

# کارنگ

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

۱۱۰

هفته‌نامه  
اقتصاد نوآوری  
سال سوم  
شماره  
صد و دهم  
پنجم شهریور  
۱۴۰۲  
صفحه ۳۲  
۶۰ هزار تومان



گفت‌وگو با  
امیرحسین داوودیان  
معاون بانکداری خرد  
بانک تجارت

برند کارفرمایی  
موفق و همه  
عوامل مؤثر  
بر آن

بله  
شق القمر می‌کنند  
خیلی هم زیاد!

چرا باید هر برند  
کارفرمایی قدرتمند را  
یک روزنه امید ببینیم



سختی ساخت  
یک برند  
انسان محور

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



## مهم‌ترین دارایی یک اکوسیستم



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



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

## سختی ساخت یک برند انسان محور

زندگی‌شان با آنها همراهی و همدلی کنند. این چیزی است که باید نسخه بومی آن را پیدا کنیم. باید با یکدیگر نه به‌عنوان کارفرما و نیروی کار، بلکه به‌عنوان ایرانی‌های خسته و کم‌امید در روزهایی که از اقتصاد تا بسیاری دیگر از متغیرهای جامعه جان و حالی برایمان نمی‌گذارد، حرف بزنیم. مدام حرف بزنیم و هدف‌مان این باشد که حال یکدیگر را بهتر کنیم.

یا حداقل اگر نمی‌توانیم، بدتر نکنیم. کار سختی است که باید در مواجهه با مفهوم برند سازمان یا منابع انسانی، به‌خصوص در نیمه دوم سال ۱۴۰۲ که هیچ نشانه‌ای از بهبود اوضاع شرکت‌ها نمی‌بینیم، تمرکز بیشتری روی آن بگذاریم؛ مأموریتی که دیگر نه یک ژست برای برندسازی در شبکه‌های اجتماعی که رسالتی است انسانی. از همین روست که فکر می‌کنم این روزهای سخت و طاقت‌فرسا شاید بهترین زمان برای انسان محور کردن کسب‌وکارهایمان باشد. من فکر می‌کنم حتی در برگزاری این رویداد هم لحظات زیادی یاد گرفته که همکارانی که به من در برگزاری آن یاری می‌رسانند آدم‌هایی هستند تحت تأثیر همین جو کمرشکنی که از آن نام بردم. و این از یاد بردن همان چیزی است که باید تمرین کنم و کنیم که کمتر به آن دچار شویم؛ برای من مهم‌ترین دستاورد این رویداد در کنار همه سختی‌های آن که بخشی از روتین کار ما در راه کار شده و به آن خو گرفته‌ایم؛ جدی گرفتن بیش از پیش همین بینش مهم در کار با همکارانم بوده است.

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

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

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



رضا جمیلی  
سردبیر



@rezajamili

# درباره رویداد

اهداف راه‌کار و بانک تجارت از ه



شماره ۱۱۰  
۵ شهریور ۱۴۰۲  
سال سوم

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

### درباره چه چیزی صحبت می‌کنیم؟

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

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

### محورهای رویداد

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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



شماره ۱۱۰  
شهریور ۱۴۰۲  
سال سوم

# برند کارفرمایی

مکاری در برگزاری یک رویداد



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

### مخاطبان هدف رویداد

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

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

### اهداف رویداد

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

### سؤالاتی که در پی پاسخ آنها در این رویداد هستیم

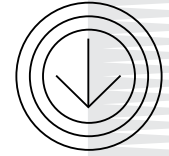
- برند کارفرمایی شرکت‌ها چگونه ساخته می‌شود و در برنامه‌های راهبردی سازمان‌ها چگونه باید برای آن برنامه‌ریزی کرد؟
- عوامل مؤثر بر برند کارفرمایی شرکت‌های در شرایط فعلی اکوسیستم نوآوری و به‌طور کلی اقتصاد کشور چیست؟
- رابطه منابع انسانی و برند کارفرمایی یک رابطه دوطرفه است. از سویی برند کارفرمایی قدرتمند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



رضا قربانی

@mediamanager\_ir





## ضرورت ایجاد فرهنگ سازمانی مشکل کارمندان پرسروصدا

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

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

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

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



شماره ۱۱۰  
۵ شهریور ۱۴۰۲  
سال سوم



عکس: تورج هیبتی

# حوزه برندینگ متولی ساخت برند کارفرمایی است

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

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

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

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

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

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





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

## هیچ چیز آن طور نیست که به نظر می‌رسد

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

دستمزد بالاست، اما تقاضاها بیشتر است

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

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

مزایای خوب، اما دسترسی چالش برانگیز

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



شماره ۱۱  
شهریور ۱۴۰۲  
سال سوم



گفت‌وگو  
INTERVIEW

# برند کارفرمایی صدای کارکنان است

مدیر سرمایه انسانی توسن تکنوا اعلام کرد

کرد: «در طراحی و تدوین برنامه‌های بهبود برند کارفرمایی، کارکنان نقش مهمی ایفا می‌کنند و در واقع صدای کارکنان به مثابه برند کارفرمایی خواهد بود.»

مدیر سرمایه انسانی توسن تکنو معتقد است کارکنان سازمان به‌عنوان حامیان و سفیران برند، نقش مهمی در ترویج برند کارفرمایی خواهند داشت و در این رابطه اظهار

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

## مصائب کارفرمایان در روزهای سخت

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





## مطالعات دریاب رضایت نیروی کار مرخصی با حقوق مهم ترین است

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

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

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

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

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



شماره ۱۱۰  
۵ شهریور ۱۴۰۲  
سال سوم



گفت‌وگو  
INTERVIEW



# چالش جدی کمبود مدیر و کارآفرین در اکوسیستم

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

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

اکوسیستم یک چالش جدی است.

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

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

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

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



## ارتقای شغلی دورکاران دشوار است

### خطرات دورکاری

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

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

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

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

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



شماره ۱۱۰  
۵ شهریور ۱۴۰۲  
سال سوم



# توسعه برند کارفرمایی نیازمند انعطاف است

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

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

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

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

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

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

در این میان نکته حائز اهمیت این است که هر آنچه در طول زمان از یک شرکت ثبت می‌شود، روی هویت آن مجموعه تأثیرگذار است. در واقع می‌توان گفت ساخت برند کارفرمایی در طولانی مدت نتیجه‌بخش خواهد بود؛ بنابراین اگر یک شرکت در ساخت برند کارفرمایی و انعکاس آن به بیرون از سازمان موفق باشد، باید بتواند این موفقیت را در طول زمان حفظ کند که این کار چالش‌های

زیادی به همراه دارد. اما باید توجه داشت وقتی یک برند کارفرمایی بر اساس استراتژی‌های یک شرکت ساخته می‌شود، با گذر چند سال در ذهن‌ها نقش می‌بندد و افراد درباره آن صحبت می‌کنند؛ در آن زمان است که می‌توان گفت یک شرکت در ساخت برند کارفرمایی خود موفق بوده است.

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

## باید در این شرایط یکدیگر را درک کنیم

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







## رویکرد همدلانه در ارتباطات سازمانی

### درباره امپتیک

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

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

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

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



شماره ۱۱۰  
پنجم شهریور ۱۴۰۲  
سال سوم



# فرهنگ سازمان و مسئله‌ای به نام ماندگاری کارکنان

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

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

## رویکرد شرکت‌ها برای ساخت برند کارفرمایی

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

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

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

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

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

## تأثیر شرایط اقتصادی و اجتماعی بر برند کارفرمایی

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

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

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

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

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

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

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





رویدادی که  
دردسرساز شد

## مرخصی اجباری مدیر اوپر

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

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

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

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

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



کارنگ



شماره ۱۱۰  
۵ شهریور ۱۴۰۲  
سوم

# مهم‌ترین زیرساخت برند کارفرمایی وضعیت اقتصادی شرکت است

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

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

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

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

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

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

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



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



## کارپاره وقت وتوانمندی کارکنان نگرانی کارفرمایان بی مورد است

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

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

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

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

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

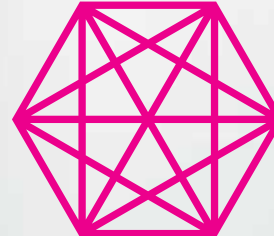


شماره ۱۱۰  
۵ شهریور ۱۴۰۲  
سال سوم

# همه دلایل مهاجرت...

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

گفت‌وگو  
INTERVIEW



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

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

### کارکنان بهترین سفیران برند هستند

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

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

## باید نیروها را در رشد سازمان درگیر کرد

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

کل صنعت بازی است.

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

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

عکس: تورج هیبتی

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





اخراج یک مادر شیرده  
خبرساز شد

## ماجرای یک اخراج

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



شماره ۱۱۰  
۱۴۰۲ شهریور  
سال سوم

# چطور داستان برندمان را بازگو کنیم؟

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



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

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

سازمان ها چطور باید برای آن برنامه ریزی کرد؟

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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



# برند کارفرمایه

EMPLOYER BRANDING

## سخنرانان، ارائه دهندگان و پنلیست‌های رویداد برند کارفرمایه



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



<b>سعید سامان</b> مشاور برند	<b>محمد جواد ثابت</b> مشاور و مدرس کسب و کار	<b>ایلیا وکیلی</b> نایب رئیس هیئت مدیره ابرآروان	<b>مسیح کریمیان</b> مشاور منابع انسانی	<b>رضا قربانی</b> مؤسس کارخانه نوآوری رسانه راه کار	<b>عادل طالبی</b> مدیرعامل تیزلند	<b>سهیل عظیمی</b> مدیر بخش مردم و فرهنگ دیجی کالا	<b>مریم رضاصفت</b> مدیر منابع انسانی بیت پین
------------------------------------	--	--	--	---	---	---	--



**راه کار**  
کارخانه نوآوری رسانه راه کار  
w a y 2 w o r k . i r

رویداد برند کارفرمایه  
۸ شهریور ۱۴۰۲ - سالن قلم کتابخانه ملی