

عملیات انسانی:

خودکارسازی منابع انسانی، طراحی تجربه‌ای عالی

برای کارمندان و آزادسازی نیروی کار

ترجمه و تالیف:

دکتر علیرضا کوشکی جهرمی

دانشیار مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی

دکتر علی غفاری

دانش آموخته دکتری تخصصی رشته مدیریت تکنولوژی

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

هموار کردن زمین بازی برای «۹۹ درصد باقیمانده»

یک کسب‌وکار از هر پنج کسب‌وکار کوچک در سال اول فعالیت خود شکست می‌خورد. نیمی از آن‌ها در عرض پنج سال تعطیل می‌شوند. در سال ۲۰۲۰، این میزان حتی بیشتر بود (هانون، ۲۰۲۰). این‌ها آمار گمنام یا بی‌چهره نیستند. کسب‌وکارهای کوچک تجسم رویای آمریکایی‌اند. طبق تعریف «انجمن کسب‌وکارهای کوچک» که کسب‌وکارهایی با ۵۰۰ کارمند یا کمتر را کوچک می‌داند، نود و نه درصد تمام کسب‌وکارهای ایالات متحده «کوچک» هستند. آن‌ها همچنین شریان حیاتی اقتصاد آمریکا هستند. سی‌ودو میلیون کسب‌وکار کوچک، ۴۷ درصد از نیروی کار آمریکا را که حدود ۶۰ میلیون نفر می‌شود، استخدام کرده‌اند و از سال ۲۰۰۰ تاکنون، ۶۶ درصد از تمام مشاغل جدید را به وجود آورده‌اند (دفتر حمایت از کسب و کارهای کوچک، ۲۰۱۸).

خبر خوب این است که حتی در شرایط سخت اقتصادی همه‌گیری کووید-۱۹ و جهانی‌سازی، کسب‌وکارهای کوچک در آمریکا قوی‌تر شده‌اند. هرچند میانگین عمر یک کسب‌وکار کوچک ۵/۸ سال است، نرخ شکست (درصد شکست‌های سالانه) در واقع کاهش یافته است (تاد، ۲۰۲۰).

چرا؟ سازمان‌های کوچک معمولاً خلاق‌ترند. با مشتریان خود هماهنگ‌ترند. می‌توانند سریع‌تر و چابک‌تر عمل کنند. نبض کارمندان‌شان را بهتر در دست دارند. و اکنون به خدمات، ابزارها و فناوری‌هایی دسترسی دارند که به آن‌ها امکان می‌دهد با منابع کمتر، کارهای بسیار بیشتری انجام دهند. آن‌ها از این ابزارها برای بهینه‌سازی و خودکارسازی فرآیندهای کسب‌وکار خود استفاده می‌کنند و دشواری‌ها را به مزیت تبدیل می‌کنند.

کمتر عملیاتی‌شده‌ترین کارکرد کسب‌وکار - که بیشترین پتانسیل تأثیرگذاری را دارد - کارکرد مربوط به افراد است؛ کارکردی که بر بزرگ‌ترین دارایی، هزینه و منبع مزیت رقابتی شرکت نظارت دارد: یعنی کارمندان.

¹ Small Business Administration (SBA)

این کتاب همه چیز درباره متمرکز کردن این کارکرد و به روز کردن آن است تا با تغییرات گسترده در دنیای جدید کار همگام شود.

آیا منظور ما از «کارکرد افراد» منابع انسانی است؟ خیر، در واقع این طور نیست. منابع انسانی، که قبلاً دپارتمان پرسنل یا «پلیس سیاست» نامیده می شد، شاید در قرن بیستم کارآمد بود. شاید پیش از همه گیری ۲۰۲۰ هم کار می کرد. در بهترین حالت، ممکن بود مؤثر باشد. اما در بدترین حالت، به طور عجیبی از کسب و کار جدا بود - به عنوان یک شر ضروری، هزینه اضافی و دردسری تلقی می شد. اغلب، رهبران کسب و کار و کارمندان از منابع انسانی یا تصورشان از آن خوششان نمی آید. ما هم با این نظر موافقیم. این کتاب درباره رویکردی نو به چالشی همیشگی است.

عملیات انسانی یک رویکرد کسب و کاری انسان محور است که بر توانمندسازی نیروی کار برای پیشبرد رشد تأکید دارد. عملیات انسانی بر خودکارسازی مدیریت، استفاده از داده ها برای تصمیم گیری و ارائه نتایج ملموس متمرکز است. وقتی کارمندان را توانمند می کنید تا هر روز بهترین خود را نشان دهند، فرهنگی انعطاف پذیرتر می سازید که به یک مزیت رقابتی پایدار تبدیل می شود.

عملیات انسانی آینده کار است. اگر صاحب یک کسب و کار کوچک هستید، آن را اداره می کنید یا برایش کار می کنید و در هر نقشی مسئول افراد هستید، این کتاب برای شما و آینده تان است.

****می دانیم: اداره یک کسب و کار کوچک دشوار است****

زمین بازی برای ۳۲ میلیون کسب و کار کوچک مثل شما به طور قابل توجهی در برابر کمتر از ۲۰ هزار شرکت بزرگ با نیروی کاری بیش از ۵۰۰ نفر، نابرابر است (دفتر حمایت از کسب و کارهای کوچک، ۲۰۲۰).

شما بودجه‌ها، بخش‌ها، پیچیدگی عمیق یا ابزارهایی که شرکت‌های بزرگ به آن‌ها دسترسی دارند را ندارید. و احتمالاً مزایا، امکانات و تجربه کارمندی لازم برای رقابت مؤثرتر بر سر بهترین استعدادها را هم ندارید.

اما چیزی که دارید، همان میزان تعهد به رعایت قوانین است. فقط ۱۸۰ قانون کار فدرال برای کسب‌وکارهای همه اندازه‌ها وجود دارد. این را با مقررات ایالتی و شهری ترکیب کنید، و اینجا همان جایی است که بی‌خوابی‌های صاحبان کسب‌وکارهای کوچک آغاز می‌شود.

شما همچنین با چالش استخدام، به‌کارگیری و نگهداری پنج نسل از کارمندان با انتظارات کاملاً متفاوت از کارفرمایانشان روبه‌رو هستید. تا سال ۲۰۲۵، ۷۰ درصد آن‌ها از نسل هزاره (میلی‌نیال‌ها) و نسل Z خواهند بود (لتینک، ۲۰۱۹). آن‌ها هدف را به حقوق ترجیح می‌دهند، سبک زندگی را به نردبان شرکتی، و شمول و همدلی را به عنوانین. انتظار دارند تجربه کاری‌شان شامل فناوری‌هایی باشد که مثل اپلیکیشن‌های آیفونشان ساده و قابل‌استفاده باشد.

و چیزی که بیشتر دارید: هزینه‌های تأمین پوشش بیمه‌ای. به‌طور میانگین، کسب‌وکارهای کوچک برای هر کارمند ۸ تا ۱۸ درصد بیشتر از شرکت‌های بزرگ برای بیمه درمانی پرداخت می‌کنند؛ شرکت‌هایی که با تعداد افراد بیشتر می‌توانند نرخ‌های بهتری با شرکت‌های بیمه مذاکره کنند، ظاهراً در ازای ریسک کمتر برای بیمه‌گران (فرگوسن، ۲۰۲۰). این روی واقعیتی ترسناک‌تر قرار دارد: میانگین هزینه مراقبت‌های بهداشتی برای یک خانواده چهارنفره آمریکایی در سال ۲۰۲۰، ۲۸،۶۵۳ دلار بود (جیروود و همکاران، ۲۰۲۰). این می‌تواند معادل ۳۸ تا ۱۰۰ درصد کل درآمد خانواده باشد، طبق گفته برایان ملانسون از سازمان نوآوری ام فوراً پس تعجبی ندارد که کمتر از نیمی از کسب‌وکارهای کوچک بیمه درمانی ارائه می‌دهند، هرچند این نگران‌کننده است.

¹ M4 Innovation

از آنجا که حقوق و مزایا دو هزینه اصلی کسب‌وکارها هستند و رعایت قوانین کار یکی از بزرگ‌ترین ریسک‌های شماست، نمی‌توانید کارکرد افراد را با حدس و گمان یا نیت خوب و برنامه‌های گاه‌به‌گاه تفریحی و هدایا مدیریت کنید. نشت سود، ریسک‌های قانونی و مشکلات مربوط به افراد از مهم‌ترین دلایل شکست کسب‌وکارهای کوچک و متوسط هستند و شما باید در بهترین حالت خود باشید .

****این کتاب چگونه به کسب مزیت کمک می‌کند****

اولین نکته این است که ما به‌عنوان نویسندگان این کتاب، کاملاً به ایده بن هورویتز در «چیز سخت درباره چیزهای سخت» (۲۰۱۴) پایبندیم:

هیچ دستورالعملی برای موقعیت‌های واقعاً پیچیده و پویا وجود ندارد. هیچ دستورالعملی برای ساختن یک شرکت فناوری پیشرفته نیست؛ هیچ دستورالعملی برای هدایت گروهی از افراد از مشکلات وجود ندارد؛ هیچ دستورالعملی برای خلق مجموعه‌ای از آهنگ‌های موفق نیست؛ هیچ دستورالعملی برای بازی در نقش پاس دهنده اصلی در فوتبال آمریکایی^۱ نیست؛ هیچ دستورالعملی برای نامزدی ریاست‌جمهوری نیست؛ و هیچ دستورالعملی برای انگیزه دادن به تیم‌ها وقتی کسب‌وکارشان به مشکل برخوردده وجود ندارد. این همان چیز سخت درباره چیزهای سخت است - هیچ فرمولی برای مقابله با آن‌ها نیست... [موفق‌ترین مدیران اجرایی] توانایی تمرکز و انتخاب بهترین حرکت را وقتی هیچ حرکت خوبی وجود ندارد، دارند .

پس مشخص کردیم چه چیزی نداریم. چه داریم؟ ما دیدی نزدیک و واقع‌بینانه از چالش‌هایی که کسب‌وکارهای کوچک با آن روبه‌رو هستند .

ما نویسندگان، هر یک کسب‌وکارهایی راه‌اندازی کرده‌ایم یا به رشد، موفقیت و خروج سودآور از چندین کسب‌وکار کمک کرده‌ایم - که بسیاری از آن‌ها بر فناوری و خودکارسازی برنامه‌های مربوط به افراد متمرکز

¹ NFL

بودند. چه به صورت جداگانه و چه جمعی، انگیزه‌مان حل مشکلات دشوار بوده است. و باور کنید در این مسیر درس‌های سختی آموخته‌ایم .

طی دهه گذشته، با بیش از ۳۰،۰۰۰ کسب‌وکار کوچک موفق در سراسر کشور همکاری کرده‌ایم، کنارشان یاد گرفته‌ایم و از آن‌ها آموخته‌ایم -درباره بازار، پویایی‌های اجتماعی، جمعیتی، زیست‌محیطی، سیاسی، موبایلی، سلامت و رفاهی که بر افرادشان و در نتیجه کسب‌وکارهایشان اثر می‌گذارد .

مهم‌تر از همه، ما به قدرت ترکیب آگاهی کامل از پویایی‌های دنیای جدید کار پی برده‌ایم تا تیمی از افراد را برای حل مشکلی سخت یا بهره‌برداری از پتانسیلی ناشناخته، بسازیم، به کار گیریم و آزاد کنیم .

کلیدها: وقت بگذارید تا تغییرات بازار، کسب‌وکار و پویایی افراد و تأثیرشان بر کسب‌وکارشان را درک کنید. سپس، پیوسته پیش‌فرض‌هایتان را به چالش بکشید .

****از کجا شروع کنید: با مزیت خودتان****

نکته عالی درباره اداره یک کسب‌وکار کوچک، توانایی سازگاری شماست .

در طول همه‌گیری، ما شگفت‌زده و سپاسگزار بودیم از اینکه تیم زنفیتز^۱ (زنفیتز، یک شرکت فناوری است که نرم‌افزار مبتنی بر ابر^۲ به عنوان یک سرویس به شرکت‌ها ارائه می‌دهد تا امور منابع انسانی^۳ خود را مدیریت کنند. تمرکز اصلی این نرم‌افزار بر پرداخت حقوق و دستمزد و پوشش بیمه درمانی است. خودمان چگونه با چالش‌ها و تغییرات با پشتکار، سرسختی و نوآوری روبه‌رو شد. به جای کند کردن توسعه محصول، آن را سرعت بخشیدیم و مجموعه‌ای از محصولات، ویژگی‌ها و محتواها را ارائه دادیم که مستقیماً برای آسان‌تر کردن مدیریت در بحران طراحی شده بودند -از درخواست وام‌های برنامه حفاظت از حقوق (برنامه حفاظت از حقوق^۴) ابتکاری

¹ Zenefits

² cloud-based

³ HR Affairs

⁴ Paycheck Protection Program (PPP)

از دولت فدرال ایالات متحده بود که در سال ۲۰۲۰ در پاسخ به بحران اقتصادی ناشی از همه‌گیری کرونا ایجاد شد. هدف اصلی، ارائه وام‌های کم‌بهره به کسب‌وکارهای کوچک، سازمان‌های غیرانتفاعی و سایر نهادهای واجد شرایط بود تا بتوانند حقوق و دستمزد کارکنان خود را پرداخت کرده و از اخراج آن‌ها جلوگیری کنند) گرفته تا پشتیبانی از مرخصی استعلاجی با حقوق و مدیریت مشوق‌های مالیاتی و معیارهای بخشودگی وام .

ما از شجاعت، عزم و انسانیت فوق‌العاده مشتریانمان الهام گرفتیم که راه‌های جدیدی برای ادامه حیات، تحول و حتی رشد، با وجود موانع پیش رویشان، پیدا کردند .

شما هم احتمالاً همین حالا می‌توانید از این مزایای بزرگ کسب‌وکارهای کوچک برای انعطاف‌پذیری بیشتر بهره ببرید :

سرعت: اندازه کوچک شما یعنی موانع کمتر برای حرکت سریع به سمت ایده‌های جدید .

چابکی: توانایی و اشتیاق شما برای تکرار و بهبود مداوم، کسب‌وکارتان را چابک‌تر می‌کند .

آمادگی دیجیتال: فناوری‌های مقیاس‌پذیر مبتنی بر ابر به شما امکان اتصال، تغییر جهت و ارتباط را می‌دهند .

اولویت افراد: شما با کارمندانمان مثل مشتریان، شرکا و مشاوران مورد اعتماد رفتار می‌کنید .

این‌ها نقاط قوت شماست و اینجا همان جایی است که شما نسبت به شرکت‌های بزرگ و سنگین مزیت رقابتی دارید .

امروزه، میانگین عمر شرکت‌های اس‌اچ‌پی^۱ به ۲۰ سال رسیده است (شیتز، ۲۰۱۷). زنجیره‌های تأمین و زیرساخت‌هایی که زمانی مزیت رقابتی‌شان بود، حالا به بند و زنجیری تبدیل شده‌اند که آن‌ها را زمین‌گیر کرده است. در همین حال، سازمان‌های کوچک‌تر مثل شما با ارائه راه‌های ساده‌تر و بهتر برای مشتریان‌شان تا ارزش بیشتری از شما بگیرند، کسب‌وکار آن‌ها را مختل می‌کنند .

¹ S&P

فناوری اغلب موتور این اختلال است. فناوری پتانسیل کسب‌وکارهای کوچک را تغییر داده تا با سرمایه بسیار کمتری شروع کنند و با سهولت بیشتری ادامه دهند. نرم‌افزارهای ابری جایگزین سخت‌افزارهای گران‌قیمت و کارکنان فنی موردنیاز برای پشتیبانی آن شده‌اند. اینترنت پرسرعت به تیم شما اجازه می‌دهد از خانه -یا هر جای دیگر- کار کند، نه اینکه فضای دفتری گران‌قیمت را حفظ کنید. و البته، زوم مثل لامپی فراگیر شده و ما را در جعبه‌های دیجیتال بردی بانچ^۱ به هم متصل می‌کند .

فناوری همچنین کاتالیزوری است که به ایجاد دقت و داده‌ها برای تحول کمک کرده است: حسابداری با عملیات مالی؛ جذب مشتری با عملیات فروش؛ آگاهی از برند با عملیات بازاریابی. حالا وقت آن است که سرمایه‌گذاری بزرگتان در یافتن، استخدام و آموزش افراد را به کار بگیرید تا با عملیات انسانی، موفقیت آن‌ها و کسب‌وکارشان را شتاب دهید.

مطمئناً، فناوری بخشی از آن است. خودکارسازی کاغذبازی نقطه شروع است. اما برای اینکه کسب‌وکار کوچک شما پتانسیل افراد و سودش را آزاد کند، به علم، تمرین و تغییرات عملی نیاز دارد. این یک انتخاب نیست، یک ضرورت است.

همه‌گیری کووید-۱۹ بسیاری از مفاهیم درباره آینده کار را با سرعتی باورنکردنی به زمان حال آورد. در سال ۲۰۲۰، شاید برای اولین بار تیمی را از راه دور مدیریت کرده باشید؛ شاید برای اولین بار با تصمیم‌های مرگ‌و‌زندگی درباره سلامت و ایمنی کارمندان و مشتریان روبه‌رو شده باشید؛ شاید واقعاً برای سلامت عاطفی خود و تیمتان ترسیده باشید .

¹ Brady Bunch

افراد سالم برای کسب و کاری سالم حیاتی اند.

این دنیای جدید کار است. کار تغییر کرده و همچنان در حال تغییر است. شما چه؟ شاید به همین دلیل اینجا باشید. خوشحالیم که اینجا باشید .

مأموریت شرکت ما -یا همان هدف والایمان- این است که استرس، سردرد و پیچیدگی را از فرآیندهای دشوار، گیج کننده (و گاهی ناامیدکننده) کسب و کار حذف کنیم .

ما در کسب و کارمان به کسب و کارهای کوچک مثل شما کمک می کنیم تا داده های درست را در جای درست و به صورت یکپارچه داشته باشید. شما را قادر می سازیم تا به راحتی گزینه های مزایا را در یکجا بررسی کنید و همان پوشش و امکاناتی را که شرکت های بزرگ دارند، به دست آورید. دسترسی به محتوا و منابع باز را برای هر چیزی، از سلامت و رفاه گرفته تا مربیگری و توسعه کارمندان، فراهم و دموکراتیک می کنیم -درست مثل شرکت های بزرگ .

بله، ما یک پلتفرم فناوری عملیات انسانی ارائه می دهیم که از ورود، منابع انسانی، حقوق و دستمزد، و همه سطوح مراقبت های بهداشتی، تعامل، عملکرد و رفاه پشتیبانی می کند. و البته، دوست داریم شما مشتری ما شوید. اما بیشتر از آن، دوست داریم موفق شوید .

از طریق همه کارهایمان و یادگیری کنار جامعه کسب و کارهای کوچک کشور -که بسیاری شان به کسب و کارهای بزرگ تبدیل شدند- متوجه شدیم آن ها چطور متفاوت عمل می کنند. این به شکل گیری تفکرمان درباره فناوری، استراتژی، عمل، فرآیند و نقش حیاتی داده های درست برای تصمیم گیری کمک کرد. این شما و تیمتان را در بهترین موقعیت برای موفقیت قرار می دهد .

همه این ها -و اشتیاق عمیقمان به کسب و کارهای کوچک- این کتاب را شکل داد .

ما اطلاعات این کتاب را گردآوری کرده‌ایم تا راهنمایی‌ها، نقاط عطف، سؤالات، گزینه‌ها و مثال‌های واقعی از «ستاره‌های عملیات انسانی» را به شما ارائه دهیم تا وقتی هیچ انتخاب خوبی نیست، بهترین تصمیم‌ها را بگیرید. تا بتوانید تیمی بسازید و انعطاف‌پذیری کسب‌وکارتان را برای آینده تقویت کنید .

به امید موفقیت شما و موفقیتتان با عملیات انسانی .

چون افرادتان، کسب‌وکارتان هستند. و موفقیت شما اقتصاد ما را نیرو می‌بخشد .

ما با هم در این مسیر هستیم .

پیشگفتار مترجمان

وقتی برای اولین بار با کتاب «عملیات انسانی: خودکارسازی منابع انسانی، طراحی تجربه‌ای عالی برای کارمندان و آزادسازی نیروی کار» روبه‌رو شدیم، چیزی بیش از یک راهنمای ساده در برابرمان قرار گرفت؛ این کتاب دعوتی بود به بازاندیشی در چگونگی مدیریت افراد در دنیای کار مدرن. ما به‌عنوان مترجمان این اثر، خود را نه‌تنها واسطه‌ای برای انتقال کلمات، بلکه بخشی از سفری دیدیم که هدفش دگرگونی نگاه به نیروی انسانی در کسب‌وکارهای کوچک و بزرگ است.

در عصری که فناوری با شتابی بی‌سابقه ساختارهای سنتی را تغییر می‌دهد، این کتاب راهکاری عملی و انسان‌محور ارائه می‌کند تا کسب‌وکارها بتوانند از کاغذبازی‌های خسته‌کننده رها شوند و بر چیزی تمرکز کنند که واقعاً اهمیت دارد: افرادشان. از خودکارسازی فرآیندهای منابع انسانی گرفته تا خلق تجربه‌ای که کارمندان را به بهترین نسخه خودشان تبدیل کند، «عملیات انسانی» نقشه راهی است برای آینده‌ای که در آن کار، دیگر فقط یک شغل نیست، بلکه فرصتی است برای رشد و خلاقیت.

این کتاب با عنوان اصلی:

"People Operations: Automate HR, Design a Great Employee Experience, and Unleash Your Workforce"

توسط نویسندگان: جی فولچرز، کوین ماراسکو و تریسی کوت؛ در سال ۲۰۲۱ توسط انتشارات مطرح وایلی^۱، به چاپ رسیده است که توسط دکتر علیرضا کوشکی جهرمی، دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی و دکتر علی غفاری، دانش آموخته دکتری مدیریت تکنولوژی به انجام رسیده است و مورد ویرایش نیز قرار گرفته است؛ ترجمه این کتاب برای ما چالشی شیرین بود. تلاش کردیم تا

¹ Jay Fulcher, Kevin Marasco, Tracy Cote

² Wiley

نه تنها معنای دقیق هر جمله را حفظ کنیم، بلکه روح و لحن اصلی آن را به زبان فارسی منتقل کنیم؛ زبانی که بتواند با خوانندگان ایرانی ارتباط برقرار کند و آن‌ها را به تأمل و عمل ترغیب کند. در این مسیر، خود را متعهد دانستیم که اصطلاحات تخصصی را به گونه‌ای برگردانیم که هم دقیق باشد و هم در بافت فرهنگی ما معنادار.

امیدواریم این ترجمه بتواند همان‌طور که نسخه اصلی الهام‌بخش بوده، برای شما نیز دریچه‌ای به سوی نگاهی نو در مدیریت کسب‌وکار بگشاید. این کتاب فقط برای صاحبان کسب‌وکارها نیست؛ بلکه برای هر کسی است که باور دارد افراد، قلب تپنده هر سازمانند و با توانمندسازی آن‌ها، می‌توان به موفقیت‌های پایدار دست یافت، همچنین می‌توانید نقطه نظرات، پیشنهادات در خصوص ترجمه این کتاب یا موارد مرتبط را به آدرس ایمیل های مترجمان ارسال کنید:

دکتر علیرضا کوشکی جهرمی koushkie@atu.ac.ir

دکتر علی غفاری alighafary@ut.ac.ir

بخش اول:

ظهور عملیات انسانی

فصل اول:

چرخش بزرگ: نظم جدید کار

افراد شاه‌رگ حیاتی هر سازمانی هستند.

آنقدر مهم هستند که دارایی‌های ناملموس - چیزهایی متشکل از انسان‌ها و ساخته شده توسط انسان‌ها - ۹۰ درصد تمام ارزش کسب و کار را تشکیل می‌دهند. واضح است که بدون افراد هیچ کسب و کار وجود نمی‌داشت. اما مدیریت کردن آنها می‌تواند سخت باشد بویژه در دنیای کار جدید.

در دنیای کار جدید، شرکت‌ها از شیوه‌های کار سنتی می‌گریزند. در دنیای کار جدید، همه چیز در حال تغییر است. نیروی کار در حال تغییر است. فضای کار در حال تغییر است. سبک‌های کاری در حال تغییرند.

زمانی را به یاد دارید که کارکنان تمام وقتی داشتیم که در دفاتر کار می‌کردند؟ و چیزی که آنها واقعا می‌خواستند یک چک حقوقی بود؟ به یاد دارید که در یک روز جمعه به اتاق رئیس تان می‌رفتید تا چک کاغذی حقوق تان را بگیرید و سپس به بانک می‌رفتید و آن را نقد می‌کردید تا بتوانید پول تان را استفاده کنید؟ آه، روزهای خوب گذشته! این زمانی بود که کار فقط یک شغل بود. قبل از آن بود که ربات‌ها کنترل را در دست بگیرند. قبل از آن بود که همه گیری کووید ۱۹ فضای کار و کسب و کار را برای همیشه تغییر دهد. آن زمان بود. حالا «نظم کاری جدید» حکمفرماست.

این کتاب فقط برای مدیریت کردن دنیای کار جدید نیست بلکه برای پذیرفتن آن نیز هست. صرف نظر از نقش تان - چه مالک، مدیر ارشد اجرایی، مدیر ارشد مالی، مدیر عملیات، رهبر منابع انسانی یا مدیر دفتر یک کسب و کار کوچک باشید - اگر بر نیروی کار نظارت می‌کنید یا مسئول بخش منابع انسانی هستید یا رهبر افراد در کسب و کارتان هستید، این کتاب برای شماست.

روش انجام کار ما توانسته است ما را به این نقطه برساند. اما چیزی که ما را به اینجا آورده است ما را به آنجا نخواهد برد. نه در «نظم کاری جدید». معتقدیم که ایده ی عملیات منابع انسانی^۱ آنطور که ما می شناسیمش از بین رفته است و حالا زمان یک تغییر است.

راه حل چیست؟ تغییر الگو است - یک رویکرد جدید که «عملیات های انسانی» نامیده می شود. عملیات های انسانی برای دنیای کار جدید طراحی شده است. این رویکرد از تکنولوژی، داده ها و تجربه کارکنان استفاده می کند تا اولویت های کسب و کار را تسریع کند. عملیات های انسانی یک متمایز کننده ی رقابتی برای هر کسب و کاری است، اما بطور ویژه به کسب و کارهای کوچک و متوسطی که می خواهند پیشرفت کنند و کار بیشتری را با منابع کمتر انجام دهند، مفید است. این (رویکرد) به شما اجازه می دهد زمان و تلاش تان را بهتر بر چیزهایی که بیشترین اهمیت را برای شما دارند - یعنی افراد و کسب و کارتان - متمرکز کنید.

هدف ما در این کتاب این است که یک راهنمایی گام به گام برای اجرای عملیات های انسانی در سازمان تان به شما ارائه دهیم. کارکنان، تیم رهبری و سهام داران تان بخاطر این از شما سپاسگزار خواهند بود.

اگر به تازگی با منابع انسانی آشنا شده اید - شاید مالک یک کسب و کار، مدیر اجرایی یا یک شخص معمولی از منابع انسانی هستید - توجه دقیقی به بخش ۲ این کتاب که در مورد تازه کردن رویکردتان به یک چالش همیشگی می آموزید، داشته باشید. شما می آموزید چگونه از ساختن یک کارکرد منابع انسانی سنتی - یا حتی بدتر از آن، هدر دادن زمان و منابع ارزشمندتان برای کارهای اجرایی - بگریزید و به جای آن تکنولوژی را فراگیرید تا بهره وری نیروی کارتان را به سطح بعدی ارتقا دهید.

اگر یک متخصص با تجربه ی منابع انسانی هستید یا احساس می کنید پایگاه منابع انسانی محکمی دارید، از بخش های ۳ و ۴ بیشتر بهره خواهید برد و در آنجا با ایده ها و تکنیک های جدیدی برای افزایش بهره وری و سود آشنا خواهید شد. اینها چیزهایی هستند که کتاب های قدیمی منابع انسانی نادیده گرفته یا کنار گذاشته

¹ People operations

اند. به نظر ما بخش ۱ حاوی مطالب ارزشمندی در هر دو مورد است و شما را ترغیب می کنیم کامل آنرا بخوانید اما می توانید از بخش هایی نیز رد شوید. بهر حال این کتاب شماست. ما راهنمایی ها، ابزارها، چارچوب ها و چک لیست های متداول را در این کتاب گنجانده ایم. در سراسر کتاب می توانید به آنها مراجعه کنید و بصورت آنلاین نیز در دسترس هستند. می توانید جزئیات بیشتر و دستورالعمل های دستیابی به ابزارهای مربوطه را در بخش ضمیمه بیابید.

هزاران شرکت کارهای شان را متفاوت انجام می دهند. آنها عملیات های انسانی را پذیرفته اند. آنها دارند بازی را تغییر می دهند و ما امیدواریم شما هم چنین کنید. متشکریم که در این سفر به ما ملحق شدید.

ربات ها^۱

بگذارید برویم سر اصل مطلب. اینکه یک ربات، شغل شما را بگیرد فقط مساله زمان است یعنی شغل شما با این شکل کنونی اش با گذشت زمان توسط یک ربات تصاحب خواهد شد.

منظورم این است که به این مساله فکر کنید. در گذشته سوار اسب و درشکه می شدیم و آن درشکه توسط یک کارگر انسانی ساخته شده بود. اما خودرو - که ابتدا «کالسکه ی بی اسب» نامیده می شد - جایگزین درشکه شد. ماشین آلات نه تنها خودروها را ارزان تر و سریعتر می رسانند بلکه در واقع آنها را بهتر هم می سازند. ماشین آلات تجربه ی مصرف کننده (راننده، مسافر) بهتری در رابطه با چیزهایی نظیر تهویه هوا، سیستم های سرگرمی و سان روف های پانورامیک، فراهم می کنند. همچنین آنها را با کمر بند، ایربگ و ترمز اضطراری، ایمن تر می کنند. در نهایت، آنها پتانسیل کامل حمل نقل را با تولید سریع، آسان و انبوه - قراردادن خودروها در دسترس اکثر خانواده ها - آزاد می کنند. و حالا، آنها خودشان را هم می رانند (در بسیاری موارد حتی بهتر از انسان ها).

¹ Robots

رابطه انسان - ماشین یک رابطه ی جالب است : دوست، دشمن یا زیردست؟ احتمالا همه ی آنها. در گذشته در معماها و بازی ها منحصر با انسان های دیگر رقابت می کردیم. اما اکنون در برابر کامپیوترها بازی می کنیم. و معمولا چه کسی برنده می شود؟ امروزه کامپیوترها می توانند انسان ها را حتی در ماهرانه ترین بازی ها نظیر شطرنج، بازی گو^۱ و مسابقه ی جئوپاردی^۲ شکست دهند. حتی در اکثر بازیهای ویدئویی فقط اگر به ماشین اجازه دهید بگذارد، می توانید ببرید (سطح «آسان» = بگذار انسان ببرد)(شکل ۱-۱).

انسان ها در برابر ماشین ها یک گفتمان دیرپا بوده است. تکنولوژی هزاران سال است که دارد جایگزین شغل ها می شود. در آغاز قرن بیستم، مزارع حدود نصف نیروی کار آمریکا را استخدام کردند. امروزه آنها کمتر از یک درصد را تشکیل می دهند. دکمه ها آسانسور و اپراتورهای تلفن را بکار می اندازند. دستگاه های خودپرداز^۳، جایگزین کارمندان بانک شده اند. و آخرین باری که برای رزرو بلیط و هتل سفرتان به یک آژانس مسافرتی مراجعه کردید کی بود؟

طبق گزارش گارتنر، تکنولوژی اتوماسیونی، معمولا یک پنجم یک کارمند آمریکایی هزینه دارد - یعنی ۲۰ سنت در برابر یک دلار، و یک سوم هزینه ی یک کارمند خارجی (گارتنر، ۲۰۲۰). اما صرفه جویی در هزینه ها تنها مزیت اتوماتیک سازی نیست. صنعت هر چه باشد، تکنولوژی کمک می کند:

- سرعت بیشتر شود
- دقت و درستی بهتر شود
- ریسک و تغییر کاهش یابد
- خروجی ۷ روز هفته ۲۴ ساعته یا توانایی خدمات رسانی را امکانپذیر می کند

¹ Go

² Jeopardy

³ ATM



موج های قبلی ماشینی سازی، بوضوح باعث بهبودهایی در بهره وری و تولید شد. همچنین باعث بحث، اختلال و اضطراب زیادی شدند. در اوایل قرن نوزدهم، کارگران نساجی انگلیس در جنبش تکنولوژی ستیز¹ (جنبش یک جنبش اعتراضی از کارگران نساجی انگلیسی در اوایل قرن نوزدهم بود. آن‌ها به استفاده از ماشین‌آلات اتوماتیک در صنعت نساجی اعتراض داشتند زیرا این ماشین‌ها باعث کاهش دستمزد و از بین رفتن مشاغل کارگران ماهر می‌شدند. اعضای این جنبش اغلب به صورت سازماندهی شده به کارخانه‌ها حمله می‌کردند و ماشین‌آلات را نابود می‌کردند. امروزه، این اصطلاح معمولاً به کسانی گفته می‌شود که مخالف پیشرفت‌های فناوری هستند) ماشین‌ها را واقعاً نابود کردند. مجله تی ام ای² داستانی با عنوان «بیکاری حاصل از اتوماتیک سازی» در سال ۱۹۶۱ منتشر کرد. این (داستان) ترس از پیشرفت های تکنولوژیکی را برانگیخت و بیان می کرد که «اتوماتیک سازی در حال ورود و حذف شغل های اداری نیز هست».

اگرچه این پیشرفت ها اغلب باعث بیکاری های کوتاه مدت شدند، اما فرصت های جدیدی را نیز به همراه آوردند. شغل های جدیدی برای ساختن ماشین ها و الگوریتم ها. شغل های جدیدی برای نظارت و تعمیر و نگهداری ماشین ها. شغل های جدیدی برای مدیریت کردن خروجی بیشتر ماشین ها. شغل های جدیدی برای رسیدگی

¹ Luddite

² TME

به اثرات پیش بینی نشده ی ماشین ها. شغل های جدیدی برای مدیریت کردن شغل های جدید. در نهایت، نوآوری ها بیشتر از اینکه شغل ها را از بین ببرند شغل های بیشتری ایجاد کردند.

تغییر شکل معمولاً یکی - یا رشته ای - از سناریوهای زیر را دنبال می کند:

۱- **تکامل:** تکنولوژی برای اتوماتیک کردن کارهای دستی بکاربرده می شود. ماشین ها در کنار افراد کار می

کنند. مثال: دستگاه های خودپرداز و کارمندان بانک.

۲- **جابجایی:** تکنولوژی بطور کامل جایگزین یک شغل قدیمی می شود. دسته بندی های جدید شغل برای

مدیریت ماشین ها و اثرات شان بوجود می آیند. مثال: دکمه ها جایگزین اپراتورهای آسانسور می شوند؛

حالا به نگهبان و تکنسین آسانسور نیاز داریم.

۳- **باز آفرینی:** تکنولوژی فعالیتهای کم ارزش تر را اتوماتیک می کند و ظرفیت شناختی و فیزیکی را

آزاد می کند. افراد کار معنادارتری انجام می دهند و ارزش کل حرفه افزایش می یابد. مثال: دلالتان

سهام که زمانی با سیستم های تجارت الکترونیک تهدید شده بودند، به مدیران ثروت تبدیل شدند

(هورا).

تغییر شکل دیجیتال تاثیر عمیقی بر تمام حرفه ها و تمام صنایع می گذارد. پیشرفت ها در یادگیری ماشین^۱،

هوش مصنوعی^۲ و اتوماتیک سازی پردازش رباتیک^۳ یک عصر جدید اتوماتیک سازی را به همراه آورده اند. و این

نحوه ی تعامل ما با دنیای مان را تغییر می دهد.

پس از اینجا به کجا می رویم؟ اگر نرم افزار دارد دنیا را می خورد، ربات ها هر روز گرسنه تر می شوند. ربات ها

نشان می دهند که ۵۰ درصد از کار امروز می تواند اتوماتیک سازی شود (مانیکا و همکارانش، ۲۰۱۷). این نصف

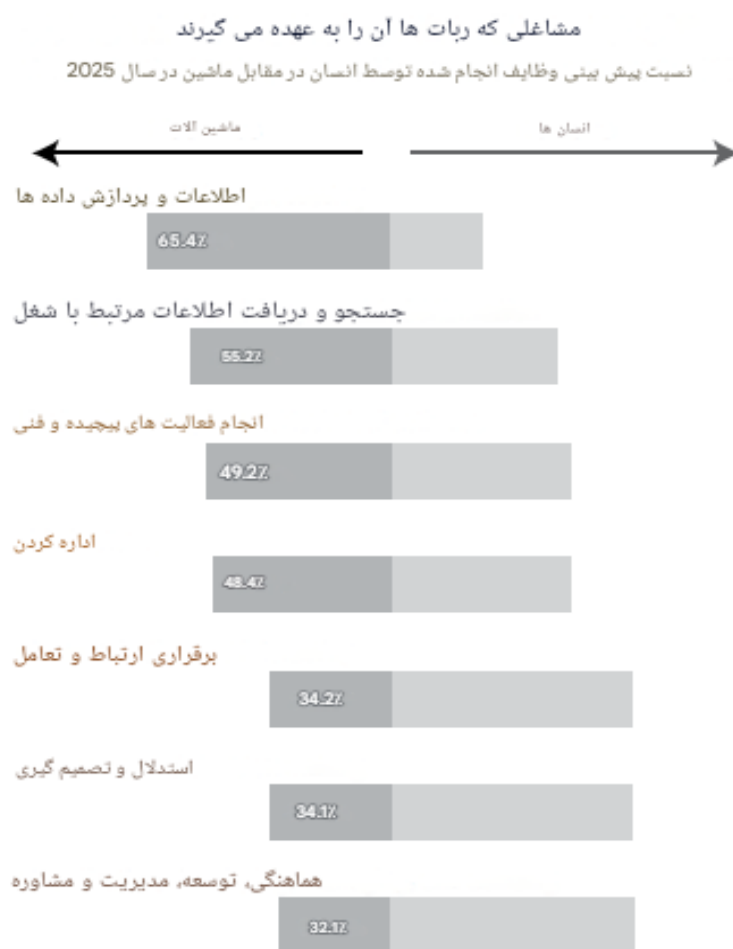
تمام کارها است. نصف! هفته ای دو روز و نین کار، کسی هست که این را بخواهد؟

¹ Machine Learning

² AI

³ RPA

اقتصاددانان پیش بینی می کنند که یکی از هر چهار کارگر - یا ۸۰۰ میلیون نفر در دنیا - در طول دهه ی آینده شغل خود را بخاطر تکنولوژی جدید از دست خواهند داد (مانیکا و همکارانش، ۲۰۱۷). بحران کووید ۱۹ این را تسریع کرد. شرکت های حوزه ی درمان مجبور بودند خلاق باشند. آنها تکنولوژی را همه جا مستقر کردند. نه تنها برای مقرون به صرفگی، بلکه بخاطر ارائه ی یک تجربه ی دیجیتالی امن و راحت به مشتریان و کارمندان شان. بیایید به کارهایی که ماشین ها خوب انجام می دهند و کارهایی که (هنوز) خوب انجام نمی دهند نگاهی بیندازیم (شکل ۱-۲).



شکل ۱-۲: درصد شغل هایی که پیش بینی شده است از سال ۲۰۲۵ توسط ماشین ها اداره خواهند شد.

منبع: مجمع اقتصاد جهانی، «گزارش آینده ی شغل ها ۲۰۲۰»، اکتبر ۲۰۲۰

بطور خلاصه، ربات ها، انسان ها را از کارهای تکراری و اجرایی (و غالبا کسل کننده) رها می کنند. راه حل برای انسان هایی که هنوز یک شغل می خواهند چیست؟ این است که اتوماتیک سازی را بپذیرند و مدیریت کنند. این به افراد اجازه می دهد کار معنادارتر و هوشمندانه تری انجام دهند. طبق گزارش مک کینزی و کمپانی^۱ (یکی از معتبرترین و بزرگترین شرکت های مشاوره مدیریت در سطح جهانی است که در سال ۱۹۲۶ توسط جیمز ا. مک کینزی تأسیس شد) «تمام کارگران باید خود را انطباق دهند زیرا ماشین ها کارهای روتین و فیزیکی را تصاحب می کنند و تقاضا برای کارهایی که مهارت های اجتماعی هیجانی، خلاق، تکنولوژیکی و شناختی سطح بالاتری را می طلبند بیشتر خواهد شد» (لوند و همکارانش، ۲۰۱۹). وقتی تکنولوژی پذیرفته شود، واقعا خروجی و ارزش کاری که انجام می شود را افزایش می دهد. این در نهایت تولید و بهره وری شرکت ها را افزایش خواهد داد (جدول ۱-۱).

جدول ۱-۱: انسان ها در برابر انسان به اضافه ی کامپیوتر

گذشته	اکنون
اداره توسط انسان^۲؛ فقط انسان ها افراد همه ی کارها را انجام می دهند افراد کارهای تکراری تولید را انجام می دهند افراد کارگران خط تولید را مدیریت می کنند انسان ها فقط برای کارهای شناختی بکاربرده می شوند بازده های خطی بهره وری	اداره توسط تکنولوژی^۳؛ انسان + کامپیوتر افراد کارهای سطح بالاتر را انجام می دهند ماشین ها کارهای تکراری تولید را بصورت اتوماتیک انجام می دهند افراد افراد دیگر و تکنولوژی را مدیریت می کنند هوش مصنوعی به کارهای شناختی کمک می کند بازده های تصاعدی بهره وری

¹ McKinsey & Company

² People-Driven

³ Technology-Driven

انسان در برابر ماشین: پنج شغلی که ربات ها تصاحب کردند

کاتب ها: قبل از انتشارات گوتنبرگ در اواسط دهه ۱۴۰۰، کتاب ها با دست نوشته می شدند. این شغل ها با تایپ متحرک و چاپ جایگزین شدند و سپس چاپ دیجیتال، کامپیوترها و نشر رومیزی جایگزین آنها شد. و حالا چاپگرهای سه بعدی داریم.

اپراتور تلفن: اختراع تلفن در سال ۱۸۷۶ تلگراف و سایر روش های ارتباطی - و شغل ها - را متوقف کرد. اما صدها هزار شغل جدید برای اپراتوری بوجود آورد. سوپروایزورها تلاش می کردند که عقب نیفتند. در نهایت، این شغل ها نیز بطور کامل با شغل های دیگر جایگزین شدند. از ماشین های فکس و پیچرها گرفته تا ایمیل و تلفن های همراه، شغل ها دائما بازآفرینی می شدند.

بیدارکن ها: تا دهه ۱۹۲۰ افرادی با استفاده از چوب دستی های بلند مردم را از خواب بیدار می کردند. ساعت های کوکی جایگزین این شغل شدند و سپس ساعت های آلارم دار به میدان آمدند و اکنون تلفن های هوشمند و ساعت های پوشیدنی دارند جایگزین آنها می شوند.

مهره چین: تا دهه ۱۹۳۰ افراد مهره های بولینگ را با دست در جای درست شان قرار می دادند. مهره های افتاده را برمی داشتند و توپ ها را به بازیکنان بولینگ می دادند. این شغل نخست توسط مهره چین های نیمه اتوماتیک و سپس مهره چین های مکانیکی تمام اتوماتیک جایگزین شد. در نهایت، همه ی آنها بخشی از سیستم های امتیازدهی دیجیتالی یکپارچه شدند.

مولفان کتاب: تا همین اواخر افراد کتاب ها را می نوشتند. امیدواریم متوجه نشده باشید، اما این کتاب توسط یک ربات با استفاده از هوش مصنوعی نوشته شده است. خوب، این شوخی بود. اما وقتی این کتاب را می نوشتیم، یک دستیار نویسنده حجم نوشته ها را مدیریت می کرد، جمله بندی ساده تری پیشنهاد می داد، جمله های طولانی را اصلاح می کرد و نشان داد که ۹۶ درصد جمله خواندن شان با سطح خوانداری

شکل کار تغییر کرده است. فرایندهای تجاری تغییر شکل یافته اند. اتوماتیک کردن بخش های پرخطر شغلی تان مزایای متعددی دارد. از تست کردن یا مزه کردن نوشیدنی پینا کولادا در ساحل همراه با خانواده تان تا انجام کارهای ارزشمندتر برای کسب پول بیشتر پذیرش اتوماتیک سازی، نقاط مثبت زیادی دارد.

بنابراین، ربات ها شغل ها را از بین می برند، اما شغل هم بوجود می آورند. کارکنان در آینده، باید سازگار شوند، تغییر کنند و مهارت های جدیدی بیاموزند. همه ی ما، باید طرز فکر یادگیری مادام العمر که ما را قادر می کند تکامل پیدا کنیم، را بپذیریم. این طرز فکر ما را قادر می کند شرکت های مان و همچنین کسب و کارهای مان را رشد و توسعه دهیم. همین طور که ادامه ی کتاب را می خوانید امیدواریم با ذهنی باز برای تغییر، پیشرفت و رشد این کار رانجام دهید. این همان چیزی است که شما را از یک ربات متمایز می کند. ربات شغل شما را می خواهند. بگذارید آن را داشته باشند!

پیدایش نیروی کار سیال^۱

شروع کنید. بایستید. چرخش کنید. اگر درسی باشد که آغاز این قرن به ما آموخته باشد، این است که ما نیاز داریم منطبق و سازگار شویم. به سرعت!

دیجیتالی شدن اقتصاد ما به شکلی شگفت انگیز تغییر داده است که چه کسی، چه کاری را و چگونه انجام می دهد. ما ناچار شده ایم به شرایط ناپایدار - از جمله رویدادهای بازار، اقتصاد و جهان - پاسخ دهیم. این موضوع نه تنها در حوزه کسب و کار، بلکه اغلب در سطوح فردی نیز صادق است. برندگان کسانی هستند که به سرعت و به صورت معنادار عمل کنند. با شتاب گرفتن تغییرات، کسب و کارها باید قادر باشند عملکرد خود را به طور ناگهانی دگرگون کنند. یکی از راه های دستیابی به این هدف، ایجاد نیروی کاری انعطاف پذیرتر یا «سیال» است. نیروی کار سیال ترکیبی از کارکنان ثابت و کارکنان احتمالی - شامل کارمندان موقت، آزادکارها، پیمانکاران

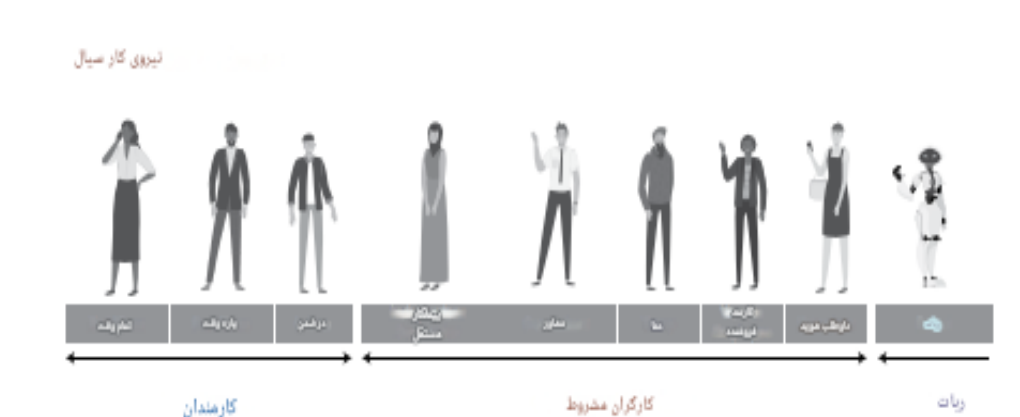
¹ Fluid Workforce

مستقل، مشاوران، فروشندگان یا آژانس‌ها و غیره - است که این افراد را به یکدیگر مرتبط و متصل می‌کند. (شکل ۳-۱).

در این مدل جدید نیروی کار، تکنولوژی این تیم‌های مختلط را بهم متصل، هماهنگ و مدیریت می‌کند. مهارت‌ها و توانمندی‌ها بر اساس اولویت‌ها و پروژه‌ها شکل می‌گیرند نه کارکردهای سنتی کسب و کار. تیم‌های مختلط جایگزین گروه‌های دپارتمانی سنتی می‌شوند. ساختارهای سازمانی همکارانه ساده‌تر جایگزین چارت‌های سازمانی سلسله‌مراتبی می‌شوند. نیروی کار سیال برای افزایش چابکی طراحی شده است و از اتوماتیک‌سازی و تغییر استقبال می‌کند.

موفق‌ترین کسب و کارهای امروز نیروهای کار سیال می‌سازند تا:

- سریع حرکت و تغییر کنند
- راندمان تولیدشان را بطور کارآمد افزایش و کاهش دهند
- مهارت‌های ویژه را برای اولویت‌ها و پروژه‌های ویژه بیابند
- از یک مجموعه استعداد «بدون مرز» گسترده‌تر و متنوع‌تر بهره‌مند شوند
- هزینه‌های غیرضروری را کاهش دهند (پرداخت در وقت انجام یا نیاز)
- هزینه‌های بالاسری (مالیات و صرفه‌جویی‌های سود) را کاهش دهند
- از سرمایه‌گذاری غیرضروری روی مهارت بخشی دوباره به کارکنان، اجتناب کنند



شکل ۳-۱: نمایش هنرمندانه ی نیروی کار مدرن

منبع: زنفیتز، ۲۰۲۱

کارشناسان برآورد کرده اند که صرفه جویی های هزینه در بخش املاک و مستغلات و هزینه های دفتری به تنهایی می تواند به ۱۰ هزاردلار در سال به ازای هر کارمند، برسد (حسین، ۲۰۱۹). علاوه بر مزایای تجاری مشخص، چندین عامل وجود دارد که این اقبال به کارگیری نیروی کار سیال را تقویت می کنند. یکی از این عوامل حجم فزاینده و دسترسی پذیری آزادکارها یا «اقتصاد گیگ» (بازار کار موقت) است. این موضوع، فرصت های کاری جدیدی به شکل کار پروژه ای یا کار آزاد ایجاد می کند. مدت زمان کار می تواند از چند روز تا چند ماه یا حتی چند سال متغیر باشد. کارکنان آزاد می توانند به کسب و کارهای کوچک در پروژه های بزرگ یا زمان های اوج کار کمک کنند یا به یک بخش بزرگ از یک تیم کاری تبدیل شوند.

اقتصاد گیگ یا همان بازار کار آزاد، فرصت های متنوعی را در تمامی سطوح شغلی برای افراد در هر مکانی فراهم می کند. کارکنان آزادکار می توانند از چندین پروژه درآمد کسب کنند تا درآمدی معادل یک شغل تمام وقت به دست آورند. این افراد در انعطاف پذیری، تعادل میان کار و زندگی، و کنترل بر امور خود به بالاترین سطح دست می یابند.

¹ gig economy

پلتفرم‌های آزادکاری مانند آپ ورک^۱ در عرض چند ثانیه، کارکنان را با انواع مشاغل به هم متصل می‌کنند. این وبسایت‌ها به کسب‌وکارها امکان می‌دهند تا افراد را برای پروژه‌های خاص یا وظایف جاری که نیازی به نقش تمام‌وقت یا حتی پاره‌وقت ندارند، استخدام کنند. دستمزد کارکنان از طریق این پلتفرم پرداخت می‌شود و معمولاً آن‌ها هزینه‌ای ثابت یا درصدی از درآمد خود را برای ادامه فعالیت در این سیستم پرداخت می‌کنند. از مدیران ارشد مالی و مشاوران گرفته تا طراحان گرافیک، انواع مشاغل به‌صورت آزادکاری ارائه می‌شوند. پیش‌بینی می‌شود که تا سال ۲۰۲۷، تعداد آزادکارها از کارکنان تمام‌وقت پیشی بگیرد (آپ ورک، ۲۰۱۷).

نوع دیگری از کارکنان احتمالی، پیمانکاران یا پیمانکاران مستقل هستند. این افراد در صورت نیاز برای پروژه‌های خاص، مستقیماً برای یک شرکت کار می‌کنند. فعالیت آن‌ها می‌تواند به‌صورت دورکار یا حضوری باشد و طیف گسترده‌ای از مهارت‌ها را پوشش می‌دهد. کارکنان احتمالی صرفاً شرکای پیمانکاری نیستند؛ آن‌ها می‌توانند از افراد تازه‌کار تا پرسنل بسیار ماهر در حوزه‌های علمی، فنی و اجرایی را شامل شوند و معمولاً از طریق شبکه‌های اجتماعی، توصیه‌های شفاهی یا معرفی دیگران پیدا می‌شوند.

کارکنان موقت یا «تمپ‌ها» نیز دسته دیگری از کارکنان احتمالی هستند. این افراد اغلب توسط آژانس‌های کاریابی خارجی برای تکمیل نیروی انسانی موجود معرفی می‌شوند. آن‌ها معمولاً برای پاسخ به افزایش ناگهانی و موقتی تقاضا، مانند کارهای فصلی در تعطیلات، پشتیبانی از عرضه محصول جدید یا گسترش فعالیت‌ها، به کار گرفته می‌شوند.

این گرایش به استفاده از نیروی کار سیال، بستری را برای جهانی‌سازی مجازی یا استخدام بدون مرز فراهم می‌کند؛ یعنی یافتن فرد مناسب با مهارت‌های موردنیاز و بهترین دستمزد، بدون توجه به مکان جغرافیایی او. با بهره‌گیری از کارکنان احتمالی، دیگر نیازی به مواجهه با پیچیدگی‌های مربوط به کارکنان تمام‌وقت، مانند ویزای

¹ Upwork

کاری، مالیات حقوق، بیمه سلامت یا مزایای اداری نیست. بدون دردسر و مشکل! هر زمان که بخواهید می‌توانید آن‌ها را کنار بگذارید، بدون نیاز به «برنامه بهبود عملکرد»، مراحل رسمی انفصال یا گفت‌وگوهای ناخوشایند.

با این حال، استفاده از این مدل جدید نیروی کار، مزایای فراوانی دارد، اما مسئولیت‌های جدیدی نیز به همراه می‌آورد. این رویکرد نیازمند فرهنگی است که نیروی کار سیال را بپذیرد؛ فرهنگی که شامل ارتباطات باز، فراگیری و شفافیت باشد. کسب‌وکارها باید از فناوری برای اتصال، نظارت و توانمندسازی این تیم‌های پویا استفاده کنند. این امر مستلزم مستندسازی دقیق، سیستم‌های انعطاف‌پذیر زمان‌بندی و پرداخت، مزایای منحصربه‌فرد و ابزارهای همکاری باز برای همه است. ما در اینجا از واژه‌های «کارمندان» و «کارکنان» به جای یکدیگر استفاده می‌کنیم، اما در همه موارد منظورمان نیروی کار سیالی است که از دسته‌بندی‌های مختلف کارکنان تشکیل شده است. باید توجه داشت که ایده‌های مطرح‌شده برای انواع مختلف کارکنان احتمالی قابل اعمال هستند. (جدول ۱-۲).

جدول ۱-۲: نیروی کار ایستا در برابر نیروی کار سیال

گذشته	اکنون
نیروی کار ایستا ^۱	نیروی کار سیال
پردازش و ساختار	سرعت و چابکی
کارمندان دائمی (فقط کارکنان تمام وقت) ^۲	کارمندان (تمام وقت، پاره وقت)، کارکنان احتمالی
مکان‌ها، دپارتمان‌ها، سلسله مراتب	از همه نوع
زندگی کردن برای کار	همکاری‌های یکپارچه تیمی
مکان‌های فیزیکی	پروژه‌ها و کارهای آزاد

^۱ Static Workforce

^۲ full-time employees

^۳ part-time

فضای کار دیجیتال	
------------------	--

منبع: Zenefits، ۲۰۲۱

دفترکار، به نوعی در حال مرگ و از بین رفتن است.

بحث زیادی در مورد نقش دفترکاری و اداری در دنیای پسا کرونا^۱ وجود دارد.

یک چیز مسلم است: اوضاع در حال تغییر است. در گذشته، مردم به سمت کار می‌رفتند، اما اکنون کار به سمت مردم می‌آید و این روند رو به افزایش است. با توجه به اینکه شرکت‌های بیشتری به نیروی کار سیال روی می‌آورند، کار افراد را از شهرها، دفاتر و حتی پشت میزهایشان بیرون می‌کشد. مطالعات نشان می‌دهند که تقریباً ۸۰ درصد کارها اکنون به صورت غیرحضور و بدون نیاز به میز انجام می‌شود (مدیریت اضطراری حقوق^۲، ۲۰۱۸). امروزه کار در محیط‌های میدانی، داخل هواپیما، از خانه، و حتی در حال حرکت انجام می‌شود. مردم هر زمان و هر کجا که بخواهند کار می‌کنند یا بر اساس نیازهای خانوادگی، برنامه‌ریزی‌ها و شرایط خودشان فعالیت دارند.

این تنها آغاز راه است. بازار کار موقت (اقتصاد گیگ) و فناوری‌های مدرن کار، «قبیله‌های دیجیتالی»^۳ را پدید آورده‌اند. این قبیله‌های دیجیتالی که به مکان خاصی محدود نیستند، در حین کار از راه دور از مکانی به مکان دیگر سفر می‌کنند. آن‌ها ممکن است در یک کافه، هتلی لوکس یا ساحلی در کاستاریکا مشغول کار باشند. کشورهایی مانند باربادوس، برمودا و آنتیگوا حتی مشوق‌های مالیاتی و ویزای کاری ارائه می‌دهند تا این قبیله‌های دیجیتالی را جذب کنند. این موضوع کمتر به تعادل کار و زندگی مربوط است و بیشتر به هماهنگی و یکپارچگی کار با زندگی ارتباط دارد. تعطیلات، سفرهای کاری، هر کسی می‌تواند از این فرصت‌ها بهره‌مند شود.

¹ postpandemic

² Emergence Equity Managemen

³ digital nomads

کار از قبل در حال مجازی شدن بود، اما همه‌گیری کووید-۱۹ این روند را یک دهه تسریع کرد. کسب‌وکارها به دلیل نیاز به رعایت فاصله‌گذاری اجتماعی، تیم‌های خود را به‌صورت آنلاین به کار گرفتند. مشاغل که زمانی صرفاً حضوری یا دفتری تلقی می‌شدند، ناچار به تغییر به سبک آنلاین شدند. در این فرآیند، چند کشف جالب به دست آمد. نخست اینکه، برخلاف تصورات پیشین، کار موفق بیشتری به‌صورت مجازی انجام می‌شود؛ این امر عمدتاً به لطف فناوری است. دوم اینکه، بهره‌وری در کار مجازی برای اکثر مشاغل واقعاً افزایش می‌یابد. هشت نفر از هر ده کارمند می‌گویند برنامه‌های کاری انعطاف‌پذیرتر به بهبود رعایت اخلاقیات کمک می‌کند (کوری، ۲۰۲۰). حذف رفت‌وآمد و کاهش حواس‌پرتی‌های دفتری، از عوامل اصلی این موضوع هستند. و در نهایت، صرفه‌جویی‌های آشکار در هزینه‌ها مشاهده شد؛ هزینه‌های سربار برای فضای دفتری، مالیات املاک، تأمین منابع ساختمانی، نگهداری و مزایای اداری کاهش یافت.

این یک مد زودگذر نیست. پس از همه‌گیری کرونا، سه نفر از هر چهار مدیر ارشد مالی اعلام کرده‌اند که قصد دارند برخی از کارکنان را به‌صورت دائمی دورکار کنند (گارتنر، ۲۰۲۰). اما پیش از آنکه به ستایش کامل دفتر بپردازیم، باید واقع‌بین باشیم. دفتر قرار نیست به‌طور کامل از بین برود، اما هدف و شکل آن برای همیشه تغییر خواهد کرد. کسب‌وکارها نقش دفتر را از مکانی ثابت برای کار به فضایی انعطاف‌پذیر برای همکاری و جلسات تبدیل می‌کنند. دفتر برای کسانی که به آن نیاز دارند و هر زمان که لازم باشد در دسترس است؛ بیشتر برای هتلینگ و دیدارها. این نقش مهمی در دنیای جدید کار مجازی ایفا خواهد کرد. مردم به دنبال ارتباط و تعامل اجتماعی هستند و البته، در برخی کسب‌وکارها، این تعامل برای تولید، عملیات و ارتباط با مشتریان ضروری است. شرکت وی‌ورک^۱ نیز به‌نوعی مفهوم دفتر را بازتعریف کرد و دنیای جدید کار نیز این مسیر را دنبال می‌کند. کسب‌وکارها در هر صنعتی در حال کاهش فضای فیزیکی و شرایط اجاره خود به نفع انعطاف‌پذیری بیشتر هستند. (به جدول ۳-۱ مراجعه کنید).

¹ wework

جدول ۳-۱: از کار در دفتر فیزیکی تا کار دیجیتالی از راه دور، ۲۰۲۱

گذشته	اکنون
فیزیکی	دیجیتالی
مردم به محل کار می روند	کار به سمت مردم می رود
معمولا دفتر کار	معمولا خانه
از ساعت ۹ صبح تا ۵ بعدازظهر	هر زمان
میز کار	بدون میز
کامپیوتر	تلفن
دفتر مورد نیاز، محل کار دائمی	دفتر کار بعنوان فضای کار اختیاری، فرهنگ و همکاری

این تغییر در پویایی‌های محیط کار، چالش‌های نوینی را پدید می‌آورد. چگونه می‌توان ارتباطات را مدیریت و اطمینان حاصل کرد که همگان در جریان امور قرار دارند؟ چگونه می‌توان کار در یک تیم توزیع‌شده را اولویت‌بندی و بر آن نظارت نمود؟ چگونه می‌توان از فرسودگی شغلی کارکنان پیشگیری کرد؟ چگونه می‌توان زمان‌بندی‌ها و گردش کار را در میان مناطق زمانی گوناگون هماهنگ ساخت؟

نیروی کار توزیع‌شده‌ای که از تعهد کامل برخوردار باشد، در صورت مدیریت کارآمد، یک امتیاز محسوب می‌گردد. اما در صورت مدیریت با شیوه‌های سنتی محیط کار، امور از هم گسیخته خواهد شد. موفق‌ترین رهبران کنونی این دگرگونی را با رویکردی مبتنی بر ملاحظات انسانی به انجام رسانده‌اند. شما نیز می‌توانید همین راه را دنبال نمایید.

کارکنان تان برای شما کار نمی‌کنند

نیروی کار تغییر کرده است. محل کار دگرگون شده است. می‌دانید چه چیز دیگری تغییر کرده است؟ سبک کار.

در گذشته، شغل برای بیشتر مردم صرفاً یک شغل بود. رویکرد نظارت بر کار، سبکی نظامی‌گونه و از بالا به پایین داشت. جهت‌گیری توسط رهبری شرکت تعیین می‌شد و از سطوح بالای سلسله‌مراتب به پایین جریان می‌یافت. دستورات صادر می‌شدند و هیچ سؤال پرسیده نمی‌شد: «بله قربان!».

اما این وضعیت در حال تغییر است. مردم دیگر نمی‌پذیرند که با آن‌ها مانند یک کارمند فرمان‌بردار یا یک قطعه قابل تعویض در خط تولید رفتار شود.

نیروی کار امروزی از نظر تنوع نسلی و ویژگی منحصربه‌فردی دارد. پنج نسل مختلف در محل کار حضور دارند که هر یک تجربیات، انگیزه‌ها و انتظارات خاص خود را به همراه می‌آورند. با این حال، وجه اشتراکی نیز وجود دارد: همه نسل‌ها برای حقوق و مزایای منصفانه ارزش قائلند. اما فراتر از این، مسائل پیچیده‌تر می‌شود. نسل‌های سنتی، نسل‌های پرنوزاد^۱ و نسل ایکس^۲ نسبت به مراجع قدرت با ملاحظه و احترام بیشتری رفتار می‌کنند و به جهت‌گیری مدیریتی شرکت احترام می‌گذارند. اما رویکرد فرمان و کنترل برای نسل‌های جوان‌تر احتمالاً نتیجه معکوس خواهد داشت. نسل هزاره^۳ و نسل زد^۴ به انعطاف‌پذیری در محل کار، فرهنگ سازمانی و هدف اهمیت بیشتری می‌دهند. آن‌ها واقعاً به تجربه کارمندی توجه دارند. و البته، فناوری هم در این میان نقش دارد. به این فکر کنید: نسل پرنوزاد تماس‌های تلفنی را ترجیح می‌دهند - «سلام، بیا صحبت کنیم». نسل هزاره پیام‌های متنی و فوری را دوست دارند - «فقط پیام بده». نسل زد چه می‌خواهند؟ اعلان‌های اپلیکیشن همراه با ایموجی‌ها. و بله، تقریباً سنتی‌ها را فراموش کرده بودیم... آن‌ها ترجیح می‌دهند حضوری ملاقات کنیم و «درباره‌اش صحبت کنیم» (شکل ۴-۱).

همه این‌ها در حالتی از ناپایداری و تغییر دائمی قرار دارند. نسل‌های جوان‌تر با فناوری بزرگ شده‌اند و این بخشی جدایی‌ناپذیر از نحوه عملکرد آن‌هاست. اما این موضوع برای نسل‌های سنتی‌تر نیز به تدریج عادی

¹ Baby Boomers

² Gen X

³ Millennials

⁴ Gen Z

می‌شود. «مهاجران دیجیتالی» به سرعت از فناوری‌های مصرفی استفاده می‌کنند، زیرا والدین و پدربزرگ‌ها و مادربزرگ‌ها نیز به اپلیکیشن‌هایی مانند فیسبوک و تیک‌تاک روی آورده‌اند. بر اساس پژوهش شرکت ورک فرانت^۱ در زمینه استفاده از فناوری در محل کار، زمینه‌های مشترکی پدید آمده است:

- ۸۸ درصد از کارکنان می‌گویند تکنولوژی بخش مهمی از تجربه کارمند است.
- ۹۱ درصد از کارکنان می‌گویند خواستارهای تکنولوژی‌های مدرن هستند.
- ۸۴ درصد کارکنان می‌گویند امروزه کسب و کارها با استفاده نکردن از تکنولوژی‌های مدرن تر دارند فرصت‌ها را از دست می‌دهند.
- ۸۶ درصد کارکنان می‌گویند پاسخدهندگان امسال می‌گویند کارکنان نسل بعد انتظار دارند تکنولوژی‌هایی بیشتر شبیه به آمازون و اینستاگرام در محل کار مورد استفاده قرار گیرند.
- ۹۴ درصد کارکنان می‌گویند جستجو در کار باید به آسانی جستجو در گوگل باشد (ورک فرانت، ۲۰۲۰).

برخی امور در حال گسترش هستند. کارکنان امروزی خواهان اظهار نظر و ایجاد تغییر هستند. آن‌ها اعتماد و احترام متقابل و دوسویه را طلب می‌کنند. آن‌ها همکاری، ارتباط و انعطاف‌پذیری را می‌خواهند. آن‌ها تمایل به یادگیری و پیشرفت دارند و مایلند در جریان کار، اندکی نشاط را نیز تجربه کنند. اما نکته حائز اهمیت این است که کارکنان امروزی – از هر نسلی – بیش از پیش حق انتخاب دارند. از بازار کار آزاد و پیمانکاری مستقل گرفته تا کار از راه دور برای شرکت‌هایی در سایر کشورها، کارکنان گزینه‌های متعددی در اختیار دارند. اگر محیط کاری که شما فراهم می‌کنید، پاسخگوی این نیازها نباشد، سازمان دیگری این مهم را برآورده خواهد ساخت. در نهایت، شما به عنوان کارفرما برای کارکنان خود کار می‌کنید، همان‌گونه که آن‌ها برای شما فعالیت می‌کنند. وظیفه شما ایجاد شرکت و فرهنگی است که برتر از رقبا و گزینه‌های دیگر باشد؛ ایجاد محیط کاری که بهترین

¹ Workfront

افراد را برای مشاغل جذب و حفظ کند. محیط کاری که آن‌ها را قادر سازد بیاموزند، رشد کنند و بهترین عملکرد ممکن را - برای خود و برای سازمان شما - ارائه دهند. (جدول ۴-۱).

تاریخ تولد	نسل سنت گرا ۱۹۴۵-۱۹۰۰	نسل پرنوزاد ۱۹۶۴-۱۹۴۶	نسل ایکس ۱۹۷۵-۱۹۶۵	نسل هزاره ۱۹۹۷-۱۹۹۷	نسل زد بعد از ۱۹۹۷
زندگی	جنگ جهانی اول و دوم پیش دیجیتالی خواندن نامه	جنگ سرد مهاجران دیجیتال تماشا تلفن	کلید در کاربران دیجیتال جستجو ایمیل	تروریسم خوره ی دیجیتال بازی کامپیوتری پیام فوری	همه گیری زندانیان دیجیتال رسانه های آنلاین ایموجی
کار	کار برای زندگی منظم و منضبط خوش بین و قابل اعتماد وفادار سازگار	امنیت شغلی سلسله مراتبی ایده آل گرا سخت کوش حقوق مساوی	تعادل کار - زندگی مستقل متعادل همکاری کننده تنوع	انعطاف پذیری تجربه گر با اعتماد به نفس فوریت برابری	فرصت سیال خوش بین اجتماعی فراگیر

شکل ۴-۱: توضیح و مقایسه پنج نسل که در سال ۲۰۲۱ کنار هم کار می کنند.

منبع: زنفیتز، ۲۰۲۱

جدول ۴-۱: محیط از بالا به پایین در برابر محیط از پایین به بالا

گذشته	اکنون
از بالا به پایین^۱ کارکنان دهان شان را می بندند و کاری که به آنها گفته شده است را انجام می دهند اهداف و فرایندهایی که توسط شرکت تحمیل شده اند کارکنان کار ویژه و تعامل محدودی دارند اطلاعات بر مبنای نیاز به دانستن (طبقه بندی شده) ارائه می شوند عدم وجود انگیزه و هدف	از پایین به بالا^۲ کارکنان حق نظر دادن و انتخاب دارند اقدامات و جریان کار تیمی اعضاء تیم همکاری می کنند و ایده ها را به اشتراک می گذارند ارتباطات شفاف و باز (طبق تقاضا) افراد هدف و اشتیاق پیدا می کنند تکنولوژی اجباری و لازم است

¹ Top Down

² Bottom Up

فصل دوم:

خدا حافظ منابع انسانی

تقریباً تمامی جنبه‌های کار دستخوش تحولی بنیادین شده‌اند؛ از رابطه میان سازمان و کارکنان گرفته تا اهمیت فرهنگ و تجربه کارمند و انقلاب فناوری. ما در عصر نوینی به سر می‌بریم.

با این حال، اغلب رهبران کسب‌وکار و متخصصان منابع انسانی اذعان دارند که رویکردها و شیوه‌های سنتی مدیریت، حفظ‌کننده حیاتی‌ترین دارایی‌های سازمان نیستند. اکثریت آن‌ها بر این باورند که عملکرد منابع انسانی نه تنها نیازمند تحول و تکامل است، بلکه برای پاسخگویی به نیازهای قرن بیست و یکم باید به طور اساسی دگرگون شود.

همین امر سبب شده است تا نقش منابع انسانی به موضوع بحث‌های پرشوری تبدیل شود. بسیاری می‌پرسند چرا ما همچنان واحد مسئول افراد را «منابع انسانی» می‌نامیم؟ مگر چند وقت یکبار افراد را «انسان» یا «منبع» خطاب می‌کنیم؟

پیش از ادامه، اجازه دهید نگاهی گذرا به عقب داشته باشیم.

تاریخچه گذرا به یک موضوع بحث برانگیز

منابع انسانی از کجا آمد؟ هدفش چیست؟

واحد «کارگزینی» محصول انقلاب صنعتی در اوایل دهه ۱۹۰۰ بود. منابع انسانی که در ابتدا «روابط صنعتی و کارگری» نامیده می‌شد، به عنوان واسطه‌ای میان مدیریت، کارکنان و اتحادیه‌های کارگری شکل گرفت و به شرکت‌ها کمک می‌کرد تا بر شرایط کار، ساعات کاری و فعالیت‌ها مطابق با مقررات موجود نظارت کنند.

از همان ابتدا، تنش و اختلاف نظر نسبتاً زیادی وجود داشت. ناظران و مالکان کارخانه‌ها ارتباط میان شرایط کاری و بهبود بهره‌وری را درک نمی‌کردند، اما متخصصان امور کارگزینی به این مهم واقف بودند. آن‌ها تلاش می‌کردند مدیران را به پیروی از رویه‌ها ملزم سازند، بدون آنکه قدرت مستقیمی بر آن‌ها داشته باشند. ناظران

¹ personne

سخت‌گیر - و حتی بسیاری از کارکنانی که به شدت به دنبال کار بودند - روابط کارگری را مانعی برای بهره‌وری تلقی می‌کردند و در جستجوی راهکارهای جایگزین بودند؛ و بدین ترتیب، «پلیس سیاست» معرفی شد.

در طول دهه‌های بعد، مقررات متعددی برای کارکنان و کارفرمایان وضع گردید. این امر، عصر جدیدی از مستندسازی و نگهداری مدارک - فرم‌های بیشتر، بایگانی و کاغذبازی - را به وجود آورد. به فردی نیاز بود تا اجرای این دستورالعمل‌ها و انجام کلیه پیگیری‌ها و گزارش‌دهی‌ها را تضمین کند؛ بنابراین، واحدهای کارگزینی این مسئولیت را بر عهده گرفتند و بدین ترتیب، کارمندان دفتری پدید آمدند.

در دهه ۱۹۸۰، این واحد کارگزینی با عنوان «منابع انسانی» شناخته شد. در برخی حوزه‌ها، «روابط انسانی» نامیده می‌شد. حتی بزرگترین انجمن عضویت آن‌ها، یعنی انجمن مدیریت پرسنل آمریکا^۱، در سال ۱۹۸۴ نام خود را به «انجمن مدیریت منابع انسانی»^۲ تغییر داد. اندازه تیم‌های منابع انسانی افزایش یافت تا نیازهای مستندسازی و مقررات نیروی کار سازمان‌ها را مدیریت کنند. آن‌ها امور معاملاتی نظیر پیگیری زمان، حقوق و دستمزد و پردازش مزایا را نیز انجام می‌دادند. این امر منجر به یک «عصر مدیریتی» برای منابع انسانی شد.

با آغاز قرن بیست و یکم، منابع انسانی مسئولیت‌های استراتژیک بیشتری را، حداقل در برخی سازمان‌ها، بر عهده گرفت. تیم‌های منابع انسانی پیشرو، اموری نظیر جذب نیرو، استخدام و آشناسازی سازمانی، که «جذب استعدادها» نامیده می‌شد، را رهبری می‌کردند. آن‌ها مدیریت عملکرد، یادگیری و توسعه، و فعالیت‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری - که «مدیریت استعداد» نیز خوانده می‌شد - را انجام می‌دادند. گرچه نقش و اهمیت منابع انسانی در بسیاری از شرکت‌ها ارتقا یافت، اما هنوز نتوانسته بود تصور یک بخش مدیریتی، سیاست‌گذار و متمرکز بر رویه‌ها را از ذهن‌ها پاک کند.

¹ American Society for Personnel Administration

² Society for Human Resource Management

چرا همگان تمایل به بیزاری از منابع انسانی دارند؟

در سال ۲۰۰۵، نشریه فست کمپانی^۱ با انتشار مقاله‌ای تند – حداقل برای برخی از ما که در حوزه منابع انسانی فعال بودیم – با عنوان «چرا از منابع انسانی متنفریم؟»، به نکته‌ای اشاره کرد که ذهن بسیاری از افراد را به خود مشغول ساخته بود (هاموند، ۲۰۰۵). نویسندگان این مقاله که در یک کنفرانس مدیریت منابع انسانی استراتژیک شرکت کرده بودند، گزارشی ارائه دادند که بیان می‌کرد «منابع انسانی مدت‌هاست که خود را در بهترین حالت به عنوان یک شرّ ضروری – و در بدترین حالت به عنوان یک نیروی بوروکراتیک تاریک که قوانین بی‌معنی را تحمیل می‌کند و مانع خلاقیت و تغییر سازنده می‌شود – اثبات کرده است.» این گزارش در ادامه، پتانسیل منابع انسانی را به عنوان کارکردی با بیشترین ظرفیت در سازمان – به طور نظری محرک اصلی عملکرد تجاری – و همچنین به عنوان کارکردی که انتظارات را برآورده نمی‌کند، معرفی نمود.

علی‌رغم این مقالات و گزارش‌ها، تغییر چندانی حاصل نشد. ده سال بعد، نشریه هاروارد بیزنس ریویو^۲ با عنوان روی جلد خود «زمان آن رسیده است که منابع انسانی نابود شود و چیز جدیدی ساخته شود» منتشر گردید و اظهار داشت که رویکرد منابع انسانی نیازمند بازنگری اساسی است. این همه هیاهو و آشوب برای چه بود؟ آیا مردم واقعاً از منابع انسانی متنفرند؟

¹ Fast Company

² Harvard Business Review

نه دقیقاً. آن‌ها در واقع از مفهوم «منابع انسانی» بیزارند و معتقدند زمان آن فرا رسیده است که رویکردی نو ارائه شود. بیایید دیدگاه‌های اعضای کلیدی و احساسات واقعی آن‌ها در مورد نقش منابع انسانی را بررسی کنیم.

دیدگاه مدیران ارشد اجرایی در مورد منابع انسانی چیست؟

از نظر صاحبان کسب‌وکار و مدیران ارشد اجرایی، مدیریت منابع انسانی یک وظیفه روزمره و روتین تلقی می‌شود. به هر حال، شما به دلیلی وارد کسب‌وکار خود شده‌اید: خلق یک محصول فوق‌العاده، خدمات متمایز یا یک تجربه مشتری عالی. این همان دلیلی است که شما نسبت به آن مشتاق و پرشور هستید. شما وارد کسب‌وکار نشده‌اید که «منابع انسانی انجام دهید». در مراحل اولیه، این کار معمولاً در حد کاغذبازی و امور اداری خلاصه می‌شود.

این چقدر ناخوشایند است؟ صاحبان کسب‌وکارهای کوچک تا ۳۵ درصد از زمان خود را صرف امور و کاغذبازی‌های مربوط به منابع انسانی می‌کنند (اسکور^۱ ۲۰۱۴). این بیش از یک هفته در هر ماه می‌شود! علاوه بر این، ۴۰ درصد از صاحبان کسب‌وکارهای کوچک می‌گویند دفترداری و مالیات‌ها بدترین بخش داشتن یک کسب‌وکار کوچک است. یک وظیفه روتین دیگر، پیروی از قوانین است. و طبق مطالعه‌ای که توسط کالج بابسون انجام شد، بیش از ۶۰ درصد صاحبان کسب‌وکارها اظهار می‌کنند که برای پیروی از قوانین و مقررات تلاش زیادی می‌کنند. با وجود وضع صدها قانون جدید در هر سال، این امر تعجب‌آور نیست. و ریسک بسیار بالایی نیز وجود دارد. میانگین هزینه احضاریه از ۳۰ هزار دلار فراتر می‌رود. این یکی از موارد متعددی است که صاحبان کسب‌وکارهای

¹ SCORE

کوچک را شب‌ها بیدار نگه می‌دارد. سخن آخر: مدیران ارشد اجرایی از خود منابع انسانی متنفر نیستند، بلکه از حجم زیاد کار و شب‌های بی‌خوابی که منابع انسانی به همراه می‌آورد، بیزارند؛ به ویژه زمانی که مجبورند تمام این امور را به تنهایی انجام دهند.

دیدگاه کارکنان در مورد منابع انسانی چیست؟

کارکنان امروزی خواهان اظهار نظر و یک حامی قابل اعتماد هستند. آن‌ها به کسی نیاز دارند که منافع آن‌ها را با منافع شرکت همسو کند. آن‌ها محیط کار و فرهنگی را می‌خواهند که آن‌ها را قادر سازد بهترین عملکرد را ارائه دهند. مشکل دقیقاً همین‌جاست. در برخی سازمان‌ها، نقش منابع انسانی هنوز بر عهده واحد سیاست‌گذاری شرکت است. این می‌تواند مشکل‌ساز باشد. منابع انسانی صرفاً جنبه سیاست‌گذاری دارد و فقط برای حفاظت از شرکت وجود دارد. از نظر تاریخی، سیاست‌های آن‌ها قوانین و بوروکراسی را معرفی کرده‌اند که حرکت کارکنان را کند کرده است. کارکنان توسط منابع انسانی مورد سرزنش و توبیخ قرار گرفته‌اند. کارکنان به منابع انسانی اعتماد ندارند. در واقع، آن‌ها از هر کسی که در بخش منابع انسانی کار می‌کند، واهمه دارند.

البته، همه کارکنان چنین احساسی ندارند. در سال‌های اخیر، اوضاع کمی بهبود یافته است. اما هنوز راه زیادی در پیش است. کارکنان به کسی نیاز دارند که به آن‌ها کمک کند بهترین عملکرد را داشته باشند و در عین حال، به دنبال بهترین منافع متقابل شرکت نیز باشد.

دیدگاه منابع انسانی در مورد منابع انسانی چیست؟

حدس بزنید چیست؟ حتی خود متخصصان منابع انسانی نیز از عنوان «منابع انسانی» بیزارند. چیست؟ بله، اجازه دهید این موضوع را روشن کنیم. حتی فعالان حوزه منابع انسانی از ننگی که این عنوان به همراه دارد، ناخشنودند. رهبران منابع انسانی سال‌هاست که تلاش می‌کنند این تصور نادرست را از بین ببرند که کارمند منابع انسانی کسی است که فقط چک‌های حقوق را چاپ می‌کند، قوانین را تحمیل می‌کند و افراد را اخراج می‌کند. این موضوع ده‌ها سال است که محور کنفرانس‌های منابع انسانی بوده است. متأسفانه، این یک کار دشوار و پرچالش است. از بین بردن احساس و برداشتی که سال‌ها شکل گرفته است، بسیار دشوار است.

در ادامه، تعدادی از موارد بیان شده در این خصوص که به صورت مستقیم توسط رهبران منابع انسانی، مطرح شده است، بیان می‌شود:

مردم غالباً واکنش منفی یا پیش‌داوری نسبت به منابع انسانی دارند. (جنیفر، رهبر منابع انسانی)

* منابع انسانی بسیار خشک و بی‌روح است و به همین دلیل است که مردم عناوین جذاب‌تری

می‌سازند تا هنگام شنیدن نام منابع انسانی، دچار پیش‌داوری نشوند. (سارا، رهبر منابع انسانی)

* منابع انسانی یک مشکل برندسازی و اشکال زبانی دارد. انسان‌ها «منابع» نیستند. (ایمی، رهبر

منابع انسانی)

اما منابع انسانی بسیار اهمیت دارد

علی‌رغم این بیزاری، بدنای و مباحثات، منابع انسانی از اهمیت بسزایی برخوردار است. اگر کارکنان، بزرگ‌ترین دارایی و منبع ارزش یک سازمان هستند، وجود متولی برای این سرمایه – کارکردی که رشد و توسعه نیروی کار را پرورش می‌دهد – یک ضرورت است. اکنون بیش از هر زمان دیگری، نیاز به یک رویکرد آگاهانه و منظم برای تمرکز بر کمک به سازمان وجود دارد تا بتواند تغییرات عمده در محیط کار را رصد کرده و نیروی کار را به یک مزیت رقابتی تبدیل نماید. دلایل متعددی برای این امر وجود دارد:

▪ دانش ورزها^۱(کارکنان متخصص) سریع ترین بخش رشد کننده ی نیروی کار هستند. اقتصاد

کنونی، مبتنی بر دانش است. حتی مشاغلی که زمانی ماهیت روتین داشتند، اکنون نیازمند سطحی نوین از قضاوت و تفکر انتقادی هستند. برای نمونه، سیستم‌های گرمایش، تهویه و مطبوع‌سازی هوا، نصب انرژی خورشیدی و خودروهای برقی را در نظر بگیرید. یادگیری برای کارکنان متخصص (دانش‌ورزان) بیش از پیش اهمیت یافته و در حال تبدیل شدن به یک مزیت رقابتی برای جذب نیرو در بهترین شرکت‌ها است. سازمان‌ها نیازمند یاری هستند تا این فرصت‌های رشد را نهادینه و ساختارمند نمایند.

▪ برندهای شرکتی و برندهای استخدامی^۲ در حال ادغام شدن هستند. کارکنان تمایل دارند در

سازمان‌هایی مشغول به کار شوند که با اهداف آن‌ها همسو باشند. آن‌ها خواهان همکاری با شرکت‌هایی هستند که پیشنهادات ارزشمند شغلی قانع‌کننده‌ای ارائه می‌دهند یا محیط‌هایی که فرصت‌های یادگیری فراوانی را فراهم می‌آورند. همچنین، شرکت‌ها به این درک رسیده‌اند که ارزش برند از کارکنان نشأت می‌گیرد. دنیای بازاریابی و منابع انسانی در حال همگرایی و ادغام هستند و تجربه کارمند به اندازه تجربه مشتری اهمیت یافته است.

¹ Knowledge workers

² employment brands

▪ **سبک های رهبری مطابق با نیروی کار مدرن تکامل می یابند.** سبک های مدیریتی مستبدانه ی از بالا به پایین دنیای دیروز، امروز نتیجه ی عکس می دهند. رهبری خدمتگزارانه («شما برای کارمندان تان کار می کنید») این مدل سنتی را وارونه می کند و نیازهای اعضاء تیم را در مرکز توجه قرار می دهد. امروزه رهبران باید کار معنادار، مربی گری و فرصت های رشد بوجود آورند. این تغییری است که شرکت ها و مدیران سعی دارند آن را درک کنند.

▪ **تغییر شکل دیجیتالی دی ان ای^۱ شرکت ها را از درون و بیرون متحول می کند.** دیجیتالی شدن، رقابتی بودن بازار را افزایش می دهد. تجربه ی مشتری و تجربه ی کارمند بهتری فراهم می کند و در عین حال سودآوری را ارتقا می دهد. تعجبی ندارد که شرکت ها تلاش می کنند مدل ها، فرایندها و تجربه های کاری شان را تغییر دهند. دنیا به سرعت در حال حرکت به سمت فضای ابری، موبایل و هوش مصنوعی است و این نحوه ی عملکرد شرکت ها را بطور بنیادی تغییر می دهد. این مهارت های مورد نیاز نیروی کار و جنبه های مختلف تجربه کارمند را تغییر می دهد.

▪ **دنیای کار جدید اکنون اینجاست.** تغییراتی که در فصل ۱ بیان شدند بسیار مهم و جاری هستند. تغییرات در محل کار، نیروی کار و سبک کار مجموعه ی جدیدی از مشکلات را برای رهبران، مدیران و کارکنان بوجود می آورند. کسانی که سریع سازگار می شوند و سختی را به مزیت تبدیل می کنند برنده خواهند شد. دیگران عقب خواهند افتاد.

این ها تغییرات ساختاری عمده ای هستند که بر ماهیت کار تأثیر می گذارند. این تحولات برای کارکنان، مدیران میانی، یا حتی صاحبان کسب و کارها و مدیران ارشد اجرایی آن قدر گسترده هستند که به تنهایی قادر به مدیریت آنها نیستند. آنها نیازمند کمک هستند. پرسش این است: آیا منابع انسانی نیز دستخوش تغییر خواهد شد؟ آیا در برابر این تغییرات مقاومت خواهند کرد؟

¹ DNA

بحران هویت

اکثر فعالان حوزه منابع انسانی نخستین افرادی خواهند بود که اذعان می‌کنند با یک بحران هویتی مواجه هستند. تیم‌های منابع انسانی همچنان برای اثبات اهمیت استراتژیک خود تلاش می‌کنند و در پی کسب «جایگاهی در میز مذاکره» هستند. یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها، مفهومی است که متخصصان بازاریابی آن را «درک برند» می‌نامند: احساسی که مشتری نسبت به یک برند دارد. در مورد منابع انسانی (به عنوان یک برند)، این احساسات درک‌شده غالباً از سوی کارکنان، مدیران و همکارانشان در داخل سازمان (مشتریان) نشأت می‌گیرد. افراد اغلب نگرشی منفی نسبت به واحد منابع انسانی دارند.

متخصصان بازاریابی این وضعیت را «ارزش برند منفی» می‌نامند.

جای نگرانی نیست، منابع انسانی تنها واحدی نیست که با این چالش روبرو است. بیایید نگاهی به چند مثال دیگر و نحوه مواجهه آن‌ها با موقعیت‌های مشابه بیندازیم:

- **از کلاهبرداری تا مدیران اجرایی فروش.** در قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم، حرفه ی فروش یک تصور قالبی بعنوان کلاهبردار را بوجود آورد. «صدای جلز و ولز را بفروش، نه خود استیک را». «تو مثل فروشنده ی یک ماشین دست دوم به نظر می رسی». خوشبختانه رویکردهای همدلانه، علمی و مشاوره ای بیشتری بوجود آمدند. امروز، فروش یک حرفه ای ماهرانه تر و قابل تحسین تلقی می شود.
- **از مردان مد تا بازاریابی مدرن.** عصر تبلیغات مردان مد قطعاً در عصر خلاقانه ی دهه ۱۹۶۰ تاثیر داشته است. البته واکنش منفی هم داشت - یعنی تبلیغ کنندگان شروری که ذهن جامعه را با سیگار، جنسیت زدگی و غذاهای خطرناک شستشو می دادند. متخصصان بازاریابی کمی بیش از تیم های هنری و کاری بودند. چند دهه بعد، تبلیغات همدلانه تر، علمی تر و پیشرفته تر شدند. تبلیغات گسترش

یافت و همراه با مسئولیت های بیشتری نظیر ارتباطات، روابط عمومی^۱، بازاریابی برند، بازاریابی دیجیتال و غیره، به بازاریابی مدرن تبدیل شد. و در نهایت به یک کارکرد استراتژیک تجاری تبدیل گردید (بله، هنوز بازاریابی بد نیز وجود دارد).

▪ **از حسابداری تا امور مالی.** حسابداری در گذشته یک وظیفه کاملاً تاکتیکی در تجارت محسوب می شد: شمارش پول، پرداخت به تأمین کنندگان و تطبیق بودجه ها. فناوری، مسئولیت های اصلی دفتری را خودکار ساخت و بدین ترتیب، تیم های مالی فرصت یافتند تا بر وظایف مهم تری تمرکز کنند؛ در نتیجه، این بخش به طور کامل ارتقا یافت. امروزه، تیم های مالی برنامه های استراتژیک تدوین می کنند و تأمین بودجه، سرمایه گذاران، تسهیلات و کنترل های قانونی و عملیاتی را مدیریت می نمایند. امور مالی یکی از حیاتی ترین عملکردهای هر کسب و کاری به شمار می رود.

کارگزاران بورس به مدیران ثروت تبدیل شده اند. اهمیت به مشتری به موفقیت مشتری تغییر یافته است. این فهرست ادامه دارد. منابع انسانی در تلاش برای تبدیل شدن به نیروی محرکه تغییر و پیشرفت، تنها نیست. سایر کارکردها نیز بدنامی های خود را پشت سر گذاشته و خود را از نو تعریف کرده اند. اکنون زمان آن رسیده است که منابع انسانی نیز چنین کند.

¹ Public Relations

فصل سوم:

ظهور عملیات نیروی انسانی / ظهور عملیات افراد

یک تحول اساسی در حال وقوع است. موفق‌ترین کسب‌وکارها در حال عبور از بدنامی، تصورات منفی و بی‌اعتباری منابع انسانی هستند. اما این فراتر از تغییر نام است. آن‌ها در حال انجام کاری کاملاً نو هستند. آن‌ها رویکردی کاملاً جدید به منابع انسانی اتخاذ می‌کنند که «عملیات انسانی» نامیده می‌شود. آن‌ها فناوری و داده‌ها را پذیرا هستند و دنیای نوین کار را از نو تعریف می‌کنند.

تا اینجا، دلایل نیاز به یک رویکرد جدید را شرح دادیم. اکنون بیایید ببینیم این رویکرد چگونه است. «عملیات انسانی» ایده‌ای است که زمان تحقق آن فرا رسیده است؛ یک تغییر شکل، یک جنبش.

خداحافظ منابع انسانی، سلام عملیات انسانی.

تعریف عملیات های انسانی

عملیات انسانی یک رویکرد تجاری انسان‌محور است که بر توانمندسازی نیروی کار برای رشد و پیشرفت تأکید دارد. عملیات انسانی، با تمرکز بر خودکارسازی فرآیندهای سنتی منابع انسانی، توجه را از امور مدیریتی تاکتیکی به سوی افراد و بهره‌وری معطوف می‌سازد. عملیات انسانی، که بر طراحی فرهنگ و تجربه کارمند عالی متمرکز است، لحظات حساس و مؤثری را خلق می‌کند که کار را برای تیم شما هیجان‌انگیز، ارزشمند و جذاب می‌سازد. عملیات انسانی، با قرار دادن شرکت‌ها در موقعیتی که به اهداف خود دست یابند و در عین حال برای افراد ارزش قائل شوند و به آن‌ها کمک کنند بهترین عملکردشان را ارائه دهند، بر عملیات مؤثر و استفاده از داده‌ها برای اتخاذ تصمیمات و پشتیبانی از نتایج ملموس کار تمرکز دارد. هنگامی که افراد خود را توانمند می‌سازید تا هر روز بهترین عملکردشان را ارائه دهند، فرهنگی را بنا می‌کنید که به یک مزیت رقابتی پایدار تبدیل می‌شود. عملیات انسانی، آینده کار است. بیایید این مفهوم را به اجزای کوچکتر تقسیم کنیم. عملیات های انسانی ترکیبی از دو عنصر کلیدی است:

¹ people operations

■ انسان ها: موجوداتی هستند که ظرفیت ها یا ویژگی های خاصی نظیر منطق، اخلاق، آگاهی یا خود آگاهی دارند و بخشی از یک شکل فرهنگی روابط اجتماعی نظیر خویشاوندی، مالکیت ملک یا مسئولیت قانونی هستند.

■ عملیات ها هر چیزی است که بصورت جمعی درون یک شرکت رخ می دهد تا شرکت سرپا بماند و پول بدست آید. این (عملیات ها) ترکیبی از سیستم ها، متدولوژی ها، افراد، فرایندها و تکنولوژی های مورد نیاز برای کارکرد سازمان است.

این ها مهم ترین مولفه های تشکیل دهنده ی هر کسب و کاری هستند. انسان ها ارزشمندترین دارایی، فرصت و هزینه هستند. عملیات ها روشی هستند که شرکت هدف و دلیل بودنش را محقق می کند. با ترکیب این دو، «عملیات های انسانی» یکی از مهمترین و اثرگذارترین نظام های کسب و کار است.

در طول مدت نگارش این کتاب، از اصطلاح عملیات های انسانی برای سه مفهوم مجزا اما مرتبط استفاده شده است:

۱- یک فلسفه: یک دیدگاه در مورد نحوه انجام امور، شامل مطالعه دانش، بهترین رویه ها و رشته های آکادمیک؛ این در واقع محور اصلی این کتاب است.

۲- یک نظام: مهارتی که به استراتژی ها و اجرای فلسفه اختصاص یافته است؛ مثال هایی از این مورد در طول کتاب ارائه خواهد شد و آنها را «ستارگان عملیات انسانی» می نامیم.

۳- یک کارکرد: با مجموعه ای مشخص از مسئولیت ها که بر اجرای این فلسفه و نشان دادن نظم متمرکز است و در نهایت مسئول اصلی «تجربه افراد» در سازمان محسوب می شود. در مراحل اولیه چرخه عمر شرکت، ممکن است یک تیم اختصاصی عملیات انسانی وجود نداشته باشد و معمولاً مدیرعامل یا یکی دیگر از رهبران ارشد این وظیفه را بر عهده بگیرد. (این در واقع یکی از مزایای رویکرد عملیات انسانی است: نیاز به منابع کمتری دارد. مثال هایی از شرکت هایی ارائه خواهیم داد که به جای داشتن واحد

منابع انسانی اختصاصی، با تکیه بر فناوری، تعداد کارکنان خود را از صفر به بیش از صد نفر رساندند.) در سازمان‌های بزرگ‌تر، واحد عملیات انسانی می‌تواند عناوین مختلفی داشته باشد، از جمله «عملیات انسانی»، «تجربه افراد»، «افراد و فرهنگ»، «افراد و استعداد» یا صرفاً «افراد».

ما از این اصطلاح برای هر سه مفهوم استفاده می‌کنیم زیرا همه ی آنها تمرکز این کتاب هستند. و از اصطلاحات مترادف نیز استفاده خواهیم کرد:

- عملیات انسانی - رسمی
- مخفف عملیات انسانی^۱ - مخفف
- پاپز^۲ - گه گاه و برای سرگرمی (و بخاطر اینکه دنیا به مخفف‌های دیگری هم نیاز دارد) و حداقل پاپز، یک جوړایی جذاب و برای بازاریابی و تبلیغ مناسب است.

از اصطلاح منابع انسانی، نیز در این کتاب استفاده می‌کنیم تا روش قدیمی و مفاهیمی که بسیاری از شرکت‌ها در حال کنار گذاشتن‌شان هستند را بیان کنیم.

کاری که واقعا اهمیت دارد

یکی از ایده‌های پشت عملیات‌های انسانی، متمرکز کردن زمان و انرژی بر چیزهایی است که بیشترین اهمیت را برای کسب و کار دارند و همچنین اتوماتیک کردن چیزهایی که اهمیت کمتری دارند. اصل پارتو^۳ که معمولاً با نام قانون ۲۰/۸۰ شناخته می‌شود می‌گوید ۸۰ درصد یک نتیجه حاصل ۲۰ درصد تلاش است. و احتمالاً ۸۰ درصد دیگر فقط ۲۰ درصد از نتیجه را به شما می‌دهد.

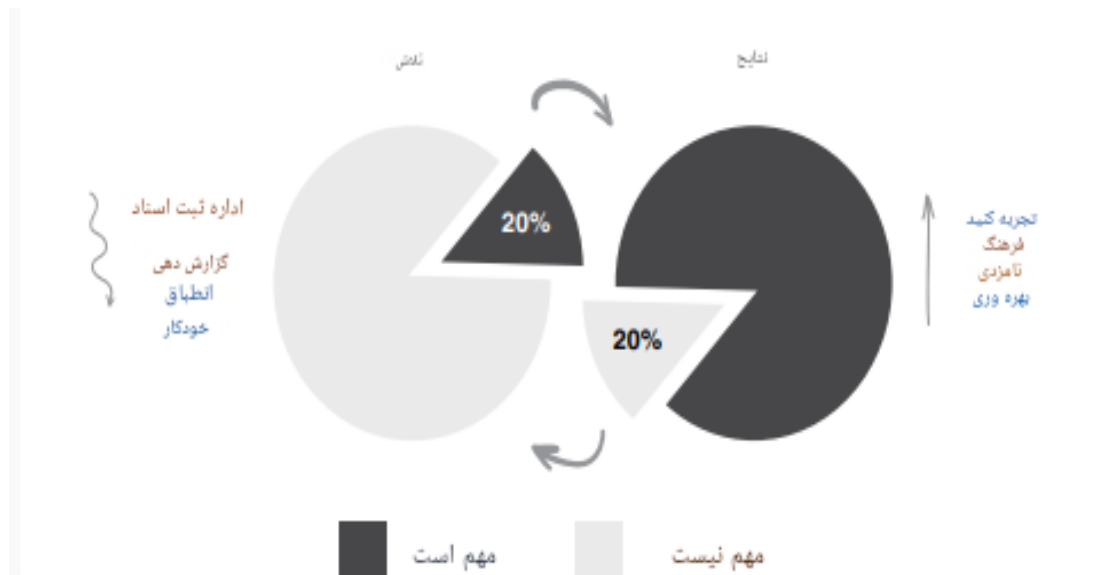
¹ People ops

² POPS

³ Pareto

اصل پارتو (قانون ۲۰/۸۰) در مورد این است که آگاهانه فکر کنید در کجا و چگونه تلاش های تان را متمرکز کنید. این مخصوصا برای کسب و کارهای کوچک با فرصت های زیاد و منابع محدود، چالش انگیز است. این در مورد تیم های منابع انسانی که انواع مختلف کارهای تصادفی را باید انجام دهند نیز صدق می کند. بسیاری از کارها - ثبت اسناد، تبعیت از قوانین و گزارش دهی - ارزش کمتر اما ریسک بالایی دارند. یک غفلت می تواند پرهزینه باشد اما منفعت تجاری واقعا کمی دارد. خوب انجام دادن یک کار بی اهمیت، آنرا مهم نمی کند.

این یک تله ی کلاسیک در منابع انسانی سنتی است. این جایی است که تکنولوژی اهمیت پیدا می کند. لازم است ۸۰ درصد از کارهای کم ارزش و پر ریسک اتوماتیک شوند تا بتوانید بر ۲۰ درصد تلاش هایی که به ۸۰ درصد نتایج منجر می شوند تمرکز کنید (شکل ۳-۱). تکنولوژی، وظایف تکراری و سطح پایین را بهتر، سریع تر و با خطای انسانی کمتری انجام می دهد. در مقابل، انسان ها در اموری نظیر خلق تجربه کارمندی ممتاز و فرهنگ کاری سازنده، عملکرد بهتری خواهند داشت.



شکل ۳-۱: شرکت های هوشمند به دنبال اتوماتیک کردن کارهایی هستند که ۸۰ درصد زمان شان را می گیرد اما مهم نیستند، و در عوض زمان خود را بر کارهایی که اهمیت دارند، نظیر تجربه، فرهنگ، تعهد و بهره وری متمرکز می کنند.

منبع : زنفیتز، ۲۰۲۱

عملیات های انسانی چه چیزی نیست

اکنون که تعریف کردیم عملیات های انسانی چیست، بیا ببینیم که چه چیزی نیست.

عملیات های انسانی

- یک نام جدید تجملی برای منابع انسانی سنتی نیست. همانطور که پیشتر گفته شد، عملیات های انسانی چیزی بیش از یک عنوان جدید است و در واقع یک فلسفه جدید، یک نظام جدید و یک کارکرد جدید است که جایگزین نیاز به منابع انسانی سنتی می شود.
- یک مد زود گذر سیلیکون ولی مانند، نیست. شبیه بسیاری از نوآوری ها، شرکت های پیشرفته از جمله اولین پذیرندگان و استفاده کنندگان اصول عملیات های انسانی بوده اند. و این معقول است؛ افراد و فرهنگ مهم و قهراً رقابتی هستند. اما این در مورد اسموتی کلم برگ و پینگ پونگ نیست. شرکت ها در همه ی صنایع در حال پذیرفتن و استفاده کردن از روش های عملیات های انسانی هستند.
- صرفاً یک تکنولوژی جدید و لوکس نیست. خودکارسازی وظایف پیش پا افتاده و تکراری، کلید آزادسازی زمان و تمرکز بر امور مهم تر است. همچنین، این امر کلید دستیابی به داده ها است که برای سنجش پیشرفت و ارائه بینش های تجاری معنادار ضروری است. با این حال، عملیات انسانی مفهومی بسیار فراتر از فناوری است؛ این یک رویکرد نوین است.

بیانیه ی عملیات های انسانی ¹
عدم استفاده از کاغذ، فرم و پرونده سازی عملیات های انسانی در یک دنیای ضرورتاً دیجیتال زیست می کند.

¹ People Ops Manifesto

عدم استفاده از صفحات گسترده. عدم وجود کارهای دستی.
عملیات های انسانی اتوماتیک سازی را می پذیرد.
عدم وجود استبداد. عدم وجود سیاست و عدم بحث و مجادله
عملیات های انسانی افراد را قادر می کند بهترین کار را انجام دهند.
کار حدسی وجود ندارد. عدم استفاده از روایات تجربه شخصی.
عملیات های انسانی داده ها و بینش را به سطح می آورد و نمایان می سازد.
عدم وجود اشتباه، کارهای زائد و ترازنامه.
عملیات های انسانی نتیجه محور است.
عدم وجود کارهای بیهوده. عدم وجود ناکارآمدی
عملیات های انسانی باعث بهره وری می شود.
کاغذبازی کمتر، کار انسانی بیشتر.
این عملیات های انسانی است.

جدول ۱-۳: تفاوت های میان منابع انسانی و عملیات های انسانی

گذشته: منابع انسانی	اکنون: عملیات های انسانی
مدیریت منابع انسانی	عملیات های انسانی
فرایند	انسان ها
مدیریت	عملیات ها
فعالیت ها	نتایج
پیگیری	تجربه
غریزه	داده ها

سیستم اطلاعات منابع انسانی ^۱	پلتفرم عملیات های انسانی ^۲
---	---------------------------------------

تغییر به سوی عملیات های انسانی

منابع انسانی بر پیگیری کارکنان، اجرای الزامی قوانین و تضمین پیروی از مقررات متمرکز بود. عملیات های انسانی بر به حداکثر رساندن نتایج تجاری و بهینه کردن بهره وری نیروی کار از طریق هیجان انگیز، پاداش دهنده و متعهدکننده کردن کار، متمرکز است. برای مقایسه منابع انسانی با عملیات های انسانی به جدول ۱-۳ مراجعه کنید.

عملیات انسانی، همانند بهترین عملکردهای تجاری، از نظر عملکرد، رو به جلو و پیشرفت‌گرا است. عملیات انسانی بر دستیابی به اولویت‌های تجاری از طریق افراد، داده‌ها و بینش‌ها تمرکز دارد. عملیات انسانی نتایج را بر فعالیت‌ها مقدم می‌شمارد.

در این تغییر از منابع انسانی به عملیات های انسانی، عوامل زیر دخیل هستند:

- **تغییر از دستی به اتوماتیک** - استفاده از تکنولوژی به جای انسان ها برای انجام کارهای تکراری
نظیر وارد کردن داده ها، پردازش و گزارش دهی
- **تغییر از حدس و گمانه زنی به داده ها** - کسب، تجزیه تحلیل و به اشتراک گذاری بینش های بدست آمده از داده ها در مورد نیروی کار به جای تکیه بر غریزه و روایات.
- **تغییر از هزینه محوری به سود محوری** - بهینه کردن برای کسب نتایج و بهره وری نیروی کار (مثلا درآمد و سود) به جای هزینه و کارایی (مثلا زمان و هزینه ها).

¹ HRIS (Human Resource Information System)

² POPS Platform

▪ **تغییر از مدیریت به تجربه** - تجربه کارمند همانند تجربه مشتری در نظر گرفته می شود و برای ایجاد یک مزیت، بهینه می گردد.

روش عملیات های انسانی

روش عملیات های انسانی اتوماتیک کردن منابع انسانی^۱ ایجاد تجربه ی عالی کارمند و آزاد کردن کامل پتانسیل نیروی کار است. وقتی افراد شما در بهترین حالت خود هستند کسب و کارتان نیز در بهترین وضعیت خود قرار دارد. عملیات های انسانی تاثیر نیروی کار را چند برابر می کند.

روش عملیات های انسانی شامل چهار مرحله است که آنها را الفبای عملیات های انسانی می نامیم:

مرحله الف: اجرا و پیروی از مقررات را اتوماتیک کنید. کار را برای پرسنل تان آسان کنید. آسان برای شما، مدیران تان و کارکنان تان. از تکنولوژی استفاده کنید تا کارهای پیش پا افتاده و بیهوده بیشتری را حذف کنید. این یعنی همه ی کارها کاملاً دیجیتالی شوند. از شر صفحات گسترده، فرم ها و پرونده ها خلاص شوید. همه چیز می تواند در فضای ابر^۲ باشد تا سرعت و تحرک پذیری بیشتر شود. چیزهایی مانند وارد کردن داده ها، پردازش دستی داده ها، گزارش دهی و مقررات پذیری همه باید اتوماتیک شوند.

مرحله ب: تجربه ای عالی برای کارکنان ایجاد کنید. افراد را در اولویت قرار دهید. چرخه عمر کارمند باید همانند چرخه عمر مشتری در نظر گرفته شود، و تجربه ی افراد باید جلو و در مرکز قرار گیرد. بهر حال چه کسی تجربه ی مشتری تان را می سازد؟ پس از درون و با مسائل مهم مربوط به افراد شروع کنید. گوش دادن به کارکنان، ارتباطات آزاد و شفافیت از جمله عوامل اساسی و بنیادی هستند. انعطاف پذیری، یادگیری، شناخت و رفاه را در نظر بگیرید تا یک فرهنگ سازمانی قوی بوجود آورید.

¹ automate HR

² cloud

مرحله ج: بهره وری نیروی کار را بوجود آورید. هر لحظه را غنیمت بشمارید و از آن استفاده کنید. یک فرهنگ پر انرژی با عملکرد بالا بسازید که به کل نیروی کار انگیزه می دهد پیشرفت های جدیدی داشته باشند. با حذف اصطکاک و الهام بخشیدن به عملکرد، به افراد کمک کنید بهترین کار را انجام دهند. اهداف کاملاً تعریف شده و مشخص، حلقه های فیدبک و انگیزه بخش هایی را در جریان های کار روزانه قرار دهید. همکاری، تعهد و تحرک پذیری را در محل کار بهبود دهید.

مرحله د: رشد و سودآوری را ارتقا دهید. بر عملکرد تجاری تاثیر بگذارید. رهبران عملیات های انسانی از نزدیک با مدیران ارشد اجرایی و سایر رهبران کسب و کار همکاری می کنند تا استراتژی ها و اهداف کلیدی را برای شرکت و نیروی کار تعریف و تعیین کنند. اهداف تیم افراد باید مستقیماً با اهداف و اولویت های کلیدی کسب و کار همسو باشند. بعلاوه، تیم های عملیات های انسانی داده ها و بینش هایی را در طول چرخه عمر کارکنان ارائه می دهند تا مشکلات را تشخیص دهند، فرصت ها را شناسایی کنند و راه حل هایی تجویز نمایند. داده محور بودن برای جنبش عملیات های انسانی امری ضروری و اساسی است و به عرضه ی ارزش به بقیه ی کسب و کار کمک می کند.

مزایای عملیات های انسانی

عملیات های انسانی برای چه نوع شرکت هایی است؟

- تمام صنایع: شرکت ها در تمامی صنایع دارند به عملیات های انسانی روی می آورند. گرچه نیروهای کار بسیار حرفه ای و فنی اولین پذیرندگان عملیات های انسانی بودند، اما همه ی انواع کسب و کارها دارند متوجه می شوند که افراد عامل متمایزکننده ی نهایی شان هستند. علاوه بر صنایع بی تو بی^۱ (سازمان به سازمان) نظیر فناوری پیشرفته، خدمات تجاری و تولید، تعداد فزاینده ای از صنایع بی تو

¹ B2B

سی^۱ (سازمان به مشتری) نظیر خدمات درمانی، خرده فروشی و آموزش و پرورش نیز دارند از عملیات های انسانی استفاده می کنند تا مزیت رقابتی بوجود آورند.

- تمام اندازه های شرکت: گرچه مثال های ویژه زیادی که در این کتاب آورده شده اند که بر کسب و کارهای کوچک و متوسط متمرکزند، اما مفاهیم عملیات های انسانی برای شرکت های بزرگ نیز بکار برده می شود. سازمان های بزرگ که جمعیت کارکنان بزرگتری دارند معمولاً مجبور می شوند استراتژی های مربوط به افراد را زود و متناسب با نسبت بزرگ کارمند به منابع انسانی، تغییر دهند. برای کسب و کارهای کوچک و متوسط فرصت برابری، اگر نه بزرگتر، برای پذیرفتن و بکاربردن عملیات های انسانی وجود دارد. چرا؟ کسب و کارهای کوچک نمی توانند منابع ارزشمند، زمان و پول را برای چیزی که برای مأموریت شان ضروری و مهم نیست هزینه کنند. اتوماتیک کردن کار مدیریتی زمان و انرژی را آزاد می کند تا بر ایجاد فرهنگی عالی، ارتقای بهره وری و رشد کسب و کار متمرکز شود. انجام این کار در مراحل اولیه آسان تر است. اما باز هم می گوئیم که این مفاهیم برای شرکت هایی با تمام اندازه ها بکار برده می شوند.

چه کسی مسئول عملیات های انسانی است؟

- مالکان، اپراتورها و مدیران ارشد اجرایی کسب و کارهای کوچک: عملیات انسانی روشی هوشمندانه تر برای اداره و توسعه کسب و کار شماست. به جای سرمایه گذاری در ورود داده، پیگیری و اجرای امور به سبک منابع انسانی - یا برون سپاری آن - بر خودکارسازی مدیریت منابع انسانی با استفاده از فناوری تمرکز کنید. این امر موجب صرفه جویی در زمان و منابع ارزشمند برای امور مهمتری نظیر سرمایه گذاری در محصولات شرکت، رشد و مشتریان می شود. با بهره گیری از اصول عملیات انسانی، رهبران کسب و کار پیشرفت عملیاتی را ارتقا می دهند و تجربه بهتری برای افراد ایجاد می کنند

¹ B2C

که به جذب و حفظ افراد با استعداد کمک می‌کند. این امر، مبنای مقیاس‌پذیری برای رشد پایدار را فراهم می‌سازد.

● **منابع انسانی و رهبران افراد:** عملیات انسانی یک طرز فکر نو و توانمندساز است. بسیاری از رهبران پیشروی امروزی از رویکردهای سنتی منابع انسانی فاصله گرفته و به عملیات انسانی روی آورده‌اند. عملیات انسانی برخی از مفاهیم منابع انسانی را در بر می‌گیرد، اما با تمرکزی جدید بر استراتژی و عملیات کسب‌وکار، تجربه افراد و بینش‌های مبتنی بر داده. رهبران حوزه افراد با بهره‌گیری از یک رویکرد فناوری‌محور و مدرن‌تر، می‌توانند زمان و تلاش بیشتری را بر ارتقای اثربخشی و کارآمدی نیروی کار متمرکز کنند. این امر از طریق برنامه‌هایی صورت می‌گیرد که بر تجربه کارکنان، فرهنگ سازمانی و بهره‌وری متمرکز هستند. عملیات انسانی همانند سایر عملیات‌های کلیدی کسب‌وکار مدیریت شده و نتایج معنادار و قابل اندازه‌گیری ایجاد می‌کند.

دنیای شما با عملیات های انسانی

اگر می‌خواهید یک شرکت عالی بسازید، با افرادتان شروع کنید. رویکرد عملیات های انسانی یک رویکرد برنده - برنده - برنده است. برای کسب و کارتان یک بُرد است. برای کارکنان تان یک بُرد است. و برای تیم ها و رهبران افرادتان یک بُرد است.

خوب برای کسب و کار: عملیات های انسانی به تسریع رشد، حذف هزینه ها و کاهش ریسک کمک می‌کند.

خوب برای کارکنان: عملیات های انسانی تجربه ی بهتری برای افراد ایجاد می‌کند و کار را هیجان انگیزتر و پاداش دهنده تر می‌سازد. مزایای بهتر، انعطاف پذیری و رفاه بوجود می‌آورد.

خوب برای رهبران افراد و تیم‌ها: عملیات‌های انسانی به رهبران و تیم‌های‌شان کمک می‌کند رشد کنند و کارهای مهم‌تر و نتیجه‌بخش‌تری انجام دهند. رهبران عملیات‌های انسانی با تمرکز بیشتر بر داده‌ها و اهداف کلیدی کسب و کار و تجربه‌ی کارمندان، ارزش بیشتری برای کار و تیم‌های خود بوجود می‌آورند.

شرکت‌هایی که به عملیات‌های انسانی روی آورده‌اند موارد زیر را گزارش می‌کنند:

- تا ۹۰ درصد صرفه جویی در زمان در کارهای مدیریتی
- تا ۸۰ درصد صرفه جویی در زمان در کار گزارش دهی
- تا ۶۷ درصد معارفه سریع‌تر نیروی استخدامی جدید
- تا ۷۵ درصد خطاهای کمتر در مزایا
- تا ۹۰ درصد خطاهای کمتر در فیش‌های حقوقی
- تا ۷۵ درصد زمان و هزینه کمتر برای مشکلات قانونی
- تجربه‌ی بهتر کارکنان (منبع: تحقیقات ناکلیوس^۱، ۲۰۱۸)

چرا عملیات‌های انسانی اکنون یک چنین موضوع داغی شده است؟

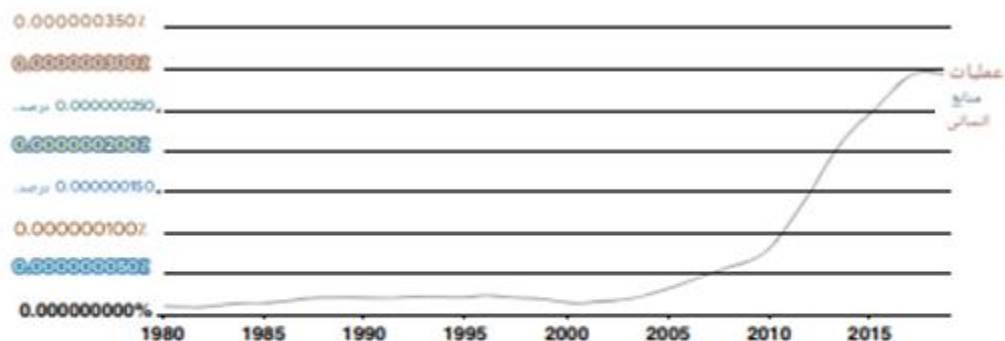
اصطلاح عملیات‌های انسانی از اوایل این قرن در کتاب‌ها و نوشته‌مورد استفاده قرار گرفت و در طول دهه‌ی گذشته استفاده از آن بطرز معناداری افزایش یافته است (شکل ۲-۳). بطور همزمان رواج و محبوبیت اصطلاح منابع انسانی - بر اساس کاربردش در کتاب‌ها، نوشته‌ها و جستجوهای اینترنتی در دوره‌های زمانی مشابه - بسیار کاهش یافته است (شکل ۳-۳). هرچند اهمیت مفاهیم منابع انسانی بخاطر افزایش مقررات کار، پیچیدگی، کمبود استعداد و رشد زیاد در انجمن‌های تجاری، جوامع آنلاین، برنامه‌های آکادمیک و گزینه‌های تکنولوژی، افزایش پیدا کرده است.

¹ Nucleus Research

چه چیزی آتش این تغییر سریع را شعله ور کرد؟ چند روند کلیدی وجود دارد که عملیات های انسانی را به ایده ای تبدیل می کنند که زمان (اجرایش) فرا رسیده است. یکی از کاتالیزورها گوگل بود. آنها زمانی که کل کارکرد منابع انسانی را تغییر دادند و از اصطلاح «عملیات های انسانی» درون شرکت استفاده کردند، جنبش عملیات های انسانی را تشدید کردند.

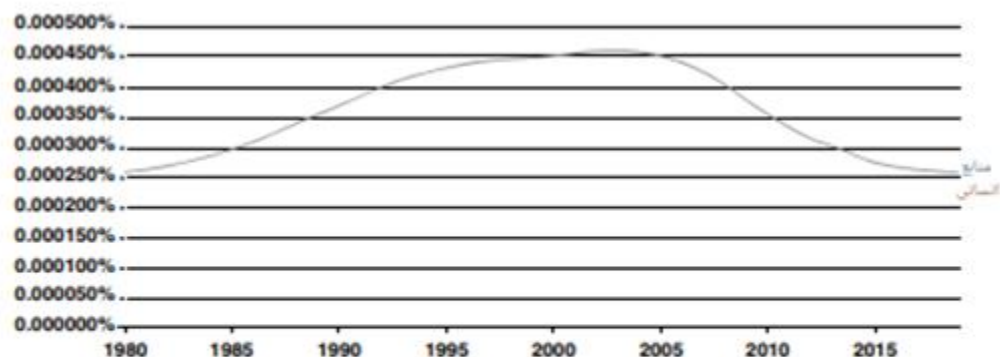
نویسنده و معاون ارشد سابق گوگل لازلو بوک^۱ در پر فروش ترین مجله ی نیویورک تایمز با عنوان «قوانین کار» این موضوع را بخوبی مطرح می کند: «بیایید با این حقیقت رودر رو شویم، حرفه ی منابع انسانی در بالاترین جایگاه قرار ندارد». داده ها نشان می دهند که کاملاً حق با او بود. بوک در ادامه گفت «در گوگل، زبان تجاری مرسوم خوشنام نبود. منابع انسانی مدیریتی و بوروکراتیک تلقی می شد. در مقابل، «عملیات های انسانی» از نظر مهندسان یک عنوان معتبر بود که توانایی واقعی برای انجام شدن کارها را بیان می کرد» (بوک، ۲۰۱۵، صفحات ۳۴۹-۳۵۰).

¹ Laszlo Bock



شکل 3.2 داده های Google Trends برای "عملیات مردمی" 1980-2020.

منبع: Google Books Ngram Viewer (<http://books.google.com/ngrams>)



شکل 3.3 داده های Google Trends برای "منابع انسانی" 1980-2020.

منبع: Google Books Ngram Viewer (<http://books.google.com/ngrams>)

این کتاب در ادامه درس های ارزشمندی از درون گوگل در مورد اینکه چگونه از طریق عملیات های انسانی خودشان، وضعیت موجود منابع انسانی را به چالش کشیدند. گرچه برخی از ایده های ارائه شده برای سازمان های بزرگتر دارای هزاران کارمند مناسب تر و قابل کاربردترند اما برای الهام گرفتن ارزش خواندن را دارد. بسیاری از برنامه های گوگل علاوه بر اینکه تکنولوژی محور و داده محور هستند، بر توانمندسازی، انگیزه بخشی و آموزش کارکنان متمرکزند. این موضوع نتیجه بخش بوده است و گوگل بیش از ۱۰۰ بار بعنوان یک کارفرمای

استثنائی شناخته شده است، از جمله؛ بعنوان #1 بهترین کمپانی در ایالات متحده بر مبنای فورچون^۱ و #1 کارفرمای دارای بیشترین تنوع بر مبنای فوربس^۲.

اما نه فقط استارت آپ های سیلیکون ولی^۳، بلکه شرکت هایی در تمام صنایع و مکان ها به سرعت در حال اتخاذ طرز فکر مشابه و تغییر دادن نحوه ی کارکردن شان هستند. طبق گزارش لینکدین^۴، عناوین شغلی مرتبط با عملیات های انسانی در پنج سال گذشته حدود شش برابر سریعتر از عناوین شغلی مرتبط به منابع انسانی رشد کرده اند (شکل ۴-۳). عنوانی که سریعتر از بقیه رشد کرده است، مدیر عملیات های انسانی بوده است. بطور ویژه، عنوان «مدیر ارشد افراد» ۲,۴ برابر سریعتر از عنوان «مدیر ارشد منابع انسانی» رشد کرده است (لینکدین، ۲۰۲۰).

اکنون زمان هیجان انگیزی برای عملیات های انسانی است. نه تنها یک روش عالی برای ساختن یک شرکت است بلکه روشی عالی برای ساختن یک حرفه نیز هست. بین سال های ۲۰۱۴ تا ۲۰۱۹، عنوان «مدیر ارشد انسانی» #2 «شغل مدیریت ارشد سریع استخدام شونده» در میان تمام عناوین مدیریت ارشد لینکدین بود و حتی از عنوان شغلی «مدیر ارشد درآمد» و «مدیر ارشد مشتریان» نیز محبوب تر و رایج تر بود. در سال ۲۰۲۰، سه تا از ۱۲ عنوان مدیریت ارشد که سریعترین رشد را داشتند عبارت بودند از مدیر ارشد افراد، مدیر ارشد استعدادها و مدیر ارشد تنوع. مدیر ارشد منابع انسانی در لیست قرار نداشت. واضح است که جنبشی در حال وقوع است. در فصل ۱۸، در مورد این روند و فرصت های حرفه ای مرتبط با آن بیشتر توضیح خواهیم داد.

نتیجه این که عملیات های انسانی، آینده است. یک تغییر الگو است. یک طرز تفکر جدید است. رویکردی جدید برای شرکت ها و صنایعی با تمام اندازه هاست. مزایای آن معنادار و واقعی هستند. عملیات های انسانی راه

¹ Furtune

² Forbes

³ Silicon Valley

⁴ LinkedIn

⁵ chief human resources officer

⁶ Chief revenue officer (CRO)

⁷ chief customer officer (CCO)

بهتری برای رهبران، کارکنان و تیم های انسانی کسب و کارها است تا بزرگترین مزیت شان - یعنی افرادشان - را توانمند سازند.



شکل ۳-۴: تعداد عناوین شغلی برای عملیات های انسانی از سال ۲۰۱۴ تا ۲۰۱۹ ، ۵,۷ برابر سریعتر از عناوین شغلی منابع انسانی افزایش یافت.

منبع: لینکدین، ۲۰۲۰

فصل چهارم:

عملیات نیروی انسانی در عمل

در این فصل، نحوه عملکرد عملیات انسانی در عمل را به شما نشان خواهیم داد. چارچوبی تحت عنوان «مدل بلوغ» معرفی خواهیم کرد که به ارزیابی پیشرفت شما در گذار از مدیریت منابع انسانی به عملیات انسانی کمک می‌کند. همچنین، چند نمونه موردی از شرکت‌هایی ارائه خواهیم داد که این تغییر را با موفقیت به انجام رسانده‌اند.

خواهید آموخت که هر مرحله، شامل استراتژی‌های کلیدی، شاخص‌های کلیدی عملکرد، فرصت‌ها و ریسک‌ها، چگونه است. اکنون، هر مرحله را در سطح بالایی بررسی می‌کنیم. این چارچوب را در سراسر کتاب همراه خواهیم داشت و در بخش‌های دوم و سوم به جزئیات بیشتری خواهیم پرداخت.

معرفی مدل بلوغ عملیات‌های انسانی

مدل بلوغ عملیات انسانی (شکل ۴-۱) نشان می‌دهد که عملیات انسانی یک سازمان تا چه میزان با بهترین شیوه‌ها، فرآیندها، استانداردها و معیارهای نتیجه‌بخش موجود و مستند اجرا می‌شود. بر اساس تجربه ما در همکاری با بیش از ۳۰ هزار کسب‌وکار کوچک و متوسط، مدل بلوغ عملیات انسانی به شرکت‌ها کمک می‌کند برنامه‌های انسانی خود را ارزیابی، توسعه و اصلاح نمایند. به طور خلاصه، این مدل به شما کمک می‌کند تا وضعیت فعلی خود را ارزیابی کرده و مشخص کنید چگونه و در چه زمینه‌هایی می‌توانید عملیات انسانی خود را بهبود بخشید.

از این مدل استفاده کنید تا:

- استراتژی‌هایی بوجود آورید که ثابت شده است باعث هماهنگی و موفقیت کسب و کار می‌شوند.
- شرکت‌ها را قادر کنید وضعیت کنونی شان را ارزیابی کنند و تشخیص دهند
- شکاف‌های میان وضعیت کنونی و وضعیت مطلوب آینده را ارزیابی کنید.

¹ Key performance indicators (KPIs)

- یک نقشه ی راه برای دستیابی به عملیات های انسانی جهانی فراهم کنید
- اولویّت های عملیات های انسانی را در طول زمان مشخص و اصلاح کنید.



شکل ۴-۱: پنج مرحله ی مدل بلوغ عملیات های انسانی

منبع: زنفیتز، ۲۰۲۱

بلوغ عملیات های انسانی به چه معناست و چگونه کار می کند؟

بلوغ عملیات های انسانی در مورد وضعیت فرایندهای انسانی و تجربه ی کارکنان، سطح اتوماتیک سازی دیجیتال و سطح ریسک مرتبط با تمام برنامه های انسانی تان است. این موضوع، شامل همه چیز می شود از

پیگیری زمان و فیش حقوق تا مزایا، تعهد و رفاه کارکنان. این (مدل) بر بهره‌وری و سودآوری کسب و کار تاثیر می‌گذارد.

اگر عملیات انسانی شما موقتی، نوپا یا در وضعیت نابسامانی قرار دارد، در مرحله بلوغ قرار ندارید. و این ایرادی ندارد. اگر عملیات انسانی شما با تمام توان عمل می‌کند، بهترین نتایج تجاری را به ارمغان می‌آورد و یک تجربه عالی برای کارکنان ایجاد می‌کند، در مراحل بالاتری از بلوغ قرار دارید. عملکرد این مدل به این صورت است.

همانطور که سطح بلوغ عملیات انسانی شما ارتقا می‌یابد، اولویت‌های مربوط به افراد با محرک‌های کلیدی کسب‌وکار همسوتر می‌شوند. تصمیمات هدفمندتر و مبتنی بر داده‌ها اتخاذ می‌گردند. تجربه کارکنان بهبود می‌یابد. فرهنگ سازمانی نیز ارتقا پیدا می‌کند. بهره‌وری افزایش می‌یابد و هزینه‌ها، اشتباهات و ریسک‌های غیرضروری مرتبط با افراد کاهش می‌یابند.

پاسخ‌هایی که به سوالات زیر می‌دهید را بررسی کنید:

- عملیات‌های انسانی ما چقدر خوب پیش می‌روند؟
- مزایای ما چقدر قابل مقایسه با مزایای کسب و کارهای مشابه هستند؟
- سطح تعهد کارمند ما چقدر است و آیا خوب است یا بد؟
- نقشه‌ی راه عملیات‌های انسانی ما چیست؟

اگر پاسخ‌های خوبی ندارید، مدل بلوغ عملیات‌های انسانی می‌تواند به شما کمک کند. با معرفی مدل بلوغ و مولفه‌های اصلی‌اش، این مدل به یک مضمون مشترک تبدیل می‌شود. اکنون هر مرحله را در سطح بالا معرفی می‌کنیم اما مفاهیم کلیدی را در سراسر کتاب مجدداً بررسی خواهیم کرد.

اندازه، تصدی یا بودجه‌ی شرکت را با بلوغ اشتباه نگیرید. صرفاً چون یک شرکت کوچک یا جدید است به این معنا نیست که بلوغش کم است. ممکن است چنین باشد. همیشه این را می‌بینیم. اما استارت‌آپ‌های بسیار

پیشرفته و آینده نگری را نیز می بینیم که در میانه ی مدل بلوغ هستند. و صرفا چون یک شرکت چندین دهه وجود داشته یا صدها کارمند دارد به این معنا نیست که بالغ است. ما هر هفته با کسب و کارهایی که صدها یا حتی هزاران کارمند دارند و هنوز در سطح پایین هستند صحبت می کنیم. شرکت های جالبی هستند!

همچنین همه ی کسب و کارها نیازی ندارند که به بالاترین سطح یعنی سطح ۵ برسند. گرچه امیدواریم بسیاری از شرکت ها به سطح ۵ برسند اما این همیشه ضروری نیست و به وضعیت، خواسته ها و ویژگی های کسب و کار بستگی دارد. موارد بسیار اندکی را می بینیم که ماندن در سطح یک تاثیر زیادی داشته باشد. زیرا هزینه و ریسک در این سطح بسیار بالا است. موفق ترین شرکت ها در جهت موفقیت حرکت می کنند و امیدواریم شما نیز چنین باشید.

سطح ۱: آشفته

در این سطح شما احتمالا چندین کلاه به سر می کنید - مدیر ارشد اجرایی، مدیر عملیات ها، رئیس دفتر، مدیریت - یا فقط بعنوان اولین شخص منابع انسانی یا عملیات های انسانی کار را شروع می کنید. شما یک نیروگاه تک نفره ی چند کاره هستید. اگر چندین کلاه به سر می کنید معمولا فقط زمانی که لازم باشد و مجبور باشید به سراغ پرسنل مدیریتی می روید. معمولا فقط زمانی که یک ضرب العجل وجود دارد. مثلا زمان ارائه ی لیست حقوق، تحویل دادن پرونده های آی آر اس^۱ یا پاسخ دادن به سوال یک کارمند نق زننده. «سلام، باقیمانده مرخصی با حقوق من امسال چقدر است؟» شما فقط در صورت نیاز به مسائل افراد و منابع انسانی می پردازید. اگر بخواهیم این مرحله را با یک کلمه خلاصه کنیم، آن کلمه احتمالا، در صورت نیاز، است (جدول ۱-۴).

فرایندها بطور خیلی واضح تعریف نشده اند. کارها دستی انجام می شوند. اسناد کارکنان و منابع انسانی غالبا بصورت فرم های کاغذی، پرونده و تایم شیت یا بصورت اسناد دیجیتالی ابتدایی ثبت می شوند. دستیابی به آنها

¹ IRS filing

غالبا نیاز به حضور در مکانی خاص یا کار بایک کامپیوتر خاص دارد. تا این مرحله کارها خوب پیش رفته است و در واقع زمانی برای ساختن فرایندها و ساختار وجود ندارد. این معمولا با فقدان تخصص منابع انسانی همراه است. شما نمی دانید چه چیز را نمی دانید اما پیش می روید.

در این مرحله ریسک ها شامل انواع ریسک های قانون پذیری نظیر: فقدان اسناد اشتغال و مالیات، طبقه بندی های نادرست کارکنان، مسائل مربوط به «قانون استانداردهای کار منصفانه»، شکاف های سیاست و نقص های مختلف حسابرسی، می باشند. معمولا حریم خصوصی و امنیت داده ها پایین است زیرا اطلاعات شخصی در مکان های غیر امن نگه داری می شوند. یک احضاریه یا جریمه می تواند ده ها هزار دلار هزینه های مستقیم و همچنین هزینه های قانونی ایجاد کند.

اشتباهات اغلب منجر به پرداخت بیش از حد حقوق و دستمزد و هزینه های مزایا می شوند. اما یکی از بزرگترین هزینه های پنهان، اتلاف وقت است. داده ها نشان می دهند که شرکت ها در این مرحله هشت تا نه برابر زمان بیشتری را صرف کارهای اجرایی می کنند. اگر مدیرعامل هستید یا چندین نقش را در کسب و کار ایفا می کنید، این می تواند زمان ارزشمندی را از اولویت های معنادارتر نظیر توجه به مشتریان و توسعه کسب و کار سلب کند.

جدول ۴-۱: توصیف سطح ۱: آشفستگی در مدل بلوغ عملیات های انسانی

خلاصه کلی سطح ۱
یکپارچگی فرایند: فرایندهای موقتی و در صورت نیاز، فرایندهای تعریف نشده یا ضعیف تعریف شده
اتوماتیک سازی دیجیتالی: عدم استفاده یا استفاده ی بسیار محدود از تکنولوژی؛ کارهای دستی تکراری بسیار زیاد
داده ها و شاخص های کلیدی عملکرد: پیگیری دستی چیزهایی نظیر شمارش نفرات حاضر، لیست

¹ Fair Labor Standards Act (FLSA)

حقوق، تعهدات مالیاتی

تجربه ی کارمند: تجربه ی کارمند بسیار ناهماهنگ و متناقض است

تحرک پذیری: عدم تحرک پذیری یا تحرک پذیری کم (داده ها و کارهای افراد باید از یک مکان خاص

انجام شوند) به جای حرکت دائم

ریسک ها: عدم اطلاع از داده ها و قانون مداری؛ ریسک خطاها، احضاریه ها، جریمه ها و حریم خصوصی

داده ها

منبع: زنفیتز، ۲۰۲۱

اولین مرحله ی عملیات های انسانی در مورد رفع این مشکلات است. هدف شما ساده است. شروع کنید به ایجاد یک مبنای اساسی عملیات های انسانی. اسنادتان را دیجیتالی کنید تا در یک مکان امن و ایمن باشند. در بخش دوم در این رابطه بیشتر توضیح می دهیم. چند فرایند اساسی برای چیزهایی نظیر پیگیری زمان، فیش حقوقی و نگهداری اسناد تعریف و اجرا کنید. نیاز به ثبت دستی داده ها و گزارش دهی را کاهش دهید. این فرایندهای اساسی را به فضای ابر، منتقل کنید تا در هر زمان و هر مکانی که خواستید بتوانید به اطلاعات دسترسی داشته باشید. و کم کم خودتان را از کارهای بیهوده و وقت گیر آزاد کنید.

چطور بفهمید در سطح ۱ هستید:

- بیش از ۲۰ درصد زمان تان را برای ثبت داده ها، نگهداری اسناد و مدیریت صرف می کنید.
- یک فرایند تعریف شده، چک لیست یا گردش کار برای کارهای پایه نظیر استخدام کارکنان جدید، ندارید.

- اسناد اشتغال (توافقنامه های استخدامی جدید، فرم های مرخصی و تعهدات، سابقه پرداخت حقوق) را روی کاغذ، در کمدهای پرونده یا در جایی نظیر اسناد گوگل انگه می دارید.
- از مقررات کار ایالتی و فدرال مطلع نیستید.

اهداف در سطح ۱:

- کاهش زمان صرف شده برای ثبت داده ها، نگهداری اسناد و قانون مداری.
- ایجاد فرایندهای اساسی یکپارچه برای مدیریت کردن زمان، حقوق و قانون مداری.
- دیجیتالی کردن بخش پشتیبانی سازمان من جمله منابع انسانی، حقوق و اسناد زمانبندی.
- کاهش ریسک ایرادهای حسابرسی و امنیت داده.

سطح ۲: واکنشی

شرکت ها در این سطح غالباً شخصی در بخش عملیات ها یا امور مالی دارند که منابع انسانی را بعنوان یک شغل دوم انجام می دهد. یا شاید شما یک مدیر منابع انسانی هستید. شاید از بخش عملیات ها یا نقش کارشناس عمومی، وارد این شغل شده اید. در این صورت شما قهرمان سلامتی کسب کار هستید که کار زیادی برای انجام دارید و زمانی برای هدر دادن ندارید. می خواهید کار درست را برای مشتریان و کارکنان تان انجام دهید. گرچه می دانید تجربه کارمند و فرهنگ شرکت اهمیت دارند، اما به موقعیت ها واکنش نشان می دهید به جای آنکه آنها را فعالانه خلق یا کنترل کنید. مانند بسیاری از شرکت ها در این مرحله ، شما در حالت واکنشی یا منفعل هستید (جدول ۴-۲).

جدول ۴-۲: توصیف «سطح ۲: واکنشی» در مدل بلوغ عملیات های انسانی

¹ Google Docs

خلاصه کلی سطح ۲

یکپارچگی فرایند: فرایندهای اصلی زمان، حقوق و مالیات تعریف شده اند؛ بقیه فرایندها هنوز موقتی و در صورت نیاز هستند.

اتوماتیک سازی دیجیتالی: تکنولوژی تا حدودی استفاده می شود؛ اما هنوز کارهای دستی تکراری وجود دارند.

داده ها و شاخص های کلیدی عملکرد: پیگیری دیجیتالی اسناد کارکنان، زمان و پرداخت حقوق صورت می گیرد اما روندهای یکپارچه ی گسترده تر وجود ندارد.

تجربه کارمند: تجربه کارمند متوسط است؛ افراد می توانند برخی از اطلاعات منابع انسانی خود را آنلاین ببینند اما نه همه چیز را.

تحرك پذیری: تحرك پذیری کم؛ اکثر کارها باید از یک کامپیوتر خاص انجام شوند نه در هر زمان و هر حالتی.

ریسک ها: توجه کافی به مقررات کار ایالتی و فدرال؛ ریسک برای به روز رسانی های مقررات وجود دارد؛ و هزینه های پنهان بخاطر خطاها و غفلت ها بوجود می آیند.

منبع: زنفیتز، ۲۰۲۱

برخی فرایندهای اساسی و پایه نظیر پیگیری زمانی، پرداخت حقوق و مالیات ها تعریف شده اند. و راهی برای توجه به ضروریات قانونی وجود دارد. برخی از اینها (ضروریات قانونی) به فروشندگان و شرکا من جمله حسابداران، دلالان و ارائه دهندگان تکنولوژی، وابسته هستند. اما خیلی از کارها هنوز دستی انجام می شوند. بسیاری از فرایندها هنوز در مرحله ی «بعدا مشخص می شود»، «تا حدی» یا «بستگی دارد» هستند. کارکنان می توانند خودشان به برخی از اطلاعات دسترسی داشته باشند اما برای اطلاعات اساسی نظیر جزئیات زمانبندی، مرخصی و استعلام مزایای کاری، هنوز مجبورند به شما مراجعه کنید. برخی از اسناد کارکنان و داده

های نیروی کار در صفحات گسترده و سیستم های آنلاین ذخیره می شوند. کارهای دیگر هنوز دستی یا از طریق ایمیل انجام می شوند. شما دارید پاورچین پاورچین وارد قرن بیست و یکم می شوید اما مانند سایر جنبه های زندگی تان، همه چیز دم دست تان قرار ندارد.

چالش های سطح ۲ شامل ناتوانی در پیش رفتن در کارها است - نظیر تهیه ی یک تحلیل کامل از فرایندها، سیستم ها و مقررات دائما تغییر کننده تان. اگر در بخش عملیات ها یا امور مالی نقش دارید، تمرکز کردن بر کسب و کار در کنار نقش خودتان دشوار است. اگر تنها شخص موجود در بخش عملیات های انسانی هستید، تمرکز کردن بر تجربه کارمند و ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب دشوار است زیرا در کارهای بیهوده و وقت گیر گیرافتاده اید. می توانید سریعاً و بدون دردسر زیاد به داده های اساسی نیروی کار - اطلاعاتی مثل شمارش نفرات، گردش کار و مرخصی با حقوق - دسترسی پیدا کنید. اما اطلاعات پیشرفته تر یا «تحلیل های افراد» نظیر روندهای پرداخت غرامت، گردش کار و متنوع سازی مفاهیم بیگانه ای هستند یا یافتن شان زمان می برد. شما نهایت تلاش تان را برای ضرب العجل های مستندسازی و قانون مداری انجام می دهید اما وضعیت عالی نیست.

در این مرحله غالباً هزینه های پنهانی ناشی از خطاهای ثبت دستی داده ها و گزارش دهی، وجود دارد که شامل چیزهایی نظیر عدم کسر از حقوق و سرشکن کردن، و نیز مسائل مدیریت مالیات و مزایا، می باشند. علاوه بر سودهای از دست رفته، ریسک های این مرحله شامل پیگردهای قانونی بخاطر عدم رعایت ضرب العجل ها، نادیده گرفتن مقررات و ایرادهای حسابرسی، می باشند.

هدف سطح ۲ بنا نهادن مبنای عملیات های انسانی تان است. همچنان فرایندهای اصلی عملیات های انسانی را تعریف کنید و همه ی آنها را آنلاین کنید. دیجیتالی کردن کلید رقابتی شدن است. فرایندهای مرتبط نظیر پیگیری زمانی، نرخ حقوق، پرداخت حقوق و کسری های مزایا را در یک نمودار جریان کار واحد جمع و پیاده کنید. می خواهید اسناد و پرونده ها را در یک سند واحد ادغام کنید. دسترسی را برای کارکنان میسر کنید تا

آنها بتوانند اطلاعات خودشان را بطور امن به روز رسانی و مدیریت کنند. در نهایت، می خواهید حفاظ های قانونی به همراه یادآورهای اتوماتیک، آپدیت ها و هشدارها، ایجاد کنید.

چطور بفهمید در سطح ۲ هستید:

- بیش از ۱۰ درصد زمان تان را صرف کارهای اداری می کنید.
- چند فرایند را تعریف کرده اید اما آنها گردش کارهای جداگانه ای هستند.
- اسناد مربوط به کارکنان، زمان، حقوق و مزایا در مکان های مختلف، هم آنلاین و هم نسخه های کاغذی، نگهداری می شوند.
- کارکنان می توانند بصورت آنلاین به اطلاعات مربوط به خودشان دسترسی داشته باشند و آنها را آپدیت کنند، اما نه به همه ی اطلاعات.
- درک مناسبی از مقررات کار دارید اما فعالانه تغییرات ماهانه یا فصلی را دنبال نمی کنید.

اهداف در سطح ۲:

- کاهش هرچه بیشتر زمان صرف شده برای پردازش داده ها، گزارش دهی و قانون مداری
- یکپارچه سازی گردش کار برای چیزهایی نظیر مدیریت زمان و حقوق و کسری های مزایا
- دیجیتالی کردن بیشتر کارهای بخش پشتیبانی من جمله مدیریت مزایا
- میسر کردن دسترسی کارکنان به اطلاعات خودشان (حقوق، زمان کارکرده) و آپدیت کردن آنها.
- کاهش ریسک ناشی از تغییرات مداوم قوانین و مقررات.

سطح ۳: متوسط

در این سطح احتمالاً یک رهبر اختصاصی برای عملیات های انسانی دارید - یا خودتان یک سوپرستار عملیات های انسانی هستید که از تکنولوژی برای بالابردن سطح سازمان و کسب مزیت رقابتی استفاده می کنید. شما

کارها را به سطح بالاتر می برید. تمرکز شما بر طراحی یک تجربه ی عالی برای کارکنان و ایجاد یک فرهنگ عالی است. می دانید که بهترین شرکت ها این را یک اولویت کرده اند و شما فقط با داشتن یک مبنای محکم می توانید این کار را انجام دهید. شما فرایندهای یکپارچه، هماهنگ و قابل اعتماد ایجاد می کنید. شما به اتوماتیک سازی و خویش خدمتی کارکنان تکیه کرده اید. چون در حال دیجیتالی کردن همه چیز هستید، داده های تازه یافت شده را می گیرید و می توانید از اطلاعات بدست آمده برای اخذ تصمیمات تجاری سریعتر و بهتر استفاده کنید (جدول ۴-۳).

اکثر فرایندهای اصلی تان کاملاً دیجیتالی هستند. این شامل زمانبندی و پیگیری زمانی، مدیریت مرخصی ها، فیش حقوقی و مالیات ها و مدیریت مزایا می باشد. کارکنان می توانند به اطلاعات شان دسترسی پیدا کنند و خودشان تغییرات مناسب را در آنها اعمال کنند. این شامل کارهایی نظیر انتخاب و تغییر مزایا، درخواست مرخصی و تأییدیه ها، دسترسی به نمودارهای سازمانی و اطلاعات تماس همکاران، می باشد. اکثر این کارها را می توانند با تلفن های همراه شان انجام دهند اما برخی از آنها هنوز به کامپیوتر نیاز دارند. شما فقط تأیید می کنید. چون کارها دیجیتالی شده است یک سیستم قابل پیش بینی برای رسیدگی به گزارش دهی و قانون مداری دارید. اکثر داده های شما آنلاین هستند اما هنوز سیستم های اندکی دارید و داده ها در صفحات گسترده پراکنده اند. اما اشکالی ندارد. شما به اولویت های سطح بالاتر، چیزهایی نظیر همسو کردن کارکنان با اهداف و چشم اندازهای شرکت، ایجاد بازخورد عملکرد^۱ و افزایش بهره وری، چشم دوخته اید.

موانع سطح ۳ بیشتر حول ادغام فرایندها، سیستم ها و داده ها می چرخند. با یکپارچه سازی و ساده کردن گردش کار زمان بیشتری ذخیره می شود. مطالعات نشان می دهند که ۵۰-۴۰ درصد زمان کارهای اداری را می توان با یکپارچه سازی سیستم ها کاهش داد. اکثر این کاهش زمان بخاطر کاهش نیاز به وارد کردن، خارج کردن و همزمان سازی داده ها و گزارش ها میان سیستم ها است. نیازی به تطبیق دادن داده های زمان و حقوق

¹ Performance Feedback

نیست. نیازی به بازبینی کسری ها و تغییرات مزایا نیست. یکپارچه سازی گردش های کار، خطا و غفلت های انسانی ناشی از ورود و ثبت دستی داده ها را نیز کاهش می دهد.

جدول ۳-۴: توصیف «سطح ۳: متوسط» در مدل بلوغ عملیات های انسانی

خلاصه کلی سطح ۳
یکپارچگی فرایند: فرایندهای منابع انسانی، حقوق و مزایا ادغام و یکپارچه شده اند اتوماتیک سازی دیجیتال: تمام فرایندهای فوق الذکر بصورت اتوماتیک در فضای ابر قرار داده شده اند داده ها و شاخص های کلیدی عملکرد: سنجه های اساسی نیروی کار نظیر هزینه ها، گردش کار و بهره برداری مزایا به سادگی دم دست شما هستند. تجربه کارمند: تجربه کارمند مدرن و دیجیتال است؛ افراد می توانند به سادگی بر کار اصلی شان تمرکز کنند تحرك پذیری: اکثر کارها می توانند با یک گوشی تلفن همراه در هر زمان و در هر مکانی انجام شوند ریسک ها: درک خوب از مقررات کار و تغییرات آنها در زمانی که رخ می دهند (یا خیلی زود بعد از رخ دادن شان)

منبع: زنفیتز، ۲۰۲۱

اما اکثر چالش ها در این مرحله، فرصت های سطح بالاتر هستند. یعنی کارهایی که گامی اساسی هستند و تاثیری واقعی بر کسب و کار می گذارند. این مانند رفتن از وضعیت دفاع به حمله است - از کاغذبازی به کار افراد. فرصت هایی برای همسوسازی بهتر و متمرکزسازی نیروی کارتان. آیا کل نیروی کار درک واضحی از مأموریت، چشم انداز و هدف سازمان دارند؟ آیا اهداف شرکت تعیین شده و به تمام کارکنان اطلاع داده شده

اند؟ آیا فرایند تعریف شده ای برای ارائه بازخورد^۱ به کارکنان وجود دارد؟ هماهنگی کار چگونه است؟ چگونه ثبت می شود؟ آیا امن و مطابق با قانون است؟ هنگامی که داده های جدید بدست می آورید فرصت بهتری برای ارائه ی اطلاعات ارزشمند کار فراهم می شود.

اهداف سطح ۳ بر ادغام و یکپارچه سازی فرایندهای اصلی متمرکزند. این کار زمان، هزینه ها و ریسک را کاهش می دهد و در عین حال زمان تان را برای تمرکز بر کارکنان تان آزاد می کند. کارکنان باید بتوانند پاسخ های شان را بیابند و در صورت نیاز آپدیت هایی را انجام دهند. ادغام کردن جریان های کار و منابع اطلاعات گزارش دهی را ساده و قانون مداری را بهتر می کند و اکثر داده ها در عرض چند ثانیه در دسترس قرار می گیرند. پاسخ ها دم دست تان هستند. اکنون می توانید تمرکزتان را از فرایند به افراد تغییر دهید. در اینجا می خواهید تجربه کارمند، فرهنگ و تعهد کاری را اولویت بندی کنید. اینها برای قوی کردن برند اشتغال تان، نگهداشت (حفظ) کارکنان و بهره وری نیروی کار، اساسی و ضروری خواهند بود. گرچه این اقدامات همیشه باید در ذهن تان باشند در اینجا می توانید اقدام واقعی انجام دهید. اگر قبلا این کار را انجام داده اید، باید این فرایندها و نوآوری ها را - به شکل مناسب - به کل نیروی کار سیال تان من جمله پیمانکاران، کارکنان موقتی و کارکنان پاره وقت گسترش دهید.

چگونه متوجه شوید که در سطح ۳ هستید:

- کمتر از ۱۰ درصد زمان تان را صرف کارهای اداری نظیر یکپارچه سازی داد ها، گزارش دهی و تأییدیه ها می کنید.
- اکثر فرایندهای انسانی تان تعریف شده اند و تا حدّ زیادی یکپارچه شده اند - شما باید اطلاعات را فقط یک یا دوبار وارد کنید.

¹ Feedback

- اکثر اطلاعات کارکنان تان در یک مکان امن واحد نگهداری می شوند؛ چند استثناء برای سیستم های کمکی و آرشیوهای داده ها وجود دارد.
- کارکنان می توانند خودشان به اکثر داده ها دسترسی پیدا کنند و آنها را آپدیت نمایند و می توانند به بسیاری از سوالات خودشان پاسخ دهند (مانده های مرخصی، فیدبک عملکرد، دابلِیو-۲ اس).
- درک و توجه خوبی به مقررات کار و تغییرات آنها دارید.

اهداف در سطح ۳:

- یکپارچه سازی و ادغام گردش های کار و قرار دادن آنها در حالت خودکار، که باعث صرفه جویی بیشتر در زمان می شود.
- توانمندسازی کامل کارکنان تان به منظور اینکه خودشان بتوانند تمام جنبه های مزایا، حقوق و منابع انسانی را مدیریت کنند.
- تغییر وضعیت از حالت واکنشی و منفعل به حالت «قانون مداری فعالانه» با داشتن سیستمی برای آگاه شدن از تغییر در زمانی که رخ می دهند یا حتی قبل از آن.
- تغییر دادن تمرکزتان از کاغذ و فرایندها به افراد و فرهنگ و در اولویت قرار دادن تجربه کارکنان.

سطح ۴: پیشرفت

این جایی است که عملیات های انسانی شروع به درخشیدن می کند. در این مرحله شما بطور ایده آل یک تیم عملیات های انسانی متعهد دارید - یا هستید. تمرکز شما بر آزاد کردن بهره وری نیروی کار است. اکنون که پرسنل تان را واداشته اید کارها را آسان کنند، می توانید ارزشمندترین و مفیدترین کار را انجام دهید: کار با افراد. شرکت شما کارکنان را به چشم منابع قابل تعویضی که نیاز دارند مدیریت شوند نمی بیند. شما می دانید که آنها افرادی هستند که باید روی شان سرمایه گذاری کرد. آنها باید رشد و توسعه داده شوند تا به پتانسیل

¹ W-2s

کامل شان برسند - و سازمان تان نیز باید به پتانسیل کاملش برسد. شما از تکنولوژی بهره می گیرید تا کل نیروی کارتان را بهتر همسو، مرتبط و متعهد کنید. درک مشترکی از هدف و ارزش ها وجود دارد. همه اقدامات درستی انجام می دهند. با افزایش وفاداری و بهره وری، خروجی کل سازمان را بالا می برید.

همان طور که در مراحل اولیه از فناوری برای خودکارسازی فرآیندهای پشتیبانی سازمانی (بخش ستادی) بهره بردید، در این مرحله نیز به استفاده از فناوری ادامه می دهید. این بار، فناوری محرک های رفتاری شخصی سازی شده ای ایجاد می کند که نتایج بهتری به همراه دارند. شما تذکرات و یادآوری هایی برای اموری نظیر تعیین اهداف، ارائه بازخورد و تعیین دستور کار جلسات ارسال و دریافت می کنید. تلاش های مربوط به جذب نیرو - یا استعدادیابی - هدفمند و استراتژیک می شوند. از داده های جمعی مربوط به پرداخت های بازار استفاده می کنید تا دریابید که آیا پیشنهاد دستمزدها به دلیل پایین بودن بیش از حد نرخ، رد خواهد شد یا خیر. شما از کارکنانتان بازخورد دریافت کرده و به سخنانشان گوش می دهید و مهم تر از آن، اقدام می کنید. کارکنانی که استقلال و خودمختاری کسب کرده اند، متعهدتر و نتیجه گراتر می شوند، تمام تلاش خود را به کار می گیرند و بهترین عملکرد را ارائه می دهند و به همین دلیل قدردان شما خواهند بود (جدول ۴-۴).

چالش های سطح ۴ شامل گذار از کار تاکتیکی به کار استراتژیک سطح بالاتر - اموری نظیر جذب و حفظ بهترین استعدادها، آموزش مدیران برای تبدیل شدن به رهبران برجسته و ایجاد انگیزه و الهام در آنها برای کمک به تیم هایشان جهت دستیابی به بهترین عملکرد - است. در بخش ۳ به تفصیل بیشتری در این رابطه صحبت خواهیم کرد. این سطح نیازمند دیدگاهی والا - برای شما، تیم رهبری تان و مدیران اجرایی تان - است. این امر مستلزم توانمندسازی و حمایت از مدیران است، نه انجام دادن وظایفشان به جای آنها. شما از مدیریت مستقیم و انجام تمام کارها دست می کشید و از طریق برنامه های نظام مند و مدیریت تغییر بر دیگران تأثیر می گذارید. افرادی مقاومت کرده و مخالفت خواهند کرد. قهرمانان و حامیانی نیز وجود خواهند داشت و به کمک

نیاز خواهند داشت. با به‌کارگیری قهرمانان در مراحل اولیه و معرفی آن‌ها به عنوان الگوهای مثبت، به تسریع تغییر و پیشرفت کمک خواهید کرد.

جدول ۴-۴: توصیف «سطح ۴: ترقی» در مدل بلوغ عملیات های انسانی

خلاصه کلی سطح ۴
یکپارچگی فرایند: تعیین هدف، عملکرد، و مدیریت پرداخت ها؛ گوش دادن به کارکنان، دریافت فیدبک از کارکنان و تعهد کارکنان اتوماتیک سازی دیجیتال: تمام فرایندهای مذکور در فضای ابر و با همکاری کارکنان اتوماتیک شده اند داده ها و شاخص های کلیدی عملکرد: تجزیه تحلیل های افراد در رابطه با اولویت ها و نتایج کلیدی کسب و کار (مثلا هزینه گردش کار). تجربه کارمند: افراد احساس می کنند با کارشان و فرهنگ شرکت ارتباط دارند؛ احساسات قوی کارکنان تحرك پذیری: افراد مختارند کارشان را هر زمان که برای شان - و برای کسب و کار - مناسب است انجام دهند. ریسک ها: از دست دادن استعدادهای خوب (بکارگیری یا نگهداشت)

منبع: زنفیتز، ۲۰۲۱

متعادل کردن فرصت های جدید نیز می تواند یک چالش باشد. از استخدام و معارفه تا آموزش و توسعه کار زیادی باید انجام شود؛ مدیریت استعدادهای، ارتباطات و اجتماع سازی می توانند به خود دشوار باشند. تلاش برای اولویت بندی تمام این نیازهای در حال تکامل در کنار کارهای روزانه می تواند طاقت فرسا باشد. بعد از تعریف و تعیین اولویت ها، به یک نقشه راه و ارتباطات آزاد نیاز است.

اهداف سطح ۴ بر برانگیختن کل نیروی کار نسبت به مأموریت، هدف و ارزش های شرکت متمرکزند. این ها به شکل رسوم، برنامه ها و تاکتیک ها در برنامه های عملیات های انسانی تان تلفیق کنید. آنها باید در اهداف، تحقیقات و ارتباطات تان باشند. مطمئن شوید که همه اهدافی دارند و می دانند کارشان چگونه به اهداف دپارتمان و شرکت کمک می کند. مطمئن شوید که برنامه هایی برای دریافت مستمر فیدبک از مدیران، در تیم ها و پروژه ها، وجود دارد. چطور باید بفهمید که تمام این کارها نتیجه بخش هستند؟ نتایج را اندازه گیری کنید. فیدبک کارکنان، سطح تعهد، عملکرد شغلی و دستیابی به هدف (در فصل های ۱۴ و ۱۵ بیشتر در این زمینه خواهید خواند) همگی باید اندازه گیری و بهم ربط داده شوند. دست کشیدن از سنجه های اداری و روی آوردن به برنامه های بهره وری نیروی کار و شاخص های کلیدی عملکرد کسب و کار، بخشی از این مرحله هستند.

چگونه بفهمید در سطح ۴ هستید:

- بیشتر زمان تان را با افراد و تیم رهبری سپری می کنید.
- برنامه هایی برای بکارگیری، متعهد سازی و نگه داشتن بهترین استعدادها طراحی می کنید.
- فرایندهایی را برای مدیریت عملکرد، پرداخت حقوق، فیدبک کارکنان، تعهد کاری و همکاری، تعریف می کنید.
- احساسات کارکنان قوی و در حال بهتر شدن است.
- نوآوری هایی که در حال کارکردن برآنها هستید مستقیماً به اولویت های کلیدی و چالش های کسب و کار مرتبطند.

اهداف در سطح ۴:

- کمک به افراد که هدف و ارزش های شرکت و تاثیر کار خودشان بر اهداف کسب و کار را درک کنند.
- اجرای برنامه هایی برای تعریف و اندازه گیری اهداف و دریافت فیدبک عملکرد - در سطح شخصی، تیمی و شرکت.

- اندازه گیری احساسات، فیدبک و تعهد کارکنان
- اندازه گیری میزان اثربخشی و کارآمدی استخدام، توسعه و نگهداشت (حفظ) کارکنان.

سطح ۵: خبرگی

تبریک می گوییم، شما پیروز شدید. شما بزرگترین هزینه تان را به عالی ترین دارایی تان تبدیل کرده اید. کل نیروی کار شما با تمام قوا کار می کنند. علایق و منافع افراد با علایق و منافع شرکت همسو و هماهنگ شده اند و برند کسب و کار شما قوی شده است. تجربه کارمند در شرکت شما در سطح جهانی است. تعهد و نگهداشت کارکنان در بالاترین سطح هستند. رزومه ها از هر سو می رسند. بهترین استعدادهای شهر - یا خارج از شهر - می خواهند برای شرکت شما کار کنند. شما یک جنبش ایجاد کرده اید. رقبای شما ترسیده اند و می خواهند بدانند چگونه این کار را انجام دادید.

سطح ۵ خبرگی در واقع تبدیل عملیات های انسانی به یک مزیت رقابتی پایدار است. تجربه کارمند، فرهنگ و تاکتیک های عملیات های انسانی شما برای استراتژی شرکت تان اساسی و بنیادی هستند. این گونه است که شرکت تان را می سازید و ارتقا می دهید. این گونه است که در بازار متفاوت و متمایز می شوید. اکنون از این وضعیت برای ارتقای عملکرد کسب و کارتان استفاده می کنید. عملیات های انسانی بخش لاینفک و جدایی ناپذیری از استراتژی شرکت است. شما یک نوآوری جدید، بسط شرکت یا معرفی محصول را بدون عملیات های انسانی در نظر نمی گیرید. سنجه های عملیات های انسانی و شاخص های کلیدی عملکرد مستقیماً به اولویت ها و نتایج کسب و کار مرتبطند. شما از مدیریت نیروی کار بر اساس مثال ها و غریزه دست کشیده اید و به مدیریت بر اساس داده ها و شاخص های کلیدی عملکرد - در کل چرخه کار کارکنان - روی آورده اید. این کار برای اندازه گیری پیشرفت و نتایج ضروری است. شما از تحلیل ها و بینش های پیش بینی کننده نیز استقبال می کنید. این سنجه ها و اولویت ها در سطح رهبری و هیات مدیره نیز مشترک هستند (جدول ۴-۵).

چالش های سطح ۵، فرصت های سطح بالاتر هستند. چگونه مزیت رقابتی تان را پایدار می کنید؟ چگونه کسب و کارتان را به سطح بالاتر ارتقا می دهید؟ چگونه مطمئن می شوید یک نیروی کار دائما موّلد، متنوع و سالم دارید؟ موانع جدیدی بوجود خواهند آمد و شما در بهترین وضعیت برای مقابله با آنها هستید. فرصت ها معمولا شامل گسترش کسب و کار در سطح بین المللی، بکارگیری کارکنان موقت و آزادکار و بهبود سلامت روانی و رفاه مالی (کارکنان)، می باشند. بهینه کردن برنامه های تنوع کارکنان، برابری و بکارگیری نیز در اولویت هستند. در نهایت، بکاربردن موفقیت های تان - چه چیزی نتیجه می دهد و چه چیزی نتیجه نمی دهد - در یادگیری های همتایان تان و دیگران، یک بخش کلیدی از سطح ۵ است. به اشتراک گذاشتن بینش ها و موفقیت ها با دیگران رضایت و موفقیت زیادی را به همراه دارد.

جدول ۴-۵: توصیف «سطح ۵: خبرگی» در مدل بلوغ عملیات های انسانی

خلاصه کلی سطح ۵
یکپارچگی فرایند: تجربه کارمند، رفاه کارکنان، برنامه ریزی کسب و کار و نیروی کار، تنوع، برابری و شمول^۱ اتوماتیک سازی دیجیتال: تمام جنبه های تجربه افراد در فضای ابر بصورت اتوماتیک درآمده اند داده ها و شاخص های کلیدی عملکرد: رفاه کارکنان و تیم، تحلیل پیش بینی کننده افراد، محک های همتایان تجربه کارمند: بهترین مکان برای کار کردن تحرّک پذیری: محل کار مجازی و چابک - هر کس می تواند هر زمان و هر مکان که خواست وصل شود و کار کند. ریسک ها: از دست دادن مزیت عملیات های انسانی

¹ Diversity, Equity, and Inclusion (DEI)

منبع: زنفیتز، ۲۰۲۱

چگونه بفهمید در سطح ۵ هستید:

- به جای حل کردن مشکلات افراد مشکلات کسب و کار را حل می کنید
- بینش ها، محک ها و روندهای پیش بینی کننده را تحلیل می کنید
- محل کار و برند کاری شما شناخته می شود
- به دنبال ابزارها، فرایندها و شیوه های نوآورانه و تحوّل آفرین هستید
- همکاران دائما برای گرفتن توصیه و آگاهی از دیدگاه شما به شما مراجعه می کنند.

اهداف در سطح ۵:

- کمک به شرکت تان که ماموریتش - و کمک به افراد تا ماموریت خود - را از طریق عملیات های انسانی محقق کنند.
- درک عمیق تر و توانمندسازی کل نیروی کار
- ایجاد و گسترش پیشرفت تنوع، برابری و شمول
- تبدیل دنیا به جایی بهتر

در بخش های آتی هر موضوع از مدل بلوغ را عمیق تر بررسی خواهیم کرد.

با مدل بلوغ عملیات های انسانی چه کنیم

اگر می خواهید از مدیریت سنتی منابع انسانی جدا شوید و به عملیات های انسانی روی آورید به یک هدف و برنامه ی واضح نیاز دارید. اگر از قبل شروع کرده اید، و به فکر گسترش بیشتر هستید به یک طرح کلی برای پیشرفت نیاز دارید. مدل بلوغ عملیات های انسانی برای ایجاد درکی از موقعیت کنونی تان، وضعیت مطلوب آینده و بعنوان نقشه ی راه برای رسیدن به آن، طراحی شده است. از آن برای محک زدن سطح پیشرفتگی

سازمان تان و بهترین شیوه ها - و شیوه های بعدی - برای بهتر شدن تان، استفاده کنید. با ارزیابی آنچه که برای شما و شرکت تان مهم است شروع کنید. این برای هر کسب و کار متفاوت است. شما شما هستید.

نقشه راه عملیات های انسانی

توصیه می کنیم در حین مطالعه ی ادامه ی کتاب، از مدل بلوغ به عنوان چارچوبی برای طراحی و ایجاد نقشه ی راه عملیات انسانی خود استفاده کنید. در دنیای توسعه ی نرم افزار، مدیران محصول یک نقشه ی راه محصول دارند که هدف، اولویت ها و پیشرفت یک محصول را در طول زمان مشخص می کند. نقشه ی راه یا دستور کار، با ارائه فهرستی جامع از ایده ها و درخواست ها (که فهرست محصولات انجام نشده یا انباشته شده نیز نامیده می شود)، به شما کمک می کند این ایده ها را ثبت و آن هایی را که بیشترین اهمیت را دارند، اولویت بندی کنید. این نقشه ی راه به عنوان یک طرح کلی و برنامه ی اجرایی عمل می کند تا همه در یک راستا باشند. این امر باعث می شود مدیران اجرایی، اعضای هیئت مدیره و کارکنان در رابطه با اولویت های کوتاه مدت و بلندمدت، ضرب الاجل ها و خدمات، همسو و هماهنگ باشند. مدیران محصول تنها کسانی نیستند که می توانند چنین برنامه ریزی داشته باشند، بلکه تیم های عملیات انسانی نیز می توانند همین کار را انجام دهند.

ساختن یک نقشه ی راه عملیات انسانی با درک موقعیت فعلی شما در فرآیند، برنامه، فناوری و بلوغ داده ها آغاز می شود. امیدواریم اکنون بدانید در کجا قرار دارید. مرحله ی بعدی، شناسایی وضعیت مطلوب آینده است. بخش های دوم و سوم این کتاب به این موضوع اختصاص داده شده اند. هنگامی که شکاف بین وضعیت کنونی و وضعیت بالقوه ی آینده را درک کنید، شروع به شناسایی چالش ها، فرصت ها و ریسک هایی می کنید که بیشترین تأثیر را بر کسب و کار شما دارند. چگونه موفقیت فزاینده را اندازه گیری می کنید؟ چه معیارهایی اهمیت دارند و پیشرفت چه تأثیری بر کسب و کارتان خواهد داشت؟ تعامل و دریافت بازخورد در مورد این اقدامات بالقوه به شما

کمک می‌کند آن‌ها را بر اساس شرایط کسب‌وکارشان در نقشه‌ی راه اولویت‌بندی کنید. پس از تهیه‌ی یک پیش‌نویس، از تیم رهبری، همکاران و کارکنانتان بازخورد بخواهید. آن‌ها اغلب دیدگاه‌های ارزشمند خود را با شما در میان خواهند گذاشت. این طرح کلی عملیاتی شماست و یک گام درست برای حرکت از مدیریت منابع انسانی به سوی عملیات انسانی محسوب می‌شود.

بخش دوم:

خودکارسازی منابع انسانی: حذف کاغذبازی

فصل پنجم:

کارهای ضروری را آسان کنید (و یحتمالی شوید)

در بخش اول این کتاب، مبانی و اصول عملیات انسانی را تشریح کردیم. تحول چشم‌انداز منابع انسانی در دهه‌ی گذشته و با ظهور نیروی کار جدید را توضیح دادیم. دلایل بیزاری مردم از منابع انسانی و نقش کاغذبازی به عنوان قاتل خاموش بهره‌وری را بررسی کردیم.

اکنون زمان اقدام است. زمان آن رسیده است که مشخص کنیم چگونه می‌توان این تغییرات را به طور واقعی در سازمانتان پیاده‌سازی کرد. در این بخش از کتاب، رایج‌ترین (و پرهزینه‌ترین) اشتباهاتی که در واحدهای منابع انسانی مشاهده کرده‌ایم را بررسی می‌کنیم و توضیح می‌دهیم که چگونه – با بهره‌گیری از فناوری – می‌توانید زمان خود را آزاد کرده تا بیشتر بر افراد متمرکز شده و سودآوری را افزایش دهید.

بخش دوم کتاب را به عنوان راهنمای عملیات انسانی در نظر بگیرید که نشان می‌دهد چگونه می‌توانید فرآیندهای منابع انسانی خود را خودکار کنید.

اتوماتیک سازی: قدرت تیم‌ها

آیا می‌توانید با داستان‌های زیر ارتباط برقرار کنید؟

«ما در بخش سلامت هستیم و بنابراین هزاران درخواست برای پیگیری داریم. قبل از اتوماتیک سازی، به اندازه ی یک اتاق فایل در مورد تیمم داشتم.

آدرین کچام، مدیرارشد اجرایی»

«تکنولوژی محدودی که در زمان پیوستن من به (تیم عملیات‌ها) داشتیم نه تنها متصل نبود بلکه مثل کامپیوتر قدیمی مادر بزرگم بود که با سیستم عامل داس کار می‌کرد. می‌دانستم که کارکنان مان که غالبا دانشجو بودند به چیزی به آسانی یک اپلیکیشن روی موبایل شان، نیاز داشتند.

کریستال کینگ، مدیر عملیات‌ها»

حتی با تمام سازوکارهای دیجیتالی که اطراف ما هستند، چند نفر از ما همچنان از برگه های یادداشت، صفحات گسترده و فایل های مملو از پرونده برای مدیریت کردن اطلاعات حساس کارکنان استفاده می کنیم.

و پاسخی که بسیاری از مدیران منابع انسانی وقتی در مورد منابع محدودشان با تیم رهبری صحبت می کنند می گیرند را می دانیم.

«شرکت ما با استفاده از ابزارهای دستی برای سالیان زیادی خوب کار کرده است. نیازی نداریم زمان یا پول مان را برای ارتقا دادن سیستم های مان خرج کنیم».

یا

خریدن نرم افزار منابع انسانی برای کسب و کار کوچک مان هزینه بسیار زیادی دارد.

اگر بخش اول کتاب را مطالعه کرده باشید، هر دوی ما به این حقیقت واقفیم.

نقش منابع انسانی هم در کسب و کارهای کوچک و هم در کسب و کارهای بزرگ به طور فزاینده ای پیچیده شده است. آن ها نه تنها مسئول طیف وسیعی از اسناد و کارهای مبتنی بر فرم هستند، بلکه نقش منابع انسانی همچنان در حال تکامل به سوی مسئولیت های گسترده تری است؛ از تحلیل داده ها گرفته تا مدیریت بحران، از آموزش گرفته تا تخصصی سازی تنوع.

با انجام دادن کارها به روش سنتی منابع انسانی، در معرض خطای انسانی و اشتباهات پرهزینه قرار می گیرید. وادار کردن کارکنانتان به پر کردن دستی فرم ها و استفاده از کاغذبازی، در واقع گرفتار کردن تیم منابع انسانی در کارهای دفتری طاقت فرسا است. علاوه بر این، این رویکردهای منسوخ و قدیمی، سازمان شما را از اهداف

بزرگ‌تر کسب‌وکار دور می‌کنند. زمانی که برای به‌روزرسانی فرم دابلو-۴^۱ پیگیری کارتهای حضور و غیاب، پر کردن فرمهای درخواست هزینه یا تغییر دادن برنامه‌های زمانی بر اساس درخواستهای مرخصی صرف می‌شود، نه تنها آشفته‌گی و بی‌نظمی ایجاد می‌کند، بلکه یک مانع عمده برای بهره‌وری نیز به شمار می‌رود.

اینجاست که «خودکارسازی منابع انسانی» وارد عمل می‌شود. خودکارسازی منابع انسانی در واقع استفاده از رایانه و فناوری برای انجام کارهای منابع انسانی با حداقل دخالت انسان است. گرچه ممکن است خودروهایی بدون راننده به ذهن خطور کند، اما حقیقت این است که خودکارسازی با تمام جنبه‌های کسب‌وکار ادغام شده است. با این حال، متخصصان منابع انسانی تنها تا حدودی از این روند مهم آگاه هستند. فقط ۳۷ درصد از عملکردهای منابع انسانی خودکار شده‌اند، در مقایسه با خدمات فناوری اطلاعات که ۵۳ درصد خودکار شده‌اند (لینواند، ۲۰۱۷).

خودکارسازی به معنای جایگزین شدن هوش مصنوعی به جای افراد یا بی‌ارزش کردن کار آنها نیست، بلکه در مورد جایگزین کردن برخی فعالیت‌های شغلی برای جلوگیری از اتلاف وقت است تا رهبران منابع انسانی بتوانند استراتژیک‌تر عمل کنند. چهل درصد از کارکنان حداقل یک چهارم از کار هفتگی خود را صرف کارهای تکراری دستی می‌کنند و ۷۰ درصدشان می‌گویند بزرگ‌ترین مزیت خودکارسازی این است که زمان تلف‌شده برای کارهای تکراری را کاهش می‌دهد. اگر اموری نظیر جمع‌آوری داده‌ها، تأییدیه‌ها و به‌روزرسانی‌ها خودکار بودند، کارکنان می‌توانستند شش ساعت در هفته یا بیشتر در زمان صرفه‌جویی کنند (اسمارت شیت^۲، ۲۰۱۷). این عملاً یک روز کاری کامل است.

اتوماتیک سازی برای همه ی کارها عملی نیست اما یک گزارش که در سال ۲۰۱۸ توسط شرکت سوئیزی کی پی ام جی^۳ منتشر شد بیان می کند که اکثر کارکردهای منابع انسانی می توانند بطور کامل یا تا حدی

¹ W-4

² Smart Sheet

³ KPMG International Cooperative

اتوماتیک شوند. از ۲۱ کاری که می تواند انجام شود فقط پنج کار با اتوماتیک سازی بهتر نمی شوند (شکل ۵-۱).

همانطور که می توانید ببینید کارهایی که پیچیدگی و ارزش افزوده کمی دارند برای اتوماتیک سازی مناسب هستند. چیزی که این نمودار نشان نمی دهد این است که این نوع کارها - مدیریت داده ها، فرم ها و گردش های کار و خدمات حقوق - برخی از زمان گیرترین کارها نیز هستند. کارهایی که انسان ها در انجام شان افتضاح هستند ماشین ها بی عیب انجام شان می دهند. کامپیوترها می توانند مقادیر بزرگ داده ها را سریع پردازش کنند و این پردازش بدون خطا خواهد بود. انسان ها برای این نوع کارها زحمت زیادی می کشند، به کلیدهای کامپیوتر ضربه می زنند و اشتباهات تایپی انجام می دهند. واضح است که زمان آن رسیده که کارهای جزئی و ظریف منابع انسانی به کامپیوترها محول شوند.

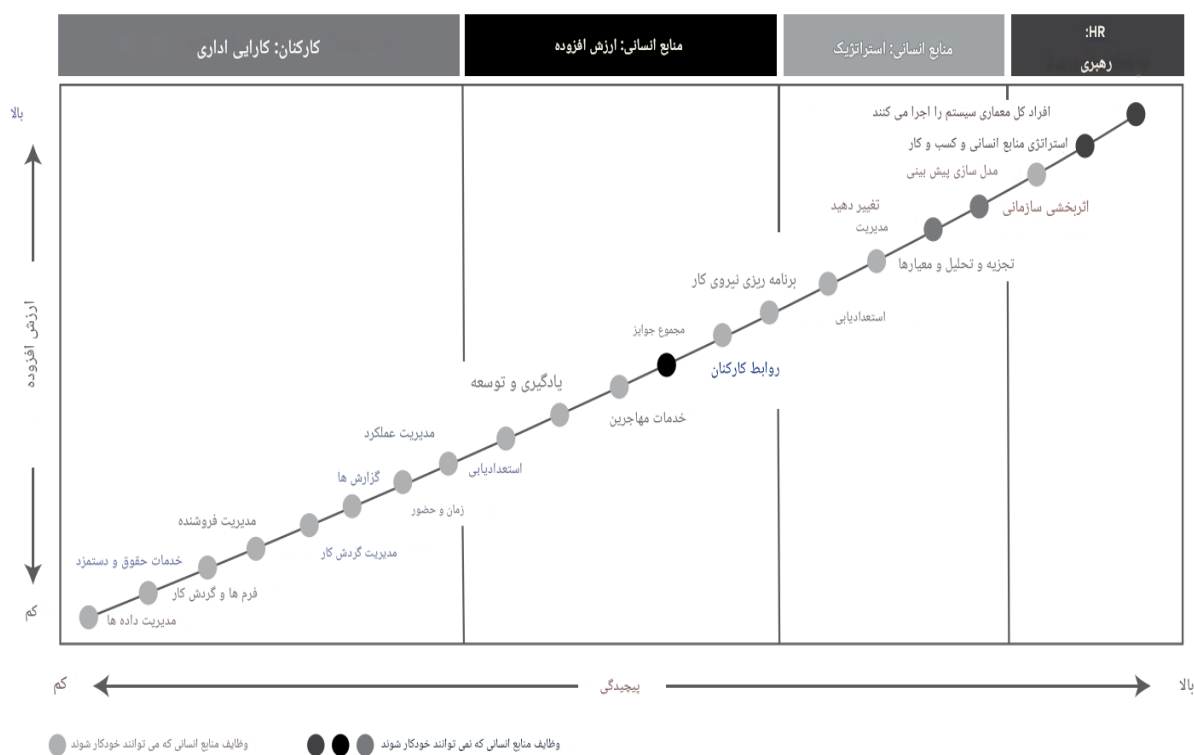
کلیدها و مزایای اتوماتیک کردن منابع انسانی

شرکت هایی که از تکنولوژی برای مدیریت کردن کارهای منابع انسانی استفاده می کنند دستاوردها و منافع عمده ای را هم در بازده عملیاتی و هم مزیت رقابتی مشاهده می کنند. اما قبل از اینکه فرایندهای اتوماتیک سازی منابع انسانی را با جزئیات توضیح دهیم بگذارید چند مفهوم کلیدی که برای مدیریت تکنولوژی محور منابع انسانی مهم هستند را معرفی کنیم. درک این اصطلاحات به شما کمک می کند مثال هایی که ارائه می دهیم را بهتر درک کنید.

فضای ابر

ابر، به هر محصول یا سرویسی که از طریق اینترنت ارائه می شود اطلاق می گردد. وقتی چیزی در فضای ابر ذخیره می شود، می تواند در هر مکان و هر زمانی در دسترس قرار بگیرد. این روزها، شرکت ها بطور کامل در فضای ابر ذخیره سازی و اجرا می کنند، من جمله پیگیری و مدیریت موجودی، لیست مشتریان و اسناد داخلی

و فرایندها. مخصوصاً برای منابع انسانی، هنگامی که کاربران یک مرورگر وب یا اپ را باز می کنند، فرایندهای مبتنی بر ابر دسترسی فوری و بلادرنگ به داده های خاص را میسر می کنند. در نتیجه، کسب و کارهای مبتنی بر ابر از نیروی کار سیال (فرایندهای کاری می توانند از هر مکانی که اتصال اینترنت وجود دارد انجام شوند)، کاهش هزینه و پیچیدگی (ابر نیاز به ذخیره سازی فیزیکی اطلاعات نظیر کارت های حضور و غیاب، فرم ها و پرونده های کارکنان) و دسترسی بهتر به اطلاعات (دیگر به سخت افزارهایی نظیر ساعت یا کامپیوتر رومیزی متکی نیستید) بهره مند می شوند.



شکل ۵-۱: زنجیره ارزش خدمات منابع انسانی

منبع: اچ آر کوو کی پی ام جی ۲۰۱۰^۱

¹ KPMG International, 'HR COE'

منابع انسانی همه جانبه

منابع انسانی یکپارچه زمانی محقق می‌شود که تمامی جنبه‌های منابع انسانی - از جمله مدیریت نیروی کار، حقوق و مزایا - در یک برنامه فناوری بومی‌سازی شده ادغام گردند. اصطلاح «مشخصه‌های نرم‌افزار بومی‌سازی شده» زمانی به کار می‌رود که ویژگی‌های نرم‌افزار (در مورد منابع انسانی، حقوق، مدیریت مزایا، مدیریت عملکرد، پیگیری زمان و غیره) در یک پایگاه کد اصلی شرکت قرار داده شوند. به عبارت دیگر، این ویژگی‌ها به صورت برنامه‌های یکپارچه یا برنامه‌های برجسته سفید جداگانه فروخته نمی‌شوند. این امر حائز اهمیت است، زیرا هرگاه چندین سیستم نرم‌افزاری داشته باشید که تلاش می‌کنند با یکدیگر ارتباط برقرار کنند، که در مورد برنامه‌های یکپارچه، صادق است، داده‌ها باید از یک سیستم به سیستم دیگر منتقل شوند و این به طور بالقوه به یکپارچگی داده‌ها آسیب می‌رساند یا زمان تأخیر فنی بین سیستم‌ها را افزایش می‌دهد. حتی یک تأخیر دو دقیقه‌ای نیز می‌تواند مشکل‌ساز باشد. شما می‌خواهید سیستم‌های داده‌تان تا حد امکان به صورت بلادرنگ عمل کنند. به عنوان مثال، تغییر در موقعیت مکانی یک کارمند بر نرخ مالیات تأثیر می‌گذارد. ساعات کارکرد در طول یک دوره زمانی خاص بر واجد شرایط بودن برای مزایا تأثیر می‌گذارد (مثلاً لایحه مراقبت مقرون به صرفه). ساعات ثبت شده در یک روز و هفته بر نرخ حقوق تأثیر می‌گذارد (مثلاً قوانین اضافه کاری) که در نتیجه بر فیش حقوقی تأثیر می‌گذارد. این تغییرات هر روز رخ می‌دهند. با توجه به سرعت و فراوانی تغییرات و خودکارسازی فرآیندهای اصلی کسب و کارها، بسیار مهم است که تمام داده‌ها در یک سیستم واحد وجود داشته باشند. این امر کمک می‌کند اطمینان حاصل شود که تمام داده‌های نیروی کارتان به صورت قابل اعتماد و بلادرنگ در دسترس قرار می‌گیرند.

اتوماتیک سازی گردش کار

اتوماسیون گردش کار شامل مجموعه ی هماهنگ و تکرارپذیر فعالیت ها است. مانند یک خط مونتاژ برای فرایندهای جداگانه ی منابع انسانی است. اتوماتیک کردن منابع انسانی شامل مجموعه ی ویژه ای از گردش های کار است که می توانند با استفاده از قوانین پایه (مثلا منطق «اگر/پس»)، کارها و الگوها پیکربندی شوند. بعنوان مثال، شخصی که یک روز مرخصی درخواست می کند باعث صدور یک تائیدیه از مدیرش می شود سپس زمان مرخصی از ترازنامه ی مانده ی مرخصی فرد کم می شود و در نتیجه پروفایل فرد و جدول زمانبندی شرکت آپدیت می شود تا مرخصی گرفته شده نشان داده شود. بدون اتوماتیک سازی هوشمند گردش کار، تمام این کارها باید دستی، پشت سر هم و بدون خطا انجام می شدند.

سلف سرویس^۱

با نرم افزار سلف سرویس، کاربران (یا در این مورد، کارمندان) می توانند به اطلاعات دسترسی پیدا کنند و وظایف رایج را به تنهایی، حضوری، از طریق تلفن هوشمند یا از هر مرورگر وب انجام دهند. به عنوان مثال، کارمندان می توانند اطلاعات شخصی خود را اضافه یا تغییر دهند (مانند تغییر اطلاعات واریز مستقیم حقوق در صورت تغییر بانک) یا گزارش ها و داده های رایج منابع انسانی را به تنهایی مشاهده کنند. مدیران منابع انسانی نیز می توانند در یک مدل سلف سرویس به سوابق و گزارش ها دسترسی داشته باشند. حذف وابستگی ها برای دسترسی به اطلاعات برای سرعت و بهره وری، پاسخ های فوری و کاهش هزینه ها مهم است. نکته ی مهم: رهبران منابع انسانی بار کامل به روزرسانی اطلاعات را بر دوش نمی کشند! کارمندان می توانند و انتظار می رود که صحت

¹ Self-Service

و یکپارچگی داده‌های خود را حفظ کنند. این امر تضمین می‌کند که داده‌های پرسنلی شما همیشه به‌روز و دقیق باشند و کارمندانی که به داده‌های اداری نیاز دارند، از دفتر و صندوق ورودی شما دور بمانند.

تذکرها^۱

تذکرها یادآورهای دیجیتالی ملایمی برای انجام یک کار خاص هستند. احتمالاً تذکر را از آلارم ساعت تان (صدای زنگ) یا از ایمیلی که روی تلفن همراه تان نصب است (اعلان‌ها) دریافت می‌کنید. تذکرها نیز یک بخش مهم از مدرن کردن منابع انسانی هستند. تذکرها می‌توانند در بسیاری جهات فرستاده شوند. می‌توانند از مدیران منابع انسانی به کارکنان؛ از کارکنان به مدیران منابع انسانی؛ از کارکنان به مدیران یا از تکنولوژی به هر کسی فرستاده شوند. بعنوان مثال، هنگامی که یک کارمند یک هفته مرخصی با حقوق درخواست می‌کند یک مدیر ممکن است یک تذکر دریافت کند. تذکر مدیر به او یادآوری می‌کند که درخواست را تأیید یا رد کند. یا وقتی زمان تکمیل فرم بررسی عملکرد خوداظهاری برای کارکنان می‌رسد ممکن است شما یک تذکر از مدیر آن کارکنان دریافت کنید. تذکرها به کسب و کارها کمک می‌کنند تلاش‌های ارتباطاتی‌شان را ارتقا و بار مسئولیت متخصصان منابع انسانی را کاهش دهند.

حصارها یا گاردریل‌ها^۲

حصارها مداخلات هوشمندانه‌ای هستند که به منظور جلوگیری از کارهای آسیب‌رسان یا اجتناب از پیامدهای ناخواسته، طراحی شده‌اند. در زندگی واقعی، گاردریل‌های فیزیکی مانع افتادن کودکان از تخت‌خواب دوطبقه می‌شوند. در زمینه نرم افزار، گاردریل‌ها می‌توانند از خودآسیبی نیز جلوگیری کنند. با وجود صدها قانون و مقررات پیچیده، گاردریل‌های نرم افزار منابع انسانی برای پیروی از قانون، مهم هستند. افراد به آسانی می‌

¹ Nudges

² Guardrails

توانند از یک مرحله رد شوند، اعداد را اشتباه محاسبه کنند یا چیزی را اشتباه طبقه بندی نمایند. خطاهای کوچک می توانند پیامدهای بزرگ داشته باشند. علاوه بر قانون مداری، گاردریل ها کمک می کنند از خطاهای پرهزینه نظیر بیشتر پرداخت کردن حقوق، مالیات ها و مزایا، اجتناب کنید. بعنوان مثال، نرم افزار با استفاده از داده ها می تواند مانع شود که شما حقوق یک کارمند را کمتر یا بیشتر از آنچه باید پرداخت کنید، یا برای یک شغل خاص پیشنهادی بدهید که بالاتر از میانگین نرخ بازار است. یک گاردریل می تواند مانع شود که شما یک کارمند را اشتباه بعنوان کارمند پاره وقت، معاف یا غیرمعاف، طبقه بندی کنید (شکل ۵-۲).

حریم خصوصی و امنیت

اصطلاحات حریم خصوصی و امنیت به محافظت از داده ها و کاربران داده ها در یک سیستم دیجیتالی اطلاق می شوند. ذخیره کردن اطلاعات شخصا قابل شناسایی^۱ یا هر داده ای که بتواند برای شناسایی یک فرد بکاربرده شود یک امر جدی است که مشمول قوانین فدرالی، ایالتی و بین المللی بسیاری می شود. عدم رعایت معیارهای حریم خصوصی و امنیت می تواند به جریمه و زندان منجر شود. فرقی نمی کند شما داده های حساس را در مکان های فیزیکی (مثلا فرم های کاغذی یا کتوهای پرونده) نگهداری می کنید یا آنلاین (بصورت ایمیل، در فضای ابر یا صفحات گسترده)، بهر حال باید از داده های شخصی کارکنان تان محافظت کنید. تکنولوژی منابع انسانی می تواند به امن نگه داشتن داده های حساس نظیر اطلاعات شخصا قابل شناسایی، داده های مالی و اطلاعات درمانی کمک کند. مجوزهای کاربری دستیابی به اطلاعات خاص را محدود می کنند و گزینه های سلف سرویس به افراد اجازه می دهند اطلاعات حساس خود را بصورت مستقل و بدون نیاز به پرنیت کردن، ایمیل زدن یا اشتراک گذاری آن با نماینده منابع انسانی، مدیریت کنند. موقعیت یابی جغرافیایی، بیومتریک (زیست سنجی) و تکنیک های دیگر (فصل ۸) دستیابی کاربر را راستی آزمایی می کنند. فرایندهای مبتنی بر تکنولوژی باعث می شوند تغییرات و گزارشات حسابرسی بصورت امن و دقیق دیجیتالی ثبت شوند.

¹ Personally Identifiable Information (PII)



مطمئن؟

ارین یک کارمند ساعتی است، به این معنی که آنها احتمالاً طبق قانون استانداردهای کار منصفانه (FLSA) معاف نیستند.

برای واجد شرایط بودن به عنوان معافیت، یک کارمند باید تمام شرایط زیر را داشته باشد:

- بر اساس حقوق پرداخت می شود
- حداقل 23660 دلار در سال یا 455 دلار در هفته پرداخت می شود
- وظایف شغلی معاف را انجام می دهد

به خاطر داشته باشید، این مسئولیت شرکت شما است که به درستی کارکنان را به عنوان معاف یا غیر معاف تعیین کند.

بازگشت به غیر معافیت

بله، من مطمئن هستم

شکل ۵-۲: یک نمونه از گاردریل نرم افزار

منبع: زنفیتز، ۲۰۲۱

بینش و تحلیل داده ها

بینش و تحلیل داده ها دانشی هستند که یک شرکت از تحلیل کردن مجموعه یکپارچه داده ها بدست می آورد. بینش هایی در مورد افراد و محل کار به مسئولان کمک می کنند تصمیمات آگاهانه تری بگیرند و ریسک های استفاده از حسّ ششم را کاهش دهند. با دیجیتالی کردن تمام جنبه های منابع انسانی (من جمله حقوق، مزایا، مدیریت عملکرد، پیگیری زمانی و غیره) رهبران کسب وکار داده های بیشتری در مورد نیروی کار بدست می آورند. این داده های بیشتر برای کسب بینش، تحلیل ترندها و اتخاذ تصمیمات آگاهانه تر در مورد محل کارتان بکار برده می شوند. بعنوان مثال، می توانید ترندهایی را در سرشماری، گردش کار و نرخ تنوع در طول

زمان بر اساس مکان و دپارتمان ببینید. می توانید ترندهایی را در حقوق اضافه کاری، میزان مرخصی با حقوق و هزینه های مزایا ببینید. می توانید ببینید تعهد و عملکرد تیم چه روندی در میان نیروی کار دارند.

از کجا شروع کنید

در حین بررسی ارزش بالقوه خودکارسازی منابع انسانی برای کسب و کار خود، استفاده از یک راهنما برای شروع کار مفید خواهد بود. بار دیگر تأکید می کنیم که بخش دوم این کتاب را دقیقاً همان راهنما در نظر بگیرید. اکنون که برخی از اصطلاحات کلیدی را شرح دادیم، در چند فصل آتی به بررسی چگونگی خودکارسازی بیشتر وظایف منابع انسانی که برای ماشین ها مناسب تر از انسان ها هستند، خواهیم پرداخت. از انتخاب و استخدام نیرو گرفته تا پرداخت حقوق و مزایا، به شما نشان خواهیم داد که کدام فرآیندهای کم ارزش و کم پیچیدگی منابع انسانی را به فناوری واگذار کنید و چگونه این کار را انجام دهید.

شما می توانید به هر قسمت از بخش دوم که مایلید مراجعه کرده و آن را مطالعه کنید، یا می توانید بخش دوم را فصل به فصل دنبال نمایید. هدف ما راهنمایی شما در زمینه پیاده سازی دیجیتال فناوری منابع انسانی است تا بتوانید تمرکز بیشتری بر مؤلفه های استراتژیک تر عملیات انسانی (که در بخش سوم به آن ها خواهیم پرداخت) داشته باشید.

فصل ششم:

مرحله اول: ایجاد پرونده های دیجیتال کارکنان

بسیار خب، اکنون که درک کردید منظور ما از دیجیتالی شدن چیست، بیایید چند نمونه مشخص را بررسی کنیم. منابع انسانی سنتی بر فرآیندها و مدیریت مجزا متمرکز بود، اما عملیات انسانی در مورد انسان‌ها است. کل رویکرد از ابتدا با در نظر گرفتن افراد طراحی شده است. بنابراین، کجا بهتر از پروفایل کارمند برای شروع وجود دارد؟

یک سیستم ثبت اسناد منابع انسانی ایجاد کنید

اولین گام برای اتوماتیک کردن منابع انسانی ایجاد یک سیستم ثبت منابع انسانی است. سیستم ثبت منابع انسانی یک انبار دیجیتالی کامل است که اطلاعات تمام کارمندان سازمان تان، من جمله کارکنان تمام وقت، پاره وقت، پیمانکار و موقت را ذخیره می کند. اطلاعات ثبت شده هر کارمند شامل جزئیات مهمی در مورد آن کارمند است من جمله شماره تامین اجتماعی^۱، شایستگی استخدام، آدرس خانه، اسناد اشتغال و چیزهای دیگر (جدول ۱-۶). در دنیای عملیات های انسانی، این اطلاعات بصورت امن در فضای ابر ذخیره می شوند و بوسیله ی مجوزهای کاربری مناسب محافظت می گردند. اطلاعات حساس نظیر اطلاعات بانکی و سلامتی توسط هر کارمند وارد و مدیریت می شوند (جزئیات بیشتر در فصل ۷) و هرگز دست به دست نمی شوند. شرکت یا مدیر منابع انسانی اطلاعات شرکت نظیر مکان های کار و جزئیات پرداخت حقوق را مدیریت می کنند. سیستم ثبت منابع انسانی شما تنها منبع حقیقت در مورد نیروی کارتان می شود و این ستون اصلی اتوماتیک سازی بقیه مدیریت منابع انسانی تان است.

جدول ۱-۶: جنبه هایی که در یک سند ثبت شده کارمند گنجانده می شوند. این اطلاعات می توانند در یک پلتفرم منابع انسانی دیجیتالی شوند و به این ترتیب نیاز به تکرار ثبت داده کاهش می یابد.

¹ SSN

پروفايل كارمند

اطلاعات زیر باید در سیستم ثبت منابع انسانی شما ذخیره شوند:

اطلاعات پایه:

- نام قانونی
- نام ترجیحی
- جنسیت قانونی
- ضمیر ترجیحی
- تاریخ تولد
- شماره تامین اجتماعی
- امضای الکترونیکی ثبت شده

اطلاعات تماس:

- ایمیل شخصی (در بخش نکات ببینید چرا این اهمیت دارد)
- ایمیل کاری
- آدرس ها (چند مورد)
- شماره تماس اضطراری

اطلاعات تجربی

- ترجیح های کاری
- ترجیح های سفر
- محدودیت های غذایی

- نیازهای ویژه

- اندازه ی پیراهن

اطلاعات اشتغال

- تاریخ شروع کار

- عنوان

- دپارتمان ها و گروه های کاری

- محل کار (تاثیر مالیاتی)

- نوع اشتغال (تمام وقت، پاره وقت، پیمانکار)

- نوع پرداخت (حقوق ماهانه، دستمزد ساعتی)

- وضعیت اف ال اس آ^۱ (استانداردهای نیروی کار)

- اطلاعات فرصت شغلی برابر^۲

اطلاعات مالی

- حساب های بانکی

- ترجیح نوع پرداخت (چک کاغذی، واریز مستقیم به حساب)

- توزیع چک حقوق (به ازای هر حساب)

ترجیح های مالیاتی

- فدرال (وضعیت پرونده، مستمری ها، کسورات اضافی، امضا)

- ایالتی (درصد کسورات، کسورات اضافی، امضا)

شایستگی کاری

¹ FLSA

² EEO

▪ تأییدیه اشتغال آی ناین^۱

▪ اسناد شایستگی اشتغال (پاسپورت، گواهینامه، ویزا)

آموزش و مجوزها

▪ آموزش در زمینه ی اذیت و آزار

▪ آموزش شغلی

▪ مجوزها

▪ گواهینامه ها

تجهیزات

▪ دستگاه ها

▪ نرم افزار

▪ سرویس ها

اسناد

▪ اسناد استخدام (سند قرارداد، آی ناین، توافقنامه های پرداخت دستمزد)

▪ اسناد شرکت (راهنماها، خط مشی ها، توافقنامه های محرمانه)

▪ بررسی های زمینه ای (موافقت ها، نتایج)

▪ اسناد مالیاتی (فدرال دابلو-۴، ایالتی دابلو-۴)

▪ اسناد درمانی (آی سی آی ۱۰۹۵-سی^۲، توافقنامه های بیمه)

▪ اسناد آموزش و مجوزدهی

فرم های تقاضا (تنظیم، تهیه، حساب های مورد نیاز)

¹ ۱-9

² ACA 1095-C

ایمیل کاری
اپلیکیشن های بهره وری (چت، مدیریت پروژه، غیره)
مدیریت هزینه
مدیریت ارتباط با مشتری
بازنشستگی
استخدام
سایر موارد

منبع: زنفیتز، ۲۰۲۱

شکل ۶-۱ نمونه ای از داده هایی که باید در یک پروفایل دیجیتالی کارمند ذخیره شوند را نشان می دهد. با داشتن پروفایل دیجیتالی کارمند بیشتر از چند ثانیه (یا چند کلیک) طول نمی کشد که به این اطلاعات برای خودتان یا کارکنان تان دستیابی پیدا کنید یا آنها را وارد کنید.

علاوه بر زیر مجموعه اطلاعاتی که در جدول ۶-۱ نشان داده شده است، پیمانکاران به اسناد ویژه ای برای پرداخت ها، مالیات ها و طبقه بندی مناسب که در جدول ۶-۲ نشان داده شده است نیز نیاز دارند.

تغییر رخ می دهد! مهم است که هر تغییری در اطلاعات ارائه شده در جدول ۶-۲ پیگیری، ثبت و زمانبندی شود. تغییرات در داده های جدول ۶-۳ باید حسابرسی شوند و اطلاعات قبل و بعد از تغییر، تاریخ تغییر، و کسی که تغییر را اعمال کرده است (کارمند، مدیر، منابع انسانی) مشخص شود.

علاوه بر اطلاعات پایه پروفایل، اطلاعاتی که در جدول ۶-۲ و شکل ۶-۲ نشان داده شده اند نیز باید در همان سیستم در همان سند ثبت شده کارمند وجود داشته باشند و یک نمای ۳۶۰ درجه از افرادتان فراهم کنند.



شکل ۶-۲: پلتفرم های دیجیتالی منابع انسانی تغییرات در داده های کارمند را در طول مدت کارشان بصورت اتوماتیک پیگیری می کنند. این یک تاریخچه ی دیجیتالی بوجود می آورد که می تواند هر زمانی حسابرسی شود یا به آن رجوع شود.

جدول ۶-۲: کارکنان پیمانکار به زیرمجموعه‌ی متفاوتی از اطلاعات در سند دیجیتالی‌شان نیاز دارند.

پرو فایل پیمانکار
طبقه بندی (مثلا پیمانکار مستقل، موقت از طرف آژانس، داوطلب، فروشنده)
نام کسب و کار
نوع کسب و کار (مثلا فردی، ال ال سی، ^۱ شراکت، همکاری)
شماره شناسایی کارفرما
رده مالیات
نوع معافیت
ترجیح های پرداخت
رویت پذیری و مجوزها
توافقنامه ها (مشاوره، پیمانکار، تخصیص آی پی) ^۲

منبع: زنفیتز، ۲۰۲۱

جدول ۶-۳: اطلاعات منابع انسانی که برای گزارش های تاریخچه تغییر مورد نیاز هستند

گزارش تاریخچه تغییر
تاریخ ها (تاریخ شروع و پایان)
عنوان
محل کار
نوع استخدام (تمام وقت، پاره وقت ...)

¹ EIN

² IP

نوع کارگر (معاف)
پرداخت
پاداش
مدیر

منبع: زنفیتز، ۲۰۲۱

جدول ۴-۶: اطلاعات بیشتر که مکمل پروفایل کارمند هستند

اطلاعات مرتبط
زمانبندی ▪ شیفت ها (در روز، هفته و دوره پرداخت) ▪ جایگاه شغلی ▪ روز، زمان، چرخشی ▪ ساعات ▪ تضادها مرخصی ▪ خارج از خدمات دهی ▪ درخواست های تعلیق (وضعیت تأیید، دلایل، تاریخ ها، ساعات و غیره) ▪ مرخصی های آینده (تاریخ ها و تقویم) ▪ تقویم ▪ خط مشی های مرخصی ▪ مانده ها (بر حسب نوع، فعلی/زمانبندی شده/ موجود، مسئولیت)

- گاه نمای مرخصی (گزارش تمام درخواست ها، ریست های مانده مرخصی، تجدیدها)

زمان نگار

- تایم شیت در روز و دوره پرداخت (زمان ورود/خروج، مرخصی ها، شغل ها، نرخ ها، مرخصی، مرخصی با حقوق و غیره)
- نوع گزارش دهی (خوداظهاری، دستگاه موبایل)
- تأیید کننده
- تنظیمات وقت غذا (تذکره ها، گاردریل ها، با حقوق/بی حقوق، جریمه ها)
- قوانین و شرایط اضافه کاری
- گروه های کاری (پروژه ها، بخش ها، جایگاه ها)
- نرخ های پرداخت

لیست حقوق

- نوع درآمد
- کسورات
- کسر از حقوق
- کمک های کارفرما
- جمع کسورات
- گاه نمای لیست حقوق (گزارش تمام پرداخت ها، تغییرات و آپدیت ها)

مزایا

- وضعیت شایستگی (پوشش خطی)
- وضعیت ثبت نام

▪ افراد تحت تکفل ▪ نوع مزایا ▪ جزئیات طرح مزایا (کارت های بیمه، اطلاعات گروهی) ▪ اطلاعات درخواست مزایا ▪ خلاصه مزایا و پوشش ▪ گاه نمای مزایا (گزارش کل تاریخچه، تغییرات و آپدیت ها)
عملکرد
▪ اهداف (پیشرفت، وضعیت، جزئیات، هماهنگی) ▪ بازبینی ها (نمرات، وضعیت، خودبازبینی ها، فیدبک همکاران، فیدبک مدیر) ▪ مراجعه ها (پیشرفت، فیدبک، نکات) ▪ رودررویی ها (جلسات، موضوعات طبق وضعیت، کارهایی که باید انجام شوند، نکات)

منبع: زنفیتز، ۲۰۲۱

نمودار سازمانی تان را دیجیتالی کنید

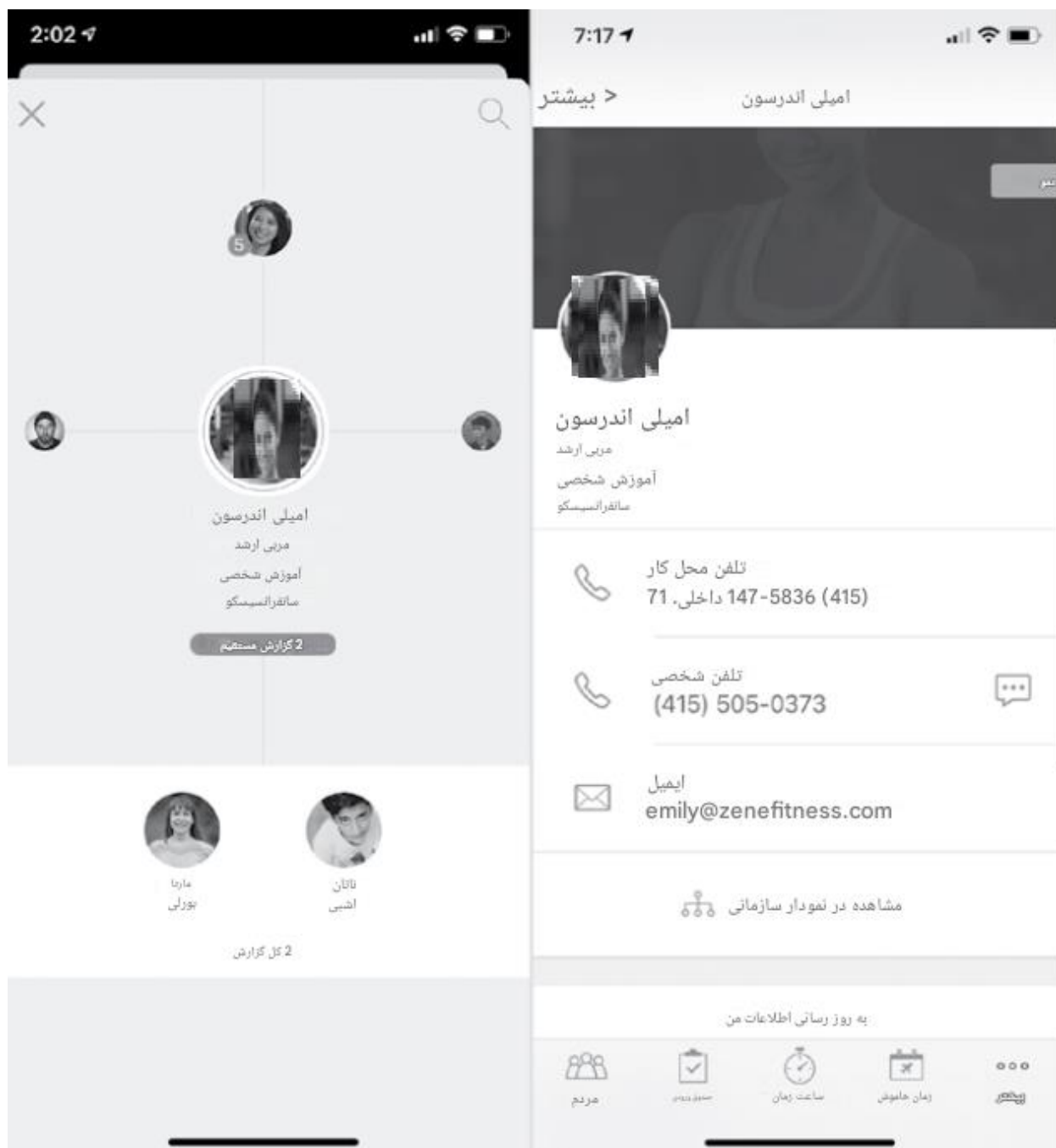
هنگامی که تمام اسناد کارکنان را در سیستم ثبت منابع انسانی مبتنی بر ابر بصورت دیجیتالی وارد کردید، می توانید نیروی کارتان به صورت منظم و مرتب سازماندهی کنید.

بعنوان مثال می توانید یک نمودار سازمانی پویا (شکل ۶-۳) با راهنماهای بلادرنگ بوجود آورید. چون اسناد کارکنان شما دیجیتالی هستند و بصورت نامتمرکز توسط هر شخص بطور فعال نگهداری می شوند، نمودار سازمانی شما اطلاعات تماس به روز شده نظیر آدرس های ایمیل شخصی، شماره تلفن ها و عناوین شغلی را در کل سازمان بصورت بلادرنگ ارائه می دهد. این به کارکنان کمک می کند هنگامی که به همتایان یا رهبران تیم شان نیاز دارند دسترسی سریعی به اطلاعات تماس آنها پیدا کنند.

نمودار (چارت) سازمانی دیجیتال به کارکنان کمک می کند روابط سازمانی میان تیم ها، دپارتمان ها، مدیران و گزارش های مستقیم و همتایان را نیز درک کنند. این برای استخدامی های جدید خیلی خوب است چون سریع متوجه می شوند کی کی است.

تمام اسناد کارکنان را در فضای ابر با امضای الکترونیکی نگه دارید

با داشتن منابع انسانی دیجیتال، اسناد کارکنان می توانند به آسانی از طریق فضای ابر مدیریت شوند. اسناد مهم نظیر توافقنامه های محرمانه، طرح های دستمزد فروش، طرح های تشویقی، توافقنامه های سهام، کتاب های راهنمای کارکنان یا آپدیت های سیاست شرکت را در سیستم منابع انسانی تان آپلود کنید. انتخاب کنید که کدام کارکنان نیاز دارند اطلاعات را دریافت کنند سپس سیستم منابع انسانی شما آنرا بصورت اتوماتیک ارسال خواهد کرد. این سیستم امضاهای الکترونیکی (دیجیتالی) را مستقیماً در پلتفرم درخواست می کند و می گیرد و این به این معناست که شما هرگز بی خبر نمی مانید یا امضای یک کارمند را روی یک سیاست یا سند مهم از دست نمی دهید. اما مهمتر اینکه این (سیستم) کارکنان شما را از سیاست ها، انتظارات و فرایندها مطلع نگه می دارد و به این ترتیب از دعاوی قضایی جلوگیری می کند.



شکل ۶-۳: یک نمودار سازمانی دیجیتالی می تواند ساختارهای تیم و روابط میان افراد و همچنین اطلاعات تماس را نشان دهد.

مجوزهای کاربری را برای داده های منابع انسانی و کارکنان تعریف کنید

اگر امنیت تا کنون یکی از اولویّت های اصلی نبوده است، از حالا به بعد باید باشد. یکی از مهم ترین جنبه های منابع انسانی خصوصی و امن نگه داشتن اطلاعات کارکنان است. برای اینکه مراقبت سخت گیرانه ای بر داده های حساس داشته باشید، مجوزهای کاربری را در پلتفرم منابع انسانی تان تعریف کنید. مجوزهای کاربری تعیین می کنند چه کسی در سازمان می تواند به کدام اطلاعات موجود در نرم افزارتان دسترسی پیدا کند.

برای تنظیم مجوزها، در نظر بگیرید که چه کسی در سازمان نیاز دارد به کدام اطلاعات دسترسی داشته باشد و دسترسی را برای افراد فقط در حدّ نیازشان فراهم کنید. سطوح دسترسی را گروه بندی کنید، مثلاً: مدیران (می توانند به تمام اطلاعات دست یابند و آنها را ویرایش کنند من جمله دسترسی و تغییر دادن رابطه با ارائه دهنده ی نرم افزار)، ویراستاران (می توانند به اطلاعات خاصی دستیابی داشته و آنها را ویرایش کنند اما نمی توانند به رابطه با خدمات دهنده (فراهم کننده سرویس) دسترسی پیدا کنند)، کاربران (می توانند به اطلاعات فقط خواندنی در نرم افزار دسترسی داشته باشند اما نمی توانند تغییراتی در آنها بدهند). این می تواند یک قانون کلی خوب باشد که باید پیروی شود:

▪ **مدیران:** رهبران منابع انسانی، مدیران اجرایی سطح سی^۱ (ارشد)، اعضاء هیات مدیره، متخصصان

حسابداری، حسابرسان

▪ **ویراستاران:** مدیران

▪ **کاربران:** کارکنان

با تعریف کردن مجوزهای کاربری، شما داده ها را همزمان هم امن و هم قابل دستیابی می کنید بدون اینکه نگران نشت داده ها یا عدم یکپارچگی و صحت داده ها باشید.

¹ C

نکات مهم برای ساختن سیستم ثبت منابع انسانی

چند چیز بسیار مهم وجود دارد که در هنگام ساختن سیستم ثبت منابع انسانی تان باید به خاطر داشته باشید و بیش از این نمی توانیم بر آنها تاکید کنیم.

اولین مساله این است که داده ها را امن نگه دارید. تکنولوژی منابع انسانی کارکنان را قادر می سازد به جای ایمیل زدن اطلاعات به شما یا فرستان نسخه های کاغذی برای شما، خودشان اطلاعات حساس خود را مدیریت کنند که این کار باعث حفاظت از اطلاعات شان می شود. انتظارات واضحی را تعیین کنید دال بر اینکه کارکنان باید به محض اینکه اسناد قرارداد کاری شان را استخدام کردند اطلاعات خود را مدیریت کنند. این (اطلاعات) شامل شماره تامین اجتماعی، اطلاعات حساب بانکی، و اطلاعات بیمه می باشد. برای حفظ امنیت و یکپارچه سازی، از کاغذ، فرم ها و صفحات گسترده اجتناب کنید.

به یاد داشته باشید که کارکنان تان اسناد خود را با آدرس ایمیل های شخصی و نه آدرس ایمیل های کاری، تنظیم می کنند. این مهم است زیرا کارکنان ممکن است نیاز داشته باشند قبل یا حتی بعد از اتمام رابطه کاری با شرکت تان به اسناد مرتبط به کار دسترسی پیدا کنند. آدرس ایمیل شخصی برای چیزهایی نظیر انتخاب مزایا، مستندسازی بعد از استخدام و تخصیص بودجه و کبرا^۱ یا قانون تجمیع بودجه تلفیقی، بهتر است. البته، سیستم منابع انسانی شما ایمیل کاری را نیز ثبت خواهد کرد اما ایمیل شخصی و شماره تلفن باید شکل های اولیه و اصلی ارتباطات مهم باشند.

چند اشتباه نیز وجود دارد که باید از آنها اجتناب کنید.

¹ COBRA

اولین اشتباه، استفاده از صفحات گسترده است. برخی فکر می کنند که **دیجیتالی شدن** یعنی اسکن کردن یک سند یا بارگذاری آن در یک صفحه گسترده^۱ تا بتوانید آنلاین به آن دسترسی پیدا کنید. صفحات گسترده برای خیلی چیزها واقعا خوب هستند اما در مورد مدیریت کار، آنها واقعا فقط مشکل را بدتر می کنند. داده های افراد پویا و خصوصی هستند و باید امن و حفاظت شده نگهداری شوند. صفحات گسترده - یا حتی ایمیل، کلاسور یا گوگل درایو - امکانات امنیتی برای امن نگه داشتن کسب و کار یا کارکنان تان را ندارند. تمام اطلاعات باید بصورت امن در یک اپلیکیشن مبتنی بر ابر همراه با قوانین مناسب و مجوزهای کاربری، ذخیره شوند.

اشتباه دیگری که باید از آن اجتناب کنید این است که سیستم های منابع انسانی مبتنی بر ابر بسیار زیادی را تنظیم کنید. یکی انتخاب کنید. چرا؟ چند سیستم یعنی چند فرایند کار و چند نقطه ورود برای نشت داده ها. یک روز طول می کشد تا یک نفر همه چیز را هماهنگ و همزمان کند زیرا باید اطلاعات را بصورت دستی از یک سیستم کپی و در سیستم بعدی پیست^۲ کند و داده ها را میان سیستم ها هماهنگ نماید. ما می خواهیم کار کمتری تولید کنیم نه کار بیشتر. یک پلتفرم یا سیستم ثبت منابع انسانی دیجیتال داشته باشید که تعداد هر چه بیشتری از کارکردهای منابع انسانی تان را یکپارچه می کند.

تبریک می گوئیم.... مرحله ۱ کامل شد

با داشتن یک سیستم ثبت منابع انسانی دیجیتال و ثبت اطلاعات تمام کارکنان در این سیستم، بخش پشتیبانی عملیات های منابع انسانی تان را دیجیتالی کرده اید.

در فصل بعدی، به سراغ مرحله ۲ : «فرایند استخدام و معارفه تان را اتوماتیک کنید» می رویم. این به شما کمک می کند مدیریت داده منابع انسانی تان را نامتمرکز کنید و مطمئن شوید که استخدامی های جدیدتان ۹۰ روز اول کارشان را راحت و روان سپری می کنند.

¹ spreadsheet

² Paste

روش منابع انسانی قدیمی: اسناد کارکنان ترکیبی از آرشیوهای کاغذی، ایمیل های آنلاین، صفحات گسترده و فایل ها بودند. سیستم های اولیه اطلاعات پایه نظیر تاریخچه پرداخت حقوق را پیگیری می کردند اما یک «نمای ۳۶۰ درجه» از کارمند و تاریخچه ی کاریش ارائه نمی دادند. پیمانکاران نادیده گرفته می شدند. دستیابی به اطلاعات به جای چند ثانیه چند دقیقه طول می کشید.

روش عملیات های انسانی: تکنولوژی حقایق مربوط به کل نیروی کار را در یک ورژن مبتنی بر ابر ارائه می دهد. داده های کارکنان دیجیتالی هستند، توسط افراد مدیریت می شوند و می توانند برای ساخت سایر مشخصه های کار نظیر نمودارهای سازمانی دیجیتال و راهنماهای کارکنان بکار برده شوند. داده ها خصوصی و امن هستند.

فصل هفتم:

کام دوم: خودکارسازی استخدام و ورود به سازمان (یا جذب و معارفه)

فرض می کنیم که به تازگی شخصی عالی را برای یک جایگاه شغلی خالی پیدا کرده اید. تبریک می گوئیم! می دانیم که تا کنون برای رسیدن به این مرحله بسیار سرمایه گذاری کرده اید.

- موقعیت های شغلی بطور میانگین ۲۵۰ رزومه را جذب می کنند (گلاسدور^۱، ۲۰۲۰).
- پر شدن یک موقعیت شغلی خالی ۲۸ روز طول می کشد (سایت جاب اینوایت^۲، ۲۰۱۹).
- ۶۰ درصد استخدام کنندگان می گویند قبل از اینکه بتوانند یک مصاحبه را برنامه ریزی کنند کاندیدهای شغل را از دست می دهند (یلو، ۲۰۲۰).
- فرایند مصاحبه بطور متوسط ۲۳ روز طول می کشد (چمبرلین، ۲۰۱۵).

استخدام و معارفه یک فرایند پیچیده است که بخش های تکراری زیادی دارد. اما نقشی مهم برای موفقیت کسب و کارتان نیز دارد. یک فرایند (استخدام و معارفه) قوی مبنایی را برای ثبات (گردش کار کمتر)، رشد (انتقال سریع از مرحله استخدام به مرحله معارفه) و سودآوری (استخدام تیم درست و مناسب) فراهم می کند.

پس شما نمی خواهید یافتن آن شخص عالی را به خطر بیندازید. باید سریع حرکت کنید تا مطمئن شوید که استعدادهای برتر به سراغ یک پیشنهاد کاری دیگر نمی روند و بنابراین باید مطمئن شوید که چند هفته ی اولی که برای شرکت شما کار می کنند تمام شرایط لازم برای موفقیت شان فراهم شده است.

اگر فرایند استخدام و معارفه را بصورت دستی اجرا می کنید، نمی توانید مزیت رقابتی که نیاز دارید را بدست آورید. از طرفی، ممکن است سطح حرفه ای بودن که به دنبالش هستید را نشان ندهید و بنابراین تاثیر اولیه مهم را بر افرادی که آن سطح حرفه ای بودن را دارند نگذارید و به این ترتیب این افراد کاندید را به شرکت دیگری ببازید. اگر با آنها قرارداد امضاء کنید، فرایند معارفه دستی شما را در خطر عدم مداری قرار می دهد. طبق وب سایت رسمی سازمان دولتی ایالت متحده^۳ (۲۰۱۹) اگر یک نیروی استخدامی جدید فرم

¹ Glassdoor

² Jobvite

³ U.S. Immigration and Customs Enforcement (ICE)

شایستگی شغلی آی ناین را اشتباه پر کند، و شما حسابرسی شوید، جریمه می تواند بین ۲۳۰ تا ۲۳۰۰ دلار به ازای هر تخلف باشد.

حالا خبرهای خوب: اگر یک سیستم ثبت منابع انسانی دیجیتال تنظیم کنید، تقریباً تمام بخش های فرایند استخدام و معارفه شما می توانند اتوماتیک شوند. این سریعترین و حرفه ای ترین فرایند استخدام جدید را برای هر کسی که استخدام می کنید، تضمین می کند. بعلاوه، فرایند جمع آوری اطلاعات مهم کارمند جدید برای هر استخدامی جدید برون سپاری می شود و بار کاری منابع انسانی کاهش می یابد.

در روش عملیات های انسانی، هدف شما این است که با درگیر کردن افراد از همان مراحل ابتدایی و در عین حال واگذار کردن بسیاری از کارهای پرزحمت اما مهم به تکنولوژی منابع انسانی، کسب و کارتان را قدرتمند کنید. در فرایند استخدام و معارفه، مقادیر گیج کننده ای از کارهایی نظیر اجرای پیشنهاد قانونا تائید شده و قرارداد اشتغال، بررسی تمام کادرهای مقرراتی با فرم های درست تکمیل شده، اطمینان از تجهیز همه با کامپیوتر و ابزارها، تائید بازبینی راهنما و شیوه های اجرایی و تنظیم اهداف کوتاه تا میانه مدت، وجود دارد. اکثر این فرایند می تواند اتوماتیک شود (جدول ۷-۱).

مبهوت شدید؟ عالی است. حال این فرایند را بصورت عملی نشان می دهیم تا بتوانید ببینید تکنولوژی منابع انسانی دقیقاً کجا به شما کمک می کند فرایند استخدام و معارفه تان را اتوماتیک کنید تا تاثیر اولیه قدرتمندی بر هر استخدامی جدید داشته باشید.

جدول ۷-۱: آنچه می تواند توسط کامپیوترها در اکثر جریان های استخدام و معارفه مدیریت شود و آنچه باید توسط انسان ها مدیریت شود.

آنچه می توانید اتوماتیک کنید (برای کامپیوترها بهتر است)	آنچه نمی توانید اتوماتیک کنید (برای انسان ها بهتر است)
استخدام	استخدام

- انتخاب واقعی تان - تعیین بهترین بسته ی حقوق و مزایا (رقابتی و منصفانه) معارفه - سیاست ها، ماموریت ها و ارزش های شرکت برای کتاب راهنمای کارمند	- الگوها برای جمع آوری و ارسال توافقنامه ها و سندهای قرارداد، سپس پیگیری پذیرش - بررسی سوابق - امضاهای الکترونیکی معارفه - گاردریل هایی برای تکمیل درست اسناد معارفه (فرم های مقررات منابع انسانی: فرم های کارمند دابلو-۴، دابلو-۲، توافقنامه های منع افشا^۱ و غیره) - ذخیره سازی، تحویل و پذیرش کتابهای راهنمای کارمند - گرفتن داده های ثبت شده کارمند برای تمام موارد مذکور بصورت یکجا و همزمان.
--	--

منبع: زنفیتز، ۲۰۲۱

ستاره ی عملیات انسانی
جودی هیل، رئیس شرکت حسابداری هیل و حسابرس سابق، می گوید «اشتباهات قانون مداری می تواند تفاوت بین شناور نگه داشتن یک کسب و کار و غرق کردن آن، باشد». «عاشق این هستم که با داشتن تکنولوژی درست و فرم های دیجیتالی، افراد نمی توانند فرم ها را اشتباه پر کنند. شما نمی توانید با وجود یک جای خالی در فرم دابلو-۴ به مرحله بعدی بروید». رویکرد مدیریت کار تکنولوژی محور منحصر بفرد جودی به او کمک می کند تداوم کاری بهتری را برای ۳۰۰ کسب و کار کوچک مشتری اش تضمین کند. و به او کمک می کند کسب و کار خودش را از سایرین متمایز کند. جودی بعنوان یکی از سه «زن برتر» سی پی ای آدر ایالت ماین^۳ معرفی شد. ستاره های عملیات های انسانی مشتریان زنفیتز یا کسب و کارهای کوچکی هستند که در پادکست ما حضور

¹ NDA

² CPA

³ Maine

داشتند، و تکنولوژی را پذیرفتند و/یا تجربه کارمندی بوجود آوردند که به بلوغ عملیات های انسانی شان و موفقیت کسب و کارشان کمک می کند.

چگونه استخدام را اتوماتیک کنیم

وقتی در مورد اتوماتیک کردن استخدام، بحث می کنیم؛ منظورمان این نیست که کارفرمایان باید توجه انسانی را از فرایند نیرویابی و استخدام جدا کنند. بلکه، منظورمان این است که باید تمام کارهای اصولی مرتبط با استخدام - و کارهای تکراری و پرزحمت - که صراحتاً با اتوماسیون کامپیوتری بهتر انجام می شوند را اتوماتیک کنید. بیاید کاملتر بررسی کنیم کدام کارها به آسانی اتوماتیک می شوند.

سند قرارداد

اگر قصد استخدام فردی را دارید، چه ۱۰ درصد در این فرآیند نقش داشته باشید و چه ۱۰۰ درصد، عاقلانه است که به دنبال راههایی برای ارتقای سطح فرآیند استخدام خود باشید. این به معنای یافتن و خودکارسازی کارهای تکراری است. یک نقطه شروع مناسب، اسناد قرارداد کاری است. الگوهای سند قرارداد را می توان یک بار ایجاد کرد و بارها و بارها مورد استفاده قرار داد. الگوهای هوشمند شامل ترکیبی از فیلدهای متنی غیرقابل ویرایش برای اصطلاحات قانونی هستند که بین تمامی نامزدها یکسان می باشند، و همچنین فیلدهای متنی قابل ویرایش برای دریافت اطلاعات شخصی هر نامزد.

اصطلاحات قابل الگوبرداری می توانند شامل خوشامدگویی، آدرس شرکت شما، اطلاعات تماس شرکت و اطلاعات تماس افراد/تیمها باشند.

فیلدهای شخصی سازی شده می توانند شامل مواردی نظیر نام داوطلب، عنوان شغلی، جزئیات حقوق، تاریخ شروع، شرایط استخدام، مسئولیت های نقش، ساختار گزارش دهی، ساعات کاری، مزایای اضافی (بیمه درمانی،

پاداش، برنامه بازنشستگی، مرخصی با حقوق و غیره) و تاریخ پایان قرارداد باشند. یک فیلد شخصی همچنین شامل امضاکننده نیز می‌شود.

برای هر نوع استخدامی که ممکن است داشته باشید – تمام وقت، پاره وقت، پیمانکاری، کارگر موقت، کارآموز و هر نوع کارمند دیگر – یک الگوی آماده ایجاد کنید.

این الگو می‌تواند مشابه آنچه در شکل ۷-۱ نشان داده شده است، باشد.

الگوهای آماده، فرآیند استخدام را برای مدیران تسهیل می‌کنند و فرآیند پیشنهاد شغلی را برای استخدام‌های جدید، حرفه‌ای‌تر و یکپارچه‌تر می‌سازند. استخدام‌های جدید می‌توانند سند قرارداد تنظیم‌شده توسط شما را از هر دستگاهی بررسی کرده و آن را بپذیرند. در همین حال، پلتفرم منابع انسانی شما به‌طور خودکار اسناد قرارداد تکمیل‌شده را به پرونده ثبت‌شده استخدام‌های جدید پیوست می‌کند. به محض اینکه استخدام‌های جدید سند قرارداد را می‌پذیرند، یک فرآیند خودکار ورود کارمند جدید را به شما اطلاع می‌دهد! تبریک می‌گوییم.

بیایید الگوی پیشنهاد نامه شما را ایجاد کنیم.

می‌توانید پیش‌نویس زیر را ویرایش کنید یا محتوای خود را در گادر متنی جیسبایید. (یکی کردن متن از یک PDF می‌تواند باعث اشکال در قالب بندی شود.) هر کلمه ای را که می‌خواهید به طور خودکار پر شود برجسته کنید، سپس روی "Auto" کلیک کنید.

یک نام برای این الگوی پیشنهاد نامه وارد کنید.

(به عنوان مثال نامه پیشنهاد فروش)

پیش نمایش

پاسخ: نامه پیمشادی

نام کارگر عزیز.

از طرف COMPANY NAME ("شرکت")، خوشحالم که از تاریخ شروع به کار با COMPANY NAME در موقعیت JOB TITLE به شما پیشنهاد می کنم. در آن موقعیت، به REPORTS TO گزارش خواهید داد.

در طول اشتغال به شما حقوق پایه با نرخ سالانه CURRENCY YEARLY COMPENSATION پرداخت می شود. غرامت شما طبق روند منظم حقوق و دستمزد شرکت و مشمول مالیات و سایر کسرهای قابل اعمال در اقساط عادی پرداخت خواهد شد. به عنوان یک کارمند معاف، شما واجد شرایط پرداخت اضافه کاری نخواهید بود. این موقعیت یک موقعیت تمام وقت است و حقوق و دستمزد معمولی شما بر اساس ساعت کاری استاندارد در هفته تعیین می شود.

شکل ۷-۱: نمونه ای از الگوی سند قرارداد. بخش های هایلایت شده جایی هستند که مدیران منابع انسانی باید

سند قرارداد را شخصی سازی کنند. بقیه متن یکسان می ماند و تغییری نمی کند.

منبع : زنفیتز، ۲۰۲۱

توافقنامه های استخدام

معنوی^۱ برای اعضای تیم های توسعه یا بازاریابی، یا توافقنامه های منع افشا برای کسانی که دسترسی ویژه به

¹ Intellectual Property

استراتژی ها و داده های کلیدی کسب و کار دارند، داشته باشید. شما می توانید این توافقنامه ها را یکبار برای کسب و کارتان بصورت شخصی درآورید و سپس با استفاده از ویرایشگر متن اتوماتیک از آنها بارها و بارها استفاده کنید. توافقنامه های استخدام را برای هر کارمند تنظیم کنید و سپس فرایند را اتوماتیک نمایید. مطمئن شوید که امضاکننده ی شرکت را اضافه کرده اید و امضاء دیجیتال کارمند جدید را بفرستید تا اسناد پروفایل آنها اضافه شوند.

اسناد استخدام برای امضاء الکترونیک

با ارسال اسناد قرارداد و هر گونه سند مهم دیگری از طریق سیستم ثبت منابع انسانی، فرایند مستندسازی را آسان کنید. استخدامی های جدید و امضاءکنندگان هر دو می توانند در هر جایی که هستند و از هر دستگاهی که استفاده می کنند، اسناد را از طریق اپلیکیشن منابع انسانی در عرض چند ثانیه امضاء کنند. این کار امضاء کردن سند را آسان تر و تضمین می کنند که تمام اسناد در پلتفرم امن مبتنی بر ابر شما با امنیت ذخیره می شوند.

بررسی سوابق

بررسی سوابق می تواند شامل شغل، تحصیلات، سوء پیشینه، سابقه حساب بانکی، وسیله نقلیه یا گواهینامه باشد. بررسی سوابق را فعال کنید که بصورت اتوماتیک برای شغل هایی که به آنها نیاز دارید اجرا شوند. انواع درست بررسی سوابق را برای هر شغل در نظر بگیرید و آن را به اسناد کار الصاق کنید. بعنوان مثال، برای هر نقشی در کسب و کارتان که به رانندگی یا تحویل نیاز دارد، ممکن است گزارش های وسیله نقلیه را نیز بگنجانید.

همچنین باید تعیین کنید که چه کسی در شرکت به اطلاعات بررسی سوابق دسترسی خواهد داشت، بعنوان مثال مدیر استخدام کننده و/یا مدیر ابزار اتوماسیون.

چگونه معارفه را اتوماتیک کنیم

خوب، نحوه ی اتوماتیک کردن فرایند استخدام را بررسی کردیم اما مرحله مهم معارفه هر استخدامی جدید چگونه؟ **معارفه کارمند** فرایند هماهنگ کردن استخدامی جدید با کاغذبازی ها است و اطمینان از اینکه آنها ابزارها، آموزش و منابع مورد نیاز برای اینکه کارشان را خوب انجام دهند دریافت می کنند. گرچه نقش افراد از شغلی به شغل دیگر متفاوت است، اما بسیاری از فرایندهای معارفه یکسان و روتین هستند، مانند پر کردن فرم های فدرال و بازکردن حساب بانکی مستقیم برای پرداخت حقوق. این فرایندهای تکراری نباید وقت شما را بگیرند. اینجا است که می توانید از تکنولوژی برای اتوماتیک کردن معارفه استخدامی های جدیدتان استفاده کنید.

ساختن یک جریان معارفه

هنگامی که تکنولوژی دیجیتال در اختیارتان هست می توانید یک جریان معارفه قابل تکرار برای هر کدام از انواع کارکنان تان بسازید. این اساسا یک نمودار جریان از مراحل است که هر کارمند باید تکمیل کند. سیستم منابع انسانی شما کارکنان را یکی یکی به مراحل لازم هدایت می کند و به این ترتیب فرایند معارفه شما هماهنگ خوب و کاملا مستقل از مدیران منابع انسانی تان انجام می شود.

شرکت های مختلف جریان های معارفه متفاوتی خواهند داشت اما تقریبا همه ی آنها مراحل زیر را دارند:

- تکمیل کردن تمام کاغذبازی های استخدام جدید
- امضا کردن توافقنامه های کارمند (به بخش «تمام اسناد کارمند را با امضاء الکترونیکی در فضای ابر نگه دارید» فصل ۶، مراجعه کنید)
- تکمیل جزئیات شخصی سند دیجیتال کارمند

- آشنا کردن آنها با جنبه های مختلف کسب و کار
- آشنا کردن کارمندان با تیم ها و فرهنگ شرکت

توانمند کردن استخدامی های جدید که فرایند معارفه را خودشان انجام دهند

همانطور که در فصل ۵ اشاره شد، این همان جایی است که سیستم آشناسازی دیجیتال شما تمامی داده های کلیدی شخصی که مبنای اسناد کارمند هستند را در یک محیط آنلاین امن جمع آوری می کند.

شما به عنوان کارفرما وظیفه قانونی دارید که از اطلاعات و داده های شخصی کارکنان محافظت کنید و انگیزه مالی و اعتباری مهمی دارید تا اقدامات معقول را برای حفظ حریم خصوصی و امنیت اطلاعات انجام دهید.

یک پلتفرم منابع انسانی کارکنان شما را قادر می سازد به همان پورتال منابع انسانی که مدیران مدیریت می کنند دسترسی یابند و اطلاعات خود را مستقیماً وارد کنند. آنها می توانند این کار را از طریق یک اپلیکیشن منابع انسانی مستقیماً از تلفن یا رایانه شخصی خود انجام دهند. این امر نیاز به ایمیل، کاغذبازی یا تبادل امن اسناد را از بین می برد.

فرایند معارفه دیجیتال تان را اتوماتیک کنید تا کارکنان را گام به گام در کارهای زیر هدایت نمایید:

- ایمیل شخصی و یک پسورد برای دسترسی
- امضای تمام اسناد معارفه، سند قرارداد، الحاقیه ها و کتاب راهنما
- اطلاعات شخصی: نام قانونی، تاریخ تولد و شماره تامین اجتماعی، جنسیت قانونی همگی گزینه های پیش فرض هستند که باید با مقررات اشتغال فدرالی و ایالتی مطابقت داشته باشند. اما شما باید فیلدهای اختیاری دیگری نیز نظیر هویت جنسی، ضمیر شخصی ترجیحی و غیره، را نیز در نظر بگیرید و بگنجانید.

- شماره تلفن، شماره تلفن کاری و ایمیل اضافی

- اطلاعات تماس اضطراری

- جزئیات مالیات فدرال و ایالتی، نظیر کسر مالیات ترجیحی و وضعیت پرونده برای ایجاد یک گزارش

دابلو-۴

- جزئیات حساب بانکی برای گزینه ی واریز بانکی مستقیم

- شایستگی شغلی، من جمله اسناد و فرم های آی ناین

با استفاده از یادآوری‌ها به کارکنان یادآوری کنید که اسناد خود را تکمیل کنند یا بهتر از آن، یادآوری‌هایی را به صورت خودکار تنظیم کنید که بر اساس زمان‌های مشخص، هشدارهایی برای عدم تکمیل فرم‌ها ارسال نمایند.

هنگامی که کارکنان خودشان داده‌ها را در سیستم منابع انسانی وارد می‌کنند، شما حفاظت از داده‌ها را تضمین می‌کنید و یک تجربه آشناسازی کامل و یکپارچه برای تمامی کارکنان فراهم می‌آورید.

از استخدامی های جدید با یک تاثیر اولیه عالی استقبال کنید

کارکنان در صورتی که با استقبال گرم روبرو شوند و به سرعت در جریان امور قرار بگیرند، در نقش جدید خود احساس اعتماد به نفس خواهند کرد. اگرچه مدیران باید تلاش زیادی برای موفقیت چند هفته اول استخدام‌های جدید انجام دهند، شما نیز می‌توانید از همان روز نخست به استقبال از کارکنان جدید کمک کنید. یک روش عالی برای انجام این کار، ارسال خودکار یک نامه خوشامدگویی به محض اتمام فرآیند آشناسازی توسط استخدام جدید است. این تنها یکی از فرصت‌های کلیدی بسیاری است که از طریق آن می‌توانید به کارمند جدید خود اطمینان دهید که به موفقیت او متعهد هستید (شکل ۷-۲).

همانند قبل از یک الگوی دیجیتال با فیلدهای متنی قابل ویرایش و غیرقابل ویرایش برای انجام این مرحله استفاده کنید. اطلاعاتی در مورد ساعات کاری، مکان، حتی یک نمودار ترتیب نشستن و گزینه های پارکینگ و

رفت و آمد، را (در این الگو) بگنجانید. این نامه می تواند شامل الحاقیه هایی برای درخواست ابزارهایی نظیر سیستم های کامپیوتری و همچنین کارت ورود به ساختمان باشد.

ستاره عملیات های انسانی

در ابتدای همه گیری ۲۰۲۰، شرکت ساندرمایند دنور به تازگی مدل تجاری اش را برای ارائه درمان سلامت روان به عموم، با بودجه ۲۷ میلیون دلاری، اثبات کرده بود. انفجار تقاضا برای درمان سلامت روانی در خلال دوره همه گیری (کرونا) به این معنا بود که شرکت ساندرمایند می بایست پایگاه کارمند خود را به سرعت رشد می داد بنابراین تصمیم گرفتند آشنایی بهتر با استخدامی های جدید را در اولویت قرار دهند. بنابراین، این شرکت سه ساله اولین تیم عملیات های انسانی خانگی اش را تشکیل داد، نرم افزار منابع انسانی را راه اندازی کرد و بر حمایت از استخدامی های جدیدش، و نه فقط پیگیری آنها، تمرکز کرد.

رئیس عملیات های انسانی توری سولر می گوید «با تکنولوژی می توانیم کارمندان مان را حتی قبل از شروع کارشان، درگیر و متعهد کنیم. ما کاغذبازی های اولیه غیرضروری را حذف کردیم، مدیران را قادر ساختیم مالکیت بیشتری نسبت به اطلاعات کارمندان داشته باشند و از تقویم ها برای پیگیری روز تولد کارکنان، استخدامی های جدید و سالگردهای شرکت استفاده کردیم تا مطمئن شویم که تمام رویدادهای مهم کارمندان جشن گرفته می شوند».

«ما تاثیر تجربه ی شغلی بد بر چالش های سلامت روان را می دانیم. بنابراین می خواهیم الگوی دیگران باشیم و شیوه های عالی متعهدسازی را از همان تعامل اول مدلسازی کنیم و حتی از ابزارهای خودمان برای اطمینان از رفاه کلی تر افرادمان استفاده نماییم».

ساندرمایند مدت زمان معارفه را از چندساعت برای هر کارمند به ۳۰ دقیقه کاهش داد. «با ۵۶ استخدامی جدید در چهار ماهه ی نخست ۲۰۲۰، ما ۱۱۰ ساعت نفر صرفه جویی کردیم و تجربه ی کارمندان جدید را بسیار بهبود بخشیدیم».

بازی آشناسازی خود را با یادآوری‌ها و ایمیل‌های سفارشی تقویت کنید

تضمین موفقیت کارکنان، یک تلاش مستمر است که باید فراتر از هفته اول ادامه یابد و اهدافی هم در سطح نقش شغلی و هم در سطح شرکت برای مهارت و مشارکت در کسب‌وکار تعیین گردد. به مدیران کمک کنید تا با دریافت یادآوری‌های خودکار از سیستم منابع انسانی، حواسشان به استخدام‌های جدید باشد. این یادآوری‌ها می‌توانند در رویدادهای مهم و کلیدی ارسال شوند، نظیر:

- تذکر روز 7- :

بخاطر داشته باش که یک هفته قبل از تاریخ شروع کارشان، یک هدیه خوشامدگویی بفرستی.

- تذکر روز ۱:

آیا یادت بود که استخدامی جدید را به نهار خوشامدگویی (یا نهار مجازی) دعوت کنی، در ۹۰ روز اول شان آنها را با محیط کار وفق دهی و آنها را با یک مربی همکار آشنا کنی؟

- تذکر روز ۷:

بخاطر داشته باش که جلسات یک به یک هفتگی با استخدامی جدید تنظیم کنی.

- تذکر روز ۱۴:

به خاطر داشته باش یک پرسشنامه استخدامی جدید برای کارمند جدید بفرستی.

- تذکر روز ۹۰:

به خاطر داشته باش یادداشت مدیر را برای بررسی عملکرد ۹۰ روزه بفرستی.

می‌توانید همین کار را با ایمیل‌های سفارشی انجام دهید که می‌توانند بر اساس رویدادهای خاصی که در سیستم تان تعیین شده‌اند به کارکنان یا مدیران ارسال شوند.

شرکت‌های رده بالا تمام فرایندهای خود را با یک پلتفرم عملیات‌های انسانی در یک گردش کار بصورت اتوماتیک انجام می‌دهند.

شکل ۲-۷: نمونه ای از ایمیل اتوماتیک بر اساس یک رویداد مرتبط به کارمند. در این مورد وقتی «یک کارمند کارش را شروع می کند» و «در تاریخ رویداد» یعنی تاریخ شروع کارمند، یک ایمیل باید «یکبار» ارسال شود.

در تکنولوژی استخدام و معارفه باید به دنبال چه بود

مراحل قبلی بسیاری از فرایندهای استخدام و معارفه شما را اتوماتیک خواهند کرد. آنها به استخدامی های جدید به شکلی حرفه ای خوشامد می گویند، فرایندهای قابل توسعه و تکرارپذیر برای هر استخدامی که انجام می دهید ایجاد می کنند و کارمندان تان را متعهد می سازند که از همان ابتدا خودشان داده های منابع انسانی را وارد کنند.

اما چطور می توانید مطمئن شوید که تکنولوژی منابع انسانی که قصد دارید بخرید و اجرا کنید می تواند تمام این کارها را انجام دهد؟ باید به دنبال مشخصه های زیر باشید:

- ادغام و یکپارچه سازی با سیستم های دیگر. بعنوان مثال:
 - نرم افزار پیگیری متقاضی^۱ برای انجام فرایند جذب نیرو
 - سیستم مدیریت یادگیری^۲ برای کمک به هدایت آموزش مورد نیاز کارمند
 - تکنولوژی بررسی سوابق برای بررسی پیشینه با یک کلیک
 - ابزارهای بهره وری نظیر جی سويت^۳ گوگل یا اسلک^۴
- الگوهای قابل پیکربندی برای اینکه ساخت اسناد را بسیار آسان کنید
- ایمیل های سفارشی مبتنی بر رویدادها برای تذکر به مدیران، متعهدسازی کارمندان و صعود هموارتر به

سوی موفقیت

¹ Applicant Tracking Software

² Learning Management System

³ G-Suite

⁴ Slack

و به همین سادگی مرحله ۲ تکمیل شد

شما اکنون فرایندهای قابل تکرار و ارتقاپذیری برای استخدام و معارفه ایجاد کردید که شخصی سازی و اتوماتیک سازی را میسر می کنند. این، سطح حرفه ای بودن، قانون مداری و تجربه اولیه کارمند در شرکت، را بهبود می دهد.

در فصل بعدی، اتوماتیک کردن پیگیری زمانی و پرداخت حقوق را بررسی می کنیم. این به شما کمک می کند مالیات های حقوق را مدیریت کنید و از پرداخت درست و دقیق مطمئن شوید.

روش منابع انسانی قدیمی: فرایندهای استخدام و معارفه منابع انسانی تاکتیکی و دستی بودند. کاغذبازی

استخدام و معارفه جدید برای هر استخدامی جدید یک بار و بصورت دستی انجام می شد.

روش عملیات های انسانی: از الگوها و گردش کار دیجیتال برای اتوماتیک کردن تجربه ی استخدام و

معارفه حرفه ای استفاده می کند. استخدامی های جدید از طریق اپلیکیشن موبایلی منابع انسانی شان مرحله

به مرحله هدایت می شوند و داده های شخصی حساس را خودشان وارد می کنند و تذکراهایی نیز برای

یادآوری مراحل کلیدی به مدیران ارسال می شود.

فصل هشتم:

گام سوم: خودکارسازی زمان پرداخت (یا حقوق و دستمزد)

پرداخت حقوق چیزی فراتر از صدور چک است.

شما باید برگه‌های ساعات کاری را جمع‌آوری کنید، صحت مدت زمان کار را بررسی نمایید، از کسورات صحیح هر فیش حقوقی اطمینان حاصل کنید و چک‌ها را به کارکنان تحویل دهید... و تمامی این امور باید مطابق با مقررات کارفرما و آیین‌نامه‌های مالیاتی فدرال، ایالتی و محلی انجام شود.

علاوه بر این، زمان و حقوق، مبنای قرارداد کاری است که با کارکنانتان منعقد می‌کنید. وقتی به اهمیت روز پرداخت حقوق برای کارکنانتان توجه می‌کنید، متوجه می‌شوید که چرا این روز یکی از مهم‌ترین نقاط اتصال میان یک شرکت و کارکنانش است. اگر حتی یک بار حقوق را اشتباه پرداخت کنید، اعتبار شما به عنوان کارفرما خدشه‌دار می‌شود. اگر دو بار حقوق را اشتباه پرداخت کنید، کارکنانتان به دنبال شغل دیگری خواهند گشت (بولدن-بارت، ۲۰۱۷).

کارفرمایان مسئولیت قانونی در قبال دولت فدرال و محلی دارند که (علاوه بر پرداخت حقوق) مالیات‌ها را نیز از دستمزد کارکنانشان کسر و پرداخت کنند. این مالیات‌های حقوق و دستمزد شامل مالیات بر درآمد فدرال، تأمین اجتماعی و مالیات‌های درمانی می‌باشند. اغلب اوقات کسب‌وکارها نمی‌توانند مالیات‌ها را به درستی پرداخت کنند، که باعث شده است اداره مالیات، امور مالیاتی را یکی از «بالاترین اولویت‌های» خود بنامد که به دنبال «محکومیت‌های نقدی، قرارهای منع دائمی و محکومیت‌های کیفری است که غالباً شامل محکومیت زندان طولانی، غرامت و جریمه‌های مالی» برای متخلفان می‌باشد (وزارت دادگستری ایالات متحده آمریکا، ۲۰۱۸).

صدها مقررات اجباری نیز وجود دارد که باید از آن‌ها آگاه باشید و آن‌ها را رعایت کنید – که وقتی افراد را در چندین ایالت استخدام می‌کنید، تعدادشان به سرعت افزایش می‌یابد. علاوه بر رسیدگی به مالیات‌های عمده فدرال، ایالتی و محلی، کسب‌وکارهای کوچک مسئولیت دارند در موارد زیر نیز به‌روز باشند: توافقنامه‌های مالیات ایالتی دوجانبه

- معافیت خوش حسابی
 - محدودیت های دستمزد
 - اعتبارهای مالیاتی
 - معافیت ها و استثناءها
 - مالیات های تکمیلی دستمزد
 - نوع کارمند
 - نوع کسب و کار
 - مالکیت کسب و کار
 - سرشکنی (تهاتر)
 - تغییرات در قوانین مرتبط با مرخصی های خانوادگی و درمانی با حقوق
 - تغییرات در فرم ها (نظیر تغییرات در فرم دابلو-۴ بخاطر قانون مشاغل و حذفیات مالیات ۲۰۱۷)
- اما علیرغم نیات خوب اکثر مردم، اشتباهات رخ می دهند. و این برای شما بسیار هزینه دارد من جمله زمان، پول، جریمه ها، شهرت برند، بهره وری و احتمالا حتی زندانی شدن. اداره دستمزد و ساعات وزارت کار آمریکا در سال ۲۰۲۰ گزارش کرد که کارفرمایان بیش از ۳۲۲ میلیون دلار دستمزدهای عقب افتاده در سال مالی ۲۰۱۹ داشتند - رقمی که در طول ۵ سال گذشته هر سال افزایش یافته است - و هر کارمند بطور میانگین ۱۰۲۵ دلار دستمزد عقب افتاده داشت.

مالک کسب و کار مریلند: ۲۴ ماه در زندان
در ژانویه سال ۲۰۱۳ آلفونسو تیلمن بخاطر عدم محاسبه و پرداخت مالیات های حقوق و دستمزد به ۲۴ ماه زندان و سه سال آزادی تحت نظارت محکوم شد. همچنین به تیلمن دستور داده شد غرامت ۲۲۰۲۹۹۱ دلاری بپردازد. طبق توافق طرفین دعوی، تیلمن رئیس و تنها مالک دو شرکت بود که نگهبان های حراست را

برای حفاظت از املاک و مستغلات تجاری و مسکونی تامین می کرد. هر دو شرکت مالیات ها را از چک های حقوقی کارکنان شان کسر کرده بودند اما تیلمن فرم های مورد نیاز را پر نکرده بود یا مالیات های حقوق را پرداخت نکرده بود به استثناء پرداخت های حاصل از کار مجموعه آی آر اس^۱ مبلغ کلی مالیات هایی که بخاطر عدم پرداخت تیلمن از دست رفته بود ۲۲۰۵۹۹۱ دلار بود (مورتی، ۲۰۱۴).

منبع: مجله ی حسابداری (مورتی، ۲۰۱۴).

بنابراین سوال این است که آیا کسب و کارها واقعا نیاز دارند به شخصی حقوق بدهند که زمانبندی و فیش های حقوقی را هر هفته مدیریت کند؟ یا این کار می تواند به تکنولوژی محوّل شود و دپارتمان حسابداری و منابع انسانی آزاد شوند که به کارهای استراتژیک تر رسیدگی کنند؟

گرچه حقیقت دارد که زمان و حقوق یکی از کارهای ارزشمندتر و پیچیده تری هستند که دپارتمان های منابع انسانی معمولا مدیریت می کنند، اما تحقیقات نشان می دهند که تکنولوژی برای این کار مناسب تر است. تکنولوژی دقیق تر است، زمان رهبران منابع انسانی را آزاد می گذارد که بیشتر به کارهای استراتژیک تر رسیدگی کنند، به کسب و کار کمک می کند بیشتر و بهتر قانون مدار باشد و کسب و کار را برای آینده ی کاری آماده تر می سازد.

▪ **دقت و قابلیت اطمینان:** اتحادیه حقوق آمریکا^۲ برآورد می کند که اتوماتیک سازی هزینه های پردازش حقوق را ۸۰ درصد کم می کند و خطاها در فاکتورها و چک های حقوقی را کاهش می دهد (دووال، ۲۰۱۸).

▪ **تمرکز استراتژیک تر:** سازمان هایی که سیستم زمانبندی و حقوق یکپارچه دارند ۷ درصد بیشتر به اهداف درآمدی شان می رسند (دروسیرز، ۲۰۱۸).

¹ IRS

² APA

▪ **قانونمداری بیشتر:** اتوماتیک کردن حقوق، شما را قادر می سازد هزاران استاندارد قانونی نظیر ای سی ای^۱، اف ال اس آ و قانون ساربانز - آکسلی - یک قانون فدرال که دقت و درستی صورت های مالی را تضمین می کند - را رعایت کنید.

▪ **آماده کردن شرکت ها برای آینده ی کاری:** مفاهیمی نظیر پرداخت عندالمطالبه یا فراوانی دستمزد تئوری های حقوقی هستند که دارند سروصدا می کنند. کارکنان می خواهند هر گاه نیاز داشتند حقوق شان به آنها پرداخت شود. اما این سطح از چابکی حقوق بدون سیستم های حقوق دیجیتال و کاملاً یکپارچه در سیستم منابع انسانی، امکانپذیر نخواهد بود.

در این فصل، بهترین شیوه های اتوماتیک کردن زمان کار، زمانبندی و حقوق را بررسی می کنیم. دقیقاً خواهید دید که منظورمان چیست اما اکنون جدول ۱-۸ را ملاحظه کنید که نشان می دهد چه چیزی در زمینه زمان و حقوق می تواند اتوماتیک شود. سپس مراحل اتوماتیک سازی زمان و حقوق در کسب و کارتان را بررسی خواهیم کرد.

نحوه ی اتوماتیک کردن زمان، حضور و حقوق

اتوماتیک کردن پیگیری زمانی و حقوق کارکنان می تواند یکی سودمندترین مراحل اتوماتیک سازی منابع انسانی باشد که شما می توانید انجام دهید زیرا می تواند در زمان تان صرفه جویی کند. طبق مطالعه ای که در سال ۲۰۲۱ با ۵۱۰ متخصص منابع انسانی انجام شد، مدیریت کردن زمان، حقوق و مالیات ها بطور میانگین ۷،۱ ساعت زمان می برد. این فرایند با استفاده از زنفیتز، ۲۳ دقیقه و ۱۲ ثانیه برای شرکت ها زمان می برد. بعلاوه، محاسبه، کسر و معافیت مالیات ها بصورت اتوماتیک انجام می شود. آماده اید در زمان تان صرفه جویی کنید؟

¹ ACA

اطلاعات قانونی شرکت تان را در پلتفرم کارکنان قرار دهید

هنگامی که پرداخت حقوق را اتوماتیک می کنید، نرم افزار شما کار را از جانب شما انجام می دهد. شما باید به نرم افزار اطلاعات بدهید تا بتواند به درستی از جانب شرکت شما کار کند و نماینده ی خوبی برای شرکت شما باشد.

برای انجام این کار، نخست باید تمام جزئیات شرکت را در نرم افزار وارد کنید درست مانند زمانی که هر کارمند در زمان تکمیل اسناد کار خود انجام می دهد.

اطلاعات شرکت شامل موارد زیر می باشند:

- نام قانونی شرکت شما
- نام بازرگانی شرکت شما
- کد ان ای آی سی اس^۱
- آدرس شرکت
- نوع کسب و کار
- وضعیت مالیات کسب و کار
- اطلاعات مالکیت
- امضاکننده شرکت (شخصی که مسئول امضاکردن و تأیید اسناد برای شرکت است)
- اطلاعات بانکی شرکت

¹ NAICS

جدول ۸-۱: چیزهایی که در گردش کار پردازش حقوق و پیگیری زمانی می توانند توسط کامپیوتر مدیریت شوند و چیزهایی که باید توسط انسان ها مدیریت شوند.

چیزی که می توانید اتوماتیک کنید (بهترین کارها برای کامپیوترها)	چیزی که نمی توانید اتوماتیک کنید (بهترین کارها برای انسان ها)
- پیگیری زمان - بررسی و تأیید مکان کارمند برای کارهای ویژه مکان - محاسبات اضافه کاری - یادآورهای وقت غذا و جریمه ها - کسورات مالیات بر درآمد ایالتی و محلی - منوهای کرکره ای نوع پرداخت - منوهای کرکره ای نوع درآمدها - زمانبندی های پرداخت حقوق - فرایند درخواست و تأیید پی تی او (مرخصی با حقوق) - تغییرات در اطلاعات منابع انسانی و آپدیت کردن فیش حقوقی - اسناد فیش حقوقی - شفافیت فیش حقوقی - کسورات داوطلبانه و غیرداوطلبانه کارمند و تحویل آنها به نهادهای دولتی مربوطه - مالیات حقوق سه ماهه و پایان سال - شایستگی برای اعتبارات مالیات و به حداقل رساندن مبالغ بدهی - شایستگی مزایای کارمند - FICA، تامین اجتماعی و کسورات و پرداخت های درمانی - دستورالعمل های مالیات فدرال، ایالتی و محلی و تعدیل ارقام فیش حقوق برای حفظ قانون مداری - پرونده های مالیاتی فدرال، ایالتی و محلی	- تعاریف نوع پرداخت - تعاریف نوع درآمدها - تعاریف نوع کسورات - تعیین زمانبندی پرداخت حقوق - تعیین سیاست پی تی او (مرخصی با حقوق) - زمانبندی های تعویض شیفت - تأیید ساعات کار انجام شده - امضا کردن اسناد مهم برای بانک، مالیات یا اطلاعات قانونی

منبع: زنفیتز، ۲۰۲۱

شما همچنین باید مشخص کنید چه کسی در شرکت تان فیش حقوقی دریافت می کند. برای این کار، جزئیات فیش حقوقی نظیر نوع اشتغال، نوع پرداخت و اطلاعات دستمزد یا حقوق را به سند دیجیتال هر کارمند الصاق کنید. یک بار تنظیم کردن این (اطلاعات) به نرم افزار شما اجازه می دهد از این به بعد مستقل عمل کند. شکل ۸-۱ نمونه ای از این مورد را نشان می دهد.

یک کارمند جدید اضافه کنید

اطلاعات اولیه

نام خانوادگی * نام *
ولف اوون

عنوان شغلی * آدرس ایمیل *
مدیر کل Owolfe@gmail.com

استخدام

تاریخ استخدام * بخش
04 / 01 / 2018 اداره

نوع استخدام * آدرس محل کار *
تمام وقت گلدیل

نوع جبران * حقوق سالانه (\$) *
حقوق بگبر 60000 دلار

لغو کنید ذخیره کنید

شکل ۱-۸: نمونه ای از تخصیص دادن تاریخ استخدام، دپارتمان، نوع اشتغال، نوع پرداخت و حقوق به یک استخدامی جدید. این اطلاعات سند اطلاعات کارمند را تکمیل می کند.

منبع: زنفیتز، ۲۰۲۱

نرم افزار زمان و حقوق را پیگیری کنید که بصورت مستقل و خودکار اجرا شود

اتحادیه حقوق آمریکا، دریافت که ۷۵ درصد از کسب و کارها از «سرقت زمان» متاثر می شوند و این به مقدار ۷ درصد از پرداخت حقوق ناخالص سالانه شان برای شان هزینه دارد (آسترهاس، ۲۰۱۵). یعنی اگر کسب و کار شما ۱ میلیون دلار حقوق پرداخت می کند، شما احتمالا ۷۰ هزار دلار را بابت زمان دزدیده شده از دست می دهید.

اما سریع تقصیر را به گردن کارکنان نیندازید. یک سیستم ثبت زمان دستی نه تنها برای مدیران بلکه برای کارکنان نیز پرزحمت و دست و پا گیر است. بدون یک روش دقیق و قابل اطمینان برای کارکنان که بتوانند زمان شان پیگیری کنند، مشکلات ناگزیر رخ می دهند.

کاری که شما می توانید انجام دهید تا از خطاهای فیش حقوقی جلوگیری کنید این است که نرم افزار ثبت زمان تان را با نرم افزار فیش حقوقی ادغام و یکپارچه کنید. نرم افزار یکپارچه زمان و حضور به مدیران منابع انسانی اجازه می دهد از سرقت فیش حقوقی جلوگیری و نرخ های اضافه کاری را بصورت اتوماتیک محاسبه کنند. به کارکنان نیز راهی آسان برای پیگیری ساعات کار همراه با مشخصه های ورود/خروج، می دهد. شرکت هایی که سیستم های ثبت زمان و حقوق را ادغام و یکپارچه می کنند زمان پردازش فیش حقوقی را تا ۹۰ درصد کاهش می دهند و خطاهای فیش حقوقی شان بطور متوسط تا ۶ درصد کاهش یافته است.

فرض کنید یک سیستم منابع انسانی یکپارچه را انتخاب کرده اید که شامل ثبت زمان نیز هست. به دنبال ارائه دهندگانی باشید که مشخصه هایی نظیر ساعات اتوماتیک که ساعت حضور را نشان می دهد، سیستم های زیست سنجی (بیومتریك) و اپلیکیشن هایی برای نیروی کار متحرک، باشند.

▪ ردیاب های ثبت زمان اینترنتی: این نوع ردیاب ها در سال های اخیر بخاطر سهولت استفاده شان بسیار محبوب و رایج شده اند. شما می توانید در هر جایی که اتصال اینترنت دارد از طریق کامپیوتر رومیزی، تلفن همراه یا تبلت، به داده های زمان دسترسی پیدا کنید.

▪ ردیاب های موقعیت جغرافیایی: اپلیکیشن های اینترنتی بسیاری به کارکنان اجازه می دهند از طریق یک تلفن همراه یا اپلیکیشن ساعت ورود و خروج شان را ثبت کنند. این اپلیکیشن ها قابلیت های موقعیت یابی جغرافیایی دارند بنابراین می توانید ببینید کارکنان دورکارتان روز کاری خود را در جایی که باید شروع و تمام می کنند یا خیر.

▪ زیست سنجی (بیومتریك): این سیستم با شناسایی کارکنان بر اساس اثر انگشت یا الگوی عنبیه ی چشم شان، کارکنان را مدیریت می کند. این (سیستم) جایگزین استفاده از سایر روش های صحت سنجی نظیر کارت کشیدن، می شود. کارفرمایانی که یک سیستم زیست سنجی (بیومتریك) را اجرا می کنند از آن برای محدود کردن دستیابی به کارکنان و جلوگیری از انگشت زدن کارکنان به جای یکدیگر استفاده می کنند - شما نمی توانید برای دوست تان ساعت ورود و خروج بزنید.

اولین کاری که باید انجام دهید این است که اطلاعات فیش حقوقی را داخل نرم افزار بررسی و بازبینی کنید. تاریخ شروع (زمانی که می خواهید پرداخت حقوق کارکنان را شروع کنید) را تعیین کنید و فراوانی پرداخت (هفتگی، دوهفتگی، نیمه ماهانه، ماهانه) را مشخص نمایید تا نرم افزار بتواند محاسبات را بصورت اتوماتیک انجام دهد.

همچنین باید مشخص کنید کارکنان چگونه ساعات کاری شان را پیگیری و ثبت کنند. روشی را انتخاب کنید پیگیری زمان را بطرز مسخره ای برای کارکنان تان آسان می کند، مثلاً مشخصه های ساعات ورود و خروج در اپلیکیشن های موبایل در نرم افزار منابع انسانی. همچنین باید شخصی را در سازمان تان برای تأیید ساعات ثبت شده تعیین کنید. این یک مرحله ی انسانی است که برای تأیید ساعات کارشده، استفاده می شود. بسیاری از سیستم های منابع انسانی یکپارچه (همه جانبه) یک مدیر را بعنوان تأییدکننده برگه ثبت زمان (گاه شمار) بصورت اتوماتیک انتخاب می کنند.

در نهایت، باید سیستم منابع انسانی تان را تنظیم کنید تا بفهمد کارکنان تان در کجا قرار دارند (این باید از سند کارمند استنباط شود) تا نرم افزار بتواند شرایط حداقل دستمزد، کسورات مالیات بر درآمد ایالتی و نرخ های اضافه کاری مربوط به هر ایالت را به درستی پیگیری کند.

هنگامی که قوانین پیگیری زمانی را در سیستم ثبت منابع انسانی تان پیکربندی می کنید، نرم افزار بصورت اتوماتیک درآمدها، کسورات و معافیت ها را برای هر دوره پرداخت حقوق محاسبه می کند و زمانی که فیش حقوقی آماده ی اجرا است به مدیران منابع انسانی اطلاع می دهد.

این گردش کار پیکربندی سریع ساعت ها کار دستی را ذخیره و از خطاها جلوگیری می کند.

منابع انسانی را مستقیماً در سیستم فیش حقوقی تان ادغام و یکپارچه کنید

یکی از بزرگترین هدر دهنده های زمان در منابع انسانی، اصلاح کردن تمام تغییرات کوچکی است که بر حقوق کارکنان تاثیر می گذارند. چیزهایی نظیر افزایش حقوق، پاداش، مرخصی با حقوق، مرخصی بدون حقوق، توقیف های جدید، کسورات غیرمنتظره یا تغییرات در انتخاب مزایا همگی بر مقدار پولی که یک کارمند در نهایت به خانه می برد تاثیر می گذارند. هر گاه تغییری اعمال می شود باید بلافاصله در چک های حقوقی افراد منعکس

گردد. در غیر اینصورت مجبور می شوید تغییرات پرهزینه ای ایجاد کنید و فیش های حقوق را مجددا صادر کنید.

هنگامی که تکنولوژی منابع انسانی راه اندازی می شود تغییرات بصورت اتوماتیک در فیش حقوقی لحاظ می شوند و اسناد منابع انسانی شما بطور یکدست آپدیت می گردند.

در سیستم های دستی یا حتی وقتی فرایندهای منابع انسانی دیجیتالی را اجرا می کنید که کاملاً یکپارچه و ادغام شده نیستند، خواهید دید که تغییرات در منابع انسانی می تواند بطرز دردناکی پرزحمت باشند. مجبور خواهید شد اطلاعات را از تک تک کارکنان بدست آورید تا مطمئن شوید تغییرات به درستی در سیستم حقوق تان پیاده می شوند. و وقتی اطلاعات را بصورت دستی از یک سیستم به سیستم دیگر منتقل می کنید باز هم ریسک بروز خطاها را افزایش می دهید.

داشتن یک سیستم برای منابع انسانی، پیگیری زمان و پرداخت حقوق باعث می شود آپدیت های همزمان و آنی در میان هیات مدیره ایجاد شود. این کار شما را آسان می کند و به جای اصلاح های واقعی و ایجاد ریسک بروز خطاها می توانید آپدیت های بلادرنگ و یک فرایند تأیید ساده داشته باشید.

اظهارنامه های مالیاتی فدرال و ایالتی تان را اتوماتیک کنید

در این نقطه نرم افزار شما اسناد کاملی از اطلاعات فیش حقوقی تان دارد پس منطقی است که قادر باشد به پرونده های مالیاتی نیز رسیدگی کند.

برای تنظیم پرونده های مالیاتی اتوماتیک، کل کاری که باید انجام دهید این است که اطلاعات مالیات فدرال و ایالتی تان نظیر شماره شناسایی فدرال کارمند^۱، شماره های شناسایی مالیات ایالتی و نرخ های مالیات را وارد کنید. سپس نرم افزار منابع انسانی شما مالیات ها را برای شما محاسبه، حواله و ثبت می کند.

¹ EIN

شرایط اداره درآمد ایالتی و امنیت اقتصادی ایالتی تان را اتوماتیک کنید

می توانید شرایط امنیت اقتصادی ایالتی نظیر بیمه بیکاری را به شیوه ای مشابه اتوماتیک کنید. شماره حساب حقوق بیکاری^۱ ایالتی، نرخ بیمه بیکاری^۲ و شماره حساب کسورات را آپلود کنید.

الگوهایی برای نوع پرداخت ایجاد کنید

هنگامی که پروفایل های کاربر تعریف شدند، و کارکنان تان در یک سیستم واحد وارد شدند، بخش سرگرم کننده شروع می شود: بوجود آوردن سیستم هایی که ارتقا پیدا می کنند. اولین مرحله این است که الگوهایی برای نوع پرداخت بسازید (شکل ۸-۲). نوع پرداخت ها سناریوهای پرداخت تکراری هستند که شرکت مکررا از آنها استفاده می کند. بعنوان مثال، می توانید انواع پرداخت را برای ساعات عادی، ساعات اضافه کاری، ساعات تعطیلی، تعطیلات، پاداش ها، مشوق ها و غیره داشته باشید. الگوهای نوع پرداخت قوانین و تعاریف از پیش ساخته ای هستند که به انواع پرداخت مختلف در شرکت تان اضافه می شوند.

هر بار که یک کارمند جدید را معرفی می کنید، نوع پرداخت او را درون پلتفرم مشخص نمایید. این کار باعث می شود سیاست های خاصی که در تعریف الگوها لحاظ شده اند مشخص شوند و فیش حقوقی دقیق و درست بماند.

منوهای کرکره ای برای درآمدها، معافیت ها، بازپرداخت ها و سایر کارکردها ایجاد کنید

ممکن است ساده به نظر برسد (و امیدواریم چنین باشد) اما ساختن منوهای کرکره ای برای جنبه های مختلف پرداخت حقوق، فرایند فیش حقوقی شما را تمیزتر، آسانتر و کمتر مستعد خطا می کند (شکل ۸-۳).

¹ UC

² UI

نوارهای کرکره ای شما را قادر می سازند انواع درآمد مربوطه، انواع معافیت پیش مالیاتی و پس مالیاتی، انواع توقیف ها، بازپرداخت ها، کسورات و سایر داده های کلیدی حقوق (مالیات های عقب افتاده، بازپرداخت ها، سهم مزایای کارمند/کارفرما) را پیکربندی کنید. اگر چک حقوقی یک شخص به اصلاح نیاز داشته باشد، مدیران اجرایی حقوق به آسانی می توانند یک اصلاح را از منوی کرکره ای انتخاب کنند. اصلاح های مورد نیاز فیش حقوقی را بصورت اتوماتیک برای کارمند مربوطه آپدیت می کنند و اسناد سازمان نیز آپدیت می شوند. این باعث صرفه جویی در زمان تان می شود و هماهنگی در اسنادتان ایجاد می کند.

تنظیمات			
فرم ها	گزارش ها	جدول زمانی	پرداخت اعمالی خود
هر روزی پر مردم			
ما به طور خودکار هرگونه کسر و مشارکتی که توسط Zenefits مدیریت می شود را در اینجا تنظیم می کنیم. همچنین می توانید انواع پرداخت سفارشی خود را اضافه کنید.			
درآمد			
نوع امتیاز	دسته درآمد	نام درآمد	درآمد
الف	مبلغ ثابت	پاداش	پاداش
الف	چند تا از آنها ...	پیمانکار Double Ove ...	پیمانکار دو ساعت اضافه کاری
الف	چند تا از آنها ...	اضافه کاری پیمانکار H ...	ساعات اضافه کاری پیمانکار
الف	مبلغ ثابت	معمولی پیمانکار ...	درآمدهای منظم پیمانکار
الف	نرخ هر واحد	COVID-19 EFMLA	COVID-19 EFMLA
الف	نرخ هر واحد	مراقبت از خانواده COVID-19 - ...	مراقبت از خانواده COVID-19 - زمان استراحت
الف	نرخ هر واحد	خودمراقبتی COVID-19 - شما ...	خودمراقبتی COVID-19 - زمان استراحت
کسورات			
نوع امتیاز	دسته کسر	نام کسر	کسورات
الف	مبلغ ثابت	بیمه دندان پزشکی	بیمه دندان پزشکی - Zenefits
الف	مبلغ ثابت	IRA ساده - استاندارد	برنامه بازنشستگی اجرایی
الف	مبلغ ثابت	حساب خرج Flex	Flex Spending Account - Zenefits
الف	مبلغ ثابت	حساب هزینه فلکس ...	Flex Spending Account Dependent - Zenefits
الف	مبلغ ثابت	انبار تزیینات ...	هزینه انبار تزیینات
الف	مبلغ ثابت	پس از کسر مالیات	بازپرداخت وام
الف	مبلغ ثابت	IRA ساده - استاندارد	برنامه بازنشستگی مدیر
مشارکت ها			

شکل ۸-۲: نمونه ای از پیش تعریف انواع پرداخت در الگوهایی که می توانند در کل فرایند فیش حقوقی تان مورد استفاده قرار گیرند.

منبع: زنفیتز، ۲۰۲۱

اسناد فیش حقوقی دیجیتال کامل را بدون تکان دادن یک انگشت یا بازکردن فایل پرونده ها، نگه دارید

این یکی از آن مراحل است که در واقع هیچ کاری در آن انجام نمی شود. خوش به حال شما.

طبق سند اف ال اس آ وزارت کار آمریکا (اصلاح شده در سال ۲۰۰۸) کارفرمایان باید اسناد فیش حقوقی را به مدت سه سال پیگیری و نگهداری کنند. اگر فیش حقوقی را بصورت کاغذی یا حتی در صفحات گسترده در کامپیوترتان اجرا می کنید، این کار به مقدار زیادی سازماندهی و نگهداری فایل نیاز دارد. اگر از قبل داده های کارمندان را در یک پلتفرم منابع انسانی مبتنی بر ابر (اینترنتی) وارد کرده اید بطور اتوماتیک نسخه های دیجیتالی از تمام داده های معاملاتی دارید. به هیچ تلاشی نیاز نیست.

شکل ۳-۸: نمونه ای از استفاده از منوهای کرکره ای برای انواع درآمد از پیش بارگذاری شده برای اینکه پرداخت حقوق در کل سازمان هماهنگ تر شود.

منبع: زنفیتز، ۲۰۲۱

دیگر نیازی نیست نگران باشید که آتشسوزی یا خرابکاری اسناد شما را نابود کند. تمام داده های شما بصورت امن در فضای ابر قرار دارند.

داده های فیش حقوقی را هم برای مدیران منابع انسانی و هم برای کارکنان قابل دستیابی و شفاف کنید

افراد به دلایل زیادی نیاز دارند به اطلاعات حقوقی شان دسترسی پیدا کنند. و باید آزاد باشند تا بدون کمک منابع انسانی به این اطلاعات دست یابند. این داده های دموکراتیزه نامیده می شود یعنی همه می توانند بدون کسب اجازه از مسئولان به داده ها دسترسی پیدا کنند.

این با داده های اتوماتیک، امن و مبتنی بر ابر فیش حقوقی، امکانپذیر می شود. مسئولان، مدیران و کارکنان می توانند با استفاده از مجوزهای کاربری شان از کامپیوتر یا اپلیکیشن موبایل شان به داده های حقوق دسترسی پیدا کنند. این دستیابی فوری به اطلاعات حقوقی، درآمدها، فرم های دابلو-۲ و غیره را فراهم می کند بدون اینکه کارکنان احساس کنند مجبورند از «منابع انسانی بپرسند». این، داده های دیگر نظیر اطلاعات شخصی سایر کارکنان را نیز امن و ایمن نگه می دارد.

در تکنولوژی زمان و حقوق به دنبال چه باید بود

مراحل قبلی بسیاری از فرایندهای فیش حقوقی را اتوماتیک می کنند. آنها زمان و ساعات کارکنان را با فیش حقوقی هماهنگ می کنند، تغییرات منابع انسانی در چک های حقوقی را بصورت اتوماتیک اعمال می نمایند و سیستم های منابع انسانی تان را یکپارچه و تطبیق یافته نگه می دارند.

اما از کجا بفهمید که ارائه دهنده ی نرم افزار فیش حقوقی فعلی تان می تواند به این سطح از اتوماسیون دست یابد و/یا چه سوالات تعیین کننده ای می توانید از سایر ارائه دهندگان پلتفرم منابع انسانی بپرسید تا موارد خوب را بیابید؟ در زیر چند سوال که می توان پرسید ارائه می شود:

- آیا نرم افزار فیش حقوقی شما با نرم افزار منابع انسانی و حسابداری ادغام و یکپارچه شده است؟
- آیا نرم افزار فیش حقوقی شما با زمان و حضور کارمند ادغام و یکپارچه شده است؟
- آیا می توانید فیش حقوقی را با سه کلیک اجرا کنید؟

▪ آیا می توانید در حین اجرای فیش حقوقی به پیش نویس های مختلف فیش حقوقی در اسناد

دیجیتالی ذخیره شده رجوع کنید؟

تمام! شما مرحله ۳ را به اتمام رساندید

اگر پیشنهادات ذکر شده را دنبال کنید منابع انسانی، حقوق و پیگیری زمانی را در یک سیستم دیجیتالی واحد با موفقیت ادغام و یکپارچه خواهید کرد. این باعث مدیریت هماهنگ داده های کارکنان می شود. اگر داده های شما در یک جا آپدیت شوند در همه جا آپدیت می شوند و این به یک تجربه ی کاری مثبت تر و جریمه های کمتر منجر می شود. و البته فیش حقوقی دقیق تر و درست تری خواهید داشت.

در فصل بعدی، رویکرد مشابهی را به بخش مزایا اتخاذ خواهیم کرد. اگر شرکت شما هر گونه مزایایی - سلامتی، رفت و آمد و.... ارائه می دهد قطعاً اگر بفهمید که این فرایندها نیز می توانند اتوماتیک شوند خوشحال خواهید شد.

روش قدیمی منابع انسانی: سیستم های جداگانه برای پیگیری زمان، حسابداری و فیش حقوقی. تغییرات بصورت دستی انجام می شوند.

روش عملیات های انسانی: یک سیستم واحد برای پیگیری زمان، زمانبندی و فیش حقوقی اطلاعات را بصورت اتوماتیک ارائه می دهد تا کل سیستم دقیق و یکپارچه بماند.

فصل نهم:

گام چهارم: خودکارسازی مزایای بیمه درمانی

ارائه ی درست مزایا یک نیرو محرکه ی بزرگ برای موفقیت کسب و کار شماست.

مزایا هر گونه منفعت اضافی هستند که یک کارفرما به کارکنان خود ارائه می‌دهد، شامل مزایای نقدی و غیرنقدی نظیر بیمه درمانی، تعطیلات با حقوق، سهام شرکت، برنامه‌های کاری انعطاف‌پذیر، بیمه عمر، مزایای رفت‌وآمد، کمک هزینه دورکاری و غیره.

تقریباً ۳۰ درصد از کل حقوق کارکنان را مزایا تشکیل می‌دهند و کسب و کارها از مزایا بعنوان روشی کلیدی برای جذب استعدادهای جدید و حفظ بهترین پرسنل شان استفاده می‌کنند (گونزالز، ۲۰۲۰). اکثر گزینه های مزایا از نظر قانونی الزامی نیستند اما یکی از آنها الزامی است: بیمه درمانی. مزایای بیمه درمانی، عبارت دیگر خدمات درمانی، شامل ترکیبی از بیمه پزشکی، دندانپزشکی و بینایی سنجی است. کارفرمایانی که ۵۰ کارمند تمام وقت (۱۰۰ کارمند برای ایالات کالیفرنیا، کلرادو، ورمونت و نیویورک) یا کارمند معادل تمام وقت دارند توسط قانون ملزم می‌شوند که پوشش درمانی را برای حداقل ۹۵ درصد از پرسنل واجد شرایط فراهم کنند. ارائه ی مزایای سلامتی در شرکت هایی که کمتر از ۵۰ کارمند تمام وقت دارند اختیاری است اما اکثر کارفرمایان می‌دانند که برای رقابت با کسب و کارهای بزرگتر بر سر جذب استعدادهای، به این مزایا نیاز دارند.

مدیریت کردن مزایای سلامتی یک فرایند پیچیده است که ذی نفعان، ضرب العجل ها، تأییدیه ها و فرایندهای زیادی دارد. البته مزایای سلامتی مزیت شماره یکی است که کارکنان از کارفرمایانشان می‌خواهند (زنفیتز، ۲۰۲۰). ۵۰ درصد از کارکنان کسب و کارهای کوچک می‌گویند این (مزایای سلامتی) دلیل اصلی سر کار ماندن آنهاست (کیوری، ۲۰۲۰a). بنابراین ارائه ی درست این مزایا از اهمیت زیادی برخوردار است.

در واقع ما می‌توانیم یک کتاب کامل را به بیان اینکه مزایا چگونه بر برند شما، پیچیدگی هایش و قانونمداری تان تاثیر می‌گذارند، اختصاص دهیم (و این کار را کرده ایم - به «راهنمای بیمه درمانی کسب و کارهای کوچک» در zenefits.com/pops-extras مراجعه کنید). اما می‌دانیم که برای اثبات ارزش مزایا اینجا نیستید بلکه برای آموختن اتوماتیک سازی این مورد اینجا هستید. پس بیایید سر اصل مطلب برویم.

جدول ۹-۱: در اکثر گردش کارهای مدیریت مزایا چه چیزی می تواند توسط کامپیوترها مدیریت شود و چه چیزی باید توسط انسان ها مدیریت گردد.

چیزی که می توانید اتوماتیک کنید (بهترین برای کامپیوترها)	چیزی که نمی توانید اتوماتیک کنید (بهترین برای انسان ها)
▪ انتخاب مزایا در حین فرایند معارفه - استخدامی جدید ▪ مدیریت و اجرای ثبت و نام آزاد ▪ مقایسه طرح ها ▪ اصلاحات و معافیت های فیش حقوقی بر مبنای انتخاب مزایا ▪ پرونده سازی فرم های فدرال ۱۰۹۴-سی و ۱۰۹۵-سی ▪ پیروی از مقررات ای سی ای	▪ انتخاب شرکت های بیمه ▪ انتخاب واسطه ▪ انتخاب طرح ها برای ارائه ▪ انتخاب نرخ پرداختی کارفرما ▪ انتخاب شایستگی کارمند

منبع: زنفیتز، ۲۰۲۱

مدیریت و اجرای مزایای سلامتی برای تکنولوژی بسیار مناسب تر است تا برای انسان ها. همانطور که ریا اودانل، متخصص منابع انسانی با بیش از ۱۵ سابقه عملی، می گوید «وقتی موضوع مدیریت و اجرای مزایا باشد، ارائه دهندگان شخص ثالث بهترین گزینه برای کسب و کارهای کوچک و متوسط هستند». (اودانل، ۲۰۲۰)(جدول ۹-۲).

چگونه مدیریت مزایای سلامتی را اتوماتیک کنید

چیزی به با اهمیتی مزایا را، چگونه اتوماتیک می کنید؟ مشخص می شود، خیلی سخت نیست. بیایید نه مرحله ای که مدیریت و اجرای مزایا را در کسب و کار شما آسان و اتوماتیک می کند را بررسی کنیم.

یک پلتفرم منابع انسانی همه جانبه و یکپارچه انتخاب کنید که شامل مدیریت و اجرای مزایا می باشد

فرض می کنیم که از یک پلتفرم منابع انسانی یکپارچه و همه جانبه استفاده می کنید که در آن، اطلاعات بین سیستم های فیش حقوقی، منابع انسانی و مزایا بصورت اتوماتیک هماهنگ می شوند. حتما یک پلتفرم منابع انسانی انتخاب کنید که مدیریت و اجرای مزایا یکی از مشخصه های اصلی اش باشد (نه مشخصه ی شخص ثالث).

علاوه بر یکپارچگی داده های بلادرنگ، لازم است نرم افزار منابع انسانی خود را پیکربندی کنید تا گردش های کار را به صورت خودکار بر مبنای رویدادهای خاص اجرا کند. به عنوان مثال، در حالی که یک استخدام جدید مشغول انجام مراحل اداری آشناسازی است، به سیستم منابع انسانی خود دستور دهید که پس از تکمیل فرآیند اصلی آشناسازی، فرآیند ثبت نام مزایا را به صورت خودکار اجرا کند - در همان اپلیکیشن و همان گردش کار. کارکنان شما شاهد یک فرآیند پیوسته خواهند بود و از اینکه مجبور نیستند اطلاعات شخصی خود (نظیر نام قانونی، آدرس، شماره تأمین اجتماعی و غیره) را مجدداً وارد کنند، قدردانی خواهند کرد؛ زیرا سیستم منابع انسانی شما اطلاعات را به صورت خودکار از فرآیند آشناسازی که به تازگی تکمیل شده است، استخراج می کند.

این در مورد کارکنانی که تغییراتی در داده های شخصی شان می دهند نیز صدق می کند. فرض کنید یک کارمند باسابقه دارید که ازدواج می کند یا یک رویداد مهم زندگی برای او رخ می دهد. سیستم مزایای شما

بلافاصله متوجه ی آن رویداد می شود و یک دوره ثبت نام آزاد جدید را برای آن کارمند اجرا می کند. یادتان می آید در گذشته رویدادهای مهم زندگی باعث چندین هفته رفت و آمد بین شما، شرکت بیمه و کارمندان می شدند؟ بله، خوب حالا می توانید آن را فراموش کنید.

وقتی داده ها بی وقفه و پیوسته بین اپلیکیشن های منابع انسانی تان جریان پیدا می کنند مدیریت روزانه ی مزایا، تغییرات در معافیت ها و تمدیدهای سالانه همگی توسط سیستم منابع انسانی اتوماتیک شما اجرا می شوند.

مزایای مناسب را انتخاب کنید

کسب و کارهای کوچک می دانند که برای رقابتی ماندن و جذب استعدادها باید مزایایی ارائه دهند اما اکثر آنها همچنان با مساله توان مالی و پیچیدگی های انتخاب و مدیریت کردن یک استراتژی مزایا، دست به گریبان هستند. با استفاده از یک بازار بیمه دیجیتال (مثلا زنفیتز) می توانید بدون درگیر کردن یک کارگزار بیمه یا یک شرکت بیمه، طرح ها و شرکت های بیمه را مشاهده و مقایسه کنید. قبل از درگیر کردن و سفارش دادن به یک شرکت دیگر، می توانید پوشش طرح را ارزیابی کنید، هزینه کلی را برآورد نمایید و اطلاعات را رهبری شرکت تان ارائه دهید. این باعث می شود رهبران منابع انسانی بتوانند هزینه های طرح را شخصا در دست بگیرید و واسطه های اطلاعات را حذف نمایید و پوشش درمانی را برای کسب و کارهای کوچک مقرون به صرفه تر کنید.

اطلاعات شرکت بیمه و طرح بیمه تان را دیجیتالی کنید

تکنولوژی مدیریت مزایای شخص ثالث، طرح های بیمه و اطلاعات شرکت بیمه را بصورت دیجیتالی نمایش می دهد. بعد از دریافت اطلاعات نرخ ها و گرفتن مظنه از شرکت های بیمه مختلف، می توانید طرح هایی که می خواهید را با انتخاب در سیستم منابع انسانی تان انتخاب و اجرا کنید. این یک «منوی» دیجیتال از انواع طرح ها در اختیار کارکنان قرار می دهد تا گزینه ها را ببینند و مقایسه کنند و اطلاعات بیشتری در مورد آنها کسب

نمایند. دیجیتالی کردن گزینه های طرح های بیمه به کارکنان تان اجازه می دهد طرح ها را در زمانی که می خواهند و بوسیله ی دستگاه های شخصی شان ببینند و این به آنها کمک می کند که در مورد طرح بیمه برای خودشان و خانواده شان درست تصمیم گیری کنند.

همچنین می توانید قوانینی را برای موقعیت هایی نظیر عدم انتخاب یا تعریف پوشش بیمه از سوی کارکنان، تعیین کنید. این کار **نگاشت طرح** نامیده می شود که کمک می کند مطمئن شوید شرکت تان از قانون پیروی می کند و کل فرایند ثبت نام را اجرا می نماید.

با یک ضربه آرام انگشت شایستگی کارمند را مدیریت کنید

هنگامی که داده های کارکنان در جریان معارفه دیجیتال بارگذاری شدند، مدیریت کردن شایستگی کارمند برای هر نوع پوشش (پزشکی، دندانپزشکی، بینایی سنجی، عمر و غیره) آسان خواهد بود. شما می توانید روی گزینه تنظیمات شایستگی کارمند در پیشخوان کارمند ضربه بزنید تا آنها را خاموش یا روشن کنید.

سهم شرکت را تعیین کنید

اجرای سهم حق بیمه کارفرما را آسان کنید. نرخ های سهم بیمه کارفرما را برای هر نوع پوشش در سیستم اسناد منابع انسانی تان تنظیم کنید و سیستم سهم حق بیمه را برای هر کارمند در هر دوره پرداخت بصورت اتوماتیک محاسبه خواهد کرد. گزینه های انعطاف پذیر باید شما را قادر سازند درصدهای خاص یا نرخ های ثابتی را به بیمه شدگان اصلی و همچنین افراد تحت تکفل شان ارائه دهید.

گردش کار ثبت نام آزاد را اتوماتیک کنید

ثبت نام آزاد معمولاً یکی از جنبه های ناخوشایند منابع انسانی است، زیرا به هماهنگی زیادی نیاز دارد و دینفعان متعددی نیز درگیر هستند. به نظر می رسد همیشه در نهایت عده زیادی خسته و سردرگم می شوند. اما دیگر نه.

¹ Open Enrollment

با یک گردش کار ثبت نام آزاد خودکار، کارکنان یک تجربه کاری لذت بخش را پشت سر می گذارند که توسط پلتفرم انسانی شما هدایت می شود. آن ها یک ایمیل خودکار دریافت می کنند که زمان شروع دوره ثبت نام آزادشان را یادآوری می کند و سپس می توانند ثبت نام خود را با سرعت دلخواهشان با استفاده از تلفن هوشمند یا رایانه شخصی خود مدیریت کنند. سیستم شما بر فرآیند ثبت نام نظارت می کند و به کارکنانی که نیاز دارند اقدامات خاصی انجام دهند، به صورت خودکار پیام های یادآوری ارسال می نماید.

برای پیکربندی این سطح از خودکارسازی، ابتدا به سیستم انسانی خود اطلاع دهید که دوره ثبت نام آزاد چه زمانی شروع و چه زمانی به پایان می رسد. این کار باعث می شود رایانه شما متوجه شود نرخ های سالانه چه زمانی آغاز و چه زمانی منقضی می شوند. شما باید شایستگی کارمندان را در پیشخوان کارمند بررسی کنید تا اطمینان حاصل نمایید که فقط کارکنانی که مشمول مزایا هستند، می توانند در فرآیند ثبت نام آزاد خودکار شرکت کنند.

به محض شروع دوره تمدید بیمه درمانی سالانه شما، پلتفرم انسانی شما به صورت خودکار ایمیلی ارسال می کند و آغاز دوره ثبت نام آزاد را اطلاع می دهد. این ایمیل باید شامل اطلاعاتی در مورد نحوه مدیریت درخواست مزایا در سیستم منابع انسانی شما برای تکمیل فرآیند باشد، و همچنین هرگونه اطلاعات مربوط به تغییرات در طرح ها، شرکت های بیمه، نرخ ها یا گزینه های مزایا باید در این ایمیل گنجانده شود. برخلاف فرآیند حضوری یا فرم های کاغذی، ثبت نام دیجیتالی یک معماری اطلاعات شهودی ایجاد می کند که کارکنان را قادر می سازد قبل از مراجعه به شما به سوالات خود پاسخ دهند. به عنوان مثال، کارکنان می توانند بر روی آیکن های علامت سوال کلیک کنند تا در مورد اصطلاحات کلیدی خاص اطلاعات کسب کنند یا برای کسب اطلاعات بیشتر بر روی پیوندها کلیک نمایند. مدیران می توانند فرآیند ثبت نام گروه شما را به آسانی و با تحلیل پیشخوان دنبال کنند، اما معمولاً پس از تنظیم فرآیند خودکارسازی، دخالت محدودی خواهند داشت.

و برای کارکنان، فرایند ثبت نام آزاد اتوماتیک واضح تر و شهودی تر است (شکل ۹-۱) و در کل سه دقیقه طول می کشد.

برنامه های پزشکی را با هم مقایسه کنید

نام حامل

نام طرح

هزینه در هر ماه

به دکتر پیدا کن

خلاصه مزایا (SBC)

اطلاعات طرح

قابل کسر؟

کی می کنید

شبکه طرح

کی تخصصی

بیمه تضامنی

بیمه مشترک خارج از شبکه

خدمات اورژانس

از جیب حداکثر

آیا OOP Max شامل Deduc...

مشارکت حساب کارفرما

اطلاعات نسخه

فرانشیز داروخانه

روزهای عرضه

هزینه مواد مخدر ردیف 1

هزینه داروی سطح 2

هزینه مواد مخدر ردیف 3

EverydayHealth 2 ...

56.25 دلار

جستجو کنید

SBC را مشاهده کنید

2500 دلار

50 دلار

تماس با حامل

90 دلار

20%

50%

20%

7000 دلار

خیر

-

250 دلار

SBC را ببینید

35 دلار

90 دلار

180 دلار

نمونه کارها نقره ای 30 ...

31.25 دلار

جستجو کنید

SBC را مشاهده کنید

3000 دلار

20%

تماس با حامل

20%

20%

50%

20%

5000 دلار

خیر

100 دلار (به HSA)

SBC را ببینید

SBC را ببینید

20%

20%

20%

این طرح را انتخاب کنید

این طرح را انتخاب کنید

شکل ۹-۱: هنگامی که طرح های مزایا کاملاً دیجیتال هستند کارکنان می توانند قبل از ثبت نام در یک طرح، همه ی طرح ها را ببینند، مقایسه کنند و انتخاب نمایند. فیلدهای داده غنی به کاربران اجازه می دهد خودشان به سوالات پاسخ دهند یا اطلاعات بیشتری کسب کنند.

منبع: زنفیتز، ۲۰۲۱

گزارشات را به آسانی استخراج کنید

با چند کلیک می توانید گزارش های فدرال مورد نیاز را از سیستم منابع انسانی خود استعلام کنید یا اطلاعات بیشتری در مورد نیروی کارتان به دست آورید. به عنوان مثال، می توانید دسترسی کامل به گزارش های تکمیل ثبت نام، گزارش های انتخاب ثبت نام، سهم هزینه ها و اطلاعات آماری داشته باشید. این داده ها می توانند زمان تمدید سالانه در سال آتی را به شما اطلاع دهند و به شما کمک کنند تا در مورد پورتفولیوی مزایای خود و اینکه چه چیزی به کارکنانتان ارائه خواهید کرد، تصمیمات هوشمندانه تری اتخاذ کنید و همچنین از مظنه های هزینه ای که کارگزار بیمه شما ارائه کرده است، آگاه شوید.

ثبت نام شرکت بیمه را کاملاً دیجیتالی انجام دهید

از مدیریت چندین سیستم فناوری خودداری کنید. علاوه بر یکپارچه سازی بی وقفه داده ها برای اطلاعات نیروی کارتان، سیستم اسناد منابع انسانی شما قابلیت تکمیل ثبت نام های شرکت های بیمه را نیز فراهم می کند. خودکارسازی ثبت نام های شرکت های بیمه در زمینه مزایا به معنای حجم کار کمتر برای شما و هماهنگی بیشتر است که اطمینان می دهد کارکنانتان به طور فعال از داده های مؤثر مزایا آگاه هستند.

فرم های فدرال را بصورت اتوماتیک ثبت کنید

یک پلتفرم انسانی می تواند تمامی محتویات دریاچه داده خود، یا مخزن ذخیره سازی که حجم عظیمی از داده های خام را در قالب اصلی اش نگهداری می کند، تجزیه و تحلیل کند تا مشخص نماید شرکت شما مسئول

اجرای کدام مقررات است. این سیستم نه تنها فرم‌ها را به صورت خودکار برای شما تکمیل می‌کند، بلکه آن‌ها را از طرف شما نیز ثبت خواهد کرد. این امر به شما اجازه می‌دهد با خیالی آسوده استراحت کنید، زیرا مطمئن هستید که در صدر اجرای مقررات فدرال قرار دارید. فرم‌های B/C-۱۰۹۴ و B/C-۱۰۹۵ نمونه‌های خوبی از این مورد هستند. این فرم‌ها، فرم‌های گزارش مزایا هستند که طبق قانون آی سی آی، کارفرمایان بزرگ مشمول^۱ به آن‌ها نیاز دارند. اساساً، اگر شما بیش از ۵۰ کارمند تمام‌وقت ۱۰۰ کارمند در کالیفرنیا، کلرادو، ورمونت و نیویورک) داشته باشید، باید گزینه‌های بیمه درمانی را برای کارکنانتان فراهم کنید و با فرم‌های C-۱۰۹۴ و C-۱۰۹۵ ثابت کنید که این کار را انجام داده‌اید. در فرآیند دستی، مجبور بودید تمامی اطلاعات ضروری را جمع‌آوری و به موقع ثبت نمایید. در دنیای عملیات انسانی، فناوری منابع انسانی تمامی این کارها را برای شما انجام می‌دهد.

در تکنولوژی مدیریت مزایا به دنبال چه باشید

اگر مراحل ذکر شده را انجام دهید مدیریت مزایای شما به آسانی انجام خواهد شد. استخدامی‌های جدید بصورت اتوماتیک در سیستم مزایا ثبت نام می‌کنند و هر سال فرایند ثبت نام آزاد را خودشان انجام می‌دهند. مدیران می‌توانند ثبت نام‌ها، مزایای ارائه شده، گزینه‌های طرح‌ها و تعیین تاریخ‌های کلیدی برای تمهیدهای مزایا را مدیریت کنند. در بهترین سناریو این می‌تواند با چند ضربه آرام انگشت بر هر دستگاهی، انجام شود.

برای اینکه مطمئن شوید در نرم افزار اتوماسیون مزایای منابع انسانی تان به هر چیزی نیاز دارید دست می‌یابید، چند سوال خوب در زیر آورده شده است که وقتی می‌خواهید اشتراک نرم افزاری را بگیرید باید از خودتان بپرسید:

■ آیا این سیستم مزایا از ابتدا با سیستم اسناد منابع انسانی در یک گردش کار و اپلیکیشن واحد ادغام و

یکپارچه شده است؟

¹ applicable large employers

- آیا کارکنان می توانند با استفاده از تلفن های همراه شان انتخاب های ثبت نام آزادشان را انجام دهند؟
- آیا تغییرات در مزایای انتخاب شده بصورت اتوماتیک در فیش حقوقی لحاظ می شوند؟
- آیا می توانید از کارگزار بیمه خودتان استفاده کنید؟

آفرین – شما مرحله ۴ را تمام کردید

مدیریت مزایا پیچیده و بدقلق است. کل سیستم درمانی پیچیده و بدقلق است. کسب و کارهای کوچک به راه هایی نیاز دارند تا سیستم های مزایای شان را سریع پیگیری کنند تا بتوانند به کاری که به آن اهمیت می دهند برگردند. خوشبختانه نرم افزار مزایای شخص ثالث دقیقا همین را ارائه می دهد. از اتوماتیک کردن فرم های کاغذی با داده های کارمند، اجرای کسورات اتوماتیک از فیش حقوقی و هماهنگ ماندن با تغییرات روزانه در نیروی کار، واقعا گزینه ی بهتری برای شرکت های کوچک نمی بینیم.

همه چیز را بهم متصل کنید: راهنمای دیجیتال کارمند را ایجاد و آپلود کنید

اگر تمام مراحل اتوماتیک سازی ذکر شده در بخش دوم این کتاب را تکمیل کرده اید، تبریک می گوئیم، شما کسب و کارتان، نقش تان و تاثیر آن روی افرادتان را به سطح ۳ مدل بلوغ عملیات های انسانی ارتقا داده اید (فصل ۴). این یعنی شما از مراحل آشفتگی و واکنشی منابع انسانی که بسیاری از شرکت های فاقد مبنای ارتقاپذیر را کند، ناتوان و کسل کننده می کند فراتر رفته اید.

ما نیز به اندازه ی شما هیجان داریم که بخش سوم کتاب را بررسی کنیم. در بخش سوم با چند استراتژی فوق العاده برای بکار گرفتن افراد و اندازه گیری تاثیر آن بر شغل آنها و کسب و کار شما، آشنا می شوید. اما قبل از اینکه به بخش سوم بروید، یک روش عالی برای تکمیل کردن فرایندهای کلیدی که اتوماتیک و احتمالا بازبینی

و اصلاح کرده اید این است که همه ی آنها را به همراه مأموریت اصلی شرکت، ارزش ها و سیاست ها و روندهای منحصر بفرد شرکت را در «راهنمای کارمند» بگنجانید.

اگر مجبورید یک راهنمای کارمند تهیه کنید، این بخش به درد شما هم می خورد.

درست مانند صرفه جویی های بزرگ در پیگیری و ذخیره کردن پیشنهادهای شغل، اسناد استخدامی، انتخاب مزایا و کسورات حقوق در یک مکان واحد، دیجیتالی کردن راهنمای کارمند در یک فایل اسناد مرکزی درون این سیستم، مدیریت تأیید و کنترل نسخه بی وقفه و هماهنگ را امکان پذیر می سازد. هرگاه کارکنان جدیدی به مجموعه ملحق می شوند یا هر زمان که راهنما را به روزرسانی می کنید، یک لینک برای آن ها ارسال کنید و یک فرم تأیید با امضای دیجیتال در پایان آن اضافه نمایید. سیستم تمامی امضاها را پیگیری می کند و می تواند به هر کسی که امضای تأیید ندارد، پیام یادآوری ارسال کند تا شما از پذیرش ۱۰۰ درصدی اطمینان حاصل نمایید.

اگر دو واژه وجود داشته باشد که امیدواریم از بخش ۲ و آنچه درباره ساختن مبنای خودکار برای عملیات انسانی خود برداشت کرده اید، به خاطر بسپارید، آن دو واژه این هستند: سهل و آسان.

حال بیایید به سراغ مسائل واقعا تحوّل آفرین در بخش سوم برویم.

روش قدیمی منابع انسانی: مدیریت مزایا یک فرایند کاغذبازی بود که غالباً برای کارکنان و مدیران زمان بر و گیج کننده بود.

روش عملیات های انسانی: مدیریت مزایا دیجیتال است و بصورت اتوماتیک با اسناد کارمند هماهنگ می شود. کارکنان می توانند طرح ها را بصورت دیجیتالی مقایسه کنند و از طریق دستگاه های هوشمندشان در مزایا ثبت نام نمایند.

بخش سوم:

ایجاد یک تجربه کاری فوق العاده برای کارکنان

فصل دهم:

پایه‌های اصلی یک مدیریت موفق نیروی انسانی

در دنیای امروز، زمان، گوهری نایاب در میان منابع است. همگان در جستجوی آن هستند، اما به نظر می‌رسد کسی به میزان کافی از آن دست نمی‌یابد. ما غرق در مشغله‌ایم؛ مشغول انجام وظایف کاری، رفت و آمد فرزندان و مدیریت صفحات مجازی خود. به ندرت پیش می‌آید که در تعطیلات آخر هفته حتی ساعتی را به خود اختصاص دهیم.

خوشبختانه، با خودکارسازی بخش عمده‌ای از مدیریت منابع انسانی و واگذاری آن به فناوری از طریق راهنمایی‌های بخش دوم، مقدار قابل توجهی از این عنصر فرار و گریز (حداقل در زندگی حرفه‌ای‌تان) را به دست آورده‌اید: زمان! با خودکارسازی کامل مدیریت منابع انسانی، دیگر زیر انبوه بی‌پایان کارهای اجرایی مدفون نیستید. دیگر مجبور به انجام کارهای پرزحمت و خسته‌کننده نیستید. و در نهایت، گستره ذهنی لازم برای انجام کاری که معتقدید منابع انسانی باید انجام دهد را در اختیار دارید: مدیریت و عملیاتی کردن توسعه کارکنانتان.

دوست من، این یکی از بزرگ‌ترین تحولات در حوزه منابع انسانی در یک دوره طولانی است: تغییر از کاغذبازی به عملیات انسانی.

عملیات انسانی دقیقاً چیست؟ به طور خلاصه، تلاشی است برای توانمندسازی افراد تا بهترین عملکرد خود را ارائه دهند. هدف آن، شناسایی عواملی است که افراد را هم از نظر حرفه‌ای و هم از نظر شخصی به سوی موفقیت سوق می‌دهد. بررسی می‌کند که چگونه پویایی تیمی، موفقیت‌های فردی را پرورش می‌دهد. و نشان می‌دهد که فرآیندهای تجاری در کجا می‌توانند تقویت یا اصلاح شوند تا اطمینان حاصل شود که سرمایه انسانی، قدرتمندترین دارایی یک شرکت است. موضوع عملیات انسانی، همین موارد است.

گذار از کاغذبازی به عملیات انسانی، چنان اصلاح عظیمی در منابع انسانی است که توجیه‌کننده پیدایش یک زبان جدید در این حوزه است. بهتر است عملیات انسانی را «منابع انسانی» بنامیم، زیرا عملیات انسانی، پلیس سیاست یا مدیر اداری موفق که کارکنان شرکتتان منابع انسانی را اینگونه تصور می‌کردند، نیست. علاوه بر این،

چرا باید چنین شهرت لکه‌داری را یدک بکشیم؟ ما باید آن را همانگونه که هست بنامیم: عملیات انسانی بار دیگر تأکید می‌کنیم که عملیات انسانی، واحدی است که طراحی کسب‌وکار انسان‌محور را عملیاتی کرده و اجرای آن را به انجام می‌رساند.

در شرکت های پیشرونده، عملیات های انسانی بعنوان یکی از مهمترین و استراتژیک ترین کارکردها پدیدار شده است زیرا محیط های کاری ایجاد می کند که در آنها افراد رشد می کنند و شکوفا می شوند و از داده ها برای تصمیمات کلیدی منابع انسانی استفاده می شود و عملیات های انسانی یک جایگاه پویا (و شاید حتی پیش بینی کننده) در فرایند کسب و کار پیدا کرده است. همانطور که مدیر ارشد مالی دارایی های سرمایه ای مالی را مدیریت می کند تا تاثیر سرمایه گذاری های پولی را به حداکثر برساند، مدیر ارشد انسانی نیز دارایی های سرمایه انسانی را مدیریت می کند تا تاثیر سرمایه گذاری های انسانی را به حداکثر برساند. اگر می خواهید با پول تان کاری انجام دهید با مدیر ارشد مالی صحبت کنید. اگر می خواهید افرادتان کاری برای شما انجام دهند با مدیر ارشد انسانی صحبت کنید.

می دانیم که همه ی کسب و کارها در وضعیّت گذر از منابع انسانی به عملیات های انسانی نیستند. و بسیاری از آنها ممکن است ارزش این کار را ندانند. اما این را در نظر بگیرید. شرکت هایی که یک رویکرد انسان محور به کسب و کار اتخاذ می کنند یک افزایش ۳۲ درصدی در درآمد را شاهد هستند، خروجی ها را دوبرابر سریعتر به بازار عرضه می کنند و از نظر شاخص اس & پی عملکردشان ۲۱۱ درصد بهتر است. اگر آماده اید گذر به عملیات های انسانی را انجام دهید، ما هم آماده ایم به شما کمک کنیم به هدف تان برسید.

بخش سوم این کتاب راهنمای عملی شما برای تغییر از کارکرد سنتی منابع انسانی به ایجاد یک کسب و کار کارمند محور با روش عملیات های انسانی است. بررسی می کنیم که چگونه می توان عملیات های انسانی را به رهبری شرکت ارائه کرد، چگونه می توان مطمئن شد که اهداف کلیدی را پیش می برد و چگونه در جریان کار روزمره ظاهر می شود و پیش می رود. در پایان بخش سوم، لیستی از زمینه های استراتژیک که باید بر آنها

تمرکز کنید تا از گذار به عملیات های انسانی حمایت کنید خواهید داشت که شامل استراتژی پرداخت حقوق، طرح های ارتباطات، چارچوب های هماهنگ سازی عملکرد و تعهد کارمند می باشد. همچنین برخی از جنبه های لطیف تر مدیریت انسانی را بررسی خواهیم کرد من جمله اینکه چگونه می توان فرهنگ شرکت را پیش برد و تغییر داد، چگونه می توان نیروی کاری ایجاد کرد که از تفکر ناهمسان و فراگیر حمایت می کند و چگونه می توان از دورکاری برای رسیدن به اهداف کسب و کارتان استفاده کرد.

و یک نکته دیگر. یک موضوع مهم در عملیات انسانی که احساس می کنیم باید به آن اشاره شود، داده ها هستند. هنگامی که تیم های انسانی به سراغ ابزارهای دیجیتالی می روند، باید همزمان با داده ها آشناتر نیز بشوند. آن ها باید با نحوه عملکرد سیستم های داده منابع انسانی آشنا شده و در استفاده از داده ها برای تصمیم گیری ماهر گردند. این بی شباهت به آنچه در سایر حوزه های کسب و کار در چند دهه اخیر رخ داده است، نیست. به عنوان مثال، تیم های کنترل کیفیت، که با نرم افزار پیشرفته «برنامه ریزی منابع سازمانی» توانمند شدند، مجبور بودند یاد بگیرند با استفاده از هشدارهای داده ای، مسائل تضمین کیفیت را قبل از وقوع پیش بینی کنند. یا تیم های فروش، که به نرم افزار «مدیریت ارتباط با مشتری» مجهز شدند، می بایست یاد می گرفتند درآمد قطعی^۱ را با دقتی چشمگیر پیش بینی کنند. و تیم های موفقیت مشتری نیز می بایست یاد می گرفتند ریزش مشتری را بر اساس شاخص خالص مروجان مدل سازی کنند. هر کدام از این حوزه ها در مسیر ویژه کاری خودشان دستخوش تغییر و تحول تکنولوژیکی عمده ای شدند و همه آن ها مجبور شدند در ایفای نقش هایشان میزان پیشرفتگی داده ها را به طرز باورنکردنی افزایش دهند. این در مورد فعالان عملیات انسانی نیز صادق خواهد بود. آن ها باید مهارت های داده محور خود را ارتقا دهند تا با تغییرات هماهنگ شوند، به ویژه وقتی داده های کارکنان و منابع انسانی بیش از پیش دیجیتالی می شوند. در سراسر بخش سوم کتاب بیشتر بررسی می کنیم که تیم های انسانی چگونه می توانند از داده ها استفاده کنند، اما مواردی نظیر توانایی درک اینکه کدام تصمیمات کاری بیشترین

¹ closed-won revenue

² eNPS

تأثیر را بر رفاه کارکنان می‌گذارند یا توانایی تست کردن برنامه‌های مختلف در شرکت (فصل ۱۲) به منظور تعیین اینکه کدام تاکتیک‌ها به کدام نتایج منجر می‌شوند، همگی در آینده به عوامل مهم‌تری تبدیل خواهند شد.

اما قبل از اینکه به بررسی مسائل آینده بپردازیم، بیایید به امروز برگردیم و ببینیم کسب و کار شما چگونه می‌تواند به عملیات‌های انسانی گذر کند.

همسو شدن با اهداف کسب و کار

مهم‌ترین نکته‌ای که در صورت تغییر به یک کسب‌وکار انسان‌محورتر باید در نظر داشته باشید، همسو و هماهنگ شدن با فعالیت‌های بزرگ‌تر کسب‌وکار است. این امر به دو دلیل اهمیت دارد.

نخست، عملیات انسانی وقتی جدی گرفته شود، ایجاد استقبال داخلی از آن آسان‌تر خواهد بود. منابع انسانی همیشه به عنوان مهم‌ترین کارکرد حیاتی کسب‌وکار تلقی نشده است. اما شما قدرت آن را دارید که این سوءتفاهم را تغییر دهید. وقتی اهداف واحد خود را تا حد امکان نزدیک و مطابق با اهداف کسب‌وکار تعیین می‌کنید، می‌توانید ارزش خود را بسیار آسان‌تر اثبات کنید.

دلیل دوم اهمیت همسویی با اهداف بزرگ‌تر کسب‌وکار این است که شرکت شما باید در دنیای تجارت باقی بماند. اهداف عملیات انسانی فقط به اندازه‌ای قدرتمند خواهند بود که کسب‌وکار شما توانایی مالی داشته باشد. اگر شرکت شروع به از دست دادن پول کند یا در وضعیت سختی قرار بگیرد، شما و تیمتان نیز ممکن است شغل خود را از دست بدهید. از سوی دیگر، هرچه شرکت شما قدرتمندتر شود، فرصت‌های بیشتری خواهید داشت تا نشان دهید عملیات انسانی چگونه جزء جدایی‌ناپذیر موفقیت کسب‌وکار است.

اهدافی تعیین کنید که تاثیر را نشان می دهند

بهترین راه برای نشان دادن اینکه عملیات انسانی از کسب و کار پشتیبانی می کند، تعیین اهداف مناسب و زنجیره ای است. اهداف زنجیره ای مانند دایره های هم مرکز یا عروسک های روسی عمل می کنند؛ یعنی اهداف عمداً و آگاهانه به هم متصل شده اند تا به دستاورد بزرگ تری منجر شوند. به عبارت دیگر، کار فرد برای موفقیت تیم اهمیت دارد، موفقیت تیم برای موفقیت دپارتمان و موفقیت دپارتمان برای تضمین موفقیت کسب و کار حیاتی است. یا برعکس، کسب و کار نمی تواند بدون دپارتمان مأموریت خود را انجام دهد، دپارتمان نیز نمی تواند بدون تیم به اهدافش دست یابد و همین طور الی آخر.

اگر منابع انسانی به عنوان یک کارکرد استراتژیک تلقی شود، ممکن است فرصت آن را پیدا کنید که مستقیماً وارد اتاق مدیرعامل، مدیر ارشد مالی و سایر ذینفعان کلیدی شوید تا اهداف خود را مستقیماً با اولویت های بزرگ تر یک یا دو سال آینده پیوند بزنید. اما اگر مانند اکثر متخصصان منابع انسانی هستید و منابع انسانی بیشتر یک کارکرد اجرایی تلقی می شود که گاهی به مدیران در حل مسائل کاری کمک می کند، ابتدا باید اعتبار خود را نزد مسئولان ارشد شرکت بالا ببرید. آماده باشید که در اینجا آستین های خود را بالا بزنید. با کارکنان و مدیران دپارتمان های مختلف شرکت ملاقات کنید. از آن ها در مورد اولویت های کلیدی شان بپرسید. بفهمید کارکرد آن ها چگونه عمل می کند و جایگاه آن ها در تصویر بزرگ تر کسب و کار کجاست. حتی می توانید نقش های کلیدی را به طور غیررسمی زیر نظر بگیرید تا به درک و آگاهی عمیقی از نحوه انجام کارها برسید.

هنگامی که جهت گیری کسب و کار را درک کردید، به دنبال تعیین اهداف عینی و قابل اندازه گیری باشید که نشان دهند عملیات انسانی چگونه از هر هدف پشتیبانی می کند.

یک لیست سه ستونی ساده راهی عالی برای سازماندهی کردن افکارتان است (جدول ۱۰-۱). نخست، اهداف کسب و کار را فهرست کنید (یا اهداف دپارتمان اگر به مدیران ارشد دسترسی ندارید). سپس تلاش کنید تا نشان

دهید تیم عملیات انسانی شما چگونه از آن‌ها پشتیبانی خواهد کرد. معیارهای کلیدی که برای هر هدف دنبال خواهند شد را اضافه کنید (در فصل ۱۴ در مورد نحوه تعیین اهداف واقعاً خوب بیشتر توضیح داده خواهد شد).

در اینجا یک مثال ارائه می‌شود. فرض کنید شما به اهداف سطح ارشد دسترسی دارید. فرض کنید شرکت شما می‌کوشد مبنای درآمد خود را هر سال ۱۰ درصد افزایش دهد. هدف عملیات انسانی شما می‌تواند این باشد که زمان بهره‌وری فروش هر سال ۱۵ درصد کاهش داده شود. یا، اگر شرکت شما می‌خواهد سودآوری سه ماهه را ۵ درصد افزایش دهد، هدف عملیات انسانی شما می‌تواند افزایش ۱۰ درصدی نمرات تعهد سه ماهه کارکنان باشد. عملی بودن، شفافیت و هماهنگی هر هدف را ارزیابی کنید. از خودتان بپرسید:

۱- آیا اهداف من ویژه، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، مرتبط و زمانمند^۱ هستند؟

۲- آیا همبستگی میان اهداف کسب و کار و اهداف دپارتمانی ما واضح و آشکار است؟

این سوالات سریع هدف‌گذاری خوب و سنجه‌های قابل اندازه‌گیری را تضمین می‌کنند. وقتی اهداف محقق می‌شوند، داده‌های قابل اثباتی دارید که کار عملیات‌های انسانی را به دستاوردهای کسب و کار ربط می‌دهند.

یادتان باشد اهداف نمی‌توانند یک بار تعیین و انجام شوند. شما باید اهدافتان را قدم به قدم با ضرباهنگ شرکت بازبینی کنید. آیا شرکت شما اهداف را سالانه تعیین می‌کند؟ یا ماهانه؟ یا سه ماهه؟ یک فرایند دپارتمانی ایجاد کنید که این ریتم را منعکس کند. فراوانی عامل مهمی نیست. کلید اصلی هماهنگی و همسویی بین هدف‌گذاری شرکت و کارکرد عملیات‌های انسانی است.

¹ SMART

جدول ۱۰-۱: لیست سه ستونی ساده برای هماهنگ کردن اهداف عملیات انسانی با اهداف بزرگتر کسب و کار و

تعیین سنجه هایی برای اندازه گیری موفقیت

اهداف کسب و کار	اهداف عملیات انسانی	سنجه
رشد ۱۰ درصدی پایه درآمد در امسال.	کاهش ۱۵ درصدی زمان بهره وری فروش در امسال.	زمان استخدام (سال مالی قبلی در برابر سال مالی فعلی)
افزایش ۱۵ درصدی سودآوری سه ماهه	افزایش ۱۰ درصدی نمرات تعهد سه ماهه کارکنان شرکت	نمرات شاخص خالص مروجان کارمندان (سال مالی قبلی در برابر سال مالی فعلی)

منبع: زنفیتز، ۲۰۲۱

اهداف را به ذی نفعان اطلاع دهید

هنگامی که اهداف تعیین شدند با رهبران کسب و کارتان جلسه برگزار کنید و چشم اندازتان را به آنها اطلاع دهید.

جزئیات هر هدفی که مشخص کرده اید ، نحوه ی اندازه گیری آن و تاثیری که پیش بینی می کنید هر هدف بر شرکت خواهد گذاشت را توضیح دهید. کافی نیست که فقط هدف را بیان کنید. باید توضیح دهید چگونه و چرا معتقدید هر هدف تاثیر مهمی می گذارد. اینجا از داده ها استفاده کنید. هرچه عینی تر و داده محورتر باشید غل و زنجیرهای کلیشه های منابع انسانی آسان تر خواهند شکست. شما تیم عملیات انسانی داده محور هستید و قصد دارید تیم تان را در مورد اهمیت و تاثیر عملیات انسانی قانع کنید. تفاوت را واضح و شفاف بیان کنید. بعنوان مثال، با استفاده از مثال جدول ۱-۱۰، با محاسبه ی دلتای درآمد مورد انتظار از کارمند متعهد در برابر کارگر نامتعهد، می توانید توضیح دهید که تعهد کارمندان چگونه به سودآوری بهتر منجر می شود. یا می توانید

مقدار زمانی که از طریق جذب نیروی سریعتر ذخیره می شود را محاسبه کنید. این کار را برای هر هدف انجام دهید.

تصدیق می کنیم که همه ی کسب و کارها یا ذی نفعان بلافاصله رابطه ی بین کار انسان محور و سودخالص کسب و کار را درک نمی کنند. کمتر از نصف مردم به منابع انسانی اعتماد می کنند (سالیوان، ۲۰۱۸). تغییر از منابع انسانی به عملیات های انسانی یک فرایند خواهد بود. اما زمانی را که صرف آموزش دادن و اندازه گیری می کند ارزشش را خواهد داشت. آموزش بیشتر به استقبال بیشتر از چشم انداز شما منجر خواهد شد. یاد گرفتن کسب و کار از درون و بیرون، تعیین اهداف مناسب، آموزش دادن ارزش عملیات های انسانی به ذی نفعان و ایجاد اعتبار شخصی در کسب و کار همگی به ارائه ی عملیات های انسانی بعنوان یک کارکرد رهبری کمک زیادی خواهند کرد.

بررسی کنید

بیایید یک لحظه بررسی کنیم که شما چقدر برای معرفی عملیات های انسانی در شرکت تان آماده و مناسب هستید:

- آیا درک واضحی از اهداف شرکت تان دارید؟
- آیا اهداف دپارتمانی شما با این اهداف شرکت همراستا و هماهنگ هستند و به تحقق آنها کمک می کنند؟
- آیا اهداف تان واقع بینانه و قابل اندازه گیری هستند؟
- آیا فرایندی برای پیگیری و اندازه گیری اهداف تان دارید؟
- آیا توضیح داده اید که اهداف عملیات انسانی شما چگونه به پیشبرد کسب و کار در جهت اهداف اصلی اش کمک می کند؟
- آیا می توانید درک کنید هر کدام از برنامه هایی که ارائه می دهید چگونه بر بهره وری و رضایت کارکنان تاثیر می گذارند؟

بر بهره‌وری تمرکز کنید

علاوه بر تعیین اهداف یکپارچه برای دپارتمان تان باید بر نتایج استراتژیک نیز تمرکز کنید. اکثر رهبران کسب و کارها یک عدد دارند. یک عدد جنبه‌ی خاصی از کسب و کار را نشان می‌دهد و نتایج می‌توانند اندازه‌گیری شوند. رهبران فروش عدد فروش را دارند. رهبران امنیت عدد تخلفات را دارند. عدد شما بهره‌وری است. بهره‌وری یک نتیجه‌ی قابل اندازه‌گیری است نه یک استراتژی. «چیزی» است که شما در نهایت می‌کوشید بدست آورید. اینکه «چگونه» قرار است آنرا انجام دهید بیشتر به استراتژی‌ها و اجرای نقش تان مرتبط است. درست مانند تأثیر رژیم و ورزش بر سلامتی تان است. رژیم و ورزش روش‌هایی (استراتژی‌هایی) هستند که شما امیدوارید سلامتی تان (نتیجه) را افزایش دهند. این در مورد عملیات‌های انسانی نیز صدق می‌کند. فعالیت‌های عملیات انسانی شما - چه طرح‌های ارتباطی باشد چه فلسفه‌های پرداخت حقوق و غیره - روش‌هایی (استراتژی‌هایی) هستند که بر بهره‌وری (نتیجه) شما تأثیر می‌گذارند.

گرچه چیزهایی نظیر «تعهد کارمند» هم اکنون واژگان باب روز و داغی در مدیریت منابع انسانی هستند اما گوشزد می‌کنیم که تعهد کارمند هدف نهایی عملیات‌های انسانی نیست و نباید سنجه‌ی نهایی باشد که شما به دنبالش هستید. هدف نهایی بهره‌وری (بازدهی) است. اگر بیش از حد سرگرم بهینه کردن تعهد کارمند (یا هر استراتژی دیگر عملیات‌های انسانی) شوید این ریسک را ایجاد می‌کنید که سنجه‌ای را پیگیری می‌کنید که بر کسب و کارتان تأثیری نمی‌گذارد. بعنوان مثال، داشتن یک نیروی کار بسیار متعهد کافی نیست زیرا یک نیروی کار بسیار متعهد ممکن است بر پروژه‌های اشتباهی کار کند. کارکردن بر پروژه‌های اشتباه به نتایج مورد نظر کسب و کار منتهی نخواهد شد. شما باید هم کارکنان متعهد (استراتژی) و هم هدف گذاری خوب (استراتژی) داشته باشید تا بهره‌وری (نتیجه) را پیش ببرید.

از سوی دیگر، دنبال کردن بهره‌وری ضرورتاً اهداف کسب و کار را در خاطر نگه می‌دارد و بنابراین قدرتمندتر است. سنجه‌های ویژه بهره‌وری در صنایع مختلف متفاوتند اما اصول بنیادی شان یکی است. سنجه‌های بهره‌وری باید پیشاپیش و صریح تعریف شوند، سازگار و هماهنگ باشند و پیگیری کردن شان آسان باشد.

جدول ۱۰-۲ چند مثال از سنجه‌های بهره‌وری که می‌توانند برای صنایع مختلف بکار برده شوند را نشان می‌دهد.

دنبال کردن یک سنجه‌ی بهره‌وری نیز آسان‌ترین راه برای آگاه شدن از سلامت کلی شرکت تان هست. هنگامی که نمره‌ی بهره‌وری پایین می‌رود متوجه می‌شوید که مساله‌ای پیش آمده است. شاید تیمی وجود دارد که بیش از حد کار کرده است و مرتکب اشتباهاتی می‌شود. یا شاید مدیری وجود دارد که نمی‌تواند تیمش را به درستی مدیریت کند و چندین کارمند را با کار کم رها کرده است. بعنوان یک رهبر عملیات‌های انسانی، این کار شماست که عملکرد را در سطح شرکت بررسی و پایش کنید و اصلاحاتی را پیشنهاد دهید تا مطمئن شوید که هر شخص و هر تیم نهایت تلاشش را می‌کند.

شگرد این است که اگر شرکت شما جای به دردخور و افتضاحی برای کارکردن تلقی شود شما نمی‌توانید بهره‌وری خوبی بدست آورید. به گفته‌ی جیم کالینز نویسنده‌ی «از خوب تا عالی» ... «اگر افراد نامناسبی داشته باشید مهم نیست که جهت‌گیری و مسیر درست را پیدا کنید، همچنان یک شرکت عالی نخواهید داشت. داشتن چشم اندازه عالی بدون داشتن افراد عالی، بی نتیجه است» (کالینز).

پس هنگامی که منابع انسانی را اتوماتیک کردید و اهداف واضح و شفاف را تعیین کردید مرحله بعدی بوجود آوردن یک طراحی کار است که واقعاً به افراد انگیزه می‌دهد بخواهند به اهداف دست یابند. این جایی است که می‌توانید شروع به استراتژیک شدن کنید و فعالیت‌هایی را معرفی کنید که به بهره‌وری منجر خواهند شد.

جدول ۱۰-۲: مثال هایی از شاخص های بهره وری برای انتخاب صنایع

صنعت	شاخص بهره وری سطح بالا
خدمات	- تعداد تماس های مثبت مشتری در برابر تعداد تماس های منفی مشتری - نسبت تیکت پشتیبانی ایجاد و حل شده - نگهداشت کارکنان
درمان	- تعداد موارد رسیدگی شده در یک ماه - نمره خالص مروجان کارمند
تکنولوژی	- نرخ تبدیل فروش - ریزش مشتری - نگهداشت کارکنان
آموزش	- نرخ فارغ التحصیلی - نمرات آزمون
امور مالی	- دارایی های تحت مدیریت^۱ - تعداد خطاها - رشد پورتفولیو (بر اساس تعداد مشتریان یا ارزش دلار)

منبع: زنفیتز، ۲۰۲۱

خوب است که تصویری فوری از اینکه کسب و کار شما امروز در کجا قرار دارد داشته باشید که با سوالاتی نظیر

سوالات زیر می توانید معیارهایی برای این کار تعیین کنید:

- آیا کارکنان من متعهد هستند؟ دقیقاً به چه میزانی؟

- آیا آنها انگیزه دارند که کار درست را انجام دهند؟

- آیا کسب و کار ما فرصت هایی ایجاد می کند که کارمندان عالی ترغیب شوند کار بیشتری برای شرکت

انجام دهند؟

- نرخ خروج کارکنان ما چقدر است؟ آیا خوب است یا بد؟

- آیا کارکنان سابق شرکت ما را بعنوان جایی برای کار کردن توصیه خواهند کرد؟

¹ Assets Under Management

سپس می توانید فکر کنید که چگونه می توان یک محل کار بهتر را ایجاد یا طراحی کرد:

- چگونه به پرسنل مان انگیزه خواهیم داد؟

- چگونه کارمندان عالی را ترغیب و تشویق خواهیم کرد؟

- چگونه افراد را علاقه مند به کارشان نگه می داریم و فرصت های شغلی برای شان ایجاد می کنیم که ارتقا

پیدا کنند؟

- چگونه با کارکنان مان رفتار خواهیم کرد.

این سوالات که با «چگونه» آغاز می شوند شرایط را برای تعیین استراتژی های تعهد کارمند، استراتژی های پرداخت، استراتژی های توسعه کارکنان و غیره مهیا می کنند. اینها طراحی های تجربه ی کارمند هستند که واقعا نیروی کارتان را آزاد و گسیل می کنند. همانطور که اگر ورزش کنید و غذای سالم بخورید سلامت خواهید شد، وقتی کارکنان تان متعهد باشند، تشویق و ترغیب شوند و با آنها مانند بزرگسالان رفتار شود کسب و کار شما نیز بهره ور و پربازده خواهد شد.

اکنون که چارچوب یک عملیات انسانی موفق - یعنی همسو شدن با اهداف کلیدی کسب و کار و تمرکز بر بهره وری کارکنان بعنوان یک نتیجه - را بررسی کردیم در سه فعل بعدی عمیق تر بررسی می کنیم که چگونه می توانید یک تجربه ی کارمند عالی بسازید، که برای آزاد و گسیل کردن نیروی کار امری اساسی و بنیادی است. می دانیم که هر کسب و کار متفاوت است و برخی بخش های کتاب ممکن است در مورد سازمان شما صدق نکنند. مشکلی نیست. شما می توانید این فصل را به ترتیب بخوانید یا از برخی بخش ها عبور کنید و به سراغ قسمت های خاصی که مایلید اطلاعات کسب کنید بروید.

روش قدیمی منابع انسانی: منابع انسانی پلیس بازی و اجرایی تلقی می شد. کارهای روزانه در کاغذبازی مدیریت گیر کرده بودند و زمان کمی یا هیچ زمانی برای توسعه ی کارکنان بعنوان یک دارایی استراتژیک

باقی نگذاشته بودند.

روش عملیات انسانی: عملیات های انسانی یک کارکرد استراتژیک هسته ای کسب و کار تلقی می شود و متعهد است که یک شرکت انسان محور ایجاد کند که (رهبران) درک می کنند رفاه کارکنان بر موفقیت کسب و کار تاثیر می گذارد. رهبران عملیات های انسانی اهداف ویژه، قابل اندازه گیری، قابل دستیابی، مرتبط و زمانمند تعیین می کنند که به کسب و کار کمک می کند به اهدافش دست یابد.

فصل یازدهم:

انگیزش کارکنان

بگذارید از شما بپرسم: چه چیزی به شما انگیزه می‌دهد؟ منظورم این است که چه چیزی واقعاً به شما انگیزه می‌دهد؟ نه فقط چه چیزی شما را از رختخواب بلند می‌کند، بلکه چه چیزی باعث می‌شود احساس کنید زنده‌اید، بزرگ‌تر از خودتان هستید و آماده‌اید برای چیزی هر چقدر سخت تلاش کنید زیرا به آن باور دارید؟ می‌دانید؟

انگیزه حقیقی مبنای همه انواع دستاوردهای شگفت‌انگیز است. انگیزه همان چیزی است که باعث می‌شود بچه‌ها راه رفتن را یاد بگیرند، همان چیزی که باعث شد ایلان ماسک بتواند راکت‌ها را به زمین برگرداند و فرود بیاورد و باعث می‌شود کسب‌وکارها از خوب به عالی تغییر وضعیت دهند. وقتی احساس می‌کنیم برای انجام کاری انگیزه داریم، موانع از بین می‌روند و واقع‌گرایان رویا خراب‌کن از موضع خود عقب‌نشینی می‌کنند. اما غالباً بیان اینکه چه چیزی به ما انگیزه می‌دهد دشوار است. به عنوان مثال، آیا می‌توانید به من بگویید همین حالا چه چیزی به شما انگیزه می‌دهد؟ بیان اینکه چه چیزی به دیگران انگیزه می‌دهد حتی دشوارتر است.

اما در عملیات انسانی، درک اینکه چه چیزی به نیروی کارمان انگیزه می‌دهد، علت وجودی ماست. اینکه تا چه میزان می‌توانیم انگیزه‌های حقیقی را آزاد کنیم و بخش‌های مختلف کسب‌وکارمان را تعدیل کنیم تا این انگیزه‌ها پرورش پیدا کنند، می‌تواند تفاوت بین شرکتی که فقط روزگار می‌گذراند و شرکتی که عصر بعدی را تعریف می‌کند، باشد.

دلیلش این است که وقتی یک شرکت گروهی از افراد واقعاً با انگیزه را گرد هم جمع می‌کند، چیزهای فوق‌العاده‌ای رخ می‌دهد. هم افزایی رخ می‌دهد. وقتی شما انگیزه دارید، فوران پتانسیل که فکر نمی‌کردید از نظر انسانی ممکن باشد درون شما رخ می‌دهد. این لحظه‌ای است که افراد به گذشته کاری‌شان نگاهی می‌اندازند و می‌گویند «وای، آن یک تیم و یک شرکت فوق‌العاده و تکرار نشدنی بود که برایش کار کردیم». و اگر شانس کار کردن با یک چنین تیمی را داشته‌اید دقیقاً می‌دانید منظور ما چیست. شما با انگیزه بودید و این احساس بسیار خوبی بود.

انگیزه تعاریف بسیاری دارد اما ما یک تعریف ساده و گسترده را ترجیح می دهیم: خواسته یا تمایل کلی فرد برای انجام کاری. بنابراین **انگیزه ی کارمند** سطح انرژی، تعهد و خلاقیتی است که یک کارمند هر روز در کارش پیاده می کند (شهزادی و همکاران، ۲۰۱۴).

هنگامی که کارکنان احساس می کنند انگیزه دارند، کارشان تاثیر کسب و کار را تقویت می کند و بهره وری و سودآوری را بطرز معناداری بهبود می دهد. مشخص شده است که کارکنان (با انگیزه) ۴۳ درصد بهره وری و بازدهی بیشتر دارند (مورالیس و شوبرت، ۲۰۰۱) و ۲۱ درصد سود بیشتر برای کارفرمایانشان ایجاد می کنند (اسمارپ، ۲۰۱۹).

هنگامیکه یک کارمند احساس می کند بی انگیزه است، درست برعکس آنچه گفته شد اتفاق می افتد. کارکنان بی انگیزه باعث می شوند کسب و کار پول از دست بدهد. طبق گفته ی تحلیلگران، نبودن انگیزه در میان کارکنان بخاطر زمان بیکاری، اشتباهات و مدیریت اضافی، هر ساله به ضرر ۳۰۰ میلیارد دلاری منجر می شود (گیل، ۲۰۱۷).

اما بیایید این را کمی عملی تر بررسی کنیم. انتظار دارید کارکنان با انگیزه یا بی انگیزه چه اثرات مالی و رفتاری بر کسب و کار واقعی شما بگذارند؟ چگونه می توانید تمرکز بر انگیزه را در سازمان تان ایجاد کنید؟ و این کار چگونه باعث به حداکثر رساندن بهره وری و تحقق اهداف کسب و کار می شود؟

تاثیر مالی انگیزه

وجود (یا عدم وجود) انگیزه در نهایت یکی از دو نوع کارمندان را در اختیار شما می گذارد. کارکنان با انگیزه ۲۰ درصد افرادی هستند که غالباً ۸۰ درصد کار را انجام می دهند. کارکنان بی انگیزه ۲۰ درصد افرادی هستند که فقط سر کارشان حاضر می شوند زیرا مجبورند این کار را انجام دهند و دستاورد بسیار کمی دارند. و بقیه کارمندان جایی میان این طیف قرار دارند.

گروه بی انگیزه به محلّ کارشان می رسند و با اخم و بداخلاقی پشت میزهای شان می نشینند، زمان طولانی برای خوردن نهار می روند و با همکاران شان شایعه پراکنی می کنند. اینها افرادی هستند که روز تا محلّ کارشان رانندگی می کنند زیرا روز قبل هم همین کار را کردند و اگر از آنها بپرسید «چه چیزی باعث اشتیاق روزانه ی شما نسبت به کارتان می شود؟» حرف را عوض می کنند و از پاسخ دادن طفره می روند.

اما گروه اوّل افراد - افراد با انگیزه - به این سوال این گونه پاسخ می دهند که: «من عاشق کارم هستم. می توانم مستقل کار کنم/ مردم را درمان کنم/ با دستانم کار کنم/ محصولات نوآورانه بسازیم» یا هر چیز دیگری. چیزی که مهم است این است که احساس این افراد وقتی به محلّ کارشان می رسند چنان است که گویی به معبد اهداف شان رسیده اند. جایی که پتانسیل آنها را پرورش می دهد. و آنها با شور و اشتیاق به محلّ کارشان می رسند. آنها بخاطر فرصت شرکت کردن در چیزی بزرگتر، چیزی که احساس می کنند آنها را درخشان می کند، سپاسگزار و قدردان هستند.

در نهایت شما می خواهید محلّ کاری ایجاد کنید که این نوع کارکنان - کارکنان متعهد و شاد - را پرورش می دهد زیرا آنها تاثیر بزرگتری بر هر چیزی که انجام می دهند خواهند گذاشت. گرچه بخشی از این روند به مهارت ها و نگرش کارکنان مرتبط است، اما کارفرما نیز مسئولیت بزرگی دارد. بوجود آوردن محلّ کاری که نرخ کارکنان متعهد بالاتر از میانگین دارد مستلزم این است که کارفرمایان تصمیمات قدرتمندی در زمینه ی استخدام بگیرند، کارکنان با استعداد و عالی را حفظ کنند، و عوامل انگیزشی را کشف کنند تا کارکنانی که عملکرد پایین یا متوسط دارند را برانگیزند. اگر بتوانید تعداد کارکنان متعهد را حتی ۱۰ درصد افزایش دهید از نتایج ناامید نخواهید شد و صورت سود و زیان تان نیز بهتر خواهد شد.

حال که در مورد صورت سود و زیان، صحبت کردیم بیایید با یک مثال فرضی نگاهی به تاثیرات و پیامدهای مالی انگیزه ببندازیم.

کارمند الف و کارمند ب نقش یکسانی دارند و حقوق پایه یکسانی دریافت می کنند: سالانه ۵۰ هزار دلار (یا ماهانه ۴۱۶۶ دلار قبل از کسر مالیات). هر دو کارمند سهمیه فروش ماهانه ۱۵۰۰۰ دلار فروش جدید در ماه، دارند.

کارمند الف به محصولی که می فروشد ایمان دارد، با چشم انداز شرکت موافق است و قدردان انعطاف پذیری ای است که این شغل برای او ایجاد می کند. او احساس می کند با فروختن محصول شما واقعا تاثیر مثبتی بر دنیا می گذارد و به مشتریان همین را می گوید. شما می توانید مطمئن باشید که کارمند الف هر ماه به سهمیه فروش ۱۵۰۰۰ دلار می رسد. نه تنها بیشتر از هزینه های کاریش را پوشش می دهد بلکه مشتریانی که او جذب می کند بسیار مناسب هستند و گزارش می دهند که تجربه ی فروش لذت بخشی داشتند. معاملاتی که او انجام می دهد احتمال ریزش کمی دارند.

از سوی دیگر، کارمند ب به وعده ی محصول و بنابراین به موفقیت کل کسب و کار شک دارد. در میان تماس های فروش او به فکر تغییر شغل بعدی اش است و غالبا سر کار به جای پاسخ دادن به تماس های تلفنی به ایمیل های شخصی اش پاسخ می دهد. نداشتن ابتکار و خلاقیت به روند پیشرفت ضعیف تری منجر می شود و شما می بینید که او در پایان ماه با عجله به تماس های فروش پاسخ می دهد و تخفیف های بزرگی می دهد. با این وجود بطور میانگین به یک سوم سهمیه ی فروشش - یعنی ماهی ۵۰۰۰ دلار - می رسد. گرچه این پایه هزینه کاریش را پوشش می دهد اما شرکت را در موقعیت بدی قرار می دهد. بعلاوه، کارمند ب احتمالا پیشنهاد شغل بعدیش را دنبال می کند و احتمال ندارد که در سایت گلاسدور یا سایت های دیگر گزارش خوبی از برند شما بدهد.

با داشتن دو کارمند پربازده انتظار دارید سهمیه های فروش هر ماه تکمیل شوند:

درآمد مورد انتظار:

$$۳۶۰۰۰۰ \text{ دلار} = (\text{کارمند}) ۲ \times (\text{ماه}) ۱۲ \times (\text{سهمیه فروش}) ۱۵۰۰۰ \text{ دلار}$$

سود مورد انتظار (درآمد – هزینه ها):

$$۲۶۰۰۰۰ \text{ دلار} = (\text{کارمند}) ۲ \times ۵۰۰۰۰ \text{ دلار} - ۳۶۰۰۰۰ \text{ دلار}$$

اما با داشتن فقط یک کارمند با انگیزه (الف) و یک کارمند بی انگیزه (ب) باید انتظار این را داشته باشید:

درآمد واقعی:

$$۲۴۰۰۰۰ \text{ دلار} = (\$5000 \times 12) + (\$15000 \times 12)$$

سود واقعی (درآمد – هزینه ها):

$$۱۴۰۰۰۰ \text{ دلار} = (\text{کارمند}) ۲ \times ۵۰۰۰۰ \text{ دلار} - ۲۴۰۰۰۰ \text{ دلار}$$

شما یک اختلاف ۱۲۰ هزار دلاری خواهید داشت.

اگر کارمند ب استعفا دهد شما با هزینه های اضافی پرکردن نقش او نیز مواجه می شوید.

فرض های هزینه ی پر کردن نقش

اکنون نگاهی به فرض های هزینه از دست دادن کارکنان می اندازیم.

▪ میانگین هزینه برای هر استخدام: ۴۱۲۹ دلار (اس اچ آر ام، ۲۰۱۷)

▪ میانگین زمانی که طول می کشد یک جایگاه شغلی پر شود: ۴۲ روز (اس اچ آر ام، ۲۰۱۷)

▪ میانگین مدت زمان معارفه کامل یک استخدامی جدید: ۱۰۰-۳۰ روز (این بر اساس دانش کلی منابع

انسانی است اما بسته به نقش می تواند تغییر کند)

برای این مثال، فرض می‌کنیم که شرکت شما در همگام کردن کارکنان جدید با شرکت بهتر از حد متوسط است، اما عالی نیست. شما می‌توانید در عرض ۳۰ روز استخدام و در عرض ۶۰ روز آشناسازی کنید. این منجر به سه ماه دوره عدم بهره‌وری می‌شود. همچنین، سه ماه فرصت درآمدزایی از دست می‌رود. علاوه بر این، ساعت‌ها زمان از تیم و مدیران استخدام‌کننده صرف استخدام جدید شده است.

خبر خوب این است که می‌توانید شخص جدیدی را استخدام کنید که تمایل بیشتری به موفق شدن دارد. اما این همیشه یک ریسک است. اگر نتوانید کارمند ب را برانگیزید، چقدر شانس دارید که استخدام جدید را با انگیزه و عملکرد بالا حفظ کنید؟ در نمودار زیر، فرض می‌کنیم شخص خوبی را استخدام کرده‌اید که هر ماه سهمیه فروش را تکمیل می‌کند، اما راه‌اندازی و رسیدن به اوج (یا بهره‌وری کامل) زمان‌بر است.

این کمی پیچیده است، پس بگذارید با استفاده از جدول ۱۱-۱ آن را توضیح دهیم.

حتی اگر سه ماه یک کارمند بی‌انگیزه داشته باشید، کسب‌وکار شما سالانه ۳۵,۶ درصد از درآمد مورد انتظارش را از دست می‌دهد که در این مورد ۹۴۱۲۹ دلار می‌شود.

اینجاست که عملیات انسانی باید وارد عمل شود و سؤالات سختی بپرسد تا اطلاعات بیشتری در مورد انگیزه کارکنان به دست آید. پای پول شما در میان است.

آیا فرصتی برای انگیزه بخشی مجدد به کارمند ب بود تا به او کمک شود احساس وابستگی بیشتری به کارش بکند و فروش بیشتری انجام دهد؟

▪ آیا او می‌توانست در یک کمیته‌ی محصول کار کند یعنی جایی که می‌توانست جهت‌گیری محصولات

را هدایت کند؟

▪ آیا فروش شغل مناسبی برای مجموعه مهارت های او بود یا او در یک نقش متفاوت می توانست بهتر

عمل کند؟

▪ آیا مدیرش از عدم تعهد او آگاه بود؟

▪ چه چیزی می توانست نظر کارمند ب را در مورد محصول شما تغییر دهد؟

جدول ۱۱-۱: هزینه ی از دست دادن یک کارمند نامتعهد با فرض اینکه در ماه ۵ نقش خالی با استخدامی

جدید پر می شود و سرعت معارفه استاندارد است. این مثال، با استفاده از اعداد فرضی برای هزینه های کار و

حقوق، نشان می دهد که شرکت ۳۵,۶۳ درصد از سود مورد انتظارش را از دست می دهد.

هزینه ی از دست دادن یک کارمند نامتعهد (با فرض یک استخدامی جدید قوی)				
استخدامی جدید	کارمند ب	کارمند الف		
			حقوق ماهانه فروش	ماه ۱
			حقوق ماهانه فروش	ماه ۲
			حقوق ماهانه فروش	ماه ۳
			حقوق ماهانه فروش	ماه ۴
			حقوق ماهانه فروش	ماه ۵
			حقوق ماهانه فروش	ماه ۶
			حقوق ماهانه فروش	ماه ۷
			حقوق ماهانه فروش	ماه ۸
			حقوق ماهانه فروش	ماه ۹
			حقوق ماهانه فروش	ماه ۱۰
			حقوق ماهانه فروش	ماه ۱۱

ماه ۱۲	فروش حقوق ماهانه فروش			
کل				
درآمد مورد انتظار	\$ ۳۶۰۰۰۰۰۰			
درآمد واقعی	\$ ۲۷۰۰۰۰۰۰			
هزینه های کار	\$ ۹۵۸۳۳۳۳			
هزینه های استخدام جدید	\$ ۴۱۲۹۰۰			
سود مورد انتظار	\$ ۲۶۴۱۶۷			
سود واقعی	\$ ۱۷۰۰۳۸			
اختلاف	\$ ۹۴۱۲۹			
درصد ضرر سود مورد انتظار	۳۵,۶۳ درصد			

منبع: زنفیتز، ۲۰۲۱

متوجه خواهید شد که این سؤالات ریشه در برنامه‌های بهبود عملکرد کلاسیک ندارند، بلکه برای ثبت سوء عملکرد طراحی شده‌اند تا از شکایات کاری احتمالی جلوگیری شود. این سؤالات ریشه در پرسش‌هایی دارند که کمک می‌کنند مشخص شود چرا انگیزه وجود ندارد تا به مشکلات قبل از اینکه به مسائل بزرگ‌تر یا خاتمه کار پرهزینه منجر شوند، رسیدگی شود. این یک تفاوت کلیدی بین رویکرد سنتی منابع انسانی و رویکرد عملیات انسانی است. تاکتیک‌های منابع انسانی کلاسیک سوء عملکرد را سریع ثبت می‌کرد، از جمله مسیرهای اصلاحی، تا در صورت خاتمه همکاری با کارمند، از هرگونه دادخواهی و شکایت جلوگیری شود. رویکرد عملیات انسانی ماهیتی پرسشگرتر دارد. این رویکرد موقعیت‌های سخت را بررسی می‌کند تا اطلاعات بیشتری در مورد رفتار انسان کسب کند و از تجربه هر کارمند به عنوان وسیله‌ای برای تبدیل شدن به یک شرکت هوشمندتر و مؤثرتر استفاده نماید. اگر کارمند ب تصمیم بگیرد استعفا دهد، رویکرد عملیات انسانی جویا می‌شد که کسب‌وکار در کجا موفق نشده است به کارمند انگیزه دهد، چگونه (و به چه میزان) می‌توانند بهتر عمل کنند، و از این آموخته‌ها در تصمیم‌گیری‌های آینده استفاده می‌کرد.

شناختن انگیزه‌های مستقل افراد و اینکه چگونه می‌توان فرهنگ شرکت را مطابق با آن‌ها ساخت، یکی از سخت‌ترین کارهایی است که باید انجام دهید – اما احتمالاً تأثیرگذارترین کار نیز هست. هر شخص متفاوت است و افراد بسیار اندکی به یک شکل برانگیخته می‌شوند. شکاف‌های نسلی، شکاف‌های ترجیحی، تفاوت‌های موقعیت زندگی، تفاوت‌های سلامت ذهنی و جسمی وجود دارد. باز هم می‌گوییم، این کار افراد است. پویا، متغیر و مملو از مشکلات است. همانطور که همه ما هستیم. اما مهم است که از انگیزه‌های نیروی کارتان آگاه باشید، زیرا انگیزه ما را به انجام کار و می‌دارد.

خوشبختانه محققان سیستم کاری چند مدل انگیزه کارمند ابداع کرده‌اند که می‌توانند به عنوان چارچوب‌هایی عمل کنند.

مدل های انگیزه ی کارمند

یک رویکرد فراگیر و یکسان برای انگیزه دادن به افراد وجود ندارد. فعال کردن انگیزه نیازمند ترکیبی فعال (و غیردستوری) از ارتباطات شفاف، تعیین انتظارات روشن، درک نظام ارزش‌های افراد و توجه به عواطف و احساسات آن‌ها است. با این حال، بررسی برخی تحقیقات می‌تواند به شما کمک کند تا بر چگونگی ایجاد انگیزه بیشتر در شرکت خود تمرکز کنید. بیایید برخی از تحقیقات مورد علاقه ما را بررسی کنیم.

دوشی و مک گرگور: بازی، هدف، پتانسیل

نیل دوشی و لیندسی مک گرگور (۲۰۱۵)، تیمی از دانشمندان علوم اجتماعی و رفتاری که فرهنگ‌های کاری با عملکرد بالا را مطالعه و طراحی می‌کنند، می‌گویند سه عامل وجود دارد که به عملکرد بالاتر کارمند منتهی می‌شود (بازی، هدف و پتانسیل) و سه عامل وجود دارد که به عملکرد پایین‌تر می‌انجامد (فشار عاطفی، فشار اقتصادی و اجبار). سه عامل عملکرد بالا با هم «انگیزه» را تشکیل می‌دهند (جدول ۱۱-۲).

جدول ۱۱-۲: نمودار مدل انگیزه ی دوشی و مک گرگور

مدل انگیزه ی دوشی و مک گرگور	
دلایل کارمندان با عملکرد بالا برای کار کردن	دلایل کارمندان با عملکرد پایین برای کار کردن
بازی	فشار عاطفی
هدف	فشار اقتصادی
پتانسیل	اجبار

منبع: نیل دوشی و لیندسی مک گرگور؛ «آماده ی عمل: ایجاد فرهنگ هایی با بالاترین عملکرد از طریق علم انگیزه ی کلی» (نیویورک: هارپرکالینز، ۲۰۱۵)

به گفته ی دوشی و مک گرگور، یک کارمند اگر کارش به چیز بزرگتری کمک کند (هدف)، یا اگر کارش به نوعی سرگرم کننده یا هیجان انگیز باشد (بازی) یا به هدف بزرگتری نظیر آموزش یا تجربه اش کمک کند (پتانسیل) احساس می کند با انگیزه است.

از سوی دیگر، اگر فرد احساس کند مجبور است کار کند تا هزینه هایش را بپردازد (فشار اقتصادی) یا مجبور است کار کند تا والدین یا همسرش را خشنود کند (فشار عاطفی) یا کار می کند فقط چون کاری است که همیشه انجام داده است (اجبار)، احتمال زیادی وجود دارد که این فرد بی انگیزه شود.

این در شرکت شما چطور به نظر می رسد؟ در مدل انگیزه ی دوشی و مک گرگور، رهبران عملیات های انسانی سیستم های کاری ایجاد می کنند که سرگرم کننده باشند و بر هدف بزرگتر چشم انداز کسب و کار

¹ Doshi and McGregor

تاکید می کنند. رهبران عملیات های انسانی مطمئن می شوند که هر نقش شغلی از طریق اهداف زنجیره ای بطور واضح و شفاف به چشم انداز بزرگتر شرکت مرتبط و متصل می شود.

پینک: استقلال، خبرگی، هدف^۱

دنیل پینک، نویسنده شش کتاب در مورد کسب و کار و رفتار انسان، یک دیدگاه دیگر را در مورد انگیزه ارائه می دهد. به گفته ی پینک (۲۰۱۱) احساس استقلال، خبرگی و هدف کلید (انگیزه بخشی) هستند (جدول ۱۱-۳). چیزهایی مثل توانایی کارکردن به روش خود (استقلال)، داشتن فرصت هایی جهت گسترش دادن مجموعه ی مهارت های فردی (خبرگی) و درک اینکه کارتان چگونه بر یک هدف بزرگتر تاثیر می گذارد (هدف) عوامل اصلی ایجاد انگیزه هستند.

جدول ۱۱-۳: توضیح دنیل پینک در مورد اینکه استقلال، خبرگی و هدف چگونه به انگیزه ربط پیدا می کنند.

مدل انگیزه ی دنیل پینک
استقلال - تمایل به خوداتکایی خبرگی - تمایل به پیشرفت مستمر هدف - تمایل به تاثیر گذاشتن بر مأموریت کلی شرکت

این در شرکت شما **چطور به نظر می رسد**: در مدل پینک، رهبران عملیات انسانی فضای کاری ایجاد می کنند که بر اعتمادسازی میان مدیران و کارکنان و تعیین استانداردهای بالای موفقیت، متمرکز است. اعتماد می تواند با ایجاد سیاست های کاری انعطاف پذیر یا متعهد شدن به ساعات کاری غیرهمزمان، افزایش داده شود. این به افراد اجازه می دهد موقعیت های کاری خودشان را ایجاد کنند (از خانه کار کنند، ساعات کاری غیرهمزمان داشته باشند و غیره). استانداردهای بالا می تواند شامل هدف گذاری جاه طلبانه و حمایت از فرصت های آموزش مستمر، مانند کمک هزینه تحصیلی، بورسیه تحصیلی یا کارآموزی باشد.

¹ Pink: Autonomy, Mastery, Purpose

رایانز، گرهارت، مینت: پول^۱

هنگامی که بحث انگیزه به میان می‌آید، پول موضوعی بحث‌برانگیز است. اکثر تحقیقات مدرن می‌گویند که پول بی‌ارتباط با احساسات واقعی انگیزه یا هدف نیست (حسن، ۲۰۱۴). اما تحقیقات دیگر می‌گویند پول تنها و مهم‌ترین عامل است.

در یک مطالعه جدید در سال ۲۰۰۴، سارا رایانز، بری گرهارت و کاتلین مینت بیان کردند که پول همگانی‌ترین انگیزاننده کارمند است و اکثر مسئولان منابع انسانی اهمیت پول را کمتر از آنچه هست می‌دانند و نشان می‌دهند. این تحقیق می‌گوید دلیلش این است که وقتی از افراد پرسیده شود چه چیزی به آن‌ها انگیزه می‌دهد، آن‌ها پول را کم‌اهمیت جلوه می‌دهند. اما وقتی به فراتحلیل‌های داده‌ها نگاه می‌کنیم، مشخص می‌شود که پول – اگر بزرگ‌ترین انگیزه نباشد – یکی از انگیزه‌های مهم کارمند است. بدون پول، کارکنان دلیلی برای حضور در محل کار ندارند. آن‌ها به سرعت ناراضی و ناخشنود می‌شوند و شروع به جستجو برای یافتن کارفرمایانی می‌کنند که حقوق پرداختی‌شان با هزینه‌های زندگی تناسب داشته باشد.

باز هم این جای بحث دارد. آلفی کوهن (۱۹۹۹)، محقق دیگری در زمینه انگیزه، در کتابش با عنوان «تنبیه شده با پاداش‌ها» می‌گوید پول سیستم‌هایی ایجاد می‌کند که مشکل‌ساز هستند.

این در شرکت شما چطور به نظر می‌رسد: در یک مدل انگیزه‌ی صرفاً مبتنی بر پول، رهبران بر حقوق، مزایا و مشوق‌های مالی بعنوان دغدغه‌ی شماره‌ی یک شما، تمرکز می‌کنند. آن‌ها برای ایجاد انگیزه، فقط پاداش‌های پولی مبتنی بر شایستگی من جمله افزایش حقوق، پاداش و مشوق‌های عملکرد، ارائه می‌دهند.

¹ Rynes, Gerhart, Minette: Money

ایجاد انگیزه در شرکت تان

شما ممکن است با یکی از مدل های انگیزه ای که پیشتر ارائه شد موافق باشید یا ممکن است کلاً با یک تئوری دیگر هم نظر باشید. مشکلی نیست. تفسیر منحصر بفرد شما از انگیزه ی کارکنان - و اینکه چگونه از طریق فرهنگ کس و کار شما خود را نشان می دهد - بخشی از هویت منحصر بفرد برند شماست. مهم این است که مدل شما برای افرادتان، استعدادهایی که می خواهید استخدام کنید و اهداف کسب و کار که به دنبال دستیابی به آنها هستید، کار می کند و نتیجه می دهد.

حال که تعریف انگیزه را بررسی کردیم، تاثیر مالی وجود انگیزه را نشان دادیم و برخی از فلسفه های انگیزه ی کارکنان را مرور کردیم باید از آن استفاده ی عملی کنیم. با چه روش هایی می توانید تئوری انگیزه را عملی کنید؟

راه های زیادی برای پاسخ دادن به این سوال وجود دارد. اما اگر شما به دنبال یک رویکرد آزموده و مجرب به ایجاد انگیزه در شرکت تان هستید، این فرایند چهار مرحله ای آسان را امتحان کنید: برسید، تحلیل کنید، اجرا کنید، بازبینی کنید. بیایید هر مرحله را کمی بیشتر بررسی کنیم.

مرحله ۱: برسید

مرحله ی اول پرسیدن سوالات است. از کارکنان شرکت تان پرسید چه چیزی به آنها انگیزه می دهد و چه چیزی آنها را بی انگیزه می کند. از کارمند ب پرسید چرا بی انگیزه بود و از کارمند الف پرسید چرا انگیزه داشت. نیازی نیست کنجکاوی تان به تیم های داخلی محدود شود. کنجکاوی تان را گسترش دهید. آیا مدیران انسانی دیگری در شرکت های دیگر هستند که بتوانند تجربه شان در مورد انگیزه های کارکنان شان را در اختیار شما بگذارند؟ آیا با استفاده از تکنیک های خاصی به موفقیت دست یافته اند؟ مدیران چطور؟ آیا می توانند اطلاعاتی به شما ارائه دهند؟

برای شروع می توانید سوالات زیر را بپرسید:

- آیا در کارتان احساس با انگیزه بودن می کنید؟
- چه چیزی باعث می شود احساس کنید با انگیزه هستید؟
- چه چیزی شما را بی انگیزه می کند؟
- آیا چیزهایی وجود دارد که بیشتر به شما انگیزه دهد؟
- در مورد همکاران تان متوجه چه چیزی شده اید؟ آیا آنها با انگیزه هستند؟
- در مورد رئیس تان متوجه چه چیزی شده اید؟ آیا او با انگیزه است؟

از مدیران بپرسید:

- چه چیزی به زیردستان شما انگیزه می دهد؟
- آیا متوجه شباهت هایی میان انگیزاننده ها و نوع کارکنان شده اید؟
- کدام چارچوب انگیزشی برای شما بهتر کار می کند؟

از همتایان تان در عملیات های انسانی بپرسید:

- برخی از روش های موفق تر شما برای انگیزه دادن به کارکنان تان کدامند؟
- برخی از روش های کمتر موفق شما که برای انگیزه دادن به کارکنان تان امتحان کرده اید کدامند؟
- آیا متوجه ی الگوهای انگیزه در میان نسل ها/مکان ها/جمعیت ها/تیم های مختلف شده اید؟

پاسخ هایی که به سوالات تان (بویژه از سوی تیم های داخلی تان) داده شده است را در یک پایگاه داده دیجیتالی دنبال کنید و بعدا می توانید داده ها را از این پایگاه داده استخراج و تحلیل کنید و به اطلاعاتی دست یابید. با اطلاعات پایه ای که می توانید همیشه جمع آوری کنید شروع کنید (جدول ۱۱-۴). این کمک می کند

داده ها را تمیز و سازمان یافته نگه دارید تا بتوانید به آسانی آنها را بررسی کنید و الگوها یا اطلاعات را هر زمان که خواستید بدست آورید (مرحله ۲: تحلیل کنید).

برانگیختن کنجکاوی درونی تان و متعهد شدن به یادگیری مستمر در مورد انگیزه، رابطه ی شما را با کارکنان بهتر می کند و بهره وری (بازدهی) را افزایش می دهد.

مرحله ۲: تحلیل کنید

مرحله ی بعدی شما تحلیل کردن پاسخ ها است تا بینش های قابل اجرایی برای شرکت تان بدست آورید. شما سعی نمی کنید تجربه ی انریکه، تجربه ی وندی و تجربه ی لوکا^۱ را بسازید. بلکه می خواهید یک تجربه ی کارمند ایجاد کنید که برای انریکه، وندی و لوکا نتیجه می دهد. مجموعه داده های تان را تحلیل کنید تا الگوهایی بیابید که انگیزه را در شرکت شما به حداکثر می رسانند. چند مثال از نحوه ی بررسی داده ها در زیر ارائه می شود:

▪ به دنبال انگیزاننده های مشابه بین زیرگروه های خاص یا کارکنان باشید (میانگین نما را محاسبه کنید)

- تیم ها

- دپارتمان ها

- گروه های سنی / نسل ها

- موقعیت های جغرافیایی

- نوع کارمند (مدیر، کارمند)

▪ به دنبال نرخ های انگیزه مشابه (در مقیاس عددی) در میان گروه های تیم ها باشید (مقدار میانگین را

محاسبه کنید)

¹ Wendy, and Luka

هنگامی که تحلیل مبتنی بر داده ها انجام می دهید، یافته های تان را به شکل بینش هایی درآورید. بعنوان مثال داده های شما می توانند اطلاعات زیر را به شما بدهند:

- اکثر مدیران فروش (۶۷ درصد) با پول انگیزه می گیرند
- هیچ کدام از اعضاء نسل زد^۱ (۰ درصد) مایل نیستند از دفتر کار کنند
- تمام کارکنان (۱۰۰ درصد) با استقلال انگیزه می گیرند
- اکثر افراد در تیم حمایت مشتری اهداف ماهانه شان را محقق نمی کنند (۵۳ درصد)

جدول ۱۱-۴: یک مثال از اینکه رهبران عملیات های انسانی چگونه می توانند سنجه های ساده و مناسبی برای انگیزه ی کارکنان بدست آورند

نام کارمند	تیم/دپارتمان	مکان	انگیزه ی خود گزارشی کارمند	این کارمند چقدر با انگیزه است (مقیاس ۱-۵، ۱ پایین ترین)	آیا این کارمند اهداف ماهانه اش را محقق می کند (بله، خیر)	مدیر برای انگیزه دادن به تیم چه می کند؟
شانیس اچ	خدمات مشتری	شیکاگو	انجام دادن کاری که اهمیت دارد	۲	خیر	اجازه می دهد شانیس از خانه کار کند و پروژه های مستقل داشته باشد

منبع: زنفیتز، ۲۰۲۱

نکته

اگر سطح پیچیدگی داده های شما بالا است می توانید از ابزارهای تحلیل پیشرفته استفاده کنید. بعنوان مثال می توانید از تحلیل رگرسیون (یک روش ریاضیاتی دسته بندی برای تعیین اینکه در یک مجموعه متغیرها

¹ Z

کدام متغیرها بر نتیجه تاثیر دارند) استفاده و ارزیابی کنید که متغیرهای مستقل چگونه بر یکدیگر تاثیر می گذارند، بعنوان مثال بررسی تاثیر مکان های کار، مدیران خاص و سبک های مدیریتی خاص بر بهره وری. یا می توانید از تحلیل همبستگی اسپیرمن، که یک تست ویژه است که قدرت رابطه میان دو مجموعه داده های ترتیبی را بررسی می کند، برای اندازه گیری رابطه ی میان پاسخ های «شغل تان را چقدر چالش انگیز می دانید؟» و نرخ خروج نیروی کار، استفاده کنید. می توانید از این تحلیل در یک مقیاس لیکرت هفت نمره ای استفاده کنید که محدوده ی آن از «بی نهایت چالش انگیز» تا «اصلا چالش انگیز نیست» می باشد. این به شما نشان می دهد کار چالش انگیز چقدر با میزان نگهداشت/خروج کارکنان رابطه دارد.

مرحله ۳: اجرا کنید

از افرادتان در مورد انگیزاننده های شان سوال کردید، مجموعه داده های تان را تحلیل کردید و بینش هایی را بدست آوردید. حال زمان آن رسیده است که بینش های تان را به فرایندهای کاری تبدیل کنید که انگیزه را به ساختار روزانه ی کسب و کارتان پیوند می زنند. سه روش عالی برای انگیزه بخشی در کسب و کارتان وجود دارد:

۱- **یک ماتریس انگیزه بسازید.** ماتریس انگیزه (جدول ۱۱-۵) اساسا شبکه ای است که بهترین انگیزاننده ها برای گروه های افراد را ثبت می کند. این (ماتریس) به اندازه ی کافی انعطاف پذیر هست که چندین عامل انگیزشی را در خود جای دهد اما به اندازه کافی ساخت یافته نیز هست که عملکرد داخلی را نیز هدایت کند. این روش برای شرکت هایی که بیش از ۳۰ کارمند دارد بهتر است.

۲- **انگیزاننده ها را در ارزش های بنیادی ادغام کنید.** منعکس کردن انگیزاننده های نیروی کارتان در ارزش های بنیادی شرکت، یک رویکرد از پایین به بالا (جزء به کل) به ساختن پایه های شرکت تان است (جدول ۱۱-۶). بعنوان مثال، اگر نیروی کار شما برای استقلال ارزش قائل است و رهبری شرکت

از آن حمایت می کند شاید شما ارزش بنیادی « عمل کردن مانند یک مالک » را ایجاد و گسترش دهید. چند مثال دیگر برای تلفیق انگیزاننده ها در ارزش های بنیادی ارائه می شود:

۳- به آموزگار آموزش دهید. گرچه شناسایی و پیاده سازی انگیزه در کسب و کار وظیفه ی مسئول عملیات های انسانی است، اما وظیفه ی مدیران است که آنها در کار روزانه اجرا کنند. یافته های تان در مورد انگیزه را با مدیران شرکت به اشتراک بگذارید و سپس یکی یکی با آنها کار کنید تا طرح ها و برنامه هایی را تعریف کنند که رابطه هایی میان کار و انگیزه های بزرگتر ایجاد می کنند.

جدول ۱۱-۵: یک ماتریس انگیزه می تواند به رهبران عملیات های انسانی کمک کند انگیزاننده ها را با استفاده از نمونه های جامع کسب و کار، شخصی سازی کنند. مراقب باشید که در مورد هیچ گروهی از افراد در ماتریس تان تبعیض قائل نشوید.

ماتریس انگیزه			
خدمات	بازاریابی	فروش	
بازی + پتانسیل	استقلال + بازی	استقلال + بازی	نسل Z
استقلال + بازی	هدف	هدف + پتانسیل	نسل هزاره
خبرگی	خبرگی	استقلال + هدف	نسل پرنوزاد

منبع: زنفیتز، ۲۰۲۱

جدول ۱۱-۶: مثال هایی از نحوه ی تلفیق انگیزاننده های کارمند در ارزش های بنیادی شرکت

ارزش بنیادی شرکت	انگیزاننده کارمند
مانند یک مالک عمل کردن	استقلال
سطح را بالا بردن	خبرگی
رفتار کردن با هر کسی آنگونه که دوست دارد با او رفتار شود	کمک به عدالت اجتماعی
موفق شدن با انجام کار خوب	انجام کار خوب برای جهان

مرحله ۴: بازبینی کنید

هیچ استراتژی در کسب و کار تا کنون واقعا «انجام» نشده است. چارچوب های انگیزه کسب و کارتان را هر گاه اطلاعات جدید بدست آوردید بازبینی و اصلاح کنید. یک ریتم منظم برای ارزیابی مجدد انگیزاننده های کارکنان و اهداف کسب و کار تعیین کنید. یک شرکت به سرعت در حال پیشرفت، یا کسب و کاری که نرخ خروج کارمند بالایی دارد، ممکن است بخواهد هر سه ماه یکبار بازبینی کند. برای یک شرکت کندتر و با ثبات تر ممکن است بازبینی های سالانه مناسب تر باشد. اکثر شرکت ها احتمالا جایی در میانه ی این طیف هستند و ریتم شش ماهه دارند.

این را امتحان کنید

کارمندی را در کسب و کارتان تصوّر کنید که از نظر انگیزه به کارمند ب شباهت دارد. چه کاری می توانید انجام دهید که بهتر به او انگیزه دهید؟ چه سوالاتی می توانید از او بپرسید تا در مورد انگیزه ی کلی اش آگاهی کسب کنید؟ آیا به نظر می رسد که این کارمند بیشتر مطابق با مدل انگیزه ی دوشی و مک گرگور، مدل پینک یا مدل رایانز و همکاران است؟

بیان صریح انگیزه دشوار است و انگیزه در طول عمر افراد مدام تغییر می کند. اما احتمالا بهترین کاری که می توانید انجام دهید این است که با استفاده از مدل های تحقیقاتی مبتنی بر داده آگاهی کلی تان در زمینه ی انگیزه را افزایش دهید و کارکنان تان و انگیزاننده های ویژه ی آنها را عمیقا بررسی کنید. و در ضمن، این کار برای دست یابی به بهره وری بالا و تحقق اهداف کسب و کار، ضروری و اساسی است.

در فصل بعدی، استراتژی پرداخت حقوق را بررسی می کنیم. صرف نظر از اینکه حقوق بخشی از چارچوب انگیزه‌ی شما است، در واقع اساسی ترین شرط (همکاری) بین یک کارمند و یک کارفرما است و مهم است که به درستی اجرا شود.

روش قدیمی منابع انسانی: اهمیتی نمی داد که به رویاها، آرزوها، محرک ها، دغدغه ها یا انگیزه های کارمندان گوش دهد. به محقق ساختن پتانسیل کامل کارکنان محدود بود زیرا شرکت خود را بعنوان صاحب قدرت در نظر می گرفت.

روش عملیات های انسانی: معتقد است درک اینکه چه چیزی افراد را برمی انگیزد یکی از قدرتمندترین روش ها است که می توان آنها را ترغیب کرد کاری را با میل انجام دهند. برای بررسی و تحقیق در مورد تئوری انگیزه و ایجاد چارچوب های انگیزه برای فرایندهای کسب و کار زمان اختصاص می دهد و مدیران را ترغیب می کند دائما با کارکنان در ارتباط باشند تا از نیازهای متغیر آنها مطلع شوند و به کسب و کار اطلاع دهند. با این کار، این سازمان ها به تعهد بیشتر کارمند و نوآوری بیشتر دست می یابند، بعنوان جای بهتری برای کارکردن و دارای رهبری عالی به یادآورده می شوند. این کسب و کارها بطور میانگین سودآورتر هستند.

فصل دوازدهم:

پرداخت مصفانه

استراتژی پرداخت حقوق یکی از بزرگ‌ترین و آشکارترین کارکردهای یک قرارداد کاری است. همچنین یکی از استراتژیک‌ترین بخش‌های عملیات انسانی محسوب می‌شود.

البته، این یکی از گیج‌کننده‌ترین و در عین حال مهم‌ترین وظایفی است که باید به درستی انجام شود، به ویژه در شرکت‌های کوچک‌تر.

چرا؟ خوب، اولاً کسب‌وکارهای کوچک‌تر غالباً از حجم نقدینگی شرکت‌های بزرگ برخوردار نیستند. شرکت‌های بزرگ می‌توانند استخدام‌کنندگانی را به کار گیرند و جایگاه‌های تبلیغاتی بهتری را در ستون‌های لیست شغلی خریداری کنند و همچنین بسته‌های حقوق و مزایای بهتری پرداخت نمایند. ثانیاً، حقوق هر فرد در نهایت یک قرارداد توافقی صریح بین کارمند و کارفرما است که کارمندان هر بار که فیش حقوقی خود را می‌بینند، آن را به یاد می‌آورند. از آنجایی که شرکت‌های کوچک‌تر غالباً دستمزدهای کمتری نسبت به شرکت‌های بزرگ ارائه می‌دهند، این خطر وجود دارد که تصور شود آن‌ها به پرسنل خود کم حقوق می‌دهند. پرداخت حقوق کمتر به کارکنان این ریسک را ایجاد می‌کند که آن‌ها احساس کنند دست کم گرفته شده و کم ارزش به نظر می‌رسند، که می‌تواند فاجعه‌بار باشد.

شرکت‌های کوچک برای رقابت با شرکت‌های بزرگ و اجتناب از پرداخت حقوق کم به کارکنان، باید «خارج از محدوده فیش حقوقی» فکر کنند. این بدان معناست که بیشتر در مورد مزایای آشکار نظیر مزایای درمانی، مزایای انعطاف‌پذیر و سهام فکر کنند. اما آن‌ها باید مزایای منحصربه‌فرد شرکت خودشان را نیز بیابند که باعث می‌شود شرکتشان از نظر جذب استعدادها، رقابتی باقی بماند. یافتن مزایایی که نیازهای بازار استعداد را برآورده می‌کنند دشوار است، حتی قبل از اینکه برنامه‌ای تدوین شود. نخست باید راه حل را بیابید (آیا می‌توانید کارت اتوبوس محلی یا دسترسی به شبکه خاصی از افراد را به کارکنانتان ارائه دهید؟) و سپس باید کاغذبازی لازم را انجام دهید تا طرح را پیاده کنید. اگرچه این کارها چالش‌انگیز است و باعث کار بیشتر برای شرکت‌های کوچک‌تر می‌شود، اما پرداخت درست حقوق و مزایا کلید داشتن کارکنانی شاد است.

در این فصل بررسی می کنیم که چگونه می توانید پرداخت را درست انجام دهید تا بتوانید کسب و کارتان را آنگونه که می خواهید رشد و توسعه دهید. بطور ویژه موارد زیر را بررسی خواهیم کرد:

- مولفه های یک استراتژی پرداخت قوی
- نحوه ی برقراری برابری و انصاف
- نحوه ی ایجاد ساختارهای تشویقی که واقعا به کارکنان انگیزه می دهند
- نحوه ی تحلیل داده های حقوق برای کسب بینش و نتیجه گیری

در این فصل خواهید دید که این مفاهیم بنیادی همگی در کنار هم و باهم عمل می کنند تا یک رویکرد جامع بوجود آورند که به تجربه ی عالی کارمند منجر می شود.

سه مولفه ی یک استراتژی پرداخت قدرتمند

یک ساختار پرداخت قدرتمند با پاسخ دادن به سه سوال کلیدی زیر آغاز می شود:

۱- **فلسفه ی پرداخت حقوق ما چیست؟** این موضع شرکت شما نسبت به پرداخت حقوق را توضیح می

دهد. همچنین چارچوبی برای بسته های پرداختی رقابتی و حقوق برابر برای کارکنان فراهم می کند.

۲- **ما به دنبال دستیابی به چه چیزی هستیم؟** این کمک می کند تعیین کنید به چه نوع مهارت هایی

در پرسنل تان نیاز دارید و چگونه باید استخدامی های مختلف را اولویت بندی کنید. همچنین به تعیین

استراتژی های تشویقی جهت دستیابی به نتایج مورد نظر در میان کارکنان فعلی، کمک می کند.

۳- **بودجه ی ما چقدر است؟** بودجه ی شما به شما نشان می دهد که از نظر پرداخت حقوق چه تعداد

افراد و چه سطحی از تجربه را می توانید استخدام کنید/ همچنین کمک می کند در مورد افزایش

حقوق، ترفیع شغلی و اصلاح حقوق در میان کارکنان فعلی تان، آگاهانه تصمیم گیری کنید.

بیایید هر سوال را با جزئیات و دقت بیشتری بررسی کنیم.

فلسفه ی ما چیست؟

فلسفه ی پرداخت حقوق یک بیانیه ی رسمی است که موضع اخلاقی شما نسبت به پرداخت حقوق را توضیح می دهد و چارچوبی برای هماهنگی و یکپارچگی حقوق فراهم می کند. این (فلسفه) به شما کمک می کند اصولی را برای نحوه ی توزیع پول ایجاد کنید و نشان می دهد که پرداخت حقوق در شرکت شما چه جایگاهی دارد.

فلسفه پرداخت حقوق شما منحصر به فرد و مختصّ شرکت شماست. اما ما قویا توصیه می کنیم یک فلسفه ی پرداخت منصفانه را اتخاذ کنید.

فلسفه ی پرداخت منصفانه بر این باور است که حقوق شخص باید متناسب با شایستگی ها، مدت زمان خدمت و مجموعه مهارت هایش باشد. سن، جنسیت، نژاد، مذهب یا دسته بندی های تغییرناپذیر و روابط قبلی نباید بر حقوق تاثیر بگذارند و حقوق باید نسبت به دیگر نقش های مشابه در مناطق جغرافیایی مشابه، رقابتی باقی بماند.

بعبارت دیگر، افراد متناسب با کاری که انجام می دهند و تجربه ای که دارند حقوق دریافت می کنند. نکته: حقوق منصفانه با حقوق برابر یکی نیست. **حقوق برابر** یعنی حقوق مشابه در میان گروه های مختلف. مانند این است که به یک کارمند تازه وارد به اندازه ی یک مدیر اجرایی ارشد حقوق پرداخت شود. **حقوق منصفانه** یعنی به هر شخص متناسب با شغلش و با در نظر گرفتن همه ی وجوه پولی نظیر حقوق، مشوّق ها، پاداش ها و غیره، حقوق پرداخت شود. مانند این است که شما به مکانیکی که ده سال سابقه دارد حقوق بیشتری پرداخت می کنید تا مکانیکی که شش ماه سابقه و تجربه دارد.

مطالعات نشان می دهند که کارکنان وقتی بطور منصفانه حقوق دریافت کنند در نقش های شان بیشتر احساس خوشحالی می کنند.

از سوی دیگر، اگر به کارکنان کمتر (از حق شان) حقوق بدهید پیامدهای بدی را ایجاد می کنید. افرادی که احساس کنند کمتر از حق خود حقوق دریافت می کنند بیشتر احتمال دارد از زیر کار شانه خالی کنند، موقعیت های کاری را خراب کنند یا استعفا بدهند (آکرلوف و یلن، ۱۹۹۰). در حقیقت کارکنان هنگامی که احساس کنند حقوق شان به نسبت تلاش های شان غیرمنصفانه است، به همان میزان می توانند پرخاشگری و خشونت اعمال کنند. چیزهایی نظیر دزدیدن تجهیزات شرکت، بدگویی با همکاران شان در مورد شرکت، یا دادن نظرات ناخوشایند در مورد شرکت در مجامع عمومی همگی می توانند از نظر کارکنان منصفانه به نظر برسند.

این محققان (آکرلوف و یلن، ۱۹۹۰) می گویند «به زبان ساده اگر افراد چیزی که فکر می کنند حق شان است و لایقش هستند را دریافت نکنند، خشمگین می شوند».

پرداخت منصفانه باعث می شود افراد خاطر جمع شوند، شایعه پراکنی میان همکاران را به حداقل می رساند و تضمین می کند شرکت در زمان استخدام و پرداخت حقوق به تیم ها، عادل و منصف می ماند. بطور خلاصه، پرداخت منصفانه اساسا برای داشتن تجربه ی خوب کارمند مورد نیاز است. هنگامی که پرداخت منصفانه هنگام با بکارگیری عوامل انگیزشی مناسب ترکیب شود شما شاهد یک ماتریس تصمیم ساده هستید که نشان می دهد چه چیزی از نیروی کارتان انتظار داشته باشید.

کارفرمایان باید بخاطر داشته باشند که کارکنان فقط در محیطی مرگب از پرداخت منصفانه و عوامل انگیزشی، الهام می گیرند که به بهترین نحو کار کنند.

ما به دنبال دستیابی به چه چیزی هستیم؟

سوال بعدی برای صورت بخشیدن به یک استراتژی پرداخت حقوق این است که ما به دنبال دستیابی به چه چیزی هستیم؟ باز هم این سوال به شما کمک می کند درک کنید چه نوع مهارت هایی را در کارکنان تان نیاز

دارید، چگونه باید استخدامی های مختلف را اولویت بندی کنید و از کدام مشوق ها برای دستیابی به نتایجی که به دنبال شان هستید استفاده نمایید.

بررسی کنید

آیا شرکت شما منصفانه حقوق می دهد؟ سوالات زیر را از خودتان پرسید:

- کارکنان تان کجا زندگی می کنند؟
- هزینه ی زندگی کردن در آن مکان ها چقدر است؟
- آیا تلاش می کنید تبعیض ناآگاهانه را حذف کنید؟
- آیا محدوده های حقوق گفته شده را پرداخت می کنید؟
- آیا افرادی با شغل های یکسان در شرکت شما حدودا پول یکسانی درمی آورند؟

نیازهای کسب و کار مکررا تغییر می کنند. یک بخش بزرگ از کار شما این است که مطمئن شوید افراد درست و مناسبی دارید که کار مورد نیاز برای موفق شدن شرکت را انجام می دهند. بعنوان مثال، اگر شما یک شرکت تولید لیوان مسافرتی بودید که می خواستید بسته بندی لیوان را طراحی کنید، خیلی زود به کمک یک طراح بسته بندی نیاز پیدا می کردید. اما بعد از اینکه نیاز شما به بسته بندی رفع شد، شاید دیگر به آن مهارت نیازی نداشتید. کار شما (علاوه بر کارکردن با مدیران) این است که آن نیازها را پیش بینی کنید، نیروی کار مورد نیاز را شناسایی کنید و بودجه ی لازم برای اینکه شرکت به نتایج مطلوبش دست یابد را تهیه کنید. اگر یک تیم بسیار کوچک داشته باشید این کارها آسان است اما وقتی شرکت شما رشد می کند این کار بطرز فزاینده ای پیچیده می شود.

خوب است که استعدادهای مورد نیازتان را مرحله به مرحله و در ارتباط با اهداف کسب و کار، بررسی کنید:

مرحله ۱: همه ی اهداف کسب و کار را بنویسید. اهداف اصلی کسب و کارتتان کدامند؟ همسویی مستقیم با اهداف اصلی کسب و کار باید اولین نقطه ی هدایت تمام تصمیمات عملیات های انسانی باشد.

مرحله ۲: اهداف را براساس اولویت درجه بندی کنید. کدام اهداف را باید بدست آورید و کدام را خوب است که بدست آورید. اهداف تان را بر مبنای اولویتی که برای کسب و کارتان دارند دسته بندی کنید تا ضرورت های هر نقش را اطلاع دهید و تعیین کنید مایلید چه میزان حقوق پرداخت کنید.

مرحله ۳: تعیین کنید چه چیزی / چه کسی برای دستیابی به آن اهداف مورد نیاز است. برای دستیابی به هدف مورد نظرتان به چه افرادی و به چه میزان تجربه ای نیاز دارید؟ چه مهارت ها یا دانش فنی نیاز دارید؟ آیا از قبل کارکنانی دارید که می توانند کار را انجام دهند؟ یا نیاز دارید که کارکنان جدید استخدام کنید؟

مرحله ۴: «کمبود کارکنان» را ثبت کنید. هرگاه یک شخص با استعداد کم دارید این کمبود را ثبت کنید. بی نهایت مهم است که بنویسید کسب و کارتان در کجا استخدامی های کلیدی را ندارد. این توانایی شما در پیش بینی نیازهای سرمایه انسانی را نشان می دهد و نمی گذارد هر گاه اهداف کلیدی کسب و کار محقق نشدند انگشت اتهام به سمت تیم عملیات انسانی گرفته شود.

مرحله ۵: برای هر کمبود نیرو یک استراتژی پرداخت تعیین کنید. ابزارهای محک زنی پرداخت حقوق را بررسی کنید تا از هزینه های کارکنان مطلع شوید. ممکن است بخواهید برای نقش هایی که اضطراری ترند حقوق بیشتری پرداخت کنید. بعنوان مثال، اگر شما همان شرکت لیوان مسافرتی باشید که نیاز مبرم به طراحان بسته بندی دارد، ممکن است بخواهید به آن شخص ۹۰ درصد حقوق بدهید اما به استخدامی های دیگری که اهمیت کمتری دارند ۵۰ درصد بپردازید.

مرحله ۶: نتایج تان را با تیم رهبری به اشتراک بگذارید. هنگامی که کمبود نیروی کار را مشخص و هزینه های پر کردن این کمبود را برآورد کردید، مرحله نهایی این است که توصیه های استراتژیکی در مورد نحوه ی پر کردن نقش ها ارائه دهید. این می تواند یک تغییر در نقش ها و مسئولیت های کارکنان قبلی باشد یا برنامه ای برای جذب، بکارگیری و استخدام افراد جدید.

بودجه ی ما چقدر است؟

نمی توانید بدون صحبت کردن از بودجه درمورد فیش حقوقی صحبت کنید. بودجه شما تعیین می کند چقدر پول برای افرادتان من جمله دستمزد پایه آنها و همچنین مشوق ها، افزایش حقوق ها و چیزهای دیگر دارید. بودجه شما کمک می کند موارد زیر را تعریف کنید:

- تعداد کلی افرادی که می توانید در لیست حقوق قرار دهید
- میزان و نوع استراتژی های تشویقی که می توانید بکار ببرید
- محدوده های حقوق برای جایگاه های شغلی مختلفی که می خواهید پر کنید
- ترکیب کل پرداختی (حقوق، مزایا و مزایای انعطاف پذیر) که می توانید به هر کارمند ارائه دهید
- بهترین ترکیب انواع کارمند که می توان نگه داشت (قراردادی، تمام وقت، پاره وقت و غیره)

چگونه بفهمید به هر کارمند چقدر باید پرداخت کنید؟ نخست باید از نرخ های موجود برای نقش هایی که به دنبال پرکردن یا نگه داشتن شان هستید مطلع شوید. سعی کنید از شبکه شخصی تان: دوستان، همکاران، مربیان و غیره، اطلاعات بگیرید. چه اطلاعاتی در مورد نرخ های موجود برای نقش های خاص دارند؟ تجربه ی آنها چه کمکی می تواند به شما بکند؟ این سریع ترین راه برای رسیدن به ارقام تقریبی است. اما هشدار می دهیم که این می تواند سوگیری نیز ایجاد کند.

یک راه حل قابل اطمینان تر که قبلا به آن اشاره کردیم، ارزیابی و بررسی ابزارهای محک زنی پرداخت نظیر Salary.com، لینکدین سلری^۲ یا زنفیتز است. **ابزارهای محک زنی حقوق (جدول ۱۲-۱)** داده های حقوق واقعی - و بلادرنگ - برای شغل های خاص در مناطق جغرافیایی خاص ارائه می دهند. آنها می توانند حقوق های متوسط و محدوده های حقوق را بر مبنای چارک مشخص کنند و همچنین می توانند

¹ Indeed

² LinkedIn Salary

تغییرات حقوق را با در نظر گرفتن افزایش یا کاهش تقاضا برای آن نقش برآورد کنند. بعنوان مثال می توانید از یک ابزار محک زنی پرداخت استعلام کنید که میانگین حقوق برای یک طراح بسته بندی با تجربه ی سطح ارشد در سن دیگو را به شما بدهد. این ابزار یک رقم خاص که بیانگر حقوق کل برای آن شغل است، را مشخص می کند.

جدول ۱۲-۱: مثالی از نحوه ی کارکردن ابزارهای محک زنی حقوق با ورودی ها و خروجی های فرضی

مثالی از نحوه ی کارکردن ابزارهای محک زنی حقوق			
ورودی ها	عنوان شغلی	سطح تجربه	جغرافیا
	طراح بسته بندی	سطح ارشد	سن دیه گو
خروجی	حقوق متوسط	۷۶۸۰۰ دلار	

منبع: زنفیتز، ۲۰۲۱

ابزارهای محک زنی حقوق داده هایی به شما می دهند که می تواند به شما کمک کند تصمیمات استراتژیک اتخاذ کنید مانند اینکه آیا یک فرد را بصورت تمام وقت، پاره وقت یا بعنوان مشاور استخدام کنید. و اینکه آیا معقول تر است که در سطح محلی استخدام کنید یا در یک بازار دیگر.

اگر پول کافی نداشته باشید چه می شود؟ اگر نمی توانید برای پست های کلیدی حقوق بالا (یا حتی حقوق متوسط) بدهید وحشت نکنید. این ضرورتا به این معنا نیست که نخواهید توانست افراد با استعداد را استخدام یا کارکنان عالی را حفظ کنید. این فقط به این معناست که شغل شما باید خلاق تر شود.

کسب و کارهای کوچک، گرچه جیب های بزرگی ندارند اما مزیت استراتژیک چابک تر بودن نسبت به شرکت های بزرگ را دارند. آنها می توانند در روش های تشویق کارکنان به شکل مزایای پولی و غیرپولی، انعطاف پذیرتر باشند. **امتیازهای پولی** (نظیر تساوی درآمد در شرکت، پاداش های مبتنی بر عملکرد یا تسهیم سود) و

امتیازهای غیرپولی (نظیر ساعات کاری انعطاف پذیر، مرخصی بدون حقوق بیشتر، فرصت های شغلی) می توانند ارزش افزوده های واقعی برای کارکنان باشند.

از این انعطاف پذیری استفاده کنید و یک بسته ی پرداختی کلی ایجاد نمایید که ارزش زیادی برای کارکنان ایده آل تان دارد. حتی می توانید یک معادل دلاری به هر یک از مزایای غیرپولی تخصیص دهید تا ارزش آن را تعریف کنید.

این را نیز بخاطر داشته باشید که مذاکرات حقوق در واقع مکالمه هستند. هر دو طرف حق دارند جلسه را ترک کنند. پس با صداقت و احترام پای میز مذاکره بایید. اگر می توانید نرخ های بازار را ارائه دهید عالی است. اگر نمی توانید، موقعیت را برای فرد مورد نظر توضیح دهید. اگر می توانید برای یک کاندید فقط ۷۰ هزار دلار بپردازید و می دانید که ارزش کار او ۱۰۰ هزار دلار است، می توانید بگویید «گوش کن، می دانم می توانی در جای دیگر پول بیشتری دریاوری. اما اینجا من به جای پول بیشتر قصد دارم: در رابطه با مرخصی های انعطاف پذیر باشم و قصد دارم اجازه دهم هر روز بچه های ت را ساعت ۳ بعد از ظهر برسانی».

یا یک یا دو هفته بیشتر برای تعطیلات به آنها بدهید. یا برای شان توضیح دهید که آنها در نقش شغلی شان فرصت این را دارند که نقش بسیار بزرگتری نسبت به یک شرکت دیگر داشته باشند، فرصت اینکه یک تیم را رهبری کنند یا نوعی تجربه کسب کنند که در جای دیگر نمی توانند بدست آورند.

یا هر چیز دیگری که به ذهن زیرک تان خطور می کند.

جدول ۱۲-۲: لیستی از مثال های پرداختی های پولی و غیرپولی

پرداختی های پولی	پرداختی های غیرپولی
▪ مشوق ها ▪ پاداش ها ▪ امتیازات ▪ واحدهای سهام ▪ تسهیم سود ▪ انعام ▪ کمیسیون ▪ دستمزد اضافه کاری	▪ فرهنگ شرکت ▪ اسنک یا تخفیف غذاها ▪ دستیابی به باشگاه/عضویت ها ▪ فرصت های رشد شغلی ▪ تعطیلات/مرخصی با حقوق ▪ هفته های کاری انعطاف پذیر ▪ کارآموزی ▪ (هر چیز دیگری که می توانید ارائه دهید)

منبع: زنفیتز، ۲۰۲۱

نکته این است که بده بستان هایی وجود دارد. شما همیشه نمی توانید نرخ های بازارای را پرداخت کنید و قطعاً نمی توانید حقوق های بسیار بالا بپردازید. پس مجبورید شرایط را به طریقی جذاب و فریبنده کنید. پیشنهاد شما باید سودی برای پرسنل تان داشته باشد تا آنها با توافقنامه پرداخت موافقت کنند و بپذیرید که این منصفانه است.

و ضمناً یک شغل مانند ازدواج کردن نیست. فقط یک شغل است. کارکنان اینجا هستند که خوب کار کنند و امید است که توافقنامه ی کار با ایجاد یک تجربه ی شغلی متقابل هر دو طرف را بهتر کند. اگر توافقنامه در نهایت به نتیجه نرسید، اشکالی ندارد و شما می توانید این را از همان ابتدا ذکر کنید. می توانید بگویید «ببین، نمی توانم با نرخ بازار به شما حقوق بدهم اما اگر متعهد شوید که ۱۸ ماه یا ۲۴ ماه بمانید قصد دارم یک تجربه ی فوق العاده را برای شما ایجاد کنم و خواهید توانست در شغل بعدی تان حقوق بالایی دریافت کنید. و به شما کمک می کنم آنرا پیدا کنید».

به این ترتیب شرکت های کوچک می توانند در جنگ بر سر استعدادها، با رقبای بزرگتر از خود رقابت کنند و پیروز شوند.

مشوق ها چگونه؟ بله، بودجه ی شما باید استراتژی های تشویقی را نیز مشخص کند.

مشوق ها امتیازاتی (معمولا پولی اما نه همیشه) هستند که برای انگیزه دادن به کارکنان موجود مورد استفاده قرار می گیرند. آنها باید تا حدّ ممکن به عملکرد بستگی داشته باشند.

آنها ابزاری هستند که شرکت شما بوسیله ی آن به رفتارهایی که مدّ نظر شماست پاداش می دهد. اگر یادتان باشد پیشتر گفتیم که هدف «تعهد کارمند» چگونه می تواند برای تیم انسانی شما گمراه کننده باشد زیرا کارکنان متعهد ممکن است روی پروژه های اشتباه کار کنند. مشوق ها با ایجاد حلقه های فیدبک مثبت و استراتژیک، که به کار انجام شده ای که تاثیر مثبت واضحی بر اهداف کسب و کار دارد پاداش می دهند، کارکنان شما را بر کارهای درست متمرکز نگه می دارند.

شرکت هایی که از مشوق های قوی استفاده می کنند شاهد افزایش در درآمد، سود، بهره وری و نگهداشت کارمند هستند (شکل ۱۲-۱). مشوق های ضعیف نمی توانند به پرسنل انگیزه دهند و شرکت شما را در ریسک ریزش و خروج کارمند قرار می دهند.

متأسفانه، علیرغم تحقیقاتی که تاثیر مشوق ها بر نتایج کسب و کار را بطور ویژه بررسی و مطالعه می کنند، اکثر کسب و کارها مطمئن نیستند که مشوق ها تاثیرگذار هستند یا خیر. طبق یک تحقیق که بر بیش از ۵۰۰۰ کسب و کار آمریکایی انجام شد، اکثر (۹۲ درصد) کسب و کارها از برنامه ریزی تشویقی استفاده می کنند اما فقط ۲۱ درصد از مدیران اجرایی اعتقاد دارند که این مشوق ها نتیجه می دهند. دلیل اصلی این امر این است که شرکت ها تاثیر مشوق های شان را دنبال یا اندازه گیری نمی کنند یا شرکت فاقد یک فرایند رسمی کلی است و مشوق ها را اختیاری و میلی اعطا می کند.



شکل ۱۲-۱: تاثیر مشوق ها بر نتایج مطلوب در یک کسب و کار

منبع: اف ام آی نت، ۲۰۱۳

¹ FMI Net

از تفسیر و برداشت آزاد در مورد تاثیر مشوق ها بپرهیزید. با یک برنامه ی مستند قدرتمند شروع کنید که شامل تیم هایی که تشویق شده اند، شرایط دریافت یک مشوق، پاداشی که کارمندان باید انتظار داشته باشند و زمانبندی پاداش ها، است. جدول ۱۲-۳ یک مثال را نشان می دهد.

برنامه ی تشویقی شما باید:

- از تلاش هایی که کسب و کار را به اهدافش نزدیک تر می کند حمایت کند
- واضح و شفاف و قابل دستیابی برای همه باشد، و به نفع هیچ گروه خاصی نباشد
- از نظر مالی و زیرساختی معقول باشد

جدول ۱۲-۳: مثالی از ساختارهای تشویقی واضح تعریف شده

تیم	نحوه ی بیشتر بدست آوردن	آنچه بدست خواهید آورد	پتانسیل درآمد تسریع شده
بازاریابی	بدست آوردن ۵۰ مشتری بالقوه ی جدید در یک ماه	پاداش ۱۰۰ دلاری	برای هر ۲۰ مشتری بالقوه جدیدی که علاوه بر ۵۰ نفر قبلی پیدا می کنید، یک پاداش ۱۰۰ دلاری دیگر دریافت می کنید
فروش	رسیدن به حدّ نصاب فروش سه ماه پیاپی	بدست آوردن یک پاداش ۱۰۰ دلاری علاوه بر طرح پرداختی	برای هر ماه متوالی رسیدن به حدّ نصاب فروش بعد از سه ماه قبلی، یک ۱۰۰ دلار دیگر بدست می آورید
فروش	بستن معامله ی ۵۰ هزار دلاری در یک ماه	بدست آوردن کارت هدیه ۱۰۰۰ دلاری ویزا ^۱	برای هر ۲۰ هزار دلار معامله بسته شده ی دیگر در همان ماه، ۱۰۰۰ دلار دیگر بدست می آورید
در سطح شرکت	در انتخابات همتایان، یک «پاداش ارزش بنیادی» به نام شما ثبت می شود	بدست آوردن یک پاداش ۱۰۰۰ دلاری دیگر علاوه بر طرح پرداختی	

منبع: زنفیتز، ۲۰۲۱

در این نقطه به نظر می رسد که اجرای درست مشوق ها به اندازه کافی آسان است. یک پاداش تعیین کنید، یک هدف تعیین کنید، آنها را تطبیق دهید. اما هشدار می دهیم که برنامه ریزی مشوق ها در عمل بسیار دشوارتر از

¹ VISA

آن است که تمام و کمال اجرا شود. بیاید به چند تله ی رایج و روش های اجتناب از آنها و حذف اشتباهات رایج، نگاهی بیندازیم.

۱- **تله ی ۱: عدم برانگیختن انگیزه ی واقعی.** غالبا مشوق ها در سطح تیم یا در سطح شرکت ایجاد می

شوند، که ریسکش این است که نیازهای افراد در نظر گرفته نمی شود.

درست انجامش دهید: در زمان تدوین طرح های تشویقی تا حد ممکن در سطح شخصی و فردی کار

کنید. از ماتریس انگیزه استفاده کنید یا از افراد بپرسید چه پاداش هایی می خواهند.

۲- **تله ی ۲: تشویق رفتارهای اشتباهی.** به آسانی ممکن است مشوق ها اشتباهی داده شوند، مانند

آنچه در این مثال واقعی رخ داده است: یک شرکت همکار به دنبال راه هایی بود تا تعطیلی اقتصادی

اولیه کووید ۱۹ را پشت سر بگذارد. بخش بازاریابی تصمیم گرفت یک تبلیغ بسازد تا کسب و کار را

رونق دهد. همه ی کارکنان شرکت هیجان زده بودند. بویژه زمانی که تبلیغ گرفت و موفق شد. تعداد

بی سابقه ای از مشتریان احتمالی ثبت نام کردند که معامله را انجام دهند. متأسفانه تبلیغ (که ۳۰

درصد تخفیف برای محصول پیشنهاد داده بود) هرگز ساختار پرداخت برای تیم فروش را در نظر نگرفته

بود یا متناسب با آن تعدیل نشده بود. برای هر معامله بسته شده/برده مرتبط با تبلیغ، یک نماینده ی

فروش ۳۰ درصد از کمیسیون مورد انتظارش را از دست داد. تیم فروش به سرعت یاد گرفت که از

جذب مشتری های بالقوه مرتبط با آن تبلیغ اجتناب کند تا مشتری های بالقوه با پرداخت کامل را

جذب نماید. نتیجه چه بود؟ مشتریان بالقوه درمانده و مستاصل (که بخاطر مشتریان بالقوه با پرداخت

کامل، توسط تیم فروش نادیده گرفته می شدند) و درآمد کلی کمتر برای کسب و کار (اگر هم معامله با

مشتریان کامل پرداخت کننده و هم معامله با مشتریان تبلیغ انجام می شدند شرکت سود بیشتری

بدست می آورد). مشکل این بود که رهبران بازاریابی تاثیر پایین دستی تبلیغ شان را در نظر نگرفتند. و

به کارهای اشتباهی انگیزه داده شد.

درست انجامش دهید: وقتی به مشوق ها در هر سطحی فکر می کنید، در چارچوب یک الگوریتم فکر کنید. تمام ورودی ها و خروجی های ممکن کدامند؟ بعنوان مثال، کارکنان ممکن است طرح های تشویقی را چگونه تعبیر و تفسیر کنند؟ آیا مشوق مورد نظر می تواند بطرز متفاوتی طراحی شود که رفتارهای درست را دقیق تر برانگیزد؟

۳- **تله ی ۳: عدم درگیر کردن کارمندان عالی در کار.** کارمندان ستاره نیز به محرک هایی نیاز دارند و

اگر طرح های تشویقی شما نتوانند نیازهای این افراد را تامین کنند شما در معرض ریسک بزرگتر از دست دادن آنها هستید. از دست دادن کارمندان عالی یعنی یک ضرر بزرگ (جدول ۴-۱۲). ضرری بسیار بزرگتر از از دست دادن یک کارمند بی انگیزه. مثلاً چقدر بزرگ؟ بیایید به مثال کارکنان فروش در فصل ۱۱ برگردیم و پیامدهای مالی از دست دادن کارمندان عالی را ببینیم. اگر بخاطر بیاورید، کارمند الف مظنه فروش هر ماه را اجرا می کرد و هر ماه ۱۵۰۰۰ دلار در می آورد اما کارمند ب فقط ۵۰۰۰ دلار در ماه درمی آورد. اگر هر دو کارمند مظنه ی فروش را اجرا می کردند، می توانستید ۳۶۰ هزار دلار کار جدید در سال را انتظار داشته باشید. هنگامی که کارمند ب را از دست دادید باز هم توانستید ۲۷۰ هزار دلار بدست آورید. اما اگر کارمند الف که یک کارمند عالی بود را از دست می دادید فقط ۱۳۵ هزار دلار کار جدید در سال بدست می آوردید حتی با فرض اینکه یک کارمند عالی دیگر را استخدام کنید. از دست دادن کارمند عالی تان برای سود خالص تان دو برابر نتیجه ی بدتر داشت.

درست انجامش دهید: حقوق منصفانه و مشوق های مناسب ارائه دهید. با کارکنان تان مانند بزرگسالان رفتار کنید و از آنها بپرسید آیا ساختار تشویقی ارائه شده نیازهای آنان را برآورده می کند یا آنها چگونه می توانند آنرا تعدیل کنند تا بهتر کار کنند. معیارهای درست را اتخاذ کنید و شاهد اوج گرفتن کسب و کارتان باشید.

۴- تله ی ۴: عدم اطلاع رسانی مشوق ها. کارمندانی که یا نمی دانند چگونه می توانند یک مشوق را

بدست آورند یا نمی دانند که مشوقی وجود دارد، برای بدست آوردن آن تلاش نمی کنند.

درست انجامش دهید: مطمئن شوید که برنامه ی تشویقی تان بطور واضح به کارکنان اطلاع رسانی

شده است. مشخص شده است کارکنانی که احساس می کنند شفافیت نقش دارند (نقش شان شفاف و

واضح است) ۵۳ درصد کارآمدتر هستند و شفافیت نقش بطور کلی عملکرد کلی کار را ۲۵ درصد

افزایش می دهد (پیناک، ۲۰۱۹). پس مطمئن شوید که همه ی کارمندان می دانند چه مشوق هایی

وجود دارد و چگونه می توانند آنها را بدست آورند. استراتژی تان را ثبت و در یک مکان دیجیتال پست

کنید تا کارکنان بتوانند هر زمان خواستند به جزئیات برنامه مراجعه کنند.

بررسی کنید

سوالاتی که در زمان طراحی یک سیاست/استراتژی پرداخت باید پرسید:

- فلسفه ی پرداخت ما چیست؟
- چه کاری باید در کسب و کارمان انجام دهیم؟ (و چگونه باید برای آن کار استخدام کنیم؟)
- بودجه ی ما چقدر است؟
- نرخ های بازار برای نقش هایی که به دنبال استخدام شان هستیم چقدر است؟
- محدوده های حقوق ما چقدر است؟
- آیا استراتژی های پرداخت ما منصفانه و مطابق با قوانین ایالتی و فدرال و نیز آیین نامه ی اخلاقی مان هستند؟
- برنامه های تشویقی ما کدام هستند؟
- آیا برنامه های تشویقی ما موجب نتایج درست می شوند؟

جدول ۴-۱۲: هزینه ی از دست دادن یک کارمند عالی با فرض پر کردن نقش او در ماه ۴ و سرعت معارفه استاندارد برای استخدامی های جدید. این مثال با استفاده از ارقام فرضی برای حقوق و هزینه های کار نشان می دهد که شرکت ۷۵,۹۵ درصد از سود مورد انتظارش را از دست می دهد.

هزینه ی از دست دادن یک کارمند عالی (با فرض یک استخدامی جدید قوی)				
استخدامی جدید	کارمند ب	کارمند الف		
			حقوق ماهانه فروش	ماه ۱
			حقوق ماهانه فروش	ماه ۲
			حقوق ماهانه فروش	ماه ۳
			حقوق ماهانه فروش	ماه ۴
			حقوق ماهانه فروش	ماه ۵
			حقوق ماهانه فروش	ماه ۶
			حقوق ماهانه فروش	ماه ۷
			حقوق ماهانه فروش	ماه ۸
			حقوق ماهانه فروش	ماه ۹
			حقوق ماهانه فروش	ماه ۱۰
			حقوق ماهانه فروش	ماه ۱۱
			حقوق ماهانه فروش	ماه ۱۲
			کل	
			درآمد مورد انتظار	
			درآمد واقعی	
			هزینه های کار	
			هزینه های استخدام جدید	
			سود مورد انتظار	
			سود واقعی	
			اختلاف	
			درصد سود مورد انتظار از دست رفته	

پرداخت را به سطح بالا برسانید: استفاده از داده های حقوق برای آگاه کردن کسب و کار

قبلا گفتیم که هوشمندی داده ها بطرز فزاینده ای برای عملیات های انسانی مهمتر و مهمتر شده است. و اینکه چه کاربردی در استراتژی پرداخت دارد یک مثال خوب است.

با داده های دیجیتال کارمند (مردم شناسی، مدیریت عملکرد، تحقیقات تعهد کارمند و غیره) می توانید مجموعه های داده ها را به دقت تجزیه و تحلیل کنید تا الگوها و بینش های مختلف را آشکار نمایید.

بعنوان مثال، اگر می خواستید بدانید آیا نرخ حقوق تاثیری بر میزان شادی کارکنان دارد یا خیر، می توانید به همبستگی میان حقوق و شادی کارکنان با استفاده از «نمرات شاخص خالص مروجان» نگاهی بیندازید تا شادی و نرخ های حقوق را اندازه گیری کنید. تحلیل همبستگی قدرت رابطه میان نرخ حقوق و نمرات شاخص خالص مروجان را نشان می داد.

هرچه داده هایی که دارید شفاف تر و منسجم تر باشند تحلیل های شما می توانند جالب تر شوند.

بعنوان مثال، اگر داده های مورد نیاز را داشتید می توانید با مدلسازی مشخص کنید که هر کدام از متغیرهای زیر - مدیر، دپارتمان، مکان جغرافیایی کارمند، وضعیت مدت خدمت، طبقه ی حقوق، بسته ی مزایا - به چه میزان بر نمرات شاخص خالص مروجان تاثیر می گذارند، که به شما نشان می دهد کدام متغیر بزرگترین تاثیر را بر شادی دارد. این با استفاده از **تحلیل رگرسیون** محاسبه می شود که یک روش ریاضیاتی دسته بندی متغیرهای تاثیرگذار بر نتیجه از میان مجموعه ی متغیرها، است.

همچنین می توانید از داده های حقوق در ساختارهای حقوق تست الف/ب استفاده کنید. تست الف/ب به شما کمک می کند دو متغیر را مقایسه کنید. بعنوان مثال ممکن است بخواهید بدانید کدام استراتژی تشویقی سودآوری بیشتری ایجاد می کند: پاداش های سالانه یا پاداش های مبتنی بر پروژه؟ برای تست کردن این، یک

تیم را بصورت تصادفی به دو گروه تقسیم کنید. یک گروه (گروه تست الف) یک پاداش سالانه بر مبنای معیارهای عملکرد دریافت می کند اما گروه دیگر (گروه تست ب) می تواند پاداش های مبتنی بر پروژه دریافت کند که در پایان هر پروژه پرداخت می شوند. اندازه گیری کنید که هر گروه چقدر خوب اهدافش را محقق می کند تا اثربخشی استراتژی پرداخت را مشخص کنید.

اینها فقط مثال هایی هستند که چگونه مسئولان عملیات های انسانی می توانند داده های دیجیتال کارمند را محاسبه و تحلیل کنند. از آنجا که عملیات های انسانی دائما در حال تغییر و تکامل است، پیش بینی می کنیم که بهترین شیوه ها در تحلیل داده ها در آینده پدید خواهند آمد.

روش قدیمی منابع انسانی: فاقد یک استراتژی پرداخت مستند است. از مشوق های اختیاری برای انگیزه دادن به کارمندان استفاده می کند. نمی تواند تاثیر حقوق بر عملکرد را اندازه گیری کند.

روش عملیات های انسانی: از یک فلسفه ی حقوق منصفانه استفاده می کند تا به کارمندان منصفانه حقوق بدهد. از اهداف کسب و کار و درک عمیق انگیزاننده های فردی برای طراحی چارچوب های تشویقی استفاده می کند. از تحلیل داده ها برای اجرای آگاهانه ی فرایندها استفاده می کند.

فصل سیزدهم:

بازاندیشی در ارتباطات

ارتباطات (و اطلاع رسانی) بخشی از روح شرکت شماسست و تاثیر بزرگی بر تجربه ی کارمندان تان خواهد داشت. فرقی ندارد یک شرکت بزرگ باشید یا یک شرکت کوچک، ارتباطات راهی است که بوسیله ی آن می توانید به افرادتان انگیزه و آگاهی بدهید با آنها ارتباط برقرار کنید و آنها را به کار متعهد نمایید. و با توجه به اینکه دنیای کار بسیار تغییر کرده است، بازنگری در استراتژی های ارتباطی تان می تواند یک اولویت باشد.

همه گیری کووید ۱۹ بسیاری از کارفرمایان آمریکایی را مجبور کرد در مورد نحوه ی ارتباط برقرار کردن شان بازنگری کنند. کارکنان بیشتری دورکار شدند. قوانین مربوط به تعهد مشتری تغییر کرد. اما این فرصتی برای بازبینی و اصلاح نحوه ی ارتباط برقرارکردن جهت کسب موفقیت بیشتر، فراهم کرد.

بیاید نخست شیوه های ارتباطی فرعی را بررسی کنیم. اگر کارکنان اطلاعات کافی و شفاف نداشته باشند برای موفقیت آماده نمی شوند و این در نهایت بر نتایج کسب و کار تاثیر سوء می گذارد. موسسه کوآلیفاید کامیونیکیشن، متوجه شد کسب و کارهای کوچکی که حدود ۱۰۰ کارمند دارند بطور متوسط ۱۷ ساعت در هفته را صرف شفاف سازی ارتباطات غیرشفاف خود می کنند (زاندان). این تقریبا معادل ۵۲۵ هزار دلار هزینه ی سالانه برای ارسال ایمیل ها و تماس های تلفنی است که پیام شان چیزی شبیه این است : «بخشید، منظورتان چیست؟ لطفا توضیح دهید...» و اگر مشتریان اطلاعات کافی و شفاف نداشته باشند، هزینه ی از دست رفتن معاملات و درآمد را نیز به ضرر قبلی اضافه کنید.

از سوی دیگر، شیوه های ارتباطی خوب تاثیر فوری و مثبتی بر بهره وری کار دارند من جمله یک افزایش ۲۵ درصدی در بهره وری (بازدهی) کارکنان و ۴۷ درصد سود بیشتر در یک دوره ی پنج ساله برای سهامداران، هنگامی که یک شرکت مهارت های ارتباطی قوی دارد (بالدونی، ۲۰۰۹).

ارتباطات خوب فقط در مورد چیزی که می گوئید نیست بلکه نحوه ی گفتن آن نیز مهم است. سبک، لحن و حالت برقراری ارتباط در یک شرکت چیزهایی زیادی را در مورد فرهنگ آن شرکت نشان می دهد. شما بعنوان یک رهبر در عملیات های انسانی با سایر رهبران داخلی کار می کنید تا رویکرد شرکت تان به ارتباطات را

مشخص کنید و مولفه های درست را در شکل های مختلف پیام رسانی شرکت ترکیب کنید تا از فرهنگ شرکت تان حمایت نمایید. شرکت های بزرگتر غالبا یک متخصص ارتباطات داخلی دارند که کل کارش این است که بر این مساله تمرکز کند. در شرکت های کوچک تر این کار معمولا به عهده ی تیم عملیات های انسانی است زیرا رابطه ی نزدیکی با مشارکت و تعهد کارمندان دارد. رهبران شرکت شما هر چند وقت یکبار و در چه قالبی اطلاعات را منتشر می کنند؟ آیا بهترین کانال ارتباطی شرکت شما ایمیل، پیام متنی، ویدئو، پوستر یا ترکیبی از این ها است؟

در این فصل به اصول بنیادی شیوه های ارتباطی موفق برای همه ی انواع شرکت ها نگاهی می اندازیم. در مورد کلیدهای ارتباطات خوب برای همه ی انواع نیروی کار (دورکار، حضوری، یا ترکیبی از آنها) که می توانند هم درون شرکت و هم بیرون شرکت بکار برده شوند صحبت خواهیم کرد، من جمله:

- استراتژی ارتباطات چیست؟
- در نظر گرفتن یک طرح ارتباطات بعنوان یک ارزش افزوده ی مهم برای کسب و کار
- ویژگی های یک رابط موثر
- چه می گوئید و چگونه و کجا آنرا می گوئید
- راهنمایی هایی در زمینه تکنولوژی ارتباطات
- اندازه گیری موفقیت

استراتژی ارتباطات چیست؟

استراتژی ارتباطات یک شرکت یا دپارتمان یک برنامه ی شفاف است که فرایند ارتباطات درون یک شرکت را مشخص می کند و می تواند شامل ارتباطات داخلی، خارجی یا هر دو باشد. این برنامه می تواند شامل جزئیات ویژه ای در مورد مسائل زیر باشد:

- رهبران یا تیم ها چگونه و چه زمانی اطلاعات را با نیروی کار به اشتراک می گذارند
 - چه کسی در برنامه ی ارتباطات شرکت گنجانده شده است (آیا پیمانکاران، کارآموزان یا فروشندگان اطلاعات به روزرسانی شده را دریافت می کنند؟)
 - موضع شرکت نسبت به سبک، لحن و محتوای ارتباطات (آیا رسمی هستید یا غیررسمی؟)
 - از کدام کانال های ارتباطی استفاده خواهد شد (زوم^۱، اسلک^۲، ایمیل، پیام متنی، تابلوهای دیجیتالی و غیره).
 - رهنمودهایی در رابطه با لحظات کلیدی در کسب و کار نظیر ترفیع ها، استخدام، کارکنان فعلی، لحظات مالی کلیدی، برنامه های مزایا، جایزه های محصول یا مشتری و غیره
- این برنامه می تواند یک راه دیگر برای تقویت ارزش های تان نیز باشد زیرا یک مثال ارائه می دهد و شامل راهنمایی کتبی در مورد نحوه ی ارتباط افراد با یکدیگر است، مانند:
- ما برای پذیرش، صداقت، ذهنیت راه حل گرا و مهربانی ارزش قائلیم
 - ما از زبانی فراگیر و همه پذیر استفاده می کنیم
 - ما در عرض ۲۴ ساعت پاسخ می دهیم
 - گوش می دهیم و سریع نتیجه گیری نمی کنیم
 - ما نگرانی ها و دغدغه ها را زود مطرح می کنیم تا از بروز مسائل و مشکلات جلوگیری کنیم
 - با به چالش کشیدن پیش فرض ها و پیش داورى ها و پرسیدن سوالات، تنوع و شمول را می پذیریم
- هنجارهای ارتباطات می توانند در کتاب راهنمای کارکنان شرکت تان گنجانده شوند و کارکنان فعلی و استخدامی های جدید می توانند به آسانی به آنها دسترسی پیدا کنند؛ می توانید در جلسات معارفه در موردش صحبت کنید و می توانید با استفاده از مثال آنرا توضیح دهید. بخاطر داشته باشید که نحوه ی ارتباط برقرار

¹ Zoom

² Slack

کردن مدیران اجرایی و تیم انسانی با کارکنان، جوّ کل شرکت را تعیین می کند. این یک مسئولیت بزرگ - و البته سرگرم کننده - است.

در نظر گرفتن یک برنامه ی ارتباطات بعنوان یک ارزش افزوده ی مهم برای کسب و کار

هنگامی که مشخص کردید که داشتن یک برنامه برای ارتباطات یک مولفه ی مهم برای موفقیت شرکت تان است، زمان آن است که نشان دهید استراتژی شما چگونه به شرکت کمک می کند به اهداف بزرگترش دست یابد.

برای انجام این کار، ریزبین و جزئی نگر شوید. همانطور که داده هایی را جمع آوری کردید تا رابطه ی میان اهداف عملیات انسانی و اهداف بزرگتر کسب و کار را نشان دهید، داده هایی گردآوری کنید که روابط میان ارتباطات خوب و تعهد کارمند، بهره وری، همکاری، ریزش/نگهداشت کارمند و جذب نیرو را نشان می دهند. همچنین نشان دهید هنگامی که شرکت ها خوب ارتباط برقرار نمی کنند چه چیزی در مخاطره قرار می گیرد (بعنوان مثال، از دست دادن کارمندان عالی، ضرر خالص ساعات کار پربازده، هدر رفتن زمان زیاد برای شفاف کردن ارتباطات مبهم و غیره). سپس آنچه که در صورت وجود یک استراتژی ارتباطات می تواند بدست آید (مثلا همکاری بهتر، تک روی های کمتر، اعتماد بیشتر، همسویی بیشتر با ماموریت و هدف برند، ایده پردازی بیشتر و غیره) را به دیگران اطلاع دهید. تاثیر ارتباطات عالی بر موفقیت کسب و کار را با استفاده از داده های قابل اندازه گیری نشان دهید که روابط میان ارتباطات و سود شرکت را بطور واضح نشان می دهند.

هنگامی که مسئولان ارشد شرکت با برنامه ی شما هماهنگ و همسو شدند، می توانید در مورد ارزش یک برنامه ی ارتباطات قوی با کارکنان و مدیران صحبت کنید.

ویژگی های یک رابط موثر

بعد از اینکه با همکاری رهبران تان یک رویکرد و استراتژی برای شرکت تعریف کردید، زمان آن است که در مورد مهارت های تان در این زمینه هم در سطح شخصی و هم بعنوان یک نماینده ی تیم عملیات های انسانی، فکر کنید.

نخست باید فکر کنید که چه اطلاعاتی و چه زمانی به اشتراک گذاشته شوند. این کار برای ایجاد انتظارات و تعیین یک ضرب اهنگ برای تیم تان مهم است. یک تقویم تنظیم کنید، ضرب اهنگ مناسب را در نظر بگیرید و مطمئن شوید که می دانید از چه کانال هایی و چه زمانی استفاده خواهید کرد (شکل ۱۳-۱).

	روزانه	هفتگی	دو ماهانه	ماهانه	فصلنامه	همانطور که نیاز است
استراتژی/اهداف					X	X
جلسات تیم کوچک			X			X
کل تیم همه دست					X	X
به روزرسانی های جلسه تیم اجرایی				X		X
وبلاگ یا اینترانت تیم			X			X
مشارکت کارکنان		X				X
شناخت	X					X

شکل ۱۳-۱: یک دستورالعمل کلی در رابطه با ضرباهنگ توصیه شده ی ارتباطات

منبع: زنفیتز، ۲۰۲۱

داشتن یک برنامه که مشخص می کند چه کسی چه چیزی را چه زمانی به اشتراک بگذارد برای بدست آوردن انسجام و یکپارچگی مهم است و کمک می کند مطمئن شوید که از چیزی غافل نمی مانید و ارتباطات بیش از حد زیادی ندارید که مجبور باشید همزمان به آنها رسیدگی کنید؛ افراد معمولاً از اطلاعات بیش از حد زیاد خسته می شوند. با زمینه چینی عاقلانه و حساب شده به کارکنان تان کمک می کنید چیزی که لازم است به آن توجه کنند را درک کنند - و فضای این کار را به آنها می دهید.

در سطح شخصی، همانطور که هر رابط خوبی می داند، مهمترین جنبه ی ارتباطات خوب فقط داشتن یک برنامه خوب در مورد اینکه چه چیزی و چه زمانی قصد دارید چیزی را به پرسنل بگویید، نیست. فکر کنید که کدام شخص مناسب ترین فرد برای بیان هر پیام است؛ بعنوان یک مسئول عملیات های انسانی، آیا تیم شما باید با ارائه ی آموزش محافظت در برابر آزار و اذیت، رابطه ای داشته باشد؟ یا این یک آموزش مرتبط به قوانین است که مدیر ارشد اجرایی یا وکیل شرکت برای انجام آن مناسب تر است؟ اگر کیکی در آشپزخانه هست، چه کسی باید این اطلاعات را پخش کند. واقعاً یک لحظه فکر کنید چه پیام هایی را انتخاب می کنید تا خودتان و دپارتمان تان را تعریف کنند.

در سطح شخصی، باید به این نیز فکر کنید که چگونه پیام تان را منتقل می کنید. راحت باشید و سبک خودتان را پیدا کنید. بهترین رابط ها اصیل و صادق هستند و مخاطبان شان را می شناسند. رابط های خوب با افراد مانند بزرگسالان رفتار می کنند و نه تنها به آنچه می گویند بلکه به نحوه ی بیان آن نیز اهمیت می دهند. آنها صریح هستند و می توانند بدون آسیب زدن به روابط منظورشان را بیان کنند. آنها پیام را می پذیرند و مال خود می کنند و کار مدیر را برایش انجام نمی دهند. بهتر است به مدیر آموزش دهند که یک مکالمه ی سخت را انجام دهد تا اینکه خودشان این کار را به جای او انجام دهند.

نقش عملیات های انسانی این است که یک تسهیل کننده یک متصل کننده و یک پیونددهنده باشد. نه پلیس یا مادر شرکت. نه شخصی که پدربزرگ تان به شما گفت منابع انسانی چنین است. اینکه در رابطه با ارتباطات

عادی باشید و سعی کنید خودتان باشید، راهی طولانی تا پاک کردن آن بدنامی منابع انسانی و کمک به ارتقای کیفیت تجربه کارمند در پیش دارید. چند روش وجود دارد که به شما کمک می‌کند یک رابط عالی باشید:

اصیل باشید: توجه و علاقه واقعی را در ارتباطات کلامی و غیرکلامی خود نشان دهید.

با اعتماد به نفس باشید: پرسنل خود را بشناسید. رفتاری قدرتمند و روشنفکرانه داشته باشید.

معتبر باشید: حقیقت را بگویید. این بدان معناست که بدانید چه چیزی را نمی‌دانید و هرگاه افراد سؤالاتی می‌پرسند که فراتر از معلومات شماست، همان قدر اطلاعاتی که دارید را به اشتراک بگذارید.

درگیرکننده باشید، به مخاطبان تان اهمیت دهید. از آنها سوال بپرسید و نگذارید مکالمه فقط راجع به شما باشد.

کنجکاو باشید، سوال بپرسید و به پاسخ ها گوش دهید. ذهنیت یک مبتدی را داشته باشید که یعنی به خودتان اجازه دهید تحت تاثیر قرار بگیرید و تغییر کنید.

قابل اعتماد باشید، به درخواست افراد برای اعتماد احترام بگذارید، خوش قول باشید و به وعده ی خود وفا کنید، و هرگاه خرابکاری کردید معذرت خواهی کنید.

اگر در تیم عملیات های انسانی هستید تلاش کنید ویژگی های ارتباطات خوب را عینیت ببخشید و سپس به نیروی کارتان آموزش دهید رابط های خوبی باشند.

آنچه می گوئید و نحوه و مکان گفتن آن

آنچه سعی دارید بگویید محتوای پیام تان و ریشه ی کل ارتباط است. چه از طریق نوشتن ارتباط برقرار کنید چه از طریق ویدئو، صوت یا هر روش دیگری، آن چیزی که سعی دارید کسی بشنود یا درک کند، آن چیز محتوای پیام شماست.

هنگامی که مسئول رهبری عملیات های انسانی یا ارتباطات شرکت هستید، مهم است که در مورد چیزی که سعی دارید بگویید دقیق و موشکافانه فکر کنید. این ممکن است واضح و بدیهی به نظر برسد اما خیلی پیش می آید که افراد در مورد نکته ای که سعی دارند منتقل کنند اصلا فکر نمی کنند. شما می خواهید «آنچه می گوئید» دقیقا «چیزی که منظورتان» است باشد پس هیچ ابهامی نباید در پیام تان وجود داشته باشد. این به اعتبار و اعتماد شما بعنوان یک رابط اضافه می کند و مخاطبان شما به پیام های منتقل شده توسط شما بیشتر اعتماد خواهند کرد.

برای انجام این کار:

- ۱- پیام تان را پیش نویس کنید.
- ۲- کانال ارتباطی تان را انتخاب کنید.
- ۳- از یک نفر دیگر بخواهید پیام تان را بررسی کند تا میزان شفافیت و وضوح آن مشخص شود.
- ۴- حرف های غیرضروری را حذف کنید (به ما اعتماد کنید، همیشه مقداری از این حرف ها وجود دارد).
- ۵- مسائل مهم را در صدر قرار دهید؛ افراد دامنه ی توجه محدودی دارند.
- ۶- پیام دادن را تمرین کنید (یا به عنوان مخاطب پیام را بازخوانی کنید، یا برای فیلمبرداری بلند صحبت کنید یا بصورت حضوری ارائه دهید)
- ۷- ارسال کنید.

چگونه پیام را بگویید

در مرحله ی بعدی بررسی کنید که می خواهید پیام را چگونه ارائه دهید. ارتباط برقرار کردن و رساندن پیام می تواند شامل هر ترکیبی از لحن، سرعت، زمینه، ایموژی ها، حالات چهره، زبان بدن و زیروبمی صدا باشد. این موارد به نحوه ی پاسخ دادن مخاطبان به پیام شما و اینکه آیا حتی آنرا شنیده اند یا خیر، تاثیر می گذارند. برای پیام های بسیار مهم، به گفته ی مایا آنجلو، حتما بخاطر داشته باشید که «آدم ها چیزی که گفتید را فراموش

می کنند، آدم ها کاری که کردید را فراموش می کنند اما آدم ها هرگز احساسی که به آنها دادید را فراموش نمی کنند».

واژگانی که انتخاب می کنید و نحوه بیان آن ها برای موفقیت در عملیات انسانی، ایجاد اعتماد و حفظ یک محیط کار امن و فراگیر، بسیار مهم و حیاتی هستند. مکث برای اندیشیدن درباره نحوه انتقال پیام می تواند موقعیت های ناامیدکننده را کاهش دهد، ناراحتی ناشی از تضاد و اختلاف نظر احتمالی را از بین ببرد و به ایجاد فضایی کمک کند که کارکنان از ارائه بازخورد انتقادی به یکدیگر هراس نداشته باشند و احساس امنیت کنند تا بتوانند رشد کرده و موفق شوند.

کجا پیام را بگویید

شما محتوای پیام و موضع تان را مشخص کرده اید و در مورد نحوه ی بیان آن فکر کرده اید. مورد بعدی که باید در نظر بگیرید قالب پیام تان است یا کجا آنرا بیان خواهید کرد.

قالب (فرمت) پیام به اندازه ی لحن یا گام صدا مهم و اساسی است (شکل ۱۳-۲). برخی پیام ها با استفاده از کانال های ارتباطی خاصی بهتر رسانده می شوند. بعنوان مثال، اعلام خاتمه ی کار در یک گفتگوی حضوری بهتر انجام می شود تا از طریق ایمیل. یک رویداد شرکت باید با ایمیل اعلام شود نه با تماس تلفنی. بعلاوه، پلتفرم های مختلف تکنولوژی ارتباطات اساسا معانی متفاوتی دارند. پیام متنی فوری است، ایمیل رسمی است، جلسه حضوری بسیار شخصی است و ویدئو می تواند همه ی این چیزها باشد و این به نحوه ی استفاده از آن بستگی دارد.

هنگامی که به روش درست ارائه ی پیام فکر می کنید در نظر بگیرید که کارکنان تان معمولا چگونه به دنبال اطلاعات می گردند. ترجیح های ارتباطاتی آنها چیست؟ اگر به آنها پیام متنی ارسال کنید بیشتر توجه می کنند

یا اگر ایمیل بفرستید؟ این کار را انجام دهید تا پیام های تان بهتر دریافت شوند و بیشتر احتمال داشته باشد که مورد استفاده قرار گیرند.

	ایمیل	ویلاگ	اینترنات	پیام (People Hub)	بزرگمهر/پیش اینترنتی	تابلوهای دیجیتال	یک بریک - یک	جلسه
ثبت نام را باز کنید	X		X	X				
کیک در آشپزخانه	X			X				
استخدام جدید خوش آمد می گوید	X			X		X		X
بردهای فصلی		X		X				
جلسه همه دست ها				X	X			X
ساعات کاری دفتر مدیر				X	X			
پیام مدیر عامل				X				
گفتگوی عملکرد				X			X	

شکل ۱۳-۲: مثالی از انواع کانال های ارتباطاتی مناسب بر حسب موضوع

منبع: زنفیتز، ۲۰۲۱

نکاتی در مورد تکنولوژی ارتباطات

افراد تا ۸۰ درصد از روز کاری خود را در ارتباطات، بین ایمیل ها، جلسات و مکالمات، سپری می کنند. در منابع انسانی این میزان می تواند حتی بیشتر باشد. ممکن بود کل روزتان (و آخر هفته) را صرف پاسخ دادن به سؤالات کارکنان یا ارسال مجدد ایمیل هایی که قبلاً فرستاده بودید، بکنید. اما چه کسی می خواهد این کار را انجام دهد؟ اگر نیمی از شغل شما ارسال ایمیل های پیگیری آزاردهنده نباشد، احتمال بیشتری وجود دارد که از نقش پلیس منابع انسانی اجتناب کنید.

در عوض از تکنولوژی برای ارتقای موثر ارتباطات تان استفاده کنید و به کارکنان دسترسی بیشتر به خدمات سلف سرویس بدهید. مبنای این کار این است که اسناد مهم را به روش های دیجیتال و قابل دسترسی ارائه دهید تا کارکنان بتوانند در هر زمانی به آنها دست یابند. این یعنی داده های مبتنی بر ابر^۱ و قابل استفاده در موبایل.

یک مثال از استفاده از تکنولوژی برای کمک به ارتباطات، مدیریت کردن کتاب راهنمای کارمند در فضای ابر است. کتاب راهنمای کارمند را به همراه تمام سیاست های شرکت تان در فضای ابر پست کنید و به این ترتیب می دانید که تمام کارکنان تان دسترسی فوری به آن خواهند داشت. آنها را ترغیب کنید این سند را نشانه گذاری کنند و قبل از پرسیدن سوالات از تیم عملیات های انسانی به آن مراجعه کنند. هر بار یک سیاست آپدیت می شود می توانید کتاب راهنمای کارمند را یکبار آپدیت کنید و آنرا بی وقفه برای کارکنان تان بفرستید تا از طریق امضاء دیجیتال آنرا تأیید کنند. این یک **رویکرد ارتباطات یک به چند** است، یعنی اطلاعات می توانند یک بار و در یک نقطه پست شوند اما به تعداد نامحدودی افراد خدمات بدهند.

گوش دادن به کمک تکنولوژی یک روش دیگر برای ارتقای دیجیتالی ارتباطات است. نظرسنجی مشارکت کارمندان و نظرسنجی نبض کارکنان (اطلاعات بیشتر در فصل ۱۵) از جمله ابزارهای گوش دادن یک به چند هستند. کارفرمایان می توانند نظر کارکنان را درباره ی یک سری موضوعات بپرسند و با یک روش سریع و کامل فیدبک آنها را بخواهند یا ایده هایی را انتخاب کنند تا تیم عملیات انسانی بتواند اقدام سریعی را به رهبران دپارتمان یا شرکت توصیه کند.

یک بخش مهم دیگر ارتباطات داشتن سواد تکنولوژیکی به روز است. نسل هزاره و نسل زد، اولین نسل هایی هستند که کل عمرشان از ارتباطات مبتنی بر تکنولوژی استفاده کرده اند. آنها در پلتفرم های اپ موبایل متخصص و ماهر هستند، بین اپ های پیام رسان آزادانه حرکت می کنند و انتظار متفاوتی از چیزهایی نظیر

¹ cloud-based

کاربرد ایموجی و ارتباطات ویدئویی دارند. نیروی کار شما از کدام گروه سنی است؟ روابط منحصر بفرد آنها با ارتباطات دیجیتال چگونه است؟ آیا این بر روش شما برای اطلاع رسانی آپدیت ها، پاداش ها و ترفیع ها تاثیری می گذارد؟

بعنوان یک مورد کاربردی ویژه، مشاهده شده است که ایموجی ها اثربخشی و روابط مثبت با پیام رسانی شرکت را بویژه با مخاطبان جوانتر، بهبود می دهند. این تصاویر هنرمندانه ی کوچک قدرت زیادی دارند از نشان دادن حمایت همتایان از یکدیگر تا بزرگ جلوه دادن تقدیر از کارکنان و کمک به ایجاد یک جو کلی مثبت که بخشی از یک تجربه ی لذت بخش کارمند است. بنابراین گرچه این کار بسیار غیررسمی تلقی می شود، اما نگران نباشید و هر از گاهی از ابزارهای ارتباطاتی مدرن نظیر ایموجی ها یا گیف ها در کانال های مناسب استفاده کنید، البته اگر از نظر شما، رهبران تان یا شرکت اشکالی ندارد. مطالعات متعددی وجود دارد که استفاده از ایموجی ها در محیط کار را به بهبودهایی در کسب و کار ربط می دهند، من جمله:

- «فرهنگ کاری مثبت و استفاده از ایموجی ها برای کمک به آن» (لالوانی، ۲۰۱۹)
- «چرا ایموجی ها می توانند کلید نگهداشت کارکنان باشند» (کینی، ۲۰۱۶)
- «کارکردهای ارتباطی استیکرها در ایمیل های کاری» (اسکوولت، کرانینگ و کانکرانتا، ۲۰۱۴)

اندازه گیری موفقیت

بخش آخر یک برنامه ی ارتباطات اندازه گیری موفقیت است. این کار می تواند چالش انگیز باشد. اما اگر برخی از جنبه های خاص کسب و کارتان را بصورت ضمنی و تلویحی بررسی کنید، خواهید توانست داده هایی را در مورد تلاش های تان بدست آورید. در زیر چند روش برای اندازه گیری برنامه های ارتباطات ارائه می شود:

- **از کارکنان فعال نظرسنجی کنید.** قبل و بعد از معرفی یک استراتژی ارتباطات، از کارکنان نظرسنجی کنید که فکر می کنند سازمان در رابطه با ارتباطات چقدر خوب عمل می کند، احساس می

کنند ارتباطات شان با مدیران یا همکاران شان چگونه است و چقدر زمان برای شفاف سازی سوء برداشت ها صرف می کنند. با دنبال کردن این موضوع در طول زمان به یک مجموعه داده ی قابل اطمینان دست پیدا می کنید که بر اساس آن می توانید زمان یا پولی که در نتیجه ی اطلاع رسانی نادرست و سوءبرداشت ها هدر رفته است را اندازه گیری کنید. همچنین می توانید بعد از جلسات بزرگ، بعد از یک جلسه ی مهم و غیره از کارکنان نظرسنجی کنید تا متوجه شوید آنها اطلاعات را چقدر خوب درک کرده اند.

▪ **در خلال معارفه و در زمان قطع همکاری نظر کارکنان را بپرسید.** از کارکنان جدید و کارکنانی که آماده ی ترک کردن شرکت هستند نظرشان را در مورد فرایند ارتباطات و اطلاع رسانی شرکت بپرسید. این دو گروه معمولاً به این سوال که عملکرد شما در زمینه ی به اشتراک گذاری اطلاعات مناسب چگونه است، دقیق تر و کمتر مصلحت آمیز پاسخ می دهند.

▪ **سوالات کارکنان را بررسی، رسیدگی و نتایج را اندازه گیری کنید.** بعنوان مثال، اگر در هفته سه سوال در مورد ستون کسورات فیش حقوقی دریافت می کنید، بعد از اجرای یک برنامه ی ارتباطات (اطلاع رسانی) برای رسیدگی به این مشکل کارکنان، اندازه گیری کنید که بعد از منتشر کردن اطلاعات غالباً درخواست شده، چه تعداد سوالات فیش حقوقی دریافت می کنید. اگر کارتان را خوب انجام داده باشید تعداد سوالات کمتر خواهد شد.

▪ **نرخ بازکردن پیام هایی که می فرستید را بررسی کنید.** این سطح بعدی کارتان است زیرا ممکن است به ابزارهای تخصصی برای بررسی نرخ بازکردن ایمیل، پیام های مبتنی دریافت شده یا بازدیدهای پیچ اینترنت یا ویدئوهای تماشا شده، نیاز پیدا کنید.

روی هم رفته استراتژی ارتباطی (اطلاع رسانی) شما باید با شفاف کردن برخی مسائل برای کارکنان، افزایش دادن توانمندی ارتباطی کلی شرکت، پاسخگوتر کردن و قابل دسترسی تر کردن رهبران و مدیران عملیات های

انسانی و فراهم کردن روش های موثر برای مشارکت فعال کارکنان در شرکت، بهره وری و بازدهی شرکت را افزایش دهد.

روش قدیمی منابع انسانی: فاقد یک استراتژی ارتباطی مناسب و ابزارهای اندازه گیری موفقیت آن، است. رهبران منابع انسانی پلیس سیاست شرکت هستند، تک روی می کنند و جدا از بقیه ی سازمان عمل می کنند.

روش عملیات های انسانی: یک برنامه ی ارتباطی ایجاد می کند که ارزش های شرکت در زمینه ی ارتباطات و اطلاع رسانی را پیش می برد و کانال هایی برای اعلامیه های داخلی مختلف شرکت ایجاد می نماید. روش عملیات های انسانی کارکنان را درگیر کار می کند، افراد را ترغیب می کند با یکدیگر بزرگسالانه رفتار کنند و از استراتژی های ارتباطی مناسب برای افزایش بهره وری و بازدهی استفاده می کند.

بخش چهارم:

رها کردن ظرفیت‌های نیروی کار

فصل چهاردهم:

همانک سازی عملکرد

لحظه‌ای که هر یک از تلاش‌های فردی کارکنان مستقیماً به شرکتان کمک می‌کند تا به اهداف اصلی و مهم خود دست یابد، لحظه‌ای است که کسب‌وکاران پررونق و موفق می‌شود.

اگر تاکنون در چنین وضعیتی بوده‌اید، می‌دانید چگونه است. پرسنلتان به محل کار می‌رسند، کت‌هایشان را آویزان می‌کنند، در جای خود مستقر می‌شوند و دقیقاً می‌دانند چه کاری انجام دهند. همه جنبه‌های کوچک کار، که همه می‌دانیم بخش اعظم روز کاری را تشکیل می‌دهد، همسو و هماهنگ هستند؛ یک نیروی منسجم‌کننده که به کسب‌وکاران کمک می‌کند کوه‌ها را جابجا کند.

در سطح فردی، کارکنان می‌دانند چگونه موفق شوند. کارکنان ابزارهای لازم برای موفق شدن در کارشان را دریافت کرده‌اند. برای پرسیدن سؤالات یا ارائه ایده‌ها به رئیسشان احساس امنیت می‌کنند. و اهداف فردی آن‌ها تأثیر مستقیم و شفافی بر اهداف کسب‌وکار دارد. وقتی می‌گوییم «نیروی کارتان را آزاد کنید»، منظورمان فقط حذف کارهایی که می‌توانند خودکار شوند نیست، هرچند این کار کمک می‌کند. منظورمان ایجاد محیطی است که کارکنان در آن کار خود را به نحو احسن انجام می‌دهند و فقدان شفافیت یا ارتباطات غیرحمایتگر باعث محدودیت آن‌ها نمی‌شود. این محیطی است که هر بخش کوچک از کار در آن اهمیت دارد.

در گذشته، کسب‌وکارها به فرآیندهای مدیریت عملکرد سنتی - نظیر چرخه‌های بررسی سالانه - تکیه می‌کردند تا مطمئن شوند که کارکنان کمک مؤثری به کسب‌وکار می‌کنند. بررسی‌های یک بار در سال هم کارکنان عالی را شناسایی می‌کرد و هم کارمندانی که عملکرد ضعیف داشتند، و به گروه اول با افزایش حقوق پاداش می‌داد و برای گروه دوم برنامه‌های اصلاحی تدوین می‌کرد.

این رویدادهای سالانه برای همه کسانی که در آن‌ها مشارکت داشتند استرس‌زا بود. کارکنان با تب و تاب کار می‌کردند تا گزارش‌هایی تهیه کنند که ارزش کار یک سال را نشان می‌داد و مدیران یک یا دو ساعت کار آن‌ها را بررسی می‌کردند تا مشخص کنند که آیا شخص باید افزایش حقوق دریافت کند، ترفیع داده شود یا با او قطع همکاری شود. تیم رهبری چندین هفته یا چندین ماه تلاش می‌کرد و عرق می‌ریخت تا تحلیل‌های

رتبه‌بندی شده انجام دهد. و مدیران درگیر و نگران اخراج افراد از تیمشان بودند. آنچه که قرار بود بهره‌وری و بازدهی را در سراسر سازمان تقویت کند، به یک فرآیند وقت تلف‌کن مضطرب‌کننده تبدیل شده بود.

منظورمان این نیست که فرآیند بررسی عملکرد سنتی فی نفسه اشتباه یا بی‌اساس بود. اهداف مدیریت عملکرد سنتی معتبر بودند: شناسایی کارمندان عالی و حمایت از کارمندان ضعیف. فقط مشکل این است که روش‌های قدیمی با گذشت زمان مخدوش و کم‌اعتبار شده‌اند. افراد شروع به ترسیدن از بررسی عملکرد کرده‌اند. شرکت‌ها دیگر بررسی‌های عملکرد را یک پوشش قانونی برای دعاوی خاتمه همکاری نادرست می‌دانند که در آن‌ها، هدف از مستند کردن عملکرد «تبرئه کردن خودشان» است نه کمک به رشد و توسعه حرفه‌ای کارکنان. و شاید مهم‌ترین نکته این است که چرخه‌های بررسی سالانه نمی‌توانند همگام با اقتصاد به سرعت متغیر امروز حرکت کنند. ما در عصر تغییرات سریع و مکرر زندگی می‌کنیم. چیزهایی مانند توسعه چابک و چرخه عمر هرچه کوتاه‌تر محصول فرای توسعه نرم‌افزار رواج یافته‌اند و باید در روشی که ما افراد را مدیریت می‌کنیم نیز منعکس شوند.

نتیجه این است که بررسی عملکرد سنتی نمی‌تواند هدف مورد نظرش را محقق کند. امروزه، ۵۸ درصد از مدیران اجرایی می‌گویند فرایندهای مدیریت عملکرد کارکنان را درگیر کار نمی‌کنند یا بهره‌وری را افزایش نمی‌دهند (باکینگهام و گودال، ۲۰۱۵) و برآورد شده است که ۷۰ درصد از تمام شرکت‌های بین‌المللی دارند از بررسی‌های عملکرد سنتی دست می‌کشند.

اما عجیب است. گرچه شرکت‌های بزرگ بررسی‌های سالانه‌ی قدیمی و منسوخ را کنار گذاشته‌اند اما شرکت‌های بسیار کمی از مدیریت عملکرد بطور کامل دست کشیده‌اند. مدیر ارشد استعدادیابی سابق نتفلیکس، پتی مک‌کورد، واقعا بررسی‌های عملکرد سالانه را کنار گذاشت و مکالمات صادقانه را جایگزین آنها کرد. شرکت آکنچر^۱ فرایندی را جایگزین بررسی‌های سالانه کرد که پیشرفت کارکنان در طول زمان را ثبت و مستند می‌

¹ Accenture

کند. دلیلش این است که علیرقم این حقیقت که بررسی های عملکرد سنتی نمی توانند ارزش آفرینی کنند، کسب و کارها همچنان به روشی برای تعیین اهداف و انتظارات، ارتباط برقرار کردن با کارکنان و ایجاد پیشرفت، شناسایی شکاف های عملکرد و ثبت عملکرد ضعیف کارکنان نیاز دارند.

بعلاوه، کارکنان فیدبک منظم و متناسب را می خواهند. هفتاد و دو درصد از کارکنان می گویند عملکردشان با «فیدبک اصلاحی» بهتر می شود (زنگر و فولکمن، ۲۰۱۴) و ۶۸ درصد از کارکنانی که فیدبک درست و مناسب دریافت می کنند می گویند احساس می کنند در کارشان خشنودتر و موفق ترند. (پیکوک، ۲۰۱۶).

نکته این است که مفهوم مدیریت عملکرد نباید از بین برود. ما در نقطه ای از زمان هستیم که کارفرمایان به یک روش جدید برای انجام آن هستند. وارد **رویکرد هماهنگی عملکرد** شوید (جدول ۱۴-۱).

هماهنگی عملکرد یک چارچوب عملکرد کارکنان است که یک رویکرد چابک، باز و شفاف به رشد و توسعه ی کارکنان دارد که مستقیماً با اهداف بزرگتر شرکت همسو و هماهنگ است. در یک مدل هماهنگی عملکرد (همسویی عملکرد) شما از ارزیابی عملکرد سالانه ی کلاسیک دست می کشید و به مکالمات مکررتر و کمتر رسمی روی می آورید که به موفقیت بیشتر کارکنان در کسب و کارتان کمک می کنند. این باعث می شود تیم ها انتظارات شان را متناسب با نیازهای کسب و کار بیشتر از سالی یک بار، تغییر دهند.

گرچه هماهنگی عملکرد از نظر مفهوم تفاوت چشمگیری با مدیریت عملکرد ندارد اما اختلاف می تواند تفاوت بین یک تیم مبتنی بر ترس و یک تیم مستقل و با اعتماد به نفس باشد. در این فصل پنج ستون اصلی یک استراتژی هماهنگی عملکرد موفق را بررسی می کنیم که به شما کمک می کند پتانسیل نیروی کارتان را آزاد کنید.

جدول ۱۴-۱: تفاوت های کلیدی بین مدیریت عملکرد و هماهنگی عملکرد

مدیریت عملکرد	هماهنگی عملکرد
- بر بررسی های سالانه و رتبه بندی برای برانگیختن پیشرفت تمرکز می کند - خشک، رسمی و سلسله مراتبی	- بر بررسی های مکرر بین مدیران تمرکز می کند و از تعیین هدف و تعدیل هدف برای ایجاد پیشرفت استفاده می کند - غیررسمی، غالباً کلامی و با ذهنیت «بزرگسال به بزرگسال» انجام می شود

منبع: زنفیتز، ۲۰۲۱

هماهنگی عملکرد

۱- با اهداف و ارزش های مهم کسب و کار شما هماهنگ و همسو است

۲- بصورت مکرر و منسجم رخ می دهد

۳- قابل اندازه گیری و انطباق پذیر است

۴- باعث انجام کارهای موردنظر می شود

۵- با افراد مانند بزرگسالان رفتار می کند

ستون ۱: هماهنگی عملکرد با اهداف مهم کسب و کار همسو است

اولین کاری که باید انجام دهید این است که کار هر شخص را با استفاده از اهداف زنجیره ای با چشم انداز بزرگتر شرکت، همسو و هماهنگ کنید.

مدل های اهداف زنجیره ای زیادی وجود دارد که می توانند برای کسب و کارتان مورد استفاده قرار گیرند و هیچ رویکرد همه شمول و فراگیری وجود ندارد. چند نسخه از اهداف زنجیره ای (آبشاری) که می توانید برای کسب و کارتان در نظر بگیرید را بررسی می کنیم (چشم انداز، ارزش، روش، موانع و اندازه گیری ها، اهداف و نتایج

¹ Vision, Values, Methods, Obstacles, and Measures

کلیدی^۱ اهداف بزرگ، جسورانه و دور از دسترس به نظر رسیده^۲ «چیست ها و چگونه ها». هدف ما این نیست که یک روش خاص مدیریت اهداف را برای شما تجویز و توصیه کنیم بلکه بیشتر هدف مان این است که ذهن تان را به فکر کردن در مورد روش های هدف گذاری وادار کنیم. آزاد هستید که این چارچوب های اهداف زنجیره ای رایج را بصورت مستقیم بکار ببرید یا آنها را مطابق و متناسب با نیازهای تان تغییر دهید و اصلاح کنید.

V2MOMs

چشم انداز، ارزش ها، روش ها، موانع و اندازه گیری یا V2MOM یک مدل هدف زنجیره ای است که توسط مارک بنیوف رئیس و مدیر ارشد اجرایی و موسس شرکت سیلز فورس ابداع شد. او می گوید مدل هدف، یکی از بزرگترین رازهای موفقیت رشد شرکت سیلز فورس^۳ است، و ذکر می کند که: «من همیشه فکر می کنم بزرگترین نقطه قوت ما این است که در حین رشد سریع، هماهنگی و همسویی را حفظ کرده ایم».

این نام اختصاری زمینه های کسب و کار زیر را شکل می دهد:

- چشم انداز: تعیین می کند می خواهید چه کاری انجام دهید یا چه چیزی بدست آورید.
- ارزش ها: اصول و باورهای شرکت شما که به شما کمک می کنند چشم اندازتان را دنبال کنید.
- روش ها: اقدامات و گام های تاکتیکی که باید بردارید تا کار انجام شود.
- موانع: چالش های پیش بینی شده ای که برای دستیابی به چشم اندازتان باید بر آنها غلبه کنید.
- سنجه های اندازه گیری: روش هایی که موفقیت را اندازه گیری می کنید.

این روش می تواند یک بار توسط تیم رهبری تان استفاده و سپس در کل شرکت منتشر شود. یا می توانید از هر دپارتمان یا حتی هر شخص بخواهید مدل، خود را متناسب با اهداف مهم شرکت پیش نویس کند.

¹ Objectives and Key Results

² BHAGs

³ Salesforce

جدول ۱۴-۲ یک مثال از مدل مطرح شده را نشان می دهد.

جدول ۱۴-۲: یک مثال از یک مدل V2MOM تکمیل شده

چشم انداز	- هموار کردن شرایط برای کسب و کارهای کوچک - حذف موانع خدمات درمانی قابل دسترسی - آسان و شگفت انگیز کردن کار برای کارکنان
ارزش ها	- همه با هم کار کردن - مانند مالک عمل کردن - همدلی داشتن - مشتری را در اولویت قرار دادن - با پایبندی به اخلاق و صداقت کار کردن - نوآوری برای موفقیت بیشتر
روش ها	- ساختن تیم - افراد درست کارهای درست - ساختن محصول - یک پایگاه کد (کُد بیس) برای محصول کامل - ایجاد تجربه ی عالی برای مشتریان - تسریع رشد با شرکای مناسب و کانال های درست - نوآوری محصول بر اساس تحلیل ها، هوش مصنوعی و ناشناخته ها
موانع	- اجرا - توزیع در یک بازار عمده و بزرگ - پیچیدگی - گستردگی/عمق محصول، وجهه های مختلف و پیشنهادهای خرید چندگانه - استخدام - یافتن استعدادهای درست در مکان های درست - رشد
سنجه های اندازه گیری	- رشد - ۱۰۰ مشتری جدید در هر بازار، با ریزش کمتر از ۵ درصد - تجربه مشتری - ۲۰ درصد بهبود در شاخص خالص مروجان - بازده کاری - ۳۰ درصد بهبود در نسبت ارزش طول عمر مشتری به جذب مشتری - تیم - افزایش ۱۰ درصدی تعهد و نگهداشت هر کارمند

مدل اهداف و نتایج کلیدی

مدل اهداف و نتایج کلیدی در شرکت هایی نظیر گوگل، لینکداین، تویتر و زینگا^۱ مورد استفاده قرار می گیرد.

برای استفاده از مدل، باید دو الی سه هدف و دو الی سه نتیجه ی کلیدی که هماهنگ و همسو با آن اهداف هستند را برای یک بازه ی زمانی معین، معمولاً یک تا سه ماه، مشخص کنید. مدیر ارشد اهداف را مشخص می کند اما تیم ها هر کدام نتایج کلیدی مربوط به خود را تعیین می کنند. هر نتیجه ی کلیدی با یک فاصله ی اطمینان همراه است تا کارکنان با انگیزه بمانند. هرچه فاصله اطمینان کوتاه تر باشد دستیابی به هدف دشوارتر خواهد بود.

این کمی شبیه جدول ۱۴-۳ است.

جدول ۱۴-۳: مثالی از یک مدل اهداف و نتایج کلیدی تکمیل شده (منبع: زنفیتز، ۲۰۲۱)

تیم: تیم کنترل کیفیت

هدف: هدف بیان شده توسط مدیریت

دوره زمانی: سال مالی ۲۲، سه ماهه اول

- نتیجه کلیدی ۱: ۸۰ درصد اطمینان

- نتیجه کلیدی ۲: ۵۰ درصد اطمینان

- نتیجه کلیدی ۳: ۳۰ درصد اطمینان

پیشرفت: پیشرفتی که تا کنون داشته ام

هفته ۱	هفته ۲	هفته ۳	هفته ۴	
یادداشت های هفتگی در مورد اینکه چه چیزی انجام شد که نتیجه ی کلیدی را پیش برد....				ماه ۱
				ماه ۲
				ماه ۳

¹ Zynga

مدل اهداف جاه طلبانه پرمخاطره بزرگ

«اهداف جاه طلبانه پرمخاطره بزرگ» یک مدل هدف زنجیره ای است که نامش را جیم کالینز و جری پوراس (۲۰۰۴) در کتاب شان با عنوان «ساختن برای ماندن: عادت های موفق شرکت های بلندپرواز» ابداع کردند. اهداف جاه طلبانه پرمخاطره بزرگ، اهداف بلند مدتی، معمولاً در بازه ی زمانی ۱۰ الی ۲۵ سال، هستند که بوسیله ی ارزش های بنیادی و هدف شرکت تان هدایت می شوند. همانطور که از نام شان پیداست این اهداف قرار است بزرگ و پرمخاطره و جاه طلبانه باشند. منظورمان از هدف بزرگ هدفی مانند «یک کامپیوتر بر هر میز» شرکت مایکروسافت است.

تصور کردن دنیا ۱۰ الی ۲۵ سال دیگر شاید سخت باشد اما اهداف جاه طلبانه پرمخاطره بزرگ، نیازی به قطعیت ندارند. آنها شناخته ها را می شکنند و غیرممکن را به چالش می کشند. امید است که وقتی چشم انداز در کل سازمان منتشر شد، هر تلاش جزئی - که همه می دانیم اکثر روز کاری را تشکیل می دهد - غیر ممکن را یک گام به ممکن نزدیک تر ببرد.

چیست ها و چگونه ها

مدل «چیست ها و چگونه ها» رویکردی است که نامش نحوه ی عملکردش را بخوبی توصیف می کند. هدف این مدل این است که مشخص کند شما چه کاری باید انجام دهید و چگونه قرار است آنرا انجام دهید.

در یک مدل «چیست ها و چگونه ها» رهبری اهداف سطح بالای کسب و کار را مشخص می کند. سپس هر تیم و هر شخص بر اهداف مربوط به خود کار می کند. این ها چیست ها هستند. هر چیست باید با یک سنجه ی مربوطه همراه باشد تا میزان تحقق هدف ارزیابی شود. بعد از اینکه چیست ها مشخص شدند هر گروه مشخص می کند که چگونه می خواهد هدف تعیین شده را تکمیل کند. چگونه ها طوری تنظیم می شوند که ارزش های

¹ BHAGs

مهارت های نرم شرکت را منعکس کنند، که کمک می کنند مشخص شود شرکت برای دستیابی به اهداف چگونه جهت گیری شده است. این می تواند طراحی فرایند، عملیات ها، رفتار یا ارزش ها و یا چیزهای دیگر باشد. همچنین می تواند کاهش برخی چیزها نظیر جلسات یا بخش های زائد باشد.

چیست ها

چه کاری را سعی دارید انجام دهید؟

سنجه هایی که تحقق هدف را ارزیابی می کنند چیستند؟

چگونه ها

کسب و کار شما چگونه طراحی شده است تا به اهداف دست یابد؟

انتظار دارید کارکنان تان خودشان را از نظر رفتاری چگونه کنترل کنند تا با اهداف همسو و هماهنگ باشند؟

جدول ۱۴-۴ یک مثال تکمیل شده از مدل «چیست ها و چگونه ها» را نشان می دهد.

چیست						
چیست						
هدف کسب و کار	سنجه	هدف تیم	سنجه	هدف فرد	سنجه	چگونه
ساختن محصولات نوآورانه تر	قرار گرفتن در لیست نوآورترین شرکت ها	تولید سه محصول جدید در امسال به روزرسانی کردن پنج ویژگی جدید محصولات موجود در امسال	سهیمیه ی تحویل (بله/خیر) سهیمیه تحویل (بله/خیر)	اداره ی دو پروژه ی مشخصه های جدید در این ماه کاهش ۲۰ درصدی تعداد اشکالات گزارش شده مشتریان	سهیمیه تحویل (بله/خیر) تعداد اشکالات گزارش شده برای هر مشخصه	ارزش ها، فرایند، عملیات ها، فلسفه فرهنگ شرکت مان استقبال می کنیم که یعنی ایده های جدید ارزشمند تلقی می شوند حتی اگر شکست بخورند. ما کارکنان را بر اساس خلاقیت ایده های شان ارزیابی می کنیم. با برگزاری سالانه ی یک جلسه هکتون داخلی که افراد را به طرز فکر جدید و تشکیل تیم های جدید ترغیب می کند، بصورت عملی از نوآوری حمایت می کنیم.

منبع: زنفیتز، ۲۰۲۱

اهمیت هدف گذاری

یکی از بزرگترین موانع دستیابی به هدف، هدف گذاری بد است. بله، هم روش های خوبی برای تعیین اهداف وجود دارد و هم روش های بد. اهداف خوب هوشمند هستند یعنی ویژه^۱ قابل اندازه گیری^۲ قابل دستیابی^۳ مرتبط^۴ و زمانمند^۵ هستند. اهداف خوب مشخص می کنند چه چیزی و چه زمانی قرار است انجام شود. آنها ربط یا همسویی با اهداف بزرگتر را نشان می دهند و یک بازه ی زمانی برای تحقق هدف تعیین می کنند. اهداف بد فاقد هر کدام از جنبه های اهداف اسمارت^۶ یا هوشمند هستند یا آنقدر بیش از حد ویژه هستند که نحوه ی دستیابی به یک هدف را محدود می کنند. بیا یاد بگیریم با یک مثال فرضی هر دو مورد را بررسی کنیم. فرض می کنیم که شما دارید بر اهداف رسانه های اجتماعی تان کار می کنید و می خواهید فالوورهای اینستاگرام تان را افزایش دهید. هدف تان را بصورت زیر می نویسید:

هدف ۰-۱: افزایش دادن فالوورهای اینستاگرام.

این هدف هنوز خوب نیست زیرا نمی دانیم می خواهید فالوورهای اینستاگرام تان به چه تعداد و تا چه زمانی افزوده شوند. با اضافه کردن اجزاء کلیدی این هدف را اسمارت می کنید.

هدف ۱-۱: افزایش ۱۰۰۰ عددی فالوورهای اینستاگرام تا پایان سال مالی.

اکنون هدف شما ویژه، قابل اندازه گیری، قابل دستیابی، مرتبط و زمانمند یعنی اسمارت است. اما، برای ادامه دادن مثال فرضی مان، در حالیکه به اینستاگرام فکر می کنید در مورد یک تاکتیک ویدئویی جدید که فکر می

¹ Specific

² Measurable

³ Achievable

⁴ Relevant

⁵ Time-bound

⁶ SMART

کنید نتایجی که به دنبالش هستید را محقق می کند هیجان زده می شوید و بنابراین آنرا نیز به هدف تان اضافه می کنید.

هدف ۲-۱: افزایش ۱۰۰۰ عددی فالوورهای اینستاگرام تا پایان سالی مالی از طریق محتوای ویدیویی جذاب.

وای. زیاده روی کردید. با مشخص کردن تاکتیک «از طریق محتوای ویدئویی جذاب» هدف تان را بیش از حد ویژه کردید. اگر محتوای ویدئویی نتواند فالوورهای اینستاگرامی جذب کند، هدف تان محقق نمی شود. شما نمی خواهید هدف تان شکست بخورد چون در مورد نحوه ی محقق کردنش بیش از حد صریح بودید. اگر محتوای ویدئویی نتواند فالوور جذب کند، راه های فراوان دیگری هست که می تواند این کار را بکند من جمله پست های چرخشی، جایزه، مشارکت بیشتر فالوورهای دیگر، استراتژی های هشتگ و غیره. یک روش بهتر برای نوشتن این هدف این است که بخش «از طریق محتوای ویدئویی جذاب» را حذف کنید و آنرا فقط به صورت «افزایش ۱۰۰۰ عددی فالوورهای اینستاگرام تا پایان سال مالی» بگذارید. به این ترتیب شما «نحوه ی رخ دادن هدف» را از تصویر خارج می کنید اما این هدف هنوز اسمارت است. این باعث می شود بتوانید چندین رویکرد را تا رسیدن به موفقیت امتحان کنید.

هدف نهایی: افزایش ۱۰۰۰ عددی فالوورهای اینستاگرام تا پایان سال مالی.

هنگامی که پرسنل و شرکت قصد دارند اهداف جدیدی ارائه دهند نحوه ی تعیین اهداف خوب را به آنها آموزش دهید و مطمئن شوید که یک مرحله ی مرور و بازبینی هم وجود دارد تا اهداف برای همسویی، قابلیت دستیابی و اثربخشی، ویرایش شوند. این را هم در نظر داشته باشید که اشکالی ندارد اهداف در طول سال یا فصل تغییر کنند. این در واقع خوب هم هست. اصلاح و تعدیل اهداف بر اساس نیازهای کسب و کار و بازار یک روش خوب است تا شما بر مسائل درست کار کنید.

امتحان کنید

یکی از چارچوب های ذکر شده را انتخاب کنید و اهداف زنجیره ای (آبشاری) بسازید. آیا مدل هایی وجود دارد که برای شرکت های کوچکتر بهتر از شرکت های بزرگتر کار می کنند و نتیجه می دهند؟ آیا جهت گیری ای وجود دارد که برای افراد یا رهبری شما بیشتر معقول و منطقی است؟ آیا اهداف شما اسمارت هستند؟ یادتان باشد یک روش مناسب برای همه وجود ندارد. نکته این است که مطمئن شوید اهدافی دارید که قابل اجرا هستند، می توانند بیان و منتقل شوند و همسو و هماهنگ هستند.

ستون ۲: هماهنگی عملکرد بصورت مکرر و منسجم رخ می دهد

ستون بعدی هماهنگی عملکرد، منظم بودن ارتباطات بین مدیران و کارکنان است. این یعنی انتظار می رود مدیران و کارکنان **چگونه و چه زمانی** هماهنگ شوند و صحبت کنند. نیازی نیست این یک فرایند رسمی با یک دستورکار ویژه باشد، در واقع نباید چنین باشد. بخش بزرگی از فرهنگ هماهنگی عملکرد همان لحن غیررسمی و گرم و صمیمی است که دارد. ارتباطات امن و صمیمی هستند. با دیدارها و گفتگوهای منظم میان مدیران و کارکنان در یک محیط آزاد و بدون محدودیت، کارکنان به تدریج راحت تر می توانند نظرات صادقانه ی خود (که غالبا شنیدن شان سخت است) که کسب و کار شما را بهتر می کنند، را بیان کنند. ما ریتم زیر را توصیه می کنیم:

- **مکالمات رو در روی هفتگی.** مدیران و زیردستان مستقیم شان در مورد موضوعات داغ، موانع یا ناکامی هایی که بر پروژه های فوری تاثیر می گذارند - رو در رو - بحث و گفتگو می کنند تا کارها سریعتر انجام شوند.
- **مکالمات رو در روی ماهانه.** مدیران و زیردستان مستقیم شان در مورد مسائل عملیاتی تر نظیر انسجام تیم، فرایندها یا همکاری - رو در رو - گفتگو می کنند.
- **ارزیابی همتایان سه ماه یکبار.** همتایان همدیگر را از نظر عملکرد، نگرش ها، رفتار، پویایی تیم، نحوه ی عملکرد فرد و ارزشی که برای تیم دارند ارزیابی می کنند - تکنولوژی منابع انسانی یا یک فرم دیجیتال دیگر.

▪ **هماهنگی عملکرد نیم سالانه.** ارزیابی دوطرفه میان مدیران و زیردستان مستقیم - تکنولوژی منابع انسانی یا یک فرم دیجیتال دیگر.

تعیین یک ریتم منظم برای بررسی های عملکرد، فرهنگ عملکردی که می خواهید در کل تیم های تان نهادینه کنید را به آرامی تقویت می کند.

ستون ۳: هماهنگی عملکرد قابل اندازه گیری و انطباق پذیر است

سومین ستون کلیدی هماهنگی عملکرد این است که قابل اندازه گیری و انطباق پذیر باشد. اگر اهداف زنجیره ای شما از ابتدا اسمارت بوده باشند، هماهنگی عملکرد احتمالا از قبل قابل اندازه گیری هست. اما یک کلید دیگر برای هماهنگی عملکرد وجود دارد: انطباق پذیری.

فرایندهای مدیریت عملکرد سنتی خشک و انعطاف ناپذیر بودند. اهداف یکبار تعیین می شدند و تغییر نمی کردند. یک رویکرد هماهنگی عملکرد متناسب با نیازهای متغیر کار، تغییر می کند. بله، شما باید عملکرد فردی و تیمی را بر اساس اهداف پیگیری کنید اما همچنین باید آگاه باشید که آیا اهداف بیان شده منعکس کننده ی دغدغه های اصلی کسب و کار در هر زمان معینی هستند یا خیر. اگر اهداف کسب و کار تغییر کنند، اهداف کارکنان نیز باید تغییر کنند و انتظارات مربوط به تحقق اهداف در آن بازه زمانی نیز باید تغییر کنند.

در واقع تصمیم گیری در مورد مناسب بودن اهداف موجود و تغییر دادن آنها بیشتر کار مدیران است نه تیم عملیات های انسانی. اما شما باید به مدیران آموزش دهید که از هدف گذاری انطباقی استفاده کنند. به آنها یاد بدهید چگونه بیشتر به فکر سلامت کلی کسب و کار باشند نه فقط تیک زدن اهداف و دستیابی به آنها.

اگر تغییرات چشمگیر و معناداری در کسب و کار (مثلا تغییرات در رهبری، تغییرات در اقتصاد کلان یا ساختاردهی مجدد تیم ها) یا اهداف رخ دهد، مدیران باید مرتبط بودن اهداف را مجددا ارزیابی کنند و مطابق با

آن اصلاحاتی صورت دهند. اساساً دو نتیجه وجود دارد: (۱) اهداف کارکنان نیز باید تغییر کنند یا (۲) اهداف کارکنان نیازی نیست تغییر کنند.

اگر نیاز باشد اهداف کارکنان تغییر داده شوند، مدیران باید با زیردستان مستقیم شان در خلال مکالمات کلامی غیررسمی جاری ارتباط برقرار کنند و آنها را از تغییر اولویت‌ها آگاه سازند. آنها می‌توانند با هم در مورد اینکه این چگونه بر اهداف یا پروژه‌های فردی هر کارمند تاثیر می‌گذارد صحبت کنند و در صورت نیاز اهداف جدیدی تعیین کنند. اهداف جدید را بصورت کتبی ثبت کنید، انتظارات را بطور واضح توضیح دهید و هورا شما مجدداً همسو و هماهنگ شدید. به همین سادگی است.

اگر اهداف کارکنان نیازی به اصلاح و تغییر نداشته باشند، اهداف فردی باقی می‌مانند و حتی می‌توان عملکرد کارکنان را بصورت معتبر بر اساس آن اهداف اندازه‌گیری کرد.

- فرد/تیم اهدافش را به چه میزان محقق کرده یا نکرده است؟
- آیا این اولین بار است که فرد/تیم اهدافش را محقق کرده یا محقق نکرده است؟
- آیا به فرد فرصت داده شده است که کارش را اصلاح کند و آیا او کارش را تعدیل یا بهتر کرده است؟

پاسخ‌های سوالات فوق را در سیستم ثبت منابع انسانی تان در سند کارمند که در فصل ۶ توضیح داده شد ثبت و پیگیری کنید. پیگیری عملکرد یک تصویر واضح از بهره‌وری کارمند و تیم فراهم می‌کند. مشابه فرایندهای مدیریت عملکرد سنتی، این کمک می‌کند کارمندان را از افزایش حقوق‌ها، ترفیع‌ها یا خاتمه همکاری آگاه کنید.

این را نیز به یاد داشته باشید که غالباً عملکرد ضعیف نشانه‌ی یک کارمند بد نیست بلکه نشانه‌ی انگیزه‌دهی بد توسط شرکت یا عدم بیان درست نقش است. کار شما این است که تجربه‌ای برای کارمند ایجاد کنید که تیم‌هایی با عملکرد بالا بوجود آورد. بنابراین، به مدیران تان آموزش دهید که واقعا و صادقانه توجه کنند که چرا

کارکنان عملکرد ضعیفی دارند، به این ترتیب می توانند راه حل هایی بیابند و باعث پیشرفت بشوند. به مدیران تعلیم دهید از اعداد و ارقام فراتر روند و به جنبه های نرم تر و انسانی تر تیم های شان فکر کنند. این کار عملیات انسانی است. چند مثال از سوالاتی که یک مدیر می تواند بپرسد ارائه می شود: آیا یک تنش تیمی وجود دارد؟ آیا بی انگیزگی وجود دارد؟ آیا بر افراد بیش از حد کار شده است؟ با این اطلاعات می توان مشخص کرد که در بررسی های منظم، با کارکنانی که عملکرد ضعیف دارند در مورد چه چیزی باید صحبت شود.

اگر و زمانی که عملکرد ضعیف مداومت می کند (در عملکرد یا در رفتار) به مدیران بگویید که آن را مستند کنند. ثبت کتبی امتیازات از دست رفته قرار نیست راهی برای حفاظت شما از پیگرد قانونی باشد. بلکه قرار است ابزاری برای رشد کارکنان و هماهنگی و همسویی کسب و کار باشد. درست است که اکثر مدیران نگرانند که اگر فیدبک منفی بدهند به کارکنان شان توهین می شود، اما بخاطر داشته باشید که اکثر کارکنان (۵۷ درصد) در واقع «بازخورد اصلاحی» را به «تعریف و تمجید/تقدیر» (۴۳ درصد) ترجیح می دهند. آنها احساس می کنند فیدبک اصلاحی به آنها کمک می کند بهتر کار کنند (زنگر و فولکمن، ۲۰۱۴).

بنابراین، باز هم می گوئیم، به مدیران تان آموزش دهید کمی ترس را کنار بگذارند. به آنها کمک کنید انتقاد سازنده ی خود را خیلی زود و در مراحل اولیه بیان کنند. هنگامی که این کار را کردند فیدبک مثبت به آنها بدهید. غالباً می بینیم که مدیران به موقع به منابع انسانی رجوع نمی کنند تا اینکه مشکل آنقدر بزرگ می شود که برای اخراج یک کارمند به کمک نیاز پیدا می کنند. در آن زمان مدیران اسناد ثبت شده ای ندارند که نشان دهد یک مشکل مداوم وجود داشته است یا آنها تلاش کرده اند مشکل را اول خودشان حل کنند. این باعث می شود موقعیت مبهم شود. نگذارید کار به اینجا برسد. ارتباط کلامی غیررسمی همراه با مستندسازی کتبی مناسب اکثر مشکلات عملکرد را حل و فصل می کند و یک روش بزرگسالانه - عملیات انسانی - برای مدیریت کردن افراد است.

اگر همچنان با عملکرد ضعیف یا هر گونه امتیازات از دست رفته درگیر هستید، کتاب راهنمای کارمند باید پیامدها را بطور واضح تصریح کند.

ستون ۴: هماهنگی عملکرد باعث انجام کارهای مورد نظر می شود

چهارمین ستون هماهنگی عملکرد این است که اطمینان حاصل شود کارهای مورد نظر انجام می شوند. در اینجا کلید، شفافیت است. به آسانی ممکن است کارهای اشتباهی به صورت ناخواسته انجام شوند. این موضوع را در فصل ۱۲ به طور خلاصه و در رابطه با مشوقها ذکر کردیم. اگر به خاطر داشته باشید، یک تبلیغ بازاریابی با طرحهای پرداخت تیم فروش همسو و هماهنگ نبود و باعث شد تیم فروش از مشتریان احتمالی قوی اجتناب کنند. اما همین مورد می تواند به صورت کلی تر در کل کسب و کارتان صدق کند. بگذارید از یک مثال فرضی سریع برای روشن کردن این مطلب استفاده کنیم.

فرض کنید یک شرکت تولیدکننده هستید. اهداف سالانه ثبت شده شما این است که فهرست محصول خود را ۵ درصد متنوع کنید و مخارج را ۱۰ درصد کاهش دهید. شرکت شما برای همسو شدن با این اهداف اصلی باید بر ساخت محصولات جدید با تناسب بازار خوب تمرکز کند، بدون اینکه هزینه های عملیاتی افزوده شوند.

هماهنگی عملکرد خوب به تلاش های نوآوری محصول که به هزینه های عملیاتی کم یا بدون هزینه نیاز دارند – چیزهایی نظیر تحقیقات رایگان در مورد بازار – پاداش خواهد داد. ساخت محصولات جدید با استفاده از زیرساخت های موجود شامل تغییرات عملیاتی است که هزینه ها را کاهش می دهند.

هماهنگی عملکرد ضعیف به هرگونه نوآوری که هزینه های عملیاتی زیادی نیاز دارد پاداش می دهد. چیزهایی نظیر شرایط جدید برای ماشین آلات جدید یا سرمایه انسانی بسیار بیشتر.

برای اجتناب از پیشبرد اشتباه نتایج نادرست، یک تمرین ذهنی انجام دهید و از خودتان بپرسید کارکنان ممکن است چگونه اهداف مستندشده را تفسیر کنند. مطمئن شوید که این اهداف مستندشده شفاف و واضح هستند و کارهای مورد نظر را پیش می‌برند. شفافیت یعنی هر تیم و هر فرد درک می‌کند نقشش و انتظاراتش چه تناسبی با اهداف بزرگتر شرکت دارد. انتظارات، فرایندها، ساختارهای پاداش دهی و پیامدهای شفاف به کارکنان تان کمک می‌کنند تصمیمات خوبی اتخاذ کنند و کارهای کارکنان تان را هماهنگ و همسو نگه می‌دارد.

ستون ۵: هماهنگی عملکرد با افراد مانند بزرگسالان رفتار می‌کند

نحوه انجام فرآیند هماهنگی عملکرد تقریباً به اندازه تدوین برنامه اهمیت دارد. شما باید با افراد مانند بزرگسالان رفتار کنید، این ستون شماره ۵ است. با کارکنان مانند بزرگسالان رفتار کردن یعنی شما آن‌ها را انسان و برابر می‌دانید. شما درک می‌کنید که همه ما در زندگی با چیزهایی بیشتر از صرفاً کار سروکار داریم. می‌دانید و احترام می‌گذارید که هر کدام از ما دیدگاه منحصر به فردی داریم. لحن و رفتار مناسب این پیام را منتقل می‌کند. این آمار را در نظر بگیرید: ۹۲ درصد از کارکنان موافقند که «بازخورد منفی (هدایت‌کننده) اگر به صورت مناسب ارائه شود در بهبود عملکرد مؤثر است» (زنگر و فولکمن، ۲۰۱۴). این بدان معناست که حتی اگر شما یک بازخورد انتقادی را با رفتاری مناسب ارائه دهید، کارکنانتان قدردانی خواهند کرد و عملکردشان را بهبود خواهند داد.

در ادامه چند مورد از بهترین شیوه‌هایی که تیم‌های انسانی و مدیران می‌توانند بکار ببرند تا مطمئن شوند که با افراد مانند بزرگسالان رفتار می‌کنند ارائه می‌شود:

- **پذیرا و صادق باشید و اهمیت واقعی به موفقیت بدهید.** هر کار زمینه‌هایی دارد که می‌تواند بهبودهایی هرچند جزئی در آنها اعمال کند. هرچند انتقاد ممکن است معذب‌کننده باشد و هر شخص واکنش متفاوتی به انتقاد دارد اما برای کمک به کارکنان برای موفق شدن در سازمان، ضروری است.

پذیرا و صادق باشید و به آنها اطمینان خاطر دهید که فیدبک شما برای کمک به آنهاست که نقاط قوت و استعداد های شان را برای موفقیت شغلی آینده تقویت کنند.

▪ **حضور ی ارتباط برقرار کنید (یا از طریق برنامه ی زوم تماس تصویری بگیرید).** گرچه دادن خبر های بد یا نقد منفی از طریق نوعی رسانه از نظر عاطفی و هیجانی آسان تر است اما این کار همیشه باید رو در رو بصورت حضوری یا از طریق تماس تصویری انجام شود (لازارچی، ۲۰۱۸). این کار ارتباط آسانتر و مستقیم تر را میسر می کند و از ارتباط غیر کلامی (نظیسر حالات چهره یا زبان بدن) نیز می توان استفاده کرد.

▪ **ارزش شرکت را با حضورتان نشان دهید.** مکالمات سخت مهمترین زمان برای نشان دادن حسن رهبری و وفاداری تان به ارزش های شرکت است.

▪ **جهت گیری واضح و مثبت نگری ارائه دهید.** در پایان روز، افراد دوست ندارند از یک ارزیابی کارمند بیرون بیایند در حالیکه احساس می کنند جهت گیری و هدایتی که نیاز داشتند را دریافت نکرده اند یا احساس می کنند که فقط سرزنش و توبیخ شده اند. حتی اگر کارمندان باید اصلاحات جدی در عملکردش ایجاد کند، اکثر افراد با گرفتن تقویت مثبت و گام های عملی در مورد نحوه ی اصلاح و بهبود، پیشرفت می کنند و موفق می شوند.

جمع بندی، تدوین برنامه

برای اینکه بتوانید بیشترین ظرفیت نیروی کارتان را آزاد کنید از یک فرایند هماهنگی عملکرد استفاده کنید که شامل اهداف زنجیره ای (آبشاری) است که با اهداف گسترده تر کسب و کار همسو و هماهنگ هستند، مکرر و متناسب رخ می دهند، قابل اندازه گیری و انطباق پذیر است، اقدامات مورد نظر را پیش می برند و با افرادتان مانند بزرگسال رفتار می کنند.

اتخاذ یک استراتژی هماهنگی عملکرد به جای مدیریت عملکرد کلاسیک، می تواند ترس و استرس بررسی های عملکرد را کاهش دهد و مسیرهایی را برای ارتباطات شفاف، باز و محترمانه ایجاد کند. اگر کارها را درست انجام دهید، تیم های پربازده مستقلی خواهید داشت که با اعتماد و اطمینان با یکدیگر کار می کنند تا اهداف کسب و کار را محقق سازند.

روش قدیمی منابع انسانی: مدیریت عملکرد سنتی از چرخه های بررسی سالانه برای پیگیری و نظارت بر عملکرد کارکنان استفاده می کند.

روش عملیات انسانی: هماهنگی عملکرد از اهداف زنجیره ای و مکالمات کلامی منظم بین مدیران و کارکنان استفاده می کند تا کل کسب و کار «در یک جهت حرکت کند».

فصل پانزدهم:

بستن شکاف تعامل (بامشارکت)

همانطور که در کل این کتاب گفته‌ایم، کارکنان بسیار متعهد بهره‌وری و بازدهی بیشتری ایجاد می‌کنند. آن‌ها محدود نشده‌اند و ظرفیت و پتانسیلشان آزاد شده است. کارکنان متعهد محصول، خدمات، همکاری کارمند یا شهرت برندتان را بهبود می‌بخشند و در کل هر جا که می‌روند تأثیر مثبتی ایجاد می‌کنند.

مشکل این است که بسیاری از کسب‌وکارها نمی‌توانند کارکنانشان را درگیر و متعهد کنند. فقط ۴۰ درصد از کارکنان آمریکایی فعالانه در کارشان درگیر و متعهد هستند، اما ۱۳ درصد «فعالانه غیرمتعهد» هستند و ۴۷ درصد باقیمانده «متعهد نیستند» (هارتر، ۲۰۲۰). این می‌تواند به خاطر رهبری ضعیف، فرهنگ‌های کاری سمی، عدم یافتن و استفاده از انگیزه‌های معتبر و اصیل در پاداش‌ها و تقدیرها باشد، یا حتی ممکن است شرکت‌ها ندانند چگونه بیشترین بازده را از نیروی کارشان بگیرند.

اما اگر شرکت‌ها به طور جدی به دنبال افزایش دادن بهره‌وری کارکنانشان هستند، بسیار مهم و ضروری است که کارکنانشان را متعهد کنند. کارکنان بسیار متعهد درآمد و ارزش سهام‌دار را افزایش می‌دهند و به برگشت‌پذیری و تاب‌آوری شرکت در زمان‌های سخت کمک می‌کنند. این یعنی متعهد کردن کارکنان فقط یک هدف والای منابع انسانی نیست، بلکه یک عامل سود خالص برای کسب‌وکارشان نیز می‌باشد.

اما شما چگونه این کار را با موفقیت انجام می‌دهید، مخصوصاً اگر مسئولیت زیادی دارید و میلیون‌ها چیز را مدیریت می‌کنید تا کسب‌وکارشان را سرپا نگه دارید؟ به نظر می‌رسد هرگز زمان کافی در روز وجود ندارد تا مفهومی انتزاعی مانند تعهد کارمند را به کارها اضافه کرد. اما این دیدگاه کوتاه‌بینانه منابع انسانی است. دیدگاه بلندمدت عملیات انسانی درک می‌کند که استخدام افراد با استعداد و متعهد کردن آن‌ها کلید مزیت رقابتی پایدار است.

شاید بررسی اینکه چگونه نمی‌توان کارکنان را متعهد کرد آسان‌تر باشد. یک راه ساده برای این کار وجود دارد: هرگز از آن‌ها سؤال نپرسید، هرگز به نظراتشان گوش ندهید، از کارشان قدردانی نکنید. این برای اکثر افراد کاملاً واضح و بدیهی است. پس خلاف این نیز درست است؛ اگر واقعاً می‌خواهید کارکنان را درگیر و متعهد

کنید: از آن‌ها سؤال بپرسید، به نظراتشان گوش دهید و از کارشان قدردانی کنید. اما اگر می‌خواهید رویکردتان دقیق‌تر باشد، ما با شما هستیم. بیایید شروع کنیم.

سوال بپرسید

زمانی که نظرات کارکنان خالصانه و صادقانه شنیده می‌شود، آن‌ها احساس ارزشمندی کرده و بیشتر درگیر و متعهد به کار می‌شوند، پس از آن‌ها سؤال بپرسید. شما این گام مهم را از فصل ۱۱ نیز به یاد می‌آورید، زیرا در آنجا توصیه کردیم از کارکنانتان سؤالاتی بپرسید تا متوجه شوید چه چیزی به آن‌ها انگیزه می‌دهد. خبر خوب این است که این کار برای متعهد کردن افراد نیز نتیجه می‌دهد. در مورد افرادتان هم به عنوان انسان و هم به عنوان دارایی‌های کسب‌وکارتان، کنج‌و شوید: چه چیزی به آن‌ها انگیزه می‌دهد، آن‌ها در مورد چه چیزی هیجان‌زده هستند، آن‌ها از چه چیزی می‌ترسند؟ آن‌ها چه ایده‌های تجاری دارند؟ از نظر آن‌ها شکاف‌های فرآیند یا فرصت‌های رشد در کجا هستند؟ آن‌ها در مورد جهت‌گیری شرکت چه فکر می‌کنند؟

در اینجا ترفند این است که مطمئن شوید کارکنان با احساس امنیت و صادقانه با شما ارتباط برقرار می‌کنند. قطعاً شما نمی‌خواهید شخصی را با سؤالات تیرباران کنید تا او مجبور شود به شما دروغ گوید زیرا از تلافی می‌ترسد. بلکه باید با پرسیدن مکرر و متناسب سؤالاتی که صداقت را ترغیب می‌کنند به مرور زمان یک فرهنگ کاری امن و فراگیر بوجود آورید. در نظر داشته باشید که همه‌ی افراد به یک نحو اطلاعات شان را در اختیار شما قرار نمی‌دهند، پس روش‌های مختلفی برای دریافت فیدبک کارکنان ایجاد کنید. در زیر چند روش معرفی شده است:

▪ **بی نام:** نظرسنجی (یا جعبه‌های پیشنهاد دیجیتالی) ایجاد کنید که فیدبک کارکنان را بصورت بی نام دریافت می‌کند.

▪ **شناخته شده:** اجازه دهید کارکنان بصورت علنی و شناخته شده به یکدیگر فیدبک بدهند.

▪ **شخصاً:** با کارکنان یا مدیران یک به یک صحبت کنید.

▪ **در گروه های کوچک:** مجمع های دیجیتالی ایجاد کنید (مانند کانال های اسلک، اینترانت ها یا

ساعات کاری دیجیتالی) که افراد می توانند در قالب گروه های کوچک سوالاتی بپرسند/پاسخ دهند.

زمان بگذارید و به ایده های کارکنان در مورد کسب و کار گوش دهید و بصورت مداوم کار کنید تا کسب و کارتان را به نوعی کارفرما تبدیل کنید که به کارکنانش و نظرات شان اهمیت می دهد.

پاسخ ها را بکار ببندید

کافی نیست که فقط به ایده ها گوش دهید و هرگز بر اساس آن ها عمل نکنید. عدم استفاده از ایده ها باعث می شود بی توجه و بی علاقه به نظر برسید که به مرور زمان به بی اعتمادی منجر می شود. در عوض، به دنبال این باشید که افکار و نظرات کارکنان را هر جا که می توانید در ساختار کسب و کارتان به کار گیرید.

در اینجا یک مثال خوب ارائه می شود که نشان می دهد پیشنهاد یک کارمند، و به کارگیری سریع آن توسط کارفرما، چگونه کار را به طور کلی بهبود بخشید.

دوریان، که یک نماینده فروش خرده فروشی بود، در یک فروشگاه صحرایی و اردویی کار می کرد. او به مدیرش پیشنهاد داد که جدول زمان بندی شیفتهای کاری می تواند به صورت دیجیتالی در یک ایمیل فرستاده شود، به جای اینکه هر هفته به صورت دستی چاپ شود و در محل استراحت کارکنان نصب گردد. او گفت این برای تمام نماینده های خرده فروشی خوب است، زیرا آن ها می توانند زودتر به جدول زمان بندی خود دسترسی پیدا کنند و قادر خواهند بود بدون لزوم به رفتن به فروشگاه، شیفتهای را به آسانی به دیگری محول کنند. مدیر شیفت ارزش این پیشنهاد را درک کرد و ماه بعد تغییر اعمال شد. در سه ماه بعدی، چندین کارمند گفتند که این فرآیند بهتر شده و یافتن شخصی برای گذراندن شیفت آسان تر بود. از دوریان به خاطر ایده اش تقدیر شد و او را کارمند ماه نامگذاری کردند.

موضوع خاصی که در مورد این مثال وجود دارد این است که از دوریان به خاطر تلاش‌هایش تقدیر شد. اگر شرکت طوری وانمود می‌کرد که انگار این ایده خودشان بوده است، ممکن بود به دوریان بر بخورد. بعلاوه، کارکنان کمتری تشویق می‌شدند ایده‌های خود را به اشتراک بگذارند، زیرا می‌ترسیدند ایده‌هایشان دزدیده شود. دزد ایده نباشید. با به کار بستن ایده‌های جدید کارکنان در فعالیت‌های بزرگ‌تر، آتش ایده‌پردازی را روشن کنید و هر جا مناسب است قدردانی نمایید. این به کارکنان نشان می‌دهد که شرکت شما واقعاً به آن‌ها، ایده‌هایشان، کمک‌ها و تلاش‌هایشان اهمیت می‌دهد و شما نمی‌توانید بدون آن‌ها کار را انجام دهید. به این ترتیب، شما باعث مشارکت و تعهد بیشتر کارکنان می‌شوید.

کارکنان را رشد دهید

هنگامی که موفقیت کارکنان را هم برای شرکت خودتان و هم برای کل دنیای حرفه ای توسعه می‌دهید، کارکنان متوجه می‌شوند که شما واقعاً به آنها علاقه و توجه دارید نه فقط بعنوان مهره های مهم در کار بلکه بعنوان انسان. شما می‌خواهید آنها در شرکت شما و در دنیای آینده ای که دنبال می‌کنند موفق باشند. این باعث می‌شود شرکت شما جایگاه ارزشمندی برای فرد پیدا کند و حس منفعت متقابل که در شرایط استخدام تان وجود دارد را عمیق تر می‌کند.

برای اینکه نشان دهید در این سطح توجه دارید و اهمیت می‌دهید، در رشد حرفه ای هر عضو تیم بر اساس نیازهایش، سرمایه گذاری کنید. آموزش، تعلیم و کارآموزی را برای کارکنان فراهم کنید و دسترسی به منابعی را برای کارکنان امکانپذیر کنید که می‌توانند مستقیماً در نقش‌های شان در شرکت شما از آنها استفاده کنند، اما همچنین قابل انتقال به شرکت‌های دیگر نیز هستند. نیازی نیست این (منابع) گران و پرهزینه باشند؛ در حقیقت آنها می‌توانند رایگان باشند. چند راه برای دستیابی به این هدف بدون هزینه یا با هزینه ی کم، وجود دارد:

- برنامه های کارآموزی درون شرکت
- برنامه های «نهار و آموزش» به میزبانی کارمند برای تعلیم مهارت های جدید
- دادن مرخصی به کارکنان برای حضور در کلاس ها
- کمک هزینه های تحصیلی یا یادگیری مستمر
- آموزش ضمن خدمت مهارت ها

قطعا شما بهترین استراتژی ها را برای نیروی کار منحصر بفرد خودتان پیدا خواهید کرد اما نکته ی کلیدی این است که نشان دهید برای رشد و توسعه ی فردی هر کارمند برای حال و آینده، ارزش قائل هستید. این باعث ترغیب تعهد کارمندان می شود.

به کارهای عالی پاداش دهید

پاداش ها و تقدیر از کارکنان حلقه های فیدبک مثبت هستند که کارفرمایان برای موفقیت برجسته ی کارکنان فراهم می کنند. پیشتر رابطه ی بین پاداش ها و تقدیر بعنوان جنبه ای از مشوق ها و برنامه ریزی پرداخت را در فصل ۱۲ و بعنوان بخشی از توسعه ی «ماتریس انگیزه» در فصل ۱۱ بررسی کرده ایم اما مهم است که بر اهمیت برنامه های پاداش و تقدیر در اینجا نیز تاکید شود زیرا اگر از کارکنان متعهد بخاطر تلاش های شان تقدیر و قدردانی نکنید هیچ کارمند متعهدی نخواهید داشت.

طبق یک نظرسنجی «بررسی کسب و کار هاروارد ۲۰۱۳» از ۵۶۸ مدیر اجرایی آمریکایی، تقدیر از کارکنان تنها مهمترین عامل در کمک به تعهد کارکنان است (۷۲ درصد) اما اکثر کارکنان (۶۰ درصد) می گویند مدیران شان به اندازه کافی کار خوب آنها را تشویق و تحسین نمی کنند و ۵۳ درصد آنها می گویند کار خوب شان هرگز مورد تقدیر قرار نمی گیرد (خدمات تحلیلی بررسی کسب و کار هاروارد ۲۰۱۳).

حتی یک بهبود کوچک در برنامه های پاداش و تقدیر کارکنان می تواند تاثیر بزرگی بر مشارکت و تعهد کارکنان تان داشته باشد.

به این نحو می توانید انجامش دهید: به کارکنان تان بخاطر کار برجسته ای که کسب و کار را در جهت گیری مدنظرش پیش می برد، پاداش دهید. پاداش ها می توانند رسمی یا غیر رسمی باشند و باید هر بار که کسب و کار یا مدیریت می خواهد نشان دهد یک کار خوب انجام شده است مورد استفاده قرار گیرند. در اینجا به دنبال عالی بودن نباشید. بهتر است پاداش های متناسب را تا حد امکان بلادرنگ اعطا کنید. گرچه نامگذاری های کارمند سال می توانند برای تشویق های سالانه حفظ شوند، مطالعات نشان داده اند که تقدیر مکررتر و به موقع می تواند تعهد کارمند را ۱۴ درصد افزایش دهد. احسنت های ساده، دمت گرم و دست مریزاد یا ایموجی های اسلک، یک روش عالی برای ارائه ی این نوع فیدبک های فوری هستند.

برنامه ی پاداش دهی شما باید منحصر بفرد شرکت تان و کارکنان تان باشد اما یک لیست سریع برای یادآورهای آسان در زیر ارائه می شود:

- **پاداش ها را عمومی و علنی کنید.** پاداش های علنی توجه بیشتری دریافت می کنند. کارمندان عالی را تشویق کنید افتخارات شان را هم بصورت داخلی و هم بیرونی در رسانه های اجتماعی به اشتراک بگذارند.
- **پاداش ها را به موقع و مکرر بدهید.** یک آیتم ملموس یا دیجیتالی که نشاندهنده ی کار عالی است را مشخص کنید و هنگامی که تیم تان کار خوبی انجام داد آنرا به تیم بدهید.
- **پاداش را ویژه کنید.** تحسین را ویژه ی فرد و کاری که می خواهید برجسته کنید، انتخاب نمایید. این برای کارکنان شخصی تر می شود و ارزش ها یا کارهایی که به دنبال شان هستید را تقویت می کند.
- **بیش از حد به آن فکر نکنید.** تقدیر کردن از کسی بخاطر تلاش هایش می تواند به سادگی «متشکرم» یا «از شما قدردان و سپاسگزارم» یا یک دست مریزاد در یک ایمیل شرکتی، باشد. تعریف و

تحسین های کوچک تاثیر بسیار بزرگی خواهند داشت. و قطعاً به تعهد بیشتر نیروی کار کمک خواهند کرد.

میزان تعهد را اندازه گیری کنید

اگر تا این مرحله رسیده اید پس کارهای درست را انجام داده اید. شما به ایده های افراد گوش می دهید، آنها را در کسب و کارتان بکار می بندید، به کارکنان تان آموزش می دهید که به افراد حرفه ای بهتری تبدیل شوند و به رفتارهای خوب پاداش می دهید. فکر می کنید این تلاش ها به مشارکت و تعهد بیشتر کارمندان منجر می شود، اما شما نباید فقط این را فرض کنید بلکه باید آنرا اندازه گیری کنید.

گرچه تعداد فزاینده ای از شرکت ها به بهبود تعهد کارکنان شان علاقه مند شده اند اما تعداد بسیار کمی از آنها تعهد کارکنان را بطور موثر با داده ها پیگیری می کنند و تعداد کمتری ارزیابی می کنند که چگونه باید سطح شان را ارتقا دهند تا به اهداف کسب و کار برسند. از جمله شرکت های برجسته و متمایزی باشید که می توانند تعهد کارمند را اندازه گیری کنند.

دو چیز وجود دارد که باید اندازه گیری شود:

۱- کارکنان تان تا چه حد متعهد هستند؟ درصد کل نیروی کارتان که متعهد هستند را اندازه گیری

کنید و همچنین به میزان تعهد آنها در یک مقیاس پنج یا هفت نمره ای امتیاز دهید.

۲- آیا تعهد به بهره وری در کسب و کار منجر می شود؟ درصد نیروی کار متعهدتان را در طول زمان

اندازه گیری کنید و مشخص نمایید که آیا تغییرات در نرخ مشارکت و تعهد با بهبود دستیابی به اهداف

دیگر همبستگی دارد یا خیر.

بیایید هر کدام از این مسائل را با دیدگاه عملی بررسی کنیم.

در پاسخ به سوال اول باید بگوییم، اکثر شرکت ها از نوعی نظرسنجی تعهد کارمند استفاده می کنند که آنها را قادر می سازد تغییر در تعهد کارمند را در طول زمان پیگیری کنند. قصد داریم در ادامه ی این فصل نظرسنجی های تعهد کارمند را عمیق تر بررسی کنیم، اما در یک سطح بالا، کارفرمایان باید هم نرخ کلی تعهد را پیگیری کنند و هم قدرت آن تعهد در طول زمان را بررسی کنند. یک سوال می تواند هر دو مجموعه داده را بدست آورد.

جملات زیر نشان می دهد چه احساسی راجع به کارم دارم:

احساس می کنم نسبت به کارم بسیار متعهد هستم.

احساس می کنم نسبت به کارم متعهد هستم.

احساس می کنم نسبت به کارم خنثی هستم.

احساس می کنم نسبت به کارم غیرمتعهد هستم.

احساس می کنم نسبت به کارم بسیار غیرمتعهد هستم.

شما باید درصد افرادی که احساس می کنند بسیار متعهد هستند را بعنوان درصد کلی کارکنان متعهد، و کل افرادی که احساس می کنند غیرمتعهد یا بسیار غیرمتعهد هستند را بعنوان درصد کلی کارکنان غیرمتعهد اندازه گیری کنید. هر سطح میزان تعهد را تعریف می کند.

پاسخ به سوال دوم - آیا تعهد به بهره وری در کسب و کار منجر می شود؟ بسیار سخت تر است. شما باید داده ها را به روش های پیچیده تری تجزیه و تحلیل کنید نظیر بررسی رابطه ی میان تعهد کارمند و درآمد، ریزش مشتری، رشد درآمد، رضایت مشتری (یا شاخص خالص مروّجان) و سهم بازار. برای این کار، باید سنجه های بسیار ویژه ای را با نظرسنجی های تعهد کارمند پیگیری کنید و آنها را با سنجه های عملکرد کسب و کار تطبیق دهید. اگر نقاط عطف کلیدی برای تغییر در کسب و کار وجود دارد، مثلاً یک مدیر اجرایی ارشد جدید یا عرضه ی محصول جدید، رهبران عملیات های انسانی از این نقاط عطف استفاده می کنند تا بررسی کنند آیا این

نقطه عطف بر نیروی کار نیز تاثیر گذاشته است یا خیر. تحلیل همبستگی بهترین روش برای اندازه گیری این تحلیل های دو متغیری یا چند متغیری است.

اما چون کل این کار بر مبنای داده های بدست آمده از نظرسنجی های تعهد کارمند است، بیاید از اینجا شروع کنیم.

انواع نظرسنجی های تعهد کارمند

دو نوع نظرسنجی تعهد مختلف وجود دارد. **نظرسنجی نبض کارکنان** یک پرسشنامه کوتاه تعهد کارمند که بصورت منظم ارسال می شود، و **نظرسنجی تعهد کارمند** یک نظرسنجی قدرتمند تعهد کارمند که رهبران عملیات انسانی معمولاً سالی یک یا دو بار ارسال می کنند.

نظرسنجی نبض کارکنان

از نظرسنجی های نبض کارکنان برای دریافت بازخورد سریع و بی درنگ از سازمان خود استفاده کنید. این نظرسنجی ها برای ارزیابی واکنش های کارکنان به رویدادهای مهم در کسب و کار، نظیر انتصاب یک مدیرعامل جدید یا عرضه یک محصول جدید، عالی هستند. می توانید قبل و بعد از هر رویداد کلیدی از پرسنل خود نظرسنجی کنید تا بفهمید سازمانتان چه احساسی نسبت به آن تغییر دارد. از همین نظرسنجی های نبض مبتنی بر پاسخ می توان برای تعیین واکنش کارکنان به سیاست های جدید (مرخصی با حقوق)، خوراکی های جدید در دفتر، تغییر در نقش ها یا مسئولیت ها، یا تغییرات در ریتم کاری کسب و کار نیز استفاده کرد.

مدل های نظرسنجی تعهد کارمند

نظرسنجی های تعهد کارمند پرسشنامه های طولانی تری هستند که سلامت سازمان را دقیق بررسی می کنند. برخلاف نظرسنجی های نبض کارکنان، این نوع نظرسنجی ها بررسی های سریع نیستند. بلکه نظرسنجی های دقیق طراحی شده ای هستند که فقط یک یا دو بار در سال اجرا می شوند و اطلاعات حاصل از آنها در

تصمیمات کلیدی کسب و کار مورد استفاده قرار می گیرند. کلید موفقیت این نوع بررسی ها این است که با طراحی یک نظرسنجی مناسب و منسجم آنچه اهمیت دارد اندازه گیری شود و اطمینان حاصل کنید که سوالات تان می توانند برای اعمال تغییرات عملی بکار برده شوند.

در طراحی نظرسنجی های تان آرام و حساب شده عمل کنید. باید نظرسنجی تهیه کنید که هم اطلاعاتی که می خواهید را به شما بدهد و هم در طول زمان مناسب و مرتبط باقی بماند. شما می خواهید بسیاری از سوالاتی که برای اولین بار استفاده می کنید در طول چند سال متناسب و قابل استفاده باقی بمانند. دلیلش این است که تناسب برای تحلیل داده ها بسیار مهم و ضروری است. اگر در چند نظرسنجی سوالات را به یک صورت نپرسید یا اصلا همان سوالات را نپرسید، داده ها سست و بی ثبات می شوند. قطعاً شما نمی خواهید زمان زیادی را صرف اصلاح داده ها بکنید. پس آرام عمل کنید و نظرسنجی تان را طوری طراحی کنید که پاسخ ها به آسانی قابل اجرا و انعطاف پذیر باشند. همچنین باید مراقب باشید که در مورد چه چیزی سوال می پرسید. اگر می دانید کارکنان تان طالب چیزی هستند که شما اصلاً نمی توانید آنرا فراهم کنید، در این مورد سوال نپرسید. در غیراینصورت مطمئناً در صورت عدم رسیدگی به موضوع، آنها را ناامید خواهید کرد.

مدل های زیادی برای اندازه گیری تعهد کارمند وجود دارد که می توانند برای تعیین معیارها یا شاخص های تان بکار برده شوند. در اینجا چند مورد را بصورت خلاصه معرفی می کنیم.

شاخص تعهد کارمند کنکسا^۱ طبق گزارشات موسسه تحقیقاتی کنکسا، که عملکرد نیروی کار را مورد مطالعه قرار می دهد، شاخص تعهد کارمند می تواند بر مبنای چهار دسته بندی کلیدی تعیین شود:

- غرور
- رضایت
- طرفداری

¹ KENEXA'S EMPLOYEE ENGAGEMENT INDEX (EEI)

- نگهداشت

مدل تعهد کارمند «وسوسه انگیز» دلویت! یک تیم تحقیقاتی در دلویت شاخص های تعهد کارمند را به مدت پنج سال مورد تحقیق و مطالعه قرار داد و به پنج عامل اصلی (و ۲۰ استراتژی حمایتی) دست یافت که یک کسب و کار را برای کار کردن «وسوسه انگیز» می کنند (برسین، ۲۰۱۵). این پنج عامل عبارتند از:

- کار معنادار
- استقلال
- انتخاب مناسب
- تیم های کوچک توانمند
- زمان های فرجه
- مدیریت مستقیم و مستمر
- اهداف واضح و شفاف
- آموزش
- سرمایه گذاری در توسعه مدیریت
- مدیریت عملکرد مدرن
- محیط کاری مثبت
- محیط کاری انعطاف پذیر
- محل کار انسانی و بشردوستانه
- فرهنگ قدردانی
- محیط کار متنوع و فراگیر

¹ DELOITTE'S "IRRESISTIBLE" EMPLOYEE ENGAGEMENT MODEL

▪ فرصت رشد

- آموزش و حمایت در کار

- تسهیل تحرک استعدادها

- یادگیری پویا و خودراهبر

- فرهنگ یادگیری پرتاثیر

▪ اعتماد به رهبری

- ماموریت و هدف

- سرمایه گذاری مستمر در افراد

- شفافیت و صداقت

- الهام بخشی

شاخص خالص مروّجان کارمند. شاخص خالص مروّجان کارمند، یک سنجه ی ساده اما موثر است که فقط از کارکنان می پرسد آیا کارکردن در شرکت شما را به دوستان، همکاران یا خانواده ی خود توصیه می کنند یا خیر.

برای محاسبه ی شاخص خالص مروّجان کارمند، نخست سوال «کارکردن در این شرکت را به دوستان، همکاران یا خانواده ام توصیه می کنم» را در نظرسنجی تعهد کارمندان بگنجانید. کارکنان میزان موافقت شان با این جمله را در مقیاس صفر تا ده، نمره گذاری می کنند. افرادی که نمره ی شش یا کمتر می دهند بعنوان «منتقد»، آنهایی که نمره ی ۷ و ۸ می دهند «بی تفاوت» و کسانی که نمرات ۹ و ۱۰ می دهند بعنوان «مروّج» طبقه بندی می شوند. منتقدان را از مروّجان کم کنید تا شاخص خالص مروّجان شرکت تان را بدست آورید.

نمره ی منفی نشان می دهد که کارکنان بطور کلی سازمان شما را بعنوان جایی برای کار کردن توصیه نمی کنند اما نمره ی مثبت نشان دهنده ی تعهد خوب و وابستگی مثبت کارکنان به شرکت است.

شاخص تعهد کارمند «چه چیزی نتیجه می دهد» مرسر. مرسر که یک رهبر در مشاوره منابع انسانی است، از ۳۰ هزار نفر در ۱۷ کشور نظرسنجی کرد تا ۱۲ جنبه ی اصلی کار که همبستگی قوی با تعهد کارمند دارند را مشخص کند و به یک شاخص تعهد کارمند متشکل از پنج جمله، دست یافت.

۱۲ جنبه ی اصلی کار عبارتند از:

- فرایندهای کار
- کیفیت و تمرکز بر مشتری
- ارتباطات
- تعادل کار با زندگی
- امنیت شغلی و رشد حرفه ای
- کار تیمی و همکاری
- اخلاق و درستکاری
- مدیر بی واسطه
- مدیریت عملکرد
- پاداش ها (حقوق و مزایا) و تقدیر
- رهبری و جهت گیری
- آموزش و توسعه

شاخص «چه چیزی نتیجه می دهد» پاسخ های کارکنان به جملات زیر را اندازه گیری می کند:

- من یک تعهد قوی نسبت به این شرکت احساس می کنم
- افتخار می کنم که برای این شرکت کار می کنم
- این سازمان را بعنوان جای خوبی برای کار کردن به دیگران توصیه می کنم

▪ قصد ندارم در ۱۲ ماه آینده این شرکت را ترک کنم

▪ مایلیم در کارم از جان و دل تلاش کنم تا به این شرکت کمک کنم موفق شود

مدلهایی که معرفی شدند باید به عنوان آگاهی‌بخش و آموزشی تلقی شوند. شما می‌توانید یکی از این مدل‌ها را برای اجرای فرآیند مورد نظر خود انتخاب کنید یا می‌توانید از ابتدا روی نظریه‌های تعهد کارمند خودتان کار کنید. صرف نظر از اینکه کدام مدل را انتخاب می‌کنید، نکات مهمی که باید به خاطر بسپارید این است که نظرسنجی‌های تعهد کارمند باید قابل اجرا و تکرارپذیر باشند. از قالب‌بندی سؤال استفاده کنید تا در صورت امکان پاسخ‌های قابل اندازه‌گیری به دست آورید. قالب‌بندی سؤال حتی می‌تواند به صورت پاسخ به یک جمله ارائه شود، تا زمانی که تعهد را به نحوی اندازه‌گیری کند که به شما در پیشبرد اهدافتان کمک کند. و بار دیگر تأکید می‌کنیم، پرسشنامه‌ها را به آرامی و با دقت طراحی کنید. بیشتر از این نمی‌توانیم تأکید کنیم. غالباً تیم‌ها چندین ماه صرف طراحی سؤالات می‌کنند.

اندازه‌گیری تجربی تعهد کارمند

داده‌های تجربی یعنی داده‌های مبتنی بر مشاهده یا تجربه. از این داده‌ها برای تعیین درستی یا نادرستی یک ادعا استفاده می‌شود. تهیه‌ی نظرسنجی‌های تعهد کارمند اولین گام برای درک تجربه‌ی کارمند است. اما گاهی فقط استفاده از داده‌های نظرسنجی می‌تواند به درک اشتباه منجر شود. بعنوان مثال، کارکنان گاهی از اینکه نظرات‌شان را در نظرسنجی‌ها صادقانه بیان کنند می‌ترسند، حتی اگر نظر سنجی بی‌نام باشد. یا ممکن است کارکنان ارزش نظرسنجی را ندانند و بنابراین بدون دقت و باعجله پاسخ دهند. برای متعادل کردن هرگونه سوگیری^۱ در نظرسنجی‌های تعهد، بهترین تیم‌های عملیات انسانی از داده‌های تجربی نیز استفاده می‌کنند.

در زیر مثال‌هایی از اندازه‌گیری‌های تجربی که می‌توانند به شما در بررسی تعهد کارمند کمک کنند ارائه می‌شود:

¹ bias

۱- نرخ خروج کارکنان

نرخ خروج کارکنان تعداد کارکنانی است که سازمان را در خلال یک دوره زمانی معین، معمولاً یک سال، ترک می کنند. این یک نقطه داده ی مهم است که باید پیگیری شود زیرا نرخ خروج دائماً بالا می تواند نشانه ی مشکلات بزرگتری نظیر مدیریت، ارزش ها یا همکاری، باشد.

۲- غیبت از کار

غیبت از کار (کارگریزی) میزان عدم حضور کارکنان سرکار یا حضور دیر هنگام سرکار بدون دلیل موجه است که با میانگین تعداد روزهای مرخصی گرفته شده توسط کارکنان تان و بررسی ناهنجاری ها اندازه گیری می شود. نرخ بالای غیبت از کار نشان دهنده ی کارکنان غیرمتعهدی است که نمی خواهند تلاش کنند.

۳- موفقیت ۹۰ روزه استخدامی های جدید

اکثر خروج ها در ۹۰ روز اول رخ می دهند، پس در پایش این سه ماه نخست بطرز ویژه ای واقع گرا باشید. نرخ شکست ۹۰ روزه ی کارمندان جدید و همچنین تعهد کارمند با محتوای معارفه، را بررسی کنید. اگر کارکنان تان در همان اول کار شکست بخورد - که با ترک کردن شرکت یا عدم هماهنگی سریع با شرکت محاسبه می شود - این می تواند نشان دهنده ی وجود شکاف هایی در سازمان تان باشد. ممکن است فرایند معارفه ضعیفی داشته باشید یا ممکن است آموزش کافی یا حمایت مدیریتی و تیمی وجود نداشته باشد یا افراد مناسبی استخدام نشده باشند.

نکته ای در مورد نحوه ی پیگیری داده های تعهد کارمند

شما می‌توانید تمام این جمع‌آوری داده، پیگیری و پایش را یک فرآیند کنترل‌گرا در نظر بگیرید، اما چنین نکنید. در دنیای داده‌محور عملیات انسانی، به دنبال این نیستیم که داده‌های کارمندان را پیگیری کنیم تا مقصر را بیابیم یا از افراد مچ‌گیری کنیم، بلکه از داده‌ها استفاده می‌کنیم تا در مورد کل سازمان بهتر و بیشتر آگاه شویم. اگر در مورد اهداف کسب‌وکار و عملکرد کارکنان در سطح شخصی کنجکاو و پیگیر بمانید، در آینده گمراه نخواهید شد، بلکه با موقعیت‌هایی که باعث مشکلات می‌شوند هماهنگ و سازگار می‌شوید و برای اعمال به موقع تغییرات لازم و بهبود تجربه کارکنان، بهتر آماده خواهید شد.

امتحان کنید

یک نظرسنجی تعهد کارمند مختص خودتان ایجاد کنید

شما می‌توانید هر کدام از مدل‌های ذکرشده را برای فکر کردن به میزان تعهد کارکنان تان اتخاذ کنید اما در نهایت باید نظرسنجی واقعی را ایجاد کنید. چند دسته بندی کلی و سوالاتی وجود دارد که می‌تواند یک نظرسنجی تعهد را تشکیل دهد. به یاد داشته باشید که این سوالات فقط مثال هستند و باید تعدیل شوند تا با نیازهای سازمان تان متناسب گردند.

۱- تعهد فردی

- برای کاری که انجام می‌دهم حقوق منصفانه ای دریافت می‌کنم.
- افتخار می‌کنم که اینجا کار می‌کنم.
- این سازمان را به دوستان و همکارانم توصیه می‌کنم.
- احساس می‌کنم از نقش، تیم یا محلّ کارم انگیزه می‌گیرم.
- احساس می‌کنم توسط تیمم حمایت می‌شوم.
- می‌دانم که در پنج سال آینده اینجا کار می‌کنم.
- کارم مرا هیجان زده می‌کند.
- می‌دانم چه انتظاری از من می‌رود.

۲- پویایی تیم و اعتماد

- احساس می‌کنم مدیرم و تیمم برای من ارزش قائل هستند.
- به همکارانم و تیم مدیریت اعتماد دارم.
- از کارکردن با تیمم لذت می‌برم.
- احساس می‌کنم که اهداف شرکت با اهداف من همسو و هماهنگ هستند.
- به رهبری این شرکت اعتماد دارم.
- احساس می‌کنم که تیمم موثر است.
- به همکارانم اعتماد دارم که کارشان را خوب انجام می‌دهند.
- تیمم به من کمک می‌کند کارم را انجام دهم.
- می‌دانم برای کمک گرفتن باید نزد چه کسی بروم.

۳- تنوع و شمول

- احساس می کنم به حساب آورده می شوم و با نظراتم بصورت فراگیر و همه پذیر برخورد می شود.
- احساس می کنم شرکت ما نیروی کار متنوعی را استخدام می کند و برای این نوع نیروی کار ارزش قائل است.
- همکارانم با ایده های نامنتطبیق با درک و پذیرش پاسخ می دهند.
- من به ایده های نامنتطبیق با درک و پذیرش پاسخ می دهم.
- از بیان نظراتم می ترسم.

۴- تکنولوژی و منابع

- زمان و منابع لازم و مناسب به من داده می شود تا کارم را خوب انجام دهم.
- احساس می کنم برای نقشم به درستی آموزش داده شده ام.
- تیم و شرکت من به تکنولوژی یا ابزارهایی که برای انجام کار نیاز داریم دسترسی دارند.
- تکنولوژی و ابزارهای ما برای انجام کار کافی هستند.

۵- تقدیر و توسعه شغلی

- بخاطر کارم از من تقدیر می شود.
- تیم و سازمانم برای من ارزش قائل هستند.
- تلاش های من بطور منصفانه تقدیر می شوند.
- از من حمایت می شود تا شغلم را توسعه دهم.
- تیم و مدیر من مسیرهای توسعه شغلی را برای من فراهم می کنند.
- فیدبک منظم دریافت می کنم.
- فیدبک عملکرد من مناسب و آینده نگرانه است.

۶- درک اهداف بلند مدت و چشم انداز شرکت

- معتقدم این شرکت در رسیدن به اهدافش در بلند مدت موفق خواهد بود.
- تیم رهبری من موثر و کارآمد است.
- من به مأموریت و چشم انداز شرکت باور دارم.
- اگر پول و فرصتش را داشتم، در این شرکت سرمایه گذاری می کردم.
- اهداف بلند مدت شرکت را درک می کنم.

۷- داده های تجربی

- نرخ خروج کارکنان.
- غیبت از کار.
- نرخ موفقیت ۹۰ روزه ی استخدامی های جدید.

نحوه ی کارتان را بازگو کنید

نظرسنجی ها و داده های تعهد کارمند فقط به اندازه ی کاری که بر مبنای آنها انجام می دهید، خوب هستند. غالباً شرکت هایی را می بینیم که با پرسیدن سوالات بیش از حد زیاد یا وعده دادن تغییرات بسیار بزرگ، سعی می کنند کار زیادی با داده های تعهد انجام دهند. کار اشتباهی که ممکن است انجام دهید این است که از

پرسنل تان بخواهید به نظرسنجی های طولانی پاسخ دهند و بعد هیچ کاری نکنید. یعنی افرادی که زمان گذاشته اند و با دقت به هر سوال پاسخ داده اند را با این سوال رها می کنید که «آن نظرسنجی که پاسخ دادیم اصلا چه نتیجه ای داشت؟».

برای اینکه مجموعه داده های تان قابل مدیریت و قابل اجرا بمانند، بطور واضح مشخص کنید می خواهید چه چیزی را اندازه گیری کنید، نظرسنجی ها و فرایندهای جمع آوری داده ای طراحی کنید که آن چیزها را اندازه گیری می کنند و سپس یک برنامه ی عملیاتی واضح برای اطلاع رسانی نتایج نظرسنجی و برنامه ی عملی موردنظر تان به کارکنان ایجاد کنید.

نخست تصمیم بگیرید که می خواهید نتایج نظرسنجی را به چه میزان و چگونه به اشتراک بگذارید. برخی شرکت ها یک مدل شفافیت کامل دارند که در آن تمام نتایج را با همه ی افراد به اشتراک می گذارند. شرکت های دیگر یک رویکرد گزینشی تر دارند و مدیران بخش خاصی از داده ها را می بینند و کارکنان بخش محدودتر دیگری را مشاهده می کنند. به هر صورت، اطلاعات را از طریق اعلامیه یا ایمیل به کل نیروی کار ارائه دهید تا کارکنان بتوانند بصورت فردی نتایج را ببینند و بررسی کنند.

سپس به شرکت تان کمک کنید درک کند رهبری نتایج را چگونه تفسیر کرده است. چه چیزی متفاوت از سال گذشته بود؟ چه چیزی مشابه بود؟ این چه چیزی در مورد خط سیر شما و خوشحالی افرادتان را به شما می گوید؟ در کجا فرصت و امکان برای تغییر واقعی وجود دارد؟

در نهایت، برنامه ی عملیاتی تان را اطلاع رسانی کنید. تیم تان باید با مدیر اجرایی ارشد و رهبران کلیدی دیگر کار کند تا اطلاعات اساسی را از نظرسنجی استخراج کنند و سپس برنامه های عملیاتی برای شرکت و دپارتمان ها طراحی کنند.

پر کردن شکاف

افراد شما، هرگاه به آن‌ها اجازه دهید، کسب‌وکار شما را می‌سازند. با پرسیدن سؤال از کارکنان، گوش دادن به پاسخ‌هایشان، به کارگیری ایده‌هایشان در شرکت و اندازه‌گیری تعهد کارکنان در طول زمان، یک نیروی کار بسیار متعهد را حفظ کنید. در نهایت، هدف شما این است که کارکنان غیرمتعهد را متعهدتر کنید، کارکنانی که از قبل متعهد هستند را حفظ کنید و شکاف بین تعداد افرادی که احساس می‌کنند به کارشان متصل و وابسته هستند را پر کنید.

روش قدیمی منابع انسانی: به تعهد کارمند اهمیت می‌دهد اما یک فرایند استاندارد برای ترغیب آن، اندازه‌گیری آن یا ایجاد تغییرات در کسب و کار ندارد. فاقد یک رابطه‌ی قابل اندازه‌گیری بین تعهد کارکنان و نتایج کسب و کار است.

روش عملیات‌های انسانی: از یک فرایند سیستماتیک برای ترغیب و ترویج تعهد کارکنان، تعدیل کسب و کار و اندازه‌گیری نتایج استفاده می‌کند. می‌تواند ارزش تعهد کارکنان برای اهداف کسب و کار را اثبات کند و تیم رهبری‌اش در روش‌هایی برای ارتقای تعهد کارمند در کل سازمان، سرمایه‌گذاری می‌کنند.

فصل شانزدهم:

ایجاد یک محیط کار متنوع، عادلانه و فراگیر

آیا مسئله تنوع و شمول در محل کار فقط یک واژه مد روز است که در عرض چند ماه یا چند سال به تدریج محو می‌شود؟ ما این طور فکر نمی‌کنیم.

تعداد بسیار زیادی از افراد نسل هزاره و نسل Z در حال ورود به دنیای کار هستند. نسل زد، یعنی افرادی که بین سال‌های ۱۹۹۶ و نسل تازه ظهور آلفا به دنیا آمده‌اند، ۶۱ میلیون نفر هستند و این گروهی بزرگ‌تر از نسل ایکس و دوسوم اندازه نسل پرنوزاد را تشکیل می‌دهد. این افراد از دنیایی هستند که با دنیای والدینشان بسیار متفاوت است. آن‌ها هرگز دنیا را بدون اینترنت یا تلفن‌های هوشمند ندیده‌اند و دسترسی فوری به هر محتوایی از هر جا دارند. این باعث می‌شود آن‌ها دیدگاه، افکار و عقاید پخته وسیعی داشته باشند که برای نسل‌های قبلی غیرقابل حصول بود. آن‌ها حاضرند سخت کار کنند و وفادار باشند، اما انتظارات جدیدی در مورد دنیای کار دارند. یعنی انتظار دارند تجربه کار روزانه مثبتی داشته باشند که به راحتی و روانی با زندگی غیرکاری‌شان تعامل می‌کند و خواستار برابری اجتماعی و همه‌پذیری ایده‌ها و افراد هستند. در حقیقت، طبق نظرسنجی هندشیک^۱ (۲۰۱۹) از ۱۴ میلیون دانشجوی فارغ‌التحصیل کالج از بیش از ۸۰۰ دانشگاه در ایالات متحده آمریکا، دو سوم دانشجویان و فارغ‌التحصیلان جدید گفتند آن‌ها فقط برای کارفرمایی کار می‌کنند که «یک فرهنگ کاری فراگیر و همه‌پذیر» بسازد و «احساس تعلق را در کارکنانی از همه پیشینه‌ها» ایجاد کند (هندشیک، ۲۰۱۹).

نسل زد، تمرکزشان بر مسائل اجتماعی را نیز تغییر داده اند. طبق گزارشات «مرکز سینتیک نسل‌ها»^۲ (۲۰۲۰)، برخلاف نسل هزاره که فکر می‌کردند تغییر اقلیم مساله ی اجتماعی شماره یک این دوره است، نسل زد، معتقدند عدالت اجتماعی ضرورت اجتماعی شماره یک است.

این، ملاقات ما با یک مسئول استخدام از یک شرکت تکنولوژی پیشرفته در سیلیکون ولی^۱ را تأیید می‌کند. بعد از گرفتن یک ماشین اینترنتی اوبر مشترک با این مسئول گزینش در سال ۲۰۱۹، گفتگویی بین ما رخ داد. او

¹ Handshake

² Center for Generational Kinetics

بعد از یک تور دانشگاه های آیوی لیگ^۲ در حال برگشتن به سیلیکون ولی بود. از او پرسیدم از نظر او مهمترین عاملی که فارغ التحصیلان ممتاز در بررسی فرصت های شغلی به دنبالش هستند چیست و او به سادگی گفت «تنوع و شمول. این با اختلاف زیاد، عامل شماره یک است».

تنوع، برابری و شمول در واقع درک و ارزش قائل شدن برای دیدگاه ها، تجربه ها و پیشینه های مختلفی است که هر فرد را منحصر بفرد می کنند. این شامل نژاد، قومیت، جنسیت، سن، مذهب، معلولیت و گرایش جنسی فرد می شود اما محدود به این موارد نیست. تمام این ویژگی ها بر شخصیت، مجموعه مهارت ها، تجربه ها و دانش فرد تاثیر می گذارند. تنوع، برابری و شمول یعنی افراد ترغیب شوند با تمامیت وجودشان سر کار بیایند، و تغییر واقعی در سیستم های مستعد تبعیض، سوگیری و تعصب، تسهیل شود.

اما فقط توجه نسل های جوانتر نیست که باعث اهمیت و برجستگی بیشتر (تنوع، برابری و شمول) شده است. طبق گفته ی تحلیلگرانی که در مورد عملکرد کسب و کار تحقیق می کنند، موضوع (تنوع، برابری و شمول) رابطه ی مستمری با خیزش های کسب و کار دارد. بعنوان مثال، شرکت هایی که بر «تنوع، برابری و شمول» متمرکزند جریان نقدینگی ۲،۳ برابری به ازای هر کارمند را گزارش می کنند که یک افزایش ۱۹ درصدی در درآمد، در مقایسه با تیم های مدیریتی کمتر متنوع، است (لورنزو و همکارانش، ۲۰۱۸) و ۱،۷ برابر نوآورتر هستند (برسین، ۲۰۱۹). بعلاوه، جنبش هایی نظیر جنبش هشتک (من هم) و جنبش (زندگی سیاه پوستان مهم است) مسائل (تنوع، برابری و شمول) را به عرصه ی اصلی سیاست ملی، اخبار، رسانه های اجتماعی و میز شام یکشنبه شب مردم وارد کرد. همه ی اینها باعث موجی از توجه و عزم راسخ برای ایجاد تغییر واقعی و ماندگار در فرهنگ کسب و کار و هویت ما شد.

¹ Silicon Valley

² Ivy League

³ #MeToo

⁴ Black Lives Matter

بنابراین ممکن است بعد از خواندن این فصل از کتاب احساس کنید لازم است همین امروز یک استراتژی برای (تنوع، برابری و شمول) بوجود آورید. اما صبر کنید.

کری جیرارد^۱ رئیس انجمن و ارتباطات داخلی شرکت زنفیتز، می گوید قبل از اینکه این کار را شروع کنید، نخست مهم است که یک بررسی صادقانه انجام دهید تا بفهمید «شرکت تان در چه وضعیتی است. از خودتان بپرسید، آیا شرکت تان برای یک تغییر سیستماتیک آماده است یا این فقط یک تلاش منابع انسانی در این لحظه است؟».

جیرارد که در طول زندگی حرفه ایش چندین برنامه ی «تعهد، مسئولیت اجتماعی شرکتی و (تنوع، برابری و شمول)» را در شرکت هایی متشکل از ۱۵۰ تا ۶۰۰۰ کارمند اجرا کرده است، می گوید دلیل اینکه قبل از تلفیق تلاش های (تنوع، برابری و شمول) در ساختار شرکت تان باید یک بررسی سریع انجام دهید این است که ایجاد فرهنگ (تنوع، برابری و شمول) و اثبات ارزش آن می تواند سال ها طول بکشد. قطعاً شما نمی خواهید شروع به تلفیق فعالیت های (تنوع، برابری و شمول) در فرهنگ شرکت تان کنید و سپس شرکت تان آنرا فقط نمایش و ظاهرسازی منابع انسانی یا حتی بدتر از آن، نامعتبر و اصیل، بداند. همچنین نمی خواهید چیزی خلق کنید که مورد حمایت رهبری ارشد شرکت نیست و در نتیجه محکوم به شکست است. بلکه می خواهید بررسی کنید که شرکت تان کجا و در چه وضعیتی است و سپس آگاهی تان را در کوتاه مدت افزایش دهید و در حین اعمال یک تغییر برنامه ریزی شده در کل سازمان تان یک تحول مستمر و مداوم را بوجود آورید.

اساساً دو نوع موقعیت وجود دارد که کسب و کارهای کوچک هنگامی که پیشگام تغییرات (تنوع، برابری و شمول) می شوند با آنها مواجه می گردند. اگر خوش شانس باشید در شرکتی کار می کنید که از قبل برای (تنوع، برابری و شمول) ارزش قائل است و آنرا به یک اولویت در ارزش هایش تبدیل کرده است. رهبران عملیات های انسانی در این شرکت ها آسانتر می توانند تغییرات در فرهنگ شرکت را در همه ی کارهایی که انجام می

¹ Kari Girarde

دهند تلفیق کنند و فیدبک فوری و قدرشناسانه بگیرند. مورد دوم این است که شما برای شرکتی کار کنید که (تنوع، برابری و شمول) را مد نظر قرار نداده است یا در مورد اولویت بخشی به آن نگران و بیمناک است. ما سعی نداریم اوضاع را خوب جلوه دهیم. بله، هنوز شرکت های زیادی هستند که علیرقم وجود مدارک و شواهد فزاینده در مورد منافع (تنوع، برابری و شمول) ارزش فعالیت های (تنوع، برابری و شمول) را زیرسوال می برند. اگر برای یکی از این شرکت ها کار می کنید، باید سخت تر کار کنید و با ایجاد تغییرات ظریف زمان بیشتری را صرف اثبات ارزش (تنوع، برابری و شمول) کنید. اگر در چنین موقعیتی هستید، بررسی کنید که امروز چه گام هایی می توانید بردارید که بذر تغییر را بکارند و آنرا نهادینه کنند. بعنوان مثال، می توانید فعالیت های مسئولیت اجتماعی شرکتی که از گروه های به حاشیه رانده شده حمایت می کنند را ترویج دهید، اعلام فرصت های شغلی را به صورتی بیان کنید که گستره ی وسیع تری از استعدادها را جذب کنند، مطمئن شوید که یک تیم مصاحبه کننده ی متنوع دارید تا استخدام بصورت متنوع انجام شود، یا از گروه های همبستگی کارکنان حمایت نمایید. اینها فقط چند مثال اندک هستند. مطمئنیم که شما به موارد بسیار بیشتری فکر خواهید کرد. خودتان را به چالش بکشید و به روش هایی برای عمیق تر کردن فرهنگ شرکت تان و ترویج و ارتقای تنوع و شمول، فکر کنید. ساعات اداری را برای بحث و گفتگو در مورد این ایده ها با کارکنان تان در نظر بگیرید و آنها را بعنوان پشتیبان دخالت دهید زیرا همه ی شما با هم کار می کنید تا راه حل های عملی را بیابید و پیش ببرید. گام های کوچک و اخلاقا درست حتما هزینه ی پولی زیادی ندارند یا اصلا به هیچ پولی نیاز ندارند. اجرای تاکتیک های کوچک و رایگان که به تدریج با گذشت زمان رشد می کنند ساختار نیروی کارتان را تغییر خواهد داد. در نتیجه خواهید توانست ارزش شیوه های متنوع، برابر و منصفانه و فراگیر را برای سود خالص کسب و کار اثبات کنید.

در نهایت و زمانی که شرکت تان آماده است می توانید موضع های اخلاقی بزرگتری در رابطه با استخدام بر مبنای تنوع و شمول اتخاذ کنید و خواهید توانست موفقیت تلاش های (تنوع، برابری و شمول) را با پیگیری

سنجه ها بر اساس اهداف ویژه ی توافق شده، اثبات نمایند. هنگامی که به این نقطه رسیدید با مستند کردن فلسفه و چشم انداز شرکت تان، دیدگاه های DEI تان را به اجرا درآورید.

مستند کردن فلسفه و چشم انداز (تنوع، برابری و شمول) تان

موضع کسب و کار شما نسبت به مسئولیت های انسان دوستانه و اجتماعی به تعیین فلسفه و چشم انداز (تنوع، برابری و شمول) شرکت تان، که باید در بیانیه (تنوع، برابری و شمول) تان گنجانده شود، کمک می کند.

بیانیه (تنوع، برابری و شمول) یک بیانیه ساده و شفاف است که به کارکنان، مشتریان و انجمن ها آگاهی می دهد که شما چه اعتقادی دارید، چه کسی هستید و در رابطه با مسائل عدالت اجتماعی چه موضعی دارید. این (بیانیه) مانند یک قطب نمای اخلاقی عمل می کند که به کمک آن استراتژی (تنوع، برابری و شمول) تان را ایجاد و اجرا می کنید و کارکنان تان رفتارهای شان را مطابق با آن تعدیل و اصلاح می کنند. همانند تمام استراتژی های عملیات انسانی، وقت بگذارید و تلاش کنید مطمئن شوید که بیانیه (تنوع، برابری و شمول) شما مأموریت یا هدف شرکت تحکیم می کند و بهره وری کارکنان را افزایش می دهد.

با پرسیدن سوالات زیر از خودتان و تیم رهبری، شروع کنید:

- ارزش های شرکت شما چیست؟ آیا این ارزش ها تنوع، شمول و برابری را در بر می گیرند؟
- آیا نژاد، جنسیت، هویت، گرایش جنسی، سن، معلولیت ها و هر چیز مهم دیگری برای فرهنگ شرکت تان را مورد بررسی قرار داده اید؟
- چرا می خواهید یک بیانیه (تنوع، برابری و شمول) تهیه کنید؟
- قصد دارید چگونه اقدام کنید؟

بیانیه (تنوع، برابری و شمول) شرکت زنفیتز ما بعنوان مثال در زیر ارائه می شود:

«در زنفیتز، ما شرایط کار را برای همه هموار می کنیم. فرقی ندارد شما چه کسی هستید، اهل کجائید، چه طرز فکری دارید یا عاشق چه کسی هستید. معتقدیم شما باید خودتان باشید. همان کسی باشید که می خواهید. بهترین خودتان باشید. انسان باشید. در حمایت از آنچه درست است با کارکنان و مشتریان مان متحد هستیم. حقیقت را تأیید و تصدیق می کنیم. همیشه می کوشیم بهتر شویم. گوش می دهیم اما ساکت نخواهیم بود.»

هنگامی که پیش نویس بیانیه (تنوع، برابری و شمول) شما تهیه شد، آنرا در یک پلتفرم مبتنی بر ابر (سرویس ابری) که به آسانی قابل دستیابی است منتشر کنید تا کارکنان تان بتوانند هر زمانی که خواستند از طریق هر دستگاهی به آن مراجعه کنند. این یعنی شما می توانید آنرا بصورت داخلی در یک اینترانت، بصورت خارجی در یک وب پیج یا در هر لیست اعلام فرصت شغلی، منتشر کنید. ما حتی شرکت هایی را دیده ایم که دیدگاه های (تنوع، برابری و شمول) خود را در اینستاگرام پست می کنند تا با کارکنان و مشتریان شان ارتباط برقرار کنند. مخاطبان چه مشتری باشند چه کارمند آینده، بیانیه (تنوع، برابری و شمول) عمومی به افراد آگاهی می دهد که با چه کسی سر و کار دارند و به آنها حق انتخاب می دهد.

باید در مورد فلسفه (تنوع، برابری و شمول) با رهبران تان گفتگو کنید و به آنها اطمینان دهید که مسئول و پاسخگو هستند تا مطمئن شوید که رهبران تان به (تنوع، برابری و شمول) متعهد هستند. چه برای بار اول است که به (تنوع، برابری و شمول) متعهد می شوید و چه برای بار دوم، هیچ تغییر فرهنگی بدون حمایت مسئولان ارشد سازمان، موثر نخواهد بود. از مدیر اجرایی ارشدتان بخواهید همراه با شما بر اهمیت ایجاد یک نیروی کار متنوع و همه شمول تاکید کند، چه از طریق ایمیل، جلسات با حضور همه کارکنان و چه از طریق اعلامیه های ساده به شرکت.

مهم است که رهبران ارشد بصورت یک جبهه ی متحد در کنار هم قرار گیرند و در طول زمان نسبت به ایده هایی که شما مطرح می کنید سازگار و ثابت قدم بمانند. نمی توانید فقط یک متخصص (تنوع، برابری و شمول) را بیاورید که یک سخنرانی پرشور و متحدکننده انجام دهد و فکر کنید که کارتان انجام شده است. کارکنان تان

باید مستقیماً از رهبری ارشد بشنوند که تعهد شما نسبت به تنوع واقعی است و این چقدر بر شغل ها و انتظارات تاثیر دارد. برای اکثر شرکت ها، این یعنی بیان اینکه از همه انتظار می رود از فرهنگ تنوع و تفکر روشنفکرانه حمایت کنند و به کارکنان یادآوری شود که انجام رفتارهایی که از ایمنی و شمول حمایت نمی کنند بسیار غیرقابل قبول است. برای کمک به انتقال پیام، از تشبیهی که در مقاله ی «انجمن مدیریت منابع انسانی» برای توصیف معنای واقعی (تنوع، برابری و شمول) بکار برده شد استفاده می کنیم: «... تنوع یعنی دعوت کردن انواع مختلف افراد به یک مهمانی؛ شمول یعنی از همه بخواهید در این مهمانی برقصند؛ برابری یعنی از همه بخواهید به برنامه ریزی مهمانی کمک کنند و سپس برای نظرات آنها ارزش قائل شوید و آنها را بکار گیرید» (فالکون، ۲۰۲۰).

برخی افراد در سازمان تان تلاش می کنند بفهمند تنوع، برابری و شمول چه معنایی می دهد. آنها ممکن است با نحوه ی شناسایی و تأیید آن مشکل داشته باشند و برخی دیگر ممکن است بکوشند از آن جلوگیری کنند. این جایی است که برنامه های آموزشی رسمی تر وارد میدان می شوند. در اینجا دو مسیر وجود دارد که می توانید بروید. اگر بودجه ی لازم را داشته باشید، می توانید برنامه های آموزش حرفه ای برگزار کنید که در آنها، اشخاص ثالث حرفه ای کمک می کنند موضوعات ناخوشایندی نظیر نژادپرستی، تبعیض نهادینه شده و سوگیری ناخودآگاه مطرح و باز شوند و شیوه های بهتر آموزش داده شوند. اگر بودجه ی لازم را ندارید، می توانید یک برنامه ی آموزش (تنوع، برابری و شمول) مشابه اما رایگان را با کمک افرادی از درون دپارتمان عملیات های انسانی برگزار کنید. یک روش برای انجام این کار این است که یک مجموعه اسلاید قدرتمند تهیه کنید که در مورد سوگیری ناخودآگاه، تبعیض کاری و نحوه ی تاثیرگذاری مسائلی نظیر نژاد، سن، جنسیت و پیشینه های مختلف بر دیدگاه ما از جهان، کار، همکاران و بطور کلی مردم، به کارکنان آموزش می دهد. هر روش را انتخاب می کنید هدف از آموزش تان این باشد که چیزی بیش از آموزش اصطلاحات کلیدی (تنوع، برابری و شمول) به کارکنان، انجام دهید. توصیه های عملی در مورد نحوه ی مبارزه با تبعیض در محل کار،

نحوه ی کارکردن با تیم های متنوع، نحوه ی ایجاد فضاهایی برای شنیده شدن نظرات همه، نحوه ی کارکردن با عقاید نامنتطبق، نحوه ی عملکرد عالی بعنوان یک تیم و نحوه ی گزارش دادن مسائلی در رابطه با افرادی که خارج از ارزش های سازمان عمل می کنند، ارائه دهید.

ایجاد تغییرات ظریف در فرهنگ

هنگامی که یک چشم‌انداز، حمایت رهبری و روشی برای آموزش ارزش‌های (تنوع، برابری و شمول) در محل کار به کارکنانتان دارید، می‌توانید شروع به اجرای تغییرات کوچک در ساختار کسب‌وکارتان کنید تا یک مسیر متنوع‌تر و همه‌شمول‌تر ایجاد نمایید.

یک رویکرد عملی به تبدیل سازمان به یک محل کار متنوع‌تر این است که کاندیدهای متنوع‌تری را جذب کنید. جذب تنوع یعنی استخدام کردن بهترین شخص برای تیم و ارزش قائل شدن برای دیدگاه منحصربفردی که زنان، دگرباش‌ها^۱ و افراد رنگین پوست^۲ به شرکت می‌آورند. در ادامه نکاتی بیان می‌شود که به شما کمک می‌کنند فرایند جذب نیروی تان را بهتر کنید تا همه احساس کنند مجازند برای شغل درخواست بدهند:

۱ - مطمئن شوید که آگهی های شغل متنوع و همه شمول هستند. این می‌تواند هم شامل جایی که آگهی ها را پست می‌کنید باشد و هم مطالبی که در آگهی می‌گنجانید. بعنوان مثال، آیا از ضمیرهای جنسیت دار استفاده می‌کنید یا ضمیرهای فاقد جنسیت؟ آیا شغل مورد نظر مستلزم مدرک دانشگاهی است یا تجربه (سابقه) می‌تواند جایگزین آن شود؟ آیا فراخوان فرصت های شغلی شما برای افراد کم بینا یا کم شنوا قابل دستیابی است؟

¹ LGBTQs

² PoC

۲- پنل های مصاحبه ی متنوع ایجاد کنید. این نشان می دهد که نه تنها در محلّ کارتان تنوع دارید، بلکه برای عقاید و نظرات کارکنان نیز ارزش قائل هستید. افرادی با پیشینه ها و دوره های تصدی مختلف را وارد کنید و مطمئن شوید که آنها آینه ی تمام نمای ارزش هایی هستند که شما بعنوان یک شرکت عرضه می کنید. بعنوان مثال، افراد نباید در محلّ مصاحبه از اینکه خودشان باشند بترسند.

۳- یک برند کارفرما ایجاد کنید آگاهانه برای تنوع ارزش قائل می شود. از زنان، افرادی از سنین مختلف، افرادی از قومیت های مختلف، افراد دارای معلولیت، دگرباش ها و رویدادهای فرهنگی در وب سایت تان و در رسانه های اجتماعی به نحوی اصیل و مناسب برندتان، تجلیل کنید.

۴- کاندیدهای متنوع را به تعداد چشمگیر استخدام کنید. کافی نیست که فقط یک عضو سیاهپوست، بومی یا رنگین پوست^۱ در تیم تان داشته باشید. این یک روش سریع برای توهین کردن به کارکنان تان است و یک بی اعتمادی واقعی نسبت به ارزش های شما ایجاد می کند. در عوض، تعداد مساوی از کاندیدهای مختلف را برای تمام پست ها در تمام سطوح استخدام کنید. و تعداد چشمگیری از کارکنان متنوع را استخدام نمایید.

۵- تنوع و شمول را توسعه دهید، حفظ کنید و تبلیغ کنید. با رفتار کردن با تمام کارکنان مختلف بعنوان اعضاء اصلی و برابر تیم، در تنوع نیروی کارتان سرمایه گذاری کنید. افرادی از همه ی پیشینه ها را با تعداد چشمگیر استخدام و حفظ کنید. عنصر عملکرد و پرداخت را به ارزش ها و اهداف (تنوع، برابری و شمول) خود متصل و مرتبط کنید.

۶- کسب و کارتان را با نیازهای کارکنان تان تطبیق دهید. هنگامی که تعداد افراد متنوع را در کسب و کارتان افزایش می دهید، باید محلّ کارتان را مطابق با انتظارات حرفه ای و اجتماعی فرهنگی آنها تعدیل کنید، نه اینکه از آنها بخواهید خود را با شما تطبیق دهند. اگر واقعا به انگیزه های کارکنان تان به نحوی صادقانه

¹ BIPOC

گوش دهید، و کارکنان با خیال امن و راحت بتوانند نیازها و نظرات شان را بیان کنند، این به یک بخش طبیعی از چرخه ی کسب و کار شما تبدیل خواهد شد.

یک رویکرد عملی دیگر برای پیوندزدن (تنوع، برابری و شمول) در بافت و ساختار کسب و کارتان این است که جدول زمانی مناسبت های تان را بازبینی کنید تا تنوع را در کسب و کارتان، گرامی بدارید. شرکت شما کدام مناسبت ها را به رسمیت می شناسد و کارکنان چگونه اجازه دارند جشن بگیرند؟ چند روش وجود دارد که می توانید تعطیلات و مناسبت های شرکت را بازبینی کنید تا فراگیرتر و همه شمول تر شوند:

۱- مناسبت های فرهنگی مختلف را انتخاب کنید تا یک دیدگاه آمریکایی - انگلیسی نسبت به تنوع داشته باشید. مناسبت های فرهنگی بسیاری وجود دارد که می توانند به طرق مختلف به رسمیت شناخته شوند، من جمله سال نوی چینی، هانوکا (عید الانوار یهودیان)، رمضان، دیوالی (جشنواره ی پائیزی هندوان)، جوننتین (جشن روز آزادی ۱۹ ژوئن آمریکا) و بسیاری مناسبت های دیگر.

۲- یک جدول زمانبندی مناسبت انعطاف پذیر ارائه دهید که کارکنان بتوانند هر مناسبتی که می خواهند جشن بگیرند را انتخاب کنند. با این کار از افرادی که از یک ساخت اجتماعی سیاسی یا مذهبی عمده برای زمانبندی مناسبت ها تبعیت نمی کنند، حمایت می شود و بار مسئولیت منابع انسانی برای حدس اینکه کدام مناسبت ها برای اکثر کارکنان مهم هستند، را برمی دارد.

۳- آموزش فرهنگی را ترغیب کنید. به رسمیت شناختن مناسبت ها همیشه لازم نیست یک روز تعطیلی با حقوق باشد. به کارکنان تان اجازه دهید مناسبت های فرهنگی مختلف را به اشتراک بگذارند و جشن بگیرند.

یک رویکرد عملی دیگر این است که سلوک رفتاری درون و بیرون شرکت بررسی شود. ضوابط رفتاری درونی شامل این است که کارکنان چگونه با یکدیگر تعامل می کنند بعنوان مثال جلسات چگونه اجرا می شوند یا تصمیمات چگونه اتخاذ می گردند. ضوابط رفتاری بیرونی بیانگر آن است که کسب و کار شما خود را چگونه به

مشتریانش یا به عموم مردم نشان می دهد و چگونه پولش را خرج می کند. کمی بیشتر در این باره توضیح می دهیم:

۱- رفتار درونی. رفتار کارمندان یعنی کارکنان تان چگونه با یکدیگر تعامل می کنند. روش های بسیاری وجود دارد که بررسی کنید کارکنان چگونه با یکدیگر تعامل می کنند تا زمینه های مشکل ساز را پیدا و ریشه کن کنید و عادات خوب را بازتعریف نمایید. این می تواند شامل هر چیزی باشد از نحوه ی اجرای جلسات تا زبانی که افراد برای گفتگو با یکدیگر بکار می برند. آیا این فراگیر و همه شمول است؟ افراد از چه نوع زبانی استفاده می کنند؟ آیا (این زبان) همدلانه و مطابق با نیازهای افراد است یا شامل کلیشه ها و اهانت ها است؟ فرهنگ جلسات را نیز بررسی کنید. آیا لینک های دعوت به اتاق کنفرانس به کارمندان دورکار داده می شود؟ آیا مناسبت های اقلیت ها در زمان معین شان گرامی داشته می شوند؟ آیا از شرکت کنندگان پروژه نظرات شان را می پرسید و آیا واقعا گوش می دهید و منصفانه به ایده های شان توجه می کنید؟ عادات کارکنان در چرخه ی عمر یک کسب و کار چگونه؟ هنگامی که زنان اعلام می کنند باردار هستند چه اتفاقی می افتد؟

۲- رفتار بیرونی. این یعنی برند شما چگونه در خارج از شرکت ارائه شده است. اگر برند شما واقعا با ماموریت DEI اش یکپارچه و جدایی ناپذیر است، باید پولش را صرف چیزی که ادعا می کند نماید. نحوه ی رسیدن کسب و کارها به سودآوری برای هر شرکت منحصر بفرد است اما مشکلات ریشه ای که به ناعدالتی اجتماعی دامن می زنند در نحوه ی انجام کسب و کار ریشه دارند. بعنوان مثال، هنگامی که آگهی های بازاریابی می خرید آیا مطمئن می شوید که این آگهی ها در رسانه های خبری متنوع و کاربر پسند منتشر می شوند؟ آیا عکس ها و نگاره های تان فرهنگ های مختلف را به تصویر می کشند؟ مخارج برنامه ای تان در گوگل، فیس بوک و یوتیوب چگونه؟ الگوریتم ها اغلب بطور اتوماتیک بودجه ی آگهی های تبلیغاتی را به سمت موفق ترین آگهی ها سوق می دهند. آیا الگوریتم ها را کنار می گذارید و گروه های اقلیت را به تصویر می کشید؟

از طریق نظرسنجی های کارکنان، مصاحبه های خروج، مصاحبه های نگهداشت (دوره ای) یا - در صورتی که بودجه اجازه دهد - تحلیل های شخص ثالث، میزان موفقیت تان در ایجاد رفتار فراگیر و همه شمول را بررسی کنید.

اگر بخواهیم عدالت اجتماعی واقعا برپا شود، باید فراتر از حضور و غیاب فکر کنیم. بله، باید افراد سیاهپوست، بومی و رنگین پوست بصورت منصفانه در استخدام و در پست های رهبری گنجانده شوند. اما همچنین باید به این نیز فکر کنیم که سیستم های بزرگتر (نظیر الگوریتم های اینترنتی و دسترسی پذیری) چگونه بی عدالتی را طولانی می کنند و باید فعالانه کار کنیم و سیستم هایی که مانع پیشرفت می شوند را کنار بگذاریم. صادقانه بگویید شرکت شما با پولش چه کاری انجام می دهد تا ناموزونی ها و نابرابری های عدالت اجتماعی را خنثی کند.

مشکلات بزرگ اغلب به راه حل های بزرگ نیاز دارند. خوشبختانه، کسب و کارها هر روز با فرصت هایی برای ایجاد تغییر هم در مقیاس های بزرگ و هم در مقیاس های کوچک مواجه می شوند. به عنوان مثال، ظهور دورکاری، که به واسطه کووید-۱۹ تسریع شد، به یک بینش بزرگ مقیاس برای کارفرمایان منجر شد که چیزی شبیه این بود: «هی! افراد وقتی از راه دور کار می کنند واقعاً می توانند پربازده و سودآور باشند!» این تحقق دورکاری، که هم بر کارفرما و هم بر کارکنان تأثیر گذاشت، احتمالاً اثرات عمیقی بر (نوع، برابری و شمول) محل کار نیز خواهد گذاشت. نخست، از دیدگاه کارفرما، دورکاری کسب و کارها را از مکان هایشان رها می کند. با استخدام مجازی، مدیران قادرند نامزدها را از مجموعه های جغرافیایی بزرگتر انتخاب کنند، زیرا کارکنان می توانند هر جایی باشند. جدا از مزیت آشکار استخدام افراد ماهرتر، این می تواند این سؤال را مطرح کند که آیا قرار دادن اداره مرکزی یک کسب و کار در یک شهر گران - که زمانی معلوم شده بود باعث جذب ماهرترین افراد اما همچنین مرفه ترین و خاص ترین افراد می شود - دیگر یک مزیت به حساب می آید یا خیر. مالکان کسب و کارها می توانند اداره مرکزی خود را در شهرهای ارزان تر قرار دهند و از همان شهرها استخدام کنند و بنابراین هزینه های

بالاسری را کاهش دهند، گزینه‌هایی را برای استخدام متنوع‌تر ایجاد کنند و تیم‌های قدرتمندتر و ماهرتر به وجود آورند. از دیدگاه کارمندان، هنگامی که کسب‌وکارها اتصال خود را با شهرهای خاص قطع می‌کنند، افرادی که در مناطق ارزان‌تر زندگی می‌کنند شانس بیشتری دارند که یک نامزد موفق برای شغل‌ها شوند. در اینجا یک مثال ارائه می‌شود. یک والد مجرد که ۸۰ مایلی مرکز شهر سان فرانسیسکو زندگی می‌کند، علیرقم نزدیک بودن به یکی از بزرگترین مراکز تکنولوژی جهان، در سال ۲۰۱۹ شاید نمی‌توانست یک روز کامل را صرف مصاحبه در یک شرکت تکنولوژیکی بزرگ کند. آن ۸۰ مایل فاصله می‌توانست به معنای هزینه‌های قابل توجه پرستار بچه، نیاز به اتومبیل، و هزینه‌های پارک کردن و غذاخوردن در یک شهر بزرگ باشد. که هر کدام از آنها می‌توانست بطرز بازدارنده‌ای گران باشد. در سال ۲۰۲۱، که مصاحبه‌های مجازی و دورکاری عادی شده‌اند، همان والد مجرد نه تنها می‌تواند مصاحبه‌ها را در اتاق نشیمن خانه‌اش عالی انجام دهد، بلکه می‌تواند کارش را بدون جابجا شدن یا صرف هزینه‌های معیشتی بیشتر، انجام دهد.

پیدایش دورکاری حداقل از دو لحاظ - اجتماعی اقتصادی و جغرافیایی - عرصه را برای (تنوع، برابری و شمول) بیشتر بصورت نظری هموار کرده است. اما کووید ۱۹ فقط یک مثال از رویدادی است که این فرصت را به ما داد که جامعه‌مان را در جهت درست حرکت دهیم. فعالان عملیات‌های انسانی، بعنوان رهبران کسب و کار و آینده‌ی کار، باید همچنان به دنبال تغییر باشند و یکدیگر را برای ایجاد عدالت اجتماعی بیشتر در حوزه‌های تاثیرگذاری مربوطه، مسئول و پاسخگو کنند. برای طراحی فرهنگ‌های کاری و هدایت آنها به سمت برابری اجتماعی بیشتر، هیچ حد و مرزی وجود ندارد. این کار می‌تواند از طریق جذب نیرو، استخدام، توسعه، ترویج، آموزش، هزینه کردن، مستندسازی، جانبداری یا کارهای دیگر انجام شود. اگر (تنوع، برابری و شمول) برای شرکت شما مهم است، راهی خواهید یافت. یک کلید که ما، صرفنظر از رویکردتان، توصیه می‌کنیم این است که مصمم و ثابت قدم بمانید. تغییر فرهنگی آسان نیست. تلاش‌های (تنوع، برابری و شمول) برنامه‌ای نیستند که می‌تواند شروع و متوقف شود. برای داشتن یک فرهنگ همه شمول و فراگیر، باید آنچه موعظه می‌کنید و

پند می دهید را - همه ی روز و هر روز - در هر کاری که انجام می دهید اجرا کنید. به تدریج و با هم تغییر خواهیم کرد. و اگرچه تلاش های (تنوع، برابری و شمول) ممکن است امروز مانند یک فروش سخت در شرکت تان به نظر برسند، منافع شفاف آنها را در نوآوری بیشتر، سودهای بیشتر و کارکنان شادتر - و پربازده تر - خواهید دید و کسانی که شما را زیرسوال می برند نیز خواهند دید.

روش قدیمی منابع انسانی: فاقد یک سیاست (تنوع، برابری و شمول) رسمی بود، در مورد تاثیری که نیروی کار متنوع و فراگیر می تواند بر سودخالص داشته باشد شک داشت.

روش عملیات های انسانی: درک می کند که پذیرفتن (تنوع، برابری و شمول) باعث می شود شرکت بتواند استعدادهای برتر را بهتر جذب، استخدام و حفظ کند. درک می کند که نسل های جوانتر به دنبال عدالت اجتماعی هستند و آنها مهمترین مساله ای می دانند که دنیا باید روی آن کار کند، و به دنبال کارفرمایی هستند که تغییر را در دستور کار خود دارند. (عملیات های انسانی) به ایجاد یک فلسفه ی (تنوع، برابری و شمول) متعهد است که از طریق رفتار کارمند و رفتار برند به فرهنگ کاری نفوذ می کند. خودش و دیگران را مسئول ایجاد تغییر درون حوزه های تاثیرگذاری می داند.

فصل هفدهم:

موفقیت کار از راه دور

پیدایش دورکاری خیلی پیشتر از شروع همه گیری کووید ۱۹ در حال رایج شدن بود. پیدایش نه چندان بی سروصدای نیروی کار نامتمرکز، با کمک تعداد فزاینده ی ابزارهای کار مجازی، در حال قوّت گرفتن بود. مسئولان گزینش جذب ایده ی استخدام افراد با استعداد بدون محدودیت های جغرافیایی شدند. و مالکان کسب و کارها از ایده ی یافتن افراد با استعداد در مناطق کم هزینه، خوش شان آمد. رهبران منابع انسانی حتی توسعه ی تیم های دورکار و نامتمرکز را بعنوان ترند کاری شماره یک در سال ۲۰۱۹ نامگذاری کردند (سوزونو، ۲۰۱۹). این ترندی بود که آنها انتظار داشتند در سال ۲۰۲۰ تقویت شود. اما زمانی که همه گیری کووید ۱۹ آغاز شد، استفاده از دور کاری با چنان سرعت و مقیاسی گسترش یافت که هیچ کس نمی توانست پیش بینی کند. این به یکی از شدیدترین و موثرترین تغییرات کاری که در تاریخ مدرن شاهدشان بوده ایم تبدیل شد. و اکنون موضوعی است که در بحث در مورد تجربه ی کارمند و بهره وری نیروی کار نمی توانیم از آن اجتناب کنیم.

در واقع، گالوپ^۱ گزارش کرد که در اوج همه گیری، ۵۱ درصد بزرگسالان شاغل آمریکایی برای جلوگیری از منتشر شدن ویروس، به دفاتر کار خانگی منتقل شدند. و گرچه این رقم تا دسامبر ۲۰۲۰ به ۳۳ درصد کاهش یافت، تحقیقات اولیه نشان می دهد که روی آوردن به دورکاری یک پدیده ی ماندگار و پایا خواهد بود، بویژه برای شغل های دارای حقوق بالا که به سطح تحصیلات بالاتر نیاز دارند (برنان، ۲۰۲۰).

محققان دانشگاه ایلینویز و دانشکده ی بازرگانی هاروارد برآورد می کنند که ۱۶ درصد شاغلان آمریکایی که زمانی در اداره کار می کردند بطور دائم به کار در منزل روی خواهند آورد، حداقل دو روز در هفته. کریستوفر استانتون، استادیار دانشکده بازرگانی هاروارد و محقق اصلی پروژه، گفت «این یک تغییر شگفت آور و ماندگار در هنجارهای محل کار حول دورکاری است که پیامدهایی برای شرکت ها، کارکنان و همچنین سیاستگذاران دارد». (سنز، ۲۰۲۰).

¹ Gallup

بنابراین اکنون سوال این نیست که آیا دورکاری بخشی از آینده خواهد بود یا خیر، بلکه این است که دورکاری تا چه حد بخشی از آینده خواهد بود؟ و برای شرکت هایی که بعد از همه گیری کرونا تصمیم گرفتند گزینه های دورکاری را ارائه دهند، سوال این است که عملیات های انسانی چگونه می تواند فرهنگ های کاری طراحی کند که در آنها، افراد صرفنظر از اینکه در کجا قرار دارند می توانند پربازده و کارآمد باقی بمانند؟ خوشبختانه ما مجموعه داده های مربوط به همه گیری کرونا داریم که - بعنوان نوعی مطالعه موردی جهانی - می توانیم از اطلاعات آنها برای تصمیمات مان استفاده کنیم.

برخی از چیزهایی که بلافاصله آموختیم به شرح زیر می باشند.

یک، بازدهی و بهره وری دورکاری در صنایع مختلف متفاوت است. صنایعی که تمرکز بیشتری بر کارهای کامپیوتری دارند گذار آسانتر به دورکاری را گزارش می دهند و غالباً سطوح بهره وری شان افزایش می یابد. شرکت های اطلاعات، نظیر تکنولوژی، مخابران یا رسانه ها کمترین کاهش بهره وری ناشی از دورکاری در اثر همه گیری را گزارش کردند، اما شغل های اداری بالاترین افزایش در بهره وری را گزارش کردند (یک افزایش ۴۹ درصدی، سنز ۲۰۲۰).

دو، تیم های دورکار برای موفق شدن به زیرساخت خاصی نیاز دارند. کارکنان برای انجام کارهای شان باید به ابزارها و منابع خاصی نظیر پایگاه داده های داخلی، سیستم های مدیریت موجودی یا صورتحساب های مشتریان، دسترسی داشته باشند. حتی چیزهای ساده ای نظیر ثبت ساعت ورود و خروج و ثبت وقفه های صرف غذا باید از دور امکانپذیر شود تا شرکت مطابق با قوانین و مقررات فدرال و ایالتی کار کند.

سه، دورکاری برای برخی صنایع گزینه ی خوبی نیست. شرکت هایی که سطوح بالایی از تعامل با مشتری یا تولید میدانی دارند با مدل دورکاری خوب کار نمی کنند. شرکت های خدمات مسکن و غذا یک کاهش ۴۹ درصدی بهره وری را در نتیجه ی شرایط دورکاری بخاطر همه گیری کرونا، گزارش کردند. خدمات حمل و نقل و انبارداری یک کاهش ۳۸ درصدی را گزارش دادند. گرچه ممکن است شغل های خاصی در رستوران ها یا

کارگاه های تولیدی باشد که بتوانند از خانه کار کنند، اما این نمی تواند برای کل این بخش صنعتی نتیجه بخش باشد. پس چگونه بفهمید که گزینه های دورکاری برای کسب و کار شما خوب خواهند بود؟

دانستن اینکه آیا دورکاری می تواند برای شما نتیجه بخش باشد یا خیر

خوب، تا زمانیکه آنرا امتحان نکنید و تاثیرش را نسنجید، نخواهید فهمید. اما روش هایی برای برآورد کردن تقریبی وجود دارد.

ارزیابی ذهنی سریع برای شروع روش خوبی است. ترکیب شغلی کسب و کار شما چیست؟ به گفته ی تحلیلگران همه گیری، نقش هایی که وابستگی زیادی به کامپیوتر و وابستگی کمی به محصولات فیزیکی یا افراد دارند، دورکاری را به بهترین نحو انجام می دهند و موفق می شوند. این نقش ها در واقع از نظر عملکرد بهتر هم می شوند. آیا درصد بالایی از کارکنانی دارید که گزینه های دورکاری در واقع به آنها کمک می کند؟ یا نیاز زیادی به شغل های شخص به شخص (رودررو) و کارهای دستی، دارید؟

همچنین می توانید مستقیماً نظرات کارکنان را بپرسید. اگر نمی توانید رو در رو با هر شخص در شرکت تان صحبت کنید، یک نظرسنجی سریع نبض کارکنان اجرا کنید تا از افراد بپرسید آیا مایلند از راه دور کار کنند (بله/خیر)؟ اگر بله، چند روز در هفته می خواهند از دور کار کنند (۱-۵). و فکر می کنند (در صورت دورکاری) چقدر بهره وری و بازده خواهند داشت (در مقیاس لیکرت پنج نمره ای از بسیار پربازده تا بسیار بی بازده). اگر بپرسید چرا افراد می خواهند از دور کار کنند، می توانید اطلاعات مهم دیگری بدست آورید که می توانند در تعیین سیاست های کاری حضوری نیز بکار برده شوند. بعنوان مثال، طبق تحقیقی که توسط آپ ورک انجام شد، که یک شبکه آنلاین شاغلان خویش فرما است، زمانی که پرسیده شد کارکنان در مورد دورکاری در خلال همه گیری کرونا از چه چیزی خوش شان می آمد، گزینه ی «عدم رفت و آمد» در راس نمودارها بود (۴۹ درصد) و پس از آن «کاهش جلسات غیرضروری» (۴۶،۳ درصد)، «حواسپرتی های کمتر نسبت به اداره» (۴۱،۲

درصد) و «بازده و بهره وری بیشتر» (۳۲,۲ درصد) قرار داشتند. فقط ۱,۹ درصد گفتند «هیچ چیز خوب پیش نرفت» (اوزیمک، ۲۰۲۰).

هزینه هایی نیز وجود دارد که باید در نظر گرفته شوند. پیامدهای مالی روی آوردن به دورکاری چیست؟ صرفه جویی های هزینه می توانند شامل کاهش اجاره ها، منابع اداری کمتر یا استفاده ی کمتر از امتیازات خاص نظیر مزایای رفت و آمد یا کارت های پارکینگ، باشند. هزینه های اضافی می توانند شامل چیزهایی نظیر افزایش مجوزهای نرم افزار برای زیرساخت های «نرم افزار بعنوان سرویس»، کمک هزینه های دورکاری برای ایجاد ایستگاه های کاری خانگی برای کارکنان، و افزایش هزینه های سخت افزار برای ابزارهای کاری مورد نیاز نظیر کلیدها، تجهیزات آزمایشگاهی یا کالاهای دیگر، باشند.

اگر طبق برآورد شما مزایای دورکاری بیشتر از هزینه هایش باشد، می گوئید انجامش دهید! با گذشت زمان خواهید توانست تاثیر تغییر را در سنجه های عملکردتان اندازه گیری کنید تا تأیید یا رد کنید که دورکاری یک موهبت و مزیت برای کسب و کار شما است. اما شاخص های بدست آمده از تجربه ی دورکاری کووید ۱۹ مثبت هستند. سوال بعدی این است که چگونه می توانید به تعیین سطح موفقیت دورکاری کمک کنید؟ و ما بقیه ی این فصل را دقیقاً بر همین موضوع متمرکز خواهیم کرد.

دورکار شدید! حالا چه؟

هنگامی که تصمیم گرفتید دورکاری را بعنوان یک گزینه ی رسمی برای کارکنان تان اضافه کنید، زمان آن است که به اصول اساسی موفق شدن در آن پردازید. باز هم می گوئیم، کووید ۱۹ به این مساله کمک کرد. جامعه شاهد موفقیت ها و شکست های دورکاری بوده است و این یک الگوی خوب به ما می دهد که بر اساس آن کار کنیم. بیایید ببینیم این چه چیزی به ما می گوید.

¹ SaaS

نیازی نیست سیاست دورکاری خود را به یک رویکرد مناسب همه محدود کنید

چون به صلاح شرکت عمل می کنید و در مورد کارکنان خاصی تبعیض قائل نمی شوید، می توانید تعیین کنید کدام تیم ها یا افراد گزینه های دورکاری دارند. و می توانید تصمیم بگیرید چه میزان دورکاری مجاز است. شرکت های زیادی با اجرای گزینه ی دورکاری ترکیبی، که کارکنان دو یا سه روز در هفته از دور کاری کنند و دو یا سه روز در هفته به اداره می روند، موفق شده اند. افراد به طرق مختلف کار می کنند. آموختیم که گاهی دورکاری بیش از حد زیاد می تواند به فشار روانی منجر شود. افراد دلتنگ روابط رو در رویی که با همتایان شان داشتند می شوند و مشتاقند خارج از اتاق های کنفرانس مجازی با دیگران ارتباط برقرار کنند. رویکرد ترکیبی تعادل خوبی بین گفتگوی حضوری و کار در خانه ایجاد می کند. سیاست های دورکاری ترکیبی اگر خوب اجرا شوند شرکت ها را قادر می سازند از همه جهات به مزایا و منافع آن دست یابند: دورکاری بیشتر، کار اختیاری در اداره، و کاهش هزینه های بالاسری.

افراد وقتی متعهد باشند هر جا که باشند سخت کار می کنند

بسیاری از کارکنان از آزادی جدید حاصل از دورکاری شان استفاده کردند و به جایی رفتند. آنها به شهرهای زادگاه خود رفتند، به مکزیک رفتند، به کوهستان رفتند. و حدس بزنید چه شد؟ آنها همچنان پربازده بودند! آنچه که قبلا بزرگترین ترس برخی از شرکت ها بود - اینکه افراد جیم شوند و به خرج شرکت به تعطیلات بروند و سعی کنند طوری وانمود کنند که دارند کار می کنند اما در واقع به نحوی از زیر کار در بروند - تا حدّ زیادی کمرنگ شد. کارکنان متعهد با وجود آزادی حاصل از دورکاری شان، همان تعداد ساعات (یا بیشتر) کار می کردند. بعلاوه بسیاری از کارکنان برای کارفرما و شغل شان بیشتر ارزش قائل شدند. کارکنان تان را چه در داخل و چه در خارج از دفتر کار، متعهد نگه دارید. کانال های اسلک سرگرم کننده ای را، معرفی کنید که افرادی با علایق مشابه می توانند در آنها گفتگو کنند و دوست بیابند. یا از طریق هدف گذاری خوب، بررسی های منظم و

برنامه های تقدیر از کارکنان، ارزش کار هر شخص را به کارکنان یادآوری کنید. متعهد نگه داشتن کارکنان تضمین می کند که در کارها کوتاهی و اهمال نخواهد شد.

دورکاری به این معنا نیست که کارکنان تان می توانند نقل مکان کنند

اداره ی خدمات درآمد داخلی^۱، اهمیتی نمی دهد که افراد برای مدت زمان طولانی سفر کنند اما به نقل مکان اهمیت می دهد. پرداخت مالیات بر درآمد ایالتی یک بخش مهم از قانونمداری مالیاتی است. اگر کارکنان نقل مکان کنند، بار مالیاتی شما بعنوان یک کارفرما تغییر می کند، که ممکن است چیزی نباشد که مایل به انجامش باشید. به کارکنان تان یادآوری کنید که نقل مکان باید توسط مدیریت شفاف سازی شود تا شرکت قانونمند بماند.

افراد به محیط های کار خانگی خوب نیاز دارند

سطح انرژی، حالت بدن، ارگونومی (کارپژوهی) ... این چیزها همگی بر میزان بازده و بهره وری افراد تاثیر دارند. اگر فکر می کنید کارکنان دورکارتان زمانی که در یک آشپزخانه ی تنگ و شلوغ با نیم جین هم اتاقی یا فرزندان که دور و بر آنها می دوند کار می کنند می توانند همان سطح عملکرد (کار در اداره) را داشته باشند اشتباه می کنید. به کارکنان دورکار کمک کنید با مدیریت کردن چالش های دفاتر دورکاری، محل کار موثری برای خود طراحی کنند. چند پیشنهاد ارائه می شود که نشان داده شده است بازدهی کارمندان را افزایش می دهند:

- ساعات کاری را از ساعات غیرکاری مشخص کنید و به هم خانگی های تان اطلاع دهید
- چیدمان فضای کارتان را در نظر بگیرید
- مناطق ویژه ای را برای دفتر کارتان مشخص کنید

¹ IRS

- مطمئن شوید که فضای دفترتان نور طبیعی خورشید را می گیرد
- ارگونومی فضای میزتان را با کتاب ها بهبود دهید تا صفحه نمایش را به آنها تکیه دهید یا با استفاده از بالش ها ارتفاع صندلی تان را تنظیم کنید
- فرصت هایی برای حرکت در طول روز ایجاد کنید نظیر راه رفتن اطراف خانه بین جلسات

کارفرمایان مسئول پرداخت حقوق برای تمام ساعاتی هستند که می دانند یا به دلیلی باور دارند که کار انجام شده است

«استانداردهای نیروی کار» استانداردهای بسیار سخت گیرانه ای برای حقوق کارکنان دارد. قانون فدرال ایجاب می کند که کارفرمایان به کارکنان شان برای تمام ساعاتی که کار کرده اند حقوق پرداخت کنند، چه کارفرما از کارمند خواسته باشد کار را انجام دهد و چه کارفرما به کارمند اجازه داده باشد حتی بدون درخواست هم انجام دهد. این می تواند شامل موقعیت هایی باشد که در آنها یک کارمند بدون اجازه ی کارفرما خارج از زمان برنامه ریزی شده اش کار می کند، اما کارفرما می داند یا به دلیلی می داند که کارمند در حال کار کردن است. طبق مقاله ای که توسط کریستین تاونسند از شرکت حقوقی الگتری دیکینز^۱ در سال ۲۰۲۰ منتشر شد «دورکاری توسط کارکنان غیرمستثنی می تواند از نظر تضمین پرداخت حقوق برای تمام ساعات کار شده چالش ایجاد کند، زیرا در یک محیط دورکاری یک روز کاری سنتی می تواند نامشخص باشد.

انتظارات دورکاری واضحی را در یک کتاب راهنمای آپدیت شده ی کارمند تعیین کنید

انتظارات واضح و مستند شده دورکاری را رضایتبخش و پربازده می کنند. آیا می دانستید دو سوم (۶۷ درصد) کارکنان آمریکایی کتاب راهنمای کارمند را «مفید» می دانند و تقریباً نصف شان (۴۱ درصد) در شش ماه گذشته به آن رجوع کرده اند؟ با تغییر سیاست های کار و قوانین فدرال، کارکنان مان به کمک ما نیاز دارند تا

¹ FLSA

² Ogletree Deakins

دریابند چه چیزی از آنها انتظار می رود. بهترین راه برای بیان واضح و شفاف انتظارات، قوانین و پیامدها این است که انتظارات مان را بصورت کلامی بیان کنیم و آنها را در یک کتاب راهنمای کارمند ثبت کنیم که بصورت آنلاین در دسترس همه است. ویژگی هایی وجود دارد که می توانید آنها را در نظر بگیرید:

ساعات کاری را تعیین کنید موفق ترین تیم های دورکار نتایج را اندازه گیری می کنند نه ساعات را، اما شفافیت مهم است. ساعات کاری را برای هر نقش و هر نوع کارمند تعریف کنید. و در مورد آنها صریح و رک باشید. حداقل و حداکثر ساعات مجاز برای هر نقش چقدر است؟ کدام روزهای هفته از افراد انتظار می رود که در دسترس باشند؟ آیا این شغل به ساعات زمانی شرقی نیاز دارد؟ آیا این شغل به حضور در جلسات همگانی هفتگی نیاز دارد؟ آنچه که از کارکنان تان برای موفق شدن انتظار دارید را مشخص کنید و به آنها اطلاع دهید.

انتظارات مربوط به ارتباطات و پاسخگویی را تعیین کنید. می دانیم که برخی نقش ها بیشتر از نقش های دیگر به همکاری نیاز دارند و بسیاری از نقش های کلیدی بسیار به ارتباطات وابسته هستند. انتظارات تان در مورد پاسخگویی را بر اساس نیازهای ویژه ی نقش تعیین کنید اما با این درک که کل کسب و کار به زمان متمرکزی برای داشتن بهترین عملکرد نیاز دارد. اگر از یک تیم بسیار همکاری کننده یا سناریوی کاری مبتنی بر همکاری استفاده می کنید، از کارکنان بخواهید به «درخواست های سبک» در عرض دو ساعت و به درخواست های پیچیده تر در عرض سه ساعت پاسخ دهید.

یا شاید بهتر است یک کار کاملاً غیرهمزمان را اداره کنید مانند تیم ۱۰۰ درصد دورکار در شرکت دویست^۱ که یک شرکت تکنولوژی سازنده ی اپلیکیشن تودویست^۲ است. ایدئولوژی شرکت دویست، در رابطه با ارتباطات، این است که معمولاً از کارکنان انتظار می رود در عرض ۲۴ ساعت پاسخ دهند. این شرکت می گوید این قانون به آنها کمک می کند سطوح بالای بهره وری را حفظ کنند زیرا به کارکنان اجازه داده می شود ارتباط شان را

¹ Doist

² Todoist

قطع کنند و زمان متمرکزی را به کار اختصاص دهند. همچنین به آنهایی که در مناطق زمانی مختلف هستند کمک می کند هرگاه که توانستند پاسخ دهند (دویست، ۲۰۲۰).

دسترسی پذیری و امنیت را بررسی کنید. تمام شرکت های دورکار باید معیارهای دسترسی پذیری و امنیت قدرتمندی داشته باشند. بطور صریح اطلاع دهید که چه کسی می تواند به چه چیزی و از کجا دسترسی داشته باشد. موارد زیر را در نظر بگیرید:

- **شرایط آپدیت نرم افزار.** سیاستی داشته باشید که از کارکنان می خواهد نرم افزار را در تمام دستگاه هایی که در شبکه ی شرکت یا از ایمیل به آنها دسترسی دارند، آپدیت نگه دارند.
- **شبکه های مجازی خصوصی.** یک شبکه های مجازی خصوصی حرفه ای برای کارکنان تهیه کنید که از آن استفاده کنند.
- **رمزنگاری کامل.** مطمئن شوید که دستگاه های فیزیکی که حاوی اطلاعات حسّاس و مهمّی هستند کاملاً رمزنگاری شده اند تا در صورتی که دزدیده شدند کسب و کار شما در امان بماند.
- **بهداشت رمز عبور.** از کارکنان بخواهید رمز عبور خود را هر شش ماه یک بار با توجّه به شرایط رمز عبور قوی که شامل یک حرف بزرگ و حداقل یک نشانه است، تغییر دهند.
- **سیاست های خروج از سیستم.** کارکنان را ملزم کنید که وقتی از دستگاه استفاده نمی کنند، از سیستم خارج شوند - همیشه!
- **استفاده ی هوشمندانه.** در مورد انتظارات تان در رابطه با اموال یا دستگاه های شرکت که به شبکه دسترسی دارند، صریح باشید، مثلاً گذاشتن کامپیوترها در صندوق عقب ماشین و رها نکردن دستگاه ها در مکان های عمومی.

دورکاری می تواند فرایند استخدام و معارفه ی شما را تغییر دهد

برخی افراد در دفاتر دورکاری بهتر از دیگران کار می کنند. اگر قصد دارید یک پست دورکاری را پر کنید، سؤالاتی را به مصاحبه اضافه کنید که توانایی فرد در انجام وظایف شغلی در خانه را بر مبنای شخصیت و ترجیحات کاری اش بررسی می کنند. چه احساسی در مورد پروژه های خودگردان دارد؟ چه احساسی در مورد ارتباطات مجازی دارد؟ آیا با کار کردن در جداول زمانی غیرهمزمان مشکلی ندارد؟

شما باید در مورد فرایند معارفه تان نیز تجدید نظر کنید. در گذشته، معارفه در محل کار انجام می شد، و معمولاً یک شخص به فرد استخدامی جدید کمک می کرد خودش را با کسب و کار و کارکنان همسو و هماهنگ کند. اکنون، افراد با دستگاه های شان سروکار دارند: کامپیوترها، ابزارهای مجازی (مانند اسلک، تیم های شرکت مایکروسافت و ...) و ایمیل. نرم افزار عملیات های انسانی افراد را در تمام مراحل فرایند معارفه پیش می برد، از کاغذبازی استخدام تا تعیین حساب سپرده و ثبت نام مزایا. اگر می خواهید کارها به نحو احسن انجام شود باید فرایند معارفه تان را از طریق تکنولوژی اتوماتیک کنید.

آینده ی دورکاری

نحوه ی کارکردن ما برای همیشه تغییر کرده است. نسل های جوانتر با الهام از تجربه های بسیار متفاوت شان آنرا تغییر داده اند. تکنولوژی آنرا متحول کرده است. و اخیراً شاهد بودیم که تجربه ی اجتماعی اقتصادی عظیم همه گیری کووید ۱۹ آنرا تغییر داد. ما بعنوان رهبران کسب و کار باید تغییر کنیم. تغییر به سمت دورکاری همچنان بسط پیدا خواهد کرد نخست از صنایعی که بیشتر کامپیوتر و میز محور هستند و سپس تا صنایع مربوط به پیشرفت های تکنولوژی، گرچه هنوز نمی دانیم این تغییر تا چه حد خواهد بود.

بررسی اینکه آیا دورکاری برای کسب و کار شما نتیجه می دهد یا خیر به شما، ماهیت کسب و کارتان، رهبری تان و خواسته های پرسنل تان مرتبط است. اما با درس هایی که از کووید ۱۹ گرفتیم و با توجه به شرکت هایی

که قصد دارند نیروی کار دورکار داشته باشند، امیدواریم که شرکت شما نیز بتواند این کار را از ابتدا با موفقیت انجام دهد.

روش قدیمی منابع انسانی: مطمئن نبود که دورکاری امکانپذیر بود یا خیر. مثال های فرضی از دورکاری یا دوگانه کاری را در نظر داشت اما همچنان نگران امکان سنجی این گونه برنامه ها بود.

روش عملیات های انسانی: با استفاده از دانش به دست آمده از استفاده جمعی از دورکاری بخاطر کووید ۱۹، رهبران احساس می کنند قادرند فرصت های دورکاری را در جنبه های بیشتری از کسب و کارشان تلفیق کنند. رهبران عملیات های انسانی اکنون می توانند کمتر به این مساله که آیا دورکاری نتیجه می دهد یا خیر توجه کنند و توجه شان را بیشتر بر عملکرد بهتر آن متمرکز سازند.

بخش پنجم:

آینده عملیات نیروی انسانی

فصل هجدهم:

پیدایش مدیر ارشد نیروی انسانی: ساختن یک تیم عملیات نیروی

انسانی مدرن

می‌دانیم که برخی از افرادی که این کتاب را می‌خوانند خودشان رهبران تیم انسانی هستند و برخی دیگر رهبران کسب‌وکار هستند که می‌کوشند ماهیت مدرن منابع انسانی را تحت کنترل خود درآورند. در هر صورت، این فصل هم به مبتدیان نشان می‌دهد چه چیزی را مدنظر قرار دهند و هم به کسانی که در نقششان در حال رشد و پیشرفت هستند، تفکری به‌روز شده ارائه می‌دهد که بر چه چیزی تمرکز کنند. بررسی می‌کنیم که چگونه باید یک تیم عملیات انسانی ساخت، چه کسی را باید استخدام کرد و به چه ترتیبی باید استخدام کرد.

برای برآورده کردن نیازهای منحصربه‌فرد سازمانتان، به فردی نیاز دارید که بهترین مجموعه از استراتژی‌ها، برنامه‌ها، ایده‌های عملیاتی و ابزارهای ارائه شده در این کتاب را به خدمت بگیرد. بسته به اینکه در کدام مرحله از مدل بلوغ عملیات انسانی هستید، آن شخص می‌تواند عملیات انسانی را در یک نقش موجود نظیر مدیر ارشد اجرایی، مدیر امور مالی یا رهبر عملیات‌ها بگنجاند. اما اگر انعطاف‌پذیری داشته باشید، چارچوب‌هایی را برای ساختن سازمان عملیات انسانی از پایه ارائه کرده‌ایم.

زمانی که یک عنوان شغلی جدید در رده‌ی مدیریت ارشد رواج پیدا می‌کند می‌تواند به سرعت در سرتاسر اقتصاد آمریکا گسترش یابد. لازلو بوک^۱ حدود یک دهه پیش نایب رئیس ارشد عملیات‌های انسانی گوگل شد. او نشان داد که شرکت از یک رویکرد جاه طلبانه تر و داده محور به تمام موضوعات مرتبط به استعداد نفع خواهد برد بسیار بیشتر از آنچه یک کارکرد منابع انسانی سنتی بتواند فراهم کند.

بوک یادآوری می‌کند که اگر نه صدها اما قطعاً ده‌ها شرکت دیگر رویکرد گوگل را زیر نظر گرفتند تا ببینند آیا مجبورند چیزی مشابه را امتحان کنند یا خیر. «امیدوارم شرکت‌های زیادی این را مهندسی معکوس کنند! شرکت‌هایی که این کار را درست انجام می‌دهند عملکرد بهتر و کارکنان شادتری دارند» (آندرس، ۲۰۱۹).

امروز نرخ رشد استخدام کلی برای شغل‌های مدیر ارشد انسانی بالغ بر ۳۲ درصد در سال است. فکر نکنید این عنوان جدید صرفاً یک نام تجملی برای کارکردهای منابع انسانی سنتی است. مدیران ارشد انسانی در چند سال

¹ Laszlo Bock

گذشته فرهنگ های سمی را ریشه کن کرده اند، مستقیماً با مدیران ارشد اجرایی کار کرده و اهداف کلیدی را تعریف کرده اند و در مورد خرید شرکت ها مشاوره داده اند. و نقش آنها - یعنی ایجاد یک تجربه ی عالی برای کارکنان که پتانسیل آنها را آزاد کند - مهم تر و بحرانی تر شده است. شروع همه گیری کووید ۱۹ در سال ۲۰۲۰ این نیاز حیاتی به انعطاف پذیری و چابکی را مشخص کرد و این نیاز همچنان در کسب و کارها وجود دارد.

تا کنون شرکت های نرم افزار و تکنولوژی در اضافه کردن پست مدیر ارشد انسانی به تیم های اجرایی شان پیشگام بوده اند، اما همانگونه که از بقیه ی این کتاب حدس خواهید زد، پتانسیل آنها برای اثرگذاری برای هر بخش کسب و کار بسیار عظیم است.

بطور ایده آل، شما باید استراتژیک ترین شخصی که می توانید را برای عملیات های انسانی استخدام کنید - به محض اینکه بتوانید. این استخدام کمک می کند برنامه های بنیادی لازم برای رشد کسب و کارتان را ایجاد کنید.

آنچه یک متخصص عملیات های انسانی باید به برنامه کسب و کار شما اضافه کند

یک برنامه ی کسب و کار هوشمند باید با یک برنامه انسانی استراتژیک تقویت و تحکیم شود. این برای پایه ریزی رشد کسب و کار و تیم تان، مهم و حیاتی است.

یک شریک قوی عملیات های انسانی باید به شما کمک کند به «داربست زنی» برای ساختار سازمانی مقیاس پذیرتان فکر کنید. اصول کلیدی باید شامل شرط هایی برای هر مرحله از رشد باشد من جمله:

- تیم رهبری مناسب
- بهترین استعدادها و نقش های کلیدی
- ساختار سازمانی

▪ فرایند و سیستم های مدیریت

▪ فرهنگ

اگر استخدام یک متخصص عملیات انسانی را تا رسیدن کارکنان تان به ۲۰۰ نفر یا بیشتر به تاخیر بیندازید، در واقع با از دست دادن فرصت ها کسب و کارتان را عقب می اندازید. بعنوان مثال، استخدام یا نگهداشتن یک استعداد اشتباه در پست های کلیدی می تواند مشکلاتی در بهره وری، اصول اخلاقی و حتی مسائل قانونی ایجاد کند.

یک متخصص مجرب عملیات های انسانی با تمرکز بر استخدام به موقع استعدادهای مناسب به شرکت تان می تواند این ریسک ها را کاهش دهد و کمک کند کسب و کارتان از ابتدا با فرهنگ مناسب رشد کند و شکوفا شود.

می دانیم که یکی از چالش های کسب و کارهای کوچکتر توجیه کردن سرمایه گذاری برای مدیر ارشد انسانی است آن هم در زمانی که کمبود بودجه وجود دارد. متخصصان موفق عملیات های انسانی حقوق خوبی متناسب با ارزش شان دریافت می کنند. طبق سایت ZipRecruiter.com حقوق این شغل بین ۷۳ هزار تا ۲۶۱ هزار دلار است و به اندازه و مکان شرکت و مقدار تجربه ی مورد نیاز بستگی دارد.

اگر در کسب و کاری هستید که آماده ی رشد معنادار است، یک استراتژی هوشمندانه این است که در استخدام مدیر ارشد انسانی دقت زیادی شود تا از وجود استراتژی ها، اصول و حفاظ های رشد پایدار مطمئن شوید.

عجیب اینکه رشد سریع (اما موثر حمایت نشده) به شکست بسیاری از ایده های تجاری عالی منجر شده است. در حوزه ی کسب و کارهای کوچک، شرکت هایی نظیر بازی های زینگا، نانوایی های کامبز^۲ و شرکت وایز آکره

¹ Zynga games

² Cumbs Bake Shop

فروزن تریتز^۱ همگی داستان های هشداردهنده و پندآموز رشد به هر قیمتی هستند. شرکت خود ما - شرکت نرم افزار با بالاترین رشد در سال ۲۰۱۵ - قبل از بازاریابی با تمرکز قوی بر ارزش های درست، فرهنگ درست، مدل کسب و کار و زیرساخت درست، موقعیت خود را از دست داد.

همچنین مهم است که وقتی انتظارات را برای مدیر ارشد انسانی یا تیم عملیات انسانی تان تعیین می کنید، در مورد جایگاه سازمان تان در مدل بلوغ عملیات های انسانی واقع بین باشید. می دانیم: اگر هزینه ی یک رهبر قوی را بپردازید، تمام مزایایی که مهارت و خبرگی این رهبر با خود دارد را می خواهید.

کیست که نخواهد در رتبه بندی «بهترین مکان های کارکردن» باشد یا بررسی های ۳۶۰ درجه انجام دهد یا یک برنامه ی کارآموزی قوی داشته باشد؟ اما یک مدیر ارشد انسانی خوب به شما کمک می کند «کارهای درستی که باید نخست انجام شوند» را مشخص کنید. استراتژی که بر مبنای واقعیت و متناسب با اهداف کلیدی کسب و کار است بیشترین نفع را به شما می رساند و به شما کمک می کند کسب و کارتان را در زمان مناسب بر اصول سازنده ی درست متمرکز کنید.

یک متخصص قوی عملیات های انسانی علاوه بر آگاهی از کارکرد کسب و کار خود، باید کسب و کار شما را نیز بشناسد. شرکای عملیات انسانی شما مدل کسب و کار شما، مسیرتان به سمت سودآوری، تامین بودجه و سرمایه گذاران، تخصیص منابع، محصولات، تجربه ی مشتری، احساسات کارکنان و انگیزه ها، را درک خواهد کرد.

این اصول توانایی آنها در ساختن کسب و کار شما با منابع درست و در محدوده های زمانی لازم، را تسریع خواهد کرد.

برخلاف این باور اشتباه که متخصص منابع انسانی «راضی کننده افراد» است، مدیر ارشد انسانی باید «حقیقت گو» باشد - و از گفتن حقیقت ناخوشایند نترسد. مدیر ارشد انسانی باید از منظر انسانی به همه چیز نگاه کند و

¹ Wose Acre Frozen Treats

حقیقت دست نخورده و مبتنی بر داده ها را به اشتراک بگذارد تا باعث گوش دادن بهتر، اقدام سریعتر و بازیابی شرایط و همچنین انعطاف پذیری کلی سازمان شود.

همانطور که گفتیم، مهم است که در شروع همکاری با یک رهبر یا تیم عملیات انسانی یک ارزیابی واقع بینانه از مرحله ی بلوغ عملیات های انسانی کسب و کارتان داشته باشید. همچنین مهم است که سبک رفتاری درست رهبران عملیات انسانی را با نیازهای کوتاه مدت و بلند مدت کسب و کارتان هماهنگ و همسو کنید.

بعنوان مثال، کسب و کارهایی که رشد زیاد و محصولات یا مدل های کسب و کار جدید دارند ممکن است با مدیر ارشد انسانی که خود را یک سازنده می داند: کسی که می کوشد از یک لوح سفید خلق کند و کسی که در ابهام خوب عمل می کند، عملکرد بهتری داشته باشند. برای این نوع کسب و کار، رهبران فرصت این را دارند که شغل خود را دائماً بازآفرینی و بهسازی کنند و مهارت های جدید و مالکیت را امتحان کنند.

ستاره ی عملیات های انسانی

اولین روز کاری ایمی دالبوت بعنوان نایب رئیس «افراد و فرهنگ» در شرکت موتورفی^۱ اولین روزی بود که کل شرکت بخاطر همه گیری کووید ۱۹ دورکار شد. در هفت ماه بعدی او به تیم کمک کرد از ۶۵ به ۱۶۰ (نفر) رشد کند. ایمی به شما می گوید که این «یک اتفاق شاد» نبود.

ایمی، که یک مدیر اجرایی کارآزموده بود و در زمینه ی عملیات ها، مدیریت تغییر و برنامه های انسانی تجربه داشت، به سرعت کسب و کار، فرهنگ و تیم این شرکت تکنولوژی را بررسی کرد تا یک «دستورکار افراد و فرهنگ» قابل اندازه گیری و انعطاف پذیر بوجود آورد. این برنامه ی استراتژیک هماهنگ و همسو با اهداف، سنجه ها و ارزش های شرکت است تا بر کار و اولویت ها به درستی تمرکز شود. و ایمی از تکنولوژی برای اثرگذاری بیشتر استفاده می کند؛ در حقیقت، شرکت موتورفی در مدل «بلوغ عملیات های انسانی» در مرحله ی «ترقی» است.

¹ Motorefi

یکی از سنجه های کلیدی موفقیت ایمی برای کسب و کار سریع رشدش «نمره ی خالص مروّجان کارمند» (eNPS) است که تمایل کارمند به توصیه ی شرکت به همتایان و کارکنان بالقوه را نشان می دهد. دستورکار ایمی تعهد کارمند دورکار، مزایای کارمند و توسعه را در اولویت قرار داده بود تا پرسنل هوشمند او با انگیزه بمانند و مایل باشند استخدامی های جدید را توصیه کنند.

در فرایند ساختن یک تیم دورکار با عملکرد بسیار بالا، او یک نمره ی ای ان پی اس^۱ (معیار برای سنجش رضایت و وفاداری کارکنان) بالا ایجاد کرد و سازمان را تقریباً سه برابر کرد. این شامل اولین استخدامی هایش برای تیم «افراد و فرهنگ» بود تا مطمئن شود که تیم «افراد و فرهنگ» همچنان برنامه ی دستورکار خود را بررسی، ارزیابی و تغییر می دهند تا به بهترین نحو با نیازهای کسب و کار مطابقت پیدا کند.

اگر کسب و کار شما مطمئن و پایدار است و یک مدل کسب و کار سازگار و هماهنگ دارید، اضافه کردن تیم های عملیات انسانی که بهینه ساز یا حفظ کننده های طبیعی هستند، می تواند بهترین کار باشد. این ها افرادی هستند که انگیزه دارند به عناصر بنیادی موجود بیفزایند. یک رهبر عملیات انسانی که سازنده است، می تواند در این نوع کسب و کار به مدت یک یا دو سال عالی باشد، اما احتمال دارد که شرکت شما را مطابق با میل و منافع خود گسترش دهد.

در حقیقت، مدیر ارشد انسانی شما باید به شما کمک کند یک برنامه جانشینی برای هر عضو تیم اجرایی خود، از جمله نقش خود مدیر ارشد انسانی، ایجاد کنید. در کوتاه مدت، این برنامه باعث می شود نقش قوی تر شود و هر عضو تیم رشد کند و در فعالیتهای کلیدی شرکت همکاری نماید. این ممکن است نامعمول به نظر برسد، اما مخصوصاً در یک کسب و کار کوچک، برنامه جانشینی باید شامل گزینه های جانشین برنامه ریزی شده و اضطراری باشد. گاهی، جانشین برنامه ریزی شده ممکن است وقتی به او نیاز دارید آماده نباشد و نیاز داشته باشید یک نامزد را از بیرون در نظر بگیرید.

¹ eNPS

نرخ بازگشت سرمایه عملیات های انسانی

یک همبستگی مستقیم بین سازمان های موفق و سازمان هایی که رهبران و استراتژی های عملیات انسانی درست را بکار می گیرند وجود دارد. بطور میانگین، آنها نرخ خروج کمتر و استخدام بهتری دارند، که بسیار مهم است زیرا نرخ خروج می تواند ۳۳ درصد کل حقوق پرداختی برای جایگزینی هر شخص را تشکیل دهد. آنها توسعه ی سازمانی بهتر و طول عمر کسب و کار بیشتری دارند. در فصل بعدی، دقیق تر بررسی می کنیم که اندازه گیری صحیح عملیات های انسانی چگونه می تواند یک سازمان را بهتر کند.

سازماندهی عملیات های انسانی

حال که ایده ای برای انتخاب درست رهبر عملیات های انسانی برای بخش انسانی تان دارید، تیم چطور؟ خوب حقیقت این است که برای اکثر کسب و کارهای کوچک: تیم غالباً تیم یک نفره است. بنابراین، طرز فکر و رفتارها تقریباً به اندازه ی مجموعه مهارت ها و تجربه اهمیت دارند. بنابراین، لازم است تحلیل انجام شود و استخدام هایی صورت گیرد که نه تنها با نقش بلکه به بهترین نحو با نیازهای شرکت مطابقت دارند.

کیت هاموند^۱ در فست کمپانی^۲ مقاله ای در سال ۲۰۰۵ نوشت: «چرا از منابع انسانی متنفریم»، که در فصل ۲ درموردش صحبت کردیم. متأسفانه، این طرز فکر عمیق و فراگیر است. شما به یک برنامه ریز جشن یا تیم تشویق کننده نیاز ندارید بلکه به کسانی نیاز دارید که تعهد و تجربه ی کارمند را درک می کنند و برای ساختن آن مشتاق هستند تا کسب و کار را هدایت کنند. و باید کمک کنند اهداف زنجیره ای متناسب و ارزش های تلفیق شده با فرهنگ به درستی تعیین شوند تا در تصمیم گیری های سخت کمک کنند.

¹ Keith Hammond

² Fast Company

وقتی بحث انتخاب شخص یا اشخاص مناسب برای مدیریت برنامه عملیات های انسانی تان مطرح باشد، باید به بلند مدت فکر کنید. صرف نظر از اینکه یک شخص پنج سال با شما می ماند یا بیشتر، انتخاب هایی که او انجام می دهد می تواند تا سال ها بعد از تصدی او، بر کسب و کار شما تاثیر بگذارد.

اگر بهترین تصمیمات را در زمینه ی استخدام اتخاذ کنید این یک خبر عالی است. هنگامی که تصمیمات بنیادی و درست زود اتخاذ می شوند توسعه دادن مجموعه استعداد های مناسب برای رفع نیاز های تکاملی کسب و کارتان، موثرتر و کارآمدتر خواهد بود. در عوض، تیم عملیات های انسانی می تواند زمانی را صرف رشد و توسعه ی مدیران شما کند. این کلیدی است که به پیشرفت کسب و کار شما از یک سطح بلوغ به سطح بعدی، کمک می کند. شما به کل شرکت و همچنین ابزارها و آموزش نیاز دارید تا همه چیز را، از سیاست گرفته تا فرهنگ تا هماهنگی عملکرد، مدیریت کنید.

جدول ۱۸-۱: لیست مسئولیت های گنجانده شده در عملیات های انسانی

حذف شده	اختیاری	گنجانده شده
حسابداری	آموزش	امور اساسی
فناوری اطلاعات شرکت	امکانات/محل کار	اسناد کارمند
ارتباطات خارجی	مدیریت دفتر	سیاست ها و اسناد
پروژه های دلبخواهی	روابط عمومی	استخدام و معارفه
	تکنولوژی محل کار	زمان و حضور
	مسئولیت اجتماعی شرکت	فیش حقوق
		مزایا
		فرهنگ و بهره وری

		گوش دادن و فیدبک ارتباطات داخلی تعهد و رفاه مدیریت استعداد جذب نیرو مدیریت عملکرد یادگیری و توسعه برنامه جانشینی* برنامه دانش آموختگان* استراتژی برنامه ریزی نیروی کار* ساختار سازمانی استراتژی نیروی کار گسترده عملیات های دورکاری استراتژی پرداخت تنوع، برابری و شمول اندازه گیری عملیات های انسانی تکنولوژی عملیات های انسانی
--	--	--

*. معمولا در شرکت های بزرگتر

نکته: این در شرکت های مختلف بسته به مرحله ی بلوغ، متفاوت است. در رابطه با طراحی سازمانی، شرکت های بزرگتر گاهی مسئولیت ها را به تیم های فرعی نظیر تیم استعداد یا تیم فرهنگ و استعداد، تقسیم می کنند.

منبع: زنفیتز، ۲۰۲۱

هرچند وقتی انتخاب های اشتباه انجام می دهید، پیامدهایی نظیر نادیده گرفتن طبقه بندی صحیح کارکنان، می تواند به نارضایتی، خروج کارکنان و تخلفات اف ال اس آ با عواقب بلند مدت، منجر شود.

چک لیست استخدام عملیات های انسانی
۱- در مورد استراتژی استخدام تان کاملاً شفاف باشید. نقش را بطور واضح و شفاف تعریف کنید. تعیین کنید که می خواهید چه کاری در ۱۲ تا ۱۸ ماه آینده انجام شود. درک کنید که برای تکمیل تیم یا دپارتمان تان به چه مهارت هایی نیاز است. و صادقانه مشخص کنید که برای اینکه مطمئن شوید این تیم با موفقیت کار خواهد کرد و بسیار پربازده خواهد بود به چه فرهنگ یا ارزش افزوده ای نیاز دارید؟ ۲- یک مجموعه سوالات مصاحبه تهیه کنید که طرز فکر عملیات انسانی را مشخص می کنند. این ویژگی ها را در نظر بگیرید: ▪ پذیرا بودن، کنجکاوی ▪ تمایل به امتحان کردن چیزهای جدید ▪ سازنده عملی ▪ ذهنیت رشد ▪ راحت بودن با تغییر و ابهام

▪ استراتژیک و تاکتیکی

▪ تصمیم گرا

۳- سطح راحتی شان با تکنولوژی را مشخص کنید.

دنیای کار مدرن مستلزم استفاده از تکنولوژی جهت حمایت از کسب و کار و غنی کردن تجربه ی افراد است. مطمئن شوید که آنها برای استفاده از تکنولوژی راحت و مشتاق هستند و در مورد ابزارهای جدید بیاموزید تا اثربخشی و کارآمدی آنها را افزایش دهید.

۴- از هماهنگی و همسویی مالکان مطمئن شوید.

تیم های عملیات انسانی به آسانی می توانند تحت الشعاع درخواست ها و پیشنهادات دیگران قرار بگیرند (و حواس شان پرت شود). تیم عملیات انسانی شما نباید کار مدیران را به جای آنها انجام دهد بلکه باید بر ساختن چارچوب هایی متمرکز شود که مدیران و کارکنان را توانمند می کنند.

۵- رهبر عملیات انسانی شما باید تجربه های مختلف داشته باشد - و از آنها استقبال کند.

تغییر زمینه ی کاری از ارزیابی استعدادها تا ایجاد یک «برند» استخدامی در رسانه های اجتماعی، تا تهیه ی طرح های مزایا تا آموزش رهبران غالبا همگی در یک روز کاری متخصصان عملیات های انسانی کسب و کارهای کوچک قرار دارند. تجربه ی کاندید تان را بررسی کنید و به دنبال پیشینه ی متنوع و نگرش من می توانم باشید.

نکاتی در مورد تیم سازی

در دنیای ایده آل، یک تیم جدید که هوش و رفتارهای عالی متناسب با عملیات های انسانی دارد را وارد سازمان تان می کنید. در دنیای واقعی، احتمالا باید به تیم موجود نگاه کنید و ببینید آیا می توانید افرادی که دارایی

های مهم و عالی سازمان تان هستند را ارتقا دهید و سطح شان را بالا ببرید. سپس ریسک ها/پاداش های تغییر دادن نقش های کنونی شان را تعیین کنید - حتی اگر برای شروع یک نقش پاره وقت به آنها بدهید.

بعنوان مثال، آیا افرادی را در نقش های پشتیبانی منابع انسانی دارید، نظیر شخصی برای وارد کردن داده های ردگیری زمان یا به روز نگه داشتن اسناد کارکنان برای کارهای قانونی یا مزایا؟

ما بسیار طرفدار استخدام از درون سازمان و دادن فرصت توسعه و یادگیری به کارکنان علاقه مند ، هستیم. اما کلید (موفقیت) این است که انتظارات و ارزیابی منصفانه و صادقانه ای داشته باشید. در واقع، افرادی که در یک زمان برای یک سازمان مناسب هستند ممکن است در زمان دیگری بهترین گزینه نباشند.

انتظارات باید بسیار واضح و شفاف باشند: نقش را مشخص کنید و یک پروژه ی قابل اندازه گیری برای بررسی هوش و فراست آنها ایجاد نمایید. سپس زمان، آموزش، بررسی ها و ارزیابی را تنظیم کنید تا مشخص شود که این تغییر نقش نتیجه خواهد داد یا خیر.

شاید نگه داشتن یک شخص در نقشی که اصلا برای او مناسب نیست مهربانی به نظر برسد اما در واقع برعکس است. همه ی ما زمانی شخصی که مایل بودیم را نگه داشتیم اما بعدا از انجام این کار پشیمان شدیم. متخصصان عملیات انسانی انتظارات را به درستی تعیین می کنند و از گرفتن تصمیمات سختی که باعث قدرتمند شدن شرکت می شود نمی ترسند. اگر مجبورید بگذارید افراد بروند، این کار را منصفانه انجام دهید، به آنها کمک کنید تغییر شغل را انجام دهند و این کار را عجیب و غیرعادی نکنید.

هنگامی که شخص یا اشخاص مناسبی را برای نقش (نقش های) مورد نظر پیدا کنید، بهترین کار آموزش ضمن خدمت از طریق پروژه های آموزشی است. در مورد چیزی که نیاز دارید با آنها صحبت کنید و وقتی موفقیت هایی کسب کردند از آنها بپرسید: «به نظر شما ما به چه چیز دیگری نیاز داریم؟ آیا می خواهید این کار را رهبری کنید؟»

بعنوان مثال، در تیم زنفیتز ما، مسئول گزینش برنامه های برندینگ کارفرمایی و رسانه های اجتماعی را اجرا کرد، متخصص عملیات انسانی ما چارچوبی را برای یک کتاب راهنمای عمومی تعیین کرد و یک عضو دیگر تیم ساعات دورکاری آزاد را بوجود آورد تا برنامه ریزی جدید عالی برای طرح های «تنوع، برابری و شمول» ما صورت گیرد.

هنگامی که پروژه های مناسب را به تیم تان تخصیص دادید، به آنها قدرت و اختیار دهید که بدون مدیریت ذره بینی کارشان را انجام دهند: به آنها اجازه دهید اشتباه کنند و یاد بگیرند. اگر مقدار مناسبی مسئولیت، اعتماد و بررسی های منظم/پاسخگویی به تیم عملیات های انسانی باز، انعطاف پذیر و کنجکاو جدید یا قبلی تان بدهید، رفتارهایی بوجود می آورید که آنها را حتی بیشتر متعهد خواهد کرد.

در نهایت، یک متخصص یا تیم قوی عملیات های انسانی سازمان تان را دائماً ارزیابی می کند تا مشکلات را شناسایی کند.

بعنوان مثال، در خلال همه گیری کووید ۱۹، بهداشت و سلامت روانی به سرعت تشدید شد، زیرا مردم سلامت شخصی، مراقبت خانواده، یادگیری آنلاین کودکان در خانه و عدم قطعیت کسب و کار را مدیریت می کردند. تیم های خوب عملیات انسانی مشکل را شناسایی کردند، داده های بدست آمده از تحقیقات و نظرسنجی ها، بررسی های هفتگی مدیران، مصاحبه های خروج و آمار خروج کارکنان را بدست آورده و بطور منظم ارزیابی کردند تا نقاط تحریک را پیدا و پایش کنند و راه چاره ارائه دهند و پیگیری کنند تا کارکنان را متعهد و رهبران را آگاه نگه دارند (شکل ۱۸-۱).

طبق گزارش برند استارز کانسیرسی^۱ «چه خوش تان بیاید و چه خوش تان نیاید، کارفرمایان در سلامت جسمی، روانی و مالی کارکنان شان نقش ایفا می کنند. پاسخ به این واقعیت در چند سال آینده قوی ترین تاثیر را بر برند کارفرما (مثبت یا منفی) خواهد داشت (استارز کانسیرسی، ۲۰۲۰).

بنابراین، مطمئن شوید که کسب و کارتان با تمرکز بر اشخاص، و نه تنها کاری که برای شما انجام می دهند، بطور فعالانه به مسائل کارکنان پاسخ می دهد.

تیم عملیات های انسانی پرمسئولیت ترین نیروی کار سازمان تان است. آنها چارچوبی را برای درک و تعدیل شرایط برای سلامت و رفاه بهینه کارکنان ایجاد می کنند که تاثیر بهینه ای بر کسب و کار دارد. گرچه نباید با آنها رفتاری متفاوت از سایر تیم ها داشت، اما آنها باید خودمراقبتی پیشگیرانه داشته باشند.



شکل ۱۸-۱: جنبه های مختلف سلامت و رفاه کارکنان (منبع: اقتباس شده از استارز کانسیرسی، دسامبر ۲۰۲۰).

آریانا هافینگتون که تریو گلوبال^۲ را در سال ۲۰۰۶ بعد از فرسودگی جسمی و روحی شدیدش در هافینگتون پست^۳ تاسیس کرد، گفت رهبران انسانی «...به مهمترین متخصصان در سازمان ها تبدیل شده اند. مطمئنم که

¹ Starr Conspiracy

² Thrive Global

³ Huffington Post

برای همه ی شما آسانتر است که مدیرارشد مالی و مدیر ارشد اجرایی را متقاعد کنید که هزینه کردن برای سلامت و رفاه خودتان و کارکنان تان برای رسیدن به سود خالص ضروری و اساسی است».

او معتقد است که مرخصی گرفتن نوعی سرمایه گذاری در رهبری است. ما با این نظر موافقیم. نخست ماسک اکسیژن تان را بگذارید. اما این را با این موضوع که والدین سازمان تان هستید قاطی نکنید.

روش قدیمی منابع انسانی: افراد را بر اساس توانایی یادگیری شان، آگاه ماندن و اطاعت کردن از قوانین، من جمله مسائل قانونی و کتاب راهنمای شرکت، استخدام می کند. سنت ها و روش های جاافتاده ی انجام کارها را به خوبی حفظ می کند. تیم احتمالا شامل وارد کردن داده ها، ردگیری و مدیریت کردن است. به دنبال خلق، تعریف و تصاحب فرهنگ است. کاندیدها به سازمان ملحق می شوند «زیرا به افراد اهمیت می دهند».

تیم منابع انسانی با عنوان مراقبان شرکت معروف بودند. آنها همیشه یک کاسه آب نبات در دست داشتند و نقش مادر افراد را بازی می کردند.

روش عملیات های انسانی: خیلی کمتر بر کارهای اداری و خیلی بیشتر بر اتوماتیک سازی و داده ها متمرکز است. برای تحلیل داده ها و درک نحوه ی اولویت بندی برنامه ها جهت کمک به کسب و کار، به جای «حس درونی» از داده ها استفاده می کند. به دنبال ساماندهی فرهنگ است نه خلق فرهنگ. کاندیدهای عالی به سازمان ملحق می شوند « زیرا افراد مهمترین مزیت یک کسب و کار هستند».

هدف اصلی عملیات های انسانی خلق یک تجربه ی قدرتمند با شرکت است تا کسب و کارتان را بسازد و پتانسیل افراد را آزاد کند. عملیات های انسانی شما مادر شما نیست.

فصل نوزدهم:

سجش عملیات نیروی انسانی

امروزه سنجه های اندازه گیری بخشی اساسی از تیم های کارآمد هستند. عملیات های انسانی نیز از این امر مستثنی نیستند. می خواهید تاثیرگذار باشید؟ کلیدش داده ها است. البته به چیزی بیش از صفحات گسترده ی اطلاعات خام نیاز دارید. شما به بینش، تحلیل و دیدگاه نیاز دارید.

داده ها کمک می کنند روندهای بینش آفرین نیروی کار مشخص شوند، از تاثیر فرایندهای جذب نیرو بر کسب و کار گرفته تا عملکرد سازمانی و تعهد کارکنان. داده ها نشان می دهند شما در کجا بیش از حد هزینه می کنید و ریسک ها را نمایان می کنند. همچنین روش های عملی پیشرفت بر مبنای داده های واقعی و ملموس را در اختیار تیم ها قرار می دهد.

تیم های عملیات انسانی می توانند از تحلیل های نیروی کار برای کمک به رهبران کسب و کار استفاده کنند تا به عملکرد و رشد بالاتر دست یابند. بعنوان مثال، بررسی همیشگی اصول اخلاقی تیم شما را قادر می سازد علائم هشدار دهنده ی کارکنان نظیر عدم تعهد را پیشاپیش و فعالانه مشخص کنید. در نتیجه خواهید توانست تاثیر این عوامل ریسک را کاهش دهید. این اثرات می توانند شامل چیزهایی نظیر افت بازده فروش، تجربه ی ضعیف مشتری یا تاخیر در زنجیره ی تامین باشند.

در این فصل توضیح می دهیم که کدام سنجه های انسانی باید ردیابی شوند و چگونه باید از آنها برای ارتقای فرآیندها و کسب بینش های غنی تر در مورد افرادی که کسب و کارتان را تشکیل می دهند، استفاده کنید.

از ششم و غریزه تا تصمیمات مبتنی بر داده ها

اندازه گیری ویژگی های کارکنان کار آسانی نیست. نیروی کار مانند زنجیره ی تامین نیستند. افراد پیچیده و متغیرند. دنیای روابط انسانی بر مبنای عوامل کیفی بسیاری است و اندازه گیری آنها می تواند چالش انگیز باشد. اما با در اختیار داشتن فرایندها و ابزارهای درونی درست این کار می تواند انجام شود.

یکی از مزایای عملیات های انسانی، که در سرتاسر این کتاب مکررا به آن اشاره کرده ایم، دیجیتالی کردن فرایندهای بیشتر است، که کسب داده ها و توانایی اتخاذ تصمیمات هوشمندانه تر را بهبود می دهد. با ردیابی، جمع آوری و تحلیل نقاط تماس بیشتر کارکنان، می توانید بینش ها، روندها و توصیه های بیشتری را بدست آورید.

ستاره ی عملیات های انسانی

تیم پرسنل خدمات مشتریان شرکت تکنولوژی های هانک^۱ رابط انسانی با رانندگان در راه مانده، است. تکنولوژی هانک، نزدیک ترین خدمات دهنده ی شریک در منطقه را پیدا می کند تا امدادرسانی جاده ای سریعتر و بهتری ارائه شود. بنابراین، راب اسنادگرس معاون بخش افراد و استعدادهای شرکت هانک، به دقت بر ایجاد و اندازه گیری تجربه ی همدلانه ی کارکنان متمرکز است تا از تجربه ی همدلانه ی مشتریان و شرکا حمایت کند.

تکنولوژی عملیات های انسانی نقشی کلیدی در متعهد نگه داشتن تیم هانک و اندازه گیری تاثیر آن بر کسب و کار ایفا می کند.

راب می گوید «اکنون کارکنان ما می توانند ستون کسورات فیش حقوقی، مانده های مزایا و کل ساعات کارکرده خود را ببینند؛ و مدیران اجرایی مان می توانند هزینه ی مزایا، بازده مالی ساعات کارشده، نرخ نگهداشت کارکنان و زمان های آماده سازی را ببینند. و همه می دانند که اطلاعات در کجا قرار دارند: در زفینز».

داده ها پلی هستند که عملیات های انسانی را به استراتژی کسب و کار متصل می کنند. و همانطور که گفتیم داده ها در انتقال از مدیریت منابع انسانی به عملیات های انسانی، بسیار حائز اهمیت هستند. سازمان ها بر اساس رویکرد تصمیم گیری داده محورشان، برای جهت گیری استراتژیک به عملیات های انسانی نظر می کنند.

¹ HONK Technologies

این باعث می شود بر سبک های مدیریت فردی بالا به پایین کمتر تاکید شود و به تیم های انسانی قدرت می دهد بر تصمیم گیرندگان کسب و کار تاثیر بگذارند تا نتایج بهتری بدست آید. تیم های عملیات انسانی دیگر فقط تضادهای کاری را حل نمی کنند بلکه اکنون تاثیر بیشتری بر کل جنبه های کسب و کار دارند من جمله:

- جهت گیری کسب و کار
- ساختار سازمانی
- ماموریت و اهداف شرکت
- سنجه های بهره وری

تحلیل افراد: سنجه های مهم

تحلیل افراد فرایند جمع آوری و تجزیه تحلیل داده ها در چرخه عمر کارمندان، با هدف بهبود عملکرد کلی نیروی کار یک سازمان، است. این فرایند گاهی تحلیل نیروی کار یا تحلیل استعداد نیز نامیده می شود.

شناسایی سنجه هایی که اول باید بررسی شوند اولین گام در ساختن یک تیم عملیات های انسانی موثر و داده محور است. دانستن اینکه چه اتفاقی رخ داده است کافی نیست. باید بدانید چرا و - در یک محل کار بسیار بهینه شده - چه چیزی می تواند بعد از آن رخ دهد.

برای این کار، تیم های انسانی باید یک استراتژی اندازه گیری و گزارش دهی جامع ایجاد کنند که با کل کسب و کار همسو و هماهنگ است.

برخی از مولفه های اصلی تحلیل افراد عبارتند از:

- **گزارش دهی عملیات:** مجموعه ای از داده های تاریخی اولیه که برای شناسایی و بررسی آنچه در گذشته رخ داده است مورد استفاده قرار می گیرد. یک مثال از این داده ها، گزارش سرشماری یا نرخ خروج است.

- **گزارش دهی پیشرفته:** گزارشات پیشرفته تری که معمولاً شامل منابع داده بیشتر هستند، که روندهایی که مستقیماً بر تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارند را مشخص می‌کنند. مثال‌ها شامل نمرات تعهد و سلامت کارکنان می‌باشند.
- **تحلیل استراتژیک:** تحلیل آماری و مدلسازی گزارشات به منظور شناسایی پیش‌فعّالانه‌ی فرصت‌ها و آسیب‌پذیری‌های کسب و کار. بعنوان مثال نمره‌ی تنوع و تأثیرش بر کسب و کار، تحلیل کامل نرخ خروج کارکنان، و محک زنی مزایا.
- **پیش‌بینی‌های آگاهانه:** پیش‌بینی نتایج و سناریوهای آینده بر مبنای تحلیل استراتژیک، مدل‌های داده و سناریوپردازی - دادن قدرت و اختیار به تصمیم‌گیرندگان با بینش‌های عملی برای تصمیمات سریع و داده‌محور. مثال‌ها عبارتند از هزینه‌های پیش‌بینی شده حقوق و نرخ‌ها و هزینه‌های پیش‌بینی شده‌ی نگهداشت کارکنان.

پایش پیشرفت

وقتی در مدل بلوغ عملیات‌های انسانی پیشرفت می‌کنید، توانایی تان برای تصمیم‌گیری بر مبنای داده‌ها بهتر می‌شود. این در مورد تیم عملیات انسانی، مدیران اجرایی و تمام تصمیم‌گیرندگان کسب و کار صدق می‌کند. شما و تیم تان می‌توانید سریع‌تر و با اطمینان بیشتر حرکت کنید. این باعث اعتبار در سازمان نیز می‌شود.

در زیر چند مثال از انواع سنجه‌هایی که در هر مرحله از بلوغ بررسی و پایش می‌شوند ارائه می‌شود.

سطح ۱: آشفته

در این سطح، احتمالاً مسائل را بصورت دستی پیگیری و پایش می‌کنید. داده‌ها باید از منابع دستی تهیه شوند (که دردناک است)، از منابع اصلی نظیر کارکنان تان بدست آیند، یا از سیستم‌های مختلف صادر شوند. این کار،

اگر نه چند ساعت، اما چند دقیقه طول می کشد و اطلاعات بدست آمده بسیار ابتدایی و اولیه هستند. مدیران، مدیران اجرایی و کارکنان معمولاً باید برای گرفتن اطلاعات به شما مراجعه کنند. سنجه های رایج در این مرحله عبارتند از:

- سرشماری
- حقوق
- خروج کارکنان
- غیبت
- مرخصی
- هزینه های استخدام
- هزینه های آموزش

سطح ۲: واکنشی

در این مرحله، برخی از فرآیندهای اولیه را دیجیتالی کرده اید و درک بهتری از نیروی کارتان دارید. این امر باعث دسترسی سریع تر به برخی سنجه های اولیه و توانایی بررسی ویژگی های بیشتر می شود. برخی اطلاعات هنوز باید از منابع دستی به دست آیند و صفحات گسترده زیادی به کار برده می شوند. انجام اکثر استعلام ها هنوز چندین دقیقه – و گاهی ساعت ها – طول می کشد. سنجه های رایج در سطح ۲ عبارتند از:

- روندهای سرشماری (اطلاعات مربوط به نوع، مکان، دپارتمان)
- شرح دستمزد
- هزینه های اضافه کاری
- مرخصی با حقوق مانده و رفته
- نرخ خروج داوطلبانه و غیرداوطلبانه کارکنان

- جزئیات مرخصی
- جزئیات هزینه های نیروی کار
- زمان استخدام

سطح ۳: متوسط

در سطح ۳، اکثر فرایندهای تان را دیجیتالی کرده اید و به داده های بیشتری دسترسی دارید. چالش ها حول جمع آوری و تطبیق داده ها میان منابع و سیستم ها - و هماهنگ کردن همه ی آنها - هستند. در این مرحله شما از روندهای اصلی نیروی کار و چیزهایی نظیر زمان، حقوق و مزایا آگاهی دارید. می توانید در عرض چند ثانیه از طریق کامپیوتر یا تلفن هوشمندتان به اکثر این اطلاعات دسترسی پیدا کنید. همه چیز بصورت بلادرنگ به روز می شود. تحلیل های پیشرفته تر نظیر گزارشات و مقایسه های روند ها، زمان و تلاش بیشتری نیاز دارند. در این مرحله، شروع به کسب اطلاعات ارزشمند بیشتری در مورد کسب و کار می کنید. سنجه های رایج در این مرحله عبارتند از:

- اطلاعات نیروی کار (شروع ها، خروج ها، ترفیع ها)
- مالیات، دستمزد و توزیع کار
- روندهای بهره برداری از مزایا
- شرح هزینه ی مزایا
- سرعت ثبت نام آزاد
- زمان رسیدن به بهره وری
- توانایی بخش بخش کردن و تقسیم کردن به اجزاء کوچک

سطح ۴: ترقی

در این سطح، فرآیندهای اصلی به طور کامل دیجیتالی و یکپارچه شده‌اند. دیگر مجبور نیستید منابع داده‌ها را جمع‌آوری و یکپارچه کنید. می‌توانید با نوک انگشتانتان از انواع دستگاه‌های مناسب به واقعیت دست یابید. این امر شما و تیمتان را قادر می‌سازد بر تحلیل‌های استراتژیک‌تر افراد – چیزهایی نظیر تجربه، تعهد و سلامت کارمند – تمرکز کنید. همچنین شروع به بررسی روندها و انجام محک‌زنی می‌کنید تا دریابید عملکردتان در مقایسه با هم‌تایان و رقبای خود چگونه است. این اطلاعات برای مدیران اجرایی و مدیران انسانی ارزشمندند. سنج‌های رایج در این مرحله عبارتند از: روندهای ترکیب نیروی کار سیال (تمام وقت، پاره وقت، موقت)

- تغییرات و روندهای پرداخت دستمزد
- تعهد کارمندان
- هماهنگی عملکرد
- محک زنی حقوق
- محک زنی مزایا
- تنوع و شمول

سطح ۵: خبرگی

در نهایت، در سطح ۵، پیش‌بینی‌کننده می‌شوید. از روندها و محک‌زنی‌ها برای شناسایی ریسک‌ها و فرصت‌های کسب و کار استفاده می‌کنید. می‌توانید سناریوهای آینده را مدلسازی کنید، چالش‌ها را پیش‌بینی نمایید و آگاهی‌های بدست آمده را در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار دهید. داده‌ها در زمان نیاز در عرض چند ثانیه در دسترس قرار می‌گیرند و غالباً پیشاپیش به شکل هشدار، تذکر و گزارش‌ها و تحلیل‌های زمانبندی شده به شما ارسال می‌شوند. هنگامی که یک پیشنهاد شغلی ارائه می‌دهید داده‌ها به شما می‌گویند که این

پیشنهاد ممکن است پذیرفته نشود زیرا حقوق پیشنهادی برای آن پست پایین تر از نرخ بازار است. می توانید پیش بینی کنید که بخاطر تغییرات اخیر در مزایای پیشنهادی، نرخ خروج کارکنان کاهش می یابد. شما در این مرحله اطلاعات و آگاهی ها را به یک مزیت رقابتی تبدیل می کنید. سنجه هایی که در این مرحله بکار می روند عبارتند از:

- رفاه کارکنان
- رفاه و فرسودگی تیم
- جزئیات تعهد کارکنان
- بهره وری نیروی کار
- نرخ نگهداشت پیش بینی شده
- ریسک های فرار بالقوه کارکنان
- محک زنی تنوع، برابری و شمول
- محک زنی هزینه همتایان

چه در سطح ۱ کار می کنید و چه در سطح ۵، تسهیل کننده و محرک اصلی و اساسی این تکامل، تکنولوژی است. بدون در اختیار داشتن ابزارهای درست، کسب نقاط داده و جمع آوری اطلاعات بلادرنگ سنجه های نیروی کار و بکار بردن آنها، امکانپذیر نیست. این مساله را در فصل بعدی بیشتر توضیح می دهیم. بطور خلاصه، شما و تیم تان با در اختیار داشتن داده ها می توانید تصمیمات هوشمندتر را سریعتر اتخاذ کنید. شما در راه رسیدن به عملیات های انسانی استراتژیک هستید.

فصل بیستم:

تکنولوژی مدیریت عملیات انسانی

تکنولوژی تقریباً تمام جنبه‌های زندگی شخصی و حرفه‌ای ما را تغییر داده است. فقط فکر کنید چیزها در طول دهه گذشته چقدر شدیداً تغییر کرده‌اند. کارهایی که انجامشان چند ساعت طول می‌کشید، اکنون چند ثانیه طول می‌کشند. اطلاعاتی که در گذشته به دنبالشان می‌گشتیم، در لحظه به دست ما می‌رسند. هوش مصنوعی، خلبان خودکار و ربات‌ها به ما کمک می‌کنند کارها را سریع‌تر انجام دهیم.

تکنولوژی منابع انسانی چطور؟ تا همین اواخر، آیا شنیده‌اید یک کارمند بگوید «من این سیستم منابع انسانی را دوست دارم؟» آیا سیستم اسناد منابع انسانی شما اطلاعات یا پیشنهادات معنادار و ارزشمندی را در مورد نیروی کار در زمان درست در اختیار شما قرار داده است؟ امیدواریم چنین باشد، اما احتمالاً این‌گونه نیست.

در این فصل، نقایص و کمبودهای رویکردهای قدیمی به تکنولوژی منابع انسانی سنتی و برخی از مشکلات رایجی که باید از آن‌ها اجتناب شود را ذکر می‌کنیم. سپس شرح می‌دهیم که چگونه می‌توان در زمان انتخاب تکنولوژی، از مدیریت منابع انسانی به عملیات انسانی جهش کرد و این چگونه می‌تواند به کسب‌وکار ما کمک کند.

نقایص و کمبودهای تکنولوژی منابع انسانی

مساله این است که سیستم‌های منابع انسانی دیروز برای روش‌های قدیمی ساخته شدند. آنها برای نیروی کار دیروز و رویکرد گذشته به مدیریت نیروی کار، طراحی شدند. آنها برای منابع انسانی ساخته شدند نه برای عملیات‌های انسانی. برخی از مشکلات ویژه‌ی سیستم‌های قدیمی منابع انسانی، فیش حقوقی و مزایا در زیر بررسی می‌شوند:

- برای فرایندها ساخته شده اند نه برای افراد. سیستم‌های قدیمی برای مدیران ساخته شدند نه برای کارکنان و کاربرانی که مجبورند هر روز با آنها تعامل داشته باشند. اکثر این ابزارها برای پایش و پیگیری کارکنان هستند نه آسانتر کردن زندگی برای آنها یا توانمند کردن آنها جهت انجام بهتر کارهای

شان. تکنولوژی کار باید به اندازه ی اپلیکیشن های روزمره نظیر اینستاگرام، گوگل و اوبر آسان و سرگرم کننده باشد. کاربران باید از استفاده از آنها لذت ببرند نه اینکه از آنها بیزار باشند.

▪ **بیش از حد محدود.** برخی کسب و کارهای کوچک با نرم افزار حسابداری و فیش حقوقی شروع می کنند و سپس می کوشند آن اپلیکیشن ها را به نیازهای گسترده تر عملیات های انسانی نظیر زمانبندی، پیگیری زمان و تعهد کارکنان، توسعه دهند. مشکل این است که سیستم های حسابداری و فیش حقوقی بصورت برنامه های همه منظوره ی منابع انسانی ساخته نشدند. آنها یا فاقد کارکردهای کلیدی نظیر نظرسنجی های تعهد و رفاه کارکنان هستند یا یکپارچه سازی ناخوشایندی با دیگر ارائه دهندگان نرم افزار، دارند.

▪ **بیش از حد پیچیده.** هزاران اپلیکیشن منابع انسانی شرکتی وجود دارد، اما آنها بیش از حد پیچیده و گران هستند. حتی قبل از خریدشان نمی توانید آنها را امتحان کنید. آماده سازی و راه اندازی آنها به تیم ها و بودجه های بزرگی نیاز دارد. سپس باید یکپارچه و محافظت شوند.

▪ **منسوخ.** سیستم هایی که چند دهه یا حتی چند سال پیش ساخته شده اند به طرق زیادی ناکارآمد می شوند. این سیستم ها فاقد تحرک پذیری برای نیروی کار غیردفتری هستند و بیش از حد به سخت افزارهای درون سازمانی متکی اند نه اپلیکیشن های موبایل. همچنین از پیمانکاران یا کارگران خویش فرما بطور موثر حمایت نمی کنند؛ بلکه عمدتاً بر کارکنان دابلو-۲ تمرکز می کنند. شامل ابزارهای همکاری، تعهد و فیدبک جهت بهبود بهره وری کارکنان نیستند. و فاقد نقاط داده و اطلاعات پیش بینی کننده هستند.

▪ **سیستم های متفاوت و بی ربط ایجاد می کند.** هزاران اپلیکیشن منابع انسانی و «مدیریت استعداد» وجود دارد. صدها اپلیکیشن جذب نیرو یا «استعدادیابی» وجود دارد. اگر کسب و کارها نرم افزارهای

جداگانه ای را برای انجام نیازهای خاص انتخاب کنند، در نهایت مخلوطی از سیستم های متفاوت خواهند داشت که جداگانه عمل می کنند.

یک روش بهتر

یک روش بهتر برای بهره برداری از تکنولوژی منابع انسانی این است که در تکنولوژی سرمایه گذاری شود که همانند کسب و کارتان عمل می کند: یکپارچه، متصل و طراحی شده با هدف خلق تجربه ی کارمندی که بهره وری را بالا می برد و مشتریان شاد و راضی بوجود می آورد.

تکنولوژی عملیات های انسانی نرم افزار همه جانبه ی منابع انسانی است که داده های کارکنان و کسب و کار را بهم متصل می کند تا مدیریت بی وقفه ی انسانی، از فیش حقوقی و مزایا تا مرخصی با حقوق^۱ و بررسی های عملکرد، را اجرا کند. پذیرش و استفاده از تکنولوژی عملیات های انسانی (جدول ۲۰-۱) شرکت ها را قادر می سازد تمرکز و اولویت های شان را تغییر دهند. این کار با تجربه ی کارمند شروع می شود.

در ادامه لیست جامعی از کارکردهای منابع انسانی می بینید که هر کدام یک تکنولوژی مربوطه دارند. برای مدیریت کردن این کارها در کسب و کارتان از چند سیستم استفاده می کنید؟ بطور ایده آل، از کمترین تعداد ممکن نرم افزار استفاده می کنید تا هزینه های سربار را کاهش دهید و مدیریت داده ها را یکپارچه کنید.

جدول ۲۰-۱: چشم انداز تکنولوژی منابع انسانی

چشم انداز تکنولوژی منابع انسانی
سیستم های اصلی منابع انسانی: رویکردهای قدیمی به مدیریت فیش حقوقی و منابع انسانی (روش قدیمی):
▪ حسابداری (برخی فیش حقوقی و پرداخت های بسیار ابتدایی را انجام می دهند)
▪ فیش حقوقی
▪ سیستم اطلاعات منابع انسانی ^۲
▪ سیستم های برنامه ریزی منابع سازمانی ^۳ (شرکت های سازمانی بزرگ)

¹ paid time off (PTO)

² Human Resource Information System (HRIS)

³ Enterprise Resource Planning (ERP)

■ زمان و حضور یا مدیریت نیروی کار (من جمله زمانبندی، ساعت ورود و خروج، مرخصی با حقوق) ■ قانونمداری استعداد یابی: اگر زیاد جذب نیرو انجام می دهید، اپلیکیشن های زیر را در نظر بگیرید: ■ بازاریابی استخدام ■ تامین منابع و مدیریت ارتباط با کاندید^۱ ■ سیستم پیگیری متقاضی^۲ ■ ارزیابی های دیجیتال ■ مصاحبه ی تصویری ■ معارفه مدیریت استعداد: اپلیکیشن های ویژه برای نیازهای مختلف در چرخه عمر کارمند ■ مدیریت عملکرد (پیگیری هدف^۳، ارزیابی ۳۶۰ درجه، بررسی های عملکرد) ■ یادگیری و توسعه ■ حقوق و مزایا ■ تعهد و نظرسنجی های کارکنان ■ تقدیر و پاداش ها ■ تحلیل نیروی کار ابزارهای بهره وری: ابزارهای نظردهی کارکنان، ارتباطات و بهره وری ■ نظرسنجی ها ■ همکاری ■ ابزارهای دورکاری ■ ارتباطات غیرهمزمان ■ گزارش و تحلیل ■ سایر موارد
--

منبع: زنفیتز، ۲۰۲۱

یک تجربه ی کارمند عالی طراحی کنید

موفق ترین شرکت های امروز بر تجربه ی کارمند - من جمله انتخاب های نرم افزار منابع انسانی شان - و تبدیل آن به یک مزیت رقابتی تمرکز کرده اند.

گرچه ممکن است ربط دادن تکنولوژی عملیات های انسانی به رفاه کارکنان تان عجیب به نظر برسد، مدارک و شواهد موجود این مساله را بسیار تائید می کنند. کارکنان بسیار خواهان دسترسی شفاف به اطلاعات شخصی و

¹ Candidate Relationship Management (CRM)

² Applicant Tracking System (ATS)

³ goal tracking

کاری شان هستند. این یعنی آنها می خواهند به هنگام نیاز به اطلاعات حقوق، مزایا، انتظارات نقش، چشم انداز شرکت و غیره دسترسی داشته باشند. و آنها می خواهند این اطلاعات به صورت یک تجربه ی دیجیتال مدرن در دسترس شان قرار گیرد: اطلاعات قابل دسترس در موبایل، در یک اپلیکیشن، ۲۴ ساعته هفت روز هفته و بدون محافظ انسانی.

این کار با انتخاب تکنولوژی درست، نظیر پلتفرم عملیات های انسانی همه جانبه ی زنفیتز، امکانپذیر است. کارکنان در هر زمانی از روز و از هر دستگاهی دسترسی فوری به تمام داده های منابع انسانی که اجازه ی دیدن شان را دارند پیدا می کنند. کارفرمایان با ایجاد شفافیت در مسائلی که برای کارکنان اهمیت دارند، یک رابطه ی مبتنی بر اعتماد بوجود می آورند. و کل چرخه عمر کارمند از طریق ثبت دیجیتالی و دائمی فیدبک عملکرد، آموزش و راهنمایی در سیستم توسط مدیران و همتایان، مستند و قابل رجوع می شود. همچنین تکنولوژی ای که افراد را نسبت به فرایندها در اولویت قرار می دهد شامل جنبه های لطیف فرهنگ شرکت است که همه می دانیم کارکنان شادی بوجود می آورند. اپلیکیشن های درون این پلتفرم می توانند مسائل استرس و فرسودگی را از طریق تست های خودتشخیصی و مطالب مرجع نمایان کنند. کارکنان می توانند از مشکلات محل کار اطلاع پیدا کنند و استراتژی های حل مسائل را خودشان در زمان مناسب بیاموزند. و اپلیکیشن های ارتباط همتا با همتا به افزایش همکاری و بهره وری در میان تیم ها کمک می کنند.

نیاز به ساعات اداری (۹ صبح تا ۵ بعدازظهر) را حذف کنید و کار غیرهمزمان را میسر سازید

تکنولوژی عملیات انسانی تصدیق می کند که انسان ها اسیر زمان بندی ها نیستند. حتی اگر مجموعه منظمی از بررسی های عملکرد را انجام می دهید، تکنولوژی عملیات انسانی یک فضای مستند فراهم می کند که کارکنان می توانند در هر زمانی از همتایان یا مدیران بازخورد بگیرند یا درخواست کنند. آنها می توانند نکاتی در مورد نقش هایشان درون اپلیکیشن بنویسند و مدیران می توانند به صورت بی درنگ نظرات را ببینند و بررسی کنند.

شرکت‌ها با داشتن تکنولوژی مناسب به آسانی می‌توانند تیم‌ها را در اداره، در دفاتر راه دور، یا در شرایط ترکیبی مدیریت کنند، زیرا جنبه‌های اصلی مدیریت انسانی دیگر به نمایندگان منصوب منابع انسانی در یک اداره مرکزی وابسته نیستند. بلکه، منابع انسانی با تمام کارکنان از طریق دستگاه‌های موبایلشان همراه است و بلافاصله به سؤالاتشان پاسخ می‌دهد. این امر محیط‌های کار هماهنگ در ساعات کاری غیرهمزمان و با انواع مختلف کارکنان را امکان‌پذیر می‌سازد.

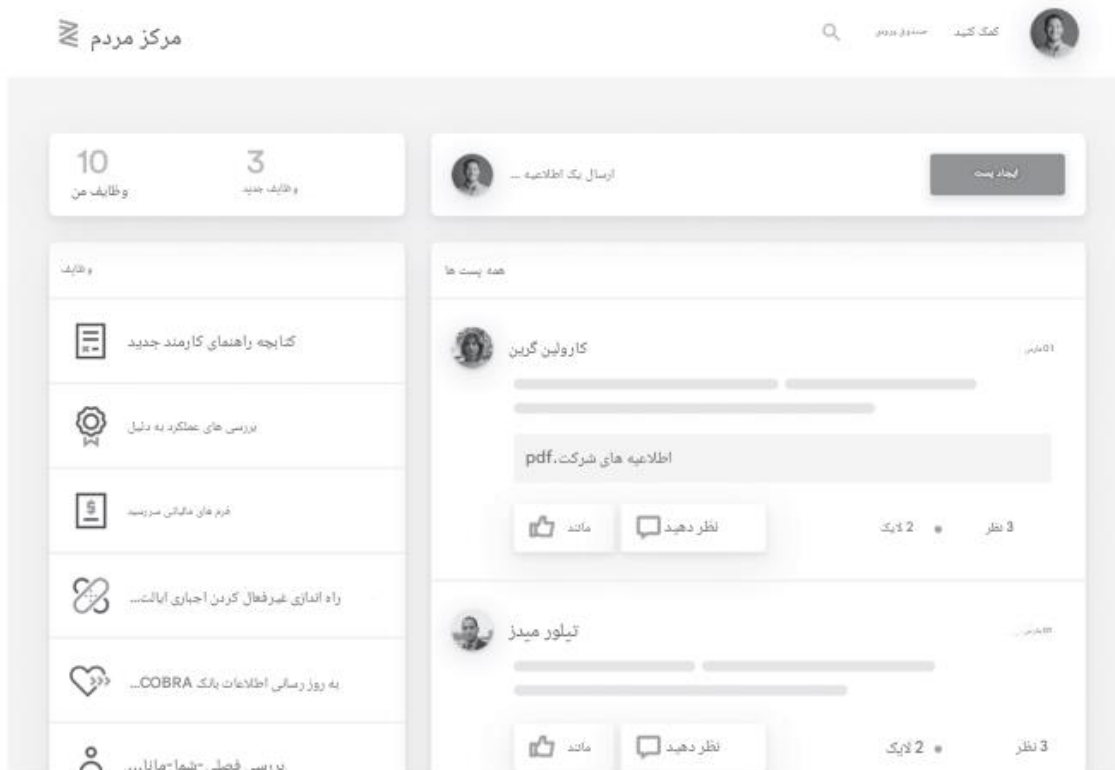
نظرخواهی، همکاری و ارتباطات کارمند را بهبود دهید

درست است که وقتی شرکت شما رشد می‌کند مدیریت کردن ارتباطات پیچیده تر می‌شود. اضافه کردن مکان‌ها، مناطق زمانی مختلف و محیط‌های کاری پراکنده، چالش‌ها را تشدید می‌کند. هر چه سریعتر شرکت را ارتقا دهید این کار دشوارتر می‌شود.

سیستم‌ها می‌توانند افراد را در یک محیط کار مجازی کنار هم قرار دهند و هماهنگی در ارتباطات را در میان کارکنان تان در هر جایی که هستند حفظ کنند. این برای ارتقای فرهنگ و بهره‌وری مهم و اساسی است. تکنولوژی عملیات‌های انسانی می‌تواند کمک عمده‌ای به تسهیل این کار کند. مدیران ارشد اجرایی و رهبران انسانی می‌توانند پیام‌ها و اطلاعیه‌های مهم را از طریق اعلان‌های موبایل یا «گوش دادن» به نیازهای کارکنان از طریق نظرسنجی‌های تعهد، به تمام کارکنان - یا کارکنان خاصی - ارسال کنند. همه‌ی این‌ها از یک مکان واحد هستند (شکل ۲۰-۱).

نیروی کار سیال را بپذیرید

سیستم‌های عملیات‌های انسانی باید نیازهای نیروی کار سیال را برآورده کنند تا بازده و کارایی بیشتری را در عصر اطلاعات پروژه محور ایجاد کنند. اما این واقعا به چه معناست؟



شکل ۲۰-۱: با نرم افزار عملیات های انسانی، کارکنان می توانند با یکدیگر همکاری کنند و تیم های انسانی می توانند اطلاعات مهم را برای دیگران بفرستند.

منبع: زنفیتز، ۲۰۲۱

تکنولوژی عملیات انسانی باید بتواند با این روند پویای دنیای کار همگام باشد. باید بتواند کارکنان، از جمله پیمانکاران، را به درستی طبقه‌بندی و ثبت کند. پلتفرم‌های انسانی عالی در جایی که نامناسب (یا غیرقانونی) است، برخورد با پیمانکاران مانند کارکنان را کاهش می‌دهند، نظیر انجام بررسی‌های عملکرد رسمی (شکل ۲۰-۲). از سوی دیگر، پیگیری زمان و مدیریت کردن پرداخت‌ها و مالیات‌ها برای پیمانکاران الزامی است. این سیستم‌ها مشخص می‌کنند کدام مزایا، نظیر پزشکی الکترونیکی و طرح‌های بیمه مختلف تحت قانون مراقبت

مقرون به صرفه؛ برای کارکنان مناسب هستند و حتی گزینه‌های بیمه سلامتی منحصر به فردی را به پیمانکاران ارائه می‌دهند، زیرا آن‌ها برای طرح‌های بیمه عادی واجد شرایط نیستند.

بهترین ویژگی این سیستم‌های پیشرفته داده‌های کارمند این است که یک رابط کاربری به هر کارمند اجازه می‌دهد به آسانی نیازهای منابع انسانی شخصی خود را جستجو کند و فقط اطلاعات کافی برای هر شخص فراهم می‌کند، بدون اینکه آن‌ها را غرق در اطلاعات اضافی نامرتبط کند. یک سیستم خوب باعث می‌شود کارکنان احساس کنند که دسترسی به اطلاعات در هر زمان و در هر مکانی آسان است.

شکل ۲۰-۲: نمونه ای از یک توافقنامه ی مشاوره برای یک کارمند ۱۰۹۹ (پیمانکار مستقل) در اپلیکیشن

زنفتیز (منبع: زنفتیز، ۲۰۲۱)

¹ ACA

راهنمایی پیش فعالانه در رابطه با قانونمداری

افزایش زیادی در قوانین کار در چند دهه ی گذشته رخ داده است. هر ساله صدها تغییر صورت گرفته است و آگاه و همگام ماندن با تمام قوانین فدرال، ایالتی و محلی دشوار است. شرایط اضافه کاری، حداقل دستمزد، قانون مرخصی خانوادگی و پزشکی^۱، قانون کبرا و مالیات ها متغیر و پیچیده هستند. قانون قانون مرخصی خانوادگی و پزشکی، به تنهایی ۲۰ هزار صفحه است. این کار مخصوصا برای کسب و کارهای کوچک که فاقد تیم های قانونمداری منابع انسانی بزرگ هستند، دشوار است.

خبر خوب چیست؟ هرچه نقاط تماس میان منابع انسانی، فیش حقوقی و مزایا را بیشتر دیجیتالی و پیگیری کنید، بیشتر می توانید از ریسک های بالقوه آگاه شوید و هشیار و آماده بمانید. بهترین پلتفرم های عملیات های انسانی شامل تدابیر حفاظتی و هشدارهای سررسید هستند. به شما کمک می کنند وضعیت قانونمداری شرکت تان را پایش کنید و یادآورهای سفارشی مخصوص شرکت تان ایجاد نمایید. سیستم ها می توانند اطلاعیه های اجباری را بصورت اتوماتیک ارسال و چیزهایی نظیر پرداخت های کبرا را محاسبه کنند. گزینه های حفاظتی پیش فرض مربوط به اضافه کاری می توانند یادآورهایی به کارکنان ارسال کنند تا از مرخصی ها و ساعات صرف غذا استفاده کنند. همچنین شامل کتابخانه ای از به روزرسانی های مقررات، الگوها و ابزارها هستند و بنابراین می توانید به درستی از قوانین تبعیت کنید (شکل ۲۰-۳).

همه چیز را یکجا اتوماتیک کنید

اگر تا اینجا بطور واضح گفته نشد، تاکید می کنیم که کلید موفقیت این است که تکنولوژی هایی را انتخاب و اجرا کنید که تمام داده های نیروی کارتان را در یکجا جمع می کند - یک اپلیکیشن واحد که کل پرسنل و متخصصان عملیات انسانی تان با هم از آن استفاده می کنند. بهترین گزینه های تکنولوژی در بازار امروز بصورت بومی ساخته می شوند یعنی یک اپلیکیشن نرم افزار که بر یک پایگاه کد واحد ساخته شده است و بنابراین هیچ

¹ Family and Medical Leave Act (FMLA)

تاخیری بین سیستم ها یا نسخه های مختلف تکنولوژی وجود ندارد که بتواند کسب و کار شما را از اطلاعات کلیدی محروم کند. این یعنی یک اپلیکیشن، یک ورود به سیستم، یک تجربه ی کاربر و یک پایگاه داده. زیبایی اش سطح جدیدی از اتوماتیک سازی است که با ترکیب کردن همه چیز امکانپذیر می شود و زمان آزادی را در اختیار رهبران عملیات های انسانی قرار می دهد که بر پیشرفت کارکنان تمرکز کنند، نه بر کاغذبازی ها. یک استخدامی جدید می تواند شخصا و با استفاده از تلفن هوشمندش در عرض چند دقیقه و در یک چرخه ی کار، اطلاعات تماسش را وارد کند، فرم آی ناین خود را پر کند، ترجیح های واریز مستقیم خود را مشخص نماید، برای مزایا ثبت نام کند، و حساب اسلک و جی میل خود را وارد نماید. حتی قبل از این که کارش را در شرکت شروع کند (شکل ۲۰-۴).

اپلیکیشن های زیر می توانند همگی در یک اپلیکیشن و چرخه ی کار واحد اتوماتیک سازی و مدیریت شوند:

- استخدام و معارفه
- نمودار مشخصات کارکنان
- چارت سازمانی
- زمانبندی
- ردگیری زمان (ساعت ورود/خروج) موقعیت جغرافیایی
- مرخصی (مدیریت مرخصی با حقوق، تائیدیه ها، مانده های مرخصی)
- مزایا (خرید، ثبت نام، کسورات، مدیریت اتوماتیک)
- حساب های فلکس (حساب پس انداز سلامت^۱، حساب هزینه کرد انعطاف پذیر^۲، کارت های رفت و آمد و مطالبات)
- فیش حقوقی و مالیات ها

¹ Health Savings Account (HAS)

² Flexible Spending Account (FSA)

- مدیریت عملکرد (اهداف، بررسی ها، بازبینی ها)
- محک زنی حقوق
- تعهد کارمند
- بازخورد و نظرسنجی کارکنان
- رفاه کارکنان (پیگیری و پایش استرس، اضطراب و غیره)
- شبکه های همکاری و ارتباطات
- کمک به رعایت قانون
- تحلیل افراد، اطلاعات و روند ها

نمای کلی

مهلت های آینده

الزامات اضافی

تکمیل ایابگانی شد

مهلت های آینده

مهلت سفارشی اضافه کنید

جستجو...
جستجو

فیلتر بر اساس تاریخ سررسید

MM/DD/YYYY را شروع کنید

پایان MM/DD/YYYY

فیلتر بر اساس نوع

مهلت فدرال

مهلت سفارشی

مهلت های آینده (16)

01 فوریه 2021

خلاصه بیماری و خدمات OSHA سال قبل را در محل کار ارسال کنید

✓

Action را انتخاب کنید

01 فوریه 2021

فرم W-2 را به اداره تامین اجتماعی (SSA) ارسال کنید

✓

Action را انتخاب کنید

01 فوریه 2021

فرم W-2 را برای کارمندان ارسال کنید

✓

Action را انتخاب کنید

08 فوریه 2021

فرم OSHA 300 را برای Mickey Goldmill پر کنید

✓

⚙️

Action را انتخاب کنید

28 فوریه 2021

فرم های C-1094 و C-1095 را به IRS (پرونده کاغذی) ارسال کنید

✓

Action را انتخاب کنید

مشاهده همه

مهلت های گذشته (2)

15 اکتبر 2020

به ثبت نام کنندگان واجد شرایط Medicare از پوشش معتبر داروهای تجویزی اطلاع دهید

⚠️

⏏️

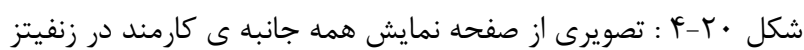
Action را انتخاب کنید

شکل ۲۰-۳: نمونه ای از دستیار قانونمداری زنفیت، یک مشخصه ی دیجیتالی که ضرب العجل های قانونی برای منابع انسانی، مزایا و فیش حقوقی را به کسب و کارها هشدار می دهد.

منبع: زنفیتز، ۲۰۲۱

علاوه بر بهتر کردن کارایی و تجربه ی کارکنان از طریق اتوماتیک کردن تمام این فرایندها در یک مکان، دیجیتالی کردن آنها باعث کسب نقاط داده بیشتر می شود که می توانند تحلیل و به بینش هایی تبدیل شوند.

۳۴۰



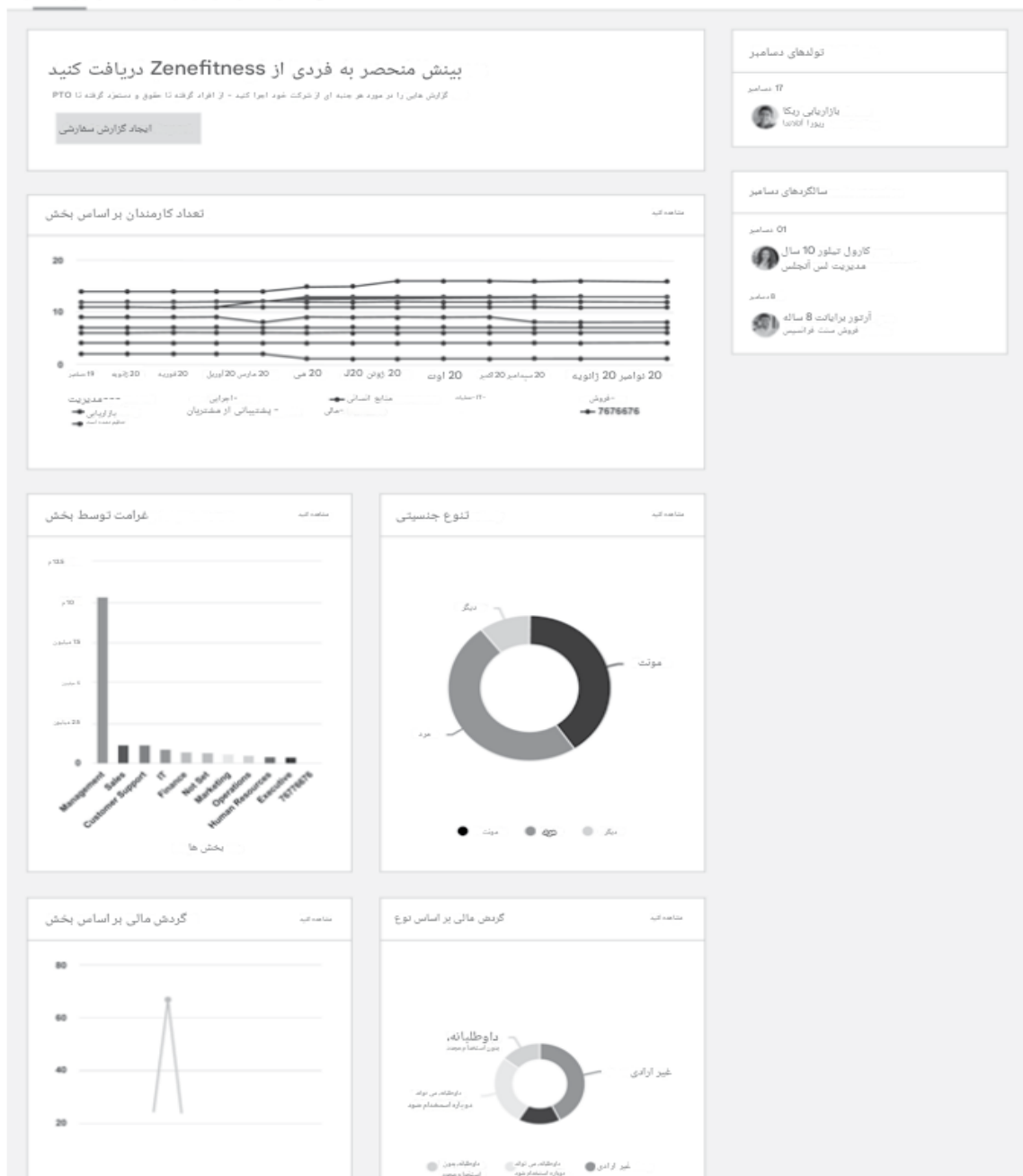
٣٤١

هوشمندی را با بینش های داده محور افزایش دهید

رویکردهای قدیمی به تکنولوژی منابع انسانی به معنای استفاده ابتدایی از دیجیتالی کردن و مخازن اطلاعاتی بودند. تجزیه و تحلیل داده‌ها زمان‌گیر و غالباً مستعد خطا بود. غالباً مراحل دستی در کارها وجود داشت، نظیر جمع‌آوری داده‌های بهره‌برداری از مزایا. در بسیاری موارد، این داده‌ها اصلاً وجود نداشت. به عنوان مثال، سطوح تعهد و رفاه کارمند با مقایسه‌های سالیانه؟ این کار مستلزم به‌روزرسانی‌های پیوسته و دوباره‌کاری بود تا داده‌ها هماهنگ و به‌روز باقی بمانند.

با داشتن تکنولوژی عملیات انسانی مناسب، اطلاعات سهل‌الوصول و قابل اطمینان به آسانی در اختیار شما قرار دارند (شکل ۲۰-۵). شما می‌توانید یک نمای ۳۶۰ درجه از هر کارمند و کل نیروی کارتان داشته باشید. این شامل پیمانکاران نیز می‌شود. شامل داده‌های هزینه و مخارج نیز می‌باشد. شامل سنج‌های عملیاتی نظیر سرشماری، خروج کارکنان و روندهای عملکرد نیز می‌باشد. شامل بینش‌های استراتژیک نظیر روندهای تنوع و شمول در میان کارکردهای کلیدی کسب‌وکار و مکان‌های مختلف است. داده‌ها همیشه به صورت بی‌درنگ به‌روز می‌شوند. اطلاعات می‌توانند در زمان و مکانی که شما مایلید به دستتان برسند.

این‌ها فقط نمونه‌های اندکی از مزایای انتقال دادن گزینه‌های مختلف تکنولوژی قدیمی منابع انسانی به یک پلتفرم واحد عملیات انسانی هستند. با اجرای این تغییر، تجربه کارمندان خود را ارتقا می‌دهید، بهره‌وری نیروی کار را بهتر می‌کنید، بازدهی و کارایی را افزایش می‌دهید و تصمیمات مبتنی بر داده بیشتری اتخاذ می‌کنید. با اهمیت دادن به کارکنانتان، موافقت و حمایت آن‌ها را به دست می‌آورید. اعتماد و اعتبار را به صورت درونی در میان هیئت مدیره و تیم رهبری خود ایجاد می‌کنید. و به ساختن و ارتقای کسب‌وکار کمک می‌کنید. بیشتر از این چه می‌خواهیم؟



شکل ۲۰-۵: نمونه ای از یک گزارش هوشمند کسب و کار که شامل داده هایی در مورد خروج کارکنان، تنوع نیروی کار، حقوق کارکنان و غیره می باشد.

منبع: زنفیتز، ۲۰۲۱

فصل بیست و یکم:

بهره‌گیری از مدیریت عملیات انسانی برای ایجاد

برتری در رقابت.

دنیا در صد سال گذشته بسیار تغییر کرده است. از آن زمانی که مزارع از هر دو کارگر یکی را به کار می‌گرفتند، زمان زیادی گذشته است. خود کار نیز تغییر کرده است. دلایل کار کردنمان نیز تغییر کرده‌اند. نیروی کار خود را بازآفرینی کرده است. تکنولوژی کار را به هم ریخته و بازآفرینی کرده است – و همچنان می‌کند. محل کار در حال تغییر است و این تغییر در واکنش به همه‌گیری کووید-۱۹ بسیار شتاب گرفت.

دیجیتالی شدن سریع محل کار و اقتصاد همچنان با سرعت پیش خواهد رفت. این چالش‌های جدیدی ایجاد خواهد کرد، اما فرصت‌های جدیدی نیز خلق خواهد کرد و سطح جدیدی از داده‌ها، بینش‌ها و امکانات را به وجود خواهد آورد.

اکنون به یک تغییر بزرگ‌تر نیاز است. تغییری که بر تمام کارکنان، کارگران و شرکت‌های موجود در سیاره زمین تأثیر می‌گذارد. تغییر در روش‌های مدیریت کردن کار. تغییر در رابطه میان شرکت و کارکنانش. تغییر در چشم‌انداز، اصول و هدف منابع انسانی که ما می‌شناسیم. این تغییر بسیار مورد نیاز است و به تأخیر افتاده است. امیدواریم این کتاب به شما الهام داده باشد. امیدواریم به شما انگیزه داده باشد وضعیت کنونی منابع انسانی را به چالش بکشید. امیدواریم طرح و برنامه‌ای برای تغییر و تاکتیک‌های مفید، بهترین شیوه‌ها و مثال‌هایی برای یک روش جدید با عملیات انسانی، برای شما فراهم کرده باشد.

حال که ماجراجویی‌تان در عملیات انسانی را آغاز می‌کنید، توصیه می‌کنیم اولویت‌های کسب‌وکار را در مرکز توجه‌تان قرار دهید. همه مسائل مربوط به عملیات انسانی باید مرتبط و متناسب با اهداف و اولویت‌های تکاملی کسب‌وکار باشند. طرح‌ها، بینش‌ها و شاخص‌های کلیدی عملکرد، عملیات انسانی باید شاخص‌های پیش‌نگر برای کسب‌وکار باشند. باید فرصت‌ها و ریسک‌های واقعی کسب‌وکار را نشان دهند. اندازه‌گیری این اولویت‌ها تنها راه نشان دادن پیشرفت و ارزش است. این برای پیشرفت عملیاتی، ضروری و اساسی است. این کتاب چند آموزه‌ی کلیدی را ارائه می‌دهد.

آموزه ی اول: از اتوماتیک سازی استقبال کنید. خودکارسازی تجربه بهتری برای کارکنان ایجاد می کند و تمامی انواع کارمندان و کارگران را قادر می سازد تجربه استفاده مدرنی که به آن عادت دارند را داشته باشند. مشکلات فرآیند را برطرف می کند و آن ها را قادر می سازد پاسخ هایشان را خودشان بیابند و کارها را خودشان در محیطی امن و کنترل شده انجام دهند. خطر خطاها را کاهش می دهد. کسب داده ها را افزایش می دهد و به کسب اطلاعات ارزشمند برای تصمیم گیری سریع تر کمک می کند. و در نهایت، شما را آزاد می کند تا بر کارهای مهم تر تمرکز کنید.

آموزه ی دوم: تجربه ی کارمند را در اولویت قرار دهید. همه شرکت ها در تجربه مشتری خود سرمایه گذاری می کنند. اما این کارکنان هستند که این تجربه را به وجود می آورند. از زمانی که سازمان ها متوجه شده اند که کارکنانشان مهم ترین دارایی آن ها هستند، در ایجاد تجربه منحصر به فرد و جذاب برای کارمندانشان سرمایه گذاری می کنند. آن ها بر انگیزه کارکنان تمرکز کرده اند و فناوری مدرن را برای کارکنانشان فراهم می کنند، زیرا می دانند که این برای موفقیت و بهره وری، مهم و حیاتی است. آن ها به نظرات کارکنانشان گوش می دهند و، مهم تر اینکه، بر اساس بازخورد آن ها عمل می کنند. آن ها در تعهد، همکاری و رفاه کارکنان – و تبدیل شدن به مکانی عالی برای کار کردن – سرمایه گذاری می کنند.

آموزه ی سوم: نیروی کارتان را آزاد کنید. با داشتن تکنولوژی می توانید از کاغذبازی دست بکشید و به کار انسانی (عملیات های انسانی) روی آورید. اصل پارتو (قانون ۸۰/۲۰) را بپذیرید و زمان تان را بر ۲۰ درصد فعالیت هایی که ۸۰ درصد ارزش سازمانی را ایجاد می کنند متمرکز سازید. سازمان تان را از کارهای کم ارزش آزاد کنید. این کار را برای خودتان، تیم انسانی تان و کل نیروی کارتان انجام دهید. برنامه ها، سیستم ها و آداب و رسوم سازمانی طراحی کنید که به ارتقای تعهد و بهره وری تیم کمک می کنند. چرخه های فیدبک و نظرخواهی سریع طراحی کنید. نظارت نزدیکی بر احساسات کارکنان تان داشته باشید. بهره وری را اندازه گیری و پایش کنید.

این را به منشور عملیات انسانی در شرکت خود تبدیل کنید. چشم‌انداز، خط مشی و پیشرفت خود را به کارکنان اطلاع دهید. اگر این کارها را به خوبی انجام دهید، مشخص خواهد شد و البته موفقیت خود را در طول مسیر اندازه‌گیری خواهید کرد. می‌توانید این موفقیت را در بازخوردی که از کارکنان، هم‌تایان و تیم رهبری دریافت می‌کنید، ببینید. می‌توانید آنرا در نمره ی شاخص مروجان کارمند و نمرات تعهد ببینید. می‌توانید آنرا در رتبه بندی گلاسدورتان، ببینید. شرکت شما به یک مکان عالی برای کارکردن و به یک کارفرمای منتخب در صنعت، گروه و مکان جغرافیایی تان یا هرجایی که برای شما اهمیت دارد تبدیل می‌شود.

هیچ شکلی در مورد ارزش افراد و کارکنان برای سازمان‌ها، وجود ندارد. هیچ شکی نیست که افراد بزرگترین و عالی‌ترین دارایی و بزرگترین عامل موفقیت یک شرکت هستند. همچنین هیچ شکی نیست که اکنون بهترین زمان برای داشتن یک رویکرد بهتر و مدرن‌تر به توانمندسازی افراد است. این هدف عملیات‌های انسانی است. در سفرتان به سوی عملیات‌های انسانی بهترین‌ها را برای شما آرزو می‌کنیم.

منابع و ابزارهای دیجیتال

خوشحال می شویم که کتابخانه ی منابع و ابزارهای دیجیتال مان را با رهبران کسب و کارها و متخصصان عملیات های انسانی به اشتراک بگذاریم.

برای دسترسی به ابزارها و الگوهای اشاره شده در این کتاب از سایت www.zenefits.com/pops-extras دیدن فرمایید.

برای یک ارزیابی رایگان مدل بلوغ عملیات های انسانی از سایت www.zenefits.com/pips-quiz بازدید کنید.

این ابزارهای آنلاین رایگان به رهبران عملیات های انسانی کمک می کنند پیشرفت دپارتمانی شان را خودشان ارزیابی کنند و از نقاط ضعف و قوت فرایندهای شان آگاه شوند. از این ابزار برای ارتقای سطح عملیات های انسانی تان استفاده و یک تجربه ی بهتر برای کارکنان تان خلق کنید.

برای گرفتن گواهی عملیات های انسانی به سایت www.zenefits.com/pops-academy مراجعه کنید.

چه یک رهبر عادی منابع انسانی باشید و چه یک متخصص با تجربه، آکادمی عملیات های انسانی (POPS Academy) دانش و روش های مطلوب را ارائه می دهد تا شغل و شرکت شما را به سطح بالاتر ارتقا دهد. مفاهیم موجود در این کتاب، از استراتژی های سطح بالا گرفته تا مثال های عملی، را مطالعه کنید و یادگیری در مراحل مدل بلوغ عملیات های انسانی پیشرفت کنید.