



بوم منابع انسانی مبتنی بر پایداری دیجیتال

محمد کارگر شورکی

استاد مدعو دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران

عضو هیات مدیره انجمن مدیریت منابع انسانی ایران

معاون سرمایه انسانی گروه صنعتی آذین خودرو

چکیده

یکی از مهم ترین عوامل عدم تحقق اهداف و استراتژی سازمانها؛ فقدان همسویی و هم افزایی مناسب حوزه منابع انسانی در سطوح مختلف سازمانی می باشد. حتی زمانی که یک سازمان استراتژی و مدل کسب و کار مدون مناسبی را تدوین نموده است، چون منابع انسانی نقش و جایگاه خود را در تحقق آنها، بطور شفاف و روشن نمی داند؛ عامل منابع انسانی نمی تواند تاثیر گذاری زیادی در تحقق اهداف کسب و کار داشته باشد. این مهم به خصوص در عصر تحول دیجیتال و پایداری کسب و کارها که دو چالش بنیادین امروزی بوده، بسیار حائز اهمیت است. سازمانها، می خواهند به کمک مدل کسب و کار خود به پایداری در عصر تحول دیجیتال برسند و می دانند این مهم وابسته به یکی از مهم ترین عوامل سازمانی، یعنی منابع انسانی می باشد. اینکه سازمانها چگونه با الگوبرداری از بوم کسب و کار بتوانند همسویی و هم افزایی بین منابع انسانی در سطوح کسب و کار ایجاد نمایند، موضوع این پژوهش است. روش تحقیق بکار رفته شده در این پژوهش مبتنی بر فراترکیب بوده که ابتداء بر اساس دو کلمه کلیدی مدل کسب و کار پایدار/دیجیتال و مدیریت منابع انسانی پایدار/دیجیتال به جستجو سیستماتیک مقالات مرتبط از دو پایگاه اطلاعاتی معتبر Science Direct و MDPI پرداخته شده، و پس از چند مرحله غربالگری ۱۸ مقاله به عنوان مقالات برتر، منتخب گردیده و با بررسی دقیق آنها، ۳ مقوله اصلی و ۲۱ مقوله فرعی ارائه شده است. بر اساس یافته های حاصل از فراترکیب، مدل فرایندی آن احصا گردیده که در بخش ورودی فرایند شامل؛ ابزارهای تحول دیجیتال و مولفه های پایداری بوده و در بخش دوم فرایندهای سطح راهبردی و عملیاتی به تفکیک مد نظر قرار گرفته و در بخش سوم فرایند هم خروجی آن که همانا پایداری دیجیتالی کسب و کار است، ارائه گردیده است. در نهایت با الگوبرداری از بوم کسب و کار، بوم منابع انسانی مبتنی بر پایداری دیجیتال با در نظر گرفتن سطوح پایداری و رویکردهای چهارگانه ارائه می گردد.

کلمات کلیدی

مدل کسب و کار دیجیتال، مدل کسب و کار پایدار، مدیریت منابع انسانی دیجیتال، مدیریت منابع انسانی پایدار



مقدمه

بر اساس گزارش مجمع جهانی اقتصاد (۲۰۲۳)، مهم ترین ریسک های جهانی طی ۱۰ سال آینده پیش بینی شده اند؛ بطوریکه از ۱۰ ریسک اول، ۷ مورد مرتبط با حوزه زیست محیطی و ۲ مورد اجتماعی و ۱ مورد تکنولوژی بوده و اولین ریسک در حوزه اقتصادی در رتبه چهاردهم قرار دارد (گزارش مجمع جهانی اقتصاد، ۲۰۲۳). دنیا به نوآوری نیاز دارد که بتواند چالش توسعه پایدار را مرتفع نماید. مدل های کسب و کار مبتنی بر فناوری های تحول دیجیتال می تواند نقش مهمی در مرتفع کردن این چالش ها داشته باشند (بوچر و همکاران، ۲۰۲۳). بنابراین مهم ترین چالش پیش روی کسب و کارها در آینده، چالش پایداری شامل دو حوزه زیست محیطی و پایداری اجتماعی؛ و همچنین چالش نحوی بکارگیری فناوری های تحول دیجیتال برای تحقق پایداری می باشد (ویدمار و همکاران، ۲۰۲۱، جورگنسن و پدرس، ۲۰۱۸؛ رومرو و همکاران، ۲۰۲۱). چراکه فعالیت های انسانی بطور فزاینده ای بر تمامی ابعاد و در مقیاس گسترده بر محیط زیست تاثیر مخربی دارد. لذا لازم است، این فعالیت ها به سمت اهداف توسعه پایدار سوق داده شوند (بوچن، ۲۰۲۳). تحقیقات نشان می دهد که مدیریت منابع انسانی می تواند بر کسب مزیت رقابتی پایدار سازمان ها تاثیر مثبت داشته باشد (باتور و همکاران، ۲۰۲۱). مشارکت حوزه مدیریت منابع انسانی می تواند نقش اساسی و حیاتی در تحقق پایداری یک کسب و کار داشته باشد، اما تاکنون موفق به انجام درست آن نشده است (استاهل و همکاران، ۲۰۲۱). اما چرا مدیریت منابع انسانی نتوانسته است این نقش مهم را ایفا کند؟ یکی از مهم ترین دلایل آن آگاهی کم مدیران و متخصصان مدیریت منابع انسانی از این حوزه مهم می باشد و عملا تعداد کمی از آنان آگاهی کافی از موضوع داشته، و نقش و جایگاه مدیریت منابع انسانی را در اثر گذاری بر تحقق پایداری درک نکرده اند (ویلاارد و هیچکوک، ۲۰۱۵). چالش دیگری که هم کسب و کارها و هم مدیریت منابع انسانی را تحت تاثیر خود قرار داده و لازم است بدان توجه شود چالش تحول دیجیتال می باشد (هرونووا و اسپاسک، ۲۰۲۱؛ سرسنار و ندلکو، ۲۰۲۰).

اما مدل کسب و کار واسطی بین استراتژی سازمان و فرایندهای اجرایی آن می باشد، که می تواند فرایند تحقق استراتژی را با راهنمایی و هدایت فرایندهای اجرایی، محقق نماید (راچینگر و همکاران، ۲۰۱۸). بنابراین مدل های کسب و کار (BM¹²)

¹ weforum.org/reports/globalrisks-report-2023

² Böttcher et al

³ Vidmar et al

⁴ Jorgensen & Pedersen

⁵ Romero et al

⁶ Bocken

⁷ Battour et, al

⁸ Stahl et al

⁹ Willard & Hitchcock

¹⁰ Hronová & Špaček

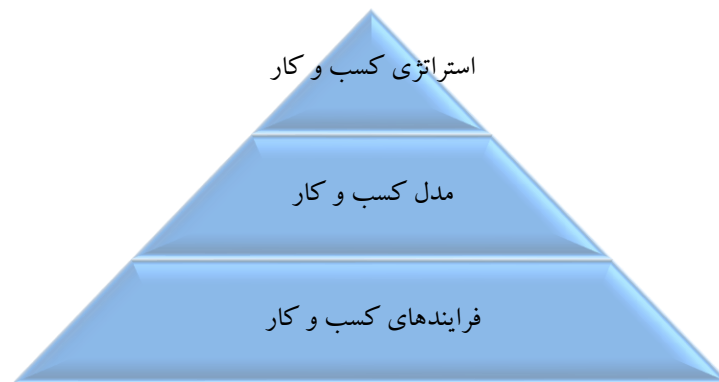
¹¹ Rachinger et, al

¹² Business Model



به کمک فناوری های دیجیتال می توانند در انتقال پایداری تاثیر گذار باشند. خوشبختانه بحران های زیست محیطی جهانی از دید مدیران در کسب و کار دور نمانده است به همین دلیل، این مهم را در مدل های کسب و کار برای تحقق استراتژی پایداری مد نظر قرار داده اند (بوچن، ۲۰۲۳). اما مساله اصلی کسب و کارها تدوین استراتژی نبوده بلکه آنها در اجرای استراتژی مشکل اساسی دارند به همین دلیل داشتن یک سیستم جامع و یکپارچه مدیریتی می تواند به اجرای استراتژی به ویژه استراتژی های جدید کمک نماید (کاپلان و نورتون^{۱۳}، ۲۰۰۸). تحقیقات نشان داده است که، در تحقق استراتژی پایداری مدیریت منابع انسانی نقشی حیاتی دارد (استاهل و همکاران، ۲۰۲۰).

اما واژه مدل کسب و کار از سال های پایانی قرن گذشته و با ظهور کسب و کارهای مبتنی بر فناوری اطلاعات، مشهور و شاخص شد (جانسون^{۱۴}، ۲۰۱۸). مدل کسب و کار دورنمایی از مسیری هست که یک شرکت برای بازار خلق ارزش می کند (چرنو^{۱۵}، ۲۰۱۷). یک مدل کسب و کار، نحوی انجام صحیح کسب و کار مبتنی بر قابلیت های پویا بوده بطوریکه که شرکت بتواند برای بقای خودش درآمد ایجاد نماید. مدل های کسب و کار بین استراتژی و فرایندهای کسب و کار قرار گرفته و نقش مهمی در تحقق اهداف سازمان دارد. مکتب استراتژی در حوزه مدل های کسب و کار بیان می کند که چگونه می توان با انتخاب و پیاده سازی مدل مناسب کسب و کار، به خلق ارزش و ایجاد مزیت رقابتی اقدام کرد. شرکت های پیشرو دائما در حال تلاش برای ایجاد و توسعه قابلیت های پویای با هدف نوآوری در مدل کسب و کار خود بوده تا به مزیت رقابتی پایدار دست یابند (دسیلوا و ترکمن^{۱۶}، ۲۰۱۴).



شکل ۱) ارتباط بین مدل کسب و کار با استراتژی و فرایندهای کسب و کار

¹³ Kaplan & Norton

¹⁴ Johnson

¹⁵ Chernev

¹⁶ Da Silva & Trkman



مدل کسب و کار در اصل روشی است که یک شرکت تجارت می کند. یک تصویر معروف از یک مدل کسب و کار مورد استفاده توسط کسب و کارها و دانشگاهیان است، بوم کسب و کار ۹ جعبه‌ای بوده که توسط استروالد و پیگنور^{۱۷} (۲۰۱۰) ارائه شده است (بوچن، ۲۰۲۳).

این بوم (مدل) کسب و کار توسط دانشگاه‌ها و کسب و کارها به عنوان الگویی برای نقشه برداری و یافتن راه‌هایی برای نوآوری مدل کسب و کار موجود یک شرکت یا برای کارآفرینان برای توسعه و آزمایش مدل‌های کسب و کار نوظهورشان استفاده شده است (بوچن و اسنیهور^{۱۸}، ۲۰۲۲). از دیدگاه و نقطه نظر مشتری وقتی به حوزه منابع انسانی توجه شود، مشاهده می‌گردد که واحد منابع انسانی هم دو نوع مشتری دارد که عبارتند از: اول واحدهای کسب و کار که در آنها منابع انسانی به آنها خدمات می‌کند و دوم خود همکاران واحد منابع انسانی بوده که مشتری مستقیم خدمات منابع انسانی هستند. انتظار است که واحد منابع انسانی برای واحدهای کسب و کار به عنوان یک شریک حرفه‌ای بوده و مسئول ارائه راهکارهای مناسب در پورتفوی خدمات استراتژیک باشد (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۶). واحدهای پشتیبانی کننده و ارائه دهنده خدمات مشترک همانند منابع انسانی و فناوری دیجیتال، نقشه‌های استراتژی و کارت امتیازی متوازن خود را توسعه می‌دهند تا استراتژی واحدهای خود را بهبود و ارتقا دهند (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۸).

با توجه تغییرات روزافزون بیرونی، کسب و کارها نیازمند پویایی و انطباق پذیری ناشی از دو چالش؛ "حرکت به سمت پایداری و دیجیتالی شدن"؛ و حرکت به سمت استراتژی پایداری می‌باشند. (جرگنسن و پدرسون، ۲۰۱۸؛ ۵؛ ویدمار و همکاران؛ ۲۰۲۱). اما استراتژی باید توسط کلیه کارکنان در تمام سطوح سازمان اجرا شود (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۴). لذا کسب و کارها برای تحقق استراتژی پایداری و رقابتی ماندن لازم است که شایستگی‌های رهبری خود را توسعه دهند چرا که تحول دیجیتال در عصر جدید یک چالش اساسی برای کسب و کارها می‌باشد (ایمران^{۱۹} و همکاران، ۲۰۲۰؛ شویاکووا^{۲۰} و همکاران، ۲۰۲۱؛ سرزنار و ندلکو^{۲۱}، ۲۰۲۰). می‌توان بیان کرد که، عصر دیجیتال نیاز روزافزونی به سبک نوینی رهبری و شایستگی‌های بین‌رشته‌ای ایجاد کرده است که به آنها این امکان را می‌دهد که رهبری تیم‌های شبکه‌ای را بهبود دهند. تحول دیجیتال در تمامی بخش‌های اقتصادی مستلزم ایجاد مفاهیم جدیدی از رهبری بوده که بتوانند در محیط دیجیتالی موفق بوده و اولویت‌بندی روش‌های جدید را به کمک رهبران دیجیتالی آینده ایجاد نمایند (تملکووا^{۲۲}، ۲۰۱۸). همچنین رهبران جدید باید به طور

¹⁷ Osterwalder & Pigneur

¹⁸ Snihur & Bocken

¹⁹ Imran

²⁰ Shevyakova

²¹ Crešnar & Nedelko

²² Temelkova



راهبردی هدف کسب و کار خود را فراتر از حداکثر کردن سود یا عملکرد اقتصادی هدایت نمایند و دیدگاه و استراتژی خود را به سمت حفظ و توسعه محیط زیست و مسئولیت اجتماعی ارتقاء دهند (سوریان کی تکاو^{۲۳} و همکاران، ۲۰۲۲).

بیان مساله

چگونه می توان اطمینان حاصل کرد که منابع انسانی در صحنه است و نه در حاشیه؟ یک نقشه استراتژی مبتنی بر حوزه منابع انسانی می تواند ارزش آفرینی این حوزه را برای سازمان مشخص و شفاف کند (اولریش، بکر و هوزلید^{۲۴}، ۲۰۰۱). بررسی ها نشان می دهد که در دو سوم کسب و کارها همسویی و هماهنگی موثری بین استراتژی ها و برنامه های منابع انسانی و حوزه فناوری دیجیتال وجود ندارد (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۴). توجه به این نکته حیاتی است که، کارکنان؛ کلید موفقیت کسب و کارها در عصر تحول دیجیتال هستند. کارکنان و به خصوص کارکنان دانشی که به دنبال احساس هدفمندی بوده و هدف اصلی آنان، فعالیت اثرگذار در سازمان می باشد. آنها می خواهند بدانند که در تحقق اهداف و استراتژی سازمان خود چه نقشی دارند. بنابراین سازمان ها باید مکانیزمی برای همراستا کردن هدف کارکنان با هدف و استراتژی سازمان ارائه کنند (ویراوس^{۲۵}، ۲۰۱۹).

از طرفی دیگر، مدیریت منابع انسانی اینطور تجربه کرده است که خود را به عنوان یک مرکز هزینه در سازمان باور کند. معمولاً مدیران ارشد اجرایی با یک نگاه سرسری از مدیران منابع انسانی سوال می کنند که چه تاثیری بر سود نهایی سازمان داشته اید؟ لذا لازم است که منابع انسانی به یک شریک راهبردی در سازمان تغییر الگو دهد. در چنین شرایطی است که سازمان ها در خواهند یافت که خدمات و ارزش هایی که منابع انسانی برای سازمان ایجاد کرده چقدر بوده و در نهایت جریان در آمدی و مرکز هزینه آن کاملاً شفاف می گردد (اندرسون^{۲۶}، ۲۰۱۵). تجربه نشان داده است که با پیوند میان فرآیندهای منابع انسانی و استراتژی کسب و کارها، ارزش حوزه منابع انسانی بطور چشمگیری افزایش یافته است. این مهم زمانی تحقق می یابد که نقشه و یا مدلی برای همسویی منابع انسانی با استراتژی کسب و کار وجود داشته باشد (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۶).

ادبیات نظری

²³ Suriyankietkaew

²⁴ Ulrich & Becker, Huselid

²⁵ Wiraesus

²⁶ Anderson



مفاهیم مدل کسب و کار²⁷، نوآوری در مدل کسب و کار²⁸ و نوآوری در مدل کسب و کار پایدار²⁹ اصولاً مربوط به صنعت ۴.۰ و تحول دیجیتال برای پیاده‌سازی اقتصاد دوار، در ادبیات سازمانی گسترش یافته‌اند (شاکیل و همکاران³⁰، ۲۰۲۰). مدل کسب و کار الگویی بوده که می‌تواند به کسب و کار کمک نماید که چگونه به شکلی تکرارپذیر به خلق ارزش برای مشتری پردازد و در عین حال نیز بتواند برای خودش ارزش کسب کند. برای اینکه بتوان مهم‌ترین و اساسی‌ترین عناصر خلق ارزش برای مشتریان را به زبان ساده بیان کرد، باید یک مدل و یا الگوی مناسبی را ارائه کرد که نام آن را می‌توان مدل کسب و کار نماید (جانسون، ۲۰۱۸).

ساختار بوم یا مدل کسب و کار در سازمان‌های عصر حاضر تغییر یافته است. در دهه‌های اخیر به دلیل توسعه گسترده فناوری، کسب و کارها تحت مفهوم تحول دیجیتال متحول شده‌اند. مفهوم بوم یا مدل کسب و کار به عنوان پایه‌ای برای ارائه تغییرات پس از سال ۲۰۰۰ استفاده می‌شود. برای دوره پس از این تاریخ اندازه‌گیری، عناصر اصلی مدل یا بوم کسب و کار و محرک‌های تحول آن‌ها مستند شده‌اند. در طی سال‌های اخیر، مفهوم تحول دیجیتال در مورد ابعاد برجسته و مؤثر بر توسعه و بقای سازمان‌های معاصر به موقعیتی مستحکمی رسیده‌اند. به معنای کلی، تحول دیجیتال می‌تواند به عنوان اصلاح، انطباق‌پذیری (یا سازگاری) مدل‌های کسب و کار تعریف شود، که ناشی از سرعت پویای پیشرفت تکنولوژی و نوآوری است که باعث تغییر در رفتارهای مصرف‌کننده و جامعه می‌شود (کوتاربا³¹، ۲۰۱۸).

در سال‌های اخیر به خصوص از سال ۲۰۱۵ و تصویب اهداف ۱۷ گانه سازمان ملل و الزام آور بودن آنها طی سال‌های آینده، مدل‌های کسب و کار تحت تأثیری چالش‌پایداری نیز قرار گرفتند. موضوع پایداری یکی از چالش‌های بنیادین کسب و کارها بوده و روز به روز اهمیت بکار گرفتن آن در مدل‌های کسب و کار بیشتر شده است. ابعاد پایداری شامل؛ مردم، سیاره و سود بوده که اینگونه تعریف می‌شوند:

➤ مردم³²: بعد اجتماعی کسب و کار به برابری انسان‌ها و ایجاد فرصت‌های مناسب برای دسترسی به منابع با توجه به نیازهای اولیه و اصلی آنان مانند آب، غذا و توسعه زندگی از طریق ارتقای شرایط زندگی مانند مراقبت‌های بهداشتی، درمانی و آموزشی اشاره دارد.

²⁷ Business Model (BM)

²⁸ Business Model Innovation (BMI)

²⁹ Sustainable Business Model Innovation (SBMI)

³⁰ Shakeel at el

³¹ Kotarba

³² People

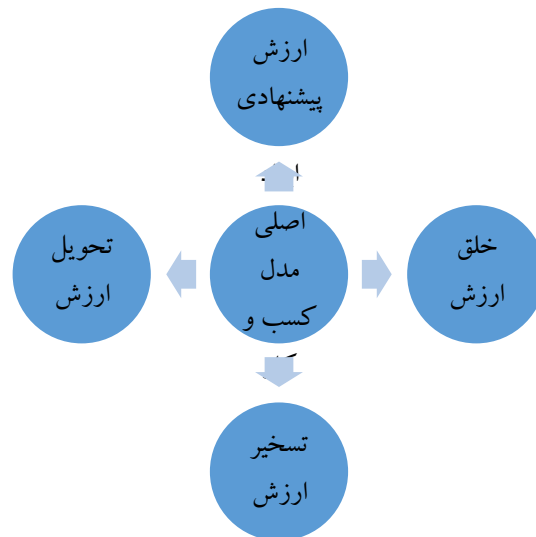


➤ سیاره^{۳۳}: بعد دوم به محیط‌زیست و اکوسیستم کسب و کار اشاره دارد. زمین و کاهش اثرات مخرب رد پای انسان در آن به خصوص موضوع ایجاد آلودگی، تخریب لایه ازن، گازهای گلخانه‌ای، زباله‌های عمومی و صنعتی غیر قابل تجزیه، تخریب جنگل، ماهیگیری بیش از حد و غیره.

➤ سود^{۳۴}: بعد سوم آن، بر سودآوری کسب و کارها تأکید می‌کند که تولید کالاها و خدمات یک پیش نیاز برای بهبود شرایط زندگی در سطح ملی و بین المللی است (آگارده^{۳۵}، ۲۰۱۹).

مدل کسب و کار پایدار در عصر تحول دیجیتال

مدل کسب و کار نشان دهنده منطق نحوی تجارت و خلق ارزش شرکت‌ها و نیز توصیف کننده توانایی ایجاد، تحویل و تسخیر ارزش برای کسب و کار می‌باشد (تیس^{۳۶}، ۲۰۱۸). مدل‌های کسب شامل اجزاء ارزش پیشنهادی (لی، کو، لیو و لو^{۳۷}، ۲۰۲۰؛ بوچن و همکاران، ۲۰۱۹؛ جانسون، ۲۰۱۸)؛ خلق ارزش، تحویل ارزش و تسخیر ارزش می‌باشند (آگارده، ۲۰۱۹؛ پاریدا و همکاران^{۳۸}، ۲۰۱۹؛ بوچن و همکاران، ۲۰۲۰). ابعاد چهارگانه مدل کسب و کار در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۲) ابعاد اصلی مدل کسب و کار (بوچن و همکاران، ۲۰۱۹، جانسون، ۲۰۱۸)

³³ Planet

³⁴ Profit

³⁵ Aagaard

³⁶ Teece

³⁷ Li, Cao, Liu & Luo

³⁸ Parida

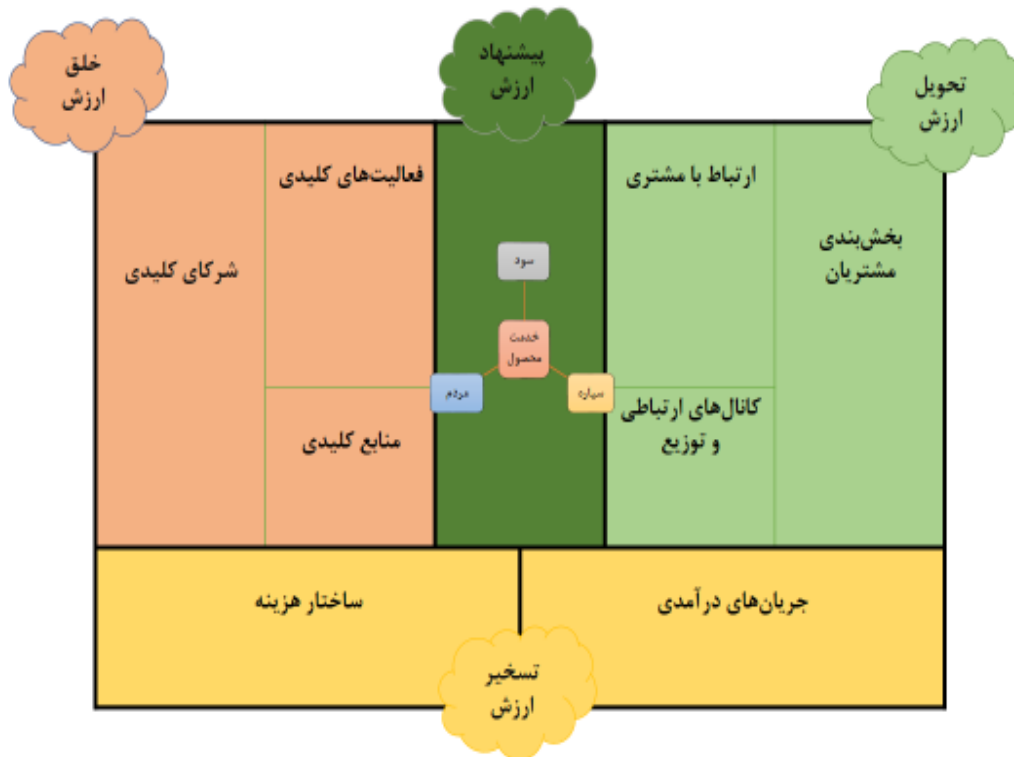


افزایش چالش‌های ناشی از کاهش منابع آب، آلودگی هوا، شاخص‌های پایین توسعه انسانی، رشد اقتصادی پایین و تغییرات آب و هوایی منجر به بحران‌ها و نگرانی سیاست‌گذاران، متخصصان و دانشجویان گردیده است (شاکیل و همکاران، ۲۰۲۰). از این رو بازآفرینی و نوآوری سریع و موفقیت آمیز به سمت ایجاد مدل‌های کسب و کار پایدار به عنوان منبع مهم کسب مزیت رقابتی پایدار و به عنوان اهرم اصلی برای بهبود عملکرد پایدار سازمان‌ها معرفی شده است (گیسدرورفر و همکاران^{۳۹}، ۲۰۱۸). این مهم به خصوص در عصر تحول دیجیتال بیش از هر زمان دیگری، اهمیت پیدا کرده و سازمان‌ها در مسیر نوآوری مدل‌های کسب و کار و ایجاد کسب و کار پایدار مبتنی بر فناوری‌های دیجیتال می‌باشند (فلنستین و یوماگانتان^{۴۰}، ۲۰۱۹). اگرچه تحول دیجیتال را می‌توان به عنوان پارادایم جدید برای شیوه انجام کسب و کار در نظر گرفت اما این تحول می‌تواند باعث بازآفرینی یا نوآوری در فرایندها و مدل‌های کسب و کار و نیز ایجاد تغییر در رفتارهای اجتماعی و بهبود تجربه مشتریان به سمت پایداری گردید (فلنستین و یوماگانتان، ۲۰۱۹). از این رو یکی از کاربردهای فناوری‌های عصر تحول دیجیتال در کسب و کارها، تغییر سبک زندگی مردم در جهت حفاظت و نگهداشت از محیط‌زیست و کاهش آلودگی و نیز ایجاد برابری جنسیتی و عدالت اجتماعی از طریق فراهم نمودن دسترسی یکسان و شفاف به منابع محدود می‌باشد (برنر^{۴۱}، ۲۰۱۸). شکل ۳ بوم کسب و کار پایدار، مبتنی بر ابعاد چهارگانه را به خوبی نمایش می‌دهد. این بوم کسب و کار که توسعه یافته بوم استروالدر و پیگنور (۲۰۱۰) می‌باشد که از ۹ مولفه تشکیل شده است.

³⁹ Geissdoerfer et al

⁴⁰ Fellenstein & Umaganthan

⁴¹ Brenner



شکل ۳) بوم کسب و کار پایدار (بوچن، ۲۰۲۳)

نکته مهم این است که تحول دیجیتال و پایداری با هم و بطور موازی اتفاق می‌افتد و لازم است یک همسویی و هم‌افزایی ایجاد شود و مزایای پایداری دیجیتالی حداکثر گردد. بر اساس بوم کسب و کار پایدار، سازمان‌ها لازم است در ارائه ارزش پیشنهادی خود همچون محصول و یا خدمت تمامی ابعاد پایداری از جمله توجه به مردم و سیاره را در کنار سودآوری مورد توجه قرار دهند و فناوری‌های دیجیتال نیز می‌توانند این امر را تسهیل نمایند (بوچن، ۲۰۲۳).

منابع انسانی یکی از منابعی است که در بعد خلق ارزش در مدل کسب و کار می‌تواند با ارزش‌آفرینی اقدام کند. ولی واحد منابع انسانی می‌تواند در اکوسیستم خود فعالیت‌های کلیدی، شرکای کلیدی، مشتریان درون واحد خود، درون سازمان و حتی خارج از سازمان داشته باشد، که نیاز است به آنها خدمت رسانی کرده و در نهایت هزینه‌ها و درآمدهای آن مورد سنجش و ارزیابی قرار گیرد. اینکه چگونه مدیریت منابع انسانی به کمک تکنولوژی‌های دیجیتال، به سمت مدیریت منابع انسانی دیجیتال حرکت کرده و این مهم چگونه می‌تواند در تحقق مدیریت منابع انسانی پایدار و در راستای تحقق استراتژی پایداری موثر باشد. به همین دلیل در این بخش به دو مفهوم اصلی مرتبط با موضوع پژوهش شامل مدیریت منابع انسانی دیجیتال و مدیریت منابع انسانی پایدار پرداخته می‌شود.



مدیریت منابع انسانی پایدار

بین مدیریت منابع انسانی و استراتژی پایداری کسب و کار رابطه معناداری وجود دارد، بطوریکه سازمان می‌تواند تمرکز خود را برای تحقق این موضوع جلب کنند تا راهی پایدار بدست آورد (بومیان و مارسینوک-کلوسکا^{۴۲}، ۲۰۱۹). بر اساس تئوری منبع محور، منابع انسانی می‌تواند باعث تحقق استراتژی و کسب مزیت رقابتی پایدار برای سازمان شود (چن و همکاران^{۴۳}، ۲۰۲۱). تحقیقات نیز نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی می‌تواند بر عملکرد پایداری و رقابت پذیری کسب و کار تاثیرگذار باشد (دجالیک و همکاران^{۴۴}، ۲۰۲۱). مدیریت منابع انسانی حوزه‌ای است که دائما در حال تغییر و بهبود می‌باشد و یکی از این موارد توجه به چالش پایداری و تاثیری که مدیریت منابع انسانی می‌تواند در تحقق استراتژی پایداری موثر باشد. مدیریت منابع انسانی پایدار، موقعیت ایده‌آلی برای ارائه رهبری و هدایت نوآوری در جهت متقاعد کردن ذینفعان سازمانی برای اتخاذ نگرش‌ها و شیوه‌های پایدارتر ایجاد کرده است (چن و همکاران، ۲۰۲۱). هدف اصلی و نهایی مدیریت منابع انسانی پایدار نه تنها پیگیری و تحقق پایداری در کسب و کار بوده، بلکه لازم است پارافراتر گذاشته و برای تحقق اهداف توسعه پایدار جهانی به خارج از مرزهای سازمانی نیز توجه کرده و "مدیریت منابع انسانی خوب مشترک"^{۴۵} را دنبال کند (آست و مولر^{۴۶}، ۲۰۲۰). مدیریت منابع انسانی پایدار بر استفاده بهینه و احترام به سرمایه انسانی در سازمانی تمرکز دارد که آن سازمان رابطه روشنی بین استراتژی‌های کسب و کار و محیطی که در آن فعالیت می‌کند ایجاد می‌نماید. چهار جنبه از مدیریت منابع انسانی پایدار شامل: جامعه شناختی، روانشناختی، بوم شناختی و استراتژیک است (مازور و والسزینا^{۴۷}، ۲۰۲۰).

جدول ۱) وجوه مدیریت منابع انسانی پایدار (مازور و والسزینا، ۲۰۲۰)

نام وجه	روانشناختی	جامعه شناسی	استراتژیک	محیط زیستی
وجوه مدیریت منابع انسانی پایدار	شغلی جدید مبتنی بر ایده و ابزاری برای یادگیری	تعادل در مثلث کارمند، کارفرما و جامعه	کسب مزیت رقابتی پایدار متکی بر منابع انسانی	ایجاد و توسعه سازمان سبزتر

در ابتدا مدیریت منابع انسانی با تاکید و هدف مسئولیت اجتماعی شروع و سپس مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌ها ایجاد گردید. پس اعلام اهداف توسعه پایدار توسط سازمان ملل در سال ۲۰۱۵ و الزام کسب و کارها برای حرکت به سمت پایداری کسب و کار و ارائه گزارشات پایداری موضوع مدیریت منابع انسانی سه گانه^{۴۸} مطرح گردید و در نهایت برای اینکه رویکرد

⁴² Bombiak & Marciniuk-Kluska

⁴³ Chen et al

⁴⁴ Djalic et al

⁴⁵ Common Good HRM

⁴⁶ Aust & Muller

⁴⁷ Mazur & Walczyna

⁴⁸ Triple Bottom Line



و هدف گذاری حوزه مدیریت منابع انسانی فقط معطوف به درون کسب و کار نباشد و بجای کارکنان به مردم و به جای توجه به محیط زیست سازمان به حفاظت و نگهداشت سیاره توجه شود مدیریت منابع انسانی خوب مشترک^{۴۹} مطرح گردید.

جدول ۲) روند مدیریت منابع انسانی پایدار (آست و مولر، ۲۰۲۰)

نام وجه	مدیریت منابع انسانی اجتماعی	مدیریت منابع انسانی سبز	مدیریت منابع انسانی سه گانه	مدیریت منابع انسانی خوب مشترک
روند توسعه منابع انسانی پایدار	مدیریت منابع انسانی با تاکید بر مسئولیت اجتماعی سازمان	مدیریت منابع انسانی با تاکید بر ایجاد سازمان سبز	مدیریت منابع انسانی باکاید بر ارزش آفرینی اقتصادی، محیط زیستی و اجتماعی کسب و کار	مدیریت منابع انسانی با تاکید بر مشارکت موثر در حل چالش های پایداری در داخل و خارج سازمان

مدیریت منابع انسانی دیجیتال

مدیریت منابع انسانی دیجیتال به عنوان یک پیشرفت تکاملی از مفهوم سازهای قبلی مدیریت منابع انسانی بوده که مبتنی بر فناوری های دیجیتال می باشد و یک پایه مفهومی برای برنامه ها و اقدامات آینده در مورد منابع انسانی در حوزه دیجیتال را شامل می باشد (استروهمیر^{۵۰}، ۲۰۲۰). چرا که پیشرفت و تحولات بنیادین در فناوری های دیجیتال، تمامی ابعاد و حوزه های مختلف جامعه بشری را دگرگون نموده و مطابق با این تغییرات، رویکردی مدرن برای شکل گیری و توسعه منابع انسانی در علم اقتصاد نیز شکل گرفته است (زابرووسکایا و همکاران^{۵۱}، ۲۰۲۰). بنابراین دیجیتالی شدن و تحول دیجیتال در تمامی حوزه ها از جمله حوزه عامل انسانی باعث شده است که مفهوم مدیریت منابع انسانی دیجیتال ایجاد گردد. این مفهوم با مفاهیمی چون مدیریت منابع انسانی در عصر دیجیتال، دیجیتالی شدن منابع انسانی، تحول دیجیتال در مدیریت منابع انسانی نیز مطرح شده است (استروهمیر، ۲۰۲۰). همانگونه که سازمان ها در حال حرکت به سمت دیجیتالی شدن می باشند. لذا مدیریت منابع انسانی نیز همسو با آن متحول گردیده است. بنابراین لازم است مطابق با دیجیتالی شدن کسب و کارها، مدیریت منابع انسانی دیجیتال را هم مفهوم سازی شود (آملادی^{۵۲}، ۲۰۱۷؛ بونداروک و همکاران^{۵۳}، ۲۰۱۷).

روند مدیریت منابع انسانی طی دو دهه گذشته در جدول ۳ نمایش داده شده است. در مدیریت منابع انسانی الکترونیک هیچیک از ابزارها و تکنولوژی های تحول دیجیتال نه در تدوین استراتژی منابع انسانی و نه فرایندهای مدیریت منابع انسانی استفاده نشده

⁴⁹ HRM Common Good

⁵⁰ Strohmeier

⁵¹ Zaborovskaia et al

⁵² Amladi

⁵³ Bondarouk et al



است و صرفاً تبدیل مدارک و مستندات کاغذی به الکترونیکی و یا حذف کاغذ در سیستم منابع انسانی مد نظر بوده است. در مرحله دوم بکارگیری ابزارها و فناوری‌های دیجیتال در بهینه‌تر شدن فرایندهای عملیاتی حوزه مدیریت منابع انسانی می‌باشد. مرحله سوم زمانی است که همسویی بین ابزارها و فناوری‌های تحول دیجیتال بوده و مجدداً، هدف آن، پشتیبانی دیجیتالی مرحله اجرا، و نه تدوین استراتژی‌های منابع انسانی است. بنابراین ایده کلی ارائه ارزش بدون در نظر گرفتن پتانسیل‌های دیجیتالی سازی توسعه یافته است. پس از تدوین استراتژی منابع انسانی، مرحله دوم تأکید بر همسویی فناوری‌های دیجیتال با استراتژی منابع انسانی برای پشتیبانی و اجرای آن اشاره دارد. اما در مرحله چهارم تدوین و اجرای استراتژی‌های منابع انسانی همسو با استراتژی سازمان به منظور حمایت از خلق ارزش سازمانی می‌باشد.

جدول ۳) سطوح مفاهیم مدیریت منابع انسانی دیجیتال (استروهمیر، ۲۰۲۰)

نام سطح	عدم استفاده فناوری دیجیتال (مدیریت منابع انسانی الکترونیک)	دیجیتالی شدن عملیات مدیریت منابع انسانی	همسویی ابزارها و فناوری‌های دیجیتال در بخش مدیریت منابع انسانی	تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی دیجیتال همسو با استراتژی سازمان
رشد مدیریت منابع انسانی دیجیتال	تبدیل مدارک و مستندات کاغذی به الکترونیکی	بکارگیری نرم افزارها و ابزارهای فناوری‌های دیجیتال در مدیریت منابع انسانی	بهره‌گیری از پتانسیل‌های ابزارها و فناوری‌های دیجیتال در ایجاد ارزش در فرایندهای اجرایی مدیریت منابع انسانی	تحول در فرایندهای منابع انسانی و ایجاد مدیریت منابع انسانی دیجیتال با هدف خلق ارزش کسب و کار

اگر چه پژوهش‌هایی در ارتباط با سه موضوع مدل کسب و کار پایدار دیجیتال، مدیریت منابع انسانی پایدار و مدیریت منابع انسانی دیجیتال وجود دارند؛ ولی پژوهشی که هر سه موضوع را بطور مشترک بررسی کرده و نتایج آن را برای ارائه بوم منابع انسانی مبتنی بر پایداری دیجیتال ارائه نماید، تا زمان انجام این پژوهش مشاهده نگردید. بنابراین هدف این پژوهش بکارگیری مفاهیم مدیریت منابع انسانی پایدار و دیجیتال در بوم کسب و کار و ارائه بوم منابع انسانی مبتنی بر پایداری دیجیتال می‌باشد.

روش پژوهش

روش این پژوهش مبتنی بر فراترکیب بوده و استفاده از آن در این مطالعه به دلایل زیر قابل توجیه است. این تکنیکی است که در وهله اول از نظر آماری تحقیقات قبلی در مورد موضوع پژوهش را جمع‌آوری و خلاصه می‌کند. با جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل یافته‌های متعدد مقالات پیشین، امکان ارزیابی تصویری کامل از منظر پژوهشی را فراهم می‌کند (آو و همکاران، ۲۰۲۳). این پژوهش از یک فرایند سه مرحله‌ای برای مفهوم‌سازی دو واژه مدل (بوم) کسب و کار پایدار و دیجیتال؛ همچنین مدیریت

⁵⁴ Ao at el



منابع انسانی پایدار و دیجیتال استفاده شده است. این سه مرحله شامل ۱- بررسی ادبیاتی واژگان کلیدی با جستجوی سیستماتیک در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر ۲- ادغام این مفاهیم در یک بوم یکپارچه ۳- ارائه چندین مثال موردی کوتاه؛ این فرآیند را به عنوان «فرا ترکیب»^{۵۵} معرفی کردند، که روشی «غیر آماری» برای ادغام مفاهیم کلیدی شناسایی شده از جریان‌های مختلف ادبیات برای توسعه یک مفهوم‌سازی جدید است (هرناندز چیا و همکاران^{۵۶}، ۲۰۲۰). برای این پژوهش از لحاظ هدف، از نوع کاربردی می‌باشد. کاربردی بدین دلیل که هدف اصلی آن ارائه بوم یا مدلی برای مدیریت منابع انسانی پایدار دیجیتال می‌باشد. از نظر جمع‌آوری داده‌ها، این پژوهش از نوع توصیفی تحلیلی بوده؛ زیرا داده‌ها کاملاً طبیعی و بدون دستکاری گردآوری شده‌اند و از روش تحلیل و بررسی نظام‌مند محتوای متون معتبر به دست آمده است. همچنین از نظر نحوه گردآوری و تحلیل داده‌ها، رویکرد این پژوهش بصورت کیفی به کمک روش فرا ترکیب می‌باشد. گام‌های اجرایی روش فرا ترکیب به شرح زیر ارائه می‌گردد:

یافته‌ها

مرحله اول: تنظیم پرسش پژوهش

با توجه به اینکه موضوع پژوهش مدل (بوم) منابع انسانی مبتنی بر پایداری دیجیتال بوده، لذا مطابق جدول ۴ معیارهای پذیرش و عدم پذیرش پژوهش تعیین گردیده است.

جدول ۴) معیارهای پذیرش و عدم پذیرش پژوهش‌ها

معیار	معیار پذیرش	معیار غیر پذیرش
زبان	انگلیسی	غیر انگلیسی
زمان	۲۰۲۲-۲۰۰۰	قبل و بعد از ۲۰۰۰-۲۰۲۲
موضوع	مدل (بوم) کسب و کار پایدار دیجیتال، مدیریت منابع انسانی پایدار، مدیریت منابع انسانی دیجیتال	سایر مفاهیم
نوع	مقاله	سایر موارد

مرحله دوم: انجام جستجوی نظام‌مند پژوهش‌ها

در این مرحله بر اساس دو پایگاه اطلاعاتی Science Direct و MDPI مقالات مرتبط با موضوع و بر اساس ۳ کلید واژه مدیریت منابع انسانی پایدار، مدیریت منابع انسانی دیجیتال و مدل کسب و کار پایدار دیجیتال جستجو شوند. نتایج بدست آمده در جدول ۵ نمایش داده شده است.

⁵⁵ meta-synthesis

⁵⁶ Hernández-Chea et al

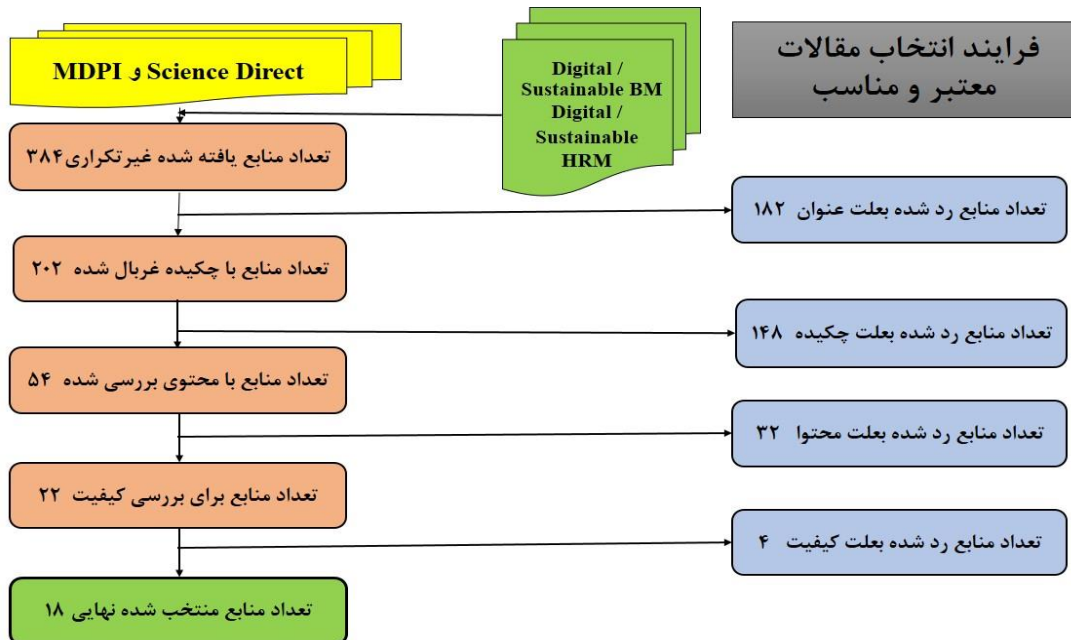


جدول ۵) انتخاب واژگان

ردیف	عنوان/کلید واژه	Title\ Keywords	تعداد مقالات یافت شده
۱	مدیریت منابع انسانی پایدار/ دیجیتال	Digital \ Sustainable Human Resource Management	۱۸۶
۲	مدل کسب و کار پایدار/ دیجیتال	Digital \ Sustainable Business Model	۱۷۴
	مجموع	Total	۳۸۴

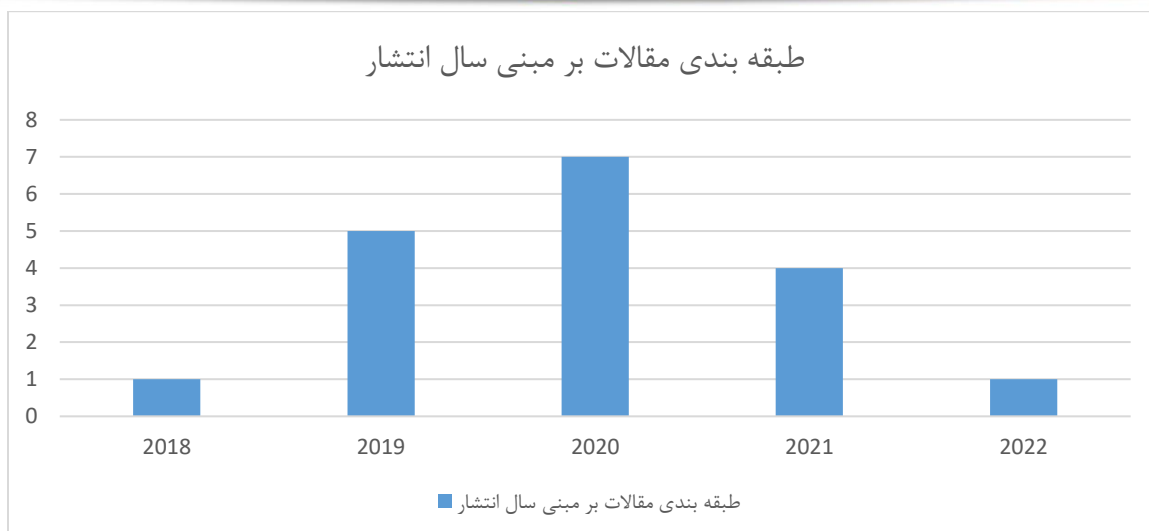
مرحله سوم: غربال‌گری و انتخاب پژوهش‌های مناسب

مقالات استخراج شده غیر تکراری در ۴ مرحله غربالگری شامل حذف بدلیل عنوان، چکیده، محتوی و کیفیت آن به ۱۸ مقاله نهایی منجر گردید. فرایند غربال‌گری مطابق شکل ۴ نمایش داده شده است. از ۱۸ مقاله منتخب نهایی سهم هریک از پایگاه‌های اطلاعاتی Science Direct و MPDI ۹ مقاله بوده است.



شکل ۴) فرایند انتخاب مقالات نهایی

همچنین مقالات منتخب بر اساس سال انتشار نیز به تفکیک در شکل ۵ نمایش داده شده است.



شکل ۵) مقالات منتخب نهایی بر اساس سال انتشار

مرحله چهارم: استخراج نتایج

بر اساس فهرست جدول شماره ۶ مقالات هجده گانه منتخب نهایی بطور مکرر مورد بازبینی و بررسی عمیق قرار گرفته است. هدف استخراج نتایج بررسی دقیق مقالات بر اساس کلید واژگان پژوهش بوده که بتوان آنها را در ابعاد مختلف طبقه بندی نمود. بر اساس نتایج اولیه مولفه های فرعی در سه طبقه یا بعد تحت عناوین فرایندهای مدیریت منابع انسانی که در مقالات پایداری دیجیتال مطرح شده اند و همچنین فناوری های دیجیتال که هم در مدل های کسب و کار و هم در مدیریت منابع انسانی دیجیتال کاربرد دارند و در بعد سوم نیز ابعاد پایداری در مدل های کسب و کار پایدار و هم در مدیریت منابع انسانی پایدار مد نظر قرار گرفته است.

جدول ۶) مقالات منتخب و ارتباط آنها با ابعاد (مقوله های اصلی)

ردیف	عنوان	نویسنده	سال انتشار	فرایندهای منابع انسانی	تکنولوژی های دیجیتال	پایداری کسب و کار / منابع انسانی
۱	Linking Digital HRM Practices Practices with HRM Effectiveness	Wang et al	۲۰۲۲	*	*	
۲	A Sustainable Plan to Rescue HR from Itself	Westerman	۲۰۲۱	*		*
۳	Sustainable Human Resource Management	Vraňaková et al	۲۰۲۱	*		*
۴	The Role of Human Resource Practices for the Development of Operator 4.0 in Industry 4.0 Organisations	Margherita & Bua	۲۰۲۱	*	*	
۵	Sustainable HRM Practices in Corporate Reporting	Hronová & Špaček	۲۰۲۱	*		*



ردیف	عنوان	نویسنده	سال انتشار	فرایندهای منابع انسانی	تکنولوژی‌های دیجیتال	پایداری کسب و کار / منابع انسانی
۶	Bridging Sustainable Human Resource Management and Corporate Sustainability	Mazur & Walczyna	۲۰۲۰	*		*
۷	Sustainable Business Model Based on Digital Twin Platform Network	Li et al	۲۰۲۰		*	*
۸	Integrating Intellectual Property and Sustainable Business Models	Hernández-Chea et al	۲۰۲۰		*	*
۹	Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM?	Aust et al	۲۰۲۰	*		*
۱۰	Working in the digitized economy: HRM theory & practice	Connelly	۲۰۲۰	*	*	*
۱۱	Internet of things technologies, digital servitization and business model innovation in BtoB manufacturing firms	Paiola & Gebauer	۲۰۲۰		*	*
۱۲	Sustainable human resource management and the triple bottom line	Westerman	۲۰۲۰	*		*
۱۳	Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility	Stahl	۲۰۱۹	*		*
۱۴	Win-Win-Lose? Sustainable HRM and the promotion of unsustainable employee outcomes	Bush	۲۰۱۹	*		*
۱۵	On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals	Chams & García-Blandón	۲۰۱۹	*		*
۱۶	Reviewing Literature on Digitalization, Business Model Innovation, and Sustainable Industry	Parida et al	۲۰۱۹		*	*
۱۷	Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line	Cabrales & Cabrera	۲۰۱۹	*		*
۱۸	Early phases of the business model innovation process for sustainability	Karlsson	۲۰۱۸			*

مرحله پنجم: تجزیه، تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

در این مرحله از ۳۳ کد اولیه استخراج شده، پس از دوبار بازنگری و تفسیرهای صورت گرفته در ۳ بعد (مقاله اصلی)، ۲۱ مولفه (مقاله فرعی) استخراج گردیده، که در جدول ۷ نشان داده شده است. همانگونه مشاهده می‌گردد فرایندهای حوزه مدیریت منابع انسانی شامل ۱۱ مولفه و یا مقاله فرعی می‌باشد، که در شکل ۶ این مولفه‌ها به دو بخش کلی حوزه جهت‌گیری‌های کلان و حوزه فرایندهای اجرایی و یا توانمندسازها تقسیم‌بندی شده‌اند. محقق برای سنجش پایایی علاوه بر بررسی دوباره محتوای منابع از یک پژوهشگر با تخصص مدیریت که با ویژگی‌های علمی و حرفه‌ای موضوع پژوهش مرتبط بوده، اقدام به بازبینی کدگذاری و دسته‌بندی کدها کرده است.

جدول ۷) طبقه‌بندی مولفه‌ها (مقاله‌های فرعی) مطابق با ابعاد (مقاله‌های اصلی)



مؤلفه ۱۱	مؤلفه ۱۰	مؤلفه ۹	مؤلفه ۸	مؤلفه ۷	مؤلفه ۶	مؤلفه ۵	مؤلفه ۴	مؤلفه ۳	مؤلفه ۲	مؤلفه ۱	ابعاد / مؤلفه‌ها
استراتژی	فرهنگ	رهبری	سلامت کارکنان	مدیریت استعدادها	مدیریت دانش	مدیریت عملکرد	آموزش و یادگیری	جبران خدمات	جذب و استخدام	طراحی شغل	فرایندهای مدیریت منابع انسانی
					شبکه‌های اجتماعی	رایانش ابری	بلاکچین	هوش مصنوعی	داده‌های کلان	اینترنت اشیاء	فناوری‌های دیجیتال (کسب و کار / منابع انسانی)
							فردی	زیست محیطی	اجتماعی	اقتصادی	پایداری (کسب و کار / منابع انسانی)

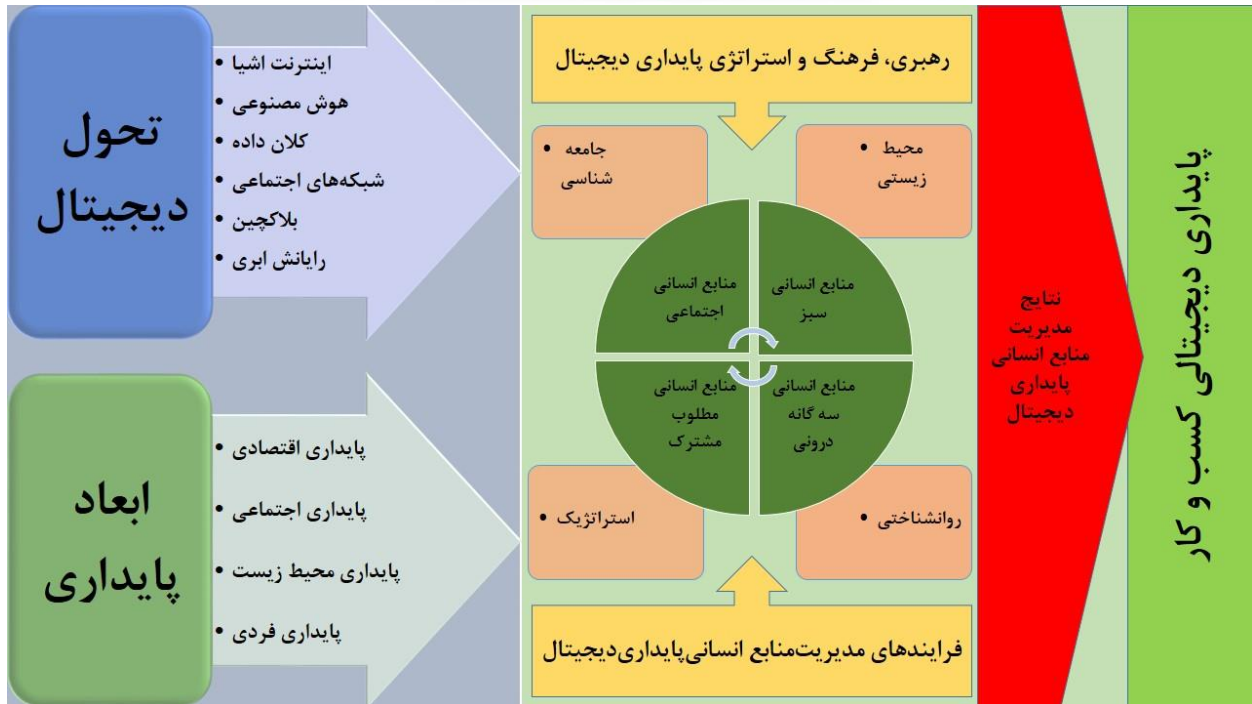
مرحله ششم: کنترل کیفیت

به منظور کنترل کیفیت نتایج کسب شده در این مرحله، محقق سنجش پایایی را مد نظر قرار داده و علاوه بر بررسی دوباره محتوای هر یک از منابع، یک پژوهشگر دیگر نیز با تخصص مدیریت که با ویژگی‌های علمی و حرفه‌ای موضوع پژوهش شامل پایداری دیجیتال در حوزه‌های مدل کسب و کار و مدیریت منابع انسانی مرتبط بوده، اقدام به بازبینی کدگذاری کرده است. سپس مفاهیم ارائه شده شامل مقوله‌های اصلی و فرعی با مفاهیم ارائه شده توسط پژوهشگر مقایسه شده است. در نهایت با توجه به تعداد مفاهیم ایجاد شده، شاخص کاپا محاسبه گردیده است. مقدار شاخص کاپا^{۵۷} بیش از ۰.۸۳ بدست آمد که در سطح توافق معتبر در نظر گرفته شده است.

مرحله هفتم: ارائه یافته در بخش فراترکیب

در این مرحله بر اساس نتایج بدست آمده مطابق جدول ۷ مدل فرایندی تحقیق، در شکل ۶ ارائه می‌گردد. این مدل می‌تواند به عنوان مهم‌ترین ورودی در بوم یا مدل منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرد.

⁵⁷ Kappa



شکل ۶) مدل فرایندی تحقیق حاصل از فراترکیب

مدل فرایندی نمایش داده شده در شکل ۶ از سه بخش کلی تشکیل شده است. بخش اول مرتبط با ورودی‌های فرایند بوده که شامل مولفه‌های دو چالش بنیادین کسب و کارها، یعنی فناوری‌های دیجیتال و پایداری می‌باشد. هر یک از مولفه‌های مرتبط با این دو چالش بنیادین می‌تواند بر کسب و کارها و حوزه فرایندهای راهبردی و عملیاتی منابع انسانی تاثیر مستقیم و موثری داشته باشد. بخش دوم مدل فرایندی شامل دو بخش کلی سطح راهبردی و سطح عملیاتی بوده که متاثر از دو ورودی فرایند یعنی تحول دیجیتال و پایداری بوده و از طرفی بر چهار رویکرد جامعه‌شناسی، محیط زیست، روانشناختی و استراتژیک طبقه‌بندی می‌شوند، که هر یک از اینها می‌تواند تاثیر مستقیمی بر فرایندهای سطح راهبردی و عملیاتی منابع انسانی داشته باشند. از طرفی دیگر سطح بلوغ مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های مختلف متفاوت بوده و معمولاً از سطح اجتماعی که بر نقش مدیریت منابع انسانی برای تحقق مسئولیت اجتماعی شرکت شروع شده، سپس به بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در حرکت به سمت منابع انسانی و سازمان سبز تاکید داشته و در مرحله سوم به ابعاد سه‌گانه اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی کسب و کارها پرداخته و نقش مدیریت منابع انسانی در تحقق این سه را بیان می‌کند و در نهایت اینکه چگونه مدیریت منابع انسانی می‌تواند علاوه بر درون سازمان خود، یک مطلوبیت عمومی و مشترک را فراتر از سازمان خود ایجاد نماید.

بحث و نتیجه‌گیری



در این بخش با توجه به مدل فرایندی شکل ۶ و با الگوبرداری از بوم کسب و کار پایدار (بوچن، ۲۰۲۳) و بوم منابع انسانی آکادمی نوآوری منابع انسانی^{۵۸}؛ بوم منابع انسانی با هدف پایداری دیجیتال کسب و کار در شکل ۷ ارائه می‌گردد.



شکل ۶) مدل (بوم) منابع انسانی مبتنی بر پایداری دیجیتال

بخش‌بندی مشتریان:

این شامل تمام گروه‌های ذینفع مربوطه در داخل و خارج از سازمان می‌شود که منابع انسانی برای آنها ارزش آفرینی می‌کند. این شامل کارمندان، مدیران، مشتریان، سهامداران، گروه‌های نمایندگی کارکنان و غیره می‌شود. هدف در اینجا ایجاد ارزش برای سهامداران خارجی (یعنی مشتریان و سهامداران) و داخلی (یعنی کارمندان، مدیران خط و غیره) به کمک استفاده از فناوری‌های تحول دیجیتال است. سوالاتی که در اینجا باید به آنها پاسخ داد عبارتند از: برای چه کسی ارزش خلق می‌کنیم؟ مهم‌ترین مشتریان خارجی ما چه کسانی هستند؟ مهم‌ترین مشتریان داخلی ما چه کسانی هستند؟ آیا مشتریان داخلی و خارجی ما به موضوع پایداری اهمیت می‌دهند؟ کدامیک از ابزارهای تحول دیجیتال را می‌توانیم در این بخش بکار بگیریم؟ ارزش پیشنهادی منابع انسانی:

⁵⁸ www.aihr.com/blog/hr-canvas



چه ارزشی برای مشتریان خود قائل هستید؟ برای هر بخش مشتری، ارزش پیشنهادی خاصی که بر پایداری تاکید داشته باشد را دارید. اینها مجموعه‌ای از شیوه‌های منابع انسانی هستند که برای این مشتریان ارزش ایجاد می‌کنند. بخش‌های مشتریان ما به عنوان یک عملکرد از ما چه انتظاری دارند؟ سهم کلیدی منابع انسانی در هر بخش مشتری چیست؟ ما به حل چه مشکلات مشتری کمک می‌کنیم؟ چه نیازهای مشتریان خود را برآورده می‌کنیم؟ کدامیک از ابزارهای تحول دیجیتال را می‌توانیم در این بخش بکار بگیریم؟ چه مجموعه‌ای از محصولات و خدمات پایدار را برای هر بخش مشتری ارائه می‌کنیم؟

کانال‌های ارتباط با مشتری:

منابع انسانی خدمات شما را چگونه به بخش‌های مشتریان ارائه می‌کند؟ این راهی است که شما ارزش ایجاد می‌کنید و ارزش پیشنهادی را به مشتریان خود ارائه می‌دهید. چگونه مدل عملیاتی ارتباطی با مشتریان را به کمک فناوری‌های دیجیتال شکل دهیم؟ چگونه با بخش‌های مشتریان خود در عصر دیجیتال ارتباط برقرار می‌کنیم و به آنها خدمات می‌دهیم؟ چگونه با آنان در حوزه توسعه پایدار همکاری کنیم؟ چگونه از برتری عملیاتی و ارزش افزوده استراتژیک اطمینان حاصل کنیم؟ کدامیک از ابزارهای تحول دیجیتال را می‌توانیم در این بخش بکار بگیریم؟ آیا ما فرآیندهای ارزیابی خدمات منابع انسانی پایدار را داریم؟

ارتباط با مشتری:

چگونه مشتریان خود را مدیریت می‌کنید و به طور مداوم ارزش پایدار اضافه می‌کنید؟ بر مدیریت روابط با مشتری تمرکز می‌کند و به بررسی اینکه آیا بخش منابع انسانی روی روابط صحیح سرمایه‌گذاری می‌کند و آنها را به اندازه کافی مدیریت می‌کند، یاری می‌دهد. هر یک از بخش‌های مشتری ما چه نوع رابطه‌ای را از ما انتظار دارند که این رابطه پایدار بوده و به کمک فناوری‌های دیجیتال با آنها ارتباط برقرار و حفظ کنیم؟ آیا ما روابط صحیح بطور پایدار را حفظ می‌کنیم؟ آیا ما به طور پایدار ارزش اضافی ارائه می‌کنیم؟

محرك‌های ارزش آفرینی منابع انسانی

منابع انسانی چه ارزش استراتژیکی برای کسب و کار دارد؟ این احتمالاً چالش برانگیزترین بخش بوم منابع انسانی برای تکمیل است. زیرا یکی از نقاط ضعف منابع انسانی است. فقط فعالیت‌های منابع انسانی خود را فهرست نکنید. از مدیران خط و مدیران ارشد بپرسید که چگونه منابع انسانی به مزیت رقابتی پایدار سازمان کمک می‌کند. فعالیت‌های منابع انسانی که کسب و کار برای آنها حق بیمه پرداخت می‌کند چیست؟ منابع انسانی چگونه برای کسب و کار ارزش پایدار خلق کند؟ چگونه قابلیت‌های منحصر به فرد ایجاد کنیم و به مزیت استراتژیک پایدار کمک کنیم؟ کسب و کار بیشتر از چه ارزشی قدردانی می‌کند؟ کدام قابلیت‌های استراتژیک به کسب و کار کمک می‌کند تا در بازار پیروز شود؟ کدامیک از ابزارهای تحول دیجیتال را می‌توانیم در این بخش بکار بگیریم؟



فعالیت های کلیدی

چه فعالیت هایی را برای ارائه ارزش پیشنهادی خود باید انجام دهیم؟ این فهرست بر فعالیت های اصلی منابع انسانی مورد نیاز برای تحقق ارزش پیشنهادی (پایدار/دیجیتال) و محرک های ارزش تمرکز دارد. پیشنهاد ارزش ما به چه فعالیت هایی نیاز دارد؟ چگونه از نظر استراتژیک از رقبا متمایز شویم؟ کدام قابلیت های استراتژیک در عصر دیجیتال به ما کمک می کند تا ارزش پیشنهادی پایدار خود را ارائه دهیم؟ کدامیک از ابزارهای تحول دیجیتال را می توانیم در این بخش بکار بگیریم؟

منابع کلیدی

پیشنهاد پایدار/دیجیتال ما به کدام منابع نیاز دارد؟ بطوریکه به محیط زیست آسیب نزده و یا کمتر آسیب بزنند. اجرای مدل ارائه خدمات پایدار/دیجیتال منابع انسانی به منابع فیزیکی، انسانی و مالی خاصی نیاز دارد. تطابق بین منابع موجود و ارزش پیشنهادی یک عامل کلیدی برای ارائه موفقیت آمیز خدمات منابع انسانی است. ارزش پیشنهادی ما به کدام منابع فیزیکی، انسانی، فناوری و مالی نیاز دارد؟ کدامیک از ابزارهای تحول دیجیتال را می توانیم در این بخش بکار بگیریم؟ کدام شایستگی های پایدار/دیجیتال ما را قادر می سازند که ارزش پیشنهادی و فعالیت های منابع انسانی خود را ارائه دهیم؟ کدام شایستگی ها ما را قادر می سازد ارزش بیشتری ایجاد کنیم؟ مدیران خط برای ارائه ارزش پیشنهادی منابع انسانی به کدام شایستگی ها نیاز دارند؟

شرکای کلیدی

کدام شرکا ملزم به ارائه ارزش پیشنهادی پایدار/دیجیتال هستند؟ این شرکا شامل فروشندگان، مشاوران و شرکای ارتقاء مهارت هستند که به طور منظم برای بهینه سازی ارائه خدمات منابع انسانی پایدار در عصر دیجیتال استفاده می شوند. شرکا و تامین کنندگان کلیدی شما چه کسانی هستند؟ چه خدمات و منابعی را از شرکا به دست می آوریم؟ کدامیک از ابزارهای تحول دیجیتال را می توانیم در این بخش بکار بگیریم؟

محرک های هزینه

کدام فعالیت ها پرهزینه ترین هستند؟ محرک های هزینه جعبه نهایی را تشکیل می دهند که به تعادل فعالیت های مورد نیاز برای تحقق ارزش پیشنهادی پایدار/دیجیتال با منابع موجود کمک می کند. کدام فعالیت های کلیدی گران ترین هستند؟ مهم ترین هزینه های ذاتی پیشنهاد ارزش منابع انسانی ما چیست؟ کدام شرکا گران ترین هستند؟ بزرگترین فرصت ها برای دیجیتالی شدن و اتوماسیون کجاست؟ کدامیک از ابزارهای تحول دیجیتال را می توانیم در این بخش بکار بگیریم؟ آیا منابع انسانی به عنوان محرک هزینه (تمرکز بر کارایی هزینه) یا محرک ارزش (تمرکز بر خلق ارزش) در نظر گرفته می شود؟



مهم ترین محدودیت این پژوهش انتخاب مقالات معتبر و برقراری ارتباط بین مفاهیم آن بر اساس دو واژه مدل کسب و کار پایدار/دیجیتال و مدیریت منابع انسانی پایدار/دیجیتال بوده است. همچنین در انتها پیشنهاد می گردد که پژوهشگران و علاقمندان به این حوزه، بوم منابع انسانی را بطور عملیاتی در یک سازمانی که دارای بوم کسب و کار فعال در حوزه فعالیتی تحول دیجیتال می باشد تدوین و آنرا اجرا نماید، تا بتوان در عمل از آن در سایر شرکت استفاده نمود.



منابع:

- Aagaard, A. (2019). *Sustainable Business Models*. Palgrave Macmillan.
- Amladi, P. (2017). HR's guide to the digital transformation: ten digital economy use cases for transforming human resources in manufacturing. *Strategic HR Review*.
- Anderson, Carol. (2015). *Repurposing HR: from a cost center to a business accelerator*.
- Ao, L., Bansal, R., Pruthi, N., & Khaskheli, M. B. (2023). Impact of Social Media Influencers on Customer Engagement and Purchase Intention: A Meta-Analysis. *Sustainability*, 15(3), 2744.
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705.
- Battour, M., Barahma, M., & Al-Awlaqi, M. (2021). The Relationship between HRM Strategies and Sustainable Competitive Advantage: Testing the Mediating Role of Strategic Agility. *Sustainability*, 13(9), 5315.
- Bocken, Nancy MP. (2023). Business models for sustainability. *Management Review*, 53(3), 41-49.
- Bocken, N., Boons, F., & Baldassarre, B. (2019). Sustainable business model experimentation by understanding ecologies of business models. *Journal of Cleaner Production*, 208, 1498-1512.
- Bocken, N. M., & Geradts, T. H. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 53(4), 101950.
- Bombiak, E., & Marciniuk-Kluska, A. (2019). Socially responsible human resource management as a concept of fostering sustainable organization-building: Experiences of young Polish companies. *Sustainability*, 11(4), 1044.
- Bondarouk, T., Ruël, H., & Parry, E. (2017). *Electronic HRM in the smart era*. Emerald Publishing Limited.
- Böttcher, T. P., Petry, J., Weking, J., & Hein, A. (2023, January). Balancing on the Triple-Bottom-Line: Tensions in the Success Factors of Digital Business Models for Sustainability. In *56th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*.
- Brenner, B. (2018). Transformative sustainable business models in the light of the digital imperative—A global business economics perspective. *Sustainability*, 10(12), 4428.
- Bush, J. T. (2020). Win-Win-Lose? Sustainable HRM and the promotion of unsustainable employee outcomes. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100676.
- Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 109-122.
- Chan, J. K. L., Stephen, S. G. A., & Andi Kele, A. T. (2021). Exploring Sustainable Human Resource Practices and Framework in Star-Rated Hotels. *Sustainability*, 13(16), 9024.



- Chernev, A. (2017). *The business model: how to develop new products, create market value and make the competition irrelevant*. Cerebellum Press.
- Connelly, C. E., Fieseler, C., Černe, M., Giessner, S. R., & Wong, S. I. (2021). Working in the digitized economy: HRM theory & practice. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100762.
- Črešnar, R., & Nedelko, Z. (2020). Understanding future leaders: How are personal values of generations Y and Z tailored to leadership in industry 4.0? *Sustainability*, 12(11), 4417.
- Da Silva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long range planning*, 47(6), 379-389.
- Djalic, N., Nikolic, M., Bakator, M., & Erceg, Z. (2021). Modeling the influence of information systems on sustainable business performance and competitiveness. *Sustainability*, 13(17), 9619.
- Fellenstein, J., & Umaganthan, A. (2019). Digital Transformation: How enterprises build dynamic capabilities for business model innovation: A multiple-case study within the logistics and transportation industry.
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of cleaner production*, 198, 401-416.
- Hernández-Chea, R., Vimalnath, P., Bocken, N., Tietze, F., & Eppinger, E. (2020). Integrating intellectual property and sustainable business models: The SBM-IP canvas. *Sustainability*, 12(21), 8871.
- Hronová, Š. & Špaček, M. (2021). Sustainable HRM Practices in Corporate Reporting. *Economies*, 9(2), 75.
- Imran, F., Shahzad, K., Butt, A., & Kantola, J. (2020, July). Leadership competencies for digital transformation: evidence from multiple cases. In *International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics* (pp. 81-87). Springer, Cham.
- Johnson, M. W. (2018). *Reinvent your business model: How to seize the white space for transformative growth*. Harvard Business Press.
- Jørgensen, S., & Pedersen, L. J. T. (2018). *RESTART sustainable business model innovation* (p. 253). Springer Nature.
- Kaplan, Robert S; Norton, David P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*.
- Kaplan, Robert S; Norton, David P. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Corporate Synergies* Hardcover.
- Kaplan, Robert S; Norton, David P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*.
- Karlsson, N. P., Hoveskog, M., Halila, F., & Mattsson, M. (2018). Early phases of the business model innovation process for sustainability: Addressing the status quo of a Swedish biogas-producing farm cooperative. *Journal of Cleaner Production*, 172, 2759-2772.
- Kotarba, M. (2018). Digital transformation of business models. *Foundations of Management*, 10(1), 123-142.



- Li, X., Cao, J., Liu, Z., & Luo, X. (2020). Sustainable business model based on digital twin platform network: The inspiration from haier's case study in China. *Sustainability*, 12(3), 936.
- Lopez-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2020). Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. *Human resource management review*, 30(3), 100689.
- Margherita, E. G., & Bua, I. (2021). The role of human resource practices for the development of Operator 4.0 in Industry 4.0 organisations: a literature review and a research agenda. *Businesses*, 1(1), 18-33.
- Mazur, B., & Walczyna, A. (2020). Bridging sustainable human resource management and corporate sustainability. *Sustainability*, 12(21), 8987.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Paiola, M., & Gebauer, H. (2020). Internet of things technologies, digital servitization and business model innovation in BtoB manufacturing firms. *Industrial Marketing Management*, 89, 245-264.
- Parida, V., Sjödin, D., & Reim, W. (2019). Reviewing literature on digitalization, business model innovation, and sustainable industry: Past achievements and future promises.
- Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2019). *Digitalization and its influence on business model innovation* *Journal of Manufacturing Technology Management*. 30 (8). 1143-1160. doi: 10.1108/JMTM-01-2018-0020.
- Romero, M. C., Lara, P., & Villalobos, J. (2021). Evolution of the business model: Arriving at open business model dynamics. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 86.
- Shakeel, J., Mardani, A., Chofreh, A. G., Goni, F. A., & Klemeš, J. J. (2020). Anatomy of sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 261, 121201.
- Shevyakova, A., Munsh, E., Arystan, M., & Petrenko, Y. (2021). Competence development for Industry 4.0: Qualification requirements and solutions. *Insights into Regional Development*, 3(1), 124-135.
- Snihur, Y., & Bocken, N. (2022). A call for action: The impact of business model innovation on business ecosystems, society and planet. *Long Range Planning*, 55(6), 102182.
- Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100708.
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345-365.
- Suriyankietkaew, S., Krittayaruangroj, K., & Iamsawan, N. (2022). Sustainable Leadership Practices and Competencies of SMEs for Sustainability and Resilience: A Community-Based Social Enterprise Study. *Sustainability*, 14(10), 5762.



- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49.
- Temelkova, M. (2018). Skills for digital Leadership-Prerequisite for developing high-tech economy. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 7(12), 50-74.
- Ulrich, D., Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance* (p. 235). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Vidmar, D., Marolt, M., & Pucihar, A. (2021). Information Technology for Business Sustainability: A Literature Review with Automated Content Analysis. *Sustainability*, 13(3), 1192.
- Vraňaková, N., Gyurák Babel'ová, Z., & Chlpeková, A. (2021). Sustainable Human Resource Management and Generational Diversity: The Importance of the Age Management Pillars. *Sustainability*, 13(15), 8496.
- Wang, L., Zhou, Y., & Zheng, G. (2022). Linking digital HRM practices with HRM effectiveness: The moderate role of HRM capability maturity from the adaptive structuration perspective. *Sustainability*, 14(2), 1003.
- Westerman, J. W. (2021). A sustainable plan to rescue hr from itself. *Sustainability*, 13(14), 7587.
- Westerman, J. W., Rao, M. B., Vanka, S., & Gupta, M. (2020). Sustainable human resource management and the triple bottom line: Multi-stakeholder strategies, concepts, and engagement. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100742.
- Willard, M., & Hitchcock, D. (2015). *The business guide to sustainability: Practical strategies and tools for organizations*. Third ED., Routledge.
- Wiraeus, D., & Creeleelman, J. (2019). *Agile Strategy Management in Digital Age*.
- www.aihr.com/blog/hr-canvas
- <https://www.weforum.org/reports/globalrisks-report-2023/>
- Zaborovskaia, O., Nadezhina, O., & Avduevskaya, E. (2020). The Impact of Digitalization on the Formation of Human Capital at the Regional Level. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 184.