

۲۰۱۹

روندهای جهانی استعداد

چهار روندی که در حال متحول
کردن محیط کار شما هستند



روابط کارمند و کارفرما در حال تکامل است

به صورت سنتی کارفرمایان در محیط کار بر مسند قدرت نشسته‌اند. آنها هستند که تصمیم می‌گیرند افراد چه زمانی کار کنند، با چه دستمزدی کار کنند، و چه میزان اطلاعاتی با آنها به اشتراک گذاشته شود. اما این موضوع در حال تغییر است.

در حالی که فناوری کارفرمایان را توانمند می‌سازد تا به اطلاعات بیشتری دسترسی یافته و آن را به اشتراک بگذارند، در عوض، کارمندان هم انتظارات بیشتری دارند. کارمندان از شرکتی که می‌خواهد آنها را جذب و حفظ کند انتظار شفافیت، انعطاف‌پذیری (قابلیت دورکاری) و مسئولیت‌پذیری بیشتری دارند. در عوض، شرکت‌ها نیز از کارمندان انتظارات بیشتری دارند، نه تنها در مهارت‌های فنی آنها، بلکه مهارت آنها در تفکر خلاقانه، همکاری مؤثر، و انطباق سریع. هر دوی کارفرمایان و کارمندان درگیر روابط کارمند-کارفرمای عادلانه‌تری هستند، نه تنها به این دلیل که ظاهر خوبی دارد، بلکه به این دلیل که برای کسب و کار خوب است.

پس از مصاحبه با رهبران شرکت‌ها، گفتگو با کارشناسان و مشاهده فعالیت‌ها در شبکه اجتماعی لینکداین، چهار روند زیر را که نشان‌دهنده این پویایی نوظهور است شناسایی کرده‌ایم: مهارت‌های نرم، دورکاری، خط‌مشی‌های ضد آزار و اذیت، و شفافیت در پرداخت. این گزارش، نظرسنجی ۵۰۰۰ کارشناس استعداد در ۳۵ کشور را با داده‌های رفتاری شبکه اجتماعی لینکداین و پندهای کارآمد به شرکت‌ها برای در دستور کار قرار دادن این روندها ترکیب می‌کند.

۴ روندی که محیط کاری شما را متحول می کنند

درصدی از کارشناسان استعداد که موافقت این روندها برای آینده منابع انسانی و استخدام بسیار مهم هستند



فهرست مطالب

مهارت‌های نرم	<u>5</u>
دورکاری	<u>21</u>
خط‌مشی‌های ضد آزار و اذیت	<u>38</u>
شفافیت در پرداخت	<u>55</u>
روش‌شناسی	<u>70</u>



مهارت‌های نرم

جایی که ماشین‌ها نمی‌توانند رقابت کنند



“ ”

در حالی که مهارت‌های سخت ممکن است
شما را تا پشت درب برسانند، در نهایت این
مهارت‌های نرم هستند که آن را برای شما
می‌گشایند.



[Lydia Liu](#)

[Head of HR, Home Credit Consumer Finance Co. Ltd.](#)

جدی شدن نسبت به مهارت‌های نرم

مهارت‌های نرم همیشه مهم بوده‌اند، و امروزه بسیار حیاتی هستند. ظهور اتوماسیون و هوش مصنوعی به این معنی است که مهارت‌های سخت دیگر به تنهایی برای موفق شدن کافی نیستند.

و درحالی‌که نیمه عمر بسیاری از مهارت‌های سخت در حال افول است، این مهارت‌های نرم هستند که همچنان اهمیت دارند: شاید یک زبان خاص برنامه‌نویسی قدیمی شود اما خلاقیت، انطباق‌پذیری، و مهارت‌های همکاری همیشه با ارزش خواهند بود.

بسیاری از شرکت‌ها اگرچه ارزش رو به رشدی دارند اما هنوز هم با ارزیابی دقیق مهارت‌های نرم مشکل دارند. اگر شرکت‌ها یک استراتژی استخدام برای آینده می‌خواهند، باید چگونگی شناسایی و استخدام مهارت‌های نرم را تغییر دهند.



۸۰ درصد افراد
معتقدند
مهارت‌های نرم به
طور فزاینده‌ای
برای موفقیت
شرکت مهم هستند

خلاقیت در عصر اتوماسیون امری حیاتی است

بر اساس داده‌های رفتاری لینکداین، خلاقیت بیشترین تقاضا را در مهارت‌های نرم به خود اختصاص داده است. درحالی که بسیاری از افراد خلاقیت را تنها به هنر و یا طراحی نسبت می‌دهند، خلاقیت مهارتی است که تقریباً در هر نقشی کاربرد دارد. به بیان ساده خلاقیت حل مسائل به روش‌های مبتکرانه¹ است – مهارتی که ماشین‌ها به سادگی قادر به تقلید از آن نیستند.

این روند احتمالاً ادامه خواهد یافت: مطالعه اخیر شرکت مک‌کینزی² پیش‌بینی می‌کند که اتوماسیون مهارت‌هایی را که شرکت‌ها نیاز دارند متحول می‌کند. در نتیجه تا سال ۲۰۳۰ تقاضا برای خلاقیت به سرعت افزایش خواهد یافت.

¹ Original

² McKinsey

مهارت‌های نرمی که شرکت‌ها نیاز دارند، اما در یافتن آن به تکاپو می‌افتند

مهارت‌های نرم بر تقاضا مرتبط با عرضه آن، بر اساس داده‌های پلتفرم لینکداین

۱. خلاقیت
۲. متقاعدسازی¹
۳. همکاری
۴. انطباق‌پذیری
۵. مدیریت زمان

¹ Persuasion



بیشترین تصمیمات استخدام و اخراج به مهارت‌های نرم مربوط می‌شود

همین ابتدا واضح بگوییم: مهارت‌های سخت اهمیت دارند.

یک برنامه‌نویس برای موفقیت در سطوح ابتدایی کار خود نیازمند مهارت‌های کدنویسی است و یک مترجم نیازمند مهارت‌های زبانی. اما چون معمولاً راه‌های مشخص و معینی برای ارزشیابی این مهارت‌های سخت وجود دارد، احتمال کمتری می‌رود کسی که این مهارت‌ها را ندارد بتواند استخدام شود.

اما شناسایی مهارت‌های نرم بسیار دشوارتر بوده و به همین دلیل است که این مهارت‌ها اغلب خیلی دیر کشف می‌شوند، یعنی زمانی که استخدام انجام شده است. همانطور که داده‌های زیر نشان می‌دهد استخدام‌های بد تقریباً هیچوقت به تنهایی مربوط به مهارت‌های سخت نمی‌شوند. کارشناسان استعداد از این موضوع آگاه هستند، به همین دلیل است که آنها در زمان استخدام، مهارت‌های نرم را در کنار مهارت‌های سخت اولویت بندی می‌کنند.

اهمیت بیشتری دارد که برای موارد زیر استخدام انجام داد:

30%

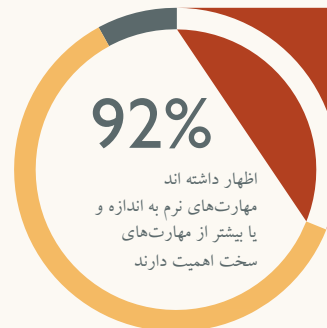
مهارت‌های نرم

62%

مهارت‌های نرم و سخت

8%

مهارت‌های سخت



استخدام‌های بد معمولاً فاقد موارد زیر هستند:

45%

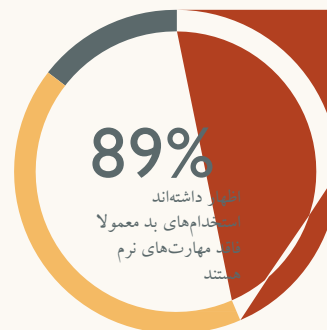
مهارت‌های نرم

44%

مهارت‌های نرم و سخت

11%

Hard skills



شرکت‌ها در ارزیابی مهارت‌های نرم بدون داشتن یک پروسه رسمی با مشکل روبرو هستند

در یک مصاحبه شغلی معمولی، شما اکثراً از کارجو در مورد مهارت‌های سخت و تجربه او سؤال می‌پرسید تا ببینید آیا مناسب شغل مربوطه هستند یا خیر.

مهارت‌های نرم اغلب کمتر به صورت مستقیم مورد بحث قرار می‌گیرند. در واقع ۶۸٪ کارشناسان استعداد بیان می‌کنند روش اصلی آنها در ارزیابی مهارت‌های نرم، دنبال کردن سر نخ‌های اجتماعی در مصاحبه‌هاست؛ او خوشحال به نظر می‌رسد، بنابراین او یک همکار خوب است؛ او مضطرب به نظر می‌رسد، پس احتمالاً او رهبر خوبی نیست.

مسئله اینجاست که این ادراکات پیش‌بینی‌پذیر نیستند و بدتر از آن، این ادراکات معمولاً به طور ناخودآگاهانه‌ای دارای سوگیری هستند. نگویندخانه، این رویکرد بی‌ساختار بسیار رایج است و احتمالاً به همین دلیل است که بسیاری از افراد با ارزیابی دقیق و معین مهارت‌های نرم با مشکل روبرو هستند.

تنها
41%

شرکت‌ها پروسه رسمی برای ارزیابی مهارت‌های نرم دارند

57%

شرکت‌ها با ارزیابی دقیق مهارت‌های نرم با مشکل مواجه‌اند

ارزیابی فی البداهه جوابگو نیست

علی‌رغم اهمیت مهارت‌های نرم، رایج‌ترین روش برای اندازه‌گیری این مهارت‌ها در دهه‌های گذشته تغییر نکرده است. شرکت‌ها بیش از حد به پرسیدن پرسش‌های مصاحبه‌ای و مشاهده زبان بدن کارجو تکیه می‌کنند. اگرچه پرسش‌های رفتاری و موقعیتی در صورتی که به طور پیوسته پرسیده شوند می‌توانند اثرگذار باشند، اما این سؤالات مستعد پاسخ‌های دارای سوگیری و اغلب به طور مشخصی از پیش به خوبی تمرین شده هستند.

روش‌های دیگری که فراتر از مصاحبه می‌روند هنوز اینچنین شهره نیستند، اما می‌توانند به ارزیابی‌های با سوگیری کمتر منجر شوند. پروژه‌ها به شما اجازه می‌دهند مهارت‌های نرم کارجویان را در عمل ببینید؛ ارزیابی‌های مبتنی بر فناوری مانند کُور، پایمتریکس و پلوم¹ از هوش مصنوعی برای سنجش مهارت‌های نرم کارجویان به صورت نظام‌مندتری استفاده می‌کنند.

¹ Koru, Pymetrics, and Plum

رایج‌ترین روش‌های ارزیابی مهارت‌های نرم

درصدی از کارشناسان استعداد که اظهار می‌کنند شرکت آنها از روش‌های

زیر برای ارزیابی مهارت‌های نرم استفاده می‌کند

پرسش‌های رفتاری

75%

خواندن زبان بدن

70%

پرسش‌های موقعیتی

58%

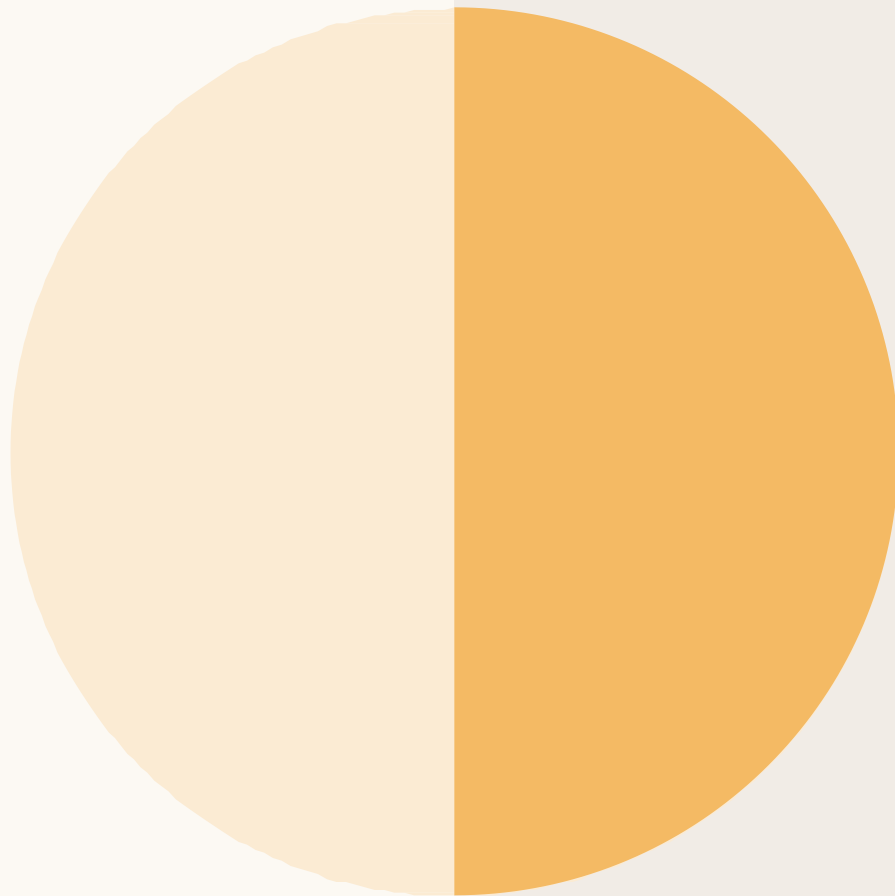
پروژه‌ها

31%

ارزیابی‌های مبتنی بر فناوری

17%

۶ نکته به منظور کمک به شما در ارزیابی مهارت های نرم



نکته اول

مهارت‌های نرمی
که بیشترین ارزش را
در شرکت شما
دارند مشخص کنید

با رهبران مصاحبه کرده و در مورد مهارت‌های نرمی که سازمان شما برای موفقیت به آنها نیاز دارد به بحث و گفتگو بپردازید. ببینید کدام مهارت‌ها در برترین افراد سازمان شما وجود دارد و آنها کدام مهارت‌ها را برای پاسخ دادن به چالش‌های آینده لازم می‌دانند. ابزاری مانند لینکداین اسکایز اینسایتز¹ می‌تواند جزئیاتی در مورد اینکه کارکنان شما در چه چیزی برتری و یا نقصان دارند به شما بدهد.

¹ LinkedIn Skills Insights



نکته چهارم

آگاه باشید که
سوگیری ممکن
اتفاق بیافتد

زمانی که صحبت از مهارت‌های نرم به میان می‌آید مصاحبه‌های بدون پیوستگی و ساختار بسیار مستعد سوگیری ناخودآگاه هستند برای نمونه، شما ممکن است کارجویی را ترجیح بدهید که شما را به یاد خودتان می‌اندازد (سوگیری تشابه)، اما بدون تعریف و اندازه‌گیری، این موضوع را به "قدرت رهبری" وی ارتباط بدهید.

نکته سوم

ابزارهای آنلاین را برای
غربال¹ کارجویان در نظر
بگیرید

ابزارهایی مانند گورو، پایمتریکس، و سایر ابزارها اجازه می‌دهند کارجویان هنگام ثبت درخواست، ارزیابی آنلاین سریع بشوند. این ابزارها با تجزیه و تحلیل چگونگی پاسخ کارجویان به پرسش‌ها یا انجام بازی‌هایی، مهارت‌های آنان را به صورت نظام‌مند و (به طور ایده‌آل) با سوگیری کمتری ارزیابی می‌کند. این پیش‌ها می‌تواند مصاحبه شما را به سمت نقاط قوت و ضعف یک کارجو پیش برد.

¹ Prescreen

نکته دوم

مهارت‌های مورد نیاز
یک شغل را شناسایی و
تعریف کنید

در کنار جستجو برای مهارت‌های مورد نیاز شرکت، اطمینان حاصل کنید مدیران منابع انسانی و کارگزینان شما بر روی کدام مهارت‌های نرم یک شغل خاص توافق دارند. مطمئن شوید که هر مهارت نرمی را که ارزیابی خواهید کرد به صورت واضح و روشن تعریف کنید: از آنجایی که آنها از مهارت‌های سخت ناملموس‌تر هستند، مهم است که اطمینان حاصل کنید همگی در مورد مهارت‌های نرم توافق نظر دارند.

نکته ششم

پرسش‌های حل مسأله‌ای
پرسید تا در عمل شاهد
مهارت‌های نرم باشید

کارشناس جان ولاستلیکا^۱ پیشنهاد می‌کند از کارجو بخواهید یک مسأله را با مهارت‌های سخت حل کند (مانند ایجاد یک برنامه ۹۰ روزه برای عرضه یک محصول). سپس محدودیت‌ها و شرایطی را به مسأله اضافه کنید (برای مثال ۳۰ روز زمان دارند، یا اینکه بودجه آنها را ۲ برابر کنید). ببینید آیا می‌تواند خود را با تغییرات انطباق دهند، از بازخوردها درس بگیرند و رویکرد خود را به عرضه بگذارند.

^۱ John Vlastelica

نکته پنجم

پرسش‌های مصاحبه
خود را استانداردسازی
نمائید

پرسیدن سؤالات رفتاری و موقعیتی در مصاحبه‌ها، تا زمانی که از آنها به صورت منظم و پیوسته استفاده می‌کنید هیچ اشکالی ندارد. مصاحبه‌گران را طوری آموزش بدهید که آن [دست سؤالاتی را پرسند که مناسب مهارت مورد نظر شماست](#). این کار به شما اجازه می‌دهد حتی اگر ارزشیابی‌ها توسط مصاحبه‌کنندگان متفاوتی انجام گرفته به آسانی قابل مقایسه باشند.



مطالبات

موردی

در زمینه مهارت‌های نرم

نمایی از پتانسیل شرکت سیتی^۱ در خصوص ارزیابی های مبتنی بر هوش مصنوعی^۲

^۱ Citi

^۲ AI-Powered

“ ”

ما می‌خواهیم بیشتر داده-محور باشیم، اما روابط و انسانها را
از فرآیند مصاحبه حذف نمی‌کنیم. زمانی که دانشجویان
پیشنهاد کاری ما را می‌پذیرند، می‌گویند به این دلیل وجود
افراد اینجاست.



Courtney Storz
Head of Global Campus Recruiting

چرا

با بالا گرفتن رقابت برای جذب استعداد فارغ‌التحصیلان، بنگاه‌های وال‌استریت زودتر و زودتر
با دانشجویان به صحبت می‌نشینند- معمولاً قبل از اینکه آنها مهارت‌های فنی لازم را کسب
کنند. به همین دلیل است که شرکت سیتی با ارزیابی مهارت‌های نرم تمرکز بیشتری را بر روی
جذب افراد بالقوه گذاشته و به تازگی عناصر جدیدی را به فرآیند کارگزینی فارغ‌التحصیلان
اضافه کرده است.

چگونه

مطالعات موردی حل‌المسائل و تمرینات گروهی باعث به نمایش گذاشته شدن مهارت‌های
همکاری، ارتباط و رهبری کارجویان می‌شود. همچنین شرکت سیتی در حال به کارگیری
آزمایشی ابزار آنلاین ارزیابی مهارت‌های نرم کُورو در فرآیند کارگزینی فارغ‌التحصیلان است.
این ابزار مبتنی بر هوش مصنوعی به آنها اجازه می‌دهد سؤالات عمیق تری در ارتباط با نقاط
قوت و ضعف کارجویان بپرسند.

نتیجه

در اولویت ویژه قرار دادن مهارت‌های نرم به شرکت سیتی اجازه داده است تا به طور قابل
ملاحظه‌ای جریان ورودی استعداد به شرکت را فراتر از حد معمول گسترش داده و در نتیجه
نیروی کار متنوع‌تر ایجاد کرده و سوگیری را کاهش دهند.

شرکت وایت‌اند کیس^۱ بر روی ۶ شایستگی محوری متمرکز شده است

¹ White & Case

“ ”

ما فقط به دنبال "بهترین استعداد" نیستیم، ما به دنبال بهترین استعداد برای شرکت وایت‌اند کیس هستیم و این دو باهم متفاوت هستند.



Antonia Choi
[Global Director of Recruiting and](#)
[Employer Branding Leader](#)

چرا

در طی چند سال اخیر، شرکت حقوقی وایت‌اند کیس مهارت‌های نرم را به بخشی اساسی از فرآیند استخدام خود تبدیل کرده است. در حالی که در گذشته رویکردی ساده‌نگرانه‌تری نسبت به مصاحبه داشتند، این بنگاه به تازگی تصمیم گرفته تا مهارت‌های نرم را به طور پیوسته اندازه‌گیری کرده و برنامه‌ای را در پیش بگیرد.

چگونه

در گام اول، این شرکت با تیم‌هایی در مناطق متعدد مصاحبه کرد تا "شایستگی‌های محوری" خود یا همان ۶ مهارت نرم و رفتارهایی که باعث می‌شود شخصی در وایت‌اند کیس به موفقیت برسد را معین کند. سپس مصاحبه‌کنندگان آموزش دیدند تا از طریق پرسش‌های رفتاری شایستگی‌های محوری شناسایی کنند و تشویق شوند تا ابهامات مورد نظر را رفع کنند.

نتیجه

از زمان توجه بیشتر به شایستگی‌ها و رفتارها، شرکت وایت‌اند کیس تصمیمات استخدامی بهتری گرفته است و کارجویانی که در خارج از دید شرکت قرار گرفته بودند حالا به بهترین و با استعدادترین افراد این بنگاه تبدیل شده‌اند.

شرکت بایتان^۱ سؤالات مصاحبه‌های خود را استانداردسازی کرده است

^۱ BYTON

“ ”

شما همیشه به مهارت‌های سخت نیاز دارید تا کار را به انجام برسانید، اما شما به مهارت‌های نرم مناسب نیاز دارید تا عملکرد عالی داشته باشید.



Julia Zhu
VP of Global Recruiting

چرا

بایتان، یک شرکت نوپای خودروهای الکتریکی مستقر در کشور چین، برای هردو مهارت نرم و سخت ارزش قائل است، اما تنها دومی را به صورت پیوسته اندازه‌گیری می‌کرد. این به آن معنی بود که گاهی اوقات افراد دارای مهارت‌های فنی و تجربه فاقد مهارت‌های نرم حیاتی مانند تصمیم‌گیری و مسئولیت‌پذیری بوده و در نتیجه به طور قابل ملاحظه‌ای مانع سرعت و کیفیت پروژه‌ها بودند.

چگونه

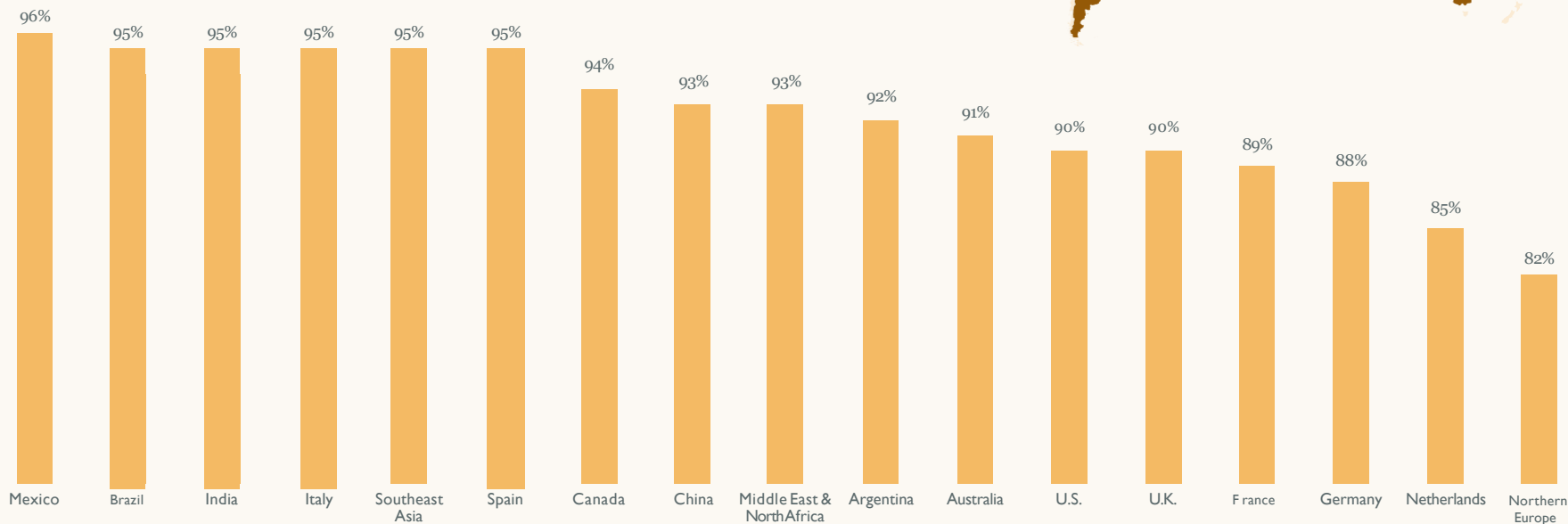
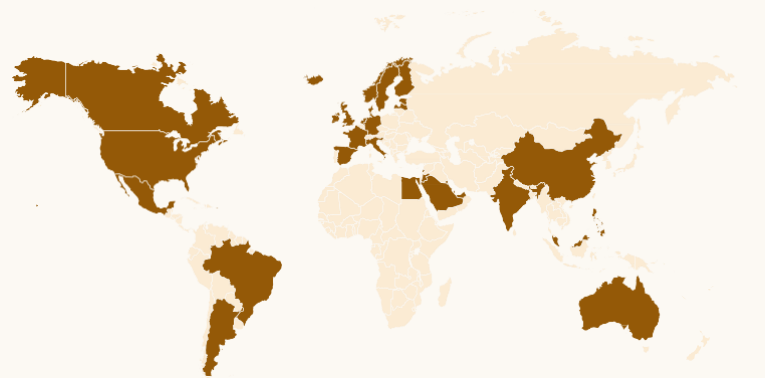
شرکت بایتان با افزایش بیش از ۱۳۰۰ کارمند در طول دو سال در مورد مهارت‌های نرم بسیار سخت‌گیر شده است. حال آنها از پنل‌های استخدام که دارای مجموعه‌ای از پرسش‌های استانداردسازی‌شده و موقعیتی مصاحبه استفاده می‌کنند که مختص ارزیابی نظام‌مند مهارت‌های نرم است. استخدام‌کنندگان در بایتان به هرگونه علائم رفتاری که ممکن است در مسیر استخدام کارجو بروز کند توجه زیادی می‌کنند.

نتیجه

از زمانی که بایتان به صورت نظام‌مند شروع به ارزیابی مهارت‌های نرم کرده، این شرکت ارزشیابی‌های دقیق‌تر و استخدام‌های بد کمتری داشته و این امر باعث کاهش قابل توجه ترک خدمت داوطلبانه در دوره‌های آزمایشی شده است.

اهمیت مهارت‌های نرم در سراسر جهان

درصدی از کارشناسان استعداد که اظهار داشته‌اند مهارت‌های نرم
برای آینده منابع انسانی و استخدام بسیار مهم‌اند



دور کاری

توانمندسازی کارکنان برای کار کردن در زمان
و مکانی که آنها می خواهند



“ ”

دورکاری در حال تبدیل شدن به یک هنجار است. چالش اینست که سازمان‌ها چقدر سریع می‌توانند ادوات آن را فراهم کنند. آن دسته از سازمان‌ها که قادر به این کار هستند در سه تا پنج سال آینده در حفظ استعدادهای برتر در موقعیت بسیار بهتری قرار خواهند گرفت.



Jason Phillips

VP Digital HR & Global Chief of Staff, Cisco

دور کاری هنجار جدید است

امروزه، بسیار عادی است که به همکار خود در قاره‌ای دیگر پیام‌فوری^۱ بفرستید، یک ایمیل کاری را در حال ایستادن در صف خرید خواربار پاسخ دهید و یا اینکه یک پرزنتیشن را پس از صرف شام در خانه انجام دهید.

چه خوب و یا چه بد، فناوری کار را فراتر از محیط کار و ساعات کاری سنتی پیش برده است. بنابراین، کارفرمایان انتظار دارند توازن میان کار و زندگی شخصی را از طریق دورکاری بدست بیاورند؛ یعنی آزادی در انتخاب زمان و مکان انجام کار توسط کارمندان.

حال دورکاری یکی از اولویت‌های اصلی کارجویان در زمان کارایی بوده و کارفرمایان به طور فزاینده‌ای خط‌مشی‌های مربوط به دورکاری خود را در ردیف‌های شغلی مورد ترفیع قرار می‌دهند. دورکاری می‌تواند باعث بهبود بهره‌وری و ابقاء^۲ شود اما چالش‌های جدید مانند دشواری‌هایی در همکاری و جفت‌شدن^۳ را با خود به همراه دارد.

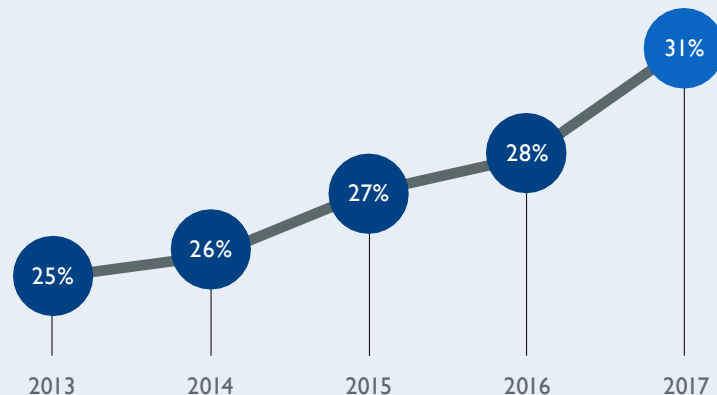
^۱ Instant Message

^۲ Retention

^۳ Bonding

کارکنان بیشتری خواهان دور کاری هستند

درصدی از اعضای شبکه اجتماعی لینکداین که اظهار داشته‌اند توانایی انجام دور کاری در هنگام در نظر گرفتن یک شغل برای‌شان بسیار مهم دارد



از سال ۲۰۱۶ آگهی‌های
شغلی لینکداین که به
دورکاری اشاره کرده
۷۸٪ افزایش داشته‌است

+78%

دورکاری در صنایع مختلف متفاوت بوده و صنعت فناوری در آن پیشگام است

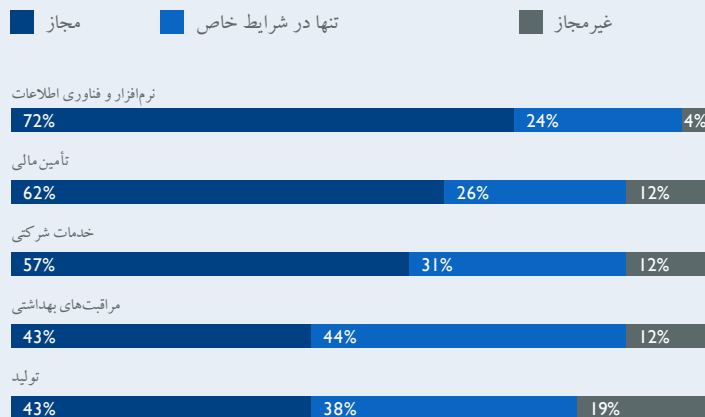
درحالی که بیشتر کارشناسان استعداد بیان می کنند شرکت آنها نوعی از دورکاری پیشنهاد می کند (کار از راه دور و یا ساعات کاری منعطف)، چنین چیزی در همه صنایع وجود ندارد.

انجام برخی از کارها به صورت دورکاری و یا خارج از ساعات کاری معمول غیرممکن است. برای نمونه، یک کارگر کارخانه و یا جراح به سادگی نمی تواند از خانه کار خود را پیش ببرد و یا برنامه اش را به اراده خود تغییر دهد، اما این کار برای یک مهندس نرم افزار ممکن است.

بنابراین جای تعجب نیست که بخش فناوری دارای بیشترین شرایط کاری منعطف است، درحالی که کمترین قابلیت دورکاری مربوط به بخش تولید و سلامت می شود. تنها ۴۳٪ کارشناسان استعداد در بخش تولید و سلامت اظهار می کنند که شرکت شان به آنها اجازه می دهد گاهی اوقات دورکاری انجام دهند که این عدد در صنعت نرم افزار ۷۲٪ است.

دورکاری مجاز در هر صنعت

درصدی از کارشناسان استعداد در هر صنعت که اظهار داشته اند شرکت آنها به کارکنان اجازه می دهد گاهی اوقات دورکاری انجام دهند



چیزی که به نفع کارکنان باشد به نفع کسب و کار است

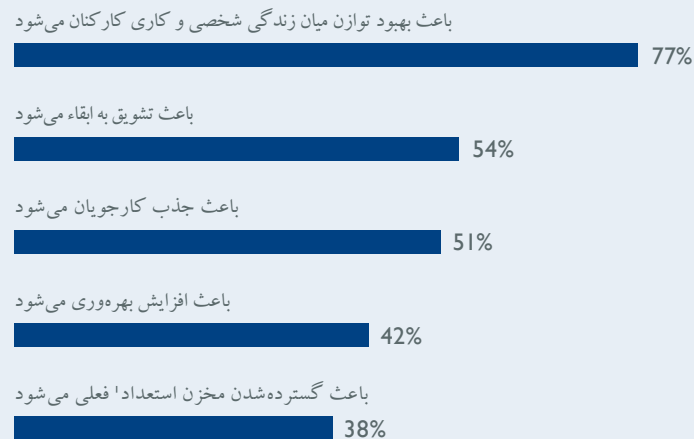
در حالی که واضح ترین مزیت دورکاری توازن بیشتر میان زندگی شخصی و کاری برای کارکنان است، این امر به کارفرمایان نیز کمک می کند تا ضمن افزایش بهره وری، استعداد را جذب و حفظ کنند.

مطالعه اخیر دانشگاه استنفورد در کشور چین نشان داده که اجازه به کارکنان برای انجام کار از خانه باعث افزایش بهره وری به میزان ۱۳٪ و کاهش ترک خدمت داوطلبانه به میزان ۵۰٪ می شود. نتایج آنقدر موفقیت آمیز بودند که شرکت مورد نظر، سی تریپ^۱، این خط مشی را برای همه ۱۶۰۰۰ کارمند خود به کار بست و حتی به میزان بیشتری از بهره وری یعنی افزایش ۲۲ درصدی دست یافت.

^۱ Ctrip

مزیت های برتر دورکاری

درصدی از کارشناسان استعداد که اظهار داشته اند موارد زیر در میان مزیت های اصلی دورکاری است



^۱ Talent Pool

دورکاری بیشتر می تواند منجر به تنوع بیشتر شود

سبک های زندگی مختلف نیازمند درجات مختلفی از دورکاری هستند. اگر شما از مزیت های دورکاری استفاده نمی کنید، دامنه متنوعی از کارجویان را از دست خواهید داد.

برای نمونه، زنان ۲۲٪ بیشتر از مردان احتمال دارد دورکاری را به عنوان یکی از ویژگی های مهم شغل مورد نظر خود انتخاب کنند و این موضوع در میان افرادی که در بازه سنی ۳۶ تا ۴۵ سال هستند بیشتر دیده می شود.

سارا ساتن، بنیان گذار سازمان وانمیلین فور ورک فلکسیبیلیتی^۱ بیان می کند "این موضوع تنها شامل زنان شاغل دارای فرزند نمی شود"، بلکه شامل افراد کم توان، همسران افراد نظامی، افراد دارای سطح سلامت^۲، سرپرستان خانوار^۳ و افرادی که در مناطق روستایی یا دارای شرایط اقتصادی ضعیف زندگی می کنند نیز می شود. "افراد به دلیل زیادی نیازمند و خواهان دورکاری هستند."

¹ Sara Sutton; Founder of 1 Million for Work Flexibility ORG.

² People with disabilities

³ Caretakers

در زمان انتخاب یک شغل، دورکاری اهمیت می یابد

درصدی از اعضای شبکه اجتماعی لینکداین که اظهار داشته اند شرایط کاری با قابلیت

دورکاری در هنگام انتخاب یک شغل اهمیت بسیاری دارد

36% 29%

زنان

مردان



دور کاری اشکالاتی هم دارد، اما ابزارهای زیر می توانند کمک کننده باشند

تعدادی از شرکت ها مانند آی بی ام^۱ و یاهو^۱، در گذشته به صورت علنی دور کاری را کنار گذاشتند و از دشواری های همکاری از راه دور سخن گفتند. با اینکه بسیاری از کارشناسان استعداد قبول دارند همکاری از راه دور یک چالش واقعی است، اما همچنین باور دارند که با کمک ابزارهای فناورانه با محبوبیت روزافزون می توانند از پس این چالش ها برآیند.

شرکت ها به سرعت در حال استفاده از پلتفرم های پیام فوری مانند اس لک و مایکروسافت تیمز^۲ و پلتفرم های کنفرانس ویدئویی مانند گو تو میتینگ^۳، ویکس^۴ و اسکایپ هستند. این ابزارها به بازسازی روابط نزدیک و غیررسمی حضور در یک مکان کمک می کند، در عین حال که به همکاران اجازه می دهد در مکان ها و زمان های مختلف مشغول به کار شوند.

¹ IBM and Yahoo

² Slack and Microsoft Teams

³ GoToMeeting

⁴ Webex

چالش های اصلی دور کاری

کارشناسان استعداد اظهار کرده اند موارد زیر از جمله چالش های اصلی کارکنان دور کار است

۱. پیوند تیمی

۲. همکاری

۳. نظارت بر کار^۱

¹ Working Oversight

روش های برتر غلبه بر چالش های دور کاری

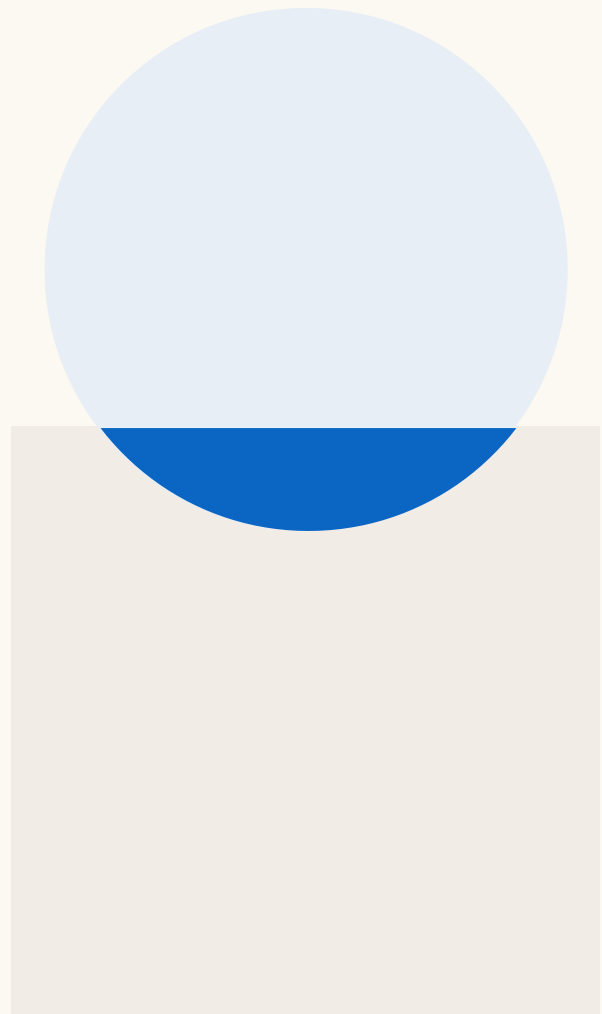
کارشناسان استعداد اظهار کرده اند راهکارهای زیر به آنها کمک می کند بر چالش های کارکنان دور کار غلبه کنند

۱. پیام فوری

۲. کنفرانس صوتی

۳. کنفرانس ویدئویی

۶ گام برای ایجاد فرهنگ دورکاری



گام اول

بدانید کارکنان تان خواهان چه نوعی از دورکاری هستند

نیروی کار خود را بررسی کنید تا متوجه شوید آنها به چه چیزی نیاز دارند. بر اساس پژوهش‌های شرکت ورک¹ که یک شرکت نوپا در زمینه نرم‌افزار آنالیتیک² است و به شرکت‌ها کمک می‌کند عملکرد کار از راه دور خود را بهبود ببخشند، از پرتقاضاترین انواع دورکاری می‌توان به قابلیت انجام کار از راه دور در عین داشتن یک میزکار اختصاصی (در شرکت)، خودمختاری در فاصله گرفتن از کار به دلایل شخصی برای چند ساعت، و آزادی عمل در انتخاب ساعات کاری (به عنوان مثال برای دوری از ساعات پیک ترافیک) اشاره کرد.

آنا اُرباخ، هم‌بنیان‌گذار و مدیریت ارشد اجرایی³ شرکت ورک بیان می‌کند: "برای شرکت‌ها مهم است درک کنند دورکاری (انعطاف‌پذیری کار) تنها به معنی کار از راه دور نیست."

¹ Werk

² Analytics Software

³ Anna Auerbach; Co-Founder and Co-CEO



گام چهارم

در مورد خط‌مشی‌های دور کاری خود صحبت کنید

تیم‌های منابع انسانی به طور معمول متوجه می‌شوند که کارکنان خط‌مشی‌های شرکت را نمی‌دانند. خط‌مشی‌های دور کاری موجود در توضیحات ردیف شغلی، مصاحبه‌های با کارجویان و ملاقات‌های با کارمندان را ترویج کنید. انتظاراتی را لحاظ کنید، به پرسش‌ها پاسخ دهید و سوء تفاهم‌های رایج را برطرف کنید.

گام سوم

به کارکنان تان کمک کنید از طریق فناوری به هم متصل شوند

کارکنان دور کار معمولاً ممکن است احساس انزوا و یا دور ماندن از جمع کنند. کنفرانس ویدئویی و پیام‌پوری می‌تواند دردسترس بودن در لحظه¹ مانند به سمت میز کسی رفتن و یا گفتگو کردن در کنار دستگاه آب‌سردکن را بازتولید کند. این ابزارها تنها برای همکاری مفید نیستند بلکه می‌توانند به تیم‌سازی نیز کمک کنند.

¹ Real-time

گام دوم

با تیم‌های خارج از تیم منابع انسانی مشارکت کنید

تجهیز کارکنان دور کار با فناوری مناسب آنها را مولد می‌سازد و محیط کاری بهینه برای نیروی دور کار به شما کمک می‌کند هزینه کمتری برای ساختمان شرکت پردازید. با تیم‌های فناوری اطلاعات و امکانات رفاهی خود از ابتدا به خوبی کار کنید تا مطمئن شوید کارکنان تان را پشتیبانی کرده و از فضای کاری به صورت کارآمد استفاده می‌کنید.

گام ششم

در رابطه با دورکاری، انعطاف پذیر باشید

شما می‌توانید خط‌مشی‌های دورکاری خود را طوری شکل دهید که مناسب زمینه‌های فرهنگی، نیازها و اهدافتان باشد. ضمن اینکه فناوری پیشرفت می‌کند و دورکاری را برای کارکنان بیشتری ممکن می‌سازد، خط‌مشی‌های خود را بازنگری کنید و ببینید چطور می‌توان آنها را فراگیرتر کرد.

گام پنجم

رهبران را آموزش دهید تا کارکنان دورکار را مدیریت کنند

مسئله فقط تغییر خط‌مشی‌ها و یا فناوری نیست؛ فرهنگ کاری شما هم باید تغییر کند. کلاس‌های آموزشی ترتیب دهید تا به مدیران کمک کنید تیم‌های دورکار را رهبری کنند. آموزش باید بر روی ابعاد فنی و همچنین فرهنگی متمرکز باشد، مانند درگیر کردن کارکنان دورکار.

“

کارجویان در پروسه مصاحبه در مورد دورکاری سؤال می‌کنند و این سؤال چند سال قبل اصلاً مطرح نبود. اگر پاسخ شما اینست که "اجازه بدهید از منابع انسانی در این مورد سؤال کنم"، شما پیش‌از آن کارجو را از دست داده‌اید.



Anna Auerbach
Co-Founder and Co-CEO, Werk

مطالبات موردی

در زمینه دورکاری

سودکسو^۱ اصول جهانی را در تناسب با نیازهای محلی شکل می دهد

¹ Sodexo

“ ”

مسأله ایجاد یک فرهنگ فراگیر است که در آن در صورت اینکه کار انجام بپذیرد، نیازهای هر فرد در طول مسیر برطرف شود.



Jodi Davidson
Director of D&I Initiatives

چرا

زمانی که سودکسو برای اولین بار دورکاری را مطرح کرد، آن را به قدری سرسختانه اجرا کرد که کارکنان مجبور بودند درخواست های رسمی ارائه دهند تا گزینه دورکاری برای آنها مورد بررسی قرار بگیرد. حال پس از ۱۰ سال این شرکت یاد گرفته تا با جریان «دورکاری کار را بهینه سازی می کند»^۱ پیش برود که یک روش مطرح کسبوکار^۲ بوده که باعث ایجاد قابلیت های دورکاری در زندگی کاری ۴۲۷،۰۰۰ کارمند در سراسر جهان شده است.

¹ FLOW: FLeXibility Optimizes Work

² A business-based practice

چگونه

دستورالعمل های جهانی در ۸۰ کشور جهان به شکل های متفاوتی به کار گرفته شده است. در کشور بلژیک کارکنان تشویق می شوند تا دیر برسند و زودتر به کار خود پایان بدهند و از خانه کار خود را انجام بدهند. این امر باعث می شود از ساعات تنش زای پیک ترافیک دوری کنند. در کشور هند، افراد می توانند کارهای نیمه وقت انجام دهند و تا دو سال مرخصی خانوادگی بدون حقوق بگیرند. این مورد از جمله خط مشی هایی است که در میان زنان شاغل کشور هند به سرعت افزایش پیدا کرده است.

نتیجه

در بررسی های اخیر بیشتر کارکنان آمریکایی شرکت سودکسو اظهار کرده اند با روش های کار از راه دور احساس بهره وری بیشتری می کنند. جودی دیویدسن^۱ رئیس شرکت دی آند آی اینیشیاتیووز^۲ متوجه شد که دورکاری چقدر می تواند قدرتمند باشد. پدر او به تازگی فوت شده اما جودی توانست با کار کردن از خانه والدینش، در آخرین ماه های زندگی پدرش مراقب او باشد. جودی قدردان این اتفاق است و بیان می کند وفاداری بسیار شدیدی نسبت به شرکت سودکسو احساس می کند.

¹ Jodi Davidson

² D&I Initiatives

شرکت دل^۱ با دورکاری جان میلیون‌ها نفر را نجات می‌دهد

¹ Dell

“ ”

کار یعنی آنچه که انجام می‌دهید، نه آنجایی که می‌روید. گزاره ارزشی^۱ ما واضح و ساده است: اعضای تیم‌های ما را توانمند کنیم تا بدون توجه به زمان و مکان به بهترین شکل کارشان را انجام دهند.

¹ Value proposition



Mohammed Chahdi
Director, Global Human Resource

چرا

برای شرکت دل دورکاری بیش از یک مزیت برای کارکنانش است. دورکاری برای این شرکت یک ابتکار عمل جدی با تأثیرگذاری عمیق است. برنامه دورکاری این شرکت که به کارکنان اجازه می‌دهد در ساعات مختلف به دورکاری بپردازند، به دلیل کاهش فضای کاری مورد نیاز، از سال ۲۰۱۴ به طور میانگین سالانه ۱۲ میلیون دلار صرفه‌جویی دربرداشته است.

چگونه

شرکت دل بر این باور است که برنامه دورکاری بسیار موفقیت‌آمیز است چرا که تیم منابع انسانی شرکت از ابتدا به طور نزدیکی با تیم‌های فناوری اطلاعات و امکانات رفاهی همکاری داشته است. با حصول اطمینان از اینکه کارکنان آموزش‌های لازم را می‌بینند و فناوری و فضای کاری مناسب برای سبک کاری آنها در نظر گرفته شده است، تحول به خوبی انجام گرفت. خط‌مشی‌های دورکاری این شرکت با فرهنگ آن به موازات هم جلو می‌روند که این امر منجر به ایجاد اعتماد، مسئولیت‌پذیری و نتایج خوبی در نظارت دارد. شرکت دل کارکنان دورکار و نزدیک‌کار^۱ را با این استاندارد پیش می‌برد که همه‌چیز به عملکرد ختم می‌شود و نه به ظواهر^۲.

¹ Remote and On-site employees

² Appearance

نتیجه

امروزه، نزدیک به ۶۰٪ کارکنان از طریق دورکاری مشغول به کارند و خالص امتیاز کارکنان^۱ دورکار ۲۰٪ بیشتر از کارکنانی است که دورکار نیستند.

¹ Net Promoter Score

شرکت هیومنا^۱ دورکاری را با تکامل فناوری گسترش می‌دهد

¹ Humana

“ ”

آگاه باشید که انعطاف‌پذیری کاری تدریجی خواهد بود. این امر مستلزم تغییرات بزرگ هم در زیرساخت فناوری شما و هم در فرهنگ شماست.



Kourtlee Gravi
[Director of Talent Acquisition](#)

چرا

در هیومنا که یک شرکت مراقبت‌های بهداشتی آمریکایی است، تقریباً نیمی از کارکنان از مزایای خط‌مشی‌های دورکاری که در سال ۲۰۱۶ تجدید ساختار شد و مورد حمایت قرار گرفت بهره می‌برند. اما تیم مرکز تماس این شرکت نتوانست از این مزایا استفاده کند، چرا که تماس‌ها می‌بایست در محیط کارشان ضبط می‌شدند.

چگونه

پس از آنکه رئیس تیم مرکز تماس درخواست کرد کارکنانش از خانه کار کنند، شرکت هیومنا مطالعه‌ای را ترتیب داد تا امکان این درخواست را بررسی کند. درحالی‌که مناصبات کار در خانه^۱ پیش از این موجود نبود، بررسی‌ها راهکار فناوریانه جدیدی را کشف کرد که کار در خانه را ممکن می‌کرد. در سال ۲۰۱۸ شرکت هیومنا یک شبکه کاری کار از راه دور جدید را آزمایش کرد و کارکنان مرکز تماس خود را به فناوری کار در خانه مجهز نمود و میزهای کار قبلی را با دورکاری و میز کار اشتراکی جایگزین کرد.

¹ at-home setups

نتیجه

زمانی که فناوری جدید در دسترس قرار گرفت، هیومنا طوری با آن منطبق شد تا به این گروه کمک کند مانند سایر کارکنانش از مزایای دورکاری استفاده کنند. فراهم ساختن شرایط قوی دورکاری به شرکت کمک می‌کند تا جذب استعداد کند و اجازه می‌دهد تا کارجویانی را بپذیرد که در مناطقی فراتر از دفترهای محلی شرکت قرار دارند.

شرکت آپن^۱ کارکنان دور کار را به هم متصل و اصطکاک را کاهش می دهد

¹ Appen

“ ”

دور کاری جزء کلیدی فرهنگ ماست و به عملکرد مؤثر
یک کسب و کار جهانی در حال رشد، جذب استعداد و
پاسخگویی به نیازهای مشتری کمک می کند.



Kerri Reynolds
SVP of Recruiting and HR

چرا

آپن یک شرکت در حوزه یادگیری ماشین است و بیش از ۳۵۰ کارمند تمام وقت در ۷ کشور و بیش از یک میلیون پیمانکار در سراسر جهان دارد. کارکنان حق انتخاب دور کاری را دارند و ۱۰۰٪ پیمانکاران دور کار هستند. پس از یک بررسی داخلی، شرکت این دریافت با اینکه افراد از دور کاری لذت می برند اما گاهی اوقات احساس انزوا می کنند.

چگونه

در سال ۲۰۱۷، شرکت آپن برای تقویت حس اجتماعی بودنش بر روی ابزارها و روش هایی سرمایه گذاری کرد تا کار در خانه را مشارکتی تر کند. این شرکت یک انجمن داخلی را ایجاد کرد تا کارکنان دور کار بتوانند به هم مشاوره دهند، مشکلات ساده را برطرف کرده و با یکدیگر آشنا شوند. در همان زمان، آپن بر روی راهکارهای کنفرانس ویدیویی، پیام فوری و همکاری اسناد^۱ سرمایه گذاری انجام داد. آنها همچنین از دوره های آنلاین لینکداین لرنینگ^۲ به منظور آموزش رهبران برای مدیریت کارکنان دور کار استفاده می کنند.

¹ Document collaboration

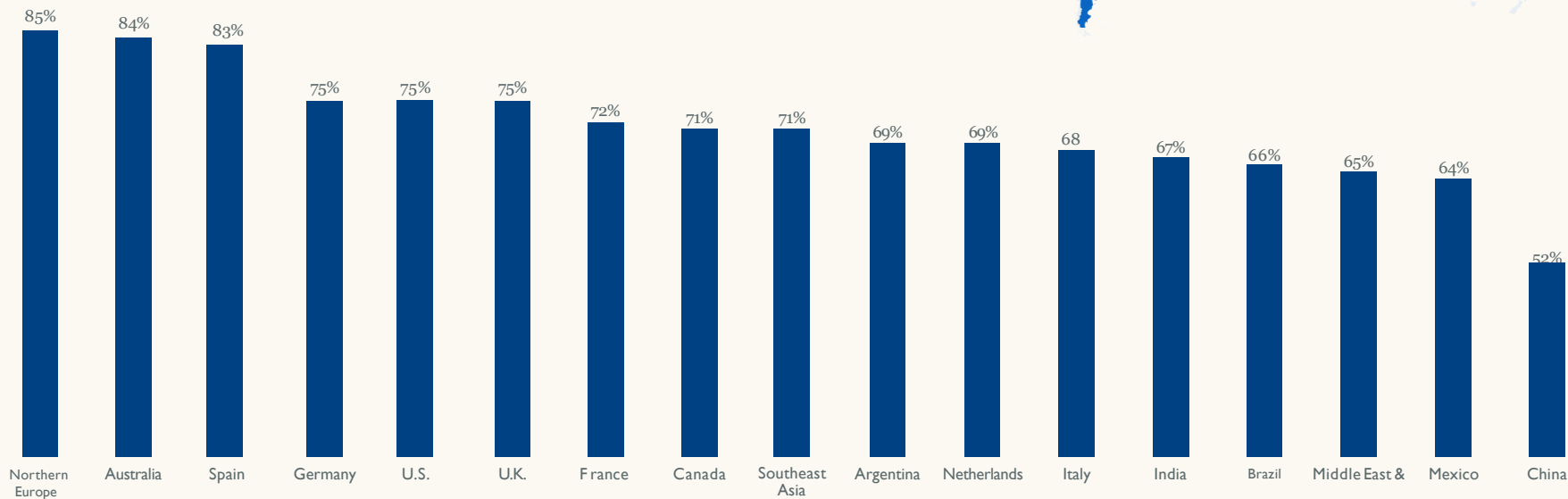
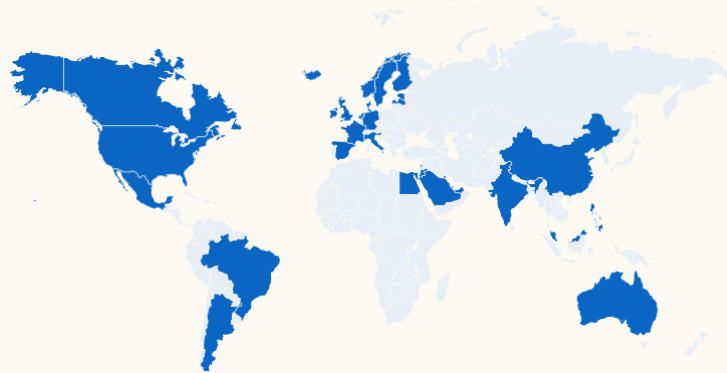
² LinkedIn Learning Courses

نتیجه

آپن شاهد کاهش سریع ترک خدمت داوطلبانه اش بود. تنها پس از گذشت یک سال، ریزش کارکنان این شرکت ۵٪ کاهش یافت و در تازه ترین بررسی بعمل آمده از کارکنان این شرکت، ۸۰٪ کارکنان اظهار کرده اند که از شغل خود راضی هستند.

اهمیت دور کاری در سراسر جهان

درصدی از کارشناسان استعداد که اظهار داشته‌اند دور کاری برای
آینده منابع انسانی و استخدام بسیار مهم است



خط‌مشی‌های ضد آزار و اذیت

ایجاد فرهنگ احترام متقابل



“ ”

بسیاری از شرکت‌ها خط‌مشی‌های ضد آزار و اذیت دارند، اما خط‌مشی‌ها باعث متوقف شدن آزار و اذیت نمی‌شوند. شما باید فرهنگی از احترام ایجاد کنید تا از داشتن یک محیط کاری امن را مطمئن شوید.



[Janine Yancey](#)
[CEO, Emtrain](#)

زمان درازی است که آزار و اذیت جنسی محیط کاری را متعفن کرده و هیچ منطقه، صنعت، و یا کسب درآمدی از آن مصون نمانده است. اما در دو سال گذشته افراد بیشتری به زبان آمده‌اند، دامنه مشکلات را به نمایش درآورده و از شرکت‌ها می‌خواهند که در رسیدگی و جلوگیری از آزار و اذیت بهتر عمل کنند.

آنچه که با خبرسازی حول محور موارد آزار و اذیت در صنعت سرگرمی ایالات متحده آغاز گشت به سرعت به یک گفتگوی بین‌المللی تبدیل شد. جنبش #MeToo که در سال ۲۰۰۷ توسط تارانا برک^۱ کلید خورد، در اکتبر سال ۲۰۱۷ به یک هشتک معروف تبدیل شد و زنان و مردان بی‌شماری روایت‌های شخصی خود از تعدی و آزار و اذیت جنسی -اغلب در محیط کار- به اشتراک گذاشتند.

¹ Tarana Burke

با بیشتر شدن اینگونه روایت‌ها، شرکت‌ها با فشار از سوی کارکنان‌شان روبرو شدند تا اقدامی انجام دهند. کارکنان خط‌مشی‌های ضد آزار و اذیت جنسی را نه تنها به عنوان یک الزام قانونی و اخلاقی، بلکه به عنوان یک الزام کاری می‌پندارند. محیط‌های کاری غیردوستانه از طریق کاهش بهره‌وری و ترک خدمت داوطلبانه عمیقاً موجب آسیب می‌شوند، درحالی که محیط‌های خوش‌رفتارانه باعث جذب استعداد و افزایش درهم‌تنیدگی^۱ می‌شوند. از آنجایی که جلوگیری از آزار و اذیت و ایجاد فرهنگ‌های احترام‌آمیز دو روی یک سکه‌اند، شرکت‌ها با یک تعهد فرهنگی روبرو هستند و نه یک اقدام مظاهرا نه.

¹ Bonding

افزایش سال‌به‌سال (YoY)
محتوای آزار و اذیت به
اشتراک گذاشته شده در
شبکه اجتماعی لینکداین

+71%

نور تازه‌ای بر آزار و اذیت جنسی تابیده است

اقدامات کوچک کارکنان به تغییرات بزرگ فرهنگی منجر می شود

حال کارکنان احساس می کنند توان ایستادگی در برابر آزار و اذیت را دارند، زیرا نه تنها خواستار تغییرات اند بلکه در حال تغییر رفتار خود در محیط کار نیز هستند.

بیشتر کارشناسان استعداد (۷۵٪ آنها) در دو سال گذشته متوجه نوعی تغییر رفتار در کارکنان شده اند. کارکنان رساتر و راحت تر از قبل در مورد مسائل آزار و اذیت صحبت می کنند و تحمل کمتری در برابر رفتار بد دارند. پویایی محیط کار به آرامی اما به یقین در حال تغییر است و افراد را توانمند می سازد تا در برابر آزار و اذیت جنسی ایستادگی کنند.

رفتار کارکنان تغییر کرده است

کارشناسان استعداد اظهار داشته اند در دو سال گذشته متوجه تغییرات رفتاری زیر در کارکنان شده اند

۱. هنگام ناراحتی بیشتر صحبت کردن
۲. با گشودگی در مورد مشکلات اجتماعی گفتگو کردن
۳. بیشتر در مورد رفتار بد به حرف آمدن
۴. از شوخی های بی ملاحظه خودداری کردن
۵. بیشتر به پای صحبت دیگران نشستن



کارکنان اقدام کرده‌اند، اما راه درازی در پیش دارند

با وجود اینکه ۸۰٪ کارشناسان استعداد اظهار داشته‌اند شرکت‌شان در حال انجام اقداماتی در خصوص آزار و اذیت است، راه و روش کارکنان طور دیگری است.

دو مورد از رایج‌ترین تاکتیک‌ها به ارتباطات مربوط می‌شود. سپس نوبت به تلاش فراوان در رابطه با بازبینی خط‌مشی‌ها و ارائه کلاس‌های آموزشی می‌رسد.

از بالا تا به پایین چارت سازمانی، شاهد کارکنانی هستیم که پیشروی کمتری در تغییرات بزرگ نظام‌مند مانند افزایش تنوع جنسیتی و یا اصلاح رویه‌های تحقیقاتی داشته‌اند. در پایان، استفاده از سازمان‌های ثالث به منظور گزارش‌دهی و حسابرسی رویه‌ها در میان کم‌استفاده‌ترین تاکتیک‌های ضد آزار و اذیت هستند.

رایج‌ترین تاکتیک‌های ضد آزار و اذیت

درصدی از کارشناسان استعداد که اظهار داشته‌اند شرکت آنها در سال گذشته اقدام به انجام فعالیت‌های زیر کرده‌است

برجسته‌سازی خط‌مشی‌های موجود

37%

ترویج روش‌های گزارش‌دهی به صورت امن

37%

اضافه کردن یا بهبود خط‌مشی‌ها

35%

ایجاد خط‌مشی پذیرش حداقلی^۱

34%

برگزاری کلاس‌های آموزشی

33%

افزایش تنوع جنسیتی رهبری

26%

ایجاد روش‌های گزارش‌دهی به صورت امن

25%

ایجاد یا بهبود روش‌های تحقیق و بررسی

18%

بهره‌گیری از تیم‌های ثالث به منظور بررسی فرهنگ و روش‌ها

9%

بهره‌گیری از تیم‌های ثالث برای دریافت گزارشات

9%

^۱ خط‌مشی پذیرش حداقلی (Zero-tolerance policy) خط‌مشی‌ای است که افراد را به امتناع از پذیرش رفتارهای ضد اجتماعی که معمولاً اعمال دقیق و لحاظ‌پذیر قانون همراه است ترغیب می‌کند. م

زنان رهبر زن را به عنوان راهی برای محیط‌های کاری امن‌تر می‌پندارند

احتمال بیشتری وجود دارد کارشناسان استعداد زن در مقایسه با هم‌تایان مرد خود، اظهار کنند تاکتیک‌های ضد آزار و اذیت در ایجاد یک محیط کاری امن‌تر مؤثر واقع شده است.

زنان در بخش منابع انسانی و استخدام متوجه ارزش تنوع‌بخشی جنسیتی به تیم رهبری شده‌اند: بیشتر آنها بیان می‌کنند این کار تاکتیک خوبی برای ایجاد محیط‌های کاری امن‌تر است، درحالی‌که تنها یک‌سوم مردان با این موضوع موافق هستند. از آنجایی که زنان به نسبت بیشتری قربانی آزار و اذیت جنسی می‌شوند، رهبران زن ممکن است نسبت به این مسأله حساس‌تر باشند و بنابراین احتمال بیشتری می‌رود از نفوذ خود برای مقابله با آن استفاده کنند و زمانی که رهبران موضوع آزار و اذیت را جدی‌تر بگیرند، کارکنان هم چنین خواهند کرد.

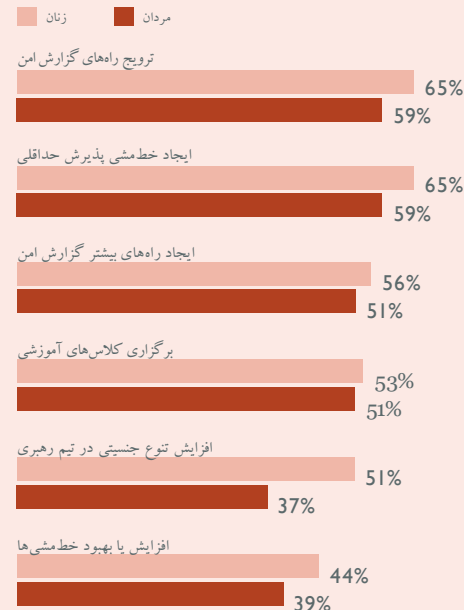
درحالی‌که اکثریت کارشناسان زن و مرد به افزودن راه‌های بیشتری برای گزارش کردن موارد آزار و اذیت عقیده دارند، همانطور که داده‌های صفحه قبل نشان می‌دهد تنها یک‌چهارم آنها اظهار می‌کنند که شرکت آنها چنین کاری را انجام می‌دهد و این یک فراخوانی برای اقدام¹ برای کارکنان است تا تلاش بیشتری در این مورد داشته باشند.

¹ call-to-action

اثرگذارترین تاکتیک‌های ضد آزار و اذیت

درصدی از کارشناسان استعداد –به تفکیک جنسیت– که اظهار داشته‌اند اقدامات

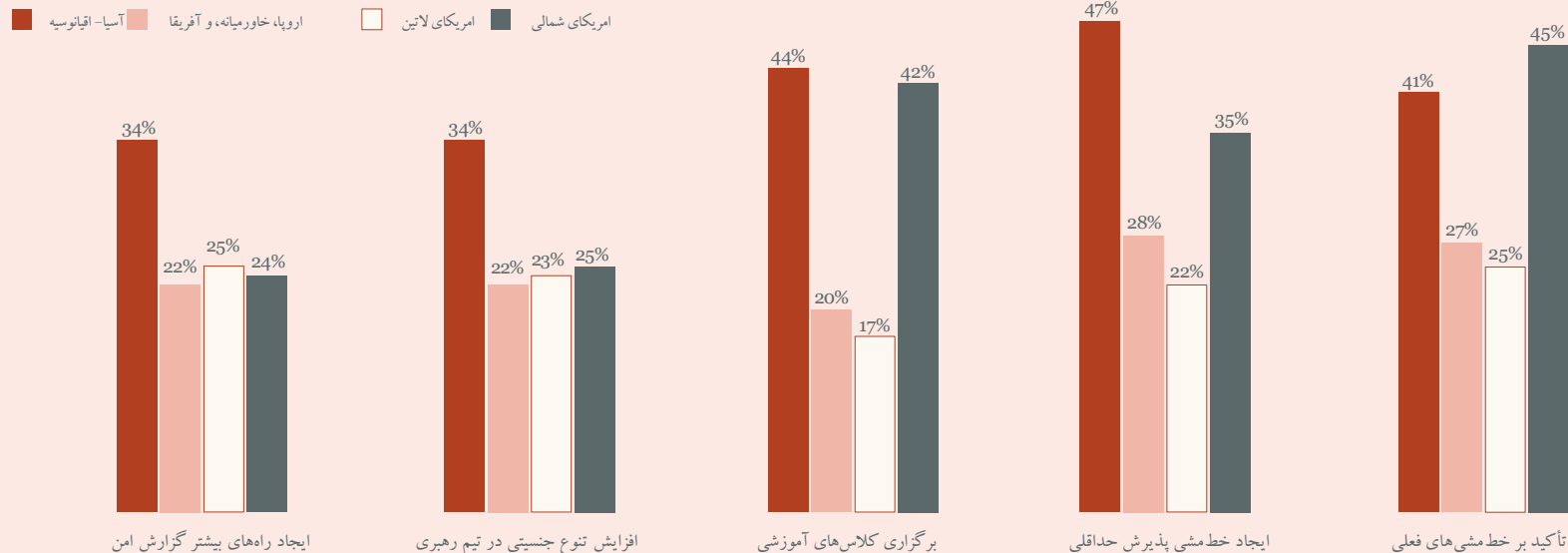
زیر اثرگذارترین اقدامات هستند



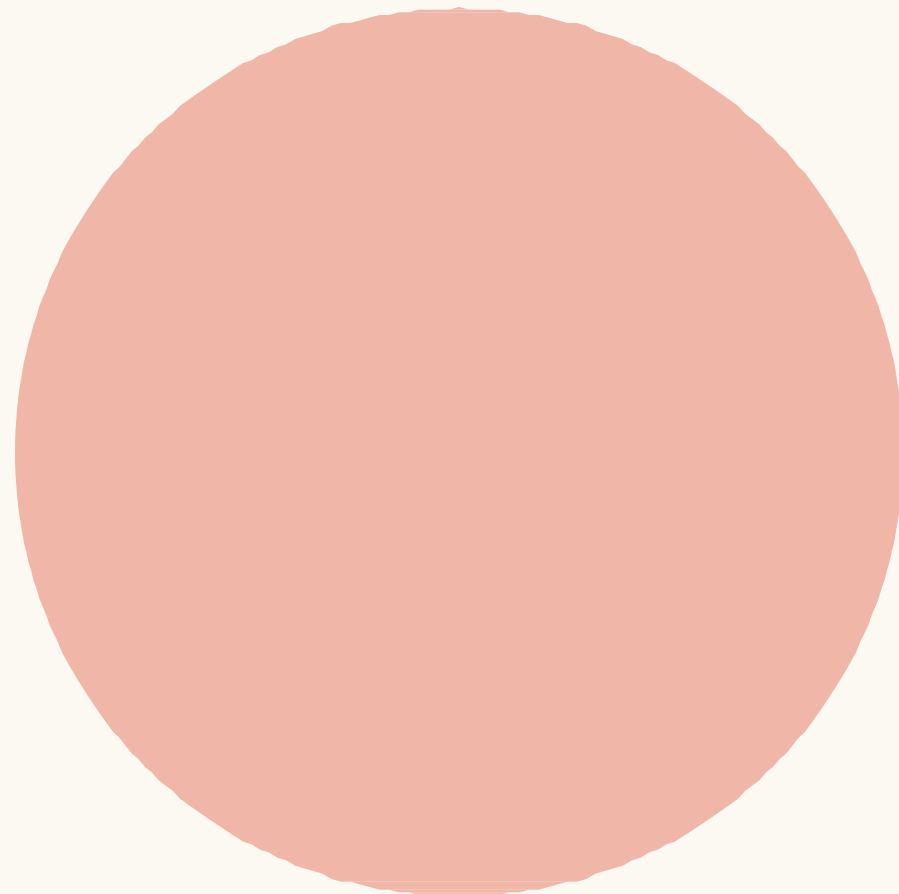
قاره آسیا-اقیانوسیه بیشترین فعالیت را در برابر آزار و اذیت انجام می‌دهد

خط‌مشی ضد آزار و اذیت به خصوص در کشور هند به یک مسأله داغ می‌ماند، جایی که در مقایسه با ۷۱ درصد ژرم جهانی، ۸۷ درصد کارشناسان استعداد موافقتند جلوگیری از آزار و اذیت روندی بسیار مهم برای آینده منابع انسانی و استخدام به حساب می‌آید. در بسیاری از کشورهای اروپایی، این اتفاق نظر حتی کمتر نیز هست؛ برای نمونه در کشور آلمان تنها ۴۷٪ بر این باورند که این خط‌مشی یک روند مهم محسوب می‌شود.

درصدی از کارشناسان استعداد -به تفکیک منطقه- که اظهار داشته‌اند شرکت آنها در طی سال گذشته نسبت به انجام فعالیت‌های زیر اقدام نموده است



۴ گام برای کمک به مقابله با آزار و اذیت



گام اول

ضربان سازمان خود را در دست بگیرید

قبل از اینکه بفهمید چه چیزی را می‌بایست تغییر دهید، باید ببینید کجای راه هستید. بررسی کنید کارکنان‌تان در هنگام شرکت در کلاس‌ها، ارتباط گرفتن، گزارش دادن و واکنش نشان دادن، روش‌ها و خط‌مشی‌های ضد آزار و اذیت شما را چگونه تجربه می‌کنند. از این دانش برای تشکیل تیم رهبری در خصوص ایجاد راهی برای یک محیط کاری خوشایندتر بهره بگیرید.



گام اول: ضربان سازمان خود را در دست بگیرید

ببینید کارکنان تان چه چیزی می خواهند

از کارکنان تان بررسی بعمل بیاورید تا فرهنگ شرکت را ارزیابی کنید. ببینید یک محیط کاری دوستانه از نظر آنها به چه صورت است. از یک تیم ثالث برای انجام یک مطالعه مبتنی بر شواهد و بدون ذکر نام برای نظرسنجی از کارکنان تان درباره چنین مباحث حساسی استفاده کنید.

خط مشی فعلی خود را بازبینی کنید

خط مشی ضد آزار و اذیت خود را در راستای الزامات قانونی دوباره ارزیابی کنید، و با تیم حقوقی و دیگر ذی نفعان برای در نظر گرفتن بهترین روش های اتخاذ شده هم تیان خود در صنعت مشاوره کنید. اگر هنوز هیچ خط مشی ای ندارید، خط مشی ای ایجاد کنید.

در خصوص روش های خوبی که ممکن است بد از آب در آیند تجدید نظر کنید

خط مشی "پذیرش حداقلی" و پیامدهای آن ممکن است قربانیان آزار و اذیت جنسی را از گزارش دهی موارد جزئی تر بازدارد. گزارش دهی بدون قید نام¹ می تواند به مشکلات قانونی و مسائل حل نشده منجر شود. "داوری اجباری" می تواند بازماندگان را به سکوت وادارد و به آزاردهندگان اجازه دهد تا به سمت شرکت های دیگر بروند.

از مدیران بالادستی مشورت بگیرید

هرچه بیشتر از حمایت تیم رهبری برخوردار باشید، اثرگذاری اقدامات تان بیشتر و آسانتر خواهد بود. مدیریت ارشد درخواست خواهد کرد تا داده ها را بررسی کند، بنابراین از بینش کارمندان و هم تیان خود به عنوان بنیان و پایه ارائه تجدید نظر در مورد خط مشی های خود کمک بگیرید.

“““

یکی از بهترین مثال های زبان آزار و اذیت به کسب و کار، مسأله ابقاء است. بسیاری از قربانیان مراتب را گزارش نمی کنند؛ آنها استعفا می دهند، و شما بهترین افراد را از دست می دهید.



Jess Ladd
Founder, Callisto

¹ Anonymous

گام دوم

خط‌مشی‌تان را جان تازه ببخشید

اگر هیچ شکایتی در مورد آزار و اذیت دریافت نکرده‌اید به این معنی نیست که هیچ مشکلی وجود ندارد، بلکه ممکن است به این معنی باشد که خط‌مشی شما، نحوه ارتباطات شما، یا اجرای خط‌مشی با مشکل مواجه است. این گام به تجدید نظر درباره پیچ و مهره‌هایی مربوط می‌شود که از مرحله اول برای اجرای تغییرات به کار بسته‌اید.



گام دوم: خط‌مشی تان را جان تازه ببخشید

راه‌های متعددی برای گزارش‌دهی پیش پای کارکنان بگذارید

ترجیحات گزارش‌دهی متنوع است، بنابراین در اختیار قرار دادن مجموعه‌ای از راه‌های مختلف به قربانیان برای قدم پیش گذاشتن (به عنوان مثال از طریق تلفن، ایمیل، به صورت آنلاین، و یا حضوری) باعث افزایش احتمال گزارش‌دهی می‌شود. بهره‌گیری از یک تیم ثالث برای دریافت شکایات نشان می‌دهد شما نسبت به تضاد منافع بالقوه آگاهی دارید اما همچنان خواستار تشویق گزارش‌دهی هستید.

خط‌مشی تان را با نیازهای محلی منطبق کنید

در مورد شرکت‌های چندملیتی، یک خط‌مشی منسجم را در سراسر مناطق در نظر بگیرید که نسبت به تفاوت‌های جزئی محلی حساس است. در مناطق یا کشورهای مختلف جلوتر از قانون‌های جدید حرکت کنید تا قبل از اینکه به طور قانونی ملزم به اجرای قوانین شوید بتوانید از بهترین روش‌ها بهره بگیرید.

به افراد بگویید چطور به ادعاهای آزار و اذیت رسیدگی می‌کند

معمولاً قربانیان زمانی که ندانند آزار و اذیت چگونه تعریف شده و یا در هر مرحله از رسیدگی چه می‌گذرد، آن را گزارش نمی‌کنند. برخی افراد به خاطر ترس از دست دادن کنترل‌شان بر روی شرایط راضی به گزارش‌دهی نمی‌شوند. با ارائه تعریفی روشن از آزار و اذیت، رویه‌های رسیدگی به آن و زمانی که پروسه از کنترل آنها خارج می‌شود اعتمادسازی کنید.

رفتار خوب را نیز تعریف کنید

به جای آنکه تنها بر روی رفتار بد متمرکز شوید، در مورد رفتار خوب نیز صحبت کنید. از یک طیف رنگ مانند [طیف رنگ محیط کار شرکت امترین¹](#) استفاده کنید که در آن رنگ سبز نشان‌دهنده یک رفتار مثبت، رنگ قرمز نشان‌دهنده یک رفتار غیرقانونی یا مضر، و رنگ زرد و رنگ نارنجی که بین آن دو قرار دارند. زبان همگانی باعث می‌شود فهم و گفتگو در مورد چنین مباحثی آسان‌تر شود.

¹ Emtrain's Workplace Color Spectrum

“““

داشتن یک تعریف آنلاین بسیار روشن از خط‌مشی تان مهم‌ترین کاری است که می‌توانید انجام دهید تا قربانیان قدم پیش بگذارند. این اقدامی بسیار ساده و نامحسوس است اما بسیاری از شرکت‌ها در انجام آن ناتوانند.



Jess Ladd
Founder, Callisto

آموزش و برقراری ارتباط

آزار و اذیت معمولاً در تجاوزهای بدنی و یا خشونت‌های جنسی آشکارتر است. در بسیاری از موارد، تعدی‌گری‌ها باعث ایجاد یک حس بد در قربانیان می‌شود، اما نه آنقدر بد که به یک وکیل مراجعه کنند. آموزش خوب و برقراری ارتباط می‌تواند به کارکنان شما کمک کند از پس تمامی موقعیت‌ها بربیایند.



گام سوم: آموزش و برقراری ارتباط

آموزش را دوجانبه و شخصی کنید

تمرین‌های نقش‌آفرینی و یا استخدام بازیگرانی به منظور اجرای چند سناریو برای آموزش و گفتگو را در نظر داشته باشید. یخ جلسه را با روایت‌های شخصی و ایجاد اعتماد و همدلی بشکنید. آموزش آنلاین نیز یک راه عملی و سودمند است.

بر روی مناطق خاکستری تمرکز کنید

برای کارکنان ابزارها و زبانی فراهم بسازید که بتوانند از آن برای مدیریت موقعیت‌های جزئی استفاده کنند تا اوضاع به وخامت و یا تکرار نیانجامد. کارکنان معمولاً ابزار زبانی مناسب برای تعاملات نامناسب را نمی‌شناسند، بنابراین به آنها جملات و الفاظ مناسب را آموزش دهید.

کمک بگیرید

از آموزش‌های اختصاصی از سوی منابع بیرون سازمان بهره بجوید. صرف نظر از الزامات قانونی شرکت‌تان، استفاده از منابع دولتی (مانند [چک‌لیست EEOC](#) ایالات متحده) و منابع غیرانتفاعی (مانند [فهرست منابع بین‌المللی وبسایت WIRE's](#) در مورد آزار و اذیت در محیط کاری را در نظر داشته باشید.

نسبت به تمامی قربانیان آزار و اذیت فراگیر عمل کنید

مثال‌هایی را از گروه‌های قربانی آزار و اذیت در آموزش‌های خود بیاورید. همچنین آموزش مدیران را به صورت جداگانه در نظر داشته باشید زیرا آنها دارای سطح بالاتری از مسئولیت و قدرت هستند.

شاهدان آزار و اذیت را فراموش نکنید

کارکنان را طوری توانمند کنید تا نه فقط زمانی که مورد تعدی قرار گرفتند، بلکه زمانی که شاهد تعدی‌گری بودند مداخله کنند. ارائه ابزارهایی و زبانی به مشاهده‌کنندگان باعث ایجاد اتحاد بیشتر و از این رو اثرگذاری فرهنگی بیشتر خواهد شد.

“““

ایجاد فرهنگ احترام چیزی بیش از به خاطر سپردن یک سری رفتارهای هنجار و ناهنجار است. این فرهنگ، مهارتی است که کارکنان می‌باید آن را گسترش دهند. لازم است شرکت‌ها منابع کافی را برای تمرین و اجرای این مهارت‌ها در اختیار کارکنان قرار دهند.

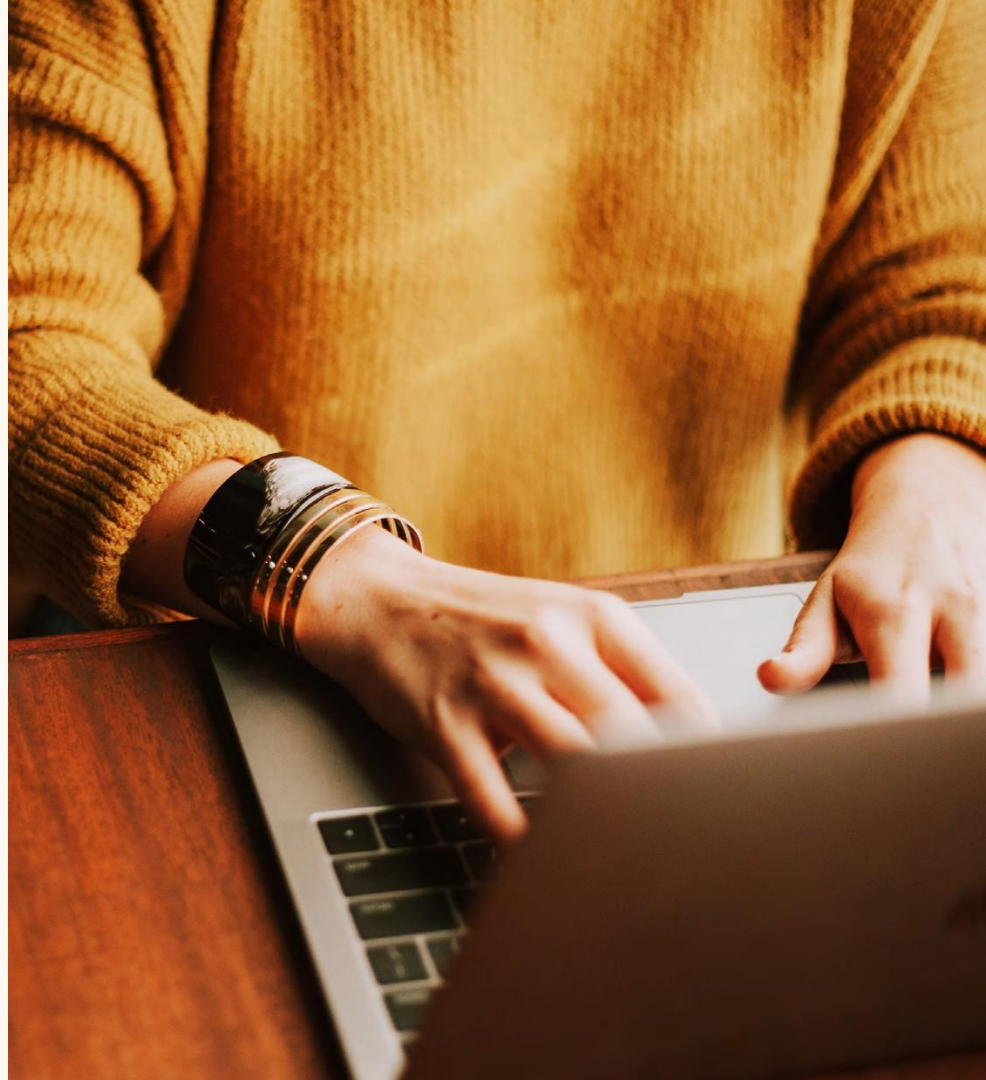


Janine Yancey
CEO, Emtrain

واکنش و پیگیری

بیشتر افراد قبول دارند که یک شرکت، مسئول یک کنش گر بد نیست. اما شما مسئول چگونگی برخورد با یک کنش گر بد خواهید بود. پاسخ شما - یا عدم آن - بخشی از برند کارفرمای¹ شماست و این می تواند به معنای تفاوت میان نگه داشتن نفرت برتر و یا راندن آنها از شرکت باشد.

¹ Employer brand



گام چهارم: واکنش و پیگیری

از عکس‌العمل‌های یکسان برای همه هنجارشکنی‌ها استفاده نکنید

هنجارشکنی‌هایی که در ناحیه خاکستری می‌افتد نیازمند واکنش‌هایی از همان دست می‌باشد. بنابراین اطمینان حاصل کنید که واکنشی در حد و اندازه همان هنجارشکنی داشته باشید. اگر اینچنین نکنید، احتمال کمتری خواهد رفت که کارکنان هنجارشکنی‌های کوچک‌تر (به عنوان مثال، تعریف یک لطفه نامناسب) را به بیم از نتایج بزرگ (مانند اخراج فرد لطفه‌گو) گزارش دهند.

پیگیر وضعیت قربانیان باشید

حتی پس از پایان تعهدات قانونی با قربانیان آزار و اذیت در تماس باشید. نظرات آنها را درباره تجربیات‌شان و اینکه چه چیزی می‌توانست بهتر باشد جویا شوید. توانمندسازی قربانیان و اهمیت دادن به آنها، دیگران را برای قدم پیش نهادن ترغیب می‌کند.

به قربانیان آزار و اذیت کمک کنید از ابتدا احساس امنیت کنند

گفتگو کردن درباره آزار و اذیت بسیار دشوار است، به همین دلیل از ابتدا واضح بیان کنید که قربانی با صحبت در این باره کار درستی انجام داده است. آنها کمی جلوتر قرار است به پرسش‌های مؤذب‌کننده‌ای پاسخ بدهند، اما اولین صحبت‌ها طرز گفتگو را مشخص خواهد کرد، بنابراین گفتگو را تا جای ممکن اطمینان‌بخش کنید.

افراد دارای واکنش‌های - غیراخلاقی - آشکار را مؤاخذه کنید

به رفتار نامناسب به صورت علنی و با پیامدهای واقعی واکنش نشان دهید. این کار به دیگر قربانیان نشان می‌دهد که قدم پیش نهادن و مانع دیگر آزاردهندگان شدن کار درست و به‌جایی است. آنچه که ممکن است در کوتاه‌مدت برای شرکت شما یک سرافکنندگی به‌شمار بیاید، در شکل فرهنگ قوی‌تر و برند کارفرما نتایج خوبی خواهد داشت.

“““

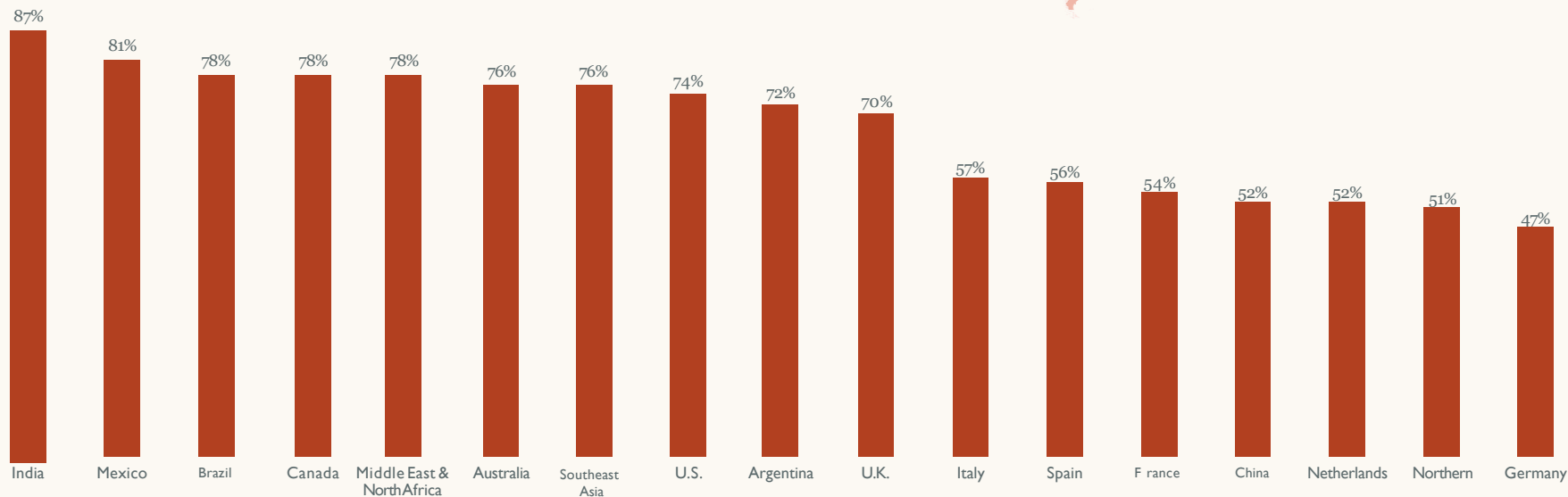
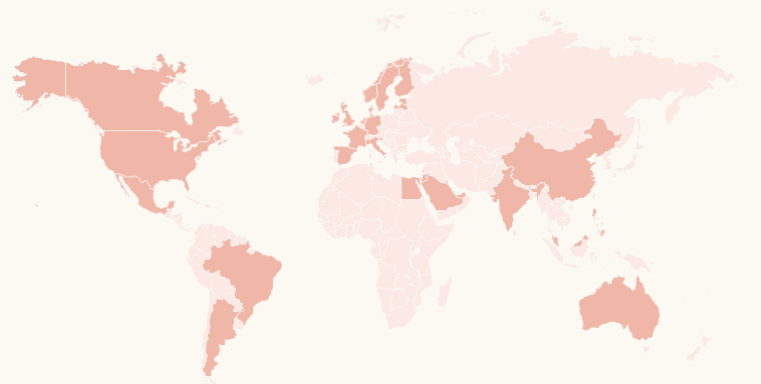
ما باید نور بیشتری را بر آزار و اذیت در محیط کار بتابانیم. شرکت‌ها باید با آن علنی‌تر برخورد کنند. درستکاری و صداقت در بلندمدت به ایجاد فرهنگ‌های کاری قوی‌تر کمک می‌کند.



Lauren Leader
CEO, All in Together

اهمیت خط‌مشی‌های ضد آزار و اذیت در سراسر جهان

درصدی از کارشناسان استعداد که اظهار داشته‌اند خط‌مشی‌های ضد آزار و اذیت برای
آینده منابع انسانی و استخدام بسیار مهم است



شفافیت در پرداخت

تابوشکنی به منظور اعتمادسازی



“““

هدف شفافیت نیست. هدف پرداخت به همه به صورت
منصفانه است، و شفافیت ما را به این کار وادار می کند.



Anil Dash
CEO, Glitch

شفافیت در پرداخت منجر به اعتمادسازی می شود

مسأله پرداخت همیشه موضوعی محرمانه در محیط کار به شمار می رود. کارفرمایان هراس دارند که افشای بیش از حد اطلاعات در مورد حقوق کارکنان ممکن است باعث اختلاف در مورد میزان دستمزد بشود، قابلیت آنها را در چانه زنی پایین بیاورد، و رقبا را به شکار استعداد تشویق کند.

اما مزیت های شفافیت در پرداخت می تواند از هراس های ناشی از آن بیشتر باشد. شفافیت در پرداخت نه تنها در همان ابتدا برای کارجویان انتظارات حقوق سالانه را تعیین می کند، بلکه شفافیت می تواند اطلاعات غلطی که منجر به لطمه خوردن به روحیه کارکنان شده و ابقاء را نیز از میان ببرد. این به آن دلیل است که بیشتر افراد هنگامی که در تاریکی نگه داشته می شوند، فرض می کنند به آنها کمتر پرداخت می شود.

از همه مهم تر، شفافیت می تواند به حصول اطمینان از پرداخت منصفانه میان زنان و مردان، نژادهای مختلف و دیگر ویژگی های جمعیت شناسی کمک کند و روابط اطمینان بخش تری را میان همه کارکنان ایجاد کند.

افزایش در محتوای
شفافیت پرداخت منتشر
شده در شبکه اجتماعی
لینکداین از سال ۲۰۱۴

+136%

پذیرندگان اولیه پیشگام رهبری هستند

برای افراد آسان‌تر است که حقوق سالانه‌شان را در وبسایت‌هایی مانند پی‌اسکیل^۱، گلس‌دور^۲ و لینکداین ببینند و به اشتراک بگذارند. شرکت‌های بیشتری در حال قبول این موضوع هستند که اطلاعات حقوق سالانه خود را به اشتراک بگذارند و خود از آن سخن بگویند.

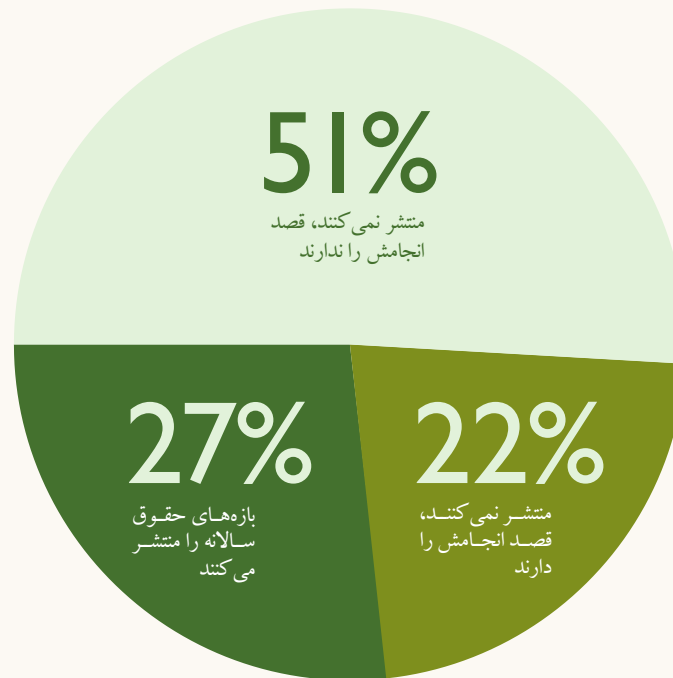
در حال حاضر ۲۷٪ کارشناسان استعداد اظهار می‌کنند که شرکت آنها در مورد پرداخت حقوق شفافیت دارد. از این ۲۷٪، ۶۷٪ کارشناسان بازه حقوق سالانه خود را در مراحل ابتدایی استخدام با کارجویان به اشتراک می‌گذارند، ۵۹٪ آنها بازه حقوق خود را با کارکنان، و ۴۸٪ آنها بازه حقوق را به طور علنی در آگهی شغلی منتشر می‌کنند. با سرعت گرفتن روند شفافیت، افزایش این اعداد متصور است.

^۱ PayScale

^۲ Glassdoor

کسب‌وکارها در مورد موضوع شفافیت به دو دسته تقسیم می‌شوند

درصدی از کارشناسان استعداد که اظهار داشته‌اند شرکت آنها بازه حقوق سالانه را با کارکنان و یا در مراحل ابتدایی استخدام با کارجویان در میان گذاشته است، یا قرار است/نیست تا ۵ سال آینده این کار را انجام دهد



شرکت‌ها از اختلاف هراس دارند، اما آن دسته‌ای که شفافیت در پرداخت دارند منتفع خواهند شد

هراس از ناراحت کردن کارکنان تا به حال یکی از دلایل اصلی برای به اشتراک نگذاشتن بازه حقوق اعلام شده است. شرکت‌ها معمولاً نگران این هستند که افراد فوراً برای آخرین میزان حقوق درخواست خواهند داد و یا پس از فهمیدن اینکه بقیه چقدر حقوق می‌گیرند ناراحت می‌شوند.

براساس اظهارات کارشناسان استعدادی که شفافیت در پرداخت را به عرصه عمل گذاشته‌اند، این موضوع از طریق سراسر کردن مذاکرات باعث کارآمدی پروسه کارگزینی می‌شود. همچنین این کار باعث حصول اطمینان از پرداخت منصفانه میان زنان و مردان فارغ از نژاد می‌شود و به همین دلیل است که دولت‌ها به تازگی به قوانین شفافیت در پرداخت روی آورده‌اند.

لزلی مایلی¹، یک رهبر مهندسی که در بنیان اوباما، توییتر و اپل² کار کرده بیان می‌کند "شفافیت در پرداخت منجر به حذف بی‌اعتمادی افراد می‌شود. به عنوان یک آفریقایی-آمریکایی همیشه بی‌اعتماد هستم چرا که همه شواهد بیانگر اینست که قرار است به من کمتر حقوق بدهند. اگر بیايید و بگوئید «این حقوق سالانه ماست، اینها بازه‌های پرداخت حقوق هستند» باعث ایجاد اعتماد می‌شوید."

¹ Leslie Miley

² Engineering leader, Obama Foundation, Twitter, Apple

دلایلی برای منتشر نکردن بازه‌های حقوق سالانه

کارشناسان استعدادی که اظهار داشته‌اند بازه‌های حقوق سالانه را با کارجویان و یا کارکنان منتشر نمی‌کنند به دلایل زیر اشاره کرده‌اند

ممکن است باعث اختلاف در مورد میزان حقوق شود

75%

یک روش مرسوم نیست

37%

باعث محدود شدن مذاکره می‌شود

34%

مصاحبه بر روی پرداخت متمرکز خواهد شد

31%

مزایای منتشر کردن بازه‌های حقوق سالانه

کارشناسان استعدادی که اظهار داشته‌اند بازه‌های حقوق سالانه را با کارجویان و یا کارکنان منتشر می‌کنند به مزایای زیر اشاره کرده‌اند

باعث سراسر شدن مذاکره می‌شود

57%

باعث اطمینان از پرداخت منصفانه می‌شود

55%

کسانی که قبول نمی‌کنند را فیلتر می‌کند

54%

باعث می‌شود مصاحبه بر روی چیزهای دیگر متمرکز شود

51%

۷ گام برای ایجاد شفافیت در پرداخت



بررسی کنید میزان پرداخت شما به چه صورت است

یک حسابرسی داخلی انجام دهید تا ببینید میزان پرداختی شما نسبت به رقبا چگونه بوده و آیا هیچگونه شکاف پرداخت بین زنان و مردان و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و میان افراد با نقش‌های مشابه دارید یا خیر. اگر نابرابری‌های قابل توجهی یافت کردید برنامه‌ای برای تصحیح آن - خواه از طریق افزایش فوری دستمزد و خواه از طریق تغییر در خط‌مشی‌های ترفیعی خود- تهیه کنید.



گام سوم

یک معیار مشخص حقوق و دستمزد داشته باشید

قبل از انتشار خط‌مشی شفافیت در پرداخت، اطمینان بیابید که می‌توانید عوامل تشکیل‌دهنده حقوق یک کارمند مانند میزان سابقه یا پیشینه عملکرد را به وضوح توضیح دهید. مشخص کنید چه چیزی باعث می‌شود یک کارمند در بازه کمینه، میانگین و بیشینه پرداخت قرار گیرد.

گام دوم

از کارکنان اطلاعات معتبر کسب کنید

کارکنان خودتان را وارد پروسه کنید. جزئیات خط‌مشی و نتایج مورد انتظار را در کانال‌های متعدد با آنها به اشتراک بگذارید. از طریق بررسی‌های بدون قید نام، پرسش و پاسخ‌های زنده و مباحثه‌های یک‌به‌یک، به کارکنان اجازه ارائه بازخورد و اظهار نظر بدهید.

گام اول

تصمیم بگیرید می‌خواهید چقدر شفافیت داشته باشید

انواع و درجات مختلفی از شفافیت در پرداخت وجود دارد. شما می‌توانید بازه‌های حقوق سالانه را در آگهی‌های شغلی منتشر کنید، آن را با کارکنان به اشتراک بگذارید (برای شغل آنها و یا همه مشاغل)، و یا حتی میزان دقیق حقوق‌های سالان را منتشر کنید. تعیین کنید کدام گزینه برای شرکت شما بهترین است و پیش از همه آن را با تیم مدیریت اجرایی در میان بگذارید.

گام هفتم

همگام با پیاده سازی
خط مشی به صورت
شفاف ارتباط برقرار
کنید

مطمئن شوید تمامی کارکنان جزئیات مورد نیاز را در اختیار دارند و به تقویت منطق پشت شفافیت ادامه می دهند. گره زدن خط مشی های خود به ارزش های اصلی شرکت شما می تواند هر دو را تقویت کند. برای نمونه، می توانید شفافیت در پرداخت را به ارزش هایی مانند راست گویی، تمامیت، تنوع، ارتباطات و یا مسئولیت پذیری ارتباط دهید.

گام ششم

مرحله
به
مرحله
پیش بروید

یک رویکرد مرحله ای چندساله می تواند به خوبی تحول را رقم بزند. به اشتراک گذاشتن برنامه ها، آموزش مدیران در سال های ابتدایی، در اختیار قرار دادن جزئیات حقوق سال بعد کارکنان به آنان، و سپس به اشتراک گذاشتن بازه های حقوق پرداختی برای تمامی مشاغل در سال سوم را مورد توجه قرار دهید.

گام پنجم

مدیران را طوری
آموزش دهید که
در مورد پرداخت ها
به خوبی گفتگو
کنند

صحبت کردن در مورد حقوق ممکن است راحت نباشد. آموزش مدیران برای پاسخ به سؤالات و توضیح درباره خط مشی های حقوق و دستمزد می تواند باعث ایجاد حس بهتر در کارکنان برای صحبت در این باره باشد.

مطالبات

موردی

در زمینه شفافیت در پرداخت

شرکت بافر^۱ میزان دقیق حقوق سالانه را منتشر می کند

¹ Buffer

“““

شفافیت در پرداخت کمک بسیاری به بهبود اعتماد، روحیه و به طور کلی بهره‌وری می‌کند. همچنین شادی محیط کار نیز چیزی است که در بسیاری از بررسی‌ها دیده می‌شود.



Hailley Griffis
[Public Relations Director](#)

چرا
هیلی گریفیس^۱، رئیس روابط عمومی شرکت بافر ۹۰.۰۹۱ دلار درآمد دارد. این یک راز نیست؛ در شرکت بافر حقوق سالانه همه کارکنان به صورت آنلاین برای همه در دسترس است. انتشار آنلاین حقوق سالانه روشی است که شرکت بافر به عنوان ارزش کانونی خط‌مشی شفافیت خود در نظر گرفته است. همچنین این شرکت ارقام درآمد، شاخص‌های تنوع، و حتی جزئیات تعدیل نیروی خود را منتشر می‌کند.

¹ Hailley Griffis

چگونه

پیش از انتشار حقوق سالانه در سال ۲۰۱۳، شرکت بافر از تمامی کارکنانش نظر مثبت گرفت- که البته کار آسانی هم بود زیرا تنها ۱۲ نفر بودند. اما حتی با افزایش تعدادشان به ۸۰ نفر، تنها نظر اندکی از کارکنان در خصوص انتشار میزان حقوق منفی بود (میزان حقوق سالانه آنها همچنان علنی ماند اما نام آنها حذف شده است). شرکت بافر آماده توضیح "چرایی" میزان حقوق‌ها بود: آنها برای تعیین میزان پرداختی هرکس بر اساس تجربه، هزینه‌های زندگی محلی، و نرخ بازار شغل افراد، از یک فرمول محاسبه حقوق و دستمزد (آنها شفاف) استفاده کردند. آنها از این فرمول در فرآیند استخدام استفاده می‌کنند تا هرگز درباره حقوق سالانه مذاکره نکنند.

نتیجه

درحالی‌که این یک خط‌مشی افراطی به‌شمار می‌رود، برای کارجویان و افرادی مانند کارکنان نام‌آشناست. شرکت بافر یک ماه پس از انتشار حقوق سالانه کارکنان خود، دو برابر درخواست استخدام بیشتر نسبت به ۳۰ روز قبش داشت. بررسی کارکنان حاکی از خوشحالی آنهاست، و از آنجایی که فرمول حقوق سالانه نویدبخش پرداخت منصفانه برای کار منصفانه است، کارکنان می‌توانند اطمینان داشته باشند که منصفانه حقوق دریافت می‌کنند.

شرکت کرهیر^۱ بازه‌های حقوق سالانه را گام به گام منتشر می‌کند

¹ Carehere

“““

در حال حاضر، شفافیت یک مزیت رقابتی برای ما محسوب می‌شود. ما تا زمانی که پابرجاست از آن لذت می‌بریم، اما امیدوارم کارکنان دیگر آن را بپذیرند. این کار درستی است، و کارکنان و کارجویان آن را طلب می‌کنند. ما این را به آنها و خودمان به عنوان کارشناسان منابع انسانی بدهکاریم.



Jeremy Tolley
Chief People Officer

چرا

کرهیر، یک شرکت مراقبت‌های بهداشتی با بیش از ۱۲۰۰ کارمند، احساس کرد که مشکلی وجود دارد. برخلاف دستمزدهای بالاتر از بازار آنها، کارکنان اغلب می‌پنداشتند که منصفانه حقوق نمی‌گیرند و این نگرانی‌ای بود که مدیران نمی‌دانستند چطور آن را برطرف کنند. این موضوع در حال آسیب‌رساندن به برند کارفرمای شرکت بود و آنها احساس می‌کردند که در حال از دست دادن افراد خوبی هستند.

چگونه

در سال ۲۰۱۷، کرهیر یک برنامه سه‌ساله شفافیت در پرداخت را برای افزایش ابقای کارکنان در دست اقدام قرار داد. در سال ۲۰۱۸، آنها فلسفه پرداخت خود را به گوش تمامی کارکنان‌شان رساندند. همچنین آنها شروع به اعلام بازه حقوق سالانه خود به کارکنان و سپس کارجویان کردند، مدیران را برای گفتگو درباره حقوق سالانه آموزش دادند و در پایان سال ۲۰۱۹، کرهیر امیدوار است برای تمامی نقش‌های داخلی و ردیف‌های شغلی‌اش بازه حقوقی علنی داشته باشد. از همه مهم‌تر، آنها می‌خواهند کارکنان با مدیران درباره پرداخت حقوق گفتگوهای بی‌آلایش و صادقانه داشته باشند، به ویژه اگر به استعفا فکر می‌کنند.

نتیجه

پیاده‌سازی برنامه شفافیت در پرداخت شرکت کرهیر هنوز در جریان است، کارکنانش تاکنون واکنش مثبتی داشته‌اند و تجربه کارجویان نیز به میزان قابل توجهی بهبود یافته است. به اشتراک گذاشتن زودهنگام بازه حقوق باعث صادقانه‌شدن فرآیند شده و نظرات بسیار خوبی از کارجویان دریافت کرده است.

استارباکس^۱ به تساوی حقوق فارغ از جنسیت و نژاد دست یافته است

¹ Starbucks

“““

نور خورشید بهترین پاک کننده است. ما نمی توانیم تا زمانی که مشکل را نمی دانیم بخشی از راه حل باشیم. هیچکس از شرکت شما انتظار ندارد بی نقص باشد، اما همه انتظار دارند شرکت تان بی آلاش و صادق باشد.



Sara Bowen
[Global Leader, Inclusion, Diversity,
Equity & Accessibility](#)

چرا

سارا باون^۱، رهبر تیم جهانی فراگیری، تنوع، تساوی حقوق و دسترسی پذیری شرکت استارباکس بیان می کند استارباکس شفافیت را به یک اصل کانونی تلاش های این شرکت تبدیل کرده تا شکاف پرداخت میان زنان و مردان و نژادها را پر کند و به عنوان بخشی از چشم انداز تساوی حقوق شرکت، این کار درستی است.

¹ Sara Bowen

چگونه

در چند سال گذشته، شرکت استارباکس پرسش درباره تاریخچه حقوق سالانه کارجویان را متوقف کرد و اطلاعاتی درباره بازه های حقوق سالانه را برای آنها فراهم کرد. همچنین آنها برای بسیاری از ردیف های شغلی از یک محاسبه گر استفاده کردند تا بر اساس سابقه کار، بازه حقوق سالانه کارکنان و کارجویان را مشخص کند. علاوه بر این استارباکس متعهد است که به صورت سالیانه اطلاعات تساوی حقوق خود را منتشر کند.

نتیجه

در سال ۲۰۱۸، استارباکس اعلام نمود که به تساوی حقوق صد درصدی فارغ از نژاد برای زنان و مردان که در ایالات متحده مشغول به کار هستند دست یافته است و متعهد شد تا برای تمامی کارکنانش در سراسر جهان نیز همین کار را انجام دهد. این اقدامات باعث حمایت از برند کارفرمای این شرکت و کمک به جذب استعداد های برتر شد.

شرکت گلیچ¹ از شفافیت برای حصول اطمینان از برابری استفاده می کند

¹ Glitch

“““

هدف شفافیت نیست، هدف پرداخت حقوق به طور منصفانه است و شفافیت ما را به این کار وادار می کند.



Anil Dash
CEO

چرا

زمانی که انیل داش¹ وارد به عنوان مدیر ارشد اجرایی وارد شرکت گلیچ شد تلاش زیادی برای بهبود تنوع و فراگیری در شرکت انجام داد. اتخاذ خط مشی شفافیت در پرداخت راه مشخصی برای اطمینان دادن به کارجویان از تمام پیشینه ها بود که با آنها به صورت منصفانه رفتار شده و به آنها حقوق پرداخت می شود.

¹ Anil Dash

چگونه

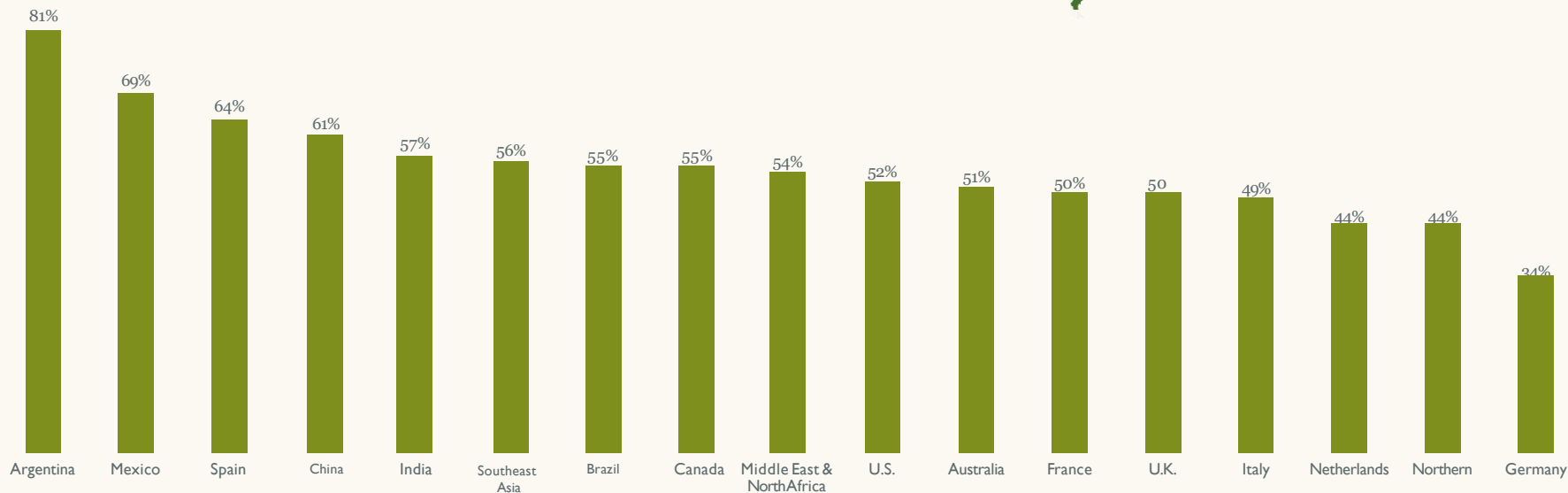
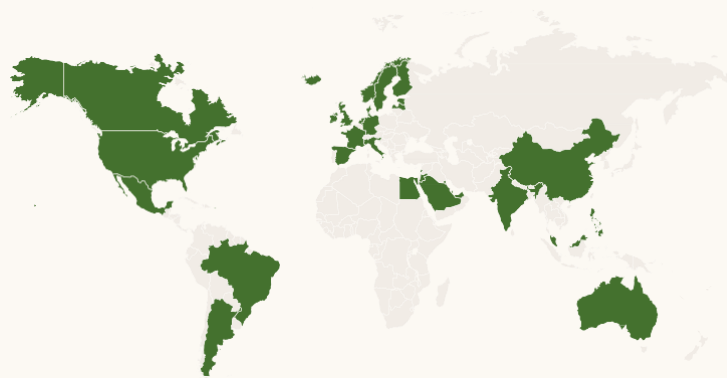
پیش از اتخاذ خط مشی شفافیت در پرداخت، شرکت گلیچ یک حسابرسی انجام داد تا مطمئن شود کارکنانش فارغ از جنسیت و نژاد منصفانه حقوق دریافت می کنند. همینطور هم بود، اما کارکنان هیچ راهی برای باخبر شدن از این موضوع نداشتند. پس از درمیان گذاشته شدن مبلغ حقوق با کارکنان، از همه دعوت شد تا نظراتشان را در ملاقات ها و بررسی های بدون قید نام به اشتراک بگذارند. سرانجام آنها تصمیم گرفتند به جای منتشر کردن مبلغ دقیق حقوق سالانه، با به اشتراک گذاشتن بازه حقوقی کار را آغاز کنند.

نتیجه

براساس اظهارات انیل، شفافیت باعث ایجاد اعتماد می شود و اعتماد به شرکت اجازه می دهد تا بهترین استعدادهای خود را حفظ کند. همچنین اعتماد مزایای غیرمنتظره دیگری نیز به همراه داشته است: بازبینی ها و افزایش حقوق ها قابل پیش بینی تر شده اند، بازخوردهای کارجویان مثبت بوده اند، موقعیت های شغلی به طور مستمر در رسانه اجتماعی صدها درخواست کار و نظرات مثبت دریافت می کنند.

شفافیت در پرداخت در سراسر جهان

درصدی از کارشناسان استعداد که اظهار داشته‌اند شفافیت در پرداخت برای آینده منابع انسانی و استخدام بسیار مهم است



روش‌شناسی

دورکاری

بررسی

ما ۵۱۶۴ کارشناس استعداد و مدیر استخدام را که خود را به عنوان کارشناس استعداد و یا مشغول به کار در منابع انسانی معرفی کردند و یا اختیاراتی در تصمیمات استخدامی در تیم خود داشتند را مورد مطالعه قرار دادیم. این مصاحبه‌شوندگان اعضای شبکه اجتماعی لینکداین بوده‌اند که بر اساس اطلاعات پروفایل لینکداین‌شان برگزیده شدند و از طریق ایمیل در بازه زمانی ۱۸ سپتامبر و ۱۰ اکتبر سال ۲۰۱۸ با آنها تماس گرفته شد.

ما یک تجزیه و تحلیل واژگان کلیدی چندزبانه از کلماتی انجام دادیم که ترتیبات کاری منعطف و از راه دور را در آگهی‌های شغلی لینکداین نشان می‌داد. نرخ رشد، به رشد در آگهی‌های شغلی منعطف و دورکار نسبت به مجموع آگهی‌های شغلی در بازه زمانی سپتامبر ۲۰۱۶ تا اوت ۲۰۱۸ اشاره دارد. بینش‌های ارزشی کارفرما از طریق تجزیه و تحلیل محرک‌های استعداد سالیانه لینکداین بیش از ۳۵۰,۰۰۰ عضو بدست آمده است. اعداد جنسیت‌ها بر اساس نام (مردانه یا زنانه بودن نام) ۹۰ درصد از مصاحبه‌شوندگان بدست آمده است.

داده‌های رفتاری

بینش‌های رفتاری این گزارش از میلیاردها دیتاپوینت ایجاد شده توسط بیش از ۵۹۰ میلیون عضو شبکه اجتماعی لینکداین در بیش از ۲۰۰ کشور بدست آمده است. این تجزیه و تحلیل در طول اکتبر سال ۲۰۱۸ صورت گرفته است.

مهارت‌های نرم

مهارت‌های نرمی که شرکت‌ها به آن بیشترین نیاز را دارند از طریق بررسی مهارت‌های نرم دارای بیشترین تقاضا نسبت به عرضه خود هستند تعیین گردیده است. تقاضا از طریق شناسایی مهارت‌های فهرست شده در پروفایل لینکداین افرادی که به نرخ‌های (دستمزد) بالا استخدام می‌شدند اندازه‌گیری شده است. تنها شهرهای دارای بیش از ۱۰۰,۰۰۰ عضو لینکداین مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

خط‌مشی‌های ضد آزار و اذیت

ما یک تجزیه و تحلیل واژگان کلیدی چندزبانه بر روی محتوای (از جمله مقالات، پست‌ها، و آپدیت‌ها) منتشر شده توسط اعضا و شرکت‌هایی که در مباحث مرتبط با آزار و اذیت در محیط کار شرکت داشتند انجام دادیم. نرخ رشد ۷۱ درصد، به رشد محتوای آزار و اذیت در محیط کار نسبت به مجموع محتوا از اوت ۲۰۱۷ تا اوت ۲۰۱۸ اشاره دارد.

شفافیت در پرداخت

ما یک جستجوی واژگان کلیدی چندزبانه بر روی محتوای لینکداین (از جمله، مقالات، پست‌ها، و آپدیت‌ها) منتشر شده توسط اعضا و شرکت‌هایی که در مباحث مشابه با "شفافیت در پرداخت" به آنها اشاره شده بود انجام دادیم. نرخ رشد، به رشد محتوای شفافیت در پرداخت نسبت به مجموع محتوا از سپتامبر ۲۰۱۴ تا اوت ۲۰۱۸ اشاره دارد.

منابع و یادداشت‌ها

1. Survey respondents were asked about a slightly broader definition of transparency that also included sharing diversity metrics (“sharing salary ranges and diversity statistics with candidates, employees, and/or the public”).
2. Irving Wladawsky-Berger. “Automation and the Changing Demand for Workforce Skills.” *The Wall Street Journal*. October 12, 2018. | [Source](#)
3. Iris Bohnet. “How to Take the Bias Out of Interviews.” *Harvard Business Review*. April 18, 2016 | [Source](#)
4. Tip from [John Vlastelica](#), founder of talent acquisition consulting firm Recruiting Toolbox
5. Gregory Lewis. “Why Unconscious Bias Training Doesn’t Work—5 Ways to Actually Make a Difference.” *LinkedIn Talent Blog*. July 17, 2017 | [Source](#)
6. Nicholas Bloom and John Roberts. “A Working from Home Experiment Shows High Performers Like It Better.” *Harvard Business Review*. January 23, 2005 | [Source](#)
7. Based on LinkedIn’s annual Employer Value Proposition survey of over 350,000 members around the world
8. Nicole Spector. “Why Are Big Companies Calling Their Remote Workers Back to the Office?” *NBC News*. July 27, 2017 | [Source](#)
9. Klint Finley. “Why Workplace Instant Messaging is Hot Again.” *Wired*. December 22, 2017 | [Source](#)
10. “A Flexible Future is Here, But Companies Have a Long Way To Go.” *Work*. | [Source](#)
11. Kristen Jacobs. “Sodexo Goes With the FLOW When It Comes To Workplace Flexibility.” *Sodexo USA Careers Blog*. June 21, 2017 | [Source](#)
12. “Work Flexibility at Dell.” *Dell Careers*. | [Source](#)
13. “2020 Legacy of Good Plan.” *Dell*. | [Source](#) and “Work Flexibility at Dell.” *Dell Careers*. | [Source](#)
14. Elyse Shaw, M.A., Ariane Hegewisch, M.Phil., Cynthia Hess, Ph.D. “Sexual Harassment and Assault at Work: Understanding the Costs.” *Institute for Women’s Policy Research*. October 15, 2018. | [Source](#)
15. Chloe Hart, Alison Dahl Crossley, Shelley Correll. “Study: When Leaders Take Sexual Harassment Seriously, So Do Employees.” *Harvard Business Review*. December 14, 2018. | [Source](#)
16. The following LinkedIn Learning courses can help reinforce best practices: [Preventing Harassment in the Workplace](#), [Dealing with Harassment at Work](#), and [Creating a Positive and Healthy Work Environment](#).
17. Teresa Perez. “Most People (Still) Have No Idea Whether They’re Paid Fairly.” *Payscale*. December 11, 2017. | [Source](#)
18. Talene M. Carter, Martyn Redfern, Lewis Gayle. “Pay equity across the globe.” *Willis Towers Watson*. October 9, 2018. | [Source](#)
19. “Salaries at Buffer.” | [Source](#) and Courtney Seiter. “The 10 Buffer Values and How We Act on Them Every Day.” *Buffer Open Blog*. April 19, 2016. | [Source](#) and Leo Widrich. “Introducing the Public Buffer Revenue Dashboard: Our Real-Time Numbers for Monthly Revenue, Paying Customers and More.” *Buffer Open Blog*. August 23, 2017. | [Source](#) and Courtney Seiter. “Building a More Inclusive Startup: Introducing the Diversity Dashboard.” *Buffer Open Blog*. June 26, 2015. | [Source](#) and Joel Gascoigne. “Tough News: We’ve Made 10 Layoffs. How We Got Here, the Financial Details and How We’re Moving Forward.” *Buffer Open Blog*. June 22, 2016. | [Source](#)
20. Vickie Elmer. “After Disclosing Employee Salaries, Buffer Was Inundated With Resumes.” *Quartz*. January 24, 2014. | [Source](#)
21. “Starbucks Announces 100 Percent Gender, Racial Pay Equity for U.S. Partners, Sets Global Commitment.” *Starbucks Newsroom*. March 21, 2018. | [Source](#)

نویسندگان

داده‌ها



Mike Chanler
Senior Market Research Manager



Colleen Dye
Senior Research Associate



Catherine Coppinger
Insights Program Manager



Gina Nieh
Insights Analyst



Tudor Maris
Insights Analyst

طراحی



Ben Keyser
Senior Designer
Creative Studio

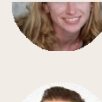


Kaelin McGill
Supervisor
Creative Studio

ویراستاری



Greg Lewis
Content Marketing Manager



Kate Reilly
Writer and Content Strategist



Jared Smith
Senior Content Marketing Manager



Maria Ignatova
Thought Leadership Lead

About LinkedIn TalentSolutions

Our products help you find and engage the right candidates, build your brand, and make even smarter talent decisions, powered by LinkedIn's data and insights.

[Visit our website](#)

[Read our blog](#)

[Connect with us on LinkedIn](#)

[Follow us on Facebook](#)

[See our videos on YouTube](#)

[Check out our SlideShare](#)



LinkedIn TALENT SOLUTIONS

م. ر. رازحندی



Mohammad R. Razghandi
Management Consultant & Smart City Researcher