

ارزیابی وضعیت و نقشه‌راه
توسعه مهارت‌های دیجیتال
در صنعت بانکداری



امروزه، دیجیتالی شدن، به مؤلفه‌ای تعیین کننده در روش زندگی، کار و همچنین کسب‌وکار، تبدیل شده است. فرایندها، کار، محصولات و خدمات، و مدل‌های کسب‌وکار، هدف دیجیتالی شدن است. یکی از منابع کلیدی طراحی و اجرای استراتژی تحول دیجیتال، مهارت و تخصص دیجیتال رهبران سازمان و کارکنان است. با توجه به طیف گسترده فناوری‌های دیجیتال، درک آن که کدام مهارت برای موفقیت تحول دیجیتال اهمیت دارد، موضوعی قابل تأمل است. انطباق کارکنان با محیط به سرعت در حال تغییر دیجیتال، مستلزم آن است که به طور پیوسته مهارت‌های خود را به‌روز نمایند. بر این اساس، نیاز به کسب مهارت‌های جدید و میزان آموزش لازم، بسیار گسترده است. کمبود مهارت‌های دیجیتال، باعث شکل‌گیری جنگ مهارتی شده و سازمان‌ها برای جذب بهترین استعدادها در حال رقابت با یکدیگرند. برخلاف گذشته، جذب بهترین‌ها، محدود به استعدادهای موجود در بخش‌های مشخص نخواهد شد بلکه جنگ استعداد، در سراسر سازمان آشکار است.

مطالعه حاضر با هدف بررسی وضعیت مهارت‌های دیجیتال در صنعت بانکداری ایران طراحی و با تکیه بر نظرات ۶۳ تن از مدیران و کارشناسان فعال در بانک‌ها یا سازمان‌های ارائه دهنده خدمات بانکی، که در قالب پرسشنامه گردآوری شده، اجرایی گردیده است.

ارزیابی وضعیت و نقشه‌راه توسعه مهارت‌های
دیجیتال در صنعت بانکداری

گروه تحول دیجیتال

۱۳۹۶

۲۷

لینک مطلب

عنوان:

ناشر:

سال انتشار:

تعداد صفحات:

آدرس اینترنتی:



فهرست مطالب

۲.....	خلاصه مدیریتی
۵.....	مقدمه
۱۲.....	روش‌شناسی مطالعه
۱۲.....	بلوغ دیجیتال در صنعت بانکداری
۱۳.....	مهارت‌های دیجیتال و وضعیت آن‌ها در صنعت بانکداری
۱۳.....	تحلیل داده و کلان‌داده
۱۴.....	رایانش موبایل
۱۴.....	رایانش اجتماعی
۱۵.....	اینترنت اشیاء
۱۵.....	رایانش ابری
۱۶.....	مهارت‌های عمومی و وضعیت آن در صنعت بانکداری
۱۷.....	نقشه‌راه توسعه مهارت‌های دیجیتال
۱۷.....	تدوین چشم‌انداز و شناسایی نیازمندی‌های مهارتی آینده
۱۹.....	ارزیابی شکاف مهارتی
۲۱.....	پوشش شکاف مهارتی
۲۲.....	ارزیابی مستمر
۲۳.....	جمع بندی

عصر کنونی، عصر دیجیتال است. در این عصر، به سبب ظهور فناوری‌های تحول‌آفرین، باورهای سنتی کسب‌وکار به نحوی اساسی دگرگون شده است. تحول در هر زمان و هر بخش به وقوع می‌پیوندد و تأثیر آن بر سازمان‌های سنتی بسیار بنیادین خواهد بود. سازمان‌ها ناگزیرند به بررسی تبعات تغییرات دیجیتال بر کسب‌وکار خود پرداخته و جنبه‌های متفاوت کسب‌وکار خود را با این تغییرات تطبیق دهند، در غیر این صورت، شکست خواهند خورد. امروزه، دیجیتالی شدن، به مؤلفه‌ای تعیین‌کننده در روش زندگی، کار و همچنین کسب‌وکار، تبدیل شده است. فرایندها، کار، محصولات و خدمات، و مدل‌های کسب‌وکار، هدف دیجیتالی-شدن است.

یکی از منابع کلیدی طراحی و اجرای استراتژی تحول دیجیتال، مهارت و تخصص دیجیتال رهبران سازمان و کارکنان است.

دیجیتالی شدن همچنین به معنی اتصال افراد و اشیا، شامل دارایی‌ها و مواد می‌باشد. برای دهه‌ها هدف دیجیتالی شدن، فرایندها و کار بوده است. اما امروزه سازمان‌ها پا را فراتر از اتوماسیون فرایندهای موجود گذاشته‌اند و برای تحقق انتظارات مشتریان داخلی و خارجی، کل فرایندهای کسب‌وکار را تغییر داده‌اند، همچنین محصولات و خدمات نیز در این راستا مورد توجه قرار گرفته شده است. یکی از منابع کلیدی طراحی و اجرای استراتژی تحول دیجیتال، مهارت و تخصص دیجیتال رهبران سازمان و کارکنان است. با توجه به طیف گسترده فناوری‌های دیجیتال، درک آن که کدام مهارت برای موفقیت تحول دیجیتال اهمیت دارد، موضوعی قابل تأمل است.



یکی از مشکلات بسیاری از سازمان‌ها در این گذار، توسعه مهارت‌های دیجیتال است. کمبود مهارت‌های دیجیتال، در فضای کنونی کسب‌وکار بی‌سابقه است. شناسایی دلیل این کمبود مهارتی، دشوار نیست. استفاده از موبایل، ابزارهای اجتماعی و تحلیلی، در حال نفوذ در تمامی کارکردهای سازمان است. برخلاف گذشته، این ابزارها و فناوری‌های دیجیتال، تنها بخش فناوری اطلاعات سازمان را تحت تأثیر قرار نمی‌دهند، بلکه مهارت‌های دیجیتال در تمامی حوزه‌های کسب‌وکار، با تقاضایی وسیع مواجهند.



امروزه، انطباق کارکنان با محیط به سرعت در حال تغییر دیجیتال، مستلزم آن است که به طور پیوسته مهارت‌های خود را به‌روز نمایند. بر این اساس، نیاز به کسب مهارت‌های جدید و میزان آموزش لازم، بسیار گسترده است. کمبود مهارت‌های دیجیتال، باعث شکل‌گیری جنگ مهارتی شده و سازمان‌ها برای جذب بهترین استعدادها در حال رقابت با یکدیگرند. برخلاف گذشته، جذب بهترین‌ها، محدود به استعدادهای موجود در بخش‌های مشخص نخواهد شد بلکه جنگ استعداد، در سراسر سازمان آشکار است.

**کمبود مهارت‌های دیجیتال، باعث
شکل‌گیری جنگ مهارتی شده و
سازمان‌ها برای جذب بهترین استعدادها
در حال رقابت با یکدیگرند.**

مطالعه حاضر با هدف بررسی وضعیت مهارت‌های دیجیتال در صنعت بانکداری ایران طراحی و با تکیه بر نظرات ۶۳ تن از مدیران و کارشناسان فعال در بانک‌ها یا سازمان‌های ارائه دهنده خدمات بانکی، که در قالب پرسشنامه گردآوری شده، اجرایی گردیده است. این مطالعه در گام نخست، سطح بلوغ هر یک از سازمان‌های مشارکت‌کننده را تعیین و سپس

ضرورت وجودی و میزان برخورداری از مهارت‌های دیجیتال، و همچنین مهارت‌های عمومی را بر حسب این سطح مشخص و از سوی دیگر راهکارهای منتخب سازمان‌های مشارکت‌کننده را برای پوشش شکاف مهارتی احتمالی، مورد بررسی قرار داده است. مهمترین نتایج حاصل از مطالعه، بر حسب سطوح بلوغ، در جدول ۱ خلاصه شده است.

ویژگی‌های کلیدی	سطح بلوغ
شکاف مهارتی نسبی در حوزه تحلیل داده و کلان داده، و اینترنت اشیا	بالغ
کمترین شکاف مهارتی در حوزه رایانش ابری	
تمرکز متوازن بر مهارت‌های دیجیتال و مهارت‌های عمومی	
توجه همزمان به تدوین چشم‌انداز مهارت‌های دیجیتال و حمایت مدیریت ارشد در مسیر توسعه مهارت‌های دیجیتال	
تمرکز متوازن بر سرمایه‌گذاری در آموزش و پیروی از برنامه مدون توسعه مهارت‌های دیجیتال	
بهره‌گیری از روش‌های نوین پوشش شکاف مهارتی	
شکاف مهارتی جدی در حوزه تحلیل داده و کلان داده	سایر
کمترین شکاف مهارتی در حوزه رایانش موبایل	
توجه ناکافی به راهکارهای رسمی پوشش شکاف مهارتی	
توجه بیشتر به مهارت‌های عمومی در مقایسه با مهارت‌های دیجیتال	
توجه ناکافی به تدوین برنامه توسعه مهارت‌های دیجیتال	
تکیه بر حمایت مدیریت ارشد در مسیر توسعه مهارت‌ها	

جدول ۱. خلاصه یافته‌های کلیدی مطالعه

عصر کنونی، عصر دیجیتال است. در عصر دیجیتال، به سبب ظهور فناوری‌های تحول‌آفرین، باورهای سنتی کسب‌وکار به نحوی اساسی دگرگون شده است. سازمان‌های غافل از دیجیتالی‌شدن و تحول دیجیتال، در نهایت با شکست مواجه خواهند شد. سازمان‌ها ناگزیرند به بررسی تبعات تغییرات دیجیتال بر کسب‌وکار خود پرداخته و جنبه‌های متفاوت کسب‌وکار خود را با این تغییرات تطبیق دهند. گزارش‌ها حاکی از آن است که به نسبت سرمایه‌گذاری‌های سازمانی انجام شده در این حوزه، منافع مورد نظر حاصل نگردیده است.

در عصر دیجیتال، به سبب ظهور فناوری‌های تحول‌آفرین، باورهای سنتی کسب‌وکار به نحوی اساسی دگرگون شده است.

از سوی دیگر، چالش اصلی موفقیت تحول دیجیتال، نه در فناوری اطلاعات، بودجه و یا دسترسی به استعدادهای خارق‌العاده، بلکه در رهبری دیجیتال نهفته است. رهبری دیجیتال، به ابعاد نرم، انسانی و اجتماعی تحول دیجیتال، توجه ویژه‌ای دارد. ابعاد رهبری دیجیتال به صورت پراکنده در مقالات علمی و حرفه‌ای مورد توجه واقع شده است. این عوامل شامل حکمرانی، مهارت و استعدادهای دیجیتال، چشم‌انداز و استراتژی، مشارکت مشتاقانه کارکنان، فرهنگ دیجیتال و همکاری است. از این عوامل می‌توان به عنوان ابعاد رهبری تحول دیجیتال یاد کرد.



در عصر حاضر، دیجیتالی شدن به مؤلفه‌ای تعیین کننده در روش زندگی، کار و همچنین کسب‌وکار تبدیل شده است. جهان کنونی ما با تغییرات شگرفی در سال‌های اخیر مواجه است. در قرن ۲۱، سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگر، با عدم اطمینان مواجه بوده و تغییرات فناورانه، یکی از منابع اصلی این عدم اطمینان و ابهام است (زو^۱، ۲۰۱۴) بر طبق گزارش‌ها در سال ۱۹۹۰، ۱۰۰ میلیون کامپیوتر شخصی، ۱۰ میلیون کاربر تلفن همراه، و کمتر از سه میلیون کاربر اینترنت وجود داشت؛ در حالی که تا سال ۲۰۱۰، مقدار این شاخص‌ها به ۱.۴ میلیارد کامپیوتر شخصی، ۵ میلیارد کاربر تلفن همراه و دو میلیارد کاربر اینترنت تغییر یافت (ال دارویچ، سینگ و جندیوالا^۲، ۲۰۱۲).

۱ XU

۲ El-Darwicheh Singhm & Genediwalla



تا سال ۲۰۲۰ بیش از ۷ میلیارد کاربر و کسب‌وکار و حداقل ۳۰ میلیارد ابزار به اینترنت متصل خواهند شد.

گارتنر، ۲۰۱۴

نزدیک به ۳۸ سال از عمر رادیو و ۱۳ سال از عمر تلویزیون گذشت تا خریداران آن به مرز ۵۰ میلیون رسیدند، در حالی که این زمان برای اینترنت ۴ سال بود و برای آی‌پاد کمتر از سه سال، و فیسبوک در کمتر از یک سال و توئیتر نزدیک به نه ماه به مرز ۵۰ میلیون کاربر رسیدند (اول و گولنیا^۳، ۲۰۱۴). بر اساس مطالعه گارتنر^۴، تا سال ۲۰۲۰ بیش از ۷ میلیارد کاربر و کسب‌وکار و حداقل ۳۰ میلیارد ابزار^۵ به اینترنت متصل خواهند شد (گارتنر، ۲۰۱۴). هم‌اکنون در دنیایی زندگی می‌کنیم که افراد و همه اشیاء، با یکدیگر اتصال دارند. هر سازمانی هم‌اکنون یک سازمان جهانی بالقوه است و از پتانسیل اهرم‌سازی توانمندی بیش از ۴ میلیارد ذهن به هم متصل، برخوردار است (بیسون، استفنسون و ویگوری^۶، ۲۰۱۰).

۳ Uhl and Gollenia

۴ Gartner

۵ Device

۶ Bisson, Stephenson, & Viguerie

این عصر، مقطع زمانی چالش‌آفرین و مبهمی برای سازمان‌های سنتی است. اقتصاد دیجیتال، قواعد سنتی بازی را به سخره گرفته است. تا سال ۲۰۰۰، ۵۲ درصد از سازمان‌های فورچون از دور رقابت حذف و ورشکست شده‌اند. این گزارش‌ها تلنگری برای رهبران سازمان‌های سنتی است؛ آن‌ها باید احساس خطر کنند. تحول در هر زمان و هر بخش به وقوع می‌پیوندد و تاثیر آن بر سازمان‌های سنتی بسیار بنیادین خواهد بود (کپجمینای^۷، ۲۰۱۵). فرایندها، کار، محصولات و خدمات، و مدل‌های کسب‌وکار، هدف دیجیتالی‌شدن^۸ است. دیجیتالی شدن همچنین به معنی اتصال افراد و اشیا، شامل دارایی‌ها و مواد^۹ می‌باشد. برای دهه‌ها هدف دیجیتالی شدن، فرایندها و کار بوده است.

- ۷ Capgemini
 ۸ Digitalization
 ۹ Materials

سازمان‌ها ناگزیرند به بررسی تبعات تغییرات دیجیتال بر کسب‌وکار خود پردازند و جنبه‌های متفاوت کسب‌وکار خود را با این تغییرات تطبیق دهند.

اما امروزه سازمان‌ها پا را فراتر از اتوماسیون فرایندهای موجود گذاشته‌اند و برای تحقق انتظارات مشتریان داخلی و خارجی، کل فرایندهای کسب‌وکار را تغییر داده‌اند، همچنین محصولات و خدمات نیز در این راستا مورد توجه قرار گرفته شده است (اوسوالد و کلینمیر^{۱۰}، ۲۰۱۷). سازمان‌های غافل از دیجیتالی‌شدن، در نهایت شکست خواهند خورد (اوسوالد و کلینمیر، ۲۰۱۷). سازمان‌ها ناگزیرند به بررسی تبعات تغییرات دیجیتال بر کسب‌وکار خود پردازند و جنبه‌های متفاوت کسب‌وکار خود را با این تغییرات تطبیق دهند.

۱۰ Oswald & Kleinemeier



یکی از منابع کلیدی طراحی و اجرای استراتژی تحول دیجیتال، مهارت و تخصص دیجیتال رهبران سازمان و کارکنان است. با توجه به طیف گسترده فناوری‌های دیجیتال متنوع، درک اینکه کدام مهارت برای موفقیت تحول دیجیتال اهمیت دارد نیز موضوعی قابل تأمل است. یکی از مشکلات بسیاری از سازمان‌ها در این گذار، توسعه مهارت‌های دیجیتال است (هوبرگ^{۱۱} و دیگران، ۲۰۱۵). در پژوهش هوبرگ و دیگران (۲۰۱۵)، با ۸۱ مدیر اجرایی مصاحبه صورت گرفت. نتایج این گزارش به طور خلاصه عبارتست از:

۱۱ Hoberg



◀ شکاف در دانش میان‌وظیفه‌ای به عنوان مهمترین مانع تحول دیجیتال مشخص گردید. ۸۸ درصد مشارکت‌کنندگان اظهار داشتند که دانش گسترده مرتبط با کسب‌وکار در بخش فناوری اطلاعات برای تدوین استراتژی تحول دیجیتال حائز اهمیت است. در حالی که ۵۷ درصد اظهار داشتند که مدیران اجرایی نیازمند مهارت‌های فناورانه برای تدوین استراتژی تحول دیجیتال موفق می‌باشند. علیرغم این آمار، اغلب سازمان‌ها با کمبود دانش میان‌وظیفه‌ای مواجه هستند. ۵۸ درصد اظهار داشتند که مدیران فناوری اطلاعات آنها از دانش کسب‌وکار مورد نیاز برخوردار بوده و تنها ۲۷ درصد مدیران اجرایی کسب‌وکار، مهارت‌های فناورانه مورد نیاز را در اختیار دارند.

یکی از مشکلات بسیاری از سازمان‌ها در این گذار، توسعه مهارت‌های دیجیتال است.

هوبرگ و دیگران، ۲۰۱۵



◀ فقدان جدی استعداد دیجیتال: نزدیک به ۷۳ درصد مشارکت‌کنندگان اظهار داشتند که مهارت تحلیل کلان داده برای تحول دیجیتال حائز اهمیت است اما تنها ۳۹ درصد آن‌ها از این مهارت برخوردار هستند.

◀ غفلت در توسعه مهارت‌های مورد نیاز: تنها ده درصد مشارکت‌کنندگان اظهار داشتند که آموزش رسمی برای کاهش شکاف مهارتی توسط واحد منابع انسانی مورد توجه قرار گرفته شده است.

پژوهش انجام شده توسط مؤسسه مشاوره مدیریت کپچمینای (۲۰۱۳) نیز به تقاضای گسترده سازمان‌ها برای مهارت دیجیتال اشاره می‌کند. خلاصه نتایج این پژوهش به شرح زیر می‌باشد:

◀ ۷۷ درصد سازمان‌ها، فقدان مهارت‌های دیجیتال را به عنوان مهمترین چالش در تحول دیجیتال برمی‌شمارند.

◀ ۹۰ درصد سازمان‌های مورد مطالعه اظهار داشتند که از مهارت‌های لازم در زمینه‌های رایانش اجتماعی، موبایل، شبکه‌های اجتماعی داخلی، اتوماسیون فرایندی و تحلیل داده‌ها برخوردار نیستند.

◀ تنها ۴۶ درصد سازمان‌ها بر توسعه مهارت‌های دیجیتال سرمایه‌گذاری کرده‌اند.

◀ هیچ یک از سازمان‌های مورد مطالعه، بیش از ۲۰ درصد بودجه آموزش را در حوزه دیجیتال صرف نکرده‌اند.

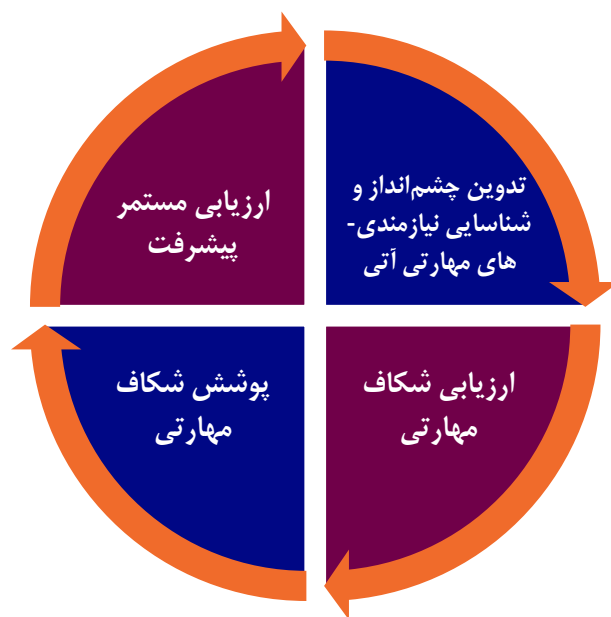
◀ تنها ۴ درصد سازمان‌های مورد مطالعه، برنامه‌های آموزش را با استراتژی دیجیتال همراستا کرده‌اند.

همچنین در این گزارش مسیری چهار مرحله‌ای برای توسعه مهارت‌های دیجیتال ارائه شده است:

- ◀ تدوین چشم‌انداز و شناسایی نیازمندی‌های مهارتی آتی
- ◀ ارزیابی شکاف مهارتی
- ◀ پوشش شکاف مهارتی^{۱۲}
- ◀ ارزیابی مستمر پیشرفت

کمبود مهارت‌های دیجیتال، در فضای کنونی کسب‌وکار بی‌سابقه است. شناسایی دلیل این کمبود مهارتی، دشوار نیست. استفاده از موبایل، ابزارهای اجتماعی و تحلیلی، در حال نفوذ در تمامی کارکردهای سازمان است.

۱۲ Bridge the skills gap



شکل ۱ - چرخه توسعه مهارت‌های دیجیتال

امروزه، انطباق کارکنان با محیط به سرعت در حال تغییر دیجیتال، مستلزم آن است که به طور پیوسته مهارت‌های خود را به روز نمایند.

برخلاف گذشته، این ابزارها و فناوری‌های دیجیتال، تنها بخش فناوری اطلاعات سازمان را تحت تاثیر قرار نمی‌دهند، بلکه مهارت‌های دیجیتال در تمامی حوزه‌های کسب‌وکار، با تقاضایی وسیع مواجهند. امروزه، انطباق کارکنان با محیط به سرعت در حال تغییر دیجیتال، مستلزم آن است که به طور پیوسته مهارت‌های خود را به روز نمایند. بر این اساس، نیاز به کسب مهارت‌های جدید و میزان آموزش لازم، بسیار گسترده است.

سازمان‌ها به مرور در حال درک اهمیت موضوع هستند. پژوهشی که با همکاری مرکز ایم.آی.تی برای کسب‌وکارهای دیجیتال صورت گرفته، حاکی از آن است که ۷۷ درصد سازمان‌ها، فقدان یا کمبود مهارت‌های مورد نیاز را به عنوان مانع اصلی تحول دیجیتال شناسایی کرده‌اند.

شرکت‌هایی که در سطح بالایی از بلوغ دیجیتال قرار دارند، در حال سرمایه‌گذاری در مهارت‌های دیجیتال بوده و در مقایسه با سایر شرکت‌ها، از منافع قابل توجهی برخوردار خواهند شد. به طور میانگین، میزان سودآوری این سازمان‌ها نسبت به رقبای خود در صنعت مربوطه، ۲۶ درصد بیشتر است. کمبود مهارت‌های دیجیتال، باعث شکل‌گیری جنگ مهارتی شده و سازمان‌ها برای جذب بهترین استعدادها در حال رقابت با یکدیگرند. برخلاف گذشته، جذب بهترین‌ها، محدود به استعدادهای موجود در بخش‌های مشخص نخواهد شد بلکه

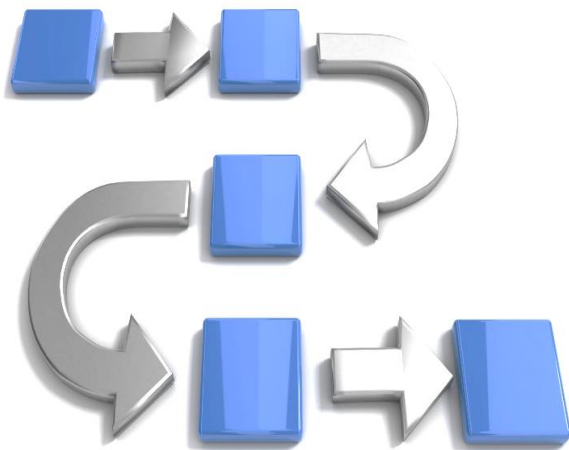
جنگ استعداد، در سراسر سازمان آشکار است. در چنین شرایطی، پاسخ مجموعه‌ای از پرسش‌ها به شرح زیر از اهمیت به‌سزایی برخوردار است:

◀ آیا سازمان‌ها، مهارت‌های دیجیتال را به‌عنوان مؤلفه‌ای کلیدی در برنامه کاری خود لحاظ می‌کنند؟

◀ آیا بخش منابع انسانی، برای ارائه راه‌حل‌های نوآورانه در راستای پوشش شکاف مهارت دیجیتال، مجهز و توانمند است؟

◀ چگونه سازمان‌های با بلوغ دیجیتال، مهارت‌های دیجیتال را توسعه می‌دهند؟

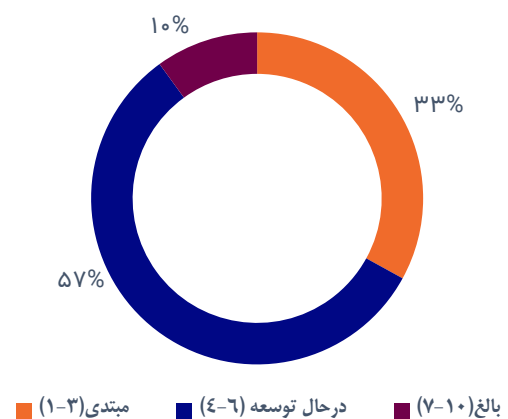




بلوغ دیجیتال در صنعت بانکداری

برای ارزیابی بلوغ دیجیتال سازمان‌ها از مشارکت‌کنندگان خواسته شد که سازمان متبوع خود را با یک سازمان ایده‌آل که به واسطه قابلیت‌ها و فناوری‌های دیجیتال متحول شده است، مقایسه نمایند. این ارزیابی در یک طیف ده ارزشی انجام پذیرفت که در آن بازه ۱ تا ۳ نمایانگر سازمان‌های در مرحله اولیه بلوغ، بازه ۴ تا ۷ نشان‌دهنده سازمان‌های در حال توسعه، و بازه ۷ تا ۱۰ بیانگر سازمان‌های بالغ دیجیتال می‌باشد. بر اساس یافته‌های پژوهش، ۳۳ درصد از سازمان‌ها در مرحله اولیه بلوغ، ۵۷ درصد در حال توسعه و ۱۰ درصد از آنها، در مرحله بلوغ قرار دارند.

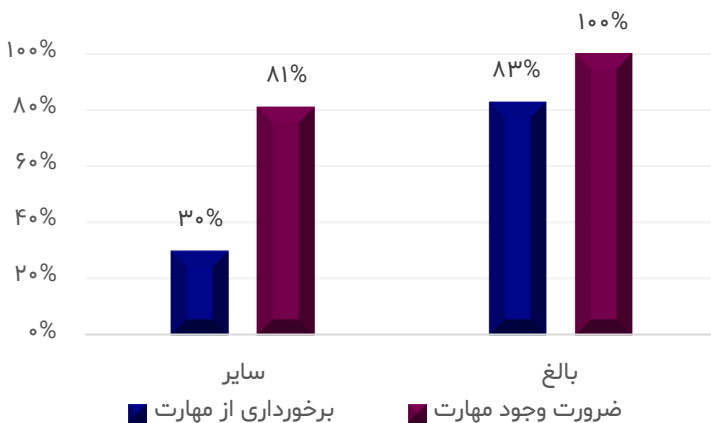
به منظور بررسی وضعیت مهارت‌های دیجیتال در صنعت بانکداری ایران، با تکیه بر پیشینه پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه و همچنین مستندات حرفه‌ای مطالعات مشابه، پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۲۷ سوال بسته طراحی و میان مدیران و کارشناسان فعال در واحدهای متولی مدیریت منابع انسانی و فناوری اطلاعات در گروهی از بانک‌ها و شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات بانکی، توزیع گردید که در نهایت، ۶۳ پرسشنامه برگشت داده شد. از این میان، ۱۵ تن از مشارکت‌کنندگان دانش‌آموخته مقطع دکتری، ۳۷ تن کارشناسی ارشد و ۱۱ نفر کارشناسی بوده‌اند. افزون بر این، ۲۶ تن از مشارکت‌کنندگان در رده مشاغل مدیریتی، ۱۱ تن کارشناس ارشد، ۲۰ تن کارشناس، و ۷ نفر در سایر پست‌های سازمانی فعالیت داشته‌اند.



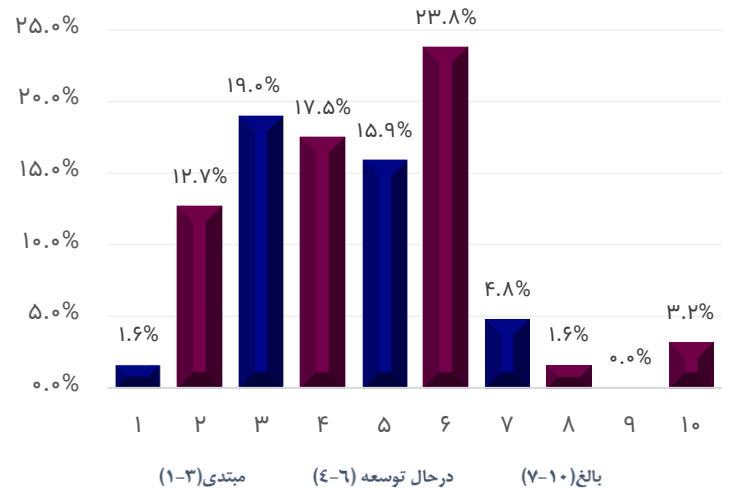
نمودار ۱ - سطوح بلوغ دیجیتال در صنعت بانکداری

تحلیل داده و کلان داده

مطابق نمودار ۳، سازمان‌های بالغ بیش از سایر سازمان‌ها (مبتدی و در حال توسعه)، به ضرورت وجود مهارت تحلیل داده و کلان داده پی برده، و در عمل از این مهارت برخوردار هستند. نتایج مطالعه حاکی از آنست که ۱۰۰ درصد سازمان‌های بالغ مورد بررسی در این پژوهش، به ضرورت وجود مهارت پی برده‌اند در حالی که این نسبت در سازمان‌های مبتدی و در حال توسعه برابر ۸۱ درصد می‌باشد. شکاف مهارتی تحلیل داده و کلان داده در سازمان‌های بالغ بسیار کمتر از سایر سازمان‌ها است به طوری که تنها ۱۷ درصد مشارکت‌کنندگان معتقدند که سازمان متبوع ایشان علی‌رغم درک ضرورت مهارت تحلیل داده و کلان داده، از این مهارت برخوردار نیست. نکته جالب توجه آنکه در سایر سازمان‌ها بیش از نیمی از مشارکت‌کنندگان بر این باورند که علی‌رغم درک مناسب ضرورت این مهارت، سازمان مربوطه از این مهارت برخوردار نیست.



نمودار ۳ - بررسی وضعیت مهارت تحلیل داده و کلان داده در صنعت بانکداری



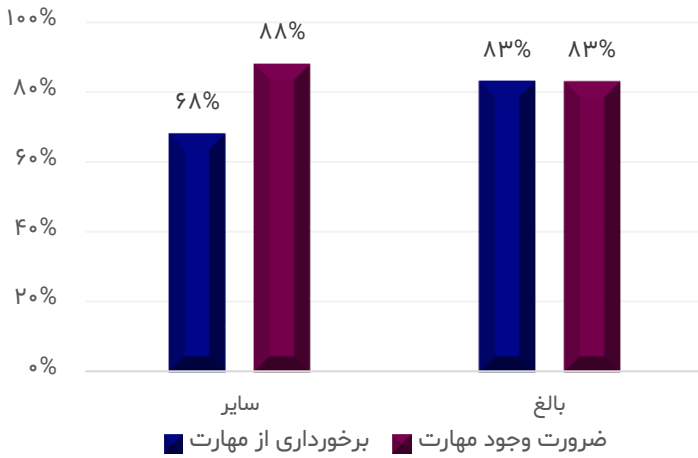
نمودار ۲ - وضعیت بلوغ دیجیتال سازمان‌های مورد مطالعه

مهارت‌های دیجیتال و وضعیت آن‌ها در صنعت بانکداری

به منظور بررسی وضعیت مهارت‌های دیجیتال در صنعت بانکداری، از مشارکت‌کنندگان در پژوهش خواسته شد تا سازمان متبوع خود را از دو منظر ضرورت وجود و میزان برخورداری از ۵ مهارت دیجیتال شامل کلان داده، رایانش اجتماعی، رایانش موبایل، رایانش ابری و اینترنت اشیا، ارزیابی نمایند. این بررسی با هدف شناسایی و تحلیل شکاف مهارت‌های دیجیتال در سازمان‌های فعال در صنعت بانکداری، شامل بانک‌ها و ارائه‌دهندگان خدمات بانکی، صورت گرفت. در ادامه، نتایج بررسی وضعیت هر یک از مهارت‌ها به تفصیل ارائه خواهد شد.

رایانش اجتماعی

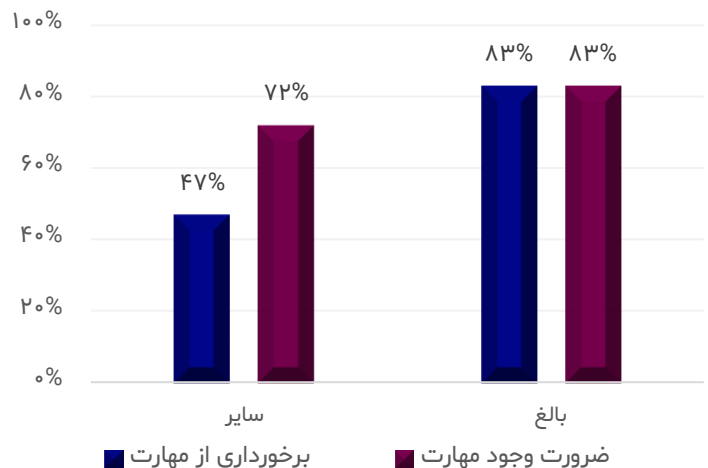
همانطور که در نمودار ۴ مشاهده می‌شود، سازمان‌های بالغ بیش از سایر سازمان‌ها (مبتدی و در حال توسعه)، به ضرورت وجود مهارت رایانش اجتماعی پی برده، و در عمل از این مهارت برخوردار هستند. نتایج مطالعه حاکی از آن است که ۸۳ درصد سازمان‌های بالغ مورد بررسی، به ضرورت وجود این مهارت پی برده و از آن برخوردار هستند. در حالی که این نسبت برای سازمان‌های مبتدی و در حال توسعه ۷۲ درصد بوده و شکاف مهارتی این دسته از سازمان‌ها برابر ۲۵ درصد می‌باشد.



نمودار ۵ - بررسی وضعیت مهارت رایانش موبایل در صنعت بانکداری

رایانش موبایل

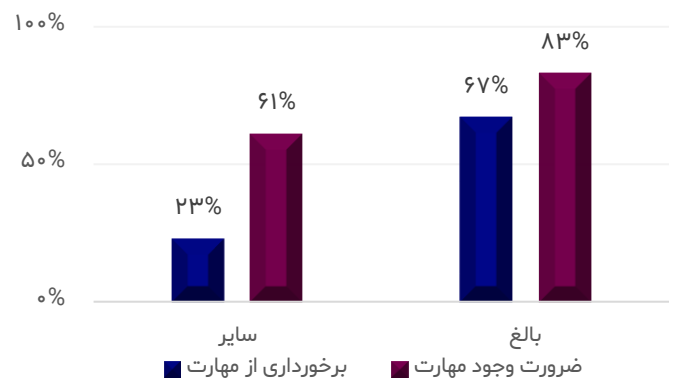
مطابق نمودار ۵، سازمان‌های بالغ بیش از سایر سازمان‌ها (مبتدی و در حال توسعه)، از مهارت رایانش موبایل برخوردار هستند. این در حالی است که سازمان‌های مبتدی و در حال توسعه، ضرورت بیشتری برای برخورداری از این مهارت احساس می‌کنند. با این وجود، بر اساس نظرات مشارکت‌کنندگان در پژوهش، سازمان‌های بالغ با شکاف مهارتی در حوزه رایانش موبایل مواجه نیستند در حالی که ۲۰ درصد از مشارکت‌کنندگان سایر سازمان‌ها، بر این باورند که سازمان متبوع آن‌ها در این زمینه از شکاف مهارتی رنج می‌برد.



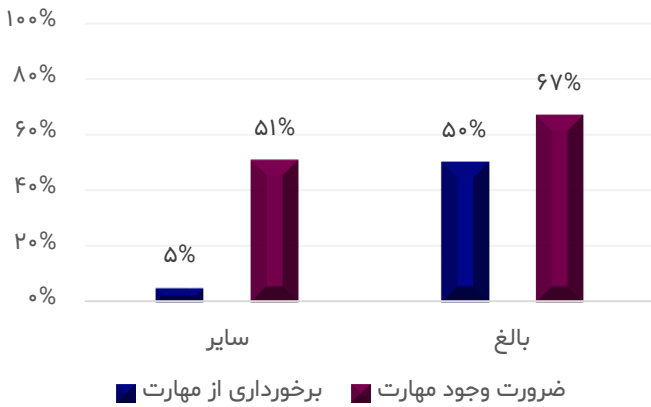
نمودار ۴ - بررسی وضعیت مهارت رایانش اجتماعی در صنعت بانکداری

رایانش ابری

همانطور که در نمودار ۶ مشاهده می‌شود، سازمان‌های بالغ بیش از سایر سازمان‌ها به ضرورت وجود مهارت رایانش ابری پی برده‌اند، همچنین این دسته از سازمان‌ها بیش از سایر سازمان‌ها، از این مهارت برخوردار هستند. نتایج مطالعه حاکی از آنست که ۸۳ درصد سازمان‌های بالغ مورد بررسی در این پژوهش، به ضرورت وجود این مهارت پی برده‌اند در حالی که این نسبت در سازمان‌های مبتدی و در حال توسعه برابر ۶۱ درصد می‌باشد. شکاف مهارتی رایانش ابری در سازمان‌های بالغ بسیار کمتر از سایر سازمان‌ها است به طوری که تنها ۱۶ درصد مشارکت‌کنندگان معتقدند که سازمان متبوع ایشان علی‌رغم درک ضرورت مهارت رایانش ابری، از این مهارت برخوردار نیست. در حالی که این نسبت برای سازمان‌های مبتدی و در حال توسعه، برابر ۳۸ درصد می‌باشد.



نمودار ۶ - بررسی وضعیت مهارت رایانش ابری در صنعت بانکداری



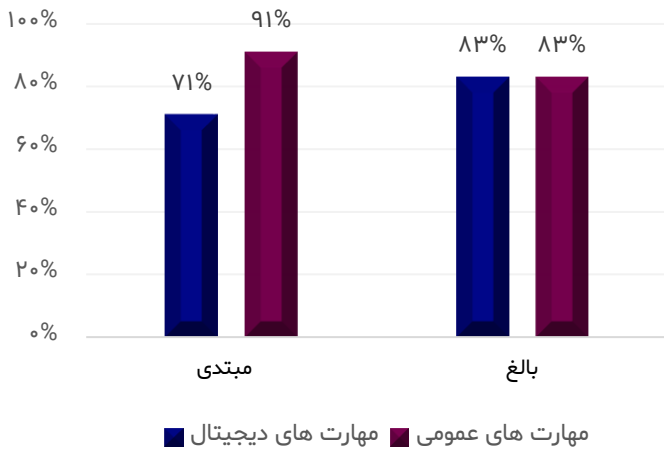
نمودار ۷ - بررسی وضعیت مهارت اینترنت اشیا، در صنعت بانکداری

اینترنت اشیا

مطابق نمودار ۷، سازمان‌های بالغ بیش از سایر سازمان‌ها (مبتدی و در حال توسعه)، به ضرورت وجود مهارت اینترنت اشیا پی برده، و در عمل از این مهارت برخوردار هستند. نتایج مطالعه حاکی از آنست که ۶۷ درصد سازمان‌های بالغ مورد بررسی در این پژوهش، به ضرورت وجود مهارت پی برده‌اند در حالی که این نسبت در سازمان‌های مبتدی و در حال توسعه برابر ۵۱ درصد می‌باشد. شکاف مهارتی اینترنت اشیا در سازمان‌های بالغ بسیار کمتر از سایر سازمان‌ها است به طوری که ۱۷ درصد مشارکت‌کنندگان معتقدند که سازمان متبوع ایشان علی‌رغم درک ضرورت مهارت اینترنت اشیا، از این مهارت برخوردار نیست. این در حالی است که شکاف مهارتی اینترنت اشیا، در سازمان‌های مبتدی و در حال توسعه، بسیار چشمگیر است، به طوری که بیش از ۵۰ درصد از مشارکت‌کنندگان وجود این شکاف را اظهار داشتند.

مهارت‌های عمومی و وضعیت آن در صنعت بانکداری

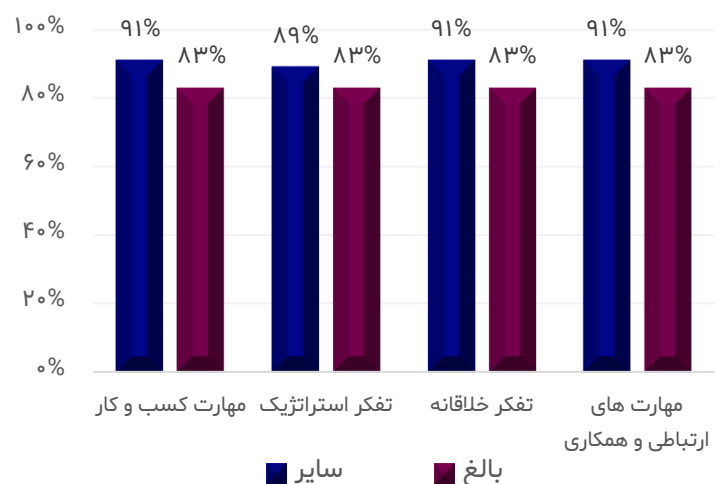
فقدان مهارت‌های پیشرفته فنی در حوزه رایانش موبایل، تحلیل داده و کلان داده، و رایانش اجتماعی، تنها چالش پیش روی سازمان‌ها نیست. علاوه بر این سازمان‌ها نیاز دارند تا مهارت‌های دیجیتال را با بینش کسب‌وکار تکمیل نمایند. ظرفیت بالقوه مهارت‌های دیجیتال زمانی مشخص می‌شود که با درک عمیقی از کسب‌وکار همراه گردد. به‌عنوان مثال، ارزش حقیقی تحلیل‌های داده‌ای، در توانایی سازمان در عملیاتی ساختن بینش حاصل از این تحلیل‌ها نهفته است.



نمودار ۹ - مقایسه ضرورت مهارت‌های دیجیتال و عمومی در صنعت بانکداری

این امر، علاوه بر داده‌ها، نیازمند تفکر استراتژیک و خلاقانه، و مهارت‌های همکاری و ارتباطی است. این موضوع، تقاضا را برای افرادی که از مهارت‌های فنی و توانایی رهبری و استراتژی کسب‌وکار به‌صورت توأمان برخوردارند، افزایش می‌دهد. مطابق نمودار ۸، ضرورت مهارت‌های چهارگانه عمومی در سازمان‌های بالغ، کمتر از سایر سازمان‌ها درک شده است.

توضیح آن‌که مشارکت‌کنندگان در سازمان‌های مبتدی و در حال توسعه، بر این باورند که در مسیر تحول دیجیتال، مهارت‌های عمومی بیش از مهارت‌های دیجیتال ضرورت دارد.



نمودار ۸ - بررسی وضعیت مهارت‌های عمومی در صنعت بانکداری به تفکیک سطوح بلوغ

نیازمندی‌های مهارت‌های دیجیتال، در سازمان‌های گوناگون متفاوت بوده و مبتنی بر بلوغ دیجیتال و قابلیت‌های تحول آن‌ها می‌باشد. حوزه‌های مهارتی کلیدی که باید مورد توجه واقع شوند، وابسته به نیازمندی‌های کسب‌وکار و همچنین منابع موجود است. سازمان‌ها باید چشم‌انداز دیجیتال خود را تدوین نموده، نیازمندی‌های مهارتی آینده را شناسایی کنند، ارزیابی شکاف مهارتی جامعی انجام دهند، برای پوشش این شکاف اقدام کنند و در نهایت، پیشرفت در مسیر توسعه مهارت‌های دیجیتال را به طور مستمر، ارزیابی نمایند.

اولین گام در مسیر اکتساب
مهارت‌های دیجیتال، تعریف
چشم‌اندازی شفاف از مهارت‌های
دیجیتال برای سازمان است.

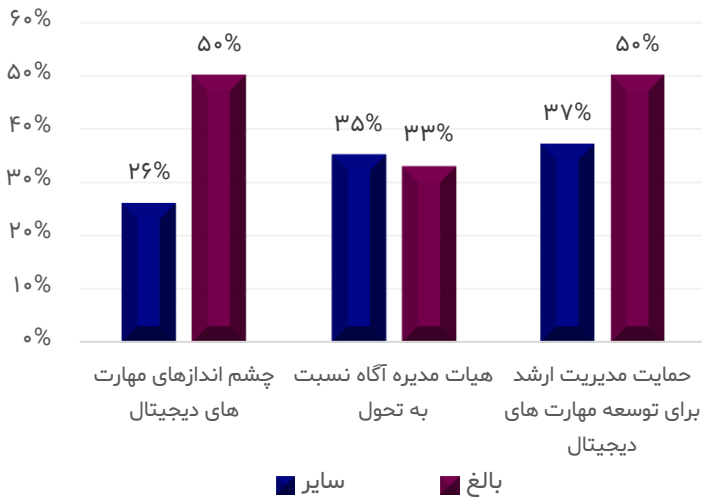
۱- تدوین چشم‌انداز و شناسایی نیازمندی‌های مهارتی آینده

اولین گام در مسیر اکتساب مهارت‌های دیجیتال، تعریف چشم‌اندازی شفاف از مهارت‌های دیجیتال مورد نیاز سازمان است. این چشم‌انداز مشخص می‌کند که سازمان برای برآورده شدن اهداف تحول دیجیتال خود به کدام بسته از مهارت‌های کلیدی نیازمند است. این تحلیل باید توسط تیم کسب‌وکار و با همکاری تیم‌های منابع انسانی و فناوری اطلاعات انجام گیرد.

در بعد چشم‌انداز و رهبری، سه مولفه «برخوردراری از چشم‌انداز مهارت‌های دیجیتال»، «وجود هیات مدیره آگاه نسبت به تحول دیجیتال» و «حمایت مدیریت ارشد برای توسعه مهارت‌های دیجیتال» در نظر گرفته می‌شود.



همانطور که در نمودار ۱۰ مشاهده می‌شود، سازمان‌های بالغ در دو مؤلفه چشم‌انداز مهارت‌های دیجیتال و حمایت مدیریت ارشد وضعیت بهتری نسبت به سایر سازمان‌ها دارند به طوری که نیمی از سازمان‌های بالغ مورد مطالعه، از چشم‌انداز مهارت دیجیتال و حمایت مدیریت ارشد در این زمینه برخوردار هستند. سایر سازمان‌ها، بیشتر بر مولفه حمایت مدیریت ارشد برای توسعه مهارت‌های دیجیتال تمرکز کرده‌اند.



نمودار ۱۰ - بررسی وضعیت مؤلفه‌های بعد چشم‌انداز و رهبری

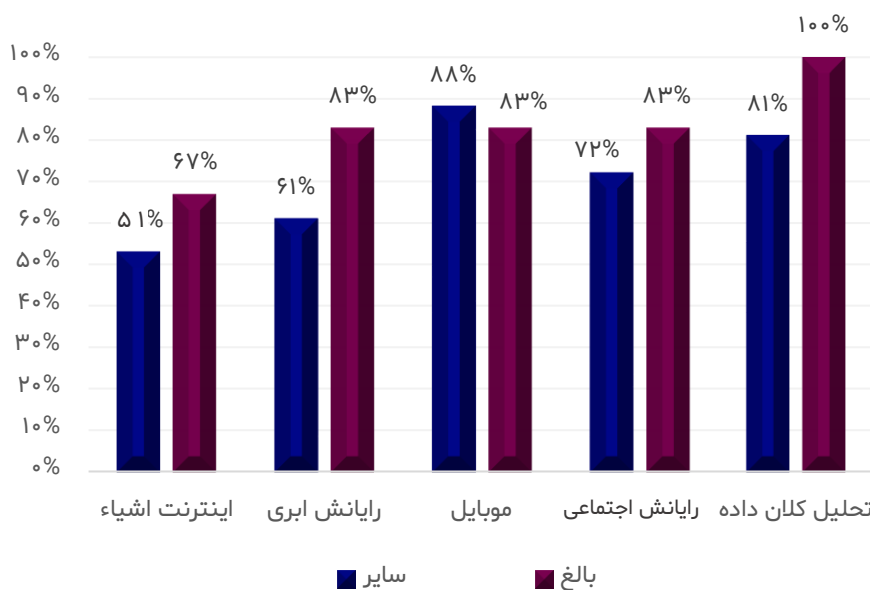
افزون بر این، در سازمان‌های بالغ، چشم‌انداز مهارت‌های دیجیتال و حمایت مدیریت ارشد برای توسعه مهارت‌های دیجیتال به صورت متوازن، مورد توجه قرار گرفته است. به بیان دیگر، حمایت مدیران ارشد، در قالب چشم‌انداز مهارت ترجمان شده است. نکته قابل تامل آن که در مؤلفه برخورداری از هیات مدیره آگاه نسبت به تحول دیجیتال، بین سازمان‌های بالغ و سایر سازمان‌ها، تفاوت معناداری مشاهده نمی‌شود.

سازمان‌های بالغ در دو مؤلفه چشم‌انداز مهارت‌های دیجیتال و حمایت مدیریت ارشد وضعیت بهتری نسبت به سایر سازمان‌ها دارند.

پس از تدوین چشم‌انداز و شناسایی نیازمندی‌های مهارتی آینده، سازمان‌ها باید وضعیت مهارت‌های فعلی خود را ارزیابی نمایند. هدف از این خودارزیابی، انجام مقایسه بین سطح موجود و مطلوب مهارت‌ها، و شناسایی شکاف بین این دو سطح است. این مرحله کلیدی توسط واحد منابع انسانی و با پشتیبانی کسب‌وکار و واحد فناوری اطلاعات صورت می‌گیرد.

همانطور که در نمودار ۱۱ مشاهده می‌شود، سازمان‌های بالغ بیش از سایر سازمان‌ها از مهارت‌های پنج‌گانه اینترنت اشیا، رایانش ابری، رایانش موبایل، رایانش اجتماعی و تحلیل داده و کلان‌داده برخوردارند.

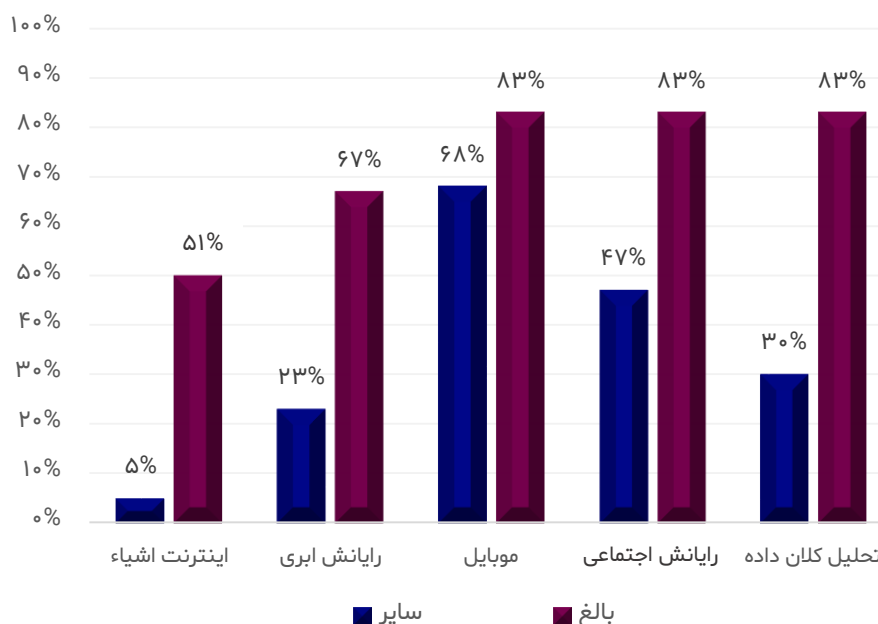
مطابق نمودارهای ذیل، میان دیدگاه‌های سازمان‌های بالغ و سایر انواع سازمان‌ها در حوزه ضرورت و برخورداری از مهارت‌های دیجیتال، تفاوت معناداری وجود دارد. بر این اساس، مهارت‌های دیجیتال در سازمان‌های بالغ به ترتیب ضرورت عبارتند از: تحلیل داده و کلان‌داده (۱۰۰ درصد)، رایانش اجتماعی، رایانش موبایل، رایانش ابری (۸۳ درصد) و اینترنت اشیا (۶۷ درصد). این در حالی است که در سایر سازمان‌ها، ضرورت مهارت‌های دیجیتال به ترتیب زیر می‌باشد: رایانش موبایل (۸۸ درصد)، تحلیل داده و کلان‌داده (۸۱ درصد)، رایانش اجتماعی (۷۲ درصد)، رایانش ابری (۶۱ درصد) و اینترنت اشیا (۵۱ درصد).



نمودار ۱۱ - بررسی وضعیت ضرورت مهارت‌های دیجیتال در صنعت بانکداری

همچنین، مهارت‌های دیجیتال در سازمان‌های بالغ به ترتیب بر خورداری عبارتند از: تحلیل داده و کلان‌داده (۸۳ درصد)، رایانش اجتماعی (۸۳ درصد)، رایانش موبایل (۸۳ درصد)، رایانش ابری (۶۷ درصد) و اینترنت اشیا (۵۰ درصد). این در حالی است که در سایر سازمان‌ها، بر خورداری مهارت‌های دیجیتال به ترتیب زیر می‌باشد: رایانش موبایل (۶۸ درصد)، رایانش اجتماعی (۴۷ درصد)، تحلیل داده و کلان‌داده (۳۰ درصد)، رایانش ابری

(۲۳ درصد) و اینترنت اشیا (۵ درصد). بیشترین شکاف مهارتی در سایر سازمان‌ها، تحلیل داده و کلان‌داده (با ۵۱ درصد شکاف)، مشاهده شد. همچنین بیشترین شکاف در سازمان‌های بالغ دیجیتال، تحلیل داده و کلان‌داده و اینترنت اشیا (با ۱۷ درصد شکاف) می‌باشد. کمترین شکاف مهارتی برای سایر سازمان‌ها مربوط به رایانش موبایل (با ۲۰ درصد شکاف) و در سازمان‌های بالغ، رایانش ابری (۱۶ درصد شکاف) می‌باشد.



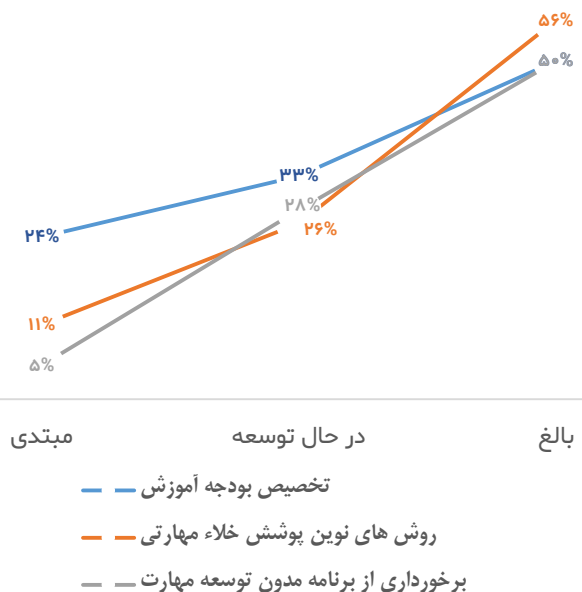
نمودار ۱۲ - بررسی وضعیت بر خورداری از مهارت‌های دیجیتال به تفکیک سطوح بلوغ

سازمان‌ها، با هدف پوشش شکاف مهارتی، از راهکارهای متنوعی بهره می‌جویند. تدوین برنامه رسمی توسعه مهارت، تخصیص بودجه آموزش و استفاده از روش‌های نوین پوشش شکاف مهارتی، از جمله این راهکارها به شمار می‌روند.

مطابق نمودار ۱۳، مبتدیان، کمتر به راهکارهای رسمی پوشش شکاف مهارتی پرداخته‌اند اما با این وجود، سرمایه‌گذاری در آموزش، راهکار اصلی این گونه از سازمان‌ها برای پوشش شکاف مهارتی است.

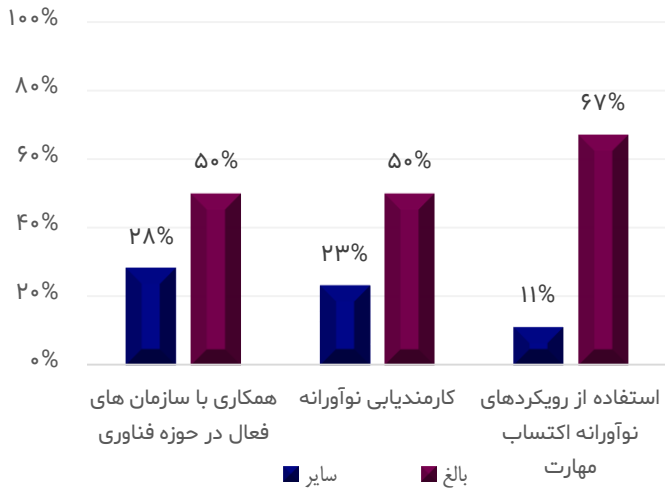
تدوین برنامه رسمی توسعه مهارت،
تفصیص بودجه آموزش و استفاده از
روش‌های نوین پوشش شکاف مهارتی،
از جمله راهکارهای پوشش شکاف
مهارتی به شمار می‌روند.

نتایج حاصل از مطالعه حاکی از آن است که برای سازمان‌های در حال توسعه نیز، سرمایه‌گذاری در آموزش، جایگاه نخست را در حوزه راهکارهای پوشش شکاف مهارتی به خود اختصاص می‌دهد. اما این دسته از سازمان‌ها، در عین حال توجه بیشتری به برنامه‌ریزی برای پوشش شکاف مهارتی و همچنین استفاده از رویکردهای نوین پوشش این شکاف، معطوف داشته‌اند. در خصوص سازمان‌های بالغ، علاوه بر آنکه برنامه‌ریزی برای پوشش شکاف مهارتی و سرمایه‌گذاری در آموزش، با اهتمام بیشتری دنبال می‌شوند، بهره‌گیری از رویکردهای نوین، جایگاه نخست را در میان روش‌های پوشش شکاف مهارتی به خود اختصاص می‌دهد.



نمودار ۱۳ - برنامه‌ریزی برای پوشش شکاف مهارتی

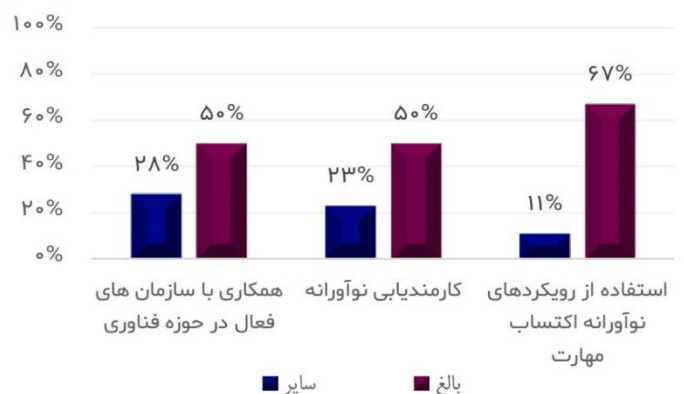
همکاری با سازمان‌های فعال در حوزه فناوری، کارمندیابی نوآورانه و استفاده از رویکردهای نوآورانه اکتساب مهارت، از جمله راهکارهای نوین برای پوشش شکاف مهارتی به شمار می‌روند. همانطور که در نمودار ۱۴ مشاهده می‌شود، سازمان‌های بالغ در مقایسه با سایر سازمان‌ها، بیشتر از روش‌های نوین پوشش شکاف مهارتی بهره می‌گیرند. از این گذشته، برای این نوع از سازمان‌ها، استفاده از رویکردهای نوآورانه اکتساب مهارت، اولویت بالاتری دارد. حال آن که انتخاب نخست برای سایر سازمان‌ها، همکاری با سازمان‌های فعال در حوزه فناوری است.



نمودار ۱۵ - مقایسه میزان بهره‌گیری از رویه رسمی برای ارزیابی مستمر به تفکیک سطوح بلوغ

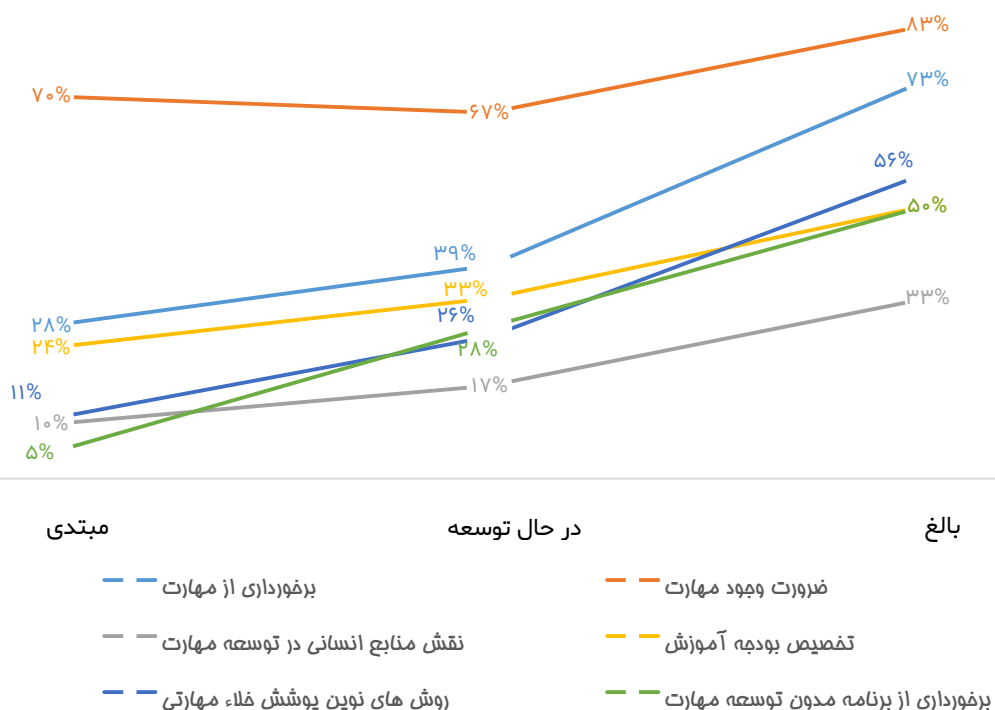
۴- ارزیابی مستمر

پس از پیاده‌سازی روش منتخب برای پوشش شکاف مهارتی، راه‌اندازی سیستم نظارت و پایش مستمر پیشرفت، ضروری است. مطابق نمودار ۱۵، تنها ۳۳ درصد از سازمان‌های بالغ به ارزیابی پیشرفت برنامه‌های توسعه مهارت‌های دیجیتال خود می‌پردازند. اگرچه این نرخ، به صورت قابل توجهی نیاز به بهبود دارد، اما همچنان در مقایسه با سایر سازمان‌ها، اختلاف معناداری را نشان می‌دهد.



نمودار ۱۴ - مقایسه میزان بهره‌گیری از روش‌های نوین پوشش شکاف مهارتی به تفکیک سطوح بلوغ

نتایج حاصل از مطالعه در نمودار ۱۶ خلاصه شده است. بر این اساس، در سازمان‌های بالغ، «ضرورت وجود مهارت‌های دیجیتال»، «برخورداری از مهارت‌های دیجیتال»، «تخصیص بودجه آموزش»، «برخورداری از برنامه مدون توسعه مهارت» و «بهره‌گیری از روش‌های نوین پوشش شکاف مهارتی» نسبت به سایر سازمان‌ها، در سطح بالاتری قرار دارد.



نمودار ۱۶ - مقایسه نقش منابع انسانی در توسعه مهارت‌های دیجیتال به تفکیک سطوح بلوغ

اعضای تیم پژوهش و تدوین گزارش

شادی ایران دوست



تحلیلگر

مژگان نوری



طراح و مدیر پروژه پژوهش

محسن سام



طراح گرافیک

فواد بقراطی



تحلیلگر

با توجه به اهمیت حیاتی موضوع تحول دیجیتال برای بسیاری از سازمان‌های کشور از یک سو، و عدم وجود خدمات باکیفیت آموزشی، پژوهشی و مشاوره‌ای در این حوزه از سوی دیگر، گروه تحول دیجیتال، به عنوان مرجعی علمی - حرفه‌ای، فعالیت رسمی خود را با محوریت ارائه خدمات آموزشی، پژوهشی و مشاوره‌ای در حوزه تحول دیجیتال، در دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، آغاز نمود. فارغ از محورهای سه‌گانه خدمات تخصصی، نام گروه تحول دیجیتال، به عنوان مرجع پیشرو دانش‌افزایی، تحلیل، رویدادها و اخبار تحول دیجیتال در ایران مطرح است.



گروه تحول دیجیتال

DTGroup.ir



DTGroup.ir

