

عنوان مقاله (ارائه شده در ۲۴ امین همایش عرصه یادگیری مدیران منابع انسانی):

مثلث برندینگ کارفرمایی، ارتباطات درون سازمانی و تجربه کارکنان (با مثال و موردکاوی)

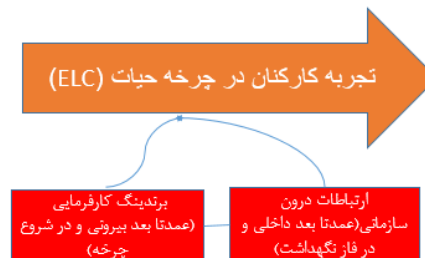
تهیه و تنظیم: دکتر امیرحسین صبورطینت

مقدمه

برندینگ کارفرمایی (Employer Brand)، طبق برخی تعاریف مطرح، آهنربای جذب استعدادها در شرکت است. نوعی سرمایه اجتماعی که ایجاد و تقویت آن باعث می شود که سازمان، به کارفرمایی مطلوب از منظر متقاضیان بازار کار محسوب شود و آن را به جایی مناسب برای استخدام شدن تبدیل کند. طبیعی است که هر شرکت یا سازمانی ممکن است آرزو و تمایل داشته باشد که به این نتیجه ارزشمند دست یابد. با وجودی که برندینگ کارفرمایی، اخیراً بسیار مورد توجه قرار گرفته، اما بررسی ها در شرکتهای مختلف بخصوص شرکتهای معتبر جهانی نشان می دهد هرچا صحبت از برندینگ کارفرمایی است، در کنارش دو مقوله مهم دیگر در نظام مدیریت منابع انسانی نیز مطرح می شود: "ارتباطات درون سازمانی" (Internal Communication) و "تجربه کارکنان" (Employee Experience). تجربه کارکنان، در طول چرخه حیات (ELC) معنادار است. نوعی احساس خشنودی و رضایت قلبی در کل فرایند یا سفری که یک کارمند از ورود تا خروج (بازنشستگی یا ترک کار) در داخل شرکت تجربه می کند. تاثیرات متقابل و متعامل این سه مقوله، در مقاله حاضر که در بیست و چهارمین همایش عرصه یادگیری مدیران منابع انسانی نیز ارائه گردید، مورد توجه و کنکاش بیشتری قرار گرفته تا مخاطب، با درک این تاثیرات، بتواند طراحی یا رویکرد بهتری در تقویت این عوامل داشته باشد. همچنین پرواضح است، دلبستگی کارکنان نیز می تواند یکی از آثار و نتایج ارزشمند پرداختن به این رویکرد باشد.

ارتباط کلی تعاملی این سه مولفه

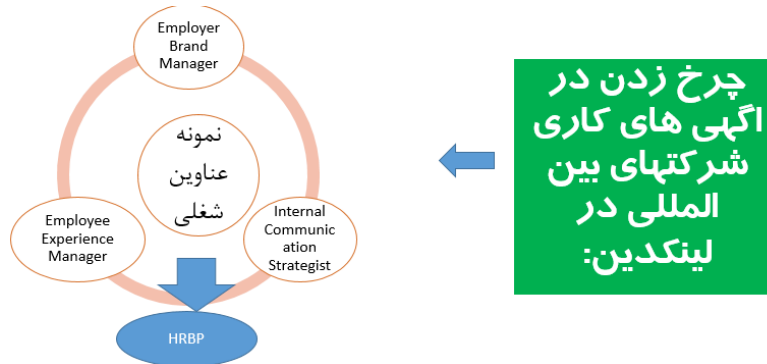
در این قسمت، و قبل از پرداختن به روابط متقابل میان این سه مولفه، ضمن نگاه به مدل کلی مفهومی زیر، که جایگاه هر یک از مقوله ها را در طول چرخه حیات کارکنان به تصویر می کشد، ابتدا مناسب است توضیحی کوتاه در خصوص منابع انسانی به عنوان شریک استراتژیک کسب و کار (HR Business Partner) داشته باشیم.



شکل ۱: تاثیرات متقابل سه مولفه در طول چرخه حیات کارکنان

تقریباً هر سه عنصری که در مقاله حاضر بدان پرداخته شده است (یعنی برندینگ کارفرمایی، ارتباطات درون سازمانی، و تجربه کارکنان)، از مباحث نوین یا اصطلاحاً نسل چهارم منابع انسانی می باشند. به عبارتی، این مفاهیم، در رویکردهایی که منابع انسانی را بعنوان شریک استراتژیک سازمان در نظر می گیرد، قرار می گیرد و اگر نگاه و رویکرد سازمان به منابع انسانی، کماکان سنتی یا با نگاه مدیریت اداری باشد، به این موضوعات نخواهد پرداخت. منابع انسانی نوین، نقشهایی بسیار بیشتری بجز مباحث اداری برای کارکرد واحد سرمایه های انسانی قائل است. تاکید بر ایفای نقش مدیران منابع انسانی، بصورت توأمان با نگاه به فرد و سازمان و نیز بصورت توأمان با نگاهی کوتاه مدت و بلندمدت، باعث تعریف نقشهای متفاوتی می شود که منابع انسانی را به یک واحد مدرن با رویکردی نوین سوق می دهد.

در مقدمه مقاله اشاره شد که در سازمانهای جهانی، این سه مولفه در کنار یکدیگر مورد توجه قرار می گیرند. جستجوهای اینترنتی ساده در لینکدین در صفحات کاریابی شرکتهای، روی عناوین شغلی که در شکل زیر نشان داده شده، ضمن اینکه می تواند شرح وظایف این نقشها را برای مخاطب روشن کند، نشان دهد که تقریباً هر جا صحبت از یکی از اینها بوده است، دو عنصر دیگر نیز خودنمایی می کند.



شکل ۲: کلیدواژه هایی برای جستجوی شرح شغلی کارشناسان برندینگ کارفرمایی، ارتباطات درون سازمانی و تجربه کارکنان

با این توضیحات، مروری بر مفاهیم سه گانه مطرح شده، به همراه اثرات تعاملی و متقابل آنها با یکدیگر خواهیم داشت:

الف) برندینگ کارفرمایی (نکات طلایی، مثالها و ارتباط با سایر مولفه ها)

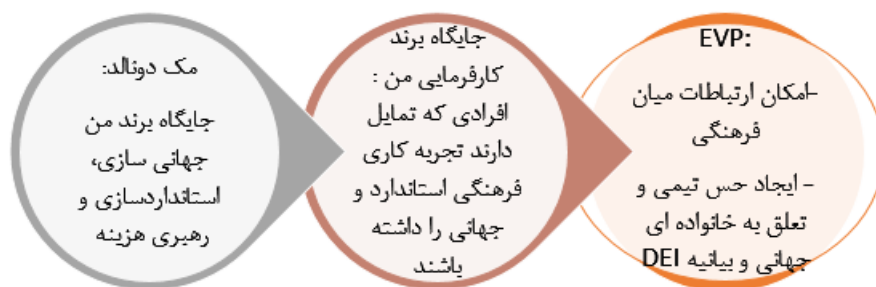
برند کارفرمایی، شهرت یک سازمان به عنوان کارفرما، و تصویری که مخاطب بعنوان یک کارفرما از آن سازمان دریافت می کند است. عبارتی یک سازمان باید تصویری برای کارجوهایی بالقوه بسازد که بتواند در مقابل رقبای خود انتخاب اول برای کارجویان باشد. در برندینگ کارفرمایی، سازمان، ارزشهای پیشنهادی کارفرمایی (EVP) خود را مشخص می کند. طراحی ارزشهای پیشنهادی و مخابره آنها با کمک واحدهای برندینگ و روابط عمومی، در حوزه وظایف ساخت برند کارفرمایی قرار می گیرد. در ادامه، برخی نکات طلایی عنوان می شود که می تواند باعث تعامل برندینگ کارفرمایی با مولفه های ارتباطات درون سازمانی و تجربه کارکنان، بیشتر حفظ و تقویت شود. از آنجا که مقاله حاضر، با رویکردی کاربردی و توصیه محور (تجربی) برای مدیران است، سعی شده است تا از مثالهایی از سازمانهای ایرانی و بین المللی در آن استفاده شود.

نکته و مثال کاربردی ۱: توجه به استراتژی موقعیت یابی (نقشه ادراکی برند کارفرما)



شکل ۳: توجه به استراتژی موقعیت یابی برند کارفرمایی در طراحی EVP

در بازاریابی، شرکتها یک نقشه ادراکی برند طراحی می کنند. بدین معنا که آن شرکت باید به چه چیزی در میان مشتریان شهره شود. مثلاً شرکتی که استراتژی اش رهبری هزینه است، می کوشد در مولفه قیمت، نسبت به سایرین به مزیت دست یابد زیرا پرواضح است که ایجاد تمامی ارزشها برای تمامی مشتریان، با توجه به منابع محدود میسر نیست. همین عامل در طراحی برند کارفرمایی نیز مورد توجه قرار می گیرد. از میان لیست و فهرست تمامی ارزشهایی که برای کارکنان قابل ارائه است و با توجه به استراتژی برند شرکت، یک سازمان، چه بسته ای از ارزشهای پیشنهادی کارفرمایی را طراحی می کند؟ بعنوان یک مثال جهانی، شرکت مک دونالد، با استراتژی جهانی سازی و رهبری هزینه، به دنبال این است که در تنوع فرهنگی (Diversity) را در ارزشهایی لحاظ کند.



شکل ۴: مثالی کاربردی از طراحی ارزش پیشنهادی کارفرمایی در مک دونالد

نکته و مثال کاربردی ۲: طراحی ارزش پیشنهادی برای نسل جدید (رابطه تعاملی برند کارفرما و تجربه کارکنان)

امروزه شاهد ورود نسل جدید در بسیاری از سازمانها هستیم و ارزشهای پیشنهادی کارفرمایی برای این گروه دموگرافیک، نسبت به گذشته تفاوت های زیادی پیدا کرده است. در سازمانهای ایرانی، بجزرات می توان گفت که شرکتهای فناور و یا استارت آپ، در شناسایی و طراحی این ارزشها پیشگام تر بوده اند. مثالهایی از ارزشهای برندینگ کارفرمایی که در شرکتهایی نظیر دیجی کالا، علی بابا، و اسنپ، یا ابرآروان، و بانک ملت قابل ذکر است می توان به : همگام بودن با فناوری روز، فردگرایی و استقلال، سبک زندگی کاری شاداب تر، انعطاف پذیری و تغییر، ریسک پذیری بیشتر، کار شبکه ای و دور کاری اشاره نمود.

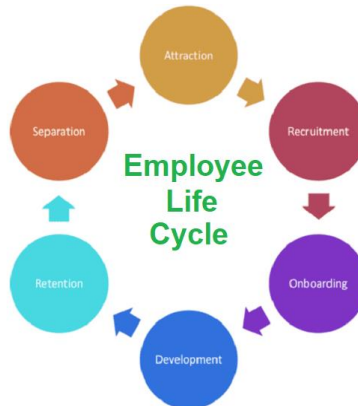


نکته و مثال کاربردی ۳: کمک به برندینگ شخصی نیروی انسانی (رابطه تعاملی برند کارفرما و تجربه کارکنان)

در وب سایت شرکت اینتل و در صفحه مربوط به نیروی انسانی، ایجاد تصویری مطلوب از پرسنل شاغل شرکت در بازار کار (اصطلاحاً پرسونال برندینگ نیروی انسانی) بعنوان یکی از محوری ترین فعالیتهای تقویت برند کارفرمایی نام برده شده است. در چند سال اخیر شاهد این هستیم که شرکتهای ایرانی نیز به این موضوع توجه نموده اند و کوشیده اند با روشهای مختلف، وجهه و برند شخصی کارکنان خود را در جامعه کاری تقویت کنند. دیده شدن بهتر، یکی از نیازهای نیروی انسانی است. دیده شدن باعث ایجاد تجربه مطلوب و خوشایندی برای کارکنان می شود و نیز کارمند احساس خواهد کرد، شانس و فرصت رشد و توسعه، برایش هموارتر شده است.

ب) تجربه کارکنان (نکات طلایی، مثالها و ارتباط با سایر مولفه ها)

همانطور که اشاره شد، تجربه کارکنان، احساس منطقی و قلبی کارمندان یک شرکت در سفری است که با سازمان تجربه می کنند. این سفر در بهترین حالت می تواند از بدو کاربایی و فرایندهای آنبوردینگ شروع و تا بازنشستگی تداوم داشته باشد و یا ممکن است سفری کوتاه تر اما خوشایند و مطلوب باشد که از جذب تا ترک کار را شامل شود. فرقی نمی کند این سفر چقدر باشد، تجربه کارکنان حتی برای فردی که فقط در یک مصاحبه استخدامی شرکت می کند اما در شرکت استخدام نمی شود نیز حائز اهمیت است. به همین دلیل است ابزارهای متعددی نظیر سفر کارکنان (Employee Journey) برای این منظور طراحی شده است.



شکل ۵: تجربه کارکنان در بخش یا تمام چرخه حیات معنادار است

نکته کاربردی ۱: مفهوم تجربه کارکنان بر اساس استراتژی کلان شرکتها (و ارتباط با ارتباطات درون سازمانی و مشارکت کارکنان)

اقایان کاپلان و نورتون، در کتابهای معروف خود نظیر "نقشه استراتژی" و "سازمان استراتژی محور"، روی سه تم مختلف استراتژی کلان تاکید داشته اند که شامل: تعالی عملیاتی، مشتری نوازی، و نوآوری محصول می باشد. به نظر می رسد مفاهیم تجربه کارکنان و ابزارهایی نظیر سفر کارکنان، بیشتر با نگاه و الگوبرداری از شرکتهایی بوده که تم استراتژی کلان آنها، مشتری نوازی می باشد. شرکتهایی که عمدتاً در بازارهای B2C فعالیت می کنند و خدمات محور می باشند و یا مثلاً در قالب یک پلتفرم کسب و کار اینترنتی (پلتفرم دووجهی) فعالیت می کنند. بعنوان یک نکته کاربردی، خوب است به مفاهیم تجربه کارکنان در بخشهای غیرخدماتی (مثلاً شرکتهای تولیدی) نیز توجه شود. مثلاً در شرکت تویوتا، که استراتژی کلان تعالی عملیاتی را در پیش گرفته است، تجاری مثل، حلقه های کیفیت، تیم های کاری خودگردان، و تیم های تولیدی حل مساله، در زمره روشهایی است که بر اساس مشارکت و ارتباطات درون سازمانی، به تقویت تجربه کارکنان می پردازند

نکته کاربردی ۲: تجربه کارکنان، حسی (احساسی) است.

در مباحث بازاریابی نوین، موضوعات احساس در برندینگ مورد توجه بسیار قرار گرفته است. مقوله هایی نظیر: نورومارکتینگ، بازاریابی حسی، و روانشناسی رفتار مصرف کنندگان، به همین دلیل مورد استقبال قرار گرفته است. اصولاً تعریف برندینگ نیز همین است. جایگاهی که در قلب مشتریان تسخیر می کنید. اقتصاددانان نیز چنین مفهومی را از زاویه دید "اقتصاد رفتاری" مورد توجه قرار داده اند و مثلاً در کتابی با عنوان "نابخردی های پیش بینی پذیر"، مثالهای زیادی از رفتار خرید افراد آورده شده که دلیل منطقی ندارد اما می تواند با احساسات و عواطف فردی و جمعی، قابل توصیف باشد.

این موضوع، در حوزه تعامل سه گانه برندینگ کافرمايي، ارتباطات سازمانی و تجربه کارکنان، قابل توجه است. توجه به ابعاد هنری و اریستیک مدیریت منابع انسانی در هر کدام از این مولفه ها، باعث تقویت این عامل می شود. بعنوان مثال، طبق تحقیقات موسسه گالوپ، همراهی در رویدادهای شاد و از آن مهمتر غم و تراژدی کارکنان، تاثیر زیادی روی تجربه مثبت کارکنان در فازهای برندسازی کافرمايي و ارتباطات سازمانی دارد



شکل: نمونه ای از مشارکت در فقدان عزیزان پرسنل شاغل در شرکتها (تاثیرات حسی و عاطفی تجربه کارکنان)

نکته کاربردی ۳: سایر مثالها از تجربیات شرکتها (تعامل تجربه کارکنان و ارتباطات درون سازمانی)

اختصاص یک روز خاص بعنوان روز تقدیر از کارکنان در طول سال، در تجربه شرکتهای مطرح بین المللی به چشم می خورد. (اول ماه می بعنوان روز جهانی کارمند). در کشورمان نیز در سالهای اخیر، روز ۲۵ فروردین، با تلاشهای برخی از فعالان حوزه منابع انسانی، به عنوان روز ملی منابع انسانی در نظر گرفته شده است و بسیار مناسب است که در کنار مناسبت های بین المللی، مناسبت های ملی این موضوع را نیز پاس بداریم. از دیگر تجارب عملی در حوزه تجربه کارکنان، می توان به همراه نمودن منتورهای باتجربه شرکتها در کنار جوانترهای شرکت، با رویکرد "یادگیری متقابل" اشاره نمود. رویکرد یادگیری متقابل توسط یکی از سخنرانان برجسته مدیریت (آقای چیپ کانلی) مورد تاکید قرار گرفته است. او اشاره می کند که من در هنگام منتورینگ افراد جوان، از آنها نیز متقابلا چیزهای زیادی یاد می گیرم. (مثل کار با فناوری، و یا چابکی و انعطاف). در کشورمان نیز تجارب خوبی در این زمینه قطعاً وجود دارد. متأسفانه یکی از مشکلات سازمانهای ما این است که تجارب زیسته خود را در قالب گزارشها، کمتر مستندسازی و منتشر می کنند. موضوع گزارش دهی منابع انسانی (HR Reporting) موضوع بسیار مهمی است که اخیراً در سازمانهای ایرانی، توجه بیشتری به آن شده است. بعنوان مثال، در دو سال اخیر، شرکت دیجی کالا، اقدام به تهیه و نشر تجارب و آموزه های واحد منابع انسانی خود نموده است. در حوزه گزارشهای پیمایشی نیز، شرکتهایی نظیر ایران تلنت، و یا مشاوره مدیریت ایلیا، نسبت به تهیه و انتشار گزارشهای مختلف (بعنوان مثال: برندینگ کارفرمایی) نموده اند.

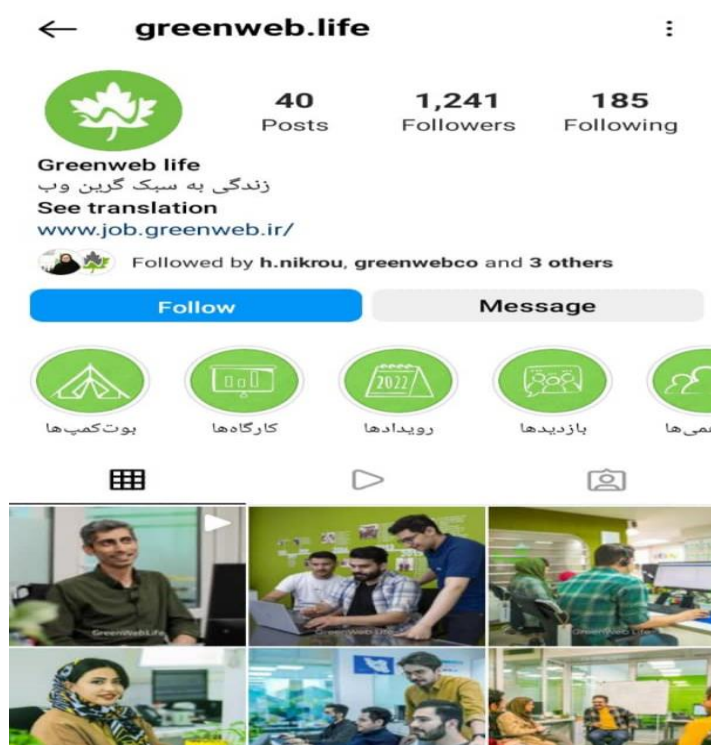
(ج) ارتباطات درون سازمانی (نکات طلایی، مثالها و ارتباط با سایر مولفه ها)

ارتباطات درون سازمانی، در فرایند تجربه خوشایند کارکنان و نیز ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب، بسیار موثر است. گذشت دورانی که ارتباطات سازمانی، صرفاً در چارچوب های رسمی خشک و کلاسیک (مثلاً صرفاً در قالب نظام اتوماسیون اداری) تعریف می شد. امروزه شرکتهای دنیا اموخته اند که ارتباطات درون سازمانی نیمه رسمی و منعطف را به گونه ای بکار گیرند که ضمن حفظ و تقویت بهره وری کلی سازمانی، به تقویت فرهنگ سازمانی مطلوب، و روابط سازمانی اثربخش و ایجاد حس یک خانواده منسجم کمک کند.

نکته کاربردی ۱: صفحات سبک زندگی کارکنان (رابطه متعامل ارتباطات سازمانی با برند کارفرمایی)

یکی از فعالیت هایی که در حوزه ارتباطات درون سازمانی، اخیراً بسیار مورد توجه قرار گرفته است، ایجاد صفحات سبک زندگی کاری مخصوص پرسنل شرکت است. اما آیا تا بحال از خود سوال پرسیده اید که چرا صفحه سبک زندگی کاری درون سازمانی شرکتها (مثلاً در محیط سوشیال مدیا نظیر لینکدین یا اینستاگرام) پابلیک است؟ پاسخ رابطه تعاملی ارتباطات درون سازمانی با برند کارفرمایی است. تحقیقات گالوپ نشان می دهد، اصلی ترین و اثرگذارترین عامل بر ایجاد یک برند کارفرمایی قوی، چیزی نیست که شرکتها ادعا می کنند بلکه چیزی است که پرسنل فعلی شاغل در داخل آن شرکت بیان می کنند. جویندگان کار، نظرات و تجربه پرسنل فعلی شاغل در شرکت را کنجکاوانه می بینند و سوال می پرسند. صفحه سبک زندگی، باعث می شود تصویری واقعی از آنچه درون شرکت رخ می دهد در معرض دید جویندگان کار و استعدادها قرار گیرد. آنها در این صورت، حسی واقعی نسبت به آنچه در داخل شرکت می گذرد به دست خواهند آورد.

به عنوان یک تجربه، می توانم از صفحه سبک زندگی شرکت معتبر حوزه فناوری اطلاعات "شرکت گرین وب" یاد کنم که مدتی مشاور این شرکت نیز بودم.



شکل: نمایی از صفحه سبک زندگی کاری یک شرکت معتبر ایرانی در حوزه IT

اما ذکر یک نکته مهم، ضروری است. تاکید بیش از حد بر بازنمایی ارتباطات درون سازمانی بعنوان ابزاری برای برند کارفرمایی بهیچ وجه جایز نیست. این موضوع ممکن است باعث شود که پرسنل فعال در شرکت، احساس کنند که واحد روابط عمومی یا منابع انسانی شرکت، به شکلی اغراق آمیز، تجربه زیسته کاری ایشان را بصورت پابلیک و صرفا با اهداف برندسازی برای شرکت، منتشر می کند. این تجربه باید واقعی و ملموس باشد و همراه با صداقت و بیان واقعی احساسات و تجربه کارکنان شرکت باشد.

نکته کاربردی ۲: استراتژی ارتباطات درون سازمانی

بررسی ها روی صفحات کاریابی شرکتهای جهانی در لینکدین، نشان می دهد شغلی با عنوان **Internal communication strategist** وجود دارد. چه مفهومی از روابط درون سازمانی با نگاه استراتژیک برای شما قابل برداشت است؟ نگاه استراتژیک به ارتباطات درون سازمانی، به شکل کاملا قابل توجهی در سازمانهای متعالی دنیا وجود دارد. این رویکرد و نگاه استراتژیک، در چارچوب همان نسل ۴ منابع انسانی (منابع انسانی بعنوان شریک استراتژیک کسب و کار) می باشد. استراتژیست ارتباطات درون سازمانی، استراتژی شرکت را به گونه ای به استراتژی روابط داخل سازمانی ترجمه می کند، که فرهنگ مناسب و موردنیاز تحقق استراتژی های شرکت ایجاد شود. بعنوان یک مثال عملی، می توانیم به شرکت "نتفلیکس" اشاره کنیم. این شرکت در کتابی با عنوان قانونی

بی قانونی (No rules. Rules) فرهنگ سازمانی موردنیاز اجرای استراتژی های خود را توضیح داده است. در این فرهنگ، مخزنی از افراد مستعد با عملکرد بالا دور یکدیگر جمع شده اند و افرادی با عملکرد متوسط، جایی در شرکت ندارند. از آنجا که این افراد مستعد را نمی توان با سبک کنترلی و دستوری مدیریت نمود، شرکت قانون بی قانونی را بعنوان فرهنگ سازمانی خود برگزیده است. ثبت حضور و غیاب و کنترل های اداری دیگر وجود ندارد. عملکرد مطلوب به صورت شفاف تعریف شده و صراحت در بازخورد به شکلی تمام عیار به چشم می خورد. بنابراین کلیه ارتباطات درون سازمانی در داخل این شرکت، حول این فرهنگ پشتیبان استراتژی، طراحی می شود.

جمع بندی و پیشنهاد به مدیران

این مقاله، بازنشر ارائه نویسنده در بیست و چهارمین همایش عرصه یادگیری مدیران منابع انسانی در سال جاری، با حمایت های تیم علمی و اجرایی این رویداد بود و خدا را شاکرم که مورد استقبال مخاطبان عزیز در بخش ویژه تجربه محور، قرار گرفت. مثلث برندینگ کارفرمایی، ارتباطات درون سازمانی، و تجربه کارکنان، از مفاهیم بسیار نوین و استراتژیک در حوزه منابع انسانی است و امید است که فعالیت های رو به رشدی را در سازمان های کشور در خصوص آن شاهد باشیم. با وجودی که مستندسازی تجارب شرکتهای ایرانی، ضعف های مشهودی دارد، کوشیدم تا حد امکان، بیان نکات کاربردی، تلفیقی از آموزه های شرکتهای بین المللی و داخلی باشد. فعالیت های کاربردی و علمی در این عرصه ها، نوظاست و امید است که در شرکتهای ایرانی تداوم یافته و رو به رشد باشد. به امید رشد و بالندگی بیشتر سازمان های کشور در حوزه تلاشهای استراتژیک مدیریت منابع انسانی

پایان