرد، هزینه‌ها و مدیریت دفتر مرکزی است. هر چهار حوزه باید از حیث یکپارچگی کسب‌وکار، قابلیت جابجایی، بهینه‌سازی فرآیند و همکاری اجتماعی پشتیبانی شوند.

محیط کار دیجیتال ضمن گشودن درب سیلوهای موجود در سازمان، تمام ابزارهایی را که کارکنان برای به انجام رساندن وظایف خود نیاز دارند در اختیار قرار می‌دهد. یک استراتژی دیجیتال موفقیت‌آمیز در محیط کار می‌تواند بازدهی را در سنجه‌های قابل اندازه‌گیری مانند افزایش کارایی و بهره‌وری، سطح بالاتر نوآوری و همکاری، کاهش خطرات ایمنی، جذب بیشتر استعدادها، ارتقای برند کارفرمایی، بهبود تعامل و نگهداشت کارکنان، کاهش هزینه‌ها و در نهایت بروز یک نتیجه بهتر به همراه داشته باشد.

تمامی این زمینه‌های اشاره شده، تجربه کارکنان را وارد سطح جدیدی می‌کند؛ چراکه فناوری و تجارب محیط کار از عمده مولفه‌های ارزیابی تجربه کارکنان است. ایجاد چنین محیط‌های دیجیتال با عملکرد بالا، به تکمیل تمام تکه‌های جورچین استراتژی محیط کار دیجیتال، همراه با درک نیاز به آن و ترکیب آن با اقدامات گسترش روابط، خوب‌زیستی و رفاه است.

1. wikis

اهمیت روابط، برنامه‌های رفاه و خوب‌زیستی

درک ارزش روابط چیزی است که در زندگی شخصی و شغلی ما بسیار حائز اهمیت است. آنچه در محیط کار اتفاق می‌افتد اغلب بر زندگی شخصی ما هم تأثیر می‌گذارد و روابط ما در خانه نیز بر حرفه‌ی ما اثرگذار است.

ما اغلب فراموش می‌کنیم بهترین شکل خود را در روابطمان نشان دهیم. علاوه بر این، فناوری نحوه برقراری ارتباط ما را دگرگون ساخته، ما را تا حدی در عصر دیجیتال منزوی کرده و ردپای خود را بطور محسوسی بر روابط ما برجای گذاشته است. اغلب، اعتیاد به این فناوری‌ها که شاهد مثال خوب آن تلفن‌های هوشمند هستند، مبین عدم همدلی و کاهش مسئولیت‌پذیری ما در روابط است. این موضوعی است که پیش از آنکه از دست برود باید مورد توجه قرار گیرد.

به گفته استرپرل^۱، نویسنده و روان‌درمانگر مشهور، هوش رابطه‌ای یکی از مهمترین عوامل تعیین‌کننده موفقیت در کسب‌وکار است. کیفیت روابط ما، کیفیت زندگی ما را تعیین می‌کند؛ اینکه چگونه زندگی امروزمان را مدیریت می‌کنیم، رفتارمان به چه صورت است و اینکه خواسته یا ناخواسته نسب به چیزی اهمال می‌ورزیم. همه اینها اغلب به طور مستقیم زندگی شخصی و حرفه‌ای ما را تحت‌الشعاع خود قرار می‌دهند (پرل، ۲۰۱۷).

روابط گوناگون و تغییر

اگرچه افراد در روابط شخصی و حرفه‌ای خود باید به یکدیگر احترام بگذارند و امید است که منطقی، مسئولیت‌پذیر و مودبانه برخورد کنند، با این وجود ناهمسانی‌های گسترده‌ای همچنان میان افراد وجود دارد.

ما در روابط شخصی خود، چه در سطح خانواده و چه دوستان و چه با شرکا و همکاران، زمان زیادی با دیگران می‌گذرانیم. اگرچه روابط حرفه‌ای ما با شرکا یا همکاران، در واقع بازتاب همکاری با یکدیگر برای دستیابی به اهداف خاص و همراهی در رشد شغلی و سیر سازمانی ما محسوب می‌شوند. اما تمایز قائل شدن میان این دو نوع رابطه، امر مهمی است که به حفظ تعادل میان آنها برای کارکنان می‌انجامد.

رابطه با همکاران از آنجایی اهمیت وافری دارد که بسیاری از کارکنان بخش عمده‌ای از ساعات بیداری خود را با همکاران می‌گذرانند تا با خانواده. بنابراین، مهم است که روابط کارکنان در سطح قابل‌قبولی از حیث کیفیت قرار داشته باشد. کارکنانی که شناخت دقیقی از همکارانشان دارند با آنها بهتر کار می‌کنند، به یکدیگر احترام می‌گذارند و تمایل بیشتری به همکاری نشان می‌دهند.

1. Esther Perel

در دوره‌ی دیجیتال که شیوه‌های کار در بزرگراه تغییر با سرعت زیادی از یکدیگر سبقت می‌گیرند، خواه ناشی از فناوری یا برنامه‌های کاری جدید، روابط نیز مدام در حال دگرگونی هستند. به نحوی که تغییرات در روابط شخصی و حرفه‌ای ما در چند سال گذشته حیرت‌برانگیز بوده و محور این تغییرات نیز بر مدیریت زمان، حجم کار و کاربرد فناوری‌ها بوده است.

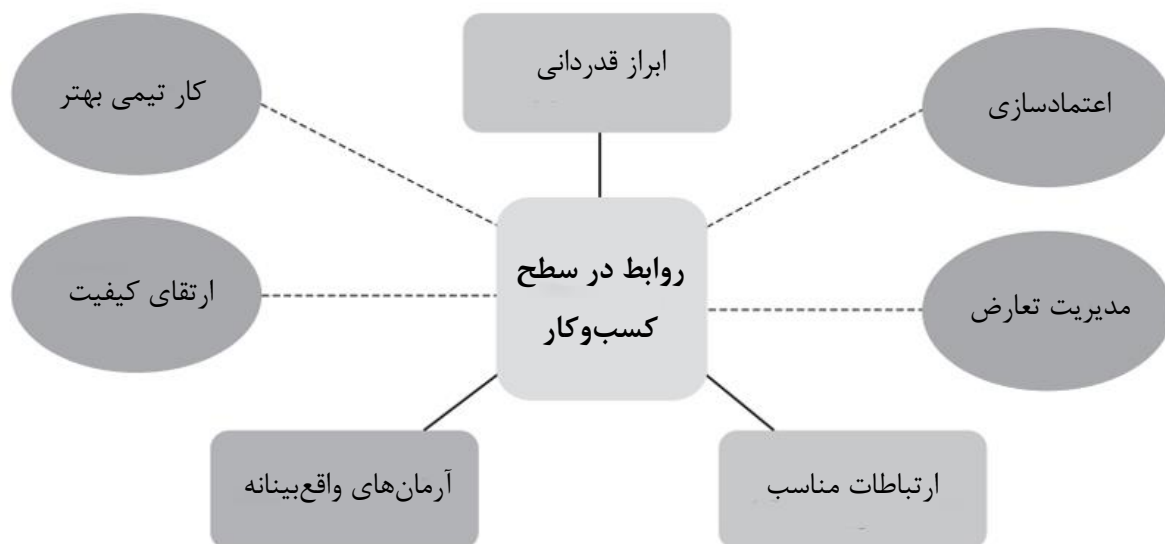
با این حال، اصول یک رابطه خوب مبتنی بر معاشرت، اعتماد و احترام است و استمرار این روابط نباید وابسته به بود یا نبود فناوری باشند. کارکنان باید از نحوه‌ی استفاده از فناوری به منظور برقراری ارتباط به شکل درست، اطمینان یابند. نتیجه آنکه از فناوری باید در اسلوب مناسب و برای بهبود بهره‌وری هوشمند استفاده کنیم، اما در صورت اعتیاد به آن مضموم است.

نیروی کار باید با عینک تغییر و کاربرد فناوری روابط خود را در محیط کار مورد تجدید نظر قرار دهد و بدین ترتیب با نقشه قبلی، فرهنگ سازمان را بازتعریف نموده و مقدم بر رقبا تاخت و تاز کند. سازمان‌ها و رهبران باید رویکرد صحیحی به منظور ایجاد روابط سالم در بین نیروی کار خود بکار گیرند و بصورت همزمان به پرورش بذر روابط جدید و تقویت اعتماد پردازند. روشی برای استمرار روابط سالم در سطح کسب‌وکار با ذی‌نفعان در تصویر ۵.۹ بررسی شده است.

این رویکرد بر سه عنصر استوار است:

- **ابراز قدردانی:** قدردانی وقتی از صمیم قلب و بطور منظم منتقل شود، بسترساز اعتماد می‌شود که لازمی ایجاد روابط پایدار است. ارتباطات انسانی در همه جا ارزشمند هستند و یک ابراز تشکر ساده آنها را قوام می‌بخشد.

شکل ۵.۹ روشی برای استمرار روابط سالم در سطح کسب‌وکار



- **ارتباطات مناسب:** در یک رابطه تجاری، بدون برقراری ارتباطات موثر بار به سرمنزل نمی‌رسد؛ چه میان اعضای تیم و چه بین رهبران و تیم‌ها، ارتباطات خوب، یک نیاز اساسی است.
 - **آرمان‌های واقع‌بینانه:** برای یک رابطه تجاری پایا در دنیای حرفه‌ای امروز، داشتن اعتبار و قابل اعتماد بودن دو بال ضروری هستند. آرمان‌ها، برای کمک به رشد کسب‌وکارها و دستیابی به اهدافشان مورد استفاده قرار می‌گیرند، بنابراین اهتمام به شناسایی و به اشتراک‌گذاری آرمان‌ها و ارزش‌های واقع‌بینانه و مبتنی بر ارتباطات شفاف صادقانه ضروری است.
- دنباله‌روی از روش فوق منجر به کار تیمی بهتر و اعتمادسازی در بین افراد می‌شود که حاصل آن ارتقای کیفیت روابط و سهولت در مدیریت تعارضات است. سازمان‌های پذیرنده‌ی این فرهنگ، به موفقیت دلچسب‌تری می‌رسند و بهره‌وری، عملکرد و خلاقیت بهتری از خود نشان داده و کارکنانشان نیز صاحب تجارب برتر خواهند شد. هنگامی که سازمان‌ها توازن کار-زندگی را برقرار ساخته و اقدامات رفاه و خوب‌زیستی بیشتری انجام دهند، مزایای گسترده‌تری را در انتظار خود می‌یابند.

تعادل بین کار-زندگی، رفاه و خوب‌زیستی

نظر به اهمیت و لزوم حفظ دو گونه روابط شخصی و حرفه‌ای، باید به ایجاد تعادل و توازن میان این دو التزام داشت. ما در این بین با مفهوم جدیدی مواجه نیستیم و صرفاً به دنبال راهی برای یکپارچه‌سازی تعادل میان کار و زندگی هستیم که هر روزه دستخوش تغییر می‌شود. با توجه به اینکه مرز میان کار و زندگی شخصی مورد اختلاف و ستیز واقع شده است، ایجاد موازنه منطقی میان این دو کار دشواری بنظر می‌رسد.

سابقاً افراد برای کسب موفقیت، سخت در کار خود حل می‌شدند. اما اکنون فناوری ابعاد زندگی ما را به گونه‌ای بهم پیوند داده است که جداسازی کار و زندگی شخصی ناممکن شده است، مگر اینکه عمیقاً عزم حل و فصل این موضوع را داشته باشیم. در غیر اینصورت، برای سایر جنبه‌های مهم زندگی نظیر خانواده، فراغت و سایر لذات زندگی شخصی، چه بسا زمانی باقی نماند.

از طرف دیگر، فضای شدید رقابتی، سازمان‌ها را به تعقیب نتایج بهتر و رشد کسب‌وکار واداشته است که خود سهم بیشتری از نیروی کار را می‌طلبد و چشم را بر زندگی شخصی می‌بندد. هرچه وابستگی سازمان به فناوری‌ها و رسانه‌های اجتماعی فزونی یابد، نیروی کار برای ایجاد تعادل میان دو گونه زندگی خود با سختی بیشتری دست‌وپنجه نرم می‌کند.

استفاده مداوم از رسانه‌های اجتماعی و فناوری با نتایج منفی دیگری نیز همراه است، به ویژه تأثیر منفی بر سلامتی ما. زمانی که استرس داریم و یا به هنگام متحمل شدن فشار اضافه‌کاری، سلامتی جسمانی و روانی ما بیشتر در معرض آماج خطر قرار می‌گیرد. تعادل نامناسب میان زندگی شخصی و کار می‌تواند مسبب طیف وسیعی از مسائل شود که بر رفاه و خوب‌زیستی ما اثر سوء می‌گذارند.

آریانا هافینگتون^۱، به عنوان یک نویسنده و تاجر معتقد است: «سلامتی یک مزیت نرم نیست - بلکه یک ضرورت است. هدف ما بقای ابدی^۲ (نیروانا) نیست، بلکه می‌توان به گونه‌ای رضایتبخش زیست که امکان پیشرفت را فراهم ساخت.» استراتژی‌هایی که ریشه در خوب‌زیستی و سلامتی دارند برای تمام کارکنان ارزشمند محسوب می‌شوند، خصوصاً آنانی که در موقعیت‌های چالشی بیشتری قرار دارند. سازمان‌هایی که این موضوع را درک کنند و طبق آن برنامه‌ریزی نمایند، پله‌های نردبان ترقی را در دنیای خود بالا خواهند رفت (هافینگتون، ۲۰۱۵).

رهبران کسب‌وکارها موظفند بدون احصای میزان مشارکت کارکنان در کارها، در ایجاد تعادل میان زندگی شخصی و حیات سازمانی به همی افراد کمک کنند. رهبران باید مطمئن شوند که کارکنان می‌توانند کارهای شخصی خود را هنگام کار انجام دهند، همانطور که در اوقات شخصی خود نیز امورکاری لازم را پیش می‌برند. مشاهده این کفه‌های برابر، به کارکنان انگیزه می‌بخشد.

همچنین این دلیل که ما از نظر جسمی همیشه قابل دسترس هستیم، به این معنی نیست که همیشه باید در دسترس باشیم! ما باید برای استفاده از فناوری، رسانه‌های اجتماعی و انجام کارهای مربوط به شغل خود در ساعت مختص خانواده، خط قرمزهایی تعیین کنیم. عدم تعادل مناسب در زندگی شخصی و حرفه‌ای، نه تنها حفظ یک زندگی شخصی سالم را دشوار می‌کند، بلکه ترکش‌هایش به بهره‌وری و عملکرد کارکنان در کار نیز اصابت می‌کند.

وقتی نیروی کار احساس حضور موثر، احترام، سلامت و امنیت داشته باشد، مدت زمان بیشتری در سازمان می‌ماند، سرشار انگیزه می‌شود، به دیگران انرژی مثبت سرازیر می‌کند و از زندگی شخصی خود هم خرسند خواهد بود. البته دستیابی به این موارد ساده نیست؛ چراکه صرف نظر از آگاهی کارفرمایان از این امور، امروزه بیشتر نیروهای کار از مشکلات عدیده‌ی ناشی از فرسودگی شغلی رنج می‌برند. در این حالت کارکنان در وضعیت بی‌رغبتی نسبت به کار و شرایط ناسالم قرار می‌گیرند و نرخ ریزش آن‌ها صعودی می‌شود.

1. Arianna Huffington
2. nirvana

افزایش فرسودگی شغلی

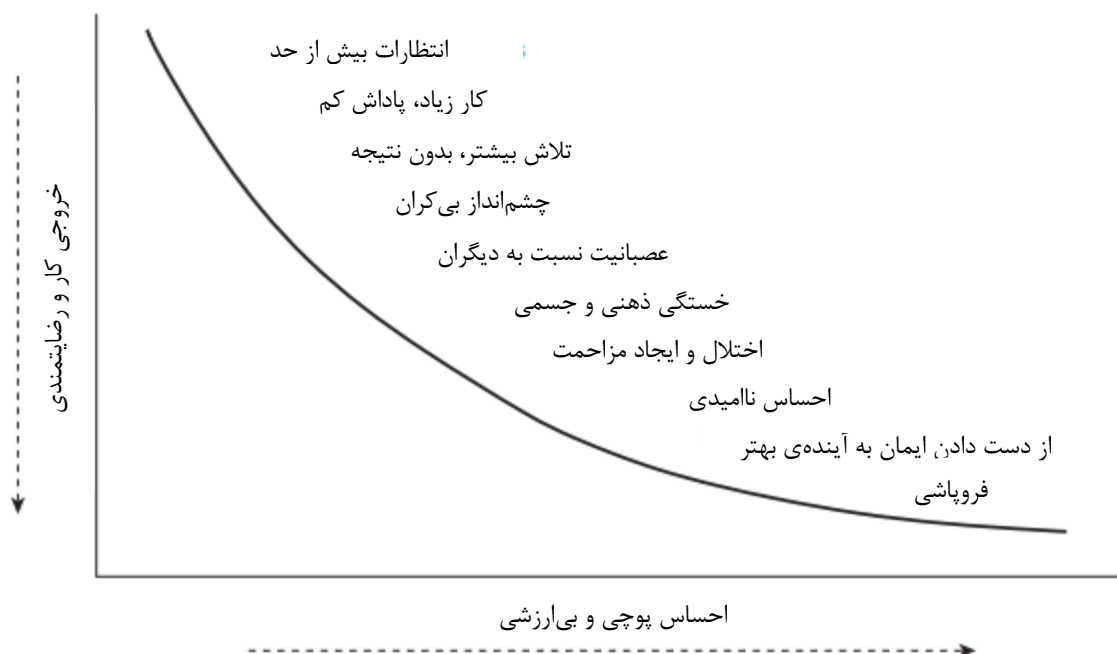
ساعت کاری انعطاف‌پذیر و امکان دورکاری، علاوه بر تأثیر منفی استفاده زیاد از فناوری‌ها، تأثیرات مثبت و منفی دیگری نیز برجای می‌گذارد که همگی منجر به ساعات کاری انعطاف‌پذیر می‌شود به طوری که گاهی اوقات مدیران انتظار دارند کارکنانشان شب‌ها، آخر هفته و تعطیلات نیز مشغول کار باشند که همین کار منجر به استرس و فرسودگی شغلی می‌شود.

همه ما هر از گاهی دچار استرس می‌شویم، موضوعی که اجتناب‌ناپذیر است اما وقتی بیشتر حس می‌شود که خستگی بر ما فائق بیاید و قادر به تأمین خواسته‌های خود نباشیم. با این حال، فرسودگی شغلی در محیط کار قابل جلوگیری است و رهبران باید تمام قوت خود را بکار بگیرند تا این مسئله متوجه نیروی کار آن‌ها نشود، گرچه گاهی اوقات خود مدیران مزید بر علت می‌شوند. در مجموع، اثرات منفی فرسودگی شغلی می‌تواند بر همه جنبه‌های زندگی حرفه‌ای و شخصی، نقش ببندد.

بهبود رفاه و خوب‌زیستی کارکنان هم به نفع نیروی کار و هم سازمان است. ارتقای سطح سلامت افراد می‌تواند مانع استرس شده و جو مثبتی در محیط‌های کاری بیافریند که رشد افراد و سازمان‌ها در آن محقق گردد. پس می‌توان اذعان داشت سلامتی و خوب‌زیستی عوامل اصلی مشارکت کارکنان و عملکرد سازمانی هستند و سازمان‌ها و رهبران باید فرسودگی شغلی را یک چالش بسیار جدی بدانند.

از عوارض فرسودگی می‌توان به کمبود خواب همراه با چاقی و سوء‌تغذیه اشاره نمود. در پی آن، شرایط بیماری و یا فشار استرس کار کردن را دشوار می‌سازد، چراکه بخشی از سلامت جسم و حس خرسندی ما از همین سلامت روان ما تغذیه می‌شود. همچنین کارکنان با از دست دادن ارتباط انسانی با همکارانشان احساس انزوا می‌کنند و این امر می‌تواند با تغییر شغل، که هم برای سازمان و هم برای نیروی کار ناخوشایند است، از این هم بدتر شود. به عنوان نمونه شکل ۵.۱۰ منحنی فرسودگی کلی نیروی کار را به تصویر کشیده است.

امروز، ایجاد بستر خوب‌زیستی در محیط کار، هم به تقاضای سازمان و هم نیروی کار رو به افزایش است. بر همین اساس اقدامات و برنامه‌های گسترده‌ای در راستای خوب‌زیستی و حفظ سلامت از جانب سازمان‌ها ارائه می‌شوند. همزمان با روند صعودی استرس، اضطراب و افسردگی‌ها، سازمان‌ها باید این حقیقت را دریابند که بین توانایی نیروی کار برای قطع ارتباط با سازمان و مشکلات بهداشت روان آن‌ها ارتباط مستقیمی وجود دارد. بنابراین فارغ از حضور در برنامه‌های مختلف، انتظار می‌رود خود کارکنان آستین‌ها را بالا زده و در مرزبندی صحیح میان این موارد تلاش کنند.



استراتژی خوب‌زیستی و سلامتی

سلامتی [در محیط کار] از اصطلاحات متداول این روزهاست که به اندازه افراد در رابطه با آن دیدگاه ذکر شده است. یوگا و رژیم کم‌چرب نسخه برخی برای سلامتی و انجام فعالیت‌های بدنی روزانه با استفاده از فناوری‌ها و دستگاه‌های روز از دیگر نسخه‌هاست. اما خوب‌زیستی فراتر از این حرف‌هاست که به ویژه نحوه تغییر محیط کار، نیاز سازمان‌ها برای اجرای بهتر یک استراتژی با چارچوب مشخص را موجب شده است.

امروز، سازمان‌ها بی‌شک مشتاقانه به دنبال مهیاسازی نیروی کار خود در یک محیط بهتر، سالم، انگیزه‌بخش و شاد هستند که از طریق آن در مطلوب‌ترین حالت خود درآیند. برای تحقق این مهم، باید از یک استراتژی بی‌نقص مبتنی بر خوب‌زیستی و سلامتی پیروی کرد تا بتوان متضمن سلامت جسمانی و ذهنی کارکنان شد.

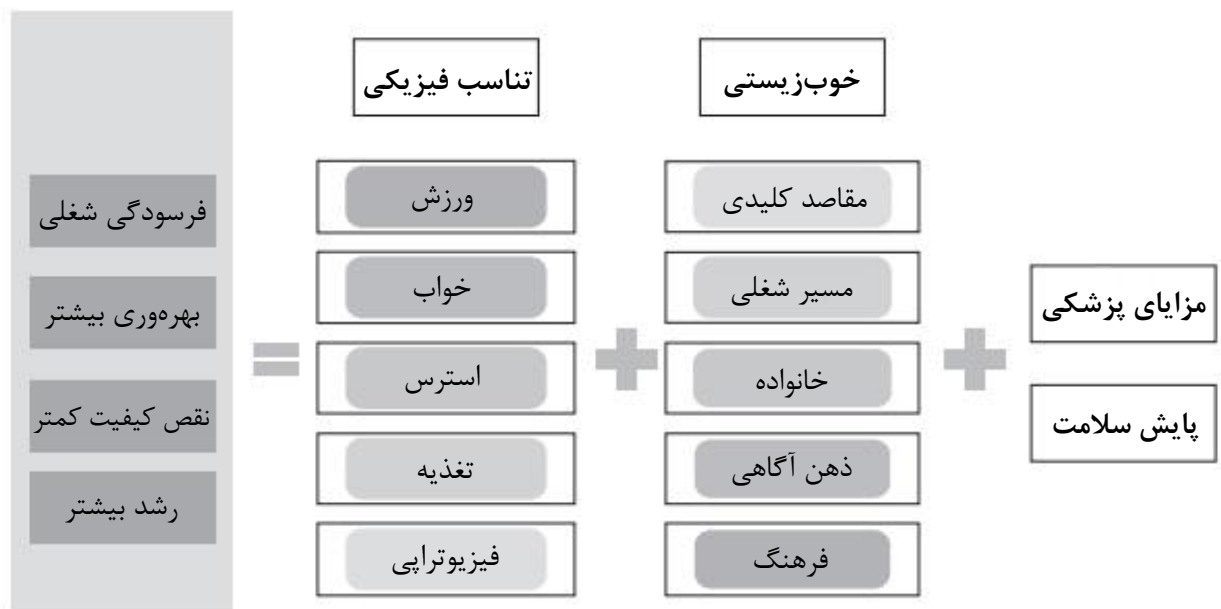
همچنین بررسی نحوه‌ی گذراندن اوقات فرد در طول هفته از جمله زمان‌های شخصی، فعالیت‌های بدنی، فعالیت‌های اجتماعی و زمان فراغت نیز به منظور شناسایی مناطق خاص ریسک بسیار مهم است. سازمان‌ها برای تدوین استراتژی‌های مناسب خوب‌زیستی، باید به ارتباطات خوب، شیوه‌های کاری انعطاف‌پذیر، مدیریت موثر و پشتیبانی مناسب از تیم‌ها مجهز گردانند.

از طرف دیگر اعمال این استراتژی‌ها باید برای نیروی کار الزام‌آور باشد و در غیر این صورت در اولویت تیم قرار نخواهد گرفت. بسیاری از سازمان‌های موفق در جلسات منظم تیمی خود، موضوعات سلامت روان، استرس و فرسودگی شغلی را در دستور کار قرار می‌دهند تا بدین ترتیب بتوانند در مجموع تصمیمات بهتری برای تیم و سازمان خود اتخاذ کنند (داولینگ، ۲۰۱۷).

تصویر ۵.۱۱ مشتمل بر یک چارچوب اساسی برای تنظیم استراتژی خوب‌زیستی و سلامتی برای سازمان‌ها می‌باشد. در این چارچوب، چهار زمینه مورد توجه قرار گرفته است: مزایای پزشکی، پایش سلامت، خوب‌زیستی و تناسب فیزیکی. تمام اجزای پیش‌تر ذکر شده، ذیل یکی از این زمینه‌ها جای می‌گیرند. از ماحصل یک استراتژی خوب می‌توان به فرسودگی شغلی کمتر، بهره‌وری بالاتر، نقص کیفیت پایین‌تر و نتایج رشدگرا برای سازمان و نیروی کار دست یافت.

تجزیه و تحلیل دوره‌ای داده‌های مربوط به خوب‌زیستی، برای سنجش اثربخشی در کار بسیار مهم است. وقتی عقربه به سوی خوب‌زیستی در محیط کار می‌چرخد، کارکنان باید ارزش واقعی سلامت را در کار خود به عینه ببینند، در حالی که رهبران نیز باید خروجی‌های تجاری را لمس کنند. با این همه، خوب‌زیستی نباید یک اقدام واکنشی، بلکه می‌بایست فعالانه و استراتژیک تلقی شود.

شکل ۵.۱۱ چارچوب استراتژی خوب‌زیستی و سلامتی



واحد منابع انسانی باید برای درک چالش‌های پیش روی کارکنان سازمان و انتخاب استراتژی مناسب برای کمک به سازمان در ایجاد فرهنگ خوب‌زیستی گام بردارد. در این راستا لازم است متخصصین منابع انسانی در امر مذکور پیشگام بوده و آن را در استراتژی‌های کارکنان جهت تسهیل ایجاد محیط کار بهتر در آینده مد نظر بگیرند. این موضوع شامل اجرای استراتژی‌های مناسب برای خوب‌زیستی و درگیر کردن نیروی کار با در نظر گرفتن مشاغل، کارها و مهارت‌های آینده است.

خلاصه

درک اینکه چگونه «انسان» در منابع انسانی به فراموشی سپرده شد:

- واحد منابع انسانی نباید کارکنان را صرفاً در کنار سایر منابع در نظر بگیرد، بلکه باید در بازآفرینی یک تجربه انسان‌محور با توانمندی‌های انسانی بیشتر در نیروی کار آینده و برای ایجاد فرهنگ بهتر و سازمانی پایدار نقش‌آفرینی کند.
- هیچ مسیر ساده‌ای برای بازپس گرفتن بعد انسانی در کار و محیط کاری وجود ندارد، چراکه درک قابلیت‌های انسانی نظیر قوه ذهنی انسان و یا حتی همدلی او امر متداولی نبوده است.
- روش‌های اصلی بازگشت بعد انسانی به نیروی کار در چهار زمینه یافت می‌شوند: تقویت آموزش بر محوریت انسان، سرمایه‌گذاری در هوش هیجانی، پاداش دادن به رفتارهای برجسته و تشویق فرهنگ مبتنی بر نوآوری.
- تفکر طراحی به عنوان یک روش مبتنی بر راهکار خلاقانه در حل مسائل شناخته می‌شود که واحد منابع انسانی را قادر می‌سازد اندیشه خود را فراتر از فرآیندهای معمول و رویکرد مبادلاتی به پرواز درآورد، تا اینکه صرفاً روی تجربیات پیشین تمرکز کند.

تشریح چگونگی ایجاد یک تجربه فراگیر ارزشمند برای کارکنان:

- به طور کلی تجارب انسانی را می‌توان مجموعه‌ای از لحظات عمیق، پر اهمیت، گرانبها و برآمده از سرشت آدمی دانست که برخی ماندگارتر هستند و برخی تاریخ انقضای زودتری دارند. این لحظات به یاد ماندنی لزوماً همیشه لبخند بر لب نمی‌آورند؛ گاهی اوقات مثبت و گاهی منفی هستند.
- امروزه سازمان‌ها در تلاشند تا نقاط تماس مثبت افراد با سازمان را در تمام مراحل دوره حیات سازمانی کارکنان فراهم کنند. تجربه خدمات به کارکنان، نظر به خدمات منابع انسانی، نوع مشاغل، فرهنگ و فناوری، محیط کار و تجربه دیجیتال‌نیروی کار تعریف می‌شود.

- ایجاد یک تجربه الهام‌بخش برای کارکنان، به معنای ایجاد انگیزه و مشارکت‌دادن کارکنان با هدف پیشرفت شغلی، فراهم آوردن فرهنگ و رهبری ممتاز برای آن‌ها می‌باشد که باعث می‌شود مدام در کارشان خرسند باشند.
 - گوش سپردن به کارکنان یکی از ساده‌ترین راه‌ها برای مثبت نگاه‌داشتن تجربه آن‌ها، از استخدام تا بازنشستگی است.
 - تقاضای محسوسی برای تجربه‌های دیجیتال و تجربیات انسان‌محور وجود دارد؛ چراکه نمی‌توان آن‌ها را از هم تفکیک کرد. پس باید مرزهایی را در مشاغل و محیط کار در نظر گرفت که این تجربیات دیجیتالی و انسانی را از یکدیگر تفکیک و نسبت به هم متوازن سازد.
- روندها و روش‌های طراحی محیط‌های کاری آینده را کاوش کنید:
- محیط کار هرگز نباید صرفاً در خدمت یک گروه سنی، جنسیتی، نژادی یا بسته به سایر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و اجتماعی افراد باشد. بلکه باید ایده‌های خلاقانه و متنوعی برای کل نیروی کار در بر داشته باشد.
 - محیط کار مناسب نه تنها پدیدآورنده یک فضای مثبت برای ارتقای بهره‌وری است، بلکه باید تقویت رهبری و رشد اعتماد میان همکاران و تیم‌ها را نیز موجب شود. همچنین در صورت مطلوبیت بالا از سطح استرس کارکنان می‌کاهد و یک محیط امن و شاد برای کارکردن فراهم می‌کند.
 - سازمان‌ها با درک روندهای فعلی محیط کار قادر می‌شوند تا با جمع‌آوری، ارزیابی و تشریح روندهایی که بیشترین تأثیر را بر آنها دارند مهیای آینده شوند.
 - محیط کار دیجیتال با افزایش تعامل و چابکی کارکنان، شیوه‌های جدید و موثرتری را برای کار ممکن می‌سازد و تفاوت شیوهی کار امروز با دیروز را کاملاً تصدیق می‌کند.
- تبیین اهمیت روابط و برنامه‌های خوب‌زیستی:
- درک ارزش روابط چیزی است که در زندگی شخصی و حیات سازمانی ما بسیار حائز اهمیت است. آنچه در محیط کار اتفاق می‌افتد اغلب بر زندگی شخصی ما تأثیر می‌گذارد و روابط ما در خانه نیز بر شغل و پیشه‌ی ما اثرگذار است.
 - اصول یک رابطه خوب مبتنی بر معاشرت، اعتماد و احترام است و استمرار این روابط نباید وابسته به بود یا نبود فناوری باشند. از فناوری باید در اسلوب مناسب و برای بهبود بهره‌وری هوشمند استفاده کرد و در هر صورت اعتیاد به آن مزموم است.
 - باید به ایجاد تعادل و توازن میان کار و زندگی شخصی التزام داشت. این توازن مفهوم جدیدی نیست، بلکه به دنبال راهی برای یکپارچه‌سازی تعادل بین کار و زندگی است. ایجاد تعامل میان این دو همواره کار دشواری بوده است، چراکه مرز میان آنها محو شده است.

- یک استراتژی مناسب برای خوب‌زیستی باید مباحث فرهنگ، مدیریت استرس، تعادل بین کار و زندگی، مدیریت غیبت، تغذیه، مزایای پزشکی، پایش سلامتی و سلامت جسمی و روانی را در دل خود جای دهد.

به وقت اجرا

<ul style="list-style-type: none"> • چه نیازی به برگرداندن «انسان» به منابع انسانی وجود دارد؟ • چرا مجموعه‌ی تجربه کارکنان در سازمان تا این حد اهمیت دارد؟ 	<p>چرا به تغییر نیاز داریم؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> • آیا ما یک تجربه کاری ارزشمند به کارکنان خود ارائه می‌دهیم؟ این موضوع چه تاثیری بر کسب‌وکار ما دارد؟ 	<p>چه منطقی حاکم است؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ما نسبت به برنامه‌های ناظر به محیط کار، خوب‌زیستی و تجربه کجا قرار داریم؟ 	<p>از کجا شروع کنیم؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> • چه کسی باید در راس این موضوعات باشد؟ • در میان کارکنان خود باید به چه کسانی گوش بسپاریم؟ 	<p>چه کسی می‌تواند کمک کند؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> • چگونه باید به خلق تجربه حیات کاری برای کارکنان پردازیم؟ • چگونه باید نقشه راه ترسیم کنیم؟ 	<p>چگونه تغییر دهیم؟</p>

تکامل کار، مشاغل و نیروی کار در آینده

اهداف فصل

- ✓ کاوش در کاربرد آینده و نیاز به کار سازگار
- ✓ درک تاثیرگذاری اقتصاد گیگ و نسل آتی در مشاغل
- ✓ مهیاسازی واحد منابع انسانی ناظر به کاربرد آینده، مشاغل و نیروی کار

اساس کاربرد آینده و نیاز به کار سازگار

دنیای کار در حال یک پوست‌اندازی اساسی است و از این رو توجه زیادی را به سوی خود می‌کشانند. در آینده‌ای نزدیک بی‌شک شاهد عمده‌ترین برهم‌زندگی‌ها در نیروی کار و دنیای کار خواهیم بود. روندهای جمعیتی، سیاسی و اقتصادی چند سال گذشته، همچون شهرنشینی سریع، جهانی‌سازی و ناسازگاری‌های مختلف، به طور قابل‌توجهی این برهم‌زندگی‌ها را تحت‌الشعاع قرار می‌دهند.

ادراک افراد از کار دائما در گیرودار تغییر بوده است. با رخداد صنعتی‌شدن، کار اثرگذاری بیشتری در جامعه پیدا کرد اما از همان سال‌ها همواره دستخوش تغییر بود. بسیاری از کشورها در سطوح مختلف توسعه قرار دارند و شیوه‌های مختلف پیشرفت را در برابر خود می‌بینند. در حالی‌که برخی از آن‌ها رهبران نوآوری و فناوری محسوب می‌شوند، برخی دیگر در کش‌وقوس پذیرش و سازگاری با فناوری گیر کرده‌اند. در بررسی سطح بلوغ یک سازمان نیز این مسئله صادق است.

تأثیرات بر دنیای کار

همزمان با ظهور اتحادیه‌های کارگری در سازمان‌ها و بازار نیروی کار، چالش‌های مختلفی سر بر آوردند. در دنیای کار، اتحادیه‌های کارگری با روابط کار سنتی خو گرفته بودند و بر همین اساس نتوانستند حمایت مطلوبی از کارگران در این

دنیای پرتغییر به ویژه در اتمسفر اقتصاد دیجیتال نشان دهند. بسیاری از سازمان‌ها قبلاً تحت تأثیر این موضوع قرار گرفته و برای غلبه بر آن اقدامات مختلفی انجام داده‌اند.

چهارمین انقلاب صنعتی و تمرکز آن بر پیشرفت‌های فناورانه مانند رباتیک، هوش مصنوعی و واقعیت افزوده، تأثیر زیادی بر دنیای کار و بازار نیروی کار بر جای گذاشته است. اقتصاد دیجیتال همچنین در حال ارائه تعریف جدید از مشاغل است که اقتصاد ما را دچار تحول ساخته و مهارت‌های فعلی را دگرگون کرده است. این موارد بی‌شک توقعات گوناگون و پیش‌بینی‌های متعددی را از جانب سیاستگذاران و نهادهای حاکم می‌طلبد.

اگر تعریف کاردرآینده را از منظر واژگان بررسی کنیم، درمی‌یابیم بیشتر به آینده‌ای اشاره دارد که متأثر از تغییرات جاری قرار گرفته و از نیروها و روندهایی تأثیر می‌پذیرد که به دنبال خلق دنیای جدید کار و آفرینش یک جامعه بهتر هستند. سازمان بین‌المللی کار^۱ به تشریح کاردرآینده در پنج بعد پرداخته است که اثر تغییرات جاری بر هر کدام از این ابعاد هویداست؛ آینده‌ی مشاغل؛ کیفیت مشاغل؛ نابرابری در حقوق و دستمزد؛ سیستم‌های حمایت و تامین اجتماعی؛ و روابط صنعتی (Balliester and Esheikhi، ۲۰۱۸).

اتوماسیون، اقتصاد گیگ، پلتفرم‌های دیجیتال و دیگر نوآوری‌ها بطور اساسی ماهیت کار را تحت‌الشعاع قرار داده‌اند و تشدید فناوری‌های جدید سازمان‌ها را به مرحله‌ای حساس در دنیای کار وارد ساخته است. بروز این دگرگونی‌ها علامت سوال‌های بسیاری را ناظر به سازمان‌ها ایجاد می‌کند که برخی از آنها در جدول ۶.۱ نشان داده شده است. پی‌ریزی اصولی آینده‌ی سازمان‌ها در گرو پاسخ به این پرسش‌هاست.

در این فصل و فصل‌های پیش رو قصد داریم پاسخ‌های بسیاری از این سوالات را کشف و پرسش‌های جدیدی مطرح کنیم. اگرچه دنیای جدید، فرصت‌های جدید زیادی به ارمغان آورده است، اما از چالش‌های مهم تغییر روش کار نیز نباید غافل شد. این چالش‌ها شامل بازارهای کار ناکارآمد، رشد پایین دستمزد، جابجایی مشاغل، تجدیدنظر در روابط کار، توسعه مهارت‌های جدید و حاکمیت کار می‌باشد که اداره‌ی هیچ یک از آنها کار ساده‌ای نیست و عمده نگرانی سازمان‌ها و رهبران را تشکیل داده‌اند.

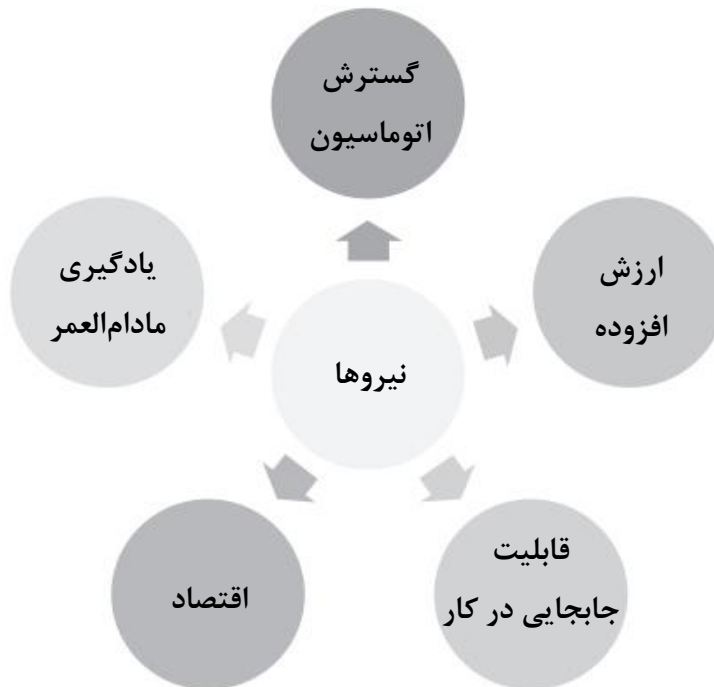


- تاثیرات دنیای در حال تغییر بر موضوع کار کدامند؟
- کارکنان و سازمان‌ها چگونه باید برای یک آینده‌ی بهتر و پایدارتر تطبیق پیدا کنند؟
- نحوه کارکردن ما در آینده به چه صورت در خواهد آمد؟
- نقش کسب‌وکارها در جوامع آینده چیست؟
- استعدادهای جدید از چه طریقی جذب کسب‌وکارها خواهند شد؟
- با یک پل به آینده، آیا فناوری ممکن است مسائل را پیچیده‌تر کند؟
- واقعا یک محیط کار چگونه دستخوش تغییر می‌شود؟
- منابع انسانی چگونه می‌تواند آگاه باقی بماند و سازمان را مهیای کاردرآینده گرداند؟

شکل ۶.۱ پرسش‌های قابل توجه ناظر به شرایط کار در آینده

اعمال تمام تغییرات پدید آمده در دنیای کار طبیعی به نظر نمی‌رسد، اما لازم است که نیروی کار به تغییرات گسترده در مهارت‌های خود، عوامل جمعیت شناختی، مشاغل فعلی و تجربیاتشان در سازمان‌ها و بازارهای کار، تن در دهند. درحالی‌که بسیاری از روندهای قدرتمند صرفا در آینده کار تاثیر می‌گذارند، اما برخی نیروهای اصلی وجود دارند که زندگی ما را چه در ابعاد شخصی و چه حرفه‌ای حیران خود ساخته‌اند. (مانیکا، ۲۰۱۷).

شکل ۶.۱ عمده نیروهای تاثیرگذار بر کاردرآینده



تصویر ۶.۱ منعکس‌کننده عمده نیروهایی است که بر کاردرآینده، سازمان‌ها و نیروی کار تأثیر می‌گذارند. ما پیش‌تر به نیروهای کلیدی نظیر گسترش اتوماسیون، واقعیت افزوده، امکان جابجایی در کار، اقتصاد گیگ و یادگیری مادام‌العمر اشاره کردیم.

وقتی این نیروها شکل می‌گیرند، چند نگرانی و ملاحظه اساسی در بطن آنها به چشم می‌خورد. بطور واضح نگرانی اصلی تأثیر رشد اتوماسیون، سیستم‌های هوشمند، افزایش وظایف و ترس از دست‌دادن شغل بر نیروی انسانی است. نگرانی بعدی مربوط به تغییر مدل‌های کار، ساختارهای کاری و روش‌های جدید کار است که شامل پرسش‌هایی ناظر به کار مستقل، اقتصاد گیگ و همچنین تطبیق سبک‌های کاری نیروی کار می‌باشد.

دنیای کار همچنین باید به برابری، تعصب، تنوع و مشارکت حساسیت نشان دهد. سازمان‌ها باید فرهنگ خود را در اقتصادهای برهم‌زننده‌ی کنونی تغییر شکل دهند تا بتوانند جامعه بهتری بسازند. آینده به سازمانی تعلق دارد که بجای یک ماشین، به مثابه یک موجود زنده می‌ماند که تیم‌های با عملکرد بالا و رهبری مشارکتی بازوهای پایدارساز آن قرار می‌گیرند. همه اینها باید با یک گذار مناسب و یادگیری مستمر به خوبی پشتیبانی شوند. بسیاری از این موارد را در فصل‌های پیش‌رو بررسی خواهیم کرد.

در مسیر گذار

از همان بدایت انقلاب صنعتی، ماشین‌آلات، زحمت وظایف و فعالیت‌های انسان را بر دوش گرفته‌اند. نیروی کار هم مجبور شد خود را تطبیق دهد و بکارگیری رویکرد همکاری مشترک با ماشین‌آلات را پیش بگیرد. گرچه این امواج تغییر، در جهت تشدید اتوماسیون، تولید انبوه و افزایش تقاضای جهانی بوده‌اند، اما تنش‌هایی را نیز در مورد از دست‌دادن شغل به بار آورده است. با گستردگی تأثیرات هوش مصنوعی و اتوماسیون، همواره نقل محافل این شده که آیا باید برای جبران آنچه قرار است از دست بدهیم، اینقدر تلاش کنیم.

چند سال گذشته، شاهد پیشرفت استثنایی در هوش مصنوعی، اتوماسیون، واقعیت افزوده و رباتیک بوده است. اینبار به هنگام مقایسه با اتوماسیونی که در گذشته شکل گرفته است، تفاوت‌های ادراکی وجود دارد. با کندوکاو در شرایط جاری، سازمان‌ها و کارکنان انواع گوناگونی از تغییر در گذار را پیش روی خود می‌بینند.

اولین گذار، تغییر قابل توجه مجموعه‌ای از مشاغل است. مشاغلی وجود دارند که در نتیجه فناوری واقعیت افزوده، به سوسو افتاده و به تبع مشاغلی نیز وجود دارند که در نتیجه‌ی قابلیت‌های ضروری اتوماسیون، در حال طلوع هستند. اینها از طریق فرآیند یادگیری عمیق منجر به گذار نیروی کار از مشاغل قدیمی خود به مشاغل نوین می‌شوند.

گذار بعدی هم در امتداد قبلی سر می‌دهد؛ گذار در مهارت‌ها. همزمان با سوق یافتن افراد به سوی مشاغل جدید، اغلب انجام آن مشاغل مهارت‌های ارتقایافته‌ای را می‌طلبد. همانگونه که قبلاً ذکر شد، تقاضای مهارت بطور گسترده‌ای رو به فزونی است و به علاوه، کار کردن در کنار تجهیزات قدرتمند جدید نیز خود مستلزم مهارت‌های عالی‌تری است.

برای کارکردن با تجهیزات جدید، ما انسان‌ها باید یک بازبینی در نقش انسان انجام دهیم تا مهارت‌های بی‌بدیل خود را بازیابی کنیم، و بدین منظور باید در گذار به مهارت‌های ضروری، تعمیق مناسبی انجام داد. سازمان‌ها باید در مسیر تقویت نیرو از منظر آموزش مجدد و پرورش مهارت‌ها عرق زیادی بریزند. البته در بعضی موارد، افراد در شغل خود ثابت باقی می‌مانند با این تفاوت که برای داشتن کارآیی به مهارت بالاتری نیازمند هستند. بنابراین در هنگام مدیریت چنین گذارهایی، باید تمام پیشامدها را در نظر گرفت.

گذار مهم دیگر، تأثیر احتمالی همه این تغییرات بر درآمد و دستمزد است. در اقتصاد سنتی، یک شغل صرفاً یک مرتبه پاداش دریافت نمی‌کرد، بلکه بیشتر مشاغل علاوه بر دریافت مالی، خدمات درمانی، مستمری بازنشستگی، بن خرید مایحتاج ضروری، تعهد به ثبات شغلی، غنی‌سازی شغلی، و کسب تجربه مداوم نیز در اختیارشان قرار می‌گرفت. اکنون با مشاغلی که ارزش‌های متفاوت ارائه می‌دهند، بسته‌های حقوق و دستمزد، مزایا و امنیت شغلی با رعایت تفاوت‌های نسبی میان افراد قابل قبول خواهد بود.

همزمان با مگا روند جهانی شدن، انقلاب صنعتی، اتوماسیون، و بازار کار نابسامان، مشاغل به مزایای سابق کمتر مایل ماندند، دستمزدها کاهش یافته و اقتصاد جدید مانع امنیت شغلی کارگران شده است. نسل‌های جدید علاقه کمتری به شیوه قدیمی مذاکره و سازش نشان داده‌اند؛ در واقع آنها مشتاق به انجام کارهای مهم و رضایت‌بخش‌تر هستند.

تعداد فزاینده‌ی مهاجران در شهرهای بزرگ نیز تأثیر وسیعی بر بازار کار داشته است. این امر مستلزم پیوندزدن مشاغل با مزایای مناسب و امنیت شغلی است که سازمان‌ها را در بازطراحی کار متوازن متحول ساخته و از این حیث هم کار بصورت جدی و با سرعت فوق‌العاده در حال تغییر است (Vitaud, 2018).

قبل از بیان چند راهکار، سازمان‌ها به یک چارچوب منطقی برای انطباق دائم با تغییرات آتی در محیط کار نیازمند هستند. چنین چارچوبی در تصویر ۶.۲ منعکس گردیده و در ادامه مرور اجمالی بر هریک از اجزای آن صورت گرفته است (مورگان، ۲۰۱۷).

- **تجزیه و تحلیل شرایط کار:** اولین و مهمترین نیاز، تحلیل و بررسی نحوه‌ی کار سازمان تا کنون است. ضروری است که اهمیت تجزیه و تحلیل شرایط کنونی کار برای رهبران و نیروی کار را درک کنید.



- **تصمیم‌گیری درباره مسئولیت‌ها و نقش‌ها:** هر ابتکار یا اقدامی باید دلگرم به یک حامی مالی باشد و این امر در تمام اقدام‌های مبتنی بر گذارهای پیش‌رو در منابع انسانی نیز صادق است. سازمان‌ها با تعیین مسئولیت‌ها و نقش‌ها می‌توانند از پوشش تمام وظایف اطمینان یابند.
- **اتخاذ استراتژی‌های کاری پیش‌رو:** این گام بر شکل کار در آینده متمرکز است و دغدغه‌ی شناسایی ملزومات گذارهای آتی همچون ارتباط با کارکنان و یادگیری جدید را در سر می‌پروراند.
- **پردازش و اجرای تغییرات:** آزمایش فرضیه‌های اقدامات مدنظر، توسط یک گروه آزمایشگر در داخل سازمان اجرا و در صورت موفقیت در کل نیروی کار تعمیم داده می‌شوند.
- **بازبینی در کار و محیط کار:** سازمان‌هایی که مایل به سازگاری و مهیاسازی برای تغییر هستند، ناگزیر به بررسی مداوم کار و محیط کار هستند. نوآوری، مشارکت و توانمندسازی در کار از ملزومات جهت‌گیری مطلوب آنهاست. در شرایطی که دنیای کار در حال رانش می‌باشد، یک سو ترس و سوی دیگر را هیجان فرا گرفته است. سازمان‌ها باید شاخک‌های خود را در رابطه با این موضوع تیز کرده و اثربخش ظاهر شوند؛ خواه در خصوص فرصت‌های بازار کار، بیکاری، درآمد پایین، نابرابری درآمد یا مهاجرت باشد، و خواه تکامل اتوماسیون و واقعیت افزوده توسط فناوری‌ها و شکاف مهارت‌ها باشد. صرف نظر از مزایای بالقوه پرداختن به عوامل ذکر شده، مجموع اینها تغییر را بسیار نامطمئن می‌سازد.

شیوه‌های جدید کار

هنگام جستجو برای پیاده‌سازی شیوه‌های جدید کار، بی‌شک چابکی باید در صدر قرار بگیرد. چابکی شیوه‌ای است که در آن سازمان‌ها کارکنان خود را قادر می‌سازند تا به روشی کار کنند که حداکثر انعطاف‌پذیری و حداقل محدودیت‌ها را داشته باشند که به نوبه خود سبب عملکرد بهینه آن‌ها و ارائه ارزش بالاتر می‌گردد. شیوه‌های جدید کار به علاوه باید نحوه‌ی استفاده کارآمد از فناوری‌ها و روش‌های صحیح ارتباطات را به نیروی کار بیاموزد.

با در دسترس بودن فناوری‌های جدید برای کسب‌وکار، ابزارهای فراوانی برای کمک به نیروی کار در راستای شیوه‌های جدید و متفاوت کار، و پرداختن به بایسته‌هایی مانند کاهش هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری و افزایش پایداری در اختیار قرار می‌دهد. کارکردن چابک می‌بایست برآمده از نیازهای تجاری باشد تا ثمره‌ی چابکی را در اثربخشی سازمانی و آفرینش محیط کار بهتر برای آینده به بار بنشانند.

اصلاح طرزفکر جهت رها کردن شیوه‌های قدیمی کار، فعلی است که باید پیش از همه این موارد لحاظ گردد. کاملاً متصور است که افراد گرچه به تغییر، چراغ سبز نشان می‌دهند اما اغلب از تغییر خود سر باز می‌زنند، به میز کار خود می‌چسبند و کارهای متداول اداری را رها نمی‌کنند. پس سازمان‌ها نقش ترغیب‌کننده کارکنان خود به آزاد شدن از این قیود و حرکت به سمت رویکردهای جدید تجربه کاری کارکنان را عهده‌دار هستند.

غایت عملکرد پایدار، رفاه و خوب‌زیستی کارکنان می‌باشد. در انتهای فصل گذشته بررسی شد که این امر چگونه موضوع سلامت و خوب‌زیستی کارکنان را بهبود می‌بخشد و محیط‌های کاری و ابتکاراتی خلق می‌کند که به تلفیق زندگی کاری و اجتماعی افراد یاری می‌رساند – همان چیزی که برای نسل پیش‌رو اهمیت بیشتری خواهد داشت. باید دانست با روی کارآمدن نسل بعدی در فضای اقتصاد گیگ، پرداختن به این نوع ملاحظات مقتضی، یک معامله برد-برد برای نیروی کار و سازمان‌ها محسوب می‌شود.

تاثیر اقتصاد گیگ و ظهور نسل آتی مشاغل

ما چگونگی اثرگذاری انقلاب صنعتی چهارم بر جنبه‌های اجتماعی-اقتصادی و جمعیتی را ناظر به ایجاد برهم‌زندگی در مدل کسب‌وکار اغلب صنایع، که به نوبه خود تغییرات عمده‌ای در بازارهای کار بر جای گذاشته بود، مورد ارزیابی قرار دادیم. در نهایت نتایج به ظهور مجموعه‌ای جدید از مشاغل می‌رسید که سایر مشاغل را بطور جزئی یا بصورت کامل از میدان به در می‌انداخت. بر همین اساس، مهارت‌های مورد نیاز در مشاغل قدیمی و جدید در بیشتر صنایع و همچنین نحوه کار افراد نیز در حال تجربه یک جرح و تعدیل بنیادی است.

همه اینها موجب توجه به کنشگری در جهت کاردرآینده و افزایش آگاهی نیروهای کار و سازمان‌ها در قلمرو سراسر جهان می‌شود. بسیاری این موارد را به عنوان فرصت‌هایی برای سرمایه‌گذاری تجاری تلقی می‌کنند و از همین رو هم‌اکنون جهش سریع در دنیای کسب‌وکارهای نوپا را شاهد هستیم. کسب‌وکارهای نوپا در حال تبدیل شدن به مطلوب‌ترین سرچشمه مشاغل جدید هستند و در بسیاری از کشورها در کاهش نرخ بیکاری نقش مهمی بر عهده گرفته‌اند.

تفکر رایج در مورد اشتغال در کسب‌وکارهای نوپا این است که بسیاری از مشاغل ایجاد شده بسیار فشرده هستند و از همین منظر اکثر کسب‌وکارهای نوپا یا اصلاً موفق به درک حیات نمی‌شوند و یا در چند سالگی از بین می‌روند. البته مشاغل ایجاد شده توسط این شرکت‌های نوپا یک شبه از بین نمی‌رود. در واقع آنها به طور شگفت‌انگیزی مانا و تحول‌پذیر هستند و کل اینها تأثیر زیادی بر بازار کار فعلی و تقاضا برای تحول مناسب می‌گذارند.

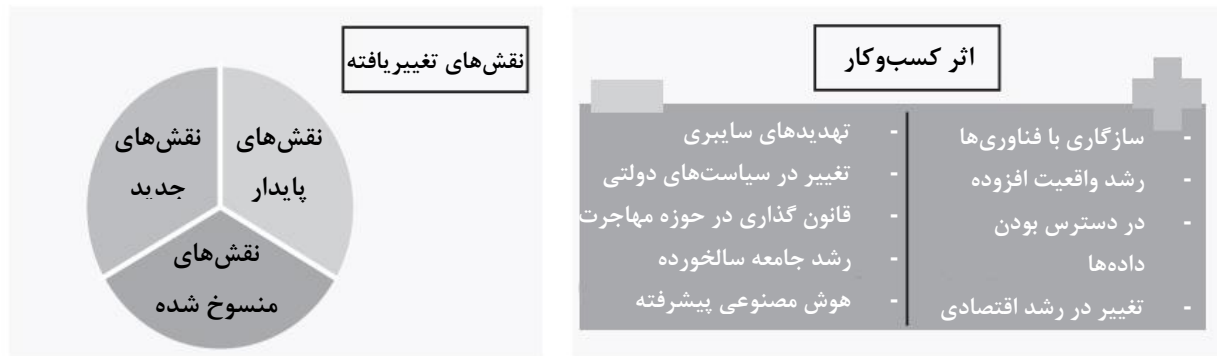
تحول شغلی

طبق گزارش مجمع جهانی اقتصاد^۱، با تغییر در تقسیم کار میان انسان و ماشین، ۷۵ میلیون جایگاه شغلی موجود از بین خواهد رفت و در مقابل ۱۳۳ میلیون نقش شغلی جدید پدیدار خواهد شد (لئوپولد و همکاران، ۲۰۱۶). در نتیجه تغییرات شتابان تحولات شغلی، دریچه‌ای به روی مشاغل، دولت‌ها و نیروهای کار گشوده شده است تا بتوانند طرح جدیدی را برای بازار جهانی کار برنامه‌ریزی کنند. به همین منظور یک ذهنیت جدید بر پایه یادگیری چابک مورد نیاز رهبران سازمانی و نیروهای کار خواهد بود.

تصویر ۶.۳ چشم‌انداز فراروی تحول شغلی را عرضه کرده است که مشتمل بر ملاحظات کلیدی، تأثیر تجاری و مروری بر تغییر نقش‌ها در سازمان‌ها است (لئوپولد و همکاران، ۲۰۱۶).

عوامل بسیاری و رای موضوع تغییر شغل پنهان هستند؛ از پیشران‌های تغییر گرفته، تا پذیرش فناوری، تقویت انسان، تغییر در رشد اقتصادی و چالش‌های جابجایی شغلی که در بخش قبلی بررسی شد. سوخت موتور موفقیت در تحول شغلی را کسب مهارت‌های جدید، و ذهنیت مناسب برای یادگیری چابک توسط نیروی کار تشکیل می‌دهد که این مهم باید با متعادل‌سازی بی‌ثباتی مهارت‌های در حال رشد، مهارت‌های جدید مورد تقاضا و بازآموزی مجدد آنها دنبال شود.

ملاحظات کلیدی							
پیشران‌های تغییر	تطبیق فناوریانه	رشد بی‌ثباتی مهارت‌ها	تقاضای نقش‌های جدید	اتوماسیون و رباتیک	بازآموزی ناکافی مهارت	ارزش‌افزوده انسان	مهاجرت شغلی



غنی‌سازی که از طریق اقدامات یادگیری مستمر، سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی و کار مشارکتی از طریق به کارگیری تجهیزات صورت می‌گیرد، در حال حاضر به عنوان یکی از ملزومات تجاری در سازمان‌ها تبدیل شده است. همچنین سازمان‌ها باید با تأثیرات برخی مولفه‌های مرتبط با کسب‌وکار مانند تغییر در سیاست‌های دولت، قوانین و مقررات مربوط به مهاجرت، افزایش جمعیت، تهدیدات سایبری و اثرات هوش مصنوعی پیشرفته نیز وفق شوند. آثار تمام این عوامل بر کسب‌وکار، چه مثبت و چه منفی، عوامل مهم در تعیین تحولات شغلی در سازمان‌ها محسوب می‌شوند.

همانطور که پیش‌تر اشاره شد، نیروهای کار برای گذر از نقش‌های قدیمی و پذیرش نقش‌های جدید باید با چابکی هم‌قسم شوند. نقش‌های جدید زاینده‌ی تغییر در نقش‌ها و فعالیت‌های موجود و در نتیجه‌ی تشدید انجام کارهای انسانی توسط ماشین‌ها می‌باشند. تعداد نقش‌های جدید تقریباً برابر با نقش‌های پایدار است در حالیکه تعداد نقش‌های منسوخ شده در فضای تحول شغلی کماکان صعودی است.

تحول شغلی موفقیت‌آمیز در گرو تجزیه مجدد مشاغل به وظایف و فعالیت‌های مجزا می‌باشد. آنگاه سازمان‌ها می‌بایست شروع به تجزیه و تحلیل خود این وظایف و فعالیت‌ها کنند و روشی را برای تفکیک انجام وظایف توسط انسان و ماشین بر اساس قابلیت‌های آنان ارائه دهند. در نهایت سازمان‌ها قادرند اجزای تجزیه شده را به مشاغل و نقش‌های مناسب برای نیروی کار خود بازسازی کنند.

جهش رخ داده در مشاغل و تغییر مهارت‌ها با سرعت قابل توجهی در حال رشد است که در این بین فرصت‌هایی نیز برای بازتعریف عنصر انسانی کار بوجود آورده است؛ مانند اینکه همه منجر به بروز فرصت‌های متعددی در مجموعه‌ی

متنوعی از نقش‌های شغلی جدید و در حال ظهور شده است که در آنها بعد انسانی برجسته خواهد بود. البته باید گفت بسیاری از کارکنان هم در حال تجربه کاهش شدید طیف وسیعی از نقش‌های شغلی خود هستند که تا دیروز به عنوان مسیر شغلی مادام‌العمر در نظر گرفته شده بودند.

تا اینجا ثابت شد که تحول شغلی، تغییر در ماهیت کار را هدف قرار داده است. در سوی دیگر، الگوهای مختلف کار، ساختارهای متنوع قراردادهای کاری نیز از جمله پرداخت‌ها و تمایل فزاینده به انعطاف‌پذیری روابط کار را دگرگون ساخته است. در اینگونه شرایطی که دنیای کار در حال گذار است، اقتصاد جدیدی پدیدار شده است که اقتصاد گیگ به عنوان پیشران اصلی آن شناخته می‌شود.

اقتصاد گیگ

در اقتصاد یگی، گیگ‌ها (Gigs) معمولاً کارکنان پاره‌وقتی محسوب می‌شوند که از هرگونه تعهد طولانی مدت نسبت به سازمان‌های خود پرهیز می‌کنند، ساعات کاری آنها غیرقابل پیش‌بینی و اغلب با برنامه‌های کاری بسیار منعطف و کاملاً وابسته به تقاضا در هر لحظه است. طی سال‌های اخیر اقتصاد گیگ یا کار مستقل به ویژه در میان نیروی کار جوان بخوبی جا باز کرده و لباس تغییر بر نحوه کار کردن پوشانده است.

اقتصاد گیگ نوعی بازار کار است که ویژگی شاخص آن قراردادهای کوتاه مدت یا آزادکاری به عنوان جایگزینی برای مشاغل دائمی می‌باشد. تقریباً نیمی از نیروی کار نسل بعدی فریلنسر^۱ هستند و انتظار می‌رود که این تعداد بیشتر هم بشود. طبق پیش‌بینی‌ها، طی ۶۰ سال آینده تقریباً ۶۰ میلیون نفر از نسل آتی [در آمریکا] به نیروی کار گیگ پیوسته و در آینده حدود ۳۵ درصد از نیروی کار در سراسر جهان به عنوان گیگ‌ها درگیر کار می‌شوند (هریس و ایسترات، ۲۰۱۷).

خواه اوبر^۲ باشد یا تسک‌رایت^۳ یا یورمیکانیک^۴، بسیاری از کسب‌وکارهای نوپا یا شرکت‌های بالغ در طول اقتصاد گیگ بوده است که به منصفه ظهور رسیده‌اند. از نظر این شرکت‌ها فعالیت‌های مبتنی بر گیگ برای افرادی که خواهان انعطاف‌پذیری و نوعی استقلال خارج از مشاغل سنتی هستند، بسیار جذاب است. با این حال برخی شواهد حاکی از بازده مالی پایین در پاره‌ای از این مشاغل هستند.

سازمان‌هایی که در اقتصاد گیگ تنفس می‌کنند معمولاً از پلتفرم‌های دیجیتال آنلاین جدیدی بهره‌مندند که مشتریان را بطور مستقیم برای برقراری خدمات به کارکنانی متصل می‌سازد که عموماً بصورت مستقل مشغول به کار هستند تا به

1. freelancer
2. Uber
3. TaskRabbit
4. YourMechanic

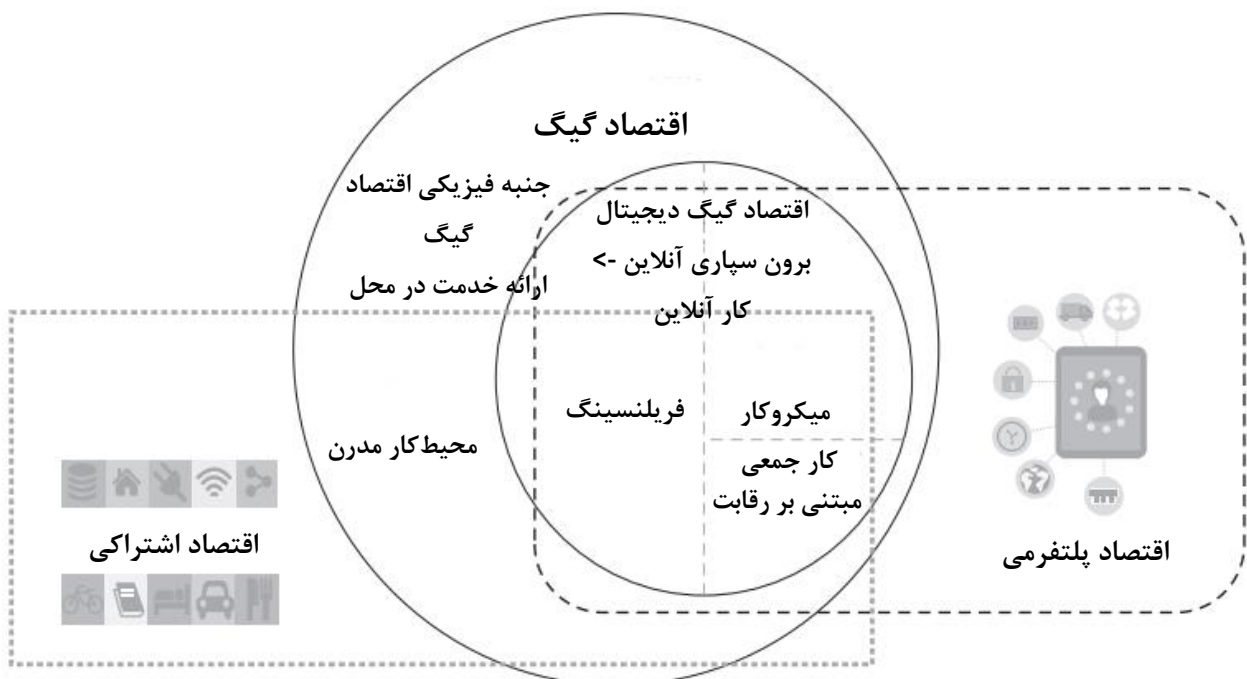
عنوان کارمند. انعطاف‌پذیری بالا، کنترل بیشتر بر کار خود و تمایل به کار از راه دور، و حداقل تعهد نسبت به سازمان‌ها چیزهایی که است که این نوع کارکنان در پی‌آند و اغلب در ازای وظیفه خاصی که انجام می‌دهند، ما به ازای مالی دریافت خواهند کرد.

بسیاری از آنهایی که از طریق این پلتفرم‌های دیجیتال آنلاین در حال درآمدزایی هستند، فقط چند ماه از سال را به این کار اختصاص می‌دهند. یک دلیل این است که بخشی از کارکنان که در فضای کار با اقتصاد گیگ آزمایش می‌شوند، معمولاً با تغییر موقعیت اقتصادی، مشاغل متعارفی را به دست می‌آورند. اینها همچنین موجب رشد سایر گونه‌های اقتصادهای جدید می‌شود، به عنوان مثال رشد اقتصاد پلتفرمی و اقتصاد اشتراکی که کاملاً منطبق بر اقتصاد گیگ هستند از این نمونه‌اند. رشد اقتصادهای جدید و روابط میان آنها در تصویر ۶.۴ قابل بررسی است.

اقتصادهای پلتفرمی در برگیرنده‌ی مجموعه‌ی جدیدی از روابط اقتصادی هستند که ریشه در شبکه‌ها، رایانش و داده‌ها دارند. اقتصاد پلتفرمی یک کنش اقتصادی و اجتماعی است که پلتفرم‌ها تسهیلگر آن هستند. اکوسیستمی که در نتیجه این پلتفرم‌ها ایجاد می‌شود، منبع ارزشمندی است که شرایطی برای مشارکت و ایفای نقش در آن فراهم است. این پلتفرم‌ها به‌مثابه کارگزاران آنلاین یا چارچوب‌های فناورانه در خدمت کارکنان گیگ هستند.

اقتصاد اشتراکی یک الگوی اقتصادی است که به عنوان یک اقدام متقابل برای کسب، تأمین و اشتراک دسترسی به کالاها و خدماتی تعریف می‌شود و در یک بستر آنلاین مبتنی بر فضای جامعه امکان‌پذیر است. رابطه بین این به اصطلاح

شکل ۶.۴ رشد اقتصادهای جدید و روابط میان آنها



اقتصادهای تازه تأسیس بر بسیاری از نیروهای کار، خصوصاً جوانان، در تصویر ۶.۴ آمده است. این اقتصادهای جدید همچنین مزایایی مانند کاهش هزینه‌ها، نیروی کار در دسترس و نیاز به سرمایه‌گذاری کمتر را به سازمان ارائه می‌دهند. با مشارکت نسل جدیدی که انتظارات متفاوتی از شغل خود در مقایسه با نسل قدیمی‌تر دارند، تغییر چشمگیری در وضعیت نیروی کار ایجاد شده است. بسیاری از آنها شغل‌های کوتاه‌مدت چندگانه و در بازه زمانی محدود را ترجیح می‌دانند و از زندگی مبتنی بر گیگ خود رضایت دارند چراکه انعطاف‌پذیری بیشتری نسبت به تحت تسلط دیگران بودن و بهره‌مندی از فناوری‌های جدید در کار و محیط کار خود را احساس می‌کنند.

نسل جدید

تغییر پویایی‌های جمعیتی در اقتصادهای نوظهور و کشورهای در حال توسعه منجر به افزایش نسبت جمعیت جوان در بازار کار شده است که خود منجر به افزایش شهرنشینی و در نهایت مهاجرت بین‌المللی می‌گردد. بسیاری از جوانان، کار حرفه‌ای خود را در مشاغلی با امنیت کمتر و ناپایدار آغاز می‌کنند.

این کسنگران جوان متمایل به برنامه‌های کاری منعطف هستند زیرا ارزش بیشتر را در مالکیت شخصی کار خود و پرداخت به ازای وظایف انجام شده یافته‌اند، تا اینکه به دنبال مشاغل متداول و لو کارهایی با درآمد خوب، فرصت‌های پیشرفت شغلی و مزایای اجتماعی باشند. روند صعودی مشارکت این افراد در اقتصاد گیگ و اکوسیستم‌های نوپا، بسیاری از سازمان‌ها را به سمت این بخش نیروی کار جایگزین در حال رشد و بکارگماری تعداد بیشتری از این پیشه‌وران سوق داده است.

وقتی از سطح اصطلاحی اقتصاد گیگ فراتر می‌رویم، به جریانی می‌رسیم که به کارکنان نیرو بخشیده؛ مخازن فرصت را در اختیار آنان قرار داده است و بطور همزمان به بنگاه‌های اقتصادی این امکان را عرضه کرده که با بکارگماری کارکنان مستقل و کوتاه‌مدت، سطح هزینه‌ها و سرمایه‌گذاری را تقلیل دهند. بسیاری از کارکنان جوان پس از دانش‌آموختگی زندگی استارت‌آپی را بر می‌گزینند، چارکه مایلند در یک قلمرو نوآورانه‌تر نفس بکشند و در عین حال این فرصت را دارند که در رشد سازمان‌ها نقش آفرینی کنند.

تشدید اقبال به کار مستقل، مزایای اقتصادی مشهودی نظیر افزایش رونق اشتغال در بازار کار، سهم‌یاری در کاهش میزان بیکاری و افزایش بهره‌وری داشته است. در طول این مسیر، مصرف‌کنندگان و سازمان‌ها قادرند از دسترسی بیشتر به خدمات، جلب اعتماد و بهبود دستیابی به استعدادها برای رفع بهتر نیازها، بهره‌مند شوند (دنهام، ۲۰۱۸).

سیاستگذاران باید درک خود را از چالش‌های نسل جوان را در بازارهای بالا ببرند و گوش شنوای نظرات آنان باشند. نکته‌ی قابل توجه رهبران کنونی این است که باید دریابند نیروی کار جوان‌تر، همان پیش‌برنده‌ی آینده دولت‌ها، قانونگذاری‌ها، اقتصادها و کل جامعه خواهند بود. مزایا، امنیت درآمدی و آموزش مستمر، مواردی است که باید مجدداً در دستورکار سیاستگذاران قرار گیرد.

یک بعد مشترک، صرف نظر از نسل یا نوع کارکنان، اعم از مشاغل مستقل یا سنتی یا هر تنوع جمعیتی دیگر، این است که نیروی کار کنونی و آتی باید در مدیریت مهارت‌های خود عملکرد فعالانه‌تری داشته باشند. تغییر در رشد فناوری، ارتباطات متقابل، همکاری و افزایش مسئولیت فردی، نحوه زندگی و کار کردن را دگرگون ساخته و قابل توجه است.

مهارت‌های در حال تغییر

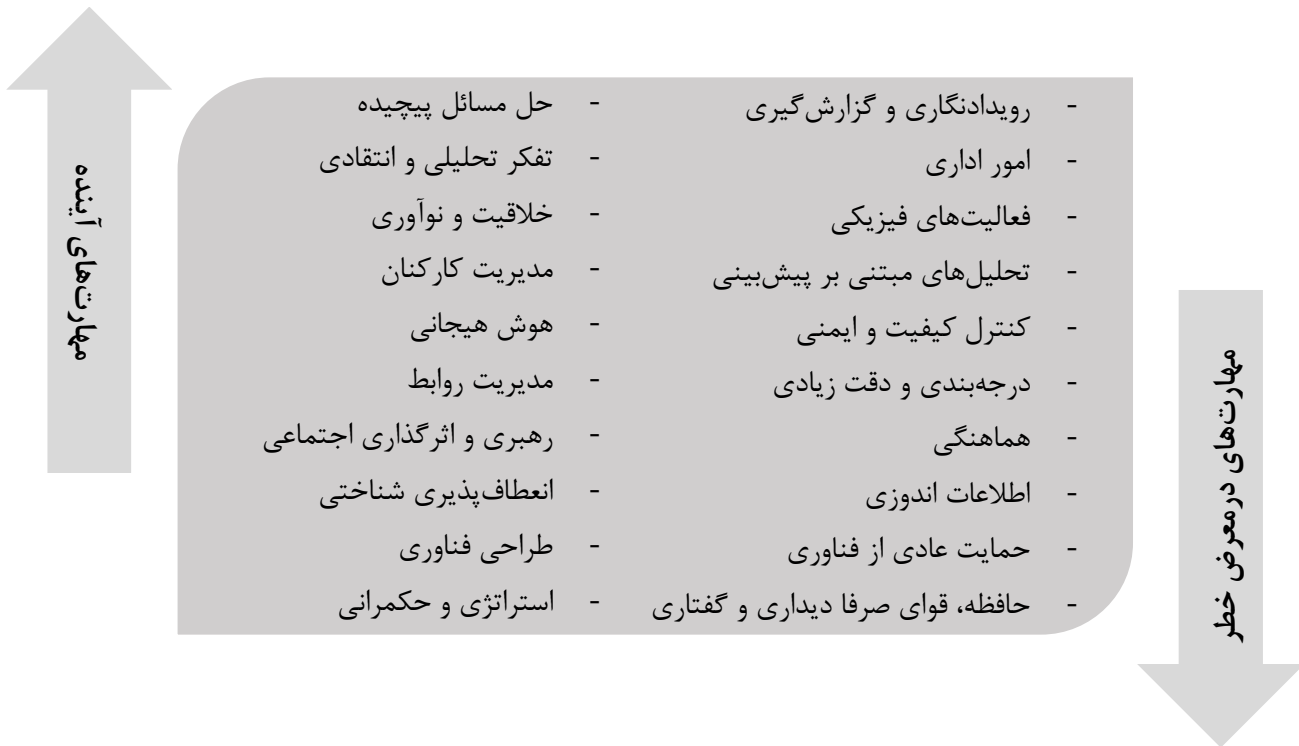
تحول در مشاغل و افزایش تقاضا برای مهارت‌های جدید ارزش‌آفرین، به بهترین وجه از طریق گسترش آزادکاری و کار مستقل خود را آشکار ساخته است. سازمان‌ها برای رقابت در کسب ملزومات مهارتی نیروی کار که به سرعت در حال تغییر هستند، باید طیف وسیعی از استراتژی‌های سازمانی را در سبد برنامه خود داشته باشند.

در حالیکه چراغ تقاضا برای قابلیت‌های فیزیکی، یدی و اداری و مهارت‌هایی که فناوری آنها را پیش می‌برد در حال کم‌سو شدن است، تقاضای مهارت‌های مرتبط به مشاغل آینده تالو زیادی پیدا کرده است.

البته مهارت‌های انسانی نظیر خلاقیت، حل مسائل پیچیده، تفکر انتقادی، توان اقناع و مذاکره، گوهر خود را حفظ کرده و آن را در آینده بیشتر نمایان خواهند ساخت. همچنین است قدرت مدیریت افراد، روابط، استراتژی و حاکمیت. مهارت‌هایی هم مانند هوش هیجانی، انعطاف‌پذیری شناختی، و رهبری نوین هستند که نه تنها در آینده بلکه همین اکنون برایشان صف بسته‌اند.

نیروی کار آینده باید در مدرسه فراگیران مادام‌العمر تطبیق‌پذیر شاگردی کنند، چرا که نظر به نیاز مستمر برای بازآموزی، آنها باید بتوانند به سرعت منابع مناسب را برای توسعه و به روزرسانی مهارت‌های جدید و در حال تغییر پیدا کنند. تصویر ۶.۵ مهارت‌های مورد نیاز برای آینده و مهارت‌های در معرض خطر نیروی کار را به خوبی منعکس ساخته است.

شکاف‌های نوظهور مهارتی در بین رهبران و نیروی کار چه بسا در تحول امروز یک سازمان، به مثابه چالش محسوب شود. بسیاری از سازمان‌ها برای پر کردن خلا مهارت‌های خود دست به دامن نیروهای کار خارجی، کارکنان موقت و فریلنسرها می‌شوند. یک رویکرد گسترده به برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی کار، پیگیری موضوع بازآموزی و اقدام به یادگیری مستمر، کلید مدیریت چنین چالش‌هایی در فضای خلا مهارتی و تغییر در مهارت‌هاست.



جوانه‌ی مهارت‌هایی که طی سال‌های پیش‌رو توجه افراد را به خود جلب خواهد کرد، باید از طریق همکاری کارکنان سازمان‌ها با موسسات آموزشی پرورش یابد. مزایای جهانی‌سازی باید به نوعی از سازمان‌ها به نیروی کار انتقال یابد و این بین، سازمان‌ها می‌بایست با دقت در کارکردهای وظیفه‌ای خود، در خصوص کیفیت بازآموزی، مهارت‌افزایی و تطبیق با مفهوم یادگیری مادام‌العمر تصمیم‌گیری کنند.

ظهور اقلیم جدید تغییر در مهارت‌ها، همانگونه که بسیاری از کارکنان را به اقیانوس مشاغل جدید وارد کرده است، در عین حال برای بسیاری فرصت‌ساز و مطلوب ظاهر شده است. سازمان‌ها باید در این اتمسفر نوین، در پی بیشینه‌سازی عایدی و کمینه‌سازی زیان خود باشند و این کار با سطح آگاهی مناسب نه تنها از طرف سیاستگذاران بلکه از سوی واحد منابع انسانی در یافتن یک راهکار برد-برد برای نیروی کار ممکن خواهد شد.

مهیا‌سازی منابع انسانی ناظر به کار در آینده، مشاغل و نیروی کار

جهان در یک تورنمنت سرعت قرار گرفته است که نظر به روند رو به رشد پیشرفت فناوری، سرعت بیشتری را نیز به خود خواهد دید، و این یعنی منابع انسانی نه تنها باید خود را با این سرعت همگام سازد، بلکه باید اطمینان حاصل کند که

توان کمک به کارکنان و رهبران جهت پاسخ به نیازهای تجاری و خواسته‌های بازار را دارد و تغییرات سریع رشد در فناوری‌های مرتبط پیرامون را می‌تواند پیش‌بینی نماید.

چشم‌انداز متغیر بازار کار و تحولات شغلی در سراسر جهان، نیاز به توافقنامه‌های بین‌المللی جهت تسهیل جابجایی کارکنان فرامرزی را ضروری می‌سازد. این موضوع جزو جنبه‌هایی از جهانی‌شدن است که باید برای دستیابی به شرایط کار مناسب برای همه ترتیب داده شود. در این شرایط، سازمان‌ها باید پذیرای نقش مهمی در ارتقای استانداردها و ابزارهای شناخته شده بین‌المللی برای رویارویی بهتر با جهانی‌سازی باشند.

ما تغییرات چشمگیر جمعیت‌شناختی، اتوماسیون و واقعیت افزوده در وظایف انسانی، تقاضای فزاینده، تغییر در مهارت‌ها، استانداردهای جهانی‌سازی و الگوهای جدید کاری را به بحث گذاشتیم که همگی مشغول بنای دنیای کار و محیط کار آتی هستند. با این حال هیچ‌کس بطور دقیق نمی‌داند آینده چه هیبتی خواهد داشت، اما تک تک ما می‌توانیم بخشی از این تغییر باشیم و در شکل‌گیری بهتر آن گام برداریم.

تحول، اصطلاح رایج این روزهاست که در منابع انسانی، تحول در نیروی کار به یک شاهرگ حیاتی مبدل شده است. از آنجا که مهارت‌های سنتی سریعترین کالای از بین رفته مشهود در میان سازمان‌ها و نیروی کار هستند، واحد منابع انسانی قادر است نقش بسیار اساسی در رهسپارکردن نیروی کار برای آینده داشته باشد. واحد منابع انسانی باید بند پوتین خود را محکم گره بزند و در یک مسیر استوار به پیش برود.

مهیاسازی واحد منابع انسانی

در این برهه‌ی سرنوشت‌ساز، رهبران و متخصصان منابع انسانی باید بر همراهی کسب‌وکارها در تشخیص مهارت‌های موردنیاز برای آینده تمرکز کنند و جهت کسب آن مهارت‌ها برای نیروی کار بسترسازی نمایند تا بتوانند روش‌های جدیدی را از رهگذر فنون یادگیری مستمر، گسترش همکاری با یکدیگر و سایر تجهیزات بیاموزند. پرداختن به تمام اینها به زمین بازی جدیدی نیاز دارد که نیروی کار بتوانند در آن کار کنند، بیاموزند، انگیزه بگیرند و مسیر پیشرفت را طی کنند.

پیش‌تر بررسی شد که وقتی کارکنان نسل جوان برای کار به شهرهای بزرگتر و کشورهای موفق می‌روند، از نظر جغرافیایی تنوع بیشتری در نیروی کار شکل می‌گیرد. به علاوه، افزایش دورکاری کارکنان در فضای کاری نیز امر رایجی شده است که مجموع اینها بی‌شک اتخاذ یک رویکرد همه‌جانبه را از سوی واحد منابع انسانی می‌طلبد (ماورر، ۲۰۱۵).

در تصویر ۶.۶ می‌توان نمونه‌ای از یک چارچوب مهیاسازی واحد منابع انسانی برای کاردرآینده را مشاهده کرد. در این چارچوب، مهمترین ملاحظات عبارتند از: جابجایی و انعطاف‌پذیری نیروی کار، ظهور اقتصاد جهانی گیگ و

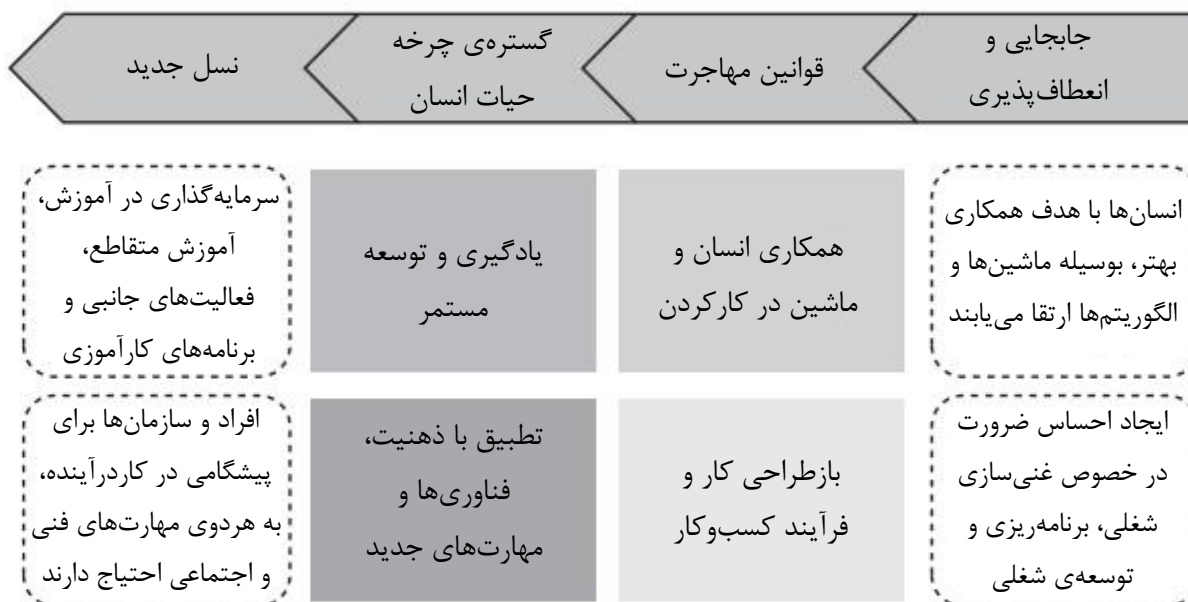
چالش‌های متعدد مهاجرت که برخی از نمونه‌های آن نظیر تغییر قوانین مهاجرت در سراسر جهان برای امکان جابجایی استعدادها پیش‌تر تبیین شد.

گلوگاه تامل برانگیز دیگر مربوط به نیروی کار چندنسلی است؛ جایی که افراد از نسل‌های مختلف دور یک می‌نشینند تا از روش‌های کاری یکدیگر یاد بگیرند. یکی از تفاوت‌های موجود، گستره‌ی امید به زندگی در چرخه عمر افراد خواهد بود؛ مصادقش آنکه کارکنان مسن‌تر مدت بیشتری به کار اشتغال دارند و می‌توانند بر موج تحول نیروی کار تاثیر بگذارند.

واحدهای منابع انسانی باید چشم به چنین تغییراتی در سرتاسر جهان باشند که دیر یا زود از راه می‌رسند و انتظارات بیشتری را در مورد افزایش مزایا، جابجایی، کار انعطاف‌پذیر و شیوه‌های جدید کار همراه خود دارند. با توجه به تغییر در مهارت‌ها و تحول در مشاغل، تعداد کارکنان در سطوح مختلف سازمان نیز با تغییر مواجه خواهند شد که مستلزم نوعی آماده‌سازی و تعادل است تا بتوان به طور مداوم بر مشارکت فعال، نگهداشت و بهره‌وری آن‌ها افزود. تصویر ۶.۶ همچنین چهار عنصر اصلی آماده‌سازی منابع انسانی را در سازمان توصیف می‌کند:

- فراهم آوردن فرصت‌های یادگیری و توسعه‌ی مداوم برای کارکنان در سازمان‌ها از رهگذر سرمایه‌گذاری در آموزش‌های مختلف کارکنان، آموزش متقاطع، فعالیت‌های جانبی و برنامه‌های کارآموزی.
- اتخاذ ذهنیت‌ها، فناوری‌ها و مهارت‌های جدید برای راه‌گشایی در دنیای کار پیش‌رو با توجه به لزوم اکتساب مهارت‌های فنی و اجتماعی نیروی انسانی در آینده.

شکل ۶.۶ چارچوب مهیاسازی واحد منابع انسانی برای کاردرآینده



- اقدام به بازطراحی شیوه‌های کار و فرآیندهای کسب‌وکار که می‌بایست فوراً در طول فرآیند تحول مشاغل و توسعه‌ی شغلی نیروی کار انجام شود.
 - نظر به تشدید کاربرد اتوماسیون و واقعیت افزوده در وظایف و فعالیت‌های انسانی و افزایش استفاده از تجهیزات فنی، پایه‌ریزی یک محیط کار مشترک برای دو بخش مختلف از نیروی کار - انسان و ماشین - باید آغاز گردد. کمبود مهارت‌های جدید به سبب قطار پرشتاب تغییر فناوری و کسب‌وکارها، منجر به بروز چالش‌های فراوانی در زمینه‌ی یافتن نیروهای زبده برای سازمان‌ها شده است. در همین راستا فضای تحول شغلی باعث ایجاد بی‌ثباتی در بازار کار شده است. تسکین این شرایط در گرو تصمیمات رهبران کسب‌وکار نسبت به نیروی کار خود قرار دارد.
- در مقام پاسخ، سازمان‌ها می‌بایست موقعیت‌های شراکت گسترده‌تر با موسسات آموزشی به منظور ارتقای سطح دانشی و فراگیری مهارت‌های لازم را مورد توجه قرار دهند و در مسیر پیگیری برنامه‌های کارآموزی بیشتر، گسترش مخزن استعدادها و کمک به توسعه‌ی نیروی کار برآیند.

با توجه به محبوبیت دورکاری میان بسیاری از کارکنان و سازمان‌ها، گزینه‌های کاری منعطف همچنان مورد اقبال می‌باشد و البته چالش‌هایی را برای منابع انسانی ایجاد کرده است که عبارتند از مدیریت کارکنان دورکار، اطمینان از بهره‌وری و حفظ سطح اعتماد میان تیم‌ها و سازمان. در این تغییرات، کارویژه واحدهای منابع انسانی گشودن آغوش به روی این سازوکارهای متنوع در سازمان است. رهبران کسب‌وکار هم باید از واحدهای منابع انسانی به عنوان مشاور در زمینه مهارت‌افزایی، روش‌های جدید کار، روابط در حال تغییر و مدیریت ریسک استفاده کنند.

پارادایم جدید منابع انسانی

برای دنیای کار هیچ نقشه راه از پیش برنامه‌ریزی شده‌ای وجود ندارد، چراکه لبریز از احتمالات و رویکردهای مختلف است، با این حال، همواره برخی هستند که موثرتر از دیگران ظاهر می‌شوند. در این شرایط نیاز به بحث در مورد روابط شغلی احساس می‌شود و چالش اصلی نحوه کاهش تأثیر بازسازی است که نابرابری‌هایی را در فضای نیروی کار موجب شده است.

کار در آینده می‌تواند مجرای چالش‌های متفاوتی برای واحدهای منابع انسانی در سازمان‌ها قرار گیرد، چراکه با پیوستن هوش مصنوعی و واقعیت افزوده است که در آن هم انسان و هم فناوری برای همکاری بهتر و بهره‌وری بالاتر، دست همکاری می‌فشارند. سازمان‌ها در حالی که به بعد همکاری و ایجاد ارتباط میان وظایف جداگانه در یک فعالیت همچون کار انسان و ماشین دقت می‌کنند، می‌بایست برای دستیابی به نتایجی که به تنهایی قادر به حصول آن نیستند، هنر کارکردن را بازتیین نمایند.

برای موفقیت سازمان‌ها، کارکردهای منابع انسانی باید تغییرات مداوم را ردیابی کنند تا بتوانند به خوبی برای فضای کاری و شغلی جدید مهیا شوند. متخصصان منابع انسانی باید استراتژی مقابله با این تغییرات گسترده را از طریق تحول در فرآیندهای کسب‌وکار و بنای مجدد دنیای کار برای نیروی کار کنونی و نیروی کار آتی، به طور فعالانه طراحی کنند.

همه اینها حاکی از یک نیاز مبرم در خصوص بازتعریف واحد منابع انسانی است تا بدان طریق بتواند در پیشرفت برنامه استراتژیک سرمایه انسانی اثرگذار بوده، چارچوبی را برای دستیابی به مزیت رقابتی ایجاد و در شکل‌دهی به یک طرح کسب‌وکار قدرتمند ناظر به کارکرد منابع انسانی سهمیاری کند. پارادایم جدید منابع انسانی، در حقیقت DNA این کارکرد را دستکاری می‌کند و قطب‌نمای مسیر شیوهی جدید کار آسان، مولد و اساسی برای نیروی کار می‌شود.

اینگونه مسائل را افرادی که در واحد منابع انسانی مشغول هستند، بیش از هر زمان دیگری با پوست و گوشت خود حس کرده‌اند. حتی صدای شیپور جنگ استعدادها هنوز به گوش می‌رسد و کماکان از مهمترین چالش‌ها برای مدیران ارشد و رهبران کسب‌وکار محسوب می‌شود. علت این امر نیز بروز برخی نواقص و اختلالات در کسب‌وکارها بوسیله درآمد کمتر، رشد کندتر و افزایش نارضایتی و فرسودگی شغلی گزارش شده است. علاوه بر این، تعداد زیادی از کارکنان ترجیح می‌دهند کارآفرین، خویش فرما و یا مشغول در شرکت‌های نوپا باشند. تمام این کانال‌های تقاضا در نهایت به دریای تحول بزرگ در واحد منابع انسانی سرازیر می‌شوند.

این اتفاقات همگی منجر به ظهور ذهن‌های نواندیش می‌شوند که در تکاپوی یادگیری چیزهای جدید، کارکردن روی چندین پروژه، انطباق سریع، ارتقای ذهنیت رشدگرا، و انعطاف‌پذیر و متکی به خود بوده‌اند. اگر سازمان‌ها هنوز خود را در بحبوحه‌ی جنگ استعداد می‌بینند، باید نگاه امروز خود به استعداد و منابع انسانی را تغییر دهند. سازمان‌ها باید از بازآفرینی خود آغاز کنند و البته در این راه به همراهی همسرانی نیاز دارند که متخصصان و رهبران منابع انسانی از مهمترین آن‌ها هستند.

بسیاری از بهترین استعدادها به دلیل بوروکراسی‌های جاری و وجود سازمان‌های سیلو محور، از پذیرش پاره‌ای از مشاغل اجتناب می‌ورزند. رشد شخصی و انعطاف‌پذیری، بیش از درآمد منظم در چشم آنان ارزشمند است و آنان مایل به فعالیت در یک فرهنگ باز و مبتکرانه هستند. علاوه بر این، کار مشترک انسان و ماشین، همچون تقاضا برای بازآموزی مهارت‌ها در حال افزایش است که به عنوان نتایج رشد بنیادین واقعیت افزوده شناخته می‌شوند. از این تغییرات گریزگاهی نیست، و نحوه‌ی واکنش واحدهای منابع انسانی به اینهاست که تعیین‌کننده‌ی موفقیت نیروی کار و سازمان می‌باشد.

خلاصه

درک کاردرآینده و نیاز به کار سازگار:

- مفهوم کار در طول زمان از منظر فلسفی، جامعه‌شناسی، تاریخی و حقوقی تکامل یافته است. آینده‌ی پیش‌رو که از تغییرات جاری تاثیر می‌پذیرد، باید دنیای جدید کار را به منظور آفرینش یک جامعه بهتر پی‌ریزی کند.
- تأثیرات قدرتمندترین نیرو در کاردرآینده، یعنی تشدید هوشمندی و اتوماسیون، همیشه این پرسش را به دنبال دارد که آیا باید برای جبران آنچه قرار است از دست بدهیم، اینقدر تلاش کنیم؟
- گذار در نیروی کار، با تغییر قابل توجه مجموعه‌ای از مشاغل و مهارت‌هایشان کلید می‌خورد. سازمان‌ها برای سازگاری با تغییرات کاردرآینده مستلزم بکارگیری یک چارچوب منطقی هستند.
- سازگار کردن شیوه‌های کار تنها زمانی محقق می‌شود که سازمان‌ها اعتماد، ابتکار عمل و مسئولیت‌پذیری بیشتری از خود بروز داده و در پی رشد مهارت‌ها و دانش جدید برای نیروی کارشان برآیند.

شناخت تاثیرات اقتصاد گیگ و نسل آتی در مشاغل:

- مهارت‌های مورد نیاز در مشاغل قدیمی و جدید در بیشتر صنایع تغییر کرده و شیوه کارکردن افراد نیز متفاوت شده است. نیاز به اتخاذ یک ذهنیت جدید نسبت به یادگیری چابک از سوی رهبران سازمان و نیروهای کار ضروری است.
- گیگ‌کارها اغلب تمایلی به کار تمام‌وقت و تعهد طولانی‌مدت به سازمان نشان نمی‌دهند. ساعات کاری آن‌ها غیرقابل پیش‌بینی است، سازوکار بسیار منعطف و کاملاً مبتنی بر تقاضا در لحظه را پیش می‌گیرند.
- سازمان‌هایی که در اقتصاد گیگ تنفس می‌کنند معمولاً از پلتفرم‌های دیجیتال آنلاین جدیدی بهره‌مندند که مشتریان را بطور مستقیم برای برقراری خدمات به کارکنانی متصل می‌سازد که عموماً بصورت مستقل مشغول به کار هستند تا به عنوان کارمند.
- در شرایطی که مشارکت نسل جوان در اقتصاد گیگ و اکوسیستم‌های نوپا همچنان روند فزاینده‌ای دارد، بسیاری از سازمان‌ها سکان خود را به سمت این بخش نیروی کار چرخانده‌اند و در پی بکارگماری بیشتر این کارکنان هستند.

تعیین مقدمات منابع انسانی برای کاردرآینده، مشاغل و نیروی کار:

- واحدهای منابع انسانی باید اطمینان حاصل کنند که راه‌بلد کارکنان و رهبران در مسیر پاسخ به نیازهای کسب‌وکار و تقاضای بازار هستند و قادرند تغییرات سریع فناوری‌های مرتبط را پیش‌بینی نمایند.
- واحدهای منابع انسانی باید چشم به راه تغییرات گسترده در سرتاسر جهان باشند که دیر یا زود از راه می‌رسند و انتظارات بیشتری را در مورد افزایش مزایا، جابجایی، کار انعطاف‌پذیر و شیوه‌های جدید کار شکل می‌دهند.
- رهبران و متخصصان منابع انسانی باید در شناخت مهارت‌های مورد نیاز برای مشاغل تمرکز کرده، خود را برای آینده مهیا ساخته و یقین کنند که تجربه قدرتمندی را برای کارکنان خود فراهم می‌نمایند.
- کار در آینده می‌تواند مجرای چالش‌های متفاوتی برای واحدهای منابع انسانی در سازمان‌ها باشد؛ چراکه با پیوستن هوش مصنوعی و واقعیت افزوده، هم انسان و هم فناوری برای همکاری بهتر و بهره‌وری بالاتر همکار هم می‌شوند.

به وقت اجرا



واقعیت افزوده، بازآموزی مهارت

و همکاری در وضعیت جاری

اهداف فصل

- ✓ آشنایی با فراگیری اتوماسیون، هوش مصنوعی و واقعیت افزوده
- ✓ فهم ضرورت بازآموزی مهارت و ارائه راهکارهایی ناظر به آینده
- ✓ کنکاش در همکاری پیش‌روی انسان و ماشین
- ✓ درک اهمیت اصول اخلاقی، ایمنی، ریسک‌ها و بُعد انسانی

فراگیری اتوماسیون، هوش مصنوعی و واقعیت افزوده

فناوری نه تنها عامل مهمی در ایجاد برترین تجربه کارکنان یا بازمهندسی فرایندهای کاری است، بلکه نیروبخش سازمان‌ها جهت پیاده‌سازی فرهنگ مبتنی بر نوآوری نیز خواهد بود. آراستن به لباس دیجیتال و استقبال از اتوماسیون بطور یکپارچه، تحقیقا بر عملکرد انسان تا سطح بسیار بالایی در سازمان‌ها می‌افزاید و به نتایج ممتاز می‌گراید.

فناوری‌هایی نظیر هوش مصنوعی، پیش‌تر ماهیت کار و محیط کار را تا حد زیادی چکش‌کاری کرده است. به نحوی که ماشین‌ها کارهای تکراری را که تا دیروز بدست انسان‌ها بود پیش‌می‌برند، تکمیل‌کننده‌ی فعالیت‌های انسان‌ها به بهترین وجه هستند، و علاوه بر این، مسئولیت برخی امور فراتر از حد توان بشر را نیز عهده‌دار شده‌اند. این موضوع تحول عظیمی در دنیای کار به پا کرده است و موجب انقراض برخی مشاغل و پیدایش گونه‌های جدید شده است و البته بسیاری را نیز در گردونه‌ی تغییرات گسترده قرار داده است که پیش‌تر بحث شد.

سفری با هوش مصنوعی و اتوماسیون

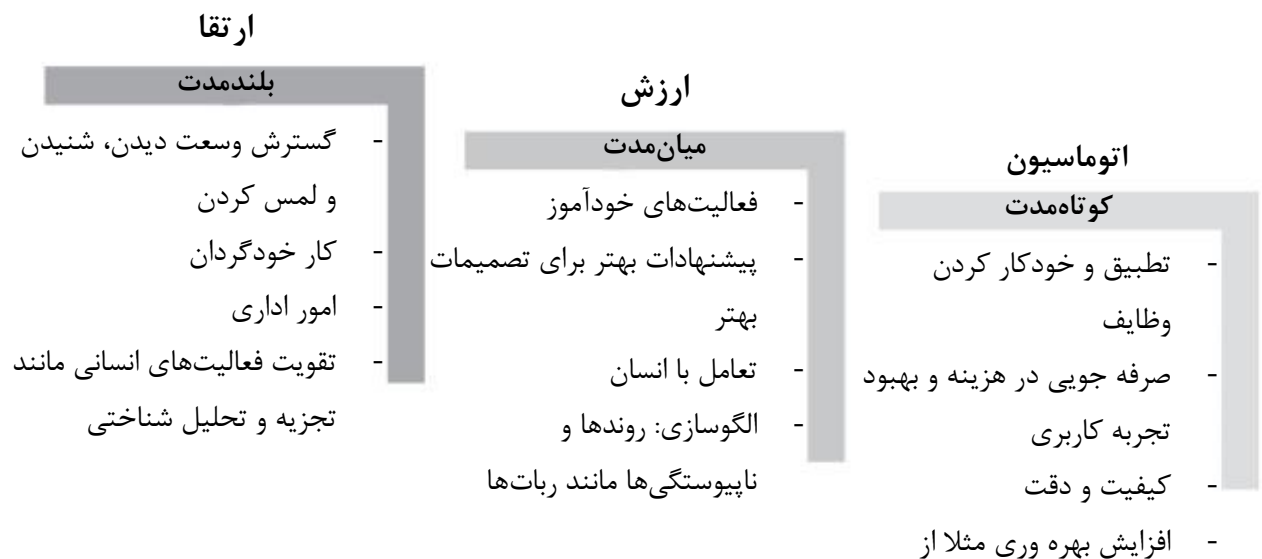
بهره‌برداری از اتوماسیون و هوش مصنوعی دیگر موضوعات تازه‌ای نیستند و آخرین پیشرفت فناوری را مرزهای کاری ماشین‌ها و انسان‌ها در کنار هم تشکیل می‌دهد. تمام این پیشرفت‌ها ارزش قابل توجهی را برای کسب‌وکارها پدید آورده و در رشد اقتصادی موثر بوده است و چندی از سخت‌ترین چالش‌های اجتماعی ما را حل کرده‌اند.

هوش مصنوعی و اتوماسیون تغییراتی را در زندگی ما رقم زده‌اند. گرچه چندین دهه است که حضورشان احساس می‌شود، اما امروزه بیش از همیشه خودنمایی می‌کنند. گاهی اوقات حتی متوجه حضور هوش مصنوعی در یک برنامه، سیستم، ابزار یا محصول جدیدی نمی‌شویم که عملکردی بهتر از ما دارد. دیگر حتی خبری از پروژه‌های تحقیقاتی پرهزینه هم نیست؛ امروز می‌توان آنها را از طریق برنامه‌های تلفن‌های هوشمند یا هر دستگاه هوشمند دیگری تجربه کرد.

در حقیقت، ردپای هوش مصنوعی بر سطوح مختلف زندگی انسان بر جای مانده است؛ از اتوماسیون کارهای خسته کننده و وظایف زمانبر تا ارتقای قابلیت‌های انسانی و تقویت عملکردهای انسانی تا بیشترین حد ممکن.

با این حال، مزایای هوش مصنوعی و اتوماسیون برای سازمان‌ها و نیروی کار بلافاصله بروز نمی‌یابند. بلکه به مثابه یک سفر می‌ماند که ابتدا سازمان‌ها باید فواید کوتاه‌مدت اتوماسیون، مزایای میان‌مدت واقعیت افزوده و در نهایت منافع بلندمدت فناوری‌های تقویت کننده فعالیت‌ها یا وظایف انسانی را ببینند. در تصویر ۷.۱ مسیر این سفر با هوش مصنوعی و اتوماسیون ارائه شده است.

شکل ۷.۱ مسیر بهره‌برداری از هوش مصنوعی و اتوماسیون



طریق اتوماسیون و RPA مطابق با تصویر ۷.۱، مبدا این سیر اتوماسیون می‌باشد، که آنهم عمدتاً بر روی خودکارسازی وظایف و فرآیندهای کسب‌وکار، به ویژه با هدف صرفه‌جویی بیشتر در هزینه، تجارب بهتر کاربر و کیفیت‌های بالاتر متمرکز شده است. عمده

هدف اتوماسیون ارتقای بهره‌وری و عملکرد سازمان و هر یک از کارکنان تعریف می‌شود. اکثر سازمان‌ها امروز در این مرحله گام نهاده‌اند. خودکارسازی فرآیندها با استفاده از رباتیک یکی از بهترین کاربردهای اتوماسیون است.

مرحله واقعیت افزوده رفتارهای هوشمندانه‌تری را از ماشین‌ها می‌طلبد، جایی که آنها به خودآموزی توانمند تبدیل می‌شوند، برای تصمیم‌گیری بهتر به انسان پیشنهاداتی ارائه می‌دهند و براساس الگوهای از قبل آموخته شده، به پیش‌بینی روی می‌آورند. این مرحله همچنین با ارتقای نسبی وظایف انسانی و با تکمیل مداوم فعالیت‌های در حال انجام، دین خود را به همکاری با انسان ادا می‌کند. امروزه بسیاری از مطالعات موردی جالب با بهره‌مندی از ربات‌ها و ابزار تجزیه و تحلیل‌های پیش‌بینی شده، از سوی زودپذیرندگان در همین گام واقع می‌شود.

در آخرین مرحله، فناوری ارتقا بخش می‌تواند فرصت‌های فوق‌العاده‌ای برای پیشرفت انسان در اختیار قرار دهد، که البته از برخی لحاظ خطرآفرین و برانگیزاننده‌ی پرسش‌های اخلاقی و چالش‌هایی در آینده خواهند بود. کار خودگردان، بسط و توسعه‌ی دیداری، شنوایی و لامسه، و سایر موارد هوش شناختی نظیر رباتیک، کانون‌های توجه در این مرحله شمرده می‌شوند. در چند سال گذشته مصادیقی از ارتقای فعالیت‌های انسانی توسط ربات‌ها، انسان‌نماها و ماشین‌ها رخ داده است. اما پیچ‌وخم این مرحله هنوز برای نیروی کار انسانی مه‌آلود و مبهم است.

تأثیرات اتوماسیون و هوش مصنوعی

سازمان‌ها باید تأثیرات مختلف هوش مصنوعی و اتوماسیون بر نیروی کار و محیط کار را با جزئیات بیشتری زیر ذره‌بین قرار دهند. آن‌ها باید نحوه‌ی استفاده از این فناوری‌های جدید را کشف و استراتژی‌های اساسی برای پیشتازی به عنوان یک سازمان مبدل‌کننده‌ی تهدیدات به فرصت‌ها را اتخاذ نمایند.

هوش مصنوعی امروزه در هر گوشه‌ای به چشم می‌خورد و از ابعاد مختلفی باید در مورد تأثیر آن بر کاردرآینده و نیروی کار به تحقیق پرداخت. به اذعان مجله‌ی پرسنل تودی^۱، ۳۸ درصد شرکت‌ها در حال حاضر هوش مصنوعی را در محیط کاری خود مورد استفاده قرار داده‌اند، ۶۲ درصد دیگر نیز در آستانه‌ی رونمایی از آن قرار دارند (حداقل، ۲۰۱۷). به گفته‌ی برسین^۲ در نشریه دیلویت^۳، ۳۳ درصد کارکنان توقع دارند که مشاغلشان در آینده رنگ‌وبوی هوش مصنوعی به خود بگیرد (Bersin, ۲۰۱۸).

1. Personnel Today
2. Bersin
3. Deloitte

بسیاری از کارکنان به طور تدریجی از چت‌بات‌ها و دستیاران مجازی در زندگی شخصی خود استفاده می‌کنند و اکنون موج استفاده از آنها در محیط کار نیز به راه افتاده است، به عنوان مثال برای کمک به افراد در یافتن مشاغل جدید، تنظیم یادآوری‌ها و برنامه‌ریزی جلسات، پاسخ به پرسش‌های متداول، یا دریافت راهنمایی و حتی درخواست رزرو نوبت مورد استفاده قرار می‌گیرد. رشد هوش مصنوعی در سازمان‌ها می‌تواند در خدمت ارائه یک تجربه کارمندی یکپارچه، انعطاف‌پذیر و کاربرمحور باشد و بهره‌وری را به سطوح جدیدی سوق دهد.

چه بدان آگاه باشیم و چه نباشیم، هوش مصنوعی تأثیر بسزایی در زندگی روزمره ما دارد. فناوری هوش مصنوعی به اکثریت نیروی کار کمک می‌کند تا کارایی بیشتری در کار خود داشته باشند و به طور کلی زندگی و شغل آن‌ها را سهولت می‌بخشد. پس چه بخواهیم و چه نخواهیم، این پدیده زندگی شخصی و شغلی ما را در وادی تغییر کشانده است.

از سوی دیگر، تأثیرات مهمی وجود دارد که بسته به کشور، صنعت و میان مشاغل و کارکردهای وظیفه‌ای گوناگون بصورت متفاوت عمل می‌کنند. از زوایای دیگر نیز عوامل فنی، اقتصادی و اجتماعی، بر سرعت و دامنه اتوماسیون تأثیرگذار بوده است. مک‌کنزی تخمین زده است که تا سال ۲۰۳۰ بیش از ۳۰ درصد فعالیت‌های کنونی، جایگزین‌هایی پیدا خواهند کرد (مانیکا و همکاران، ۲۰۱۷). تصویر ۷.۲ تأثیرات هوش مصنوعی و اتوماسیون بر نیروی کار را ترسیم کرده است و می‌توان برخی کشورها، صنایع، مشاغل و کارکردهای وظیفه‌ای را که در صدر معرض خطر یا تحت تهدید این تأثیرات هستند را ملاحظه نمود.

آن زمان که موضوع هوش مصنوعی و تأثیر آن بر مشاغل و اقتصاد بحث روز سازمان‌ها شد، دغدغه اصلی روی مشاغل یقه آبی متمرکز بود و دلیل آن هم این بود که مشاغل یقه آبی^۱ بیشتر در لبه‌ی خطر هستند. طبق تحقیقات شرکت سی‌بی ایناسیت^۲، فقط در ایالات متحده آمریکا ناشی از هوش مصنوعی، حدود ۴.۳ میلیون آَشپز و پیشخدمت، ۳.۸ میلیون

1. blue-collar jobs
2. CB Insight

در معرض خطر (برجسته‌ترین‌ها)			
کشورها	صنایع	مشاغل	کارکردها
<input type="checkbox"/> چین	<input type="checkbox"/> گردشگری و	<input type="checkbox"/> آشپزها و پیشخدمت‌ها	<input type="checkbox"/> تولید
<input type="checkbox"/> هند	<input type="checkbox"/> ساختمان‌سازی	<input type="checkbox"/> نظافت‌چی‌ها	<input type="checkbox"/> زنجیره تامین
<input type="checkbox"/> ایالات متحده	<input type="checkbox"/> حمل‌ونقل	<input type="checkbox"/> کارگران انبار	<input type="checkbox"/> خدمات
<input type="checkbox"/> برزیل	<input type="checkbox"/> معدن	<input type="checkbox"/> کارگران ساختمانی	<input type="checkbox"/> مدیریت
<input type="checkbox"/> روسیه	<input type="checkbox"/> خرده‌فروشی	<input type="checkbox"/> رانندگان کامیون	<input type="checkbox"/> لجستیک
مورد تهدید (نزدیکترین)			
کشورها	صنایع	مشاغل	کارکردها
<input type="checkbox"/> ژاپن	<input type="checkbox"/> کشاورزی	<input type="checkbox"/> متصدیان ورود اطلاعات	<input type="checkbox"/> فروش و بازاریابی
<input type="checkbox"/> مکزیک	<input type="checkbox"/> عمده‌فروشی	<input type="checkbox"/> پرستاران و دستیاران	<input type="checkbox"/> منابع انسانی
<input type="checkbox"/> آلمان	<input type="checkbox"/> خدمات رفاهی	<input type="checkbox"/> پزشک	<input type="checkbox"/> امور مالی و حسابرسی
		<input type="checkbox"/> فروشندگان خرده‌فروش	

نظافتچی، ۲.۴ میلیون نفر کارگر و انباردار، ۱.۸ میلیون راننده کامیون و ۱.۲ میلیون کارگر ساختمانی خود را در شرف زیان می‌یابند (CB Insights، ۲۰۱۷).

امروز، غبار تهدید پیشرفت‌های مبتنی بر هوش مصنوعی به مشاغل یقه سفید^۱ و بسیاری از کارکردهای وظیفه‌ای دیگر نیز نشسته است. این تهدیدها در بیشتر مشاغل رایج مانند وکالت و متخصصان حقوقی، حسابرسی، تجارت، فروش، بازاریابی، امور مالی، حسابداری و بسیاری دیگر تأثیرگذار خواهند بود. اما این موج رو به رشد هوش مصنوعی که بوسیله‌ی پلتفرم‌های اتوماسیون و نرم‌افزارهای واقعیت افزوده هدایت می‌شود، عصر جدیدی از ارتقای بهره‌وری پیشرفته را نیز به روی سازمان‌ها می‌گشاید.

بدین ترتیب هوش مصنوعی به نوعی نقش اول تحول در منابع انسانی و نیروی کار را به خود اختصاص داده است. کاهش سوگیری انسانی، افزایش کارایی در ارزیابی متقاضیان استخدام، بهبود روابط با کارکنان، ارتقای انطباق‌پذیری، افزایش پذیرش معیارها و تقویت یادگیری در محیط کار از مزایایی است که امروزه سازمان‌ها در حال تجربه آن هستند و بسیاری دیگر آنها را در برنامه توسعه قرار داده‌اند. در بخش‌های بعدی تأثیر این موضوع بر کارکردهای وظیفه‌ای منابع انسانی بررسی خواهد شد.

1. white-collar jobs

رانش در ذهنیت‌ها

هدف هوش مصنوعی، اتوماسیون و رباتیک، صرفاً خودکارسازی مشاغل انسانی نیست، بلکه به دنبال ارتقای بهره‌وری و افزایش عملکرد در فعالیت‌هایی نیز می‌باشد که هنوز به دست انسان انجام می‌شود. تا زمانی که نیروی کار بتواند با عینک آینده به بازآموزی مهارت بپردازند، نقش آنها دائماً در حال تکامل خواهد بود و قرارداد همکاری مشترکشان با ماشین‌ها تمدید خواهد شد. بنابراین به هنگام جایگاه‌یابی وظایف و فعالیت‌ها، قطعاً می‌توان یک تحول ساختاری را پیش‌بینی کرد.

امروزه بیشتر فعالیت‌های متداول روزانه توسط کارکنان انجام می‌شود؛ از قبیل کارهای دفتری، زمان‌بندی، ثبت ساعات کار، حسابداری، ثبت هزینه‌ها و ... که در جدول ۷.۱ به همراه درصد مربوط به هر یک قابل مشاهده است. زمان صرف شده برای انجام اینگونه کارها ارزش قابل توجهی به مشاغل روزانه کارکنان نمی‌افزاید، بلکه وقت آنها را در دریای کارهای کسل‌کننده مستغرق می‌کند و فضای کمتری برای خلاقیت در خود جای می‌دهد (Bothun و همکاران، ۲۰۱۷)

بی‌شک سپردن این وظایف تکراری به دستیارهای دیجیتال یا نرم‌افزارهای خودکار، مفیدفایده خواهد بود و بدین‌سان نیروی کار قادر است زمان موسعی در مسیر صرف‌اندیشه‌ی عمیق یا تفکر شناختی، ایجاد روابط، تجزیه و تحلیل و ظهور خلاقیت بکارگیرد. افزون بر این، ماشین‌ها یا سیستم‌هایی که حتی قادر به تجزیه و تحلیل، یادگیری و تعامل با افراد هستند، وظایف تکراری را از متن کار می‌زدایند و نیروی کار را در جهت انجام بهتر و سریع‌تر کارهای خود و اعطای وقت آزاد برای پیشبرد فعالیت‌های باارزش‌تر همراهی می‌کنند.

جدول ۷.۱ کارهای تکراری مرتبط با مشاغل روزانه

درصد	وظایف تکراری
۹۰-۸۰	کارهای دفتری
۸۵-۷۵	زمان‌بندی
۸۰-۷۰	ثبت ساعات کار
۷۵-۶۵	حسابداری
۷۰-۶۰	ثبت هزینه‌ها
۶۵-۵۵	کارویژه‌های منابع انسانی
۶۰-۵۰	اطلاع‌رسانی

هوشمندسازی نیز موضوع پرننگی است که شامل تلفیق هوش مصنوعی با اتوماسیون است تا ماشین‌ها را قادر به شناسایی، درک، یادگیری و عمل - چه به طور مستقل و چه در معیت نیروی انسانی - بگرداند. توسعه هوشمندی ماشین‌ها نه تنها به بازآفرینی کارهای یدی پرداخته بلکه در دنیای انسانی نیز به اتخاذ تصمیمات هوشمندانه‌تر کمک کرده است.

وقتی هوش مصنوعی در ژانر مشاغل ایفای نقش می‌کند، کارهایی که در محیط‌های قابل پیش‌بینی و درگیر با کار فیزیکی هستند؛ همچون کارگران تولید، کارگران ساختمانی، نظافتچی‌ها و نقش‌های پشتیبانی اداری مانند متصدیان واردکننده اطلاعات و دستیاران اداری احتمالاً پذیرای حجم بیشتری از تأثیرات ناشی از آن و در نتیجه تغییر در نقش‌ها و مشاغل خود خواهند بود. اما حرفه‌ای‌ترها نظیر پزشکان، مهندسين و کارشناسان کسب‌وکارها کمتر چنین تأثیرات عمیقی را تجربه می‌کنند (Manyika and Sneider, 2018).

آن دسته از وظایف کاری که متأثر از اتوماسیون قرار می‌گیرند، به راحتی قابل تشخیص هستند، اما در مقابل آنهایی که به طور غیرمستقیم در نتیجه فناوری و تغییر در مهارت‌ها متولد می‌شوند، دیرتر به چشم می‌آیند و در صنایع و نقاط جغرافیایی مختلف پراکنده می‌شوند. سطح فعلی نیازهای آموزشی برای مشاغل، با احتمال خودکارسازی آنها به همبستگی رسیده‌اند؛ مشاغلی که به تحصیلات عالی نیاز دارند نظیر فعالیت‌های مرتبط با کار و نیروی کار، کمتر از آنهایی که صرفاً دیپلم دبیرستان و تجربه کارشان را پیش می‌برد، خودکار شده‌اند.

در قبال اکثر نیروهای کار، فناوری‌های شناختی نامبرده، آن‌ها را به سمت نقش‌های جدید و پردرآمدتر مشایعت می‌کند و برای دستیابی به مهارت‌های انسانی بیشتر که در پشت کارهای تکراری کنونی نادیده انگاشته شده‌اند، اختیار عمل می‌دهد. در نتیجه، بیشتر سازمان‌ها و نیروهای کار اثرات مثبتی از هوش مصنوعی و اتوماسیون تجربه خواهند کرد و تنها باید ذهنیت خود را بر این اساس به‌روز و هماهنگ کنند.

استراتژی و رویکرد

در بیشتر موارد، کارکردهای وظیفه‌ای منابع انسانی در شرکت‌های مدرن مسئول فرآیندهایی هستند که در آن سازمان به مثابه یک ماشین رفتار می‌کند و افراد خود را نوعی دارایی می‌بینند، تا اینکه به عنوان یک انسان منحصر به فرد او را مورد توجه خاص قرار دهد. در فصل‌های آتی بازآفرینی سازمان به عنوان یک موجود زنده در مقابل یک ماشین، در کنار تبیین اهمیت این موضوع بحث خواهد شد.

یکی از شاه‌کلیدهای واکاوی تمام این تأثیرات و تغییر ذهنیت‌ها، ایجاد یک استراتژی مبتنی بر هوش مصنوعی و اتوماسیون است که با تجزیه و تحلیل اینکه چه نقش‌های شغلی، فرایندهای کاری و وظایفی در آینده نیاز به بازنگری یا بازآموزی مهارت دارند، آغاز می‌گردد.

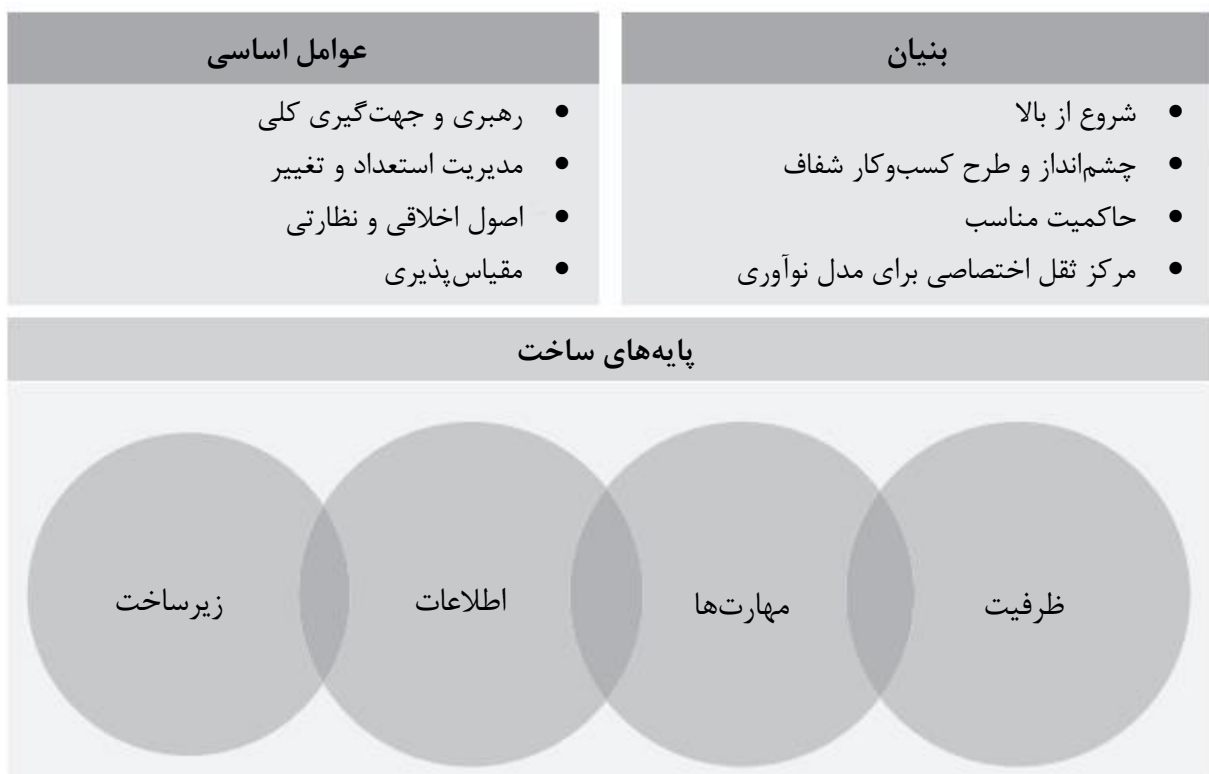
بنابراین سازمان باید نقطه‌ای را که از سیر هوش مصنوعی و اتوماسیون در آن ایستاده است، بررسی و از الزامات آن پرسش کند (مایستر، ۲۰۱۸).

- **خودکارسازی:** کدام فعالیت‌های کلیدی در نقش‌ها می‌تواند با هدف حصول کارایی و مزایای بیشتر و انجام وظایف روزمره بصورت خودکار انجام شوند؟
- **واقعیت افزوده:** کدام وظایف انسانی برای بهره‌وری بالاتر و ارائه پیشنهادات راهگشا در تصمیم‌گیری نیاز به ماشینی‌شدن بیشتر دارند؟
- **فناوری تقویت کننده:** کدام فرآیندها و وظایف کاری را می‌توان با هوش ماشینی برای تقویت فعالیت‌های انسانی و کار خودکار مجدداً طراحی نمود؟

رویکردهای احتمالی که سازمان‌ها در آینده اتخاذ می‌کنند، این سوالات را باید پاسخ دهد. تصویر ۷.۳ مبانی و عوامل اساسی موردنیاز در اتخاذ استراتژی و رویکرد مبتنی بر هوش مصنوعی و اتوماسیون را برای یک سازمان نشان داده است. بر اساس این مولفه‌ها، می‌توان به ارائه یک پیشنهاد ارزشی ناظر به کسب‌وکار و نیروی کار آینده همت گماشت.

با استنتاج از تصویر ۷.۳، رهبری، چشم‌انداز و طرح کسب‌وکار مناسب در کنار استفاده از حاکمیت، حکم خون در کالبد استراتژی سازمان را دارند. تدوین این استراتژی باید از بالا شروع شود و در آن رهنمودهای اخلاقی مناسب، رویکرد مقیاس‌پذیری و یک مرکز ثقل اختصاصی برای تعالی نوآوری، با حمایت بی‌بدیل از جانب استعدادهای و استراتژی‌های تغییر، در نظر گرفته شوند. ایجاد و توسعه ظرفیت، مهارت‌ها، داده‌ها و زیرساخت‌ها عناصر زیربنایی در ساخت یک استراتژی مبتنی بر هوش مصنوعی و اتوماسیون هستند که هر سازمانی حداقل باید روی کاغذ از آنها برخوردار باشد.

این فناوری‌های جدید، در حال ایجاد ارزش در محصولات و خدمات گوناگون هستند و سازمان‌ها در صنایع متعدد از آنها جهت شخصی‌سازی پیشنهاد محصول به مشتری، یافتن اختلالات در تولید، شناسایی معاملات ناعادلانه و دیگر موارد بهره‌مند می‌شوند. همه اینها سبب تسریع تغییر در مهارت‌های نیروی کار می‌گردد که طی چند سال گذشته جریان یافته است.



هوش ماشینی و اتوماسیون از طریق افزایش کارایی، بهبود بهره‌وری و تقویت نوآوری، توانایی بالقوه‌ی تحول‌زایی در کارکردهای تجاری، از جمله منابع انسانی را در خود دارند. پس می‌توانند با کمک به واحد منابع انسانی جهت تغییر کانون توجه از کارهای تکراری روزمره به نیل به یک جایگاه استراتژیک در کسب‌وکار، نیروی کار و رهبران را در تصمیم‌گیری هوشمندانه‌تر و کار کمتر مساعدت نمایند.

در حالی که تقاضا برای مهارت‌های فیزیکی و یدی در حال کاهش است، تقاضا برای مهارت‌های پایه در دیجیتال روند صعودی به خود گرفته است و به واسطه‌ی واقعیت افزوده و تغییر مداوم جاری، این روند ادامه‌دار خواهد بود. این صعود تقاضا همانا و نگرانی در خصوص پاسخ به چالش مهارت‌های نیروی کار همانا.

لزوم بازآموزی مهارت و ارائه راهکار برای سازمان‌ها

امروزه ردپای فناوری در جهان بر همه نمایان است و اگرچه اغلب سعی در افزایش بهره‌وری و بهبود زندگی افراد داشته، اما در برخی فعالیت‌های کاری نیز جای انسان را از آن خود ساخته است. اکنون حدود ۶۰ درصد مشاغل، حداقل یک سوم

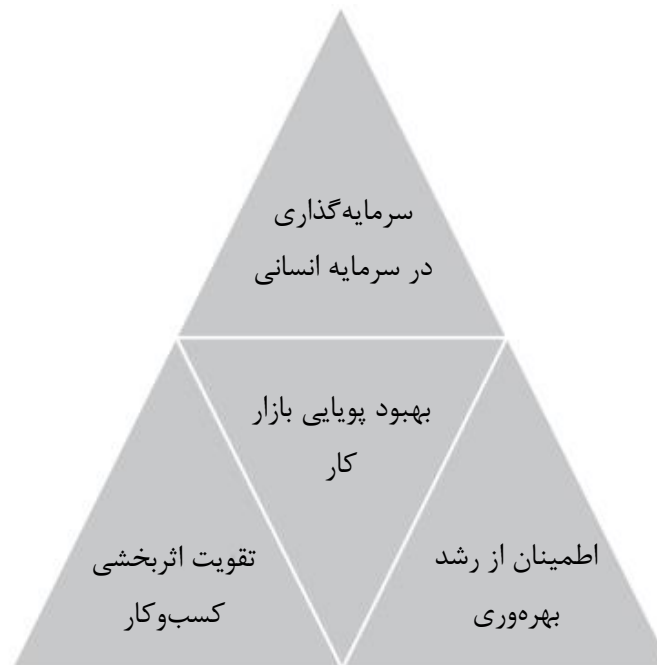
فعالیت‌های پایه قابل خودکارسازی هستند که همین گزاره دالّ بر تحولات قابل توجه در محیط کار و به دنبال آن نیاز به بازآموزی مهارت نیروی کار می‌باشد (ایلانز و همکاران، ۲۰۱۸).

گذار کنونی و پیش‌رو در نیروی انسانی می‌تواند برای سازمان‌ها بسیار چالش برانگیز باشد، چراکه این امر رشد خالص اشتغال را تغییر خواهد داد و به زبان ساده یعنی تعداد زیادی از کارکنان برای بقاء، ناگزیر به جابجایی شغل و یادگیری مهارت‌های جدید هستند. باید توجه داشت یکسری مشاغل جدیدی که سر بر می‌آورند، اینها براساس تقاضای نیروی کار آتی و نشأت‌گرفته از اتوماسیون و واقعیت افزوده هستند. این گذار تحولی، باید با سوخت یادگیری و آموزش مداوم در بخش‌های مختلف نیروی کار به پیش برود.

مسیری برای گذار تحولی نیروی کار

فناوری‌های پیشرفته در حال رقم زدن یک شرایط خاص اقتصادی هستند که جوامع را در مدیریت گذار تحولی نیروی کار همراهی می‌کند و این موضوع در فصل قبل ذیل دنیای جدید کار بررسی شد. سازمان‌ها باید بر روی مسیرهایی هموار برای گذار نیروی کارشان تمرکز کنند که مستلزم چاره‌اندیشی‌های قابل اجرا و مقیاس‌پذیر در چندین حوزه اصلی باشد. تصویر ۷.۴ این موارد را یادآور شده است.

شکل ۷.۴ کیفیت گذار در نیروی کار



یکی از نواحی اصلی سرمایه‌گذاری مربوط به سرمایه انسانی است که از جمله می‌توان به ایجاد شغل، یادگیری و ظرفیت‌سازی، همراه با رشد درآمد اشاره کرد. اساس سرمایه‌گذاری باید پوشش روند نزولی و کاهش سرمایه‌گذاری عمومی در نیروی کار باشد. از طریق عواید مالیاتی، مقررات، و مشوق‌ها سیاستگذاران باید سازمان‌ها را به سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی ترغیب کنند، زیرا این امر کمک بزرگی به جامعه نیز در بر خواهد داشت.

رشد بهره‌وری یکی از مهره‌های اصلی رشد اقتصادی محسوب می‌شود و بر همین اساس، اطمینان از سرمایه‌گذاری مناسب و بکارگیری اتوماسیون با هدف ارتقای بهره‌وری بسیار حائز اهمیت می‌باشد. رشد کارآفرینی و ظهور مدل‌های کسب‌وکار برهم‌زننده‌ی جدید، افزایش بهره‌وری و اشتغال‌زایی را در امتداد خود دارند. تشدید سرعت در روند رشد و رقابت میان کسب‌وکارها در یک محیط پر جنب‌وجوش برای مشاغل کوچک و بزرگ، فرصت‌هایی برای بهبود اثربخشی کسب‌وکار شکوفا می‌سازد که خود بر رشد و تحول شغلی مهر تایید می‌زند.

در نهایت، باید به بهبود پویایی بازار کار در یک جریان مستمر پرداخت. یک راه، تطبیق نیروی کار مناسب با کار مناسب است که اکنون در اغلب اقتصادها موقعیت درخوری ندارد. پلتفرم‌های دیجیتالی در حال رشد سرچشمه‌گرفته از اقتصادهای جدید مانند اقتصاد گیگ و اقتصاد اشتراکی، اکنون به دنبال همسان‌سازی افراد با مشاغل مناسب و بازگرداندن نشاط به بازار کار هستند، که فصل قبل به این موضوع پرداخت.

همزمان با ظهور تنوع بیشتر در کار و فرصت‌های کسب درآمد، تمایل به رفع گلوگاه‌هایی نظیر انتقال‌پذیری مزایا، طبقه‌بندی نیروی کار و نوسانات دستمزد نیز افزایش یافته است. به عنوان مثال، در مشاغلی که تقاضای کار در حال کاهش است، از میزان دستمزد آنها نیز کاسته شده است. پرداختن به تمام این عوامل و پیامدهایشان در وادی برنامه‌ریزی گذارتحولی نیروی کار بسیار حائز اهمیت است.

سازمان‌ها برای بهبود رقابت‌پذیری، رفع نگرانی‌های مربوط به اشتغال و مدیریت سایر مسائل کاری همچون قابلیت جابجایی، باید با یک بازار کار اثربخش در ارتباط باشند. اثربخشی، در حقیقت گذرگاه میان کسب‌وکارها و بازارکار برای دریافت بهره‌وری بالاتر از نیروی کار است. این امر مستلزم سرمایه‌گذاری در زمینه بهداشت و آموزش، پرورش مهارت‌ها، فناوری و نوآوری، زیرساخت‌ها و حمایت از تحول اقتصادی است (مانیکا و همکاران، ۲۰۱۷).

الزامات آموزشی جاری بر اساس تقاضای مشاغل مرتبط، طیف متنوعی را در بر می‌گیرد و لزوم سرمایه‌گذاری در یادگیری و توسعه مداوم را ایجاب می‌کند. البته این مهیاسازی آموزش مجدد شغلی و توسعه مهارت‌های جدید برای نیروی کار به یکی از چالش‌های اصلی سازمان‌ها مبدل شده است. نتیجه آنکه اهتمام به اموری مانند آموزش ضمن

خدمت و یادگیری مستمر، که در فصل آخر توضیح داده شده است، و ایجاد فرصت‌هایی برای بازآموزی مهارت نیروی انسانی، بسیار ضروری است.

نیاز به بازآموزی مهارت

امروزه سازمان‌ها باید هم برای تغییر محیط کار و هم تحول نیروی کار، در خط مقدم باشند. آنها باید فرآیندهای کسب‌وکار خود را مجدداً بهینه‌سازی و استراتژی‌ها و نیازهای نیروی انسانی خود را مجدداً ارزیابی نمایند؛ با دقت تمام در اینکه کدام افراد نیازمند این تغییرات هستند، چه کسانی می‌توانند در مشاغل دیگر مستقر شوند، و چه مواردی مستلزم استعداد و مهارت جدید هستند.

کارکنان باید برای تغییرات سریع و متحولانه در دنیای کار، عزم میدان کنند و این مطلب پیش‌تر بررسی شد. دستیابی به مهارت‌های جدید که متقاضی بسیاری دارند و در دنیای جدید کار ماهیت اصیلی پیدا کرده‌اند، برای هدف خوب‌زیستی حیاتی هستند. کارکنان برای داشتن مشاغل رضایت‌بخش و درآمدزا، باید مشتاق به یادگیری مادام‌العمر باشند که این قوا در نهایت به یادگیری چابک برای آنان ختم می‌شود.

بیش از نیمی از نیروی کار در چند سال آینده شاهد بازآموزی مهارت خواهند بود، و برای رفع سرعت‌گیرهای نیاز، سازمان‌ها و دولت‌ها باید از طریق سیستم‌های آموزشی بازنگری شده به دنبال افزایش مهارت‌های فنی و نرم در میان نیروی کار آتی باشند. آنها باید در سیاستگذاری اجتماعی در حمایت از یادگیری مادام‌العمر و بازآموزی مهارت، بازاندیشی کنند.

بنابراین، تردیدی وجود ندارد که بازآموزی مهارت، آینده‌ای است که در انتظار اغلب نیروهای کار قرار دارد، چراکه بسیاری از افراد در مشاغل فعلی ممکن است ناچار به تغییر شغل و یادگیری مهارت‌های جدید در طول حیات شغلی خود باشند. سازمان‌ها برای حمایت از این امر به یک چارچوب جامع نیاز دارند. تصویر ۷.۵ یک چارچوب بازآموزی مهارت برای نیروی کار را تشریح نموده است (Zahidi et al, ۲۰۱۸).

مطابق با این شکل، درک مهارت‌های موردتقاضا و شناخت مهارت‌های موجود اولین قدم محقق‌سازی مدیریت مهارت‌ها در سازمان‌ها می‌باشد. سپس، حرکت به سمت استخدام مبتنی بر مهارت و تلاش برای ارزیابی توسعه‌ی مهارت‌های مرتبط بسیار حیاتی است. استفاده از ظرفیت قانونی انجمن‌ها و اکوسیستم‌های حرفه‌ای برای سنجش مهارت‌ها، الگوگزینی و ارزیابی در بین‌المللی، پیشنهادهای است که یک سازمان جهت تسهیل در پیاده‌سازی امر می‌تواند پیش گیرد.

مدیریت مهارت‌ها	
درک مهارت‌های موردتقاضا	شناخت مهارت‌های موجود
اهتمام به پیشرفت شغلی	
تعیین راهنمای شغلی	سرمایه‌گذاری در توسعه سرمایه انسانی
اهرم کردن یادگیری مستمر	
ارائه آموزش ضمن خدمت	ارتقای یادگیری به شیوه مناسب

گام بعدی استقبال از فرصت‌های پیشرفت شغلی برای نیروی کار با سرمایه‌گذاری در نیروی کار فعلی و توسعه سرمایه انسانی است. سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد یک محیط کار سالم و مبتنی بر یادگیری و همکاری، این امر را ممکن سازند. استفاده از ترکیبی مناسب از ابزارهای مالی و راهنمایی شغلی مناسب برای نیروی کار نیز بسیار مهم است.

کاشت و پرورش بذر مهارت‌های جدید نمی‌تواند صرفاً یک برنامه تک‌مرحله‌ای باشد؛ یعنی باید به عنوان یک استراتژی بلندمدت برای سازمان تلقی شود و این بدان معنی است که توسعه روش‌های یادگیری مستمر مستلزم آموزش ضمن خدمت است. طراحی یک محیط یادگیری مستمر در بستر آموزش عملی و کاربردی در محیط کار، عنصر دیگر این چارچوب شمرده می‌شود. توسعه فرهنگ صحیح یادگیرنده و ایجاد التزام به آموزش‌های جدید از سوی زمان، از ضروریات پیاده‌سازی برنامه یادگیری مستمر هستند.

بنای چنین شرایطی در سازمان، برای یک کارمند احساس حضور حامی برای تعلیم و تکامل مستمر، از طریق فرصت‌های یادگیری و توسعه داخلی یا دسترسی به برنامه‌های آموزشی بیرونی را القا می‌کند. سازمان‌ها باید با پذیرش استراتژی‌هایی که در بر گیرنده‌ی آموزش، تکنیک‌های همکاری، و شناخت فناوری‌های نوظهور هستند، این بنیان را پی‌ریزی نمایند؛ خصوصاً اینکه کاردرآینده به همکاری بیشتر بین دو بخش کاملاً متفاوت از نیروی کار دست نیاز کشیده است؛ انسان و ماشین.

آینده‌ی همکاری انسان و ماشین

واقعیت افزوده فعلی در فعالیتهای انسانی و ارزشهای تولیدی بالاتر آن برای سازمانها، حاکی از موج جدیدی از همکاری انسان و ماشین در آینده است؛ جایی که انسانها و ماشینها در دنیای کار با یکدیگر همکاری، تقویت متقابل و هم‌افزایی خواهند داشت. علی‌رغم تشدید نگرانی منطقی از جایگزینی هوش مصنوعی با نیروی انسانی در کل اقتصاد، که نه درست است و نه اشتباه، بحث در مورد منسوخ شدن برخی مشاغل و زایش برخی دیگر صورت گرفت.

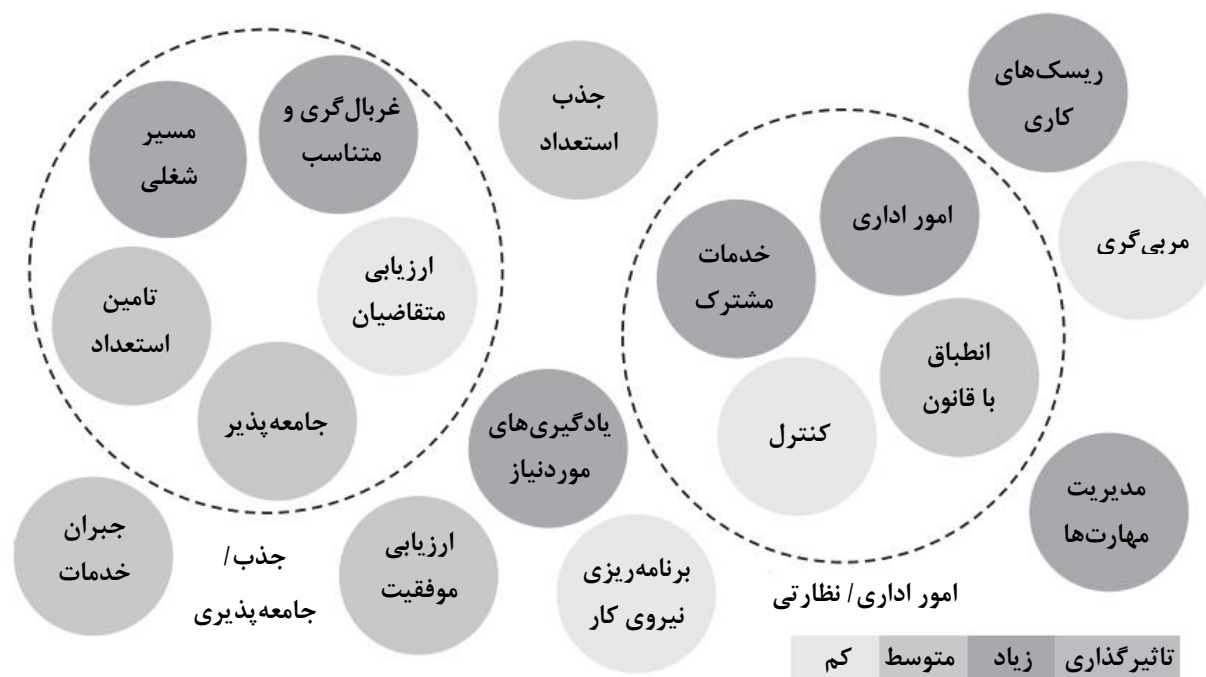
اکنون فناوری‌هایی چون هوش مصنوعی کارهای امروزی را تغییر می‌دهند و به طور قطع عمده تأثیر خود را در جایگاه تکمیل و تقویت توانایی‌های انسانی بر جای خواهند گذاشت و نه جایگزینی آنها. سازمانها باید نسبت به نحوه‌ی ارتقای موثر فعالیتهای انسانی توسط ماشینها آگاهی پیدا کنند و دریابند که چگونه کسب‌وکار قادر است فرایندهای خود را در حمایت از این همکاری بازطراحی کند.

این ماشینهای هوشمند همزمان با پیشرفته‌تر شدن، بینش و اقداماتی را عرضه می‌کنند که در نهایت قوای قضاوت صحیح برای حل مسائل پیچیده را به نیروی کار و رهبران می‌بخشند. همچنین این فناوریها بر کارکردهای وظیفه‌ای کسب‌وکار نیز در راستای تقویت موثر، بهبود خروجیها و نتایج تاثیر می‌گذارد و در این میان کارکرد منابع انسانی نیز عقب نمی‌نشیند و خصوصاً در فضای تجربه‌ی کاری حرف برای گفتن دارد.

تأثیر بر کارکردهای منابع انسانی

امروزه فناوریها نه تنها زندگی حرفه‌ای افراد را کاملاً متحول می‌کنند بلکه به دگرگونی دنیای کار و نقش‌های نیروی کار نیز علاقه نشان داده‌اند و در حال حاضر بیشتر کارکردهای منابع انسانی را در سازمانها تحت تأثیر خود قرار داده‌اند. تصویر ۷.۶ متداول‌ترین کارکردهای منابع انسانی متأثر از فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی را به تصویر کشیده است.

طبق تصویر، کارکرد منابع انسانی در دو موقعیت امور اداری و فرآیند استخدام، امروزه بیش از سایر فناوریها در سایه‌ی فناوریهای هوشمند تاثیر گرفته‌اند. اما به طور کلی، این بخش با اتوماسیون، واقعیت افزوده و فناوری تقویت‌کننده فراگیرتر، روی هر حوزه تأثیر می‌گذارد، و اثر برجسته‌ی آن را می‌توان در فرآیندهایی مانند انتخاب، متناسب‌سازی شغل و شاغل، مسیر شغلی استعدادها، پیشنهادات مرتبط با یادگیری، ریسک‌های کاری، مدیریت مهارت‌ها و بسیاری دیگر مشاهده کرد. البته، بسیاری نواحی جدید نیز در این دریا سر بر خواهند آورد، زیرا میزان تاثیر و سازگاری برای همه این کارکردها یکسان نیست.



در این دوره انواع مختلفی از فناوری در بازار منابع انسانی به چشم می‌خورند که اغلب از نوعی یادگیری ماشینی یا فناوری‌های هوش مصنوعی در پلتفرم‌های خود استفاده می‌کنند. یکی از فراگیرترین حوزه‌های متأثر از فناوری، جذب و استخدام است که البته دیگر کارکردهای منابع انسانی همچون کارهای اداری، یادگیری و توسعه، مدیریت استعدادها، حقوق و مزایا، و مشارکت نیز در فناوری‌ها سهیم‌اند.

از دیگر حقایق مهم این است که ما در دنیای داده محور زندگی می‌کنیم و تجزیه و تحلیل اطلاعات دیگر صرفاً یافتن اطلاعات جالب و ارائه آنها به رهبران نیست. اکنون داده‌ها به مثابه ابزارهایی جهت فهم هر بخش از فعالیت‌های کسب و کار و تحلیل در تصمیم‌گیری‌های روزانه عملیات تجاری نهادینه شده‌اند. این موضوع در فصل‌های پیشین بررسی شد که استفاده از ابزار تجزیه و تحلیل کارکنان برای هر سازمانی از نان شب واجب‌تر شده و این تجزیه و تحلیل‌ها در همکاری میان انسان و ماشین‌ها نقشی حیاتی در دنیای کار دارا هستند.

به علاوه مشخص شد که بیشتر کارهای تکراری دارای مهارت‌هایی هستند که امکان جایگزینی آنها توسط فناوری‌ها و ماشین‌ها دیر یا زود وجود دارد. ماشین‌ها نه تنها برای کارهای فیزیکی مناسب‌تر هستند بلکه در مهارت‌هایی مانند کارهای اداری، تجزیه و تحلیل، کنترل، کالیبراسیون، گزارش‌دهی، واقع‌نگاری، جمع‌آوری اطلاعات و بسیاری امور دیگر نیز جریزه نشان داده‌اند.

خوش آتیه‌ترین مهارت‌ها یا توانایی‌های انسانی که او را در مرکزیت کاردرآینده جای می‌دهند و ارزشمندتر هستند عبارتند از خلاقیت، قابلیت حل مسائل پیچیده، هوش هیجانی، برقراری رابطه، تفکر انتقادی، مذاکره و سایر رفتارهای پیچیده شناختی است که در فصل قبل بدان پرداخته شد.

در اغلب فعالیت‌های تعاملی میان انسان و ماشین، افراد ملزم به انجام کارهای جدید و متفاوت می‌شوند، مانند آموزش چت‌بات و استفاده از آن برای ارائه خدمات بهتر به مشتری. با این حال، تاکنون فقط تعداد کمی از سازمان‌ها برای بهینه‌سازی این هوش همکاری جمعی، بازنگری فرایندهای کسب‌وکار خود را از سر گرفته‌اند.

فرصتی برای بازآفرینی انسان

سازمان‌هایی که صرفاً برای جابجایی کارکنان در قالب اتوماسیون از ماشین‌ها استفاده می‌کنند، خود را از ظرفیت سرشار هوش مصنوعی بی‌نصیب می‌گذارند. این چنین استراتژی از روز اول اشتباه است و برای سازمان‌ها توصیه نمی‌شود. در عوض رهبران آینده کسانی خواهند بود که از هوش همکاری جمعی استقبال می‌کنند؛ عملیات خود، بازارهایشان، صنایع حوزه فعالیت و به همان میزان مهم نیروی کار خود را در تونل تحول وارد می‌سازند و تاثیرات مثبت آن را به نظاره می‌نشینند.

باید گفت بیشتر دستاوردهای انسان‌محور را گروه‌هایی از افراد عهده‌دار بوده‌اند و نه افراد بصورت مستقل. بنابراین آن‌گاه که سازمان‌ها فناوری‌های هوشمندانه‌تری را در فرآیندهای سنتی انسانی می‌گنجانند، قادر خواهند بود به همکاری توأم با اعتماد نیرومندتری دست یابند. سازمان‌ها برای رقم زدن چنین تجربه‌ای انسان محور، نه تنها باید بر بازآموزی مهارت نیروی کار خود تمرکز کنند بلکه می‌بایست بازآفرینی انسان را نیز به عنوان یک مزیت در نظر بگیرند. تصویر ۷.۷ بر همین مفهوم استوار است.

بازآفرینی انسان، فرآیندی مسالمت‌آمیز در احیای حس انسانی است. طبیعت انسان ظرفیت زیادی برای همدلی و هویت بخشی متقابل در خود جای داده است. بازآفرینی انسان، نیازمند یک ذهن خلاق، یک شکیبایی مستمر و یک ذهنیت باز است. ما باید جهانی را مجسم کنیم که خصوصاً برای بازیابی مفهوم انسان و حرکت از ماشین به سوی سیستم زنده، در آن به بازآفرینی انسان یا انسانی‌سازی مجدد روی بیاوریم.



بازآفرینی انسان به معنای بهره‌مندی از قابلیت‌های انسانی زیر در کارهایی است که بخوبی از پس آنها بر می‌آید، حتی با وجود ماشین‌ها، و این بازآفرینی امری ضروری در اقتصاد دیجیتال محسوب می‌شود:

- **مسئولیت پذیری:** عمل واکنشی سریع و مثبت در ادراک تعاملات انسان-انسان و انسان-ماشین
- **همدلی:** استفاده از تجربه شناخت احساسات دیگران با هدف بهبود روابط
- **قضاوت:** توانایی تصمیم‌گیری ناظر به ارائه راهکار در شرایط عدم اطمینان
- **خلاقیت:** طراحی جدید و ارزشمند با اتکای موثر به دانش و سهولت در اجرا

این مهارت‌ها از آنجاییکه به راحتی با ماشین قابل جایگزینی نیستند برای انسان گرانها می‌باشند. علاوه بر این، بازآفرینی انسان نیز باید با هنجارسازی همراه و در توازن باشد که نیازمند هنجارمندسازی استفاده از واقعیت افزوده و فناوری تقویت کننده در ماشین‌ها در این دوره دیجیتال است. هنجارسازی به طور عمده قابلیت‌های زیر را برای همکاری بهتر انسان با ماشین و فناوری به ارمغان می‌آورد:

- **پاسخگویی:** شناسایی تصمیمات لازم برای اقدامات اصلاحی انسان و پذیرش مسئولیت نتایج
- **انطباق:** ایجاد اصول اخلاقی برای انطباق با استانداردها، قوانین یا مقررات برای جلوگیری از هرگونه سوءاستفاده
- **برابری و انصاف:** اطمینان از میانه‌روی و عدم تصمیم‌گیری مغرضانه
- **تبیین پذیری:** شفاف‌سازی و توجیه‌پذیری پیامدهای فوری

این تجربیات انسان‌محور فرصت‌های بهتری را برای نوآوری با تکیه بر قابلیت‌های انسانی و توانمند شده توسط فناوری‌های جدید فراهم می‌کند. سازمان‌ها به طور کلی، بدون توجه به محتوای کاری که می‌خواهند انجام دهند، باید خود را به نحو مطلوب سازگار کنند و تیم‌های خودگردان سازگار خود را کارآفرین بار بیاورند تا ضمن کسب موفقیت، موجب پایداری سازمان‌های پویا شوند.

ایجاد مشارکت میان انسان و ماشین

آنچه مسلم است عجین شده آینده با موضوع مشارکت است؛ مشارکتی که نه تنها بین انسان‌ها بلکه میان انسان‌ها و ماشین‌ها پیوند خواهد خورد و در آنجاست که تجربه انسان‌محور در صف مقدم هم‌پیمانی با ماشین‌ها و ایجاد آینده‌ای پایدار برای سازمان‌ها در اقتصاد دیجیتال قرار می‌گیرد.

پیشرفت سریع در هوش ماشینی و رشد رباتیک و فناوری‌های شناختی، یک چالش اساسی در میان مشاغل و رهبران منابع انسانی به ویژه مشاغل و وظایف کنونی نیروی کار افکنده است. سازمان‌ها برای ایجاد یک محیط همکاری مناسب به طراحی مجدد و مدیریت دنیای جدید کار، نیروی کار و محیط کار نیاز دارند (ویلسون و داگرتی، ۲۰۱۸).

نیروی کار آینده باید کفه ترازو را بین تجربه‌ی انسانی و تجربه‌ی فنی متعادل سازد، و رهبران باید بر تشریح تمایز بین مهارت‌های اساسی انسان و وظایف غیرضروری که توسط ماشین انجام می‌شود تعمیق کنند. این امر مستلزم یک نگاه نو در موضوعات شغلی، یادگیری، توسعه و شکل‌دهی روش‌های جدید کار و یادگیری برای کارکنان در سازمان‌ها است.

بازاندیشی در استراتژی کارکنان در دنیای کار، موضوع مورد توجه سازمان‌ها به منظور برقراری همکاری میان ماشین‌ها و نیروی کار است. بدین منظور باید به برخی پرسش‌ها در خصوص تلفیق استعداد، فناوری و محیط کار در ابعاد مختلف پاسخ داد که در جدول ۷.۲ قابل مشاهده هستند.

باید یک طرح شماتیک از فضای واقعی کار، راهکارها، کارکنان، واقعیت افزوده و اطلاعات مربوط به یک شغل باید برای یک دوره خاص ترسیم نمود. این نوع تجزیه و تحلیل به سازمان‌ها کمک می‌کند تا دریابند کدام وظایف را می‌توان به ماشین‌ها تفویض کرد و کدام یک را می‌توان به دست انسان سپرد. بنابراین، هدف باید یافتن فرمول تقویت کار با پلی به نام همکاری انسان و ماشین باشد.

- چه بخش‌هایی از کار قابلیت خودکارسازی دارند و ارزش‌های انسانی مرتبط با این مهارت‌ها کدامند؟
- با چه سازوکاری می‌توان به باز آموزی مهارت برای نیروی کار، با هدف کسب مهارت‌های جدید و ابزارهای اساسی تحول پرداخت؟
- آیا سازمان ما به اندازه کافی از فضاها، مشارکتی، فیزیکی و دیجیتالی جهت مشارکت آسان برخوردار است؟
- به چه نحوی بازطراحی محیط کار در راستای دیجیتالی‌شدن و بازبودن به روی تجربه انسان‌محور باید صورت گیرد؟
- چگونه می‌توان فعالیت‌ها را تمییز داد مبنی بر اینکه کدام مستلزم خودکارسازی بیشتر و کدام مستلزم بکارگیری هوش ماشینی گسترده‌تر است؟
- چگونه می‌توان به روشی دست یافت که در آن ماشین‌ها در کارکردهای گوناگون مورد استفاده قرار گرفته و انسان برای کارهای جدید وقت بگذارد؟

جدول ۷.۲ پرسش‌های چندبعدی برای همکاری انسان- ماشین

برای کسب بیشینه‌ی ارزش از هوش مصنوعی و واقعیت افزوده، عملیات سازمان می‌بایست از نو طراحی گردد و بر همین اساس سازمان‌ها ابتدا باید منطقه عملیاتی قابل بهبود را پیدا و تشریح نمایند. هنگام ارزیابی فرآیند کسب‌وکار در آن منطقه عملیاتی، تعیین اینکه کدام یک از ویژگی‌ها نظیر انعطاف‌پذیری، سرعت، مقیاس، تصمیم‌گیری و شخصی‌سازی در تحول کارگشا می‌باشد، اهمیت دارد.

یک همکاری هوشمندانه می‌تواند تأثیر مثبت زیادی در گذار موفقیت آمیز نیروی کار در مسیر کاردرآینده داشته باشد. صرف نظر از تاثیرپذیری بخش‌ها، کارکردهای وظیفه‌ای، مشاغل و وظایف، اتخاذ یک رویکرد صحیح قادر است مرکب رشد اثربخش کسب‌وکار را به حرکت درآورد. بسیار مهم است که این گذار هم برای کسب‌وکار و هم برای نیروی کار به درستی انجام شود. باید دانست پیشگامان در اتخاذ این رویکرد مبتنی بر ماشین و انسان، در بهره‌وری نسبت به سایرین دست برتر را خواهند بود.

از آنجا که از همین حالا در شرایط کاردرآینده قرار گرفته‌ایم، سازمان‌ها باید این فرصت برهم‌زننده را غنیمت شمارند. شکل ۷.۸ رویکردهای همکاری انسان و ماشین برای مشاغل آینده را نشان داده است که برای اتخاذ استراتژی‌های مناسب ضروری هستند (Guszcza and Schwartz، ۲۰۱۹).

شکل ۷.۸ رویکردهای همکاری انسان و ماشین برای کارهای آینده



در زیر مروری بر رویکردهای مختلف ذکر شده در تصویر ۷.۸ را مشاهده می‌کنید:

- توجه به نحوه‌ی عملکرد هسته اصلی کار: بازاندیشی از آنجایی در سازمان امری ضروری است که به کمک آن نه تنها وظایف لازم برای اجرا شناسایی می‌شوند، بلکه گستره‌ی گروه‌های نیروی کار و فناوری‌هایی که قادرند به صورت ترکیبی برای محقق‌سازی عملکرد مطلوب کار مورد استفاده قرار گیرند نیز زیر نظر گرفته شوند.
- شناسایی تمام گروه‌های نیروی انسانی: شناسایی کلیه‌ی عناصر نیروی انسانی چه در داخل و چه خارج از سازمان که شامل کارکنان موقت، شرکا، ارائه‌دهندگان خدمات و مشتریان می‌باشد.
- بکارگیری آزمایشی انواع نیروی کار غیرانسانی: محک نیروی کار غیرانسانی در برگیرنده‌ی ترکیبی از تیم رباتیک، شناختی، هوش مصنوعی و فناوری‌های تقویت کننده انسان برای انجام کارهای پربازده‌تر را شامل می‌شود.

- **بازطراحی برنامه‌های استراتژیک و سالانه‌ی نیروی کار:** بازطراحی برنامه‌ریزی استراتژیک و سالانه‌ی محیط کار موجب می‌شود آرایش جدیدی از استعدادها و فناوری‌های نوین برای توسعه سناریوهای آینده‌نگرانه صورت پذیرد.
 - **تشریک مساعی میان کارکردها جهت ارائه راهکارهای نوین نیروی کار:** بخش جدید ارتقا یافته‌ی نیروی کار می‌بایست کاملاً با استراتژی کسب‌وکار هم‌آهنگ باشند و جسارت جذب مشارکت واحدهای وظیفه‌ای مختلف و کل کسب‌وکار را کسب کند. این امر به همراستایی بالا در سیلوهای سازمانی نیاز دارد.
 - **سرمایه‌گذاری در مهارت‌های اساسی انسانی ناظر به آینده‌ی نیروی کار:** هنگام برنامه‌ریزی در خصوص آینده‌ی نیروی کار، عنایت به ملزومات بلندمدت مهارت‌های آتی انسانی، بر اساس تحولات شغلی و ارتقای وظایف توسط ماشین‌ها حائز اهمیت است.
 - **برنامه‌ریزی و مدیریت تحول نیروی کار:** توجه به مقیاس‌گذاری دامنه تغییرات کاردرآینده، نیروی کار و محیط کار باید مورد توجه قرار گیرد. چنین طرحی باید شامل یک دیدگاه عملیاتی نسبت به استعداد، یادگیری، ارتباطات، رهبری، فرهنگ، مشاغل و تأثیرات سازمانی آنها باشد.
- تمرکز این رویکردها، حداقل در کوتاه‌مدت، معطوف به این امکان خواهد بود که ماشین‌ها بتوانند کارهای تکراری و روزمره را در سازمان پیش ببرند و نیروی کار را در اختصاص به کار ارزشمندتری قرار دهند که نیازمند قابلیت‌های انسانی بیشتری است و ماشین‌ها از انجام آن عاجزند. دهه ۲۰۲۰، نقطه عطفی در تقویم هوش مصنوعی و واقعیت افزوده ثبت خواهد شد که تغییرات آن مبدع فرصت‌های جدی برای نیروی کار و سازمان‌ها می‌شود.

اخلاق، ایمنی، ریسک‌ها و بعد انسانی

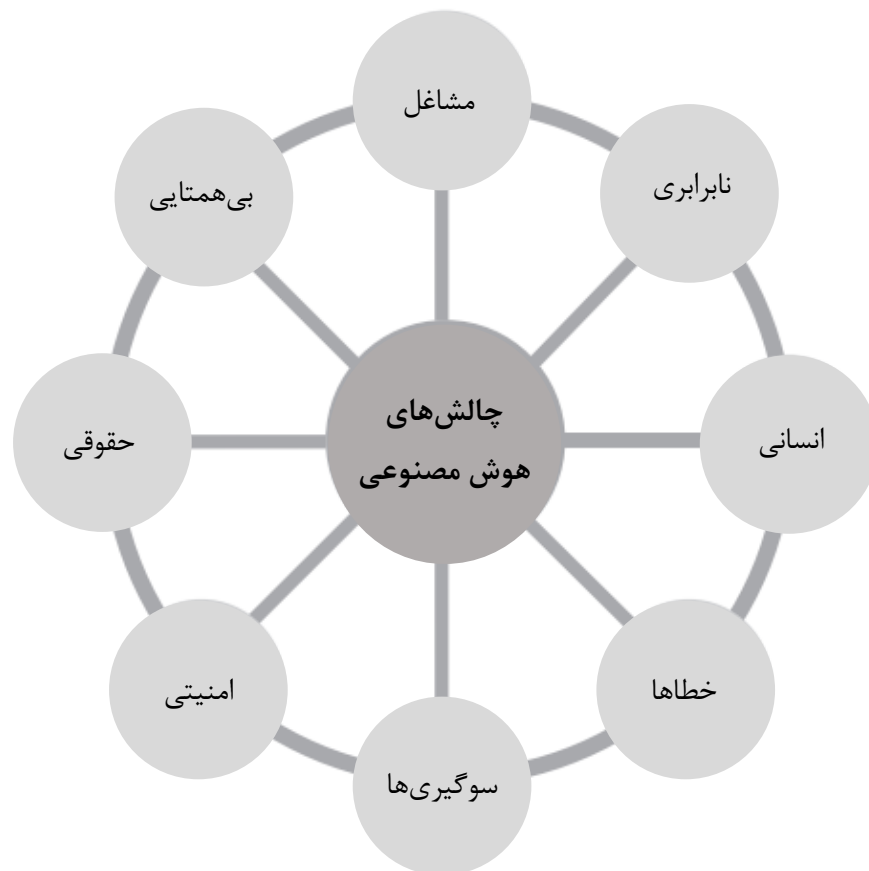
در عصر دیجیتال کنونی، بسترهای به اشتراک‌گذاری دانش و داده‌ها چه در داخل و چه خارج از سازمان به وسعت زیادی گسترانده شده‌اند. در حالی که موضوع سهولت در به اشتراک‌گذاری اطلاعات مورد اتفاق است، اما علامت سوال‌های متعددی در پی آن شکل می‌گیرند که چه میزان اطلاعات باید در ترازوی اشتراک قرار گیرد، چه کسی باید به آن اطلاعات دسترسی داشته باشد، در چه زمانی اشتراک این اطلاعات برای ما سودمند خواهد بود، و اینکه چه موقع گفته می‌شود مرز حریم خصوصی نقض شده است.

از منظر حرفه‌ای، این پرسش شکل می‌گیرد که آیا سازمان‌ها مخیرند یا ناگزیرند نیروی کار خود را در فعالیت‌های به اشتراک‌گذاری اطلاعات یا جمع‌آوری اطلاعات مشارکت بدهند. اصول اخلاقی و خطرات موجود از مهمترین موضوعاتی هستند که در سراسر جهان هنگام بررسی تحولات داده‌محور مورد بحث قرار می‌گیرند.

چالش‌هایی که باید در نظر گرفت

بسیاری از سازمان‌های بزرگ، از جمله رهبران فناوری و برخی متفکران معتقدند که اکنون زمان مناسب برای صحبت در مورد ناهمواری‌های متعدد عرصه‌ی هوش مصنوعی فرا رسیده است. این موضوع به نوبه‌ی خود یک محدودیت جدی در برابر اصول اخلاقی و ارزیابی ریسک محسوب می‌شود، چراکه هوش مصنوعی همزمان با رشد شدید خود، چالش‌های زیادی هم به همراه آورده است. تصویر ۷.۹ عمده چالش‌های هوش مصنوعی را نشان می‌دهد که در ادامه یک مرور کلی و ذکر مصادیقی از آن ارائه می‌گردد (Bossmann, ۲۰۱۶).

شکل ۷.۹ چالش‌های هوش مصنوعی



طبق آنچه بررسی شد، مسیرهای متعددی وجود دارد که در آنها ماشین‌ها فعالیت‌های انسانی را تقویت می‌کنند و برخی مشاغل را به صورت خودکار انجام می‌دهند. این امر فرصتی برای انسان ایجاد کرده است تا نقش‌های پیچیده‌تری را تجربه کند و از فعالیت‌هایی با وظایف تکراری به دنیای فعالیت‌های هوشمند شناختی، که استراتژیک‌تر هستند، وارد شود. این گذار در مشاغل، در صدر چالش‌های صادر شده از فناوری‌هایی چون هوش مصنوعی شمرده می‌شود.

بسیاری از سازمان‌ها در ارائه محصولات و خدمات خود به نیروی کار ساعتی روی آورده‌اند. هنگامی که این سازمان‌ها از هوش مصنوعی بهره‌مند می‌شوند، در زمان به شدت صرفه‌جویی می‌کنند و دست‌نیاز در برابر نیروی انسانی برمی‌دارند؛ این یعنی پرداختی‌ها دیگر در جیب افراد نمی‌رود. در این حالت، سازمان‌هایی که از طریق پیشرفت‌های هوشمند مبتنی بر هوش مصنوعی به مسیر ادامه می‌دهند، تمام عایدی نصیب خودشان می‌شود و مسبب نابرابری در اقتصاد می‌شوند.

ما انسان‌ها یک فناوری خود توسعه‌دهنده ایجاد کرده‌ایم، در حالیکه پیامدهای وحشتناکی در دل نهفته دارد. اگر همچنان هوش مصنوعی بکارگرفته و به آن استقلال داده شود، یک زمان ممکن است همه چیز از کنترل خارج شود و این می‌تواند برای بشریت مهلک باشد. از همین روی پرسش‌ها و چالش‌های جدی در خصوص فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی و مسئول بروز آن مشکلات پدید آمده است.

هوش مصنوعی دارای قابلیت پردازشی است که بسیار فراتر از توانایی انسان است، اگرچه همیشه نمی‌توان به انصاف و بی‌خطایی آن اعتماد کرد. اخیراً نمونه‌های بسیاری از اشتباهات این فناوری به هنگام استفاده رخ داده است. آمازون ابزار استخدام هوش مصنوعی خود را به دلیل قضاوت جهت‌دار کنار گذاشت. در مورد دیگری سرویس تصاویر گوگل، جایی که از هوش مصنوعی برای شناسایی افراد، اشیاء و مناظر استفاده می‌شد، بصورت مغرضانه علیه سیاه‌پوستان نژادپرستی صورت گرفت.

نباید فراموش کرد که این سیستم‌های هوش مصنوعی و داده‌محور به دست انسان ساخته شده‌اند و بنابراین هرگاه مجموعه داده‌ای مبتنی بر تصمیمات انسانی داشته باشیم، طبیعتاً شاهد جهت‌گیری‌هایی خواهیم بود. این موضوع می‌تواند شامل تصمیم‌گیری در مورد استخدام، تشخیص بیماری در پزشکی، تأییدیه وام، توصیف متن، تصویر یا صوتی باشد که به پردازش اطلاعات نیاز دارد و احتمال می‌رود تحت تأثیر تعصبات فرهنگی، جنسیتی یا نژادی قرار بگیرند.

چنانچه این فناوری‌ها در مجرای درست به کار گرفته شوند، می‌توانند شتاب‌بخش تغییرات مثبت باشند. بسته به قدرت فناوری‌ها، می‌توان آنها را در راه خیر، یا راه شر قرار مورد بهره‌برداری قرار داد. این گزاره شامل مواردی مانند ربات‌های جایگزین سربازان یا موارد مربوط به امنیت سایبری می‌باشد. باید به خاطر سپرد که آنچه با آن روبرو هستیم، به دلیل بزرگی و ظرفیت عظیم پردازش، نه تنها سریع‌تر بلکه توانمندتر از ما عمل می‌کند.

هنگامی که ماشین‌ها به موجودیت‌هایی تبدیل می‌شوند که قادر به درک، احساس و کنش‌گری هستند، باید مقررات جدیدی هم برایشان وضع نمود. با این حال همیشه سوالات اخلاقی در مورد حقوق افراد و پیامدهای منفی برگرفته از آن وجود دارد. با عنایت به ریسک‌های مرتبط، باید توجه کنیم این پیشرفت فناوانه، زندگی سطح بالایی برای همه ما پدید می‌آورد که مسئولیت حرکت در قله‌های آن بر عهده خودمان است.

همواره یک چالش بزرگ ناشی از این واقعیت وجود دارد که انسان‌ها در آینده نمی‌توانند باهوش‌ترین موجودات روی زمین باشند که به بی‌همتایی^۱ نیز معروف است. اگر برای حضور در دنیای جدید کار، امنیت، و کارایی به هوش مصنوعی اعتماد کرده‌ایم، باید اطمینان یابیم که ماشین‌ها مو به مو مطابق با برنامه‌ریزی عمل می‌کنند و افراد نمی‌توانند آنها را در خدمت اهداف خود کنترل کنند.

بایسته‌های واحد منابع انسانی

ما اکنون در میانه‌ی یک دوراهی ایستاده‌ایم که یکسو دستاوردهای فناورانه، به ویژه هوش مصنوعی قرار گرفته و دیگر سو آنچه تحت پوشش قانونی [در رابطه با فناوری] است رخ می‌نماید. واحد منابع انسانی برای جلوگیری از عواقب منفی، می‌بایست با گردآوری داده‌های مربوط به نیروی کار، آماده‌سازی خود را برای مواجهه احتمالی کلید بزند.

اغلب کشورها دارای چارچوب‌های اخلاقی مستحکمی هستند که بر اساس آن، سازمان‌ها باید به تمهیدات اخلاقی و حمایتی لازم دقت جدی داشته باشند تا کسب و کارشان در عین استفاده مناسب از داده‌های مربوط به نیروی کار، بتواند عملکرد خوبی از خود نشان دهد. جدول ۷.۳ پیشنهادهای را در باب آماده‌سازی منابع انسانی جهت بهره‌مندی از اخلاق، حراست و مدیریت ریسک، و ناظر به داده‌های نیروی کار ارائه می‌دهد.

آماده‌سازی، با تأسیس یک شورای حکمرانی و حمایت از یک آیین‌نامه اجرایی کلید می‌خورد. بسیار اهمیت دارد که این شوراها به طور مداوم به پشتیبانی اقدامات حفاظت از اطلاعات و حریم خصوصی بپردازند و برای این مهم، منابع انسانی باید با فناوری اطلاعات و حوزه‌های مرتبط با قانون همکاری داشته باشد. کارشناسان و رهبران منابع انسانی باید دائماً با افزایش شفافیت و اعتماد، نیروی کار را به رعایت دستورالعمل‌های حفاظت از اطلاعات و حریم خصوصی ترغیب کنند تا آنها به این نیاز واقف شوند.

جدول ۷.۳ پیشنهادهای برای آماده‌سازی منابع انسانی جهت بهره‌مندی از اخلاق و مدیریت ریسک

بایسته‌ها	پذیرا بودن	چابکی
• ایجاد یک شورای حکمرانی	• تقویت شفافیت و اعتماد	• تشویق به آزمودن، اعتبارسنجی و
• حمایت از یک آیین‌نامه اجرایی	• فهم برنامه کاری دیجیتالی کارکنان	تکرار
• حفاظت از اطلاعات و حریم خصوصی	• شخصی‌سازی و توانمندسازی	• نگاه به خارج از سازمان
• همکاری با بخش‌های حقوقی و	• شفاف بودن نسبت به دیدگاه‌های	• نترسیدن از آزمون و شکست
	کارکنان	• کسب موفقیت

IT

1. singularity

واحدهای منابع انسانی باید موتور چابکی خود را روشن کنند، و سوخت این موتور را با ترغیب به انجام شیوه‌های جدید کار، نگاه به خارج از سازمان، ایجاد ذهنیت‌های جدید برای آزمون و بررسی نواقص تامین می‌کند که در نهایت شیرینی آن را به کام سازمان می‌رساند. امروزه تصور یک فناوری مسحورکننده به اندازه هوش مصنوعی دشوار است. این چنین فناوری از سویی قادر است به بزرگترین محرک مثبت تغییر در کسب‌وکار و جامعه تبدیل شود و از سوی دیگر این سوال به ذهن‌ها خطور می‌کند که اگر همه چیز شدیداً در مسیر اشتباه رخ دهد، واقعا چه اتفاقی پیش خواهد آمد.

دنیایی بهتر برای نوع انسان

اکنون پیاده‌سازی اخلاق‌مدار سیستم‌های هوش مصنوعی باید توسعه بیشتری پیدا کند تا ماشین‌های هوشمند خدمتگزار خوبی برای جامعه پیش‌رو باشند. جایگاه تحقیقات هوش مصنوعی و کاربردهای آن در جامعه، ما را ملزم می‌سازد که کیفیت اخلاق را به روشنی تبیین کنیم. علی‌رغم دشواری موضوع، اگر بکارگیری فناوری، فاقد تکنیکی برای خلق اقدامات اخلاقی و انسانی در سراسر جهان باشد، نمی‌توان انتظار یک سیستم هوشمند خوب و در چارچوب‌های اخلاقی را داشت.

برای مقابله با ریسک‌ها و مسائلی که از ریشه‌ی این فناوری‌ها روییده‌اند، یک چارچوب قانونی قوی باید بکار گرفته شود. در این کار علاوه بر لزوم طی یک فرایند سیاسی و حقوقی، توجه به اصول اخلاقی نیز به همان میزان مهم خواهد بود. دولت‌ها نیز باید فیتیله‌ی بحث در مورد اخلاق در هوش مصنوعی را بالا بکشند و همه‌ی گروه‌های مرتبط را در گفتگو دخیل سازند. امر مذکور سازمان‌ها را در تدارک ضوابط اخلاقی همگام با تغییرات فناوری، اجتماعی و سیاسی یاری می‌رساند.

با استنباط از تصویر ۷.۱۰، نیاز به طراحی ماشین‌ها، مطابق‌تر بر اخلاق، به کمک ضوابط و رویکردهای اخلاق‌مدارانه وجود دارد (Polonski, ۲۰۱۷).

رهنمود و شیوه‌نامه‌ی اخلاقی سازمان باید کاملاً پیرو اصول اخلاقی و ضوابطی باشد که توسط دولت و سایر سیاستگذاران وضع شده‌اند، و این مستلزم تشکیل یک هیئت مشورتی در سطوح سازمانی و حتی کلان‌تر است. بن‌مایه‌ی چنین اقدامی بر اخلاق و شفافیت استوار است. علاوه بر این، باید به سازمان‌های مختلف انعطاف‌پذیری لازم اعطا شود تا با تکیه بر این اصول اخلاقی، رویه‌های رفتاری دقیق‌تری را تدوین کنند و بدان متعهد شوند.



در تعریفی روشن از رفتار اخلاقی، تمرکز بر برابری جایگاه بسیار مهمی دارد. از طرف دیگر، این ضوابط اخلاقی باید نسبت به شفافیت در سیستم‌های اطلاعاتی توسعه یافته جهت درک آنها توسط انسان اطمینان‌بخش باشند. در صورت بروز خطا از جانب این ماشین‌های هوشمند، باید به بازتعریف نحوه واکنش و عملیات پاسخگویی آنها پرداخت.

به عنوان مثال، در حوزه رانندگی متصل و خودکار، کمیسیون اخلاق آلمان^۱ به طور خاص برنامه ارزش‌های اخلاقی در اتومبیل‌های خودران را برای اولویت قراردادن حفاظت از جان انسان ارائه کرده است. به این نحو که در صورت تصادف غیرقابل اجتناب، اتومبیل نباید بر اساس ویژگی‌های قطعی فردی مانند سن، جنسیت یا وضعیت جسمی، روحی و روانی، فردی را برای تصادف انتخاب کند!

متخصصین علم اخلاق و محققان هوش مصنوعی، باید ارزش‌های اخلاقی را در قالب سنجه‌های کمی تعیین کنند. به زبان ساده، آن‌ها باید ماشین‌ها را به ارائه پاسخ روشن و قوانین تصمیم‌گیری خاص برای مقابله با هر مسئله اخلاقی تجهیز کنند. بدین منظور، انسان‌ها پیش از ورود به چنین اقداماتی می‌بایست در مورد اخلاقی‌ترین مسیر در هر شرایط احتمالی در بین خود به یک راه‌حل واحد برسند.

1. Germany's Ethics Commission

نمی‌توان فرض کرد که ماشین‌ها ذاتاً از توانایی رفتار اخلاقی برخوردارند؛ انسان‌ها باید به آنها بیاموزند که اخلاق چیست، چگونه می‌توان آن را سنجید و بهینه ساخت؛ البته کار ساده‌ای نخواهد بود. در ساخت برخی سیستم‌های هوشمند، نمی‌توان بخش اخلاقی را از اقلم انداخت. تعریف ارزش‌های اخلاقی چالشی است که بشریت در طول تاریخ خود با آن دست و پنجه نرم کرده است و مادامی‌که در مورد آن به توافق نرسیده‌ام، هرگز نمی‌توان دل به ساخت یک ماشین اخلاق‌مدار بست.

مقصود تمام بحث‌های مطرح شده را در آماده‌سازی افراد سازمان جهت استفاده از اطلاعات به منظور تصمیم‌گیری بهتر و تقویت وظایف مولد انسانی برای عملکرد بالاتر می‌توان یافت. این موضوع باید از رهگذر رعایت اصول اخلاقی، ایمنی و درستکاری در کنار آموزش کارکنان در خصوص عواقب احتمالی نادیده گرفتن این اصول صورت پذیرد. کارکنان باید به نحوه‌ی استفاده‌ی صحیح از داده‌ها و شروط اعتماد به داده‌ها در تصمیم‌گیری‌هایشان آگاهی یابند.

بنابراین بی‌اعتنایی نسبت به مباحث مهم اخلاقی، ارزش‌های مدنظر را به باد هوا می‌سپرد و با توجه به فراگیری گسترده هوش ماشینی، هزینه‌ی این بی‌تفاوتی می‌تواند بسیار گران تمام شود. این رویکرد مبتنی بر اندیشه‌ی درست سازمان را به خودی خود از قیدوبند ماشین بودن رها می‌سازد و او را در جهت پایداری، به رفتار مسئولانه سوق می‌دهد.

خلاصه

آشنایی با فراگیری اتوماسیون، هوش مصنوعی و واقعیت افزوده:

- فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی در حال حاضر ماهیت کار و محیط کار را تا حد زیادی دگرگون ساخته‌اند. ماشین‌ها قادرند کارهای تکراری بیشتری را که تا امروزه توسط انسان‌ها انجام می‌شد بر عهده بگیرند و مکمل کارهایی باشند که افراد به بهترین نحو از عهده آن برمی‌آیند.
- سازمان‌ها باید نحوه‌ی بهره‌مندی از فناوری‌های جدید همچون هوش مصنوعی را کشف کنند و استراتژی‌های بنیادینی برای حرکت به جلو و تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها تعریف نمایند.
- مزایای استفاده از هوش مصنوعی و اتوماسیون برای سازمان و نیروی کار بلافاصله قابل رویت نیست؛ بلکه به‌مثابه یک سیر است که باید منافع آن را در کوتاه مدت، میان مدت و سرانجام بلند مدت به نظاره نشست.
- فناوری هوش مصنوعی به کارکنان کمک می‌کند کار خود را با کارایی بیشتری انجام داده و به طور کلی زندگی و کارکردن را تسهیل می‌سازد. این فناوری زندگی شخصی و حرفه‌ای ما را کاملاً به وادی تغییر کشانده است؛ چه بنخواهیم چه نخواهیم.

فهم ضرورت بازآموزی مهارت و ارائه راهکارهایی ناظر به آینده:

- مادامی که نیروی کار بتواند خود را برای آینده مهیا سازد، نقش او می‌تواند تکامل یابد و در شیوه‌ی همکاری کار با ماشین قرار گیرد. با این حال، بی‌شک یک تغییر ساختاری در مشاغل و نقش‌های آنان قابل پیش‌بینی است.
 - در حالی که تقاضا برای مهارت‌های فیزیکی و دستی در حال کاهش است، تقاضا برای مهارت‌های ابتدایی دیجیتال روند صعودی به خود گرفته است و این روند ادامه‌دار نیز خواهد بود. این امر فشار بیشتری را بر مهارت‌های فعلی نیروی کار وارد می‌سازد.
 - یکی از تمرکزهای اصلی سازمان در بحث گذار نیروی کار باید به سرمایه‌گذاری سرمایه انسانی، از جمله ایجاد شغل، یادگیری و توسعه‌ی توانمندی و رشد درآمد معطوف شود.
 - بازآموزی مهارت‌های جدید نمی‌تواند صرفاً یک برنامه تک‌مرحله‌ای باشد؛ یعنی باید به عنوان یک استراتژی بلندمدت برای سازمان تلقی شود و این نیز بدان معنی است که توسعه روش‌های یادگیری مستمر از طریق آموزش در ضمن خدمت در سازمان ضروری است.
- کنکاش در همکاری پیش‌روی انسان و ماشین:
- خوش‌آئین‌ترین مهارت‌ها یا توانایی‌های انسانی که قادرند او را در مرکزیت کاردرآینده قرار دهند ناشی از خلاقیت، حل مسائل پیچیده، هوش هیجانی، برقراری رابطه، تفکر انتقادی، مذاکره و سایر رفتارهای پیچیده شناختی هستند.
 - اگر سازمان‌ها در پی ارائه یک تجربه انسان‌محور هستند، باید بر بازآموزی مهارت نیروی انسانی خود و تلاش برای ایجاد تعادل میان دو نوع نیروی کار کاملاً متفاوت اصرار ورزند: انسان و ماشین‌آلات.
 - رهبران باید بر تفسیر تمایز میان مهارت‌های اساسی که به دست انسان انجام می‌شود و کارهای غیر ضروری و تکراری که توسط ماشین‌ها انجام می‌گیرد با هدف تقویت فرآیندهای انسانی تمرکز کنند.
- درک اهمیت اصول اخلاقی، ایمنی، ریسک‌ها و بعد انسانی:
- بسیاری از سازمان‌ها چالش‌های ایجاد شده از هوش مصنوعی همچون جابجایی شغلی، افزایش نابرابری، سوگیری‌ها، مسائل انسانی، امنیتی، حقوقی و در آخر مسئله فردیت را در نظر گرفته‌اند.
 - ما در میانه‌ی دوراهی ایستاده‌ایم که در دو سوی آن هم آنچه دستاورد فناوری محسوب می‌شود، به ویژه هوش مصنوعی، و هم آنچه تحت پوشش قانونی [در رابطه با فناوری] قرار گرفته، در حال گسترش هستند. واحد منابع انسانی باید خود را خیلی زود مهیای این دو موضوع بسازد.
 - رهنمود و شیوه‌نامه‌ی اخلاقی تدوین شده باید کاملاً پیرو اصول اخلاقی و ضوابطی باشد که توسط دولت و سایر سیاستگذاران وضع شده‌اند، و این مستلزم تشکیل یک هیئت مشورتی در سطوح سازمانی و حتی کلان‌تر می‌باشد.

به وقت اجرا

• به چه دلیل واقعیت افزوده، اتوماسیون و هوشمندی زندگی‌های ما را با تغییر مواجه ساخته‌اند؟ چرا ما به باز آموزی مهارت نیاز داریم؟	چرا به تغییر نیاز داریم؟
• آیا برای تاثیرات و پیامدهای واقعیت افزوده و اتوماسیون آمادگی داریم؟ • چگونه باید با ماشین‌ها کار کنیم؟	چه منطقی حاکم است؟
• سازگاری و انطباق، در کجا به سود کسب‌وکار عمل می‌کند؟ • از کدام مهارت‌ها برخورداریم و به کدام موارد نیازمند؟	از کجا شروع کنیم؟
• کدام رهبران کسب‌وکارها به اتخاذ استراتژی مبتنی بر واقعیت افزوده و اتوماسیون نیازمند هستند؟	چه کسی می‌تواند کمک کند؟
• چگونه می‌توان یک رویکرد متناسب با آینده بکار گرفت؟ • به چه نحوی باید مسائل اخلاقی، انسانی و ریسک‌ها را لحاظ کردند؟	چگونه تغییر دهیم؟

بخش سوم

پایداری

یک فضای رقابتی به تدریج می‌تواند چالش‌های عمیقی هنگام سازگاری و تغییر برای سازمان‌ها بوجود آورد و از همین روی بسیاری از سازمان‌ها موفق به کسب پایداری بلندمدت نمی‌شوند و بر قابلیت‌های نیروی کار نیز تاثیر می‌گذارد. تاکنون اغلب سازمان‌های بزرگ نمایانگر پیشرفت انقلاب‌های صنعتی بوده‌اند که به مثابه ماشین‌های پیچیده‌ای، توسط فرآیندها، قوانین و شیوه‌های گوناگون هدایت می‌شوند. مدیریت اینگونه سازمان‌ها عمدتاً بر رقابت، نتایج و عملکرد تمرکز داشته است.

سازمان‌ها و کسب‌وکارها در طی یک دوره زمانی شاهد رشد، تکامل، تغییر، بلوغ و سقوط هستند و از این حیث بسیار شبیه موجودات زنده‌اند که در ارتباط با محیط پیرامون خود واکنش نشان داده و تکامل می‌یابند. بقا و رشد به طور قطع وابسته به تبادل مداوم با محیط خارجی و داخلی است که همواره در ابعاد مختلف، خصوصاً ناظر به کار، نیروی کار و محیط کار جاری می‌گردند.

نوآوری همچنین در بیشتر سازمان‌ها نقش مهمی را عهده‌دار است، چراکه ضمن در نظر گرفتن بازارها و فناوری‌های جدید، فرصت‌های بدیعی را به سازمان پیشکش می‌کند و آنها را در جهت شیوه‌های کاری پایدارتر سوق می‌دهد. پایداری در چند دهه گذشته یکی از موضوعات داغ بوده است؛ گرچه همیشه در یک سطح کاملاً انتزاعی و آکادمیک و به دور از دغدغه‌های شهروندان عادی باقی مانده است.

علی‌رغم تحلیل‌های متعدد دانشگاهیان در پهنه‌ی جهان، هنوز بخش اعظم نتایج و عملکرد سازمان‌ها در مسیر توسعه اقتصادی پایدار که جامعه عادلانه‌تری را در آینده ایجاد می‌کند، قرار نگرفته است. سازمان‌ها بدون سهم‌یاری در جامعه، طعم پایداری را نخواهند چشید؛ زیرا در بسیاری از بخش‌ها با هم مرتبط و پیوسته هستند.

آینده، محصول کشت و زرع امروز است، پس سازمان‌ها می‌بایست کمر به کشف و شناسایی روش‌های جدید یادگیری و توسعه خود در این محیط همواره در حال تغییر ببندند. این امر بی‌شک تسهیلگر نتایج بلندمدت و دستیابی به پایداری در مسیر تحول پیوسته سازمان خواهد بود. بنابراین در این سیر، باید راهبردهایی را اتخاذ کرد و نکاتی متذکر شد:

- تمرکز مجدد سازمان‌ها از ماشین‌بودن به سوی سیستم‌های ذی‌حیات در جهت پایداری
- غنی‌سازی نوآوری با تنوع‌بخشی و همه‌جانبه‌گرایی مناسب، رهبری برتر و الهام‌بخشی در فرهنگ نیروی کار
- بسط عدالت در جامعه و حمایت از اکوسیستم‌ها با یادگیری جمعی بیشتر و تقویت سرمایه اجتماعی

سازمان همواره ایجاد ارزش بلندمدت را در سر می‌پروراند چراکه بدین وسیله در شرایط گوناگون از جمله روندهای تغییرات، مانا و مقاوم خواهند شد. پایداری بر این فرض بنا شده است که توسعه‌ی چنین راهبردهایی رشد بلندمدت را در پی دارد و مدیریت باید اطمینان حاصل کند که استراتژی این تلاش‌ها همسو بوده و بر اساس یک روش انسان‌محور هستند.

هسته‌ی جدید تفکر جنبه‌هایی را شکوفا می‌سازد که در آن سازمان به مثابه سیستم‌های زنده‌ای متشکل از DNA سازمانی، تولد، بلوغ و مرگ تلقی می‌شود. مفهوم سازمان‌ها به عنوان موجودات زنده مطلب جدیدی نیست و تحقیقات گسترده در تفکر سیستمی در سازمان‌ها این دیدگاه را بیشتر در کانون توجه قرار داده است. نظریه‌های سیستم‌های زنده جهت مدلسازی سازمان‌ها برای نسل‌های آینده بخصوص با تأکید بر ویژگی خودتنظیمی انسان به عنوان یک زیر سیستم در سیستم‌ها و شبکه‌های اجتماعی مورد استفاده قرار گرفته است.

اقتصاد جدید ایجاد شده در دنیای به سرعت در حال تغییر نیاز به مدیریت کنجکاوای افراد، جستجوی دانش و درک توسعه‌ی پایدار جامعه را ضروری ساخته است. محرک‌های بسیاری وجود دارند که بطور فعالانه بر سازمان‌های نسل بعدی تأثیر می‌گذارند؛ همچون اعتماد، توانمندسازی، شفافیت، احترام، تطبیق‌پذیری، اشتیاق، دانش، هماهنگی، شایستگی، پاسخگویی و انبوهی از دیگر مواردی که به عنوان عوامل اصلی تغییر برای تبدیل شدن به یک سازمان پایدار عمل می‌کنند.

این بخش شامل فصل‌های زیر است که به ما کمک می‌کند استراتژی‌ها و رویکردهای یادگیری اساسی را ضمن ایجاد جهانی پایدار برای نیروی کار و سازمان درک کنیم. این امر همچنین ما را در استفاده از نوآوری، اعمال سبک رهبری نوین و ایجاد سازمانی پاسخگو و زنده ارشاد می‌کند که به نوبه خود جامعه بهتری را برای بشر بنا خواهد نهاد:

فصل ۸ - بازآفرینی سازمان به عنوان یک موجود زنده: در این فصل به درک تحول در سازمان‌های مدرن و جنبش‌های جدید در فضای کار می‌پردازیم. افزون بر این، چگونگی تبدیل سازمان‌ها از ماشین به سیستم‌های زنده را کشف و به قابلیت‌های سازمان پاسخگو و پایدار را شناسایی می‌کنیم.

فصل ۹ - به پیش‌برندگی نوآوری و راهبری افراد: شیوه‌ی گشودن قفل ارزش‌های نوآورانه در دنیای به سرعت در حال تغییر را در این فصل می‌آموزیم. تبیین رهبری و تنوع‌گرایی، به عنوان شاهرگ‌های حیاتی در جهان ووکا، و راهنمایی در مسیر کشف مسیرهای اتخاذ فرهنگ نوآوری در سازمان نیز از دیگر عناوین موردپدرازش در این فصل خواهند بود.

فصل ۱۰ - یک توسعه پایدار و یک جامعه عادلانه: این فصل ما را با فهم اهمیت جاری‌سازی توسعه‌ی پایدار و ساخت یک جامعه عادلانه‌تر در دنیای دیجیتال آشنا می‌سازد. کشف فرمول‌های رشد و تغییرات اکوسیستم در موضوع سرمایه

اجتماعی ناظر به نیروی کار و سازمان نیز مورد بحث قرار می‌گیرد. در نهایت، تفسیر و آموزش یادگیری جمعی و ارتباطات
اثربخش برای سازمان‌ها را می‌آموزیم.

بازآفرینی سازمان

به مثابه یک موجود زنده

اهداف فصل

- ✓ شناخت تکامل سازمان‌های مدرن و پویس‌های نوین
- ✓ کاوش در چگونگی تبدیل سازمان از ماشین به یک موجود زنده
- ✓ شناسایی توانمندسازهای سازمان کنشگر و پایدار

تکامل سازمان‌ها و پویس‌های نوین

نظریه تکامل، یک واقعیت علمی و پذیرفته شده است و بر این عقیده است که سازمان‌ها برای ادامه حیات خود باید تن به تحول بدهند. کسانی که به موفقیت‌آمیزترین روش این تکامل را تجربه می‌کنند از یک مزیت رقابتی برخوردار خواهند شد؛ چراکه بدون تکامل، سازمان از رشد اقتصادی بازخواهد ماند. به عبارتی تکامل سازمان نویدبخش ثبات لازم برای رشد و بقا در آینده می‌باشد.

مطابق با مباحث اقتصادهای تکاملی، تحول سازمان به صورت مجموعه‌ای از انطباق‌های کنشگرانه در طول دریای تحول محیطی انجام می‌گیرد. با وجود اینکه بوم‌شناسی جمعیتی نشان می‌دهد که سازمان‌ها نسبت به توانایی انطباق خود و روند تکامل سازمانی شدیداً ناتوان هستند، تغییرات در شرایط محیطی عمدتاً با تبدیل یک سازمان قدیمی به یک سازمان جدید پاسخ داده می‌شوند.

سازمان‌ها و مشاغل در طی یک دوره رشد می‌کنند، تکامل می‌یابند، در مسیر تغییر قرار می‌گیرند، بالغ شده و فرو می‌ریزند و این توالی را در زنجیره واکنش و تکامل موجودات زنده در ارتباط با محیط پیرامون هم می‌بینیم. بقا و رشد کاملاً به تبادلی دائمی میان محیط‌های بیرونی و داخلی گره خورده است که همواره در ابعاد گوناگون و پویس‌های مختلف جاری است.

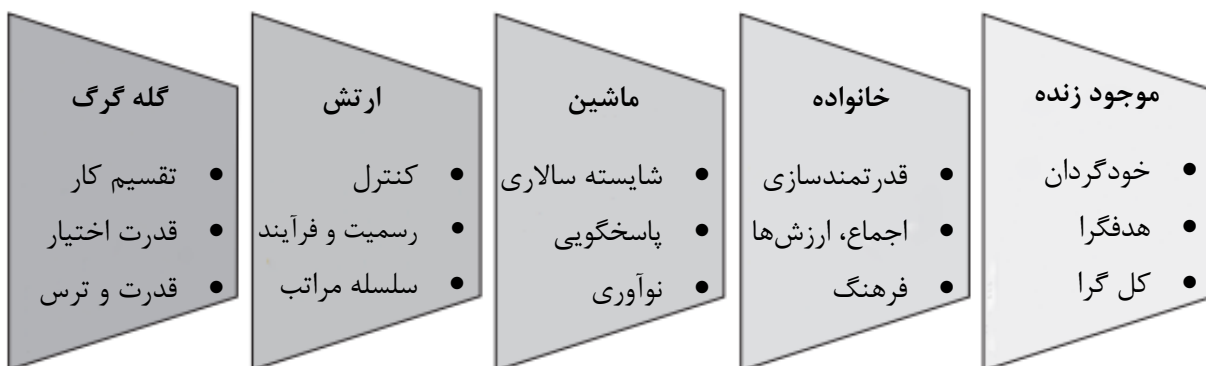
تاریخچه و تکامل سازمان‌ها

طی قرن‌ها، سازمان‌ها سهم عمده‌ای در ارتقای انسان‌ها از آن خود کرده‌اند، خواه از رهگذر افزایش طول عمر، یا از بین بردن بیماری‌های مهلک، فراهم آوردن امکانات آموزش برای همه، و یا تولید محصولات و ارائه خدمات تحسین برانگیز برای بهبود زندگی باشد. با توجه به تاثیر سازمان‌ها در ساختاریختی به جامعه بشری، تکامل آنها برای همه ما ضروری شده است.

فردوک لالوکس^۱، به عنوان یک دگراندیش در حوزه سازمان، در کتاب خود با عنوان «بازآفرینی سازمان‌ها»^۲ نشان می‌دهد که سازمان‌ها در طول زمان متناسب با هفت مرحله تاریخی توسعه‌ی انسانی، در قالب پارادایم‌های مختلف، در مدار تکامل و تحول قرار گرفته‌اند. در تصویر ۸.۱، تکامل و تاریخچه سازمان در پنج مرحله آخر این مدل قابل مشاهده است. اگرچه مدل‌های سازمانی و آگاهی انسان در طول زمان از هفت گام تکامل بالا رفته‌اند، اما دو مرحله آغازین بر انسان‌های اولیه متمرکز است؛ زمانی که افراد در گروه‌های کوچک خانوادگی و سپس در قبایل دور هم جمع می‌شدند (Laloux, ۲۰۱۴).

مطابق با شکل جریان عمده در تحول سازمانی از طریق تقسیم کار همراه با فرماندهی و قدرت اختیار، ناشی از ایده گله گرگ^۳ آغاز شد. این گونه از سازمان همچنین تحت آنچه الگوی قرمز^۴ شناخته می‌شد (باندهای خیابانی و مافیایی^۵ امروزی) وجود دارند. این سازمان‌ها نسبتاً کوچک باقی می‌مانند و رهبران‌شان اقتدار سرسختانه‌ای بکار می‌بستند. خصوصیت دیگر این سازمان‌ها این بود که به راحتی با تهدیدهای ناگهانی مقابله می‌کردند اما در استراتژی می‌لنگیدند.

شکل ۸.۱ سیر تکامل و تاریخچه سازمان



1. Frederic Laloux
 2. Reinventing Organizations
 3. the wolf pack
 4. red paradigm
 5. street gangs and mafias

تکامل بعدی سازمان ابتدا از ارتش سر برآورد، آنگاه که به سیستم‌های سلسله مراتبی و کنترل فرماندهی افراد و موقعیت‌ها پرداخته شد. این سازمان‌ها که رهرو پارادایم کهربایی^۱ نیز شناخته می‌شدند، برای ثبات، نقش‌های رسمی، فرایندها و پیش‌بینی‌پذیری ارزش قائل هستند. امروزه، کلیساهای کاتولیک، مدارس نظامی و دولتی در کنار بسیاری از شرکت‌های پیچیده به این سبک سازمانی گرایش دارند.

پارادایم ماشینی یا نارنجی^۲ بر اثربخشی به عنوان یک عملکرد اغلب منسوب به ماشین تأکید دارد. اکثر شرکت‌های جهانی همچون ماشین هستند و دارای یک جنبه تاریک، طمع‌ورزی، بوروکراسی سیاسی، و انتفاع بیش از حد از منابع و زیست‌بوم‌ها است. در بخش‌های بعدی در مورد گذار و تکامل سازمان به مثابه ماشین بیشتر بحث خواهد شد.

گذرگاه بعدی تحول، سازمان به مثابه یک خانواده بوده که به پارادایم سبز^۳ معروف است و بر انصاف، برابری، هماهنگی، مردمی‌سازی، همکاری، اجماع و توانمندسازی استوار است. دانشگاهیان، کارشناسان بخش غیرانتفاعی و فعالان اجتماعی، هواداران فلسفه سازمان به مثابه خانواده هستند که با قدرت و سلسله مراتب بیگانه است؛ البته شاید دلیلش این بوده تا کنون جایگزین بهتری برای آن نیافته‌اند.

سازمان مدرن باید بیشتر شبیه یک موجود ذی‌حیات یا یک سیستم زنده باشد که به آن الگوی گل سرخ^۴ اطلاق می‌شود؛ وجه تسمیه‌اش هم این است که تصمیم‌گیری در اینگونه سازمان‌ها بر اساس اعتماد و همکاری صورت می‌گیرد و جایی برای ترس، جاه‌طلبی‌ها و خواسته‌های خودخواهانه وجود ندارد. سازمان به مثابه موجود زنده، در مسیر مطلوب یکپارچگی، خودمدیریتی و هدف‌محور بودن تکامل می‌یابد. این امر یک پوست‌اندازی اساسی در سازمان‌ها می‌طلبد؛ زیرا بسیاری از آنها هنوز اندر خم کندروی، بوروکراسی، ملاحظه‌کاری و منسوخ‌گرایی هستند.

نحوه‌ی سازماندهی ما بگونه‌ای است که کار را در عوض اینکه تسهیل ببخشد، آن را برایمان دشوارتر ساخته است. نحوه‌ی تصمیم‌گیری بجای سرعت‌بخشی به کار، نقش سرعتگیر را بازی می‌کند. نحوه‌ی همکاری و ارتباط‌گیری با تیم‌هایمان سبب شده کار انفرادی را ترجیح دهیم. امروز، سازمان‌ها باید افراد را برای سهمیاری در یک کار جدید به میدان بفرستند؛ صرف نظر از اینکه اصلاً کیستند و کجا هستند، حدود سلسله مراتب، سیلوهای کارکردی، هنجارهای نابجای فرهنگی و حتی خود سازمان را از میان بردارند.

-
1. amber paradigm
 2. The machine or orange paradigm
 3. green paradig
 4. the teal paradigm

سازمان‌ها و پویش‌های کار

کار در حال تغییر است و بیش از سیستم‌های روتین و فرآیندمحور، بر افراد متمرکز شده است. شیوه‌های جدید کار باید به نیروهای کار معرفی شده، با آن تطبیق یابند، و روش‌های سنتی خود را به خاطرات بسپارند. درمقابل باید نسبت به شیوه‌های جدید کاری اشتیاق یابند و با در نظر گرفتن اهداف خود، تغییرات و احتمالات الگوهای کاری جدید را مورد بررسی قرار دهند، چراکه یک الگو هرگز برای همه متناسب نیست.

به جای یادگیری در شرایط اطمینان، بهترین فرصت‌ها از آن کسانی است که از عدم اطمینان یادگیری دارند. بدین منظور باید به یک ذهنیت چابک مجهز بود که به نسل‌های کنونی و آتی این قدرت را ببخشد تا در اقتصاد به سرعت در حال تغییر که از مجموعه‌ای از تجربیات به مجموعه‌ی دیگری می‌جهد، به رشد و شکوفایی دست یابند. این امر موجب ایجاد تحرک میان سازمان‌ها و نیروهای کار با مدل‌های جدید نیز می‌شود.

شکل ۸.۲ مدل‌های متنوع سازمان و پویش‌های کاری را نشان داده است. این پویش‌ها در سرتاسر جهان با اولویت قراردادن کارکنان و تیم‌ها و هدایت سازمان‌ها به سوی نسل بعدی پارادایم‌های سازمانی در جهان، موجب تغییر جهت‌گیری سازمان‌ها را فراهم آورده‌اند. بسیاری از این مدل‌ها و پویش‌های جدید دارای ویژگی‌ها، ارزش‌ها و اقدامات مشترکی هستند و همه آنها بخشی از پازل تغییر بزرگتر و پایدار در نحوه کار ما محسوب می‌شوند.

مدل‌ها و پویش‌های مذکور، ماهیتا از گستردگی زیادی برخوردار نیستند و گرچه از نظر فلسفی اشتراکاتی دارند، اما سبک‌های محوری آنها ابزارها و مسیرهای متفاوتی را جهت متناسب‌سازی با سازمان‌های مختلف پیشنهاد می‌کند. به عنوان یک سبک مدیریتی مشارکتی، آنها اغلب با تغییر سیستم‌های ارزشی در جهت حصول شفافیت، خود مدیریتی، خلاقیت و همچنین رشد شخصی و حرفه‌ای، فرهنگ را دستخوش تغییر می‌سازند. به مدد این اصول سازمان‌ها با تمرکز بر باورهای اصلی مبتنی بر مدیریت فردمحور، تغییراتی سیستمی در تیم‌های خود رقم می‌زنند.

مدل‌های مذکور همچنین بر افزایش تعامل کارکنان، بهینه‌سازی بهره‌وری از طریق نوآوری و پی‌ریزی مجدد کنترل اینبار بصورت جمعی در مقابل کنترل سلسله‌مراتبی تأثیر می‌گذارد. باید بخاطر بسپاریم که ظفر شکوهمندانه در پیشرفت‌های قرن بیست‌ویکم نه به واسطه فناوری، بلکه ناشی از قدرت گسترش مفهوم انسان اتفاق خواهد افتاد. آنچه در زیر آمده است مروری بر این پویش‌های کاری و سازمانی است:

- **سازمان‌های هولوکراسی^۱**: در سال ۲۰۰۹ توسط برایان رابرتسون رونمایی شد و جایگزین سلسله مراتب مدیریت سنتی با یک سیستم عملیاتی دو به دو است که محرک شفافیت، واکنش‌گرایی و چابکی سازمانی می‌باشد. چشم‌انداز

این پویش توزیع اقتدار بین تیم‌های خود جهت قدرتمندسازی تمام کارکنان و آماده‌سازی آن‌ها برای تکیه بر کرسی نقش‌های رهبری و تصمیم‌گیری‌های مهم است.

هولوکراسی یک رویکرد خودمدیریتی در مسیر حرکت شرکت‌هایی است که اهداف خود را به کمک قدرتمندسازی کارکنان در تصمیم‌گیری پیگیری می‌کنند. هولوکراسی قدرت بکر سازمان را در نقشه‌ی جهانی هدف آزاد می‌سازد. جدول ۸.۱ تفاوت‌های اینگونه سازمان‌ها را با رویکردهای متداول تبیین نموده است (رابرتسون، ۲۰۱۵).

- **سازمان‌های ناب:** سازمان‌های ناب به ارزش مشتری و سواس نشان می‌دهند و آنها این موضوع را با تعیین اولویت «اول مشتری» برای هر کارمند، مسئول اجرایی و مدیر نشان می‌دهند. این پویش بر ساده‌سازی فرآیندها و حذف نیازهای ناخواسته متمرکز است. اولین مرتبه خودروسازی تویوتا این رویکرد را بکارگرفت و از این رو به نام «روش تویوتا» شهرت یافت (Liker، ۲۰۰۴).

مشابه تولید ناب، استارت‌آپ ناب^۲ در سال ۲۰۰۸ توسط اریک رایس^۳ در تلاش برای حذف روش‌های ولنگار و افزایش روش‌های ارزش‌آفرین در مراحل اولیه راه‌اندازی استارت‌آپ معرفی شد، به طوری که هدف آن کسب شانس بیشتر موفقیت بدون نیاز به تامین بودجه زیاد خارجی، برنامه‌های کسب‌وکاری مفصل یا سیستم یکپارچه کنترل کیفیت بوده است (Ries، ۲۰۱۱).

در یک سازمان ناب، تمام اعضای تیم درک درستی از ماموریت، ارزش‌ها و اولویت‌های استراتژیک کسب‌وکار در اختیار دارند؛ و بیش از کار کردن در سیلوها، به مشارکت در کار تیمی میل دارند. برای موفقیت اینگونه سازمانی بسیار مهم است که نیروی کار دانش و کار خود را به اشتراک بگذارد تا دیگران بتوانند هر زمان که لازم باشد از آن بیاموزند و یکدیگر را بالا بکشند، زیرا احدی نمی‌تواند با کار در انزوا طعم موفقیت را بچشد.

- **سازمان‌های واکنش‌گرا:** گل این سازمان‌ها با یادگیری و واکنش سریع از طریق جریان آزاد اطلاعات سرشته شده است که باعث آزمایش‌گری و یادگیری در چرخه‌های پرسرعت می‌شود. آنها به عنوان شبکه‌هایی از کارکنان، مشتریان و شرکا سازمان یافته‌اند که انگیزاننده‌شان یک هدف مشترک است. سازمان‌های واکنش‌گرا به چند تغییر پارادایمی ناظر به سازمان‌های سنتی نیازمندند (کیمپتون، ۲۰۱۵).

1. Toyota Way
2. lean startup
3. Eric Ries

شکل ۸.۲ مدل‌های مختلف سازمان و پوشش‌های کاری

سبک تیل آغاز در ۲۰۱۴ توسط فردریک لالوکس	اصول - ساختار پویا - خودمدیریتی - یکپارچگی - هدف تکاملی
سبک گوگل به آغاز در ۱۹۹۸ توسط تیم گوگل	اصول - امنیت فیزیکی - قابلیت اتکا - ساختار شفاف - معنابخشی به کار - تاثیرگذاری کار
جامعه‌گرا آغاز در ۲۰۱۴ توسط آگستنه کومته	اصول - اثربخشی - رضایتمندی - تجربه‌گرایی - بهبود مستمر - برابری - شفافیت - مسئولیت‌پذیری
سبک سیمکو آغاز در ۱۹۸۰ توسط ریکاردو سملر	اصول - اعتماد - کاهش کنترل - خودمدیریتی - همراستاسازی - ذی‌نفعان - خلاقیت و نوآوری
سازمان واکنش‌گرا آغاز در ۲۰۱۵ توسط آدام پیسونی	اصول - هدف بجای سود - ساختار شبکه - بجای سلسله‌مراتب - توانمندسازی - بجای کنترل - تست‌و‌آزمایش - بجای برنامه‌ریزی - شفافیت بجای مخفی‌کاری
استار تاپ ناب آغاز در ۲۰۰۸ توسط اریک ریس	اصول - همه‌جا - کارآفرینی - کارآفرینی - به‌مثابه مدیریتی - یادگیری - ساخت؛ - اندازه‌گیری؛ - یادگیری
هولوکراسی آغاز در ۲۰۰۹ توسط بریان رابرتسون	اصول - نقش‌ها مهمتر - از مشاغل - تفویض اختیار - چرخه‌های سریع - قوانین شفاف

در این مجموعه‌ها سود، هدف غایی سازمان نیست و تنها محصول جانبی موفقیت محسوب می‌شود، بنابراین نشانه‌گیری روی هدف اصلی است. بدین ترتیب افراد اختیار دارند کار خود را همانگونه که صلاح می‌دانند در جهت اهداف پیش ببرند، نه اینکه مدام کنترل شوند. برای این مأموریت کارکنان باید به روش‌های چابکی که حامی آزمایش‌گری و یادگیری عمیق هستند روی آورند و به جای تمرکز صرف روی برنامه‌ریزی، به یک دید بلندمدت دست یابند.

لزوماً هماهنگی از طریق مدیر، موثرتر از خودسازماندهی کارکنان به عنوان شبکه‌ای صاحب استقلال نیست، از این رو سلسله مراتب باید جای خود را به شبکه‌ها بدهد. اتخاذ چنین رویکردی از طریق اعتماد به افرادی که با اتکا به اطلاعات و صلاحدید خود در جهت هدف سازمان گام برمی‌دارند، در مقایسه با سایر شیوه‌های استفاده از حریم خصوصی، قابل انجام است. اگرچه کماکان یک موضوع بحث برانگیز در سازمان‌ها است.

جدول ۸.۱ تفاوت‌های بین سازمان‌های سنتی و سازمان‌های هولوکراسی

سازمان سنتی	سازمان هولوکراسی
شرح شغل - کارمندان به مشاغل خود منصوب می‌شوند که با شرح وظایف ثابت تعریف شده‌اند.	نقش‌ها - کارمندان نقش‌هایی دارند که ثابت نیستند و بر اساس کار مرتباً به روز می‌شوند.
اختیارات تفویض شده - اختیار با رهبران یا مدیران تصمیم‌گیرنده باقی می‌ماند.	اختیارات تفویض شده - اختیار به نقش‌ها و تیم‌های تصمیم‌گیرنده انتقال می‌یابد.
ساختار سلسله مراتبی - ساختار سازمانی با محوریت مدیریت، سلسله مراتبی است.	ساختار هولوکراسی - ساختار سازمانی بوسیله تیم‌های خودگردان شکل می‌گیرد.
سیلومحور - تیم‌ها در سیلوهای با مقررات اداری و بوروکراسی زیاد کار می‌کنند.	قوانین شفاف - تیم‌ها در فضایی با شفافیت بیشتر در قوانین و ارتباطات کار می‌کنند.

- **سبک سمکو^۱**: این سبک که بیش از ۳۰ سال قبل توسط ریکاردو سملر^۲ توسعه یافته است، یک رویکرد مدیریتی است که به جای ساختارها و رویه‌ها، سازماندهی را حول انسان بنا می‌کند. بر اساس این طراحی، با نیروهای دارای تجربه به عنوان باتجربه‌ها رفتار می‌شود، و افراد را فراتر از حالت‌های سازمانی قرار می‌دهد. برخی از ویژگی‌های این سبک عبارتند از (سملر، ۱۹۹۵):
 - ترویج فرهنگ اعتماد در جایی که تبادل نظر آزادانه و شفاف در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی وجود داشته باشد؛
 - حمایت و پرورش نوآوری و خلاقیت در نیروی کار و سازمان‌ها؛

1. Semco style
2. Ricardo Semler

- از میان بردن سیستم‌های کنترل و کاشت بذر مسئولیت‌پذیری و خودمدیریتی در اعضای تیم‌ها.

بیشتر افرادی که در سازمان‌های تحت مدیریت متعارف کار می‌کنند تمایل دارند عدم تعادل در زندگی شخصی و حرفه‌ای خود را نادیده بگیرند تا لحظه‌ای که با مشکل مواجه شوند. تحقیقات نشان می‌دهد افرادی که زمان کافی را به زندگی شخصی خود اختصاص نمی‌دهند، کارکنانی هستند که از نظر جسمی حضور دارند، اما از نظر ذهنی خیر. تعادل میان زندگی شخص و حرفه‌ای مانند یک عقربه دو سویه است؛ افرادی که در محیط‌های پر استرس کار می‌کنند اغلب بازتاب تمام آثار منفی کار را در زندگی شخصی خود می‌یابند و روابط خانوادگی و اجتماعی‌شان دچار اختلال می‌شود. در فصل‌های سابق این موضوع بررسی شد که چگونه این موضوعات تأثیر پررنگی در سازمان دارند.

● **جامعه‌سالاری:** این اصطلاح که توسط آگوست کامته^۱ مفهوم‌سازی شده است، گرچه رد آن به سال ۱۸۵۱ بازمی‌گردد، با این حال در سال ۲۰۱۴ تحت عنوان «جامعه‌سالاری ۳.۰»^۲ از نو سربرآورد. پاشیدن رنگ جامعه‌سالاری بر سازمان‌ها و تیم‌ها آنها را قادر به خودمدیریتی به عنوان یک کل ارگانیک ساخته و هریک را منشا اثر می‌سازد. این رویکرد به منظور رشد اثربخش، چابکی و تاب‌آوری سازمان‌ها در هر اندازه‌ای، از استارت‌آپ‌های کوچک گرفته تا شبکه‌های بزرگ داخلی و بین‌المللی طراحی شده است (Bockelbrink et al, ۲۰۱۷).

جامعه‌سالاری به عنوان جامعه‌شناسی کاربردی فرض گرفته می‌شود. جامعه‌شناسی یک علم اجتماعی است که گروه‌های درون اجتماع و نحوه عملکرد آنها را مورد مطالعه قرار می‌دهد و یک روش حکمرانی مبتنی بر اطلاعات جامعه‌شناسان شمرده می‌شود. جامعه‌سالاری بر هفت ستون استوار است که فرهنگ سازمانی را شکل می‌دهند. اتخاذ جامعه‌سالاری ۳.۰ به نیروی کار کمک می‌کند یکسری ارزش‌های والا برای کارکنان و سازمان‌ها را درک کنند و ارج نهند. این هفت اصل شامل اثربخشی، رضایت، تجربه‌گرایی، بهبود مستمر، برابری، شفافیت و پاسخگویی است.

● **باز:کاری:** باز:کاری مجموعه‌ای از اقدامات، تحقیقات و ایده‌هاست که توسط گوگل و برخی دیگر برای کمک به اولویت‌قراردادن کارکنان در اختیار قرار گرفته است. هدف این سبک تأمین منابع برای کمک به سازمان‌ها در طراحی محیط‌های کاری شادتر، سالم‌تر و بهره‌ورتر برای کارکنان عنوان شده است. این رویکرد رهبران را در جهت اقدام به عنوان الگویی برای رشد و پیشرفت مداوم به پیش می‌راند و قائل به رفتار با کارکنان به مثابه مالکان می‌باشد، در حالی که جانبداری نابخردانه را از سازمان بدرقه کرده و به استقبال آموزش، ارزیابی و سنجش و پاسخگویی می‌رود. برخی از اقدامات باز:کاری، شامل تعیین اهداف برای همسوسازی تلاش‌ها، به اشتراک‌گذاری و درونی‌سازی اهداف و پایش فرایندها می‌باشد. این رویکرد مناسب‌تر از تصمیم‌گیری در خصوص جذب نیروی انسانی، متکی به

1. Auguste Comté
2. sociocracy 3.0.

شرح شغل، مصاحبه ساختاریافته، کمیته استخدام و اینچنین مواردی است. جدا از تعیین هدف، و جذب و استخدام، گام‌های باز: کاری بر یادگیری، توسعه، رهبری و تیم متمرکز هستند. به علاوه بر تصمیم‌گیری کارکنان از طریق بازوی علم و داده‌ها همراه با کاهش تأثیر سوگیری نابخردانه از رهگذر آموزش، ارزیابی و سنجش و پاسخگویی برای همه تأکید دارد (Bock, 2015).

- **سازمان تیل^۱:** این جنبش در کتاب «بازآفرینی سازمان‌ها» اثر لالوکس در سال ۲۰۱۴ معرفی شد، و ایده‌اش بر اثرگذاری محیط‌های کاری پرشوق و سرزنده در جهان در مقابل اهداف مدیریتی متمرکز بوده است. با تمرکز کمتر بر درآمد و حاشیه سود، و ارزش سهامداران، با اجرای شیوه‌های چابک، سازمان‌های تیل قله‌های مالی جدید را ورای خود قرارداده و از رقبای خود در حال پیشی گرفتن هستند.

نسل‌های آتی سازمان‌ها یا سازمان‌های پیرو سبک تیل، نیروهای کارآفرین و خودسازمانده را برای تحقق یک هدف مشخص تربیت می‌کنند. این رویکرد بوسیله افزایش مشارکت، بهره‌وری و معنی‌بخشی کارکنان، سازمان‌ها را طلایه‌دار و پیشتاز در صنعت قرار می‌دهند. سه ویژگی متمایز سازمان‌های تیل عبارتند از: خودمدیریتی، کل‌گرایی و چشم‌انداز تکاملی.

سازمان‌های تیل فرایند مشورتی را با محوریت کارکنان به عنوان بخشی از خودمدیریتی هر تیم استفاده می‌کنند. هر کسی در سازمان تیل می‌تواند تصمیماتی نافذ در کل شرکت اتخاذ کند اگر و تنها اگر ابتدا با کسانی که تصمیم آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد و آنانی که در امر مربوطه متخصص هستند، مشورت کند.

فهرست مدل‌ها و جنبش‌های روزافزون جدید سازمانی را می‌توان اینگونه نام برد:

- **جنبش برابری:** در پی آنست هیچ نشانه‌ای از سلسله مراتب باقی نماند؛ نه فقط میان افراد بلکه حتی بین نقش‌ها و دوایر.
- **جنبش WordBlu:** آزادی، هدفمندی، احترام، شفافیت و واکنش‌گرایی به مرکزیت دموکراسی سازمانی در حال رشد است.
- **تئوری U:** بر اساس نظریه یادگیری و مدیریت است که توسط پروفیسور اتو شارمر^۲ برای تقویت ظرفیت‌های خاص رهبری و طراحی سیستم‌های اجتماعی از ترکیب هوشیاری، دقت و آگاهی تدوین شده است.

1. Teal organization
2. Otto Scharmer

- **بتا کدکس**^۱: متعلق به نیلز پلینینگ با ۱۲ قانون خود برای تعریف سازمان قرن ۲۱ام می‌باشد که با متابعت از مفاهیم معنابخشی بازار، تفکر سیستمی، تصمیم‌گیری غیرمتمرکز، شفافیت و خودمدیریتی شناخته می‌شود.
 - **فرا تر از بودجه‌بندی**^۲: یک فلسفه مدیریت انطباقی است که خاستگاه آن هدف، ارزش‌های مشترک، خودتکایی، شفافیت، و برنامه‌ریزی منعطف تعریف شده است.
 - **شرکت نوع B**: چشم‌انداز کسب‌وکار را با نه تنها در کسب سود که با رویکردی پایدار تعریف می‌کند و در حال حاضر هزاران سازمان رسمی در کشورها را به خط کرده و تابع قرار داده است.
- با اینهمه، هیچ مدل و رویکردی متناسب با همه سازمان‌ها وجود ندارد. سازمان‌ها و رهبران‌شان باید احتمالات و مسیرهای مختلف را کشف کنند و واکنش خود را متناسب با سازمان‌های خود، اهداف، استراتژی‌ها، رویکردها، فرهنگ‌ها، کارکنان و روش‌های کار خود تشخیص داده و برگزینند. ماموریت، واضح است؛ تبدیل سازمان ماشینی به یک سیستم زنده که در بخش بعدی نیز بدان پرداخته شده است.

تبدیل سازمان ماشینی به یک سیستم زنده

امروزه اغلب سازمان‌های بزرگ را می‌توان به مثابه ماشین‌های پیچیده‌ای دانست که چرخ‌دنده‌های آن را فرایندها، قوانین و کنترل‌ها هدایت می‌کنند. مدیریت ارشد عمدتاً بر رقابت، نتایج و عملکرد متمرکز است. وقتی سازمانی مشابه ماشین انگاشته می‌شود، محوریت بر ورودی و خروجی، کارایی و اثربخشی، ارزیابی مشکلات و راهکارها متمرکز می‌شود و تلاش‌ها دائماً حول فرآیندهای مهندسی مجدد، تخصیص منابع و مدیریت هزینه‌ها می‌چرخد.

ماشین، آسان‌ترین استعاره برای درک مفهومی است که ریشه در تیلوریسم^۳ دوانده است و اصل مدیریت علمی و کارایی در یک سیستم محسوب می‌شود. استعاره ماشین همچنین ماهیت پویای سازمان را در مقایسه با تحولات و سیر تکامل پیشین آشکار می‌سازد که موضوع بحث در بخش قبل بود. از سویی می‌توان با سازمان‌ها به عنوان مجموعه‌ای از قوانین و سلسله مراتب سفت و سخت و تغییرناپذیر رفتار کرد و فضای انرژی، خلاقیت و نوآوری را نادیده گرفت؛ از دیگر سو، استعاره‌ی ماشین سازمان را بی‌روح و سرد نشان می‌دهد.

تنها تعداد اندکی از سازمان‌ها در گذر زمان پیروزی را به چنگ آورده‌اند، چراکه انقلاب صنعتی و سرعت تغییرات نامشخص و تکامل تکنولوژیکی این سازمان‌ها را وادار به همگامی با سرعت بالای تغییرات ساخته است. هنگامی که ما انگشت نشانه را به سمت بهبود کارایی، افزایش بهره‌وری، تغییر در پیشران‌ها، مهندسی مجدد، تفویض مسئولیت یا اهداف

1. BetaCodex
2. Beyond budgeting
3. Taylorism

شناور نشانه می‌رویم، عادت کرده‌ایم سازمان‌ها را ماشینی ببینیم. این استعاره ماشین چنان عمیق و تثبیت شده است که درک روش‌های دیگر برای تفکر درباره سازمان به مثابه یک موجود زنده را دشوار کرده است.

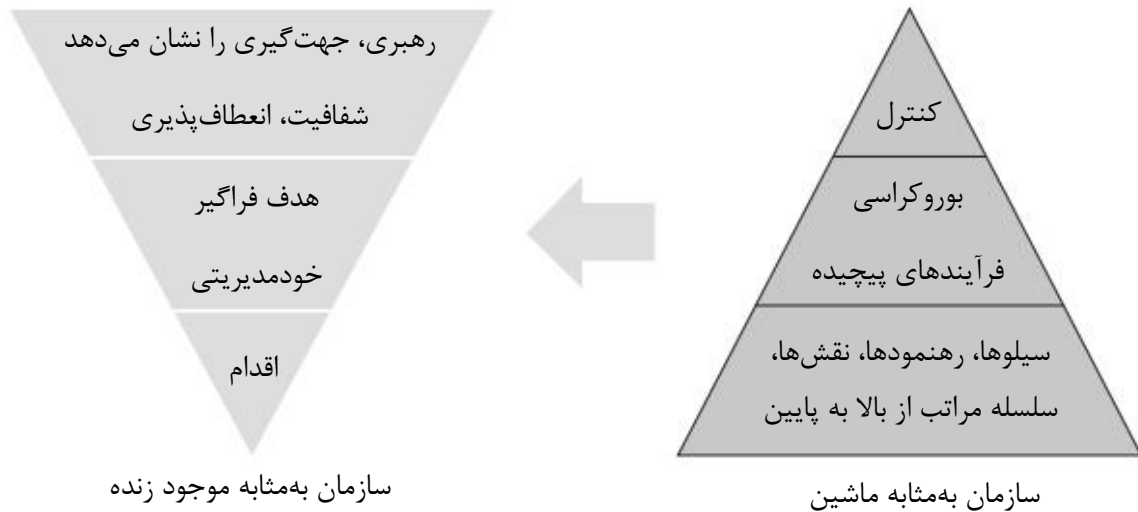
پارادایم جدید: سازمان‌ها به مثابه موجودات زنده

روش جدید تفکر جنبه‌هایی را در بر دارد که با سازمان‌ها به مثابه سیستم‌های زنده‌ای متشکل از DNA سازمانی، زمان تولد، بلوغ و مرگ رفتار می‌کند. مفهوم «سازمان‌ها به مثابه موجودات زنده یا سیستم‌های زنده» حرف تازه‌ای نیست و فعالیت گسترده در سیستم تفکر سازمان‌ها این دیدگاه را بیشتر در کانون توجه قرار داده است. نظریه‌های سیستم‌های زنده برای مدل‌سازی سازمان‌ها بخصوص با تأکید بر خواص سیستم خودکنترلی و خودکاری انسان‌ها، به عنوان زیرسیستم سیستم‌های اجتماعی مورد استفاده قرار گرفته است.

وقتی سازمان‌ها به سیستم‌های زنده مبدل می‌شوند، محیط خود را در رشد فزاینده‌ای در جهت برآوردن نیازهای خود از طریق تعامل دائم انسان‌ها و فناوری‌ها می‌یابند که منجر به نتایج مطلوب‌تری می‌گردد. سازمان‌ها برای جان سالم به‌در بردن در امواج عدم قطعیت عصر دیجیتال و تغییرات پی‌درپی، باید و باید خود را به ساحل همسویی با رشد برسانند. رابطه بین مجریان در هر سطح از سیستم، به عنوان یک مولفه مهم اثربخشی سازمانی، حیاتی است. فراموش نکنیم، یادگیری و پیشرفت، شرط پرواز در آسمان تغییر شکل برای سازمان‌ها است.

یک سازمان زنده مانند سیستم‌های اجتماعی دارای زیرسیستم‌هایی است که به طور مستقل فعالیت می‌کنند و از نقطه نظر نقش خود در تأمین هدف مشترک مشارکت دارند. سازمان‌ها نیز که همچون یک سیستم باز رفتار می‌کنند، به یک مدیریت مناسب نیاز دارند و باید با سازگاری با زمینه‌های مختلف محیطی با تأکید بر روابط موجود در محیط، خود را به تعادل برسانند. سیستم‌های دارای حیات، برای بقا همواره قابلیت انعطاف‌پذیری و قدرت تاب‌آوری را در مشت داشته باشند و این موارد باید اهداف اصلی برای چنین سازمان‌هایی قرار گیرد.

با نفس کشیدن سازمان همچون یک موجود زنده، آنها می‌توانند با التفاظ بیشتر به محوریت کارکنان در سازمان، فرصت‌ها را به سمت خود کشیده، برای ذینفعان ارزش ایجاد کنند. تصمیم‌گیری چابک، آموختن پرسرعت از اشتباهات و قدرتمندسازی نیروی کار نیز از ویژگی‌های اصلی سازمان به‌مثابه موجود زنده است. در پایان، دیدگاه موجود زنده، نحوه کار سازمان‌ها و نیروی کار در شرایط نامعلوم را دستخوش تغییر می‌سازد. شکل ۸.۳ نگاهی از پارادایم جدید سازمان‌ها به مثابه موجودات زنده می‌باشد (Aghina et al, ۲۰۱۸).



همانطور که از شکل ۸.۳ برمی‌آید، یک سازمان به عنوان یک سیستم زنده بناست مغز و هوش داشته باشد، جایی که رهبران فرایندهای مشارکتی را توسعه داده و بر تصمیم‌گیری و اهداف تأثیر می‌گذارند. رهبران در سیستم‌های زنده به هم‌تیمی‌های خود جهت را نشان می‌دهند و در مورد اهداف بلندمدت، اهداف میان‌مدت و ارتباطات درون سازمانی، عدم شفافیت‌ها را می‌زدایند. همانطور که سازمان به عنوان یک سیستم زنده یاد می‌گیرد، رشد می‌کند، خود را سازگار می‌سازد و به تکامل می‌رسد، همچنین قادر است خوداصلاح‌گر باشد و قدرت، اختیار و ارتباطات باز توزیع شده را بازیابی کند. تمام اینها هستند که سازمان را در مقایسه با گذشته، زمانی که محصور در سلسله مراتب و کنترل بالا به پایین همراه با بوروکراسی و تفکر سیلویی بود، یکه و منحصر به فرد می‌سازد.

طرز تفکر مبتنی بر سازمان به‌مثابه موجود زنده ما را ملزم می‌کند که زیر سیستم‌ها و مولفه‌های موجود در یک سازمان را در محیط بزرگتر آن در یک قاب ببینیم. از این رو در واکاوی سیستم زنده مفاهیم سازمانی کاملاً متفاوت از سازمان سنتی هستند. رویکرد تفکر سیستمی، برای مدیریت چنین سازمان‌هایی در آینده، که کاملاً متفاوت از خط‌گذاری‌های معمول امروزی عمل خواهند کرد، ضروری است.

تحول به مقصد آینده

بسیاری از سازمان‌ها آزمایش‌های جایگزین برای اقدامات مدیریتی را کلید زده‌اند، اما فقط معدودی از آنها به موفقیت رسیده‌اند؛ زیرا به طور کامل رخت نو برای یک سازمان جدید را بر تن نکرده‌اند. همانگونه که سازمان‌های زنده به جای تغییر ناگهانی در تمام ابعاد، به صورت تدریجی - افزایشی تغییر می‌یابند، بازنویسی‌های کوچک برای شروع تحول منطقی‌تر

به نظر می‌رسد. همچنین متابعت از بهترین گزینه‌ها در هر مقاطع زمانی، بطور متناسب با نیازهای سازمان نکته بسیار مهمی است.

در وادی تغییر، برای برخی از سازمان‌ها ممکن است ابتدا کشف هدف در اولویت باشد تا از طریق آن نیروی کار را با هدف مشترک مانوس سازد، در حالی که برای برخی دیگر اعتمادسازی مناسب و همبستگی کارکنان، از پذیرش هرگونه تغییر مهم سبقت می‌گیرد. در پاره‌ای موارد، ساختار سلسله مراتبی ابتدا باید به یک ساختار مناسب تغییر یابد تا بتواند خودمدیریتی و کارکردهای سازمانی واکنش‌گرای بهتری ایجاد کند.

بسیاری از سازمان‌ها در حال آزمودن شیوه‌های سازمانی واکنش‌گرا هستند، از سازمان‌های بزرگ پیچیده بین‌المللی مانند پپسی کو، تا شرکت‌هایی که پلتفرم‌های جدید معرفی می‌کنند مانند ایربی‌ان‌بی. برای درک بهتر تحولات این دو شرکت، هر دو مورد زیر ذره‌بین قرار می‌گیرند (سیدمن، ۲۰۱۸):

- **سیری که ایربی‌ان‌بی طی کرد:** ایربی‌ان‌بی قصد داشت در این شرکت فرهنگی ایجاد کند که با نام تجاری آنها همسو باشد و ایجاد احساس تعلق داشته باشد. پس شروع به کندوکاو ایجاد احساس تعلق در شرکت خود کردند و همراه با آن به شناسایی نقش فرهنگ، اهمیت ساختارها، رفتارها و مدیریت تغییر پرداختند. افراد این شرکت اذعان داشته‌اند که وقتی کاوش انجام شد و احساس کردند می‌توانند آزادانه کنکاش کنند توانستند بهترین عملکرد را از خود نشان دهند. آن‌ها رفتارهای مرتبط با فرهنگ متعلق‌بودن و شرایط لازم برای بدست آوردن

موردکاوی سرمایه‌گذاری در فرهنگ شرکت (ایربی‌ان‌بی)

چه چیزهایی برای ایربی‌ان‌بی اهمیت داشته است؟

- نقش فرهنگ در شرکت
- ساختارها، رفتارها و مکانیسم‌ها
- حرکت به سوی چالش جدید

شرایط و رفتارهایی که برای ایربی‌ان‌بی مهم بوده است

- یکسری تمرین‌ها
- فضاها و فیزیکی
- تنقیح فرهنگ
- مکانیسم‌های جامعه‌شناسی
- مسئولیت‌پذیری
- زبان و هنجارهای مشترک
- ارتباطات شفاف
- تنظیم مرزها

این رفتارها را شناسایی کردند. این کار در ساخت و سرمایه‌گذاری فرهنگ آینده‌ی ایربی‌ان‌بی موثر واقع شد. موردکاوی آتی مربوط به کشف فرهنگ ایربی‌ان‌بی می‌باشد.

ایربی‌ان‌بی فرهنگ خود را در جای‌جای فرآیندها و تصمیمات سازمانی جای داده است. رهبران را ترغیب کرد که کارکنان خود را بشناسند و فهم کنند، تا اطمینان حاصل شود که اعضای تیم با یکدیگر آشنا شده‌اند و مراقب مصادیقی باشند که ممکن است «گروه‌های غیرخودی» تشکیل شده و افراد را جذب خود کند، و به علاوه کارکنان را به داشتن زمان کافی برای خود و خانواده‌شان دلگرم سازند.

- **سیری که پپسی کو طی کرد:** یکی از واحدهای پپسی کو که در تلاش برای پیاده‌سازی روش‌های سازمان واکنش‌گرا بود، تاکید می‌کرد که حمایت‌گری رهبر کلید طلایی تحول بوده است. آنها کارکنان را از طریق فرایند پایش عملکرد و تعیین اهداف سالانه در برابر ابعاد جدید سازمانی مورد سنجش قرار می‌دادند، نظر به اینکه این همان چیزی بود که باعث انگیزه افراد می‌شد. پپسی کو روش‌های واکنش‌گرایی را به همراه مقررات جدید به گروه‌های خارج از واحدهای سازمانی و افراد درگیر در پروژه‌ها با هدف قوت‌بخشی و پیشبرد تغییرات ارائه داد. مورد کاوی پیش‌رو اقدامات پپسی کو را در همین راستا تبیین نموده است.

موردکاوی اقدامات سازمانی جدید (پپسی کو)

چه چیزهایی برای پپسی کو اهمیت داشته است؟

- الهام‌بخشی رهبر در همه سطوح
- تنظیم مشوق‌ها در همه سطوح
- اعلام اینکه چه کسی پیشران تغییر است

مقرراتی که برای پپسی کو مهم بوده است

- **اثربخشی بیشتر تیم‌های کوچک:** تعداد اعضای بیش از هشت نفر عدم اطمینان به همراه دارد.
- **تلاش در حد کمال:** ارزش، ناظر به تلاش و پیشرفت است.
- **تفویض مسئولیت:** اگر به کسی اختیار واگذار کردید، اجازه تصمیم و اقدام نیز بدهید

پپسی کو سه قانون وضع کرد که تیم‌های کوچکتر را در جهت پیشرفت به سوی مطلوب به کمک تفویض مسئولیت، موثرتر می‌گرداند. مزایای پیاده‌سازی رویکرد واکنش‌گرا از مسیر گوش سپردن به کارکنان و پرس‌وجو درخصوص موضوعات

مهم برای پپسی کو حاصل شد. جوایز تیمی با اصول کار کردن و ایجاد فرصت برای دور هم جمع شدن برای یک هدف خاص همسو شده بود. الهام بخشی به رهبر، همسوسازی مشوق ها در همه سطوح و گسترش داستان های افراد تغییر دهنده از جمله ملاحظات مهم در رویکرد پپسی کو محسوب می شد.

داستان های فراوانی از این دست وجود دارد، اما آنچه در اینجا مهم است تغییر جهت متفاوت از پارادایم سستی به پارادایم جدید است و اینکه سازمان ها باید در مدار تحول قرار بگیرند تا واقعاً دگرگونی را تجربه کنند. جهش از پارادایم سستی به پارادایم جدید، چنین تغییراتی را در سازمان ها ایجاد می کند.

دفتر تغییر هنگامی ورق می خورد که سازمان ها دغدغه خود را از ارزش سهامداران به جلب رضایت مشتریان و دستیابی به یک هدف مشترک انتقال دهند؛ چرا که مشتری باید در محوریت اهداف جا خوش کند. علی رغم اینکه سهامداران دارای نوعی تمایل کنترل گر نسبت به شرکت می باشند، سازمان ها باید نسبت به مزایای نامشهود اولویت قراردادن مشتریان خود مطلع باشند. سازمان ها برای تطبیق با تغییرات، باید در کلاس تاب آوری، انعطاف پذیری و چابکی در فرهنگ نمره قبولی بیاورند.

تغییر، کمتر در نتیجه کارایی، مشارکت و سازگاری اتفاق می افتد و سازمان ها را ملزم می سازد که بجای تاکید مصرانه بر تعیین و پایش یکسری سنجها، در روحیات و قابلیت های انسانی عمیق شوند. برای تاثیرگذاری واقعی در حل مسائل پیچیده، مقابله با چالش های ناشناخته ی پیش رو و خلق راهکارهای خلاقانه از رهگذر نیروی کار متنوع و با استعداد، سازمان ها باید جایگاه محوری کارکنان را در فرهنگ خود بطور جدی تر تحقق بخشند.

تمام این تغییرات قادر است سازمان را در وادی تبدیل به یک موجود زنده سوق دهد و منجر به تحولاتی در ساختار سازمان، کارکردهای منابع انسانی، فضای کاری، رهبری و بسیاری فرایندها و رویه های دیگر شود. شماری از این تغییرات در مقایسه با حالت قدیمی در جدول ۸.۲ آمده است.

جدول ۸.۲ اقدامات متفاوت در انواع سازمان ها

اقدامات	سازمان به مثابه ماشین	سازمان به مثابه موجود زنده
ساختار سازمانی	عمدتاً ساختار سلسله مراتبی	تیم های متعدد خودگردان با اهداف مشترک
هماهنگی	جلسات متعدد ثابت در هر سطح	جلسات پراکنده در صورت نیاز
عناوین شغلی	هر شغل مرتبط با عنوان و شرح شغل مخصوص	نقش های سیال و منعطف
تصمیم گیری	اتخاذ توسط گروهی کوچک، عمدتاً محرمانه و در رویکردی بالا به پایین	کاملاً غیر متمرکز، مبتنی بر شفافیت و مشورت جمعی

مدیریت عملکرد	تمرکز بر عملکرد و ارزیابی‌های فردی توسط تیم‌ها	تمرکز بر فرهنگ بازخورد متقابل بر عملکرد
حقوق و دستمزد	تصمیم‌گیری براساس اصول شایسته سالاری و تفاوت حقوق زیاد	تعالی پایاپای، تقسیم سود برابر با تفاوت حقوق کم
استخدام	مصاحبه توسط پرسنل آموزش دیده منابع انسانی، تمرکز بر تناسب با سازمان و هدف	مصاحبه توسط همکاران آینده، تمرکز بر تناسب
جامعه‌پذیری	عمدتاً فرآیندهای اداری	تمرکز بر مهارت‌ها و فرهنگ مناسب
آموزش	عمدتاً طراحی شده توسط واحد منابع انسانی، تأکید بر انطباق با مقررات، مهارت‌آموزی و آموزش از جانب مدیریت	آموزش برحسب تقاضا و نیاز، و تمرکز بر اهمیت فرهنگ و تیم‌سازی
پروژه‌ها	کنترل شدید در ابعاد بودجه، منابع، زمان و تحویل پروژه	مدیریت پروژه با حداقل پیچیدگی در برنامه و بودجه
نوآوری	دارای منشأ بیرون سازمانی، بر اساس خواسته‌های گروه‌های مشتریان	دارای منشأ درون سازمانی، در راستای اهداف و به کمک شهود
استراتژی	توسط مدیریت عالی با مشارکت جزئی دیگران	نشأت گرفته از هوش جمعی و ارتباطات باز

در ابتدا وقتی بیشتر از خود در اجتماع اثرگذاری و بروز نشان می‌دهیم، چه بسا احساس آسیب‌پذیری به ما دست دهد، اما همین که این رویکرد را چندبار بکار بستیم، گویی زندگی معنادارتر می‌شود. در محیط‌های کاری که افراد مجال دارند تا در کنار همه کسانی که در حال ساطع کردن منابع عظیمی از انرژی و خلاقیت هستند، خود را نشان دهند، افراد به انگیزه‌ی ذاتی خود ارج می‌نهند و آنچه را که در طول ارزش‌ها و مفروضات صحیح می‌بینند، انجام می‌دهند. درک این تغییر و تحولات و یادگیری از سازمان‌هایی که مسیر تغییر آینده خود را از آزادراه اقدامات سبک واکنش‌گرا برگزیده‌اند، مهم است.

در پایان، هدف اصلی سازمان‌ها حرکت به سوی واکنش‌گرایی و پایداری می‌باشد، با این حال مسیر همواری در پیش نخواهند داشت و نیاز به دستکاری اساسی در ذهنیت‌ها، روش کار، رهبری و دیگر شایستگی‌ها ضروری است.

تشکیل یک سازمان واکنش‌گرا و پایدار

یک سازمان واکنش‌گرا سازمانی است که به استقبال تغییرات می‌رود، قادر به یادگیری سریع است و با فضای کسب‌وکار سنتی خود به مقابله برمی‌خیزد این چابکی در اتخاذ رویکردهای جدید کار، رهبری و مدیریت منابع امری ضروری است.

سازمان واکنش‌گرا اهداف را فراتر از سود؛ قدرتمندسازی کارکنان را ارزشمندتر از کنترل آنان؛ و شفافیت ارزش‌ها را غالب بر پنهان‌کاری می‌داند.

واکنش‌گرایی سازمانی در درجه اول از طریق برانگیختن کارکنان درگیر در کار و دارای صلاحیت تصمیم‌گیری اتفاق می‌افتد. زمانی که اطلاعات خارج از سازمان با سرعت بالایی در حرکت هستند، تصمیم‌گیری در داخل سازمان نیز باید با همان سرعت صورت پذیرد. قدرت اختیار، که معمولاً حول سلسله مراتب بحث می‌شود، به منظور تسریع تصمیم‌گیری و استفاده از اطلاعات جانبی محیط، باید توزیع بیشتری داشته باشد.

سازمان‌هایی که بصورت محلی تصمیم می‌گیرند قادر خواهند بود فرصت‌ها را در چنگ خود بیاورند. همچنین سیستم مبتنی بر توزیع، چالش‌های بزرگتر را به اجزای کوچکتری منقسم می‌کند که می‌توان با سرعت بیشتری با آن چالش‌ها دست و پنجه نرم کرد و کنترل نادرست بالا به پایین را در یک وضعیت کنترل فعال و در جهت پایداری جایگزین می‌سازد.

تغییر جهت‌های سازمان واکنش‌گرا

امروزه اکثر سازمان‌ها همچنان پایبند یک مدل عملیاتی منسوخ هستند که بیش از ۱۰۰ سال قبل برای جهانی طراحی شده بود که دیگر وجود خارجی ندارد. این مدل‌های صنعتی برای مدت طولانی به خوبی قابل استفاده بود و در اوایل آن رهبران با بهره‌مندی از آن ارزش بیشتری نسبت به رقبای خود عاید می‌شدند. در مدل‌های مذکور، ماموریت، تلاش برای یک هدف جمعی واضح، خاص و معمولاً سودآور برای دستیابی به موفقیت بود.

این مدل زمانی گل سرسبد بود که در مورد اتفاقات آینده ممکن بود با اطمینان صحبت کرد. اما این سخن در دنیای عدم قطعیت دور از ذهن است، زیرا کاری که در گذشته در یک محیط کاملاً کنترل شده انجام می‌گرفته، بر اولویت کارایی پیش می‌رفته است. ما انسان‌ها در امور روزانه با کمترین میزان روزمرگی، و بالاترین پیچیدگی، مشارکت و خلاقیت دارای مهارت هستیم و این همان بزنگاهی است که تیم‌ها و سازمان‌ها با محوریت انسان، برای رسیدن به یک هدف مشترک دست همکاری می‌فشارند و قادرند ارزش شگرفی ایجاد کنند.

حالا دیگر جهان طالب تغییر است، با این حال بیشتر سازمان‌های پیرامون ما برای شرایط اطمینان بهینه شده‌اند. بهینه سازی در وضعیت عدم اطمینان متفاوت به نظر می‌رسد و این همان چیزی است که سازمان‌ها را در جریان تغییرات مداوم پیش‌رفت می‌بخشد. بهینه‌سازی در شرایط عدم قطعیت نیازمند تعریف یک هدف جمعی مشخص، خاص و شفاف در بدایت کار است. اما برخلاف عصر صنعتی، هدف باید افراد داخل و خارج از سازمان را درگیر خود سازد تا همه تکه‌ای از پازل ماموریت را بر عهده بگیرند.

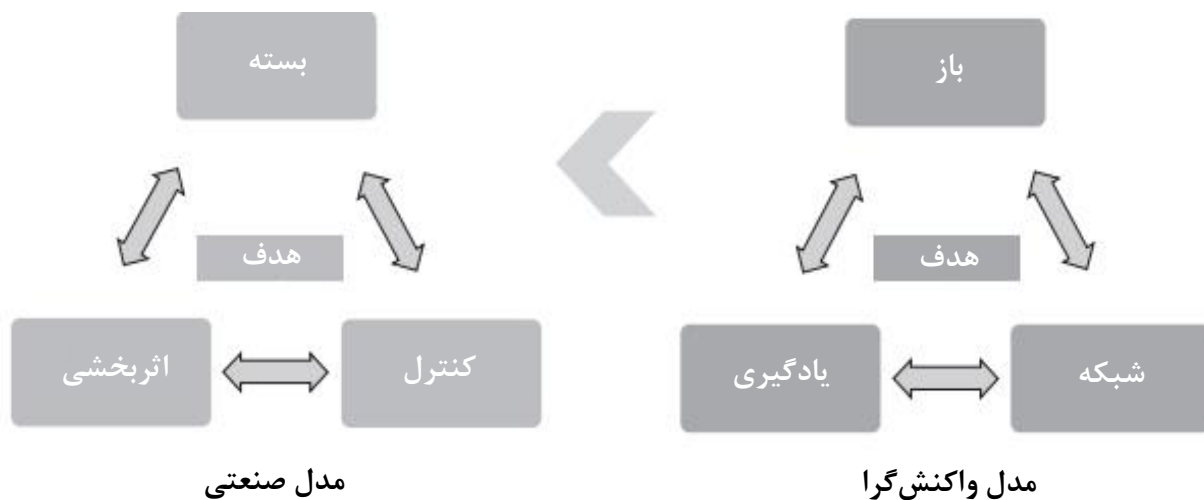
موفقیت سازمان در انجام این مأموریت به توانایی‌های مختلفی از جمله به اشتراک‌گذاری اطلاعات مفید، یادگیری و توسعه‌ی مداوم، قدرتمندسازی نیروی کار برای سهم‌یاری و ... بستگی دارد. سازمان باید سلسله مراتب، سیلوهای کارکردی، هنجارهای دست‌وپاگیر فرهنگی و حتی قوانین سازمان را در صورت لزوم به خطرات بسپارد؛ این یک گام ابتدایی در طریق یک سازمان واکنش‌گراست.

سازمان‌هایی که این شیوه‌ی کاری را می‌پذیرند، روی ریل تبدیل شدن به یک سازمان واکنش‌گرا قرار خواهند گرفت؛ چراکه آنها بهتر قادر به درک و واکنش سریع به فرصت‌های جدید، چالش‌ها و تغییرات محیط خود هستند. اما این پرسش باقی است که چگونه سازمان‌ها باید زمین بازی‌شان را از مدل‌های صنعتی به واکنش‌گرا تغییر دهند؟ شکل ۸.۴ در پاسخ چنین پرسشی برآمده است (Arauz, ۲۰۱۶).

برخی از اقدامات خاص وجود دارد که می‌تواند سازمان را به واکنش‌گری سوق دهد و قفل مزایای مشهود آن را به سرعت بشکند. در ادامه این موارد به همراه بررسی مطالعات موردی از صنایع مختلف تبیین شده‌اند (Arauz, ۲۰۱۶):

- **با هدف خود زندگی کنید:** همانگونه که هرچیزی از یک هدف نشات می‌گیرد، داشتن هدف یک ملاحظه مهم برای شروع محسوب می‌شود. هدف، مرز یک سازمان را بدرستی مشخص می‌کند و علتی است که نیروی کار را فراتر از اسباب مالی به سهم‌یاری شوق می‌دهد. افراد همواره تمایل دارند بخشی از چیزی بزرگتر از خودشان باشند، و به کمک یک هدف مشخص، سازمان‌ها نه تنها موجب بهبود جلب مشارکت می‌شوند، بلکه نیروی کار خود را برای حصول دستاوردهای بیشتر در زندگی نیز یاری می‌رسانند.

شکل ۸.۴ گذار از پارادایم قدیمی صنعتی به مدل واکنش‌گرا



سازمان‌های واکنش‌گرا بر پایه‌ی اهداف خاص و مشخصی حرکت می‌کنند که تصمیم‌گیری و عملکرد بهتر آنها را رقم می‌زند. این عمل در رویارویی با محیط نامطمئن و بنای یک کسب‌وکار بهتر برای آینده بسیار سودمند است. تغییر در جهت سازمان واکنش‌گرا در وهله اول با فرمان هدف هدایت می‌شود.

در آغازین حرکت، سازمان‌ها باید دریابند که چه چیزی تیم‌هایشان را توانمند می‌سازد، چون این اصل کار است و کارکنان هر روز صبح که بر می‌خیزند، برای کارکردن انگیزه می‌گیرند. این انگیزه سرچشمه‌گرفته از خروش مشارکت در کار، کشف و یادگیری است، و نه صرفاً حرکت در تالاب روش کار روتین و ثابت. برای سازمان‌ها مهم است که مأموریت‌هایشان معنی‌دار باشد و چه بسا لازم باشد آنها را در سطح فردی یا با افزودن مولفه تأثیرگذاری اجتماعی تعریف کنند.

با این حال که امروزه اغلب سازمان‌ها چنین نیستند، اما بسیاری معتقدند می‌توانند از گذرگاه روش کار، فرهنگ و رسالت خود برای سایرین ارزش‌افزایی کنند. در زیر مواردی کوتاه از شرکت‌های تسلا^۱ و پاتاگونیای^۲ ناظر به حیات هدفمند و مأموریت تبدیل شدن به یک سازمان واکنش‌گرا آورده شده است.

موردکاوی با مأموریت و هدف خود زندگی کنید

- تسلا: با مأموریت «شتاب‌بخشی به حمل‌ونقل پیشرفته و پایدار»، همواره بر هدف خود متمرکز بوده است، خواه محصول جدیدی ارائه کرده یا وارد کسب‌وکار جدید شده باشد (Arauz, ۲۰۱۶).
- پاتاگونیای: قدرت هدف در پاتاگونیای بسیار زیاد است، با مأموریت «ساختن بهترین محصول بدون هیچگونه اثرات مخرب، و بهره‌برداری از کسب‌وکار در جهت الهام‌بخشی و پیاده‌سازی راهکارهایی در مواجهه با بحران‌های زیست‌محیطی». پاتاگونیای این موضوع خود را در کمپین‌ها نیز نشان داده است؛ در سفر به مزارع پنبه گرفته، تا تعمیر لباس‌ها بجای خرید لباس جدید و یا کاهش درآمد حاصل از فروش در جمعه سیاه (Arauz, ۲۰۱۶).

سازمان‌ها باید تیم‌های رهبری خود را در جهت یک برهان جمعی مشخص ادغام کنند. آنها باید جایگاه و تاثیر هدف و مأموریت خود را برای خدمت‌دهندگان تبیین نمایند. برای اثربخشی بیشتر، این موضوع باید به راحتی قابل درک و

1. Tesla
2. Patagonia

الهام بخش باشد و قرار نیست که عالی ترین تفسیر از هدف و مأموریت را ارائه دهد، بلکه کفایت در مورد آنچه رهبران و نیروی کار برای شروع بدان نیاز دارند شفاف باشد و آنچه را باید متوقف کنند نیز مشخص سازند.

● **بیموزید و پذیرنده باشید:** پذیرنده بودن همواره برای کسانی که به هدف متعهد هستند خوشایند است، زیرا به دسترسی و اشتراک گذاری اطلاعاتی که ممکن است در سراسر سازمان مفید باشند کمک می کند. ما اکنون در جهانی زندگی می کنیم که مملو از داده ها است و اعمال کنترل و محدودیت متمرکز بر اطلاعات برای بهبود به اشتراک گذاری با افراد و داخل تیم بسیار حیاتی است. علاوه بر این، پرداختن به یادگیری نیز امر مهمی است که بیشتر مربوط به استفاده ی سازمان و نیروی کار از این حجم اطلاعات و بهره مندی از نحوه بهبود مستمر است.

برای سازمان های واکنش گرا، پذیرنده بودن و به اشتراک گذاری دانش سرمشق هرشب است. تغییر در جهت واکنش گرایی سازمان، تنها زمانی میسر است که سازمان تابع اصولی باشد که به افرادشان کمک می کند تا به همان شیوه و به همان میزان اهمیت سهم یاری داشته باشند. آنها باید این کار را برای رهبران و نیروی کار خود تا حد ممکن دست یافتنی سازند تا بتوان بی درنگ از کمک آنها استفاده کرد.

موردکاوی توانمندسازی افراد بوسیله شبکه ها

- **جنرال الکترونیک:** انجمنی شامل مهندسانی که در یک مدل شبکه ای کار می کنند به جنرال الکترونیک کمک می کند تا مهندسی مبتنی بر تعامل خود را گسترش داده و به تولید سریع طرح های جدید دست یابد. یکی از همین طراحی ها منجر به کاهش بیش از ۸۰ درصدی وزن و صرفه جویی بالغ بر ۲۰ میلیون دلاری در سوخت سالانه برای مشتریان جنرال الکترونیک شد (Arauz, 2016).
- **تانگ رین:** این بانک با توانمندسازی کارکنان از طریق خوداتکایی و به حداقل رساندن بوروکراسی در شعب خود توانست به ۱۸۰۰ مشتری خدمات رسانی کند و بیش از ۴۰۰۰۰ دلار سپرده به ازای هر کارمند جذب کند که این در مقایسه با میانگین صنعت که نشان دهنده خدمت رسانی به ۲۵۰ مشتری و ۱۰۰۰۰ دلار سپرده به ازای هر کارمند است نتیجه شگرفی است (Arauz, 2016).

روش هایی از یادگیری مناسب در برخی سازمان های موفق پیاده شده است که بر همین اساس لنز مطالعه موردی بعدی به سمت پذیرنده بودن، یادگیری و تبدیل شدن زارا^۱ و امازون^۲ به سازمان های واکنش گرا چرخیده است.

1. Zara
2. Amazon

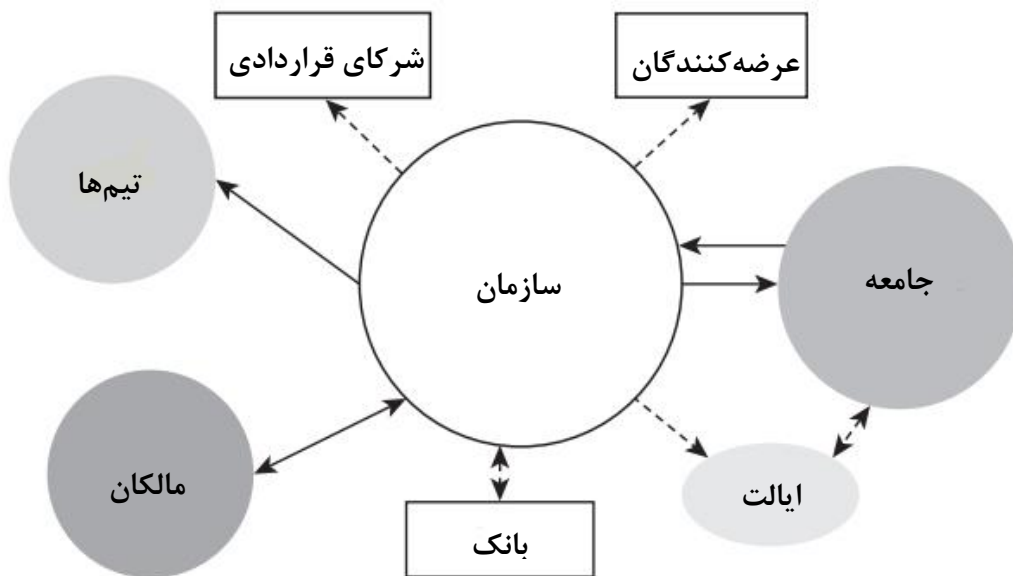
بسیاری از سازمان‌ها در میان تیم‌های خود با روحیه پذیرندگی همکاری می‌کنند. در مورد استفاده از ابزاری مانند فضای ذخیره‌سازی مبتنی بر ابر، راهکارهای مشارکتی در پروژه و پلتفرم‌های همکاری، امواج رشد مداوم و پذیرنده‌بودن وجود دارد که تیم‌های داخل و بیرون سازمان را در مقایسه با روش‌های قدیمی خود بسیار سریعتر و کارآمد بار آورده است. اگر به عنوان رهبران سازمان خواهان چنین ابتکاراتی هستید، باید روح یادگیری مداوم را در کالبد تیم‌ها بدمید.

● **افراد را بوسیله شبکه‌ها توانمند سازید:** سازمان‌ها باید به دنبال توانمندسازی افراد خود صرف نظر از عنوان شغلی، نقش و واحد آنها باشند و شبکه‌سازی یکی از محرک‌های توانمندسازی محسوب می‌شود. تشکیل تیم‌های میان کارکردی و خودگردان و تلاش برای غلبه بر سیل‌ها و رویکرد سلسله‌مراتبی از جمله اقدامات موثر است. همچنین برای اصلاح و تغییر فرهنگ سازمان و رفتارهای بین رهبران و نیروی کار تلاش‌های زیادی باید صورت گیرد. شبکه‌سازی برای افراد و سازمان‌های بلندپرواز از ارزش حرفه‌ای زیادی برخوردار است و به عنوان یک رفتار هدفمند تعریف می‌شود که هم در داخل و هم در خارج از مرزهای سازمان بر ایجاد، پرورش و استفاده موثر از روابط بین فردی متمرکز است. همچنین سازمان‌ها افراد را در استفاده از قدرت شبکه‌سازی برای آموختن مهارت‌ها و خلق و به اشتراک گذاری دانش جدید هدایت می‌کنند.

نقش شبکه‌ها در تغییر و تحول سازمانی نیز بسیار ارزشمند است و بدین ترتیب سازمان‌ها نباید نگاه خود را خیره بر ساختارهای رسمی بگذارند، بلکه ساختارهای غیررسمی نیز نقش قابل توجهی در تغییر و تحول دارند. مشارکت فزاینده جوامع و پاسخگویی غیرمتمرکز در حیطه‌های کاری در بسیاری از سازمان‌ها روند رو به رشد چشمگیری داشته است. در ادامه چند مورد مطالعاتی کوتاه از سازمان‌هایی ارائه شد است که افراد را طریق شبکه‌سازی قدرتمند ساخته‌اند.

یکی از بهترین و ساده‌ترین شیوه‌ها برای آغاز تحول، زدودن سلسله‌مراتب و سیل‌ها در سطح تیم از طریق انجام ابتکاراتی در جهت پذیرش شیوه‌های جدید کار است. این کار اسلوب مناسبی برای ایجاد تیم‌های واکنش‌گرا در اختیار می‌گذارد که می‌تواند از روش‌های واکنش‌گرایانه در پروژه‌های سازمان استفاده کند و قوانین و استراتژی جدید طراحی تیم را برای تیم صاحب پروژه اعمال کند.

در گردنه‌های واکنش‌گرایی سازمان‌ها، آنها باید تمرکز خود را روی تیم‌های کوچکتر، با ترکیبی از مهارت‌های میان‌کارکردی، تنوع جمعیتی، یک هدف مشترک، نقش‌ها و مسئولیت‌های روشن قرار دهند. تیم‌ها نیز باید پذیرنده باشند، مهارت چابکی را به دست آورده و به اندازه‌ای پخته عمل کنند که در شبکه‌ای با اهداف مشخص، در صورت عدم موفقیت پروژه فرمان را به مسیر دیگری بچرخانند. ثابت شده است که تیم خودگردانی که خود تصمیم‌گیری می‌کند و به اندازه‌ای



مستقل است که بدون تأیید بیرونی قادر به اجرای تصمیمات باشد، بهترین زیست بوم برای تبدیل شدن به یک تیم واکنش‌گرا خواهد بود.

با تغییر جهت به سمت سازمان‌های واکنش‌گرا، شرکت‌ها فاصله خود را با پایداری کم و کمتر می‌کنند و طبیعتاً در امتداد راه باید بیشتر به سمت تبدیل شدن به یک سازمان پایدار حرکت کنند.

تغییرجهت‌های سازمانی پایدار

علی‌رغم آنکه پایداری در چند دهه گذشته یکی از موضوعات داغ سازمان‌ها بوده، اما همیشه در یک سطح کاملاً انتزاعی، آکادمیک و به دور از نگرانی‌های شهروندان جوامع باقی مانده است. علی‌رغم تحلیل‌های مختلفی که توسط دانشگاهیان در سراسر جهان به رشته تحریر درآمده است، هنوز بیشتر نتایج قلمرو پایداری صلاحیت آن را ندارند که بخشی از خاستگاه توسعه اقتصادی محسوب شوند. این موضوع در حالی که اکنون سازمان‌ها به دلیل تغییرات مداوم بازبینی‌های فراوانی را پشت سر می‌گذارند، به یک نگرانی بزرگ در بین سازمان‌ها مبدل شده است.

این تغییرجهت‌ها تقریباً قوانین، نحوه تحول فرهنگی و سرعت یادگیری برای تکامل کارکردهای رهبری و مدیریت هر سازمانی را تحت‌الشعاع قرار داده است. توده‌ی رهبران کسب‌وکار این تغییرات را از سر گذرانده‌اند و چونان روز برایشان روشن است که با روش‌های قدیمی دیگر نمی‌توان ادامه داد. این رهبران اکنون باید از شیوه‌های نوین تفکر ناظر به سازمان‌ها، فرهنگ، رهبری، مدیریت استعدادها و پیچ‌وخم رویکرد تحولی خود به گرمی استقبال کنند.

برای یک سازمان پایدار، رابطه میان موجودیت‌های مختلف داخلی و خارجی بسیار اهمیت دارد. افرادی که به عنوان کارمند یا تیم در سازمان مشغول به کار هستند در جامعه‌ی مشتریان قرار می‌گیرند. دسته‌های درون و برون سازمانی هر دو در کنار ذی‌نفعان یا مالکان حائز اهمیت هستند، چراکه همگی با سازمان رابطه دارند. یک سازمان پایدار باید برای همه آنها ارزش آفرین باشد و در این لیست باید تامین‌کنندگان، شرکای قراردادی، دولت و حتی بانک‌ها نیز حضور داشته باشد. روابط میان نهادهای مختلف در یک سازمان پایدار در تصویر ۸.۵ ترسیم شده است.

سازمان‌ها توجه خود را بر گروهی از افراد معطوف ساخته‌اند که دارای عملکرد عالی تیمی، دارای چشم‌انداز، اهداف و معیارهای مشترک بوده و اهل تعاون و مشارکت هستند و البته همه اعضای تیم را در دستیابی به نتایج ممتاز موثر می‌داند. چنین تیم‌هایی با عملکرد بالا روابطی بسیار صمیمانه در خود می‌پروراند، مبارز در جهت اهداف خود هستند و از اقدامات حمایتی‌ای برخوردارند که اعضای تیم را از هر مانعی در رسیدن به اهداف عبور می‌دهد. فراموش نکنیم در پس هر تیمی، جایگاه خود سازمان تعریف می‌شود.

فعال کردن تمام عناصر در چنین اکوسیستم سازمانی ضروری است تا بدان طریق بتوان ارزش‌افزایی اقتصادی واقعی این سازمان‌ها را تعیین کرد و چنان شفافیتی ایجاد نمود که افراد را قادر به ایجاد سازمان‌هایی دارای توسعه اقتصادی پایدار و ارزش آفرینی بیشتر گرداند. برای پایداری واقعی سازمان‌ها، باید از کاربست یک رویکرد سازمانی جدید مبتنی بر حضور پررنگ‌تر رهبران در صحنه مشارکت، یک راهکار جدید برای همکاری افراد در داخل سازمان و یک روش نوین برای سنجش عملکرد سازمان‌ها توسط جامعه بهره گرفت.

رویکرد پایداری سازمانی

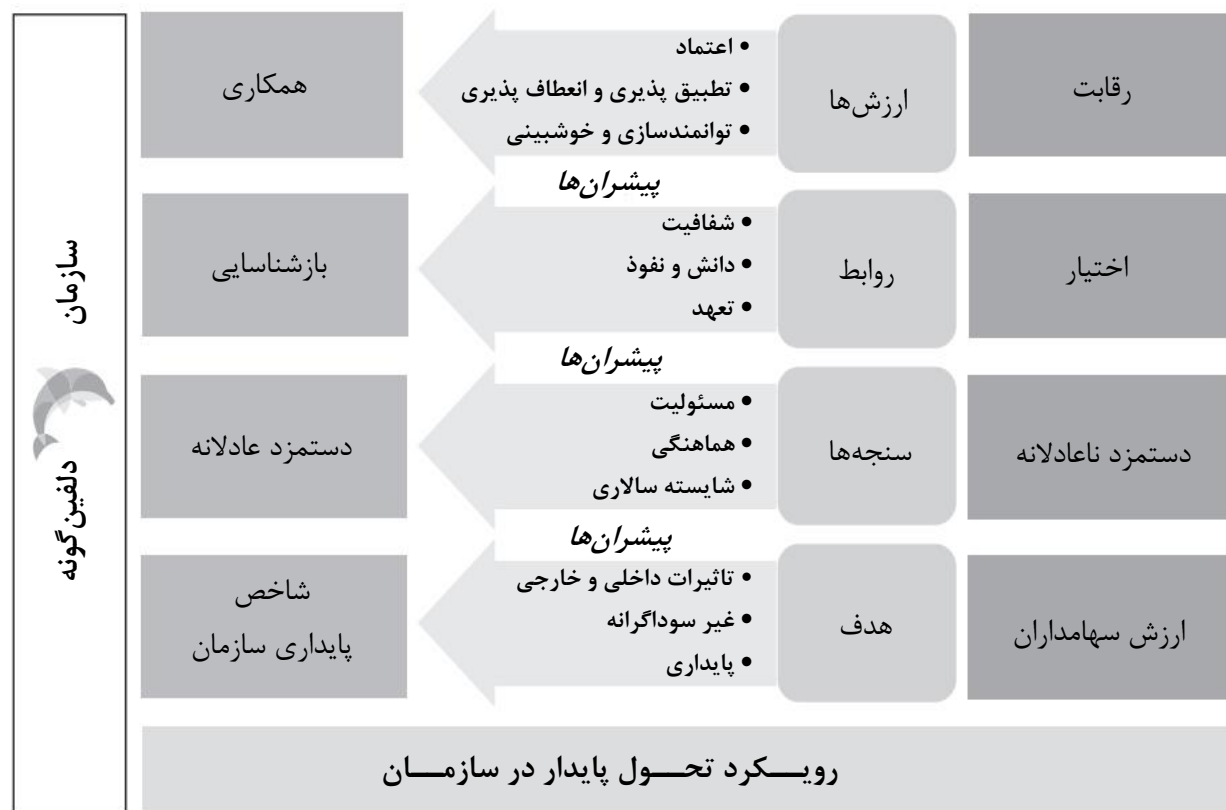
اقتصاد جدید ایجاد شده در دنیای شتابان، نیاز به مدیریت حس کنجکاو در افراد، جستجوی دانش و درک توسعه‌ی یک جامعه پایدار را الزامی ساخته است. در بخش‌های پیشین بررسی شد که پیشران‌های متعددی وجود دارد که به طور فعالانه کار را برای نسل پیش‌رو متأثر از خود ساخته‌اند؛ نظیر اعتماد، قدرتمندسازی، شفافیت، احترام، تنوع عملکردی، شور و علاقه، دانش، هماهنگی، شایستگی، پاسخگویی و بسیاری موارد دیگر. اینها همچنین اهرم‌های اصلی پایداری سازمان محسوب می‌شوند (Brandao et al, ۲۰۱۵).

رویکرد سازمانی پایدار باید بر اساس تمایل افراد به درک احتمالات دنیا و تلاش برای بهبود سازمان باشد. بسیار مهم است که افراد در یک سازمان دارای قدرت ادراک، اندیشه، مقایسه و تصمیم‌گیری عاقلانه باشند. این رویکرد به شدت تحت تأثیر نحوه رفتار، کارکردن و ایجاد روابط از جانب افراد است، دلیلش هم این است که همه این موارد بر جامعه‌ی سازمان دخل و تصرف دارند. چنین رویکردی برای حفظ بقا در دنیای عدم قطعیت بسیار حیاتی است.

رویکرد و چارچوب سازمان پایدار همچنین موسوم به «دلفین» می‌باشد که در تصویر ۸.۶ قابل مشاهده است. رویکرد منظور، روی پرده نمایش، تحول سازمانی را به نمایش می‌گذارد که اصول سنتی را به شکل جدیدی از سازمان پایدارتر و توانمندتر با ۱۶ عامل مختلف تغییر به پیش می‌برد. چرخ سازمان پایدار بوسیله تعاون و همکاری، شناخت، پاداش عادلانه و شاخص سازمان پایدار به سرعت می‌چرخد و برای دستیابی به بهترین نتایج باید به طور مداوم پیش شود.

ارزش‌ها باید والاتر از رقابت جایابی شوند و افزایش همکاری در سازمان یکی از راه‌های دستیابی به این مهم است. برای دستیابی به این هدف، سازمان‌ها باید بیشتر بر محرک‌هایی مانند اعتماد، انعطاف‌پذیری، قدرتمندسازی، شور و علاقه و مربی‌گری تأکید کنند. اعتماد از برانگیزاننده‌های قدرتمندی است که نه تنها موتور عدالت و اعتمادپذیری را به حرکت می‌اندازد، بلکه به سازمان کمک می‌کند تا فرهنگ خود را از طریق شناخت بیشتر و پاداش‌های عادلانه احیا کند. این

شکل ۸.۶ رویکرد و چارچوب پایداری سازمانی



موضوع باید شفافیت، احترام، تعهد، واکنش‌گرایی، هماهنگی و شایسته‌سالاری را ترغیب نماید. همه این پیشران‌ها به نوعی بهم پیوسته هستند و در هنگام یکپارچگی و در تناسب با معیارهای عملکردی مناسب، تأثیر بیشتری از خود نشان می‌دهند.

تمام اینها تسریع‌بخش مشارکت، انگیزه و تمرکز در میان کارکنان می‌شود، بنابراین آن‌ها خود را بیش از پیش درگیر هدف و چشم‌انداز سازمان می‌یابند. سازمان‌هایی که از سلاح‌های همکاری و تعاون، شناخت و پاداش عادلانه برخوردارند،

در بلندمدت به قلمرو موفقیت و پایداری دست می‌یابند. این موفقیت در سازمان‌هایی که هنوز در گیرودار رقابت، اختیار و دستمزدهای ناعادلانه قرار دارند صادق نیست، چراکه نیروی کار اعتماد، انگیزه قدرتمندسازی را نسبت به رهبران خود از دست می‌دهند. بنابراین وقتی سازمان به پیشبرد چنین تحولات پایداری خود را نیازمند می‌بیند، در آغاز باید دست روی فرهنگ بگذارد.

جدای از این ارزش‌ها، روابط و معیارها، سازمان‌ها باید هدفی برگزینند که با ارزش‌های ذی‌نفعان مطابقت داشته باشد. شاخص سازمان پایدار، پاسخگویی او و دستاوردهای کلی این رویکرد است. هدف اصلی پاسخگویی نیز این است که سازمان را قادر به دستیابی به یک نتیجه واقعی در مقابل ارزش ذی‌نفعان کند و تمرکز اصلی آن بر پایداری است. امروزه، پایداری برای سازمان‌ها بسیار مهمتر از ارزش ذی‌نفعان تلقی می‌شود، زیرا فراهم‌آورنده‌ی ارزشی برابر برای همه بخش‌های داخل سازمان به عنوان ابزار برقراری عدالت و پایداری آینده می‌باشد.

اتخاذ رویکرد پایداری سازمان، در هر سازمانی بدون در نظر گرفتن اندازه، محل و هدف سازمان، به حصول نتیجه مطلوب‌تری در بلندمدت می‌انجامد. این رویکرد در واقع به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از حیث دستیابی به پایداری، در مقایسه با هم‌تایان خود که از این روش بی‌نصیب‌اند، زاینده‌ی ارزش موثر بیشتری باشند. امروزه، نظر به تغییرات مداوم، پرسرعت و نامطمئن، سازمان‌ها باید خود را بیشتر به سمت یک سیستم زنده‌ی پایدار سوق دهند که افراد، رهبر، نوآوری و فرهنگ فانوس‌های دریایی او در این مسیر هستند.

خلاصه

شناخت کیفیت تکامل سازمان‌های مدرن و پوشش‌های نوین:

- بقا و رشد سازمان‌ها کاملاً به تبادل مستمر میان محیط‌های داخلی و بیرونی آن‌ها بستگی دارد که در تمام مدت در ابعاد مختلف و پوشش‌های گوناگون اتفاق می‌افتد.
- سازمان مدرن باید بیشتر شبیه یک موجود زنده یا یک سیستم ذی‌حیات باشد که به جای ترس، جاه‌طلبی‌ها و خواسته‌های خودخواهانه، بر پایه‌ی اعتماد و همکاری تصمیم می‌گیرد.
- کار در حال تغییر است و کارکنان باید بر روش‌های جدید کار تأکید ورزیده و با عنایت به هدف خود، تغییرجهت‌ها و احتمالات را با مدل‌ها و پوشش‌های جدید بررسی کنند، چراکه یک الگو هرگز برای همه مناسب نیست.

- اکثر جنبش‌های مدرن مانند هولوکراسی، ناب، سمکو، جامعه‌سالاری، گل سرخ و سایر موارد دارای خصوصیات و ارزش‌های مشترک و اقدامات مشابهی هستند و تمام آنها بخشی از یک تغییر جهت گسترده‌تر در نحوه کار افراد هستند.

کاوش در چگونگی تبدیل سازمان از یک ماشین به یک سیستم زنده:

- وقتی سازمان‌ها استعاره‌ای از ماشین‌ها قلمداد می‌شوند، بیشتر ناظر به واحدها و لایه‌ها، ورودی و خروجی، کارایی و اثربخشی، مشکلات قلمرویی و راهکارهای مقیاس‌بندی، جریان اطلاعات و گلوگاه‌ها، مهندسی مجدد و کوچک‌سازی است.
- سازمان‌های انسانی خودگردان هستند و توانایی عملکرد مستقل به عنوان بخشی از یک سیستم بزرگتر را دارا می‌باشند، با این که هر زیرسیستم تمایل دارد خود را متناسب با آن سازمان دهد و از انعطاف‌پذیری و کشش بالایی برخوردار باشد.
- همانگونه که سازمان‌های زنده بیش از آنکه به یک باره تغییر کنند بصورت تدریجی تغییر را تجربه می‌کنند، بازبینی‌های کوچک برای شروع کار منطقی‌تر است چراکه یک سازمان نمی‌تواند بلافاصله به سازمان دیگر تبدیل شود.
- زمانی گفته می‌شود تغییر جهت سازمانی رخ داده است که تمرکز از ارزش سهامدار به خواسته‌ی مشتری و اهداف مشترک منتقل شود. سازگاری با این تغییرات نیاز به این دارد که سازمان‌ها کمتر خود را در بند سنجه‌ها گیر بیندازند و بیشتر به اخلاق و قابلیت‌های انسانی پایبند باشند.

شناسایی توانمندسازهای سازمان واکنش‌گر و پایدار:

- یک سازمان واکنش‌گر سازمانی است که تغییرات را بپذیرد و قادر باشد به سرعت بیاموزد و به محیط کسب‌وکار خود پاسخ دهد، چنین چابکی برای عملی کردن رویکردهای جدید نسبت به کار، رهبری و مدیریت منابع ضروری می‌باشد.
- هرچیزی با یک هدف آغاز می‌شود و دلیل اصلی وجودی آن محسوب می‌شود؛ سازمان‌های واکنش‌گرا بر اساس هدف خاص و مشخصی بنا شده‌اند که آن‌ها را در تصمیم‌گیری بهتر و ایفای سهم‌یاری جهت می‌دهد.
- برای تبدیل شدن به یک سازمان واکنش‌گرا، کارکنان باید روحیه پذیرندگی داشته باشند و براساس هدف مشترک مشخص از یکدیگر بیاموزند. رهبران ملزم هستند بدون دخالت دادن رابطه افراد با سازمان، آنان را در جهت رسیدن به هدف قوت بخشند.
- در یک سازمان پایدار، رابطه بین نهادهای مختلف داخلی و خارجی بسیار مهم است. چنین سازمانی برای پایداری سازمانی بهتر باید برای تمام نهادهای داخلی و خارجی ارزش‌آفرینی داشته باشد.

به وقت اجرا



۰۹

محرک؛ نوآوری

راهبر؛ افراد

اهداف فصل

- ✓ آشنایی با فوت و فن دستیابی به ارزش‌های جدید نوآورانه در سازمان
- ✓ شناسایی مزایای رهبری و تنوع‌گرایی در دنیای ووکا
- ✓ کشف راه‌هایی در کاربست فرهنگ نوآوری

شکوفاسازی ارزش‌های جدید در سایه‌سار نوآوری

امروز، هر سازمانی یا در حال کندوکاو آزادهای به نام نوآوری در سازمان خود است و یا در میانه‌ی آن در حرکت است. این مطلب در فصل پیشین نیز بررسی شد. تنها در صورتی می‌توان از عهده‌ی عدم قطعیت برآمد که جلیقه خلاقیت بر تن کرد و پا به دریای نوآوری گذاشت. بدین ترتیب سازمان‌ها باید تمام این تغییرات را نه تهدید، بلکه فرصتی برای رشد ببینند که در این محیط به سرعت در حال تغییر آنها را به اهداف خود رسانده و متضمن بقای آنان است.

امروزه خلاقیت، محدود در پژوهش یا تیم‌های اختصاصی خاصی نیست. ایده‌های جدید توسط هر فرد یا تیمی ارائه می‌شود و ممکن است به اشکال و کارکردهای وظیفه‌ای مختلف، نه تنها در شرکت‌های نوپا بلکه در شرکت‌ها نیز عینیت یابند. این همچنین بدان معنی است که سازمان‌ها باید روش مناسبی جهت یافتن نقاط خلاقیت و فرهنگ‌سازی داشته باشند که در آن تأثیرات سازمانی بتواند خلاقیت را با رویکردی مثبت متأثر از خود سازد. این امر می‌تواند منجر به تغییر در شیوه‌های کسب‌وکار، ساختار سازمانی، محیط کار یا روابط خارج از سازمان و تغییر در نحوه انجام کار سازمان‌ها گردد.

اهمیت سیر نوآورانه

تفکر خلاق کلید حل مشکلات و چالش‌ها بصورت کارآمد و استراتژیک می‌باشد. رویکردهای مناسب، ایده‌های جدید و ذهنیت نوین به سازمان‌ها کمک می‌کند تا علاوه بر صرفه‌جویی در طلا، یعنی زمان و هزینه، آنها را در تورنمنت رقابت خود رشد دهد. بنابراین کار گذاشتن دوربین نوآوری در محیط کار، میان نیروی کار و فرهنگ کار در سازمان امری حیاتی است، چراکه خالق منظره‌ی تشکیل سریع بازار و ایجاد مزیت برای سازمان خواهد بود تا از هم‌تایان خود پیش بمانند.

هنگامی که سازمان به ایجاد فرهنگ مبتنی بر نوآوری مبادرت می‌رزد، با وجود چالش‌های مختلف خارجی، تغییرات و عدم اطمینان، به سهولت قادر است خود را بالا بکشد. سازمان‌ها باید از مناطق آسایش و شیوه‌های مطمئن انجام کارها بار ببندند و در کنار آزمودن انواع جدید روش‌های کار از شکست‌های پی‌درپی باکی نداشته باشند. نوآوری نه تنها به معنای پیوند ایده‌ها از همه طرف است، بلکه منجر به دستاوردهای اکتشافی و موفقیت‌های چشمگیری می‌گردد. نوآوری فراتر از این توضیحات است و سعی زیادی را می‌طلبد که جزئیات بیشتری را در ادامه بررسی خواهیم کرد.

ابتدا یک تعریف عرضه می‌کنیم. مطابق با مریام وبستر^۱، معتبرترین فرهنگ لغت آنلاین در ایالات متحده، نوآوری به عنوان معرفی یک چیز جدید یا متفاوت، و کنش نوآورانه همان موضوع به سوی معرفی ایده‌ها، محصولات یا شیوه‌های جدید تعریف شده است. جدای از محصولات، نوآوری ممکن است به منظور تطبیق با تغییرات پیش‌آمده در چهره‌ی خدمات جدید و اصلاح شده، مدل‌های کسب‌وکار، فرآیندها و کارکردها نیز خودنمایی کند.

یک ایده مبتکرانه معنایی ندارد تا زمانی که با احصاء درست هزینه‌ها، منابع و مرتفع‌سازی چالش‌های موجود در کسب‌وکار با موفقیت به کار گرفته شود. نوآوری در مورد خلاقیتی است که قادر است کارایی را افزایش و سازمان‌ها، نیروی کار و جامعه را برای ایجاد آینده بهتر تحت تأثیر خود قرار دهد. بدین ترتیب قطار نوآوری دارای یک سیر است و سازمان‌ها باید این موضوع را درک کنند تا بتوانند به طور مداوم راه‌های جدیدی را برای رسیدن به اهداف خود کشف کنند (هندرسون، ۲۰۱۷).

سازمان‌ها باید در ابعاد مختلفی برای این سیر تعمق نمایند که در رابطه با برخی از آنها سطوری بررسی شد و برخی دیگر در ادامه خواهند آمد. تصویر ۹.۱ ابعاد سیر نوآوری یک سازمان را نشان داده است.

امواج مخابراتی از تصویر ۹.۱ حاکی از آن هستند که ابعاد سیر نوآوری شامل توجه به رهبران مدل کسب‌وکار، رهبری، فرهنگ، تنوع‌گرایی، شرایط رقابتی و ساختار سازمان می‌باشد که می‌بایست از جانب جنبه‌های دیگری مانند بلوغ، همکاری،

1. Merriam-Webster

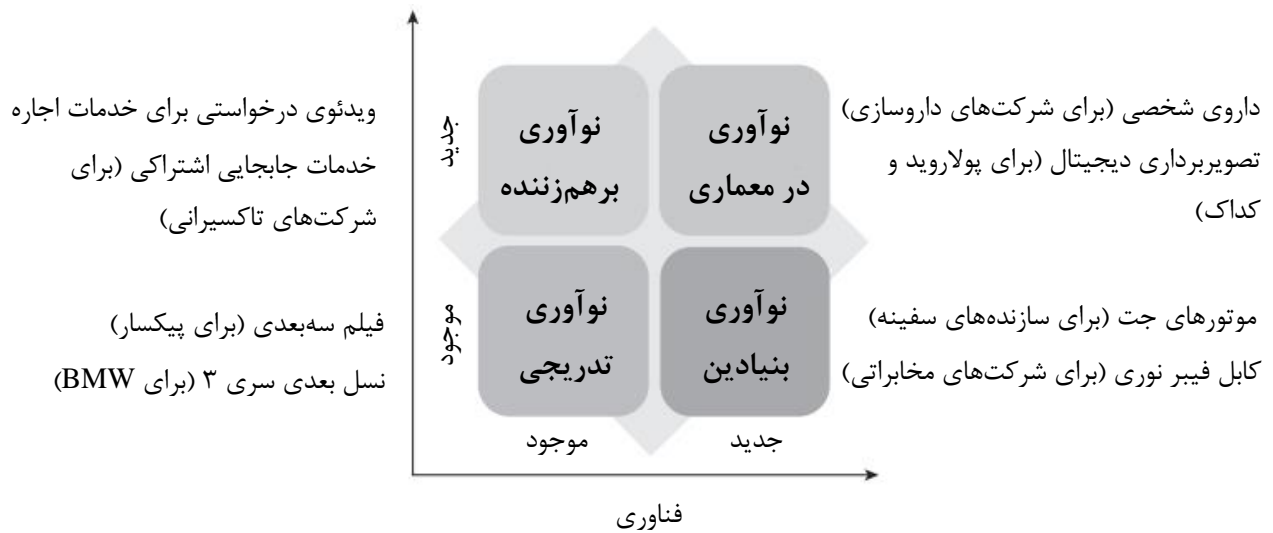


تجربه و قابلیت‌ها به منظور ایجاد خلاقیت در بین نیروی کار حمایت شوند. شدت و گرایش به ابعاد ذکر شده، براساس نیازها، دامنه قلمرو، اهداف و میزان بلوغ سازمان‌های گوناگون متغیر می‌باشد.

برای داشتن یک سیر پایدار و مداوم، صرفاً ابراز یک ایده ابتکاری انقلابی موثر نخواهد بود، یا به عبارت دقیق‌تر پایایی زیادی نخواهد داشت تا زمانی که سازمان بتواند یک استراتژی پایدار از آن استخراج کند. به منظور کارآمد بودن، ایده‌های متعدد و همواره متمایز باید از ذهن‌های مختلفی سرچشمه بگیرند و از رهبری خوبی برای اجرای آن برخوردار باشند. باید به این درک رسید که نوآرشدن، یک قاعده صفر و یکی نیست. اتخاذ چشم‌انداز مناسب معجون مهمی است که در آن ترکیب گسترده‌ای از نوآوری‌ها وجود دارد که سازمان‌ها می‌توانند بر اساس ابعاد مختلف، قابلیت‌ها، بلوغ و تجربه خود آن را شکل بدهند.

انواع نوآوری

نوآوری می‌تواند در ابعاد متنوعی تعریف شود، دو عامل مهم در تغییر شرایط امروز، فناوری و مدل کسب‌وکار می‌باشند. برای نوآوری باید با فناوری و یا مدل‌های کسب‌وکار موجود یا جدید کار کنیم. انواع نوآوری و نمونه‌هایش در تصویر ۹.۲ قابل مشاهده هستند (لوپز، ۲۰۱۵).



مروری بر چهار نوع نوآوری که در تصویر ۹.۲ آمده است، بر اساس دو بعد فناوری و مدل کسب‌وکار، به شرح زیر است:

- **نوآوری تدریجی:** نوآوری تدریجی معمول‌ترین شکل نوآوری است که از فناوری موجود به منظور افزایش ارزش برای مشتری در مدل کسب‌وکار و بازار در دسترس استفاده می‌شود. تقریباً همه سازمان‌ها تحت عناوین بهبود مستمر در محصول یا خدمات خود، به نوعی با چنین نوآوری‌های تدریجی روبرو می‌شوند. نمونه‌های این نوع نوآوری پر دامنه است، چراکه می‌تواند شامل افزودن ویژگی‌های جدید به محصولات یا خدمات موجود باشد، مانند یک فیلم ۳ بعدی جدید از یک شرکت فیلم‌سازی یا یک مدل اتومبیل جدید.
- **نوآوری برهم‌زننده:** نوآوری برهم‌زننده شامل استفاده از فناوری یا فرآیندهای جدید در مدل کسب‌وکار موجود سازمان در بازار فعلی آن است. این شکل از نوآوری امروزه خاطرخواهان بسیاری از میان سازمان‌ها دارد، با این حال دستیابی و اجرای آن کار ساده‌ای نیست. این فناوری‌های جدید ممکن است گران‌تر یا دارای ویژگی‌های محدودی باشند و استفاده از آنها دشوار باشد، زیرا اغلب تعداد محدودی از متخصصان نسبت به آنها آگاهی دارند. نمونه‌های زیادی از نوآوری‌های برهم‌زننده وجود دارد؛ نظیر برهم‌زندگی ناشی از تلفن‌های هوشمند یا جریان ویدئو در دی‌وی‌دی‌های اجاره‌ای، یا استفاده از تاکسی‌های اشتراکی مانند اوبر که همگی کمر به برهم‌زدن بازار موجود بسته بودند.
- **نوآوری در معماری:** نوآوری در ساختار یا معماری سازمان، از جریان موجود می‌آموزد و از مهارت‌ها و فناوری جدید استفاده می‌نماید و آنها را در مدل و بازار کسب‌وکاری متفاوت اعمال می‌کند. این نوآوری در رشد مشتریان جدید بسیار متبحر است و ریسک محتمل در این نوع نوآوری به دلیل انعطاف‌پذیری فناوری تثبیت شده پایین است، گرچه در بیشتر مواقع مطابقت نیازهای مدل جدید کسب‌وکار و درک بازار کار ساده‌ای نیست. داروهای

شخصی‌سازی شده از جانب شرکت‌های داروسازی نمونه‌های عمده نوآوری در معماری محسوب می‌شود. تصویربرداری دیجیتال نیز از دیگر مواردی است که می‌توان ذکر کرد.

• **نوآوری بنیادین:** هنگامی که در نوآوری تامل می‌کنیم، اغلب نوآوری بنیادین به ذهن ما متبادر می‌گردد. این گونه نوآوری با درگیر ساختن فناوری تحول‌گرای کنونی، باعث ایجاد مدل‌های کسب‌وکار، صنایع و بازارهای جدید می‌شود. بنابراین چه بسا مدل کسب‌وکار موجود را از بین ببرد. بذر نوآوری بنیادین، با وجود ریسک بالا، چنانچه با موفقیت پرورش یابد به وفور مثرثمر واقع می‌شود. موتورهای جت و کابل فیبرنوری نمونه‌هایی از نوآوری‌های بنیادین هستند که در سالیان اخیر نیز شمار این نوع نوآوری‌ها رو به فزونی گذاشته است.

در اینجا به تشریح چهارگونه نوآوری در سازمان‌ها پرداخته شد و این در حالیست که نوآوری از طرق دیگری نیز ممکن است اتفاق بیفتد. نکته اساسی یافتن بهترین گزینه نوآوری برای سازمان مدنظر بصورت منحصر به فرد است که قادر باشد در طالع سازمان موفقیت بنشانند؛ چراکه هیچ راه واحدی برای تمام کسب‌وکارها مستقیم نیست. همچنین برای سازمان‌ها مهم است که ایده‌های بدیع مناسب را برگزینند و فراتر از مرزهای فناوری و مدل‌های کسب‌وکار موجود به تفحص بپردازند و از طریق کشف و شکل‌دهی ایده‌ها، بینش مبتنی بر فرصت‌سازی را در خود تقویت کنند.

در عصر دیجیتال کنونی و اقتصاد دیجیتال در حال رشد، کسب‌وکارها در تمامی صنایع، اندازه‌ها و نقاط جغرافیایی در حال سرمایه‌گذاری سنگین از حیث زمان، پول و تلاش به منظور بازتعریف نقش خود در صحنه‌ی فناوری دیجیتال هستند. تا زمانی که یک سازمان صابون نوآوری را برای ایجاد تمایز به تن خود نمالیده، کسب موفقیت را دشوار خواهد یافت، چراکه سایر هم‌تایان دیر یا زود دیجیتالی می‌شوند.

دیجیتالی‌شدن صرف، تغییر شگرفی رقم نخواهد زد؛ مادامی که سازمان بتواند ایده‌های خود را به راه‌حل‌های واقعی مبدل ساخته و عاقبت به ارائه تجربه فراگیر مشتری، دستیابی به اهداف سازمان و بقا در آینده نائل آید. بسیاری از شرکت‌های نوآور با داشتن حق ثبت اختراع یا استفاده از روش‌های نوآورانه و فناوری‌محور، به منظور افزایش کارایی، صرفه‌جویی در زمان، بهبود خدمات به مشتری و نیل به اهداف ارزش‌افزایی می‌کنند. یک سازمان بنا نیست برای نوآور بودن، گوگل یا ماکروسافت دیگری شود، نوآوری باید در ژن‌ها و فرهنگ آنها نهادینه شود تا افراد بتوانند خودشان را به جهانی بهتر هدایت کنند.

ارزش‌افزایی از رهگذر نوآوری دیجیتال

سازمان‌های نوآور از دیگر سازمان‌ها دارای ارزش‌آفرینی بیشتری هستند و از همین روی مغناطیس سرمایه‌گذاران بیشتر جذب سازمان‌هایی می‌شود که با فناوری جدید ممزوج هستند، روندهای صنعت را دنبال کرده و مستمرا به دنبال راه‌هایی

برای بهبود تجربه، عملکرد و سوددهی می‌باشند. نوآوری‌های دیجیتال برای سازمان‌ها ارزش‌هایی را ایجاد می‌کنند که مسبب تفکر سازمانی جدید و قرار گرفتن در موقعیت بهتر رشد در مقایسه با هم‌تایان می‌شود (Bhide, 2009).

نوآوری‌های دیجیتال ممکن است در انواع و اقسام گوناگونی ظاهر شوند، از محصولات و خدمات جدید گرفته تا مدل‌های کسب‌وکار کاملاً متفاوت، اما مطابق با آنچه در خصوص گونه‌های مختلف نوآوری اشاره شد، این نوآوری‌ها تنها زمانی کارگر هستند که سازمان از فرهنگ و ساختار دیجیتالی مناسب برخوردار باشد. بنابراین در هر کنش مبتکرانه، سازمان‌ها باید با تغییر فرهنگ و بازبینی در ساختارهای خود موانع بین مدیریت و کار در سیلوها و فقدان مدیریت استعداد مناسب بین کارکنان را از میان بردارند.

برای پیشبرد این ابتکارات، سازمان‌ها می‌بایست به تدوین یک نقشه راه نوآوری دیجیتال بپردازند که بتواند کارکردهای وظیفه‌ای مرتبط با نوآوری سازمان را هدایت و پیشرفت آنها را پیش کند. از یک طرف سازمان‌ها باید منابع داده‌ای بیرونی و داخلی خود را مدیریت نمایند و جهت تصمیم‌گیری بهتر یک واحد تحلیلی ایجاد کنند. از سوی دیگر، سازمان‌ها می‌بایست با تهیه نقشه‌ای مبتنی بر سیرها و تجربیات مشتریان در سازمان، بر ایجاد تجربه برتر و یکپارچه دیجیتال برای تمرکز کنند.

ابزارها و روش‌های مفید بی‌شماری برای نوآوری‌های دیجیتال وجود دارند که فقدان آنها در طول مسیر تحول قطعا یک خلاء بزرگ برای سازمان‌ها است. برخی از این روش‌ها و ابزارهای مهم برای کار بر روی پروژه‌ها و برنامه‌های نوآوری دیجیتال در تصویر ۹.۳ منعکس شده است.

پاره‌ای از متداول‌ترین روش‌ها و ابزارهای پیگیری نوآوری در ادامه تبیین شده است:

- **پیشاهنگی روند:** پیشاهنگی روند روشی است که سازمان‌ها با استفاده از آن می‌توانند روندهایی را شناسایی کنند که کسب‌وکارشان می‌تواند با آن گره بخورد. رویکردهای بسیار متفاوتی در مشاهده روند ذکر شده است، از نظرسنجی‌های علمی گرفته تا مشاوره در بازار یا همکاری با یک شرکت تحقیقاتی در زمینه آن روند با هدف جمع‌آوری اطلاعات در مورد روندها. در پایان، سازمان‌ها در حوزه‌های فعالیت خود به دانش‌هایی دست می‌یابند که از وجودشان بی‌اطلاع بودند.



- **آینده‌نگری:** به کمک آینده‌نگری، می‌توان ضمن به چالش کشیدن مدل‌های موجود، روش جدیدی در اندیشه‌ی سازمان ایجاد کرد و این روش جدید می‌تواند علت موفقیت‌های جدید قرار گیرد. آینده‌نگری سازمان‌ها را نه تنها برای احتمالات آینده مهیا می‌سازد، بلکه موجب کاهش پیچیدگی و عدم اطمینان در کسب‌وکار می‌شود. آینده‌نگری، معمار چشم‌انداز نوآورانه‌ی آینده‌ی سازمان‌هاست.
 - **نوآوری باز:** نوآوری باز اصطلاحی است که برای توصیف فرآیند توزیع نوآوری مبتنی بر جریان مدیریت دانش هدفمند فراسوی مرزهای سازمان، با استفاده از ابزارهای مالی و غیرمالی متناسب با مدل کسب‌وکار سازمان به کار می‌رود. الگوی نوآوری باز را می‌توان چیزی فراتر از استفاده صرف از منابع خارجی نوآوری مانند مشتریان، هم‌تایان و مراکز آموزشی تفسیر کرد.
- ابزارها و روش‌های دیگری نیز وجود دارد که قادر است در سراسر نقشه راه نوآوری دخیل باشد. آنچه در ادامه بدان اشاره شده، مروری است اجمالی بر مفاهیمی که هر یک ارزش قابل توجهی را به اقدامات نوآورانه‌ی دیجیتال هر سازمان می‌افزایند:
- **بوم مدل کسب‌وکار:** یک قالب در مدیریت استراتژیک و استارت‌آپ ناب به منظور توسعه مدل‌های کسب‌وکار جدید یا مستندسازی مدل‌های موجود است.

- **نمونه‌سازی سریع:** این کار امکان تولید سریع و ارزان نمونه‌های اولیه محصولات و اجزای جدید را فراهم می‌آورد که می‌تواند با تکرارهای پی‌درپی به طراحی نوآورانه کمک کرده و محصول نهایی را با سرعت بیشتری به بازار عرضه کند.
- **استراتژی نوآوری:** برنامه‌ای برای رشد سهم بازار یا سودآوری از طریق نوآوری در محصولات و خدمات می‌باشد که از استراتژی‌های مهم سازمان قلمداد می‌شود.
- **مدیریت نوآوری:** ترکیبی از مدیریت فرآیندهای نوآوری و مدیریت تغییر مورد نیاز برای هر ابتکار نوآورانه است.
- **فرآیند نوآوری:** این روش ترجمه دانش جدید یا موجود به راه‌حل‌های قابل فروش برای سیر نوآوری است.
- **خلق مشترک:** یک ابتکار مدیریتی است که طرف‌های مختلف را گرد هم می‌آورد تا به طور مشترک نتیجه‌ای با ارزش متقابل تولید کنند.

نوآوری دیجیتال بر هر کارکرد وظیفه‌ای در کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد و منابع انسانی نیز از این قاعده مستثنی نیست. تاریخ ثابت می‌کند منابع انسانی در استفاده از فناوری‌ها و نوآوری‌های جدید متواضعانه عمل کرده است، اما سرعت فزاینده پذیرش دیجیتال و قرارگرفتن مدام در معرض روندهای جدید در منابع انسانی یک نگرانی مهم برای واحدهای منابع انسانی ایجاد کرده است. نظر به کوشش رهبران کسب‌وکار در دیجیتالی‌سازی سازمان، اهداف افزایش عملکرد نیروی کار، دیجیتال‌سازی و نوآوری منابع انسانی نیز در گروه اولویت‌های کلیدی اغلب سازمان‌ها قرار گرفته است.

نوآوری در کارکرد منابع انسانی

نوآوری در منابع انسانی نه تنها به عنوان یک کلید راهگشا در موفقیت سازمان شمرده می‌شود بلکه همچنین بیانگر سیر منابع انسانی در استفاده از فناوری‌ها و فرآیندهای جدید در طول چندین دهه نیز هست. پیش‌تر چگونگی تفسیر نوآوری، انواع مختلف آن و چگونگی آغاز چنین ابتکاراتی برای سازمان‌ها بررسی شد. نوآوری صرفاً در ارائه چیز جدید منحصر نیست و قادر است برای منابع انسانی چیزی بزرگتر، جسورانه‌تر و بسیار سرنوشت‌ساز باشد. در چند سال گذشته با نمونه‌های زیادی از این دست روبرو شده‌ایم که بسیاری‌شان ذکر شد.

همسو با نوآوری‌های تدریجی که در بندهای پیشین آمد، بیشتر فروشندگان هم اکنون به ارائه راه‌حل‌های بهتری می‌پردازند که بتواند نیازهای جدید، نیازهای خاص در صنایع و کارکردها یا نیازهای موجود در بازار را برآورده کند. ما همچنین نیاز به نوآوری‌های دیگری را لمس کرده‌ایم، به ویژه هنگامی که تغییرات در دنیای عدم اطمینان بسیار سریع اتفاق می‌افتد. بنابراین بیایید در مورد چگونگی ارتباط اینها و کاربردهای آنها در منابع انسانی بیشتر بحث کنیم.

تفسیر نوآوری منابع انسانی فقط ناظر به اجرای ایده‌ها، روش‌ها و فناوری‌های جدید برای تأمین بهتر نیازهای سازمان و نیروی کار آن صحیح نیست. نوآوری در این کارکرد، به جلو می‌تازد تا منابع انسانی را به قله‌های جدیدی رهنمود ساخته و برای آینده مهیا کند. بنابراین پیش‌بینی نیازها و موقعیت‌های پیش‌رو دارای اهمیت است تا اینکه صرفاً به زمان حال بچسبیم و تمام اینها باید در امتداد یک سیر بررسی شوند. همانطور که قبلاً ذکر شد، در واقع نمونه‌های قابل توجهی در این عرصه وجود دارد و تصویر ۹.۴ حوزه‌های موفق نوآوری در واحد منابع انسانی را جایابی کرده است.

یک مرور کلی از این نقاط در کارکرد منابع انسانی همراه با مثال‌هایی که تحت تأثیر نوآوری منابع انسانی قرار گرفته‌اند اینک فرا روی شماست:

- **نوآوری منابع انسانی در جذب و استخدام:** این مورد یکی از تأثیرگذارترین حوزه‌ها در منابع انسانی با فناوری‌های نوآورانه و سرمایه‌گذاری‌های هنگفت است که همچنان در بورس است. دلیل این همه اقبال هم چالش جذب و استخدام استعدادها، به عنوان یکی از بزرگترین مشکلات کسب‌وکارها است. تأثیرات نوآوری را می‌توان در بسیاری از مراحل جذب و استخدام مانند تأمین منابع، ترسیم مسیر شغلی، آگهی‌های شغلی، غربالگری، گزینش، دسترسی متقاضیان استخدام، مصاحبه، برنامه‌ریزی و دیگر موارد مشاهده کنیم.

استفاده از گزینه‌هایی مانند نوشتن از طریق واقعیت افزوده در آگهی شغلی، خودکارسازی راهکارهای مسیر شغلی، غربالگری خودکار سوابق کاری و گزینش متقاضیان، مصاحبه و برنامه‌ریزی خودکار از جمله مواردی است که از قبل در حال انجام است. استفاده از ربات‌های سخنگو در منابع انسانی نیز خصوصاً در استعدادیابی رشد ویژه‌ای داشته است. به

شکل ۹.۴ حوزه‌های موفق نوآوری در واحد منابع انسانی



علاوه‌ی امکاناتی که برای ایجاد تعامل با متقاضیان استخدام وجود دارد، رشد در اتوماسیون فرآیندی و استفاده از دستیاران هوشمند و ابزارهای ارزیابی نیز در این حوزه به چشم می‌خورد.

- **نوآوری منابع انسانی در جامعه‌پذیری:** بیشترین ریزش در نیروی انسانی و ترک خدمت در سه تا شش ماه اول پس از استخدام رخ می‌دهد و عدم وجود روند مناسب در جامعه‌پذیری یکی از مهمترین دلایل آن است. جامعه‌پذیری به واسطه‌ی فناوری جدید منابع انسانی، کل این فرآیند را امروزه یک‌تنه پیش می‌برد و بیش از گذشته آن را تکامل داده است. در برخی موارد، سازمان می‌تواند به محض امضا قرارداد توسط متقاضی، نشست پیش-جامعه‌پذیری را نیز تنظیم کند. اینک می‌توان تمام مسائل مربوط به ورود یک کارمند جدید را بصورت مجازی پیش برد، از تکمیل کلیه اسناد و مدارک گرفته تا معرفی همکاران، سازمان، سیاست‌های شرکت، و حتی مدیریت آموزش.
- **نوآوری منابع انسانی در آموزش:** آموزش و توسعه نیروی انسانی از دیگر حوزه‌هایی است که شدیداً متأثر از نوآوری در منابع انسانی قرار گرفته است. امروزه سازمان‌ها قادرند به نیروی کار خود برحسب نیاز و فوریت، مزایایی همچون آموزش‌های خرد، از طریق تلفن همراه و ادغام با دوره برخط آموزش آزاد انبوه را ارائه دهند. بسیاری از برنامه‌های آموزشی را می‌توان با توجه به ترجیحات هر یک از کارکنان و همچنین به طور خودکار بر اساس تنظیمات و عملکرد خود آن‌ها تنظیم نمود. با افزایش تقاضا برای آموزش مستمر، نیروهای کار امروزی از هر مکان و در هر زمان و به وسیله‌ی هر نوع ابزاری به محتوای یادگیری دسترسی پیدا می‌کنند.
- **نوآوری منابع انسانی در مدیریت استعداد:** در یک زمین فراخ‌تر، مدیریت استعداد نه‌تنها در دیدگان رهبران منابع انسانی بلکه رهبران کسب‌وکار نیز پر اهمیت است. داشبوردهای یکپارچه‌ی مدیریت استعداد، مروری جامع بر ملزومات مخزن استعدادها و آینده‌ی استعدادها در اختیار استخدام‌کنندگان، مدیران جذب و رهبران کسب‌وکار قرار می‌دهد. در غالب موارد، پلتفرم‌های مدیریت استعداد به میزان زیادی با جذب استعداد، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، حقوق و دستمزد، برنامه‌ریزی نیروی کار، برنامه‌ریزی پروری و بسیاری از بخش‌های دیگر در هم آمیخته است. رهبران با وجود این گونه‌ی نوآوری، قادرند با استعدادهای سازمان جهت برنامه‌ریزی‌های آتی ارتباط برقرار ساخته، همکاری کنند و آنان را پرورش دهند.
- **نوآوری منابع انسانی در مدیریت عملکرد:** مدیریت عملکرد در دوره‌های اخیر صورت‌های تکامل یافته‌ای به خود گرفته است، نظیر شیوه‌های قدیمی ارزیابی یا همان ارزیابی سالانه. بسیاری از سازمان‌ها به اهمیت بازخورد منظم برای مدیریت عملکرد واقف شده‌اند، از جمله بازخورد ۳۶۰ درجه. راهکارهای جدید، توسعه کارمند را ردیابی می‌کند و بینش ارزشمندی به رهبران ارائه می‌دهد و در سایر زمینه‌ها همچون برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، حقوق و دستمزد و موارد دیگر به خوبی یکپارچه می‌شود. نوآوری در عملکرد، مدیران را قادر به پشتیبانی از کارکنان خویش در زمان لازم و ایجاد فرهنگ بهتر می‌گرداند.

آنچه گذشت بارقه‌هایی بود از پرتوهای سنگین نوآوری و فناوری دیجیتال که بر حوزه‌های مختلف کارکرد منابع انسانی در حال تابش است. فارغ از حوزه‌های موفق مذکور، نوآوری منابع انسانی و روندهای آن برای طولانی مدت در بسیاری از زمینه‌ها و فرایندهای دیگر نیز به طور مداوم چرخه‌های تکامل را به خود دیده است. ما در این روندها آنقدر واکاوی می‌کنیم تا دریابیم از کجا آمده و به کجا می‌روند.

طی سالیان اخیر تغییر مسیر بزرگی در منابع انسانی رخ داده است تا آن را از یک کارکرد اداری به پوشیدن پیراهن بازیکن اصلی استراتژیک در کسب‌وکار مفتخر گرداند. این تحول نه به سهولت و نه خیلی زود اتفاق افتاده است. در گزاهای اولیه نوآوری، کارکرد منابع انسانی به مسئولیت‌پذیری، تمرکز بر روی کارکنان و مقابله با جنگ استعدادها تمایل نشان داد، و هم‌اکنون سرمایه‌گذاری در جذب، توسعه و حفظ استعدادها برای دستیابی به مزیت رقابتی موثر واقع شده است.

روندهای در حال تکامل منابع انسانی در نوآوری

تکاپوی زیادی در بهینه‌کاو، بهداشت و ایمنی و همچنین کمک به کارکنان برای انجام اقدامات و کارهای بهتر نسبت به دهه‌های گذشته شکل گرفته است. بیشتر که پیش رفتیم، بازار روان‌سنجی آوازه‌ای یافت، و تغییراتی در ارائه تست‌های مختلف روانشناختی شکل گرفت که همه مدعی بودند که بهترین روش برای درک حالات افراد است. البته این موضوع بیشتر به ابزاری جهت ارزیابی و مشارکت کارکنان مبدل شده است. سرمایه‌گذاری قابل توجهی هم در زمینه‌های جامعه‌پذیری، عملکرد، و یادگیری و توسعه انجام پذیرفته است، که پیش‌تر اشارتی شد. به تدریج، خواهیم دید عنوان نوآوری منابع انسانی در ابعاد بهره‌وری و مشارکتی بسیاری از سازمان‌ها خودنمایی می‌کند.

وقتی در جو نوآوری در منابع انسانی عمیق‌تر نفس می‌کشیم، ابعاد بیشتری یافت می‌شوند که بطور موازی در حال پیشروی هستند، همچون تمرکز بر تجربه کارکنان. سازمان‌هایی که بر تجارب کارکنان مانور می‌دهند، اغلب عملکرد متعالی‌تری نسبت به آنچه امکانات‌شان اجازه می‌دهد از خود نشان می‌دهند. این امر نه تنها بر چرخه حیات کارکنان، جذب استعدادها، رهبری و حقوق و مزایا تأثیرگذار است، بلکه محیط کار، فرهنگ و سیر سازمانی نیز رنگ‌وبوی نوآوری به خود می‌گیرد، همانگونه که در فصل‌های پیشین در این مورد بحث شد. از داغ‌ترین تیتراهای خبری برای سازمان‌ها همین تجربه کارکنان است.

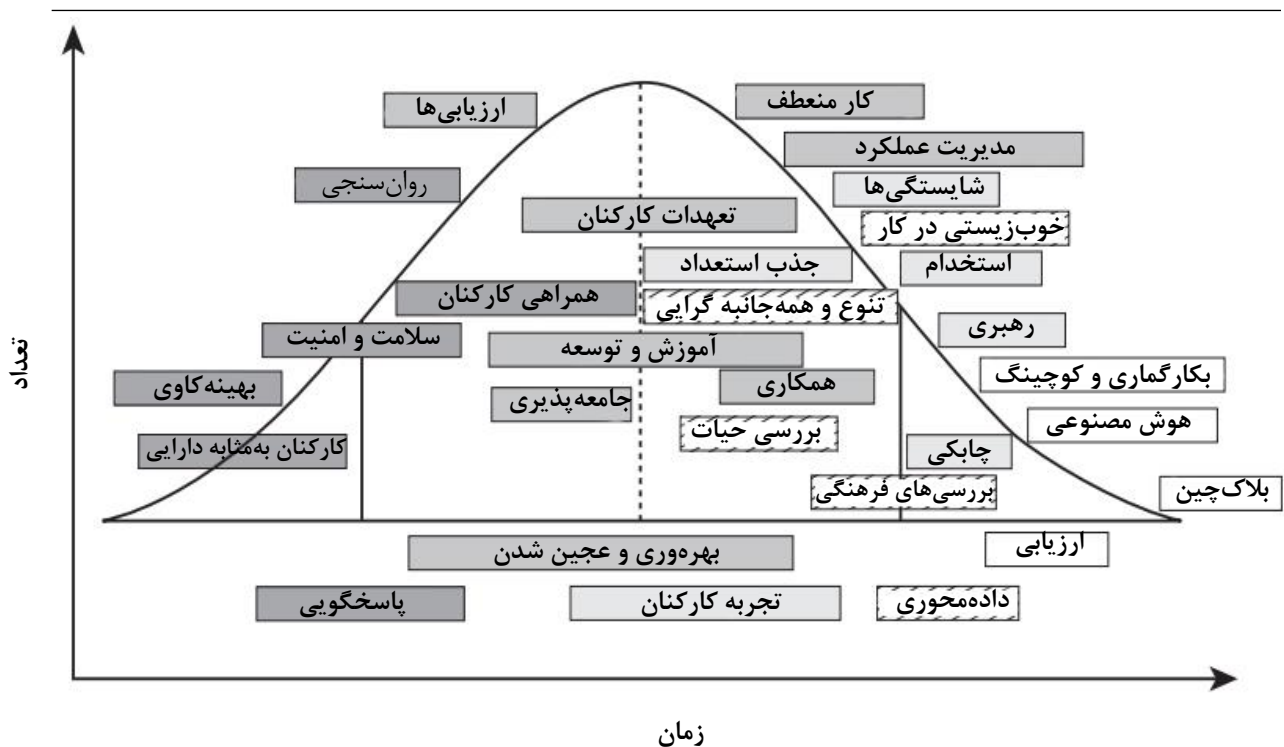
دو بال دیگر نوآوری در منابع انسانی بسیار نو هستند و اکنون از موثرترین زمینه‌ها محسوب می‌شوند؛ چراکه منابع انسانی را به سوی یک جایگاه استراتژیک پرواز می‌دهند. واحد منابع انسانی مدتی است که خود را برای تغییر ذهنیت، اخذ رویکرد داده‌محور و همکاری با کسب‌وکار و کارکنان مهیا ساخته است. منابع انسانی داده‌محور قادر است با اتکا به

ابزار تجزیه و تحلیل، نیروی کار خود را از رهگذر تصمیم‌گیری بهتر و ارزش‌آفرینی واقعی در کسب‌وکار بهینه‌سازی کند. تصویر ۹.۵ منحنی نوآوری منابع انسانی را بر اساس پنج بعد مورد استفاده نشان داده است.

سرمایه‌گذاری قابل توجهی در زمینه تجزیه و تحلیل افراد، پیمایش ضربان کاری کارکنان، تحلیل و بررسی فرهنگی، خوب‌زیستی، تنوع و مشارکت انجام شده است. هرچند اینها حوزه‌های جدیدی نیستند، اما رویکرد داده‌محور، اینها را به عملکرد پیشرفته و ارزشمندی می‌رساند. با حرکت به سوی آینده، بسیار محتمل است که هوش مصنوعی در دیگر بخش‌های منابع انسانی نیز حضور پررنگ‌تری پیدا کند. هوش مصنوعی توان آن را دارد که به بازآفرینی و خودکارسازی برخی از فرایندهای تکراری و خسته‌کننده در منابع انسانی کمک کند، زمان بیشتری به انسان‌ها جهت ایجاد یک فضای کاری مثبت بذل می‌کند و روابط خود را با نیروهای کار، رهبران و کسب‌وکار تحکیم بخشد.

همچنین، فناوری‌های در حال توسعه مانند بلاکچین تفاوت زیادی در مواجهه با اعتماد، مالکیت داده‌ها، نیروی کار گیگ و ... ایجاد می‌کند. این بُعد همیاری زیادی از خود چه بوسیله هوش مصنوعی، واقعیت افزوده، خودکارسازی یا تغییرات مداوم در کاردرآینده نشان داده است که در فصل‌های قبلی که به این نواحی و روندها اختصاص یافته بود، این موارد واکاوی شدند.

شکل ۹.۵ منحنی نوآوری منابع انسانی



هدف از این منحنی نوآوری منابع انسانی درک نحوه‌ی تکامل کارکرد منابع انسانی در طی سال‌ها بوده است و اینکه دقیقاً مشخص می‌سازد که در چه نقاطی باید تلاش خود را برای خلق آینده‌ی مناسب منابع انسانی، نیروی کار و سازمان متمرکز کرد. جهان دیجیتال حاضر به تدریج قصد دارد انسان را در نوآوری فراتر از فناوری به چالش بکشد، زیرا حفظ تجربه انسانی در دنیای ووکا بسیار اهمیت دارد و تمام اینها منجر به شکل جدیدی از رهبری و تنوع برای سازمان و نیروی کار پیش‌رو می‌گردد.

رهبری و تنوع در جهان ووکا

در عصر دیجیتال کنونی و عدم اطمینان و تغییر مداوم آن، رهبران باید علی‌رغم عدم آگاهی به پاسخ کلیه‌ی مسائل، مثبت‌اندیش باشند و در عوض به اعتمادسازی پرداخته و فهم کنند که در کجا قرار دارند و از چه کسانی باید مدد بگیرند. رهبران باید اسوه‌ی دیگران باشند و می‌بایست احساسات مثبت، اعتماد به نفس و حس اعتماد را به تیم‌های خود پمپاژ کنند. امروز، رهبران باید همچون «خادم» رفتار کنند و موج همدلی و بصیرت را به افراد خود منتقل سازند و یک عامل مثبت برای تغییر در تحول مداوم کسب‌وکار باشند.

گرچه در ابتدای کتاب اصطلاح ووکا تجزیه و تبیین شد، اما جهت یادآوری باید گفت این واژه توصیف‌گر جهانی است که امروز در آن زندگی می‌کنیم و حاصل سرواژه‌سازی شرایط نوسان، عدم اطمینان، پیچیدگی و ابهام است که رهبران این روزگار چاره‌ای جز ایجاد اشتیاق در پذیرش آن نمی‌بینند. در صورتیکه رهبران بند پوتین‌های خود را برای هدایت موثر در این محیط دائماً در حال تغییر نبندند، به سهولت توسط سایرین از میدان به در خواهند شد.

یک جنبه بسیار مهم، افزایش چابکی در رهبری و ایجاد فضا برای بازگرداندن وجوه کمال‌یافته انسانی به رهبری است. بیل جوینر و استیون جوزفزا^۱ در کتاب خود تحت عنوان چابکی رهبری^۲، یک مدل ارزشمند معتبر رهبری را خاطر نشان می‌کنند که دقیقاً به توضیح همین موضوع پرداخته است. نتایج بحث در این کتاب نشان می‌دهد که تنها حدود ۱۰ درصد از مدیران سطح چابکی لازم را برای موثر بودن در محیط کار آشفته جهانی دارا هستند.

1. Bill Joiner and Stephen Josephs
2. Leadership Agility

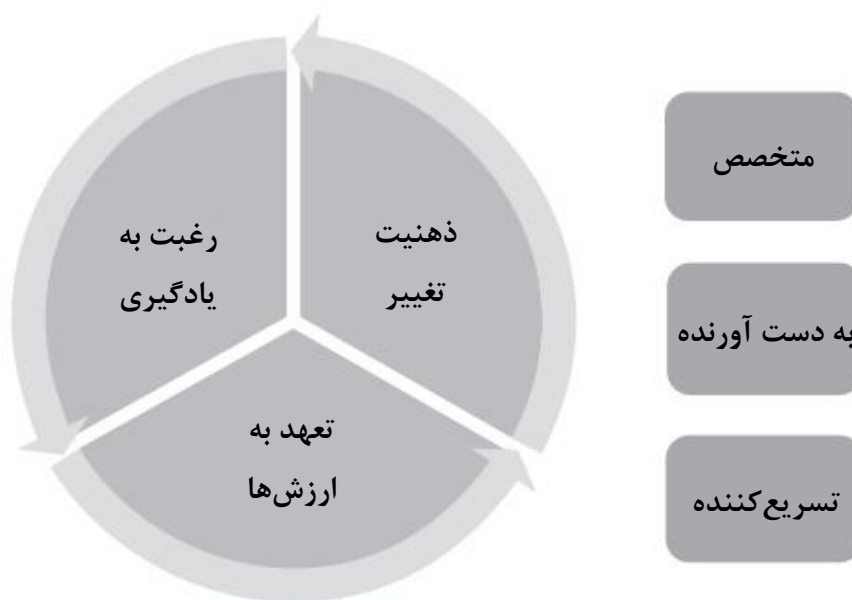
چابکی رهبری

در بحبوحه‌ی اقتصاد دیجیتال، چابکی رهبری برای پایایی پایداری امری حیاتی است و از این رو سازمان‌ها به رهبرانی نیاز دارند که توانایی تأثیرگذاری در جهان پیچیده و به سرعت در حال تغییر را دارا باشند. رهبران فعلی می‌بایست قابلیت‌ها و مهارت‌های لازم برای تبدیل شدن به یک رهبر چابک را ایجاد کنند، به گونه‌ای که به حد کافی جهت مدیریت تغییرات، تیم‌ها و تصمیمات در شرایط چالش‌برانگیز منعطف عمل کنند. طبق تحقیقات بیل جولینر و استیون جوزفزا^۱، سه سطح مهارت رهبری در سازمان‌های امروزی شایع‌تر می‌باشند؛ خبرگی، جویندگی و تسریع‌دهندگی که حدوداً ۹۰ درصد رهبران در دو سطح اول قرار دارند (Joiner and Josephs, ۲۰۰۶).

سطح خبرگی شامل مهارت‌هایی مانند توانایی تدبیر امور و حل مسئله می‌باشد و رهبران در این سطح بر اختیار خود تا میزانی تکیه می‌کنند که دیگران از آن‌ها پیروی کنند. سطح جویندگی مبتنی بر یک استراتژی و سوگیری نتیجه‌گراست، به این صورت که رهبران با ارائه چالش‌ها و سهم‌یاری در اهداف سازمان، به دیگران انگیزه می‌دهند. سطح تسریع‌دهندگی از قابلیت‌های دوراندیشی و تأثیرگذاری بر دیگران برخوردار است و در چنین سطحی رهبران یک چشم‌انداز مبتکرانه و الهام‌بخش را مشخص می‌سازند و افراد مستعد را جهت تحقق آن گرد هم می‌آورند (لاو، ۲۰۱۷).

تصویر ۹.۶ این سطوح را همراه با اصولی از قبیل رغبت به یادگیری، ذهنیت اجرای تغییر و تعهد به ارزش‌ها به عنوان استراتژی چابکی رهبری برای خوانندگان تبیین ساخته است.

شکل ۹.۶ استراتژی رهبری چابک



1. Bill Joiner and Stephen Josephs

سه اصل رهبری پیش‌رو، رهبران را در هنگامه‌ی عدم قطعیت سربلند نگه می‌دارد:

- **رغبت به یادگیری:** در دوره همواره در حال تغییر که دانش نیز با سرعت بالایی دستخوش تغییرات شده است، رهبران باید رغبت زیادی به یادگیری نشان دهند، به بیان دقیق‌تر آن‌ها باید یاد بگیرند، خصوصاً آنکه یاد بگیرند و مجدداً یاد بگیرند! و این یک روند مستمر برای پذیرش آینده‌ی پیش‌رو است. یادگیری از همان ابتدا وصله‌ی رهبران بوده است که نه تنها ضامن موفقیت در شرایط فعلی است، بلکه در پیش‌بینی چالش‌های آتی نیز موضوعیت دارد. یادگیری تمام‌شدنی نیست مادامی‌که رهبران مشتاق یادگیری باقی بمانند تا بتوانند نوآوری و روش‌های جدید کاوش را از آن خود سازند. در یک کلام، رشد رهبران در گرو یادگیری آن‌هاست.
 - **ذهنیت تغییر:** در جهان ووکا، تغییر تنها چیزی است که ثابت است و همه چیز به پذیرش، انطباق و مدیریت آن برمی‌گردد. دشوارترین گام، اولین گام یعنی پذیرش تغییرات است. رهبران اثربخش در برابر تغییر مقاومت نمی‌کنند، بلکه آن را پذیرفته و حامی اجرای آن هستند. این ذهنیت برای رهبران بسیار مهم است و رهبران بزرگ پیش از نیاز به تغییر، به تغییر روی می‌آورند تا تحت لوای نوآوری، نسبت به دیگران مقدم بمانند. این ذهنیت به رهبران کمک می‌کند تا قابلیت‌های رهبری خود را در تدوین استراتژی‌ها، بهینه‌سازی فرایندها، سهم‌یاری در فرهنگ و کاهش ریسک‌های مدیریت در عدم قطعیت تقویت کنند.
 - **تعهد به ارزش‌ها:** تغییر مداوم زاینده‌ی فرصت‌های فراوانی است که بدون داشتن هدف، اپسیلون توجهی را به خود جلب نمی‌کنند. بدین ترتیب تا زمانی‌که رهبران چشم‌انداز و هدف مناسبی برای کارکنان و کل سازمان تنظیم نکنند، در مهیا شدن برای آنچه آینده‌ی مبهم در بر دارد، ناتوان هستند. رهبران جهت عملکرد مناسب برای کارکنان و سازمان باید نسبت به ارزش‌ها متعهد باشند و نسبت به اینکه چه چیزی باید در نقشه‌ی تغییر قرار گیرد و چه چیز تغییرپذیر نیست آگاهی داشته باشند. چنین درک مناسبی یاری‌رسان رهبران برای پایداری بلندمدت آتی در سازمان است.
- آماده‌سازی برای این استراتژی‌ها، بدون داشتن شایستگی‌های مناسب می‌تواند رهبران را به چالش بکشد؛ داشتن قابلیت‌ها و مهارت‌های آمادگی کلید موفقیت هستند.

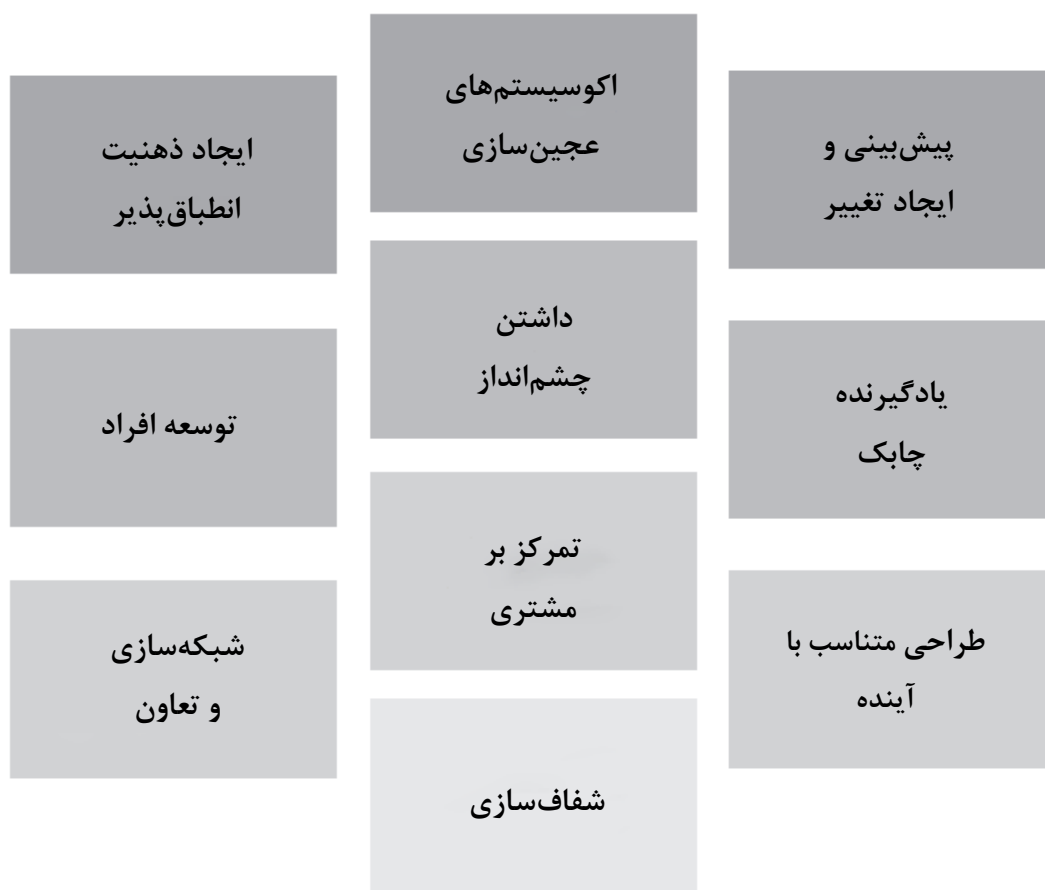
شایستگی‌های رهبری برای ووکا

امروزه بسیاری از سازمان‌ها در طراحی مربی‌گری اجرایی برای رهبران خود سرمایه‌گذاری می‌کنند که اگر این کار به درستی انجام شود، رهبران را در ایجاد چشم‌انداز، جلب مشارکت دیگران در آن و تقویت مهارت‌های پیشرفت در جهان ووکا سرآمد می‌سازد. سازمان‌ها برای دستیابی به رویکرد مربی‌گری کارآمد، با تاکید بر مهارت‌ها و شایستگی‌های متنوع و ضروری برای آینده، می‌بایست اهداف مشخصی را تنظیم کنند (Vora, 2015).

آنچه در ذیل آمده است نگاهی است اجمالی بر شماری از شایستگی‌ها و مهارت‌های اساسی رهبران برای کامیابی در جهان ووکا، که در تصویر ۹.۷ بیان شده است:

- **ایجاد ذهنیت انطباق‌پذیر:** یکی از شایستگی‌های بسیار مهم و رویکردهای موثر برای رهبران در مقابله با عدم اطمینان دائم، ایجاد یک ذهنیت انطباق‌پذیر است که به آنها کمک می‌کند تا از طریق شبکه ووکا به موفقیت دست یابند. امروزه انطباق با تغییر، یک مهارت اساسی برای رهبران است که بتوانند با یک ذهنیت صحیح بر تغییرات تأثیر بگذارند.
- **اکوسیستم‌های عجین‌سازی:** عجین‌سازی نیروی کار از اصلی‌ترین واسطه‌های ارتقای عملکرد و دستاوردهای کسب‌وکار، رشد بهره‌وری، نگهداشت کارکنان و خوب‌زیستی آنان است. رهبران باید محیطی طراحی کنند که بتواند با ایجاد یک اکوسیستم مبتنی بر اعتماد، صداقت، تعهد، شفافیت، تعاون و تأثیرگذاری مثبت، انگیزه نهانی نیروی کار را به غلیان بیاندازد.

شکل ۹.۷ شایستگی‌ها و مهارت‌های اساسی رهبران برای کامیابی در جهان ووکا



- **پیش‌بینی و ایجاد تغییر:** نظر به استمرار تغییرات و سرعت بالایی که دارند، رهبران باید تلاش کنند توانایی پیش‌بینی تغییرات به نحوی فعالانه را کسب کنند تا اینکه بخواهند صرفاً واکنشی عمل کنند. آنان باید تغییرات را پیش‌بینی کرده و خود محرکشان باشند و افزون بر این می‌بایست نیروی کار را از همان ابتدا، در اولویت‌بندی‌ها و پیاده‌سازی تغییرات در بستر مسیر اهداف سازمان، درگیر روند تغییر کنند.
- **توسعه افراد:** امروزه بهترین رهبران کسانی هستند که قادرند رهبران بیشتری برای آینده بسازند و بدین منظور آنها باید بر پیشرفت و توسعه‌ی افراد زمان خود را سرمایه‌گذاری نمایند تا کارها به نتیجه برسد. رهبران باید در رفتار خود الگو باشند. رهبران باید افراد را در ایجاد مهارت‌ها تحت همراهی، خدمت و مربی‌گری قرار دهند و آن‌ها را متاثر از خود سازند تا انگیزه لازم را در پی‌ریزی و ساخت سازمانی با فرصت‌های رشد پیدا کنند.
- **داشتن چشم‌انداز:** پیشرفت در دوره دیجیتال حاضر، چشم‌انداز روشنی از نقطه مطلوب سازمان‌ها می‌طلبد و رهبران عهده‌دار نقش مهمی در ایجاد این چشم‌انداز برای سازمان و نیروی کار می‌باشند. چشم‌انداز جذاب مولفه‌ی برجسته‌ای برای کسب موفقیت، تدوین استراتژی‌های مناسب، تصمیم‌گیری و فراهم‌آوردن هدفی برای انگیزه‌بخشی، جلب مشارکت و همکاری افراد است.
- **یادگیرنده چابک:** محیطی که به سرعت در حال تغییر است، نیازمند یک اتمسفر یادگیری مداوم است. در این بین، رهبران باید هرروزه در مشاغل سازمان خود در خصوص آنچه برای تقویت چابکی یادگیری نیاز دارند، بیاموزند. برای تبدیل شدن به یک یادگیرنده چابک، رهبران باید ضمن انعطاف‌پذیری و کنجکاوی بیشتر، بر میزان پذیرندگی شیوه‌های جدید تفکر نیز بیافزایند که عاقبت به موفقیت شوند.
- **شبکه‌سازی و تعاون:** برای پایداری بیشتر در شرایط متغیر، رهبران باید بی‌وقفه در داخل و خارج از سازمان فضای تعاون و همکاری ایجاد کنند، که این موضوع به رهبران جوامع مختلف کمک می‌کند تا چالش‌های پیچیده را به روشی اساسی حل و فصل کنند. بدین منظور، رهبران باید با هدف ایجاد روابط جدید، شبکه‌سازی کنند و پیوندها را برای کار و اهداف موفق تحکیم بخشند.
- **تمرکز بر مشتری:** تمرکز بر روی مشتری به طور کلی سهم شایانی در موفقیت کسب‌وکار، از منظر رضایت مشتری دارد. برای دستیابی به نتایج موثر، رهبران باید به طور مستمر گوش خود را به صحبت‌های مشتریان‌شان عادت دهند، مشخصاً با آن‌ها ارتباط بگیرند، عمیقاً حشرونشر داشته باشند و در پی یک رابطه طولانی‌مدت با آنان باشند، که مطمئناً تمام این موارد اسباب عرضه ارزش‌افزوده بیشتر به مشتریان خواهد شد.
- **طراحی متناسب با آینده:** در طول دوره‌های تغییر مستمر، رهبران باید فعالانه بر ایجاد آینده بهتر متمرکز شوند و بدین منظور می‌بایست جهت‌بازینی در ساختارهای سازمانی، شیوه‌ها و فرایندهای فعلی آستین بالا بزنند. برای طراحی متناسب با آینده، رهبران به علاوه باید هدف، نیروی کار و تجربیات خود را در کانون توجه بگذارند.

- **شفاف‌سازی و برقراری ارتباط:** یکی از برترین شایستگی‌های رهبران برقراری ارتباط موثر با نیروی کار و ذی‌نفعان سازمان، علاوه بر برقراری شفافیت برای پیشگیری از بروز تفسیرهای متعدد از مسائل است. این شفاف‌سازی و برقراری ارتباط فرآیندهای مداومی هستند که رهبران باید در آن دائماً مولفه‌های اساسی کار و چشم‌انداز سازمان را به کارکنان گوشزد نمایند.

در جهان ووکا هیچ گوی جادویی در اختیار رهبران نیست تا اعمال شاقه انجام دهند. طبق آنچه بررسی شد، رهبران همواره باید هم‌رنگ تغییرات شوند و خود را برای آینده مهیا کنند. در آخر باید دانست، آینده دور نیست؛ چرا که بسیاری وقایع مرحله آغاز را پشت سر گذاشته‌اند. قرار گرفتن روی سکوی دستاوردهای برتر، تغییر در ذهنیت، ارزش‌ها را از سوی رهبران می‌طلبد. همچنین تأکید بر تنوع و همه‌جانبه بودن در محیط کار نیز هنگام تصمیم‌گیری در خصوص نیروی کار و ترویج نوآوری در سازمان حائز اهمیت فراوان است.

تنوع‌گرایی و همه‌جانبه‌بودن در جهان ووکا

روزگاری که در آن زیست می‌کنیم، جهان ووکا، یک نیروی کار چابک‌تر، پرسرعت‌تر، نوآورتر، اهل همکاری بیشتر و در یک کلام سازگارتری را در تورنمنت موفقیت نیاز دارد. نیروی کار باید متنوع‌گرا و همه‌جانبه باشد تا بتواند در چنین دنیایی نامطمئن رأی موفقیت را قدرتمندانه نصیب خود سازد و این دو ویژگی برای سازمان‌ها و رهبران حیاتی هستند. تهییج تنوع‌گرایی و همه‌جانبه بودن، تسهیل‌گر پی‌ریزی نوآوری در سازمان امروز می‌باشد.

تنوع‌گرایی سازمانی در محیط کار در قالب تمایزات میان افراد مختلف در صفات شخصی نظیر سن، جنسیت، نژاد، وضعیت تأهل، منشأ قومی، مذهب و بسیاری ویژگی‌های دیگر تفسیر می‌شود. تنوع همچنین در تفاوت در آموزش، شخصیت، سبک زندگی، بینش‌ها، نظرات، ترکیب جمعیتی خانواده، مهارت‌ها، تجربیات و پایگاه‌های دانش سرچشمه می‌گیرد و سازمان‌ها باید طیف جامعی از تنوع‌گرایی را برای کارکنان خود مدنظر قرار دهند (بورک و همکاران، ۲۰۱۷).

امروزه، در عینک نسل‌های مختلف، تلقی گوناگونی از تنوع ایجاد شده است. به سبب اینکه نیروی کار در چندین نسل پراکنده شده است، برخی تنوع را به معنای تفاوت‌هایی که در بالا ذکر شد می‌دانند و برخی دیگر تنوع محیط کار را با صرف نظر از جمعیت و ارتباط آن با خروجی‌های کسب‌وکار، همچون یک یونیفرم و دارای یک ترکیب منصفانه می‌دانند. در پایان، تنوع معنایی ندارد جز درک و توجه به جنبه‌های گوناگون و استفاده از نظرات طیف افراد در خروجی‌ها.

چنگ به ریسمان نوآوری، یک استراتژی متقن برای رشد در محیط ووکا است و برهان این پافشاری نیز خلق ارزش جدید توسط نوآوری است. سازمان‌ها و محققان بسیاری اذعان دارند که تیم‌های متعدد به خلاقیت و نوآوری بیشتر در

محیط کار روی آورده‌اند. بنابراین ترکیب تنوع‌گرایی و همه‌فن حریفی در استراتژی نوآوری و نقشه راه سازمان، ضامن موفقیت در مقابله با تغییرات مداوم می‌باشد. از این روست که گفته می‌شود سازمان‌ها باید نوآوری را در DNA خود تزریق کنند.

امروزه بسیاری از سازمان‌ها تنوع‌گرایی را در سرتاسر سازمان به عنوان یک تصمیم الزام‌آور جا انداخته‌اند. بسیاری از آنها تنوع در افراد و استراتژی‌های منابع انسانی خود را پیش گرفته‌اند، زیرا مزایای زیادی برای سازمان در ارتقای عملکرد و تلاش در جهت ایجاد یک جامعه بهتر به ارمغان آورده است. اتخاذ یک رویکرد مناسب همچنین می‌تواند به سازمان‌ها و رهبران کمک کند تا تجربه کارکنان و برنامه‌های نوآوری خود را با نیروی کار متنوع رقم بزنند.

سازمان‌ها باید از حاشیه امن خود خارج شده و محیط کاری را چنان طراحی کنند که همه مشتاق به پیوستن در آن و ابراز ایده‌های خود باشند. همه‌جانبه بودن، یقیناً امروزه یکی از الزامات محیط کار در رشد و تداوم کسب‌وکار است. از این منظر، همه‌جانبه بودن با تنوع‌گرایی تفاوت دارد، چونکه تنوع‌گرایی که تفاوت در ویژگی‌های نیروی کار تعریف شد، قابل بسنده نیست مادامی که آن‌ها حس خوشایندی داشته باشند. همه‌جانبه بودن بسیار وابسته به فرهنگ سازمان، نحوه ارزیابی، احترام، رویکرد اتخاذ شده و تشویق نیروی کار به سهم‌یاری است.

بسیار مهم است که سازمان‌ها درک مناسبی از اهمیت همه‌جانبه بودن با هدف ایجاد فرهنگ قدردانی، مشارکت و یکپارچگی در نیروی کار متنوع برای سازمان‌ها داشته باشند. همانگونه که پیش‌تر تشریح شد، سازمان‌ها و رهبران آنها باید ویژگی‌های مختلف جمعیت‌شناختی، اجتماعی و سایر موارد را در تمام سطوح و نقش‌های سازمانی فهم کنند. به روشی مشابه، سازمان‌ها همچنین باید محیطی مشترک، دارای درک متقابل و احترام‌آمیز فراهم کنند که سهم‌یاری نیروی کار را افزایش دهد.

تنوع‌گرایی و استراتژی‌های همه‌جانبه بودن

تنوع و همه‌جانبه بودن باید بخشی از مأموریت، استراتژی‌ها و عملیات یک سازمان قرار گیرد. هدف از پیگیری این کار صرفاً ایجاد یک محیط کار متنوع نبوده و استفاده از منافع حاصل از تنوع‌گرایی و همه‌جانبه بودن برای موفقیت سازمان در دوره دیجیتال مفید خواهد بود. این موضوعات مجالی برای سازمان‌ها فراهم می‌کنند تا جامعه‌ای با فرصت‌های برابر برای همه ایجاد کنند. برخی از استراتژی‌ها و رویکردهای بنیادین مورد نیاز جهت تنوع‌گرایی و همه‌جانبه بودن در تصویر ۹.۸ آمده است.

طبق آنچه در تصویر ۹.۸ می‌توان یافت، تنوع و همه‌جانبه بودن، یک اقدام مشارکتی ضروری است که برای هر سازمانی مهم است. امروزه نیروی کار مطمئناً نسبت به رفتار منصفانه، احترام، دسترسی برابر به فرصت‌ها، چابکی و منعطف‌بودن ارجح می‌نهد، و این موارد با کار گروهی، همکاری و افزایش نوآوری و خلاقیت تکمیل می‌شوند. سازمان‌ها باید با تعلیم و تعلم به موقع، از بازنشر تنوع‌گرایی در همه سطوح اطمینان حاصل کنند. آنها باید این اقدامات را در دستورکار قرار دهند، و ضروری است که این بحث جهت فرهنگ‌سازی صحیح در سازمان مورد استقبال همه افراد در محیط کار قرار گیرد.

در شکل‌دهی به چنین اقداماتی، سازمان‌ها باید از استراتژی‌ها و رویکردهای مناسب جهت ترغیب برخوردار باشند. بسیاری از سازمان‌ها از پیش بر روی برنامه‌های تنوع‌گرایی و همه‌جانبه بودن تدبیر کرده‌اند، البته این سازمان‌ها باید از جانب یک رهبر عالی‌هدایت و حمایت شوند. در همین راستا لازم است استانداردهای رفتاری تعریف شده و رهبران باید خروجی‌ها را پایش کنند. گسترش شبکه‌های کارکنان و جوامع داخلی و خارجی جهت پیشبرد این امور پیشنهاد می‌شود.

تنوع و همه‌جانبه‌گرایی معمولاً تحت تأثیر سوگیری‌های فردی در یک شرکت قرار می‌گیرد که ناشی از عدم آگاهی آنان است. بنابراین سازمان‌ها باید آموزش موثر به تمام نیروی کار خود بدهند تا آنها از این امر آگاهی و اطلاع کسب کنند. هنگام در نظر گرفتن استراتژی‌های کلان، به تلفیق استراتژی‌های تنوع و همه‌جانبه‌گرایی در جذب و استخدام، مدیریت عملکرد، ارزیابی رهبری و موضوع آموزش باید اهتمام ورزید. تحقیقاً تمام این ابعاد به ایجاد فرهنگ برقرارکننده و پایدارساز نوآوری در سازمان می‌گریند.

شکل ۹.۸ استراتژی‌ها و رویکردهای بنیادین جهت تنوع‌گرایی و همه‌جانبه بودن



ایجاد فرهنگ نوآورانه

در بخش پیشین بررسی شد که چگونه یک فرهنگ، اساس نوآوری و تحول در آینده را شکل می‌دهد. به علاوه بحث شد که سازمان‌ها باید خود را برای ایجاد چنین فرهنگ نوآورانه‌ای آماده سازند و در آن به مهارت‌های جدید رهبری، مهارت‌های امروزی کارکنان، فرایندهای مدرن و یک هدف اختصاصی در بخش‌های همواره در حال تغییر، نیاز دارند. اما پی‌ریزی چنین فرهنگی پروژه ساده‌ای نیست، چراکه تعریف فرهنگ نوآورانه کار دشواری است و دستیابی به آن نیز به همان میزان گاو نر می‌خواهد و مرد کهن.

امروز، سازمان‌ها باید خود را به دریای نوآوری ببندازند و آنها این را از قبل، بواسطه‌ی عدم اطمینان مداوم و تغییر بازار ناشی از برهم‌زندگی‌ها دریافته‌اند. رهبران حس‌نگرانی در مورد آینده را لمس کرده‌اند؛ آنها از طریق محک شیوه‌های مختلف، به آزمون‌وخطا و سرمایه‌گذاری‌های گوناگون می‌پردازند. با این حال همه سازمان‌ها نتوانسته‌اند به حیات خود ادامه دهند که خود باعث ایجاد عدم اطمینان زیادی در کسب‌وکار می‌شود. نوآوری همواره تحت تأثیر این نگرش است که یک سازمان برای بقای خود باید از پل بازآفرینی، به مزیت رقابتی دست یابند.

تمایز فرهنگ نوآورانه

ما در فصل‌هایی که گذشت در مقوله‌ی فرهنگ کاوش کردیم. فرهنگ یک سازمان عمدتاً روابط و رفتارهای کارکنان را درون سازمان تعیین می‌کند. فرهنگ به وضوح قابل مشاهده نیست؛ بلکه تنها از طریق ارزش‌ها، هنجارها، اعتقادات، نگرش‌ها و حتی اطلاعات به اشتراک گذاشته شده بین نیروی کار قابل برداشت است.

از دیگر سو، فرهنگ نوآورانه نوعی فرهنگ سازمانی را توصیف می‌کند که ماموریت اول آن در حوزه تأثیرگذاری بر اجرای نوآوری در سازمان تعریف می‌شود. فرهنگ نوآورانه‌ی مثبت، دمنده‌ی انگیزه در نیروی کار برای شکوفاسازی خلاقیت در افراد و قابلیت‌های نوآوری در سازمان می‌باشد. فرهنگ نوآوری به سازمان‌ها کمک می‌کند تا حدودی از عدم اطمینان کاسته و حداقل راهی برای کنترل تأثیر عدم اطمینان در کنار هم ارائه دهند.

یک فرهنگ نوآورانه کارکنان را انعطاف‌پذیر، کنجکاوتر و با خلاقیت بیشتر بار می‌آورد؛ توانایی تجسم پایداری را با اشتیاق بیشتری فراهم آورده و در نهایت کارکنان را برای آینده مهیا می‌کند. برای شکل دادن به چنین فرهنگی، سازمان‌ها باید بیشتر روی آن دسته فرصت‌هایی از آینده تمرکز نمایند که فزاینده‌ی کیفیت فرآیند و بهره‌وری کسب‌وکار باشد. سازمان‌ها باید با تأکید بر ابعاد مناسب، محرک‌های ایجاد فرهنگ نوآورانه را فعال کنند. معرفی عوامل و ابعاد فرهنگ نوآورانه در تصویر ۹.۹ قابل رویت است (Ishak, ۲۰۱۷)،

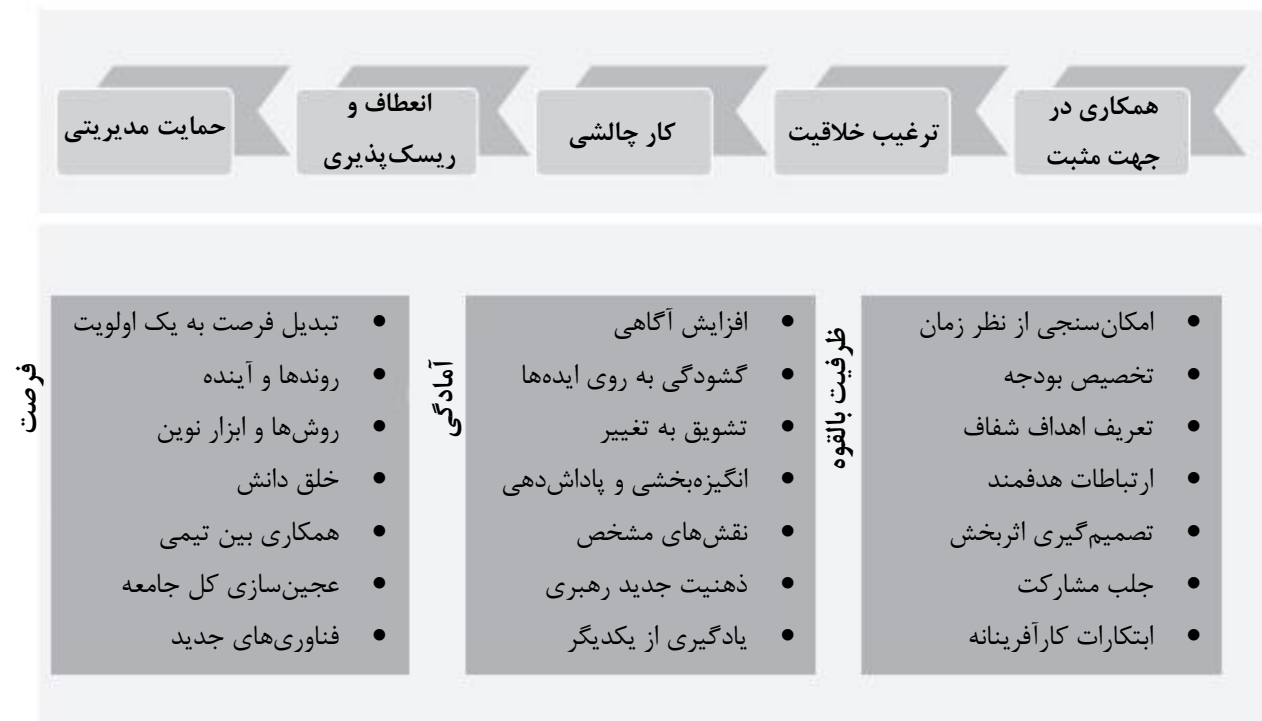
توجه به عوامل اصلی ایجاد فرهنگ نوآورانه برای سازمان‌های فعال در زمینه‌های مختلف امری ضروری است. همکاری موثر بین افراد درون تیم و نیز میان تیم‌های کارکردی یکی از عوامل اصلی است که سازمان‌ها باید از همان ابتدا نقطه توجه خود قرار دهند. این موضوع به طور حتم موجب ترغیب خلاقیت و ایجاد حس چالشی‌بودن برای نیروی کار در کارشان می‌گردد.

عامل مهم دیگر برای ایجاد یک فرهنگ نوآورانه فراهم آوردن محیطی انعطاف‌پذیر برای نیروی کار است که در آن اجازه ریسک برای رشد را داشته باشند. برای انجام این کار افراد به پشتیبانی مستحکم رهبران و مدیریت ارشد نیاز دارند تا بتوانند در خلق ایده‌های جدید و پیشبرد نوآوری دقت نظر کنند. گذار از رفتارهای کنترلی موثر به ذهنیت رشد گمان می‌رود بزرگترین چالش در ایجاد فرهنگ نوآورانه خواهد بود.

تصویر ۹.۹ مشتمل بر سه بعد فرهنگ نوآورانه است که بسیار بر یکدیگر تاثیرگذارند، تبیین نموده است. این موارد در زیر توضیح داده شده است:

- **ظرفیت بالقوه:** جهت خلق ایده‌های جدید و تبدیل آنها به نوآوری‌های پایدار، سازمان‌ها باید کارکنان را ترغیب بسازند تا ظرفیت بالقوه خلاقیت خود را توسعه و تکامل بخشند. خلاق بودن نه تنها یک مزیت برای افراد بصورت

شکل ۹.۹ پیشران‌ها و ابعاد فرهنگ نوآورانه



مستقل است بلکه در حفظ فرهنگ نوآورانه برای کل کارکنان در سازمان نیز گشایش دارد. این امر مستلزم درگیر کردن مداوم یک ذهنیت مبتنی بر نوآوری همراه با مطالبه‌ی یادگیری مستمر است.

سازمان‌ها باید فرهنگ نوآورانه را در اولویت اصلی خود قرار داده و بر روندهای جدید و فرصت‌های پیش‌رو تمرکز نمایند. افراد باید به روش‌ها و ابزارهای جدید برای ارزیابی ایده‌های جدید مجهز شوند، از فناوری‌های جدید بهره‌مند شده و دانش‌های متنوعی برای تیم‌های متعدد میان‌وظیفه‌ای با هدف همکاری بهتر خلق کنند. بخش‌های همواره در حال تغییر نیز نیازمند عجزین شدن در داخل یک تیم کاری، با همکاری قوی بین سازمان‌ها، موسسات آموزشی و کارشناسان دارد.

- **آمادگی:** سازمان‌ها قادر نخواهند بود به یکباره دگمه نوآوری را به کار ببندازند، مگر اینکه به طور منظم نیروی کار خود را برای ایجاد یک فرهنگ مانا در زمینه نوآوری تشویق سازند که نیروی کار را به تفکر خارج از چارچوب و بسط نوآوری در ایده‌های خود سوق می‌دهد. سازمان‌ها و رهبران آنها باید سطح آگاهی از اهمیت نوآوری در سازمان را افزایش داده، نسبت به ایده‌های جدید کارکنان پذیرنده باشند و با اتخاذ نگرش خطرپذیرتر و یادگیری از اشتباهات در افراد، در مسیر حرکت تغییر ایجاد کنند.

رهبران باید به دنبال ایجاد محیطی برای نیروی کار خود باشند که انگیزاننده و قدردان سهم‌یاری کارکنان در حوزه نوآوری باشد. فرهنگ نوآورانه به علاوه طالب نقش‌های اختصاص یافته در میان رهبران و نیروی کار با ذهنیت جدید هدایتگرانه رهبری است. با استناد به آنچه در فصل‌های پیش کاوش شد، ذهنیت رشد رهبران همان چیزی است که اکنون سازمان برای ایجاد یک فضای یادگیری مداوم، با امکان یادگیری از یکدیگر، به آن نیازمند است.

- **فرصت:** سازمان‌ها و رهبران‌شان باید زمان مشخصی را به نیروی کار خود اختصاص دهند و بودجه کافی برای کشف شاهراه‌های مختلف نوآوری را تامین کنند. رهبران باید اهداف، مسئولیت‌ها و استراتژی‌های روشنی برای شنا کردن در اقیانوس نوآوری را همراه با ارتباطات موثر در تمام سطوح و ایجاد ساختارهای تصمیم‌گیری کارآمد، تعیین کنند. در داخل یک سازمان، مجموعه‌ای از شرایط مناسب باید جاری و ساری باشد که بتواند نیروی کار را برای تفکر و عمل نوآورانه تهییج کند.

فرهنگ صحیح مبتنی بر نوآوری نیز باید از همان ابتدا نیروهای کار را درگیر فرآیند نوآوری و اتخاذ یک ذهنیت تنوع‌گرا گرداند. سازمان‌ها باید ابتکارات کارآفرینانه‌ی نیروی کار خود را ارج نهند، و در این زمینه تا حدی در اختیار خود بگذارند تا هر ایده‌ای را که می‌تواند بر روی کسب‌وکار تأثیر مثبت بگذارد، ارائه دهند.

فرهنگ نوآوری مسلماً در شیوه‌های تفکر و کارکردن تفاوت شگرفی موجب می‌شود. این امر می‌تواند نیاز جدی تشویق سازمان به نوآوری و اعطای آزادی به افراد را جهت بروز خلاقیت بیشتر و اتخاذ ذهنیت رشد با هدف پرورش قابلیت‌های انسانی برجسته سازد.

از نان شب واجب‌تر برای هر سازمان، تعریف یک استراتژی مبتنی بر نوآوری است که بی‌شک تسهیل‌بخش پیشبرد فرهنگ نوآورانه‌ی سازمان خواهد شد. هنگامی که سازمان بتواند فرهنگ نوآورانه‌ی مطلوب را تعریف و رفتارهایی که از رهبران و کارکنان ناظر به نوآوری انتظار می‌رود را تعیین کند، آنگاه می‌تواند به بررسی اثربخشی آن نیز بپردازد.

خلق فرهنگ مبتنی بر نوآوری

خلق فرهنگ مبتنی بر نوآوری موانع زیادی فرای خود دارد. از مهمترین موارد می‌توان به عدم حمایت کافی از جانب رهبر، فقدان استراتژی نوآورانه، نقصان در درک فرهنگ متناسب برای نوآوری و پایین‌بودن مشارکت نیروی کار اشاره داشت. در صورتیکه سازمان‌ها این موانع را جدی بگیرند، اقدامات ساده‌ای برای تقویت فرهنگ نوآوری قابل انجام خواهد بود و می‌توانند به سهولت با موانع دست‌وپنجه نرم کنند و تأثیر بسیار مثبتی بر فرهنگ نوآوری برجای بگذارند.

یک فرهنگ مبتنی بر نوآوری با یک طرز تفکر جدید رونمایی می‌شود، خصوصاً زمانی که فرهنگ نوآورانه در سازمان به عنوان کشت اول باشد. اینکه سازمان چگونه این فرهنگ را محقق می‌سازد و به چه نحوی آن را توسعه می‌دهد، مسلماً بسته به رویکردهایی است که برای نوآوری در سازمان مورد نیاز هستند. برای ملاحظه‌ی چندین شیوه‌ی خلق فرهنگ مبتنی بر نوآوری به تصویر ۹.۱۰ دقت فرمایید.

در زیر یک نمای کلی از رویکردهای تصویر ۹.۱۰ نشان داده شده است. این رویکردها را می‌توان به همراه رویکردهای متداول حمایت و مشارکت رهبر که پیش‌تر بررسی شدند، به زمینه‌های داخلی و خارجی تقسیم‌بندی کرد. ابتدا رویکردهای داخلی:

- **استراتژی مبتنی بر نوآوری:** مهمترین قسمت خلق هرگونه نوآوری در داخل سازمان، ایجاد استراتژی مبتنی بر نوآوری است که جهت‌دهنده است و چارچوبی را برای حرکت به جلو، همراه با تبیین انتظارات و اهداف مشخص و ارتباطات شفاف در سراسر سازمان تعیین کند.
- **مشارکت کارکنان:** مشارکت نیروی کار از همان ابتدا برای ایجاد فرهنگ نوآوری ضروری است و رهبران باید اطمینان حاصل کنند که یک استراتژی نوآورانه‌ی مناسب را همراه با درک صحیحی از مسئولیت‌ها و انتظارات به کارکنان خود ابلاغ نموده‌اند.



- **زمان کار و بودجه:** سازمان‌ها باید زمان‌های کاری و بودجه مشخصی را برای نیروی کار خود در نظر بگیرند تا با سهولت بتوانند روی نوآوری و ایده‌های خود کار کنند. در اینصورت ظرفیت بالقوه و انگیزه فراوانی برای نوآوری در بین نیروی کار ایجاد می‌شود.
- **دوره‌های نوآوری:** کارکنان باید تفهیم شوند که نوآوری برای سازمان و خود آن‌ها چه اهمیتی دارد و چگونه می‌توانند در آن سهم‌یاری داشته باشند. برای خلاق‌بودن و نوآوری داشتن، کارکنان نیز باید به کسب مهارت‌ها و دانش صحیح بپردازند و برگزاری دوره‌های پربار نوآوری گزینه‌های مناسبی برای این کار هستند.
- **کارگاه‌های خلاقیت:** افزون بر آگاهی و دانش، کارکنان می‌بایست در یکسری کارگاه‌های آموزشی خلاقیت شرکت کنند تا با ابزارهایی همچون تفکر طراحی، از ایده‌پردازی و فرآیند تجسم اطلاع بیشتری کسب کنند که آنها را در توسعه ایده‌ها و راهکارهای جدید یاری برساند.

سازمان‌های عصر حاضر تنها زمانی امکان پیشرفت دارند که مهارت‌های یادگیری چابک خود را فراتر از مشارکت درون‌سازمانی استمرار بخشند. همچنین در جامعه به ایفای نقش بپردازند و دروازه یادگیری از بیرون سازمان را نیز بگشایند. در زیر برخی از این رویکردهای برون‌سازمانی مورد بحث قرار گرفته است:

- **مسابقه ارائه ایده:** هیچ چیز خوشایندتر از طرح ایده خود برای دیگران نیست؛ جایی که بهترین ایده مفتخر به دریافت جایزه می‌گردد و در خط اجرا قرار می‌گیرد. با بهره‌گیری از قالب‌های رقابتی، افراد می‌توانند ایده‌های خود را بوسیله دیگران توسعه داده، از آنان بیاموزند و در نهایت خلاقیت خود را در یک تشکیلات بیرونی به اشتراک بگذارند.
 - **روزهای ویژه نوآوری:** روزهای ویژه نوآوری در سازمان‌ها بسیار رایج شده است و ممکن است بر فعالیت‌هایی مانند ارائه جدیدترین نوآوری‌ها، رویداد برنامه‌نویسی هکاتون^۱، کارگاه‌های ایده‌پردازی، بارکمپ^۲ و سایر رویدادها دلالت کند. اینها فرصتی عظیم را با گردآوری جمعیت زیادی زیر یک سقف پدید می‌آورند.
 - **سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز شرکتی:** ایجاد سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز شرکتی با اهداف پیگیری رشد سریع کسب‌وکارهای نوپا از طریق همسویی کامل با استراتژی میان‌مدت تا بلندمدت شرکت؛ مقیاس پذیر کردن کسب‌وکار؛ نوآوری؛ جذب استعدادهای برتر؛ و بسط ذهنیت کارآفرینی در تیم دنبال می‌شود.
 - **پاداش به ازای نوآوری:** ایجاد رقابت و اعطای پاداش به ازای نوآوری، بهترین راه انگیزه‌بخشی و اثرگذاری در برترین استعدادهای برای پیشکش خلاقیت و ایجاد نوآوری در سازمان است. در بیشتر موارد پرداخت پول به عنوان عامل اصلی مطرح نیست، بلکه قدردانی عمومی و احترام از اولویت بالاتری برخوردار است.
 - **آزمایشگاه‌های نوآوری:** آزمایشگاه‌های نوآوری به برون‌سپاری ابتکارات نوآورانه اختصاص داده شده‌اند و از قید موانع و بند سرعتگیرهای معمول در تفکر خارج از چارچوب آزاد هستند. این آزمایشگاه‌ها مضاف بر اینکه یک واحد نوآورانه سازمانی هستند، همچنین محل رجوع کسانی‌اند که برای استفاده از زیرساخت‌ها و تقویت خلاقیت خود به آنجا می‌روند.
- با پشتیبانی پررنگ رهبر، سازمان‌های امروز باید استعداد و نیروی کار خود را هل دهند تا زمان خود را صرف ایجاد و اجرای ایده‌های نوآورانه کنند. علاوه بر رهبران کسب‌وکار، واحدهای منابع انسانی نیز کارگردان سکانس خلق فرهنگ مبتنی بر نوآوری محسوب می‌شوند.

نقش منابع انسانی در فرهنگ نوآورانه

از آنجا که واحد منابع انسانی به تدریج صاحب یک نقش استراتژیک در سازمان‌ها شده است، سهم‌یاری بیشتر این واحد در نوآوری سازمان اهمیت می‌یابد. از میسرترین مسیرها برای چنین مشارکتی طراحی فرهنگ نوآورانه سازمان است.

1. hackathons
2. barcamps

بخش‌های کارکردی منابع انسانی که دارای وظایف استراتژیک بیشتری هستند در تأمین ملزومات شکل‌گیری فرهنگ نوآورانه توجه بیشتری به خود جلب کرده‌اند.

هنگامی که واحدهای منابع انسانی در سازمان‌ها متعهد به ایجاد و پاسداشت فرهنگ سازمانی مطلوب نوآورانه می‌شوند، حتماً باید به تبدیل خلاقیت و نوآوری به شاخص‌های کلیدی عملکرد، موفقیت و رشد سازمان پرداخت. به علاوه این امر مستلزم درک عمیق از مولفه‌های اصلی فرهنگ نوآورانه می‌باشد.

وقتی سازمان‌ها از آگاهی مناسبی در باب فرهنگ نوآورانه برخوردار گردند، قادر خواهند بود استعداد‌های خلاق را به سمت خود جذب کنند که خود بازیگرانی در شکل‌دهی فرهنگ نوآورانه می‌شوند. این استعدادها باید توسعه یابند، مدیریت شده و به عنوان بخشی از DNA سازمان شناخته شوند و در این بین منابع انسانی بی‌شک از ظرفیت ابتکار عمل بزرگی دارا است. هیچ قاعده جهان‌شمولی برای ایجاد یک فرهنگ نوآورانه وجود ندارد، اما برخی عناصر کلیدی به چشم می‌خورند که در سمت‌وسوی دستیابی به این هدف قرار دارند که در بخش‌های قبل ذکر شدند (کمپ‌ها، ۲۰۱۷).

تصمیم‌گیری در خصوص ادغام اتمسفر نوآوری در فرهنگ موجود از زوایه نگاه رویکرد تغییر و انطباق مداوم نیز حائز اهمیت است. به این معنی که تحول‌خواهی در فرهنگ از شوط تکامل فرهنگ سازمانی است. از آنجا که این یک روش متداول برای پذیرش تغییر محسوب نمی‌شود، سازمان‌ها چه بسا با مقاومت زیادی در برابر چنین تغییراتی روبرو گردند. بنابراین هم رهبران و هم منابع انسانی باید آماده باشند و پرسش‌هایی را که هنگام شکل‌گیری فرهنگ نوآورانه در اذهان گل می‌کند احصا نمایند، جدول ۹.۱ درباره همین نکته آمده است.

در طی کل سیر، وقتی در مورد ارتقای فرهنگ‌های نوآورانه صحبت به میان می‌آید، باید به طرح پرسش‌هایی در مورد کم‌وکیف تحریک نوآوری ناظر به کارکرد منابع انسانی نیز بذل توجه داشت. با لنز فرهنگ نوآورانه، واحدهای منابع انسانی در سازمان‌ها می‌توانند کارکردهای وظیفه‌ای و فرآیندهای خود را با صبغه‌ی راهکارهای نوآورانه‌تر و بهره‌مندی از ایده‌های خلاقانه جدید، بهینه نمایند. تحقیقاً فرهنگ شرکت صرفاً پایبند به منابع انسانی و رهبران کسب‌وکار نبوده و قاطبه‌ی کارکنان به طور مساوی در قبال سهم‌یاری فرهنگی در سازمان پاسخگو هستند. رهبران منابع انسانی تأثیر بسزایی در تعیین میزان عجزین شدن سازمان از نظر فرهنگی با نوآوری دارند.

بررسی	پرسش‌های قابل توجه
<input type="checkbox"/>	• آیا اهمیت و لزوم نوآوری در سازمان مدام گوشزد می‌شود؟
<input type="checkbox"/>	• آیا رهبران با الگو بودن در رفتارهای نوآورانه به هدایت دیگران می‌پردازند؟
<input type="checkbox"/>	• آیا ما افرادی خلاق را بکار می‌گیریم که قادرند در فرهنگ مبتنی بر نوآوری ایفای نقش کنند؟
<input type="checkbox"/>	• چگونه می‌توانیم محیطی فراهم کنیم که در آن افراد برای ریسک کردن احساس اختیار عمل داشته باشند؟
<input type="checkbox"/>	• آیا ما در پیشنهادات خود بسته‌های آموزش و توسعه مهارت‌های خلاق را گنجانده‌ایم؟
<input type="checkbox"/>	• آیا سیستم ارزیابی عملکرد سازمان ناظر به نوآوری تنظیم شده است؟
<input type="checkbox"/>	• آیا فضای کاری ما متناسب با نوآوری طراحی شده است؟
<input type="checkbox"/>	• واحد منابع انسانی چگونه به پیشبرد نوآوری می‌پردازد؟ اصلا منابع انسانی ما نوآور محسوب می‌شود؟

نوآوری در بسیاری از سازمان‌ها به عنوان یک قابلیت حیات‌بخش شناخته می‌شود. این مسئولیت رهبران و واحدهای منابع انسانی بطور مشترک است که باید اطمینان یابند افراد درون سازمان در گسترش این قابلیت و پیشبرد تحول در نیروی کار و سازمان از خود همکاری نشان می‌دهند. این امر برای دستیابی سازمان‌ها به تحول پایدار و ساخت جامعه عادلانه ضروری است.

خلاصه

آشنایی با فوت‌وفن دستیابی به ارزش‌های جدید نوآورانه در سازمان:

- امروزه خلاقیت محدود به پژوهش‌های خاص یا تیم‌های اختصاصی نیست. ایده‌های جدید توسط هر فرد یا تیمی ارائه می‌شود و ممکن است به اشکال و کارکردهای وظیفه‌ای مختلف، نه تنها در کسب‌وکارهای نوپا بلکه در شرکت‌های بالغ نیز عینیت یابند.
- نوآوری در مورد خلاقیتی است که قادر است کارایی را افزایش و سازمان‌ها، نیروی کار و جامعه را برای ایجاد آینده بهتر تحت تأثیر خود قرار دهد. نوآوری؛ جایگاهی ندارد مادامی که با موفقیت در کسب‌وکار همراه شود.

- نوآوری براساس ابعاد فناوری و مدل‌های کسب‌وکار انواع مختلفی دارد و مشتمل بر نوآوری‌های تدریجی، برهم‌زننده، معمارانه و بنیادین است.
 - نوآوری‌های دیجیتال ممکن است اشکال مختلفی از ارائه محصولات و خدمات جدید، تا مدل‌های کسب‌وکار کاملاً متفاوت داشته باشند. البته چنین نوآوری‌هایی تنها در صورتی به کامیابی نیل می‌یابند که سازمان دارای فرهنگ و ساختار دیجیتال باشد.
 - نوآوری در واحد منابع انسانی نه تنها از ایده‌ها، روش‌ها و فناوری‌های نوین به منظور تأمین بهتر نیازهای سازمان و نیروی کار صحبت به میان می‌آورد، بلکه طی حرکتی رو به جلو، واحد منابع انسانی را به اوج قله جدیدی می‌رساند و برای آینده مهیا می‌سازد.
- شناسایی مزایای رهبری و تنوع‌گرایی در دنیای ووکا:

- در عصر دیجیتال کنونی با عدم اطمینان و تغییر مداومش، رهبران باید نسبت به عدم آگاهی به کلیه‌ی پاسخ‌ها واقع‌نگر باشند. آن‌ها باید در عوض به اعتمادسازی پرداخته و فهم کنند که در کجا قرار دارند و از چه کسانی باید مدد بگیرند.
 - امروزه بسیاری از سازمان‌ها در آماده‌سازی مربی‌گری اجرایی رهبران خود سرمایه‌گذاری می‌کنند که اگر این کار به درستی انجام شود، رهبران را در ایجاد چشم‌انداز، جلب مشارکت دیگران و تقویت مهارت‌های آمادگی برای پیشرفت در جهان ووکا سرآمد می‌گرداند.
 - در بحبوحه‌ی اقتصاد دیجیتال، چابکی رهبری برای حفظ پایداری سازمان امری حیاتی است و از این رو سازمان‌ها به رهبرانی نیاز دارند که توانایی تأثیرگذاری در جهان پیچیده و به سرعت در حال تغییر را دارا بوده و قابلیت‌ها و مهارت‌های چابکی رهبری بیشتری اکتساب کنند.
 - دنیای ووکا می‌طلبد که نیروی کار امروز چابک، پرسرعت، نوآور، دارای روحیه همکاری و همسفر مسیر رشد باشد. همچنین نیروی کار باید متنوع و همه‌جانبه‌گرا باشد تا بتواند اثرگذاری مثبتی از خود بروز دهد.
 - تنوع و همه‌جانبه بودن باید بخشی از مأموریت، استراتژی‌ها و عملیات یک سازمان قرار گیرد. این کار صرفاً به دنبال ایجاد یک محیط کار متنوع نیست و استفاده از منافع حاصل از تنوع و همه‌جانبه بودن برای موفقیت سازمان در کل دوره دیجیتال را نشانه رفته است.
- کشف راه‌هایی در کاربست فرهنگ نوآورانه:
- فرهنگ نوآورانه نوعی فرهنگ سازمانی را توصیف می‌کند که در وهله اول با هدف ارائه خلاقیت و تشویق به قابلیت‌های نوآورانه، کارکنان را می‌انگیزاند.
 - فرهنگ مبتنی بر نوآوری بخشی از فرهنگ سازمانی است که چارچوبی را ناظر به هر فعالیت نوآورانه در یک سازمان به منظور ایجاد قابلیت یادگیری مستمر در رهبران و کارکنان تعریف می‌کند.

- خلق فرهنگ مبتنی بر نوآوری موانع زیادی فرای خود دارد که از مهمترین آنها می‌توان به احتمال عدم حمایت کافی از جانب رهبر، فقدان استراتژی نوآورانه، درک نامناسب از فرهنگ نوآورانه و پایین بودن مشارکت نیروی کار اشاره داشت.
- منابع انسانی به تدریج صاحب یک نقش استراتژیک درون سازمان‌ها شده است و آنچه اهمیت دارد شکل‌دادن به فرهنگ مبتنی بر نوآوری در سازمان جهت پیشبرد نوآوری به دست این واحد است.

به وقت اجرا



یک تکامل پایدار و یک جامعه عادلانه‌تر

اهداف فصل

- ✓ درک اهمیت اجرای توسعه‌ی پایدار و خلق یک جامعه عادلانه‌تر در دنیای دیجیتال
- ✓ کاوش در رشد و تغییرات اکوسیستم و سرمایه اجتماعی
- ✓ درک یادگیری جامعه‌محور برای سازمان‌ها

در پی توسعه پایدار و ایجاد جامعه عادلانه‌تر

رشد فناوری‌های دیجیتال و دیجیتالی‌سازی نقش اساسی در تسریع دسترسی به دانش، تحقق رشد اقتصادی، لزوم بازآموزی مهارت، برابری و تنوع‌گرایی از نظر جلب مشارکت گروه‌های گوناگون، پاسخگویی بنیادی به تغییرات و فرصت‌های جدید نوآوری در تمام حوزه‌های صنعتی دارد. این ابتکارات با سبک و صیاغ دیجیتالی، همچنین با حفظ سازمان‌هایی که بیشتر در معرض خطر عقب ماندن ناشی از تغییرات سریع برهم‌زننده هستند، در حال اصلاح قوانین رقابت است.

فضای شدید رقابتی کنونی، نظر به تلاش بسیاری از این سازمان‌ها برای جهت‌گیری در مسیر تغییرات، آنها را با چالش‌های عمیقی روبرو کرده است. در نتیجه آنها موفق به ایجاد توسعه پایدار در طولانی‌مدت نمی‌شوند و این ناکامی بر قابلیت‌های کارکنان آنها نیز اثر منفی می‌گذارد؛ زیرا چشم‌انداز تغییر و توسعه پایدار در سازمان‌ها ارتباط روشنی میان رقابت، بهره‌وری و پایداری اجتماعی سازمان‌ها دارد. سازمان‌ها باید به دنبال رشد همه‌جانبه و در عین حال ایجاد شرایطی مطلوب برای جامعه، با محوریت ایجاد مشاغل بیشتر و بهتر در هنگام در نظر گرفتن تمام تغییرات مداوم مربوط به دنیای کار باشد.

ابعاد پایداری سازمانی

پایداری سازمانی اغلب به اشتباه به پایداری مالی تفسیر می‌شود و از این امر نشات می‌گیرد که ناپایداری سازمانی را از عملکرد مالی آن استنتاج می‌کنند. ابعاد پویای بسیاری وجود دارد که باید در یک سازمان پایدار گردند و اگر سازمان بتواند این ابعاد اصلی را به خوبی مدیریت کند، تأثیر مثبت بیشتری بر پایداری سازمان خواهد داشت.

در اقتصاد دیجیتال رو به رشد، سازمان‌های سنتی چنانچه موفقیت در این دنیای دیجیتال را در سر می‌پروراند، ناچار به ایجاد تحول در فرهنگ و شیوه‌های کاری هستند. این تحول تنها یکبار اتفاق نمی‌افتد، چراکه سازمان‌ها در طول سیر خود ملزم هستند مدام با تغییرات کنار بیایند. بدین منظور توجه به ابعاد گوناگون پایداری سازمانی ضروری است (Cahill, 2018).

پنج بعد اصلی پایداری سازمانی در ادامه ذکر شده‌اند:

- **پایداری استراتژیک:** یکی از مهمترین ملاحظات با هدف پایداری استراتژیک داشتن یک هدف و چشم‌انداز واقع‌بینانه برای سازمان است که تیم ارشد را پشت سر خود به خط می‌کند و به گونه‌ای شفاف و قانع‌کننده میان نیروی کار ارتباط برقرار می‌کند. برنامه‌ریزی صحیح استراتژیک اساساً مشخص می‌سازد که سازمان در یک سال آینده یا بیشتر، به کدام مقصد می‌رسد و چگونه.
- **پایداری کسب‌وکار:** در حالی که برنامه‌ریزی استراتژیک برای کل سازمان برنامه‌ریزی می‌کند، برنامه‌ریزی کسب‌وکار بر روی یک محصول یا خدمت متمرکز است. امروزه با در نظر گرفتن برهم‌زندگی مداوم در مدل‌های کسب‌وکار و تغییرات دائم در فرصت‌های بازار، پایداری کسب‌وکار به مثابه کلید درب هر کسب‌وکار قرار گرفته است. سازمان‌ها می‌بایست چارچوب مناسبی برای برنامه‌ریزی پی‌ریزی نمایند که این امر را امکان‌پذیر سازد و به احتمال زیاد این چارچوب از تغییرات اساسی در مدل عملیاتی و ساختار سازمان‌ها بگذرد.
- **پایداری نیروی کار:** نیروی کار بی‌شک باید در جریان چشم‌انداز سازمان از قبیل نقش خود در تحقق آن؛ جایگاه خود در ساختار سازمان؛ شرح وظایف خود؛ معیارهای اندازه‌گیری، پاداش‌ها و فرصت‌های دستیابی به آنها قرار گیرند. پوشاندن لباس پایداری بر تن نیروی کار و با انگیزه نگهداشتن آنها، سازمان‌ها را بر آن داشته تا بر روی فرآیندهای نگهداشت و توسعه کارکنان و شیوه‌های جدید پاداش‌دهی، اندازه‌گیری عملکرد و مدیریت مهارت‌ها تمرکز نمایند.
- **پایداری مالی:** عواقب پردازش غیرموثر بسیاری ابعاد در بعد مالی خودنمایی می‌کند که بطور کلی مانعی در برابر موفقیت و پایداری سازمان محسوب می‌شود. بنابراین کنترل‌های مالی مناسب برای اطمینان از یکپارچگی در فرآیندهای مالی و مبادلات دیگر برای پیاده‌سازی مدیریت مالی بهتر بسیار دارای اهمیت و از الزامات پایداری مالی سازمان است.

- **پایداری دیجیتال:** پایداری دیجیتال توسط سازمان‌ها به قصد سازگاری سریع با شرایط متغیر بازار مورد نیاز است و سازمان‌ها را در تصمیم‌گیری، اجرا، یادگیری و تکرار سریع یاری می‌کند. این نوع پایداری همچنین بر روی ارائه سریع راهکارها در بازار و تکامل آنها بر اساس بازخورد تمرکز داشته و افزون بر این بر سرمایه‌گذاری در نیروی کار، توسعه چابکی، یادگیری از تجربه و بازی در میدان تغییر تاکید دارد.

پایداری یک رویکرد جامع است و سازمانی که پایداری را نشانه رفته است باید استراتژی پایداری همه‌جانبه و منسجمی اتخاذ کند. هنگامی که سازمان‌ها به درک ابعاد مختلف پایداری کمر می‌بندند، احتمال تدوین استراتژی منسجم برای تحقق پایداری بیشتر حس می‌شود. در نتیجه به سمت توسعه پایدار سوق خواهند یافت.

بدین سان رویکرد توسعه‌ی پایدار نقش مهمی در ارزیابی تأثیرات اقدامات، تسریع در تغییر و تقویت انتقال دانش در سازمان‌ها دارد. همچنین فرصت‌های گسترده‌ای نیز برای استفاده از دیجیتال‌سازی با هدف دستیابی به اهداف استراتژی پایداری وجود دارد تا بتوان آنها را به عنوان پیشران توسعه پایدار قرار داد.

توسعه پایدار سازمان‌ها

اهداف توسعه پایدار که در سال ۲۰۱۵ به تصویب همه کشورهای عضو سازمان ملل متحد رسید، نقشه اصلی دستیابی به آینده بهتر و پایدارتر برای همه سازمان‌ها است. این اهداف به چالش‌های جهانی مختلف که با آن روبرو هستیم، نظیر چالش‌های مربوط به فقر، نابرابری، آب‌وهوا، تخریب محیط زیست، رفاه، صلح، نوآوری، رشد اقتصادی و بسیاری دیگر می‌پردازد. اهداف مذکور کاملاً در هم تنیده بوده و بیشتر آنها از جانب سازمان‌ها بصورت مستقل نیز قابل پیگیری هستند. تصویر ۱۰.۱ انواع توسعه‌های پایدار سازمانی را به رخ کشیده است که از سه بعد برای سازمان‌ها حائز اهمیت هستند.

در زیر یک نمای کلی از هر هدف پایدار به همراه ابعاد هر یک ارائه شده است. سطح اول بر اساس افراد و تیم‌های موجود در یک سازمان است، در حالی که سطح بعدی مستقیماً مبتنی بر سازمان و صنعت بوده و سطح دیگر به تعیین محیط و زمینه مربوط به یک سازمان پرداخته است (UNDP، ۲۰۱۵).

افراد و تیم‌ها	سلامتی و خوب‌زیستی	آموزش باکیفیت	برابری جنسیتی	کاهش نابرابری‌ها
سازمان و صنعت	صنعت، نوآوری و زیرساخت	کار درخور و رشد اقتصادی	تولید و مصرف مسئولانه	مشارکت برای تحقق اهداف
محیط و زمینه کاری	شهرها و جوامع پایدار	اقدامات در راستای حفظ اقلیم	انرژی پاک و ارزان	صلح، عدالت و نهادهای قدرتمند

افراد و تیم‌ها

سلامتی و خوب‌زیستی برای افراد: «اطمینان از زندگی سالم و گسترش رفاه همگانی در هر سن». سلامتی یک تابلوی ضروری در مسیر توسعه پایدار است و باید از منظر گسترش نابرابری‌های اقتصادی و اجتماعی، شهرنشینی، تهدیدهای اقلیمی و زیست‌محیطی مورد عنایت قرار گیرد.

خوب‌زیستی برای نیروی کار یک عامل اساسی در تعیین اثربخشی بلندمدت یک سازمان است، زیرا سازمان سالم و دارای فرهنگ، اقلیم و اقدامات مثبت، محیطی رقم می‌زند که سلامت و ایمنی کارکنان را تشویق کند. خوب‌زیستی و فرسودگی شغلی یک چالش بزرگ برای نیروهای کار در سراسر جهان بوده است و ما باید برای ساخت آینده بهتر نسبت به این موارد حساسیت نشان دهیم.

آموزش با کیفیت: «اطمینان از آموزش با کیفیت فراگیر و عادلانه و ترویج فرصت‌های یادگیری مادام‌العمر برای همه». اطمینان از آموزش با کیفیت، ستون ایجاد توسعه پایدار و بهبود کیفیت زندگی، در کنار گسترش راهکارهای نوآورانه برای بزرگترین مشکلات است.

تغییرات در دنیای کار به یک سیستم پرقدرت یادگیری و آموزش مادام‌العمر نیازمند است و این لزوم در مشاغل مختلف به چشم می‌خورد. امروزه دیگر هر نوع فعالیت و وظیفه‌ی تکرارپذیر یا قابل پیش‌بینی، به وسیله نوعی از فناوری قابل انجام است و بدین جهت سازمان‌ها باید در مورد آنچه که برای نیروی کارشان ضروری است، متفاوت ببینند.

برابری جنسیتی: «دستیابی به برابری جنسیتی و توانمندسازی تمام زنان و دختران». برابری جنسیتی برای هرگونه توسعه اقتصادی امری حیاتی است و نیروهای کار باید فارغ از جنسیت‌شان، برای یک جهان پایدار، برابری را در رابطه با حقوق و دستمزد، مسئولیت‌ها و فرصت‌های خود به عینه مشاهده کنند.

نابرابری جنسیتی در سازمان‌ها موضوعی است که چه بسا در ساختارهای سازمانی، فرایندها و اقدامات سر بر آورده باشد و سازمان‌ها باید در غلبه بر این موانع در بین نیروی کار، خودی نشان دهند.

کاهش نابرابری‌ها: «کاهش نابرابری درآمد در داخل و بین کشورها». برای کاهش نابرابری، اصولاً سیاست‌ها باید جهانی تنظیم شده و به احتیاجات و انتظارات جمعیت نیازمند و حاشیه‌نشین توجه کنند.

افزایش نابرابری درآمدی ممکن است نتیجه عواملی همچون جهانی‌سازی، پیشرفت‌های فناورانه، مقررات‌زدایی و سایر عوامل نهادی باشد. تأثیر این نابرابری در مسائل مربوط به سلامت، منافع اجتماعی و رضایتمندی و احساس شادی بازتاب می‌یابد. سازمان‌ها باید در کمرنگ ساختن نقش جنسیت در این موارد در کشورهای خود مشارکت داشته باشند.

سازمان و صنعت

صنعت، نوآوری و زیرساخت: «ایجاد زیرساخت‌های انعطاف‌پذیر، ترویج صنعتی‌سازی فراگیر و پایدار و پرورش نوآوری». هرگونه صنعتی‌سازی پایدار، مستلزم ایجاد زیرساختی منطبق و مستحکم است که هم به پشتوانه نوآوری سازمانی دلگرم باشد و هم صنایع و بخش‌ها را در مدار نوآوری به گردش دریاورد.

نظر به رشد فشرده در طیف وسیع صنایع، کسب‌وکارها و فناوری‌های جدید، سازمان‌ها به منظور پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز نوآوری باید آگاه باشند که چگونه می‌توان یک فرهنگ نوآورانه و یک رویکرد جامع نسبت به نوآوری ایجاد کرد که در آن همه قادر به سهم‌یاری و تفکر آزادانه باشند.

کار در خور و رشد اقتصادی: «دائما به ترویج پایداری، رشد اقتصادی فراگیر و باثبات، اشتغال گسترده و مولد، و کار در خور برای همه باید پرداخت». همانگونه که در دنیای جدید مقوله کار همه توجه‌ها را به خود جلب کرده است، سازمان‌ها و کارکنان باید نسبت به اهمیت کار شایسته و بسط فرصت‌ها با ذهنیت‌های کارآفرینانه نیز همت گمارند.

کارآفرینی در امر توسعه اقتصادی دارای اهمیت است و منافع زیادی عاید جامعه و اقتصاد می‌گرداند؛ چراکه نوآوری، ایجاد فرصت‌های شغلی جدید، افزایش رقابت، رشد بهره‌وری در سازمان‌ها و رشد اقتصاد جهانی را در معیت خود دارد.

تولید و مصرف مسئولانه: اطمینان از مصرف و الگوهای تولید پایدار. نیاز به دستیابی به مدیریت پایدار و استفاده بهینه از منابع طبیعی با هدف کاهش محسوس تولید زباله از طریق پیشگیری، تبدیل، بازیافت و استفاده مجدد امکانپذیر است.

تولید و مصرف پایدار کالاها و خدمات برای کاستن از اثرگذاری منفی بر اقلیم، محیط‌زیست و سلامتی افراد ضروری است. از این رو باید به تشویق سازمان‌ها برای اتخاذ روش‌های پایدار و ادغام اطلاعات پایداری در چرخه گزارش‌دهی آنها پرداخت.

مشارکت برای تحقق اهداف: «تقویت ابزارهای اجرا و احیای مجدد مشارکت جهانی در جهت توسعه پایدار». در این دنیای نامطمئن و شتابان در حال تغییر، هیچ سازمانی قادر نخواهد بود بدون عضویت در اکوسیستم و همکاری با دیگران نردبان ترقی را طی کند و بنابراین تنها باید گام در طریق مشارکت و همکاری قدرتمند در سطح جهانی نهاد.

توسعه مشارکت منتج به تسهیم دانش، تخصص، فناوری و پشتیبانی مالی با هدف ارتقای موفقیت سازمان‌ها می‌گردد. مشارکت‌های تمام و کمال، وام‌دار روابط قوی میان سازمان‌ها است، جایی که هدف مشترکی برای دستیابی به یک مقصود واحد تعیین می‌شود.

محیط و زمینه کاری

شهرها و جوامع پایدار: «شهرها و سکونت‌گاه‌های انسانی را فراگیر، ایمن، مقاوم و پایدار کنید». بیش از نیمی از جمعیت جهان اکنون در مناطق شهری زندگی می‌کنند و با رشد جمعیت و گزینه‌های مناسب مسکن خصوصا برای نیروی کار جوان، سرعت جابجایی از مناطق روستایی به شهرها تسریع یافته است.

بدون اعمال تغییر در نحوه ساخت و مدیریت فضاهای شهری، تحقق توسعه پایدار دور از ذهن است. همچنین سرمایه‌گذاری در حمل‌ونقل عمومی، ایجاد فضاهای سبز و بهبود برنامه‌ریزی و مدیریت شهری به روشی پایدار از جمله اقداماتی است که باید انجام گیرد.

اقدامات در راستای حفظ اقلیم: «با محدودسازی انتشار گازهای گلخانه‌ای و ترویج و توسعه‌ی انرژی‌های تجدیدپذیر، برای مقابله با تغییرات اقلیمی و تأثیرات آن اقدام فوری انجام دهید». تغییرات اقلیمی یکی از بزرگترین تهدیدهای توسعه است و تأثیرات گسترده و غیرمعمول آن بار فقیرترین و آسیب پذیرترین انسان‌ها را می‌کشد.

سهم‌یاری در ایجاد اقلیم و محیط‌زیست بهتر برای همه انسان‌ها و نهادها از جمله سازمان‌ها امری بسیار ضروری است. تاکنون اقدامات فراوانی در این زمینه اجرا شده و در آینده نیز باید پیگیری شوند تا آینده‌ای بهتر و جهانی پایدار به ارمغان بیاورند.

انرژی پاک و ارزان: «اطمینان از دسترسی به انرژی ارزان، قابل اطمینان، پایدار و نو برای همه». ما باید همچنان به تمرکز بر روی دسترسی به انرژی پاک با قیمت‌های به صرفه بپردازیم، و این کار تدابیر و اقداماتی را از جانب همه ما می‌طلبد. برای رشد اقتصادی، سرمایه‌گذاری روی بهره‌وری انرژی بسیار مهم است و این موضوعی است که کما بیش با افراد و سازمان‌ها مرتبط است. انطباق‌های جدید فناورانه در واقع اتخاذ چنین اقداماتی را در سراسر جهان برای ما تسهیل بخشیده‌اند.

صلح، عدالت و نهادهای قدرتمند: «گسترش جوامع صلح‌جوی فراگیر جهت توسعه پایدار، امکان برقراری عدالت را برای همه و ایجاد نهادهای اثربخش و پاسخگو را در همه سطوح فراهم می‌آورد». چنین افعالی برای حفظ حیات انسان و ایجاد جهانی ارزشمندتر و پایدارتر به کار می‌آید.

جهان، در خط تندرو به سرعت در حرکت است و فناوری‌ها نیز به دنبال آن سرعت بالایی را در تغییرات تجربه می‌کنند. این تغییرات بر پیشرفت کشورها و نوع بشر ردهای مثبت و منفی برجای می‌گذارند؛ به طور خاص، افزایش جرم و جنایت، خشونت مسلحانه، استثمار و آلام عظیم ناشی از امکاناتی که با توسعه‌ی ماشین‌های هوشمند ایجاد می‌شود، مسبب چالش‌های بزرگی شده است.

برپایی جامعه‌ای عادلانه‌تر

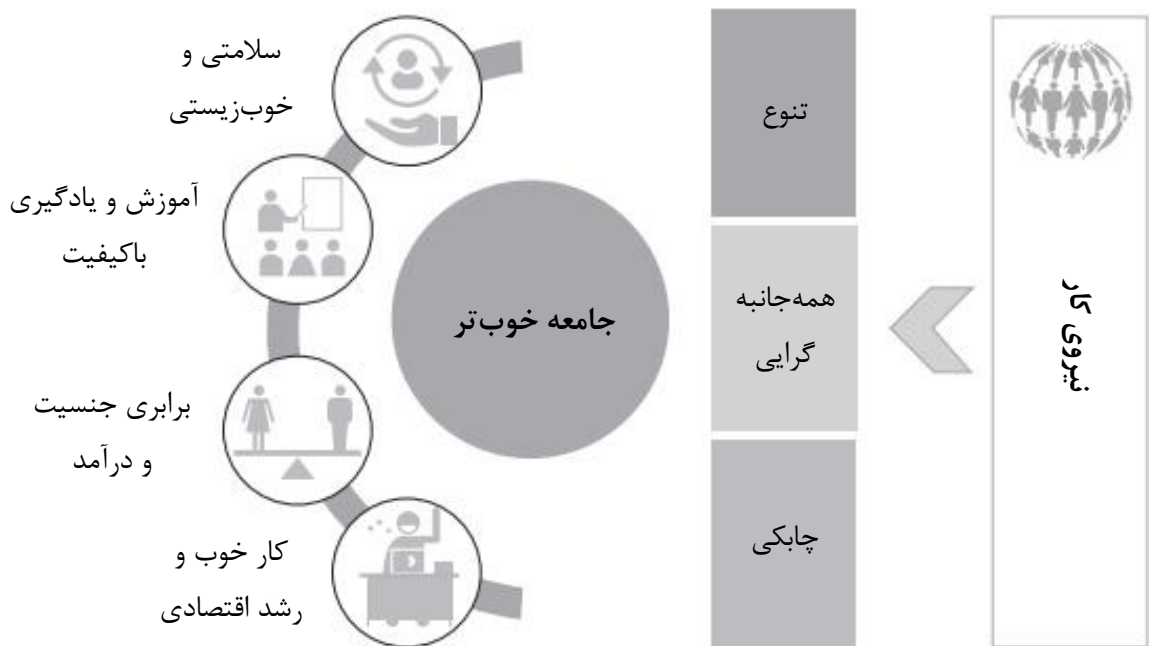
اگرچه اهداف و اقدامات توسعه پایدار اغلب دستگیر محیط‌زیست تلقی می‌شوند، اما مفاهیم پایداری ناظر به پیشرفت اقتصادی در جهت رونمایی از یک جامعه عادلانه‌تر، در کنار حفظ اکوسیستم‌ها و منابع طبیعی نیز مطرح می‌شوند. در حقیقت می‌توان سه رکن اصلی توسعه پایدار را جامعه، اقتصاد و محیط‌زیست بر شمرد. مدت‌هاست که فعالیت‌های اقتصادی و رشد اقتصادی سرمشق جوامع قرار گرفته است، اکنون باید به برپایی جامعه‌ای عادلانه‌تر نیز همت گماشت.

با توجه به وضعیت فعلی ما در جهانی سازی و رشد اقتصادی، ایجاد جامعه عادلانه کار ساده‌ای بنظر نمی‌رسد. در این عملیات برای همه ما در نقش دولت‌ها، بنگاه‌های اقتصادی، نهادهای نظارتی، انجمن‌ها و شهروندان کارویژه‌ای وجود دارد. چنانکه در عصر دیجیتال نفس می‌کشیم، دیجیتالی شدن نیز در حال تغییر اساسی در جامعه و بسیاری از بخش‌های اصلی زندگی مانند ارتباطات و مدیریت اطلاعات، به عنوان عامل محرک پایداری در دنیای جدید است. بنابراین زمانی در توسعه پایدار توفیق حاصل می‌شود که درجه بالایی از پویایی و پذیرندگی در جامعه، علم، سیاست و کسب‌وکار در مورد روش‌ها و اقدامات جدید هویدا شود.

یک سازمان همچنین باید سهم‌یاری مثبتی در جامعه نشان دهد. به ویژه باید با تمرکز بر نیروی کار باشد؛ چراکه بناست منعکس‌کننده بخش بزرگی از جامعه و اقتصاد قرار گیرد. تصویر ۱۰.۲ رویکرد برپایی جامعه خوب‌تر، از نقطه نظر سازمانی و با دید نیروی کار را نشان داده است.

مطابق با یافته‌های تصویر ۱۰.۲، سازمان‌ها به هنگام بررسی رویکردها و استراتژی‌های نیروی کار، می‌بایست بر تنوع، همه‌جانبه‌گرایی و چابکی تمرکز نمایند. تنوع و همه‌جانبه‌گرایی، به سازمان‌های سراسر دنیا در بهبود بهره‌وری، نگهداشت کارکنان و توانایی موفقیت در جهانی‌سازی پیچیده‌ی بازارها خدمت می‌رساند. علاوه بر این چنان محیط کاری پیشکش می‌کند که در آن همگی برای تحقق ظرفیت کامل خود، دیدگاه‌ها، رویکردها، زمینه‌ها و ذهنیت‌های گوناگون را پذیرا باشند.

شکل ۱۰.۲ رویکرد ساخت جامعه خوب‌تر در نقطه اثر



امروزه نیروهای کار با تغییرات مختلف به ویژه در شیوه‌های کار به مسیر تکامل خود ادامه می‌دهند. نیروهای کار در نسل‌های مختلف همه‌جانبه‌گرایی را به عنوان یک عامل کلیدی در میزان مشارکت و روابط با یک سازمان تشخیص می‌دهند. در صورتیکه سازمان‌ها چابکی را به نیروی کار خود تزریق کنند، در این همه تغییرات نامشخص، افراد در ایده‌پردازی مشارکت بیشتری نشان داده و به خلاقیت می‌رسند، عاقبت همین ادراک موجب ارتقای عملکرد و نوآوری می‌گردد. با این حال، روی دیگر سکه این است که فرهنگ سازمانی و انعطاف‌پذیری در کار بزرگترین موانع افزایش متنوع‌شدن و همه‌جانبه‌گرایی محسوب می‌شوند.

ایجاد یک جامعه بهتر نیز در گرو اقدامات متعدد از جانب تمام سازمان‌ها است، زیرا آنها اصلی‌ترین وسیله تعامل با نیروی کار هستند. یک رویکرد حساب‌شده برای تنوع، همه‌جانبه‌گرایی و چابکی به سازمان‌ها در ایجاد جهانی بهتر که نیروی کار در کنار سلامتی و خوب‌زیستی، فرصت‌هایی برای یادگیری و آموزش در سطح کیفیت مطلوب، به ویژه ناظر به بازآموزی مهارت نیروی انسانی، برخوردار باشد، کمک می‌کند. در پایان، برابری جنسیتی و درآمدی و مفهوم کار مناسب برای همه افرادی که در رشد اقتصادی مأموریتی دارند، بی‌شک اثرات مثبت برجای می‌گذارد.

سازمان‌ها در اینجا نیز جزو نقش‌های اول هستند؛ زیرا تقریباً هر فعالیتی که امروز در جهان کلید می‌خورد به نحوی به یک سازمان وابسته است. آنها از طریق ارائه خدمات و کالا در جامعه سهم‌یاری می‌کنند. آنها همچنین منبع قابل اتکای اشتغال نیروی کار و به عبارتی کلید بازار کار هستند. همانگونه که ابعاد مختلف توسعه پایدار بررسی شد، سازمان‌ها به همان میزان مسئول کمک به محیط‌زیست و دیگر موضوعات، از اقلیم و انرژی پاک گرفته تا صلح، عدالت و ساخت جوامع هستند.

با این وجود، تمرکز زیادی بر انحراف میان رشد اقتصادی سازنده همراه با جهانی‌سازی و دیجیتالی‌شدن، در مقابل توزیع نابرابر عایدی‌های توسعه پایدار گسیل شده است. این موضوع بر اساس شرایط و موقعیت فعلی باقی خواهد ماند، چراکه رشد مستمر اقتصادی در بسیاری از کشورها، با رکود یا افت درآمد بخش‌های گسترده‌ای از جامعه، از جمله نیروی کار مسن و نیروی کار میان‌نسلی مراعات نظیر داشته است.

تغییر پویایی‌های جمعیت همچنین منجر به افزایش بخشی از توده‌ی جوان آماده‌ی ورود به بازار کار، گسترش شهرنشینی و کمک به مهاجرت بین‌المللی می‌گردد. سازمان‌ها نمی‌توانند از کنار این واقعیت‌ها بگذرند و باید با افزودن تصور و ادراک مناسبی از رهبری، اخلاق کاری، ارزش‌ها، تجربیات، مربی‌گری، همکاری و فرهنگ، برای نیروی کار آستین بالا بزنند و در این امر سهمی برداشت کنند.

نقش مسئولیت اجتماعی شرکتی

توسعه پایدار تنها مسئولیت کسب و کار نیست، بدین ترتیب آنها باید یک رویکرد عملیاتی اتخاذ کنند بدان طریق همراه با نیروی کار خود بطور موثری پیش بروند. به علاوه بسیار مهم است که سازمان‌ها به گونه‌ای فعالیت کنند که دربردارنده‌ی مسئولیت اجتماعی آنها باشد. توجه به موضوعات اجتماعی و زیست‌محیطی و پاسخگویی در قبال آنها یک گزینه مطلوب برای این کار است.

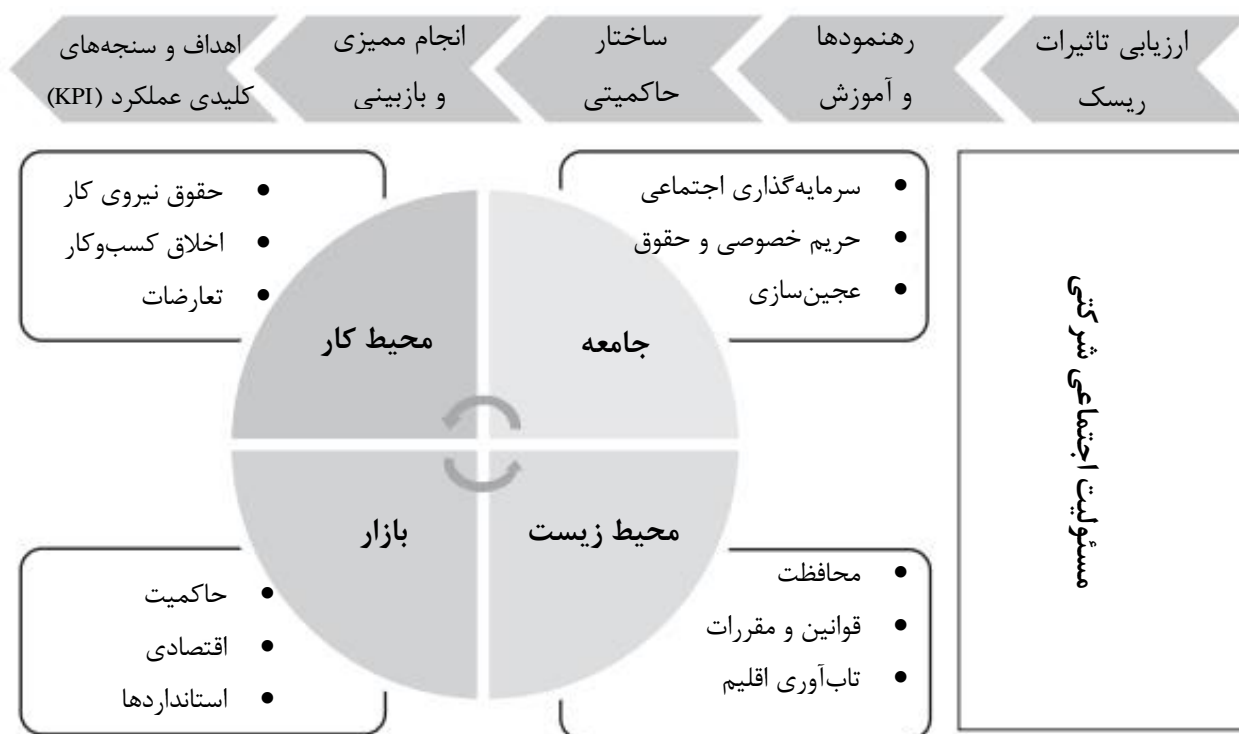
سازمان‌ها می‌بایست از طرق مختلفی دل به دریای این موضوعات بزنند که یکی از آنها اقدامات مرتبط با مسئولیت اجتماعی شرکت (CSR) است. CSR یک کارکرد خودتنظیم‌گر^۱ است که به موجب آن سازمان به سبکی اخلاق‌مدارانه و پایدار فعالیت می‌کند و نسبت به تأثیرات آن بر تمام جنبه‌های آن در جامعه نظیر اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی واقف است. CSR با ارائه یک نقش به کسب و کار و تعیین برخی پارامترهای واقع‌گرایانه، امکان رشد بازارهای تجاری را فراهم می‌آورد (مک فرسون، ۲۰۱۸).

در بعد مسئولیت‌پذیری اجتماعی، سازمان باید دارای یک رویکرد کاملاً مشخص مبنی بر استراتژی شرکتی و استراتژی نیروی کار خود باشد. شهرت و موفقیت بیشتر سازمان، مسئولیت پررنگ‌تر او در خصوص رعایت استانداردهای رفتار محترمانه با هم‌تایان، چشم‌انداز رقابتی و صنعت را می‌رساند. تصویر ۱۰.۳ مشتمل بر استراتژی و رویکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی است.

یک برنامه جامع CSR در بردارنده‌ی تجزیه و تحلیل ذی‌نفعان، طراحی استراتژی گسترده محیط کار، بازار، ابعاد جامعه و محیط زیست، برنامه‌های فعال‌سازی، پایش و گزارش‌گیری است. این رویکرد باید عملیاتی، دارای ارزیابی اولیه تأثیر ریسک، تعریف خط‌مشی‌ها و آموزش مناسب باشد. یک ساختار حکمرانی مناسب لازم است که اهداف و KPIهای درست، ممیزی‌ها و بازبینی‌های منظم برنامه جامع را در دل خود داشته باشد.

تدوین استراتژی در چهار بعد بسیار مهم است و نشان‌دهنده مولفه‌های گنگاون سهم‌یاری سازمان خواهد بود. از زاویه‌ی محیط کار، تمرکز بر حقوق کارکنان، اخلاق کسب و کار و تعارضات است؛ از منظر بازار نیز شفافیت حاکمیت مناسب، استانداردها و شرایط اقتصادی قانون توجه هستند. برای بعد جامعه، سرمایه‌گذاری اجتماعی، مشارکت، محرمانگی و توجه به حقوق جوامع حائز اهمیت است. آخرین و نه کمترین، توجه به ملاحظات زیست‌محیطی از قبیل محافظت زیست بوم، تنظیم مقررات و تاب‌آوری اقلیمی است.

1. self-regulating



بستن نطفه‌ی استراتژی CSR از عناصر مهم رقابتی سازمان است و این به معنی اتخاذ سیاست‌ها و رویه‌های درست و لحاظ کردن دغدغه‌های اجتماعی، زیست‌محیطی، اخلاقی و اقتصادی در استراتژی کسب‌وکار، همچون تعامل نزدیک با ذی‌نفعان است. مأموریت غایی سازمان‌ها، تاثیرگذاری مثبت بر جامعه، همراه با بیشینه‌سازی ارزش مشترک برای مالکان، کارکنان، سهامداران، شرکا، اجتماع و اکوسیستم در حال رشد است.

اکوسیستم‌های در حال رشد و سرمایه اجتماعی

انقلاب‌های صنعتی نسل سوم و چهارم شیوه‌های فعالیت کسب‌وکارها را در جامعه تغییر داده است. دیگر کسب‌وکارها به عنوان واحدهای سفت‌وسختی شناخته نمی‌شوند که هر یک کارکرد خاص خود را دارند. در عوض کسب‌وکارهای موفق مدرن باید روش‌های قابل اتکایی برای یکپارچه‌سازی کارکردهای مختلف خود ایجاد کنند تا بتوانند صاحب تولید و کارایی بیشتری شوند. برای انجام این کار سازمان‌ها برای رقابت و برقراری همکاری در مسیرهای نوآورانه و غیرقابل پیش‌بینی به یکدیگر نیاز دارند تا در این دنیای پیچیده و نامطمئن پایدار بمانند.

مطلوب دنیای جدید کسب‌وکار، پیروی از روش‌های جدید تفکر فراتر از مغز اصلی کسب‌وکار و شرکت است؛ این موضوع به یک اکوسیستم جهت بازآوری مفهوم جامعه، به عنوان جایی که سازمان‌ها همچون موجودات زنده با محیط خود تعامل می‌کنند، نیازمند است. در فصل‌های قبل مشاهده شد که سازمان‌ها به چه نحوی باید شیوه‌های سنتی خود را در ورطه‌ی تغییر بکشانند. به علاوه باید کل کسب‌وکار را به یک مدل اکوسیستمی درآورند که می‌تواند بر سایر بخش‌های سیستم اثرگذار باشد. این بخش‌ها ممکن است انجمن‌های صنفی، نهادهای نظارتی، اتحادیه‌ها، سرمایه‌گذاران و گروه‌هایی دیگر را شامل شوند.

مدل اکوسیستم در دنیای دیجیتال

اکوسیستم‌ها تأثیر زیادی در نحوه‌ی برنامه‌ریزی سازمان‌ها دارند، بنابراین برای موفقیت در این محیط پیچیده، ابزارها، روش‌ها و همکاری‌های مناسب جهت کمک به بهبود اثربخشی، مدیریت ریسک و نوآوری سازمان‌ها مورد نیاز هستند. در حالی که بنیان اکوسیستم همیشه بر محوریت مردم بوده است، نظاره در یک کسب‌وکار به مثابه یک اکوسیستم، مستلزم تغییر دیدگاه در نحوه سازماندهی کامل کسب‌وکارهاست.

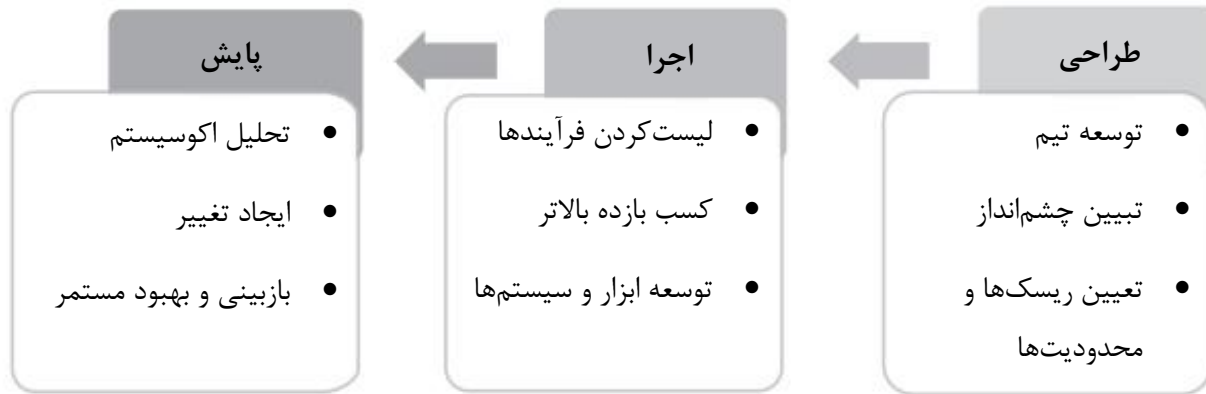
امروزه دیجیتالی‌سازی تغییرات اساسی را در اکوسیستم‌های کسب‌وکاری سازمان جاری ساخته و آنها را گسترده‌تر، جدی‌تر و آماده‌ی گام برداشتن در جهت پایداری گردانده است. با این حال، دیجیتالی‌سازی در اکثر سازمان‌ها هنوز به پختگی لازم نرسیده است، اما همین که کلید می‌خورد سازمان‌ها را در وادی یک اکوسیستم دیجیتال بزرگتر وارد می‌کند که در آن نه تنها ارتباطات میان شرکا و مشتریان، بلکه راهی برای ارتباط با سایر موجودیت‌های ناآشنا نیز ممکن می‌شود.

اکوسیستم‌ها، شبکه‌های پویایی از این نهادها هستند که برای خلق و تبادل ارزش پایدار برای مشارکت‌کنندگان، با یکدیگر تعامل دارند. بقا و رشد در اکوسیستم، به یک چالش برای سازمان‌ها تبدیل شده است که از همین رو رهبران باید تنوع یک اکوسیستم و نقش‌های کارکنان و واحدهای کسب‌وکارها را درک کنند. از آنجا که بسیاری از سازمان‌ها درگیر اکوسیستم‌های متعددی هستند، درک چگونگی بهم پیوستگی این اکوسیستم‌ها، تشخیص شکاف‌ها و هم پوشانی‌های بالقوه و شناسایی محدودیت‌ها بسیار مهم است.

نظر به اینکه روابط پویای اکوسیستم‌ها می‌تواند یک صنعت، شیوه‌های کاری و در حقیقت کل جامعه را با تغییر مواجه کند، از این رو به عنوان مشوق توسعه اقتصادی مطرح می‌شود. بدین‌روی ایجاد یک مدل اکوسیستم‌محور برای سازمانی که باید در این دنیای دیجیتال به خوبی پیش برود، ضروری است. به طور معمول سه مرحله در رابطه با این انتقال وجود دارد، رویکرد مدل اکوسیستم در تصویر ۱۰.۴ قابل رویت است.

در ادامه مروری بر رویکردهای مدل اکوسیستم که دارای سه مرحله می‌باشد، صورت گرفته است:

شکل ۱۰.۴ رویکرد مدل اکوسیستمی



- **مرحله طراحی:** در این مرحله که به نوعی یک گام برنامه‌ریزی نیز محسوب می‌شود، سازمان به توسعه‌ی تیم خود، تبیین چشم‌انداز، تعیین ریسک‌ها و محدودیت‌ها می‌پردازد.
- **مرحله اجرا:** این گام مربوط به عملیاتی‌سازی برنامه توسط کسب‌وکار است که در آن کلیه فرآیندهای اساسی خود را لیست می‌کند، عناصر مناسب را برای دستیابی به بازده بالاتر ترکیب می‌کند و ابزارها و سیستم‌های مورد نیاز را به کار می‌گیرد.
- **مرحله پایش:** تجزیه و تحلیل مداوم اکوسیستم توسط کسب‌وکار در این مرحله انجام می‌گیرد، به علاوه در صورت لزوم تغییراتی ایجاد کرده و دائماً به بازبینی و بهبود می‌رسند.

ساخت یک اکوسیستم کارآمد برای سازمان‌ها چیزی فراتر از روشن کردن کلید فناوری‌های جدید یا کشیدن ماله‌ی دیجیتال بر فرآیندهای سنتی است. در حالت ایده‌آل، سازمان‌ها برای اثربخشی بیشتر باید به ایجاد تغییراتی در فرهنگ، ساختار و روش کار خود روی خوش نشان دهند. برای سازمان‌ها، اکوسیستم‌ها در خصوص اتکاپذیری، زنجیره ارزش، روابط و پایداری هستند. اکوسیستم باید به قدر کافی عادلانه برای تمام مشارکت‌کنندگان بوده و با محیط‌زیست و سایر اکوسیستم‌های دارای ضلع مشترک هماهنگ باشد.

در عصر دیجیتال حاضر که کسب‌وکارهای جدید برهم‌زننده سلطه یافته‌اند، بقای کسب‌وکارهای موجود تنها زمانی حاصل می‌شود که سازمان‌ها هدف خود را با هدف اکوسیستم همسو کنند. درک این نکته مهم است که ارتباط بین سازمان‌ها، روابط آنها و جامعه تنها با حفظ افراد در قلب هر کسب‌وکار ممکن می‌شود. یک اکوسیستم بدون پشتوانه‌ی مناسب جوامع و استعدادیابی قادر به رشد نخواهد بود.

اهمیت جامعه و استعداد

جنگ بر سر استعداد مطلب جدیدی نیست و ابتدا توسط استیون هنکین در گزارش مک کنزی در سال ۱۹۹۷ پرداخته شد (Keller and Meaney, ۲۰۱۷). به بیان ساده، این موضوع به رقابت خصمانه در حال رشد برای جذب و حفظ کارکنان با استعداد اشاره دارد. برای جذب استعداد مناسب جهت موفقیت در رقابت، سازمان‌ها هم‌اکنون ورای رویکردهای سنتی تأمین منابع می‌اندیشند. این امر بازار کار را به سمت کشف روش‌های جدیدی برای یافتن و تأمین استعدادها از طریق اعمال مشارکت، به اشتراک گذاری و ایجاد جامعه مطلوب سوق می‌دهد.

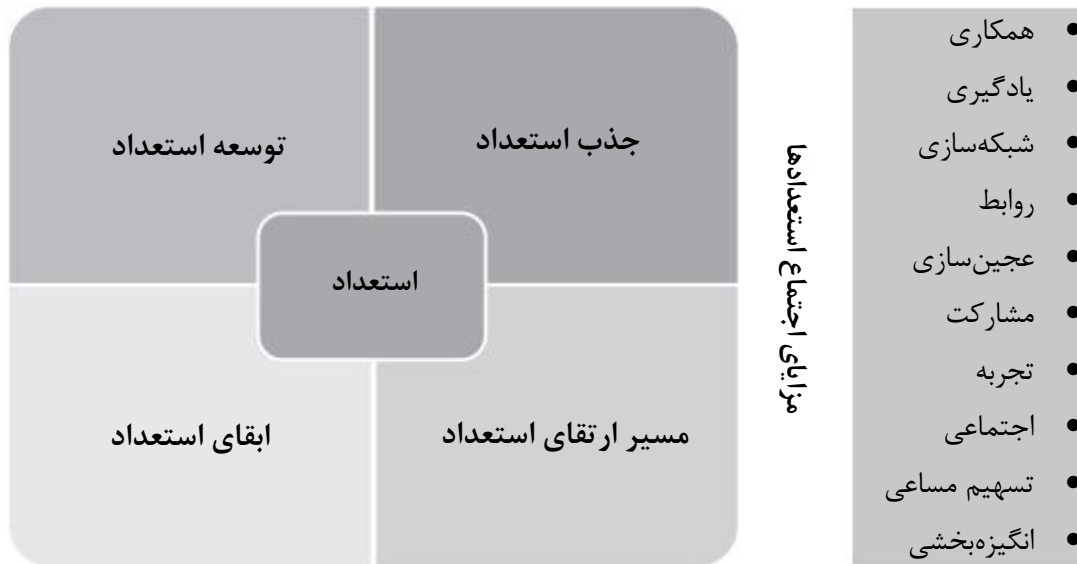
بهبوهی عصر دیجیتال کنونی تنها عامل تقاضای استعداد ناشی از نیاز تکنولوژیک محسوب نمی‌شود. بسیاری از سازمان‌ها در حال تغییر مدل‌های کاری خود هستند، آنها با تمرکز بر رویکردهای مشتری‌مدار، اقدام به یکپارچه‌سازی دیجیتالی نموده، و بدین سان نه تنها با استعدادهای دارای مهارت، بلکه با مجریان تغییرات چابک نیز گره خورده‌اند.

امروزه نیروی کار نسل جدید سازمان‌ها را با چالش فراخ‌تری روبرو ساخته است، چراکه انتظارات آنها از کارفرمایان و مشاغل، زمین تا آسمان با نسل پیش از خود متفاوت است. در حالی که نسل‌های قبل به امنیت و سنت‌های متداول ارج می‌نهادند، انگیزه نسل نو حول کمال شخصی، دستیابی به آرزوها و آمال تعریف می‌شود. انعطاف‌پذیری بیشتر، مسیرهای شغلی سازگارتر، تعادل کار و زندگی شخصی و هدفگذاری مشخص از دیگر توقعات این نسل شمرده می‌شوند.

تغییرات جمعیتی و مهارت‌های مورد نیاز در بازار استعدادهای، یافتن استعدادهای برتر را برای سازمان‌ها دشوار می‌کند و از این رو بسیاری از سازمان‌ها در پی مسیرهای مبتکرانه جهت دستیابی به استعدادها هستند. پاره‌ای از سازمان‌ها با بهره‌مندی از جوامع، در یک اکوسیستم استعدادیابی به غایت پیچیده و متنوع، در حال آزمایش روش‌های استعدادیابی هستند (Christidis, ۲۰۱۸).

سازمان‌ها باید به منظور تاسیس پایپ‌لاین‌های موفق‌تر، وسیع‌تر و با کیفیت بیشتر، دست دیگران را در همکاری بفشارند، بنیان استعدادهای موجود را توسعه داده و استعدادهای سازمان را بصورت موثری در کل سازمان به گردش در بیاورد. همین امر در مورد استعدادیابی، توسعه و نگهداشت آنان نیز صادق است. قفل این جوامع با رمز همکاری، یادگیری، شبکه‌سازی، مشارکت و بسیاری عوامل دیگر گشوده می‌شود. تصویر ۱۰.۵ مزایای داشتن اجتماعی از استعدادها را در یک سازمان تبیین نموده است.

البته موارد ذکر شده در تصویر به خودی خود برای موفقیت سازمان‌ها در بازار منبع‌باز استعدادها کافی نیست. اکنون دغدغه بیشتر سازمان‌ها در ایجاد تجربه کارمندی در کلاس جهانی از جمله تجربه متقاضی استخدام متمرکز شده است که



در فصول قبلی اشاره شد. این امر همچنین باعث ایجاد مشارکت فعال در کارکنان بالقوه فعلی و آینده برای شکل‌گیری بهتر محیط کار می‌گردد.

بهره‌گیری از دانش و شخصی‌سازی، همسویی ارزش پیشنهادی کارکنان و همگام‌سازی هدف آن‌ها با چشم‌انداز سازمان، استراتژی کسب‌وکار و مدل عملیاتی شرکت از پایه‌های موفقیت سازمان‌ها هستند. توده‌ای از سازمان‌های چابک و نوآور به غیر از ارزش‌های پیشنهادی در حال توسعه مدل‌های جدید استعدادیابی برای پیروزی در جنگ استعدادها و تکمیل موفقیت‌شان هستند که کاملاً آینه‌ای از عصر دیجیتال کنونی می‌باشند.

یک مدل استعدادیابی متبحرانه باید ریشه در همکاری، به اشتراک‌گذاری و یک استراتژی جامعه‌محور گسترانده باشد. در جنگ استعداد تنها با اتخاذ این ذهنیت جدید و پذیرفتن مفهوم و مزیت رقابتی در اکوسیستم استعدادها منبع‌باز می‌توان به پیروزی چشم‌دوخت. بسیاری از سازمان‌ها از قبل در کارکنان خود به عنوان استعداد سرمایه‌گذاری داشته‌اند، و این زمانی بازده بیشتری خواهد داشت که اهمیت سرمایه انسانی و اجتماعی در اکوسیستم‌ها و جوامع به خوبی درک شود.

سرمایه انسانی و اجتماعی

سرمایه انسانی مبحث تازه‌ای نیست و مدت‌هاست که در مدیریت منابع انسانی بحث می‌شود. این موضوع به یک دارایی نامشهود اشاره دارد که شامل دانش، مهارت‌ها، شایستگی‌ها و سایر ویژگی‌های گنجانده شده در تک تک نیروی کار بصورت فردی است. به عبارت دیگر، تاروپود ارزش مالی تجربه و مهارت‌های یک نیروی کار را شفاف می‌سازد. نقطه اثر درک سرمایه انسانی برای واحدهای منابع انسانی در تدوین استراتژی‌های جذب استعداد از جمله ایجاد استخرهای استعداد، یادگیری و آموزش، پرورش استعدادها و مدیریت مهارت‌ها مشخص می‌شود.

اما مفهوم سرمایه اجتماعی اخیراً بر سر زبان‌ها افتاده و بسیار متداول شده است، گرچه این اصطلاح نیز از دهه ۱۹۱۰ مورد استفاده قرار می‌گرفته است. سرمایه اجتماعی اولین بار توسط لیدا حنیفان در سال ۱۹۱۶ به رشته قلم درآمده باشد، که در آن نحوه همکاری همسایگان برای مدیریت مدارس بحث شده است. از سرمایه اجتماعی در آنجا به عنوان دارایی‌های مشهود مانند حسن نیت، معاشرت، همدردی و تبادل اجتماعی مابین افراد و خانواده‌هایی یاد می‌شود که به تدریج خالق یک واحد اجتماعی می‌شوند (آرنا، ۲۰۱۸).

با رشد شبکه‌های اجتماعی سازمانی، نسبت به ابعاد اجتماعی مربوط به کار و نیروی کار در سازمان‌ها آگاهی بیشتری بوجود می‌آید. شبکه‌های اجتماعی در یک سازمان شامل اعتماد بین کارکنان، میزان رضایت آن‌ها از شغل و ماهیت ارتباطاتی است که با هم‌رده‌ها، مدیران و زیردستان خود برقرار می‌کنند. سرمایه اجتماعی که عمدتاً به عوامل عملکرد موثر گروه‌های اجتماعی در آن شبکه‌های اجتماعی اشاره دارد، یک جزء مهم ثروت در سازمان‌ها شده است.

سرمایه اجتماعی به عنوان ویژگی‌های یک سازمان اجتماعی مانند شبکه‌ها، هنجارها، روابط بین فردی، ارزش‌های مشترک و اعتماد اجتماعی تعریف می‌شود که امکان هماهنگی و همکاری را برای منافع متقابل میسر می‌کند. برای سازمان‌ها، سرمایه اجتماعی به منظور تفسیر عملکرد گروه‌های مختلف، رشد سازمان‌ها، رفتارهای رهبر، روابط، همکاری‌ها و تحولات جوامع استفاده شده است.

این تفسیر ارتباطی با سرمایه انسانی ندارد، و برای واحد منابع انسانی، سرمایه اجتماعی را قادر می‌سازد رفتارهای تیمی از جمله عملکرد، اندازه‌گیری الگوهای ارتباطی، آگاهی درباره واسطه‌ها یا موانع اطلاعاتی در سازمان و شناسایی رهبران غیررسمی را درک نمایند. عملکرد بهتر واحدهای منابع انسانی بی‌شک ماحصل ترکیب این دو سرمایه خواهد بود، البته شناخت تفاوت آنها نیز دارای اهمیت است که جدول ۱۰.۱ آنها را یادآور شده است.

بر خلاف سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی ارتباط بیشتری با دیدگاه فرد دارد و بنابراین برای کشف راه‌های بهبود تجارب نیروی کار، کارگر خواهد بود. سرمایه اجتماعی متضمن مفهوم‌پردازی وسیع و منعطفی از ارزش برای نیروی کار

سرمایه اجتماعی	سرمایه انسانی
✓ برگرفته از جامعه‌شناسی	✓ برگرفته از علم اقتصاد
✓ تمرکز بر ارزش‌های پیچیده و اغلب ناملموس و مرتبط با روابط اجتماعی انسان‌ها	✓ تمرکز بر ماهیت منابع انسانی در سیستم اقتصادی
✓ اتکای بیشتر بر دیدگاه فردمحور	✓ نگاه به نیروی کار به‌مثابه کالا
✓ دربردارنده روابط و شبکه‌های کارکنان جهت انجام وظایف	✓ دربردارنده ویژگی‌ها و مجموعه مهارت‌هایی برای کارکنان جهت انجام امور محوله

است و می‌تواند در مرزهای اجتماعی، شهرت، ارتباطات، مربی‌گری و سایر گونه‌های تاثیرگذاری در روابط انسانی نیز نفوذ کند.

در دنیای شتابان در حال تغییر امروز، ضروری است که سازمان‌ها استعدادها و موردنیاز خود را جذب کنند، رشد دهند و حفظ نمایند. بنابراین آنها باید اطمینان حاصل کنند که نیروی کار توانایی بالقوه سرمایه اجتماعی را دارد که قادر است مزیت رقابتی سازمان نسبت به هم‌تایان خود قرار گیرد. در نتیجه، واحدهای منابع انسانی باید بصورت هم‌زمان دو سیل سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی را نشانه بروند.

توانمندسازی سرمایه اجتماعی با تحلیل شبکه سازمانی ONA¹

دسترسی به سرمایه اجتماعی در یک شبکه اجتماعی یا سازمانی امروزه امری حیاتی است، خواه از رهگذر ارتباط به گروه‌های غیررسمی، همکاری، عملکرد تفسیر نشده، روابط کارکنان، یا جریان اطلاعات باشد. در اکثر سازمان‌ها، این موارد به طور منظم اتفاق می‌افتد، گرچه بصورت مشهود قابل رویت نیستند. این ارتباطات ناخواسته از آنجا که مسیر تولید، توزیع و حفظ دانش را در گستره‌ی سازمان و درون اکوسیستم مشخص می‌کنند، بسیار حیاتی تلقی می‌شوند.

چالش جایی خودنمایی می‌کند که این ارتباطات همیشه به روشی قابل پیش بینی ایجاد نشده و یک الگوی عینی نداشته باشند که در آن‌صورت امکان درک این روابط متقابل بسیار دشوار خواهد بود. تجزیه و تحلیل شبکه سازمانی که شاخه‌ای از تجزیه و تحلیل کارکنان شمرده می‌شود، ما را قادر می‌سازد روابط موجود در سازمان را تجسم و تجزیه و تحلیل کرده و به پیشرفت آن در محیطی که به سرعت در حال تغییر است کمک می‌کند.

1. Organizational network analysis

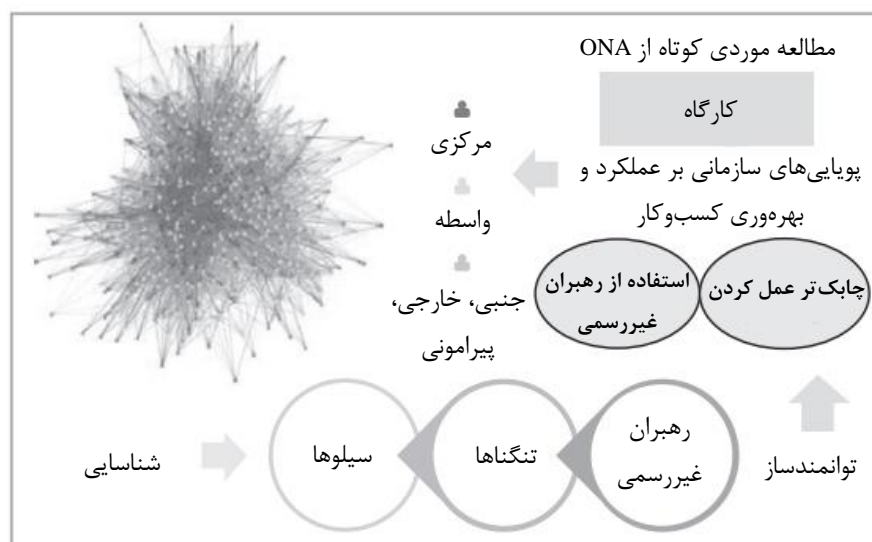
پیش‌تر مشاهده شد که چگونه تفسیر سرمایه اجتماعی در معیت سرمایه انسانی می‌تواند از سازمان‌ها در زمینه‌های مختلف همچون شبکه‌های جریان اطلاعات، نوآوری، رهبری و دیگر موارد دستگیری نماید. سرمایه اجتماعی خود جنبه بزرگی از عملکرد فردی، تیمی و سازمانی است و تمام اینها دلایل برجسته‌ای برای کشف ابزاری مانند ONA هستند. با ارزیابی این روابط که عموماً برای ما قابل مشاهده نیستند، اطلاعات بیشتری در مورد رفتارهای فردی و تیمی، در داخل و بیرون سازمان قابل احصا خواهد بود. تصویر ۱۰.۶ یک مطالعه موردی کوتاه در مورد ONA را نشان می‌دهد (مارین، ۲۰۱۹).

در این مطالعه موردی ONA به سازمان‌ها در شناسایی رهبران غیررسمی و به علاوه تشخیص و کاهش سیلوهای سازمانی و گلوگاه‌ها کمک کرده است. در این کارگاه، اهمیت درک و ارزیابی نحوه کار سازمان‌ها در سطح غیررسمی در این جهان در حال تغییر بسیار مهم است. ONA چابکی بیشتری به سازمان‌ها می‌بخشد و از نفوذ رهبران غیررسمی برای به حداکثر رساندن موفقیت در کسب‌وکار حمایت می‌کند.

تبادلات غیررسمی معمولاً از طریق نظرسنجی‌های آنلاین انجام می‌شوند و در یک شبکه تعاملی عینیت می‌یابند. به عنوان مثال، نیروی کار را می‌توان با توجه به سطح نفوذ خود به عنوان هسته، واسطه یا پیرامون طبقه‌بندی کرد. این تبادلات را می‌توان در مطالعه روش‌های غیررسمی ارتباط با رهبران بکار گرفت. با تجهیز به تمام این همکاری‌ها در زمینه کسب‌وکار، سازمان‌ها بینش‌های گوناگونی در رابطه با شایستگی‌های سرمایه اجتماعی رهبران فراهم می‌کنند که برای پیشرفت رهبری قابل استفاده هستند.

تغییرات مداوم و انقلاب‌های فناوری در حال تعریف مجدد محیط کار، نیروی کار و فرهنگ کار هستند و به تدریج منجر به تحول سازمانی و فرهنگی در این جهان داده‌محور و متصل می‌شوند. تعداد زیادی از سازمان‌ها از قبل فناوری‌هایی

شکل ۱۰.۶ مطالعه موردی در مورد تحلیل شبکه سازمانی (ONA)



مانند ابزار تجزیه و تحلیل جهت وارد ساختن سرمایه‌های انسانی و اجتماعی به مرحله جدیدی از کار بهره‌مند شده‌اند و هیچ شکی نیست که این ارتباطات اجتماعی کلید رشد فردی و سازمانی هستند.

سازمان‌ها با ONA جزئیات کارکنان را تا سطحی غیرقابل باور در مشت سازمان می‌گذارد. همچنین به سازمان‌ها کمک می‌کند تا رهبران غیررسمی را بشناسند و از نفوذ آنها در نقش‌های استراتژیک، چه در مناصب مدیریتی و چه به عنوان پزیرندگان اولیه تغییرات سازمانی استفاده کنند. ONA همچنین در اهداف دیگری مانند تنوع و همه‌جانبه‌گرایی، ارزیابی ریسک فرسودگی شغلی، و ارزیابی و تجزیه و تحلیل فرهنگی استفاده می‌گردد. تصمیمات و اقداماتی که روغن ONA در موتورشان هست، می‌تواند با ایجاد جوامع، بر فرصت‌های یادگیری درون سازمان‌ها و توسعه در میان نیروی کار تاثیر بگذارند.

یادگیری جامعه‌محور در سازمان‌ها

هرچه امروزه تغییر بیشتری متوجه نحوه کار می‌شود، ژرفای تأثیرات آن بر کسب و کار، محیط کار و همکاری بین انسان و ماشین عمیق‌تر می‌شود. یک نشانه واضح وجود دارد که کار در آینده به طور قابل توجهی از جانب یادگیری در آینده تعیین می‌شود و این همان جایست که همه سازمان‌ها باید انرژی خود را بر آن متمرکز کنند و برنامه‌های لازم را تدوین کنند. بهره‌مندی از فناوری‌ها، افراد بیشتری را در مسیر یادگیری ساده و موثر قرار داده است.

آینده یعنی یادگیری

امروزه، تعداد زیادی از افراد، خصوصاً نسل جوان وارد نیروی کار می‌شوند و اتوماسیون و تقویت در بسیاری از کارکردهای کسب و کارها اهمیت وافری یافته است. تمام این کارکردها نه تنها به مهارت‌های بیشتری نیازمند هستند، بلکه می‌بایست روشی برای یادگیری تجربی ابداع کنند تا این مهارت‌ها از روز اول در شغل قابل استفاده قرار گیرند. این امر همچنین به یک ذهنیت کاری نوین با سطح بالایی از خودآگاهی، سازگاری و ارزش‌زایی نیاز دارد که در نهایت می‌تواند به یادگیری و سازگاری مداوم بیانجامد. بنابراین در آینده، آنانی پرچمدار موفقیت خواهند بود که مدام یاد می‌گیرند.

با وجود اینکه سیستم‌های موجود آموزش و مدیریت نیروی کار مبتنی بر یک مسیر خطی هستند، شاهد آن هستیم که نیروی کار در حال یادگیری، تجربه و رشد در شغل خود هستند. این موضوع در برخی از محیط‌ها به خوبی منطبق است، اما در زمان عدم اطمینان، اصلاً جوابگو نیست. برای پیشرفت در آینده‌ای که سریعتر از هر پیش‌بینی در حال عبور است، باید دانش آموزی کرد و به طور مداوم سازگار شد؛ چون آینده تنیده در یادگیری است.

تغییرات از قبل رخ نشان داده‌اند، خواه در قالب از دست دادن گسترده شغل در جهت مشاغل پیش‌بینی کننده^۱ باشد، یا منسوخ شدن مشاغل به سبب ایجاد و تقاضای شغل‌های جدید باشد. ایجاد مدل‌های جدید کسب‌وکار و صنایع نیز همزمان با برهم زدن بازارهای جهانی از طریق فناوری‌های جدید مانند راهکارهای هوشمند، در حال تکامل هستند. بنابراین از منظر آینده سازمان‌ها و نیروی کار، سوالات باز فراوانی در مورد جریان این تغییرات مستمر و تقاضای مبرهن برای بازآموزی مهارت‌های فعلی وجود دارد.

فارغ از این تغییرات، در سالیان اخیر امید به زندگی نیز روند صعودی به خود گرفته است که خود علت افزایش سن بازنشستگی می‌شود. البته این روزها نرخ کار بازنشسته‌ها به واسطه‌ی ازدیاد مهارت‌آموزی در جهان نامطمئن افزایش یافته است. آشنایی با عدم اطمینان‌ها ناشی از یادگیری، عاملی است قدرت‌بخش که همه نسل‌ها برای رشد در اقتصاد به سرعت در حال تغییر بدان نیاز دارند.

یادگیری مادام‌العمر بدون شک یک عنصر اصلی در حفظ پایداری چنین رشد و پیچیدگی است و در حال حاضر به مسئولیت افراد و سازمان‌ها تبدیل شده است. همچنین تمایل فزاینده‌ای برای ایجاد و غنی‌سازی قابلیت‌های انسانی و ایجاد یادگیری بیشتر در کانون توجه کاردرآینده وجود دارد. تصویر ۱۰.۷ بیان می‌کند که چگونه کاردرآینده به یادگیری گره خورده است (Edmondson and Saxberg, ۲۰۱۷).

ماندن در گردونه رقابت، کوشش بیشتری را از سازمان‌ها با هدف توسعه نیروی کار می‌طلبد. در حالی که سازمان‌ها به پیش‌بینی شرایط در آینده می‌پردازند، تقویت استراتژی‌های یادگیری و توسعه آنها را به حرج می‌اندازد، خصوصاً هنگامی که مدیریت مهارت‌های مربوط به گذشته، حال، و آینده و مسیر تکامل آنها مه‌آلود و نسبتاً دشوار است.

شکل ۱۰.۷ ممزوج بودن کاردرآینده با موضوع یادگیری



1. predictive jobs

از آنجایی که هیچ دوره آماده‌سازی فردی که بتواند تمام چالش‌های کاردرآینده را ذکر و تشریح کند وجود ندارند، همین امر جوانه‌ی چابکی و نوآوری را در سازمان حیات بخشیده است. مهم نیست که افراد چقدر روی مهارت‌های سخت متمرکز هستند، بیش از هر چیز دیگری آنها باید بیاموزند که با دیگران در تیم‌های خود به طور موثر و کارآمد تعامل کنند، و دیر یا زود باید کار با نیروی غیر انسانی را نیز بیاموزند.

برای ساخت یک سازمان در آینده، یادگیری مداوم ضامن موفقیت کسب‌وکار خواهد بود و شایستگی‌های دیجیتالی نیز اسکلت مهارت‌های شغلی آینده را شکل خواهند داد. چاره‌ی عصر دیجیتال حاضر تنها تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده، ایجاد فرهنگ یادگیری و یادگیری همزمان در گروه‌های مختلف است.

یادگیری درون جوامع

دریافت نشان سازمان یادگیرنده چیزی نیست که فقط با ایجاد اتمسفر یادگیری و توسعه رهبران بتوان آن را بدست آورد. افزون بر آن اغلب به اتخاذ یک سبک رهبری قدرتمند شامل حمایت مالی برای ایجاد فرهنگ یادگیری مناسب نیاز دارد. بسیار مهم است که این نوع رهبری به عنوان عامل اصلی استراتژی‌های کسب‌وکار قلمداد شود. بدین منظور، رهبران منابع انسانی باید در بازه‌های منظم با رهبران کسب‌وکار همسویی‌ها را چک کنند.

سازمان دارای فرهنگ یادگیری از آموختن مداوم الهام می‌گیرد و کارکنان برای سازگاری و ترقی یکدیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهند. از آنجا که فضای کسب‌وکار به سرعت در حال تغییر است، بسیاری از سازمان‌ها مجبور می‌شوند که سریع‌تر از هم‌تایان خود بیاموزند و همین امر آنها را به سمت ایجاد فرهنگی سوق می‌دهد که در این عصر دیجیتال پیشرفت آنها را تسهیل می‌بخشد. بنابراین توسعه فرهنگ یادگیری دیگر فقط یک ایده خلاقانه نیست، بلکه برای سازمان‌ها افراشته نگه داشتن بیرق یادگیری در ادامه کار بسیار مهم است.

یادگیری متمرکز بر الزام و یا نیاز جامعه، فضایی را برای یادگیری و به اشتراک‌گذاری دانش فراهم می‌کند؛ فرصت‌هایی را برای متقاضیان مشاغل و موسسات آموزشی در اختیار قرار داده و ساختار مناسبی برای هم‌جهت‌سازی افراد با یک هدف مشترک به بار می‌نشانند. یک جامعه اثربخش، آرمان‌گرا و تابع عملکرد است و می‌تواند افراد، سازمان‌ها و شبکه‌هایی را که مشتاق یادگیری و کار در آن سوی مرزهای سامان هستند متصل نگه دارد. این جوامع افراد را قادر می‌سازد تا دستاوردهای خود را به اشتراک بگذارند، از یکدیگر بیاموزند و توانایی سازگاری در طول سیر تحول را تمرین کنند.

جامعه نه تنها افراد را به هم متصل می‌کند، همچنین عوامل تغییر را در صنایع، کارکردها، دستورالعمل‌ها و جغرافیاها به منظور برقراری ارتباط، اشتراک ایده‌ها و نتایج و همچنین یادگیری از یکدیگر جاری می‌سازد. بیشتر این جوامع از

سهم‌یاری در اهداف مشترک، سنجه‌ها، مدیریت تغییرات و زمینه‌های عملی حمایت می‌کنند و در پایان موجب یادگیری مشترک برای افراد و سازمان‌ها می‌شوند.

دامنه یادگیری مبتنی بر جامعه طیف گسترده‌ای از نقش‌های رهبری و فرصت‌های مهارت‌افزایی را نیز ارائه می‌دهد. این جوامع چرخه سریع یادگیری را با سرعت بیشتری به حرکت وا می‌دارند و نتایج را اندازه‌گیری می‌کنند تا دریابند چه کسی در کار خود به دنبال چه بوده است و در ادامه چه کاری باید انجام شود. تمام این یادگیری و به اشتراک‌گذاری مبتنی بر تجارب است و بدین ترتیب اهداف یادگیری با تجربه مشارکت گره خورده است.

اتخاذ یادگیری جامعه‌محور

سازمان‌ها باید یادگیری جامعه‌محور را در کنار فرهنگ یادگیری مناسب ایجاد کنند تا از گسترش محتوای سودمند، رویکردهای همکاری‌محور در یادگیری، ارتقای قابلیت‌های انسانی و مهارت‌هایی همچون تفکر انتقادی، قدرت قلم، و خلاقیت و هوش هیجانی بهره‌مند گردند. اهداف یادگیری جامعه‌محور در تصویر ۱۰.۸ به خوبی تبیین شده‌اند. بازخوانی تصویر ۱۰.۸ حاکی از آن است در بیشتر موارد یک فرایند یادگیری جامعه‌محور چندین هدف را دنبال می‌کند:

- **یادگیری و به اشتراک‌گذاری:** انجمن‌ها به منظور به اشتراک‌گذاری تجربیات به برگزاری رویدادها، گفتگوها و کارگاه‌های آموزشی می‌پردازند. مشارکت‌کنندگان در یک انجمن همچنین دانسته‌های خود را از طریق وبلاگ‌ها و مقالات منتشر می‌کنند و مطالعات موردی را برای آموزش اهداف به اشتراک می‌گذارند.
- **جایجایی شغلی و فرصت‌های آن:** جوامع با به اشتراک گذاشتن فرصت‌های کارآموزی، جذب و استخدام، یادگیری خدمت‌محور و کاوش شغلی را در شرکت‌ها و استارت‌آپ‌های متعدد ممکن می‌سازند.
- **دانش و آموزش:** جوامع همچنین با موسسات آموزشی و ارائه‌دهندگان اینگونه خدمات مشارکت می‌کنند تا آموزش‌های مناسب را در راستای رشد و پیشرفت مشاغل خود، به کارجویان و کارکنان آینده ارائه دهند.

سهم‌یاری زمانی به حد کمال خود در جامعه می‌رسد که مشارکت‌کنندگان نه تنها به تسهیم دانش و یادگیری تشویق شوند، بلکه مشارکت دیگران را نیز سرلوحه قرار دهند. برنامه‌های مناسب جامعه به توسعه مهارت‌های شخصی، علائق، نقاط قوت و افزایش آگاهی در مورد چگونگی استفاده از این موارد جهت بهره‌مندی سازمان از یادگیری و برنامه‌ریزی سازمانی برای آینده کمک می‌کند.



جوامع همچنین فرصتی الهام‌بخش برای اعضا فراهم می‌کنند که با درک درست از وضعیت صنعت خود و راه‌های بالقوه پیشرفت و ایجاد مهارت‌های لازم در زمینه کاری خود سطح یادگیری‌شان ارتقا می‌یابد. انجمن‌های اثربخش می‌توانند در شکل‌گیری رهبران آینده نیز سهیم باشند.

ایجاد انجمن‌های اثربخش برای منابع انسانی آینده

یک انجمن اثربخش تمام سهم‌یاران و مشارکت‌کنندگان را در بر می‌گیرد و بستر همکاری مناسبی را میان آنها در انجمن، با لحاظ احترام متقابل و میل به یادگیری از یکدیگر، می‌گستراند. یک انجمن ارزشمند بی‌شک قادر است افراد/کارکنان را به منظور تقویت و حمایت از یکدیگر در غلبه بر چالش‌ها دور هم جمع کند، به ویژه هنگامی که تغییرات هرگز مانند امروز آهسته نخواهند بود. هرچه بیشتر افراد بتوانند تجربیات خود را با هم به اشتراک گذاشته و بهم‌گره‌بزنند، آنگاه می‌توان انتظار بهره‌ بیشتری از روابط داشت که در جهت پایداری در حرکت هستند.

در زیر شماری از انجمن‌های اثربخش، متنوع و با سرعت در حال رشد برای منابع انسانی آینده، به همراه مروری مجمل بر هریک آورده شده است:

- **SHRM**: انجمن مدیریت منابع انسانی (SHRM) یکی از بزرگترین انجمن‌های حرفه‌ای منابع انسانی است و برای قریب به هفت دهه به عنوان پیشروترین گروه در تامین منابع در خدمت نیازهای متخصصان منابع انسانی و نیز ارتقا

عملکرد مدیریت منابع انسانی بوده است. انجمن مدیریت منابع انسانی با هدف تقویت عملکرد مدیریت منابع انسانی و اثربخشی متخصصان منابع انسانی در سازمان‌ها و گروه‌هایی که به آنها کمک می‌کنند، آموزش، رهبری فکری، صدور گواهینامه، فعالیت‌های مربوط به افراد و حمایت از آنها را ارائه می‌کند.

- **CIPD**: موسسه رسمی کارکنان و توسعه (CIPD) نهادی حرفه‌ای در خصوص توسعه منابع انسانی و کارکنان است. این انجمن بیش از ۱۰۰ سال است که تعیین کننده‌ی معیار تعالی در کارکنان و سازمان است. به علاوه دومین انجمن بزرگ با اعضای از سراسر جهان است و رهبری فکری مجموعه را از طریق تحقیقات مستقل ناظر به دنیای کار فراهم می‌کند و به افرادی که در بخش‌های منابع انسانی، آموزش و توسعه کار می‌کنند، آموزش حرفه‌ای و تاییدیه رسمی ارائه می‌دهد. انجمن آنلاین CIPD همچنین محل یادگیری، بحث، گفتگو و ارتباط با سایر متخصصان را مفروش می‌گرداند.

- **Hacking HR**: یکی از نو ترین انجمن‌هایی است که بسیار پرسرعت در حال رشد در سراسر جهان می‌باشد و معتقد است منابع انسانی می‌تواند پیشگام و مهمترین کاوشگری باشد که سازمان‌ها و افراد آن را به تونل کاردرآینده سوق می‌دهد. هدف اصلی در Hacking HR ایجاد ممتازترین منابع انسانی ممکن است و به همین روی این انجمن در محل تقاطع کاردرآینده، فناوری و منابع انسانی ایستاده است. این گروه عمدتاً متشکل از متخصصان منابع انسانی و آن دسته بازاریابان فناوری است که بسیار مشتاق به تلاقی منابع انسانی، فناوری و کاردرآینده هستند و رویدادهایی برگزار می‌کنند تا در آنها از یکدیگر بیاموزند و ایده‌های خود را به اشتراک بگذارند.

- **myHRfuture**: این نهاد در حال ایجاد انجمنی است که به تازگی تأسیس شده و عمدتاً بر یادگیری آکادمیک تمرکز نموده است. جامعه هدف اصلی myHRfuture بخشی از متخصصان منابع انسانی است که به دنبال دوره‌های آنلاین و به فکر پیشرفت در آینده حرفه‌ای منابع انسانی در موضوعاتی مانند تجزیه و تحلیل کارکنان، برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی کار، منابع انسانی دیجیتال، تفکر طراحی، مدیریت ذی‌نفعان، کاردرآینده و سایر حوزه‌های تأثیرگذار بر آینده منابع انسانی هستند.

- **Analytics in HR**: جامعه‌ای جدید و به سرعت در حال رشد می‌باشد که معتقد است روش‌های بسیار هوشمندانه‌تری برای تصمیم‌گیری در مورد امور کارکنان وجود دارد. ماموریت این انجمن کمک به متخصصان منابع انسانی در سراسر جهان جهت استراتژیک‌تر شدن، به منظور ارائه نتایج بهتر هم برای سازمان و هم نیروی کار تعریف شده است. به مدد ابزار تجزیه و تحلیل کارکنان، سازمان‌ها می‌توانند از قدرت داده برای شناسایی روابط میان عملکرد منابع انسانی و نتایج تجاری برای تصمیم‌گیری بهتر و مبتنی بر شواهد بهره‌مند گردند. جامعه AIHR پلتفرمی را تدارک دیده است که دانش تجزیه و تحلیل منابع انسانی را از طریق وبلاگ‌ها و تحقیقات دانشگاهی به اشتراک می‌گذارد.

- **Digital HR Tech**: همانطور که انقلاب دیجیتال در منابع انسانی کاملاً در حال جریان است، رویه‌های منابع انسانی نیز با سرعت بیشتری نسبت به گذشته در تندباد تغییر قرار گرفته‌اند و فناوری‌ها و راهکارهای جدید بر تمام جنبه‌های حوزه منابع انسانی سایه افکنده است. این جامعه از طیف وسیعی از متخصصان و اهالی قلم در موضوعات منابع انسانی، منابع انسانی دیجیتال، و فناوری‌های مرتبط با منابع انسانی تشکیل شده است و به علاوه انقلابی برای منابع انسانی در عصر دیجیتال در نظر دارد. **Digital HR tech** همچنین بستری را برای اشتراک دانش از طریق مقالات، داستان‌ها و تحقیقات و یادگیری آکادمیک گسترانده است.

- **People Matters**: این انجمن به دنبال کنش و تعالی در منابع انسانی است که ایده‌های جدیدی از استعدادها و رهبران کسب‌وکار، برهم‌زنندگان فناوری، ارائه‌دهندگان خدمات منابع انسانی و مدیران ارشد اجرایی (CXOs) به منظور اثربخشی تصمیمات مرتبط با استعدادها دریافت می‌کند. هدف اصلی این گروه ایجاد تأثیر مثبت بر کسب‌وکارها و کل جامعه بر محور نوآوری است. این انجمن رویدادهایی در حوزه منابع انسانی سازماندهی می‌کند، مجلات و مقالاتی در همین باب منتشر نموده، داستان‌هایی را به اشتراک می‌گذارد و همچنین به برگزاری وبکست همت می‌کند.

- **ChatTalent: ChatTalent** گروهی است برای هرآنکه می‌خواهد از داغ‌ترین موضوعات منابع انسانی، کارکنان و استعدادها آگاه باشد یا خود به بحث بنشیند. این انجمن دارای پخش زنده برنامه‌ها و وبینارهای پرمحتوا بوده، همچنین به تولید پادکست، انتشار وبلاگ، نسخه‌های نمایشی فناوری، به اشتراک‌گذاری فرصت‌های شغلی و ارائه آموزش می‌پردازد— در یک کلام این مجموعه از شیر مرغ تا جان آدمیزاد که برای ارتقای افراد و سازمان‌ها مفید و لازم است را در خود جای داده است.

- **Bersin Academy**: این انجمن تازه تاسیس، برنامه‌ها و منابع را از طریق تجربیات یادگیری یکپارچه برای متخصصان منابع انسانی ارائه می‌دهد و در حال برگزاری دوره‌های یادگیری در سطوح مختلف است. این آکادمی بر آن بوده تا مستمراً آموزش پژوهش‌محور و مبتنی بر آینده را با هدف حل‌وفصل موضوعات استراتژیک موثر بر کاردرآینده، در اختیار متخصصین منابع انسانی قرار دهد. آنها همچنین دارای مزیت کلاس‌های سطح جهانی و جامعه‌ی به سرعت در حال رشد هستند.

از دیگر جوامع حاذق در منابع انسانی می‌توان به **HR People Analytics and Future of Work Community**، **Tech Weekly**، **Human Resource Development**، **HRTech Community**، **HR.com**، **HCI**، **Agile HR**، **Community**، **HRD**، **Recruiting Blogs**، **Talent Culture**، **TLNT** اشاره نمود.

جوامع اینگونه رشد می‌کنند که با تأکید بر ایستگاه خلاقیت و جلب مشارکت، مانع انزوای سازمان‌ها شده و سیلوها را که در حقیقت مانع اصلی رشد هستند از میان بر می‌دارند. جنبه‌ی مهم دیگری از جوامع که سازمان‌ها باید به آن توجه ویژه کنند استفاده از این جوامع برای ایجاد تفاوت‌های مثبت در اجتماع است که می‌تواند از طریق ایجاد بنیان‌های اجتماعی

و اقتصادی به این امر کمک کند. جوامع بی‌شک می‌توانند به تشکیل کلان تصویر به منابع انسانی کمک کرده و نقاط گسسته را در جهان آشفته‌ی ما به هم متصل سازند. بدین طریق در فرجام، می‌توانیم آینده‌ی بهتری برای تمامان بسازیم.

خلاصه

درک اهمیت اجرای توسعه‌ی پایدار و خلق یک جامعه عادلانه‌تر در دنیای دیجیتال:

- پایداری یک رویکرد جامع است و سازمانی که در پی آن است باید یک استراتژی جامع با رویکرد پایداری داشته باشد و ابعاد مختلف پایداری و انسجام سازمان را در نظر بگیرد.
- توسعه پایدار چالش‌های مهم جهانی را که با آن روبرو هستیم، از جمله چالش‌های مربوط به فقر، نابرابری، آب‌وهوا، تخریب محیط زیست، رفاه، صلح، نوآوری، رشد اقتصادی و بسیاری دیگر را مرتفع می‌سازد.
- هسته اصلی توسعه پایدار سه رکن دارد: جامعه، اقتصاد و محیط زیست. هنگامی که تلاش‌ها متوجه ایجاد جامعه‌ای عادلانه‌تر و دنیایی بهتر برای همه می‌گردد، رشد و فعالیت اقتصادی باید محور توجه قرار گیرند.
- ایجاد یک انجمن بهتر ابتکارات و اقدامات فراوانی را از سوی تمام سازمان‌ها می‌طلبد، چراکه آنها اصلی‌ترین واسطه تعامل با نیروی کار هستند. داشتن رویکردی معنادار به تنوع، همه‌جانبه‌گرایی و چابکی در ایجاد جهان بهتر حائز اهمیت است.
- مسئولیت اجتماعی شرکت یک اقدام خودتنظیم‌گر است که سازمان‌ها طی آن به سبکی اخلاقی و پایدار در تمام جنبه‌های اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی جامعه کنشگری نشان می‌دهند.

کاوش در رشد و تغییرات اکوسیستم و سرمایه اجتماعی:

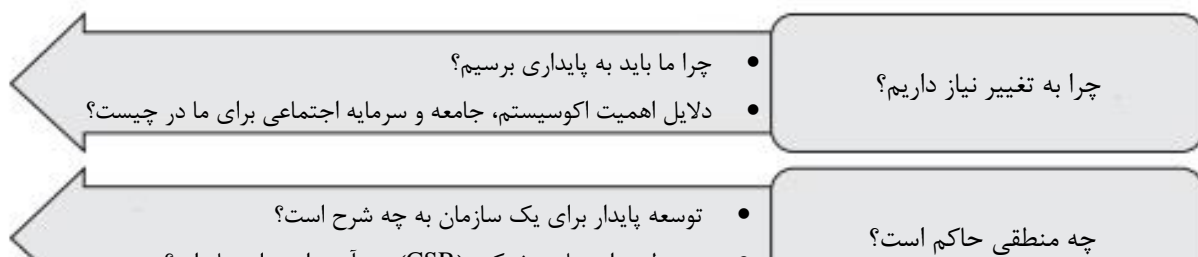
- اکوسیستم‌ها کاربردهای عدیده‌ای در کیفیت برنامه‌ریزی سازمان‌ها دارند و با وجود ابزارها، روش‌ها و همکاری مناسب می‌توانند در بهبود اثربخشی، مدیریت ریسک و اتخاذ نوآوری همراه خوبی باشند.
- ایجاد یک اکوسیستم کارآمد برای سازمان‌ها چیزی فراتر از بکارگیری فناوری جدید یا دیجیتالی‌کردن فرآیندهای قدیمی است. در حالت ایده‌آل، سازمان‌ها باید فرهنگ، ساختار و شیوه کار خود را به چوب تغییر بزنند.
- در جنگ استعداد تنها با اتخاذ ذهنیت جدیدی که پذیرای مفاهیم مبتنی بر همکاری، اشتراک‌گذاری و جامعه‌سازی را در کنار مزیت رقابتی اکوسیستم استعدادهای منبع باز باشد می‌توان به پیروزی امید داشت.
- با رشد شبکه‌های اجتماعی سازمانی، سرمایه اجتماعی به عوامل موثر کارکردی گروه‌های اجتماعی در شبکه‌سازی‌های اجتماعی تاکید دارد و در حال تبدیل شدن به یکی از مولفه‌های مهم ثروت در یک سازمان است.

- ONA سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا آنچه در درون آنها اتفاق می‌افتد را با جزئیات قابل توجهی زیر ذره‌بین قرار داده و افزون بر آن در شناسایی رهبران غیررسمی و اثرگذاری بیشتر در نقش‌های استراتژیک سازمان‌ها را یاری دهد.

درک یادگیری جامعه‌محور برای سازمان‌ها

- لرنزهای تغییرات کنونی نه تنها به مهارت‌هایی نیاز دارد، بلکه طالب روشی مبتنی بر یادگیری تجربی است که این مهارت‌ها را از روز نخست در مشاغل قابل استفاده گرداند. لازمه دیگر این امر همچنین یک ذهنیت کاری جدید با سطح بالایی از خودآگاهی است.
- یادگیری مادام‌العمر بدون شک یک عنصر اساسی در حفظ رشد و پیچیدگی کنونی است که در حال حاضر بر دوش افراد و سازمان‌ها بنا شده و یادگیری را بیش از پیش در مرکز کاردرآینده قرار می‌دهد.
- یادگیری جامعه‌محور فضایی را برای یادگیری و به اشتراک‌گذاری، و همچنین فرصت‌هایی را برای مشتاقان شغلی و موسسات آموزشی فراهم می‌کند. این یک ساختار مناسب برای همسوسازی افراد با یک هدف مشترک در آن جامعه موثر نیز تلقی می‌شود.
- سازمان‌ها باید یک فرایند یادگیری با محوریت الزام و یا نیاز جامعه و چاشنی فرهنگ یادگیری مناسب ایجاد کنند تا بدین ترتیب از تکثیر محتوای سودمند، رویکردهای همکاری محور در یادگیری و ارتقای قابلیت‌های انسانی بهره‌مند گردند.
- یک انجمن ارزشمند بی‌شک قادر است تمام مشارکت‌کنندگان و سهام‌داران را به منظور تقویت و حمایت از یکدیگر در غلبه بر چالش‌ها دور هم جمع کند، به ویژه هنگامی که تغییرات هرگز مانند امروز آهسته نخواهند بود.

به وقت اجرا



فرجام

الآن کجا هستیم؟

جهان دائما با سرعت خیره‌کننده‌ای در حال تغییر است و سازمان‌ها برای درک الگوهای تغییر بر اساس این چالش‌ها و همچنین در رابطه با نیروی کار خود به انقلابی در عصر دیجیتال کنونی نیاز دارند تا با تعریف درست اهداف، آنها را به

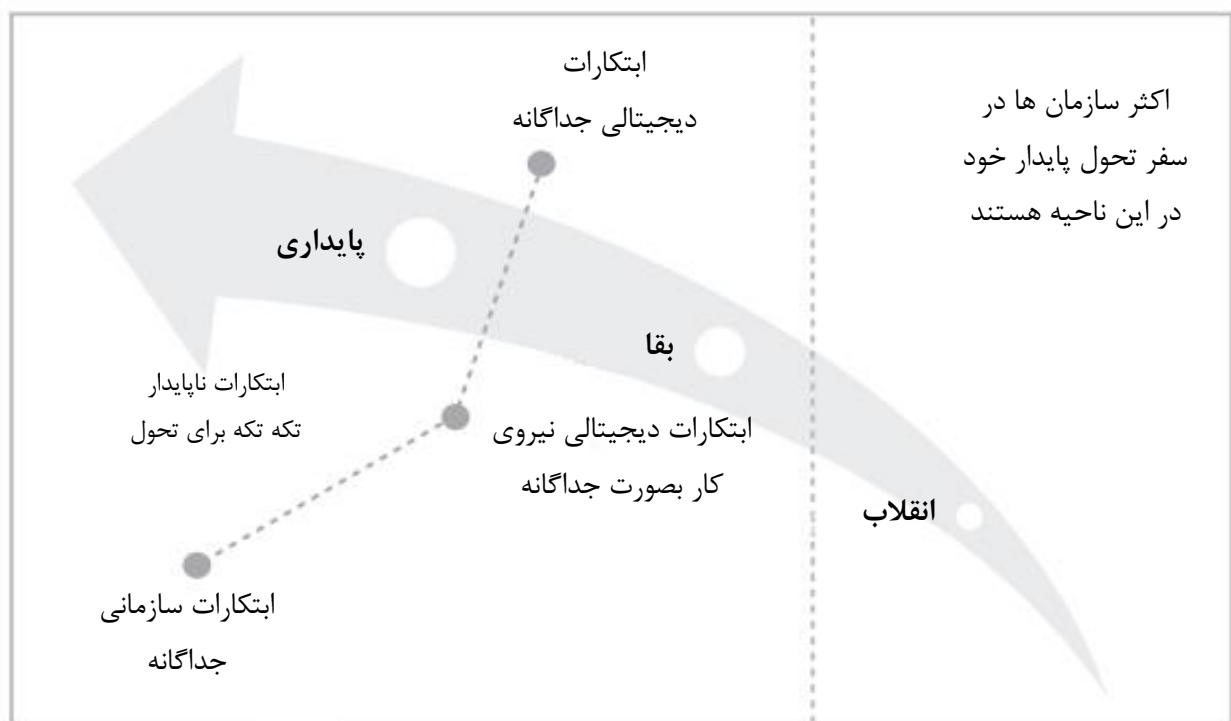
آینده مطلوب خود سوق دهند. آنها به واقع باید درک کنند که رمز موفقیت نه صرف داشتن فناوری‌های جدید مناسب، بلکه ذهنیت درستی است تا بتوانند دنیای جدید و پر از فرصت را کشف نموده و مهیای سیر تحول خود شوند.

با این وجود، بیش از ۷۰ درصد ابتکارات و برنامه‌های مبتنی بر تغییر دیجیتال موفق نبوده‌اند و این بدان معناست که از هر سه برنامه تحول دیجیتال دو برنامه به در بسته می‌خورد. بسیاری از سازمان‌ها درک نادرستی از تحول یا بطور دقیق‌تر تحول دیجیتال دارند. این یک سیر مداوم برای بازآرایی مدل‌های کسب‌وکار، فناوری‌ها و فرهنگ سازمانی برای انجام موثرتر کار در عصر دیجیتال است.

سیلوهای سازمانی بعید نیست که بزرگترین مانع در برابر سازمان‌هایی باشد که قصد دارند از قدرت داده‌ها و بینش‌ها بهره‌مند شوند. برای شکستن این سد، طرح تحول باید کلیه دارایی‌های داده‌محور سازمان و سایر تلاش‌های مستمر تحول را در کارکردها و عملیات‌های مختلف بررسی کند. آنچه پیش‌روی سازمان‌ها در تحول آتی است نیازمند یک مسیر حفظ حیات می‌باشند و در این مسیر می‌بایست به تابلوهای رشد فناوری‌های هوشمند، دنیای جدید کار و تقاضای تجربیات انسان‌محور موکدا توجه نمایند.

فضای رقابتی تدریجی ممکن است چالش‌های جدی را برای سازمان‌ها به وجود آورد، زیرا دیجیتالی نشدن دیگر قابل تصور نیست. بلکه یک پیش‌فرض است و سازمان‌ها باید حاکمیتی را ایجاد کنند که بتواند در بلندمدت به پایداری بیانجامد. تحول پایدار صحیح، تنها با اتخاذ یک رویکرد، استراتژی و همکاری روشن، معقول و منطقی امکان‌پذیر است. بنابراین سازمان‌ها جهت تحقق پایداری در دوره دیجیتال باید یک سیر تحول گام‌به‌گام تنظیم کنند.

بسیاری از سازمان‌ها استراتژی‌ها و رویکردهای فوق را در قالب اقدامات جداگانه‌ای پیش گرفته‌اند؛ برخی از رهگذر واحدهای منابع انسانی و پاره‌ای دیگر از سایر کارکردهای کسب‌وکار. اما مادامی‌که نتوانند تمام اینها را در کل سیر متحولانه خود تلفیق کرده و آنها را در گام‌های این سیر جای دهند و همکاری با یکدیگر را آغاز کنند، خبری از پایداری نخواهد بود. سازمان‌ها باید فراتر از رویکردهای کنونی منابع انسانی دیجیتال خود قدم گذارند و به اتخاذ استراتژی‌های یک سیر تحول پایدار در عصر دیجیتال همت گمارند.



تصویر C.1 سیر تحول پایدار گام‌به‌گام را برای سازمان‌ها و نیروی کار در عصر دیجیتال، متشکل از ابعادی حول انقلاب، بقا و پایداری تبیین ساخته است. این تصویر همچنین وضعیت فعلی غالب سازمان‌ها را در سیرهایشان، همراه با طرح‌های جزء به جزء ناظر به نیروی کار، فضای دیجیتال و سازمان‌ها به طور جداگانه، که در اکثر موارد کارساز نیستند، نشان می‌دهد.

چرا باید حواسمان را جمع کنیم؟

اقتصاد دیجیتال در بکارگیری فناوری‌ها بر فرصت‌ها و نیاز سازمان‌ها و نیروهای کار متمرکز شده و در پی اجرای بهتر، سریعتر و اغلب متفاوت از قبل این وظایف است؛ مقصد این موشک، بهبود اثربخشی و بهره‌وری است. انقلاب صنعتی چهارم از سومین انقلاب قابل تمایز است چراکه در تلاقی انسان‌ها با دنیای سایبری روبرو واقع شده است که در آن فناوری و افراد در هم تنیده هستند.

دنیای محل زندگی ما اکنون به تغییر نمایی شناخته می‌شود. این تغییر نمایی، نه به طور صرف، بلکه بیش از هر چیز توسط نوآوری در فناوری تغذیه می‌شود. تفاوت سازمان‌هایی که در این دنیای جدید به دست بالای دست‌ها می‌شوند، تمایز اساسی آنها در نحوه کارشان است.

در این روزگار، سازمان‌ها می‌بایست آموزش کارکنان را به شیوه‌ای اثربخش، آنهم در تمام سطوح چرخه‌ی حیات کاری آن‌ها، و سیر تجربیات سازمانی درخصوص نیروی کار خود هدفگذاری کنند. استفاده از تجربه خدمات کارکنان یک سناریو برد-برد برای نیروهای کار و شرکت‌ها قلمداد می‌شود. این تجربه شامل کارکرد منابع انسانی، شغل و فرهنگ، و در نهایت اما مهم، فناوری، محیط کار و تجربه دیجیتال در همه چیز است.

اگر سازمان‌ها برآنند یک تجربه انسان‌محور ایجاد کنند، می‌بایست بازآموزی مهارتی نیروی کار را سرمشق گذاشته و به علاوه انسان‌سازی را به عنوان یک مزیت محسوب کنند. دنیایی را تصور کنید که ما دوباره به انسان روی می‌آوریم و انسانی سازی مجدد می‌کنیم، به ویژه اینکه انسان را بازیابی خواهیم کرد و از یک ماشین به یک سیستم دارای حیات منتقل خواهیم شد، و سازمان‌ها و نیروهای کار در طول سیروسفرهای خود در بزرگراه تحول، آب‌دیده و پایدار می‌شوند.

حالا چه کاری می‌توان انجام داد؟

همه چیز باید با یک هدف شروع شود و این همان دلیل اصلی وجودی و پاسخ به "چرا"ی جمعی است. سازمان‌ها باید هدف مشخص و روشنی برگزینند تا از آن برای هدایت تصمیم‌گیری‌ها و همسویی اقدامات هرآنکه مشارکت دارد، استفاده کنند. برای یک سازمان پایدار، رابطه میان بخش‌های مختلف داخلی و نهادهای خارجی بسیار مهم است. در واکنش به این اهمیت، سطح مناسب همکاری بین منابع انسانی و سایر کارکردهای کسب‌وکار در آینده، ضمن توجه به تحول سازمان و نیروی کار در عصر دیجیتال، وجود خواهد داشت.

جهان امروزی محل زندگی و کار ما چنان شتابی دارد که امکان پیش‌بینی، یا حتی برنامه‌ریزی موثر را غیر ممکن ساخته است. شیوه‌ی کاری سنتی در چند حوزه محدود که دارای وظایف معمول بوده و به حداقل همکاری نیاز دارند، کارساز نیست. گستره چالش کنونی، آماده‌سازی نیروی کار دیجیتال در یک فضای کسب‌وکاری در حال توسعه است. اولین گام مرتفع‌سازی این مسئله بر کردن شکاف استعدادی در مهارت‌های فنی موردنیاز برای استراتژی دیجیتالی از سوی سازمان‌ها است.

از آنجا که لازمه‌ی تحول در عصر دیجیتال کاوش مستمر، آزمایش و یادگیری تعریف می‌شود، تمام آنانی که به ذهنیت رشد تجهیزند، قادرند تفاوت قابل توجهی ایجاد کنند، چراکه احتمالاً تلاش بیشتری برای یادگیری و انجام کارها به روش‌های جدید به کار می‌بندند و از انعطاف‌پذیری برای گذر از چالش‌ها برخوردارند. هرگونه اقدام در جهت تغییر نیز به تحول فرهنگی یک سازمان گره خورده است. در حقیقت هر اقدام تحول‌آمیز با نوعی تغییر فرهنگی شروع می‌شود، اگرچه این کار سهل نخواهد بود.

غنی‌سازی با جریان مستمر اقدامات مبتنی بر یادگیری، سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی و همکاری در کار با ماشین‌ها در حال حاضر به عنوان ضروریات اصلی کسب‌وکار برای سازمان‌ها و همچنین سهم‌یاری برجسته‌ای در جامعه شده‌اند. نیروی کار آینده به سبب نیاز لحظه به لحظه به بازآموزی مهارت، باید با شیوه‌های یادگیری دائمی خود را تطبیق دهد و در این وادی آن‌ها برای جمع‌آوری سریع منابع مناسب با هدف توسعه و به‌روز ساختن مهارت‌های جدید و در حال تغییر خود، به کمک نیاز خواهند داشت .

مادامی که تدارک آینده را می‌بینیم، نقش‌های ما ممکن است تکامل یافته و در طریق کار با ماشین‌ها جای بگیرند؛ با این حال قطعاً می‌توان تغییر ساختاری را در مشاغل خود پیش‌بینی کرد. بازآموزی مهارتی صرفاً یک برنامه تک جلسه‌ای نیست و باید در قالب یک استراتژی بلندمدت برای سازمان طراحی گردد. این به معنای توسعه شیوه‌های یادگیری مستمر با آموزش در محیط کار در سراسر سازمان، به عنوان یک ضرورت است .

تمام افراد، منحصربه‌فرد و متفاوت از دیگری هستند. آنچه برای یک نفر مفید است چه بسا برای دیگری اینگونه نباشد. در طیف گوناگون صنایع، سازمان‌ها دریافته‌اند که رویکرد یک الگو برای همه متناسب نیست همیشه مورد اقبال مشتریان آنها نیست. سازمان‌ها برای آغاز سیر خود باید پرسش‌های مرتبطی را از خود پرسند، چراکه بناست مدل‌ها و رویکردهای خاص خود را بسازند و ممکن است از یک شرکت به شرکت دیگر متفاوت باشد. پنج پرسش اساسی برای شروع «به وقت عمل» عبارتند از:

به وقت عمل

- چه نیازی به تغییر وجود دارد؟
- چه چیزی نیازمند توجه است؟
- نقطه شروع کجاست؟
- از چه کسی می‌توان کمک گرفت؟
- تغییر چگونه رقم می‌خورد؟

برای یافتن پاسخ این علامت سوال‌ها می‌توان به هر فصل مراجعه کرد. تصویر C.2 جزئیات مراحل مختلف سیر، ایستگاه‌های گوناگون سیر و اجزای سازنده‌ی سیر تحول، و نگاهی دقیق به نقشه استراتژی منابع انسانی دیجیتال را در قاب خود جای داده است. این نقشه همچنین آموزه‌های اصلی منابع انسانی را در طول کل سیر در بر دارد.

منابع انسانی چگونه به تغییر دست می‌یابد؟

منابع انسانی چیزی نیست که بر گذشته یا امروز دلالت داشته باشد، بلکه پاشنه آشیل خود را بر ارزش‌هایی که خلق می‌کند قرار داده است. شاخک سازمان‌ها زمانی می‌جنبند که اقدامات و قابلیت‌های منابع انسانی برای سرمایه‌گذار، مشتری، جامعه و کارکنان ارزش‌افزوده داشته باشد. چنانچه منابع انسانی در انطباق خود ناکام بماند، احتمالاً به پای سرعت تغییر امروز کار نمی‌رسند و این زیان نه‌تنها متوجه رهبران و متخصصان منابع انسانی می‌شود، بلکه مدیریت، رهبران کسب‌وکار و خود کارکنان را نیز متأثر از خود می‌سازد. منابع انسانی در آینده محکوم به نابودی نیست و باید مسیر انطباق و شکوفایی را پیش گرفته، ارزش واقعی را برای موفقیت سازمان‌ها در عصر اقتصاد دیجیتال کنونی ارائه دهد.

نظر به تدارک نسل بعدی مدل ارائه خدمات منابع انسانی، رهبر منابع انسانی باید تغییر کارکرد واحد منابع انسانی را به عنوان مأموریت این واحد و مهمترین کاتالیزور موفقیت در کسب‌وکار ببیند. عنصر انسانی نباید در منابع انسانی به فراموشی سپرده شود و باید بر کرسی یک شریک تجاری استراتژیک تکیه بزند. منابع انسانی باید مهمترین عنصر استراتژی کسب‌وکار را به تیغ جراحی بکشد؛ استراتژی افراد و نیروی کار.

واحدهای منابع انسانی به یاری رهبران منابع انسانی باید فرهنگ و محیطی طراحی کنند که در آن نیروی کار بتواند از کار خود لذت ببرد و پُرانگیزه و خرسند ظاهر شود. نکته مهم برقراری ارتباطات انسانی و ایجاد روابط با افرادی است که با آنها هم‌کار یا در تعامل هستید. همچنین فتح مجدد بلندای تعاملات انسانی با ارتباطات و همکاری باز و چابک‌تر، ضروری است.

منابع انسانی دیگر نباید هم‌وغم خود را بر افراد، به عنوان منابع قرار دهد، در عوض باید بازسازی یک تجربه انسان‌محور با قابلیت‌های انسانی بیشتر برای نیروی کار آتی، با هدف فرهنگ والاتر و یک سازمان پایدار را هدفگذاری نماید. متخصصان منابع انسانی با کسب آگاهی در رشته‌های روانشناسی، مردم‌شناسی و سایر زمینه‌هایی که رفتار انسان را بررسی می‌کنند، می‌توانند مشوق‌های قدرتمند تغییر در منابع انسانی باشند و همچنین قادرند مربیان بزرگی برای رهبران باشند.

کاردرآینده می‌تواند چالش‌های منحصربه‌فردی را بر سر راه واحدهای منابع انسانی در سازمان بیندازند، زیرا این امر می‌تواند پیوند هوش و واقعیت افزوده باشد که در آن هم انسان و هم فناوری برای همکاری بهتر و بهره‌وری بالاتر دست همکاری می‌فشارند. تمام اینها در نهایت فرصت‌های زیادی برای منابع انسانی جهت استراتژیک‌شدن به بار می‌نشانند و آنان نمی‌توانند این کار را بدون ایجاد تعادل و همکاری با سایر کارکردهای کسب‌وکار، رهبران و بهره‌مندی از فناوری برای کارکردها و نیروهای کار خود انجام دهند.

