

طراحی ارزش پیشنهادی کارکنان با نقشه ارزش

گردآوری و تدوین: نغمه عبادی

دکتری تخصصی منابع انسانی

مقدمه

در طول سالیان گذشته نگرش نسبت به مدیریت منابع انسانی از جنبه‌های اهداف، ساختار و اقدامات آن تغییرات بسیاری داشته است. بخش عمده‌ای از این تغییر حرکت به سمت همراهی بیشتر منابع انسانی با استراتژی کسب‌وکار بوده است (هلبک، ۲۰۰۹). تا پیش از دهه ۱۹۶۰، نیروی انسانی به عنوان هزینه در نظر گرفته می‌شد و تمرکز سازمان‌ها صرفاً بر امور اداری مانند محاسبات کارکرد افراد و حقوق و دستمزد بود. در این دوره تاکید بر ثبات و کارایی بود در نتیجه تلاش می‌شد که کارها به گونه‌ای طراحی شوند که اکثر افراد قادر به انجام آن باشند و بتوان برای آنها به سادگی جایگزین پیدا کرد.

با مطرح شدن رویکرد روابط انسانی در مقابل رویکرد مدیریت علمی که تلاش می‌کرد نشان دهد بهبود شرایط کاری می‌تواند به بهبود خروجی کارکنان منجر شود و همچنین تغییراتی که در قوانین کار در کشورهای پیشرفته در دو دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ شکل گرفت، نقش واحد پرسنلی به عنوان "پلیس روابط کار" به اوج رسید. تا اینکه در دهه ۱۹۸۰ مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی با هدف مرتبط نمودن فعالیت‌های منابع انسانی با عملکرد سازمان و خلق ارزش افزوده پدیدار شد (هانتر و همکاران، ۲۰۰۶). در این دوره منابع انسانی به جای هزینه به عنوان دارایی در نظر گرفته می‌شود اما نقش اجرای استراتژی به جای تدوین استراتژی را ایفا می‌کند.

از اواخر دهه ۱۹۹۰، با شکل‌گیری چالش‌های رقابتی مانند اهمیت دارایی دانش محور و پررنگ شدن مفهوم یادگیری و نوآوری، منابع انسانی به عنوان پتانسیل رقابتی سازمان‌ها در نظر گرفته شد. به بیان دیگر در این دوره به جای اینکه منابع انسانی به عنوان نتیجه برنامه‌ریزی استراتژیک دیده شود، برنامه‌ریزی استراتژیک است که بر مبنای قابلیت‌ها و پتانسیل‌های منابع انسانی سازمان شکل می‌گیرد.

¹. Policeman of Labor Relation

با پررنگ شدن نقش سرمایه‌های انسانی در خلق مزیت رقابتی برای سازمان‌ها، کارکرد مدیریت منابع انسانی نیز بسیار حائز اهمیت شده است. به این ترتیب مدیریت منابع انسانی شامل دو بعد گنجینه سرمایه انسانی و اقدامات منابع انسانی (ابزارهای منابع انسانی برای مدیریت منبع سرمایه-های انسانی) دانست. اقدامات منابع انسانی پتانسیل اندکی برای منبع مزیت رقابتی پایدار بودن دارند چرا که اگرچه می‌توانند ارزشمند باشند اما نمی‌توانند کمیاب، غیرقابل تقلید و غیرقابل جایگزینی باشند.

این اقدامات منابع انسانی اگرچه خود منبع مزیت رقابتی نیستند اما از طریق توسعه سرمایه‌های انسانی و متأثر ساختن رفتار نیروی انسانی، نقش مهمی در توسعه مزیت رقابتی پایدار ایفا می‌کنند. یکی از مهمترین این اقدامات توجه به خلق تجربه مثبت برای کارکنان و در نتیجه بهبود تعلق سازمانی و در پی آن نگهداشت آنها در سازمان است.

این مقاله قصد دارد با رویکردی کسب و کار محور و با بهره‌گیری از مفاهیم این حوزه یعنی بوم طراحی ارزش پیشنهادی به موضوع نگهداشت بپردازد و به سازمان‌ها کمک کند تا ابزاری مناسب به طراحی ارزش پیشنهادی متناسب با انتظارات، خواسته‌ها و آرزوهای کارکنان بپردازند.

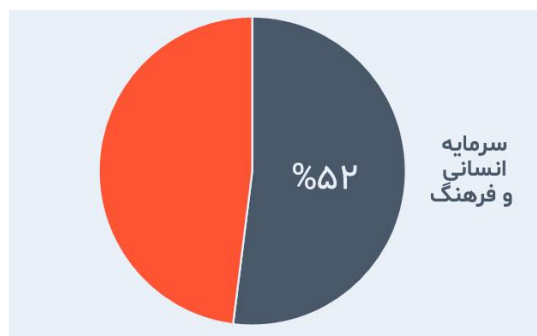
به همین منظور ابتدا به صورت مختصر سهم سرمایه انسانی در کسب و کار و چرایی اهمیت آن شرح داده شده است. در ادامه دلایل ضرورت موضوع نگهداشت استعدادهای سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است و نشانه‌های رفتاری که می‌تواند به ما کمک کند تا متوجه شویم کارکنان چه زمانی سازمان را ترک می‌کنند ارائه شده است. در نهایت بر اساس بوم ارزش پیشنهادی، شیوه طراحی ارزش پیشنهادی کارکنان شرح داده شده است.

۱. چرا توجه به سرمایه انسانی در سازمان مهم است؟

جهان در حال تکامل از عصر صنعت به عصر اطلاعات و در آینده به عصر انسان است، سرمایه-انسانی نیز در حال تبدیل شدن به معیاری برای موفقیت سازمان‌هاست. در همین راستا مطالعات مهرورتا و ملهورتا در سال‌های ۲۰۰۱ و ۲۰۰۳ نشان می‌دهد که سرمایه غیرملموس ۶۰ تا ۸۰ درصد ارزش شرکت‌ها را شامل می‌شود (مهرورتا و ملهورتا^۲، ۲۰۱۹) این یافته‌ها در سال ۲۰۲۰ حاکی است که دارایی‌های ناملموس سازمان در بخش سرمایه انسانی و فرهنگ به تنهایی حدود ۵۲ درصد ارزش بازار یک سازمان را شکل داده و می‌تواند استراتژی کسب‌وکار را به مرحله موفقیت یا شکست رسانده و تمایز کلیدی ایجاد کند (مجمع جهانی اقتصاد^۳، ۲۰۲۰).

^۲. Mehrotra and Malhotra

^۳. World Economic Forum



شکل ۱. سهم سرمایه انسانی در خلق ارزش (مجمع جهانی اقتصاد، ۲۰۲۰)

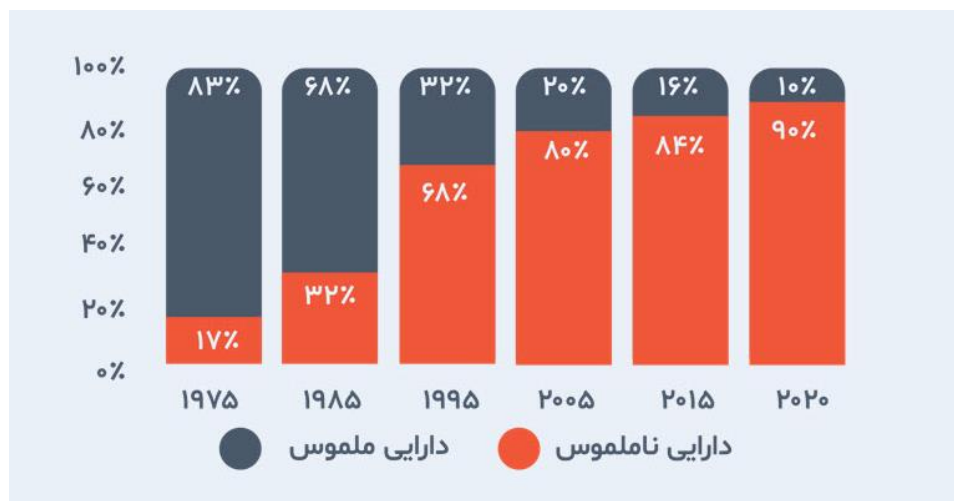
ارزش خالص اکثر سازمان‌ها به صورت مستقیم با استعدادها و درون سازمان یا همان سرمایه انسانی مرتبط است. اینوستوپدیا^۴ که بزرگترین دانشنامه سرمایه‌گذاری و وبسایت آموزش موضوعات مالی در جهان است، سرمایه انسانی را اینگونه تعریف می‌کند: "سرمایه انسانی به ارزش اقتصادی تجربه و مهارت کارکنان اشاره دارد. سرمایه انسانی شامل دارایی‌هایی مانند تحصیلات، آموزش، هوش، مهارت‌ها، سلامتی و سایر مواردی مانند وفاداری و وقت‌شناسی است که کارفرمایان برای آنها ارزش قائل هستند."^۵

نمودار ۱ تغییرات عمده‌ای که طی ۴۵ سال گذشته در سهم دارایی‌های ملموس و غیرملموس در خلق ارزش شرکت‌های اس‌اند‌پی ۵۰۰ رخ داده است را نشان می‌دهد. شرکت‌های اس‌اند‌پی ۵۰۰، پانصد شرکتی هستند که در بازار بورس سهام نیویورک و نزدک سهام برتری دارند. از این فهرست جهت قیاس در معاملات، خرید و فروش سهام و نیز جهت ارزیابی عملکرد شرکت‌های بزرگ استفاده می‌شود.^۶ همانطور که این نمودار نشان می‌دهد سهم دارایی‌های غیرملموس در خلق ارزش که سرمایه انسانی نیز بخش عمده آن را شکل می‌دهد از ۱۷ درصد در سال ۱۹۷۵ به ۹۰ درصد در سال ۲۰۲۰ تغییر کرده است. به بیان دیگر سهم دارایی ناملموس در طی این سالها بیش از ۵ برابر افزایش پیدا کرده است و در حال حاضر نسبت سهم دارایی ملموس به غیرملموس برای خلق ۱ به ۹ است.

^۴. Investopedia

^۵. [Human Capital Definition: Types, Examples, and Relationship to the Economy \(investopedia.com\)](https://www.investopedia.com/terms/h/human-capital-definition-types-examples-relationship-to-economy/)

^۶. شاخص S&P ۵۰۰ - ویکی‌پدیا، دانشنامه آزاد (wikipedia.org)



نمودار ۱. سهم دارایی ملموس و غیرملموس در خلق ارزش (Ocean Tomo, 2020)

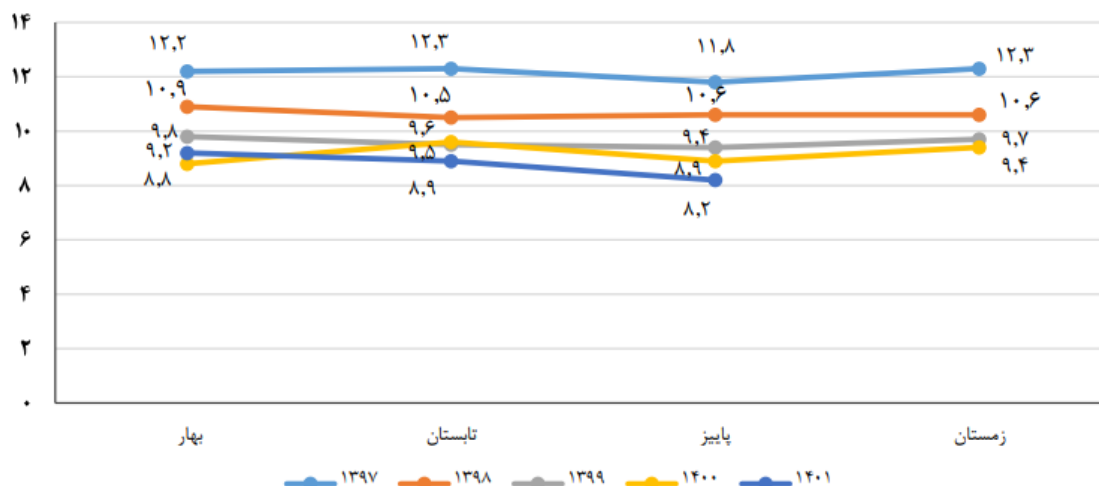
۲. چرا توجه به نگهداشت سرمایه انسانی در سازمان مهم است؟

داده‌های فوق حاکی از اهمیت روزافزون سرمایه‌های انسانی در خلق ارزش برای سازمان‌هاست. با پررنگ شدن نقش افراد در سازمان، به سه دلیل زیر موضوع نگهداشت آنها نیز حائز اهمیت می‌شود:

• اقیانوس بازار کار در ایران، قرمز رنگ است.

داده‌های خام نتایج طرح آمارگیری نیروی کار توسط مرکز آمار ایران در پاییز ۱۴۰۱ نشان می‌دهد که از بیش از ۲۶ میلیون نفر جمعیت فعال، حدود ۲۴ میلیون نفر شاغل بوده و بر این اساس نرخ بیکاری حدود ۸ درصد است. نمودار ۲ نرخ بیکاری جمعیت ۱۵ ساله و بیشتر را در سال‌های ۱۳۹۷ تا ۱۴۰۱ نشان می‌دهد.

آمارها نشان می‌دهد که از میزان افرادی که در حال حاضر بیکار هستند، ۴۲.۴ درصد آنها فارغ-التحصیلان آموزش عالی هستند. بنابراین بخش عمده نیروی کاری که در بازار وجود دارد و احتمالاً جذب سازمان‌ها می‌شوند اگرچه ممکن است دانش تخصصی داشته باشند اما بی‌تردید از مهارت کافی برخوردار نیستند و ترکیب آنها با استعدادهای موجود در سازمان می‌تواند پتانسیل رقابتی ایجاد کنند. بنابراین موضوع فراهم کردن تجربه مثبت کارکنان جهت نگهداشت استعدادهای سازمانی در بازار کار ایران نیز بسیار حائز اهمیت است.



نمودار ۲. نرخ بیکاری جمعیت ۱۵ ساله و بیشتر در فصول متوالی سال‌های ۱۳۹۷ تا ۱۴۰۱ (مرکز آمار ایران، ۱۴۰۱)

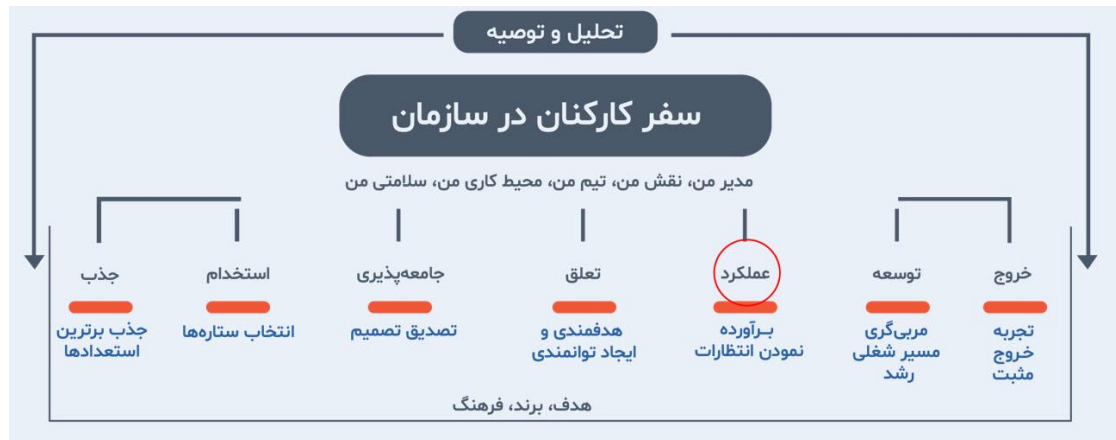
به صورت کلی داده‌های اشاره شده در بالا حاکی از آن است که اقیانوس بازار کار در ایران اقیانوسی قرمز رنگ است. مفهوم اقیانوس قرمز در استراتژی کسب و کار به این معناست که شدت رقابت در بازارهای موجود به میزانی است که سازمان‌ها برای پاسخگویی به نیازها و تقاضاهای کنونی تلاش می‌کنند تا رقبا را از میان بردارند. بازار کار ایران نیز با کمبود استعدادهایی مواجه است که سازمان‌ها بر سر جذب یا نگهداشت آنها به شدت با یکدیگر در حال رقابت هستند. چراکه نخست، درصد نیروی کار غیر شاغلی که احتمال دارد از دانش مناسب برخوردار باشند، زیر ۵۰ درصد بوده و سازمان‌ها برای جذب این میزان باید با یکدیگر رقابت کنند دوم، کمبود نیروی انسانی شایسته در بازار کار، خود سبب می‌شود رقابت شدیدتری برای شکار استعدادهای درون سازمان‌ها شکل گیرد.

همین امر سازمان‌ها را وادار کرده تا برای غلبه بر رقبا چه از منظر جذب چه از منظر نگهداشت نیروی انسانی، استراتژی‌های خاصی را طراحی نمایند. ضمن اینکه باید همانند استراتژی کسب و کار همزمان دو عامل ارزش منحصر به فرد حاصل از سرمایه‌های انسانی و هزینه‌های مرتب بر آن را مدنظر قرار دهند. در چنین شرایطی همانطور که تمرکز اصلی سازمان‌ها در استراتژی کسب و کار بر حفظ مشتریان فعلی است، در استراتژی منابع انسانی نیز باید بر حفظ استعدادهای فعلی باشد.

• نسبت ارزش به هزینه یک کارمند بعد از تعلق سازمانی مثبت می‌شود.

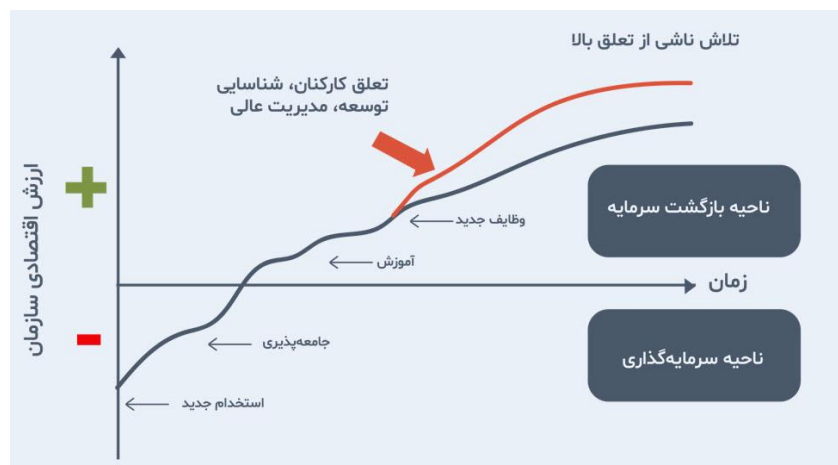
کارکنان در سازمان سفری را طی می‌کنند که شامل هفت مرحله کلیدی یعنی جذب، استخدام، جامعه-پذیری، تعلق، عملکرد، توسعه و ترک خدمت است. این مراحل بیشترین تاثیر را بر تجربه کارکنان

دارند و باید به گونه‌ای طراحی شوند که تعلق سازمانی را در پی داشته باشند یعنی نیازهای روانشناختی جهانی که برای تحقق عملکرد بالا و رشد مستمر کارکنان مورد نیاز است را برآورده نمایند. شکل ۲ چرخه حیات کارکنان در سازمان را نشان می‌دهد.



شکل ۲. چرخه حیات کارکنان (گالوپ، ۲۰۱۹)

در این سفر عملکرد به معنای برآورده نمودن انتظارات، بعد از تعلق سازمانی یعنی ایجاد حس هدفمندی و توانمندی در فرد تحقق می‌یابد. به بیان دقیق‌تر کارکنان زمانی خروجی متناسب با اهداف سازمانی ایجاد می‌کنند که به شکل درست جامعه‌پذیر شده و نسبت به سازمان احساس تعلق پیدا کرده باشند. تا پیش از این مرحله، ارزش اقتصادی این افراد برای سازمان منفی است یعنی سازمان در حال سرمایه‌گذاری بر روی آنها جهت دستیابی به بازده مناسب در زمان مناسب است. بعد از شکل‌گیری تعلق سازمانی، سازمان وارد ناحیه بازگشت سرمایه شده و ارزش اقتصادی سازمان مثبت می‌شود. واگذاری وظایف جدید ناشی از توسعه مسیر شغلی به دلیل بهبود انگیزه و تعلق منجر به افزایش تلاش افراد شده و در نتیجه ارزش اقتصادی سازمان نیز افزایش می‌یابد. شکل ۳ نسبت هزینه به ارزش یک کارمند را نشان می‌دهد.



شکل ۳. نسبت هزینه به ارزش یک کارمند (برزین، ۲۰۱۳)

بر این اساس سازمان‌ها برای اینکه بتوانند از سرمایه انسانی خود ارزش خلق کرده و آن را بهبود دهند باید بر نگهداشت تمرکز ویژه‌ای نمایند چرا که ارزش اقتصادی بعد از طی مراحل جامعه‌پذیری و تعلق سازمانی ایجاد می‌شود و تا پیش از این مراحل، نیروی انسانی صرفاً برای سازمان هزینه است.

• تصور از هزینه‌های خروج نیروی انسانی بسیار از کمتر از میزان واقعی آن است.

اکثر متخصصان منابع انسانی و حتی مدیران، هزینه‌های ترک خدمت را معادل با هزینه‌های جذب نیروی انسانی جایگزین می‌دانند. این موضوع سبب می‌شود هزینه‌های واقعی ترک خدمت کارکنان با آنچه افراد به صورت معمول تصور می‌کنند بسیار متفاوت باشد. در واقع هزینه ترک خدمت یک فرد از سازمان شامل حداقل هفت نوع هزینه است. جدول ۱، انواع این هزینه‌ها را نشان می‌دهد. بر این اساس هزینه ترک خدمت علاوه بر هزینه‌های مرتبط با جذب فرد جایگزین، هزینه‌های مربوط به انجام امور ترک خدمت فرد قبلی، هزینه‌های جامعه‌پذیری و آموزش فرد جایگزین، هزینه بهره‌وری از دست رفته ناشی از زمان مورد نیاز برای دستیابی فرد جدید به عملکرد (مطابق شکل ۳)، هزینه بهره‌وری از دست رفته سایر همکاران فرد قبلی به دلیل کاهش احساس تعلق سازمانی و در نهایت هزینه‌های مربوط به اقدامات بهبود برند کارفرمایی را در برمی‌گیرد.

شرح	سرفصل
مصاحبه خروج، امور اداری، پرداخت‌های مزایا و ترک خدمت	هزینه‌های خروج
هزینه‌های فراخوان، غربالگری، مصاحبه، جذب	هزینه‌های جذب نیروی انسانی جایگزین
هزینه‌های آشناسازی و آموزش	هزینه‌های جامعه پذیری
در طول دو یا سه سال، احتمالاً ۱۰ تا ۲۰ درصد جبران خدمات کارکنان صرف آموزش می‌شود	هزینه آموزش
هر فرد جدید برای رسیدن به بهره‌وری فرد قبلی حداقل یک تا دو سال زمان نیاز دارد	هزینه بهره‌وری از دست رفته
هزینه بهره‌وری از دست‌رفته سایر کارکنان ناشی از خروج استعدادها	هزینه تعلق از دست رفته
زمان صرف شده برای پاسخگویی به چرایی ترک خدمت و بهبود آن	هزینه برند

جدول ۱. انواع هزینه‌های ترک خدمت (برزین، ۲۰۱۳)

یکی از روش‌های محاسبه هزینه ترک خدمت، شاخص ارزش ترک کار است. این شاخص از حاصل-ضرب مدت همکاری فرد با سازمان به ماه در میانگین جبران خدمات ایشان به دست می‌آید. با کمک شاخص ارزش ترک کار در کنار نرخ ترک کار می‌توان به صورت دقیق‌تر مساله نگهداشت در سازمان را تحلیل کرد.

حال که اهمیت سرمایه‌های انسانی و نگهداشت آن در سازمان روشن گردید باید متوجه شویم کارکنان چه زمانی تصمیم می‌گیرند یک سازمان را ترک کنند.

۳. چگونه متوجه شویم کارکنان چه زمانی یک سازمان را ترک می‌کنند؟

گاردنر و هوم در سال ۲۰۱۶ پژوهشی انجام داده و در مجله هاروارد منتشر کردند تا به مدیران کمک کنند تا بتوانند کارکنانی که به زودی سازمان را ترک می‌کنند، شناسایی نمایند. آنها از ۱۰۰ نفر از کارکنان خواستند تا تغییرات رفتاری خود را پیش از ترک شغل قبلی توصیف کنند. ۹۰۰ رفتار شناسایی شد و بعد از دسته‌بندی به پرسشنامه‌ای با ۱۱۶ سوال تبدیل شد. این پرسشنامه به سه گروه از مدیران داده شد. گروه اول میزان تکرار این ۱۱۶ رفتار را در نفراتی مشخص کردند که پیش از این سازمان را ترک کرده بودند. به این ترتیب نیمی از سوالات حذف شد.

پرسشنامه کوتاه شده به گروه دوم مدیران داده شد و از آنها خواسته شد میزان تکرار این رفتارها را در مورد زیردستانشان مشخص کنند. بعد از تحلیل ۱۳ دسته رفتار مشخص شد. این رفتارها توسط گروه سوم نیز مورد بررسی قرار گرفت. در نهایت این رفتارها به عنوان نشانه‌های ترک خدمت کارکنان در نظر گرفته شد. به صورت دقیق‌تر پژوهش آنها نشان داد در رفتار کارکنانی که قصد ترک سازمان را دارند ۱۳ تغییری رخ می‌دهد که می‌تواند پیش‌بینی کننده بسیار خوبی برای احتمال خروج داوطلبانه آنها در طی ۱۲ ماه آینده باشد. این ۱۳ رفتار شامل موارد زیر است:

۱. بهره‌وری افراد بیشتر از میزان معمول کاهش می‌یابد.

۲. کمتر به عنوان یک عضو فعال تیم عمل می‌کنند.
۳. کمتر از حد معمول کار می‌کنند.
۴. کمتر از حد معمول تمایل به خشنود کردن مدیر خود دارند.
۵. کمتر از حد معمول تعهدات با بازه‌های زمانی بلندمدت را می‌پذیرند.
۶. نگرششان تغییری منفی دارد.
۷. تلاش و انگیزه کمتری نشان می‌دهند.
۸. بر موضوعات مرتبط با کار کمتر از حد معمول تمرکز می‌کنند.
۹. بیشتر از گذشته نسبت به شغل فعلی‌شان اظهار نارضایتی می‌کنند.
۱۰. بیشتر از گذشته نسبت به سرپرست مستقیم‌شان اظهار نارضایتی می‌کنند.
۱۱. بیشتر سازمان را زود ترک می‌کنند.
۱۲. اشتیاق‌شان را نسبت به مأموریت سازمان از دست می‌دهند.
۱۳. کمتر از گذشته به تعامل با مشتریان علاقه نشان می‌دهند.
۴. برای نگهداشت کارکنان در سازمان چه اقداماتی طراحی کنیم؟

اگر فکر کنید برای پیروزی در رقابت بر سر استعدادها، فقط به درآمد، عنوان شغلی و امنیت شغلی نیاز دارید، در این رقابت هرگز پیروز نخواهید بود. آنچه در کنار این عوامل بسیار حائز اهمیت است تجربه کارکنان به معنای سفری است که کارکنان در سازمان طی می‌کنند. همانطور که پیش از این نیز شرح داده شد تمامی تعاملاتی که کارکنان با کارفرما دارند از زمان پیش از استخدام در سازمان تا بعد از خروج، تجربه کارکنان را شکل می‌دهد. محیط فیزیکی کار، فناوری‌هایی که در سازمان استفاده می‌شود، ارتباطات شخصی و... همه بر این تجربه اثرگذارند. بنابراین باید اقداماتی را طرح-ریزی کرد که بر بهبود این تجربه تاثیرگذار باشد (برزین، ۲۰۲۱).

استراتژی حفظ و نگهداشت سازمان‌ها باید با کشف آنچه کارکنان واقعاً می‌خواهند شروع شود. به همین منظور باید از آنها بازخورد دریافت کرد و به خواسته‌هایشان گوش داد، سپس به روشی به آنها پاسخ داد که اطمینان حاصل کنند که شنیده می‌شوند. پیمایش انجام شده در بین ۱۰۰۰ متخصص منابع انسانی و رهبر کسب و کار در آمریکا در سال ۲۰۲۱ نشان می‌دهد اگرچه در حال حاضر اکثر شرکت‌ها (۹۰ درصد) از کارکنان خود بازخورد دریافت می‌کنند، اما تنها نیمی از آنها گاهی اوقات بر اساس پاسخ‌های نظرسنجی تغییراتی را در سازمان ایجاد می‌کنند. اگر به نگرانی‌های کارمندان خود توجه نکنید، ممکن است در آینده کمتر بازخورد صادقانه ارائه دهند. همچنین

ممکن است افراد به تدریج با ندیدن پتانسیل تغییر در سازمان فعلی، در پی ترک خدمت و یافتن شغل جدیدی باشند.⁷

ما در راستای کمک به طراحی اقدامات منابع انسانی جهت بهبود نگهداشت سرمایه‌های انسانی، بوم ارزش پیشنهادی کارکنان را پیشنهاد می‌کنیم. این بوم مبتنی بر همان بوم ارزش پیشنهادی سازمان است. به همین دلیل ابتدا این بوم را به صورت مختصر توضیح داده، سپس به بوم ارزش پیشنهادی کارکنان می‌پردازیم.

بوم ارزش پیشنهادی سازمان ابزاری برای طراحی ارزشی است که مشتریان خواهان آن هستند و دارای دو بخش است. بخش اول پروفایل مشتریان بوده که توصیف کننده بخش مشتری خاصی در مدل کسب و کارتان به صورت ساختارمندتر و با جزئیات بیشتر است. این پروفایل اطلاعات مشتریان را در سه قسمت کارها، منافع و دردها گردآوری کرده و نمایش می‌دهد تا درک واضح‌تری از آنها ایجاد شود. کارها شامل همه کارهایی است که مشتریان در تلاش برای انجام آن هستند. منفعت‌ها نتایجی را که مشتریان می‌خواهند به دست آورند یا فایده‌های ملموسی که به دنبال آن هستند را توصیف می‌کند. دردها نتایج بد، ریسک‌ها و موانع مربوط به کارهای مشتری را توصیف می‌کند.

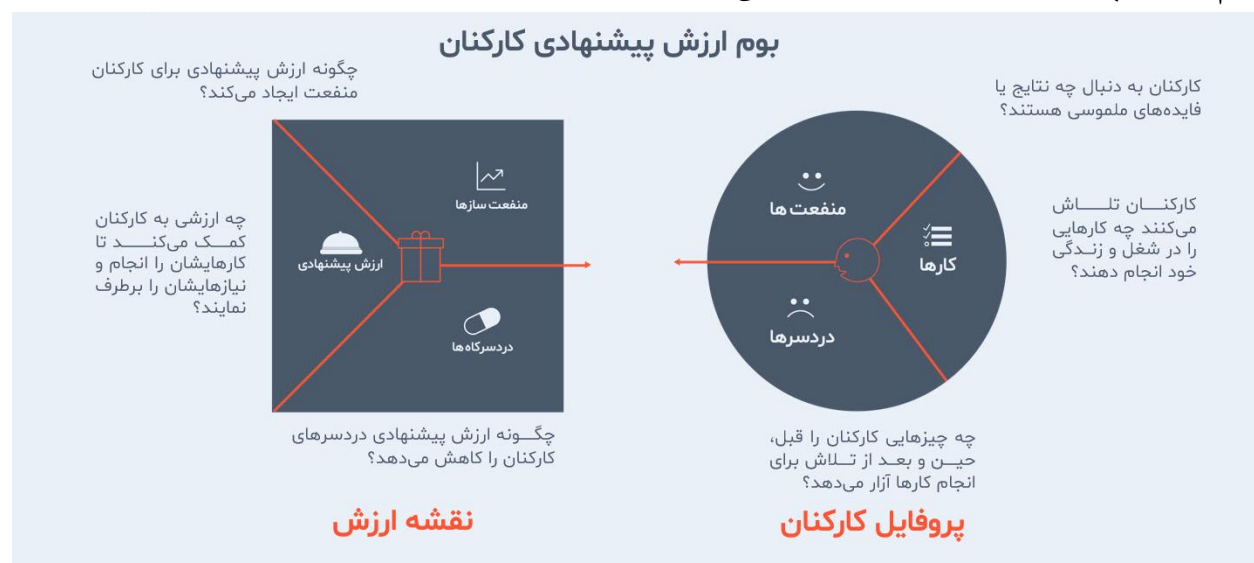
بخش دوم نقشه ارزش است که چگونگی ایجاد ارزش برای مشتریان را توصیف می‌کند. ارزش پیشنهادی توصیف کننده فایده‌هایی است که مشتریان می‌توانند از محصولات و خدمات انتظار داشته باشند. این بخش شامل سه قسمت محصولات و خدمات، منفعت‌سازها و دردها بوده که متناظر با اجزای پروفایل مشتریان است. با فهرست کردن محصولات و خدماتی که ارائه می‌کنید باید بر این نکته تمرکز کنید که چگونه ویژگی‌های محصولات و خدمات شما نتایج یا فایده‌هایی ایجاد می‌کنند که مشتریان انتظار یا آرزویش را دارند و یا از دیدنش شگفت‌زده خواهند شد. در منفعت‌سازها، باید نشان دهید که محصولات و خدمات شما چگونه برای مشتری ارزش افزوده ایجاد می‌کند. آیا کار یا زندگی مشتری را ساده می‌کند؟ آیا این چیزی است که مشتری شما می‌خواهد به دست آورد؟ آیا محصول یا خدمت شما برخی از آرزوهای مشتری را نشان می‌دهد؟ در دردها باید تمرکز شما بر این موضوع باشد که محصولات و خدمات شما چگونه مشکلات مشتریان را کاهش می‌دهد. آیا محصول یا خدمات شما وضعیت احساسی مشتری را بهبود می‌دهد؟ اشتباهات رایج مشتریان را

⁷. <https://www.bamboohr.com>

محدود یا ریشه کن می‌کند؟ آیا موانع مشتریان در اجرای یک راه‌حل خاص را از بین می‌برد؟ (استروالد و همکاران، ۱۳۹۴)

کارکنان آینده کارمند نیستند و خلق و خوی آنها بیشتر به مشتریان سازمان شبیه است تا کارکنان. بر این اساس اگر کارکنان را به عنوان مهمترین مشتریان سازمان قلمداد کنیم، ارزش پیشنهادی که سازمان برای این دسته از مشتریان ارائه می‌کند می‌تواند با استفاده از همین ابزار بوم ارزش پیشنهادی طراحی شود.

این بوم نیز دارای دو بخش پروفایل کارکنان و نقشه ارزش کارکنان است. در پروفایل کارکنان کارهایی که کارکنان تلاش می‌کنند در شغل و زندگی خود انجام دهند، نتایج و فایده‌هایی که به دنبال آن هستند و همچنین چیزهایی که تلاش می‌کنند آنها را از بین ببرند، مشخص می‌گردد. در نقشه ارزش نیز ارزشی که سازمان به کارکنان پیشنهاد می‌کند تا بتوانند کارهایشان را انجام دهند، به همراه چگونگی ایجاد منفعت و کاهش دردسر با کمک این ارزش پیشنهادی مشخص می‌گردد. شکل ۴



شکل ۴. بوم ارزش پیشنهادی کارکنان (مبتنی بر بوم ارزش پیشنهادی استروالد، ۱۳۹۴)

• پروفایل کارکنان

برای اینکه بتوانید اقدامات مرتبط با نگهداشت کارکنان را طراحی کنید، ابتدا باید پروفایل کارکنان را مشخص کرده تا درک واضحی از آنها پیدا کنید، سپس بر اساس این شناخت برای آنها ارزش پیشنهادی طراحی کنید.

حتی می‌توانید پیش از شروع، کارکنان را بر اساس چارچوب استراتژی بامبرگر و مشمولم یا معماری لپک و اسنل بخش‌بندی کنید یا بر اساس مؤلفه‌های مشاغل استراتژیک، کارکنان شاغل در این مشاغل را انتخاب کنید. از این طریق می‌توانید بر گروه خاصی از کارکنان تمرکز کنید تا برای هر کدام متناسب با پروفایل‌شان، ارزش پیشنهادی جهت نگهداشت طراحی کنید.

در گام نخست برای تکمیل پروفایل کارکنان، ابتدا کارهایی که کارکنان در شغل و زندگی خود انجام می‌دهند را فهرست کنید. این کارها می‌تواند همانند بوم ارزش پیشنهادی سازمان شامل سه دسته کارهای کارکردی، اجتماعی و شخصی باشد. کارهای کارکردی فعالیت‌هایی است که کارکنان سعی در اتمام آنها دارند. کارهای اجتماعی توصیف می‌کند که کارکنان می‌خواهند از دید دیگران چطور به نظر برسند. کارهای شخصی یا احساسی، حالت خاص احساسی است که کارکنان در پی آن هستند. کارهای کارکردی همان شرح وظایف افراد است که می‌تواند به صورت کلی فهرست شود مانند تهیه صورتهای مالی برای واحد مالی. کارهای اجتماعی به عنوان نمونه می‌تواند شامل تیم‌سازی با سایر واحدهای سازمانی در راستای یک پروژه خاص باشد. از جمله کارهای شخصی یا احساسی می‌توان به کارمند خوب بودن در نظر سازمان اشاره کرد.

حال باید منفعت‌ها و دردها را مشخص نمود. در این بخش باید بررسی کنیم که کارکنان در مسیر انجام کارها برای به دست آوردن چه نتایجی تلاش می‌کنند و چه چیزهایی آنها را آزار می‌دهد. مثلاً ممکن است کارکنان با انجام کارها در پی فرصت‌هایی برای ارتقای شغلی هم از منظر شایستگی و هم از منظر سلسله مراتب سازمانی باشند اما شغل آنها نیازمند مهارت‌های روتین بوده و سازمان نیز ساختار عمودی بلندی ندارد.

بررسی عواملی که منجر به ماندگاری کارکنان در سازمان یا ترک خدمت آنها می‌شود، می‌تواند برای شناسایی منفعت‌ها و دردها کمک‌کننده باشد.

مؤسسه دیلویت در سال ۲۰۲۱ گزارشی را منتشر کرده و طی آن عواملی که منجر به ترک خدمت و نگهداشت ستاره‌های سازمانی می‌شود را بررسی کرده است. در این میان وجود فرصت‌های پیشرفت در سازمان مهمترین عامل برای ترک خدمت و انگیزاننده‌های مالی مهمترین عامل ماندگاری در سازمان اعلام شده است.



شکل ۵. عوامل ماندگاری و ترک خدمت کارکنان (دیلویت، ۲۰۲۰)

گارتنر جهت درک چرایی تصمیم یک فرد برای ترک سازمان، این وضعیت را با حالتی مقایسه کرده که افراد تصمیم می‌گیرند خانه خود را ترک کنند. مردم مانند فروش خانه‌های خود به ترک شغل خود فکر می‌کنند. با بررسی نگرانی‌های کارکنان و دسته‌بندی آنها در این چارچوب، می‌توان اقداماتی را برای کاهش ترک خدمت کارکنان و افزایش ماندگاری آنها در سازمان طراحی کرد. طبق این چارچوب چهار حالت وجود دارد:

۱. خانه من دیگر برای زندگی کردن مناسب نیست (مثلاً سقف چکه می‌کند، لوله‌کشی خراب است).
 ۲. اگرچه خانه برای زندگی کردن مناسب است اما دیگر نیازهای من را برآورده نمی‌کند (نیاز به یک اتاق خواب اضافی داریم).
 ۳. خانه‌های دیگر بهتر به نظر می‌رسند (مثلاً خانه‌ای که هر روز صبح از کنار آن عبور می‌کنیم).
 ۴. من دیگر نمی‌خواهم در خانه زندگی کنم (من می‌خواهم در یک قایق زندگی کنم).
- در مجموع باید مشخص کرد: الف) آنچه باعث میل به ترک سازمان شده است، چیست؟ سازمان است (مشکل خانه من است) یا محیط خارجی (بازار مسکن فرصت ایجاد می‌کند)، و ب) آیا دلیل ترک خدمت مربوط به تجربه کاری است (زندگی در داخل خانه) یا زندگی شخصی (زندگی خارج از خانه).
- شکل ۵ دلایل ترک خدمت سازمان را در قالب منفعت‌ها و دردسرها نشان می‌دهد (گارتنر، ۲۰۲۱).
- اما در این میان راه حل باید متناسب با این عوامل طراحی شود. بنابراین ما طبق این چارچوب می‌توانیم عواملی برای کارکنان دردسر ایجاد می‌کنند را شناسایی کنیم تا در نقشه ارزش پیشنهادی برای آنها دردسرگاه تعریف کنیم.



شکل ۵. شناسایی منفعت ها و دردها در پروفایل کارکنان (گارتنر، ۲۰۲۱)

علاوه بر این چارچوب، شرکت مشاوره مدیریت مککینزی نیز در سال ۲۰۲۲ بیش از ۱۳ هزار نفر را در استرالیا، کانادا، هند، سنگاپور، آمریکا و انگلستان در ۱۶ صنعت مورد بررسی قرار دادند تا دلایل ترک خدمت و انگیزاننده های افراد در سازمان را مورد بررسی قرار دهند. بر اساس چارچوب آنها اگر چه عواملی که بر فرسودگی شغلی و ترک خدمت کارکنان تاثیرگذارند، مشترک هستند اما میزان تاثیر آنها متفاوت است. طبق این چارچوب که در شکل ۶ نشان داده شده است، عواملی که در پایین قطر مربع قرار دارند مانند فقدان رهبری حامی و الهام بخش یا همکاران قابل اعتماد تاثیر بیشتری بر فرسودگی شغلی دارند و عواملی که در بالای قطر قرار دارند مانند معناداری کار یا حمایت از سلامتی و رفاه کارکنان تاثیر بیشتری بر نگهداشت کارکنان دارند (مککینزی، ۲۰۲۲).

این چارچوب نیز مانند چارچوب گارتنر و سایر موارد مشابه می تواند به شناسایی آنچه برای کارکنان در طی انجام کارشان منفعت یا دردسر ایجاد می کند، کمک کند تا در نهایت در نقشه ارزش پیشنهادی، بتوانید برای آنها ارزش طراحی کنید.



شکل ۶. شناسایی منفعت‌ها و دردسرها در پروفایل کارکنان (مک‌کینزی، ۲۰۲۲)

بعد از شناسایی کارها، منفعت‌ها و دردسرها باید آنها را اولویت‌بندی کنید تا بتوانید در طراحی ارزش پیشنهادی بر مواردی تمرکز کنید که برای آنها ضروری است. برای این اولویت‌بندی از یک پیوستار استفاده می‌کنیم. کارها را از خیلی مهم تا کم اهمیت، منفعت‌ها را از ضروری تا داشت‌شان خوب است و دردسرها را از شدید تا متوسط اولویت‌بندی کنید. بعد از این کار حال نوبت آن است که نقشه ارزش را تهیه کنیم.

• نقشه ارزش

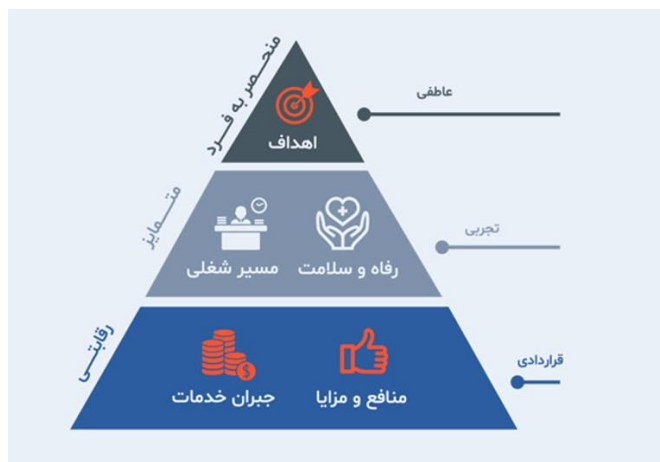
پس از درک بهتر کارکنان و شناسایی نیازها و انتظارات آنها در قالب پروفایل کارکنان، حال باید ارزش پیشنهادی متناسبی را برای آنها طراحی کنیم. ارزش پیشنهادی کارکنان^۸ (EVP) مجموعه ویژگی‌هایی است که بازار نیروی کار بیرونی و کارکنان درون سازمان به عنوان ارزشی درک می‌کنند که به خاطر استخدام در سازمان به دست می‌آوردند.

دسته‌بندی‌های متفاوتی برای ارزشی که سازمان به کارکنان ارائه می‌کند وجود دارد. یکی از بهترین این دسته‌بندی‌ها مربوط به مؤسسه مرسر است که ارزش پیشنهادی را بر اساس کارکردشان به سه گروه ارزش‌های رقابتی، متمایزکننده و منحصر به فرد تقسیم می‌کند. شکل ۷ هرم ارزش پیشنهادی کارکنان را نشان می‌دهد.

در گروه اول یعنی ارزش‌های رقابتی، سازمان‌ها اصولاً تلاش می‌کنند تا جبران خدمات منصفانه و رقابتی را برای کارکنان فراهم کرده و در ازای تلاش‌هایشان پاداش مناسبی را ارائه کنند. در گروه دوم، هدف خلق تجربه کاری متمایز برای کارکنان است، بنابراین بیشتر به موضوعات مرتبط با رشد

^۸ Employee Value Proposition

و توسعه افراد در مسیر حرفه‌ای، انعطاف‌پذیری در کار و کمک به سلامت و رفاه جسمی، مالی و احساسی کارکنان پرداخته می‌شود. در نهایت در گروه سوم، با پیوند دادن افراد با مأموریت و چشم‌انداز سازمان و ایجاد کار معنادار و شکوفاکننده، پیشنهادهای منحصر به فردی به کارکنان ارائه می‌کنند تا احساس تعلق آنها را بهبود دهند.



شکل ۷. ارزش پیشنهادی در نقشه ارزش کارکنان (مرسر، ۲۰۱۸)

حال باید مشخص کنید که چگونه این ارزش پیشنهادی نتایج یا فایده‌هایی را ایجاد می‌کند که کارکنان انتظار یا آرزویش را دارند یا از دیدنش شگفت‌زده خواهند شد. همچنین باید مشخص کنید که این ارزش‌ها چگونه در کاهش دردها از طریق از بین بردن نتایج نامطلوب، موانع یا ریسک‌ها به مشتریان کمک می‌کند.

به عنوان نمونه در مثال فوق اشاره کردیم که منفعت یک کارمند با عملکرد بالا که بعد از چند سال تجربه در یک سازمان انتظار آن را دارد، فرصتی برای ارتقای شغلی است اما دردسر، فراهم نبودن امکان ارتقای عمودی در سازمان است. در این میان ارزش پیشنهادی کارکنان می‌تواند ترکیبی از واگذاری مسئولیت بیشتر برای پروژه‌ها در گروه دوم در مدل مرسر و افزایش میزان پرداختی به دلیل تفویض مسئولیت بیشتر در گروه اول باشد.

این ارزش پیشنهادی ضمن فراهم کردن منفعتی که کارمند انتظار آن را دارد می‌تواند دردسر موجود در سازمان را کاهش دهد. باید دقت کرد که هیچ ارزش پیشنهادی نمی‌تواند به تمام کارها، منفعت‌ها و دردهای کارکنان بپردازد. بهترین ارزش پیشنهادی به مواردی می‌پردازد که برای کارکنان از همه مهم‌تر هستند.

برای طراحی ارزش پیشنهادی ما از مفهوم تجربه کارکنان که قبلاً نیز به آن اشاره کردیم کمک می‌گیریم. برزین (۲۰۲۲) معتقد است شاخص‌های کلیدی برای تجربه کارکنان وجود دارد که شامل

میزان تعلق سازمانی، ماندگاری، میزان تحقق انتظارات، شمول، رفاه و سلامتی است. وی بیان می‌کند برای تحت تاثیر قرار دادن این شاخص‌ها، محرک‌هایی وجود دارد.

او تفاوت بین شاخص کلیدی و محرک را با یک مثال اینگونه شرح می‌دهد: شاخص‌های سلامتی شاخص‌هایی مانند میزان تپش قلب، سطح قند خون، و BMI هستند که شبیه همان شاخص‌های کلیدی مرتبط با تجربه کارکنان است. اما برای بهبود سلامتی نمی‌توان این شاخص‌ها را مستقیم تحت تاثیر قرار داد بلکه باید اقداماتی مانند رژیم و ورزش انجام داد. بعد از چند هفته یا ماه از تکرار رفتارهای جدید، حال شاخص‌های سلامتی شروع به تغییر می‌کنند.

در خصوص تجربه کارکنان نیز نمی‌توان این شاخص‌ها را به صورت مستقیم بهبود داد بنابراین باید محرک‌ها را شناسایی کرده و بهبود داد. طبق چارچوب پیشنهادی برزین که در شکل ۸ نشان داده شده است، مطابقت ارزش‌های فرد با ارزش‌های سازمانی، همکاری، وجود امنیت روانشناختی در سازمان، اعتماد به مدیران، وجود تعادل بین کار- زندگی و... از جمله مهمترین محرک‌های تجربه کارکنان هستند.

ما پیشنهاد می‌کنیم این محرک‌ها را به عنوان ارزش پیشنهادی که سازمان می‌تواند به کارکنان ارائه کند در نظر بگیرید و تلاش کنید مواردی را انتخاب کنید که بتواند برای آنها منفعت ایجاد کرده و در درسرهایشان را در مسیر انجام کارها کاهش دهد.



شکل ۸. محرک‌های تجربه کارکنان برای طراحی ارزش پیشنهادی در نقشه ارزش (برزین، ۲۰۲۲)

نتیجه‌گیری

با محوریت یافتن انسان در انقلاب صنعتی چهارم و انسان محور شدن کسب و کارها، سازمان‌ها باید بیش از پیش به موضوع فراهم کردن تجربه مثبت برای کارکنان بپردازند تا بتوانند با ایجاد احساس تعلق سازمانی، عملکرد بهتری را از کارکنان انتظار داشته باشند.

در این میان کمبود استعدادها نیز اقیانوس بازار کار را به اقیانوس قرمزی تبدیل کرده است که سبب رقابت بین سازمان‌ها برای شکار استعدادها شده است.

آنچه می‌تواند به سازمان‌ها در این مسیر کمک نماید طراحی ارزش پیشنهادی به گونه‌ای است که متناسب با خواسته‌ها و انتظارات ایشان باشد. به همین دلیل ما بوم طراحی ارزش پیشنهادی را به عنوان ابزاری برای کمک به سازمان‌ها جهت طراحی اقدامات بهبود تجربه کارکنان پیشنهاد کردیم.