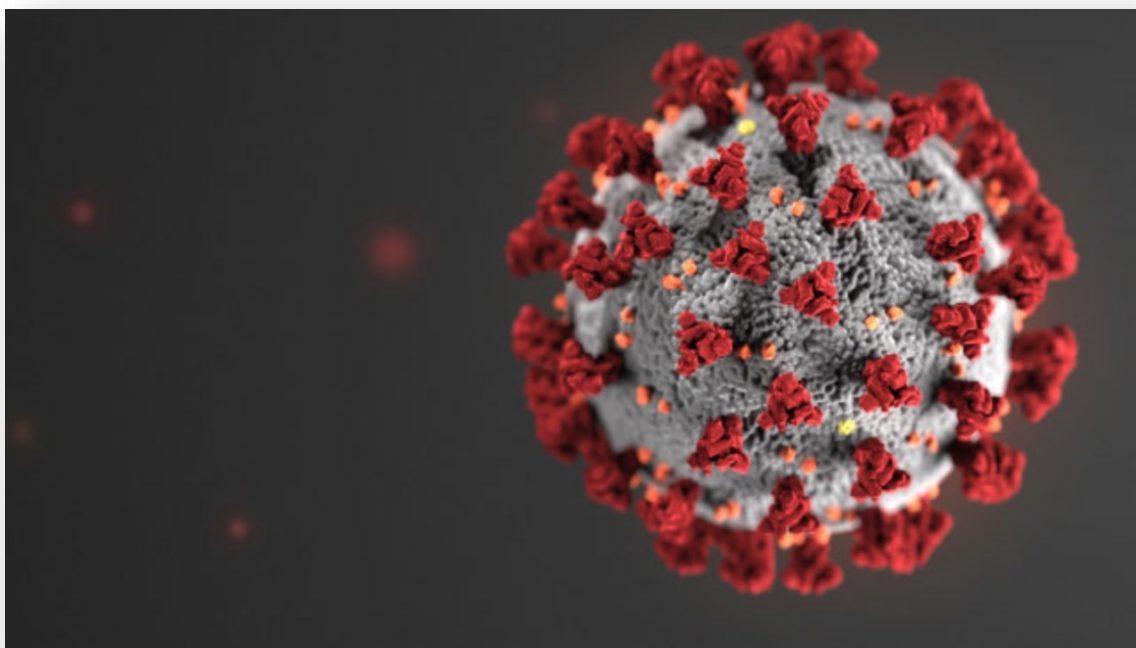


## کووید-۱۹ چگونه به تحول دیجیتال در محل کار شتاب می‌بخشد؟



پاندمی کووید-۱۹ در حال بر هم زدن دنیای کسب و کار است و سازمان‌ها چاره‌ای جز بازنگری استراتژی‌هایشان برای غلبه بر این بحران ندارند. قرنطینه جهانی ناشی از کووید-۱۹ اثرات غیرمنتظره‌ای را بر روی زندگی شخصی و کاری افراد گذاشته است. این وضعیت آشوبناک در سرتاسر جهان سازمان‌ها را مجبور کرده است تا به بازنگری استراتژی‌های کسب‌وکارشان بپردازند.

اغلب رهبران کسب‌وکار تصمیم گرفته‌اند تا برای ادامه دادن کسب‌وکارشان در زمان شیوع کووید-۱۹ و آماده ساختن سازمانشان برای فاز بهبود، **ابتکارات تحول دیجیتال**<sup>۱</sup> را راه‌اندازی کنند. با این وجود، هدایت کردن تغییرات در این زمان آشوبناک و غیرمنتظره هم برای رهبران کسب‌وکار و هم برای کارمندانشان چالش‌انگیز است.

**کرونا زنگ خطری برای رهبران کسب‌وکار بود تا پذیرای تحول دیجیتال شوند.**

1 digital initiatives

احتمالا در رسانه های اجتماعی شاهد مباحث مربوط به تأثیرات پاندمی فعلی بر روی تحول دیجیتال بوده‌اید. یکی از معروفترین عکس‌هایی که امروزه در رسانه‌ها دست به دست می‌شود عکس زیر است :

چه کسی تحول دیجیتال سازمان شما را هدایت کرد؟  
الف) مدیرعامل (CEO)  
ب) مدیر ارشد فناوری (CTO)  
ج) کووید-۱۹ (Covid-19)

این عکس یک جوک نیست، بلکه واقعیت جدید تحول دیجیتال است. وضعیت فعلی به شدت بر روی روش‌هایی که سازمان‌ها برای انجام کسب‌وکار و مدیریت کارمندانشان به کار می‌برند تأثیر گذاشته است. امروزه **تداوم کسب‌وکار**<sup>۲</sup> بدون در اختیار داشتن فناوری مناسب غیرممکن به نظر می‌رسد. حتی قبل از این پاندمی هم ۷۰٪ از سازمان‌ها در حال تجربه یا کار بر روی یک طرح تحول دیجیتال بودند. اما کووید-۱۹ سازمان‌ها را مجبور کرده است تا سرعت بگیرند و ابتکارات جدید تحول دیجیتال را پیاده‌سازی کنند.

در چنین وضعیت به شدت در حال تکاملی، ایجاد تعادل بین آنچه که به صلاح سازمان است، حمایت از کارمندان و ارائه یک تجربه عالی به مشتریان بدون در اختیار داشتن استراتژی و ابزارهای مناسب تقریباً غیر ممکن است.

به علاوه کارفرمایان باید درک کنند که پس از این پاندمی احتمال بازگشت دوباره به وضعیت نرمال بسیار کم است. در عوض ما شاهد شتابدهی اجباری به روندهای قبلی و **تجربه دیجیتال**<sup>۳</sup> (DX) هستیم که احتمالاً در آینده به وقوع می‌پیوندد. حالا بیا ببینیم دلایلی را بررسی کنیم که سازمان‌ها را وادار به شتابدهی به تلاش‌های طرح تحول دیجیتالشان کرده است.

2 business continuity

3 digital experience

## پنج دلیلی که کسب و کارها هم اکنون به طرح تحول دیجیتالشان شتاب می‌بخشند

مزایای در دست داشتن ابزارهای دیجیتالی مناسب در طی بحرانی همانند کووید-۱۹ آشکار بوده و از اهمیت بالایی برخوردار است. روش انجام کسب و کار در چندین ماه اخیر به شدت تغییر کرده است و تنها سازمان‌هایی موفق خواهند شد که با این تغییرات سازگار شوند. در حقیقت کسب و کارها با پذیرش تحول دیجیتال قادر به حفظ توانایی خود برای انجام وظایف اصلی کسب و کارشان در زمان این پاندمی و پس از آن خواهند بود.

### پنج دلیلی که کسب و کارها هم اکنون به طرح تحول دیجیتالشان شتاب می‌بخشند عبارتند از:

#### ۱. افزایش همکاری کارمندان در طی شیوع کووید-۱۹:

دورکاری به وجود آمده از بین خواهد رفت. متخصصان و رهبران کسب و کار توافق دارند که سازمان‌ها در سرتاسر جهان حتی پس از اتمام این پاندمی، به حمایتشان از دورکاری ادامه خواهند داد. این وضعیت که در آن کارمندان از نظر فیزیکی از سازمان خود جدا شده‌اند به طور کامل روش مشارکت و همکاری بین کارمندان را تغییر داده است.

قرنطینه‌ها، محدودیت‌های سفر، تعطیلی مدارس و بیماری اعضای خانواده تأثیرات کلیدی بر روی کسب و کار داشته‌اند. با این وجود، بسیاری از سازمان‌ها تا به حال به این درک رسیده‌اند که فناوری می‌تواند به آنها کمک کند تا با شرایط متغیر فعلی سازگار شوند.

در حالی که سازمان‌ها ابتکاراتی را برای افزایش مشارکت میان عملکردی در طی این پاندمی آغاز کرده‌اند، لزومی ندارد که کارمندان به صورت مجزا کار کنند. در واقع تیم‌های از راه دور<sup>۴</sup> نیاز دارند که بیشتر متصل باشند، ارتباطاتشان را بهبود ببخشند و استراتژی‌های خود را بهتر از گذشته همسو سازند. همکاری عالی منجر به بهبود کارایی و افزایش بهره‌وری می‌شود، البته به شرطی که ابزارهای مناسب را از ابتدا در اختیار داشته باشند.

این همان دلیلی است که هم اکنون شاهد پروژه‌های متعدد تحول دیجیتال و پیاده‌سازی فناوری‌های جدید به عنوان راهکارهایی برای توانمندسازی مشارکت هرچه بهتر تیم‌ها در زمان شیوع ویروس کرونا هستیم.

4 remote teams

## ۲. اطمینان حاصل کردن از درست جریان یافتن اطلاعات:

در زمان بحرانی همچون پاندمی ویروس کرونا، ارتباطات داخلی شما باید واضح، شفاف و به آسانی قابل درک باشند. به علاوه دستیابی به کارمندان مناسب در زمان مناسب و با پیام مناسب نیز بسیار اهمیت دارد. در این شرایط کارفرمایان، رهبران و مکتبان داخلی باید به شدت تلاش‌های خود را برای برقراری ارتباطات افزایش دهند. با این حال، برخی از سازمان‌ها اکوسیستم ارتباطات داخلی پیچیده‌ای دارند و معمولاً کارمندان را با اطلاعات بسیار زیاد یا نامربوطی مواجه می‌کنند و منجر به گیج شدن آنها می‌شوند. اغلب اوقات این مسئله منجر به نادیده گرفتن اطلاعات مهم توسط کارمندان می‌شود. در این دوران سخت بهبود یافتن ارتباطات و همکاری در سرتاسر سازمان بسیار اهمیت دارد. کسب و کارها نمی‌توانند بپذیرند که کارمندانشان اطلاعات مهمی همچون به روز رسانی‌های فوری سازمان یا آخرین تغییرات پروژه‌هایشان را از دست بدهند. در نتیجه بهبود بخشیدن به ارتباطات داخلی تبدیل به مهمترین پروژه تحول دیجیتال برای اغلب آنها شده است.

با پیاده‌سازی فناوری ارتباطی مناسب برای کارمندان، رهبران و متخصصان قادر خواهند بود تا از درست جریان یافتن اطلاعات در محل کار اطمینان حاصل کنند. آنها قادر خواهند بود تا مخاطبین خود را بهتر فیلتر کنند، پیام‌ها را شخصی‌سازی کنند و به موبایل کارمندان اخطار بفرستند و از در دسترس بودن اطلاعات و یافتن آن در عرض چندین ثانیه اطمینان حاصل کنند.

## ۳. حفظ بهره‌وری کارمندان در طول بحران:

بسیاری از شرکت‌ها اقداماتی را از گذشته و در ابتدای شیوع ویروس کرونا برای تسهیل دورکاری به انجام رسانده‌اند. در واقع اولویت آنها حمایت از کارمندانشان و کمک به کاهش شیوع این ویروس بوده است.

کسب و کارها در حال حاضر به دنبال راهکارهایی برای حفظ بهره‌وری کارمندان دورکار در طی این پاندمی هستند.

بسیاری از کارفرمایان مزایای پیاده‌سازی راهکارهای جدیدی که کارمندان را قادر می‌سازد تا بهره‌وری خود را حفظ کنند و کارشان را به طور موفقیت‌آمیز انجام دهند را درک کرده‌اند و سازمان‌هایی که تا به حال فرآیندهای داخلی خود را رقومی‌سازی نکرده‌اند هم اکنون به طور فعالانه در حال بازنگری استراتژی‌هایشان هستند. آنها به دنبال بازاریابی، فروش، ارتباطات داخلی، منابع انسانی و دیگر راهکارهای فناورانه هستند تا از عملکرد پیوسته کسب و کارشان حتی در هنگام اتفاقات غیرمنتظره

اطمینان حاصل کنند.

این فناوری های دیجیتال می توانند به بهبود کارایی و بهره‌وری کمک کنند و تاب‌آوری سازمان‌ها را نسبت به اختلالات عملکردی افزایش دهند. سازمان‌هایی که در پذیرش محصولات یا کانال‌های دیجیتال مقاومت می‌کنند، با ریسک اختلال در طی بحران و پس از آن مواجه خواهند شد.

#### ۴. توانمندسازی رهبران برای موفقیت:

در طی این دوران رهبران کسب‌وکار و مدیران باید مهارت‌های رهبری خوبی را به نمایش بگذارند تا بتوانند تاب‌آوری کسب‌وکار<sup>۵</sup> را افزایش دهند و برای بازگشت و رشد در آینده آماده شوند. با این حال، بسیاری از رهبران هم اکنون با چالش‌هایی مواجه هستند که تا به حال آنها را تجربه نکرده‌اند. این علت همکاری نزدیک بخش تحول دیجیتال و بخش فناوری سازمان با رهبران است تا به آنها در مؤثرسازی و مدیریت اثربخش در محل کار کمک کنند.

در اینجا به آنچه از پژوهش سایت **perceptyx** آموخته‌ایم اشاره می‌کنیم :

«حس حمایت شدن از طرف مدیران در رابطه با تصمیم‌گیری‌های مربوط به سلامتی و تندرستی» یک تمایزدهنده اساسی برای کارمندان است. افرادی که توسط مدیرانشان حمایت می‌شوند احساس می‌کنند که رهبری، سازمان را نیز در طی این بحران به صورت اثربخشی حمایت خواهد کرد.

تفاوت در داده‌های آنها چشمگیر است. ۴۲٪ از کارمندان به شدت احساس می‌کنند که رهبر به طور تأثیرگذار سازمانشان را در عبور از این بحران حمایت می‌کند. اما در میان این کارمندان، آنهایی که احساس حمایت در تصمیم‌گیری‌های مربوط به سلامتی و تندرستی دارند تقریباً دو برابر، یعنی ۷۱٪، باور دارند که رهبر ارشد در حال رهبری اثربخش است. همین پژوهش نشان می‌دهد که این ارتباطات به تصور کارمندان در رابطه با اولویتی که سازمان بر روی امنیتشان می‌گذارد شکل می‌دهد.

علاوه بر این زمانی که کارمندان به شدت در رابطه با پاسخ سازمانشان نسبت به ویروس کرونا رضایت داشته باشند، ۹۶ درصد از آنها باور خواهند داشت که کارفرما حقیقتاً امنیت آنها را در اولویت قرار می‌دهد. زمانی که ارتباط ضعیف باشد فقط ۳٪ از کارمندان چنین چیزی را باور خواهند داشت.

واضح است که مدیران و رهبران باید با کارمندان در مورد اضطراب‌ها و نگرانی‌هایشان بحث‌های آزاد داشته باشند و حمایت خود را در رابطه با گزینه‌های انتخابی کارمندان اعلام نمایند.

## 5 business resilience

## ۵. برنامه‌ریزی برای تداوم کسب‌وکار:

رهبران کسب‌وکار باید از حالا برای دوران بهبود پس از پاندمی کرونا برنامه‌ریزی کنند. آنها نیاز دارند تا استراتژی و ابزارهای مناسب را برای محدود کردن آسیب‌های کسب‌وکارشان پیاده‌سازی کنند. به گفته‌ی سندی شن (Sandy Shen) تحلیلگر ارشد کمپانی گارتنر: «ارزش کانال‌ها، محصولات و عملیات دیجیتالی به سرعت برای سازمان‌ها آشکار شده است. این زنگ خطری برای سازمان‌هایی است که تمرکز زیادی را بر روی نیازهای روزمره عملیاتی خود و به ازای سرمایه‌گذاری در کسب‌وکار دیجیتال و تاب‌آوری بلندمدت گذاشته‌اند. کسب‌وکارهایی که بتوانند ظرفیت و سرمایه‌گذاری‌های خود را به پلتفرم‌های دیجیتال تبدیل کنند، اثرات منفی این پاندمی بر روی کسب‌وکارشان را کاهش می‌دهند و در بلندمدت کسب‌وکارشان را به آرامی ادامه خواهند داد.»

همانگونه که گارتنر در یکی از پژوهش‌های اخیر خود اعلام کرده است، مدیر ارشد اطلاعات (CIO) نقش مهمی را در تداوم کسب‌وکار از طریق برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی ابتکارات مناسب تحول دیجیتال بازی می‌کند.

## تحول دیجیتال یک فرآیند پیچیده است

بسیاری از پژوهش‌ها نشان می‌دهند که درصد موفقیت طرح‌های تحول دیجیتال اجرا شده و تلاش‌های انجام گرفته برای مدیریت تغییر<sup>۶</sup> بسیار اندک است. اما چرا؟ مسئله این است که تحول دیجیتال فرآیند پیچیده‌ای است. تجربه دیجیتال شامل چندین مرحله می‌شود- از برنامه‌ریزی تا آماده‌سازی، پیاده‌سازی، آموزش و ارزیابی موفقیت استراتژی- و شامل چندین تیم می‌شود که باید تلاش‌هایشان را همسو کنند. در برخی از سازمان‌ها تغییرات توسط تیم رهبری فناوری اطلاعات ایجاد می‌شود، در حالیکه در کسب‌وکارهای دیگر تیم‌های فناوری اطلاعات، ارتباطات بین‌المللی، مالی، عملیات و مدیریت تغییر هستند که مسئول این تغییرات هستند. مهم نیست که چند تیم و چند وظیفه در این فرآیند درگیر هستند، به پیش بردن این چالش -چه پیاده‌سازی یک نرم‌افزار جدید و چه روش‌های کاری جدید زمان زیادی از شما خواهند گرفت.

به گفته اشلی فردلین (Ashley Friedlin) بنیانگذار econsultancy: «تحول دیجیتال به سرعت اتفاق نمی‌افتد. برخی سازمان‌ها انتظار دارند که تحول دیجیتال در عرض یک سال اتفاق بیافتد. به تجربه من، به ویژه برای سازمان‌های بزرگتر، زمانی نزدیک به ۵ سال به واقعیت نزدیک‌تر است. حتی در آن صورت نیز این وظیفه هیچگاه به پایان نمی‌رسد.»

6 change management

تحقیق PMI دلایل شکست پروژه‌های تحول دیجیتال را به صورت زیر اعلام می‌کند:

- مهارت‌های ضعیف مدیریت پروژه
- ارتباطات ضعیف در محل کار
- کمبود مقاصد شفاف
- مقیاس ناشناخته
- عدم توانایی تحمل فناوری جدید به ویژه به علت نداشتن آمادگی و آموزش

ناگفته نماند که کارفرمایان نیاز دارند بهتر از گذشته نحوه برقراری ارتباط با کارمندانشان را در این فرآیندها درک کنند، شکاف‌های مهارتی را از بین ببرند و تغییر را به روش بهتری در محل کار مدیریت کنند. اگرچه راهکار خاصی که برای همه مناسب باشد وجود ندارد، اما می‌توان به به‌روش‌ها<sup>۷</sup> اشاره کرد که بدون آنها احتمال موفقیت پروژه‌های تجربه دیجیتال بسیار اندک است.

## تجربه دیجیتال در دوران کووید-۱۹: مطالعه موردی

برای نجات یافتن از این واقعیت جدید، سازمان‌ها باید تاب‌آوری عملیاتی لازم را ایجاد کنند. کووید-۱۹ ارزش فناوری اطلاعات و تحول دیجیتال را به نمایش گذاشت و سازمان‌ها باید برای شتابدهی به این تغییر و تحول تلاش کنند. سایت **techradar** به تازگی نتایج پژوهشی که توسط **IDC** انجام شده بود را به نمایش گذاشته است که در رابطه با تأثیرات این پاندمی بر روی تحول دیجیتال است. آنها در چین مطالعه‌ای انجام دادند که در آن ۳۲ مدیر ارشد در ۱۰ صنعت مختلف نظر خود را در رابطه با ارزش فناوری اطلاعات و تحول دیجیتال در مقابله با این پاندمی، اثر ویروس کرونای جدید بر روی کسب و کار شرکتی و معیارهای جدید تحول دیجیتال پس از این پاندمی، اعلام کردند. آنها به یافته‌های جالبی دست یافتند.

سه تا از مهم‌ترین اثرات منفی کووید-۱۹ در سازمان‌ها به صورت زیر شناخته شدند:

- کاهش چشمگیر در عملکرد فروش
- عدم توانایی ادامه روند تولید
- عدم توانایی برای ملاقات با مشتریان

7 best practices



با این حال، ۳ اثر مثبت کووید-۱۹ در سازمان‌ها عبارتند از:

- بهبود توانایی شرکتی برای انجام همکاری از راه دور.
- بدست آوردن توانایی توسعه کسب‌وکار آنلاین.
- شناسایی گسترده ارزش تحول دیجیتال و فناوری اطلاعات در بین تمام کارمندان.

## چگونه تغییرات را در طی شیوع کووید-۱۹ به کارمندان انتقال دهیم

پاندمی کرونا به طور چشمگیری در حال تغییر دادن دنیای کسب‌وکار است. سازمان‌ها دورکاری را به معیار جدید خود تبدیل کرده‌اند، در حال بازنگری ساختارهای سازمانی هستند، نرخ بیکاری به علت موج غیرمنتظره‌ی تعدیل نیروها به شدت در حال افزایش است و کارمندان نیاز دارند تا سطح بهره‌وری خود را در حین سازگار شدن با روش‌های کاملاً نوین انجام کارها حفظ کنند.

در این دوران آشوبناک، سازمان‌ها چاره‌ای جز تغییر دادن روش انجام دادن کارهایشان را ندارند و باید همین حالا این تغییر را آغاز کنند، زیرا در حقیقت تنها کسب‌وکارهایی از این بحران نجات خواهند یافت که به اندازه کافی برای سازگاری با وضعیت کنونی چابک باشند.

یک استراتژی تحول دیجیتال اگر به طور صحیح انجام شود معمولاً شامل ۷ مرحله است که توسط **Eastern Peak** به صورت زیر تعریف می‌شود:

1. ارزیابی وضعیت فعلی دیجیتال در سرتاسر سازمان

2. تعریف اهداف

3. تعیین نقشه راه تحول دیجیتال

4. انتخاب ابزار و فناوری‌های لازم

5. ایجاد رهبری شفاف

6. تخصیص یک بودجه شفاف و واقع‌گرایانه برای استراتژی تجربه دیجیتال

7. قدرتمندسازی، تربیت و آموزش کارکنان

ما یک مرحله دیگر را هم به لیست بالا اضافه می‌کنیم:

**مرحله ۸ام:** ارزیابی استراتژی تحول دیجیتال و در صورت لزوم سازگار شدن با آن.

مسئله این است که سازمان‌ها مراحل لازم برای تحول دیجیتال را کوتاه یا حذف کرده‌اند و به همین دلیل در طول کووید-۱۹ پیاده‌سازی تغییرات به شدت چالش‌انگیز شده است. مراحل حذف شده‌اند و کارمندان



باید در کوتاه‌ترین زمان با روش‌های جدید انجام کارها و فناوری‌های نوین سازگار شوند. در اینجا همسوسازی در سرتاسر سازمان نقش مهمی را بازی می‌کند. بدین معنی که اطمینان حاصل کنیم که همه با این تحول همسو باشند و از تغییرات پیاده‌سازی شده مطلع شوند، دلیل انجام سریع این تغییرات، دلیل نیاز به این تغییرات، چگونگی تأثیر این تغییرات بر روی کار کارمندان و چگونگی کمک این تغییرات به غلبه بر بحران را درک کنند.

اما چگونه باید به این نقطه رسید؟ در اینجا ارتباطات داخلی کلید اصلی است. ارتباطات صحیح کارمندان به شدت برای همسوسازی تمام محل کار شما، کمک به کارمندان برای درک کردن مزایای شخصی حاصل از تحول دیجیتال و مزایای آن برای کسب‌وکار و به پیش بردن یک طرح تحول دیجیتال موفقیت‌آمیز در سازمان ضروری است.

### به طور کلی شما باید:

- ♦ یک برنامه ارتباطات در طول این پاندمی ایجاد کنید.
- ♦ نوشته‌ها و قالب‌های از پیش تعیین شده فراهم کنید تا از ارتباطات یکپارچه و همسو اطمینان حاصل کنید.
- ♦ مخاطبین خود را به منظور فرستادن پیام‌های مرتبط و شخصی‌سازی شده بخش‌بندی کنید. باید کارمندان را بر اساس مکان، سمت، وظیفه کاری و دیگر موارد هدف قرار دهید.
- ♦ یک نماینده مناسب را برای وضعیت تعیین کنید.
- ♦ به صورت مداوم، شفاف و باز ارتباط برقرار کنید.
- ♦ یک کانال پاندمی جدید ایجاد کنید که تمام منابع آن در یکجا قرار داشته باشد.
- ♦ از سرویس‌های اخطاردهی اضطراری جمعی استفاده کنید.
- ♦ ارتباط را دوطرفه کنید تا کارمندان قادر به صحبت باشند و به آنها نشان بدهید که به نگرانی‌ها و سؤال‌های آنها توجه می‌کنید.
- ♦ اثرات تلاش‌های ارتباطات داخلی خود را اندازه‌گیری کنید.

### حرف آخر

در این زمان بحرانی، سازمان‌ها چاره‌ای جز بازنگری استراتژی‌های بلند مدت و کوتاه مدت خود ندارند.

دورکاری به یک معیار جدید تبدیل شده است و هم تیم مدیران و هم کارمندان باید با روش های جدید کاری سازگار شوند.

در دوران آرام تر، ایجاد تغییر نیازمند زمان و تلاش است. به یاد آورید که پیاده سازی یک استراتژی تحول دیجیتال همانطور که قبلا هم ذکر شد می تواند تا ۵ سال زمان نیاز داشته باشد.

کلید در اینجا برقراری ارتباطات باز با تمام نیروی کار است. این تنها راهی است که می توانید اطمینان حاصل کنید که :

۱. همه با استراتژی جدید آشنا هستند

۲. هر کارمند می داند که چگونه به نجات کسب و کار از بحران کووید-۱۹ کمک کند.

منبع: *smarp.com*



ایده هوشمندتر، کسب و کار هوشمندتر

ترجمه و طراحی: دپارتمان بازاریابی دیجیتال شرکت بهاسان