

بررسی دیجیتالی شدن مدیریت منابع انسانی، اثرات و جنبه های مختلف آن

محسن شهریاری<sup>1</sup>، فاطمه السادات حسینی<sup>2</sup>

1. عضو هیأت علمی دانشکده مهندسی صنایع و سیستمها، دانشگاه صنعتی اصفهان، ایران

[Shahriari@iut.ac.ir](mailto:Shahriari@iut.ac.ir)

2. دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشکده مهندسی صنایع و سیستمها، دانشگاه صنعتی اصفهان، ایران

[Fatemehosseini1374522@yahoo.com](mailto:Fatemehosseini1374522@yahoo.com)

## چکیده

استفاده روزافزون کارفرمایان از ابزارهای دیجیتالی در شیوه های منابع انسانی، توجه محققان، دانشگاهیان و استراتژیست ها را در سراسر جهان جلب کرده است. مطالعات زیادی انجام شده است که کاربرد فناوری اطلاعات را در فعالیتهای مختلف منابع انسانی توصیف می کند و تأثیر آن را بر اثربخشی سازمانی توجیه می کند. مفهوم مدیریت منابع انسانی دیجیتال و مفاهیم مرتبط با آن در مباحث علمی برجسته شده است. با این حال، اغلب استفاده از این مفاهیم ضمنی، ناهمگن و دارای ابهام است. این مقاله باهدف تبیین مفهومی مدیریت دیجیتال منابع انسانی و مفاهیم مرتبط با دیجیتالی شدن مدیریت منابع انسانی تدوین شده است.

**کلیدواژه ها:** مدیریت منابع انسانی؛ مدیریت منابع انسانی دیجیتال؛ تحول دیجیتال.

## 1. مقدمه

مدیریت منابع انسانی<sup>1</sup> دیجیتال تحولی دیجیتالی در شیوه ها و فرایندهای منابع انسانی از طریق استفاده از رسانه های الکترونیکی، موبایل، تجزیه و تحلیل و فناوری اطلاعات<sup>2</sup> برای کارایی بیشتر منابع انسانی است. به عبارت دیگر، مدیریت منابع انسانی دیجیتال اساساً انجام یا مدیریت

<sup>1</sup> Human resource management (HRM)

<sup>2</sup> Information Technology (IT)

کلیه کارهای منابع انسانی با استفاده از فناوری‌های نرم، برنامه‌ها و اینترنت است. دیجیتالی سازی یا تحول دیجیتال چیزی است که همه سازمان‌ها برای کارآمد بودن و مرتبط بودن در آینده باید آن را مورداستفاده قرار دهند. در غیر این صورت آن‌ها از سایر سازمان‌های صنعت بازار عقب خواهند ماند [1].

پیشرفت فناوری انقلابی در روش ارتباطات در دو جنبه شخصی و همچنین حرفه‌ای ایجاد کرده است. فناوری اطلاعات به‌طور قابل‌توجهی مدیریت بخش منابع انسانی را از نظر استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه و سایر وظایف مرتبط بهبود بخشیده است، بنابراین شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا هزینه‌های مربوط به خود را کاهش دهند و سرعت ارتباطات و تصمیمات بخش منابع انسانی را بهبود بخشند. فناوری‌های دیجیتال در فرایندهای مختلف منابع انسانی مورداستفاده قرار می‌گیرند. این امر به‌ویژه در مواردی مانند کار با مقدار زیادی داده (کلان داده)، آموزش به کمک رایانه، استفاده از هوش مصنوعی برای انتخاب و ارزیابی پرسنل، سازمان‌دهی بازخورد کارکنان به‌صورت آنلاین و تعدادی از زمینه‌های دیگر بسیار حائز اهمیت می‌باشد. اساساً دسته جدیدی از ابزارها (سیستم‌های هوشمند) ظهور کرده‌اند که می‌توانند تمرکز بر تک تک افراد را برای توسعه مدیران، ارزیابی و یافتن افراد مناسب، پیشنهاد آموزش بهینه، ایجاد استرس در کارمندان و سایر مشکلات در سازمان تضمین کنند. در حال حاضر، نرم‌افزارها یا عناصر هوش مصنوعی تقریباً می‌تواند طیف وسیعی از مشکلات مدیران منابع انسانی را حل کند: از انتخاب یک کاندیدا تا تجزیه و تحلیل وضعیت احساسی یک کارمند. این نرم‌افزارها می‌توانند فعالیت رایانه‌ای یک کارمند خاص (پست الکترونیکی، صفحات وب بازدید شده، اسناد باز شده) را تجزیه و تحلیل کنند و فعالیت‌هایی را که باعث کاهش بهره‌وری می‌شوند، شناسایی کنند و همچنین وضعیت عاطفی کارمندان را بر اساس مکاتبات آن‌ها ارزیابی کنند [2].

درواقع، در حال حاضر، بسیاری از مطالعات اذعان می‌کنند که نوآوری‌های فن‌آوری جایگزین انسان در سیستم مدیریت منابع انسانی است. هدف از این مقاله ارائه یک بررسی مروری است بر فن‌آوری‌های دیجیتال در مدیریت منابع انسانی و چگونگی کمک به شرکت‌ها برای تبدیل شدن به یک سازمان پویا و با عملکرد بالا می‌باشد [3]. همچنین، این مطالعه برای کمک به سازمان‌ها برای اجرای مؤثر مدیریت منابع انسانی دیجیتال و در نتیجه بهبود عملکرد آن‌ها برای سازمان‌ها می‌تواند مفید باشد.

## 2- مدیریت منابع انسانی دیجیتال

برای درک عمیق‌تری از مدیریت منابع انسانی دیجیتال، ابتدا لازم است معنای مدیریت منابع انسانی تعریف شود. به گفته هیوسلید<sup>3</sup>، بهترین زمینه‌های مدیریت منابع انسانی دیجیتال "استخدام و انتخاب، اجتماعی شدن، طراحی شغل، آموزش و توسعه، مشارکت، پیشرفت شغلی، ارزیابی عملکرد، پاداش کارکنان و امنیت شغلی" است. علاوه بر این، بردین<sup>4</sup> و همکاران، مدیریت منابع انسانی دیجیتال را به‌عنوان روشی مربوط به رابطه بین کارمندان و سازمانی که در آن‌ها کار می‌کنند توضیح دادند. توسعه فناوری اطلاعات نقشی اساسی در تکامل مدیریت منابع انسانی دیجیتال داشته است. مطابق گفته مدیتتی<sup>5</sup> و همکاران مدیریت منابع انسانی دیجیتال اساساً همه کارهای منابع انسانی را از طریق فناوری‌ها، برنامه‌ها و اینترنت می‌کند؛ بنابراین، بر اساس مطالعات گذشته، اجرای مدیریت منابع انسانی دیجیتال در یک سازمان برای بهبود عملکرد خود و حفظ ارتباط در عصر دیجیتال بسیار مهم است [4].

### 2-1 بررسی نظری مدیریت منابع انسانی دیجیتال

بررسی نظری برای درک عمیق‌تر از اصول اساسی در فرآیند دیجیتال‌سازی مدیریت منابع انسانی و نتایج حاصل از مدیریت منابع انسانی دیجیتال لازم است. با توجه به اینکه طیف وسیعی از جنبه‌ها باید پوشش داده شود، انتظار می‌رود که مجموعه گسترده‌تری از نظریه‌های مختلف لازم باشد. از آنجاکه گلچین نظریه‌های مناسب برای توضیح (برخی از جنبه‌های) مدیریت منابع انسانی دیجیتال بسیار فراتر از محدوده این مقاله است، رویکرد جدید پیکربندی<sup>6</sup> و دیدگاه مبتنی بر منابع<sup>7</sup> به‌طور خلاصه به‌عنوان رویکردهای ممکن ذکر شده است. رویکرد جدید پیکربندی، مدیریت منابع انسانی دیجیتال را به‌عنوان مجموعه محدودی از پیکربندی‌های سازمانی که در یک زمینه خاص ظهور می‌کنند و از عناصر مختلفی تشکیل می‌شوند، تئوریزه می‌کند. عناصر موجود در آن‌ها به‌طور متقارن باعث نتایج سازمانی خاصی می‌شوند؛ بنابراین، این روش اجازه می‌دهد تا درک منظمی از ظهور انواع مختلف منابع انسانی دیجیتال و علت پیامدهای مربوطه داشته باشیم [2].

دیدگاه مبتنی بر منابع، این نظریه را مطرح می‌کند که منابع خاصی می‌توانند مزایای رقابتی پایدار را فراهم کنند، زمانی که ارزشمند، نادر و غیر قابل تقلید بوده و مورد بهره‌برداری قرار گیرند. در مقابل این پس‌زمینه نظری، می‌توان هم انسان و هم فناوری‌های دیجیتال را به‌عنوان منابع سازمانی درک کرد که دارای یک مزیت رقابتی هستند. به‌طور خاص، استراتژی‌های منابع انسانی دیجیتال را می‌توان به‌عنوان ادغام منابع انسانی و فن‌آوری باهدف تولید مزایای رقابتی سازمان درک کرد [5].

### 2-2 نحوه کارکرد مدیریت منابع انسانی دیجیتال

چگونگی تغییر تکنولوژی‌های دیجیتال در زندگی افراد، جوامع، شیوه کار و نحوه عملکرد سازمان‌ها در زمینه‌های مدیریت و تجارت، به‌طور اساسی تغییر کرده است؛ بنابراین، برای مرتبط بودن با این دوره، دیجیتالی کردن چیزی است که سازمان باید به‌طور خاص در مدیریت منابع انسانی ایجاد کند. به‌عنوان مثال روش‌های سنتی استخدام و انتخاب نمی‌تواند به‌یکباره به جغرافیای وسیعی از میلیون‌ها نفر برسد. با این حال،

<sup>3</sup> Huselid

<sup>4</sup> Bredin

<sup>5</sup> Maditheti

<sup>6</sup> New configuration approach

<sup>7</sup> Resource Based View

فناوری باعث شده است که جذب نیرو به روش جذابتر، کارآمدتر و مؤثرتر انجام شود. به عنوان مثال، یونیلور<sup>8</sup> یکی از شرکت‌های جهانی روند استخدام خود را کاملاً تغییر می‌دهد. این شرکت در حال آزمایش چیزهای دیگری از جمله استفاده از رسانه‌های اجتماعی، بازی‌های آنلاین و هوش مصنوعی برای دیجیتالی کردن بیشتر نحوه استخدام آن‌ها است. مثال دیگر مربوط به آموزش و توسعه کارمندان است. کارمند می‌تواند از مکان‌های دور به اطلاعات مربوط به برنامه‌های آموزشی دسترسی پیدا کند، در کلاس‌های درس مجازی شرکت کند و پیشرفت را از طریق سیستم یا پورتال ارزیابی کند. علاوه بر این، در تحقیقات گومز<sup>9</sup> و همکاران، گزارش شده است که سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی در فرایندهای منابع انسانی مفید است و همچنین به عنوان ابزاری استراتژیک برای توسعه سازمان عمل می‌کند [6].

بر اساس نظریه لارکین، تغییرات و تحولات موجود در منابع انسانی را می‌توان در سه گروه اصلی دسته‌بندی کرد. "درونی"<sup>10</sup>، بیرونی<sup>11</sup> و سرتاسری<sup>12</sup>. به عنوان مثال، اگر سازمان "درونی" به نظر برسد، این به معنای یک دفتر فعال دیجیتالی است. کارفرما و کارمند به صورت الکترونیکی ارتباط برقرار می‌کنند و تمام اطلاعات به صورت فیلم / صوتی یا از طریق دستگاه تلفن همراه منتشر می‌شود. علاوه بر این، مدیریت عملکرد کارکنان نیز به روش دیجیتالی انجام می‌شود. حالت بعدی "بیرونی" است؛ این حالت شامل کارمند یا سطح مدیریت است که به طور دیجیتالی کارمند و مدیریت را قادر می‌سازد تا کار خود را به روشی بهتر و کارآمد انجام دهند. کارمندان از آگاهی و هوشیاری بیشتری برخوردار خواهند بود زیرا قادر به انجام وظیفه خود در هر مکان و هر زمان هستند، بنابراین بازخوردی را در زمان واقعی برای مدیریت به ارمغان می‌آورد. حالت سوم "سرتاسری" است که به معنای تغییر در سازمان است. دیجیتالی سازی نوآورانه، همکاری و استراتژی‌های جدیدی را در سراسر سازمان به همراه خواهد داشت. کارمندان هم‌زمان با به اشتراک‌گذاری و آوردن دانش و ایده‌های خود باعث جهانی شدن سازمان خواهند شد [4].

### 2-3 عناصر مدیریت منابع انسانی دیجیتال

در عصر فناوری، مدیریت منابع انسانی تغییر یافته است تا با دنیای رقابتی و پویا مطابقت داشته باشد. مدیریت منابع انسانی قرار است از سنتی به دیجیتال تبدیل شود. برای ایجاد تحول در مدیریت منابع انسانی به عناصر زیر نیاز است.

#### 2-3-1 نیروی کار دیجیتال<sup>13</sup>

در دوره امروزی، نسل‌های فعلی نیروی دیجیتال محسوب می‌شوند، آن‌ها دارای دستگاه‌های متصل به اینترنت هستند و برنامه‌ها و خدمات مبتنی بر وب همیشه زندگی روزمره آن‌ها را مجذوب خود کرده است. با در اختیار داشتن این کارمندان، سازمان برای برقراری ارتباط با کارمندان دیجیتال باید دیجیتال باشد؛ بنابراین، منابع انسانی دیجیتال با برنامه‌های تلفن همراه، تفکر طراحی، فیلم، اقتصاد رفتاری و استفاده از سیستم‌های تجزیه و تحلیل سرشار شده است [7].

#### 2-3-2 کار و وظیفه دیجیتال<sup>14</sup>

محتویات کار با استفاده از فناوری در فعالیت‌های کاری و عملکرد مدیریت، دیجیتالی می‌شوند. سازمان‌ها باید عناصر دیجیتال را در فرایندهای کاری و تغییر کار دستی معمول به کارهای دیجیتالی ادغام کنند. سازمان‌ها همچنین برای برقراری ارتباط با کارمندان نیاز به استفاده از ابزارها و رسانه‌های دیجیتالی دارند. کار و وظیفه در سازمان نیز نیاز به سازمان‌دهی دیجیتالی دارد [4].

#### 2-3-3 مدیریت پشتیبانی دیجیتال<sup>15</sup>

این سیستم شامل برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی و استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای پشتیبانی از فعالیت‌های منابع انسانی مانند پردازش حقوق و دستمزد، پاداش و جبران خسارت، مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه و غیره است [8].

#### 2-3-4 فن‌آوری منابع انسانی به‌روز شده

برای تغییر از نرم‌افزار مدیریت منابع انسانی سنتی به سمت مدرنیته مانند سیستم‌های مبتنی بر ابر<sup>16</sup>، تغییر عظیمی لازم است. اخیراً، برنامه‌های مدیریت منابع انسانی به دستگاه‌های تلفن همراه منتقل می‌شوند و ممکن است در آینده به سیستم‌عامل‌های تلفن همراه منتقل شوند. نرم‌افزار مبتنی بر ابر به عنوان یک راه حل خدماتی امکان تجزیه و تحلیل، اندازه‌گیری و پیش‌بینی عملکرد کارکنان، برنامه‌های تلفن همراه را فراهم می‌کند و مدیریت در زمان واقعی در سراسر مرزها و در مکان‌های دور را تسهیل می‌کند. با این وجود، این فناوری همچنان یک توانمندی برای منابع

<sup>8</sup> Unilever

<sup>9</sup> Gomes

<sup>10</sup> Inward

<sup>11</sup> Outward

<sup>12</sup> Across

<sup>13</sup> Digital workforce

<sup>14</sup> Digital work and task

<sup>15</sup> Digital support management

<sup>16</sup> Cloud

انسانی است و زمینه‌ساز همه پیشرفته‌های عملکردی است که می‌تواند فناوری به ارمغان بیاورد. فناوری ابر تنها ابزاری برای انجام سریع کار است اما برای تغییر موفقیت‌آمیز به فرایندها، مهارت‌ها، فرهنگ و رفتار مناسب نیاز دارد [7].

#### 2-4 مزایای مدیریت منابع انسانی دیجیتال

دنیا دیجیتال در حال تغییر در نحوه زندگی، کار و نحوه سازمان‌دهی و اداره تجارت است. مدیریت منابع انسانی دیجیتال می‌تواند بر روی هر منطقه از منابع انسانی تأثیر بگذارد. اولاً، مدیریت منابع انسانی دیجیتال می‌تواند به مدیران و کارمندان تجارت کمک کند تا به یک ذهنیت دیجیتالی، روشی دیجیتالی برای مدیریت و سازمان‌دهی روی بیاورند. نکات برجسته‌ای که دیجیتال‌سازی تغییر می‌دهد شامل نحوه ارتباط و تعامل کارمندان در محل کار، انتظاراتی که از کارفرما و شغل خود دارند، محل کار و زمان انجام کار می‌باشد. از آنجاکه تکامل دیجیتالی سازی در بسیاری از سطوح بر سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد، بنابراین به توسعه و انطباق دانش جدید و روش‌های جدید نیاز دارد. علاوه بر این، مدیریت منابع انسانی دیجیتال این فرصت را دارد تا با تبدیل فرایندها و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی دیجیتال از طریق سیستم‌عامل‌ها، برنامه‌ها و روش‌های ارائه خدمات منابع انسانی، کل تجربه کارمندان را متحول کند. علاوه بر این، برخی نرم‌افزارهای مدیریت منابع انسانی دیجیتال به‌عنوان مفهوم مدیریت منابع انسانی دیجیتال سبز در نظر گرفته می‌شوند که همچنین می‌تواند به عملکرد محیطی سازمان کمک کند [9, 10].

#### 2-5 تأثیر دیجیتالی شدن در توسعه منابع انسانی

در مورد تأثیر دیجیتالی شدن در توسعه منابع انسانی چندین مقاله مهم تحقیقاتی توسط نویسندگان مختلف انجام شده است. محققان به‌طور کلی تلاش کرده‌اند تا اهمیت دیجیتالی شدن را در افزایش عملکرد کارمندان و همچنین رشد اثربخشی کاری که انجام می‌دهند، شناسایی کنند. آلتا فرووا و همکاران در تحقیق خود بیان داشتند که دیجیتالی شدن مدیریت منابع انسانی این واقعیت را برجسته می‌کند که: دیجیتالی شدن، خودکارسازی و ربات‌سازی تأثیر بسزایی در تحول بازار کار دارند. فن‌آوری‌های جدید در حال تغییر عملکرد معمول کارگران در زمینه‌های مختلف حرفه‌ای هستند. ابزارهای دیجیتال در فرایندهای تجاری، از جمله فرایندهای مدیریت منابع انسانی، معرفی می‌شوند [11].

جین ایندیرا تأکید می‌کند که دیجیتالی شدن ابزاری است که با کاهش هزینه، روند ارتباطات را تسریع می‌کند و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بهره‌وری و کارایی بیشتری داشته باشند. میجرینکا و همکاران در مطالعه خود بیان داشتند که مدیریت منابع انسانی به‌طور غیرمستقیم با تأثیر تحولات دیجیتالی شدن، در آینده کار تأثیر می‌گذارد و فن‌آوری‌های دیجیتال سازمان و ماهیت کار را تغییر می‌دهد. همچنین بسیاری از مطالعات بیان داشتند که مدیریت منابع انسانی دیجیتالی اجازه می‌دهد تا تمام ارزیابی عملکرد از طریق رابط وب شرکت به‌صورت آنلاین انجام شود. این بدان معناست که مدیر و کارمند می‌توانند داده‌های عملکرد را مستقیماً به‌صورت الکترونیکی به بخش منابع انسانی ارسال کنند. این عمل اگرچه به دلیل فقدان شواهد کتبی موردانتقاد قرار می‌گیرد، اما کاغذبازی را کاهش می‌دهد. رسیده‌ها هم برای مدیران و هم برای سرپرستان استفاده می‌شود و می‌تواند زمان و هزینه بخش مدیریت منابع انسانی را به میزان قابل‌توجهی کاهش دهد [12].

آلتا فرووا و اولگا کورویس در پژوهش خود دیجیتالی سازی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و تأثیر آن بر رفاه کارکنان را در میان سایر موارد بررسی کردند. بر این اساس، اکثر پاسخ‌دهندگان (86٪) از توقف کار مرتبط با قطع ناگهانی برق و "انجماد" تجهیزات رایانه‌ای ترس دارند. 52/6 درصد پاسخ‌دهندگان از اینکه سالمندان به دلیل مشکلات در تسلط بر فن‌آوری‌های جدید شغل خود را از دست دهند، ترس دارند. 17/5 درصد پاسخ‌دهندگان به گران بودن فن‌آوری‌های جدید و نرم‌افزارهای بی‌کیفیتی که استفاده می‌کنند اشاره دارند. خطر بیکاری ناشی از ربات‌سازی 21٪ از پاسخ‌دهندگان را نگران می‌کند. 14٪ خطرات بالقوه آسیب رساندن به از دست رفتن پایگاه داده را نشان می‌دهد. همچنین نگرانی‌های فردی در مورد تخریب تفکر ("یک کامپیوتر درباره ما فکر خواهد کرد و تفکر ما تخریب خواهد شد")، تأثیر منفی بر توانایی بیان افکار به‌صورت دستوری و مصنوعی به‌طور صحیح وجود دارد [12].

#### 1-2-5 دیجیتالی شدن در استخدام

استخدام یکی از اولین و مهم‌ترین فرایندهای مدیریت منابع انسانی دیجیتال است. تأثیر دیجیتالی شدن در این فرآیند که منجر به تغییر اساسی روند استخدام می‌شود بسیار بارزتر است. دکتر بینوی در مقاله خود تأکید می‌کند که اکثر شرکت‌های امروزی از شبکه‌هایی مانند (Facebook، LinkedIn، Skype و غیره) برای استخدام داوطلب استفاده می‌کنند که طی آن داوطلب می‌تواند اطلاعات لازم (رزومه) نام، ایمیل، تجربه، مدارک و مهارت‌های خود را پس از تکمیل تمام جزئیات در آنجا بارگذاری کند. امروزه از نظر وجود سیستم‌عامل‌های مختلف که به لطف پیشرفت‌های سریع فن‌آوری به‌طور مداوم در حال تغییر هستند و باید گفت که دیجیتالی شدن اثربخشی روند استخدام را افزایش داده است [12].

#### 2-2-5 دیجیتالی شدن در آموزش و توسعه

به دلیل دیجیتالی شدن در آموزش و توسعه، گروه منابع انسانی به جلو حرکت کرده است. دکتر بینوی در تحقیقات خود درباره تأثیر دیجیتالی شدن آموزش و توسعه می‌گویند. بر این اساس، فناوری مدرنی که به‌عنوان نمایش فیلم‌های مرتبط با کار، دوره‌های آنلاین، روش‌های یادگیری رایانه‌ای، خواندن از طریق نسخه‌های نرم‌افزاری در فن‌های تدریس به‌کاررفته است، نقش مهمی در آموزش و توسعه کارکنان صنایع مختلف دارد. برای مثال در بخش هتل داری، درگذشته آموزش و توسعه در هتل‌ها از طریق نسخه‌های نمایشی، سخنرانی‌ها، منابع کتابی انجام می‌شد درحالی‌که اکنون مدیران حساب‌هایی را در رایانه ایجاد کرده‌اند که در آن آموزش را ذخیره می‌کنند و به‌عنوان مرجع مشکلات خاص بکار می‌روند [1].

## 2-6 جنبه‌های مدیریت منابع انسانی دیجیتال

گروه اول مطالعات بر جنبه عملیاتی<sup>17</sup> مدیریت منابع انسانی دیجیتال تأکید دارند، یعنی این واقعیت که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی دیجیتال با سهولت بیشتری اداره می‌شود. آن‌ها خاطرنشان می‌کنند که مدیریت منابع انسانی دیجیتال مفهومی است که در آن امکان بهبود در مدیریت فعالیت‌ها و تعاملات منابع انسانی را فراهم می‌کند. با توجه به این جنبه، مدیریت منابع انسانی دیجیتال شامل فعالیت‌های اساسی اداری بخش منابع انسانی مانند حقوق و دستمزد، مدیریت داده‌های پرسنل، نگهداری سوابق اداری و سایر مواردی است که عمده حجم کارگروه منابع انسانی را تشکیل می‌دهند. تعدادی از نویسندگان از مزایای کاهش هزینه و افزایش کارایی ایجادشده توسط مدیریت منابع انسانی دیجیتال در این زمینه حمایت کرده‌اند. این امر از طریق به حداقل رساندن کارکنان منابع انسانی متصل به این فعالیت‌ها، افزایش سرعت پردازش و کاهش میزان کارهای اداری، در نتیجه آزاد کردن وقت برای سایر فعالیت‌ها حاصل می‌شود.

گروه دوم مطالعات بر جنبه رابطه‌ای<sup>18</sup> مدیریت منابع انسانی دیجیتال تأکید دارند که در آن فناوری دسترسی به داده‌های منابع انسانی را فراهم می‌کند. عنوان‌شده است که مدیریت منابع انسانی دیجیتال به معنای استفاده از فناوری اطلاعات برای شبکه‌سازی یا پشتیبانی از حداقل دو نهاد فردی یا جمعی در تحقق فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی است. آن‌ها بر این باورند که مدیریت منابع انسانی دیجیتال نشان‌دهنده کاربرد انواع مختلف فناوری است که مدیران و کارمندان را قادر می‌سازد دسترسی مستقیم به داده‌های منابع انسانی و برنامه‌های مختلف اداری داشته باشند. همچنین بروستر<sup>19</sup> و همکاران نشان دادند که مدیریت منابع انسانی دیجیتال بر تمام مکانیسم‌های ادغام محتوای مدیریت منابع انسانی که از طریق فناوری اطلاعات منتقل می‌شود، متمرکز است که هدف آن سازگاری، کارایی و کیفیت بهتر فرآیندهای مدیریت منابع انسانی است. رابطه‌ای که ممکن است کارکنان و مدیران را از راه دور به اطلاعات منابع انسانی دسترسی دهد، بنابراین توانایی آن‌ها در ارتباط با سایر ذینفعان داخلی و خارجی را افزایش می‌دهد، همچنین ابزارهایی را برای انجام فعالیت‌های منابع انسانی خود به افراد ارائه می‌دهد. این امر بار دیگر از مشارکت کارکنان منابع انسانی کاسته و به آن‌ها امکان می‌دهد تا اولویت‌های خود را دوباره متمرکز کنند. سرانجام، گروه سوم مطالعات بر جنبه تحول‌آفرین<sup>20</sup> مدیریت منابع انسانی تأکید دارند. با بهبود جهت‌گیری استراتژیک منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی دیجیتال توانایی تبدیل عملکرد منابع انسانی را دارد. مشخص شده است که مدیریت منابع انسانی دیجیتال در واقع یک نام جامع است که تمام مکانیسم‌ها و تعاملات ممکن بین مدیریت منابع انسانی و فناوری اطلاعات را باهدف ایجاد ارزش برای کارمندان و مدیران سازمان و همچنین اشخاص خارج از آن‌ها در برمی‌گیرد. عملکرد منابع انسانی استراتژیک فعالیت منابع انسانی را به فرایند مدیریت استراتژیک و اهداف استراتژیک تجارت پیوند می‌دهد. این عملکرد منجر به مجموعه‌ای یکپارچه از سیاست‌ها و روش‌های توسعه‌یافته برای اجرای استراتژی تجاری ضمنی یا صریح شرکت از طریق مدیریت سرمایه انسانی شرکت می‌شود (شکل 1) [9, 14].



شکل 1: جنبه‌های مدیریت منابع انسانی دیجیتال

### 3. نتیجه‌گیری

<sup>17</sup> transactional or operational

<sup>18</sup> relational aspect of e-HRM

<sup>19</sup> Brewster

<sup>20</sup> transformational aspect of e-HRM

مدیریت منابع انسانی دیجیتال به نیاز دنیای تجارت امروز تبدیل شده است. سازمان‌ها برای بدست آوردن مزیت رقابتی و ارتباط در صنعت باید به دنبال تحول دیجیتال باشند. این مطالعه مروری بر روی دیجیتال سازی منابع انسانی در اختیار خواننده قرار داد و یافته‌های این مطالعه برای کمک به آنها در اجرای موثر منابع انسانی دیجیتال و در نتیجه بهبود عملکرد آنها از اهمیت زیادی برخوردار است. همچنین، در این مطالعه به بررسی جنبه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی دیجیتال و مزایای آن پرداختیم و به این واسطه نشان دادیم که دیجیتالی شدن ابزاری است که منجر به کاهش هزینه، تسریع روند ارتباطات و افزایش بهره‌وری و کارایی سازمان‌ها می‌شود. امید است این یافته‌ها بتواند به عنوان پایه و اساس محققان برای تحقیقات بیشتر در زمینه مدیریت منابع انسانی دیجیتال عمل کند. علاوه بر این، یافته‌ها می‌توانند با فراهم آوردن زمینه‌ای برای درک تأثیر مدیریت منابع انسانی دیجیتال بر عملکرد سازمانی، به محققان کمک کنند.

## منابع

1. Manuti, A. and P.D. de Palma, *How to Develop Digital HRM Practices in the Cognitive Technology Era: Evidences from a Case Study*, in *Digital HR*. 2018, Springer. p. 67-79
2. Strohmeier, S., *Digital human resource management: A conceptual clarification*. German Journal of Human Resource Management, 2020. 34(3): p. 345-365
3. Salikov, Y.A., I. Logunova, and I. Kablashova, *Trends in human resource management in the digital economy*. Proceedings of the Voronezh State University of Engineering Technologies, (2)81. 2019p. 393-399
4. Halid, H., Y.M. Yusoff, and H. Somu. *The Relationship Between Digital Human Resource Management and Organizational Performance*. in *First ASEAN Business, Environment, and Technology Symposium (ABEATS 2019)*. 2020. Atlantis Press.
5. Lengnick-Hall, M.L., A.R. Neely, and C.B. Stone, *Human resource management in the digital age: Big data, HR analytics and artificial intelligence*, in *Management and technological challenges in the digital age*. 2018, CRC Press. p. 1-30
6. Nawaz, N. and A.M. Gomes, *Human resource information system: a review of previous studies*. Journal of Management Research, 2017. 9(3)
7. Maditheti, N.N., *A Comprehensive Literature Review of the Digital HR Research Filed*. organization, 2017. 7(4)
8. Sharon, D. and D. Aggarwal, *Digital human resource management*. Gyan Management, 2017. 11(2): p. 24-28
9. Samson, H. and V. Agrawal, *EFFECTIVENESS OF DIGITALIZATION IN HRM: AN EMERGING TREND*.
10. Ibrahim, H., *Study of The Interactions of Human Resource Performance and Electronic Human Resource Management in Small Companies*. Journal Of Humanities Insights, 2021. 5(01): p. 24-32
11. Fedorova, A., et al. *Digitalization Of The Human Resource Management: Russian Companies Case*. in *International Conference on Education, Social Sciences and Humanities*. 2019
12. Ardelin, L., *The Impact of Digitalisation on Human Resources Development*. Prizren Social Science Journal, 2020. 4(3): p. 39-46
13. Bondarouk, T. and C. Brewster, *Conceptualising the future of HRM and technology research*. The International Journal of Human Resource Management, 2016. 27(21): p. 2652-2671
14. Poisat, P. and M.R. Mey, *Electronic human resource management: Enhancing or entrancing?* SA Journal of Human Resource Management, 2017. 15(1): p. 1-9