

کارنگ

W E E K L Y M A G A Z I N E

۱۱۰

هفته‌نامه
اقتصاد نوآوری
سال سوم
شماره
صودهم
پنجم شهریور
۱۴۰۲
صفحه ۳۲
۶۰ هزار تومان



گفت‌وگو با
امیرحسین داوودیان
معاون بانکداری خرد
بانک تجارت

برند کارفرمایی
موفق و همه
عوامل مؤثر
بر آن

بله
شق القمر می‌کنند
خیلی هم زیاد!

چرا باید هر برند
کارفرمایی قدرتمند را
یک روزنه امید ببینیم

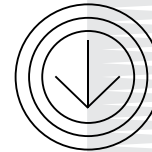


سختی ساخت
یک برند
انسان محور

بسیاری از مفاهیم شیک اما
فانتزی اکوسیستم‌های خارجی را
باید دور بریزیم و برای یک هدف
ساده تلاش کنیم

مهم‌ترین دارایی یک اکوسیستم

موضوع منابع انسانی و ساخت و مراقبت از **برند کارفرمایی** برای بسیاری از مدیران ارشد کسب‌وکارها به یک مسئله جدی تبدیل شده است. همه ابزارها و راهکارهای در دسترس را با ۲۵ مدیر بررسی کرده‌ایم



بسیاری از مفاهیم شیک اما فانتزی اکوسیستم‌های خارجی را باید دور بریزیم و برای یک هدف ساده تلاش کنیم

سختی ساخت یک برند انسان محور

زندگی‌شان با آنها همراهی و همدلی کنند. این چیزی است که باید نسخه بومی آن را پیدا کنیم. باید با یکدیگر نه به‌عنوان کارفرما و نیروی کار، بلکه به‌عنوان ایرانی‌های خسته و کم‌امید در روزهایی که از اقتصاد تا بسیاری دیگر از متغیرهای جامعه جان و حالی برایمان نمی‌گذارد، حرف بزنیم. مدام حرف بزنیم و هدف‌مان این باشد که حال یکدیگر را بهتر کنیم. یا حداقل اگر نمی‌توانیم، بدتر نکنیم. کار سختی است که باید در مواجهه با مفهوم برند سازمان یا منابع انسانی، به‌خصوص در نیمه دوم سال ۱۴۰۲ که هیچ نشانه‌ای از بهبود اوضاع شرکت‌ها نمی‌بینیم، تمرکز بیشتری روی آن بگذاریم؛ مأموریتی که دیگر نه یک ژست برای برندسازی در شبکه‌های اجتماعی که رسالتی است انسانی. از همین روست که فکر می‌کنم این روزهای سخت و طاقت‌فرسا شاید بهترین زمان برای انسان محور کردن کسب‌وکارهایمان باشد. من فکر می‌کنم حتی در برگزاری این رویداد هم لحظات زیادی یاد گرفته که همکاری که به من در برگزاری آن یاری می‌رساند آدم‌هایی هستند تحت تأثیر همین جو کمرشکنی که از آن نام بردم. و این از یاد بردن همان چیزی است که باید تمرین کنم و کنیم که کمتر به آن دچار شویم؛ برای من مهم‌ترین دستاورد این رویداد در کنار همه سختی‌های آن که بخشی از روتین کار ما در راه کار شده و به آن خو گرفته‌ایم؛ جدی گرفتن بیش از پیش همین بینش مهم در کار با همکارانم بوده است.

برای طراحی محتوا و راهبرد بینش رویداد برند کارفرمایی در سه هفته گذشته با بسیاری از مدیران ارشد کسب‌وکارهای نوآور کشور گپ زدم و مشورت کردم و تلاش‌م این بود که ببینم کدام مسائل این روزها برایشان دغدغه بیشتری ایجاد کرده است.

دغدغه‌ها و گرفتاری‌های کسب‌وکاری در حوزه منابع انسانی هم یکی، دو تا نیست. از مهاجرت که زخم بزرگ و بازی است بر پیکر این فضا گرفته تا تأثیر حملات مجازی به شرکت‌های بزرگ روی کارکنان آنها، از بحران‌های مرتبط با اخراج‌های فله‌ای تا کمبود جدی مهارت‌های موردنیازشان و...؛ دردها و رنج‌های سازمان‌ها کم نیست. به همه اینها اضافه کنید ناامیدی و رخوتی را که روی پوست جامعه کشیده شده و مدام تشویق می‌کند آدم‌ها را به رفتن یا به کاری نکردن. به ایستادن در

حاشیه گود و دامن برچیدن و خود را فارغ کردن از همه‌ها و یأس‌ها و... اما چیزی که در این گفت‌وگوها برجسته‌تر دیدم، این بود که اگر همه مسائل مرتبط با برند کارفرمایی و منابع انسانی را از زاویه دید کارکنان ببینیم بحران عمیق‌تر هم می‌شود؛ اینکه در روزهایی که سر می‌بریم که آدم‌ها بیشتر از انتظارشان از سازمان و شرکت‌شان این است که زیست انسانی آنها را ببینند و درک کنند و برای حفره‌ها و چالش‌های



رضا جمیلی
سردبیر



@rezajamili

درباره رویداد

اهداف راه‌کار و بانک تجارت از ه



شماره ۱۱۰
۵ شهریور ۱۴۰۲
سال سوم

رویداد برند کارفرمایی توسط کارخانه نوآوری رسانه راه‌کار و با حمایت بانک تجارت روز هشتم شهریور ۱۴۰۲ در مرکز همایش‌های کتابخانه ملی ایران برگزار می‌شود. اولین دوره رویداد «برند کارفرمایی» که از سلسله رویدادهای کارخانه نوآوری رسانه راه‌کار است، با هدف بررسی چالش‌ها، الزامات و فرصت‌های سازمان‌ها برای ساخت، تقویت و حفظ برند کارفرمایی، انتقال تجربه و واکاوی مفاهیم کاربردی و کلیدی در این زمینه و تجلیل از مدیران پیشکسوت و تأثیرگذار کسب‌وکاری کشور در حوزه منابع انسانی و فرهنگ سازمانی برگزار می‌شود. این رویداد تلاش می‌کند مدیران مرتبط با برند کارفرمایی در کسب‌وکارهای گوناگون ایرانی از جمله اکوسیستم نوآوری کشور را گرد هم آورده و شرایطی را فراهم کند که بهترین‌ها و مؤثرترین تجربه‌ها به اشتراک گذاشته شود. مخاطبان رویداد برند کارفرمایی بنیان‌گذاران، مدیران عامل، مدیران و کارشناسان ارشد کسب‌وکاری، مدیران منابع انسانی، مدیران برند، مدیران و کارشناسان روابط عمومی و علاقه‌مندان مرتبط به حوزه فرهنگ سازمانی، برند کارفرمایی، منابع انسانی، ارتباطات درون و برون سازمانی و... خواهند بود که مایل‌اند آخرین روندها، فرصت‌ها و چالش‌های این حوزه را رصد و از دیدگاه‌های کارشناسان و صاحب‌نظران مطلع شوند. این رویداد نیم‌روزه همراه با پنل‌ها، ارائه‌ها، محتواهای متنوع و شبکه‌سازی و گپ‌وگفت‌های کسب‌وکاری برگزار خواهد شد.

درباره چه چیزی صحبت می‌کنیم؟

برند کارفرمایی اعتبار و شهرت یک کسب‌وکار در میان فعالان کسب‌وکار است و شاخصی است که نشان می‌دهد کارجویان چه تصویری از کار کردن در یک شرکت، کسب‌وکار یا سازمان در ذهن خود دارند. برند محبوب یک کسب‌وکار در میان فعالان اقتصادی نشان‌دهنده این

است که آن کسب‌وکار محیطی مناسب برای کار کردن در بین کارجویان دارد. به بیان دیگر برند کارفرمایی بیانگر محبوبیت و شهرت یک کسب‌وکار در بین نیروی کار و همچنین درک کارمندان از شرکت به‌عنوان کارفرماست. به عبارت دیگر، برند کارفرمایی یک ذهنیت و هویت درباره شرکت در ذهن افراد است. برند کارفرمایی به معنای ارزشی است که افراد، برای آن شرکت و کیفیت محیط کاری آن قائل هستند. شرکت‌ها با سرمایه‌گذاری و بهبود برند کارفرمایی خود می‌توانند به انتخاب‌های اول کارجویان تبدیل شوند و از این طریق کمتر دغدغه جذب نیروهای توانمند را داشته باشند. در جهان شبکه‌ای امروز، برندهای کارفرمایی در معرض قضاوت بیشتری قرار دارند و در صورتی که شرکتی برند محبوبی در میان کارجویان نداشته باشد، با چالش‌های جدی در روند جذب و نگهداشت منابع انسانی مواجه می‌شود. در بازار رقابتی امروز که تمام شرکت‌ها به دنبال استخدام افراد متخصص و با استعداد هستند، باید روی برند کارفرمایی بیشتر تمرکز کرد و قدم‌هایی برای تقویت آن برداشت. محبوبیت شرکت‌ها در بین کارجویان می‌تواند دلایل گوناگونی داشته باشد؛ دلایلی از جمله امکان یادگیری، فضای رشد، تعادل کار و زندگی، فضای کاری جذاب یا صرفاً حقوق بالا و موارد دیگر.

محورهای رویداد

از جمله موضوعات و محورهایی که در این رویداد مورد بررسی قرار می‌گیرد، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- باید‌های رقابت سالم کسب‌وکاری در حوزه منابع انسانی؛
- مهاجرت و چالش‌های مدیران منابع انسانی؛
- اکوسیستم نوآوری و شکل‌گیری یک فرهنگ جدید سازمانی؛
- عدالت و امنیت جنسیتی در محیط کار؛
- آموزش نیروی انسانی و آینده شرکت‌ها؛



چرا باید هر برند کارفرمایی قدرتمند را یک روزنه امید ببینیم بله؛ شق القمر می‌کند؛ خیلی هم زیاد!

به‌عنوان نمونه اگر فردی در یک کشور رفتاری را انجام دهد، نمی‌توان آن را به پای همه مردم نوشت یا حتی به پای مسئولان. ممکن است رفتاری در یک کشور توسط بخشی از مردم انجام شود که لزوماً مورد تأیید مسئولان هم نباشد. مسئولان تلاش می‌کنند رفتار صحیح از نظر خودشان را ترویج دهند و همان‌گونه که رفتارهای مردم را به پای مسئولان یک کشور نمی‌نویسند، در یک کسب‌وکار نیز رفتار بخشی از پرسنل را نمی‌توان معادل کل آن کسب‌وکار دانست و بر مبنای آن یک مدیر و صاحب کسب‌وکار را قضاوت کرد. تأکید می‌کنم هیچ تخطی را تأیید نمی‌کنم، ولی در اینکه راهکار صحیح چیست نظر صریحی ندارم؛ یک کسب‌وکار شخصیتی مستقل از مدیران و مالکان خودش دارد که قاعدتاً رفتار و منش و فرهنگ آنها در شکل گرفتن آن تأثیرگذار بوده، ولی از جایی به بعد کسب‌وکار راه خودش را می‌رود. کسب‌وکار سالم موجودی اجتماعی است که در تعامل با جامعه خودش رشد و نمو می‌کند.

وقتی کسب‌وکاری در کشور ساخته می‌شود و به نقطه‌ای می‌رسد که در ابعاد ایران تأثیرگذار است؛ یعنی کسی کار بزرگی انجام داده؛ یعنی شق القمر کرده؛ همه نیروهای واگرا را همگرا کرده و توانسته به یک خروجی و اثر بخشی قابل قبول برسد. این چیزی است که من نام آن را می‌گذارم «برند کارفرمایی».

پشت هر برند کارفرمایی قابل اعتماد مدیرانی ایستاده‌اند که در سخت‌ترین شرایط فعالیت برای کسب‌وکارها توانستن را معنا کرده‌اند. ساختن محیطی که اعتماد بهترین منابع انسانی را به خودش جلب کند، کاری به‌غایت سخت و پیچیده است. در این شرایط باید از تجربه‌های کسانی که موفق شده‌اند، استفاده کرد تا بتوانیم این مسیر را تکثیر کنیم و شاهد رشد بیشتر کسب‌وکارهای اثر بخش در حوزه‌های گوناگون باشیم. اگر بنا را بر این بگذاریم که این استثناهایی را که در این شرایط سخت رشد کرده‌اند، محدود کنیم، اندک روزنه‌های امید برای حفظ منابع انسانی ارزشمند را نیز نابود می‌کنیم. معتقدم در میان مسئولان کسانی که روش‌شان افراط و تفریط نیست، زیادند و معتقدم می‌توان با تکثیر روش‌های موفقیت زمینه رشد کسب‌وکارهای مفید برای جامعه را بیشتر کرد؛ نه از بین بردن اندک روزنه‌های امید. هر برند کارفرمایی قابل اعتماد روزنه‌ای است به سوی آینده ایران. مراقب باشیم که اقتصاد در خدمت اجتماع باشد، نه مسائل اجتماعی به مثابه ترمزی برای رشد اقتصادی.

بزرگواری اخیراً یادداشتی نوشته بود و آتش بر خرمن استارت‌آپ‌ها انداخته بود؛ این بزرگواری به مسئولان مملکت توصیه کرده بود مدیریت و مالکیت کسب‌وکارهای استارت‌آپی شناخته‌شده را دست بگیرند. از نظر او هر کسی به غیر از مدیران فعلی این استارت‌آپ‌ها بهتر می‌توانند این کسب‌وکارها را مدیریت کنند و در توجیه این خواسته هم گفته بود مگر مدیران استارت‌آپ‌ها شق القمر می‌کنند! درباره ابعاد گوناگون حرفی که زده شد و برخی پاسخ‌ها، ساعت‌ها می‌توان صحبت کرد. آنچه از آن نوشته کذا در ذهن من باقی مانده، ولی این گزاره بود: «مگر مدیران استارت‌آپ‌ها شق القمر می‌کنند؟»

و پاسخ من یک چیز است؛ بله دوست عزیز! مدیران استارت‌آپ‌ها شق القمر می‌کنند؛ آن هم در شرایطی که ایران یکی از سخت‌ترین محیط‌های کسب‌وکار در کل جهان را دارد و راه‌اندازی یک کسب‌وکار سخت‌تر از هر نقطه‌ای در جهان است؛ وقتی کسی در این خاک چیزی را از صفر ساخته، کار بزرگی انجام داده و شایسته تقدیر است، نه برخورد و مصادره!

متأسفانه چالش‌های اجتماعی حل‌نشده در ایران راه خودش را به حوزه‌های دیگر باز کرده؛ از منظر اجتماعی به مردمی تبدیل شده‌ایم با هزاران سؤال بی‌پاسخ. در این شرایط هر میدانی به عرصه هم‌اوردی تبدیل می‌شود، آخرین آنها هم حجاب که از نظر اجتماعی موضعی به‌شدت پیچیده و سخت شده است. در شرایطی که مسئولان کشور از حل مسائل گوناگون در زمینه‌های متفاوت، از جمله این مسئله عاجز مانده‌اند و نهادهایی که بودجه‌های حل‌کردن مسائل را می‌گیرند بلااثر شده‌اند، ساحت کسب‌وکار و اقتصاد به میدانی برای هم‌اوردی مسائل اجتماعی تبدیل شده است. در شرایطی هستیم که جامعه‌شناسان نیز در یافتن راه‌حل مسائل اجتماعی مانده‌اند، ولی انتظار داریم فعالان اقتصادی مسائل اجتماعی را حل کنند و راه‌حلی سریع و فوری برای آن چیزی بیابند که به اذعان بسیاری به یک معضل اجتماعی تبدیل شده است.

کسب‌وکار، کسب‌وکار است؛ نه می‌خواهد و نه می‌تواند مسائل اجتماعی را حل کند. مهم‌ترین چیزی که یک کسب‌وکار باید بر آن تمرکز کند، کسب سود است؛ قوانین و مقررات هم باید خط قرمزها را مشخص کنند و کسب‌وکارها نباید از خط قرمزهای اخلاقی و اجتماعی رد شوند. وقتی از کسب‌وکار صحبت می‌کنیم، نه درباره آنهایی که در یک کسب‌وکار کار می‌کنند حرف می‌زنیم و نه درباره مدیران آنها. کسب‌وکار یک هویت مستقل از صاحبان و مدیران و پرسنل خود دارد. همان‌گونه که وقتی از یک کشور صحبت می‌کنیم درباره مفهومی انتزاعی حرف می‌زنیم که مستقل ولی در تعامل با حاکمان، مسئولان و مردم است.



شماره ۱۱۰
شهریور ۱۴۰۲
سال سوم

برند کارفرمایی

مکاری در برگزاری یک رویداد



باید بالانس و تعریف کرد؟
● مهم‌ترین متغیرهای جذب و نگهداشت مؤثر و بهینه نیروی انسانی در شرکت‌ها در ترندهای روز دنیا چه چیزی تعریف شده و تا چه حد قابل پیاده‌سازی در اکوسیستم کسب‌وکاری ایران هستند؟
● مهم‌ترین دلایلی که این روزها باعث می‌شوند کارکنان، شرکت‌های ایرانی را ترک کنند، چیست؟
● مشوق‌ها و امتیازهایی که می‌توان در شرایط رکود اقتصادی و تورم برای کارکنان تعریف و ماندگاری آنها در محیط‌های کاری را بالا برد، چه هستند؟
● شاخص‌های کمی موفقیت شرکت‌ها در حوزه منابع انسانی (KPI Metrics) را چگونه باید تعریف کنیم؟
● مسیر حرفه‌ای (Career Path) کارکنان تا چه اندازه باید بر اساس اولویت‌های فردی و علاقه‌مندی‌های آنها و تا چه اندازه باید بر اساس استراتژی‌های سازمان و چشم‌انداز آن تعریف شود؟
● چالش‌های برند کارفرمایی و منابع انسانی در شرکت‌های کوچک، متوسط و بزرگ (به خصوص شرکت‌های بالای ۱۰۰۰ نفر کارمند) چه شباهت‌ها و چه تفاوت‌هایی با هم دارند؟

مخاطبان هدف رویداد

- مدیران عامل شرکت‌های بزرگ؛
- بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های نوآور؛
- مدیران ارشد کسب‌وکار؛
- مدیران، متخصصان، کارشناسان و مشاوران منابع انسانی؛
- مدیران برند؛
- مدیران برند کارفرمایی؛
- مدیران تجربه کارکنان؛
- مدیران ارتباطات سازمانی؛
- مدیران روابط عمومی.

- برند کارفرمایی در زمانه بحران؛
- خلق معنا یا خلق ثروت: رابطه برندها و انسان؛
- کارفرمای ایرانی - برند ایرانی؛
- نسل زد، پادفرهنگ و چالش‌های فراکسب‌وکاری.

اهداف رویداد

رویداد برند کارفرمایی فرصتی است برای دور هم جمع شدن بهترین‌های فعال در زمینه برند کارفرمایی در ایران، فرصتی برای هم‌نشینی کسب‌وکارهای مطرح و شناخته‌شده و آنهایی که می‌خواهند یاد بگیرند و تازه در ابتدای راه هستند. رویداد برند کارفرمایی با هدف انتقال تجربه و مفاهیم کاربردی در زمینه برند کارفرمایی برگزار می‌شود. این رویداد تلاش می‌کند بهترین کسب‌وکارهای ایرانی را دور هم جمع کند و شرایطی را فراهم آورد که بهترین‌ها تجربه‌هایشان را با هم به اشتراک بگذارند. هدف رویداد برند کارفرمایی ساختن شرایطی صمیمانه و دوستانه برای شبکه‌سازی بهترین‌ها در کنار یکدیگر است.

سؤالاتی که در پی پاسخ آنها در این رویداد هستیم

- برند کارفرمایی شرکت‌ها چگونه ساخته می‌شود و در برنامه‌های راهبردی سازمان‌ها چگونه باید برای آن برنامه‌ریزی کرد؟
- عوامل مؤثر بر برند کارفرمایی شرکت‌های در شرایط فعلی اکوسیستم نوآوری و به‌طور کلی اقتصاد کشور چیست؟
- رابطه منابع انسانی و برند کارفرمایی یک رابطه دوطرفه است. از سویی برند کارفرمایی قدرتمند می‌تواند به جذب منابع انسانی متخصص و کارآمد کمک کند و از سوی دیگر نقش منابع انسانی در شکل‌گیری یک برند کارفرمایی قدرتمند تأثیری کلیدی دارد. این رابطه را چگونه



رضا قربانی

@mediamanager_ir



بررسی نقش منابع انسانی سازمان در ساخت برند کارفرمایی در گفت‌وگو با سیمای رضایی روشن، مدیر منابع انسانی تپسی

منابع انسانی باید افراد را در مسیر رشد همراهی کند

چند سالی است که با ورود شرکت‌ها به یک فضای رقابتی برای جذب نیروهای کار مناسب و متخصص مفاهیمی مانند برند کارفرمایی برجسته شده و شرکت‌ها به دنبال روش‌هایی برای تقویت این برند هستند. «سیمای رضایی روشن»، مدیر منابع انسانی تپسی با اشاره به تجربه‌هایی که در مجموعه خود داشته‌اند، برند کارفرمایی را حاصل واقعیت‌های درون یک سازمان عنوان می‌کند. به نظر او نمی‌توان برای آدم‌های بیرون از سازمان یک تصویر فانتزی از درون مجموعه ساخت و شرکت‌ها برای موفقیت در این حوزه باید خود و نیروهایشان را با ارزش‌هایی که به آن اهمیت می‌دهند، همراه کنند. اما این ارزش‌ها از کجا می‌آیند؟ رضایی روشن در جواب این سؤال DNA سازمان، تفکر مدیران ارشد، ارزش‌های کسب‌وکار و ماهیت وجودی محصولی را که سیستم تولید می‌کند، از جمله عواملی می‌داند که در ایجاد ارزش‌های درون یک مجموعه مؤثر هستند. او ادامه می‌دهد: «افراد برای ورود به یک مجموعه بر اساس ارزش‌هایی که آن سازمان دارد، ارزیابی می‌شوند. وقتی افراد به عنوان نیروی کار جذب شدند، از بدو ورود با ارزش‌های سازمان زندگی می‌کنند. همه این موارد به علاوه اینکه در نهایت افراد چگونه از سازمان خارج خواهند شد، عواملی هستند که می‌توان آنها را تجربه کارکنان ترجمه کرد. این تجربه‌ها در مجموع برند کارفرمایی سازمان را می‌سازند.»

اولین قدم در ساخت برند کارفرمایی

به گفته رضایی روشن اولین قدمی که یک سازمان می‌تواند بردارد تا وارد دنیای ساخت برند کارفرمایی شود، ایجاد تجربه خوب برای کارکنان خودش است. مؤثرترین افراد به عنوان سفیر برند برای یک شرکت نیز



همین کارکنان هستند. منابع انسانی باید همزمان منافع نیروهای کار و همچنین سازمان را در نظر بگیرد. نقش منابع انسانی ایجاد سهولت زندگی کاری افراد و در عین حال برآورد کردن منافع و اهدافی است که سازمان دارد. او تصریح می‌کند که چیزی به عنوان رضایت صددرصدی وجود ندارد. امروزه با توجه به همه محدودیت‌ها در حوزه‌های اقتصادی و... برای سازمان‌ها، ایجاد رضایت صددرصدی کاری بسیار دشوار است.

اهمیت رشد و توسعه افراد در یک سازمان

رضایی روشن با اشاره به اینکه نیروی انسانی مهم‌ترین دارایی شرکت‌هایی است که مانند تپسی خدمات محور هستند، تأکید می‌کند که چنین سازمان‌هایی در صورتی می‌توانند منافع خود را حفظ کنند و به رشد دست یابند که رضایت نسبی کارکنان خود را به دست آورده باشند. او در ادامه توضیح می‌دهد: «نقش منابع انسانی شناسایی نقاطی است که باید اولویت سازمان باشد. منابع انسانی باید تشخیص دهد که چه کارهایی برای افزایش رضایت کارکنان باید در اولویت برنامه‌ها قرار گیرد.» رضایی روشن درباره تجربه‌هایی که در این زمینه در سازمان خود داشته‌اند، می‌گوید: «بحث مهمی که ما در ارزش‌های سازمانی خود داریم و برای آن تلاش می‌کنیم، توسعه و رشد همکاران مان است. اینکه افراد هنگامی که وارد تپسی می‌شوند در یک مسیر رشد فردی و حرفه‌ای قرار گیرند، برای ما اهمیتی حیاتی دارد. منابع انسانی در یک سازمان باید افراد را در این مسیر رشد همراهی کند. این موضوع می‌تواند یکی از المان‌های مهم رضایت نیروهای کار باشد، چون باعث می‌شود افراد با توجه به توانمندی‌هایی که پیدا می‌کنند، فردای بهتری داشته باشند.»

مدیریت روند ترک کار نیروهای انسانی

رضایی روشن ضمن اشاره به این موضوع که همیشه راه بازگشت برای افرادی که ترک سازمانی خوبی برایشان اتفاق می‌افتد، باز است، عنوان می‌کند: «در حال حاضر ما در تپسی افرادی داریم که از مجموعه ما خارج شده‌اند، اما همچنان سفیرهای خوبی برای این شرکت و برجسته کردن ارزش‌های آن هستند؛ به این دلیل که مسیر رشد برای این افراد در تپسی به درستی اتفاق افتاده و این موضوع را درک کرده‌اند که این شرکت به رشد آنها کمک کرده و در حال حاضر می‌توانند در جاهای دیگری مثمرتر باشند.»



شماره ۱۱
شهریور ۱۴۰۲
سال سوم

برند کارفرمایی موفق و همه عوامل مؤثر بر آن

بررسی چالش‌ها و راهکارهای حوزه منابع انسانی و برند کارفرمایی در گفت‌وگو با امیرحسین داوودیان، معاون بانکداری خرد بانک تجارت

پیدا کردن نیروی کار مورد نظر خود دچار چالش هستید؛ چه عواملی باعث می‌شود شاهد چنین وضعیتی باشیم؟

این یک مسئله اقتصادی است. وقتی مادر شرایط اقتصادی قرار بگیریم که سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی رونق زیادی نداشته باشد، رونق اشتغال هم به خطر می‌افتد؛ هرچند اشتغال راه خود را پیدا می‌کند. حال اینکه چه اندازه این شغل واقعی یا کاذب هستند، محل بحث ما نیست. ما هر اندازه در کشور نرخ بیکاری بالایی داشته باشیم، بازار کار نیروهای ماهر چندان تحت تأثیر این نرخ قرار نمی‌گیرد و



در حال حاضر با وجود بالا بودن نرخ بیکاری در کشور، شرکت‌ها به‌ویژه در حوزه‌های نوآورانه و فناوری اطلاعات با چالش کمبود منابع انسانی متخصص مواجه هستند. امیرحسین داوودیان، معاون بانکداری خرد بانک تجارت این شرایط را تحت تأثیر عوامل اقتصادی از جمله کاهش سرمایه‌گذاری‌ها عنوان می‌کند و باور دارد که بازار کار نیروهای متخصص اغلب تحت تأثیر نرخ بیکاری نبوده و عوامل دیگری از جمله تقاضای شرکت‌های خارجی روی آن مؤثر هستند. از نظر او یکی از حوزه‌های تأثیرگذار در برند کارفرمایی شرکت‌ها که مغفول مانده، بخشی است که در سازمان‌های بزرگ آن را «سازمان و روش‌ها» می‌نامند و در شرکت‌های کوچک‌تر وظایف آن را بخش‌های دیگر بر عهده می‌گیرند.

چالش کمبود نیروی متخصص در اکوسیستم نوآوری تا چه اندازه جدی است و شرکت‌ها و سازمان‌های ما چه راهکارهایی را می‌توانند برای این مسئله در پیش بگیرند؟

کمبود نیروی انسانی متخصص، یک چالش جدی است و در اکوسیستم فناوری اطلاعات و نوآوری جدی‌تر هم می‌شود، چون در این بخش تقاضا بیشتر است. به همین دلیل شرکت‌ها مجبور هستند زمان و انرژی زیادی را صرف این کنند که نیروهای کار، مهارت را در شرکت به دست بیاورند. از سویی به دلیل همان رقابت بالا، نرخ خروج در شرکت‌ها به علت اینکه نیروی کار پیشنهادها را بهتری دریافت خواهد کرد، بالا می‌رود و در این حوزه به شرکت‌ها فشار بیشتری وارد می‌شود. راهکاری که شرکت‌ها می‌توانند برای این چالش در پیش بگیرند، این است که آنها باید به بازار کار نیروها، به اندازه بازار مشتریان توجه نشان دهند. اغلب شرکت‌ها بیشتر توجه‌شان به سوی بازار مصرف‌کننده است و ارزش‌های پیشنهادی خود را بیشتر به این بخش از ذی‌نفعان اختصاص می‌دهند. همچنین باید توجه داشت که فضای کار مطلوب فقط فیزیکی، معماری و طراحی نیست. حال و هوای شرکت، امکاناتی که فراهم می‌کند، ارزش پیشنهادی که به کارکنانش ارائه می‌دهد و... از مواردی هستند که باید به آنها توجه شود. برای مثال پیشرفت کاری یکی از موضوعاتی است که افراد اغلب در مصاحبه‌های کاری به آن علاقه نشان می‌دهند؛ ترجمه پیشرفت داشتن این است که آیا من این امکان را دارم که در این شرکت به یک مرحله بالاتر ارتقا یابم. پیشرفت کاری می‌تواند شکل‌های دیگری هم داشته باشد؛ مثال معروفی درباره مک‌کنزی وجود دارد که می‌گویند کارراه کارکنان این شرکت، در مک‌کنزی نیست، از مک‌کنزی است؛ به این معنا که وقتی شما به این مجموعه می‌پیوندید این امکان برایتان فراهم می‌شود که به شرکت‌های بزرگ و پیشرو بازار بروید.

ما در کشوری زندگی می‌کنیم که هم نرخ بیکاری بالایی دارد و هم اینکه شرکت‌های ما برای



بررسی چالش‌های منابع انسانی و برند کارفرمایی در گفت‌وگو با بهنام نجاری معاون منابع انسانی تیم مرکزی گروه اسنپ

نقش شرکت‌ها در مهاجرت منابع انسانی

در سازمان یک یا دو فرد متخصص داشته باشیم.»

نقش مدیران در ساخت برند کارفرمایی

نجاری وظیفه منابع انسانی در ساخت برند کارفرمایی را طراحی برنامه‌های مرتبط و ایجاد بستری مناسب برای آن عنوان می‌کند. او معتقد است روند ایجاد برند کارفرمایی در یک شرکت نتیجه عملکرد مدیریت ارشد سازمان (Senior Management) است. در مرحله بعد کلیه کسانی که در سازمان سرپرست یا مدیر (در هر سطحی) هستند، مسئولیت ساخت برند کارفرمایی یک مجموعه را بر عهده دارند، زیرا این افراد هستند که در نهایت فرهنگ سازمان را منتقل و برند کارفرمایی را برجسته می‌کنند.

نیروهای کار به دنبال رشد و یادگیری هستند

بهنام نجاری با تأکید بر موضوع آموزش در سازمان‌ها بیان می‌کند: «افراد در کنار حقوق و دستمزد، به دنبال رشد و فضایی هستند که به آنها کمک کند متخصص‌تری شوند و در مسیر کاری خود پیشرفت کنند و بتوانند در آینده نقش راهبری (Leadership) را بر عهده بگیرند.» او معتقد است هر سازمانی حول فرهنگی شکل می‌گیرد که آن فرهنگ نقاط قوتی در خود دارد. بر این اساس سازمان‌هایی که در پی ایجاد برند کارفرمایی قدرتمندتر هستند بهتر است به سراغ نقاط قوتی در فرهنگ سازمانی‌شان بروند که احتمالاً سازمان‌های دیگر کمتر به آن توجه کرده‌اند.

معاون منابع انسانی گروه اسنپ در ادامه اظهار می‌کند: «همواره پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها به جای مانور روی بخش‌هایی که در آن قوی نیستند به دنبال کشف نقاط قوت خود باشند.»

پرداخت دلاری برای شرکت‌ها امکان‌پذیر نیست

بهنام نجاری در پاسخ به این پرسش که آیا شرکت‌ها می‌توانند به همکاران‌شان پرداخت دلاری داشته باشند، داشتن درآمد دلاری را شرط چنین کاری می‌داند و باور دارد در صورتی که شرکت‌ها درآمد ریالی داشته باشند، انجام پرداخت دلاری برای آنها سخت و گاهی غیرممکن خواهد بود.

او همچنین تأکید می‌کند که کارکنان فقط به خاطر حقوق مهاجرت نمی‌کنند؛ برخی افراد به دلایلی دیگر مانند خانواده، آینده و ... این کار را انجام می‌دهند و این موضوع یکی از جدی‌ترین چالش‌های هر سازمان و خارج از کنترل منابع انسانی است.

آموزش و فراهم کردن فضای رشد برای کارکنان، یکی از مهم‌ترین محورهای است که بهنام نجاری، معاون منابع انسانی گروه اسنپ، به‌عنوان راهکاری برای مقابله با چالش منابع انسانی در کشور عنوان می‌کند. او باور دارد یکی از دلایلی که شرکت‌ها در حال حاضر در این حوزه با مسئله مواجه شده‌اند، عدم توجه به ایجاد بستری برای رشد منابع انسانی است. معاون منابع انسانی گروه اسنپ می‌گوید: «در قیاس شرایط فعلی با ۱۰ سال گذشته، پیدا کردن افراد متخصص در هر حوزه به یک چالش بدل شده است.» او با اشاره به اینکه دلایل کمبود منابع انسانی متخصص در کشور متعدد است و مسئله‌ای مانند مهاجرت در این قضیه بی‌تأثیر نیست، تأکید می‌کند: «سازمان‌ها در نگهداشت افراد نقش مهمی دارند؛ سازمان‌ها باید به دنبال ایجاد فرصتی برای رشد و یادگیری در مجموعه‌های خود باشند تا افراد بتوانند تجربه کسب کنند و در نهایت رشد کرده و توانمند شوند. آنچه در حال حاضر در بازار کار رخ می‌دهد این است که برخی شرکت‌ها به دنبال جذب بهترین افراد متخصص از طریق پیشنهاددهی مالی جذاب هستند. این موضوع باعث ایجاد رقابت در بحث حقوق و دستمزد می‌شود و نتیجه این رقابت گاهی به خارج از عرف شدن پرداخت‌های سازمان می‌انجامد. اما رقابت فقط نباید به بحث حقوق محدود شود و سازمان‌ها می‌توانند در حوزه توانمندسازی افراد با یکدیگر رقابت کنند. برای این کار باید فضایی برای یادگیری و رشد افراد به وجود آوریم، به گونه‌ای که در چهار، پنج سال آینده برای هر موقعیتی

بسته به سبک شرکت این مسئولیت بر عهده بخش یا افراد متفاوتی است.

در یک رقابت سالم کسب و کاری، چه مشوق‌ها و امتیازهایی برای جذب نیروهای مستعد و ماهر، تأثیرگذاری بیشتری خواهد داشت؟

برای این مسائل روال‌های استاندارد وجود دارد، اما اگر بخواهیم بر اساس تجربه به این سؤال پاسخ دهیم، بخش مالی در این زمینه اهمیت بسیار زیادی دارد. البته به اندازه بحث مالی، تیم و فضای کار نیز از اهمیت برخوردار است. وقتی من در یک جمع حرفه‌ای قرار دارم که به من حس یادگیری می‌دهند، می‌تواند حس خوشایندی برای من داشته باشد. فضا، فرایندها، آموزش‌ها، حرفه‌ای بودن تیم، ارتباط کارکنان با یکدیگر و ... عواملی هستند که در جذب و نگهداشت نیرو تأثیر خواهند گذاشت. کارکنان باید بتوانند در محل کار خود زندگی کنند. وقتی یک نیرو این احساس را داشته باشد که در محل کار خود، زندگی می‌کند، خیلی دست‌بالتری دارد تا شرکتی که کارکنانش در آن کار می‌کنند تا پولی به دست بیاورند و بروند جای دیگری زندگی کنند. این حالت دوم خیلی واقعیت ندارد، به این دلیل که زندگی ما در واقع همان جایی است که کار می‌کنیم و اگر چنین حسی نداشته باشیم، در واقع عمرمان سپری شده؛ بدون آنکه نتیجه دلخواه‌مان را به دست آورده باشیم.

فکر می‌کنید چه خطاهای رایجی میان بخش‌های منابع انسانی شرکت‌های ما در حال تکرار است؟

برجسته‌ترین خطاها در کارکردهای اصلی منابع انسانی اتفاق می‌افتد که از این میان می‌توان به جذب و به‌کارگیری اشتباه اشاره کرد. شرکت‌ها باید به اندازه کافی برای جذب سرمایه‌گذاری کنند تا نیروی مناسب برای جایگاه شغلی مناسب پیدا شود. خطای دوم اشتباه در به‌کارگیری افراد است. یعنی ما یک نیروی خوب را جذب می‌کنیم، اما آن را اشتباه به‌کارگیری می‌کنیم یا در جای اشتباه قرار می‌دهیم. یعنی فرد آن‌طور که باید، انبورد نمی‌شود، شرح وظایف، مسئولیت‌ها، خروجی‌ها و ... به‌درستی به او توضیح داده نمی‌شود. گاهی نیز افراد را در جایی قرار می‌دهیم که برای

آن مناسب نیستند. از سویی گاهی خودنیروهای کار به اشتباه تقاضای شغل می‌کنند. در شرکت‌های ما مسیر پیشرفت شغلی، خیلی اوقات عمودی است و دلیل آن محدودیت‌ها در طراحی شغلی و عناوین آن است. در مجموعه‌های خارجی می‌بینیم به بسیاری از مشاغلی که نیروی زیرمجموعه ندارند، سمت مدیریتی اطلاق می‌شود، اما محدودیت‌ها در تعریف

مشاغل در منابع انسانی و سازمان و روش‌های ما، باعث می‌شود نتوانیم وزنی را که ما می‌خواهیم، به یک موقعیت کاری بدهیم؛ در نتیجه مجبوریم فردی را در راستای همان پیشرفت شغلی به اشتباه مدیر کنیم، در حالی که با وجود داشتن تخصص برای این کار مناسب نیست. در چنین حالتی امکان دارد نه خود فرد از این موقعیت راضی باشد و نه افرادی که به‌عنوان زیرمجموعه با او کار می‌کنند. وقتی در سازمان‌های ما تنها مسیر پیشرفت، رشد عمودی باشد، اگر فرد از تخصص بالایی برخوردار بوده و ممارست داشته باشد، امکان دارد به‌اشتباه مدیر شود؛ از سویی اگر چنین اتفاقی نیفتد، فرد یا از مجموعه خارج یا دچار فرسودگی و خستگی می‌شود. بسیاری از سازمان‌های ما با چنین اشتباه‌هایی دست‌به‌گریبان هستند.

فشارهایی که روی این بخش وجود دارد، از جنس دیگری است. شرکت‌ها مدام به این سمت می‌روند که نوآوری داشته باشند و خدمات جدیدتر و بهتری ارائه دهند؛ پس تقاضا برای نیروی کار متخصص همچنان وجود دارد. از سویی نیروی کار ماهر که کارش استاندارد خوبی داشته باشد، دارای تقاضای جهانی است. مشکل اینجا به وجود می‌آید که شرکت‌های ما به‌ویژه در حوزه فناوری اطلاعات شاید نتوانند مشتری خارجی داشته باشند، اما کارکنان متخصص آنان به‌ویژه کسانی که روی لبه فناوری کار می‌کنند، می‌توانند کارفرمایان بین‌المللی داشته باشند و این آن نقطه‌ای است که موازنه بر هم می‌خورد.

چه کسانی در یک سازمان برای ساخت برند کارفرمایی موفق، مسئولیت و نقش بیشتری بر عهده دارند؟

واحد مارکتینگ در این حوزه مؤثر است، از این منظر که برند کارفرمایی چندان از برند شرکت جدا نیست. معمولاً اگر از افراد پرسید که علاقه‌مند هستند در کدام شرکت کار کنند، در جواب از برندهای ناشناخته نام نمی‌برند و تمایل دارند در برند شناخته‌شده‌ای مشغول به کار شوند؛ برند شناخته‌شده‌ای که در حوزه منابع انسانی شهرت خوبی داشته باشد. در حال حاضر ادبیاتی که در حوزه مارکتینگ وجود داشته، به حوزه نیرویابی و منابع انسانی نیز وارد شده است. اگر پیش از این بسته‌های ارزش مشتریان را داشتیم، در حال حاضر بسته ارزش کارکنان را هم داریم، چون بازار کار در همه دنیا، بازار مهمی شده است. من گزارشی می‌خواندم که حتی در اروپا برای موقعیت‌های شغلی که به تخصص بالایی نیاز دارند، به‌ازای هر دو فرصت شغلی، یک نیروی کار وجود دارد. پس مارکتینگ همزمان با اینکه روی برند شرکت کار می‌کند، روی برند کارفرمایی آن هم تأثیر می‌گذارد. حوزه روابط عمومی هم در اینجا نقش دارد. بخش دیگر یک سازمان که در این زمینه اهمیت دارد، منابع انسانی آن است که پیاده‌سازی برنامه‌ها، اقدامات مرتبط با نیروی انسانی، جذب و ... را بر عهده دارد. خیلی اوقات کسانی که از یک شرکت دفاع و آن را برای کار کردن توصیه می‌کنند، کسانی هستند که از آن شرکت بیرون آمده‌اند؛ در نتیجه این خیلی اهمیت دارد که مسیر خداحافظی یک شرکت با نیروهایی

که قرار است از مجموعه جدا شوند به چه صورت باشد. بخش دیگری نیز وجود دارد که در حوزه برند کارفرمایی مؤثر است، اما اغلب مغفول می‌ماند و درباره آن صحبت نمی‌شود؛ نام این بخش را ما در سازمان‌های بزرگ «سازمان و روش‌ها» می‌گذاریم، یعنی بخشی که فرایندها را تنظیم می‌کند و همراه با منابع انسانی، شرح شغل‌ها و وظیفه‌ها را در داخل فرایندها جاری و ساری

می‌کند. این بخش همچنین مسئولیت استقرار فرایندها و تغییر فعالیت‌ها را از ابتدا تا انتها مدیریت می‌کند. خیلی اوقات بخش‌های مختلف شرکت خوب هستند، اما حس بدی بین کارکنان وجود دارد و افراد احساس خستگی و فرسودگی می‌کنند؛ دلیل این اتفاق این است که بخشی که مربوط به سازمان‌دهی و تعریف فرایندهاست، برخی نکات مانند جنبه‌های انسانی و ارتباطی را نادیده گرفته یا اختیارات به آن شکل که باید، توزیع نشده است. این مسئله باعث می‌شود همه زحمتی که برای برند کارفرمایی کشیده می‌شود، حاصلی نداشته باشد؛ بنابراین آن بخش سازمان نیز به اندازه منابع انسانی، مارکتینگ و روابط عمومی مهم است. البته اینکه وظایف این بخش را چه کسانی انجام دهند، به بزرگی شرکت‌ها مربوط است و



شماره ۱۱۰
شهرمهریور ۱۴۰۲
سپتامبر سوم





شرکت معروف سرمایه‌گذاری خطرپذیر تصمیم دارد تغییرات عمده‌ای در ساختار خود ایجاد کند

تغییرات در سکویا

شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر «بلودر سکویا» هفت کارمند تیم عملیات خود را اخراج کرد. سومایا بالبال، مدیرعامل سکویا در گفت‌وگو با فوربس تأیید کرد که این تصمیم بر یک سوم کارکنان مستعد شرکت تأثیر گذاشته و به استخدام‌های جدید این مجموعه کمک می‌کند. این اتفاق به دنبال خروج جیمی بات کهنه‌کار است که تیم استعدادیابی این شرکت را رهبری می‌کرد.

دو منبع گفته‌اند که اخراج‌ها نشان‌دهنده تعدیل نیرو توسط سرمایه‌گذاران خطرپذیر پس از پایان روند صعودی صنعت از اوایل سال ۲۰۲۲ است. تنها سکویا نیست که با ادامه رکود بازار، روندهای توسعه‌ای قبلی خود را ملغی می‌کند؛ اوایل سال جاری، وای کامبینیتور ۱۷ کارمند خود را اخراج کرد و صندوق استارت‌آپ خود را تعطیل کرد. کاهش‌ها منعکس‌کننده مواردی است که در استارت‌آپ‌های دارای پشتوانه وی‌سی وجود دارد که با پایان یافتن منابع مالی، برای حفظ کسب‌وکار خود به اخراج متوسل می‌شوند.

بالبال به فوربس گفت: «نیاز به نیروی مستعد در مجموعه ما به خصوص در سال‌های اوج ۲۰۲۱ و ۲۰۲۲ سه برابر شد. اما زمانی که سرمایه‌گذاری روی استارت‌آپ‌ها کاهش یافت، اصلاح این روند اجتناب‌ناپذیر شد. همان‌طور که بازار اصلاح شد، توقفی ایجاد شد و تعداد درخواست‌های ورودی و نیازهای استخدامی که شرکت‌های ما از ما درخواست می‌کردند، کاهش یافت.»

چردن اورمونت، شریک استعدادیابی در «منلو ونچرز» گفت که چنین حرکتی نباید غافلگیرکننده باشد. او گفت: «شرکت‌ها در طول رونق سال‌های اخیر بیش از حد نیرو استخدام کردند و اکنون به دنبال اصلاح هستند.» اورمونت اضافه کرد که منلو همچنان عمدتاً به تیم توسعه استعدادها و کسب‌وکار خود اضافه می‌کند.

بلبال این کاهش را بخشی از تجدید ساختار گسترده‌تر شرکت طی دو سال آینده توصیف کرد تا از ارائه پشتیبانی در سطح یک‌به‌یک دور شود و به طور همزمان به بنیان‌گذاران بیشتری خدمات ارائه شود. او گفت که نمونه‌ها شامل برنامه «آرک آن» برای استارت‌آپ‌های مرحله اولیه و سازندگان است؛ شبکه‌ای از اپراتورها که به بنیان‌گذاران مشاوره می‌دهند.

بالبال گفت: «از نظر تاریخی، سکویا یک رویکرد مبتنی بر آژانس را در پیش گرفته است. تعداد کارکنان متمرکز را برای پاسخگویی به نیازهای بنیان‌گذاران خود افزایش داده است. مدل جدید به سکویا اجازه می‌دهد تا در زمان اوج یا غیر اوج، پشتیبانی بیشتری را به روشی مقیاس‌پذیر ارائه دهد.»

رولوف پوتا سال گذشته هدایت را از داگ لئون، مباشر قدیمی گرفت و سکویا در حال گذراندن دوره‌ای از تغییرات متلاطم پس از آن است. شریک آلفرد لین در یک رویداد صنعتی گفت که این شرکت هزینه‌های مدیریت برای شرکای محدود در سیستم سرمایه‌گذاری جدید خود را کاهش داده است.

همان‌طور که برای اولین بار در فوربس گزارش شد، در ماه ژوئن «سکویا چاینا» و «سکویا ایندیا» برای تبدیل شدن به شرکت‌های جداگانه در میان فشارهای ژئوپلیتیکی جدا شدند. چندی پیش گزارش شد که پنج شریک در ماه‌های اخیر، از جمله موریتز و دو سرمایه‌گذار ارزهای دیجیتال شرکت را ترک کرده‌اند. بالبال گفت: «این جدایی‌ها به آخرین اخراج‌های تیم استعدادیابی مربوط نبودند. تمامی تغییراتی که گزارش شده، در شرایط مختلف در دوره‌های زمانی متفاوت رخ داده‌اند.»

سومایا در پاسخ به این سؤال که آیا سکویا انتظار دارد کاهش‌های تیمی گسترده‌تری داشته باشد، گفت: «نه، ما هیچ برنامه‌ای برای این کار نداریم.»

فرصتی برای اشتراک تجربه‌ها

هدف از برگزاری رویداد برند کارفرمایی چیست؟

هشتم شهریورماه، رویداد برند کارفرمایی توسط کارخانه نوآوری رسانه راه‌کار برگزار می‌شود؛ موضوعی که طی سه، چهار سال اخیر پررنگ‌تر شده است.



مینا والی

مدیر مسئول



@mina_vali

ماهر و آموزش‌های ناکافی دانشگاه‌ها از یک طرف و خطر مهاجرت منابع انسانی آموزش‌دیده و متخصص از طرف دیگر، شرایط پیچیده‌ای را به وجود آورده و سبب شده برخی کسب‌وکارها به سکوی پرش منابع انسانی خود به سایر کسب‌وکارها یا به کسب‌وکارهای خارج از مرزهای کشور تبدیل شوند.

این شرایط کسب‌وکارها را به رقیبی برای جذب و نگهداشت منابع انسانی تبدیل کرده و برنده این رقابت کسب‌وکارهایی هستند که با آگاهی از بحران موجود تلاش می‌کنند برای گذر از این بحران برندی خوب از خود در نگاه

منابع انسانی موجود در بازار ایجاد کنند. کسب‌وکارهای حوزه اقتصاد دیجیتال در زمینه برند کارفرمایی از سایر کسب‌وکارهای کشور جلوتر هستند، اما مسئله در این

بخش جدی‌تر است و ضمن پذیرش چنین بحرانی باید به‌طور جدی برای تغییر نگرش، شنیدن نیازهای منابع انسانی، تحول در مدیریت منابع انسانی و در یک کلام خلق برند کارفرمایی خوب فرصت را از دست ندهند. در رویداد برند کارفرمایی که اولین دوره آن در شرف برگزاری است، قرار است فرصتی برای مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی کسب‌وکارها فراهم کنیم تا تجربه‌های موفق خود در این زمینه را به اشتراک بگذارند.

خودی خود اهمیت تحول در بخش منابع انسانی سازمان‌ها را می‌طلبید و بحران کرونا سبب شد این تحول سرعت بگیرد.

در ایران برند کارفرمایی طی چند سال اخیر وارد دایره واژگان کسب‌وکارها و خصوصاً کسب‌وکارهای اقتصاد دیجیتال شده است. کسب‌وکارهای ما علاوه بر اینکه با تمام مسائل جهانی حوزه منابع انسانی دست‌وپنجه نرم می‌کنند، به سبب شرایط خاص کشور باید مسائل پیچیده‌تری را نیز در نظر بگیرند. در کسب‌وکارهای اقتصاد دیجیتال کشور بحران منابع انسانی به بحرانی جدی تبدیل شده است. مسئله کمبود نیروی انسانی

در ایران برند کارفرمایی طی چند سال اخیر وارد دایره واژگان کسب‌وکارها و خصوصاً کسب‌وکارهای اقتصاد دیجیتال شده است. کسب‌وکارهای ما علاوه بر اینکه با تمام مسائل جهانی حوزه منابع انسانی دست‌وپنجه نرم می‌کنند، به سبب شرایط خاص کشور باید مسائل پیچیده‌تری را نیز در نظر بگیرند. در کسب‌وکارهای اقتصاد دیجیتال کشور بحران منابع انسانی به بحرانی جدی تبدیل شده است. مسئله کمبود نیروی انسانی

در ایران برند کارفرمایی طی چند سال اخیر وارد دایره واژگان کسب‌وکارها و خصوصاً کسب‌وکارهای اقتصاد دیجیتال شده است. کسب‌وکارهای ما علاوه بر اینکه با تمام مسائل جهانی حوزه منابع انسانی دست‌وپنجه نرم می‌کنند، به سبب شرایط خاص کشور باید مسائل پیچیده‌تری را نیز در نظر بگیرند. در کسب‌وکارهای اقتصاد دیجیتال کشور بحران منابع انسانی به بحرانی جدی تبدیل شده است. مسئله کمبود نیروی انسانی



کارنگ



شماره ۱۱۰
شهریور ۱۴۰۲
سال سوم



نقش روابط عمومی در زمینه برند کارفرمایی در گفت‌وگو با مریم عسگری، مدیر روابط عمومی آیتول بزرگ‌نمایی درباره برند کارفرمایی خطاست

ساختاری سنتی دارد، انتظار فضای دوستانه‌ای داشته باشیم که افراد یکدیگر را با اسم کوچک صدا بزنند.»

یکی از خطاهایی که سازمان‌ها در حوزه منابع انسانی مرتکب می‌شوند، این است که در زمینه برند کارفرمایی خود بزرگ‌نمایی کرده و حقایق را پنهان می‌کنند و تنها به انعکاس خوبی‌های خود در این زمینه می‌پردازند. مریم عسگری چنین رفتاری را از سوی سازمان‌ها با افرادی مقایسه می‌کند که در شبکه‌های اجتماعی فقط به انعکاس بخش‌های زیبای زندگی‌شان می‌پردازند. از نظر او شرکت‌ها باید در نظر بگیرند که مخاطبان هوشمندی دارند و به این شکل نیست که هر چه را که به آنها ارائه شود، باور می‌کنند. عسگری ادامه می‌دهد: «ما می‌دانیم که همه سازمان‌ها چالش‌هایی در حوزه جذب و نگهداشت نیروها دارند. خوب است که سازمان‌ها واقعیت‌هایی را که وجود دارد، مطرح کنند و در کنار گفتن خوبی‌ها، چالش‌هایی را نیز که با آن مواجه هستند، با مخاطبان خود در میان بگذارند و بگویند برای حل آنها چه تلاش‌هایی کرده‌اند و چه راهکارهایی را مدنظر دارند. اینکه شرکت‌ها بخواهند همه چیز را به شکل شعارگونه‌ای خوب نشان دهند، برای آنها خطرناک است.» مدیر روابط عمومی آیتول خاطر نشان می‌کند: «روابط عمومی علاوه بر اینکه پیام اصلی برند کارفرمایی را از طریق اخبار به مخاطبان مخابره می‌کند، می‌تواند با توجه به اینکه مخاطبان این حوزه مشخص است، با شرکت در برخی رویدادها، از یکسری ابزارها جهت معرفی برند کارفرمایی مجموعه خود استفاده کند.» او همچنین با اشاره به شکافی که میان فضای کار و فضای تحصیل وجود دارد، می‌گوید: «افرادی که فارغ‌التحصیل می‌شوند یک ذهنیت آرمانی از فضای کار دارند که با واقعیت فاصله دارد. روابط عمومی‌ها می‌توانند واقعیت‌های فضای کار را با برگزاری برنامه‌هایی در راستای بیان تجربه مانند تور، کارگاه و... به این افراد نشان دهند.»

یکی از بخش‌های هر سازمانی که می‌تواند در شکل‌گیری یک برند کارفرمایی موفق به‌صورت عملیاتی کمک‌کننده باشد، واحد روابط عمومی است. مریم عسگری، مدیر روابط عمومی آیتول در این باره به کارنگ می‌گوید: «در ساخت برند کارفرمایی روابط عمومی می‌تواند در پیامی که قرار است از سوی واحد منابع انسانی یا کل کسب‌وکار به بیرون مخابره شود، نقش برجسته‌ای ایفا کند. همچنین روابط عمومی می‌تواند در تبدیل برند کارفرمایی به‌عنوان یک پوزیشن کمک‌کننده باشد و تصویری واقعی از این برند را در بیرون از سازمان به نمایش بگذارد.» او ضمن اشاره به اینکه سازمان و کارکنان آن هر کدام از یکدیگر انتظاراتی دارند، عنوان می‌کند که می‌توان انتظارات نیروهای کار از یک مجموعه را به دو دسته مادی و غیرمادی تقسیم‌بندی کرد.

عسگری در ادامه از وجود فضای دوستانه و امکان رشد و پیشرفت در محیط کار به‌عنوان مثال‌هایی در زمینه انتظارات غیرمادی افراد از کارفرما یاد می‌کند.

به نظر او می‌توان مزایای مادی را نیز در چند دسته تقسیم‌بندی کرد. برخی مزایا از جنس تشویق هستند، مانند پاداش‌ها. برخی دیگر از نوع پرداخت هستند که شامل حقوق می‌شوند. در دسته سوم مزایای رفاهی قرار دارند که معمولاً شرایط و فضای کار را با زندگی متعادل می‌کنند، برای مثال برخی شرکت‌ها اقدام به ایجاد مهد کودک برای فرزندان کارمندان کرده و برخی خدمات مشاوره رایگان ارائه می‌دهند؛ مزایایی هم مانند بیمه، کارانه، غذای سازمانی و... وجود دارند که واحدهای منابع انسانی می‌توانند با مانور روی آنها جهت جذب و نگهداشت نیروها حرکت کنند.

عسگری تأکید می‌کند: «اینکه چه اندازه این مزایا می‌توانند تأثیرگذار باشند، خیلی قابل اندازه‌گیری نیست و به عوامل دیگری مانند ساختار سازمان، مدل شخصیتی مدیران و همکاران و... بستگی دارد. برای مثال ما نمی‌توانیم از سازمانی که

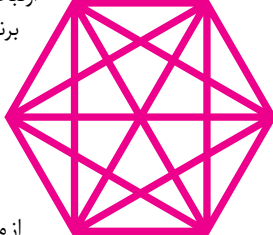


شماره ۱۱۰
شهریور ۱۴۰۲
سال سوم

ارتباط برند کارفرمایی با برند کسب‌وکار

کوروش عباسی، مدیر ارشد برند شرکت توسن عوامل
تأثیرگذار در تغییر بازار کار را بررسی می‌کند

گفت‌وگو
INTERVIEW



عوامل تغییر بازار کار

مواردی که ذکر شد، زمانی بیشتر اهمیت پیدا می‌کنند که فضای بازار پیچیده‌تر شود و با تغییر همراه باشد. در شرایط فعلی شاهد هستیم که برخی عوامل کلیدی، بازار کار را تحت تأثیر قرار داده‌اند. بحث‌های مرتبط با دورکاری که با کرونا افزایش یافت، روی نوع تقاضا و ترجیحاتی که برخی نیروهای کار با توجه به تجربه‌شان در زمان آیدمی داشتند، تأثیرگذار بوده است. این موضوع بازار کار و عرضه و تقاضای موجود در آن را با تغییراتی همراه کرده است. عامل دیگر مربوط به مهاجرت نیروهای متخصص است. هرچند مسئله مهاجرت، پدیده‌ای است که از خیلی سال پیش در حال رخ دادن است، اما عواملی که در گذشته روی مهاجرت افراد تأثیر می‌گذاشت، با چیزی که این روزها با آن مواجه هستیم، متفاوت است. این روزها دیگر نمی‌توان گفت افرادی که صرفاً نخبه و متخصص هستند، تصمیم به مهاجرت می‌گیرند؛ این افراد مدت‌هاست که مهاجرت کرده‌اند. آنچه این روزها شاهد آن هستیم، مهاجرت افراد جایگزین و سطوح بعدی نیروهای متخصص است.

نسل جدید و خواست‌های متفاوت در بازار کار

مسئله دیگری که می‌توان به آن اشاره کرد، حضور متفاوت نسل‌های جدید در بازار کار است که مدل‌های فکری و تصمیم‌گیری و فضایی که با آن رشد کرده‌اند، با نسل‌های قبلی فرق دارد؛ در نتیجه نوع خواست و نیاز آنها نیز با آنچه تاکنون شاهد آن بودیم، متفاوت است. این مسئله نیز باعث ایجاد تغییراتی در بازار کار می‌شود. کسب‌وکارها در راهبردهایی که برای جذب نیرو دارند، باید به چنین عواملی و تأثیری که بر بازار کار می‌گذارد، توجه کنند. اگر همه این متغیرها را به‌عنوان عواملی که بازار کار را شکل می‌دهند در نظر بگیریم، متوجه می‌شویم هنگامی که یک کارفرما موقعیت شناخته‌شده‌تر، جذاب‌تر و مناسب‌تری را در ذهن نیروهای کار به وجود آورده، توانسته عملکرد موفق‌تری در زمینه جذب نیرو داشته باشد. هرچند پس از جذب نیرو باید فعالیت‌های مستمری در راستای به‌کارگیری، رشد و نگهداشت آن انجام داد. این بخش از عملکرد منابع انسانی نیز روی کیفیت برند کارفرمایی تأثیرگذار است.

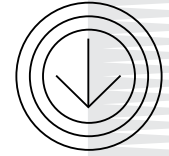
ارتباط برند کارفرمایی در یک سازمان با برند کسب‌وکار آن، به نوع فعالیت شرکت‌ها بستگی دارد. برخی کسب‌وکارها به‌صورت B2C و برخی B2B فعالیت می‌کنند. در کسب‌وکارهای B2C از آنجا که برند کسب‌وکار باعث ایجاد درکی از مجموعه در ذهن مخاطب و احتمالاً کارجو در محیط عمومی جامعه می‌شود،

اگر این درک اثر مناسبی داشته و تداعی درست و باکیفیتی به وجود آورده باشد، به برند کارفرمایی آن کسب‌وکار نیز کمک می‌کند. این ارتباط به‌نوعی دوطرفه است؛ یعنی وقتی یک مصرف‌کننده از محصول و همچنین جایگاه یک کسب‌وکار رضایت دارد و این موضوع باعث ایجاد یک تعلق خاطر نسبت به آن کسب‌وکار شده، این احساس فرد را رغبت می‌کند که اگر در جایگاه یک کارجو قرار بگیرد، تمایل داشته باشد با آن کسب و کار همکاری کند. این اثری است که برند کسب‌وکار روی برند کارفرمایی یک سازمان می‌گذارد. از سویی دیگر وقتی یک سازمان بتواند برند کارفرمایی خوبی بسازد و با آن بتواند افراد باکیفیت‌تر و مستعدتری را جذب کسب‌وکار کند، با این فرض که جذابیت ایجادشده فقط در مرحله جذب نیرو متوقف نماند و در سایر حوزه‌های مرتبط با منابع انسانی به‌صورت مستمر ادامه یابد، می‌توان این ارزیابی را داشت که برند کارفرمایی از این طریق روی افزایش کیفیت عملکرد و بهره‌وری سازمان تأثیر می‌گذارد و از این مسیر باعث بهبود شرایط برند کسب‌وکار می‌شود.

ارتباطی شبیه به این روند در حوزه کسب‌وکارهای B2B نیز تجربه می‌شود، اما در این نوع کسب‌وکارها برند کسب‌وکار با برند کارفرمایی یک شرکت احتمالاً ارتباط کمتری دارد، چون ضریب نفوذ و تأثیر این شرکت‌ها روی بازار مصرف‌کننده به‌واسطه اینکه برند شناخته‌شده‌ای در بازار ندارند، کمتر است. اما درباره این نوع شرکت‌ها نیز برند کارفرمایی

متناسب با جذب استعدادها و متخصصان، روی عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد. برند کارفرمای خوب در جذب و نگهداری نیروی ماهر و مستعد و در نهایت در عملکرد سازمان و تصویر بهتر از برند کسب و کار تأثیر دارد.





ضرورت ایجاد فرهنگ سازمانی مشکل کارمندان پرسروصدا

آیا اطراف شما با همکارانی احاطه شده که در مورد کار زیاد صحبت می‌کنند، اما به نظر می‌رسد هیچ کاری انجام نمی‌دهند؟

این اتفاق در فرهنگ محیط‌های کاری شلوغ، رایج است. به این افراد لقب «بستگان شلوغ کارمندان» که در سکوت استعفا می‌دهند»، داده‌اند. کارکنانی که از تن دادن به کار بی‌رویه مورد انتظار در فرهنگ آمریکایی امتناع می‌ورزند. احتمالاً کارکنان پرسروصدا بیشتر وقت خود را صرف بحث در مورد کار می‌کند تا اینکه واقعاً آن را انجام دهند. این اصطلاح توسط آندره اسپایسر، استاد رفتار سازمانی و رئیس دانشکده بازرگانی بیز ابداع شد. او در مقاله‌ای برای گاردین، انجام کار را «فکر بعدی» کارکنان پرسروصدا توصیف کرد.

اسپایسر در مقاله گاردین گفت: «اینها کارمندان هستند که وظیفه اصلی خود را این می‌دانند که به همه بگویند چه کرده‌اند.»

نیکول پرایس، مربی رهبری و کارشناس محل کار نیز اخیراً درباره کارکنان پرسروصدا صحبت کرده است. او گفته اغلب این کارکنان خود را فراتر از محل کار تبلیغ می‌کنند. او افزوده است: «کارکنان پرسروصدا اغلب کاملاً از نظر سیاسی باهوش هستند و در شبکه‌های اجتماعی حرفه‌ای، جایی که وظایف و دستاوردهای خود را تبلیغ می‌کنند، بسیار فعال هستند.» به گفته پرایس، اگر تلاش برای ساخت فرهنگ محل کارها شود، ممکن است محیطی ایجاد کند که در آن خود تبلیغی و دیده شدن مهم‌تر از نتایج کار باشد. در نتیجه ممکن است کارکنانی که خود را تبلیغ نمی‌کنند، بی‌انگیزه شوند و روحیه تیم می‌تواند تحت تأثیر این عدم تعادل در تلاش و درک شدن توسط کارفرمایان قرار گیرد.



شماره ۱۱۰
۵ شهریور ۱۴۰۲
سال سوم



عکس: تورج هیبتی

حوزه برندینگ متولی ساخت برند کارفرمایی است

بررسی مؤلفه‌های سازنده یک برند کارفرمایی موفق در گفت‌وگو با سعید سامان، مشاور برند

ایجاد برند کارفرمایی موفق برای شرکت‌ها به‌ویژه استارت‌آپ‌ها و کسب‌وکارهای نوآور با توجه به چالشی که در حوزه منابع انسانی وجود دارد، یکی از نیازهایی است که در سال‌های اخیر بیشتر مورد توجه قرار گرفته است. برند کارفرمایی ارتباط مستقیمی با رضایت‌مندی منابع انسانی دارد، به همین دلیل بخش‌های مختلفی از یک سازمان در ایجاد و تقویت آن مؤثر هستند. اما در این میان کدام بخش از سازمان متولی ایجاد و تقویت یک برند کارفرمایی موفق است؟ این سؤالی است که «سعید سامان»، مشاور حوزه برندینگ در این گفت‌وگو به آن پاسخ داده و به بررسی مؤلفه‌های مهمی که می‌توانند در این مسیر تأثیرگذار باشند، پرداخته است.

را بسازند و آن را به بیرون انتقال دهند. برند کارفرمایی نیز چیزی جز این نیست. ما باید بتوانیم به‌عنوان یک کارفرما برای خودمان یک تمایز با دیگر کارفرمایان ایجاد کنیم. کسی که در حوزه برندینگ فعال است، به این فکر می‌کند که چگونه می‌تواند این تمایز را ایجاد کند. در برخی شرکت‌ها وقتی از آنها می‌خواهی که فهرست ارزش‌های

با دیگران فرق داشته باشید و بتوانید یک تمایز معنادار ایجاد کنید. اگر از من بخواهند برند را در دو کلمه تعریف کنم، می‌گویم تمایز هماهنگ؛ به این معنا که من به‌عنوان یک سازمان در هویتی که برای خودم انتخاب می‌کنم، از دیگر سازمان‌ها متمایز هستم، اما تمام اجزا و ارکان من به‌عنوان یک مجموعه با هم هماهنگ هستند تا این تمایز

فکر می‌کنید در ساختن برند کارفرمایی مهم‌ترین عواملی که باید مد نظر قرار گیرد، چه هستند؟

برند کارفرمایی از دو کلمه شکل گرفته است؛ برند و کارفرمایی. اگر بخواهم برند را در یک کلمه تعریف کنم، می‌گویم برند یعنی تمایز. شما زمانی برند خواهید شد که





مدیر اجرایی سابق گلدمن ساکس از این بانک به خاطر فرهنگ کاری پرفشار و تهاجمی شکایت کرد تأثیر منفی فرهنگ قدری

تحمیل نشده است. اگر او ساعات کاری بیش از حدی داشت، به این دلیل نبود که از او چنین خواسته‌ای داشتیم یا چنین انتظاری می‌رفت. «پرونده بانک همچنین می‌گوید «پشتیبانی کافی» و «منابع سلامتی» از جمله حمایت از سلامت روان را برای او فراهم کرده است.

گلدمن در بیانیه‌ای به اینسایدر گفت: «ما معتقدیم این ادعاها کاملاً بی‌مورد هستند.» حساب کاربری لینکدین که به نظر می‌رسید متعلق به داد باشد، بلافاصله به پیام اینسایدر که خواستار اظهار نظر فوری بود، پاسخی نداد. فرهنگ محیط کار پرفشار در گلدمن ساکس و بانکداری سرمایه‌گذاری به طور کلی موضوع پوشش مطبوعاتی و دادخواهی بوده است. در سال ۲۰۲۱ یک نظرسنجی غیررسمی از ۱۳ بانکدار جوان که برای مدیریت گلدمن ساکس ارسال شد و شرایط کاری «غیرانسانی» در این شرکت را توصیف می‌کرد، در رسانه‌های اجتماعی منتشر شد. سخنگوی گلدمن در آن زمان در بیانیه‌ای به اینسایدر گفته بود: «یک سال پس از ابتلا به کووید، مردم به طور قابل درکی درگیر هستند و به همین دلیل است که ما به نگرانی‌های آنها گوش می‌دهیم و اقدامات متعددی برای رسیدگی به این نگرانی‌ها انجام می‌دهیم.»

گزارش شده است که سال گذشته در ایالات متحده، گلدمن ساکس به اتهامات شریک سابق خود که به فرهنگ تبعیض علیه زنان در این شرکت متهم شده بود، رسیدگی کرد. بلومبرگ در آن زمان گزارش داد که بانک ۱۲ میلیون دلار به شریک سابق پرداخت کرد تا این مطالبات را تسویه کند و اشاره کرد که مشاور عمومی بانک در آن زمان گفته است گزارش‌های بلومبرگ حاوی اشتباهاتی است و ما این داستان را رد می‌کنیم.

روزنامه «دیلی تلگراف» با استناد به یک شکایت حقوقی گزارش داد یکی از مدیران سابق گلدمن ساکس گفته فرهنگ کار در دفتر لندن آن قدر بد است که مردم در جلسات گریه می‌کنند.

به گزارش تلگراف، یان داد مدیر اجرایی سابق این شرکت گفته که «فرهنگ قدری» گلدمن، او را به سمت فروپاشی روانی سوق داده و ساعات بسیار طولانی کار بر سلامت روان او تأثیر منفی گذاشته است. بر اساس داده‌های پرونده گلدمن، این شکایت توسط داد که رئیس جهانی استخدام در گلدمن ساکس بود، در دیوان عالی دادگستری لندن ثبت شد. تلگراف گزارش داده که او در پایان سال ۲۰۱۸ به این بانک ملحق شده بود و در سال ۲۰۲۱ آن را ترک کرده است.

در گزارش تلگراف آمده که داد گفته فرهنگ کار در بانک سرمایه‌گذاری نخبگان آن قدر ضعیف بود که کارمندان حتی نظرات تهاجمی مانند «این را به عنوان اولین مشت به صورت تان قبول کنید» می‌شنیدند.

گلدمن ادعای داد درباره گریه کارمندان در جلسات را در پرونده حقوقی خود در پاسخ به این شکایت رد کرد. بانک در پرونده خود که با اینسایدر در میان گذاشت، گفت: «همانند بسیاری از محیط‌های کاری، مواردی وجود داشت که همکاران به دلایل مختلف (گاهی بی‌ربط به کار و گاهی اوقات مرتبط با کار) ناراحت می‌شدند، اما تکرار یا معمول بودن چنین مواردی تکذیب می‌شود.»

گلدمن همچنین گفته که این شرکت «خواسته‌های غیرمنطقی یا نامناسب» را به داد تحمیل نکرده و به او «هدف یا اهداف تحویل یا ضرب‌الاجل» نداده است. این بانک در پرونده خود گفته است: «اگر او احساس فشار می‌کرد، این فشار از درون بوده و به او

نشانه‌شناسی، مؤلفه‌های هویتی و وجوه تمایز را ترجمه می‌کنیم، هماهنگ می‌کنیم و هویت نهایی را می‌سازیم و با جزئیات به توصیف آن می‌پردازیم. فرض کنید یک سازمان می‌خواهد یک تصویر انعطاف‌پذیر و مهربان از خود به عنوان بخشی از هویت برند کارفرمایی‌اش ارائه دهد. اینکه این ویژگی‌ها قرار است چگونه به رنگ، لحن، موسیقی و... ترجمه شوند، کار افرادی است که در حوزه برند کار می‌کنند.

منابع انسانی در ایجاد برند کارفرمایی یک شرکت چه نقشی بر عهده دارد؟

منابع انسانی باید درک کند که نماینده صنفی کارکنان است و باید در چهارچوب منافع سازمان برای احقاق حق نیروهای کار یک مجموعه فعالیت کند و برای آنها امتیاز بگیرد. با این رویکرد است که مواردی که در ساخت یک

برند کارفرمایی موفق دخیل هستند، رنگ و بوی واقعیت به خود می‌گیرند. شاید این ایده‌آل باشد، اما شرکتی را فرض کنید که مدیر منابع انسانی آن از طریق رأی کارکنان برگزیده می‌شود و هر سال این انتخابات تکرار می‌شود. مدیر منابع انسانی در یک سازمان باید با فرض چنین فضایی فعالیت کند. متأسفانه ما در ایران کمتر شاهد چنین نگاهی میان مدیران منابع انسانی هستیم. همچنین منابع انسانی باید هماهنگ با هویت برند کارفرمایی خود را تغییر دهد، در تهیه فهرست ارزش‌های پیشنهادی کارفرمای متمایز با تیم برندینگ همکاری کند؛ فرایندها، سرویس‌ها، رویکردها و فعالیت‌هایش را متناسب با برند کارفرمایی بازطراحی کند و محصول و سرویسی تولید کند که واحد برندینگ بتواند آن را بفروشد.

تهیه فهرست ارزش‌های پیشنهادی کارفرمای متمایز با تیم برندینگ همکاری کند؛ فرایندها، سرویس‌ها، رویکردها و فعالیت‌هایش را متناسب با برند کارفرمایی بازطراحی کند و محصول و سرویسی تولید کند که واحد برندینگ بتواند آن را بفروشد.

منظور از این هویت و روح سازمان چیست؟ آیا فراتر از هویتی است که در برند کارفرمایی باید بروز یابد؟

در سازمان‌ها افراد زیادی می‌آیند و می‌روند. سازمان شبیه یک میدان مغناطیسی برخی را جذب و برخی را دفع می‌کند. در این میان یکسری مؤلفه‌های هویتی مانند ارزش‌های سازمان یا عادات و خرده‌فرهنگ‌هایی وجود دارد. در یک سازمان امکان دارد «نظم» به عنوان یک ارزش محوری در نظر گرفته شود و در یک سازمان دیگر به «خلاقیت» چنین جایگاهی بدهند. این ارزش‌ها احتمال دارد حتی به صورت رسمی جایی اعلام نشود، اما در فضای آن شرکت جاری هستند. کسی که وارد سازمان می‌شود، اگر با هویت و خرده‌فرهنگ‌های آنجا هماهنگ نباشد، آسیب می‌بیند. دقت به این المان‌های هویتی اهمیت دارد.

آیا فردی که قرار است جذب شود با این هویت‌های سازمانی که خیلی هم ملموس و متعین نیست، هماهنگ است؟ اینجاست که ضرورت تبیین پرسونای برند در هماهنگی با پرسونای مخاطب مطلوب سازمان احساس می‌شود. این موضوع البته نفی‌کننده تنوع و Diversity در محیط کار نیست. اگر در برند کارفرمایی ما بتوانیم این هویت و روح سازمان را به عنوان بخشی از مواد و متریکال اصلی بازتعریف کرده و آن را شفاف و بدون لکت بیان کنیم، در این صورت با داشتن یک برند کارفرمایی واقعی و منطبق بر هویت و پرسونای واقعی می‌توان هماهنگ‌تر عمل کرد؛ چراکه آدم‌ها با دید بهتری وارد سازمان می‌شوند. درک هویت و روح فعلی سازمان و بازطراحی آن در حد امکان و حرکت واقعی به سوی هویت جدید و بیان شفاف آن، بخشی از فرایند طراحی و توسعه برند کارفرمایی است.

پیشنهادی کارفرما (EVP) را ارائه دهند، متوجه می‌شوی که موارد این فهرست عمدتاً با سایر شرکت‌ها فرقی ندارد و همه یک شکل هستند، پس باعث ایجاد تمایز مورد اشاره نمی‌شوند. در حالی که یکی از خوراکی‌های اصلی در موضوع برند کارفرمایی همین فهرست ارزش‌های پیشنهادی است. تمایز یعنی ما هویتی را طراحی کنیم که بخشی از آن که متأثر از ارزش‌های پیشنهادی کارفرماست با پیشنهاد سایر کارفرمایان تفاوت داشته باشد. ایجاد چنین تمایزی هم البته قواعد و فرایندها خاص خود را دارد.

ساخت این تمایز بر عهده کدام بخش از سازمان است؟

شما تعریف‌هایی را که برای برند کارفرمایی وجود دارد، بررسی کنید؛ برند کارفرمایی «تصویری» است که یک سازمان از خودش در ذهن کارجویان می‌سازد، برند کارفرمایی «داستان» یا «روایتی» است که کارفرما از خودش برای مخاطبانش تعریف می‌کند. برند کارفرمایی «ذهنی» است که مخاطبان از کار کردن در یک شرکت دارند یا برند کارفرمایی «شهرتی» است که یک شرکت به عنوان کارفرما دارد و... اگر به کلیدواژه‌های این تعریف‌ها مانند تصویر، داستان، روایت، ذهنیت، شهرت و... دقت کنید، متوجه می‌شوید که این کلمات مربوط به ترمینولوژی حوزه برندینگ هستند. کسی که کار برندینگ انجام می‌دهد، می‌تواند تصویر بسازد، قصه تعریف کند و... در گام بعدی می‌تواند این محتوا را از کانال، مجرا و رسانه مشخصی به مخاطب هدف منتقل کند و اثربخشی رسانه‌هایش را هم اندازه‌گیری کند و... به همین دلیل من اعتقاد دارم برای ایجاد آن تمایزی که به آن اشاره کردم، به کسی نیاز داریم که با برندینگ

و حوزه ارتباطات آشنا باشد. بخش منابع انسانی چنین تخصصی ندارد و واحد برندینگ باید در یک سازمان، متولی برند کارفرمایی باشد. از سویی اگر این فعالیت بیرون از بخش منابع انسانی و در واحد برندینگ انجام شود، چون واحد برندینگ زیرمجموعه منابع انسانی و منتفع موضوع نیست، گزارش‌ها و ارزیابی‌های قابل اعتمادتری ارائه می‌دهد.

گفتید برای ساختن تمایزی که به شکل‌گیری برند کارفرمایی منجر می‌شود، باید قواعدی را رعایت کرد؛ این قواعد چه هستند؟ صحبت کردن از برند در واقع صحبت از یک هویت است و درباره برند کارفرمایی هم ماجرا همین است. وقتی این هویت می‌خواهد شکل بگیرد، در بخش‌های مختلفی ریشه دارد. این بخش‌ها شامل ارزش‌های سازمان، خرده‌فرهنگ‌های آن، وضعیت رقبا، فهرست ارزش‌های پیشنهادی کارفرما و... است که مجموعه آنها می‌تواند به یک هویت متمایز تبدیل شود. ما در حوزه برندینگ در فرایندی این بخش‌ها و مؤلفه‌ها را برای ایجاد تمایز بازآرایی می‌کنیم. این تمایز در محورهای مختلفی می‌تواند شکل بگیرد و بر اساس سنجشی دقیق باید کارا و اثربخش باشد. تحلیل دقیق از وضعیت برندهای رقیب، تعریف دقیق از بازار هدف (گروه‌های هدف) و پرسونا، رفتارشان و نیازهایشان، درک درست از هویت سازمان و خلاقیت از عواملی هستند که در شکل‌گیری وجه تمایز نقش آفرین‌اند. در گام بعد بر اساس متدهایی نظیر

کسی که وارد سازمان می‌شود، اگر با هویت و خرده‌فرهنگ‌های آنجا هماهنگ نباشد، آسیب می‌بیند

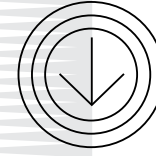
کسی که وارد سازمان می‌شود، اگر با هویت و خرده‌فرهنگ‌های آنجا هماهنگ نباشد، آسیب می‌بیند

باید بروز یابد؟



شماره ۱۱۰
شهریور ۱۴۰۲
سال سوم





گزارش‌ها می‌گویند کارگران آمازون دو برابر بیشتر از سایر انبارها آسیب می‌بینند «تصویر نادرست» یا بی‌مبالاتی آمازون؟

که نرخ آسیب جدی ۶/۹ به ازای هر ۱۰۰ کارگر بود، اندکی کاهش یافته، اما آمار هر دو سال نشان‌دهنده افزایش صدمات جدی در مقایسه با سال ۲۰۲۰ است؛ زمانی که میزان آسیب جدی ۵/۹ به ازای هر ۱۰۰ کارگر بود.

کلی نانتل، سخنگوی آمازون در بیانیه‌ای ایمیلی به اینسایدر گفت: «ایمنی و سلامت کارکنان اولویت اصلی ماست و همیشه خواهد بود. هر ادعایی در غیر این صورت نادرست است. ما به پیشرفت تیم خود افتخار می‌کنیم و به سختی با هم کار خواهیم کرد تا هر روز بهتر شویم.» او گفت یافته‌های مرکز سازمان‌دهی استراتژیک «تصویر نادرستی» را ترسیم می‌کند.

نانتل گفت که گزارش ایمنی خود آمازون نشان می‌دهد از سال ۲۰۱۹، میزان آسیب قابل ثبت در سراسر آمازون بیش از ۲۳ درصد و میزان آسیب زمان از دست‌رفته بیش از ۵۳ درصد کاهش یافته است. آمازون گفته این شرکت ترجیح می‌دهد این دو معیار را تجزیه و تحلیل کند، زیرا آنها آسیب‌هایی که شدیدترین هستند و در واقع به زمان دوری از کار نیاز دارند، در بر می‌گیرند.

در چند سال اخیر، آمازون به دلیل میزان آسیب‌دیدگی کارکنان خود تحت نظارت فزاینده‌ای قرار گرفته است. تنها چند ماه قبل از این گزارش، آمازون به دلیل شرایط انبار که به میزان بالای آسیب‌دیدگی کمر و مفاصل در میان کارگران منجر شده بود، ۶۰۲۶۹ دلار جریمه شد.

کارگران آمازون در مواجهه با فشار مداوم برای دستیابی سریع به اهداف عملکرد، در معرض خطر بیشتری برای آسیب‌دیدگی قرار دارند. کاترین لانگ از اینسایدر گزارش داد که برخی کارگران آمازون که صدمات محل کار را متحمل شده‌اند، متوجه شده‌اند که این آسیب‌ها در زمان کار در شرایط سریع، ناتوان‌کننده هستند.

بر اساس گزارش اخیر مرکز سازمان‌دهی استراتژیک ائتلاف اتحادیه ایالات متحده، میزان جراحات کارگران در انبارهای آمازون در سال ۲۰۲۲ در مقایسه با انبار سایر شرکت‌ها ۷۰ درصد بیشتر بوده است. این گزارش همچنین نشان داده که میزان صدمات جدی بیش از دو برابر میزان آسیب جدی در سایر انبارهاست.

مرکز سازمان‌دهی استراتژیک می‌گوید: «این یافته‌ها نشان‌دهنده روند روبه‌رشد در تأسیسات آمازون در مقایسه با سایر انبارهاست؛ صدمات کارگران انبار آمازون در حال افزایش و شدیدتر شدن است و تأسیسات آمازون خطرناک‌تر می‌شوند.»

این مطالعه یافته‌های خود را از داده‌های فدرال ارائه‌شده توسط آمازون از سال ۲۰۱۷ تا ۲۰۲۲ به اداره ایمنی و بهداشت شغلی استخراج کرده است. در سال ۲۰۲۲، میزان صدمات جدی در میان کارگران انبار آمازون، ۶/۶ صدمات جدی به ازای هر ۱۰۰ کارگر بود، یعنی بیش از دو برابر میزان آسیب‌های جدی در انبارهای دیگر که ۳/۲ آسیب جدی به ازای هر ۱۰۰ کارگر است.

مرکز سازمان‌دهی استراتژیک، آسیب‌های جدی را آسیب‌هایی تعریف می‌کند که باعث می‌شود کارگران قادر به انجام وظایف عادی شغلی خود نباشند یا مجبور شوند به طور کامل از کار دست کشند.

بر اساس گزارش مرکز سازمان‌دهی استراتژیک، با وجود استخدام ۳۶ درصد از کارگران انبارهای ایالات متحده توسط آمازون، این شرکت مسئول ۵۳ درصد از صدمات جدی در صنعت انبار در سال ۲۰۲۲ بوده است. بر اساس گزارش این مرکز، میزان صدمات جدی کارگران آمازون در سال ۲۰۲۲ نسبت به سال ۲۰۲۱



بهبود برندینگ کارفرمایی با مدیریت مؤثر

مدیر منابع انسانی توسن معتقد است باید پیام کلیدی سازمان را روشن بیان کنیم

داشته که البته متدهای گوناگونی هم برای انجام این کار وجود دارد و می‌توان از آنها استفاده کرد. او در ادامه بیان می‌کند: «در قدم بعدی برای شکل‌گیری برند کارفرمایی، باید فاصله بین وضعیت فعلی و وضعیت مطلوب را بشناسیم و بر این اساس روی حوزه‌هایی که نیاز به بهبود داریم، کار کنیم و از مواردی که نقاط قوت ما هستند، به‌عنوان اهرم برندینگ استفاده کنیم. در ادامه، باید اهداف برندینگ کارفرمایی را مشخص کرده و شاخص‌های کلیدی عملکرد یا همان KPIهای مرتبط با اهداف را تعیین کنیم. لازم است این اهداف جهت‌تکمیوم و رشد‌کسب‌وکار و استراتژی‌های سازمان باشند.» مدیر منابع انسانی توسن معتقد است در نقشه‌راه رسیدن به برند کارفرمایی باید برای مخاطبان یا جامعه هدف، EVP سازمان، پیام کلیدی سازمان برای مخاطبان، کانال‌ها، ابزارها و پلتفرم‌های مورد نیاز برای انتقال پیام سازمان، تخصیص بودجه در نظر گرفته شود.

تجربه خوب کارکنان؛ اصلی‌ترین مؤلفه برای ساخت یک برند کارفرمایی خوب

مدیر منابع انسانی توسن، تجربه خوب کارکنان از سازمان را اصلی‌ترین مؤلفه برای ساخت یک برند کارفرمایی خوب می‌داند و معتقد است با مدیریت مؤثر منابع انسانی می‌توان برندینگ کارفرمایی یک سازمان را بهبود بخشید. سودابه تیمورزاده، مدیر منابع انسانی توسن درباره چگونگی شکل‌گیری برند کارفرمایی شرکت‌ها اظهار می‌کند: «برندینگ کارفرما، تأثیر مستقیمی روی جذب و نگهداشت کارکنان در یک سازمان دارد و از این جهت، باید بخش مهمی از برنامه استراتژیک سازمان‌ها در نظر گرفته شود. از دید من، برنامه‌ریزی جهت بهبود برند کارفرمایی، به این صورت است که در ابتدا بایستی چشم‌انداز برند کارفرمایی خودمان را تعریف کنیم که محوری‌ترین موضوع استراتژی برندینگ کارفرمایی است. البته چشم‌انداز برند کارفرمایی باید با استراتژی‌ها و مأموریت سازمان هم‌راستا باشد و به‌طور شفاف با ذی‌نفعان مطرح شود. در قدم بعدی نیز باید وضعیت فعلی را شناسایی کنیم، یعنی متوجه شویم که در حال حاضر برند کارفرمایی ما چه از داخل و چه از خارج از سازمان چگونه دیده می‌شود و چه عملکردی



شماره ۱۱۰
شهریور ۱۴۰۲
سال سوم



«هیلتون» در فهرست بهترین شرکت‌های فورچون برای کار در رتبه دوم قرار گرفته است

هیلتون جایی برای ماندن

فرصت‌های رشد شغلی گسترده‌ای که در هیلتون وجود دارد، هدف قرار می‌دهد. این کمپین می‌خواهد با تأکید بر اینکه چرا کار در هیلتون شبیه هیچ شغل دیگری نیست، اطمینان حاصل کند که هیلتون مورد توجه جویندگان کار، به‌ویژه آنهایی که در خط مقدم و موقعیت‌های ساعتی حضور دارند، قرار می‌گیرد. الهام‌بخش این کمپین نوآورانه افرادی هستند که در آن حضور دارند؛ اعضای تیم هیلتون. این کمپین نشان می‌دهد که اعضای تیم چه چیزهایی را در مورد کار در هیلتون بیشتر دوست دارند.

کمپین جهانی اشتغال که همچنین به توسعه پلتفرم «هیلتون؛ برای ماندن» کمک کرده، ابتدا در ایالات متحده و سپس در بازارهای منتخب در اروپا، خاورمیانه، آفریقا، آسیا و اقیانوسیه راه‌اندازی می‌شود.

کمپین «هر شغلی باعث می‌شود بمانید» بر نقش‌ها و افراد تیم فوق‌العاده‌ای تمرکز می‌کند که با ایجاد تجربیات استثنایی برای مهمانان، اقامتی لذت‌بخش را به ارمغان می‌آورند. در نتیجه کار این اعضا، فرهنگ قدرتمند هیلتون در محل کار همچنان به رسمیت شناخته می‌شود. هیلتون در سال جاری در بیش از ۲۰ کشور به عنوان مکانی عالی برای کار انتخاب شده و یک بار دیگر به‌عنوان یک شرکت گردشگری شناخته‌شده در فهرست بهترین شرکت‌های فورچون برای کار در رتبه دوم قرار گرفته است.

«هیلتون» از راه‌اندازی یک کمپین برند کارفرمایی جدید خبر داد. این شرکت جهانی گردشگری همچنان به افزایش استخدام در دوره رشد پس از همه‌گیری ادامه می‌دهد. با تکیه بر موفقیت پلتفرم اخیر «هیلتون؛ برای ماندن» در سطح سازمانی، کمپین «هر شغلی باعث می‌شود بمانید» با به نمایش گذاشتن مشاغل، مردم و مهم‌تر از همه تأثیر و لذتی که مشاغل مهمان‌نوازی ارائه می‌دهند، چشم‌انداز جدیدی در بازاریابی کارکنان هتل ارائه می‌دهد.

لورا فوئنسس، معاون اجرایی و مدیر ارشد منابع انسانی هیلتون گفت: «چیزی که هیلتون را به مکانی شگفت‌انگیز برای کار تبدیل می‌کند، اشتیاق و فداکاری افراد ماست. ما تصمیم گرفتیم اعضای تیم را به ستاره‌های این کمپین تبدیل کنیم، زیرا هیچ‌کسی نمی‌تواند بهتر از آنها در مورد چگونگی کار در هیلتون صادقانه صحبت کند. آنها قلب تجارت ما و بهترین سفیرانی هستند که کمک می‌کنند تا برای تیم‌های در حال رشد خود استعدادیابی کنیم.»

کمپین جدید برند کارفرمایی هیلتون قصد دارد با نمایش شادی، هدف و رشد شغلی، طرز تفکر درباره معنای کار در صنعت گردشگری و هتلداری را تغییر دهد. این کمپین که در راستای توسعه اولین پلتفرم برند جهانی هیلتون یعنی «هیلتون؛ برای ماندن» ساخته شده، چالش‌های نیروی کار و نیازهای استخدام را با جلب توجه به

شرایط فعلی اجتماعی و اقتصادی کشور، بالاترین نرخ خروج از سازمان‌ها به مهاجرت آنها مربوط می‌شود و متخصصان زیادی تمایل به مهاجرت و خروج از کشور دارند؛ بنابراین مدیریت منابع انسانی در این شرایط برای سازمان‌ها بسیار سخت خواهد بود، زیرا باید سعی کنند برای افراد شرایطی را مهیا کنند که احتمالاً این شرایط در حال حاضر در جامعه فراهم نشده است. به‌عنوان مثال، زمانی که افراد در جامعه احساس احترام را دریافت نمی‌کنند و هر روز شاهد تورم‌هایی هستند که زندگی اجتماعی و اقتصادی را برای آنها سخت‌تر از قبل می‌کند، در این شرایط، احتمالاً سازمانی می‌تواند در جذب و نگهداشت نیروهای خود موفق‌تر عمل کند که برای داشتن فرهنگ مبتنی بر اعتماد و احترام و همچنین مزایای مالی و رفاهی بیشتر تلاش کند.»

مدیر منابع انسانی توسن می‌افزاید: «مهاجرت به علت شرایط اجتماعی و اقتصادی جامعه مهم‌ترین دلیل ترک سازمان‌های ایرانی است و برای مهار این موضوع به تلاش و اراده در سطح کلان نیاز داریم. به غیر از بحث مهاجرت، مواردی همچون نبود فرصت‌های رشد و یادگیری، مهارت‌های پایین رهبری در لایه مدیران، استرس شغلی و البته حقوق و دستمزد از مهم‌ترین عواملی هستند که باعث می‌شوند افراد نسبت به تغییر سازمان اقدام کنند.»

چالش‌های برند کارفرمایی و منابع انسانی

تیمورزاده در بخش دیگری از صحبت‌های خود مواردی همچون تقویت فرهنگ سازمان، ایجاد فرصت رشد، افزایش مهارت‌های رهبری، بسته‌های جبران خدمات منصفانه و رقابتی و ایجاد تعادل کار و زندگی را در ایجاد انگیزه برای منابع انسانی سازمان‌ها تأثیرگذار می‌داند و می‌گوید: «نقطه مشترک اقدامات سازنده منابع انسانی در تمام سازمان‌ها، نوآوری است. به عبارت دیگر، سازمان باید بتواند بر اساس پارامترهای نوآورانه، تجربه کارکنان یا همان Employee Experience بهتری را برای کارکنانش ایجاد کند.» او در ادامه به بیان مهم‌ترین شاخص‌های کمی موفقیت شرکت‌ها در حوزه منابع انسانی می‌پردازد و در این زمینه اضافه می‌کند: «یکی از معروف‌ترین شاخص‌هایی که این روزها در فضای منابع انسانی سازمان‌ها بسیار مورد استقبال قرار گرفته، شاخص امتیاز خالص پرموتر یا enPS است. این معیار اندازه‌گیری می‌کند که چقدر احتمال دارد تا کارکنان، سازمان‌شان را به دیگران توصیه کنند و معمولاً برای ارزیابی وضعیت برند کارفرمایی استفاده می‌شود. شاخص بعدی، میزان تعلق سازمانی، اثربخشی آموزش، میزان هزینه به ازای هر جذب یا Cost Per Hire است که از دیگر شاخص‌های کمی موفقیت شرکت‌ها در حوزه منابع انسانی به‌شمار می‌رود.» مدیر منابع انسانی توسن در بخش دیگری از صحبت‌های خود تفاوت‌ها و شباهت‌های چالش‌های برند کارفرمایی و منابع انسانی در شرکت‌های کوچک، متوسط و بزرگ را بیان می‌کند و می‌گوید: «صنعت، جنس نیروی کار، میزان عرضه و تقاضا در بازار کار، فرهنگ سازمان، میزان تعهد و حمایت سازمان از منابع انسانی و برند کارفرمایی، اندازه سازمان و حتی نام تجاری کارفرما بخشی از موضوعاتی هستند که باعث ایجاد تفاوت در برندینگ کارفرما می‌شوند.»

تیمورزاده در بخش دیگری از صحبت‌های خود به بررسی عوامل مؤثر بر برند کارفرمایی می‌پردازد و در این زمینه اظهار می‌کند: «ساخت برند کارفرمایی، در واقع به معنی ایجاد و اطلاع‌رسانی تصویری مثبت و متفاوت از سازمان است و به جذب و نگهداشت سرمایه‌های انسانی سازمان کمک زیادی می‌کند. در این زمینه، موضوعاتی همچون استراتژی سازمان، سبک رهبری، فرهنگ سازمان، مسئولیت‌های اجتماعی، فرایندها و اقدامات منابع انسانی از جمله عوامل تأثیرگذار روی برندینگ کارفرما هستند. تمرکز روی اهداف و ارزش‌های سازمان اولویت بسیار بالایی دارد، زیرا برند کارفرمایی باید این امر را منعکس کند که سازمان چه اصولی دارد و فلسفه وجودی آن چیست؟»

او ایجاد تجربه خوب برای کارکنان را اصلی‌ترین مؤلفه برای ساخت یک برند خوب از کارفرما می‌داند و ادامه می‌دهد: «بیان نقش و تأثیر سازمان در جامعه نیز از دیگر عوامل کمک‌کننده برای ساخت یک برند کارفرمایی است. به عبارتی باید تلاش کنیم در خصوص اثراتی که سازمان روی رفاه و فرهنگ جامعه داشته، آگاه‌سازی کنیم.»

مدیر منابع انسانی توسن در ادامه به تعریف یک رابطه درست بین منابع انسانی و برند کارفرمایی می‌پردازد و در این زمینه بیان می‌کند: «مدیریت منابع انسانی و برندینگ کارفرمایی رابطه تنگاتنگ و دوسویه‌ای با هم دارند. به عبارت دیگر، مدیریت مؤثر منابع انسانی باعث بهبود برندینگ کارفرمایی می‌شود و از طرفی

برند کارفرمایی قوی نیز به جذب و نگهداشت بهتر افراد سازمان کمک می‌کند. وابستگی این دو متغیر سازمانی را می‌توان از دو بُعد بررسی کرد؛ یکی اینکه فرایندها و اقدامات منابع انسانی در درون و بیرون از سازمان می‌تواند روی برند کارفرمایی اثر بگذارد. به‌عنوان مثال اگر سازمانی رفتار مناسبی با کارکنانش داشته باشد، به آنها فرصت رشد و یادگیری می‌دهد که در پی آن، به ایجاد فرهنگ بهتر در سازمان و ارتقای برند کارفرمایی کمک خواهد کرد. علاوه بر این، برند کارفرمایی خوب می‌تواند روی اثربخشی و نتایج منابع انسانی نیز اثر زیادی بگذارد. به‌طور مثال اگر سازمانی برند کارفرمایی قوی‌ای داشته باشد و خودش را از رقبایش متمایز کرده باشد، این موضوع اثر مستقیمی روی نرخ جذب و تعلق سازمانی افراد می‌گذارد.»

چگونگی ایجاد ارتباط بهتر بین نیروی انسانی و برند کارفرمایی

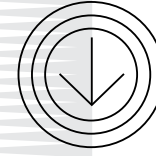
تیمورزاده ادامه می‌دهد: «برای ایجاد تعادل و ارتباط بین نیروی سازمانی و برند کارفرمایی، باید مواردی همچون استراتژی، تعهد و تعامل را در نظر گرفت. به این معنی که اگر سازمانی قصد دارد روی برندینگ خود کار کند، این موضوع باید در برنامه‌های استراتژیک و عملیاتی سازمان به‌عنوان یک هدف مشترک تعریف شود. همچنین تعهد لازم برای این تغییر را ایجاد کند تا واحدهایی که ذی‌نفع تعامل و ارتباط سازنده هستند، بتوانند در این مسیر با هم حرکت کنند.»

او مهم‌ترین متغیرهای جذب و نگهداشت مؤثر و بهینه نیروی انسانی در دنیا را عواملی همچون فرهنگ مثبت، فرصت‌های رشد و یادگیری، تعادل بین کار و زندگی، شناخت و قدردانی یا همان Recognition و جبران خدمات بیان می‌کند و در این زمینه اظهار می‌دارد: «در



شماره ۱۱۰
شهریور ۱۴۰۲
سال سوم





تارگت به مزایای فراوان برای کارمندان پاره وقت خود افتخار می‌کند، اما واقعیت چیست؟

هیچ چیز آن طور نیست که به نظر می‌رسد

تارگت در سال‌های اخیر در بالا بردن استانداردهای مشاغل ساعتی در صنعت پیشرو بوده است. سال گذشته این شرکت اعلام کرد دستمزد اولیه با توجه به موقعیت شغلی بین ۱۵ تا ۲۴ دلار در ساعت متغیر است و ساعات مورد نیاز برای جایگاه شغلی تمام وقت از ۳۰ ساعت به ۲۵ ساعت کاهش می‌یابد. همچنین مزایایی را برای کارگران ساعتی ارائه می‌دهد که به گفته شرکت از سلامت روانی، جسمی و مالی کارکنان و همچنین مراقبت از خانواده و حتی حیوانات خانگی آنها حمایت می‌کند. این برند در فهرست ۱۰۰ شرکت برتر مجله فورچون برای کار در سال ۲۰۲۳ در رتبه ۲۶ قرار دارد و تنها خرده‌فروشی بزرگی است که در این فهرست قرار گرفته است. اما برخی از کارگران تارگت می‌گویند واقعیت‌های روزمره کار برای این شرکت می‌تواند باعث شود آن امتیازات جذابیت خود را از دست بدهند. اینسایدر با بیش از ۱۲ کارمند فعلی و سابق تارگت در هشت ایالت در سراسر ایالات متحده صحبت کرد که موضوعات مشابهی را در مورد مزایا و معایب کار برای شرکت بیان کردند. کیلا کاستاندا، سخنگوی تارگت از پاسخ دادن به سؤالات خاص خودداری کرد، اما لینک وبسایت‌های شرکت و بیانیه زیر را ارائه داد. در این بیانیه آمده است: «عملکرد و سابقه ما در ارائه مزایای پیشرو در بازار و فراهم کردن تجربه کاری برای همه اعضای تیم بر فرصت‌های عادلانه برای ایجاد مشاغل معنادار و تجربه موفقیت در همه سطوح متمرکز است. ما بارها و بارها به‌عنوان یکی از بهترین مکان‌ها برای کار در کشور رتبه‌بندی شده‌ایم و مفتخریم که به دلیل دستمزد اولیه رقابتی، مزایای قابل دسترسی مراقبت‌های بهداشتی و فرصت‌های رشد در سطح ملی شناخته شده‌ایم.»

دستمزد بالاست، اما تقاضاها بیشتر است

تارگت سال‌ها در اجرای دستمزد اولیه ۱۵ دلاری برای کارکنانش از هم‌تایان خود جلوتر بود و

میانگین دستمزد ساعتی شرکت امروز حدود ۱۷ دلار در ساعت است. در حالی که این مبلغ بیشتر از پرداختی بسیاری از مشاغل ساعتی در اغلب بازارهاست، برخی کارگران می‌گویند مسئولیت‌ها و انتظارات آنها فراتر از یک شغل معمولی در صنعت خرده‌فروشی است. اکثر کارمندان، از جمله کارگران اتاق پشتی و مدیران بخش، باید در برقراری تراکنش‌های صندوق‌های نقدی مهارت کافی داشته باشند و طبق شرح وظایف و گفت‌وگو با کارگران، بتوانند کالاهایی را تا سقف ۴۰ پوند حمل کنند. علاوه بر این تمام کارگرانی که اینسایدر با آنها صحبت کرد، متفق‌القول بودند که علاقه شرکت به ردیابی معیارهای مربوط به فعالیت‌ها از ذخیره‌سازی مجدد موجودی‌ها و قیمت‌گذاری تا تکمیل سفارش می‌تواند فشار را بر کارگران افزایش دهد.

مزایای خوب، اما دسترسی چالش برانگیز

این شرکت مزایای آموزشی قابل توجهی را ارائه می‌دهد که کارولین هوگان، سرپرست تیم در میشیگان می‌گوید که از آن برای ادامه تحصیل در رشته MBA استفاده می‌کند. هوگان می‌گوید: «این کلاس‌ها آنلاین هستند که برای افرادی مثل من مفید است.» تارگت می‌گوید بیش از ۷۵ هزار کارمند برای استفاده از این خدمات ثبت‌نام کرده‌اند. او دو کارمند مقطع کارشناسی در مینه‌سوتا گفتند که ۲۵۰ برنامه دانشجویی «همسو با کسب‌وکار» محدود به نظر می‌رسند و با اهداف آموزشی آنها همسو نیستند. وبسایت شرکت می‌گوید واجد شرایط بودن کارگران ساعتی برای دریافت مزایا سالانه بررسی می‌شود و به‌طور میانگین طی ۱۲ ماه قبل محاسبه می‌شود. در نتیجه کارگرانی که از ساعات پاره‌وقت به ساعات کاری تمام‌وقت تغییر رویه می‌دهند، ممکن است تازمانی که ساعات‌های تمام‌وقت کافی برای جبران برنامه قبلی خود را پر نکرده باشند، واجد شرایط دریافت مزایای خاصی نباشند.



شماره ۱۱
شهریور ۱۴۰۲
سال سوم



گفت‌وگو
INTERVIEW

برند کارفرمایی صدای کارکنان است

مدیر سرمایه انسانی توسن تکنوا اعلام کرد

مدیر سرمایه انسانی توسن تکنو معتقد است کارکنان سازمان به‌عنوان حامیان و سفیران برند، نقش مهمی در ترویج برند کارفرمایی خواهند داشت و در این رابطه اظهار کرد: «در طراحی و تدوین برنامه‌های بهبود برند کارفرمایی، کارکنان نقش مهمی ایفا می‌کنند و در واقع صدای کارکنان به‌مثابه برند کارفرمایی خواهد بود.»

بابک سهرابی، مدیرعامل جاجیگا عنوان می‌کند که برند کارفرمایی در حاشیه مشکلات بزرگ تر قرار دارد

مصائب کارفرمایان
در روزهای سخت

بابک سهرابی، مدیرعامل جاجیگا با اشاره به این موضوع که در کشور ما عوامل تعیین‌کننده فراتر از خود کسب‌وکارها هستند، می‌گوید: «آنچه باعث کمبود خطرناک نیروی کار متخصص شده مهاجرت فراگیر است و آنچه به مهاجرت دامن زده، نه کارفرما و شرایط کار در شرکت‌های ایرانی، بلکه تنگ‌تر شدن شرایط زیست انسانی، بی‌ثباتی اقتصادی و اجتماعی و تاریک بودن دورنمای آینده است. برند کارفرمایی در برابر مشکلات ریشه‌دار اقتصادی و اجتماعی که عمدتاً از ناکارآمدی تصمیمات حاکمیتی ناشی می‌شود، شوخی تلخی بیش نیست.» او ادامه می‌دهد: «همه شرکت‌ها برای ایجاد شرایط کاری مطلوب‌تر برای جذب و نگهداشت نیروی متخصص تلاش می‌کنند، ولی شما فرض کنید کل نیروی کار ماهر موجود ۱۰۰ نفر است، وقتی ۸۰ نفر از این جمع یا مهاجرت کرده‌اند یا فعالانه به دنبال مهاجرت هستند، جنگیدن بر سر آن ۲۰ نفر چیزی را حل نمی‌کند، ضمن اینکه آن ۲۰ نفر هم شرایط متعادل و باثباتی را تجربه نخواهند کرد و خروجی عملکردها کاهش خواهد بود و لاجرم بسیاری از



گزارش‌های جدید حاکی از آن است که با افزایش کار ترکیبی سهم کارمندان تمام وقت حضوری در حال کاهش است

نمی‌توان جلوی تغییر را گرفت

خود را در نزدیکی دفتر کار انتخاب کنند، چالش برانگیزتر می‌کند.

فلکس ریپورت نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری محل کار بر اساس صنعت، اندازه و مکان شرکت به‌طور چشم‌گیری متفاوت است. تقریباً دو شرکت از هر سه شرکتی که کمتر از ۵۰۰ کارمند دارند، دارای ساختاری کاملاً انعطاف‌پذیر هستند؛ به این معنی که اگر کارمندان بخواهند می‌توانند از راه دور کار کنند. در مقابل تنها ۱۳ درصد از شرکت‌هایی که بیش از ۵۰ هزار کارمند دارند، کاملاً انعطاف‌پذیر هستند و ۶۶ درصد اجازه کار ترکیبی ساختار یافته را می‌دهند.

علاوه بر فلکس ریپورت، نشانه‌های دیگری نیز وجود دارد که می‌گوید برنامه‌های پنج روز در هفته برای کار حضوری موفق نیستند. بر اساس تحقیقات نیکلاس بلوم، استاد دانشگاه استنفورد که روی کار از راه دور مطالعه می‌کند، به نظر می‌رسد سهم روزهای کار از خانه، حدود ۳۰ درصد، در حدود پنج برابر قبل از همه‌گیری، تثبیت شده است. این می‌تواند هم برای کارمندان و هم برای کارفرمایان خوب باشد؛ یکی از مطالعات بلوم نشان داده افرادی که از خانه کار می‌کنند، بهره‌وری بیشتری دارند و یک‌سوم کمتر از کسانی که این کار را انجام نمی‌دهند، کار را ترک می‌کنند.

بلوم انتظار دارد با پیشرفت فناوری، سهم افرادی که اغلب از خانه کار می‌کنند، فقط روندی صعودی داشته باشد. او می‌گوید ممکن است با تماس‌های ویدئویی بهتر، واقعیت افزوده و واقعیت مجازی تفاوت کمتری بین کار در دفتر و کار از خانه وجود داشته باشد. او می‌گوید نرخ اشغال دفاتر ممکن است تا ۵۵ درصد افزایش یابد، اما پیش‌بینی می‌کند تا پایان سال ۲۰۲۴ روند کاهشی دوباره آغاز شود.

بر اساس گزارش «فلکس ریپورت» که برای کسب داده با بالغ از ۴۰۰۰ شرکت که بیش از ۱۰۰ میلیون نفر نیروی کار دارند، همکاری می‌کند، سهم افراد تمام‌وقت در دفتر در سه‌ماهه دوم سال ۲۰۲۳ از ۴۹ درصد در سه‌ماهه اول به ۴۲ درصد کاهش یافته است. در همین حال، سهم دفاتر با قوانین کار ترکیبی به ۳۰ درصد در سه‌ماهه دوم رسید که نسبت به سه‌ماهه قبل ۲۰ درصد افزایش داشته است.

رابرت سادو، مدیرعامل و یکی از بنیان‌گذاران «اسکوپ تکنولوژی»، ارائه‌دهنده فلکس ریپورت می‌گوید: «مطمئناً به نظر می‌رسد سهم کار ترکیبی در حال افزایش است. یک چرخه پذیرش مانند هر فناوری دیگری وجود دارد. همیشه گروهی پذیرندگان اولیه یا پیشروان یک جنبش هستند و گروهی عقب می‌مانند.»

کار به سمت چیزی پیش می‌رود که سادو آن را «هیبرید ساختار یافته» می‌نامد که افراد ملزم به حضور در دفتر در بعضی از روزها هستند. او می‌گوید میانگین حداقل روزهای مورد نیاز ۲/۵۳ است. سه‌شنبه و پس از آن چهارشنبه و پنج‌شنبه محبوب‌ترین روزها هستند. تعداد کمی از دفاتر به حضور افراد در روز جمعه و تنها ۲۴ درصد به حضور در روز دوشنبه نیاز دارند.

البته همه شرکت‌ها نمی‌پذیرند که نمی‌توانند کارمندان را به دفاتری که مجبور به پرداخت اجاره‌بهای آن هستند بازگردانند. هم توییت‌ها و هم تسلا اعلام کرده‌اند نیازمند حضور تمام‌وقت کارمندان هستند. مخالفان استدلال می‌کنند که سیاست‌های بازگشت به دفتر به ضرر افراد رنگین‌پوست و زنانی است که مورد تبعیض قرار می‌گیرند و زندگی را برای والدین شاغلی که نمی‌خواهند ساعت‌ها در رفت‌وآمد باشند و نمی‌توانند محل سکونت

بهتری از چهره سازمان خود دارند، ولی در نهایت باید صادق باشند، زیرا این چهره توسط افراد جذب‌شده در شرکت تجربه می‌شود و اگر فاصله نمایش و واقعیت زیاد باشد، می‌تواند به ضدبرند تبدیل شود.» او در ادامه به بیان نقش برند کارفرمایی قدرتمند در جذب منابع انسانی متخصص پرداخت و در این زمینه گفت: «ایده برند کارفرمایی از مفهوم برند در علم بازاریابی الهام گرفته شده و سپس در حوزه منابع انسانی با عنوان برند کارفرمایی وارد شده است. معمولاً در سازمان‌ها، واحدهای مارکتینگ، برندینگ، ارتباطات و منابع انسانی درگیر مسئله برند کارفرمایی هستند. در شرکت‌های کوچک و متوسط معمولاً واحد

مستقلی برای اقدامات برند کارفرمایی وجود ندارد و تیمی از بخش‌های مختلف تشکیل و اقداماتی را انجام می‌دهند، ولی در شرکت‌های بزرگ، واحد مجزایی برای این اقدامات وجود دارد. تیم منابع انسانی به‌عنوان متولی این حوزه باید در سطح کلان استراتژی‌های خود را مشخص کرده و در راستای آن حرکت کند. اگر این کار صورت

نگیرد و منابع انسانی در راستای ایجاد و بهبود برند بر اساس استراتژی‌های خود اقدام نکند، یک ابزار بسیار مهم و تأثیرگذار برای جذب و نگهداشت نیروی کار ماهر را از دست خواهد داد.» طبق گفته مدیر سرمایه انسانی توسن تکنو، ارزش پیشنهادی کارفرما مربوط به داخل سازمان است و نمود داخلی آن بر تجربه کارکنان تأثیر می‌گذارد که در صورت تجربه مثبت کارکنان می‌تواند به افزایش تعلق و دلبستگی کارکنان بینجامد. او در ادامه تجربه کارکنان را کلید برندسازی عالی دانست و در این زمینه بیان کرد: «نقش منابع انسانی در شرکت‌ها دیگر صرفاً محدود به پیاده‌سازی یکسری فرایندها و اقدامات در سازمان نمی‌شود و اکنون به سمت ایجاد یک تجربه مثبت برای کارکنان خود حرکت می‌کند که این امر می‌تواند برای ایجاد تصویر مثبت در سازمان و خارج از آن بسیار کمک‌کننده باشد. در واقع کارکنان سازمان به‌عنوان حامیان و سفیران برند نقش مهمی در ترویج برند کارفرمایی خواهند داشت؛ بنابراین در طراحی و تدوین برنامه‌های بهبود برند کارفرمایی، کارکنان نقش مهمی ایفا می‌کنند و صدای کارکنان به مثابه برند کارفرمایی خواهد بود.»

حسین مؤذنی، مدیر سرمایه انسانی توسن تکنو درباره چگونگی شکل‌گیری برند کارفرمایی شرکت‌ها اظهار کرد: «برند کارفرمایی رایحه منحصر به فردی است که سازمان‌ها به‌عنوان کارفرما در ذهن کارکنان بالقوه و بالفعل شرکت، کاندیداها و افراد جویای کار ایجاد می‌کنند. این رایحه می‌تواند بر اساس عوامل متعددی از قبیل سیاست‌ها، برنامه‌ها، قوانین و مقررات، فرهنگ و ارزش‌های شرکت ساخته شود. همچنین برند کارفرمایی با ایجاد سازمان، شروع به شکل‌گیری می‌کند، وجود دارد و هر روز ممکن است توسط افراد گوناگون تجربه شود و این احتمال

وجود دارد که برند کارفرمایی ما متفاوت از آنچه می‌خواهیم، توسط افراد بیرونی دریافت شده باشد. به همین دلیل ما نیازمند داشتن برنامه و استراتژی در این حوزه هستیم.» او در ادامه بیان کرد: «در گام اول خلق برند کارفرمایی، باید وضعیت فعلی برندمان را بررسی کنیم؛ به این موضوع توجه کنیم که تصویر فعلی برند کارفرمایی شرکت ما چگونه است؟ برای پاسخ به این سؤال می‌توانیم از طریق

اقداماتی مانند نظرسنجی از ذی‌نفعان، مصاحبه با کارکنان به‌صورت غیررسمی و بررسی نظرات کارجو در مورد برند از طریق بررسی سایت‌ها، کانال‌ها و شبکه‌های اجتماعی گوناگون عمل کنیم تا بدین ترتیب وضعیت فعلی برند تا حدودی مشخص شود.» مدیر سرمایه انسانی توسن تکنو در بخش دیگری از صحبت‌های خود بیان کرد: «در گام بعد باید به شناسایی EVP یا ارزش پیشنهادی کارفرما بپردازیم. EVP قلب برند کارفرمایی است. در واقع EVP کلیه گزاره‌های ارزشی است که کارفرما در ازای زمان، انرژی، مهارت و تعهد کارکنان به آنها اعلان می‌کند و در حین همکاری، نمود عینی و عملیاتی پیدا می‌کند. نمود خارجی EVP در قالب بیانیه ارزش پیشنهادی، محتوای برند کارفرمایی را تشکیل می‌دهد. عناصر اصلی در ارزش پیشنهادی کارفرما، بسته جبران خدمات رقابتی، برنامه‌های بهزیستی، توانمندسازی کارکنان، فرصت‌های رشد، یادگیری و توسعه، محیط کاری مطلوب، فرهنگ و ارزش‌های شرکت هستند.» طبق گفته مؤذنی: «نکته مهم این است که EVP پس از شناسایی، در قالب بیانیه ارزش پیشنهادی کارفرما طی فرایند جذب و استخدام نیرو استفاده می‌شود. شرکت‌ها سعی در نمایش

در طراحی و تدوین برنامه‌های بهبود برند کارفرمایی، کارکنان نقش مهمی ایفا می‌کنند و صدای کارکنان به مثابه برند کارفرمایی خواهد بود



شماره ۱۱۰
شهریور ۱۴۰۲
سال سوم

کسب و کارها فراتر هستند، حل نشوند، برند کارفرمایی نمی‌تواند به‌طور جدی نقش آفرینی کند.

شرکت‌ها از چرخه تولید و رشد کنار خواهند رفت. نتیجه تلخ ماجرا درست برعکس شعارهای سرداده‌شده، به وابستگی بیشتر کشور به سرویس‌های خارجی خواهد انجامید.» به گفته سهرابی، در شرایط فعلی حاکم بر کشور، کسب و کارها با یک چالش منطقی مواجه نیستند که بخواهند بر اساس روش‌های استاندارد آنها را حل و فصل کنند. او در ادامه دو دلیل جهت اقبال نیروی کار متخصص برای همکاری با یک شرکت عنوان می‌کند؛ مورد اول پرداخت بالاتر است و دیگری فراهم آوردن شرایط کاری مطلوب و انسانی است. مدیرعامل جاجیگا اضافه می‌کند: «کسب و کارهای داخلی امکان رقابت در زمینه پرداخت بالاتر را با شرکت‌های خارج از کشور ندارند. با این حال هرچه میزان نیروهای کار در بازار داخلی کاهش می‌یابد، با توجه به عدم تناسب عرضه و تقاضا در این بازار، شاهد افزایش پرداخت‌ها به واسطه رقابت برای جذب نیروی کار هستیم که به تدریج وارد فضای غیرمنطقی می‌شود که بیش از توان مالی شرکت‌های داخلی است.»

او تأکید می‌کند که در ایران تا آن مشکلات بزرگی که از اختیار





مطالعات دریاب رضایت نیروی کار مرخصی با حقوق مهم ترین است

اخیراً مطالعه‌ای نشان داده که کارمندان برای مرخصی با حقوق، بیشتر از داشتن بیمه درمانی با بودجه کارفرما ارزش قائل هستند.

گزارش مرکز تحقیقات «پیو» با نام «آمریکایی‌ها به شغل خود چگونه نگاه می‌کنند» نشان می‌دهد که ۶۲ درصد از ۵۹۰۰ نفری که مورد بررسی قرار گرفته‌اند، احساس می‌کنند داشتن مرخصی با حقوق برای تعطیلات یا بیماری‌های جزئی «بسیار بسیار مهم» است و ۲۷ درصد دیگر نیز گفته‌اند که «بسیار مهم» است. این بیشتر از ۵۱ درصدی است که گفته‌اند بیمه درمانی با هزینه کارفرما «بسیار بسیار مهم» است و ۲۸ درصدی که آن را «بسیار مهم» می‌دانند.

این مطالعه همچنین نشان می‌دهد تقریباً نیمی از کارکنانی که مرخصی با حقوق دریافت می‌کنند، معمولاً از تمام مرخصی خود استفاده نمی‌کنند. دلایل آن عبارت‌اند از عدم تمایل به تحمیل وظایف اضافی به همکاران یا عقب‌افتادن بالقوه از امور کاری. بیش از ۹۰ درصد از کارمندان با درآمد بالا که توسط پیو مورد بررسی قرار گرفته‌اند، دارای بیمه درمانی‌ای بوده‌اند که توسط کارفرما تأمین می‌شد، ولی این رقم برای کارمندان با درآمد متوسط به ۸۲ درصد و برای کسانی که درآمد پایین‌تری دارند، به ۶۰ درصد کاهش یافت.

فقط حدود نیمی از نیروی کار مورد بررسی گفته‌اند که از دستمزد خود «بسیار بسیار» یا «بسیار» راضی هستند و تنها ۳۴ درصد از میزان دستمزد خود راضی بودند. با این حال دو سوم (۶۷ درصد) اذعان داشته‌اند که از رابطه خود با همکاران «بسیار بسیار» یا «بسیار» راضی هستند و ۶۵ نیز گفته‌اند حداقل یک دوست صمیمی در محل کار خود دارند.

تقریباً ۸۰ درصد نیز اذعان کرده‌اند که شاهد برخورد محترمانه در محل کار هستند و ۶۵ درصد احساس می‌کردند که مشارکت آنها ارزش مناسب یا زیادی داشته است. کارمندان ۶۵ ساله و بالاتر با بیشترین احتمال (۶۷ درصد) از شغل خود «بسیار بسیار» یا «بسیار» راضی بودند و افراد زیر ۳۰ سال کمترین احتمال (۴۴ درصد) را داشتند.



شماره ۱۱۰
۵ شهریور ۱۴۰۲
سال سوم



گفت‌وگو
INTERVIEW



چالش جدی کمبود مدیر و کارآفرین در اکوسیستم

بررسی چالش‌های منابع انسانی اکوسیستم در گفت‌وگو با رضا زرنوخی، مدیرعامل صندوق مالی توسعه تکنولوژی

نقش حیاتی بنیان‌گذاران و مدیران عالی در ایجاد، رشد و راهبری اکوسیستم نوآوری، موضوعی نیست که بر کسی پوشیده باشد. در کنار مهاجرت نیروهای متخصص که در دهه‌های اخیر به امری عادی بدل شده و حوزه منابع انسانی را در داخل با چالش‌هایی جدی مواجه کرده، در سال‌های اخیر شاهد مهاجرت برخی کارآفرینان و مدیران حوزه‌های گوناگون به کشورهای دیگر بوده‌ایم. «رضای زرنوخی»، مدیرعامل صندوق مالی توسعه تکنولوژی با اشاره به خلئی که در لایه مدیریتی اکوسیستم نوآوری احساس می‌شود، باور دارد که شرایط باعث کاهش علاقه افراد به کارآفرینی شده و این مسئله یک چالش جدی برای راهبری کردن این حوزه است. او همچنین اعتقاد دارد راهکارهایی مانند پرداخت دلاری به نیروهای کار، با توجه به اینکه شرکت‌های اندکی توان انجام آن را دارند و همچنین باعث بروز مشکلاتی در سیستم حسابداری سازمان‌ها خواهد شد، نمی‌تواند راهکار تأثیرگذاری برای حفظ نیروها و کاهش آمار مهاجرت باشد.

اکوسیستم یک چالش جدی است.

در یک سازمان چه کسانی برای ساخت یک برند کارفرمایی موفق، مسئولیت بیشتری بر عهده دارند؟

بیشتر مسئولیت‌ها در سازمان بر عهده مدیر ارشد سازمان و مدیران عالی است تا بتوانند آن انگیزه و هدف بزرگی را که تعریف کرده‌اند، در سازمان جاری و ساری کنند. این افراد باید بتوانند تیم را پراورزی نگاه دارند و برای رسیدن به آن هدف بزرگی که ناشی از ارائه خدمت یا فروش محصولی به جامعه است، در سازمان انگیزه ایجاد کنند. در این زمینه بیشترین بار روی بنیان‌گذار، تیم اصلی و مدیران ارشد

به سازمان‌های دیگر بروند. لایه مهم‌تری در اکوسیستم که در آن با کمبود مواجه هستیم، لایه مدیران عالی و تیم‌های بنیان‌گذار هستند که قرار است استراتژی تعیین کنند، انگیزه دهند و راهبری یک کسب‌وکار را بر عهده بگیرند. دلیل کمبود در این بخش بیشتر این است که به خاطر شرایط اقتصادی و اجتماعی، امید به اینکه آیا این کسب‌وکارها فرصت رشد دارند، کاهش یافته است. افراد به این فکر می‌کنند که در این شرایط چگونه ما یک کسب‌وکار راه بیندازیم و سپس چنددهه یا چندصد نفر را درگیر آن کنیم. به نظر می‌رسد در این لایه هم خلئی به وجود آمده و تعداد کسانی که به کارآفرینی علاقه‌مند هستند، محدود شده و این مسئله برای راهبری کردن

مسئله کمبود نیروی ماهر در اکوسیستم نوآوری چقدر جدی است؟ شرکت‌ها در این زمینه چه اقداماتی می‌توانند انجام دهند؟ ما در زمینه نیروی انسانی در چند لایه اکوسیستم مشکل داریم که بخشی از آن نیروی متخصص و فنی است. افراد در این بخش درگیر مسائل کیفی مانند اینترنت و همچنین مسائلی مربوط به هزینه‌ها، کیفیت زندگی و فرصت‌هایی هستند که مهاجرت در اختیار آنها قرار می‌دهد. در این لایه ما چالش‌های بسیاری داریم و اکثر شرکت‌ها با از دست دادن نیروی متخصص مواجه هستند. ممکن است برخی نیروها حتی اگر مهاجرت نکنند با انگیزه کسب درآمد بیشتر و باثبات‌تر



انتظارات کارکنان مانند تورم در حال افزایش است

حقوق، انعطاف و آموزش

استاندارد زندگی خود هستند. در عین حال ۸۵ درصد نگران تأثیر اقتصاد فعلی بر مشاغل خود هستند و فکر می‌کنند قبل از همه‌گیری دستیابی به موفقیت آسان‌تر بود. با وجود این ترس‌ها، کارمندان گزارش دادند که می‌خواهند دستمزدشان را افزایش دهند تا با تورم، هزینه‌های کاری انعطاف‌پذیر و فرصت‌های یادگیری بیشتری از سمت کارفرمای خود مواجه شوند. آنها همچنین می‌خواهند صدایشان شنیده شود و اهداف مشخصی داشته باشند تا احساس ارزشمندی کنند.

تحقیقات نشان می‌دهد حتی با وجود حقوق‌های بالاتر از میانگین و تمام پولی که سازمان‌ها در طول همه‌گیری به یکباره برای پاداش‌ها و مزایا هزینه کرده‌اند، کارمندان هنوز احساس می‌کنند که مانند چرخ‌دنده‌های یک دستگاه هستند و ارزشی ندارند. این دیدگاه می‌تواند در درازمدت بهره‌وری را کاهش دهد، باعث افزایش گردش مالی شود و حتی به برند آسیب برساند.

این تحقیق نشان می‌دهد تقریباً همه رهبران مورد بررسی این را از قبل می‌دانستند، بنابراین اقدام نکردن آنها نشان می‌دهد که کارفرمایان یا به نگرانی‌های کارکنان خود گوش نمی‌دهند یا از آن بدتر، اهمیتی برایش قائل نیستند. اما همان‌طور که ایوت کامرون، معاون اوراکل کلود هشدار می‌دهد: «اگر به‌زودی تغییری ایجاد نشود، شاهد تأثیر جدی این اوضاع بر نتیجه کسب‌وکارها خواهیم بود.»

این نشان می‌دهد که ممکن است زمان آن فرا رسیده باشد که کارفرمایان به نگرانی‌های کارمندان، از کار منعطف گرفته تا رشد شغلی گوش دهند و به نگرانی‌هایشان پیراازند یا اینکه یک سال دیگر را خرج تماشای خروج کارمندانی که استعفا می‌دهند، کنند.

از زمان استعفای بزرگ، کارفرمایان در تلاش برای حفظ نیروی کار خود هستند. آنها برای جذب و حفظ استعدادها موجود در بازار، هزینه می‌کنند. بر اساس راهنمای حقوق و دستمزد سال ۲۰۲۳ «مورگان مک‌کینلی»، ۶۹ درصد از کارفرمایان جهانی برای جذب کارمندان جدید در ۱۲ ماه گذشته حقوق‌هایی بالاتر از حد انتظار ارائه داده‌اند. اما تحقیقات جدید نشان می‌دهد که این مشکل با پول حل نمی‌شود.

«اوراکل» ۳۰۰۰ کارمند و رهبر منابع انسانی را در سراسر ایالات متحده، بریتانیا و استرالیا مورد بررسی قرار داد و دریافت که با وجود شرایط اقتصادی ناامن فعلی و افزایش هزینه‌های زندگی، ۵۵ درصد از کارمندان بیشتر از داشتن حقوق مناسب به داشتن شغل مناسب اهمیت می‌دهند. ۸۸ درصد از کارکنان حتی در دوران رکود اقتصادی، از کنار گذاشتن شغلی که انتظارات آنها را برآورده نمی‌کند، امتناع نمی‌کنند. بنابراین مدیرانی که فکر می‌کنند می‌توانند وفاداری کارمندان خود را بخرند، ناامید خواهند شد.

محققان اوراکل هشدار می‌دهند که کارفرمایان باید تجربه کارمندان خود را در اولویت قرار دهند یا خطر از دست دادن سود و سهم بازار را به جان بخرند.

ممکن است رهبران امیدوار باشند با افزایش تورم و همچنین ترس از رکود جهانی، انتظارات کارمندان کاهش یابد، اما تحقیقات اوراکل نشان می‌دهد که دقیقاً برعکس این اتفاق رخ خواهد داد. انتظارات کارکنان برای دستمزد، انعطاف‌پذیری و آموزش در راستای ترس آنها از آینده در حال افزایش است.

طبق این تحقیقات، حدود نیمی از کارمندان نگران ثبات شغلی، فرسودگی شغلی و کاهش

گاهی موجب نیاز به جابه‌جایی، تغییر ساختار سازمان و تعدیل نیروی شدید می‌شود. در این شرایط اگر در خصوص مسائلی که برای نیروها در زمینه جابجایی و امنیت شغلی پیش می‌آید، برنامه‌ای در نظر گرفته نشود، می‌تواند به برند کارفرمایی سازمان آسیب جدی وارد کند. در چنین شرایطی ممکن است زندگی شخصی افراد به این دلیل که شرایط پیش آمده را پیش‌بینی نکرده‌اند، مسائلی مانند کمبود شدید هزینه‌های زندگی جاری پیش بیاید. سازمان‌هایی که درگیر این مسائل می‌شوند، می‌توانند همزمان با اینکه تعدیل را انجام می‌دهند، احساس خوبی در افراد ایجاد کنند. باید این مسائل به نیروی کار منتقل شود که با وجود تلاش زیادی که کردیم تا کسب‌وکار حفظ شود، در حال حاضر فرصت شغلی مناسبی نداریم؛ سازمان‌ها باید طی این جابه‌جایی از افراد حمایت مالی مناسبی داشته باشند و از این طریق این احساس را ایجاد کنند که در قبال فردی که زمانی او را جذب کرده، اما امکان ادامه همکاری ندارند، مسئولیت‌پذیر هستند و شرایطی را فراهم می‌کنند که این تغییر با کمترین اضطراب و هزینه اتفاق بیفتد.

آیا پرداخت حقوق دلاری در شرکت‌های ایرانی شدنی است و می‌تواند تأثیری در کاهش مهاجرت‌ها داشته باشد؟

وقتی درگیر بحران اقتصادی و رکود می‌شویم، قاعدتاً همه سطوح منابع انسانی با چالش مدیریت هزینه در زندگی‌شان مواجه شده و سید خریدشان نسبت به دوران قبل بحرانی می‌شود. افراد در این شرایط نمی‌توانند بسیاری از

خریدهای قبلی خود را داشته باشند و مجبورند در اولویت‌های زندگی خود تغییر ایجاد کنند. اما آیا پرداخت دلاری باعث برطرف شدن این چالش می‌شود و آیا یک سازمان توان پرداخت دلاری را خواهد داشت؟ بسیاری از شرکت‌ها توان پرداخت دلاری ندارند، زیرا به‌هرحال این شکل از پرداخت اثر ارزی بالاتری دارد. شاید تعداد معدودی از شرکت‌ها چنین توانی داشته باشند که البته این قضیه تأثیر زیادی روی نیازی که در حوزه منابع انسانی وجود دارد، نخواهد گذاشت. درباره تأثیر پرداخت دلاری در کاهش مهاجرت‌ها نیز باید به این نکته توجه داشت که تنها بخشی از دلایل افراد برای مهاجرت مسائل مالی است و در این میان دلایل غیرمالی نیز تأثیرگذارند که می‌توان به کیفیت، شرایط زندگی بهتر و سبک زندگی مورد نظر افراد اشاره کرد. همچنین مهاجرت این فرصت را برای افراد ایجاد می‌کند که در موقعیت‌های شغلی‌ای قرار بگیرند که در آن از ظرفیت‌های تخصصی‌شان استفاده بهتری شود. پارامتر پرداخت دلاری، ممکن است مانند یک مُسکن عمل کند، اما کسی که تصمیم به با این پارامتر ماندگار نخواهد شد و برای مهاجرت اقدام خواهد کرد. ضمن اینکه شرکت‌ها برای پرداخت دلاری، این چالش را هم دارند که در سیستم حسابداری خود نمی‌توانند این هزینه را مدیریت و ثبت کنند؛ چنین موضوعی باعث ایجاد عدم شفافیت خواهد شد؛ بنابراین از این منظر هم این اقدام به یک چالش برای شرکت‌ها تبدیل می‌شود که چگونه پرداخت‌های دلاری را با هزینه‌های ریالی تعدیل و در سیستم مالی و حسابداری، آن را شفاف بیان کنند. در بلندمدت و در شرایطی که پول رسمی سیستم مالی ما ریال است، پرداخت دلاری، ساختار مالی شرکت‌ها را با چالش مواجه می‌کند و روش پایداری نیست.

است که بتوانند در طول زمان راهبری شرکت، این مباحث را در سلسله‌مراتب، استراتژی‌ها، برنامه‌ها و سیاست‌های کاری شرکت و در گفت‌وگو‌هایی که با همه لایه‌های سازمان دارند، در نظر بگیرند. نیروهای کاری یک مجموعه باید بدانند هدف اصلی سازمان و کسب‌وکار چیست و این مهم‌ترین انگیزه‌ای است که به نیروی انسانی داده می‌شود تا بتواند با آن سازمان همدلی و همراهی داشته باشد و خلایقیت و تخصص خود را در اختیار مجموعه قرار دهد.

در یک رقابت سالم کسب‌وکاری، چه مشوق‌ها و امتیازهایی برای جذب نیروهای مستعد و ماهر، تأثیرگذاری بیشتری خواهد داشت؟

مسئله مشوق‌های کاری در همه سازمان‌ها وجود دارد و بسیاری از تیم‌های منابع انسانی روی این مسئله کار می‌کنند و ترکیبی از مشوق‌های مالی و معنوی را برای این بخش در نظر می‌گیرند. اما آنچه یک سازمان را متمایز می‌کند، احساس اثرگذاری و ارزشمند بودن فعالیت نیروی انسانی است. مهم است که سازمان بتواند انگیزه نیروهایش را حفظ کند؛ اینکه نیروها دیده شوند و اینکه در شرایط خوب و بد سازمان چگونه به آنها توجه می‌شود از جمله مواردی هستند که در کنار مسائل مالی اثربخش هستند. مدتی پس از اشتغال یک نیروی کار در مجموعه‌ای، اهمیت مسائل مادی کاهش می‌یابد و آن نیرو می‌خواهد بداند که در حال تلاش برای چه هدف و فضایی است و کاری که انجام می‌دهد چه اثری برای اجتماع خواهد داشت. اینکه

یک نیرو در برابری کاری که انجام می‌دهد آماده و توجیه شده باشد و همچنین حرف‌هایش شنیده و تلاش‌هایش دیده شود، می‌تواند انگیزه و مشوق بسیار مهمی برای او باشد.

مهم‌ترین خط‌هایی که شرکت‌ها در حوزه منابع انسانی و برند کارفرمایی مرتکب می‌شوند، چیست؟

یکی از اشتباهاتی که سازمان‌ها در حوزه منابع انسانی انجام می‌دهند، در فرایند جذب اتفاق می‌افتد. اگر جذب بیدی اتفاق بیفتد، بعداً نمی‌توان کاری برای آن انجام داد؛ بنابراین تعریف درست کار، فعالیت‌ها و تخصص مورد نیاز و نیز تطبیق و تعریف شرایط شغلی هنگام جذب از اهمیت بالایی برخوردار است. اگر سازمانی بر اساس داشتن منابع یا با هدف بزرگ کردن سازمان اقدام به جذب نیرو کند، مرتکب یک اشتباه بزرگ شده است. برای مثال در اکوسیستم رایج است که برخی شرکت‌ها بر اساس منابع مازادی که از سوی سرمایه‌گذار در اختیارشان قرار گرفته، اقدام به جذب نیرو می‌کنند. چنین اشتباهاتی باعث می‌شود افراد در جای خود قرار نگیرند و همچنین سازمان با مازاد منابع انسانی در انجام یک مأموریت مواجه شود که این مسئله باعث کاهش کیفیت کار افراد خواهد شد. مسئله بعدی این است که باز خورد دادن به نیروی انسانی بعد از جذب باید شفاف و دقیق صورت گیرد و مسائل در گفت‌وگو‌های هفتگی و... به نیروها انتقال یابد. اگر این شرایط به خوبی طراحی و فرایند مناسبی برای جذب، ارائه باز خورد، شرح کار و آموزش مناسب در نظر گرفته شود، خطاهای شرکت‌ها در حوزه منابع انسانی به حداقل می‌رسد. چالش بعدی که شرکت‌ها در مواجهه با نیروی انسانی دارند و به خطا منجر می‌شود، بحث نوسانات کسب‌وکار است که به خاطر مسائل مالی و کمبود سرمایه به وجود می‌آید. این نوسانات



شماره ۱۱۰
شهریور ۱۴۰۲
سال سوم





ارتقای شغلی دورکاران دشوار است

خطرات دورکاری

آرویند کریشنا، مدیرعامل IBM می‌گوید اگر کارمندان در خانه کار کنند، ممکن است شغل آنها آسیب ببیند. کریشنا طی مصاحبه‌ای به بلومبرگ گفت که اگرچه کارمندان خود را مجبور به بازگشت به دفتر نمی‌کند، اما فکر می‌کند ممکن است کارمندان دورکار برای گرفتن ترفیع مشکل داشته باشند.

به نظر می‌رسد رهبران صنعت فناوری کمتر از گذشته مشتاق کار از راه دور هستند، اما تغییر روش می‌تواند نتیجه معکوس داشته باشد و خطر خشم نیروی کار را به همراه خواهد داشت.

کریشنا در این مصاحبه گفته است: «احتمالاً در کوتاه‌مدت می‌توانید به همان اندازه سازنده باشید، اما حرفه شما آسیب می‌بیند. احتمال انتقال شما از آن نقش به نقش دیگری کمتر است، زیرا هیچ‌کس شاهد توانمندی‌های شما در زمینه‌های دیگر نیست. غیرممکن نیست، اما احتمالاً بسیار سخت‌تر خواهد بود.»

او افزوده است که کارمندان دورکار مهارت‌هایی را که معمولاً با حضور در محیط کار به دست می‌آید، مانند برخورد با مشتریان دشوار، یاد نمی‌گیرند.

کریشنا از سال ۲۰۲۰ مدیرعامل IBM بوده و کارگران را تشویق کرده تا سه روز در هفته در دفتر حضور داشته باشند. نیکل لامورو، رئیس منابع انسانی IBM در سال ۲۰۲۱ به اینسایدر گفته بود که بیشتر کارمندان پس از همه‌گیری، به صورت نیمه‌وقت به دفتر باز خواهند گشت.



شماره ۱۱۰
۵ شهریور ۱۴۰۲
سال سوم



توسعه برند کارفرمایی نیازمند انعطاف است

بررسی عوامل مؤثر بر برند کارفرمایی در گفت‌وگو با
محمد رضا شجاعی، سرپرست منابع انسانی کیپا

باید در این شرایط یکدیگر را درک کنیم

ساراراد، مدیر روابط عمومی
ابر دراک از اهمیت هویت
سازمان در ساخت برند
کارفرمایی می‌گوید



برند کارفرمایی به معنای ارزشی است که کارکنان، برای آن شرکت و کیفیت محیط کاری و روابط سازمان خود قائل هستند. شرکت‌ها برای نشان دادن هویت خود در بازار کار به کارکنان فعلی و سایر افراد فعال در بازار کار از مفهوم برند کارفرمایی استفاده می‌کنند. به اعتقاد محمد رضا شجاعی، سرپرست منابع انسانی کیپا، برند کارفرمایی یکی از مهم‌ترین اجزای تأثیرگذار بر فرایندهای جذب و نگهداشت افراد است. برنامه‌ریزی در این راستا باید از درون سازمان شروع شود و فعالیت‌هایی که به افزایش رضایت کارکنان می‌انجامد، اجرا شده و سپس در شبکه‌های اجتماعی به نمایش درآید. او با بیان اینکه برند کارفرمایی بر اساس EVP های آن شرکت ساخته می‌شود، توضیح داد: «EVP های هر شرکت بر اساس ارزش‌های بنیادین آن شرکت و تأثیری که آن ارزش‌ها بر کسب منافع مادی و معنوی که کارکنان آن شرکت در زمان استخدام خود (بسته حقوق و مزایا، آن بوردرینگ، محیط کاری، فرصت‌های رشد، یادگیری، کسب تجربه و مواردی از این دست) یا پس از قطع همکاری (منافعی مانند ایسای یا برند) کسب شده، ساخته می‌شود.»

او معتقد است شاخص‌های برند کارفرمایی خارج از سازمان نیز روی سیاست‌های تبلیغاتی فرصت‌های شغلی و نحوه مصاحبه و پاسخ‌دهی به داوطلبان تأثیر بسزایی دارد.

◀ **تأثیر متغیرهای معیشتی بر برند کارفرمایی**
شجاعی با اشاره به عوامل مؤثر بر برند کارفرمایی شرکت‌ها در شرایط فعلی اکوسیستم نوآوری بیان کرد که فعالیت در اکوسیستم نوآوری بندبازی هوشمندانه‌ای در مسیر تحول و نوآوری است: «هر آنچه بر اقتصاد و معیشت اثرگذار است، بر برند کارفرمایی هم مؤثر است. تلاش‌های پیوسته و مؤثری که برای توسعه برند کارفرمایی شکل می‌گیرد، هر چقدر هم حاصل مطالعات و پژوهش‌های علمی باشد، گاهی با تصمیماتی خارج از اختیار افراد فعال در برند تغییر خواهد کرد. از همین روست که توسعه برند کارفرمایی بیش از هر چیز نیازمند انعطاف است؛ انعطافی مبتنی بر منطق که بر اساس آن بتوان ارزش‌های اصیل برند را همواره زنده نگه داشت.»

رابطه منابع انسانی و برند کارفرمایی یک رابطه دوطرفه است. از سویی برند کارفرمایی قدرتمندی می‌تواند به جذب منابع انسانی متخصص و کارآمد کمک کند و از سوی دیگر نقش منابع انسانی در شکل‌گیری یک برند کارفرمایی قدرتمند تأثیری کلیدی دارد. او در این باره می‌گوید: «رابطه دوسویه‌ای که از ابتدا با توازن شکل گرفته باشد، کمتر دچار نوسان و آسیب خواهد شد. ما بر این باوریم که

برند کارفرمایی بر اساس هویتی ساخته می‌شود که در سازمان‌ها شکل گرفته است. شرکت‌ها باید بتوانند این هویت را بر اساس ارزش‌هایی که در نظر دارند، بسازند، آن را به بیرون از سازمان منعکس کنند و نسبت به آن وفادار بمانند. شرکت‌های دنیا، به‌ویژه آن‌ها که در حوزه فناوری فعالیت می‌کنند، بر اساس شرایط اقتصادی و ترندهایی که در زمینه فناوری شکل می‌گیرند با تغییر همراه هستند و در همین راستا سیاست‌هایی را نیز که برای برند کارفرمایی خود در نظر دارند، به‌روز می‌کنند.

در این میان نکته حائز اهمیت این است که هر آنچه در طول زمان از یک شرکت ثبت می‌شود، روی هویت آن مجموعه تأثیرگذار است. در واقع می‌توان گفت ساخت برند کارفرمایی در طولانی‌مدت نتیجه‌بخش خواهد بود؛ بنابراین اگر یک شرکت در ساخت برند کارفرمایی و انعکاس آن به بیرون از سازمان موفق باشد، باید بتواند این موفقیت را در طول زمان حفظ کند که این کار چالش‌های زیادی به همراه دارد. اما باید توجه داشت وقتی یک برند کارفرمایی بر اساس استراتژی‌های یک شرکت ساخته می‌شود، با گذر چند سال در ذهن‌ها نقش می‌بندد و افراد درباره آن صحبت می‌کنند؛ در آن زمان است که می‌توان گفت یک شرکت در ساخت برند کارفرمایی خود موفق بوده است.

در شرایط فعلی شاهد هستیم که بسیاری از شرکت‌های قدیمی مانند شرکت نفت که در خاطره مردم توانسته بودند برند کارفرمایی خوبی از خود ارائه دهند، با وجود داشتن امکانات بالا با تغییر شرایط اقتصادی کشور این روزها در این حوزه با مشکل مواجه شده‌اند. در چنین شرایطی و با وجود بحران مهاجرت، اهمیت برند کارفرمایی برای استارت‌آپ‌ها و کسب‌وکارهای نوآوری که فناوری محور هستند و به نیروی نخبه‌نیز دارند، بیش از پیش احساس می‌شود. برخی شرکت‌ها در سال‌های اولیه در راستای ساخت برند کارفرمایی خود این استراتژی را اتخاذ کرده



استارتاپ ویجیف از همان ابتدا بنای خود را بر هفته کاری چهار روزه گذاشته است

الگویی برای ایجاد تعادل

۱۵۰ پیمانکار پاره وقت دارد. او می گوید هنوز دوره های شلوغی وجود دارد که ممکن است باعث شود کارکنان روی معیار ۳۲ ساعته کار نکنند، اما او هرگز نمی خواهد این کار به یک هنجار تبدیل شود. نیباور می گوید هفته کاری کوتاه شده همچنان مؤثر است، زیرا تیم او سابقه کاری خوبی دارد. ممکن است فرهنگ استارتاپ یادآور فارغ التحصیلان دانشگاهی یا افراد بیست و چند ساله باشد، اما متوسط کارمندان ویجیف در اواسط ۳۰ سالگی خود هستند و اکثر کارمندان تمام وقت ویجیف فرزند دارند. نیباور می گوید: «ما یک تیم بزرگسال داریم. آنها سر کار می آیند. کار را انجام می دهند و پاسخگو هستند.»

نیسا داس، رئیس ستاد که در پیش نویس خطمشی های چهار روزه شرکت کمک کرده، می گوید: «برای تیم ویجیف، آن روز تعطیل اضافی به افراد زمان می دهد تا بتوانند در ابعاد دیگر زندگی خود نیز مسئولیت ها را بپذیرند.» به عنوان مثال، داس توانسته است سگی را به سرپرستی قبول کند و آموزش دهد و به شرکت هایی غیر از ویجیف در مورد موضوعات دیگری که به آنها علاقه دارد، از جمله حق رأی و برابری جنسیتی مشاوره دهد. برای والدین نیز یک روز اضافی به آنها کمک کرده تا وظیفه خود را به درستی انجام دهند.

داس می گوید: «این امر به آنها امکان می دهد از کودک بیمار خود مراقبت کنند، شرایط اضطراری را مدیریت کنند یا میانه روز برای کنفرانس های معلم و والدین یا ملاقات با پزشک در دسترس باشند، بدون اینکه احساس کنند به خاطر آن جریمه خواهند شد یا حواس شان پرت شود.»

مدلین نیباور، بنیان گذار و مدیرعامل استارتاپ «ویجیف» یک مادر است. وقتی نوبت به استخدام اولین کارمندان تمام وقتش در سال ۲۰۲۱ رسید، نیباور از خود پرسید: «چه می شد اگر کسب و کار او می توانست الگوی متفاوتی برای تعادل بین کار و زندگی داشته باشد؟»

او تصمیم گرفت ویجیف، استارتاپی که به پر کردن پست های اجرایی پاره وقت کمک می کند، تبدیل به محل کاری شود که برای یک هفته کاری چهار روزه با حداکثر ۳۲ ساعت طراحی شده است. هر کارمند به شرطی که به درستی با اعضای تیم ارتباط برقرار کند، می تواند روز تعطیلی را که ترجیح می دهد، انتخاب کند. نیباور به اینسایدر می گوید: «من فکر می کردم هفته کاری چهار روزه راهی عالی برای جذب و حفظ استعداد های بزرگ است. در چهار روز هم می توان کار را پیش برد و هم یک تجارت روبه رشد را اداره کرد.»

نیباور می گوید هفته کاری چهار روزه در حفظ کارمندان به شرکت کمک کرده و حتی امکان جذب نیروی کار فوق حرفه ای را به آنها داده است. برخی از شرکت هایی که به هفته های کاری چهار روزه روی آورده اند، دستمزدشان را تا ۸۰ درصد کاهش داده اند اما نیباور می گوید ویجیف از تاکتیک متفاوتی استفاده می کند؛ حقوق کارمندان آنها در حد وسط چیزی است که رقبایشان ارائه می دهند. نیباور می افزاید: «ما به جای حرکت صرفاً صعودی، میانه روی را انتخاب کرده ایم، زیرا معتقدیم ارزش مد نظر ما از طریق انعطاف پذیری ارائه می شود.»

این شرکت ۲۰ کارمند تمام وقت و

مسیر حرفه ای (Career Path) کارکنان یکی از اولویت های حوزه منابع انسانی است که اولویت های فردی و علاقه مندی های آنها را دربر می گیرد. شجاعی می گوید معمولاً ابتدا باید طبق استراتژی و چارت شرکت، فرصت های رشد و مسیرهای شغلی تدوین و طراحی شود. در مرحله بعد باید با توجه به علایق و عملکرد نیروی انسانی، افراد را در مسیر توسعه قرار دهیم و برای نیازهای آموزشی برنامه ریزی کنیم و ادامه می دهد: «این موضوع همیشگی و صد درصد نیست و امکان دارد فردی مهارت جدیدی کسب کند که بتواند نقش جدیدی در سازمان ما ایفا کند که در ادامه به رشد سازمان منجر شود. از همین روست که اولویت های فردی و سازمانی در چنین رویکردی نه مقابل هم، بلکه همسو و مبتنی بر هم رشد خواهند کرد و تضادی با یکدیگر نخواهند داشت.»

چالش های برند کارفرمایی و منابع انسانی

او در بخش پایانی صحبت هایش درباره چالش های برند کارفرمایی صحبت می کند و می گوید در اولین نگاه به نظر می رسد برندهای بزرگ به واسطه قدرت برندشان، مسیر برند کارفرمایی ساده تری پیش رو دارند، اما هیچ چیز در جریان اجرایی آنچنان ساده نیست.

برند بزرگ به معنی مسئولیت بزرگ و البته زیر ذره بین قرار گرفتن عملکرد است. هرچند قدرت و بزرگی برند در موارد قابل توجهی به کمک برند کارفرمایی خواهد آمد، اما تا به امروز شبکه های اجتماعی ثابت کرده اند که برند بزرگ در بسیاری موارد رزدر در معرض قضاوت اجتماعی قرار خواهد گرفت. شرکت های کوچک هرچند کمتر از قدرت برند کارفرمایی برخوردارند، اما در پی آن حواشی این قدرت را هم تجربه نخواهند کرد. البته به دلیل نداشتن این حواشی همه چیز به سادگی پیش نمی رود و برای پیشبرد و توسعه برند کارفرمایی گاهی صرفاً برنامه های درون سازمانی کافی نیست.

برند و منابع انسانی همگام با یکدیگر رشد خواهند کرد. به عبارتی در روند رشد و تکامل دوسویه هر دو سو به قدرت و اثرگذاری دیگری کمک خواهند کرد. به هر روی رشد همزمان مفهومی است که باور کسب و کار به آن به توسعه ای پایدار منجر خواهد شد. «شجاعی معتقد است هرم مازلو غیر قابل انکار است؛ به همین دلیل چشم پویشی از اهمیت تأمین مالی واقع بینانه منابع انسانی در موارد قابل توجهی به نگرانی و احساس عدم امنیت مالی نیروی انسانی منجر خواهد شد. راهکار مناسب در این شرایط این است که بسته های پرداختی خود را مبتنی بر واقعیت و قابل اجرا تعریف کنیم. او ادامه می دهد: «بعد از گذر از نیازهای اولیه است که ضرورت توسعه فردی خودنمایی می کند. در این مرحله است که توسعه مسیر شغلی از طریق آموزش، جانشین پروری و فرصت ارتقای شغلی را برای نیروی انسانی پیش می بریم.»

او در پاسخ به اینکه مهم ترین دلایلی که باعث می شود این روزها کارکنان شرکت های ایرانی را ترک کنند، توضیح می دهد که ترک شرکت ها توسط افراد بعد از کرونا روندی افزایشی داشته است. علاوه بر این در ایران میل به مهاجرت، عدم پرداخت حقوق و دستمزد مکفی، دریافت پیشنهاد حقوق بالاتر، عدم وجود ساعات کاری منقطع، عدم پرداخت منظم حقوق و همچنین عدم وجود فرهنگ سازمانی و محیط کاری دلپسند و صمیمانه از دلایل ترک شغل توسط افراد محسوب می شود. شجاعی معتقد است راهکارهای افزایش تعلق و دلبستگی کارکنان، شرایط کاری انعطاف پذیر، امکان تخصیص سهام تشویقی، سیستم های هدف گذاری در راستای افزایش درآمد سازمان ها و پرداخت بخشی از سود به کارکنان در قالب پاداش به ماندگاری افراد در محیط های کاری کمک قابل توجهی خواهد کرد.

تعریف شاخص های کمی موفقیت شرکت ها در حوزه منابع انسانی

بودند که خود را شبیه شرکت هایی نشان دهند که در «سیلیکون ولی» فعالیت می کنند. قصد این شرکت ها این بود که با به وجود آوردن فضایی جذاب برای متخصصان داخلی آنها را جذب کرده و انگیزه ای به وجود بیاورند که به مهاجرت فکر نکنند، اما امروز بحران اقتصادی ما را به جایی رسانده که در عمل موضوعاتی مانند رفاه در محل کار برای نیروها اولویت چندم است. آنچه برای نیروی کار شرکت های ایرانی اهمیت دارد، این است که وقتی در انتهای ماه حقوق خود را با نیرویی هم رده خود در یک کشور دیگر مقایسه می کند، متوجه می شود که با یک اختلاف رفاهی زیاد مواجه است و با این حقوق نمی تواند یک زندگی نرمال و استاندارد داشته باشد. واقعیت این است که در شرایط فعلی کشور، هیچ شرکتی نمی تواند ادعا کند که می تواند در حد گوگل، مایکروسافت و... برای نیروهای خود امکانات رفاهی فراهم کند. آنچه در حال حاضر می تواند توسط شرکت ها مد نظر قرار گیرد، این

تلاش های پیوسته و مؤثری که برای توسعه برند کارفرمایی شکل می گیرد، هر چقدر هم حاصل مطالعات و پژوهش های علمی باشد، گاهی با تصمیماتی خارج از اختیار افراد فعال در برند تغییر خواهد کرد. از همین روست که توسعه برند کارفرمایی بیش از هر چیز نیازمند انعطاف است



شماره ۱۱۰
شهریور ۱۴۰۲
سال سوم



است که شرایط رفاهی و زندگی معیشتی نیروی کار خود را درک کند و محیطی همراه با آرامش برای نیروی خود به وجود آورد؛ فضایی که حداقل کارکنان ما احساس کنند به ازای زمانی که می گذارند و خلاقیتی که بروز می دهند، قدردانی می بینند. شاید مهم ترین کاری که ما می توانیم انجام دهیم همین موضوع درک یکدیگر در این شرایط باشد.



رویکرد همدلانه در ارتباطات سازمانی

درباره امپتیک

گرین لرد، روان‌شناس دارای مجوز، مدیرعامل و یکی از بنیان‌گذاران «امپتیک» است؛ یک شرکت مستقر در سیاتل که هدف آن ایجاد همدلی بیشتر در ارتباطات شرکتی است. او در جوایز «گیگ وایر» در ماه آینده فینالیست مدیر اجرایی سال استارت‌آپ است.

لرد به مدت ۱۵ سال روی همین مشکل کار کرده است؛ شناسایی کلمات و عباراتی که همدلی، اعتماد و اتحاد را افزایش می‌دهد. مسیر او برای تبدیل شدن به یک بنیان‌گذار منحصر به فرد است. این کار در داخل آی‌سی‌یو شروع شد؛ جایی که لرد تحقیق می‌کرد چگونه گوش دادن همدلانه به رانندگان پس از تصادف اتومبیل می‌تواند به کاهش عادات نوشیدن الکل در آینده کمک کند.

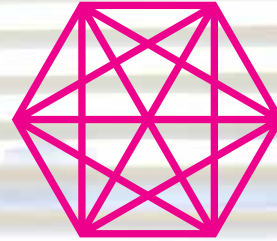
در سال ۲۰۲۰ لرد با همکاران سابق خود، نیکلاس برتاگولی و تاد هیرش برای راه‌اندازی امپتیک همکاری کرد. این شرکت در ابتدا با نام «امپتی راکس» شروع به کار کرد که از طریق یک پلتفرم بازی‌سازی، ارتباط انسانی را به اعضای شرکت‌ها آموزش می‌داد. بنیان‌گذاران متوجه شدند که یک فرصت تجاری در این میان وجود دارد و امپتیک متولد شد. این شرکت به شرکت‌های بزرگ در صنایعی مانند بیمه، مراقبت‌های بهداشتی و منابع انسانی خدمات می‌دهد. نرم‌افزار آن مکالمه‌هایی را که در متن، ایمیل، تماس‌های صوتی و... اتفاق می‌افتد، تجزیه و تحلیل می‌کند. ایده این است که به کارکنان کمک کند سوءتفاهم‌های احتمالی یا تفسیرهای نادرست را در ارتباطات خود شناسایی کنند و در زمان واقعی تنظیم کنند.

لرد همچنین صدای پیشرو در بخش روبه‌رشد سلامت روان دیجیتال است. او بنیان‌گذار گروهی به نام درمانگران در فناوری است که بیش از ۳۰۰۰ رهبر دارد و در تقاطع فناوری و سلامت روان کار می‌کنند.



شماره ۱۱۰
شهریور ۱۴۰۲
سال سوم

گفت‌وگو
INTERVIEW



فرهنگ سازمان و مسئله‌ای به نام ماندگاری کارکنان

سعید نیکزاد، مدیر منابع انسانی هلدینگ نیک اندیش از ارتباط منابع انسانی با برند کارفرمایی می‌گوید

به زبان ساده برند کارفرمایی توانایی شرکت در جذب، حفظ و توسعه نیروهای انسانی با استعداد و متخصص است. این مفهوم در برنامه‌ریزی راهبردی سازمان‌ها بسیار حائز اهمیت است. سعید نیکزاد، مدیر منابع انسانی هلدینگ نیک اندیش در گفت‌وگو با کارنگ از اهمیت موضوع منابع انسانی در شرکت‌ها می‌گوید.

رویکرد شرکت‌ها برای ساخت برند کارفرمایی

سعید نیکزاد معتقد است برای ساخت برند کارفرمایی در شرکت‌ها باید چهار رویکرد را مورد بررسی قرار داد که به شرح زیر است:

۱. **تعریف استراتژی و اهداف منابع انسانی:** برنامه‌های راهبردی سازمان‌ها باید مشخص کنند که کدام مهارت‌ها و خصوصیات در آینده برای شرکت اساسی هستند تا بر مبنای آن کارکنان جذب و آموزش داده شوند.

۲. **توسعه منابع انسانی:** ایجاد برنامه‌های آموزشی و توسعه شغلی باعث ارتقای مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان می‌شود. این موارد می‌توانند به ایجاد برند کارفرمایی قوی کمک کنند.

۳. **جذب و انتخاب متخصصان:** جذب افرادی که در حوزه کاری خود شناخته شده هستند و مهارت کافی برای رشد و ارتقای سایر افراد را فراهم می‌کنند، در ایجاد برند کارفرمایی معتبر تأثیرگذار است.

۴. **اعتبار و فرهنگ سازمانی:** ساخت یک فرهنگ سازمانی که بر اعتماد، همکاری، انگیزش و توسعه کارکنان تمرکز دارد، به ایجاد برند کارفرمایی کمک می‌کند.

تأثیر شرایط اقتصادی و اجتماعی بر برند کارفرمایی

نیکزاد در ادامه صحبت‌های خود به تأثیر شرایط فعلی اقتصادی و اجتماعی ایران اشاره می‌کند و معتقد است این دو مؤلفه تأثیر بسیار زیادی روی برند کارفرمایی شرکت‌ها خواهد داشت. او این تأثیرگذاری را به پنج بخش تقسیم می‌کند که به شرح زیر است:

۱. **حمایت دولتی از نوآوری:** سیاست‌ها و اقدامات دولتی برای حمایت از شرکت‌ها و استارت‌آپ‌های نوآور اهمیت دارند. تسهیلات مالی، اختصاص منابع به پژوهش و توسعه و ارتقای فناوری در این زمینه به تقویت برند کارفرمایی کمک می‌کنند.

۲. **جذب استعدادهای نوآور:** افراد با استعداد تمایل دارند به شرکت‌هایی اضافه شوند که به فرصت‌های نوآورانه و توسعه حرفه‌ای افراد توجه ویژه‌ای دارند. ارائه فرصت‌های انگیزشی و شغلی متناسب با خلاقیت و توانایی‌های افراد، برند کارفرمایی را تقویت می‌کند.

۳. **توجه به توازن کار-زندگی:** افراد به دنبال تعادلی میان زندگی شخصی و حرفه‌ای خود هستند. شرکت‌هایی که توانایی ایجاد تعادل کار-زندگی را داشته باشند، کارفرمایی جذاب محسوب می‌شوند.

۴. **حقوق و مزایای مناسب:** در نظر گرفتن نرخ افزایش قیمت‌ها و تورم در کشور برای تعیین حقوق و مزایای کارکنان بسیار اهمیت دارد. حقوق و فرصت‌های مالی مناسب باعث جذب و حفظ استعدادهای مورد نیاز می‌شود.

۵. **استفاده از ابزارهای مالی مؤثر:** اعطای وام‌های مسکن یا وام‌های تحصیلی به کارکنان می‌تواند علاوه بر افزایش تعهد آنها، به ایجاد برند کارفرمایی نیز کمک کند.

او در ادامه می‌افزاید: «با توجه به محدودیت‌ها و فرصت‌هایی که در ایران وجود دارد، برند کارفرمایی قوی به وسیله ایجاد یک محیط مثبت برای کارکنان، جذب و نگهداشت استعدادهای، ارتقای مهارت‌ها، توسعه فرهنگ سازمانی مطلوب و همچنین استفاده هوشمندانه از ابزارهای مالی و تأمین امنیت اقتصادی ممکن می‌شود.»



کارمنعطف فقط کار از راه دور و مختص کارمندان اداری نیست

هیچ راه حل یکسانی وجود ندارد

مربوط به محل کار آنها نیست، بلکه به نحوه کار آنها نیز مربوط می شود. به عنوان مثال کارگر خرده فروشی را در نظر بگیرید که باید شیفت های عصر را در اولویت قرار دهد تا به تعادل بین مسئولیت های مراقبت از کودک در طول روز کمک کند یا مهندسی که شغل دوم خود را در طول همه گیری شروع کرده و اکنون هر ماه ساعت های نیمه وقت کار می کند.

مهم این است که کسب و کارها تشخیص دهند هر موقعیتی منحصر به فرد است. وقتی صحبت از کار انعطاف پذیر به میان می آید، هیچ راه حل یکسانی وجود ندارد.

داده ها همچنین نشان می دهد فقدان کار انعطاف پذیر برای نقش های غیر اداری به شکاف برابری منجر می شود. تنها یک چهارم (۲۴ درصد) از کارکنان غیر اداری از زمان شیوع بیماری همه گیر انعطاف پذیری بیشتری را در مقایسه با کارکنان دفتری مشاهده کرده اند.

بسیاری از کارکنان غیر اداری احساس می کنند کارفرمایان به اندازه کافی تلاش نمی کنند تا نیازهای آنها را برآورده کند و معتقدند می توان انعطاف بیشتری را فراهم کرد. این نشان می دهد اغلب کارگران غیر اداری از جنبش کاری انعطاف پذیر عقب مانده اند و در حال حاضر از مزایای انعطاف پذیری که نیروی کار اداری از آن لذت می برد، مانند وقت بیشتر با خانواده، توانایی دنبال کردن یک سرگرمی و کار بهتر و تعادل زندگی بهره نمی برند.

کمبود جهانی نیروی کار، بهبود انعطاف پذیری برای کارگران غیر اداری را به یک ضرورت استراتژیک برای کسب و کارها تبدیل کرده است. ارائه انعطاف پذیری به روشی منصفانه تر و یکپارچه تر برای همه کارگران در نهایت به بهبود سطح استخدام، حفظ و بهره وری کمک می کند. برای استفاده از این فرصت و بهره مندی از تأثیر مثبت آن، کارفرمایان باید راه هایی برای گسترش مزایای انعطاف پذیری به همه کارگران بیابند.

از زمان همه گیری کووید، کار انعطاف پذیر به یکی از بحث برانگیزترین موضوعات در دنیای کار تبدیل شده است. هر چند کار منعطف بر سرفصل های جهانی تسلط یافته، اما برخی کارشناسان معتقدند پایان کار از راه دور نزدیک است، زیرا برخی از بزرگ ترین شرکت های جهان از کارمندان می خواهند به دفتر بازگردند.

داده ها نشان می دهد انعطاف پذیری در کار غیرقابل مذاکره است. این موضوع اغلب به اندازه میزان پرداختی شرکت ها مهم است و بسیاری حاضرند در صورت نبود این امکان، حتی در شرایط نبود امنیت شغلی و افزایش هزینه های زندگی، شغل خود را ترک کنند. با این حال انعطاف پذیری فقط مربوط به کار از راه دور نیست. این تنها بخشی از معادله است. نگاه کردن به آن از طریق این منشور باریک باعث می شود که فقط برای یک بخش از نیروی کار، یعنی کارمندان دفتری معنا داشته باشد.

برای برخورد عادلانه با نیروی کار، ما باید مزایای کار انعطاف پذیر را برای گروه های مختلف از جمله کارگران غیر اداری به ارمغان بیاوریم و طرز تفکر خود را در مورد انعطاف پذیری گسترش دهیم. داده های «وورک مانیستور پالس» بر اساس دیدگاه های ۷۵۰۰ کارگر در ایالات متحده، بریتانیا، فرانسه، آلمان و استرالیا نشان می دهد که تفاوت قابل توجهی در نوع انعطاف پذیری مورد نظر گروه های مختلف کارگران وجود دارد.

سه نفر از هر ۱۰ نفر (۳۰ درصد) از افرادی که در نقش های غیر اداری هستند، تقریباً دو برابر تعداد کارمندان دفتری (۱۶ درصد) به برنامه کاری انعطاف پذیر بیش از سایر انواع انعطاف پذیری اولویت می دهند. یک چهارم دیگر از کارکنان غیر اداری (۲۲ درصد) انعطاف پذیری در ساعات کار را مهم ترین می دانند.

برای این گروه از کارگران، کار منعطف فقط

فرصت های مهارتی، توازن کار-زندگی، شفافیت در اطلاع رسانی و ایجاد مزایای غیرمالی مانند ارتقای شغلی، توسعه حرفه ای و تشویق به نوآوری، در شرایط اقتصادی دشوار می توانند مشوق های مؤثری برای کارکنان باشند تا در محیط کار فعلی باقی بمانند. به طور کلی، با توجه به شرایط اقتصادی و اجتماعی ایران، ایجاد مشوق ها و امتیازهای مناسب و هماهنگ با نیازهای کارکنان و بازار کار، می تواند به ماندگاری آنها در شرایط رکود اقتصادی و تورم کمک کند.»

شاخص های موفقیت در حوزه منابع انسانی

موضوع شاخص های موفقیت در حوزه منابع انسانی بخش دیگری از صحبت های نیکزاد بود که در این خصوص می گوید: «شاخص های کمی موفقیت در حوزه منابع انسانی باید متریک هایی باشند که عملکرد افراد را از زوایای گوناگون ارزیابی کنند. این شاخص ها باید هدف ها و استراتژی های سازمان هماهنگ باشند و بتوانند تغییرات و پیشرفت هایی در حوزه هایی از جمله جذب نیرو، نگهداشت کارکنان، توسعه حرفه ای، رضایت کارکنان و بهره وری را اندازه گیری کنند. به عنوان مثال، می توان شاخص هایی مانند نرخ نگهداشت کارکنان، زمان پرورش نیرو، تعداد ارتقاها داخلی، تعداد آموزش های حرفه ای و نرخ بهره وری را به عنوان شاخص های کمی مهم در نظر گرفت.» او در خصوص رشد و توسعه کارکنان در ساختار شرکت نیز می گوید: «مسیر حرفه ای کارکنان باید تعادلی بین اولویت های فردی و استراتژی های سازمان داشته باشد. توجه به علاقه ها و مهارت های فردی و ایجاد فرصت های شخصی سازی در مسیر حرفه ای، باعث افزایش تعهد و رضایت کارکنان می شود. این نگرش باعث می شود کارکنان احساس کنند سازمان به توانایی ها و تمایلات آنها احترام می گذارد و به آنان فرصت های متناسب با این مهارت ها ارائه می دهد.»

نیکزاد همچنین ادامه می دهد: «مسیر حرفه ای باید با استراتژی ها و چشم انداز سازمان هماهنگ باشد. این به معنای انتخاب فرصت ها و ارتقاها حرفه ای بر اساس نیازها و اهداف سازمان است. به این ترتیب، مسیر حرفه ای کارکنان باعث توسعه توانمندی های مورد نیاز سازمان می شود و کارکنان به وسیله پیشرفت های حرفه ای خود به بهبود عملکرد سازمان کمک می کنند. در نهایت، موازنه بین اولویت های فردی و استراتژی های سازمان در تعریف مسیر حرفه ای، نقشی کلیدی در ماندگاری و پیشرفت کارکنان ایفا می کند. بهترین راه حل، ایجاد مسیرهای شغلی انعطاف پذیر است که با انطباق درست توانایی و تمایلات فردی کارکنان و نیازها و هدف های سازمان، تجربه های مثبتی را برای هر دو طرف فراهم آورد.»

نیکزاد در بخش پایانی صحبت های خود تأکید می کند: «به طور کلی، چالش های برند کارفرمایی و منابع انسانی در شرکت های کوچک، متوسط و بزرگ ممکن است با توجه به اندازه و مقیاس هر شرکت، تفاوت ها و شباهت های مختلفی داشته باشند. نکاتی که در همه اندازه های شرکت ها مشترک هستند، عبارتند از: اهمیت افزایش تعهد و انگیزه کارکنان به وسیله ایجاد محیط کاری جذاب و متناسب با ارزش ها و هدف های سازمان. همچنین، مدیریت عملکرد و ارزیابی منظم کارکنان نیز در تمام شرکت ها با هر اندازه ای اهمیت دارد. توسعه حرفه ای و بهبود مهارت ها نیز در تمامی شرکت ها از اهمیت ویژه ای برخوردار است.»

رابطه منابع انسانی و برند کارفرمایی

مدیر منابع انسانی نیک اندیش در بخش دیگری از صحبت های خود به رابطه میان منابع انسانی و برند کارفرمایی اشاره می کند و می گوید: «رابطه بین منابع انسانی و برند کارفرمایی یک رابطه اساسی و دوطرفه است که اهمیت بسیاری در ارتقای عملکرد و موفقیت سازمان ها دارد. از یک سو، برند کارفرمایی قوی می تواند به طور مستقیم به جذب نیروهای با استعداد، متخصص و خلاق کمک کند و از سوی دیگر، منابع انسانی نقشی کلیدی در شکل گیری و تقویت برند کارفرمایی دارند. طراحی مناسب سیاست ها و فرهنگ سازمانی، ایجاد فرصت های رشد و توسعه حرفه ای و ترسیم ارزش ها و مشارکت در پروژه های اجتماعی، به تقویت برند کارفرمایی و جذب نیروهای دارای توانمندی های مطلوب کمک می کند؛ بنابراین لازم است منابع انسانی و دیپارتمان های مرتبط با برند، به صورت هماهنگ عمل کرده و با استفاده از استراتژی های مشترک، به ایجاد محیطی جذاب و متناسب با ارزش ها و هدف های سازمان کمک کنند.»

او با اشاره به متغیرهای جذب و نگهداشت نیروی انسانی

در دنیا نیز می گوید: «در شرکت های روز دنیا مهم ترین متغیرهای جذب و نگهداشت نیروی انسانی، ایجاد فرهنگ سازمانی متناسب با ارزش ها، توجه به تعادل کار-زندگی، پیشرفت فناوری، رشد و توسعه حرفه ای و ارائه مزایا و حقوق رقابتی است. این متغیرها باعث می شود که سازمان ها جذابیت بیشتری برای کارجویان داشته باشند و کارکنان فعلی نیز تمایل بیشتری به باقی ماندن در سازمان نشان دهند.»

نیکزاد معتقد است این متغیرها در ایران نیز اهمیت دارند، اما باید به شرایط اقتصادی و فرهنگی ایران در این زمینه توجه ویژه داشت. او در این زمینه می گوید: «فشارهای اقتصادی ممکن است محدودیت هایی در تعیین حقوق و مزایا ایجاد کنند و موانع قانونی می توانند در ارائه برخی مزایا به کارکنان مؤثر باشند. با این وجود، با ایجاد راهبردهای مناسب و توجه به شرایط اقتصادی و اجتماعی ایران، همچنان می توان این متغیرها را به عنوان ابزارهایی برای ایجاد برند کارفرمایی قوی و هدفمند به کار گرفت.»

دلایل ترک شرکت ها توسط کارکنان

مدیر منابع انسانی هلدینگ نیک اندیش در خصوص عمده دلایل ترک شرکت ها توسط کارکنان می گوید: «در حال حاضر، دلایلی که باعث ترک شرکت های ایرانی توسط پرسنل می شوند، شامل چندین عامل متفاوت است. اولاً، افزایش نرخ تورم و نوسانات نرخ ارز، باعث کاهش قدرت خرید و تأثیر منفی بر تأمین نیازهای مالی کارکنان شده است. این وضعیت می تواند به نارضایتی از حقوق و مزایای معیشتی و در نتیجه، ترک محل کار منجر شود. ثانیاً، توسعه حرفه ای و فرصت های رشد و پیشرفت در محیط کار، از جمله عواملی است که در تصمیم کارکنان برای ترک شغل نقش دارد. اگر شرکت ها نتوانند فرصت های مناسبی برای توسعه مهارت ها و ارتقای حرفه ای ارائه دهند، کارکنان ممکن است به دنبال فرصت های بهتری در دیگر شرکت ها باشند.»

او در ادامه با اشاره به فرهنگ سازمانی می افزاید: «فرهنگ سازمانی نقشی اساسی در ترک یا ماندگاری کارکنان ایفا می کند. اگر فرهنگ سازمانی ناهماهنگ با ارزش ها و هدف های کارکنان باشد یا مشکلاتی نظیر نداشتن فرصت های مشارکت و تسهیل ارتباط با مدیران وجود داشته باشد، کارکنان ممکن است به دلایل فرهنگی به جایی دیگر روی آورند. علاوه بر این،



شماره ۱۱۰
شهریور ۱۴۰۲
سال سوم





کارگران می گویند ادغام
کروگر و آلبرتسونز
به ضرر آنهاست

مخالفت با ادغام بزرگ

کارگران خواربارفروشی کالیفرنیا جنوبی و حامیان اجتماعی در یک خواربارفروشی «الفز» در لیک وود تجمعی برگزار کردند تا با ادغام ۲۴/۶ میلیارد دلاری گول های سوپرمارکت کروگر و آلبرتسونز مخالفت کنند. این طرح که می گویند رقابت را کاهش می دهد، فروشگاه های مواد غذایی محلی را تعطیل می کند، قیمت مواد غذایی را افزایش می دهد و بیش از ۵۷۰۰ کارمند را بیکار می کند، با مخالفت فزاینده ای از سوی کارگران روبه رو شده است.

بر اساس توافق پیشنهادی، کروگر مستقر در سینسیناتی، آلبرتسونز مستقر در آیداهو را خریداری می کند و دو تا از بزرگترین خرده فروشان آمریکایی با هم تلفیق می شوند. این طرح در انتظار تأیید کمیسیون تجارت فدرال است و انتظار نمی رود این ادغام تا سال ۲۰۲۴ اتفاق بیفتد. طبق گزارش اخیر رویترز، در حال حاضر این دو شرکت در حال بررسی فروش ۲۵۰ تا ۳۰۰ فروشگاه خود برای رفع نگرانی های نظارتی هستند.

آلبرتسون مالک فروشگاه های آلبرتسونز، وونز و پاپلیون در سرتاسر کالیفرنیا جنوبی است. در حالی که کروگر مالک سوپرمارکت های کمتر الفز و فود فور است. کارمندان هر دو شرکت توسط اتحادیه کارگران صنایع غذایی و بازرگانی نمایندگی می شوند. زمانی که قرارداد ادغام در ۱۴ اکتبر ۲۰۲۲ اعلام شد، این دو گول خواربارفروشی بیش از ۷۱۰ هزار کارگر را در ۴۹۹۶ فروشگاه، ۶۶ مرکز توزیع، ۵۲ کارخانه تولیدی، ۳۹۷۲ داروخانه و ۲۰۱۵ مرکز سوخت استخدام کردند.

سه چهارم از کارگران کروگر که برای گزارش اقتصادی رانتیبل مورد بررسی قرار گرفتند، گفته اند کارمندان کافی برای انجام کارهای محوله در فروشگاه های آنها وجود ندارد و این امر بر امنیت محل کار، ایمنی حمل و نقل مواد غذایی و محافظت از کارکنان در برابر کووید تأثیر می گذارد.



شماره ۱۱۰
۵ شهریور ۱۴۰۲
سال سوم

گفت و گو
INTERVIEW



برند کارفرمایی باید صادقانه و واقع گرایانه باشد

نگاهی به عوامل مؤثر در ساخت برند کارفرمایی
در گفت و گو با ستاره هاشمی، مدیر منابع انسانی تترلند

در عصر شبکه های اجتماعی، نیروهای کار این امکان را دارند که تجربه زیسته خود از همکاری با یک سازمان را در این فضا روایت کنند. «ستاره هاشمی»، مدیر منابع انسانی تترلند، باور دارد که این موضوع در شکل گیری جایگاه برند کارفرمایی در ذهن مخاطبانی که از بیرون به یک مجموعه نگاه می کنند، نقش بسزایی دارد. به اعتقاد او، برند کارفرمایی که می توان از آن به عنوان هویت درج شده در ذهن مخاطبان یاد کرد، هزینه های جذب را برای یک سازمان کاهش خواهد داد و همچنین جذب استعدادها را سهل تر می کند.

ستاره هاشمی ایجاد و تقویت برند کارفرمایی در یک شرکت را کاری می داند که تیم های منابع انسانی و مارکتینگ با کمک یکدیگر انجام می دهند و سعی می کنند از این طریق خلق ارزش افزوده کنند.

نقش مدیران ارشد در ایجاد برند کارفرمایی

او با تأکید بر نقش مهمی که مدیران ارشد در زمینه برند کارفرمایی دارند، می گوید: «مدیران ارشد سازمان ها باید به ارزش هایی که برای ساخت برند کارفرمایی در نظر گرفته اند، متعهد و از جایگاه این برند در مجموعه خود باخبر باشند. برند کارفرمایی نباید فقط شعار باشد و

مدیران سازمان باید یک الگوی مناسب برای پیاده سازی آن در نظر داشته باشند.»

در راستای برنامه ریزی برای ایجاد برند کارفرمایی، باید فهرستی از ارزش ها، فرهنگ ها، شعار برند و چشم اندازهای سازمان تهیه کرد و با در نظر گرفتن این موارد و همچنین آنچه به صورت واقعی درون مجموعه جریان دارد، روایتی باور پذیر از برند کارفرمایی ساخت که در آن ارزش افزوده ای نیز که مد نظر کارفرماست، لحاظ شده باشد. به نظر مدیر منابع انسانی تترلند، برند کارفرمایی یک نامه از پیش نوشته شده نیست و باید از دل کارکنان مجموعه و تجربه هایی که در محیط کار دارند، ساخته شود. به همین دلیل هر چه یک سازمان در راستای ارزش ها، فرهنگ سازمانی و پیاده سازی آنها با صداقت بیشتری عمل کند، به طور طبیعی تصویری که از برند کارفرمایی آن منعکس می شود، باور پذیرتر است و بیشتر به دل مخاطبان می نشیند. او بحث متغیرهای جذب و نگهداشت نیروها را یکی از چالش های مهم حوزه منابع انسانی می داند که مختص ایران نیست و در سایر کشورهای جهان نیز وجود دارد. هر چند در ایران با توجه به شرایطی مانند عدم تعادل درآمد و هزینه های زندگی و مسئله مهاجرت ضرورت این موضوع بیشتر احساس می شود. به همین دلیل، مجموعه ها در این فضای رقابتی باید رویکردی را در پیش بگیرند تا بتوانند جذب و نگهداشت خوبی داشته باشند.

ایجاد تعادل میان کار و زندگی

هاشمی یکی از عوامل تأثیرگذار در این زمینه را موضوع حقوق و مزایا عنوان می کند، اما معتقد است این فقط بخشی از کارهایی است که باید برای جلب رضایت نیروی کار انجام داد. او تأکید می کند که شرکت ها نباید از سایر مزایای رقابتی غافل باشند. تعادل میان کار و زندگی مثالی است که او در این زمینه مطرح کرده و تأکید می کند در ایران شرکت ها کمتر به این حوزه پرداخته اند. او ادامه می دهد: «شاید در فضای استارت آپی بیشتر این ضرورت احساس شود که شرکت ها نه به عنوان شعار، بلکه در عمل در راستای ایجاد تعادل میان کار و زندگی کارمندان حرکت کنند.»

ایجاد بستری برای ارتقا بخشی و توانمندسازی نیروهای کار از دیگر مواردی است که این فعال حوزه منابع انسانی روی آن تأکید دارد و آن را یک بازی برد-برد برای سازمان و افرادی که در آن کار می کنند، می نامد؛ چراکه طی آن هم برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می شود و کمک می کند مجموعه بهتر به اهداف خود برسد و هم نیروهای کار از این موضوع منتفع خواهند شد. افرادی هم که از بیرون به یک سازمان نگاه می کنند، وقتی بدانند محیط آنجا برای رشد و پیشرفت کارمندان مناسب است و به اصطلاح نیروها در آن درجا نمی زنند، آن سازمان برایشان خوشایند خواهد بود.

اهمیت دادن به سلامت روان نیروهای کار، ایجاد یک محیط تعاملی و همچنین بستری که افراد بتوانند در آن با چالش های جدید روبارو شوند و از این طریق به تجربه های خود بیفزایند، از دیگر مواردی است که هاشمی به آنها به عنوان عوامل مؤثر در ساخت برند کارفرمایی موفق اشاره می کند.

بومی سازی تجربه های جهانی

مدیر منابع انسانی تترلند ضمن تأکید بر اینکه در حوزه برند کارفرمایی نباید ایده آل گرا بود و باید واقع گرایانه به مسائل نگاه کرد، عنوان می کند: «بحث برند کارفرمایی این روزها در جهان داغ است و شرکت های داخلی می توانند از تجربه شرکت های بزرگ جهان در این زمینه استفاده کنند، اما باید این نکته را مد نظر قرار بدهیم که این تجربه ها باید بر اساس شرایطی که در داخل کشور داریم، بومی سازی شوند.»



ویدئویی که خبرساز شد و موضوع امنیت کارمندان را مطرح کرد

خرده‌فروشی لوو و جنجال ناامنی

از تجهیزاتی مانند لیفتراک و نردبان استفاده کنند. یکی از کارمندان فعلی لوو در تنسی به اینسایدر می‌گوید: «هر کارمندی که از دستگاه مشاهده شده در تیک‌تاک استفاده می‌کند - یک بالابر برقی با قابلیت راندن بالیمور - قبل از کسب تأییدیه کار کردن با آن در یک دوره آموزشی، باید یک دوره عملیاتی و ایمنی را طی کند. پس از اتمام دوره، آنها باید همراه با سرپرستی کار کنند که اجازه مربیگری را دارد و سپس کارمند باید نشان دهد که دانش استفاده صحیح از دستگاه را در موقعیت‌های مختلف دارد.»

وی می‌افزاید: «این نوع آموزش برای هر تجهیزات برقی لازم است و هر کارمند آموزش روزانه و هفتگی دارد.»

اما به عقیده برخی، تمرینات عملی جایی است که لوو در آن ضعیف عمل می‌کند. یکی از کارمندان سابق میشیگان لوو می‌گوید: «آموزش تجهیزات برقی در مقایسه با هر محیط خرده‌فروشی دیگری یک شوخی است. شما یک فیلم آموزشی تماشا می‌کنید و آنها به شما اجازه کار می‌دهند.»

یکی دیگر از کارمندان سابق لوو در یک فروشگاه لوئیزیانا به اینسایدر می‌گوید که اقدامات احتیاطی روی کاغذ خوب است، اما وقتی نوبت به ما کارگران طبقه پایین می‌رسد، بسیاری از اقدامات حذف می‌شوند. او می‌افزاید: «ما در موقعیت‌های بسیاری قرار گرفته‌ایم که برای آنها آموزش ندیده‌ایم. ما فقط بر اساس یک مثال پایه آموزش می‌بینیم که در آن همه چیزهایی که برای انجام کار خود نیاز داریم در دسترس است. اما وقتی صحبت از کار واقعی می‌شود، هرگز این‌طور نبود و مشکلات بسیاری پیش می‌آمد.»

کارمند سابق لوئیزیانا می‌گوید: «ممکن است کارمندی که به دلیل کمبود نیروی انسانی یا تعامل با مشتریان بی‌حوصله احساس فشار می‌کنند، در نهایت از تجهیزات استفاده نادرست کنند.»

یک ویدئوی وایرال تیک‌تاک که نشان می‌دهد کارمند سابق «لوو» در حال تلاش برای برداشتن یک جعبه سنگین از قفسه‌ای بلند است و برای کمک فریاد می‌زند، بحثی را در میان کارمندان این شرکت به راه انداخته است؛ آیا این فروشگاه زنجیره‌ای ایمنی را در اولویت قرار داده و آموزش کافی به کارمندان ارائه می‌دهد؟ یکی از کارمندان سابق لوو که ۱۴ سال در فروشگاه‌های او در لاندو واقع در ایالت فلوریدا کار می‌کرد، به اینسایدر می‌گوید: «آنها در مورد ایمنی ما را نصیحت می‌کنند، اما در واقع ایمنی بعد از هر چیز دیگری قرار دارد.» این شخص به دلیل نگرانی از حفظ حریم خصوصی خواسته ناشناس بماند اما هویت او برای اینسایدر شناخته شده است.

اما همه کارمندان احساسات مشابهی ندارند. در واقع برخی کارمندان به اینسایدر گفته‌اند که آموزش‌های ایمنی لوو جزو بهترین‌هایی است که در صنعت خرده‌فروشی دیده‌اند. یکی از مدیران سابق لوو در تاکوما، واشنگتن می‌گوید: «بدون شک آنها ایمنی را سرلوحه هر کاری قرار می‌دهند. من بیش از ۲۰ سال است که سمت مدیریتی دارم و می‌توانم بگویم که لوو بهترین ارزش‌ها و رویه‌های اصلی ایمنی را دارد.»

اینسایدر با بیش از ۱۲ کارمند فعلی و سابق این فروشگاه در مورد تجربیات آنها در لوو صحبت کرد. در حالی که برخی با اشتیاق از پروتکل‌های ایمنی شرکت دفاع کردند، برخی دیگر گفتند که حادثه نشان داده شده در تیک‌تاک، مشابه تجربه آنهاست.

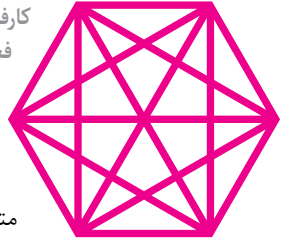
لوو به درخواست‌ها برای اظهار نظر پاسخ نداد. لری کاستلو، سخنگوی لوو در پاسخ به داستان قبلی به اینسایدر گفته بود که رفتار نشان داده شده توسط آن کارمند در تیک‌تاک برخلاف آموزش‌هایی است که لوو ارائه می‌دهد. اما آموزش ایمنی لوو شامل چه مواردی است؟ لوو کارکنانش را آموزش می‌دهد تا از طریق ترکیبی از دوره‌های آنلاین و تجربیات عملی،

برند کارفرمایی متاثر از تحولات اجتماعی است

مهسا رزاقی، مدیر منابع انسانی رمزینکس مطرح کرد

مهسا رزاقی، مدیر منابع انسانی رمزینکس در گفت‌وگو با کارنگ از اهمیت چگونگی شکل‌گیری برند کارفرمایی گفته است. به گفته او در ساخت برند کارفرمایی ابتدا باید فرهنگ یک سازمان بر اساس معیارهایی همچون فرهنگ و ارزش‌های یک جامعه شکل بگیرد.

گفت‌وگو
INTERVIEW



عوامل مؤثر بر برند کارفرمایی شرکت‌ها، در شرایط فعلی اکوسیستم نوآوری و به طور کلی اقتصاد ایران چیست؟

در شرایط فعلی اکوسیستم، عوامل متعددی می‌توانند بر برند کارفرمایی شرکت‌ها تأثیرگذار باشند. بسیاری از برندها طی یک

سال گذشته هم از سوی رگولاتوری و تصمیمات یک‌شبه و هم به لحاظ تحریم‌ها تحت فشارهای بسیاری بوده‌اند. در عین حال شرایط اجتماعی کشور در ماه‌های اخیر حتی در برند کارفرمایی تأثیرگذار بوده است؛ چراکه ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی شرکت تأثیر زیادی بر برند کارفرمایی دارد. یک فرهنگ سازمانی که از انعطاف‌پذیری، توسعه فردی، تشویق به نوآوری و همکاری فعال پشتیبانی کند، می‌تواند شرکت را به یک مقصد جذاب برای توانمندی‌های نوآورانه و جوانان تبدیل کند. توجه به ترکیب جنسیتی متنوع و تشویق به اشتغال زنان، همچنین ارزش‌گذاری به تنوع فرهنگی می‌تواند به افزایش برند کارفرمایی کمک کند. مهم است که شرکت‌ها با توجه به این عوامل و ایجاد یک محیط کار مناسب، تلاش کنند برند کارفرمایی خود را در اکوسیستم نوآوری و اقتصاد ایران تقویت کنند.

مهم‌ترین متغیرهای جذب و نگهداشت مؤثر و بهینه نیروی انسانی در شرکت‌ها در ترندهای روز دنیا، چه چیزی تعریف شده و تا چه حد قابل پیاده‌سازی در اکوسیستم کسب‌وکاری ایران هستند؟

در اکوسیستم کسب‌وکاری ایران، تا حدی از متغیرهای مهم در جذب و نگهداشت نیروی انسانی ترندهای روز دنیا استفاده می‌شود، اما برخی موارد ممکن است به دلیل محدودیت‌های مالی یا فرهنگی، به طور کامل پیاده‌سازی نشوند. با این حال با توجه به رشد فناوری و تغییرات اجتماعی و اقتصادی، امکان تطابق با ترندهای جهانی و بهبود جذب و نگهداشت نیروی انسانی وجود دارد.

ایجاد یک فرهنگ سازمانی مثبت که شامل ارزش‌ها، اخلاقیات کاری و رفتارهای مشترک است، می‌تواند جذب و نگهداشت کارمندان را تسهیل کند. محیط کاری مناسب و توجه به توازن بین کار و زندگی شخصی نیز نقش مهمی در این زمینه دارد. ارائه فرصت‌های توسعه شغلی، آموزش و یادگیری مستمر به کارمندان، به آنها انگیزه می‌دهد و نگهداشت آنها را تسهیل می‌کند. تمرکز بر توازن میان وظایف شغلی و زندگی خصوصی کارمندان، ایجاد مسیرهای شغلی و فرصت‌های پیشرفت در سازمان، سیاست‌های پاداش و تشویقات مناسب، از جمله افزایش حقوق و مزایا، امتیازات، تعیین اهداف مشخص و پاداش بر اساس ارزیابی عملکرد، می‌تواند کارمندان را نسبت به ارائه بهترین عملکرد خود تحریک کند. ایجاد محیطی که ایده‌پردازی و تفکر کارآفرینانه را تشویق می‌کند و همچنین اهمیت دادن به سلامت روانی کارمندان و ارائه خدمات حمایتی، می‌تواند رضایت و تعهد آنها را افزایش دهد.

مهم‌ترین دلایلی که این روزها باعث می‌شود کارکنان شرکت‌های ایرانی را ترک کنند، چیست؟

ترک شرکت‌های ایرانی توسط کارکنان می‌تواند به عواملی چون اهداف شخصی و تغییر مسیر کار یا تغییرات اقتصادی، اجتماعی و سازمانی در کشور و فرصت‌های شغلی در دیگر کشورها مرتبط باشد. اما شاید دلیل اصلی ترک سازمان را بتوان عدم ارتقای حقوق و مزایای مالی کارکنان در تناسب با هزینه‌های زندگی دانست. البته عدم ارائه فرصت‌های توسعه شغلی، آموزش‌های مناسب و ارتقای مهارت‌های کارکنان باعث می‌شود که آنها به دنبال فرصت‌های بهتری در جای دیگر بگردند. فرهنگ سازمانی منفی، تضادهای سازمانی، کارآمدی پایین مدیریت و نداشتن روابط سالم با مدیران نیز می‌تواند به افزایش ترک کارکنان بینجامد. گاهی کارکنان شرکت‌ها را ترک نمی‌کنند و عدم تعادل کار و زندگی و امکانات یا نبود تجهیزات و امکانات کاری مورد نیاز، محیط کار ناامن و نامناسب یا عدم شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها موجب خروج آنها می‌شود؛ بنابراین ترک شرکت توسط کارکنان با عوامل متعدد و پیچیده‌تری از موضوعات داخل سازمان مرتبط است. مشکلات اقتصادی و تورم می‌توانند به افزایش هزینه‌های زندگی منجر شود و کارکنان را به جست‌وجوی فرصت‌های مالی بهتر و ترک کار سوق دهد.



شماره ۱۱۰
شهریور ۱۴۰۲
سال سوم





خشکسالی قریب الوقوع سرمایه انسانی

نگاهی به وضعیت حوزه منابع انسانی در گفت و گو با ایلیا وکیلی، نایب رئیس هیئت مدیره ابرآروان

مشغول به کار شوند، ولی باعث می شود این اکوسیستم فعال تر و بارورتر شود. همه شرکت ها در این حوزه به جای اینکه با هم رقابت کنند، باید سعی کنند راهی برای رقابت با عوامل بیرونی بیابند.»

تجربه ابرآروان از برند کارفرمایی

وکیلی در مورد برند کارفرمایی در ابرآروان اظهار می دارد: «فکر می کنم بزرگ ترین قسمتی که در مورد آن اشتباه محاسباتی انجام دادیم، قسمتی بود که برند کارفرمایی را مانند یک ویتترین تصور کردیم که باید در آن تصویری مخدوش شود. وقتی این تصویر مخدوش شود، می خواهیم چه کار کنیم؟ به جز آن چه چیزی برای ارائه داریم؟ فکر می کنم عمده تمرکز باید روی چیزی واری این تصویر باشد. چیزی که به ما در ابرآروان کمک کرد، اندوخته ای بود که به جز این تصویر داشتیم. فکر می کنم کار است که به برند کارفرمایی معنا می دهد، اینکه ما چه کار می کنیم و چرا. شاید با تصویر نتوان این را به مخاطب مخابره کرد. آدم هایی که کار شما را می شناسند، می توانند این حس و تجربه را انتقال دهند؛ نه تلاش شما برای ارائه یک تصویر.»

یک معادله سخت

اقتصاد ما وابسته به دلار است و تغییرات قیمت دلار تأثیرات شگرفی روی زندگی ما دارد، اما به نظر می رسد که می خواهیم این تأثیر را انکار کنیم. از نظر وکیلی پرداخت دلاری به نیروها با توجه به وضعیت دلار یک آپشن محسوب می شود و شرکتی که می خواهد این نوع پرداخت را داشته باشد، باید با قیمت لحظه ای دلار هماهنگ باشد. او خاطر نشان می کند: «نمی دانم این کار

چقدر در ایران شدنی است. سوازی بخش دستوری اقتصاد که با آن مخالف نیستم، نمی دانم چقدر می توانم ورودی سازمانم را از لحاظ مالی با نرخ دلار هماهنگ کنم تا از آن طرف هم بتوانم هزینه هایم را به دلار پرداخت کنم؛ بنابراین فکر نمی کنم در شرکتی این معادله قابل حل باشد.»

کمبود نیروی انسانی متخصص، رقابت برای جذب این نیروها و فاصله بین آنچه این نیروها در مدرسه و دانشگاه آموخته اند با انتظارات بازار کار، چالش هایی هستند که از نظر ایلیا وکیلی، نایب رئیس هیئت مدیره ابرآروان، در حوزه منابع انسانی وجود دارند. او معتقد است وضعیت منابع انسانی در حال حاضر در اکوسیستم آی تی مانند یک آپکس است. به گفته او بخش قابل توجهی از سرمایه انسانی در حال مهاجرت هستند و از مملکت می روند. به باور وکیلی اینکه شرکت ها کارآموزی نیروها یا آموزش در این حوزه را بر عهده بگیرند، خواسته زیادی نیست. او در این مورد توضیح می دهد: «اگر شرکتی در حوزه آموزش کار کند، قطعاً به نفع خودش نیز هست. درست است که به نجات مملکت از این خشکسالی عنقریب سرمایه انسانی کمک می کند، اما در وهله اول این کار به خودش سود می رساند. باید افرادی را که توانایی دارند، آموزش داد تا آنها را برای ورود به بازار کار آماده کرد.»

برند کارفرمایی ویتترین نیست

به اعتقاد وکیلی برند کارفرمایی ویتترین نیست و نمی توان مثل یک تبلیغ به بیننده این حس را القا کرد که محصول من خوب است. برند کارفرمایی مفهومی بیش از یک ویتترین است. او تشریح می کند: «بخش بزرگی از برند کارفرمایی را تجربه همکاری رقم می زند، نه آن چیزی که از طرف سازمان به بیرون ارائه می شود. فکر می کنم تمام اجزای سازمان در ساخت برند کارفرمایی نقش دارند. برای مثال منابع انسانی سازمان به عنوان بخشی در این موضوع مطرح می شود که این تجربه همکاری را هدایت می کند. از مدیران ارشد سازمان به عنوان سفیران برند آن سازمان گرفته تا محصول سازمان، در ساخت تجربه همکاری نقشی جدی دارند.»

پارادوکس کار و تجربه

افراد زیادی تمایل دارند که کار کنند، اما چون تجربه کاری ندارند، می خواهند به عنوان کارآموز مشغول شوند و کار یاد بگیرند، اما از طرف دیگر شرکت به کسانی نیاز دارد که کاربلد باشند. شرکت ها آمادگی لازم برای ارائه دوره های کارآموزی ندارند و به افراد باتجربه احتیاج دارند، ولی کسی کاربلد است که دوره کارآموزی را بلد باشد. وکیلی می گوید: «این مسئله یک پارادوکس است که باید حل شود. از یک جایی به بعد باید به راه اندازی دوره های کارآموزی به طور جدی فکر کنیم. نباید فقط به فکر منافع خود باشیم. احتمالاً بسیاری از افرادی که در ابرآروان دوره کارآموزی می گذرانند، مدت زیادی در این مجموعه کار نکنند. ممکن است مهاجرت کنند یا در شرکت های مشابه داخلی

به بهانه حفظ سلامت روان کارمندان! منا کارمندان خود را از حضور در بلایند منع کرد

مسئول فعالیت های متاورس است. تصور کنید هزاران رشته در مورد اینکه چگونه در حال از دست دادن قدرت خود هستید. بخوانید.» چند نفر دیگر از کارکنان متا نیز وارد بحث شده اند. یکی نوشته است: «درست می گوید، اما دیگر قدرتی برای از دست دادن ندارد.» در حالی که دیگری افزوده است: «مدیر ارشد فناوری من نابینا (Blind) است.» بلایند به اینسایدر گفت که بیش از ۶۴ هزار کارمند متا در این پلتفرم ثبت نام کرده اند که به گفته او بیش از سه چهارم نیروی کار متاست. همچنین گفته شده است که نزدیک به سه هزار کارمند متا یک روز قبل از اینکه بنیان گذار فیس بوک ۱۱ هزار جایگاه شغلی را لغو کند، به بلایند پیوستند.

یکی دیگر از کارمندان متا، ظاهراً به نقل از بوسورث، در بلایند پست گذاشته است: «از بلایند خارج شوید. این وحشتناک است. آنجا فقط منبع اطلاعات نادرست و مزخرف است. تعدادی از افراد بودند که تأییدیه های ادعایی را پست کردند که واقعاً معتبر به نظر می رسید. آنها کاملاً ساختگی بودند.»

بلایند از کاربران می خواهد آدرس ایمیل کاری، عنوان شغلی و نام کارفرمای خود را هنگام عضویت ارائه دهند. کیوم کیم، یکی از بنیان گذاران و مدیر بازرگانی بلایند به اینسایدر گفت که از خواندن پست های امثال بوسورث در این پلتفرم تعجب نکرده است. او گفت: «من فکر می کنم همین برای اثبات این واقعیت کافی است که هیچ منبع بهتر دیگری برای درک آنچه واقعاً در ذهن مردم می گذرد، وجود ندارد. به نظر من این همچنین نشان دهنده ناراحتی ای است که مدیران و شرکت ها ممکن است هنگام خواندن بحث ها احساس کنند، اما آنها همچنان عضو آن هستند زیرا به آن نیاز است.»

«بلایند» اپلیکیشنی است که یک فضای عمومی و ناشناس برای کارمندان تأیید شده فراهم می کند تا در آن در مورد مسائل مختلف بحث کنند. کاربران در بلایند بر اساس موضوعات، شرکت و صنعت گسترده خود گروه بندی می شوند. این برنامه ادعا می کند که کاربران فقط از طریق ایمیل کاری شرکت خود می توانند ثبت نام کنند، بنابراین احتمال اینکه هویت آنها جعلی باشد، بسیار کم است. البته آنها هویت کاربران را غیرقابل ردیابی نگه می دارند.

از این برنامه برای بحث در مورد موضوعات روزمره مانند حقوق و... استفاده می شود، اما بلایند در موارد متعددی نیز خبرساز بوده است؛ به ویژه زمانی که نظرسنجی های ناشناس آن نظرات صریح کارمندان در صنایع گوناگون را نشان می دهد.

طبق صفحات بلایند در فروشگاه های اپ استور و گوگل پلی، کارمندان بیش از ۸۳ هزار شرکت در این پلتفرم ثبت نام کرده اند. به گفته فوربس، این اپلیکیشن در سراسر جهان مورد استفاده قرار می گیرد و با دادن اطلاعاتی به مدیران درباره نگرانی های کارمندان، بر تصمیمات شرکتی تأثیر می گذارد.

به تازگی و بر اساس پست کارکنان متا در این پلتفرم، مدیر ارشد فناوری شرکت متا کارمندان را از نوشتن در مورد شرکت در بلایند باز می دارد. کارکنان گفته اند که اندرو بوز بوسورث به آنها گفته که این سایت برای سلامت روان آنها مضر است و باید از آن خارج شوند. یکی از کارمندان متا در بلایند پستی گذاشت و گفت: «مدیر ارشد فناوری ما در مورد اینکه بلایند چقدر برای سلامت روانی بد است صحبت کرد.»

وی افزود: «او به وضوح بلایند را به طور مداوم می خواند و این بسیار خنده دار است، زیرا او



شماره ۱۱
شهریور ۱۴۰۲
سال سوم





کار از راه دور کارمندان برای کارفرمایان مشکلاتی ایجاد کرده است آزادی بدون توقف

از آنجا که کووید ۱۹ شرکت‌ها را به اتخاذ سیاست‌های کار از خانه مجبور کرد، کارگران از راه دور که سفر می‌کنند و به عنوان عشایر دیجیتال نیز شناخته می‌شوند، اکنون ۱۶٫۹ میلیون کارگر آمریکایی را تشکیل می‌دهند که بر اساس تحقیقات انجام شده، ۱۳۱ درصد نسبت به سطوح قبل از همه‌گیری در سال ۲۰۱۹ جهش داشته است.

با وجود اینکه بسیاری از شرکت‌ها به کارمندان تمام‌وقت اجازه کار خارج از دفتر داده‌اند، اکثر آنها به دلیل خطرات نظارتی و نگرانی در مورد بسته‌های گرامتی که با هزینه‌های زندگی محلی مطابقت ندارد، اجازه کار در سطح بین‌المللی را به آنها نمی‌دهند.

با این حال، هانا تووی از اینسایدر گزارش می‌دهد که برخی از کارمندان دفتری تصمیم گرفته‌اند مرزهای آزادی جدید خود را بدون اطلاع‌رسانی به رؤسا یا همکاران خود، گسترش دهند.

یک متخصص بازاریابی در کشورهایی مانند پاناما، پرو و کلمبیا به طور تمام‌وقت مشغول به کار شد تا از زمستان‌های سرد شیکاگو که در آن مستقر است، فرار کند. یک کارمند از راه دور مستقر در برلین حتی تا آنجا پیش رفت که با نصب وی‌پی‌ان مانع از این شد که شرکت مکان او را ردیابی کند. یک کارشناس مالیاتی گفت اگر کارمندی تصمیم دارد یک ماه یا بیشتر در یک ایالت خاص زندگی کند، کارفرمایان و کارمندان باید برای جلوگیری از جریمه‌های احتمالی، سیاست‌های مالی مانند ثبت‌نام کسب‌وکار، حقوق و دستمزد و مالیات بر درآمد را در آنجا بررسی کنند.

در پی سیاست‌های کار از راه دور، کار از یک جزیره گرمسیری یا یک کابین در جنگل که برای برخی از کارگران رؤیا بود، به حقیقت پیوست. بر اساس گزارش وال استریت ژورنال ممکن است این کارفرمایان مجبور شوند بهای کار کسانی را که بدون اطلاع به کارفرمای خود به اطراف نقل مکان کرده‌اند، بپردازند.

الکس اتوود، مدیر اجرایی استارت‌آپ گریوی ورک به وال استریت ژورنال گفت که شرکت مستقر در ویرجینیا ممکن است مجبور شود در مجموع حدود ۵۰۰ هزار دلار جریمه بپردازد، زیرا یکی از مهندسان نرم‌افزار سابقش بدون اینکه به او بگوید برای مدت طولانی در کالیفرنیا و تگزاس کار کرده است. اتوود گفت که کسب‌وکار خود را در آن ایالت‌ها ثبت نکرده بود و این مسئله زنگ خطر را برای سازمان‌های دولتی مربوطه به صدا درآورد.

در نتیجه شرکت اتوود بین ۲۰ تا ۳۰ هزار دلار مالیات، هزینه‌های ثبت‌نام و جریمه در صورت حساب‌های غافلگیرکننده خود مشاهده کرده است. بقیه هزینه‌های تخمینی مربوط به ساعاتی است که او صرف جلسات و رسیدگی به مسائل حسابداری و منابع انسانی در تلاش برای رفع مشکل کرده است.

او همچنین گفت که چندین کارمند دیگر نیز اعتراف کرده‌اند که در سراسر مرزهای بین‌المللی به فعالیت می‌پردازند و این نگرانی‌هایی را در مورد امنیت سایبری ایجاد کرده است. او افزود: «ما هرگز به این چیزها فکر نکرده بودیم.»



شماره ۱۱۰
شهریور ۱۴۰۲
سال سوم



تأمین منابع انسانی سخت‌تر از منابع دیگر است

مظاهر مرجانی، بنیان‌گذار شرکت پارمیس از چالش‌های منابع انسانی شرکت‌ها می‌گوید

هستند و حتی می‌توان گفت میزان ورودی در آنها بیشتر از مقدار نیروهایی است که به کشورهای دیگر مهاجرت می‌کنند. اما متأسفانه در ایران شرایط کاملاً متفاوت است. در اینجا تنها ورودی ما از دانشگاه‌هاست و کشوری نیستیم که در زمینه نیروهای متخصص یا دانشگاهی مهاجرپذیر باشد. دانشگاه‌های ما اغلب ساختار مناسبی برای آموزش نیروهای متخصص خوب ندارند. از سویی دیگر متأسفانه خروج نیروهای متخصص از کشور هر روز در حال افزایش است. از آن گذشته میزان جابه‌جایی نیروهای کار در میان شرکت‌های داخلی هم زیاد است. در مجموع شرکت‌های داخلی با چالش‌های متعددی در حوزه منابع انسانی؛ از جمله کاهش نیروی متخصص در بازار کار، ترک کار توسط نیروهای شرکت به دلیل مهاجرت یا استخدام در شرکت‌های دیگر مواجه هستند.

در این شرایط ساختن و تقویت برند کارفرمایی می‌تواند در روند جذب و نگهداشت نیرو به کسب‌وکارها کمک کند. امروز به‌ویژه در حوزه فناوری، برای افراد متخصص مهم است که در چه شرکتی کار می‌کنند، آن شرکت چه محصولی تولید می‌کند، چه اعتباری بین مردم در جامعه دارد و چه خدمتی ارائه می‌دهد. همچنین فرهنگ و ساختار سازمانی در یک مجموعه از دیگر موارد مهم در این زمینه است. عواملی که در تقویت برند کارفرمایی یک مجموعه تأثیرگذار هستند، برای حوزه‌ها و شرکت‌های مختلف متفاوت‌اند و شرکت‌ها باید با تقویت برند کارفرمایی خود، با چالش‌هایی که در حوزه منابع انسانی وجود دارد، مقابله کنند.

هر جامعه و کشوری برای رشد و توسعه نیاز دارد که منابع لازم برای این کار را فراهم کند؛ این منابع شامل منابع انسانی، مالی، ابزاری، دانشی، مدیریتی و... می‌شود. در این میان منابع انسانی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار بوده و می‌توان گفت تأمین آن نسبت به منابع دیگر سخت‌تر است. شاید به همین دلیل در کشورهای توسعه‌یافته، سازمان مهاجرت، به این دلیل که تلاش می‌کند منابع انسانی مورد نیاز این کشورها را تأمین و شرایط را برای مهاجرت نیروهای انسانی فراهم کند، نهاد بااهمیتی به‌شمار می‌آید.

حوزه منابع انسانی چالش‌های ویژه خودش را دارد و هر کشور یا سازمانی که بخواهد در این زمینه شرایط خوبی داشته باشد، باید برای جذب و نگهداشت نیروهای متخصص خود عملکرد و تلاش قابل قبولی داشته باشد. در همین راستا، در سطح کلان، هر کشوری وظیفه دارد منابع انسانی جوان را پرورش داده و شرایط مناسب برای ورود آنها به بازار کار را فراهم کند و بازار کار نیز باید ظرفیت استفاده از این نیروهای کار جوان و استعداد و تخصص آنها را داشته باشد.

ما در کشورمان در حوزه منابع انسانی با چالش‌های متعددی مواجه هستیم. مجموعه منابع انسانی در هر جامعه‌ای یک ورودی و یک خروجی از نیروهای کار دارد. به این نحو که ورودی آن از دانشگاه‌ها و همچنین افرادی است که به آن کشور وارد می‌شوند و خروجی آن نیز نیروهایی است که به شرکت‌های دیگر در خارج از آن کشور می‌روند. در کشورهای توسعه‌یافته این ورودی و خروجی دارای یک تعادل نسبی





رویدادی که
دردسرساز شد

مرخصی اجباری مدیر اوپر

بر اساس گزارش‌ها، یکی از مدیران حوزه تنوع، برابری و شمول در اوپر که با میزبانی رویدادی به نام «تجربه زنان سفیدپوست آمریکایی»، کارمندان را ناراحت کرد، به مرخصی اجباری فرستاده شده است.

نوآ ادواردسن، سخنگوی اوپر در بیانیه‌ای که در اختیار نیویورک تایمز گذاشت، تأیید کرد که بو یانگ لی، مدیر بخش تنوع در شرکت اوپر در حال حاضر در مرخصی است.

به گزارش تایمز، لی میزبان یک جفت رویداد به نام «من را کارن صدا نکن، کاوشی در مورد شخصیت کارن» بود که سخنرانان زنان سفیدپوست در آن حضور داشتند.

بر اساس پیام‌هایی که توسط ریچارد هانانیا، بنیان‌گذار سازمان محافظه‌کار مرکز مطالعات حزبی و ایدئولوژی به دست آمده است، این رویدادها به این مسئله منجر شد که کارکنان با نگرانی با مدیریت تماس بگیرند و بگویند بیان واژه کارن به عنوان آزاردهنده، شدت آسیب‌های نژادپرستانه را به درستی نشان نمی‌دهد. «کارن» مدت‌هاست به عنوان اصطلاحی برای نامیدن زنان سفیدپوستی که در ملاءعام مرتکب اعمال نژادپرستانه می‌شوند، استفاده می‌شود.

به گفته یکی از کارمندان که با تایمز صحبت کرده، لی طی یک جلسه همه‌جانبه و در پاسخ به کارکنانی که از این رویداد ناراحت شده بودند، گفت بیرون رانده شدن از جهل استراتژیک شما، همان کار درستی است که باید انجام شود. لی و نمایندگان اوپر به درخواست برای اظهار نظر پاسخ ندادند.



شماره ۱۱۰
۵ شهریور ۱۴۰۲
سوم

مهم‌ترین زیرساخت برند کارفرمایی وضعیت اقتصادی شرکت است

بررسی زیرساخت‌های لازم برای برند کارفرمایی در گفت‌وگو با نیما قاضی، هم‌بنیان‌گذار علی‌بابا

یکی از راهکارهایی که برای چالش کمبود منابع انسانی متخصص به دلیل مهاجرت نیروهای نخبه عنوان می‌شود، تقویت حوزه آموزش در شرکت‌ها و ایجاد بستری برای رشد نیروهاست تا در آینده بتوانند جایگزینی برای افراد متخصصی باشند که دیگر در ایران حضور ندارند. «نیما قاضی»، هم‌بنیان‌گذار علی‌بابا اما باور دارد با وجود اینکه شرکت‌ها با توجه به شرایط فعلی حوزه آموزش را جدی‌تر گرفته‌اند، اما این روند برای شرکت‌ها هزینه‌بر است و از سویی نیروهای تازه‌کار نیز پس از رشد و به دست آوردن توانایی اقدام به مهاجرت می‌کنند.

نیما قاضی، هم‌بنیان‌گذار علی‌بابا با اشاره به اینکه داشتن یک برند کارفرمایی موفق نیازمند دو عامل زیرساختی شامل وضعیت اقتصادی مناسب و درک اهمیت توجه به نیروی کار است، عنوان می‌کند: «شرکتی که وضعیت اقتصادی خوبی نداشته باشد و هزینه و درآمد آن با هم نخواند، با مشکلات زیادی مانند پرداخت حقوق پرسنل، مسائل رفاهی آنان و... مواجه می‌شود و نمی‌تواند در زمینه راضی نگه‌داشتن نیروها عملکرد خوبی از خود ارائه دهد.»

او ادامه می‌دهد: «پرسنل ناراضی نیز این مشکلات و نارضایتی را در شبکه‌های اجتماعی مطرح می‌کنند و در نتیجه برند کارفرمایی آن مجموعه آسیب می‌بیند. پس شرط اول برای ساخت یک برند کارفرمایی مطلوب این است که شرکت وضعیت اقتصادی خوبی داشته باشد.» نیما قاضی درباره درک اهمیت توجه به نیروی کار توسط

مدیران و صاحبان سازمان مطرح می‌کند: «در صورتی که یک شرکت از اوضاع اقتصادی مناسبی برخوردار باشد، در مرحله بعد کارفرما باید این رویکرد را در پی بگیرد که به نیروی انسانی خود بها دهد و احترام افراد، سلامتی روحی و جسمی نیروی کار برای سازمان اهمیت داشته باشد.» به باور او اهمیت دادن به موضوع برند کارفرمایی سازمان از یک نگاه بلندمدت سرچشمه می‌گیرد. در نگاه کوتاه‌مدت شرکت‌ها اقدام به استخدام افرادی می‌کنند و این رویکرد را دارند که تا جای ممکن حقوق کم به نیروی خود پرداخت کنند و تا جای ممکن از حق و حقوق نیروی کار خود بزنند تا از این طریق کار با هزینه کمتری انجام شود.

قاضی تأکید می‌کند که هرچه سازمان در راستای رسیدگی به افرادی که به عنوان نیروی کار در آن مشغول هستند، تلاش کند، نیروی کار با وفاداری و تلاش و صداقت این هزینه را جبران خواهد کرد. در واقع می‌توان از هزینه‌ای که برای یک نیرو می‌شود، به عنوان سرمایه‌گذاری شرکت یاد کرد که با عملکرد نیروی کار به صورت چندبرابر جبران خواهد شد. یک شرکت پس از اینکه دو عامل زیرساختی مذکور را فراهم آورد، آن زمان می‌تواند در راستای معرفی این فضا به بازار کار، فعالیت‌های لازم ارتباطی و اطلاع‌رسانی اقدام کرده و از این طریق برند کارفرمایی خود را تقویت کند.

این فعال حوزه تجارت الکترونیک مهم‌ترین عامل ایجاد چالش کمبود نیروی انسانی در داخل کشور را مسئله مهاجرت عنوان می‌کند. او می‌گوید زمانی شرکت‌های



داخلی برای جذب نیروهای کار با هم رقابت داشتند، اما این شرکت‌ها امروز باید در یک شرایط نابرابر با شرکت‌های خارج از ایران نیز رقابت کنند. این در حالی است که مردم به دلیل خستگی از شرایط اقتصادی، اجتماعی و... میل زیادی به مهاجرت پیدا کرده‌اند. آموزش نیروها و افزایش توانمندی آنها از جمله راهکارهایی است که شرکت‌های داخلی برای مواجهه با چالش منابع انسانی متخصص در پیش گرفته‌اند. نیما قاضی درباره این راهکار عنوان می‌کند: «مسئله این است که در چنین روندی نیز هزینه‌ها برای شرکت‌ها با افزایش همراه خواهد بود. در گذشته شرکت‌ها یک هزینه برای برندینگ کارفرمایی و یک هزینه برای جذب نیرو داشتند، اما در حال حاضر دیگر آن هزینه‌ها جواگو نیستند؛ چون متخصص‌ها رفته‌اند و کسب‌وکارها باید هزینه کنند تا افراد مستعد را در سنین پایین‌تر جذب کنند و آموزش دهند. البته همین نیروها هم وقتی آموزش می‌بینند، تجربه کسب می‌کنند و نخبه می‌شوند، به محض اینکه شرایط مهاجرت برای آنها فراهم شود، از کشور می‌روند.» او در پایان تأکید می‌کند: «هرچند تقویت برند کارفرمایی باعث می‌شود که در رقابت جذب نیرو، شرکت‌ها بتوانند دست‌بالا را داشته باشند، اما واقعیت این است که در شرایط موجود عوامل بیرونی بسیار آسیب‌زا هستند و این عوامل بیرونی باعث آسیب دیدن روحیه نیروهای کار می‌شود و آنها را به مهاجرت کردن تشویق می‌کند. در حال حاضر شرکت‌ها نیروهایشان را با چنگ و دندان حفظ می‌کنند.»



تغییر وضعیت کارگران گیگ

آنها کارمند هستند، نه پیمانکار مستقل!

پلتفرم گیگ آنلاین درآمد کسب کرده‌اند و ۳۱ درصد از کارگران گیگ گفته‌اند که این شغل اصلی آنها در سال گذشته بوده است. این رقم برای کارگرانی که درآمد کمتری دارند، بیشتر بود. به طور کلی ۴۶ درصد از کارگران گفته‌اند که شرکت‌ها در مورد مزایا ناعادلانه عمل می‌کنند. در طول همه‌گیری زنان به صورت خاص به اقتصاد گیگ سرازیر شدند و بسیاری برای ایجاد تعادل در مراقبت از کودکان، شرایط همه‌گیری و سرپا نگاه داشتن خانواده‌های خود مبارزه می‌کردند؛ اما همان زنان کمتر از هم‌تایان مرد خود در اقتصاد گیگ درآمد داشتند.

پیمانکاران به طور رسمی به دلیل برطرف کردن نیازهای اولیه در زمان بیماری همه‌گیر شناخته شدند. بخشی از رشد مزایای بیکاری که شامل ۶۰۰ دلار اضافی و سپس ۳۰۰ دلار در هفته می‌شد، باعث شد کارگران گیگ برای اولین بار واجد شرایط دریافت مزایا شوند. پاتریشیا کامپوس مدینا، مدیر اجرایی مؤسسه کارگر در دانشکده روابط صنعتی و کار دانشگاه کورنل، به این‌سایدر گفته است: «مدت‌ها منتظر قانون فدرال در مورد تعیین پیمانکاران مستقل بودیم. ما در حال ایجاد یک استاندارد اولیه هستیم که برای مدافعان کارگران در سراسر کشور مفید است.»

اعلامیه وزارت کار پس از سال‌ها تلاش و سازمان‌دهی فعالان کارگری برای معرفی و طبقه‌بندی کارگران گیگ به عنوان کارمندان کامل منتشر می‌شود. به‌عنوان مثال در سال ۲۰۲۰ غول‌های درخواست خودرو مانند اوبر و لیفت برای تصویب قانون پیشنهادی شماره ۲۲ در کالیفرنیا که رانندگان مبتنی بر نرم‌افزار را پیمانکار مستقل به حساب می‌آورد، سخت مبارزه کردند. تصویب این قانون به این معنا بود که شرکت‌ها مجبور نخواهند بود مزایای کامل کارگران خود را بپردازند. قاضی کالیفرنیا قانون پیشنهادی شماره ۲۲ را بر خلاف قانون اساسی تشخیص داد.

آخرین اعلامیه دولت آمریکا در ماه‌های گذشته نشان‌دهنده یک پیروزی بزرگ برای کارگران گیگ در ایالات متحده است. وزارت کار این کشور پیشنهادی را اعلام کرد که طبقه‌بندی میلیون‌ها کارگر گیگ را از طریق شرکت‌هایشان به عنوان کارمند - به جای پیمانکاران مستقل - آسان‌تر می‌کند. این پیشنهاد به طور بالقوه بازی را برای میلیون‌ها کارگر شامل نگهبانان، دستیاران مراقبت‌های بهداشتی خانگی، کارگران ساختمانی، رانندگان اپ‌های درخواست خودرو، پیک‌ها و... تغییر می‌دهد. طبق اکثر قوانین کار فدرال و ایالتی، یک شرکت فقط باید مزایایی مانند حداقل دستمزد و مرخصی پزشکی را برای کارکنان خود و نه پیمانکاران ارائه دهد.

مارتی والش، وزیر کار این کشور در بیانیه‌ای مطبوعاتی گفت: «در حالی که پیمانکاران مستقل نقش مهمی در اقتصاد ما دارند، ما در بسیاری از موارد شاهد بوده‌ایم که کارفرمایان به اشتباه کارکنان خود، به‌ویژه آسیب‌پذیرترین کارگران کشورمان را به عنوان پیمانکاران مستقل طبقه‌بندی می‌کنند.»

بر اساس گزارش وزارت خزانه‌داری، تبدیل نقش‌های تمام‌وقت به نقش‌های قراردادی یکی از راه‌هایی است که شرکت‌ها می‌توانند با استفاده از آن، تسلط خود را بر کارگران حفظ کنند و دستمزدها را از ۴ تا ۲۴ درصد کاهش دهند. والش گفت: «طبقه‌بندی نادرست، کارگران را از حمایت‌های کاری فدرال از جمله حق پرداخت دستمزد کامل محروم می‌کند. وزارت کار همچنان خود را متعهد به رسیدگی در مورد موضوع طبقه‌بندی اشتباه می‌داند.» والش قبلاً به این پیشنهاد اشاره کرده و در اوایل آوریل گذشته گفته بود که اکثر کارگران شرکت‌ها باید به عنوان کارمند شناخته شوند. وزارت کار هرگونه نظر و پیشنهاد درباره این مورد را خواهد پذیرفت.

بر کسی پوشیده نیست که کار گیگ در حال گسترش است، زیرا افزایش اپلیکیشن‌های درخواستی، افزایش کارگران را ضروری می‌کند. حتی در بازار کار داغی که فرصت‌های شغلی تمام‌وقت فراوان است، کار گیگ پرطرفدار است. اما بر اساس نظرسنجی مک‌کنزی و ایپسوس، اکثر آمریکایی‌هایی که به عنوان پیمانکار کار می‌کنند، ترجیح می‌دهند به عنوان کارمند دائمی به فعالیت خود ادامه دهند. با توجه به اینکه میلیون‌ها نفر در طول همه‌گیری بیکار شدند، بازار کار قراردادی بسیار رونق داشت. گزارش دسامبر ۲۰۲۱ از مرکز تحقیقات پیو نشان داد که ۱۶ درصد از آمریکایی‌ها از طریق یک

چرا باید به مفهوم معنادار کار توجه بیشتری بکنیم؟

محمد جواد ثابت، مشاور و مدرس کسب و کار از خطاهای رایج کسب و کارها در این حوزه می‌گوید

گفت‌وگو
INTERVIEW



محمد جواد ثابت، مشاور حوزه منابع انسانی، توانمندی‌های انسان را به سه بخش «معلومات»، «مهارت» و «ویژگی‌های منشی و خلقی» تقسیم‌بندی می‌کند و با اشاره به این نکته که مهارت بر اساس تعریفی که دارد، در دانشگاه ساخته نمی‌شود، می‌گوید: «دانشگاه در بهترین شرایط، معلومات افراد را افزایش می‌دهد. در همه جای دنیا شرکت‌ها اقداماتی جدی انجام می‌دهند؛ برای اینکه بتوانند آدم‌های مناسبی را در اختیار داشته باشند، اما در ایران کمتر این کار صورت می‌گیرد و برخی هم مشکل را بر گردن دانشگاه‌ها می‌اندازند.» او ضمن تأکید بر اینکه دانشگاه‌ها می‌توانند قدم‌های مؤثری در این حوزه بردارند، عنوان می‌کند: «شرکت‌های دنیا یک موقعیت کارآموزی ایجاد کرده‌اند، به این شکل که در تیم‌هایشان جایی وجود دارد برای آنکه یک کارآموز آنجا چندین سال کار کند، در عمل مهارت بیاموزد و بعد در سازمان ایفای نقش کند. بسیاری از شرکت‌ها آنجا همکاران دانشگاهی و آکادمیک دارند و سعی می‌کنند افراد مستعد را از این طریق پیدا کرده و به آنها مهارت بیاموزند؛ برای آنکه در آینده افراد درست را در زمان مناسب در اختیار داشته باشند.» ثابت تأکید می‌کند که بحران نیروی کارکشته و استعداد‌های ماهر وجود دارد، اما مهارت بر خلاف معلومات در عمل ساخته می‌شود و به همین دلیل شرکت‌ها باید در این حوزه قدم‌های جدی بردارند. این مشاور حوزه منابع انسانی؛ مدیریت منابع و سرمایه‌های انسانی در سازمان را وظیفه همه مدیران و در رأس آن مدیرعامل می‌داند. به باور او نقش بخش منابع انسانی سازمان، آموزش، هماهنگی و کمک به مدیران برای مدیریت درست این حوزه است. او ادامه می‌دهد: «برای مثال مدیر بخش بازاریابی یک سازمان را در نظر بگیرید که چند نفر نیرو با او کار می‌کنند، اگر این نیروها درست جذب نشوند، آموزش نبینند، مدیریت

عملکرد برای آنها اتفاق نیفتد، از برند کارفرمایی سازمان راضی نباشند و تجارب لذت‌بخشی نداشته باشند (کارهایی که فکر می‌کنیم وظیفه بخش منابع انسانی است). آن مدیر نمی‌تواند با این تیم به اهدافش برسد. بخش منابع انسانی از این منظر سعی می‌کند که در مرحله اول مدیران را در این زمینه آموزش دهد، در مرحله بعد میان مدیران هماهنگی ایجاد کند تا این کار را متفاوت با یکدیگر انجام ندهند و در نهایت به این روند کمک می‌کند.» به باور محمد جواد ثابت، برای اینکه بتوانیم کسب و کار را موفق اداره کنیم، باید آدم‌ها را بشناسیم؛ در این صورت متوجه خواهیم شد که چه چیزی باید به افراد ارائه کنیم تا در سازمان ما جذب شوند. او درباره چند ویژگی مهم و مشترک انسان‌ها صحبت می‌کند که تمرکز روی آنها می‌تواند به مدیران در مدیریت سازمان کمک کند. ویژگی اول این است که انسان‌ها به یک حداقل‌هایی برای معیشت و امنیت نیاز دارند؛ بنابراین سازمان‌هایی که حواس‌شان به این موضوع نیست، به‌ویژه در دورانی که مشکلات اقتصادی افراد را تهدید می‌کند، با مشکل مواجه خواهند شد. در نتیجه سازمان‌ها باید به امنیت امروز و فردای زیستی نیروها اهمیت بدهند. او ادامه می‌دهد: «همچنین ما می‌دانیم که انسان‌ها غیر از نیازهای زیستی و امنیتی دارای دردهای درونی هستند که باید مورد توجه قرار بگیرند.» محمد جواد ثابت درباره این دردهای درونی می‌گوید: «انسان‌ها دوست ندارند که بپوچ باشند و علاقه دارند در یک جای درست، باشکوه و مهم کار کنند. انسان‌ها از درج‌زندن خوش‌شان نمی‌آید و به دنبال رشد، پیشرفت و یادگیری هستند. آنها بندگی را نمی‌پسندند و اگر به انسان‌ها آزادی و استقلال عمل داده شود، می‌توان جذب‌شان کرد.» او تأکید می‌کند که جمله عوامل مهمی که باید به آنها توجه کرد این است که مشاغل به شکل معناداری تعریف شوند و نیروی کار از نتیجه‌مشارکتی که در یک مجموعه دارد، آگاه باشد. این فعال حوزه منابع انسانی ضمن ابراز تأسف از این موضوع که در حوزه منابع انسانی و برند کارفرمایی اشتباهات تکراری زیادی رخ می‌دهد، تأکید می‌کند که راه‌های موفقیت لزوماً در اختیار انسان‌های موفق نیست و مطالعه شکست‌ها می‌تواند برای دوری از تکرار اشتباهات مؤثر باشد. عدم برقراری ارتباط درست و مؤثر با افرادی که در یک سازمان کار می‌کنند، از جمله اشتباهاتی است که به باور محمد جواد ثابت، سازمان‌ها در ایران در حال تکرار آن هستند. او باور دارد که اغلب کارفرمایان از صحبت کردن با نیروی انسانی خود و اینکه این افراد را در جریان اخبار و تصمیمات مهم سازمان قرار دهند، خودداری می‌کنند.

اشتباه دیگری که او به آن اشاره می‌کند آن است که بسیاری از سازمان‌ها به اندازه‌ای که باید و شاید در زمینه جذب افراد مناسب به عنوان نیروی کار، وقت و انرژی نمی‌گذارند. در نتیجه سازمان مجبور است برای آموزش و انطباق آدم‌هایی که درست جذب نشده‌اند، هزینه زیادی بپردازد. به گفته او اطلاعات به‌دست‌آمده از مطالعات نشان می‌دهد که ۵۰ درصد تطبیق‌پذیری یک انسان با خود فرد ارتباط دارد.



شماره ۱۱۰
شهریور ۱۴۰۲
سال سوم





کارپاره وقت وتوانمندی کارکنان نگرانی کارفرمایان بی مورد است

آمریکایی‌ها به طور فزاینده‌ای به مشاغل پاره وقت روی آورده اند. نظرسنجی «لندینگ تیری» نشان داد که ۴۴ درصد از آمریکایی‌ها علاوه بر کار تمام وقت، یک برنامه جانبی دارند که این رقم از سال ۲۰۲۰ یک جهش ۱۳ درصدی را نشان می‌دهد. این رقم در میان کارمندان نسل زد ۶۲ درصد است.

صرف نظر از اینکه یک کار جانبی به پرداخت صورت حساب‌ها و خریدهای بزرگ کمک می‌کند، مردم به دلایل مختلفی کار جانبی را انتخاب می‌کنند، به خصوص که بازار انجام این کار به صورت فریلنس بسیار در دسترس‌تر شده است.

هادسون سشنز، استادیار مدیریت و سازمان در دانشکده بازرگانی کاکس در دانشگاه متدیست جنوبی به پادکست «از وی ورک» وال استریت ژورنال می‌گوید: «علاوه بر مزایای مالی، مشاغل پاره وقت جانبی ممکن است عملکرد کارمندان را در کارهای روزانه‌شان بهتر کند.»

او می‌افزاید: «آنها می‌توانند این تجربیات مثبت و غنی را داشته باشند و آن را به کار تمام وقت خود منتقل کنند.» سشنز که در مورد فشارهای جانبی و چگونگی تأثیر آنها بر رضایت و عملکرد نیروی کار مطالعه می‌کند، به مطالعه سال ۲۰۲۱ خود اشاره کرد. توانمندسازی از طریق مشاغل پاره وقت جانبی و تأثیرات آن بر عملکرد کاری تمام وقت نشان داد در واقع کار جانبی می‌تواند بهره‌وری کارمندان را در کارهای روزانه خود بیشتر کند و به افراد احساس توانمندی و رضایت دهد. او می‌گوید اغلب داشتن یک شغل جانبی باعث می‌شود مردم احساس بهتری نسبت به خودشان داشته باشند و تأثیر آن را نمی‌توان دست کم گرفت.

سشنز در ادامه می‌گوید: «در دهه‌های اخیر درک کلی از مشاغل پاره وقت جانبی و افرادی که به آن مشغول اند، تغییر کرده است. اما با وجود پذیرش و مشارکت روبه رشد فرهنگ کار جانبی، هنوز هم ممکن است برخی رؤسای مورد انجام کار جانبی کارمندان خود تردید داشته باشند، زیرا نگران هستند آنها وقت خود را به طور کامل به کار جانبی خود اختصاص دهند.»

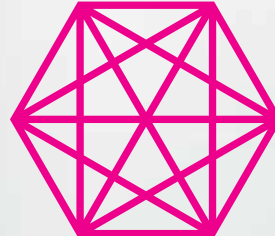


شماره ۱۱۰
۵ شهریور ۱۴۰۲
سال سوم

همه دلایل مهاجرت...

گفت‌وگو با پریسا حسین زاده، مدیر منابع انسانی آبان تتر که باور دارد از بحث نگهداشت عبور کرده و به بحث تجربه همکاری رسیده است

گفت‌وگو
INTERVIEW



پریسا حسین زاده، مدیر منابع انسانی آبان تتر معتقد است مسئله کمبود نیرو در شرکت‌ها و کسب‌وکارهای فناوری محور، جدی‌تر و پررنگ‌تر از صنایع دیگر است. از نظر او سازمان‌ها علاوه بر رقابت برای حفظ استعدادها باید به سمت تربیت و آموزش نیروهای جوان بروند. یعنی حتی نیروهای فارغ التحصیل شده از دبیرستان، دانشجویان و فارغ التحصیلان دانشگاه را هم آموزش دهند و بعد آنها را جذب کنند. او می‌گوید: «در مورد اینکه آموزش دقیقاً مسئولیت و وظیفه چه بخشی است، نظر خاصی ندارم،

اما می‌توانم بگویم شرکت‌ها برای جبران کمبود نیروی مستعدشان می‌توانند خودشان دست به سرمایه‌گذاری و آموزش نیروهای با استعداد بزنند.»

کارکنان بهترین سفیران برند هستند

به باور حسین زاده ساخت یک برند کارفرمایی موفق نمی‌تواند وظیفه فقط یک بخش خاص باشد. او توضیح می‌دهد: «در واقع ساخت برند کارفرمایی از رهبران سازمان برای تأمین ارزش‌ها و فرهنگ سازمان شروع می‌شود تا

کاظم پورنصاری، مدیر منابع انسانی مدریک از وضعیت این حوزه در صنعت بازی می‌گوید

باید نیروها را در رشد سازمان درگیر کرد

در حوزه بازی دو دسته نیروی انسانی وجود دارد. دسته اول نیروهای تک هستند که نیروهای تخصصی این حوزه محسوب می‌شوند و دسته دوم نیروهایی هستند که موقعیت‌های شغلی عمومی‌تری دارند. به گفته کاظم پورنصاری، مدیر منابع انسانی مدریک جذب نیروهای دسته اول چالش‌هایی دارد. یکی از این چالش‌ها مهاجرت این دست نیروهاست. این نیروها تمایل دارند به کشورهای اسکانندیناوی که در حوزه بازی تخصص دارند، مهاجرت کنند. البته اخیراً کانادا و آمریکا هم به مقصد مهاجرت این نیروها اضافه شده است. البته پورنصاری می‌گوید که مدریک راهکارهایی برای این چالش‌ها ارائه داده است. آنها به بحث آموزش نیروها در حوزه بازی اهمیت زیادی می‌دهند و به این موضوع نگاه جدی دارند. مدریک امسال یک آکادمی راه‌اندازی کرده که در آن به آموزش افراد برای موقعیت‌های شغلی در صنعت بازی می‌پردازد. هدف آنها تأمین نیاز خود و

کل صنعت بازی است.

از نگاه مدیر منابع انسانی مدریک مشکل مهاجرت فقط با پرداخت حقوق دلاری حل نمی‌شود. مشکلات بسیار دیگری هم وجود دارد که باعث نارضایتی افراد و در نتیجه مهاجرت آنها می‌شود. پرداخت حقوق دلاری هم تأثیر کمی در جلوگیری از مهاجرت نیروها ندارد، اما شرایط دیگر تأثیرگذاری بالایی در موضوع مهاجرت دارند.

پورنصاری اعتقاد دارد فضای کسب‌وکاری بازی یک فضای باز برای ایده‌پردازی است. او می‌گوید: «اگر صفر تا صد کار را خودتان مشخص کنید و به نیروها بگویید همین کار را انجام دهند، فضای کاری جالب و جذابی نخواهید داشت. اگر می‌خواهید افراد خلاق و البته مستعد را جذب و از ایده‌های آنها استفاده کنید، باید آنها را در رشد سازمان درگیر کنید. این گونه است که می‌توانید فضای جذابی برای نیروها ایجاد کنید.»

عکس: تورج هیبشی

واحد منابع انسانی که وظیفه تدوین و اجرای استراتژی‌های برند کارفرمایی را دارند.

برای مثال واحد مارکتینگ ارتباطات برون سازمانی را مدیریت می‌کند و تمامی نیروهای سازمان بهترین سفیران برند سازمان هستند. به گفته مدیر منابع انسانی آبان تتر برای ساخت یک برند کارفرمایی موفق و قوی کل سازمان درگیر هستند. هر بخشی از سازمان در قبال برند کارفرمایی مسئول است. بر مبنای تقسیم‌بندی شغلی این مسئولیت می‌تواند کمرنگ‌تر یا پررنگ‌تر باشد.

«شاید موافق نباشید!»



هر شنبه، تحلیل خبرهای اکوسیستم با رضا جمیلی

بسندگی کردن به سخت خبرها که صرفاً تیتراها را به شما می دهند چیز زیادی از واقعیت ماجراها نصیبتان نمی کند. اگر در دام نرم خبرها و داستان هایی که برندها برای خودشان می سازند هم بیفتید که تأکید اول و آخرشان این است که «ما خوبیم» یا «همه عالم سر ناسازگاری با ما دارند...» یک چاه ویل دیگر است. سردبیر کارنگ می گوید در این برنامه تلاش دارد تحلیل وقایع و اتفاقات را و رای خبرها و اهداف منتشرکنندگان آنها با شما در میان بگذارد.

ارزش گذاری اکوسیستم با کمک چینی ها در برنامه این هفته



اسکن کنید

استودیو راهکار

همدل باشد و صنعتی را که در آن کار می کند، به خوبی بشناسد. او خاطر نشان می کند: «بخش بندی واحد منابع انسانی می تواند در هر سازمانی متفاوت باشد، ولی اگر دو دسته عمده را در نظر بگیریم، یک بخش از واحد منابع انسانی کارهای اداری و عملیاتی انجام می دهد، مثل تشکیل پرونده، بیمه و غیره. بخش دیگر کار را می توانیم توسعه بنامیم. البته در هر سازمانی می تواند عنوان خود را داشته باشد. این بخش می تواند زیرمجموعه های مختلفی داشته باشد؛ مثل جذب و استخدام، تجربه کارکنان و غیره.»

با توجه به نیازها و اندازه سازمان، ساختار منابع انسانی در هر سازمانی متغیر است. به گفته حسین زاده آبان تتر در ساختار منابع انسانی خود یک واحد نیروی عملیاتی و یک واحد تجربه کارکنان دارد. او می گوید: «در واقع سازمان برای داشتن بخش تجربه کارکنان، فرهنگ ارزشها، باید زیرساختی قوی داشته باشد. شرکتی که هیچ دستورالعمل و فرایندی ندارد و ارتباطات درون سازمانی آن هنوز از طریق یک ایمیل انجام می شود، در ابتدا باید زیرساخت خود را قوی کند. در واقع منابع انسانی از

بحث نگهداشت عبور کرده و به بحث تجربه همکاری رسیده است.»

حقوق دلاری استرس مضاعفی برای کارفرماست

دلیل مهاجرت نیروها فقط درآمد نیست. البته درآمد بی تأثیر نیست، ولی تنها دلیل نیست. در کنار حفظ کارکنان موضوع دیگری وجود دارد که آن هم حفظ صاحبان کسب و کار و کارفرمایان است. مدیر منابع انسانی آبان تتر توضیح می دهد: «در این وضعیت اقتصاد بی ثبات، تعیین حقوق دلاری استرس مضاعفی برای کارفرما ایجاد می کند و تهدیدی برای کارپذیر است؛ زیرا در شرایط بحرانی مجبور می شود با کارکنانش خداحافظی کند. به نظر من پرداخت حقوق دلاری می تواند خوشحالی موقتی بین نیروها ایجاد کند، ولی نمی تواند آدمها را از تصمیمشان برای مهاجرت منصرف کند.»

تفاوت اولویتها

حسین زاده به یک مطالعه که روی ۱۶۰۰ شرکت انجام شده، اشاره می کند و می گوید: «خروجی این مطالعه دو فهرست بوده است. یک فهرست شامل اولویت هایی است که مدیران و صاحبان کسب و کارها فکر می کردند برای نگهداشت نیروها باید آنها را رعایت کنند. فهرست دوم نیز حاوی اولویت های کارکنان برای انتخاب یک شرکت جهت همکاری بلندمدت است. پنج اولویت اولی که مدیران و صاحبان کسب و کارها ذکر کرده اند، به ترتیب شامل پرداخت خوب، امنیت شغلی، ارتقا، کار

جالب و مسائل انضباطی بود. اما پنج اولویت اول کارکنان برای انتخاب محل کار به ترتیب کار جالب، قدردانی، مشارکت دادن در تصمیم های سازمان، امنیت شغلی و پرداخت خوب بود.»

اهمیت تجربه همکاری

به نظر این مدیر منابع انسانی بیشترین خطایی که در حوزه کارفرمایی رخ می دهد، مربوط به خلق تجربه همکاری برای کارکنان است. این اشتباه لطمه سنگینی به برند می زند. او به تجربه شرکت «بتر دات کام» اشاره و تشریح می کند: «شرکت

بتر دات کام چند سال گذشته در پی موفقیت هایی که داشت، قرار بود با ارزش هفت میلیارد دلار وارد بازار بورس شود. یک هفته مانده به پایان سال، مدیرعامل جلسه ای را با صد نفر از کارکنان در زوم تشکیل می دهد. مدیرعامل به آنها می گوید این پایان همکاری ماست و دیگر قرارداد آنها تمدید نمی شود. به قدری حاشیه های پیرامون این جلسه زیاد بود و به قدری این تجربه تلخ بود که به گزارش بلومبرگ ورود این شرکت به بازار بورس به خاطر این حواشی عقب افتاد و لطمه سنگینی به شرکت وارد کرد.»

حسین زاده اعتقاد دارد تجربه همکاری از پیش از ورود تا پس از خروج کاربران، می تواند هم به برند کارفرمایی لطمه بزند و هم در ساخت یک برند کارفرمایی موفق مؤثر باشد.

ساختار منابع انسانی متغیر است

از نظر حسین زاده یک مدیر منابع انسانی خوب باید شبکه ارتباطی خوبی داشته باشد، آدم به روزی باشد،

منابع انسانی میانجی است

پورنصری ضمن تأکید بر این مسئله که واحد منابع انسانی متولی اجرای برند کارفرمایی است، تصریح می کند: «تک تک افراد مجموعه با هر موقعیتی در ساخت برند کارفرمایی مؤثر هستند.» او توضیح می دهد: «از لحظه ای که یک نفر برای کار کردن وارد شرکت می شود تا زمانی که از آن مجموعه خارج می شود، برند کارفرمایی قابل مشاهده است. واحد منابع انسانی به عنوان میانجی شرکت باید به گونه ای رفتار کند که حتی اگر دارد مسیر خروج آن فرد را برنامه ریزی می کند، ذهنیت آن فرد از سازمان خراب نشود و بداند که در یک فضای حرفه ای کار کرده است، اما به دلایل مشخص مجبور به خروج از آنجا شده است. یا وقتی فردی برای کار در مجموعه درخواست می دهد، اگر به هر دلیلی متناسب با نیازهای فعلی مجموعه نیست، بازخوردی که به آن فرد داده می شود، باید کاملاً حرفه ای باشد. اینکه به او بگوییم دانش کافی ندارد،

بازخورد خوبی نیست و باعث می شود مجموعه در ذهن آن فرد، غیر حرفه ای تلقی شود.»



شماره ۱۱۰
شهریور ۱۴۰۲
سال سوم



اخراج یک مادر شیرده
خبرساز شد

ماجرای یک اخراج

بر اساس قانون استانداردهای عادلانه کار، کارفرمایان موظف اند برای یک سال پس از تولد کودک، زمان استراحت معقولی برای دوشیدن شیر مادر برای فرزند شیرده خود در اختیار کارکنان قرار دهند. اما وزارت کار آمریکا می گوید رستوران «واتا پرگر» در نگراس یک مادر شیرده را به دلیل ترک محل برای این کار اخراج کرده است. نماینده وزارت کار گفته رستوران نتوانسته زمان استراحت معقولی برای این کارمند فراهم کند و هنگامی که او محل را برای دوشیدن شیر ترک کرد، شرکت او را اخراج کرده است. او می گوید: «کارفرما نمی تواند کارمند تحت پوشش را از استراحت لازم برای پمپاژ محروم کند. همچنین کارفرمایان موظف اند به کارکنان مکانی برای پمپاژ در محل کار خود بدهند که در دید نباشد.» او گفته و اتا پرگر یک توافق نامه انطباق پیشرفته را امضا کرده که بیان می کند در آینده آموزش قانون استانداردهای عادلانه کار را به همه مدیران ارائه می دهد و ۹۰۰ دلار به عنوان دستمزد عقب افتاده و همان مقدار خسارت نقدی به کارمند خود داده است. ایولین اورتیز، مدیر منطقه ای بخش دستمزد و ساعت وزارت کار در آلبوکرکی، نیومکزیکو در بیانیه ای گفته است: «محروم کردن یک مادر شیرده از حق دوشیدن شیر با زمان استراحت کافی برای انجام آن و سپس اخراج او خلاف قانون است. کارفرمایان باید از تمام مقررات استانداردهای عادلانه کار، از جمله حق مادران شیرده برای درخواست زمان و فضای مورد نیاز برای دوشیدن شیر بدون ترس از تلافی، پیروی کنند.» سخنگوی و اتا پرگر نیز می گوید خط مشی شرکت از حق زمان و حریم خصوصی برای مادران شیرده در محل کار حمایت می کند. او می افزاید: «در حالی که نمی توانیم دربارہ این وضعیت خاص اظهار نظر کنیم، اما متعهد به حمایت از مادران شیرده و همه والدین هستیم، زیرا بین کار و خانواده تعادل برقرار می کنند.»



شماره ۱۱۰
۱۴۰۲ شهریور
سال سوم

چطور داستان برندمان را بازگو کنیم؟

اشکان بنکدار، مدیر منابع انسانی فناپ از الزامات ایجاد برند کارفرمایی مؤثر می گوید



اشکان بنکدار، مدیر منابع انسانی فناپ مراحل را که باید در ساخت برند کارفرمایی دنبال شود، به طور خلاصه در ۹ قدم بیان کرد. به اعتقاد مدیر منابع انسانی فناپ، تحلیل و بررسی، ارتقای ارتباطات داخلی، توسعه پیامها و داستان، تعیین ارزشها و هویت سازمان، ایجاد برنامهها و اقدامات خاص، ارزیابی و بهبود مداوم، جذب و نگهداری توانمندیها و ارتباط با جامعه خارجی از جمله اقدامات و مراحل هستند که به ساخت برند کارفرمایی منجر می شوند. همچنین باعث می شوند برند کارفرمایی به تدریج به عنوان یک ویژگی ممتاز و منحصر به فرد در ذهنیت افراد شناخته شود. بنکدار معتقد است نبود امکان خودشکوفایی و معنادار نبودن کار، فرهنگ سازمانی، مهاجرت، بهبود شرایط مالی، احترام و رابطه خوب کاری از مهم ترین دلایلی است که این روزها باعث می شود کارکنان، شرکت های ایرانی را ترک کنند.

برند کارفرمایی
شرکت ها چطور ساخته می شود و در برنامه های راهبردی

سازمان ها چطور باید برای آن برنامه ریزی کرد؟

برند کارفرمایی راهی طولانی و چندجانبه است که نیازمند تلاش های مداوم و هماهنگی در بخش های مختلف سازمان است. در ادامه، مراحل را که می توان در ساخت برند کارفرمایی دنبال کرد، بیان کرده ام.

شروع برند کارفرمایی با تحلیل شناخته شدن فعلی سازمان به عنوان کارفرما از دید کارجویان و کارمندان فعلی همراه است؛ همچنین تشخیص نقاط قوت و ضعف در تجربه کارمندان و عواملی که در تصویر کارفرمایی تأثیر دارند.

در قدم بعدی تعیین ارزشها، مأموریت و هدف های سازمان است که بر برند کارفرمایی تأثیر می گذارد؛ همچنین تعریف هویت سازمان به عنوان پایه ای برای ساخت برند کارفرمایی لازم است. توسعه پیامها و داستان یکی از اقداماتی است که برای ساخت برند کارفرمایی باید انجام داد. ایجاد پیام هایی که با ارزشها و هویت سازمان همخوانی داشته باشند و ایجاد داستان های مفهومی و قصه هایی که تجربه کارمندان در سازمان را به تصویر بکشند نیز در ساخت برند کارفرمایی مؤثر است.

بهبود تجربه کارمندان، مزایا و محدودیت های شغلی به گونه ای که تجربه کارمندان بهبود یابد و ارتقای فرهنگ سازمانی با تأکید بر ارزشها و هویت سازمان نیز از دیگر مراحل ساخت برند کارفرمایی است.

ارتقای ارتباطات داخلی در این مسیر نیاز بسیار حائز اهمیتی است. استفاده از رسانه های داخلی برای ارسال

پیامها و داستان های مرتبط با برند کارفرمایی و تشویق تعاملات مستقیم کارمندان با مدیران و رهبران سازمان یکی دیگر از مراحل ساخت برند کارفرمایی است.

ایجاد برنامه های آموزشی و توسعه شغلی برای ارتقای مهارت ها و توانمندی های کارمندان و تشویق به

مشارکت در پروژهها و فرصت های نوآوری نیز یکی دیگر از این اقدامات در این مسیر است.

ارزیابی مداوم و دوره ای از تجربه کارمندان و میزان تأثیر برند کارفرمایی و اصلاح برنامهها و استراتژی ها بر اساس بازخوردها و نیازهای کارمندان هم در ساخت برند کارفرمایی بسیار مؤثر است. در مسیر ساخت برند کارفرمایی ایجاد همخوانی داشته باشند و ایجاد فرصت های شغلی جذاب و محیطی که افراد توانمند تشویق به ماندگاری در سازمان شوند، لازم است. ارتباط با جامعه خارجی و ارتقای تصویر عمومی سازمان به عنوان کارفرمای جذاب برای تجربه کاری و مشارکت در رویدادها و فعالیت های مرتبط با جامعه شغلی طی این مراحل نیز اهمیت دارد. طی این مراحل، مهم است که تدابیر و برنامهها با همسویی و هماهنگی در تمامی ابعاد سازمان پیش بروند و به تدریج برند کارفرمایی به عنوان یک ویژگی ممتاز و منحصر به فرد در ذهنیت افراد شناخته شود.

عوامل مؤثر بر برند کارفرمایی شرکت ها
در شرایط فعلی اکوسیستم نوآوری و به طور کلی اقتصاد کشور چیست؟

در یک بازار رقابتی و در شرایط سخت اقتصادی، ساخت و حفظ برند کارفرمایی می تواند چالش هایی داشته باشد. در شرایط فعلی، میزان حقوق و مزایای کارمندان بسیار مهم است. توجه به پرداخت منصفانه و ارائه مزایای جذاب می تواند به جذب و نگهداشت کارمندان کمک کند. ارائه مزایای غیرمالی مانند تسهیلات کاری، توازن کار-زندگی، پیشرفت حرفه ای و فرصت های آموزشی نیز تأثیرگذار است. در شرایط تنش زا، تضمین امنیت شغلی برای کارمندان بسیار مهم است. افراد نیاز دارند که احساس کنند شغل شان در معرض خطر قرار ندارد. همچنین ارائه فرصت های توسعه شغلی و حرفه ای می تواند کارمندان را ترغیب به ماندگاری در سازمان کند. این امر به افراد اطمینان می دهد که در طول زمان می توانند در



محیط کاری بهبود یافته و پیشرفت کنند. در کل، در شرایط رقابتی و اقتصادی دشوار، ایجاد برند کارفرمایی مؤثر نیازمند توجه به نیازها و انتظارات کارمندان، ارتقای فرهنگ سازمانی و ارائه محیطی صمیمی و پایدار است.

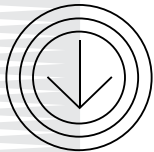
رابطه منابع انسانی و برند کارفرمایی یک رابطه دوطرفه است. از سویی برند کارفرمایی قدرتمند می تواند به جذب منابع انسانی متخصص و کارآمد کمک کند و از سوی دیگر نقش منابع انسانی در شکل گیری یک برند کارفرمایی قدرتمند تأثیری کلیدی دارد. این رابطه را چطور باید بالانس و تعریف کرد؟

این دو جنبه به طور همزمان و تعاملی می توانند پیش بروند، اما در اکثر موارد، اولویت بندی و تعادل بین آنها به شرایط و نیازهای سازمان بستگی دارد. در ادامه دو رویکرد برای پیشبرد این دو جنبه مطرح می کنم.

رویکرد اول متمرکز شدن روی برند کارفرمایی است. این رویکرد به اصطلاح «از درون به بیرون» (Inside-Out) نامیده می شود. در این حالت، شما ابتدا باید داخلی های سازمان خود را بهبود بخشید و سپس این بهبودها و ارزش های داخلی را به دیگران منتقل کنید.

با ارتقای فرهنگ سازمانی، ارتباطات داخلی، مزایا و شرایط کاری؛ کارمندان به احتمال زیاد به عنوان «سفیران» برند کارفرمایی عمل می کنند. در این رویکرد، شما ابتدا از منظر داخلی سازمان باید یک برند کارفرمایی قوی بسازید که به عنوان پایه ای برای جذب و نگهداری افراد توانمند و جلب توجه کارجویان عمل کند. رویکرد دوم جذب افراد توانمند به عنوان اولویت است. این رویکرد به عنوان «از بیرون به درون» (Outside-In) شناخته می شود. در این حالت، شما تلاش می کنید افراد توانمند را با جذب کردن آنها به سازمان، به برند کارفرمایی خود متصل کنید.

با جذب افراد توانمند و ارائه محیط مناسب برای توسعه آنها، شما به تدریج می توانید برند کارفرمایی قوی تری بسازید و به واسطه تجربه مثبت آنها، تأثیرگذارتر به نظر بیایید. ترکیبی از این دو رویکرد می تواند در بسیاری از موارد بهترین راه حل باشد. ابتدا باید توجه کنید که فرهنگ و شرایط داخلی سازمان چگونه است و چگونه می توان آن را بهبود بخشید. سپس با جذب افراد توانمند، می توانید این بهبودها را به بیرون منتقل کرده و توجه افرادی را که با ارزشها و فرهنگ سازمان همخوانی دارند، جلب کنید. به طور کلی، تعادل میان این دو جنبه می تواند به سازمان کمک کند یک برند کارفرمایی جذاب و پایدار ایجاد کند.



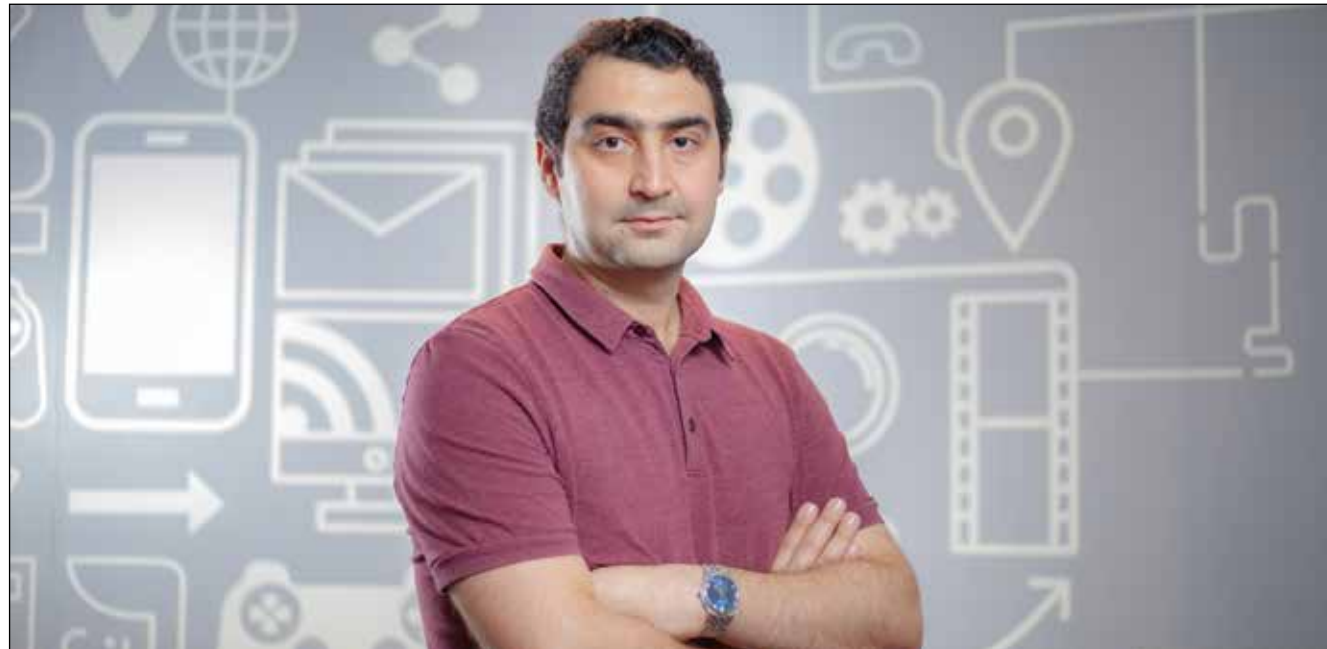
حضور کارمندان
تویتر در تردز

مقاومت ناپذیر

حتی کارمندان تویتر نیز نمی‌توانند در برابر ثبت‌نام در اپلیکیشن جدید متا، تردز مقاومت کنند. طبق تجزیه و تحلیل «دیلی بیست»، حداقل ۳۱ کارمند تویتر در تردز ثبت‌نام کرده بودند. این نشریه یک نمونه تصادفی از ۱۳۳ کارمند تویتر را انتخاب کرد که توسط صفحات لینکدین شناسایی شده بودند و آنها را با حساب‌های تردز مطابقت داد. طبق گفته دیلی بیست، حداقل یکی از کارکنان از این برنامه استفاده کرده تا از شبیه‌سازی متا در تویتر تمجید کند: «من به خاطر این کار اخراج خواهم شد، اما در حال حاضر در تویتر کار می‌کنم و هرگز واقعاً از آن استفاده نکرده‌ام. تردز قطعاً بهتر است.» با این حال به نظر می‌رسد سایر کارکنان روی رقابت تمرکز دارند. یکی از آنها به کنایه «تست اول» رایست کرد. کارمندان سابق تویتر نیز به سراغ اپلیکیشن جدید رفته‌اند. استر کرافورد، یکی از مدیران سابق تویتر که پس از عکس گرفتن در حالی که کف دفتر خوابیده بود، به شهرت رسید، در تردز ثبت‌نام کرده است. کرافورد یکی از سخنان مارک زاکربرگ، مدیرعامل متا در برابر ایلان ماسک را بازنشر کرد و افزود: «این خیلی خنده‌دار است.» کرافورد همچنین به محل کار قدیمی خود و مدیرعامل جدید تویتر، لیندا یاکارینو اشاره کرد و نوشت: «ممکن است کسی بخواهد مدیرعامل برنامه دیگری را بررسی کند تا ببیند چگونه با آن کنار می‌آید. برخورد با یک فروپاشی عمومی که نمی‌توانید آن را کنترل کنید، استرس‌زاست. توقف کن.» تردز در همان ابتدا مورد توجه کاربران قرار گرفت و به‌عنوان یک تهدید بالقوه برای تویتر دیده می‌شود. این برنامه از ارتباط خود با اینستاگرام سود می‌برد و پنج روز پس از راه‌اندازی به ۱۰۰ میلیون کاربر رسید.



شماره ۱۱۰
۵ شهریور ۱۴۰۲
سال سوم



نیازمند گفت‌وگوی صریح و همدلانه با یکدیگریم!

گفت‌وگو با فرزین فردیس، مدیرعامل سرآوا که می‌گوید باید ضعف دانشگاه‌ها در آموزش نیروهای ما هرا در درون اکوسیستم جبران کنیم



که دوست داریم روی توسعه منابع انسانی کار کنیم، ولی آن کسب‌وکاری که یک ذره برند کارفرمایی بهتری دارد، جدی‌تر به این موضوع فکر کرده، از ابزارهای موجود محدود استفاده کرده و با مجموعه‌های دیگر همکاری‌های کلیدی تعریف کرده؛ ممکن است یک ذره جلوتر از دیگران بوده و دست بالاتر را در جذب و نگهداشت نیروها داشته باشد. او تشریح می‌کند: «زمانه و دوره‌ای است که در آن مدیران ارشد یا کارآفرینان می‌بایست با تیم‌شان بیشتر وقت بگذرانند. برای مثال در التهايات پاییز گذشته بین منابع انسانی سازمان‌ها چنددستگي به وجود آمده بود. فضای دوقطبی که در جامعه به وجود آمده بود، به شرکت‌ها هم سرایت کرده بود. من در این شرایط نقش مدیران را پررنگ می‌دیدم. به نظر من باید در این شرایط با نیروها حرف می‌زدند و با آنها همدلی می‌کردند. به جای دادن بخشنامه باید درک می‌کردند که آدم‌ها نظرات مختلفی دارند. باید اجازه می‌دادند جریان و سیر اندیشه بین افراد شکل بگیرد.»

فردیس در پایان بر این نکته تأکید می‌کند که ما از ارتباطات انسانی به اندازه کافی استفاده نمی‌کنیم. از نظر او اکنون که جامعه آستان تصمیم‌گیری هاست، ما به شدت به گفت‌وگوی صریح و مشوقانه با هم نیاز داریم. به باور او این گفت‌وگو را مدیران ارشد سازمان‌ها می‌توانند با هم ترتیب دهند. او در این مورد به مدیران یک لایه بالاتر از منابع انسانی توصیه می‌کند که فکر نکنند چون یک واحد منابع انسانی دارند، پس دیگر دغدغه مشکلات را نداشته باشند. مدیران باید در کنار تیم منابع انسانی قرار بگیرند تا حال کل کارکنان بهتر شود. فردیس به واحدهای منابع انسانی هم اشاره می‌کند و از آنها می‌خواهد که در چنین موقعیت‌هایی کمک‌خواستن از سایر واحدهای سازمان ایرادی ندارد؛ بلکه نشان‌دهنده مرحله‌ای از بلوغ تیم است.

کورسی را طراحی یا تأمین مالی می‌کنند. در واقع شاید از سر ناچاری مدیران منابع انسانی دارند یاد می‌گیرند که با هم مشکلات‌شان را حل کنند و در عین رقابت بر سر نیرو، یک جاهایی برای تقویت و توانمندسازی نیروها با هم رفاقت کنند. از نظر مدیرعامل سرآوا این مسائل بارقه‌های امیدی هستند که کنار ناامیدی از دانشگاه‌ها، به‌عنوان جریبان‌سازهای اصلی آموزش قرار می‌گیرند و ممکن است بتوانند ضعف را تا حدودی پوشش دهند.

بیش از حد ناامیدیم

فردیس فکر می‌کند اگر بالا به کل اکوسیستم نگاه کنیم، می‌توان گفت بیشتر از آن چیزی که باید ناامید شده‌ایم. او خاطر نشان می‌کند که وضعیت خوب نیست، حتی در بعضی ابعاد می‌توان گفت که نامناسب است، ولی بیشتر از داغی که بر ما رفته، شیون می‌کنیم. فردیس در این باره توضیح می‌دهد: «ما در اوج بحران هم باید بتوانیم مدیریت کنیم. ما اکنون دچار مشکلات و معضلات زیادی در اکوسیستم هستیم، ولی با یک خوش بینی نسبی می‌توانیم بگوییم که هنوز دچار بحران به معنای واقعی کلمه نیستیم. اگر به مرحله بحران هم وارد شویم، باید مدیریت کنیم؛ بنابراین در عین حالی که خوش بینی زیاد می‌تواند آدم را از بین ببرد، بدبینی و ناامیدی زیاد هم ممکن است ما را از کار اصلی مان بازدارد.»

از ارتباط انسانی غافل نمایم

به اعتقاد فردیس با وجود تمام مصیبت‌ها در این فضا باید از ابزارهای موجود بهره ببریم و روی برند کارفرمایی کار کنیم. در میان مشکلات باید تلاش کنیم از دیگران جذاب‌تر و انتخاب بهتری باشیم. با وجود اینکه شاید مشکلات مالی اجازه ندهند به‌موقع و به‌اندازه زحمات همکاران به آنها حقوق پرداخت کنیم، یا آن قدری

فرزین فردیس، مدیرعامل سرآوا، یکی از پنج چالش اصلی اکوسیستم را کیفیت و کمیت نیروی انسانی می‌داند. منظور از کیفیت، کم‌بودن یا نبودن متوسط کیفیت نیست. به گفته فردیس در مورد یک نیروی انسانی مهارت‌های مختلف آن است که مهم شمرده می‌شوند. ممکن است نیروها مهارت‌های فنی بسیار خوبی داشته باشند، اما در مهارت‌های نرم ضعف داشته باشند. پس باید در مورد افزایش کیفیت، مهارت و توانمندی‌های نیروها به‌طور جدی کار کنیم. او در مورد موضوع کمیت هم می‌گوید: «شاید تعداد فارغ‌التحصیلان ما زیاد باشد، اما نسبت به توسعه‌ای که شرکت‌ها مدنظر دارند و مشکل مهاجرت نیروی انسانی، نتوانسته‌ایم نیروی جایگزین تربیت کنیم؛ بنابراین کمبود نیروی انسانی فرایند انتخاب را غیر بهینه می‌کند.»

فردیس ادامه می‌دهد: «زمانی ما امیدوار بودیم که دانشگاه‌ها بتوانند نیروهای انسانی را پرورش دهند، اما اکنون به این نتیجه رسیده‌ایم که دغدغه دانشگاه مسائل اقتصاد کلان و صنایع خاص نیست و دانشگاه‌ها نمی‌توانند در کوتاه‌مدت پاسخگوی این نیازها باشند و باید تحولی در نظام آموزشی ایجاد شود. اما تحول در کشور ما پروسه‌ای است که کمتر به آن امید داریم.»

او ضمن اشاره به تنوع و دسترسی به دوره‌های آموزشی می‌گوید: «می‌بینیم که شرکت‌ها با اصناف اقداماتی را جهت آموزش نیروها در پیش گرفته‌اند. با بعضاً می‌بینیم مدیری در یک سازمان نیروهای خود را در دوره‌های آموزشی خارج از سازمان شرکت می‌دهد. تنوع دوره‌های آموزشی و در دسترس در این حوزه خوشبختانه بیشتر شده است.» فردیس باور دارد بهتر است به سمتی حرکت کنیم که مجموعه‌ها در آموزش با هم مشارکت کنند. گاهی یک مجموعه به‌تنهایی توانایی برگزاری دوره‌های آموزشی یا آموزش نیروهای انسانی را ندارد. در این شرایط این مجموعه در کنار مجموعه‌های دیگر قرار می‌گیرد و با هم





گرمای هوای ایتالیا
و نبود تهویه مناسب

کارگران مک دونالد اعتصاب کردند

بر اساس گزارش‌های محلی، کارگران مک‌دونالد هفته گذشته پس از اینکه دمای هوا در جنوب ایتالیا به حدود ۳۸ درجه سانتی‌گراد رسید، دست به اعتصاب زدند. کارگران دو شعبه در شهر باری گفته‌اند که مجبور شده‌اند در دمای جوش در کنار تجهیزات به شدت گرم آشپزخانه کار کنند، بدون اینکه سیستم خنک‌کننده درستی وجود داشته باشد. دومینیکو فیکو، نماینده کنفدراسیون عمومی ایتالیا، یعنی اتحادیه حامی اعتصاب می‌گوید چندین کارگر به دلیل کار در کنار تجهیزات گرمازا و سرخ‌کن‌های داغ، بیمار شده‌اند. این منبع گزارش داد از روز شنبه هفته گذشته، پس از اینکه کولرهای هوای قابل حمل نتوانستند جایگزین مناسبی برای سیستم‌های سرمایشی از کار افتاده باشند، ۱۴۰ کارگر در چند شعبه دست به اعتصاب زدند. شرکت یک روز پس از اعلام اعتصاب، موافقت کرد یک شعبه را تعطیل و در شعبه دیگر تنها خدمات تحویل را قبول کند. این رستوران زنجیره‌ای اعلام کرد تعمیر و نگهداری سیستم‌های سرمایشی را اخیراً در این شعب انجام داده، اما گرمای شدید باعث مشکلات فنی شده است. نیویورک تایمز گزارش داد موج طاق‌فرسای گرما به ایتالیا رسیده و دمای برخی نقاط آن تا حدود ۴۷ درجه سانتی‌گراد نیز بالا رفت. به گزارش گاردین گمان می‌رود امسال دو کارگر در ایتالیا به دلیل بیماری ناشی از گرما جان خود را از دست داده‌اند و کارگران بسیاری از مناطق این کشور تهدید به اعتصاب کرده‌اند. کلبریا سون گزارش داد مدت‌هاست کنفدراسیون عمومی ایتالیا زنگ خطر مشکل در تهویه مطبوع برای کارگران رستوران‌ها را به صدا درآورده است.



شماره ۱۱۰
شهریور ۱۴۰۲
سال سوم



ساخت برند کارفرمایی برعهده کدام بخش سازمان است؟

مریم رضاصفت، مدیر منابع انسانی بیت‌پین می‌گوید برند کارفرمایی به یک نیاز مهم برای شرکت‌ها تبدیل شده است

چالش منابع انسانی در سال‌های اخیر به واسطه مسائلی مانند مهاجرت نیروهای متخصص و افزایش پدیده دورکاری، به‌ویژه در حوزه کسب‌وکارهای نوآور اهمیت موضوعاتی مانند برند کارفرمایی را برای شرکت‌ها دوچندان کرده و این مفهوم به یکی از دغدغه‌های مهم مدیران منابع انسانی مجموعه‌ها تبدیل شده است.

«مریم رضاصفت»، مدیر منابع انسانی شرکت بیت‌پین، با اشاره به اینکه اولین مرحله از ساخت برند کارفرمایی بحث پذیرش این موضوع از سوی کارفرماست، می‌گوید: «کارفرما باید به اهمیت خلق برند کارفرمایی پی برده باشد. تا زمانی که مدیران کلیدی شرکت‌ها به اهمیت این حوزه واقف نباشند، در عمل کاری از واحد منابع انسانی (HR) برنخواهد

آمد. به همین دلیل بخش مهمی از روند شکل‌گیری یک برند کارفرمایی مطلوب، ایجاد آگاهی درباره نیازی است که در این زمینه وجود دارد.» او ادامه می‌دهد: «بحث دیگر رقابت و مزیت‌های رقابتی است که در میان کسب‌وکارهای گوناگون وجود دارد. جهان به سرعت در حال رشد است و اینکه کسب‌وکارها چه مزیت رقابتی نسبت به سایر رقبا

عطیه نوری
مدیر ارشد روابط عمومی اسنپ

چطور باید اعتماد و اعتبار را برای سازمان مان بسازیم؟

چارت سازمانی شرکت‌های مختلف بنا بر نیاز و فرهنگ آن سازمان متفاوت است؛ در برخی شرکت‌ها تیم روابط عمومی (PR) به‌طور مستقیم مسئولیت ارتباطات درون‌سازمانی را بر عهده دارد و در برخی دیگر ارتباطات داخلی از سوی تیمی در بدنه منابع انسانی (HR) مدیریت می‌شود. اما چه عنوان سازمانی این واحد Public Relations تعریف شود و چه Corporate Communications، بخشی از فعالیت روابط عمومی به ارتباطات داخلی معطوف می‌شود. روابط عمومی به فراخور مسائل مختلف با سطوح مختلف سازمان محل فعالیت خود در ارتباط قرار می‌گیرد و در این ارتباط می‌تواند با انتقال به‌موقع و مناسب اطلاعات در ایجاد فهم مشترک در سازمان مساعدت کند؛ بنابراین روابط عمومی مسئول ایجاد جریان اطلاعاتی صحیح است و به‌نوعی ارتباطات شفاف و مؤثر بین کارکنان و

سازمان را تسهیل می‌کند. یکی از نزدیک‌ترین تعبیرها به نقش روابط عمومی در ارتباط با ذی‌نفعان داخلی، تشبیه این بخش به پلی بین کارمندان و سازمان برای پیشبرد تصمیم‌گیری‌های راهبردی و اجرایی است. شبکه ارتباطی در سازمانی که روابط عمومی ندارد، به مانند یک سازه غیراصولی است. یک شبکه ارتباطی ناقص در نهایت به انباشت اطلاعاتی نادرست، شایعات و ناکارآمدی در ارتباطات داخلی منجر می‌شود. روابط عمومی علاوه بر محافظت از جریان شفاف اطلاعات می‌تواند در ایجاد و حفظ هویت سازمان، انتقال ارزش‌ها، مأموریت سازمان، ارتقای فرهنگ سازمانی و مدیریت بحران‌ها نقش مؤثری داشته باشد. هر چقدر که ملاحظات روابط عمومی در تصمیم‌گیری‌های یک سازمان بیشتر در نظر گرفته شود، اثرگذاری این بخش در آن سازمان عمیق‌تر



نئوبانک ۲.۰ منتشر شد

مؤسسه‌مدیچی، یکی از جامع‌ترین گزارش‌های تحقیقاتی فین‌تک را در مورد نئوبانک انجام داده است. شاید به جرئت بتوانیم بگوییم جذاب‌ترین بخش فین‌تک در یکی، دو سال اخیر نئوبانک‌ها بوده‌اند. این گزارش حاصل مطالعه‌ای جامع مبتنی بر داده‌های اختصاصی حوزه فین‌تک مؤسسه‌مدیچی، گردآوری شده از بیش از ۱۳ هزار شرکت نوپا، همچنین حاصل سال‌ها رصد صنعت فین‌تک، برگزاری جلسات توفان فکری و مصاحبه‌های عمیق با متخصصان این حوزه و در نهایت شناسایی روندهای بازار است. کتاب «نئوبانک ۲.۰» با هدف ایجاد آشنایی مقدماتی با نئوبانک‌ها در جهان، حاصل ترجمه این گزارش جامع است. بیش از ۵۰ مصاحبه در دوره‌های سه‌ماهه با متخصصان صنعت انجام شد تا به روزترین و ارزشمندترین دیدگاه‌ها در خصوص بخش‌هایی به دست آیند که در این کتاب پوشش داده شده‌اند.



شرکت‌ها را به این نتیجه می‌رساند که در راستای ایجاد برند کارفرمایی قوی تلاش کنند.»
او تأکید می‌کند: «وقتی شرکت‌ها متوجه نیازشان در این حوزه شدند، در مرحله اول باید مسیر برای خودشان روشن باشد و تعریف مشخصی از مجموعه خود داشته باشند که معمولاً چنین امری در بحث برند اصلی شرکت اتفاق می‌افتد.»

این فعال حوزه منابع انسانی عنوان می‌کند: «ارزش‌های شرکت و فرهنگ سازمانی به تیم منابع انسانی کمک می‌کند که یک قصه برای افرادی که با مجموعه هم‌مسیر هستند یا نیروهای کاری که قصد دارند به این مجموعه اضافه شوند، داشته باشند.»

به گفته او این قصه از اهمیت زیادی برخوردار است و باید به نحوی بازتاب نظرات کارفرما و همچنین نیروهایی باشد که در این مسیر همراه مجموعه هستند.
رضاصفت در ادامه بیان می‌کند: «کسانی که از بیرون مخاطب این قصه‌اند، کارجوینی هستند که در جست‌وجوی کار هستند و می‌خواهند به شما ملحق شوند. ارزش‌ها باید به گونه‌ای در سازمان لحاظ شود که کارکنان فعلی شما که به عنوان «سفیران برند» به شمار می‌آیند، بتوانند آن را به خوبی به دیگران ارائه دهند.»

مدیر منابع انسانی شرکت بیت‌پین تأکید می‌کند: «اینکه شما به قلب کارکنان مجموعه خود نفوذ کنید، مهم است و برای این کار لازم است زندگی به همراه ارزش‌های یادشده در سازمان آن قدر صادقانه باشد که حس و حال خوب آن برای افراد در جنبه‌های مختلف مشهود باشد. با توجه به تأثیر شبکه‌های اجتماعی و گردش اطلاعاتی که در جامعه صورت می‌گیرد، نقش بازی کردن و برگزاری برنامه‌های خشک و انتزاعی نمی‌تواند به برند کارفرمایی سازمان‌ها کمک کند.»

به گفته او تأثیر روی قلب نیروهای کار نتیجه هویت‌سازی و تصویرسازی صادقانه‌ای است که می‌تواند درباره یک برند اتفاق بیفتد. اینکه چقدر شرکت‌ها می‌توانند فرصت یادگیری و توسعه برای نیروهای خود ایجاد کنند و چه اندازه سیاست‌های عادلانه و برنامه‌های پیشرفت شغلی در محیط‌های کاری برقرار باشد، از مواردی هستند که می‌توانند به شکل‌گیری برند کارفرمایی مطلوب و هویت مورد نظر کمک کنند.

داشته باشند، در چنین شرایطی به موضوع برند کارفرمایی کمک بسزایی می‌کند. با توجه به مسائلی مانند افزایش دورکاری در جهان، جذب نیروی انسانی به نسبت گذشته کار سخت‌تری شده است. جذب، استخدام و نگهداشت استعدادها با توجه به تنوع شرایط کاری در شرکت‌های گوناگون باعث افزایش اهمیت بحث برند کارفرمایی در این حوزه شده تا کسب‌وکارها با تقویت این بخش بتوانند مدت‌زمان و هزینه‌های جذب و استخدام منابع انسانی را کاهش دهند و همچنین این امکان را داشته باشند تا در گستره بزرگ‌تری از استعدادها دست به انتخاب بزنند.»

رضاصفت با اشاره به اینکه از قدیم برخی مشاغل دولتی وجود داشته‌اند که بر اساس ذهنیت سنتی جامعه دارای اعتبار و اسم و رسم بوده‌اند، می‌افزاید: «در چند سال اخیر که شاهد رشد استارت‌آپ‌ها، کسب‌وکارهای نوآور و مشاغل جدید در ایران بوده‌ایم، تحول چشم‌گیری در حوزه برند کارفرمایی به وجود آمده است. در همین راستا لزوم پرداختن به موضوع برند کارفرمایی در کسب‌وکارها خیلی مشهودتر احساس می‌شود. نیروهای جوان در کسب‌وکارهای نوآور باید تلاش بیشتری انجام دهند تا بتوانند ذهنیت سنتی برخی کارفرمایان درباره چنین مسائلی را تغییر دهند و در ادامه مسیرهای جدیدی را بر اساس نیازهای روز برای کسب‌وکارها مشخص کنند. هرچه کسب‌وکارهای جدید قوی‌تر و بزرگ‌تر می‌شوند، مفاهیمی مانند برند کارفرمایی نیز تقویت شده و بیشتر مورد توجه مدیران مجموعه‌ها قرار می‌گیرد.»

به گفته او یکی از مسائل دیگر در حوزه منابع انسانی که باعث برجسته شدن موضوع برند کارفرمایی در سال‌های اخیر شده، مهاجرت نیروهای متخصص و پیدا کردن نیروهای توانمند خوب است که شرکت‌ها را دچار چالش کرده است. به باور رضاصفت، هر چالشی یک موقعیت

جدید به وجود می‌آورد. او ادامه می‌دهد: «وقتی بخش منابع انسانی در شرکت‌های گوناگون این چالش‌ها را با هدف یافتن علت و راهکار بررسی می‌کنند، یکی از گزینه‌های موجود برایشان این است که بتوانند مسیر استخدام مجموعه و نگهداشت نیروها را با محبوبیت و شهرت کارفرما هموارتر کنند. این موضوع به تدریج



شماره ۱۱۰
شهریور ۱۴۰۲
سال سوم

تأثیر روی قلب نیروهای کار نتیجه هویت‌سازی و تصویرسازی صادقانه‌ای است که می‌تواند درباره یک برند اتفاق بیفتد



خواهد بود. ارتباطات درون سازمانی مثل هر ارتباط انسانی دیگری یک تعامل متقابل است و طرفین این ارتباط با همه تناقضها و تناقض‌هایشان باید حس بُرد-بُرد داشته باشند.

تیم روابط عمومی برای پیشبرد اهداف درون سازمانی خود بیش از هر چیز باید در همراه کردن افراد موفق باشد. برای به دست آوردن این حس همراهی به دو مورد مهم نیاز داریم: یک اعتماد و دو اعتبار که هر دو باید ساخته شوند؛ یعنی چیزی نیستند که از اول وجود داشته باشند. ساخت آن هم فرایندی پیچیده و زمان‌بر است و در عین اینکه سخت به دست می‌آید، خیلی ساده و با یک خطای کوچک از دست می‌رود. برای همین هم ارتباط را به یک ارگانسیم زنده تشبیه می‌کنیم که بنا به مدلی که ما آن را پیش می‌بریم، می‌تواند رشد کند یا تضعیف شود.



برند کارفرمایه

EMPLOYER BRANDING

سخنرانان، ارائه دهندگان و

پنلیست‌های رویداد برند کارفرمایه



نگار عرب معاون ارتباطات سازمانی تپسی	کورش عباسی مدیر ارشد برند شرکت توسن	بهنام نجاری معاون منابع انسانی تیم مرکزی گروه اسنپ	امیرحسین داوودیان معاون بانکداری خرد بانک تجارت	کیوان جامه بزرگ معاون توسعه کسب و کار فناپ	مسعود طباطبایی قائم مقام مدیرعامل دیجی کالا	هادی اخلاقی مدیرعامل بانک تجارت	محمد خلج مدیرعامل اسنپ
---	--	---	--	---	--	--	-------------------------------------



سعید سامان مشاور برند	محمد جواد ثابت مشاور و مدرس کسب و کار	ایلیا وکیلی نایب رئیس هیئت مدیره ابرآروان	مسیح کریمیان مشاور منابع انسانی	رضا قربانی مؤسس کارخانه نوآوری رسانه راه کار	عادل طالبی مدیرعامل تیزلند	سرمیل عظیمی مدیر تجربه افراد و برند کارفرمایه دیجی کالا	مریم رضاصفت مدیر منابع انسانی بیت پین
------------------------------------	--	--	--	---	---	--	--



رویداد برند کارفرمایه
۸ شهریور ۱۴۰۲ - سالن قلم کتابخانه ملی