



گزارش سرمایه‌های انسانی همراه اول

سال ۱۴۰۱

همراه اول

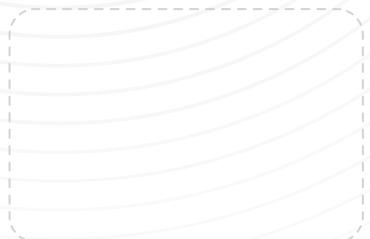
MCI | Mobile Communications
Company of Iran





این یک گزارش تعاملی است

برای آزمودن، روی لوگوی همراه اول کلیک کنید.



با کلیک بر نشانه بالا در صفحه‌ها می‌توانید محتوای تعاملی را تجربه کنید و جزئیات بیشتری کشف کنید. توصیه می‌شود برای خواندن این گزارش از رایانه استفاده کنید.

مسیر پیشرفت هر کشوری از رشد و توسعه استعدادهای آن می‌گذرد. ما نیز در همراه اول، رشد و پیشرفت از ارزش‌های همیشگی مان است؛ بنابراین در این گزارش تلاش کردیم، انعکاسی از باورمان به ارزش سرمایه‌های انسانی را به تصویر بکشیم تا هم تجربه‌هایمان را به اشتراک بگذاریم و هم از تمامی فعالان زیست‌بوم سرمایه انسانی دعوت کنیم به این جریان پیونددند.

در این گزارش شما می‌توانید در شش فصل، روایت ما را از تجربه‌ها و داده‌های مرتبط با محیط کاریمان در سال ۱۴۰۱ بخوانید و با فراز و فرودهای ما همراه شوید.

پیام معاون «توسعه سازمان و سرمایه انسانی» رؤایی به وسعت ایران

دانش در سازمان‌های ایرانی نیز ایجاد خواهد کرد. بنابراین می‌خواهیم با به اشتراک‌گذاری تجربه‌ها و داده‌های مرتبط به صورت فعال، در ایجاد یک بستر بهتر برای جذب و نگهداشت سرمایه انسانی ایرانی سهیم شویم. از شما نیز برای مشارکت در تحقق این هدف بزرگ دعوت می‌کنیم.

از تمام همراهانی که در سال گذشته تلاش کردن تا زندگی مطلوب‌تری برای همکاران مان رقم بزنند، سپاسگزارم. با وجود چالش‌هایی که بسیاری از شرکت‌های ایرانی با آن روپرتو بودند، ما به خلق محیطی متعالی پایبند مانده‌ایم که در آن پتانسیل سرمایه انسانی با استعدادمان را بشناسیم، رشد دهیم و برای آینده‌ای روش‌تر تلاش کنیم.

با آرزوی موفقیت و سعادت برای همگی

جعفر بلوك‌آذری

معاون توسعه سازمان و سرمایه انسانی شرکت همراه اول



در دنیای پویا و پیشرفته ارتباطات، داشتن یک تیم متخصص در بخش منابع انسانی موضوعی حیاتی است. شرکت همراه اول به عنوان بزرگترین اپراتور خاورمیانه، [تحقیق رؤایی دیجیتال](#) برای همه‌ی مردم ایران را مأموریت خود می‌داند و این مأموریت محقق نمی‌شود مگر با همکارانی [حامی، چابک و توانمند ساز](#).

در هر مسیری پستی‌ها و بلندی‌هایی وجود دارد، ولی ما تلاش می‌کنیم با تمام توان، راه را برای یکدیگر هموار سازیم و رو به جلو حرکت کنیم. در سال ۱۴۰۱ با مسائل و چالش‌های مختلفی مواجه شدیم اما سعی کردیم با تخصص و تعهد، تأثیر مثبتی بر زندگی کاری همکاران مان بگذاریم و از استخدام و آموزش تا سلامت و بهزیستی آن‌ها، خدماتی طراحی کنیم که برایشان انگیزه بخش باشد.

از آنجا که تحقیق [رؤایی به وسعت ایران](#)، به تنها‌یی ممکن نیست؛ می‌خواهیم آنچه را در سال گذشته آموخته‌ایم، با شما به اشتراک بگذاریم. این موضوع نه تنها مروجی بر دستاوردهایمان است؛ بلکه مسیری برای همکاری و تبادل

فهرست

فصل اول: درباره ما

- ۰۲ درباره همراه اول
- ۰۷ همراهان ما

فصل دوم: ورود همراهان

- ۱۰ روایت داده‌های ۱۱۴۰۱ از ورود همراهان
- ۱۲ مراحلی که کارجویان برای ورود طی می‌کنند
- ۱۵ فعالیت‌های آکادمی همراه

۱۷

فصل سوم: عملکرد همراهان

- ۱۸ تغییر در سیستم مدیریت عملکرد
- ۲۲ مدل جبران خدمات 4P
- ۲۴ منابع انسانی، شریک معتمد کسب و کار

۲۸

فصل چهارم: تعلق همراهان

- ۲۹ روایت داده‌های ۱۱۴۰۱ از تعلق سازمانی
- ۳۲ ارزش پیشنهادی کارفرما (EVP)
- ۳۵ تجربه کارکنان
- ۳۸ «رسم همراهی» برای جاری سازی ارزش‌های سازمان

۱۶

فصل پنجم: سلامت و بهزیستی همراهان

- ۴۲ هوشمندسازی با «همراه سلامت»
- ۴۷ طراحی خدمات و فضاهای رفاهی

۵۲

فصل ششم: رشد و توسعه همراهان

- ۵۳ روایت داده‌های ۱۱۴۰۱ از رشد و توسعه همراهان
- ۵۶ مدرسه‌های تحول دیجیتال
- ۵۹ دانش در خدمت تصمیم‌گیری
- ۶۱ انتخاب رهبران
- ۶۵ منتورینگ رهبران برای توسعه فردی

☞ فصل اول

درباره ما

تحقیق رؤیایی دیجیتال، مأموریت ما و همه‌ی همراهان‌مان است. به هر جای سرزمین‌مان که نگاه کنید نشانه‌هایی خواهید دید، از تلاش جمع بزرگ «ما» برای تحقق این رؤیای بزرگ.

آنچه در این بخش می‌خوانید:

- درباره همراه اول
- همراهان ما



درباره همراه اول

| رکن‌های اصلی استراتژی ما چه هستند؟



ارزش‌های ما

حامی
Caring

چابک
Agile

توانمندساز
Empowering



چشم انداز ما

یکی از رهبران بازار ICT منطقه، با ارائه خدمات و راهکارهای هوشمند برای توامندسازی اکوسیستم دیجیتال

One of the regional ICT market leaders by providing smart services & solutions to enable the digital ecosystem



مأموریت ما

تحقیق آفیا دیجیتال
FULFILLING THE DIGITAL DREAM



از راست به چپ: برج همراه اول | ساختمان ستاره ونک

درباره همراه اول



| با شرکت‌های گروه همراه اول آشنا شویم.

برای مشاهده مأموریت هر شرکت روی آن کلیک کنید.



مأموریت

درباره همراه اول



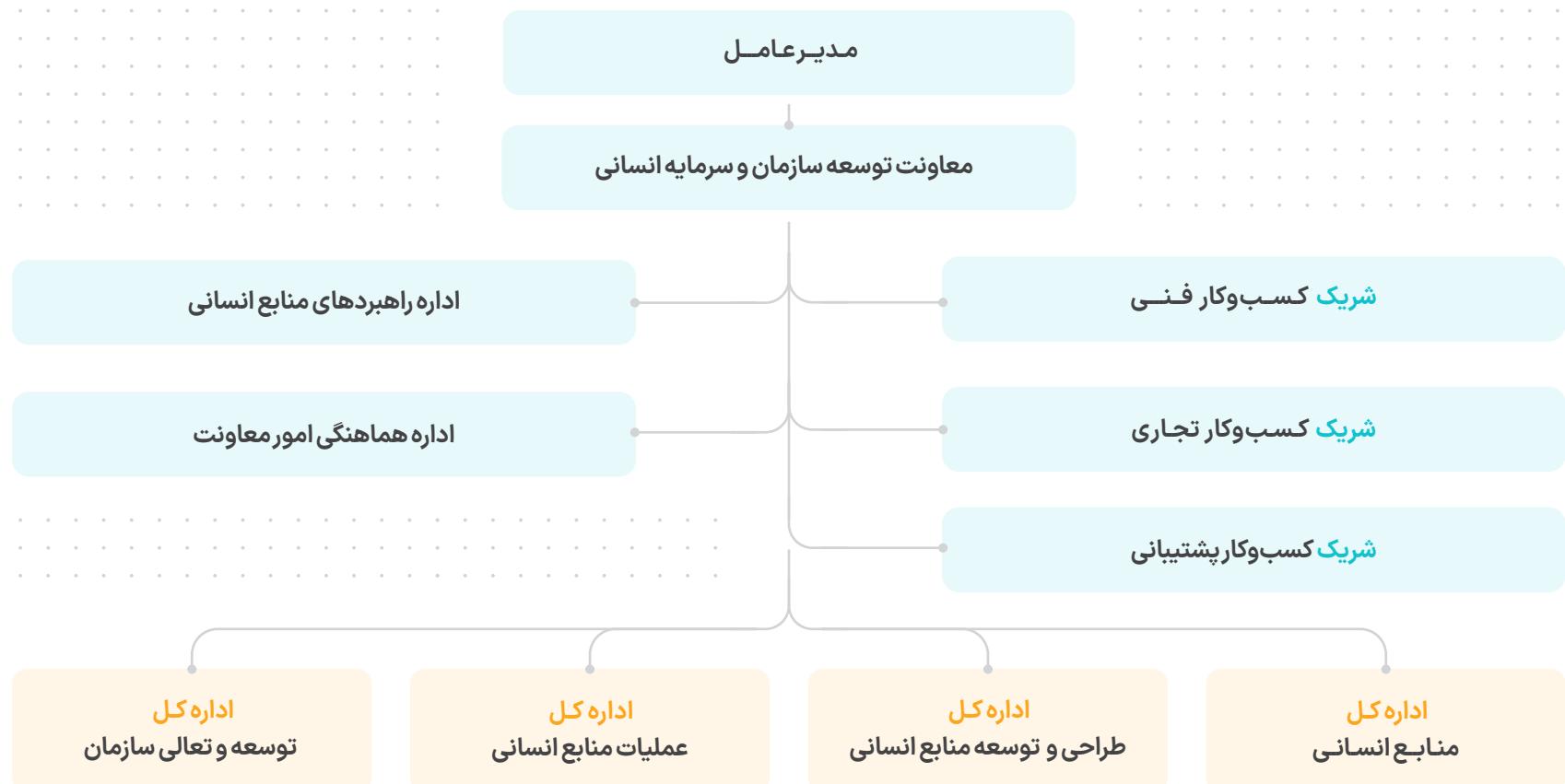
| همراه اول برجه ساختاری استوار شده است؟



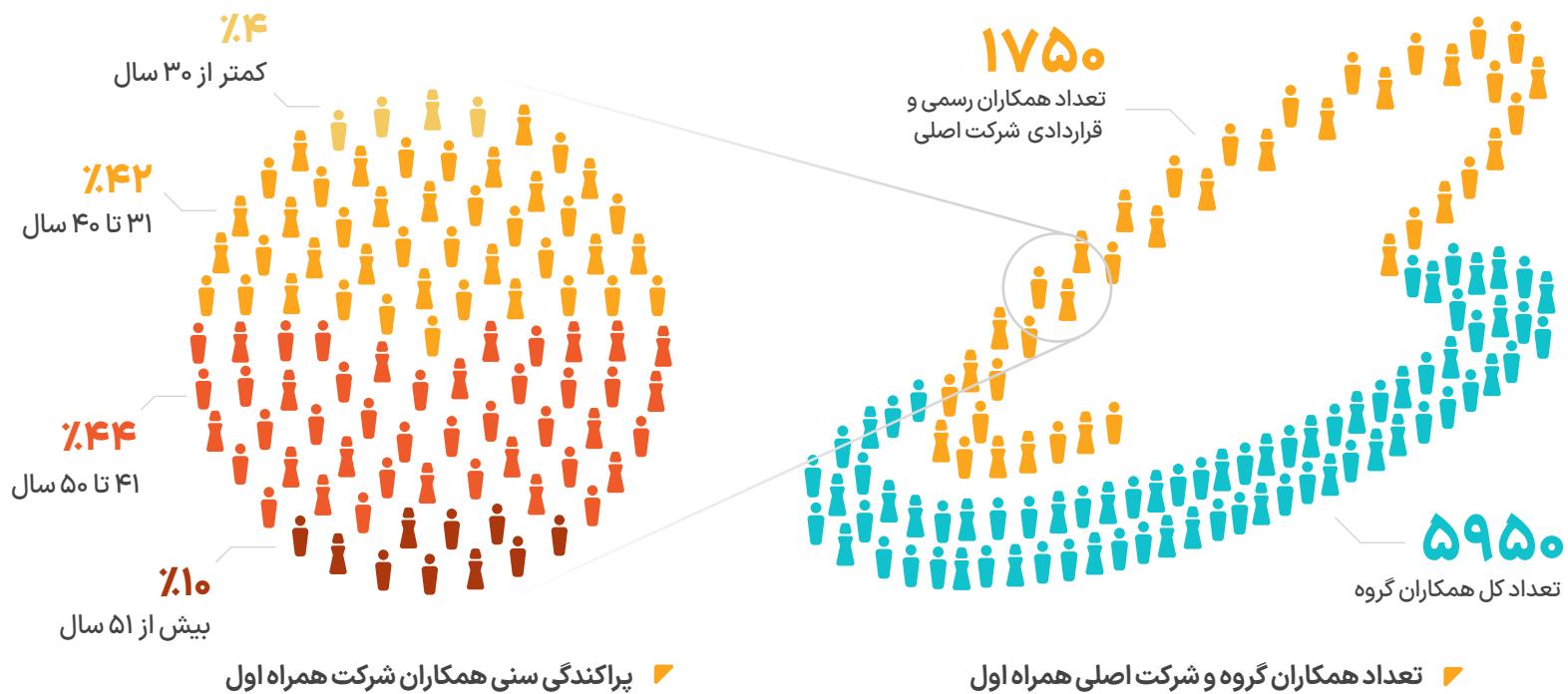
درباره همراه اول



| نمای نزدیکی از ساختار «معاونت توسعه سازمان و سرمایه انسانی»



همراهان ما



۶۳ سال
سن مسن‌ترین
کارشناس همراه اول

۴۰ سال
میانگین سن
همکاران ما در همراه اول

۲۸ سال
سن جوان‌ترین
مدیر همراه اول

۲۲ سال
سن جوان‌ترین
کارشناس همراه اول

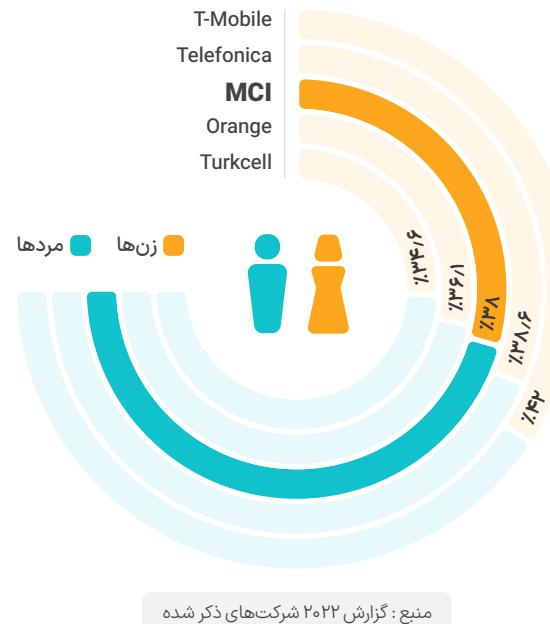
در این گزارش همکاران رسمی و
قراردادی شرکت اصلی مبنا قرار گرفته‌اند.



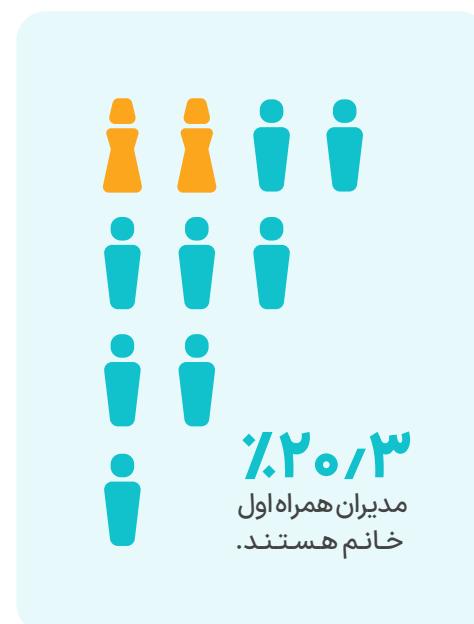
همراهان ما



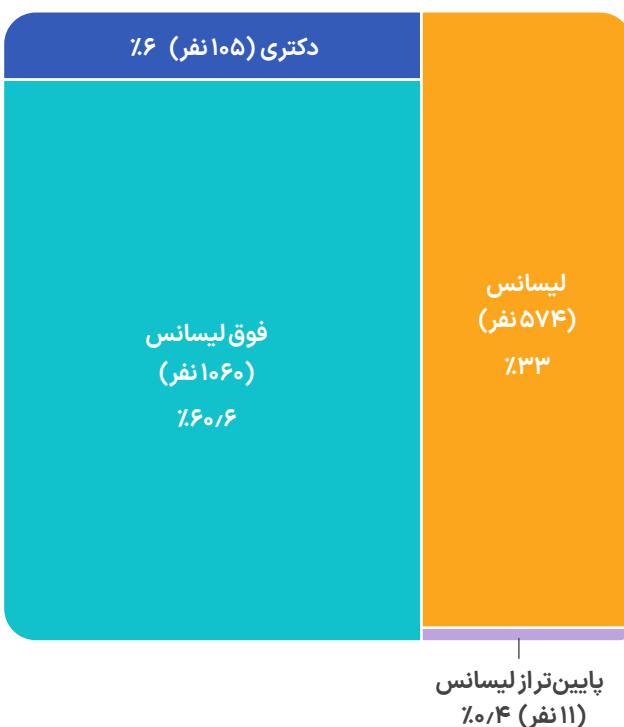
ترکیب جنسیتی همراهان ما در مقایسه
با دیگر شرکت‌های صنعت تلکام چگونه است؟



ترکیب جنسیتی مدیران همراه اول



وضعیت تحصیلی همراهان ما چگونه است؟





۲ فصل دوم

۱

ورود همراهان

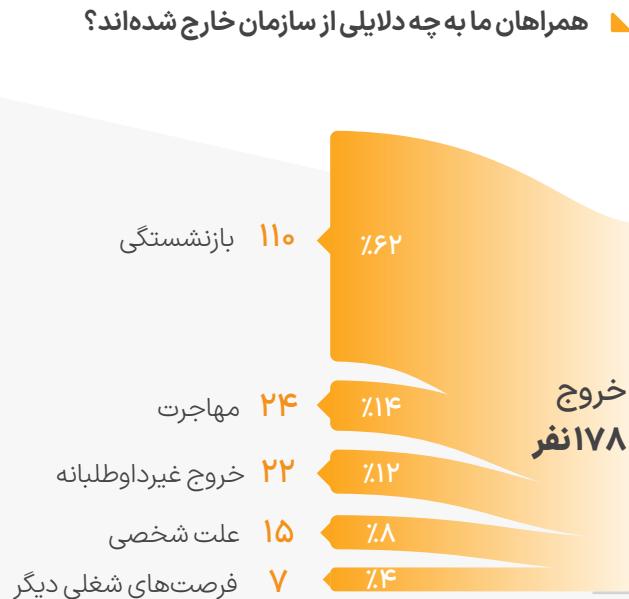
۶ ۵ ۴ ۳

آنچه در این بخش می خوانید:

- روایت داده‌های ۱۱۴۱ از ورود همراهان
- مراحلی که کارجویان برای ورود طی می‌کنند.
- فعالیت‌های آکادمی همراه

ما می‌خواهیم حرفه‌ای‌ها به بزرگترین اپراتور خاورمیانه بپیوندند و با شوق خلق لحظه‌های دیجیتال برای مردم ایران، ایده‌های پیشرو را پرورش دهند.

روایت داده‌های ۱۴۰ از ورود همراهان

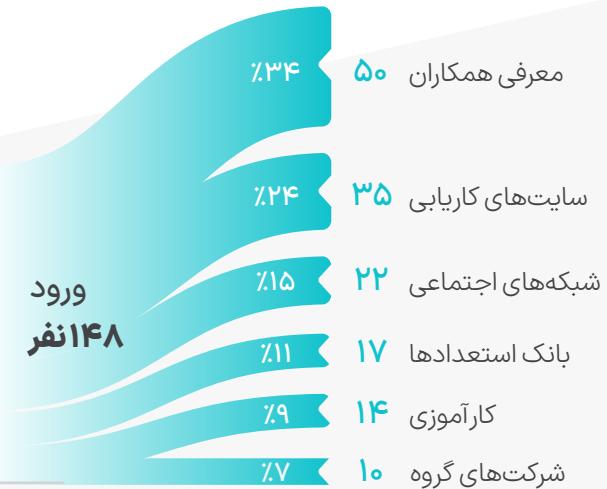


تعداد همکاران: ۱۷۵۰

◀ چرخش شغلی همکاران: ۵۴ نفر

ورود و خروج همراهان چگونه رقم می‌خورد؟

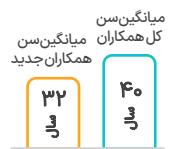
▶ همراهان جدید از چه روش‌هایی جذب شدند؟



- برند و حسن شهرت سازمانی
- کار در یک شرکت دیجیتال پیش رو
- حقوق و مزایای رقابتی
- توسعه حرفه‌ای و فردی

همراهان جدید از مهمترین دلایل
ورودشان چگونه یاد کرده‌اند؟

روایت داده‌های ۱۴۰۱ از ورود همراهان



پیشتر بودن جوان ترها

به دلیل وجود مشاغل تخصصی و نیازمند مهارت بالا در صنعت تلکام، ورود افراد با تجربه در اولویت جذب ما قرار گرفته است، با وجود این بیش از نیمی از نفرات جذب شده در سال ۱۴۰۱ دهه هفتادی هستند.



مصاحبه تخصصی تا جذب

در موقعیت‌های کارشناسی به ازای هر استخدام، با بیش از پنج نفر مصاحبه تخصصی داشتیم.



دوم همکاری

۹۸٪ از همکاران جدید بعد از پایان دوره سه ماهه آزمایشی به همکاری با ما ادامه داده‌اند. این عدد بعد از گذشت یک سال به ۹۵٪ رسیده است.



پر تکرارترین مهارت موردنیاز برای جذب

در سالی که گذشت، «تحلیل داده» پر تکرارترین مهارت مورد نیاز سازمان برای جذب افراد جدید بوده است.



پذیرش پیشنهاد شغلی

از بین ۱۵۵ کارجویی که به مرحله پیشنهاد شغلی رسیدند، ۱۴۸ نفر پیشنهاد ما را پذیرفتند.



متوجه زمان جذب و استخدام

در سال گذشته متوسط زمان ارسال رزومه تا استخدام کارجویان ۵۷ روز بوده است.





مراحلی که کارجویان برای ورود طی می‌کنند.

راهنمای کارجو

- مطمئن شوید اطلاعات رزومه متناقض نیست.
- مهارت‌هایتان را با کلمات کلیدی مناسب، شفاف بیان کنید.
- دستاوردها و تجربه‌های موفق‌تان را ذکر کنید.
- حواس‌تان باشد اشتباه تایپی یا نگارشی نداشته باشید.

- هنگام تماس اولیه، فقط روی گفتگو‌تمرزک کنید.
- اگر متوجه سوال‌های نامی شوید، به مصاحبه‌گر اعلام کنید.
- از مصاحبه‌گر بخواهید ادامه مسیر را برای شما توضیح دهد.
- این یک مصاحبه عمومی است؛ لازم نیست وارد جزئیات تخصصی شوید.

- برای ارائه مهارت‌ها، تجربه و دانش‌تان آماده باشید.
- با آگاهی درباره صنعت تلکام و شرکت همراه اول وارد مصاحبه شوید.
- سعی کنید به موقع در محل مصاحبه حاضر باشید تا اضطراب نداشته باشید.

- سعی کنید صرفاً از تجربه‌های شغلی در محیط‌های کار قبلی خود بگویید.
- هنگام بیان تجربه‌های خود، موقعیت و نقش خود را در حل چالش‌های آن شرح دهید.
- درنهایت، نتیجه‌ای اقدامات‌تان را نیز توضیح بدهید.

از چه طریق برای جذب در همراه اول اقدام کنم؟

- **وبسایت فرصت‌های استخدامی شرکت**
- سایتها کاریابی
- **لينکدين همراه اول** و همکاران جذب و استخدام
- همکاران شاغل همراه اول
- کارآموزی در **آکادمی همراه**



ارسال رزومه

بعد از پذیرش رزومه، در اولین تماس چه می‌گوییم؟

همکاران جذب و استخدام با کارجو تماس می‌گیرند. تماس به صورت تلفنی یا ویدیویی خواهد بود. هدف از این مرحله ارزیابی اولیه و بررسی اطلاعات رزومه است. در ادامه، چزیبات شغل را شرح می‌دهند تا کارجو علاقه خود را به ادامه فرایند اعلام کند.



تماس اولیه

هدف از مصاحبه تخصصی چیست؟

در صورت موفقیت در مرحله قبل، طی ۷ تا ۱۰ روز بعد، برای مصاحبه تخصصی با کارجو تماس می‌گیریم. هدف از این مرحله تشخیص تناسب دانش، مهارت و تجربه فرد با موقعیت شغلی است. این مصاحبه به صورت پنل و حضوری برگزار می‌شود.



مصاحبه تخصصی

چگونه شایستگی‌های رفتاری را ارزیابی می‌کنیم؟

۷ الی ۱۰ روز بعد از مصاحبه تخصصی، کارجو به مرحله مصاحبه رفتاری دعوت می‌شود. هدف از این مرحله این است که مطمئن شویم که کارجو با شایستگی‌های رفتاری شغل تناسب دارد. این جلسه‌ی یک به یک، به صورت آنلاین یا حضوری برگزار می‌شود.



مصاحبه رفتاری



مراحلی که کارجویان برای ورود طی می‌کنند.



آزمون هوش و شخصیت‌شناسی

۵

راهنمای کارجو

- قبل از آزمون، سرعت اینترنت و شارژگوشی موبایل یا لپتاپ خود را چک کنید.
- در ساعتی از روز که ذهن و وقت آزاد دارد آزمون‌ها را انجام دهید.

چطور به شناخت عمیق‌تری از شخصیت کارجو می‌رسیم؟

هدف این مرحله آشنایی بیشتر ما با کارجو است. پس از گذشت دو روز کاری از مصاحبه رفتاری، این آزمون‌ها به صورت آنلاین برگزار می‌شود.



پیشنهاد همراهی

۶

پیشنهاد شغلی را چگونه به کارجو ارائه می‌دهیم؟

بعد از پایان فرایند ارزیابی، پیشنهاد شغلی را به صورت تلفنی یا حضوری به کارجو اعلام می‌کنیم تا از حقوق و دستمزد، امکانات رفاهی و فرصت‌های آموزشی باخبر شود.



دیدار با مدیر ارشد

۷

آخرین مرحله مصاحبه با چه کسی برگزار می‌شود؟

آخرین مصاحبه کارجو با «نماینده مدیرعامل» است که به صورت حضوری برگزار می‌شود. هدف این مصاحبه تأیید ارزیابی‌هایی است که تا این مرحله از کارجو صورت گرفته است. همچنین فرصتی است تا نماینده مدیرعامل و کارجو، روبرو با هم آشنا شوند.



جامعه پذیری

۸

بعد از استخدام، چطور از همکار جدیدمان استقبال می‌کنیم؟

در برنامه «جامعه‌پذیری» به افراد تازه‌پیوسته کمک می‌کنیم به فرد مؤثری در سازمان تبدیل شوند. بعد از پایان مراحل استخدام، همراهان جدید در یک «جلسه استقبال»، بیشتر با ما آشنا می‌شوند. بعد از استقبال، ما همراهان خود را تنها نمی‌گذاریم. در سه ماه اول یکی از همکاران به عنوان «همراه راهنمایی» برای آشنایی بیشتر با سازمان در کنار آن‌ها هستند.

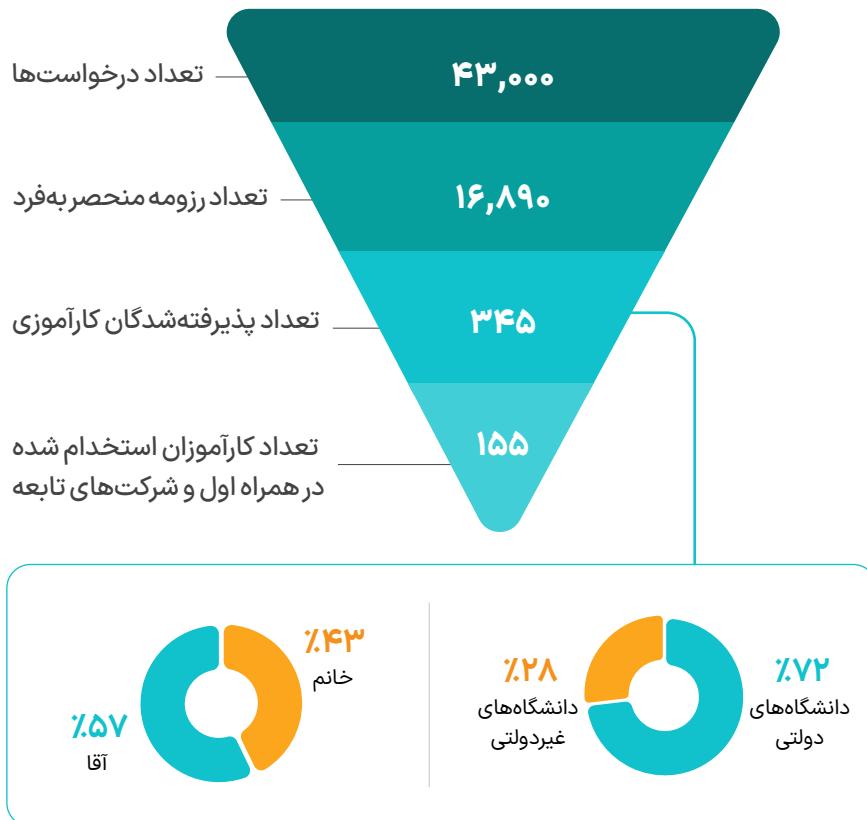


هدیه خوش آمدگویی همراهان جدید

فعالیت‌های آکادمی همراه | کارآموزی



زمان برگزاری دوره



اول	دوم	سوم	چهارم	پنجم	ششم
مهر	آذر	شهریور	اسفند		
۱۴۰۰	۱۴۰۱	۱۴۰۲	۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵
خرداد	آبان	اسفند	تیر	آبان	بهمن
خرداد					

پرطرفدارترین موقعیت‌های کارآموزی

- کارشناس تحلیل داده
- توسعه‌دهنده پایتون
- توسعه‌دهنده Front-End
- کارشناس طراحی گرافیک

پرتکرارترین رشته‌های تحصیلی

- مهندسی کامپیوتر(نرم افزار)
- مهندسی صنایع
- مهندسی برق



فعالیت‌های آکادمی همراه | همراه نخبگان

► مشارکت، حضور و حمایت از بیش از ۱۳ هزار دانشآموز



اسپانسرینگ و همراهی نخبگان

۸۰ نفر

بورسیه مدال آوران المپیاد و رتبه‌های برتر کنکور



دوره قطب‌نما

۹۰ نفر

شرکت کنندۀ المپیادی



بازی دید

برگزاری ۶ مرحله

با مدارس تیزهوشان منتخب

بورسیه نخبگان جهت انجام پروژه در همراه اول

انتخاب رشته ویژه دانشآموزان
مدال آور المپیادهای کشوری

آشنایی با کسب و کارهای همراه اول
به روش سرگرم آموزی



۱۲۳ فصل سوم

عملکرد همراهان

آنچه در این بخش می خوانید:

- تغییر در سیستم مدیریت عملکرد
- مدل جبران خدمات 4P
- منابع انسانی، شریک معتمد کسب و کار

خوب بودن ارزشمند است؛ اما حرکت «از خوب به عالی» هدفی است که ما و همکارانمان دنبال می کنیم. برای طی کردن این مسیر به پیشرانهایی نیاز داریم که ما را برای رسیدن به نقطه «عالی» هدایت می کنند.



تغییر در سیستم مدیریت عملکرد

عملکرد، قلب تپنده کارکردهای سرمایه انسانی است!

در شرکت ما عملکرد بروی جذب و استخدام تا آموزش و توسعه تأثیرگذار است. همه سازمان‌ها دوست دارند همکارانشان بالاترین عملکرد را داشته باشند. اما عملکرد یک تیم در همراه اول می‌تواند حتی باعث اتصال یا قطع ارتباطات بخشنی از جامعه باشد.

برای زنده نگهداشتن قلب تپنده سرمایه انسانی، چالش‌هایی داشتیم: چالش‌هایی که در مسیر ارزیابی عملکرد همکارانمان داشتیم، ما را نگران می‌کرد. اما می‌دانستیم هر طور شده باید برایشان راه حل مناسبی طراحی کنیم.

در گذشته برای ارزیابی عملکرد همکاران، چه چالش‌هایی داشتیم؟

میانگین اجباری نمرات
عملکرد در تیم‌ها

عدم شکل گیری گفتگو
مستمر درباره عملکرد

شاخص‌های
عملکردی مشابه



با کلیک روی هر چالش، توضیحات آن نمایش داده می‌شود.

تغییر در سیستم مدیریت عملکرد

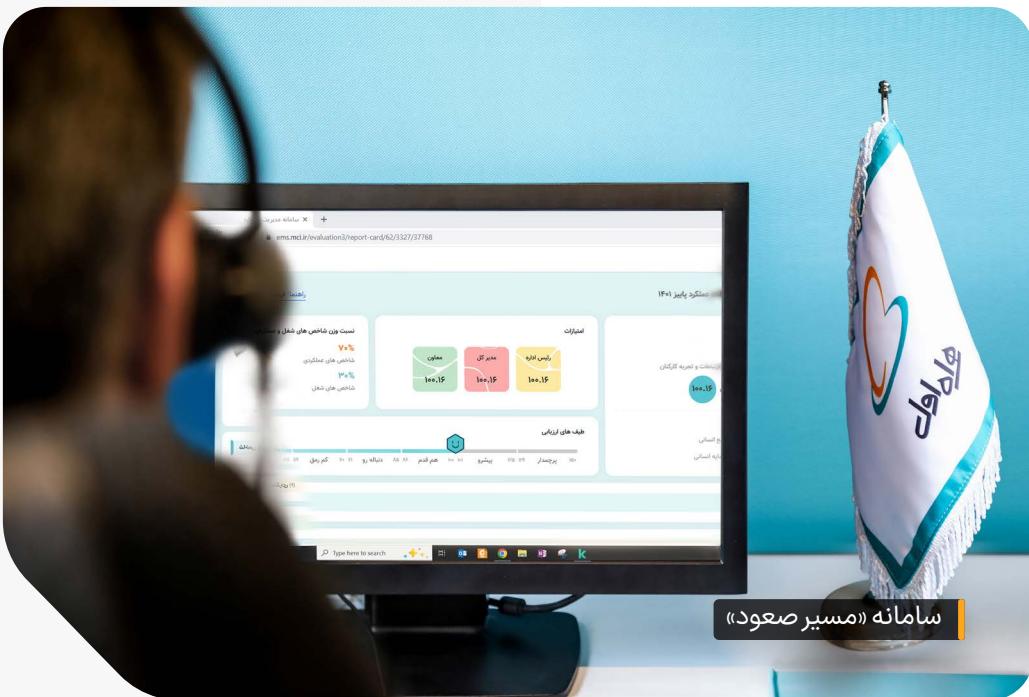


در «مسیر صعود»

«گفتگو محوری» رکن اصلی مدیریت عملکرد شد. برای برطرف کردن چالش‌ها، تصمیم گرفتیم از ارزیابی عملکرد به مدیریت عملکرد برسیم؛ به «مربی‌گری» و «بازخورد مدیران» بیشتر اهمیت دادیم. از طرفی «گفتگو محوری» را به عنوان رکن اصلی فرایند در نظر گرفتیم.

مدیران با کمک سامانه «مسیر صعود»، به مدیریت عملکرد تیمشان مشغول شدند. در ابتدای هر دوره‌ی سه‌ماهه، گفتگویی برای تعیین انتظارات عملکردی و رفتاری شکل می‌گیرد. مدیر هر تیم با کمک این سامانه از بانک شاخص‌های رفتاری، معیارهای مورد انتظار خود را انتخاب می‌کند. اهداف عملکردی افراد نیز برای هر شخص با در نظر گرفتن اهداف سازمان و تیم تعیین می‌شود. در نهایت وزن هر شاخص رفتاری و عملکردی را در سامانه ثبت می‌کنیم تا اهمیت هر شاخص معین شود.

سامانه «مسیر صعود» را برای بهبود مدیریت عملکرد همکاران توسعه دادیم و در تابستان ۱۴۰۱ از آن رونمایی کردیم.



تغییر در سیستم مدیریت عملکرد

چطور همراهان «مسیر صعود»، به قله می‌رسند؟



کاری می‌کنیم همکاران، مسیر صعودشان را به چشم ببینند.

وقتی مدیران، مربیان «مسیر صعود» می‌شوند.

پایان هر فصل به همکاران می‌گوییم کجای مسیرند.

عملکرد تیمی را هم در ارزیابی شخصی به حساب می‌آوریم.

تغییردرسیستم مدیریت عملکرد

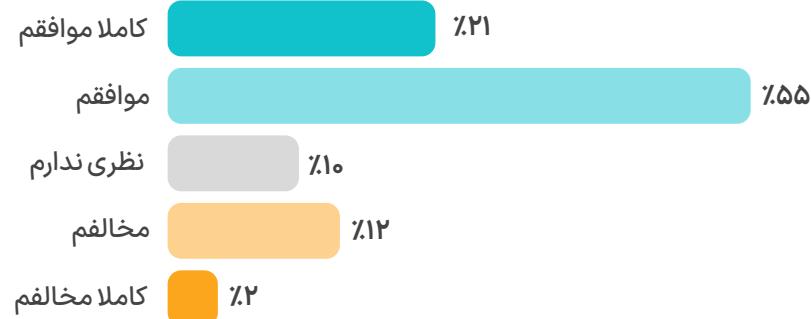


| فرهنگی برای گفتگو

و کلیپ‌های آموزشی تلاش کردیم گفتگو درباره‌ی عملکرد را ترویج کنیم. بخشی از برنامه‌ها را به معرفی قابلیت‌های سامانه «مسیر صعود» اختصاص دادیم و بخش دیگر را به نحوه‌ی صحیح بازخورد دادن، مربی‌گری، اهمیت ثبت وقایع حساس، گزارش دهی و... .

ما می‌دانستیم که تغییربدون فرهنگ‌سازی اتفاق نخواهد افتاد. بنابراین در کنار بهبود فرایند مدیریت عملکرد، باید تلاش می‌کردیم گفتگورا به بخشی از فرهنگ سازمانی تبدیل کنیم. از رسانه‌ها برای فرهنگ‌سازی استفاده کردیم. در اولین قدم، با برگزاری رویداد، وبینار

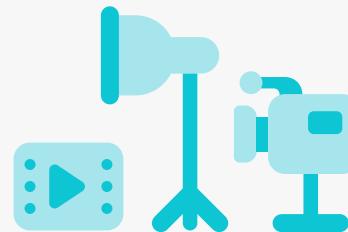
آیا شیوه‌ی جدید مدیریت عملکرد رضایت بخش بود؟



نظر مدیران بعد از گذشت دو دوره از «مسیر صعود»، نشان می‌دهد بیشتر آن‌ها با مدیریت عملکرد آشنا شده‌اند!



◀ محتواهای تولید شده برای ایجاد فرهنگ گفتگو



تعداد: ۶۷ محتوا #

زمان: ۵۸۲ دقیقه ⏳

مدل جبران خدمات 4P

| جبران خدمات عادلانه برای همراهان

برای مشاهده توضیحات هر مورد روی آن کلیک کنید.



بعد از تحقیق و بررسی مدل جبران خدمات 4P را انتخاب کردیم.

این مدل جامع، پرداختی‌های نهایی همراهان را بر اساس چهار عامل عملکرد (Performance)، شخص (Person)، شغل (Position) و عضویت (Partnership) تعیین می‌کند.

دنبال مدلی بودیم که جبران خدمات به همکاران را عادلانه‌تر کند!

وقتی حرف از جبران خدمات همکاران باشد، اولین چیزی که به آن فکر می‌کنیم تناسب «معیارهای شغلی» با مبلغ پرداختی است. ما دوست داشتیم در همراه اول، علاوه بر معیارهای شغلی به ویژگی‌های دیگری مانند تحصیلات، تجربه، مهارت و عملکرد همراهان هم توجه داشته باشیم. پس باید یک مدل جامع انتخاب می‌کردیم که مارا به این هدف برساند!

Network Operation Center

واحد مانیتورینگ

منابع انسانی، شریک معتمد کسب و کار

| چطور به یک مدل عملیاتی از HRBP برای همراه اول رسیدیم؟

۳

برای طراحی و پیاده‌سازی این مدل عملیاتی،
الگوهای داخلی و بین‌المللی را بررسی کردیم.

بر این اساس مدل شایستگی و ماتریس نقش‌ها و
مسئولیت‌های شریک تجاری منابع انسانی را
تدوین کردیم.

۲

از دیدگاه دیو اولریش*، شریک تجاری
منابع انسانی تنها یک شغل نیست.

این مفهوم یک مدل عملیاتی در منابع انسانی
است که با معماری درست بین کسب و کار و
ساختارهای منابع انسانی، روی فرایندها تأثیر
می‌گذارد و آن‌ها را اثربخش‌تر و چابک‌تر می‌کند.

۱

براساس استراتژی منابع انسانی همراه اول، باید
تبديل به شریک معتمد کسب و کار می‌شدیم.

بنابراین نیاز بود مدل عملیاتی خود را بازنگری
کنیم تا به سمت سازمان‌دهی غیر مرکز حرکت
نماییم.

*Dave Ulrich

منابع انسانی، شریک معتمدِ کسب و کار

| مهارت‌های شریک تجاری منابع انسانی چیست؟



برای مشاهده جزئیات هر مورد روی آن کلیک کنید.





علیرضا مطلبی‌فرد

متخصصی را انتخاب کردیم که هم کسب‌وکار را بفهمد و هم سرمایه انسانی را. این نقش را آقای علیرضا مطلبی‌فرد به عهده گرفت که از متخصصین حوزه منابع انسانی بود و در کنفرانس از کسب‌وکار داشت. حالا علیرضا مطلبی‌فرد متوجه مرزهای کسب‌وکار شده بود. وقتی از او درباره موقعیت شغلی اش پرسیدیم عبارت جالبی به کار برد. او خودش را به مرزبان مشترکی تشبیه کرد که کارش کم‌رنگ‌کردن مرزها است. می‌گفت که زبان هر دو طرف مرز را بلد است و به درستی زبان واحد سرمایه‌های انسانی و بازاریابی و فروش را به یکدیگر ترجمه می‌کند. او که قبلاً مهمانی تازه‌وارد در واحد بازاریابی و فروش بود، حالا به هم‌خانه‌ای تبدیل شده که با شناخت کسب‌وکار و سرمایه انسانی، می‌شنود، می‌بیند و عامل تغییر در سازمان می‌شود.

۱۳۱ منابع انسانی، شریک معتمد کسب و کار

چرا شریک تجاری کسب و کار، مرزبانی برای همه است؟

همه چیز از معاونت بازاریابی و فروش شروع شد.

این روزها شریک‌های تجاری سرمایه انسانی متعددی در همراه اول داریم؛ اما در آذرماه ۱۴۰۰ قرار بود اولین نسخه آزمایشی مان را اجرا کنیم. سراغ معاونت بازاریابی و فروش رفتیم؛ چون می‌دانستیم این واحد در گیر موضوعات مشخص‌تر و ملموس‌تری است و می‌تواند در سنجش اثرگذاری این تغییر جدید، به ما کمک کند.

این مرزبانی نباید به نحوی رقم بخورد که یکی از دو طرف احساس کند که شریک سرمایه انسانی مرزبان همسایه است. باید مهارت نرم ارتباط مؤثربه حدی قوی باشد که در این بخش هر دو طرف احساس کنند که درگ می‌شوند. همچنین در مهارت‌های تخصصی، باید مثل یک مرزبان دوزبانه، توانایی ترجمه کردن نیازهای کسب‌وکار برای واحدهای سرمایه انسانی و بالعکس را داشته باشد؛ خوب بشنو و داده‌های سرمایه انسانی را تفسیر کند و برای آن‌ها اقدامات مناسبی پیشنهاد دهد.

علیرضا مطلبی‌فرد

(شریک تجاری منابع انسانی در معاونت بازاریابی و فروش)



محمد مهدی محمودی

شريك فني، سفير سرمایه انسانی شد.

آقای محمودی سعی می‌کند مسائل را با دیدی دو سویه، کشف و بررسی کند و با توجه به بخش‌های مختلف فنی و تفاوت فرهنگ‌های هر بخش، فرایندها را شخصی‌سازی کند. او موقعیت شغلی شريك تجاری منابع انسانی را مانند سفیر می‌داند. سفیری که در کشور دوست و همسایه است و به جای آنکه به دنبال شناسایی ضعفها باشد، همقدم با آن‌ها کنارشان قرار می‌گیرد و به توسعه، تقویت و توانمندی‌شان کمک می‌کند.

۱۴۰ | منابع انسانی، شريك معتمدِ کسب و کار

چرا شريك تجاری کسب و کار باید سفير خوبی باشد؟

یک شريك برای بخش فنی پیدا کردیم.

یک دیگر از اولین کسانی که شريك تجاری کسب و کار در همراه اول شد، آقای محمد مهدی محمودی بود. آقای محمودی در معاونت فنی و عملیات شبکه شرکت مستقر شد و سعی کرد علاوه بر بهبود فرایندها، با دیدی انسانی، ارتباطات بهتری را شکل دهد.

همانطور که یک سفیر باید به مسائل بزرگ و کوچک مربوط به خودش مسلط باشد، ما هم باید مسائل را با دید کسب و کاری شناسایی کنیم و ببینیم که آیا برای حل آن مسئله، فرایند، سرویس و یا راه حلی وجود دارد یا نه؟ اگر راه حلی طراحی نشده باشد، سعی می‌کنیم با ترکیبی از دید کسب و کار و سرمایه انسانی، پاسخی به آن مسئله بدھیم که تمامی ابعاد آن را پوشش دهد.

محمد مهدی محمودی

(شريك تجاری منابع انسانی در معاونت فنی و عملیات شبکه)



فصل چهارم

۶ ۵

۳ ۲ ۱

تعلق همراهان

- آنچه در این بخش می خوانید:
- روایت داده‌های ۱۴۰۱ از تعلق سازمانی
 - ارزش پیشنهادی کارفرما (EVP)
 - تجربه کارکنان
 - «رسم همراهی» برای جاری سازی ارزش‌های سازمان

وقتی همکاران به سازمان تعلق خاطرداشته باشند، فراتر از انتظارات قدم بر می‌دارند. ما هم در تلاشیم بسترهای فراهم کنیم که اشتیاق همراهانمان در مسیر تحقق رؤیای دیجیتال، روزبه روز بیشتر شود.

روایت داده‌های ۱۴۰ از تعلق سازمانی



نتایج نگرش سنجی بر اساس مدل Hay Group (۱۴۰۱) ▶



| صدای همراهان مان در سالی که گذشت |

برای شنیدن صدای همراهان، روش‌های متعددی داریم. برای اینکه تعلق آن‌ها را حفظ کنیم و افزایش دهیم، باید گوش شنوایی داشته باشیم. به همین خاطر یک دهه است که ما از راه حل‌های متنوعی مانند نگرش سنجی سالانه استفاده می‌کنیم. همچنین از سال ۱۴۰۱ سنجش نبضی تعلق کارکنان به کمک سایر نظرسنجی‌هایمان آمده است.

نتایج نگرش سنجی‌ها را به رهبران و همکاران مان در سازمان ارائه داده‌ایم. ما نتایج را با مدیران و همکاران هر معاونت به اشتراک گذاشته‌ایم تا در حریان قرار بگیرند که صداسوان شننده شده است.

شنیدن صدا برایمان کافی نبود. بعد از اینکه نتایج را با همه درمیان گذاشتیم، با کمک هم اقداماتی برای بهبود رضایت و تعلق همکاران تعریف کردیم.

۱۸٪ همکاران در نگرش سنجی
سال ۱۴۰۱ شرکت کرده اند.





روایت داده‌های ۱۴۰ از تعلق سازمانی

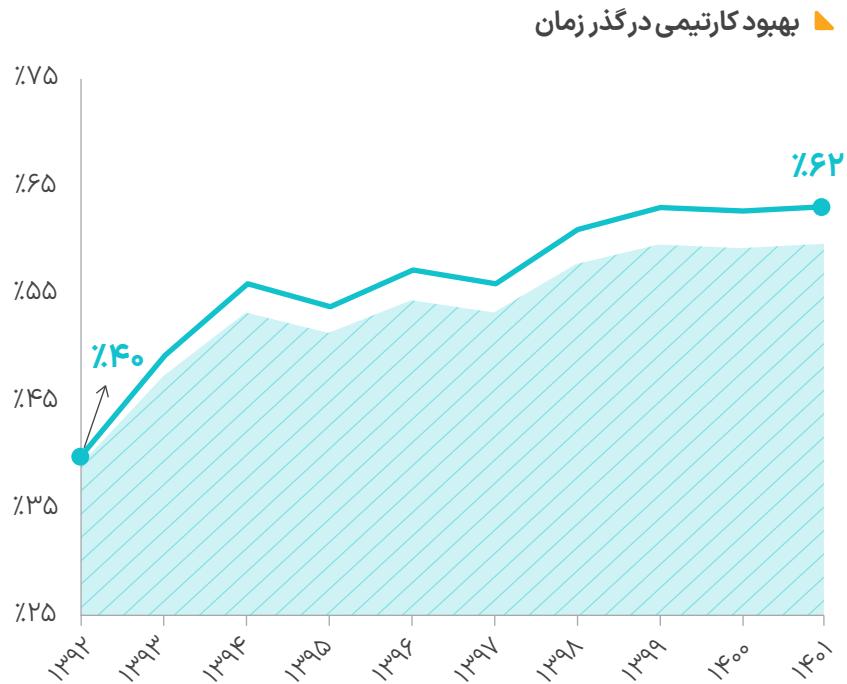
| همکاران مان با چه ویژگی‌هایی مارامی شناسند؟





روایت داده‌های ۱۴۰۱ از تعلق سازمانی

تیم‌سازی راجدی گرفتیم!



در ۱۰ سال گذشته رضایت همکاران از وضعیت کار تیمی $\frac{۱}{۵}$ برابر شده است.

۱/۵

از نتایج نگرش سنجی سالانه فهمیدیم که کار تیمی در سازمان نیاز به بهبود دارد. به فکر برنامه هایی افتادیم که در آن کار تیمی را با هم تمرین کنیم تا بتوانیم فرهنگ مشارکت را تقویت کنیم.

تصمیم گرفتیم از قالب خودمان بیرون بزنیم. شروع به برگزاری رویدادهایی خارج از سازمان کردیم. در این رویدادهای یک روزه، ترکیبی از بازی های حرکتی و فکری طراحی کردیم. می خواستیم این بازی ها خلاقانه و منحصر به فرد باشند؛ تا هم بتوانیم کار تیمی را بهبود دهیم و هم تجربه خوب و خوشایندی برای همکارانمان رقم بزنیم.

از ۲۰ رویداد تیم سازی رضایت ۹۰ درصدی کسب کردیم. در نهایت با کمک داده های تحلیل شده در نگرش سنجی سالانه همکارانمان، متوجه شدیم که کار تیمی در سازمان رشد چشمگیری داشته است. این نقطه عطفی برای ما بود تا قدمها را جدی تر بگیریم و رویدادها را به صورت مستمر تکرار کنیم.



رویداد تیمسازی

ارزش پیشنهادی کارفرما (EVP)



| برای جذب بهترین استعدادها، کدام استراتژی را دنبال می‌کنیم؟

برای پاسخ به این سوالات، روی طراحی ارزش پیشنهادی کارفرما متمرکز شدیم. در نهایت، به مدلی مفهومی رسیدیم که برای ما کارساز باشد تا بتوانیم هم درون سازمان تجربه کارکنان را بهبود دهیم و هم برای کارجویان تصویر شفافتری ارائه کنیم.

اواخر سال ۱۴۰۰، اقدامات و پروژه‌های جدیدی را برای جذب بهتر، افزایش تعلق و رضایت همکاران تعریف کردیم. یکی از این موضوعات مهم «ارزش پیشنهادی کارفرما (EVP)» بود. **به دنبال پاسخ دو سوال مهم بودیم.** همراه اول چه ارزش پیشنهادی می‌تواند برای جذب بهترین استعدادها ارائه کند؟ چه ارزش متمایزی می‌توانیم برای همکارانمان خلق کنیم؟



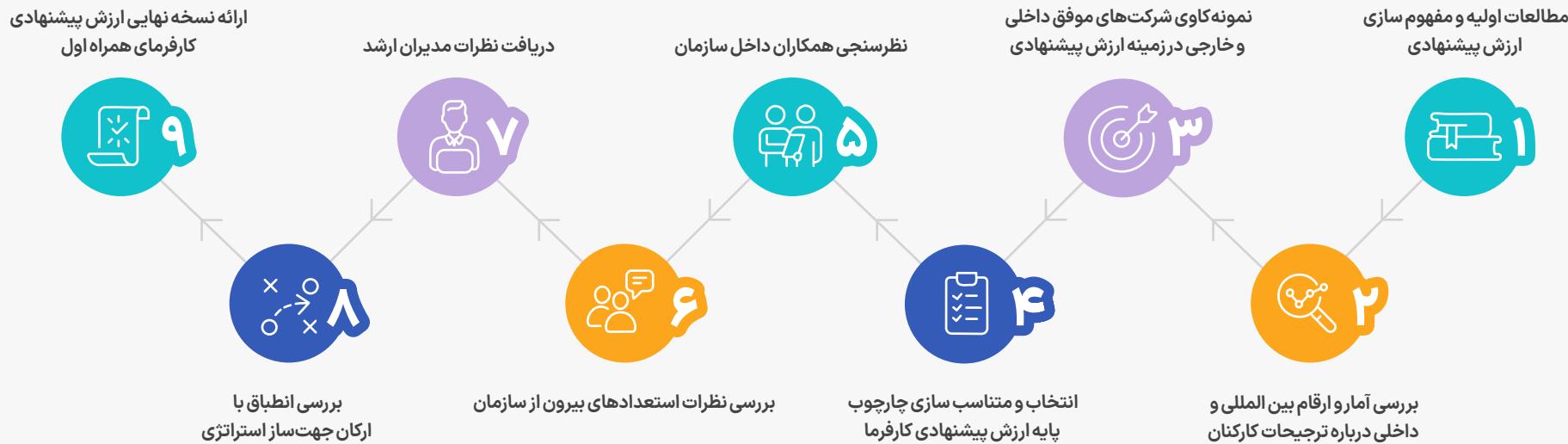
ارزش پیشنهادی کارفرما (EVP)



| چطور نقشه راهمان را طراحی کردیم؟

به روزترین چارچوب را به کار گرفتیم. برای طراحی ارزش پیشنهادی کارفرما جدیدترین چارچوب شرکت گارتner (۲۰۲۲) را مبنا قرار دادیم و برای شرکت‌مان مناسب سازی کردیم. در فرایند طراحی، انتظارات همکاران مان را در نظر گرفتیم و بعد از مراجعت آن با هیئت مدیره، نسخه نهایی را تصویب کردیم.

فرایند طراحی ارزش پیشنهادی کارفرما



ارزش پیشنهادی کارفرما (EVP)



ارزش پیشنهادی کارفرما در همراه اول پنج بعد اصلی دارد: حسن شهرت سازمانی، اهمیت دادن به رشد و توسعه همکاران، حمایت از سلامت و بهزیستی، افزایش انعطاف‌پذیری و همکاری با افراد متخصص. این ابعاد مبنای طراحی اقدامات و فرایندهای منابع انسانی قرار گرفته‌اند.



تجربه کارکنان

| چطور «انسان» را در مرکز طراحی هایمان قرار دادیم؟

نادیده گرفتن نیازهای انسان در طراحی خدمات سرمایه انسانی: در تحقیقی که در سال ۲۰۲۲ توسط گارتنر انجام شده فقط ۲۹ درصد از افراد اعلام کردند «واحد سرمایه انسانی نیاز من را به خوبی می‌شناسد؛ یعنی می‌داند من چه می‌خواهم و نسبت به آن درست عمل می‌کند.» این تحقیق نشان می‌داد که هنوز هم درک درستی از خواسته‌های همکاران در شرکت‌ها وجود ندارد و تجربه آن‌ها به خوبی مطالعه و بازطراحی نمی‌شود.

تغییر مبنای طراحی از کارکردمحوری به انسان محوری: باید با شناخت بهتر کاری می‌کردیم که همکاران، تجربه بهتری از کار در سازمان داشته باشند. پس تیم جدیدی با عنوان «تیم تجربه کارکنان» ایجاد شد تا بتوانیم با عینک همراهان مان، تجربه‌های آن‌ها را زندگی کنیم و براساس تفکر طراحی، خدمات انسان محوری ارائه دهیم.



به کارگیری تفکر طراحی در خدمات منابع انسانی | اتاق تجربه



تجربه کارکنان

| سفری که همکاران مان در همراه اول طی می‌کنند

در گام دوم برای آنکه تجربه‌های همکاران را ارزیابی کنیم، گفتگوهای همدلانه‌ای انجام دادیم و احساسات آن‌ها را نیز در نقشه سفر به تصویر کشیدیم. این نقشه، راهنمای ما برای طراحی اقدامات انسان محور شد.

هدف ما ایجاد احساس بهتر در تجربه‌های کاری همراهان مان است. در گام اول می‌خواستیم دغدغه‌های همکاران مان را دقیق‌تر بشناسیم. لحظه‌های مهم سفر کارکنان را شناسایی کردیم و نقشه سفر را برای شان ترسیم کردیم.

نقشه سفر همراهان (Journey Map)





«رسم همراهی» برای جاری سازی ارزش‌های سازمان

ارزش‌های سازمانی و کدهای رفتاری، قلب فرهنگ‌ما



همزمان با تغییر چشم‌انداز و مأموریت سازمان، ارزش‌های جدیدی را تدوین کردیم. این ارزش‌ها فرهنگ تازه‌ای را با خودش به همراه داشت. اما چطور باید فرهنگ سازمانی‌مان را تغییر می‌دادیم؟

برای ایجاد فرهنگ مطلوب، باید ارزش‌های جدید را در سازمان جاری می‌کردیم. سازمان باید ارزش‌های خود را طوری در محیط کار جاری کند که همکاران کاملاً آگاهانه آن ارزش‌ها را بشناسند و در مرحله بعد، در رفتار خود ابرازش کنند. اینجاست که کدهای رفتاری وارد میدان می‌شوند تا همکاران با شناخت آن‌ها، محیط سالم‌تری برای خودشان و دیگران بسازند.

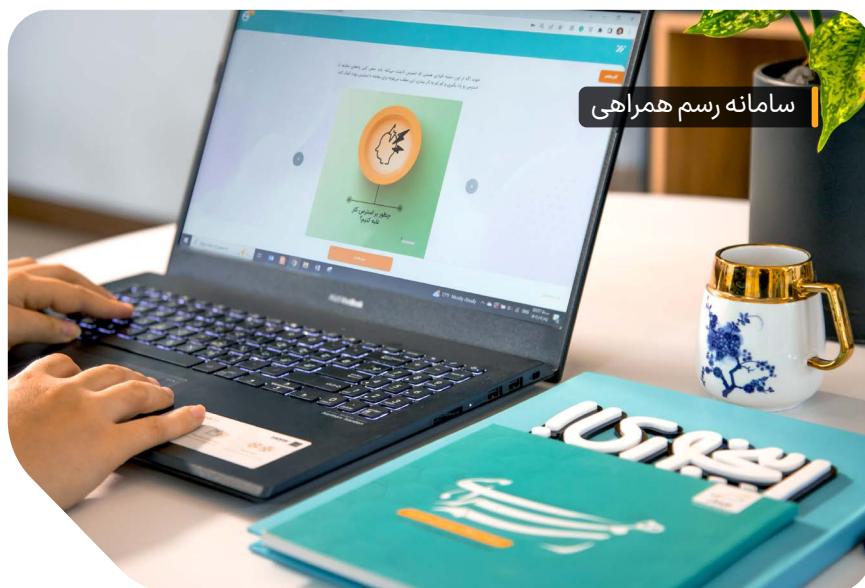
کدهای رفتاری‌مان را در دو بخش فردی و سازمانی تدوین کردیم و می‌خواستیم با راهکارهای تازه، فرهنگ مبتنی بر این ارزش‌ها را در سازمان جاری کنیم و با کمک این موضوع، تعلق کارکنان را افزایش بدھیم. این اتفاق، نقطه‌ی شروع جاری سازی ارزش‌ها و کدهای رفتاری در سازمان بود؛ نقطه‌ای که حال آن را با عنوان پروژه «رسم همراهی» می‌شناسیم.

«رسم همراهی» برای جاری سازی ارزش‌های سازمان



| سامانه «رسم همراهی» با چاشنی «بازی وارسازی»

با توسعه سامانه «رسم همراهی»، با روش بازی وارسازی و استفاده از میکرولرنینگ، تلاش کردیم ارزش‌های سازمانی را نهادینه کنیم. همکاران مان با انجام بازی‌های مختلف و گذراندن آموزش‌های آنلاین و آفلاین، تماشای موشن، کلیپ و خواندن محتوای متنی، در موقعیت‌های متنوع قرار می‌گرفتند تا ارزش‌ها و کدهای رفتاری مناسب آن موقعیت را تشخیص بدھند. ساختار سامانه، کاملاً تعاملی بود و همکاران می‌توانستند با جمع کردن امتیاز با هم رقابت کنند. همه در هر ساعت شبانه‌روز به محتوا دسترسی داشتند و به دلیل تنوع بالای آن می‌توانستند روشی را که خودشان برای یادگیری دوست دارند انتخاب کنند.



۶۰۰ نفر

از سامانه رسم همراهی استفاده کردند

۲۴۰۰۰ نفر ساعت

میزان آموزش گذرانده شده توسط همکاران

۵۰ ساعت

محتوای آموزشی تولید شده در سامانه

٪۸۰

مشارکت فعال در مسیر رسم همراهی

«رسم همراهی» برای جاری سازی ارزش‌های سازمان



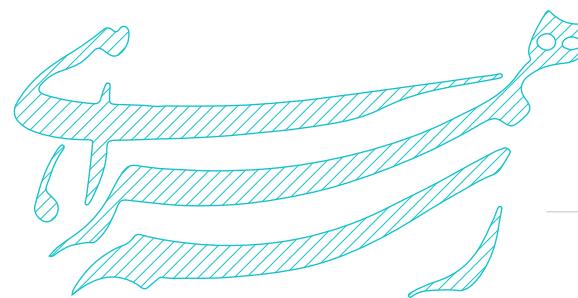
|Rسم همراهی، مارابه چه نتایجی رساند؟

به مهارت‌های نرم همکاران توجه ویژه‌ای داشتیم. می‌دانستیم آگاهی‌بخشی و یادآوری ارزش‌ها و کدهای رفتاری در سازمان، به تنها یکی کافی نیستند و باید برای ثبت رفتار نیز کاری کنیم. در نتیجه بخشی از طراحی‌هایمان را به سمتی بردمیم که علاوه بر یادآوری آموخته‌های قبلی به توسعه مهارت‌های همراهانمان کمک کنند.



٪۸۳

از افراد رضایت بالایی از
مسیر رسم همراهی داشتند.



٪۲۴

از مخاطبین پیش‌آزمون و پس‌آزمون گرفتیم.
به طور میانگین ٪۲۴ رشد در آگاهی‌بخشی
ارزش‌ها و کدهای رفتاری داشتیم.

این روش تا امروز بیشترین اثرگذاری را داشته.
پیشنهادم اینه که بقیه مسیر هم با همین روش
انجام بشه، چون بسیار خلاقانه و متنوعه.



ممنونم که هر دفعه با یک روش
جدید و نو دوره‌های رسم همراهی
رو برگزار می‌کنید!



خیلی خوشحالم که می‌بینم مدیریت
منابع انسانی کاملاً داره با متدهای
علمی پیش می‌رده!





۱۵ فصل پنجم

۶

۳

۲

۱

آنچه در این بخش می خوانید:

- هوشمند سازی با «همراه سلامت»
- طراحی خدمات و فضاهای رفاهی

سلامت و بهزیستی همراهان

حال خوب همراهان ما اتفاقی نیست که یک شبه رقم خورده باشد. ما باور داریم یک سازمان چاپک، به همراهان سلامت و بانشاط نیاز دارد. پس امکاناتی در سازمان فراهم کرده‌ایم تا به همکاران کمک کند زندگی سالم و بانشاطی را در کنار هم تجربه کنند.

هوشمندسازی با «همراه سلامت»



| ماجرایی که باعث شد سراغ هوشمندسازی سلامت برویم!

۳

سراغ حل مسئله رفتیم.

تصمیم گرفتیم برای حل این چالش در دوران حساس جدید، نگاه تازه‌ای به خدمات سلامت داشته باشیم و این اتفاق، سرآغاز راهی بود که امروز آن را با نام «همراه سلامت» می‌شناسیم.

۲

کرونا از راه رسید و معادله‌ها را به هم ریخت!

گروه‌های حساس، به مراقبت ویژه‌تری نیاز داشتند و مابراز اقدام‌های مراقبتی خاص، به دریافت و طبقه‌بندی اطلاعات سلامت همکاران مان نیاز داشتیم.

۱

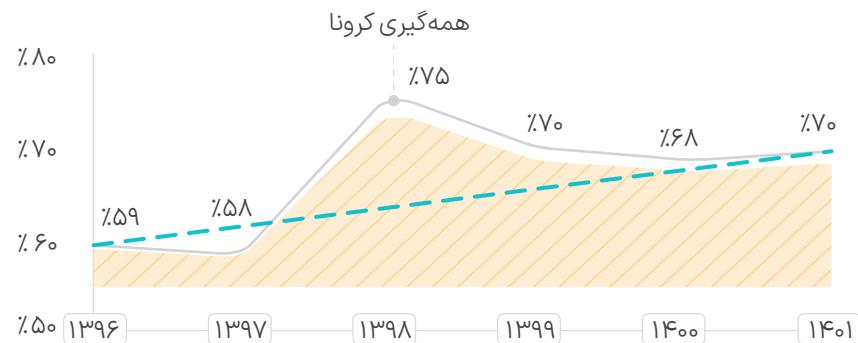
مراقبت از احوال روحی و جسمی همکاران مان در همراه اول برایمان اهمیت ویژه‌ای داشت.

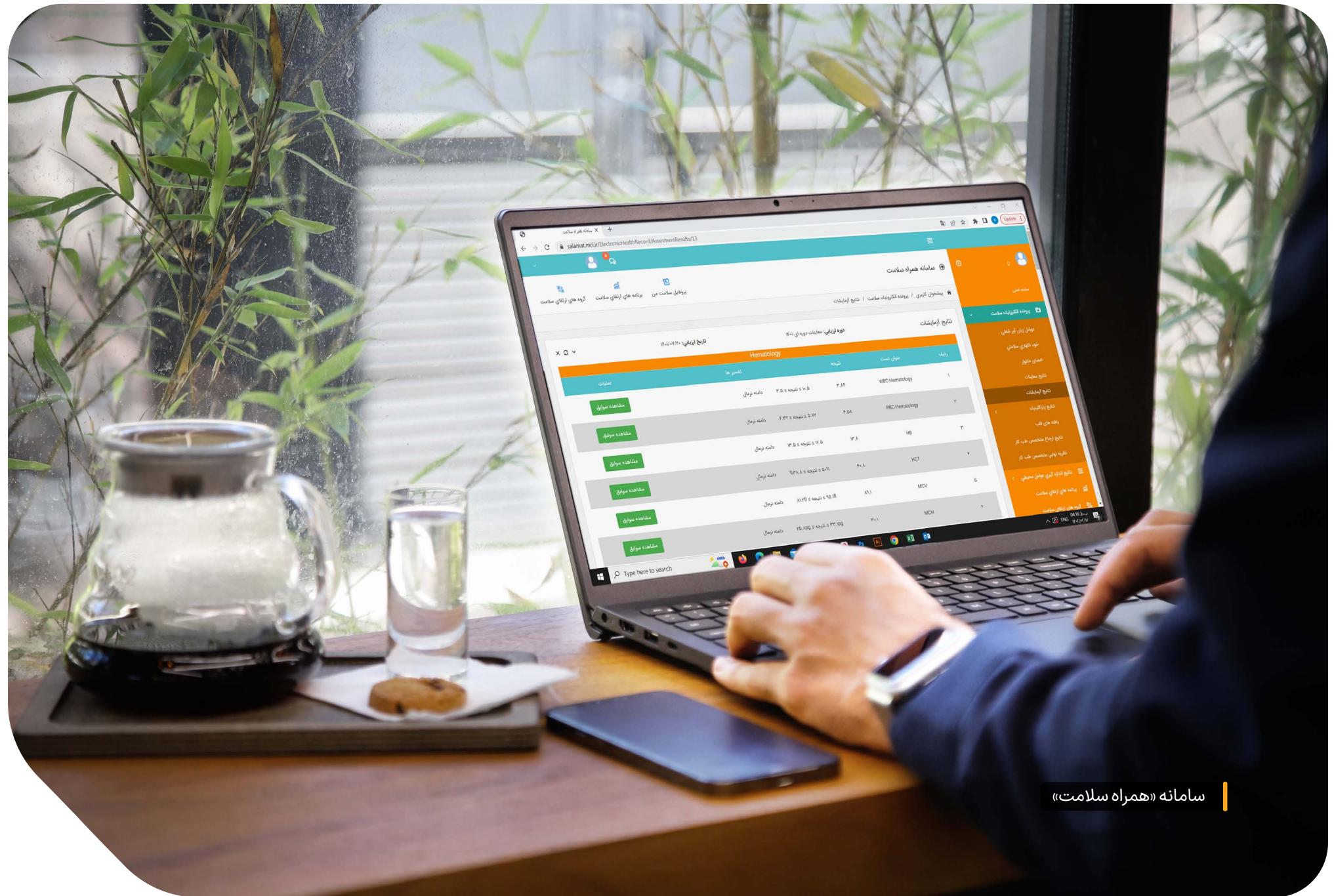
آنقدر که در تدوین کدهای رفتاری سازمانی هم دستورالعمل‌های خاصی برایش در نظر گرفته بودیم. ساز و کار آن روزها بیشتر نیازهایمان را پاسخ می‌داد.

رشد رضایت همکاران از خدمات ایمنی و سلامت در ۶ سال گذشته



▶ همکاران مان به خدمات سلامت، چه امتیازی داده‌اند؟





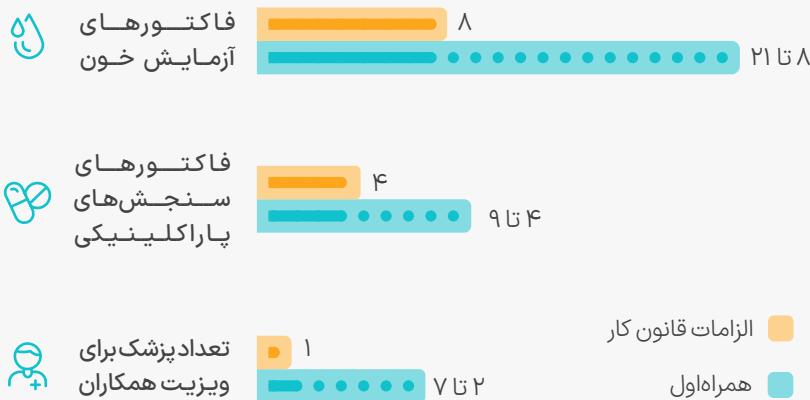
سامانه «همراه سلامت»



هوشمندسازی با «همراه سلامت»

| چطور با قدرت تحلیل داده، سلامت همکاران را ارتقا دادیم؟

► مقایسه معاینات ادواری کارکنان همراه اول و الزامات قانون کار



فاکتورهای معاینات ادواری کارکنان همراه اول با توجه به نوع شغل و ریسکی که افراد در حین کار با آن مواجه هستند، متفاوت است.



۱ در گام اول با قانون کار همراه بودیم.

مطابق ماده ۹۲ قانون کار، باید شرایطی فراهم می‌کردیم تا هر شاغل حداقل سالی یک بار معاینات ادواری داشته باشد که نتیجه‌ی آن صرفاً در به کارگماری فرد در شغل تعریف شده، تأثیر داشت.

۲ فراتراز الزامات قانون کار قدم برداشتیم.

بنابراین در پایش سلامت همکاران، شاخص‌های بیشتری را بر اساس گروه‌های مختلف شغلی در نظر گرفتیم.

۳ برای هر فرد پرونده‌ای اختصاصی تشکیل دادیم.

می‌دانستیم که مسیر ما راهی دو طرفه است و باید افراد را خود همراه کنیم. تصمیم‌گرفتیم همکاران را با جزئیات بیشتری در جریان سلامت‌شان قرار بدهیم، تا آن‌ها هم بهتر بتوانند پیشگیری‌های لازم را انجام دهند.

۴ نتایج تخصصی پزشکی را قابل فهم کردیم.

حالا همکاران ما می‌توانند در سامانه «همراه سلامت» روند سلامتی خود را در سال‌های مختلف ببینند، به خوبی درک کنند و با هم مقایسه نمایند.

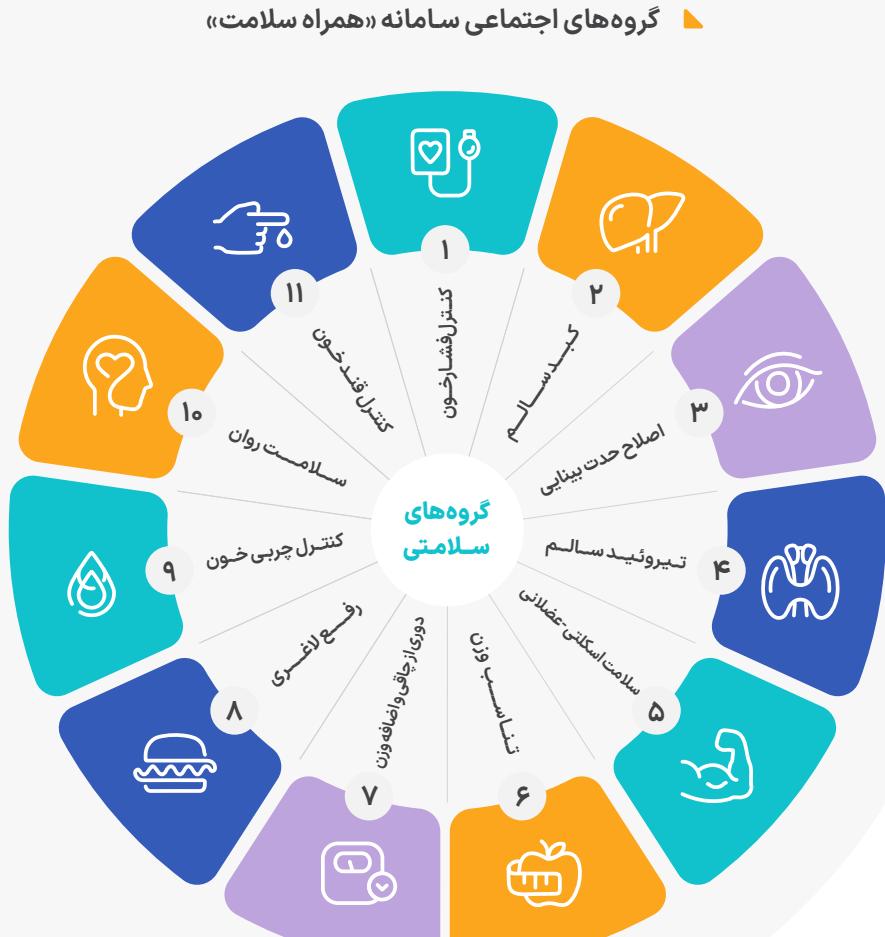
۵ موفق شدیم با قدرت تحلیل داده، وضعیت سلامت همکاران را ارتقادهیم.

برای ارتقای سلامت، ارتباطی دو سویه برقرار شد. برنامه‌ی ارتقای سلامت هر فرد را در پرونده‌ی او بازخورد لازم را دریافت کردیم.



هوشمندسازی با «همراه سلامت»

چطور با شبکه‌سازی سبک زندگی آدم‌هارا تغییر دادیم؟



۱ با تحلیل داده‌های سلامت، ۱۱ گروه سلامتی تشکیل دادیم.

برای هر گروه در چند محور، برنامه ارتقای سلامت تعریف کردیم.
اما می‌دانستیم فقط ارائه برنامه، اثربخش نخواهد بود.

۲ مشکل اصلی، سبک زندگی ناسالم بود.

اما چطور می‌خواستیم سبک زندگی آن‌ها را تغییر دهیم، اگر خودشان خواهان این تغییر نمی‌شدند؟ بعضی همکارانمان مثل خیلی از افراد منتظر رسیدن شنبه‌ی پیش‌رو بودند تا ورزش و تغذیه سالم را آغاز کنند، اما شنبه‌ها یکی پس از دیگری می‌گذشت و اتفاقی نمی‌افتد.

۳ می‌دانستیم برای تغییر سبک زندگی، داشتن یک همراه کمک‌بزرگی است.

پس در سامانه همراه سلامت، بستر شبکه‌سازی و تشکیل گروه‌های ارتقای سلامتی همکاران را فراهم کردیم.



هوشمندسازی با «همراه سلامت»



خدمات سلامت همکاران در همراه اول

- دسترسی به پزشک عمومی و متخصص طب اورژانس
- خدمات پایش و ارتقای سلامت در بستر همراه سلامت
- دسترسی به کلینیک تغذیه و مشاوره برای حل دغدغه‌هایی مثل اضافه وزن
- دسترسی به مشاوران روانشناسی در کلینیک منابع انسانی همراه اول

| باور داریم هر یک از ما می‌تواند در سطح سلامتی بهتری از آنچه امروز است، قرار گیرد.

۱ بعضی از همکارانمان خبر نداشتند جان‌شان در خطر است!

یکی از مزایای سامانه همراه سلامت آنجایی بود که با تحلیل داده‌ها متوجه شدیم که جان تعدادی از همکاران ما در خطر است و خودشان هم از جدیت موضوع خبر نداشتند.

۲ با آن‌هایی که سلامتی‌شان در خطر بود، تماس گرفتیم.

حالا همکارانمان از وضعیت دقیق سلامتی‌شان باخبر بودند و می‌توانستیم برای درمان آن‌ها گام بعدی را برداریم.

۳ اعتقاد داریم عارضه خبر می‌کند!

با اطلاع‌رسانی به موقع و قرار گرفتن افراد در مسیر درمان و پیگیری مستمر، موفق شدیم از اتفاقات تلخ جلوگیری کنیم.

۴ خدمات جدیدی برای جلوگیری از تکرار این اتفاق طراحی کردیم.

از شروع هوشمندسازی در فکر ایجاد شرایطی بودیم تا همکاران به زندگی و کار خود با سلامت و آرامش خاطر رسیدگی کنند. بنابراین با کمک تحلیل داده، توانستیم خدمات جدیدی برای ارتقای سلامت همکاران طراحی کنیم.

طراحی خدمات و فضاهای رفاهی



خشکشویی: اختصاص فضایی به عنوان خشکشویی که همکاران بتوانند در کوتاه‌ترین زمان از آن استفاده کنند.

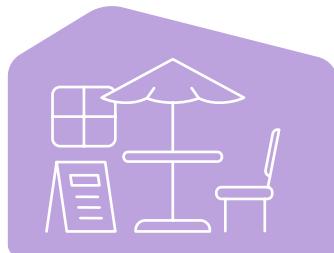
کارواش: استفاده از کارواش با شستشوی نانو، برای صرف‌جویی در مصرف آب، که با امکان رزرو قبلي انجام می‌شود.

آرایشگاه: دو آرایشگر مجبوب که با امکان رزرو قبلي، خدمات آرایشگری را به آقایان ارائه می‌دهند.

سایر فضاهای رفاهی

ما در سال‌های اخیر، فضاهای متنوعی برای آسایش و رفاه همکاران فراهم کردہ‌ایم. مدتی بود که با توجه به نیاز کارکنان و امکانات و فضاهای محدودی که داشتیم، دنبال راهی بودیم تا همکاران بتوانند از زمان و ظرفیت‌ها استفاده بهینه‌تری کنند. پس تصمیم گرفتیم امکانات و فضاهای متنوعی را برای همکاران فراهم کنیم؛ بهنحوی که راحتی و آسایش‌شان با هزینه مناسب تأمین شود.

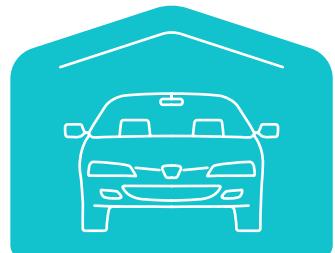
برای مشاهده جزئیات هر مورد بروی آن کلیک کنید.



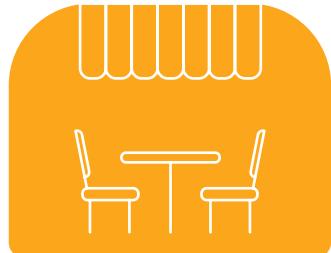
کافه



باشگاه ورزشی



پارکینگ



رستوران



کافه آی تی

نخل‌هایی که دیگر تنها نیستند!

☕ دلمان می‌خواست کافه‌ای متفاوت برای همکاران‌مان بسازیم.

می‌خواستیم کافه همراه اول محیط متفاوتی برای جلسات و دورهمی‌های تیمی داشته و از طرفی فضایی برای خلوت کردن‌های گذوبی‌گاه و رفع خستگی باشد. در ضمن باید حواس‌مان می‌بود که هزینه‌های این کافه مقرر و به صرفه‌تر از بقیه کافه‌ها باشد.

نخل‌های زیبا ستون‌های کافه‌مان شدند.

ما که دلمان نمی‌خواست درخت‌های زیبای مان را از دست بدیم! تعدادی از درخت‌های باغچه‌های اطراف منتقل کردیم، اما نخل‌هایی داشتیم که قصه‌شان فرق می‌کرد! تصمیم گرفتیم آن‌ها را کنار خودمان نگه داریم. پس نقشه‌ی کافه را با در نظر گرفتن حضور نخل‌ها، طراحی کردیم و بالاخره کافه را راه انداختیم!

کافه‌آی تی را بپاکردیم.

با اضافه کردن مانیتور و سیستم صوتی، فضایی ساختیم تا همکاران‌مان بتوانند بعضی از جلسات‌شان را نیز آن‌جا برگزار کنند. کافه‌آی تی حالا دیگر هم طبیعت سبز را کنار خودش داشت و هم امکانات دنیای مدرن.

فقط بهترین‌ها را خواهیم داشت.

برای آنکه از کیفیت خدمات مطمئن باشیم، سراغ بهترین کافه‌دارها رفتیم. اکنون کافه‌آی تی محیط متفاوتی برای آسایش بیشتر همکاران مان است.

بازگشت به صفحه خدمات رفاهی < 



باشگاه ورزشی همراه اول

باشگاه ورزشی رابه شرکت آوردیم!

نگران سلامتی همکاران بودیم.

همزمان با اینکه کرونا خودش را در جامعه نشان می‌داد،
نگرانی ما برای سلامتی همکاران بیشتر می‌شد.
بنابراین تصمیم گرفتیم امکانات بیشتری را برای
حفظ سلامتی آن‌ها فراهم کنیم.

باشگاه ورزشی همراه اول را با امکانات مناسبی

مجهز کردیم.

حالا همکاران می‌توانند، تا ۱۴ ساعت در هفته، از
تمام امکانات ورزشی استفاده کنند.

سیستم رزرو باشگاه را هوشمند کردیم.

می‌خواستیم شرایطی فراهم کنیم تا همکاران
برنامه‌ریزی بهتر و منظمی برای استفاده از باشگاه
ورزشی داشته باشند.

بازگشت به صفحه خدمات رفاهی < 



از انتظارهای صبحگاهی تا هوشمندسازی پارکینگ!

🕒 همه چیز با نبود جای پارک شروع شد.

در شهر شلوغ تهران، خیلی از همکاران مجبور می‌شند زودتر از خانه راه بیفتند تا بتوانند در خیابان‌های اطراف ساختمان‌های شرکت، پارک کنند.

🏢 پارکینگ داشتیم، اما بخشی از ظرفیت خالی می‌ماند! ظرفیت پارکینگ‌هایی که برای همکاران فراهم کرده بودیم کافی بود، اما از آن به صورت بهینه استفاده نمی‌شد. طوری که با وجود تقاضای بالا، گاهی بخشی از ظرفیت پارکینگ ساختمان‌ها خالی می‌ماند!

🌐 به این فکر افتادیم که مدیریت پارکینگ را هوشمند کنیم. این سامانه باید طوری طراحی می‌شد که هم ورود و خروج ماشین‌ها را ثبت کند؛ هم امکان رصد لحظه‌ای ظرفیت‌ها را در اختیارمان بگذارد.

🎛 یک نرم افزار هوشمند با قابلیت رزرو، طراحی کردیم. دیگر با کمک این نرم افزار همکاران ما می‌توانند از قبل پارکینگ را برای زمان نیاز رزرو کنند.

حالا موفق شدیم ۸۹٪ نیاز همکاران به پارکینگ را پوشش دهیم.

بازگشت به صفحه خدمات رفاهی



رستوران برج همراه اول

رستورانی که بزرگ تر شد!

فضای رستوران برای همکاران کافی نبود.

رستوران همراه اول از سال‌ها قبل، فضایی برای دور هم جمع شدن بود اما ظرفیت کافی برای تعداد بالای همکاران وجود نداشت.

ظرفیت رستوران را گسترش دادیم.

تصمیم گرفتیم علاوه بر ایجاد فضای جدید، امکانات متنوعی را به رستوران اضافه کنیم تا آسایش و راحتی بیشتری برای همکارانمان فراهم کنیم.

بازگشت به صفحه خدمات رفاهی



فصل ششم

۱ ۲ ۳ ۴ ۵

آنچه در این بخش می‌خوانید:

- روایت داده‌های ۱۴۰۱ از رشد و توسعه همراهان
- مدرسه‌های تحول دیجیتال
- دانش در خدمت تصمیم‌گیری
- انتخاب رهبران
- منتورینگ رهبران برای توسعه فردی

رشد و توسعه همراهان

ما متعهد شده‌ایم همواره برای رشد و توسعه همراهانمان، تلاش کنیم. این تعهد از یک باور عمیق جمعی آمده است. همراهان ما بالارزش‌ترین سرمایه سازمان هستند و توسعه آن‌ها ارتباط مستقیمی با موفقیت کسب و کار خواهد داشت.

روایت داده‌های ۱۴۰ از رشد و توسعه همراهان



* تعداد کلاس‌های برگزار شده

ما باور داریم که همه‌ی همراهان مان باید از فرصت‌های برابر و متنوع برای توسعه فردی و حرفه‌ای برخوردار باشند. آنچه خواهید دید، خلاصه‌ای از تلاش ما برای تحقق این هدف در سال ۱۴۰۱ است.



روایت داده‌های ۱۴۰ از رشد و توسعه همراهان



همکاران با طیف عملکردی متفاوت چقدر برای آموزش وقت می‌گذارند؟

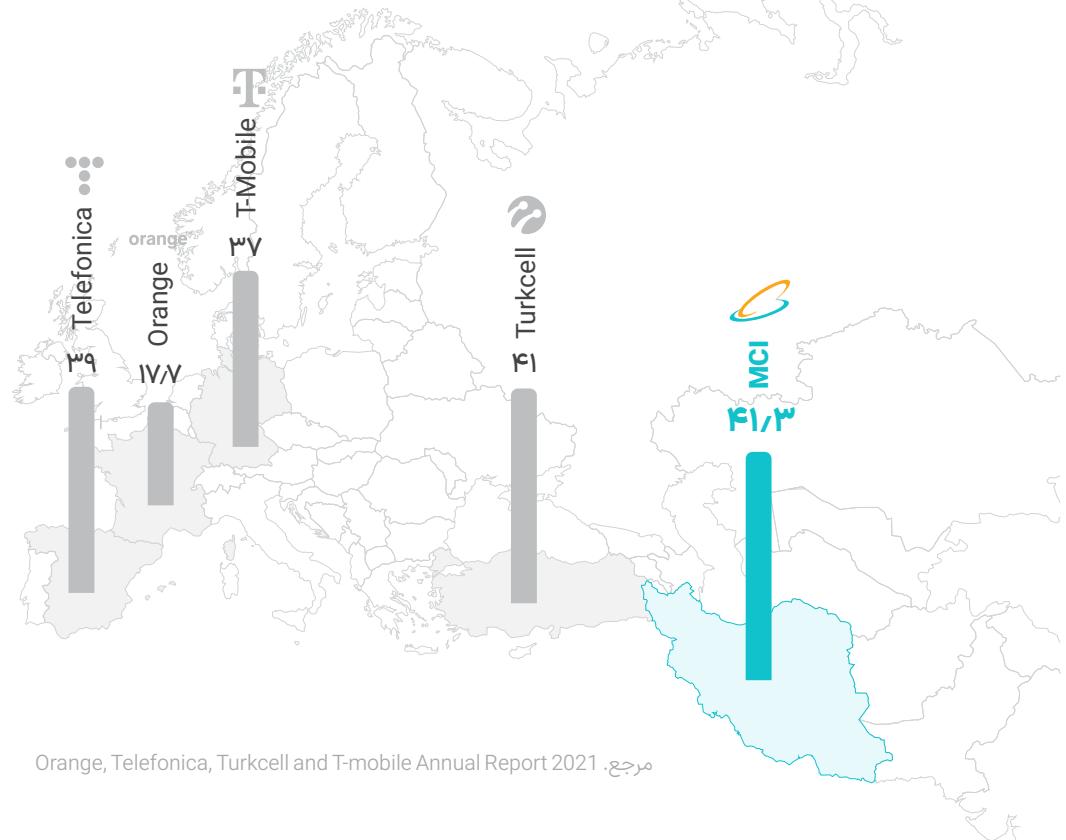
* سرانه آموزش (ساعت)



افرادی که در طیف عملکردی پرچمدار شناسایی شده‌اند،
بیش از ۵ برابر کمرنگ‌ها برای آموزش خود زمان می‌گذارند.

وقتی در اینهای فرصت‌های یادگیری، شرکت‌های
برترجهان در صنعت تلکام را پشت سر گذاشتیم!

* سرانه آموزش (ساعت)



روایت داده‌های ۱۴۰ از رشد و توسعه همراهان



ما به تفاوت سلیقه و سبک یادگیری همراهان مان احترام می‌گذاریم و به همین دلیل فرصت‌های یادگیری را با روش‌های متنوعی به آن‌ها ارائه می‌دهیم. به این ترتیب هر کسی به منابعی سازگار با روحیه‌اش دسترسی خواهد داشت.

* نفر/ ساعت توسعه‌ای همکاران

تنوع در توسعه به روایت تصویر



استودیوی تولید محتوای آموزشی همراه اول

جلسه انتقال دانش

۳,۱۱۰

ویدیو تعاملی
۱۰۰
منتورینگ
۱,۴۲۴

بازی آموزشی الکترونیکی
۲۳,۰۱۰

کلاس حضوری
۵۶,۶۴۹

سیستم مدیریت
(LMS)
۱۲,۲۹۵

رویداد
۱۹,۵۰۸

کلاس آنلاین
۲۳,۹۷۹

با وجود روش‌های متنوع توسعه، آموزش
حضوری اولویت اول همکاران ماست.



مدرسه‌های تحول دیجیتال



| چطور همراهان مان را برای ناوگرانی در طوفان‌های کسب و کار آموزش دادیم؟

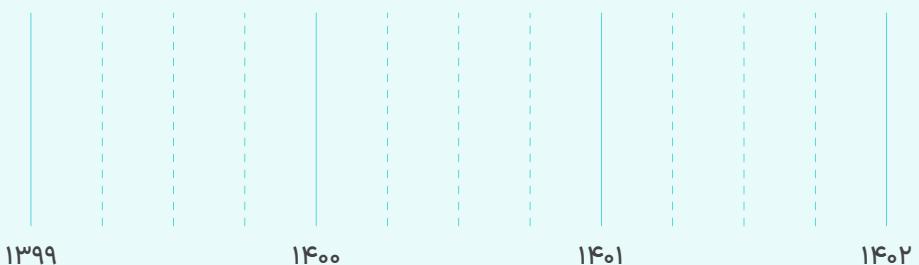


می‌خواستیم همراهان مان را برای اتفاقات پیش‌بینی‌نشده‌ی کسب و کار آماده کنیم.

در دنیای کسب و کار که تغییرات بی‌خبر در کمین نشسته‌اند، باید حواس‌مان باشد که همراهان را با آخرین فناوری‌ها آشنا کنیم تا بتوانند پیش‌تاز بمانند.

چهار مدرسه تحول دیجیتال طراحی کردیم. برای اطمینان از توسعه کامل همراهان مان در تکنولوژی‌های نوظهور، با همراهی اساتید بین‌المللی از دانشگاه‌های معترف و با رویکرد پرورش محوری، چهار مدرسه متنوع را طراحی و پیاده‌سازی کردیم.

برای مشاهده معرفی هر مدرسه بر روی آن کلیک کنید.



مدرسه‌های تحول دیجیتال



کدام ویژگی‌ها، مدرسه تحول دیجیتال را به یک دستاوردار و شمند تبدیل کردند؟



فرصت تیم سازی

برای انجام پروژه‌ها،
تیم‌های بین‌بخشی تشکیل دادیم.



پروژه محوری

برای یادگیری کاربردی،
دوره‌های پروژه محور طراحی کردیم.



یادگیری جامع

می‌دانستیم تک دوره‌ها به تنها یکی
برای ارتقای دانش کافی نیستند.

۵

۴

۳

۲

۱



حمایت رهبران

حمایت مدیران ارشد،
انگیزه بخش بود.



انتخاب بهترین‌ها

فرآگیران سطح بالا را
در کنار هم قرار دادیم.



سیستم مدیریت یادگیری (LMS) همراه اول

دانش در خدمت تصمیم‌گیری

از نقشه دانش تا نصب دکل 5G

دانش را از کتابخانه بیرون کشیدیم و به کار بستیم.

با بلوغ هر چه بیشتر مدیریت دانش، نقش حیاتی برای آن در برخی پروژه‌ها تعریف شد. تیم مدیریت دانش همراه اول در کنار تیم‌های اجرایی به مستندسازی پروژه‌ها و رویدادهای بزرگی مانند توسعه شبکه 5G و رویداد اربعین می‌پردازد تا در تصمیمسازی‌ها اثر گذار باشد و با ثبت تجربه‌ها در پرتال دانش شرکت، دانش و تجربیات را ذخیره کند.



به دنبال این بودیم که شکاف‌های دانشی سازمان را شناسایی کنیم.

ما بر اساس استراتژی شرکت، نقشه‌های دانشی را با مدل بومی‌سازی شده APQC شناسایی کردیم، تا با ارزیابی دانش موجود به سمت وضعیت مطلوب‌مان حرکت کنیم. برای این کار لازم بود تا برنامه‌ریزی داشته باشیم.

نقشه‌های دانشی را در فرایندهای منابع انسانی به کار گرفتیم.

نقشه دانش به یک دارایی دانشی ارزشمند تبدیل شده که در برخی از فرایندهای کلیدی منابع انسانی نیز تأثیرگذار است. در سال گذشته، مدیریت دانش توانست در نیازسنجی آموزش و جذب همکاران ایفای نقش کند. این یک ارتباط دو سویه بین مدیریت دانش و فرایندهای کلیدی منابع انسانی است.

دانش در خدمت تصمیم‌گیری

برای تصمیم‌سازی از کدام ابزارهای دانشی کمک گرفتیم؟

ما ابزارهای مختلفی را برای ثبت، سازماندهی، بهاشتراك‌گذاری و استفاده از دانش در اختیار همراهان مان می‌گذاریم.

ابزارهای
مدیریت دانش

برای مشاهده جزئیات هر ابزار بروی آن کلیک کنید.


انتخاب رهبران



رهبران همراه اول چگونه انتخاب می‌شوند؟

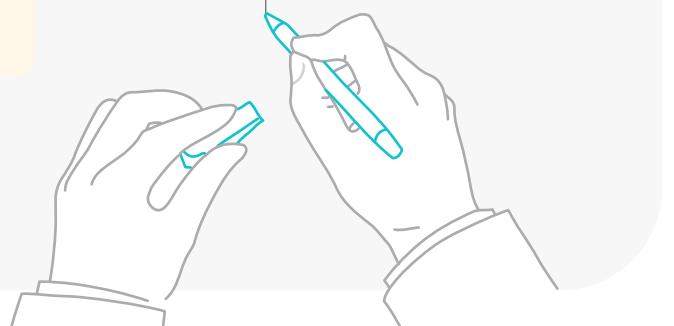
می‌دانستیم رهبران در سازمان نقش کلیدی دارند. رهبران می‌توانند شاهراهی برای هماهنگی بین تیم و سازمان باشند؛ یا برعکس بین تیم و سازمان فاصله بیندازند. تصمیم‌ها و رفتارهای آن‌ها، تاثیر مستقیمی روی کسب و کار و فرهنگ شرکت دارد. پس فرایند شفافی طراحی کردیم تا بهترین‌ها، این نقش کلیدی را به عهده بگیرند.

نسبت به انتخاب رهبران از داخل یا خارج سازمان گشودگی داشتیم. هر گاه فرصتی برای تعیین رهبر جدید پیش می‌آید، سازمان باید تصمیم بگیرد که از متقاضی‌های داخلی استفاده کند یا سراغ گزینه‌های خارج از سازمان برود. هر کدام از این رویکردها مزایا و معایب خودشان را دارند. ما سعی می‌کنیم بدون تعصّب، بهترین گزینه را برای هر موقعیت انتخاب کنیم.

فرصت‌های متعدد توسعه، همراهان داخلی را به متقاضی‌های قدرتمندی برای موقعیت‌های رهبری تبدیل کرد. ما با تمرکز ویژه بر توسعه همراهانمان به آن‌ها کمک کردیم تا مهارت، دانش و تجربه‌شان را توسعه دهند و به دنبال آن، متقاضی‌های بین‌نظری برای رهبری در سازمان ساختیم.

انتخاب رهبران در همراه اول چه فرایندی دارد؟

برای مشاهده جزئیات هر مرحله
بر روی آن کلیک کنید.



انتخاب رهبران



مثلث موفقیت انتخاب رهبران از کدام اضلاع تشکیل شده؟



مثلثی برای انتخاب بهترین‌ها

مثلث موفقیت در «رسیدن به موقعیت‌های رهبری» در شرکت ما، سه‌ضلع اصلی دارد: تسلط بر حوزه‌های تخصصی، ارائه برنامه عملیاتی و کاربردی، مهارت مدیریتی برای پیاده‌سازی برنامه‌ها همراهانی موفق می‌شوند این فرایند را انتها طی کنند که هر سه شرط را داشته باشند. اگر شما از لحاظ دانشی شاخص‌ترین فرد حوزه خود باشد، تا زمانی که برای موقعیت مد نظر، برنامه عملیاتی و کاربردی نداشته باشید یا به مهارت‌های مدیریتی مسلط نشده باشید، در این فرایند موفق نخواهید شد.

اکثر رهبرانی که در سال گذشته انتخاب کردیم، همراه اولی بودند. در سال گذشته، ۳۵ مدیر انتخاب کردیم که با وجود فرایند شفاف و سخت‌گیرانه‌ما، ۸۹/۷٪ آن‌ها از همکاران خودمان در شرکت بودند. این اتفاق دل‌مان را قرص کرد که مسیر توسعه در همراه اول باز است.

انتخاب رهبران



چهار اصل مهم در فرایند انتخاب رهبران، چراً راه مان بوده است.

ما چهار اصل مهم را مبنای کارهایمان قرار داده‌ایم که در واقع ستون‌های اصلی در فرایند انتخاب رهبران هستند. حالا می‌خواهیم با این چهار اصل آشنا شویم:

۱. شفافیت بالا

در سال ۱۴۰۱، به صورت میانگین برای هر موقعیت رهبری، ۹ فرد متخصص وارد فرایند ارزیابی شده‌اند؛ اما به طور طبیعی تنها یک نفر را در انتهای مسیر انتخاب می‌کنیم. ما سعی کرده‌ایم در این فرایند با شفافیت کامل، از تلخی احتمالی این تجربه بکاهیم. همراهان، بعد از پذیرفته شدن رزومه، تمامی مراحل فرایند مصاحبه را مشاهده می‌کنند تا با آمادگی ذهنی کامل وارد مسیر شوند.



۲. مشتری‌مداری و رشد

از آنجاکه دلمان می‌خواهد همراهانمان همیشه در مسیر رشد و توسعه باشند، برای همه‌ی افرادی که به مرحله کانون ارزیابی برسند، گزارش بازخورد می‌فرستیم و در صورت نیاز، جلسات متنورینگ شخصی برگزار می‌کنیم. فرهنگ شفافیت در سازمان باعث می‌شود به هر متقاضی بگوییم دلیل انتخاب شدن یا نشدنش چه بوده است؟ به این ترتیب اگر بخواهند دوباره وارد چنین فرایندی شوند، فرصت دارند روی نقاط ضعف شان کار کنند و یا در سمت جدید، برنامه بهتری برای رشد و توسعه خود بچینند.

۳. تصمیمات داده‌محور

داده‌های عمیقی که در این فرایند تولید می‌شد، علاوه بر این که کمک می‌کرد مناسب‌ترین فرد را انتخاب کنیم، در توسعه دیگر همراهان هم مؤثر بود. حالا با تکیه بر داده‌ها، اعتماد متقاضیان و مدیران ارشد را به دست آورده‌ایم و با کمک بانک اطلاعاتی داده‌محوری که از افراد در سطوح مختلف سازمان داریم، متقاضی مناسب را برای هر موقعیت انتخاب می‌کنیم.

۴. بهبود کیفیت در فرایند

ما می‌خواستیم فرایندی طراحی کنیم که ساختارمند و شفاف باشد و فرصت رشد را در اختیار همراهانمان قرار بدهد. پس باید علاوه بر سنجش اثربخشی، به داده‌های کامل‌تری دسترسی بپیدا می‌کردیم. این باور، ما را به اصل نهایی یعنی «داده‌محوری» رساند.



جلسه متنورینگ برای توسعه فردی

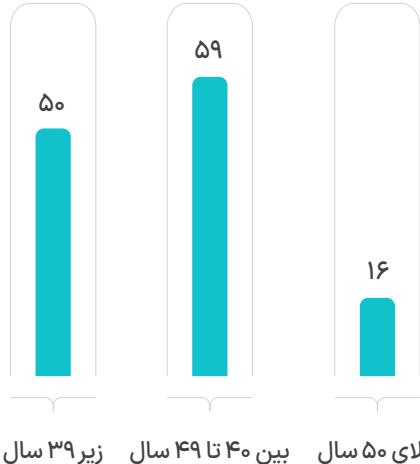
منتورینگ رهبران برای توسعه فردی



چرا از منتورهای راهبلد کمک گرفتیم؟

استقبال نسل‌های مختلف رهبران از برنامه منتورینگ

برای تکمیل برنامه «توسعه رهبری» از منتورهای راهبلد کمک گرفتیم.



برای اینکه به نیازهای خاص رهبرانمان پاسخ دهیم، همسفری راهبلد کنارشان قرار دادیم تا به صورت شخصی‌سازی شده، همراهشان شود، تعلق سازمانی‌شان را بالا ببرد و محیط امنی برای شنیدن و شنیده شدن بسازد.

«برنامه‌ی توسعه رهبری» را برای وسعت دادن به دیدگاه رهبران طراحی کردیم.

بانگاه به شایستگی‌هایی که برای سازمان مهم بود و نیازمنجی‌هایی که خودمان انجام داده بودیم، مقالات بین‌المللی و روز جهان را ترجمه کردیم و هر هفته برای رهبرانمان فرستادیم. در کنار آن، ویبینارهای مدیریتی هم برگزار کردیم. اما این برنامه‌ها آن‌طور که باید نیازهای خاص رهبرانمان را رفع نمی‌کرد.

٪۵۴

از مدیران ما تا پایان سال ۱۴۰۱ با برنامه‌های
منتورینگ، مهارت‌هایشان را توسعه داده‌اند.

منتورینگ رهبران برای توسعه فردی

چگونه موفقیت رهبران همراه را با منتورهای توانمند تضمین کردیم؟

به ترکیبی از «منتورینگ» و «کوچینگ» رسیدیم. می‌خواستیم براساس نیازها و روحیات هر رهبر، مентوری راهبلد به او اختصاص بدهیم. پس یک بانک اطلاعاتی کامل از منتورها و کوچهای مختلف تهیه کردیم.

منتورها و کوچهای را از دسته‌بندی‌های متنوع به رهبران معرفی کردیم. همسفران راهبلد را از میان بهترین مهندس‌ها، روانشناس‌ها و مدیران با رده‌های سنی مختلف برگزیدیم.

رهبران، همسفران‌شان را از بین منتورهای برگزیده، انتخاب کردند. تنوع منتورهای برگزیده باعث می‌شد تا رهبران بتوانند مентور مناسب با خود را انتخاب کنند.

هوای رهبران جدید را هم داشتیم. علاوه بر برنامه عمومی منتورینگ، ما برنامه «منتورینگ شتاب» را برای رهبرانی طراحی کردیم که اولین تجربهی مدیریت‌شان را پشت سر می‌گذاشتند. در این دوره، رهبران جدید با همسفری راهبلد، همراه می‌شوند و از او کمک می‌گیرند.

برای اطمینان از تناسب منتورها و رهبران، ۲۱ متنور موفق با پیشینه‌های متفاوت را به آن‌ها معرفی کردیم.

تعداد و نوع منتورهای رهبران



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ
بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ

خوشحالیم که در این گزارش همراه ما بودید.
مشتاق دریافت بازخوردهای شما هستیم:

hamrah@mci.ir 

هُمْرَاه اول

MCI | Mobile Communications
Company of Iran

معاونت توسعه سازمان و سرمایه انسانی همراه اول

www.mci.ir

