



گزارش سرمایه‌های انسانی دیجی‌کالا

دیجی‌کالا

گزارش سرمایه‌های انسانی دیجی‌کالا

مقدمه

درباره گزارش

فصل اول

- ۱ سرمایه‌های انسانی دیجی‌کالا از نگاه داده‌ها
- ۲ همکاران ما در دیجی‌کالا چه کسانی هستند؟
- ۳ فرایند جذب و استخدام در دیجی‌کالا چگونه است؟
- ۵ همکاران از حضور در دیجی‌کالا چه تجربه‌ای دارند؟
- ۷ سرمایه‌های انسانی دیجی‌کالا و نگاهی به راهکار مسئله‌ها
- ۹ چشم‌انداز و استراتژی سرمایه انسانی دیجی‌کالا
- ۱۱ نقشه راه دیجی‌کالا در حل مسائل مرتبط با رشد سریع
- ۱۳ رشد سریع و تصمیم‌گیری
- ۱۵ رشد سریع و جذب
- ۱۷ رشد سریع و عملکرد افراد
- ۱۹ رشد سریع و توسعه افراد
- ۲۱ سرمایه‌های انسانی و کار تیمی در سازمانی با رشد سریع
- ۲۳ کار جمعی در ایران
- ۲۵ ویژگی‌های سازمان‌های با رشد سریع
- ۲۷ اهمیت و ویژگی‌های تیم
- ۲۹ مطالعه ویژگی‌های تیمی در دیجی‌کالا
- ۳۱ چهارچوب مفهومی

فصل دوم

فصل سوم

مقدمه

دو نفر، چهار نفر، چهل نفر، چهارصد نفر و حالا بیش از شش هزار نفر...

این گزارش داستانی است که از چهارده سال پیش آغاز شده و هنوز ادامه دارد...

داستانی از یک تیم که راه خود را با همه‌ی تلخی‌ها و شیرینی‌ها، شکستها و پیروزی‌ها، اشکها و لبخندها ادامه داده‌اند و لذت آموختن، رشد کردن و رسیدن را با هم شریک شده‌اند.

با جستجویی در میان داده‌ها، نگاهی به راه حل مسئله‌ها و درک ویژگی تیم‌هایمان، خوب می‌دانیم که هنوز در آغاز این راه هستیم. آغاز راه که اگرچه به هدف مشترکمان پابند هستیم و شوق رسیدن داریم اما زیبایی‌های مسیر را فراموش نکرده‌ایم و عمیقاً می‌خواهیم در آن تجربه‌ی خوبی را برای خود و دیگران به ارمغان آوریم. در این راهی که انتخاب کرده‌ایم بی‌وقفه برای رسیدن به روی‌هایمان در حرکت هستیم؛ جایی که برای روی‌ها هیچ مرزی نیست.

درباره گزارش سرمایه انسانی دیجی کالا

به دنبال انتشار گزارش عملکرد سال ۹۸ دیجی کالا در تاریخ ۳۵ تیرماه ۱۳۹۹، معاونت منابع انسانی دیجی کالا تصمیم بر تدوین و انتشار گزارش سرمایه‌های انسانی گرفت. گزارش پیش رو متشکل از آمار و ارقام مرتبط با منابع انسانی دیجی کالا در طی سال‌های فعالیت این مجموعه است. درکنار آمار و ارقام ارائه شده سعی شده است تا گوشه‌ای از عملکرد تیم منابع انسانی دیجی کالا بر اساس چشم‌اندازها، استراتژی‌ها و داستان‌های موفقیت افراد از تیم‌های مختلف، مرور شود و در انتهای آن به بررسی ویژگی‌های تیمی به عنوان یکی از محرك‌های رشد سریع در دیجی کالا پرداخته شده است.

این گزارش، پنجه‌ای است به دنیای درون دیجی کالا و در جستجوی بیان تجارب منابع انسانی در یک کسب و کار ایرانی است که رشد معنی‌داری طی هفت سال گذشته داشته است. این گزارش در کنار رصد عملکرد منابع انسانی دیجی کالا و مرور تجارب آن، می‌تواند برای کنشگران مدیریت سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های ایرانی الهام‌بخش باشد.



فصل اول

سرمایه‌های انسانی از نگاه داده‌ها

تعداد همکاران دیجی‌کالا از ابتدای تأسیس تا امروز چقدر رشد داشته است؟



”

تعداد همکاران
دیجی‌کالا در ۷ سال اخیر
۳۰ برابر رشد
داشته است.

۵۹۴۴ نفر	دیجی‌کالا	💻
۱۲۸ نفر	دیجی‌پی	♫
۵۲ نفر	فیدیو	📹
۱۱ نفر	دیجی‌نکست	📧

تکنولوژی (Tech)
برنامه‌نویسی، طراحی نرم‌افزار و موارد مرتبط به فناوری اطلاعات

۶%

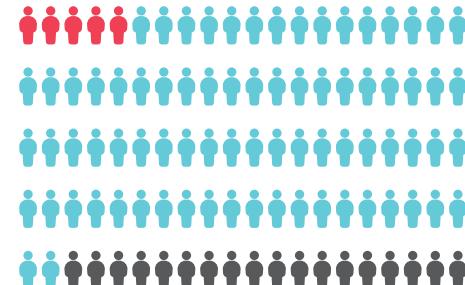
عملیات (OPS)
پخش و توزیع، انبار، امور مشتریان، محظوا

۷۷%

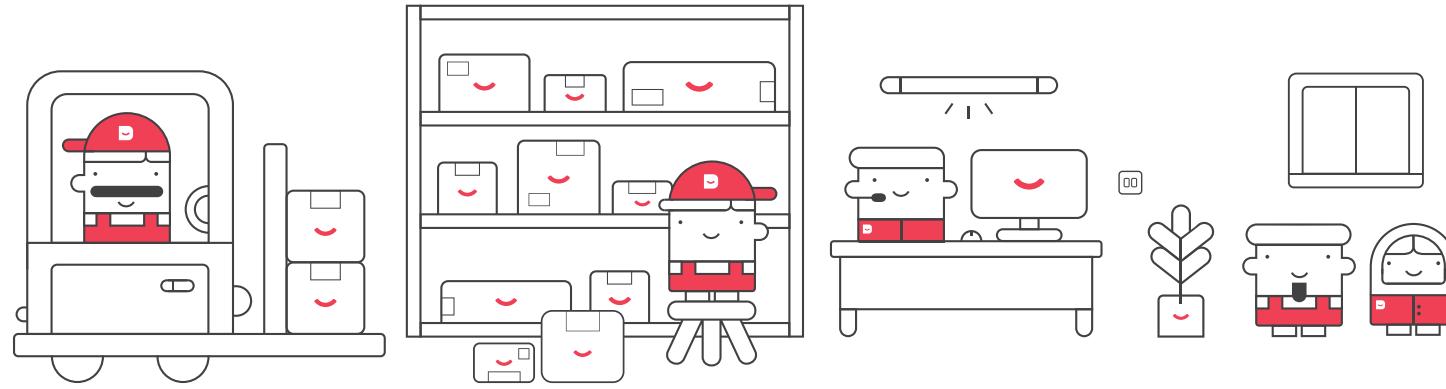
غیرعملیات (Non OPS)
بازاریابی، بازرگانی، مالی، منابع انسانی، حقوقی، توسعه کسب‌وکار، تجربه مشتریان و ریسک

۱۸%

توزیع همکاران به تفکیک نوع کار



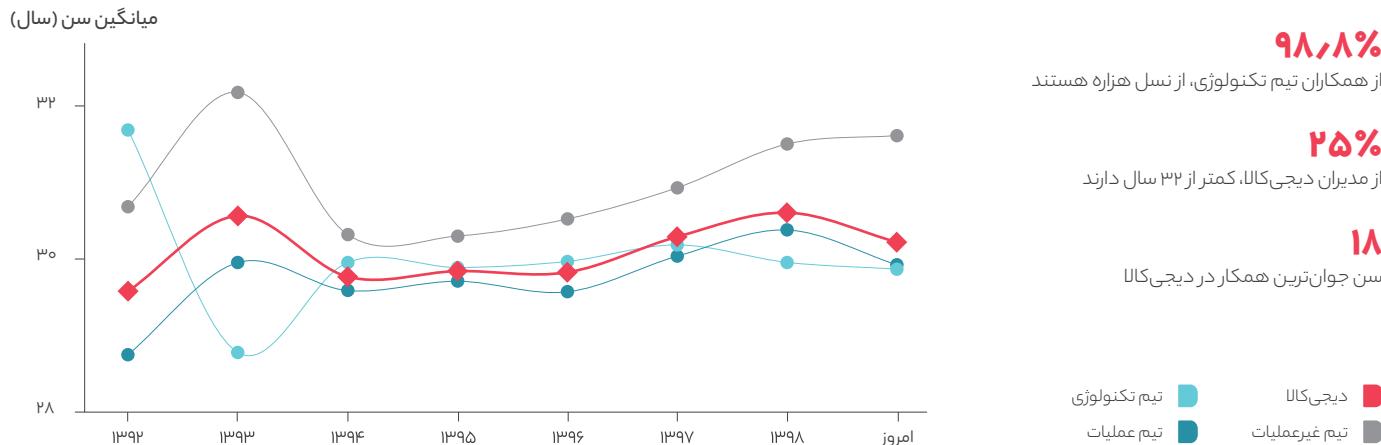
دیجی‌کالا



همکاران ما در دیجی‌کالا چه کسانی هستند؟

سن همکاران دیجی‌کالا چقدر است؟

میانگین سنی همکاران دیجی‌کالا از ابتدای تأسیس تاکنون همواره در بازه ۲۸ تا ۳۲ سالگی در نوسان بوده است. این وضعیت دیجی‌کالا را هم ردیف شرایط شرکت‌های برتر دنیا قرار می‌دهد.



۶۰
بیشتر همکاران
دیجی‌کالا متولد دهه
۷۰ هستند، هر چند که
باتوجه کسب و کار به
تدریج افراد با تجربه تر به
مجموعه اضافه شدند.



میانگین سنی تمامی همکاران دیجی‌کالا
در مقایسه با شرکت‌های برتر دنیا

منبع:
Company Report
Forbes
Payscale

پارسا رستمی، جوانترین همکار تیم تکنولوژی

سال گذشته به مدت ۳ ماه کارآموز دیجی‌کالا بودم اما تصمیم داشتم مهاجرت کنم و به همین دلیل ادامه همکاری برایم ممکن نبود. تا اینکه ۶ ماه قبل، از تصمیم‌میم یعنی مهاجرت، منصرف شدم و در سن ۲۱ سالگی به عنوان مهندس نرم‌افزار به دیجی‌کالا پیوسم و در حال حاضر علاوه بر کار، هم‌زمان به تحصیل در رشته مهندسی رایانه در دانشگاه صنعتی شریف مشغول هستم.

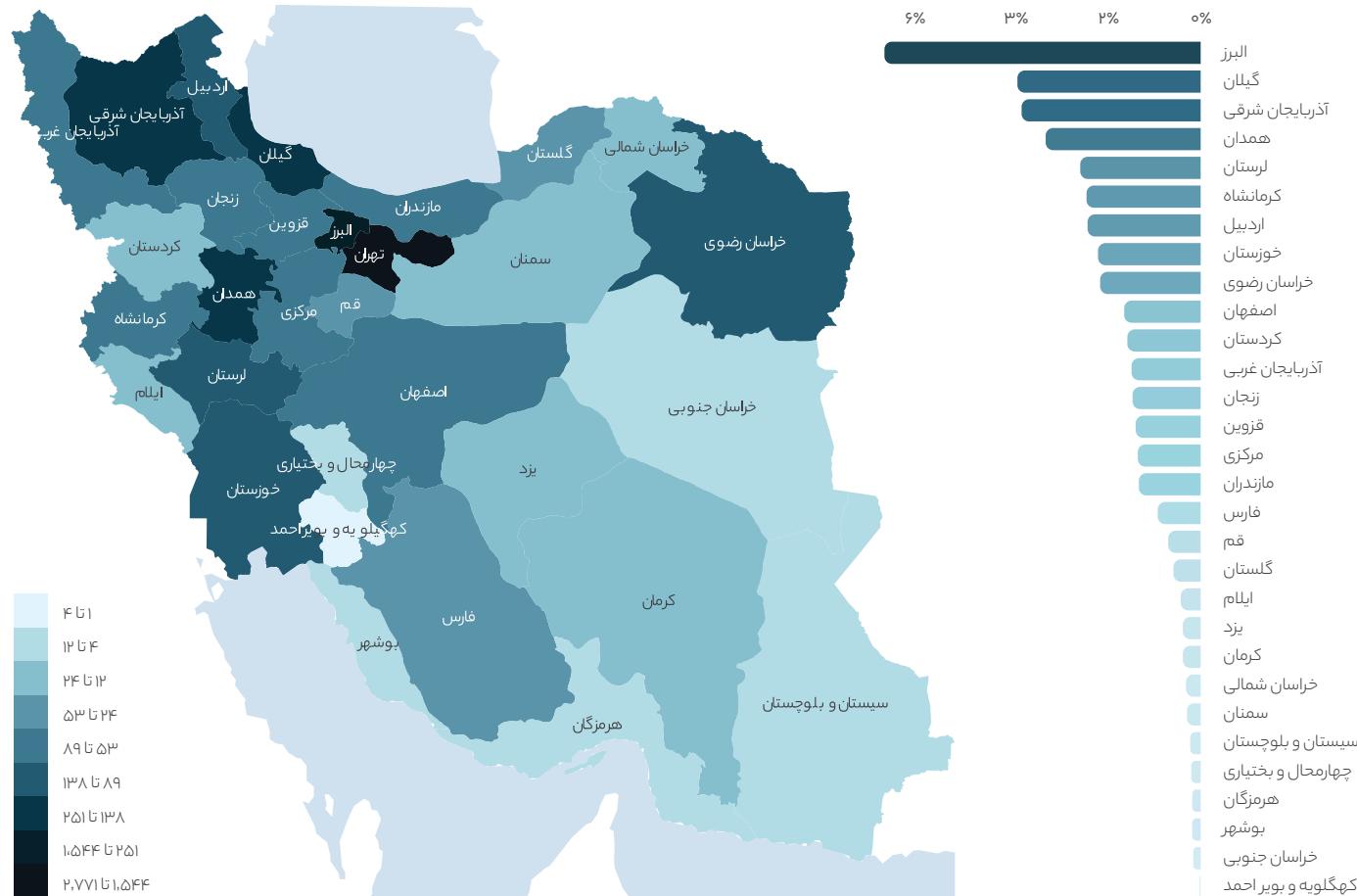
از مهمترین ویژگی‌های دیجی‌کالا میشه به اعتماد، حمایت و درکی که نسبت به جوان‌ها و آدم‌های با سابقه کاری کمتر داره اشاره کرد. در دیجی‌کالا به تلاش و توانایی افراد اهمیت داده میشه و به اصطلاح، یک زمین بازی برایشان فراهم می‌کنه که نتیجه‌ش انگیزه و پویایی زیباد همکارانه.

همچنین سنجش مستمر توانایی‌ها، توجه به ایده‌ها و امکان همکاری با افراد با تجربه و دارای دانش و فهم بالا، فرصت یادگیری و رشد سریع برای همکاران ایجاد کرده. من به آینده دیجی‌کالا بسیار خوش‌بین هستم و از نظر من رشد سریع و تغییرات اساسی دیجی‌کالا حتماً اتفاق‌های خوبی رو رقم می‌زنه.



همکاران دیجی‌کالا اهل کجا ایران هستند؟

همکاران دیجی‌کالا از شهرهای مختلف ایران، گرد هم جمع آمده‌اند؛ بیشترین جمعیت همکاران دیجی‌کالا بعد از استان تهران متولد استان البرز هستند.



”

حدود ۵۵ درصد
همکاران ما در
دیجی‌کالا متولدین غیر
تهرانی هستند.

دیجی‌کالا

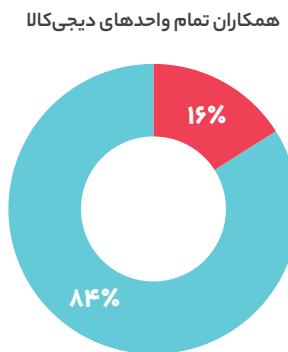
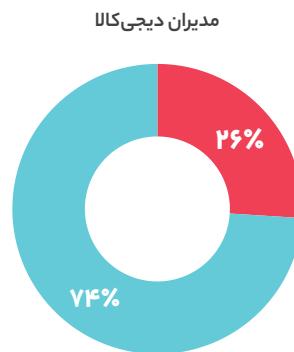
زینب منتظری، هیچ مرزی نیست!

من در تیم تکنولوژی دیجی کالا به عنوان یکی از توسعه دهندهای back end مشغول به کار هستم و هم‌زمان در دانشگاه تهران، دانشجوی کارشناسی ارشد نرم افزار هم هستم. از اسفند ۹۸ یعنی درست زمانی که کرونا او مده بود و خوابگاه‌ها را تعطیل کرده بودن همکاری من با دیجی کالا شروع شد. تصمیم گرفتم شروع کارم را تا بعد از تعطیلات عید و به این امید که کرونا تموم می‌شده به تعویق بندازم. اما خبری از رفتن کرونا نشد و با موافقت دیجی کالا کارم رو به صورت دورکاری شروع کردم. کار کردن در شرایط کرونا برای من که تازه‌وارد بودم فقط به کمک همکارهای خوب و روحیه تیمی ممکن می‌شد. تجربه دورکاری برای من همیشه یکی از خاطرات به یادمودنی این دوران خواهد بود.



تعداد همکاران خانم و آقا در دیجی‌کالا

دیجی‌کالا محدودیتی در بکارگیری خانم‌ها در کلیه‌ی تیم‌ها و حتی تیم‌های مرتبط با عملیات ندارد، با این حال به دلایل مختلف، تعداد خانم‌های شاغل در تیم‌ها و به ویژه تیم عملیات، کمتر است. اما کیفیت حضور آنها در بهبود عملکرد سازمان بسیار پررنگ است.



۶۶
۲۶٪
از مدیران دیجی‌کالا
خانم‌ها هستند

چه تعداد از همکاران دیجی‌کالا زن و چه تعداد مرد هستند؟



دیجی‌کالا

مقایسه دیجی‌کالا با شرکت‌های برتر دنیا از نظر ترکیب جنسیتی



كل همکاران

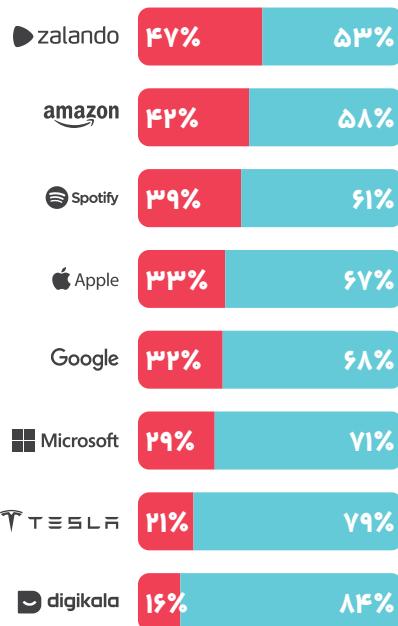
”

در مقایسه با کشورهای
برتر تکنولوژی محور دنیا،
توزیع جنسیتی نسبی
در لایه مدیریتی و تیم
تکنولوژی برقرار است.

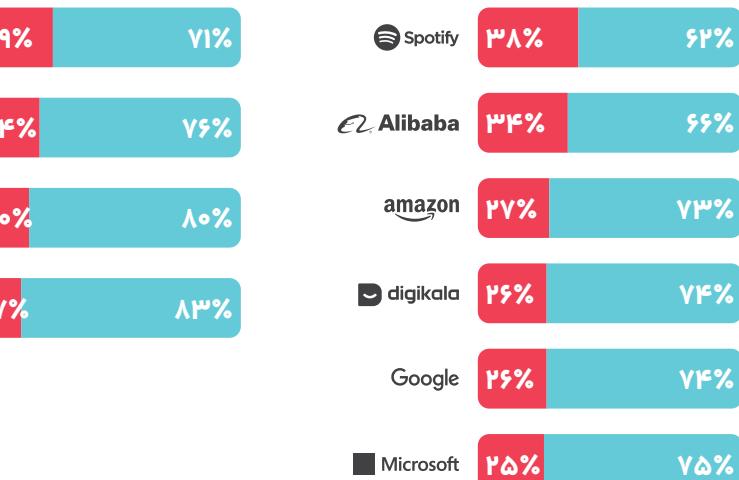


تیم تکنولوژی

”



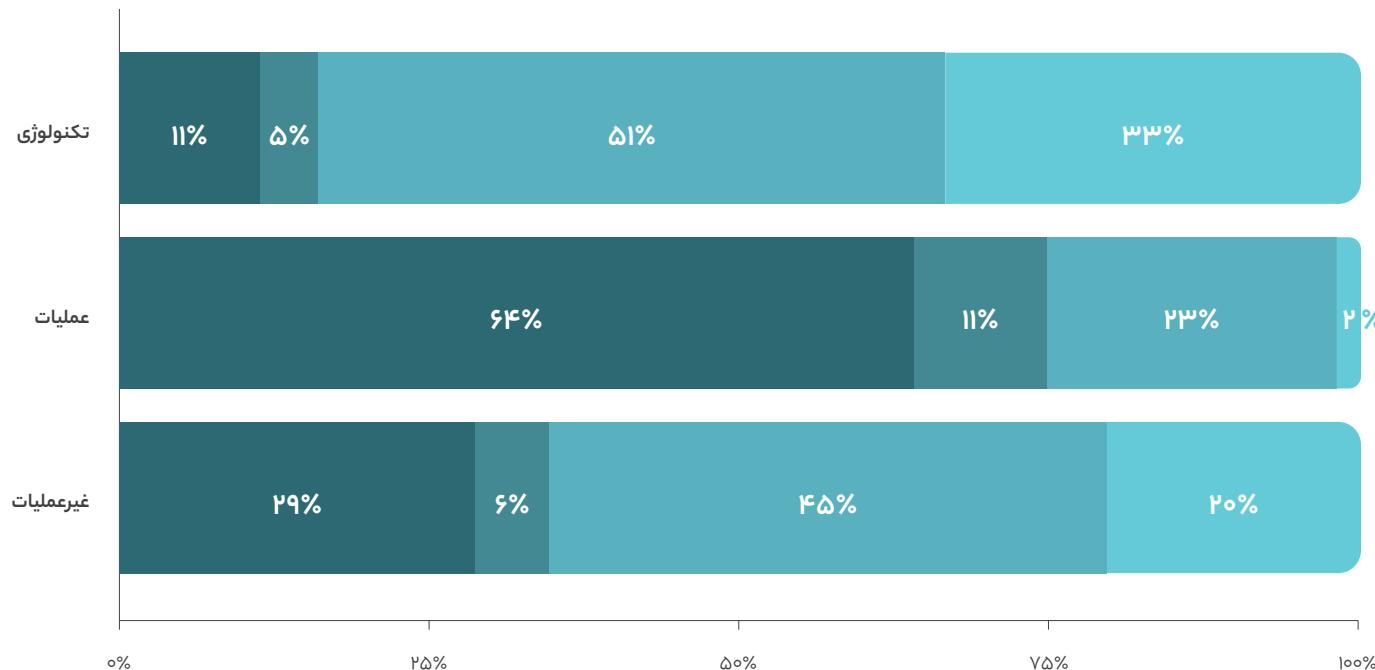
لایه مدیریتی



آقایان خانم‌ها

تحصیلات همکاران دیجی‌کالا

مهمنترین معیار دیجی‌کالا برای همکاری با کارجویان مهارت‌های تخصصی و نرم است و لزوماً عدم ارائه مدرک تحصیلی دلیلی بر عدم همکاری با ایشان نیست.



”

در مجموع ۶۹ درصد همکاران در تیم غیرعمليات و تکنولوژي دیجی‌کالا، مدرک تحصیلی کارشناسی و بالاتر دارند.

دیپلم و زیر‌دیپلم کارشناسی ارشد و دکتری کارشناسی کاردانی غیرعمليات

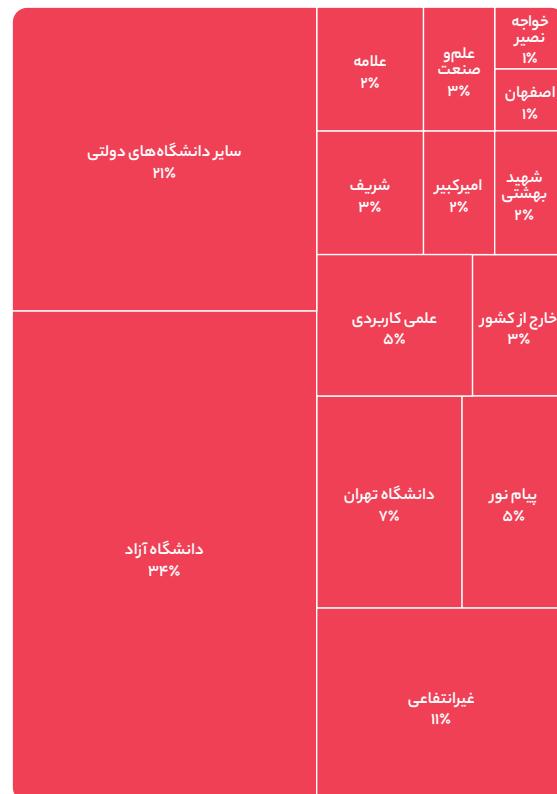
دیجی‌کالا



همکاران دیجی‌کالا دانش‌آموخته کدام دانشگاه‌ها هستند؟

دیجی‌کالا میزبان تمام‌کسانی است که فارغ از محل تحصیل، مستعد و به دنبال ارزش آفرینی هستند. بنابراین همکاران دیجی‌کالا از همه دانشگاه‌های کشور و ارشته‌های متعدد گرد هم جمع شده‌اند.

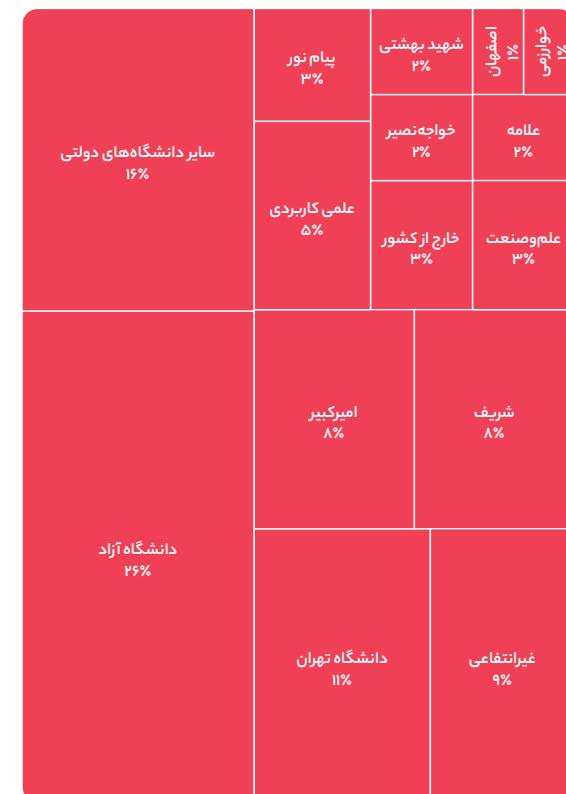
محل تحصیل همکاران غیرعملیات



محل تحصیل همکاران دیجی‌کالا



محل تحصیل همکاران تکنولوژی



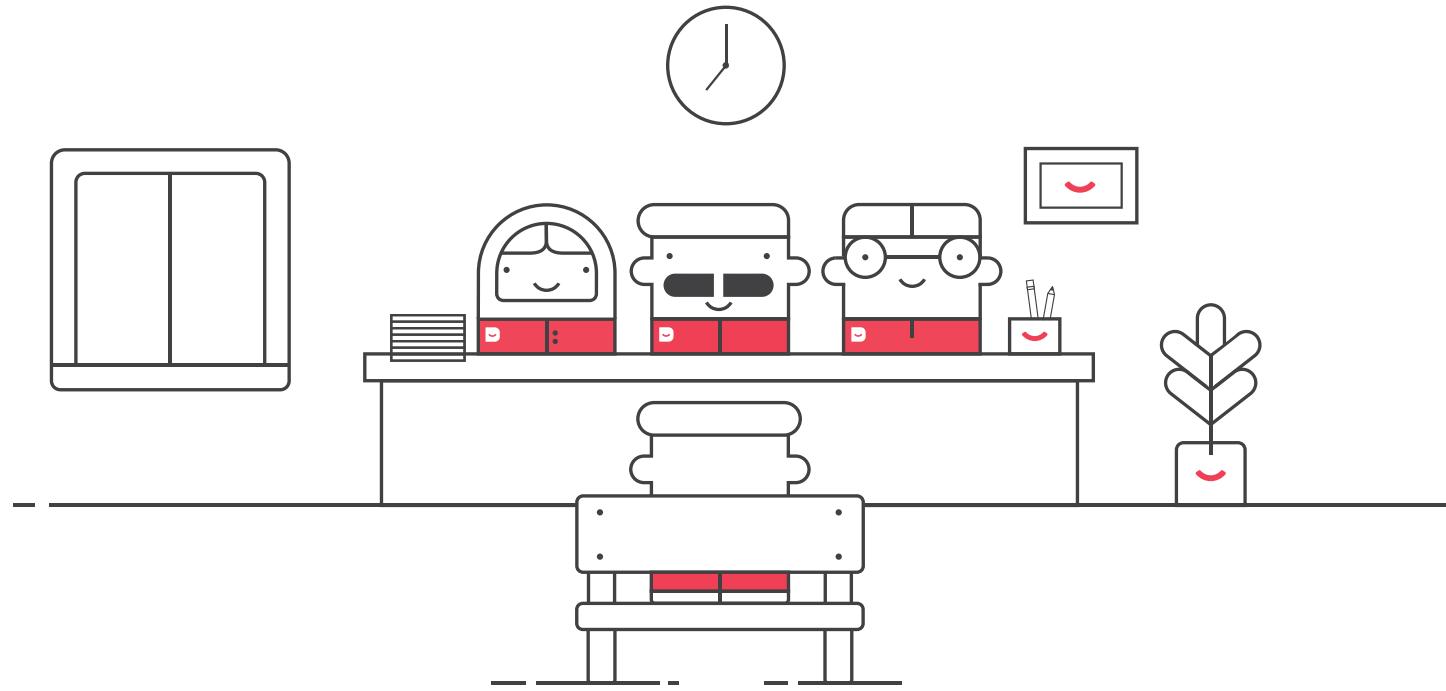
نگار نصیریانی، یک تصمیم سرنوشت ساز

تحصیلاتم رو در سال ۸۸ در رشته مهندسی صنایع دانشگاه شریف شروع کردم و از سال ۹۳ تا ۹۵ در دانشگاه ایالتی پنسیلوانیا آمریکا، مقطع فوق لیسانس رو سپری کردم. با گذشت ۲ سال از برگشتن به ایران، یعنی ۲ سال و نیم پیش، به عنوان کارآموز مدیریت عملیات به دیجی‌کالا او مدمد. پروژه کارآموز مدیریت (Management Trainee) در سال ۹۷ با هدف جذب افراد تازه فارغ التحصیل بانگیزه برای تربیت نفرات کلیدی در سازمان، شروع شده بود. حدودا سال و ۳ ماه در این موقعیت فعالیتم رو ادامه دادم تا اینکه طی اولین ارتقا شغلیم به عنوان سپرپست یک تیم ۳ نفره در حوزه تحلیل کسب و کار و تحلیل داده، مشغول به کار شدم. ۹ ماه بعد دو مین ارتقای من رخ داد و از فروردین ۹۹ مدیر برنامه‌ریزی عملیات یک تیم ۸ نفره در بخش لجستیک و خدمات مشتریان هستم.

از نظر من در دیجی‌کالا زحمت و تلاش افراد دیده می‌شود و مدیران برای تلاشهای همکاران ارزش بسیاری قائل هستند؛ همچنین اعتماد مدیران به همکاران در سپردن مسؤولیت‌های مهم حتی با وجود تجربه کاری کم، باعث ایجاد حس سهیم بودن در تصمیمات و انگیزه مضاعف می‌شده. از تصمیم برگشت به ایران پس از فارغ التحصیلی در آمریکا خوشحالم و دیجی‌کالا رو به عنوان شانسی برای حضور در محیط کاری لذت‌بخش، یکی از دلایل این خوشحالی می‌دونم.

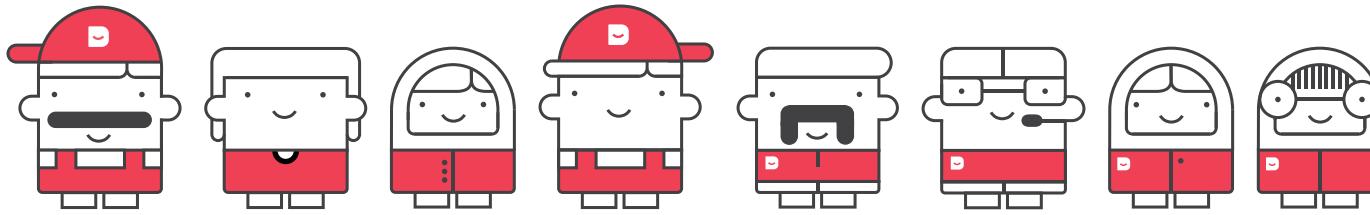






فرايند جذب و استخدام در ديجي‌کالا چگونه است؟

تنوع شغلی در دیجی‌کالا



طراح موشن گرافیک
مدیر توسعه کسب و کار
کارشناس فروش
تحلیل گرداده
کارشناس ارتباطات خلاق
پژوهشگر فلسفه علم و تکنولوژی
توسعه دهنده هوش تجاری
مامور ارسال
توسعه دهنده هوش تجاری
تحليلگر بازار
مدیر پروژه
کارشناس تولید محصول
متخصص کلان داده
عکاس
متخصص خبرگار
مدیر محصول
کارشناس تجربه مشتریان
مدیر استراتژی بزند
کارشناس تبلیغات
توسعه دهنده موبایل
کارشناس حقوقی قراردادها
متخصص شبکه‌های اجتماعی
جامعه‌شناس
پژوهش
راننده لفترک
توسعه دهنده فرانت اند
کارشناس حقوقی قراردادها
آنالیز شرکت
 مدیر جذب استعدادها
راننده خودروی سینگین
و...
کارشناس ارتباط با مشتریان
ناظر عملکرد فروشندهان
بازاریاب دیجیتال
انباردار

۴۸۶
نوع شغل

”

دیجی‌کالا
یکی از شرکت‌های
است که بیشترین
تنوع شغلی را دارد
و بستری مناسب برای
فعالیت حرفه‌ای افراد با
علیق و استعدادهای
مختلف است.



در پشت صحنه یک سفارش چه کسانی ایستاده‌اند؟

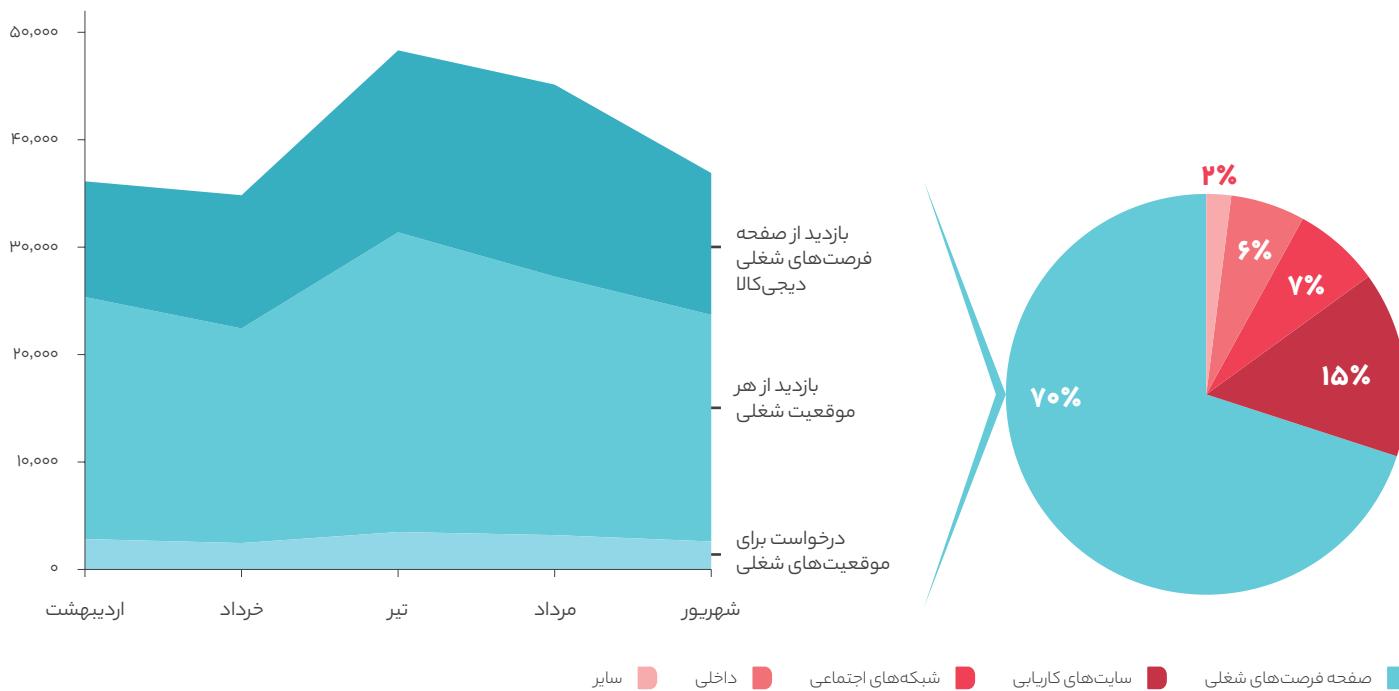
تقریباً روزانه ۴۰۰ هزار آیتم کالا به دیجی‌کالا سفارش داده می‌شود. اپراتورهای واحد عملیاتی ما، به ازای هر آیتم به طور میانگین ۱۶ ثانیه پیاده‌روی دارند و این یعنی بیشتر از هزار و سیصد ساعت پیاده‌روی در یک روز!

در سال ۹۸ مسافتی که برای ارسال کالاهای طی شده تابه دست مشتری‌ها بر سه ۳۳ میلیون کیلومتر بوده؛

همه این‌ها یعنی هزاران قدم و ساعت‌ها تلاش همکاران ما از لحظه‌ی ثبت سفارش‌ها تا تحویل اون‌ها به مشتری.

کارجویان چگونه برای دیجی‌کالا رزومه ارسال می‌کنند؟

کارجویان دیجی‌کالا از راههای متنوعی رزومه خود را ارسال می‌کنند اما بیشترین دریافت رزومه از صفحه فرصت‌های شغلی دیجی‌کالا (Career.digikala.com) اتفاق می‌افتد. به طور متوسط در نیمسال اول ۹۹,۷۵۰ درصد از کارجویانی که به صفحه فرصت‌های شغلی مراجعه کردند، استخدام شدند.



۶

یکی از دلایل استفاده
کارجویان از این صفحه
جهت ارسال رزومه، آپدیت
بودن و انتشار به روز
فرصت‌های شغلی است.

نخ تبدیل صفحه فرصت‌های شغلی

۵%

متوسط تعداد مشاهده صفحه
فرصت‌های شغلی دیجی‌کالا در یک ماه

۴۰ هزار

از دانش تا تجربه (Experience Zone)

از دانش تا تجربه مجموعه رویدادهایی هستند که گروه دیجی‌کالا با همراهی دانشگاه‌های کشور برگزار می‌کند. هدف از این رویدادها کم کردن فاصله صنعت و دانشگاه و به اشتراک‌گذاری تجربه رهبران و متخصصان دیجی‌کالا است. در حال حاضر و بینارهایی در حوزه‌های برنامه‌نویسی، مهارت‌های رفتاری، هوش مصنوعی، DevOps، لجستیک و ... با همکاری دانشگاه‌های مختلف سراسر ایران برگزار شده است. شیوع ویروس کرونا به رغم ایجاد محدودیت‌های فراوان، به برگزاری بیشتر این رویدادها به صورت آنلاین کمک کرده است. ما در دیجی‌کالا با تبدیل این تهدید به یک فرصت، شرایط آموزش و اشتراک تجربه را فارغ از موقعیت جغرافیایی شرکت کنندگان فراهم کردیم.



علی محمد فروزنژاد
مدیر ارشد مهندسی نرم افزار



نوید شهیدی
مدیر ارشد هوش مصنوعی و داده‌های کلان



محمد صفیری
مدیر ارشد عملیات



مرجان سیلمانی
مدیر برنامه‌ریزی بازاریابی



محمد نظری
مدیر ارشد مهندسی نرم افزار



کیوان محیط مافی
مدیر ارشد محصول



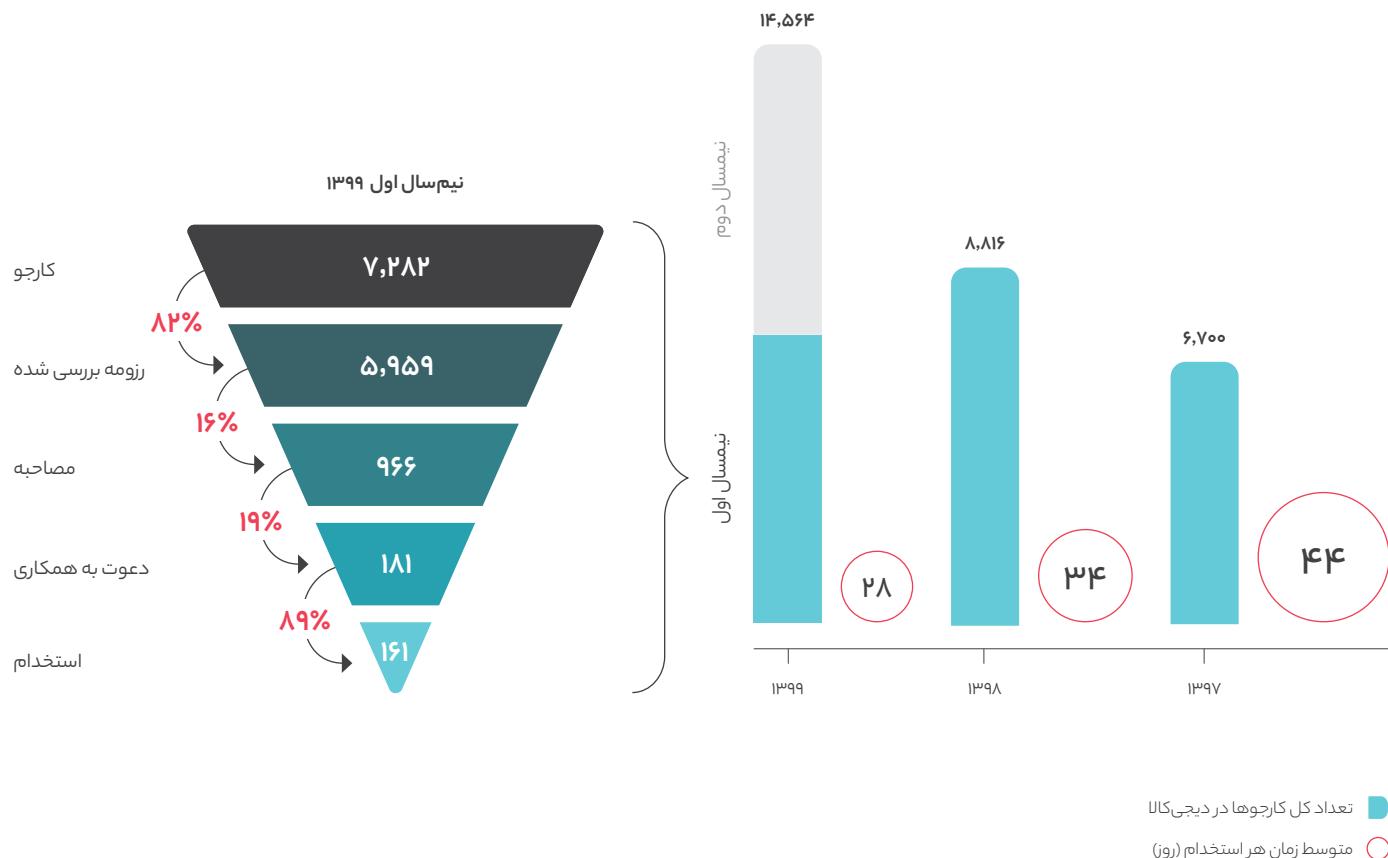
روزبه کریمی
مدیر هوش مصنوعی و دوپس



علی عموزاده
مدیر ارشد بازرگانی

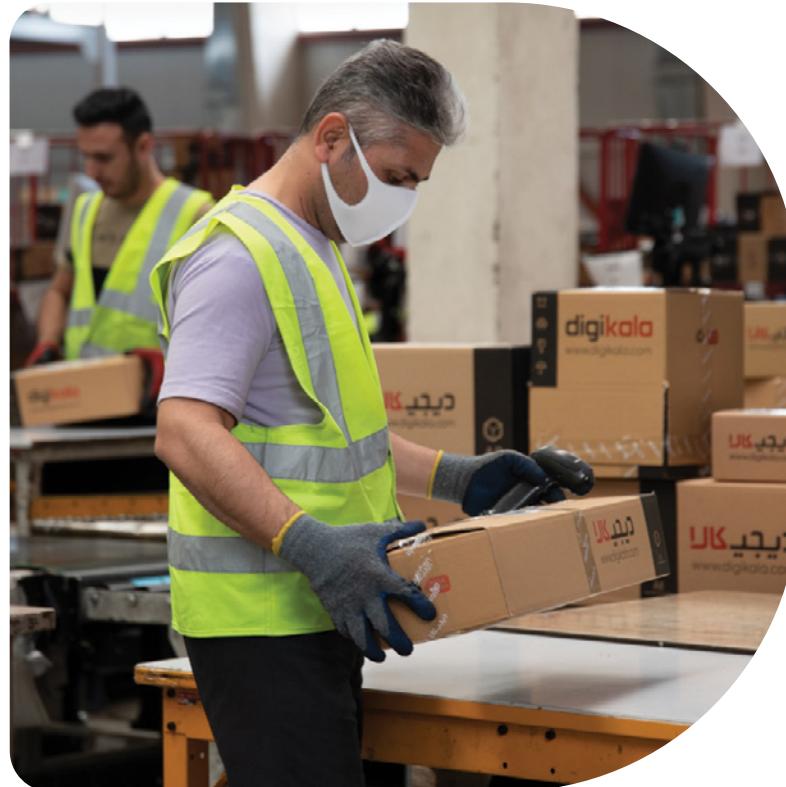
ورود به دیجی‌کالا در تیم‌های تکنولوژی و غیر عملیات چگونه است؟

همگام با رشد کسب‌وکار دیجی‌کالا و نیاز روز افزون سازمان به استخدام بیشتر، بهبود فرایندهای جذب و استخدام در دیجی‌کالا تأثیر بسیاری در کاهش میزان متوسط زمان هر استخدام داشته است.



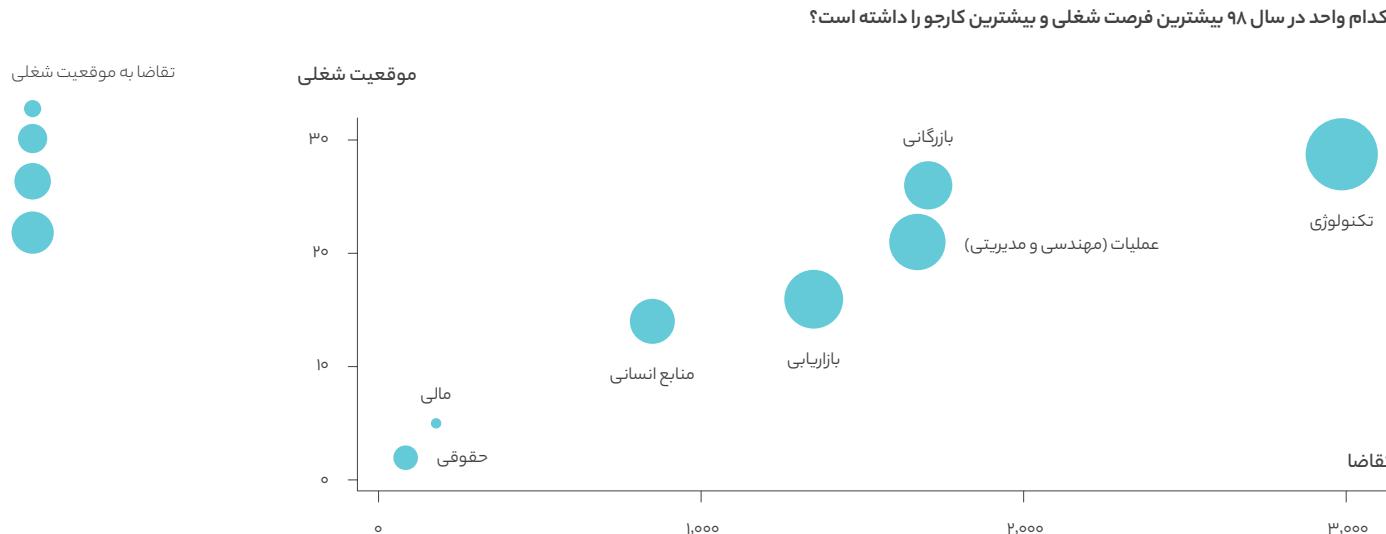
۱۶۶ استخدام در یک روز!

همه‌گیری جهانی کرونا برای دیجی‌کالا جدال واقعی بین مسؤولیت‌پذیری در قبال مشتریان و تعهد به حفظ سلامت همکارانمان و خانواده آنها بود. برای حفظ سلامت همکاران دیجی‌کالا در روزهای بحرانی شیوع ویروس کرونا، از آنجاکه امکان دورکاری برای همه بخش‌ها فراهم نبود، علاوه بر کنترل روزانه سلامت همکاران، کاهش شیفت‌های کاری در اولویت قرار گرفت. در این روزها دیجی‌کالا با استخدام نزدیک به ۲۰۰۵ نیروی عملیاتی، تلاش کرد تا کیفیت ارائه خدمات به مشتریان را حفظ کند. جذب ۲۰۰۵ نیرو در دوران کرونا یک دستاورده بزرگ برای تیم منابع انسانی دیجی‌کالا است و این یعنی بیش از ۶۰۰ مصاحبه و ۱۶۶ استخدام در یک روز!



کدام موقعیت‌های شغلی در بین نیروهای ستادی* بیشترین کارجو را دارد؟

دیجی‌کالا در سال ۹۸ با ایجاد یک فرصت شغلی برای دانش‌آموختگان با انگیزه این زمینه را ایجاد کرد تا حتی بدون سابقه شغلی و از هر رشته‌ای بتوانند برای آن اقدام کنند که در صورت نیاز به نیروی تازه‌کار در هر تیم، رزومه‌آنها بررسی و دعوت به مصاحبه شوند.



”

تیم تکنولوژی به نسبت
تعداد موقعیت‌های
شغلی بیشترین کارجو
را داشته است. به طور
متوسط برای هر موقعیت
شغلی در تیم تکنولوژی،
۱۱۵ کارجو وجود دارد.

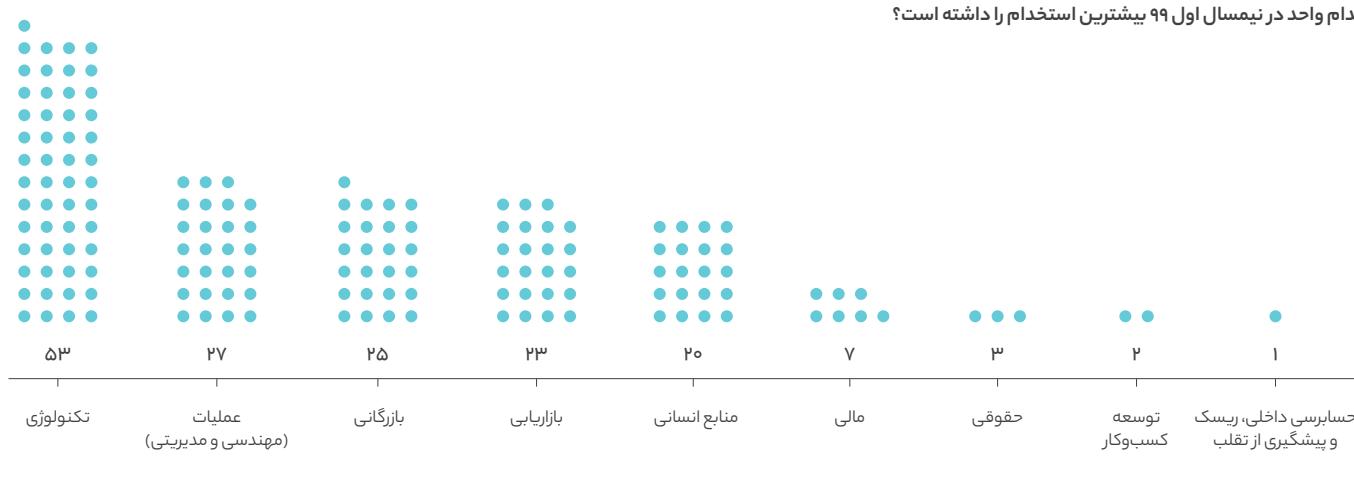
* نیروهای ستادی شامل تیم غیرعملیات، تیم تکنولوژی و همکاران مهندسی و مدیریتی تیم عملیات است.



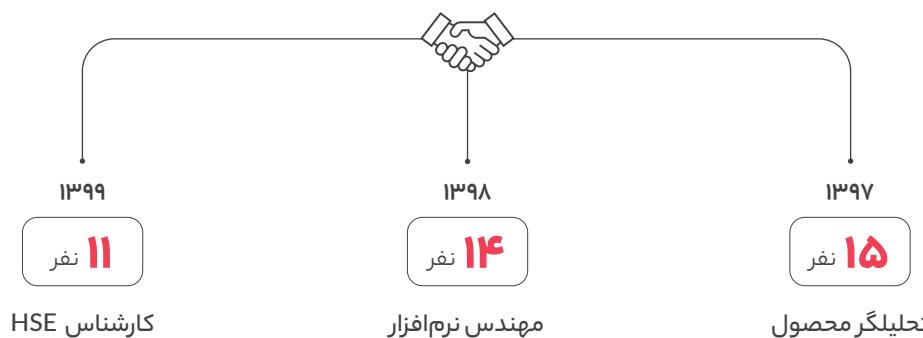
از راه دور کد بزن!

دیجی‌کالا کاپ، رقابتی در حوزه تکنولوژی سنت که به صورت دوره‌ای و در هر فصل برگزار می‌شود. همانطور که از نامش پیداست محور این مسابقات فناورانه است. دور اول آن که در اردیبهشت ۹۹ برگزار شد، مربوط به برنامه‌نویسی PHP بود و دور دوم آن در شهریور ماه و با موضوعیت علم داده برگزار شد. از آنجایی که برگزیدگان این مسابقات می‌توانند در زماین پس از طی فرایند استخدام، در دیجی‌کالا مشغول به کار شوند، محتواهی مسابقات با توجه به نیازهای شرکت در هر بخش فنی انتخاب خواهد شد.

کدام موقعیت‌های شغلی در بین نیروهای ستادی بیشترین استخدام را دارند؟



کدام موقعیت‌های شغلی در سال‌های اخیر بیشترین استخدام را داشته‌اند؟

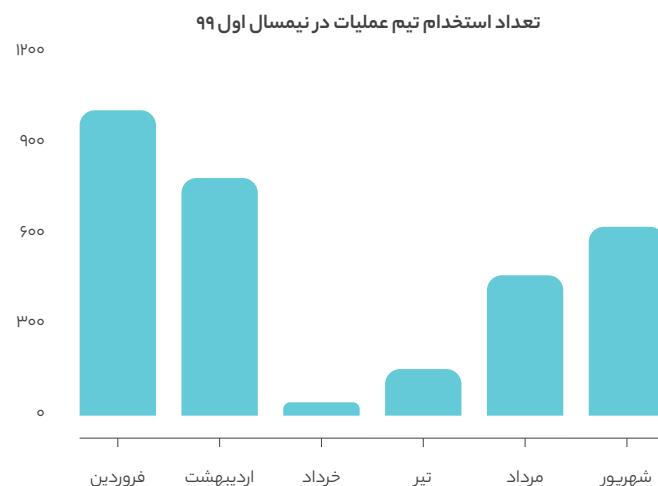


”

بیشترین استخدام همکار در بخش‌های ستادی در سال ۹۹ تیم تکنولوژی انجام شده است، یعنی بیش از ۳۰ درصد کل استخدام‌ها.

ورود به دیجی‌کالا در تیم عملیات چگونه است؟

در تیم عملیات دیجی‌کالا تعداد مصاحبه و استخدام همکاران انبار، پخش، توزیع و امور مشتریان با توجه به ماهیت کارشناس، همواره نسبت به تیم‌های دیگر بیشتر است. در فروردین ۹۹ با توجه به شیوع ویروس کرونا، بیش از ۹۰۰ همکار در تیم عملیات جذب و استخدام شدند.



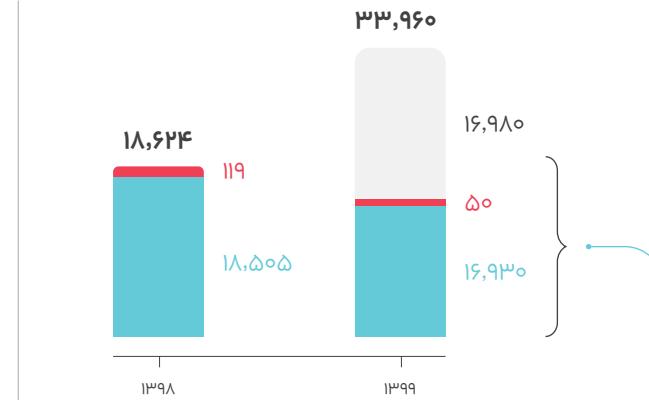
در مجموع ۳۰۲۸ همکار
جدید در نیمسال اول ۹۹
به تیم عملیات دیجی‌کالا
پیوستند.

$$3001 + 27 = 3028 \text{ نفر}$$

تعداد استخدام
همکاران انبار، پخش،
توزیع و امور مشتریان

تعداد استخدام
همکاران مهندسی و
مدیریتی تیم عملیات

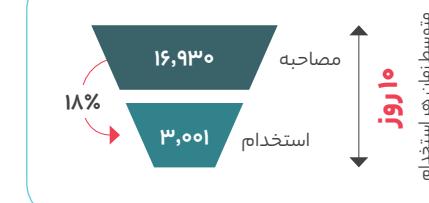
تعداد کل استخدام
تیم عملیات



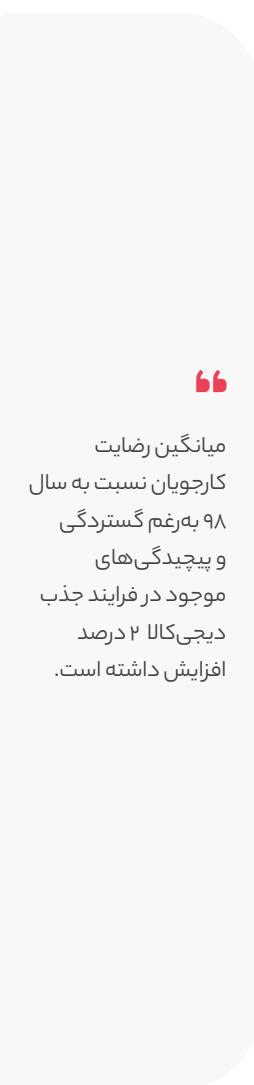
تعداد مصاحبه‌های برای استخدام همکاران
انبار، پخش، توزیع و امور مشتریان

تعداد مصاحبه‌های جهت استخدام همکاران
مهندسی و مدیریتی تیم عملیات

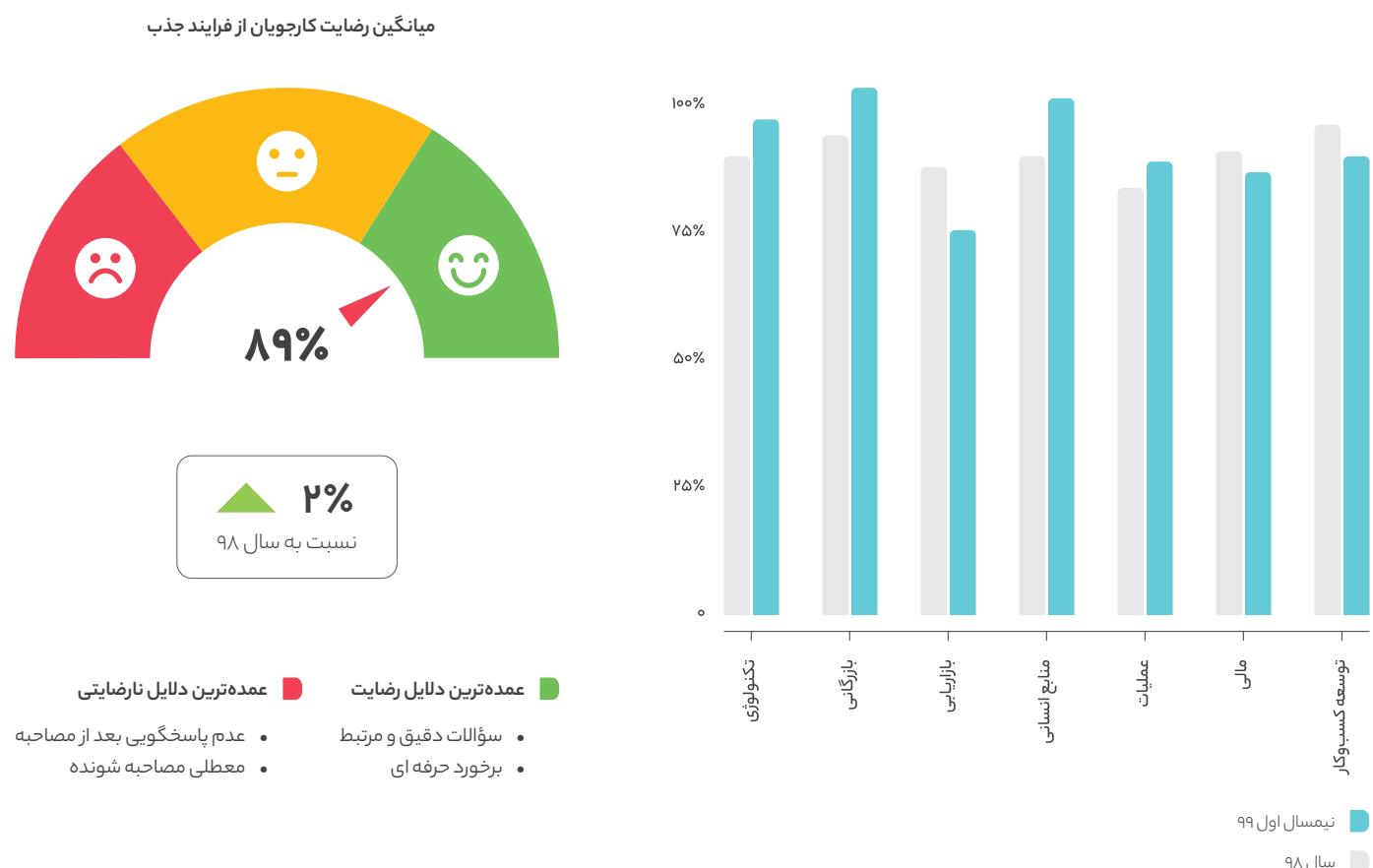
نیمسال دوم







بهبود تجربه کارجویان یکی از اولویت‌های اصلی برای سرمایه‌های انسانی دیجی‌کالاست. به همین علت پس از برگزاری هر مصاحبه، یک نظرسنجی رضایتمندی برای کارجویان ارسال می‌شود تا بتوان پس از شناسایی مشکلات، فرایند جذب و استخدام را بهبود ببخشد.



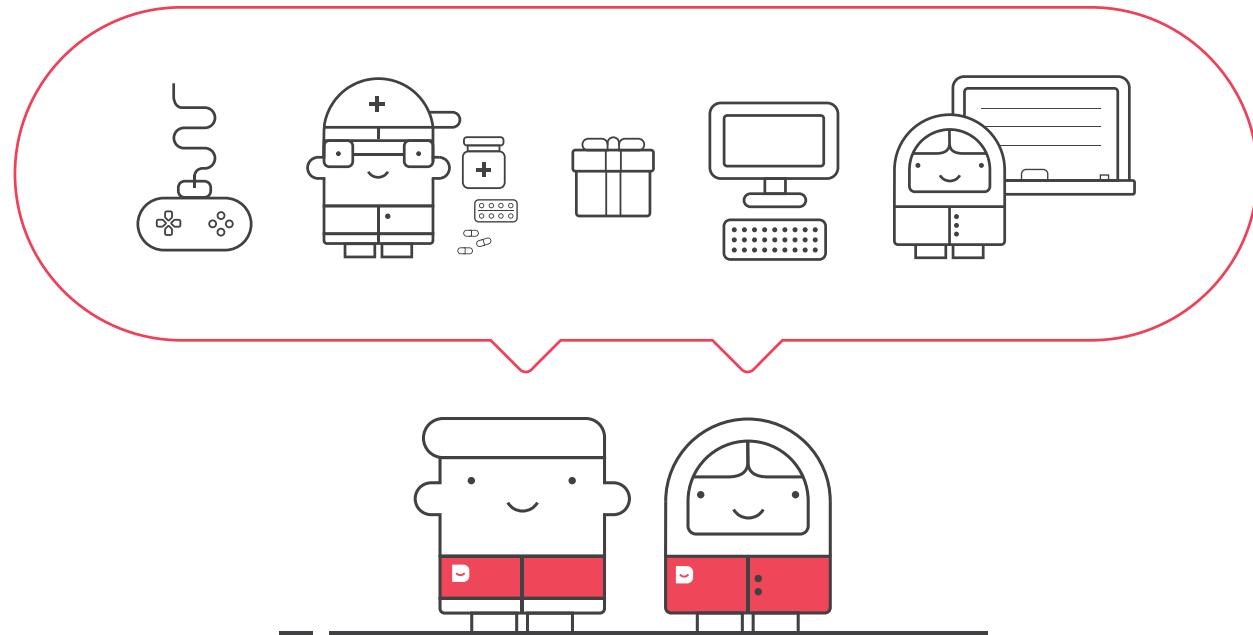
مدیران چقدر از فرایند جذب و استخدام رضایت دارند؟

تیم منابع انسانی به عنوان تیم خدمت رسان به دیگر تیمهای وظیفه خود می‌داند تا با رویکرد مشتری محوری، فرایند جذب را برای مدیران تسهیل و میزان رضایت آنها را بهبود دهد. در این ارزیابی، ۱۴ شاخص کیفیت کارجویان معرفی شده، نظر و راهنمایی منابع انسانی، رضایت از نوع چیدمان پروسه جذب و استخدام و نگرش مشتری محوری بررسی می‌شود.



”

حداقل میزان رضایت
مورد انتظار مدیران از
فرایند جذب و استخدام
در دیجی‌کالا ۸۵ درصد
در نظر گرفته شده است.



همکاران از حضور در دیجی‌کالا چه تجربه‌ای دارند؟



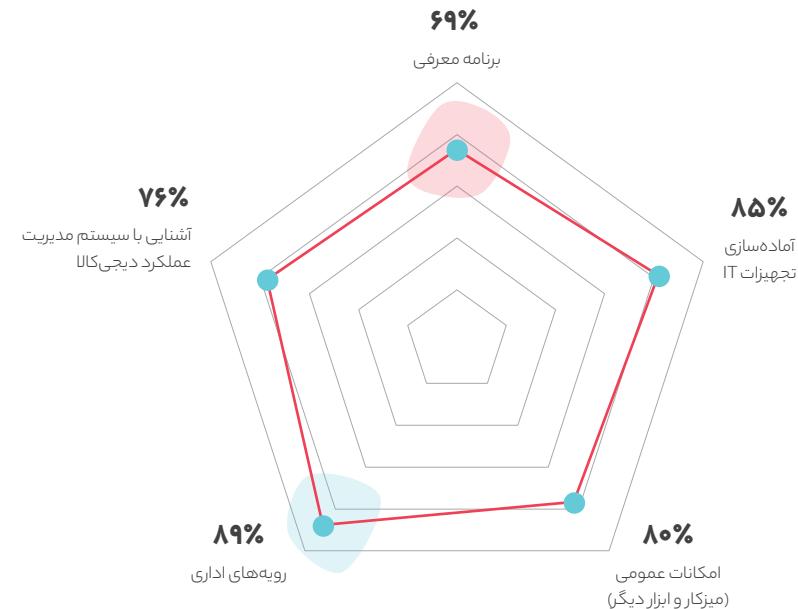
همکاران جدید چقدر از فرایند جامعه‌پذیری (Onboarding) رضایت دارند؟

فرایند جامعه‌پذیری دیجی‌کالا با هدف حفظ ارتباط مؤثر و هماهنگ همکاران جدید با فرهنگ سازمان، در طول سه ماه اول همکاری افراد انجام می‌شود.

میزان رضایت همکاران تیم‌های مختلف از فرایند جامعه‌پذیری چگونه است؟

بیشترین و کمترین رضایت همکاران، از کدام مراحل جامعه‌پذیری است؟

”
به طور متوسط میزان
رضایت همکاران جدید
از فرایند جامعه‌پذیری
دیجی‌کالا %۸۵ است.



فضایی برای چالش و شادی!

یادش بخیر پیش از کرونا همه چیز متفاوت بود؛ همیشه مسابقه‌های هیجان انگیز برگزار می‌کردیم. هرچند که حالا با هم با رعایت پروتکل‌های بهداشتی امکانات مختلفی مثل کنسول بازی و مسابقه آنلاین در اختیار تیم‌ها قرار گرفته. ما حتی لیگ فیفا هم در دیجی‌کالا برگزار کردیم که تیم عملیات مرکز پردازش دانش، مقام اول را به دست آورد.

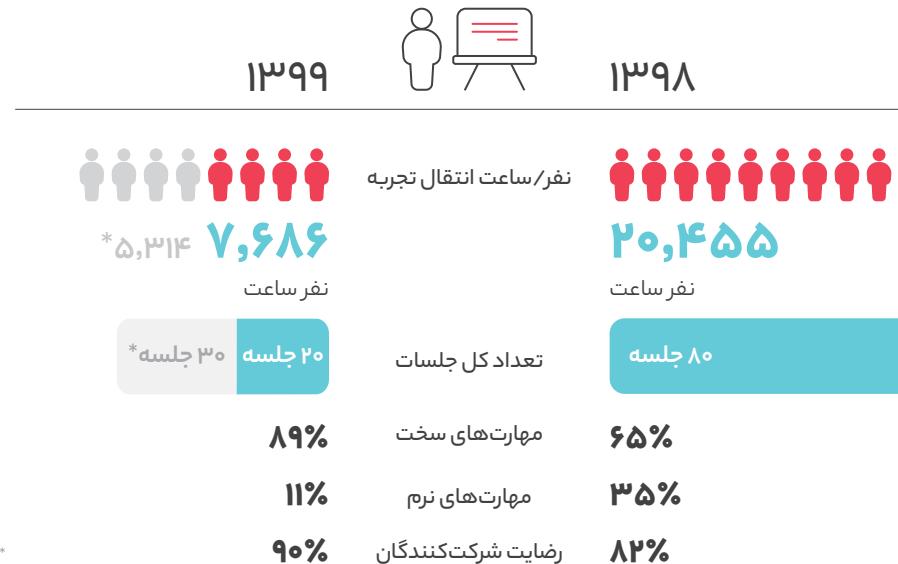


انتقال تجربه و اشتراک دانش در دیجی‌کالا چطور انجام می‌شود؟

”

با حرکت دیجی‌کالا به سمت و سوی آموزش هدفمند همکاران، بستر آنلاین در انتهای سال ۹۸ پیاده‌سازی شد.

* تخمین نیم‌سال دوم ۱۳۹۹



۲,۰۹۲



کاربر

۲۲,۲۳۹



ویدئوهای دیده شده

۱,۷۹۱



آموزش‌های دریافت شده



+۲۵۰



ساعت دوره آنلاین

تیم HSE، مراقبان سلامت دیجی‌کالا

با توجه به اهمیت سلامت همکاران، تیم HSE* دیجی‌کالا تلاش کرده است تا با برگزاری دوره‌های مختلف و متعدد حضوری و غیر حضوری، همکاران دیجی‌کالا را برای رعایت و حفظ بهداشت و ایمنی خود و محیط کارآمد نمایند. این دوره‌ها شامل:

- بیش از ۳۰۰۰ نفر ساعت آموزش در بد و استخدام
- بیش از ۱۰۰۵ نفر ساعت آموزش واکنش در شرایط اضطراری
- ۴۵۵ نفر ساعت آموزش ارگونومی
- بیش از ۱۹۵ نفر ساعت آموزش ایمنی به صورت حضوری و دوره رانندگی تدافعی به صورت غیر حضوری برای تحصیلداران

این روزها با شیوع ویروس کرونا و در اولویت قرار گرفتن توجه به رعایت پروتکل‌های بهداشتی در دیجی‌کالا تاکنون بیش از ۵۰۰۰ نفر ساعت آموزش برای مقابله با این اپیدمی برگزار شد و تمامی همکاران ما تلاش می‌کنند تا با رعایت این نکات در کاهش حداکثری میزان انتقال و شیوع این ویروس در محیط کار سهیم باشند.



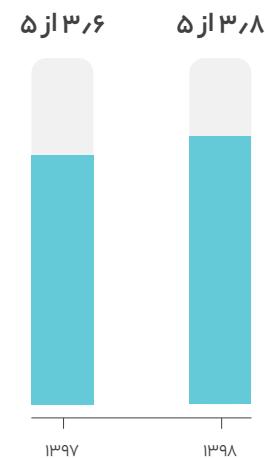
ارزیابی ۳۶۰ درجه و بررسی عملکرد مدیران دیجی‌کالا

ارزیابی ۳۶۰ درجه نوعی ارزیابی سالانه در مورد عملکرد مدیران سازمان است. در این ارزیابی که به صورت سالانه در دیجی‌کالا اجرا می‌شود همکاران می‌توانند در مورد هر کدام از مدیران خود بازخورد دهند؛ مانند مدیر مستقیم، همکاران هم‌زده و زیرمجموعه و ... نتایج این ارزیابی می‌تواند در خودشناسی مدیران و شناسایی نقاط قوت و ضعف پنهان آنها بسیار مؤثر باشد. در سال ۹۸ این ارزیابی برای ۲۷۸ مدیر انجام شد.

ارزیابی ۳۶۰ درجه در سال ۱۳۹۸



مقایسه سالانه نمره کلی عملکرد مدیران دیجی‌کالا



۷۸%
بهبود عملکرد مدیران از نگاه همکاران

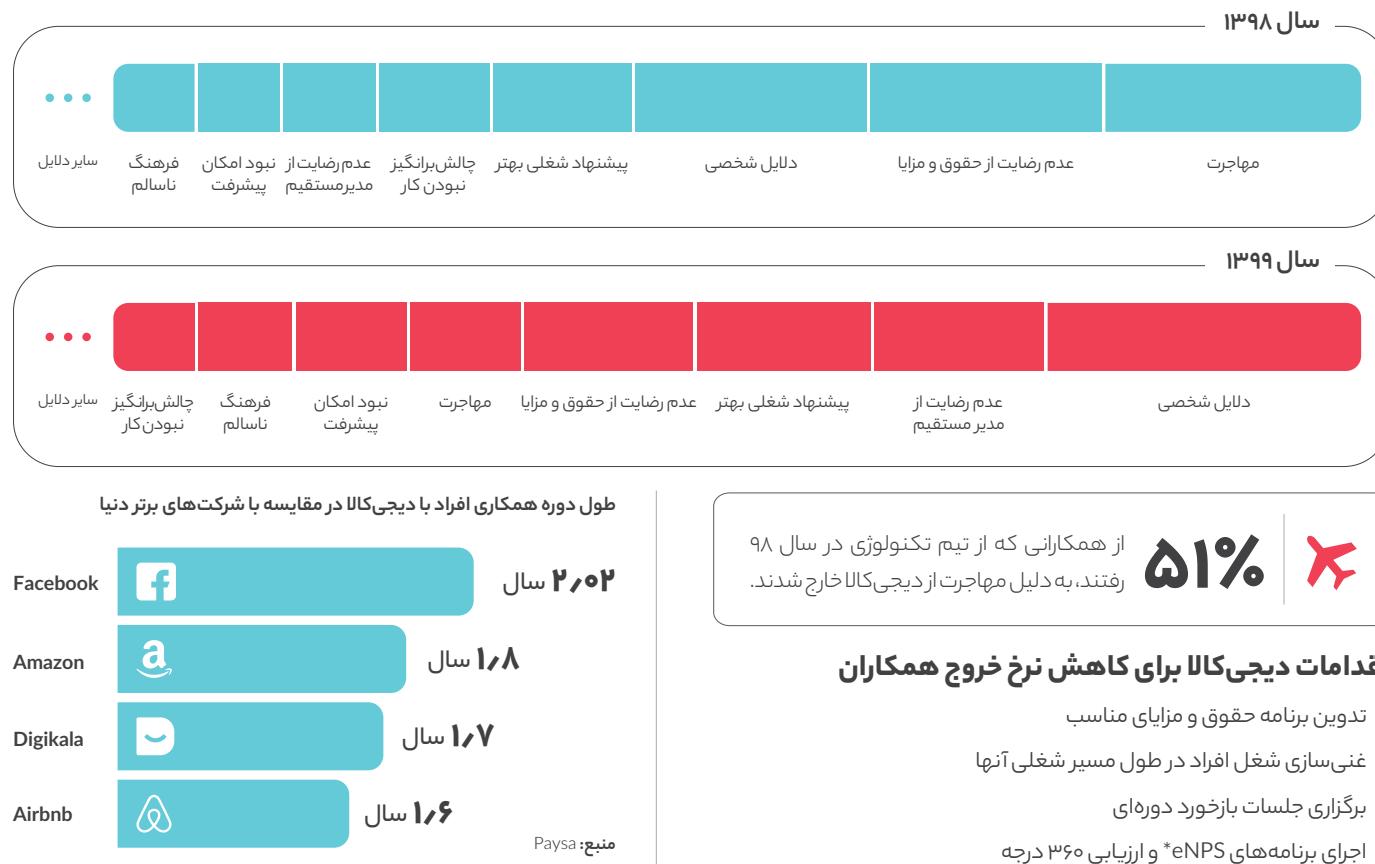
سامانه سوتزنی، شفافیت و برخورد با تخلف

این سامانه برای گزارش سوء رفتارهای واقعی یا مشکوک که می‌تواند بر سازمان یا افراد تأثیر بگذارد طراحی و توسعه یافته است. در سامانه گزارش تخلف، همه همکاران به سرعت و به راحتی، می‌توانند نگرانی‌های مربوط به سوء رفتار در محیط کار را در دسته‌بندی‌های مختلف گزارش دهند؛ از «تبغیض در محیط کار»، «تلخی از آیننامه‌های شرکت در محیط کار»، «جرائم مالی»، و «مزاحمت‌های جنسی در محیط کار» گرفته تا «دریافت یا پرداخت رشوه»، «دستکاری در سیستم‌های اطلاعاتی شرکت»، «سرقت و فروش اموال، اطلاعات و سرمایه‌های فکری شرکت»، «سواستفاده از اختیارات»، و «کلاهبرداری». این سامانه گزارش‌دهی کاملاً گمنام عمل می‌کند و هیچ اطلاعاتی از جمله آدرس اینترنتی یا اسم رایانه و هر اطلاعات فنی دیگری را ذخیره نمی‌کند.



خدا حافظی با دیجی‌کالا

عمده‌ترین دلایل خروج همکاران از دیجی‌کالا



employee Net Promoter Score* با شاخص خالص همکاران مروج، راهکاری برای اندازه‌گیری وفاداری کارکنان است. این شاخص تمایل همکاران برای توصیه سازمان به دیگران را اندازه‌گیری می‌کند.



سیاوش طالبی، همچنان دیجی‌کالا را دنبال می‌کنم

تجربه من در دیجی‌کالا از تیم توسعه کسب‌وکار شروع شد و آخرین مسؤولیتم هدایت تیم تحلیل و برنامه‌ریزی پروژه‌ها در تیم عملیات بود. مسؤولیت این تیم، تسهیل فرایند تصمیم‌گیری داده‌محور و به کارگیری کار تیمی برای ایجاد سرویس‌های جدید و بهبود فرایندهای کسب‌وکار است. من بعد از دیجی‌کالا به استرالیا مهاجرت کردم و در حال حاضر در شرکت New Clothing، یکی از برجسته‌ترین شرکت‌های فعال در حوزه مد و پوشاک در کشور استرالیا هستم. وظیفه من هدایت تحلیل و بهبود کسب‌وکار است. دیجی‌کالا یک تیم جوان و حرفه‌ای است که هر روز با چالش‌هایی از جنس دغدغه‌های بزرگ‌ترین کسب‌وکارهای دنیا روبرو می‌شده؛ چالش‌هایی که برای غلبه بر آنها چاره‌ای جز استفاده از نوآوری، تخصص و جسارت برای ایجاد کردن تکنولوژی‌ها و فرایندهای هم‌سطح با روش‌های ایده‌آل‌ها در دنیا نیست. بسیاری از روش‌های کاری دیجی‌کالا، در کسب‌وکارهای خوب کشورهای پیشرفته هم ارزشمند و قابل تکراره؛ کسب وکارهایی که بسیاری از آنها مزیت دسترسی به برجسته‌ترین محصولات و خدمات در حوزه تکنولوژی و مشاوره رو دارند. این در حالیست که دیجی‌کالا، به تنها یک قدم در راه ساختن و توسعه این طیف وسیع از فعالیت‌ها گذاشته است. با اینکه دو سال از مهاجرتم می‌گذرد و از فضای کسب‌وکاری ایران دور شدم اما همیشه دیجی‌کالا را دنبال می‌کنم و از اینکه روزی آنجا کار می‌کردم افتخار می‌کنم.



فصل دوم

سرمایه‌های انسانی و نگاهی به راهکار مسئله‌ها

سخن معاون منابع انسانی دیجی‌کالا



دیجی‌کالا پیشران خلق تجربه خرید آنلاین در ایران بوده است و در طول این سال‌ها با ارائه خدمات مختلف در حوزه تجارت الکترونیک تلاش کرده است با مخاطبان مختلف خود در سطح جامعه همراه شود. باور اصلی دیجی‌کالا، ایجاد تجربه خوشایند و ثبت لبخند برچهره همه ذی‌نفعانش است. بدون تردید اصلی‌ترین داشته‌ما، سرمایه‌های انسانی ماست. تک تک سرمایه‌های انسانی دیجی‌کالا در همه‌ی بخش‌های آن، شباهه روز در تلاش هستند که در نهایت لبخند رضایت مشتریان را ایجاد کنند.

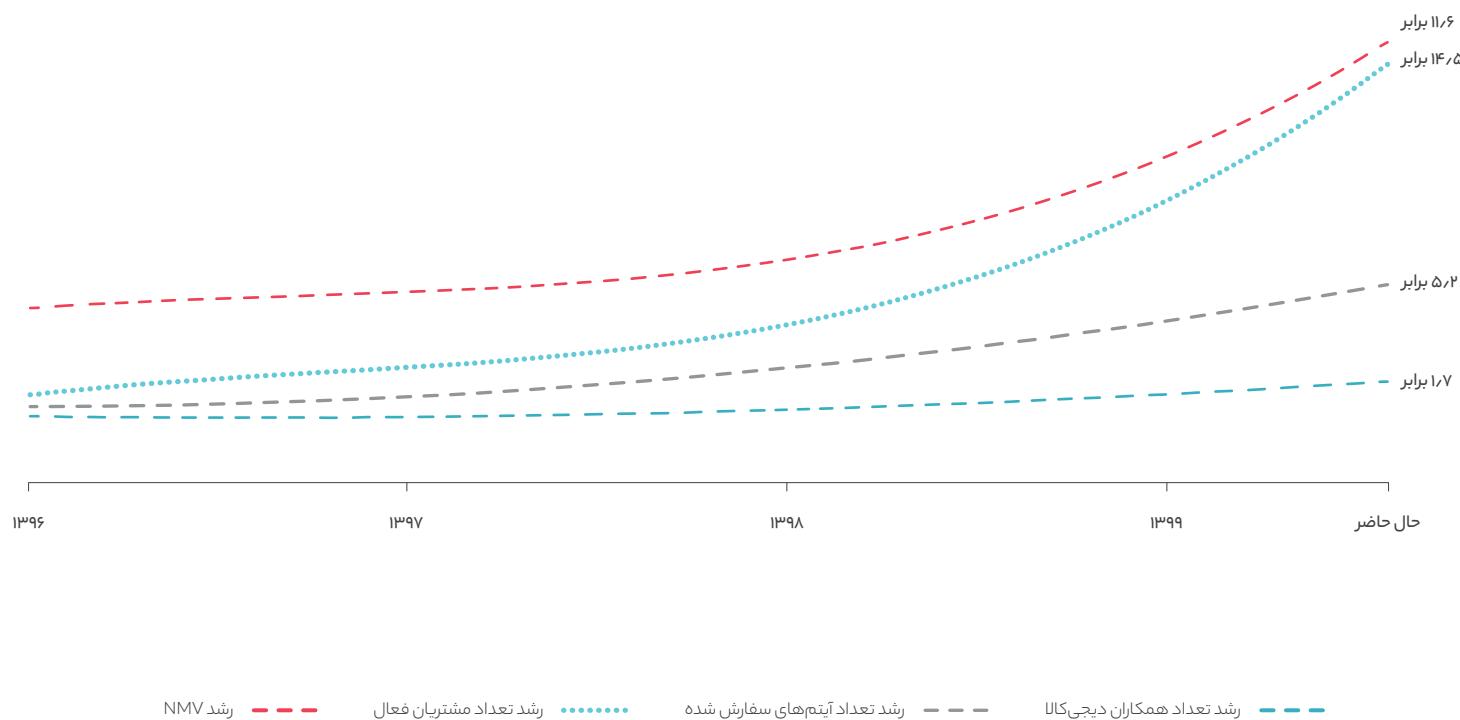
ما به خوبی می‌دانیم که هنوز در آغاز این راه هستیم؛ راهی که با رویاپردازی ما پیوند خورده است. ماهیت رشد در مدل‌های کسب‌وکارهای دیجیتال بسیار متفاوت‌تر از مدل‌های سنتی کسب‌وکار است. از قاب نگاه من، این تفاوت اساسی باید الهام بخش ما برای توجه جدی‌تر به نسل جدید استعدادهای ایران باشد.

سؤال این است: برای سازمانی که به طور متوسط رشد ۱۵۰ درصدی را در هر سال محقق کرده است، چگونه باید تجربه بهتری برای سرمایه‌های انسانی ساخت؟ تجربه بهتری در جذب، تجربه بهتری در پایش عملکرد و تجربه بهتری در توامندسازی و توسعه.

چشم انداز ما این است که با کمک و مشارکت همه سرمایه‌های انسانی‌مان، فرهنگ سازمانی خود را مطابق با سرعت رشد دیجی‌کالا ایجاد کنیم. استراتژی ما، چاکری با رویکرد داده محوری و مبتنی بر طراحی و توسعه‌ی پلتفرم‌هایی است تا تصمیم‌های بهتری بگیریم. ما می‌خواهیم دیجی‌کالا بهترین محیط کار و زندگی برای همه‌ی سرمایه‌های انسانی‌مان باشد و این یعنی حرکت در راستای خلق لبخند رضایت مشتریان ما.

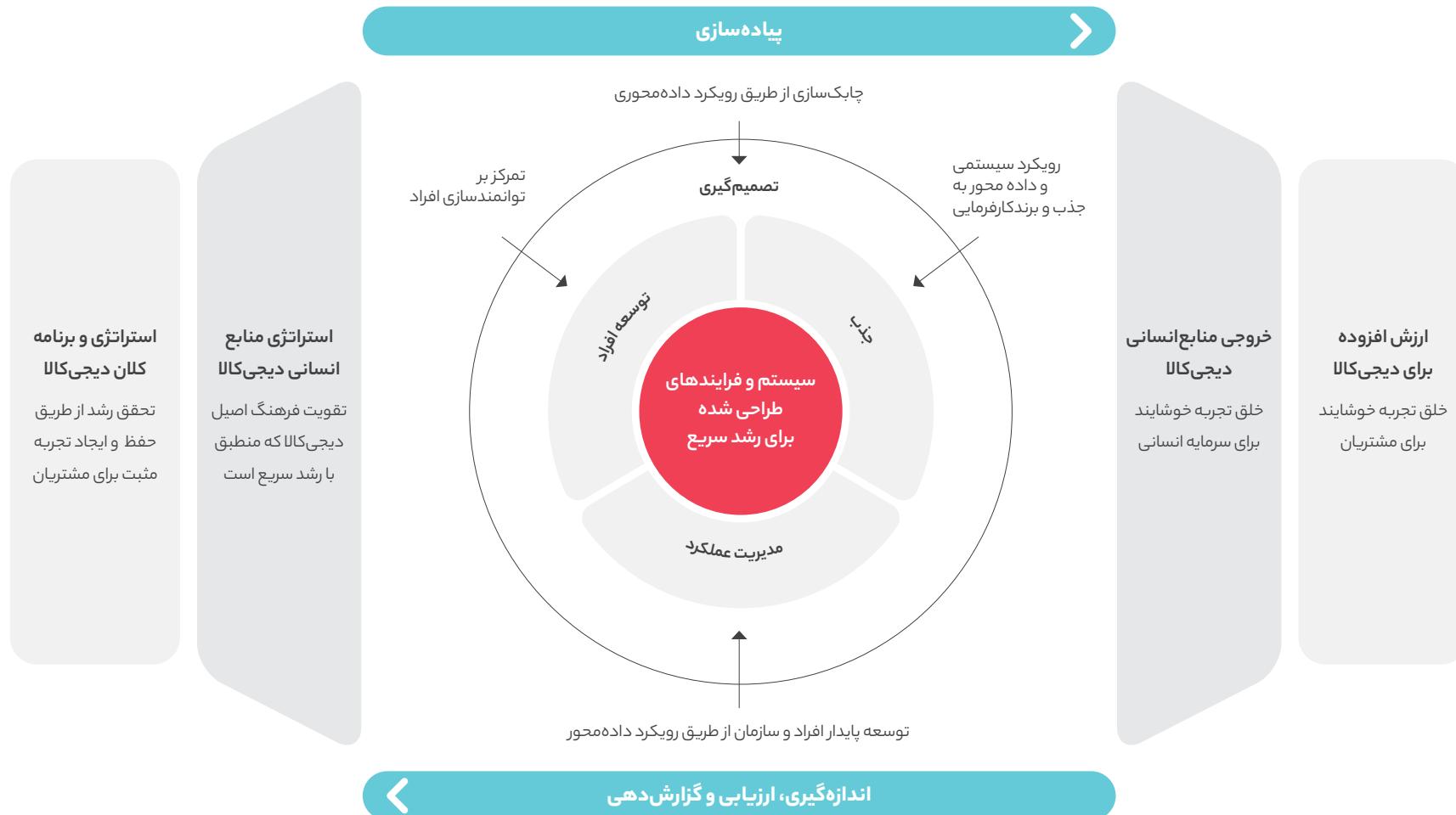
افزایش بهره‌وری همکاران دیجی‌کالا با رویکرد داده محوری

با اینکه از سال ۹۶ تا به حال میزان N7V/۱۴ برابر، تعداد مشتریان فعال ۵/۱۴ برابر و تعداد آیتم‌های سفارش داده شده ۲/۵ برابر شده است، تعداد همکاران دیجی‌کالایی فقط ۷/۱ برابر رشد کرده است که نشان دهنده افزایش بهره‌وری همکاران، توسعه‌ی پلتفرم‌ها و سیستمی کردن پروسه‌های است.

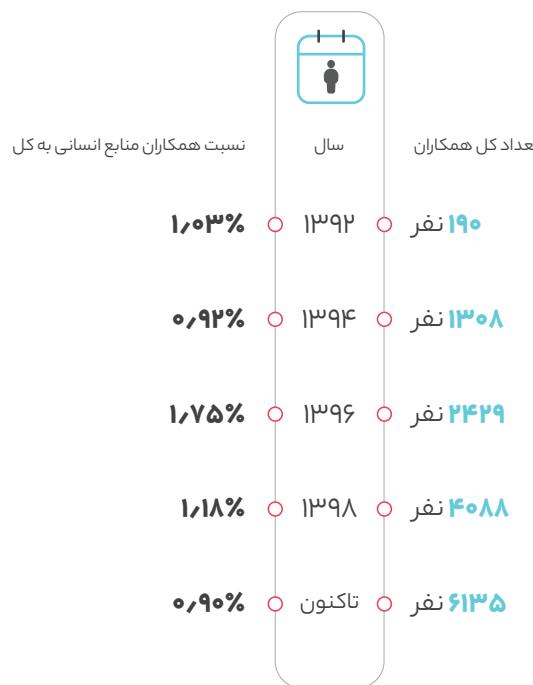




چشم‌انداز و استراتژی سرمایه انسانی دیجی‌کالا



نسبت تعداد همکاران منابع انسانی به کل همکاران



ساختار منابع انسانی دیجی‌کالا (سال ۱۳۹۹)



SHRM در مطالعه‌ای با بررسی ۸۳ شرکت خردفروشی، نسبت تعداد همکاران منابع انسانی به کل همکاران را در این شرکت‌ها، رصد کرده است. این نسبت در ۲۵% شرکت‌ها کمتر از ۵٪، در ۴۵% بیشتر از ۲٪ و در ۵۰% باقی‌مانده، بین ۵٪ و ۷٪ بوده است. این نسبت در دیجی‌کالا در گذر زمان در همین محدوده قرار داشته است.

* انجمن مدیریت منابع انسانی Society for Human Resource Management

“

به دلیل رشد بسیار زیاد دیجی‌کالا، تعداد همکاران واحد منابع انسانی نیز به منظور مدیریت بهتر افراد، افزایش پیدا کرد. اما با برنامه‌ریزی‌های انجام‌شده، این واحد به سمت بهینه کردن بیشتر کارها و اتماسیون قدم برداشت و توانست نخستین مردنظر را تحد امکان کاهش دهد.

دیجی‌پی

دیجی‌پی به عنوان یکی از شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات در حوزه پرداخت از سال ۱۳۹۷ و به عنوان بازوی فینتک ولندتک، به گروه دیجی‌کالا پیوسته است. پیش از آن با نام «همایپی» و با تیم کوچک ۱۲ نفره‌ای فعالیت می‌کرد، اما پس از پیوستن به گروه دیجی‌کالا به «دیجی‌پی» تغییر نام داد و با هدف ارتقای تجربه پرداخت آنلاین، محصولات و خدمات خود را در سه حوزه سوپر‌اپلیکیشن مالی، خدمات پرداخت اقساطی و خدمات پرداخت B2B توسعه داد. در ابتدا اصل و فلسفه شرکت بر پایه «محصول» تعریف شده بود، اما در ادامه با بررسی «آنچه داریم و هستیم» و «آنچه می‌خواهیم باشیم»، ارزش‌های سازمانی دیجی‌پی به این صورت تعریف شد:

FAITH:

Flexibility
Agility
Integrity
Transparency
Happiness

امروز دیجی‌پی بیش از ۵۰۰ نفر همکار دارد و پیش‌بینی می‌شود این خانواده تا سال آینده به بیش از ۲۰۰۰ نفر توسعه یابد.



نقشه راه دیجی‌کالا در حل مسائل مرتبط با رشد سریع

راهکارها



اقدامات دیجی‌کالا



مسائل مرتبط با رشد سریع



پلتفرم منابع انسانی HRIS

چابک سازی از طریق رویکرد داده محوری

برای آنکه در دیجی‌کالا در کوتاه‌ترین زمان، بهترین تصمیم‌ها را بگیریم، باید با چابک‌سازی سازمان به سیستمی شدن فرایندها کمک کنیم.

۱- در وضعیت رشد سریع، چطور بهترین تصمیم‌ها را می‌گیریم؟

رویکرد سیستمی و داده محور به جذب و بزند کارفرمایی
و داده محور به جذب

بزند کارفرمایی

رویکرد سیستمی و داده محور به جذب و بزند کارفرمایی

برای تبدیل دیجی‌کالا به بهترین محل کارنیاز است تا از طرفی تجربه مثبتی برای کاندیدها و همکاران در بدو ورود ایجاد کنیم و از طرف دیگر با داده محور کردن فرایندها از خطاهای مرسوم در استخدام جلوگیری کنیم.

۲- در وضعیت رشد سریع، چطور افراد با استعداد را به تیم‌ها جذب می‌کنیم؟

هر راستاسازی OKR با فرهنگ و استراتژی دیجی‌کالا

توسعه پایدار افراد و سازمان از طریق رویکرد داده محور

برای اینکه بتوانیم تأثیر عملکرد افراد در سازمان را به وضوح مشاهده کنیم، باید تمامی عملکردها را در ارتباط کامل با اهداف کلان سازمان تنظیم کنیم.

۳- در وضعیت رشد سریع، چطور عملکرد خود را ارزیابی می‌کنیم و آن را بهبود می‌دهیم؟

جانشین‌پروری

توسعه و آموزش افراد

تمرکز بر توانمندسازی افراد

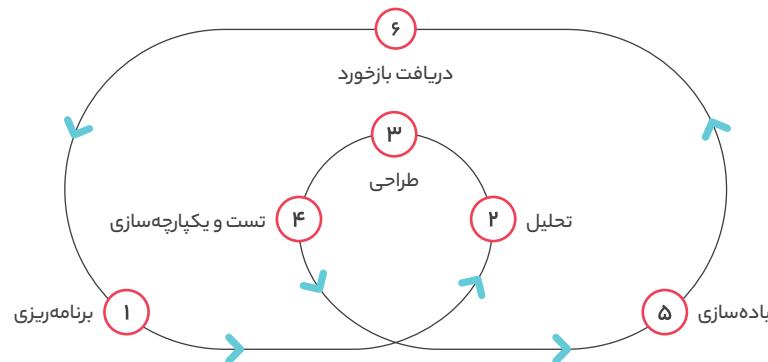
ما در دیجی‌کالا استعداد افراد را از طریق فرایندهای مشخص شناسایی، برنامه توسعه‌ی آنها را پیاده‌سازی و به صورت دوره‌ای ارزیابی می‌کنیم.

۴- چگونه افراد می‌توانند در این سرعت رشد کنند؟

۱. رشد سریع و تصمیم‌گیری

رشد ۲۵ برابری در تعداد همکاران در طی ۷ سال، نشان‌دهنده رشد سریع دیجی‌کالا است. رسیدن از یک استارتاپ به یک سازمان حدوداً ۶۰۰۰ نفره نیازمند مدیریت و برنامه‌ریزی منابع انسانی است تا بتواند به چنین رشدی کمک کند.

تصمیم‌گیری در ابعاد مختلف در این سرعت رشد، چالش‌هایی را به همراه دارد؛ زیرا مدیران و افراد در موقعیت‌های شغلی تصمیم‌گیری باید بتوانند در زمان کوتاه اطلاعات مربوط را دریافت و آنها را تحلیل کنند، سناریوهای مختلف تصمیم‌ها را بررسی کنند و مناسب‌ترین آن را انتخاب کنند. بنابراین **دسترسی به داده‌ها و اطلاعات در سریع‌ترین و کامل‌ترین حالت ممکن** یکی از چالش‌های پیش‌روی دیجی‌کالاست.



۱.۲. چابک‌سازی از طریق رویکرد داده‌محوری

یکی از استراتژی‌های اصلی منابع انسانی در سال ۹۸، پیش‌روی به سوی ایجاد یک منابع انسانی چابک است تا بتواند در کوتاه‌ترین زمان ممکن، بهترین خدمت‌رسانی را نسبت به همکاران دیجی‌کالا انجام دهد. از سوی دیگر، با توجه به جوان بودن محیط دیجی‌کالا و نیز تمايل نیروی جوان به استفاده از تکنولوژی‌ها و راه حل‌های به روز و نوآورانه، واحد منابع انسانی، ایجاد سیستمی منعطف، نوآورانه و منطبق بر نیازهای دیجی‌کالا را در دستور کار خود قرار داد تا هم راستا با سازمان، خود نیز به سمت اتوماسیون در فرایندها پیش برود. یکی از چالش‌های جدی در پیاده‌سازی HRIS در سازمانی مانند دیجی‌کالا، به دلیل تغییرات بسیار زیاد و سرعت رشد بالا، این است که بسیاری از نیازهای سازمان به فراخور تغییرات پیش آمده تغییر کرده و یا به طور کلی حذف یا اضافه می‌شوند. به منظور پاسخ‌گویی به چنین نیازهایی لازم است فرایندهای کاملاً بهینه به منظور طراحی، اجرا، و پیاده‌سازی چنین سیستمی ایجاد می‌شود تا بتوان هم به بهترین شکل نیازهای سازمان را پاسخ داد و هم بتوان با گذشت زمان امکان ایجاد تغییرات در سیستم‌ها را نیز بوجود آورد. تیم منابع انسانی دیجی‌کالا به همین منظور با بررسی پیوسته تمامی فرایندهای مورد بحث در HRIS، به بهبود مداوم آنها پرداخته و تنها به اجرای اولیه سیستم‌ها اکتفا نکرده است.

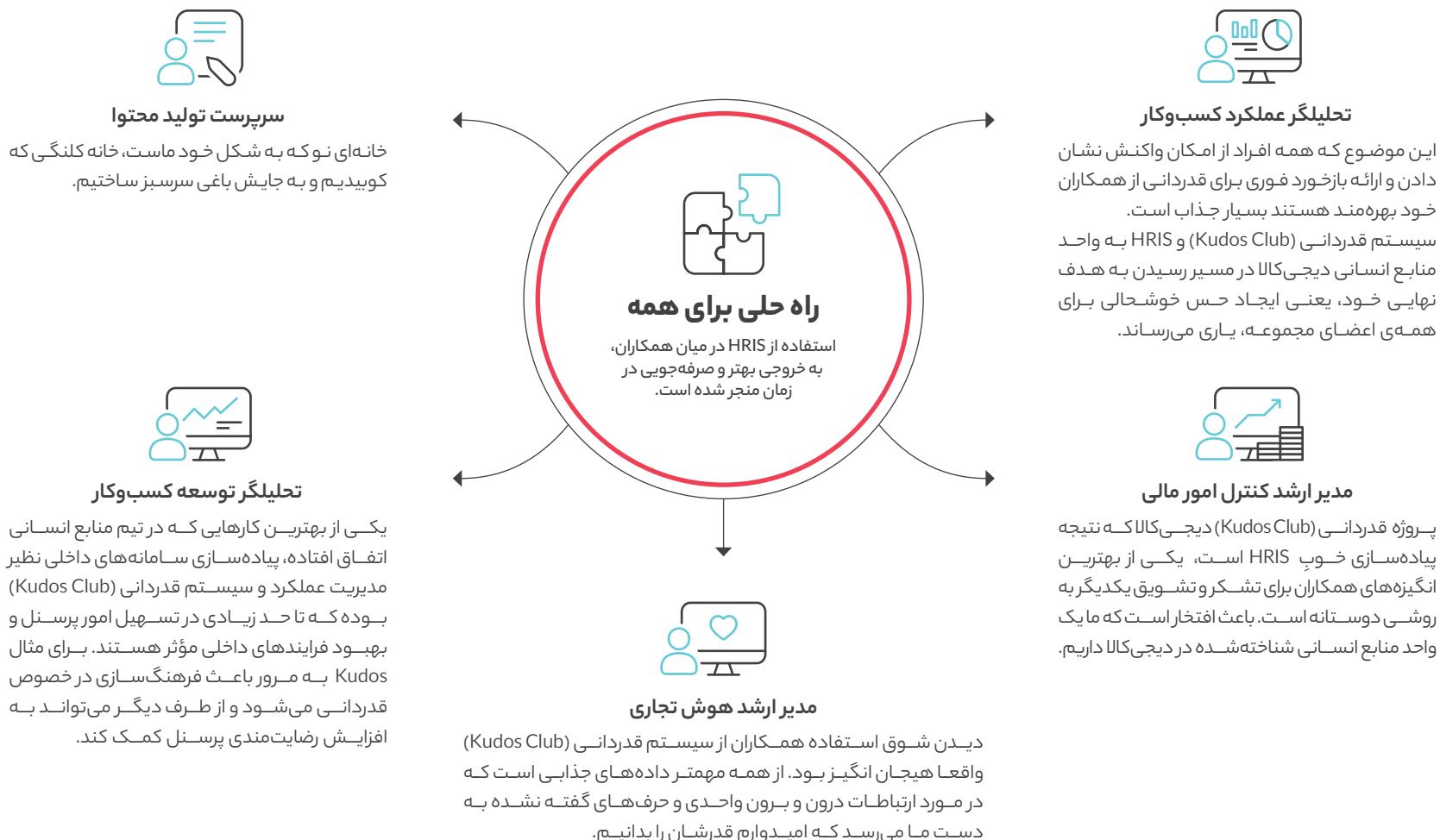
۱۰. مسیر توسعه فناوری اطلاعات منابع انسانی (HRIS)





*Business Process Management System
سیستم مدیریت فرایندهای کسبوکار

۱۴. فناوری اطلاعات منابع انسانی (HRIS) از نگاه همکاران



صدای همکاران از پلتفرم مداد

با توجه به پراکندگی تیم عملیات با حدود ۵۰۰۰ همکار در بیش از ۳۰ شعبه و ۲۴ شهر، برای رسیدگی به مشکلات و درخواست‌های همکاران، سامانه مداد، به عنوان راه ارتباطی مستقیم و درسترس طراحی و اجرا شد؛ که علاوه بر پاسخگویی به همه همکاران، امکان برنامه‌ریزی و اقدام مربوطه با تحلیل اطلاعات ثبت شده در سامانه را مکان‌پذیر می‌کند.



+1000

کیس حل شده



+1100

درخواست ثبت شده
در سامانه مداد



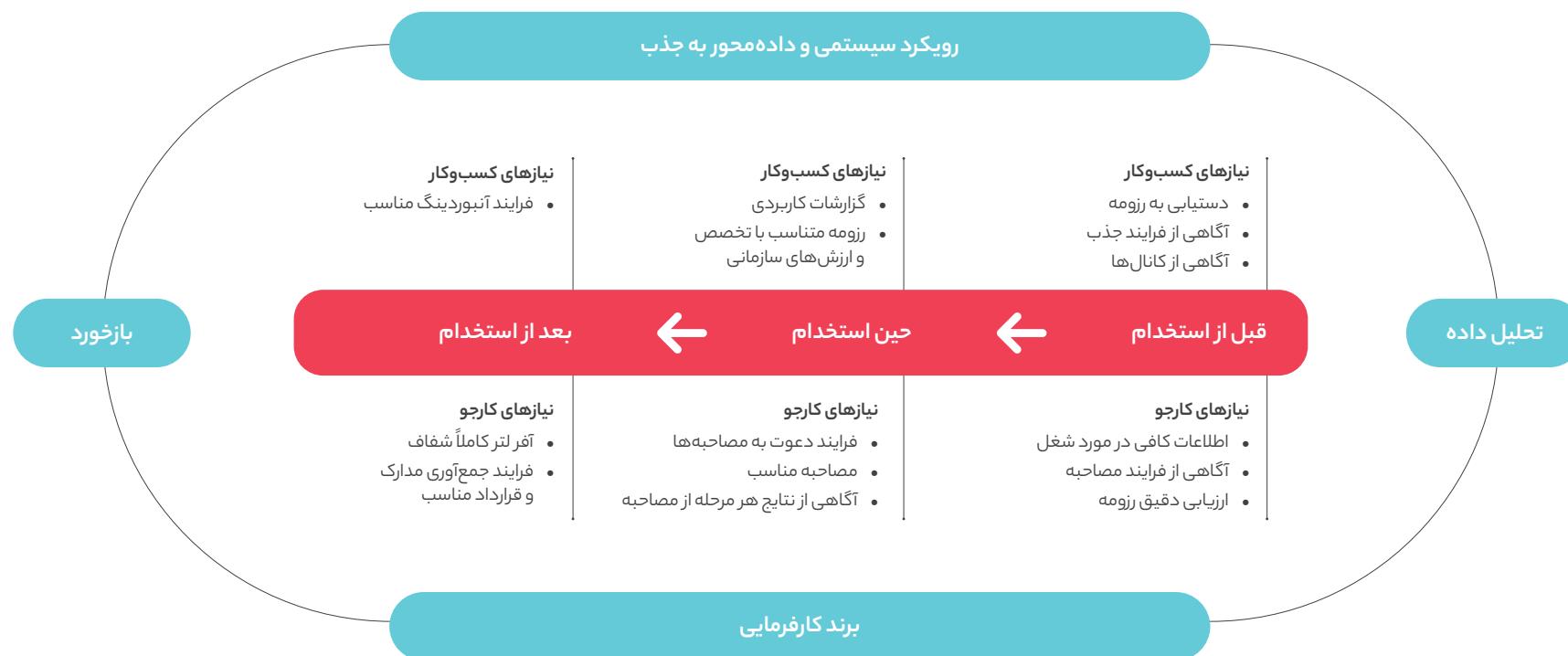
۸ روز

متوسط زمان
برای پاسخ به درخواست



۲. رشد سریع و جذب

رشد سریع، مستلزم انتخاب و جذب تعداد زیادی از افراد است و برای اکثر شرکت‌ها که به سرعت در حال رشد هستند، برآورده کردن این نیاز با هزینه مناسب، دشوار است. چنین شرکت‌هایی اغلب مجبور هستند سالانه پنج تا ده برابر تعداد افراد بیشتری را در مقایسه با شرکت‌های با اندازه مساوی اما رشد آهسته، استخدام کنند. سرعت، سازمان را مجبور می‌کند به صورت فعالانه به دنبال استعدادها برود و از آنجاکه معمولاً سرعت در صنایع با محصولات و خدمات جدید معنا پیدامی‌کند، نیاز به ترکیب‌های جدیدی از استعدادها فرایند استخدام را دشوار می‌کند. در نتیجه، در سرعت بالا، اختصاص دادن وقت و انرژی زیاد در استخدام و انتخاب همکار جدید، امری طبیعی است.





رویکرد سیستمی و داده محور به جذب



هدف اصلی منابع انسانی دیجیکالا تبدیل محیط کاری آن به بهترین مکانی است که افراد تمایل داشته باشند آن را به عنوان محیط کاری خود انتخاب کنند. از این رو خلق تجربه مثبت برای کandidها و همکاران از اهمیت بالایی برخوردار است. یکی از روش‌های خلق تجربه مثبت، کاهش دادن مواردی است که به دلیل انباست اطلاعات، جریان اطلاعات دچار مشکل شده، اطلاعات مفید از دست می‌رونند و تحلیل مناسبی صورت نمی‌گیرد. نظاممند کردن فرایندهای جذب، این امکان را فراهم می‌کند.

برند کارفرمایی



تصویر برند کارفرمایی، پاسخی قانع‌کننده برای این سؤال ارائه می‌کند که: سازمان ما چه مزیت و ارزش افزوده‌ای برای کارجو دارد که سایر شرکت‌ها قادر به فراهم کردن آن نیستند؟ ما در دیجیکالا با تقویت برند کارفرمایی به دنبال ارتقای تصویر برند خود مطابق با ارزش‌های سازمان، شناسایی افراد مناسب با این ارزش‌ها و اقدامات ارتباطی مناسب هستیم.

۲.۱. داستان مسیر توسعه فرایندهای جذب

همانطور که به آن اشاره شد هدف اصلی منابع انسانی و به خصوص تیم جذب فراهم کردن شرایطی است تا افراد، دیجی‌کالا را به عنوان اولویت کاری خود انتخاب کنند. در این راستا تیم جذب دیجی‌کالا تلاش کرده است با تمرکز بر مشتری‌های اصلی خود که کاندیدها و مدیران سازمان هستند، بتواند تجربه خوبی را در طول فرایند جذب برای آنها ایجاد کند. نکته اساسی در خلق تجربه مناسب از طرف تیم جذب، شناسایی نیازهای اساسی مشتری بوده است تا با شناسایی این نیازهای مرحله مختلف، فرایند جذب برای رفع آن به دنبال راه حلی متناسب باشد.

قبل از استخدام

بهبود مدام صفحه فرصت‌های شغلی (در مرحله اجرا)

در دیجی‌کالا تاکنون بیش از ۴ بار صفحه فرصت‌های شغلی باز طراحی شده است تا بتوان اطلاعات مورد نیاز کاندیدها قابل دسترس و به روز نگهداشته شود. در حال حاضر با استفاده از نظرات کاندیدها و بررسی داده‌ها تیم جذب متوجه شده است که اطلاعات دقیقی از واحدها و تیمها در صفحه فرصت‌های شغلی وجود ندارد در حالی که برای کاندیدها جذاب و کاربردی است. بنابراین در حال حاضر صفحه‌ای که شامل اطلاعات جامع‌تری باشد در دست طراحی است.

پلتفرم ارزیابی آنلاین (در مرحله اجرا)

باتوجه به تعداد بالای رزومه‌های در دیجی‌کالا، در بسیاری از مواقع بررسی این رزومه با بگهایی همراه است. به همین دلیل برای اسکرین‌کردن بهتر رزومه‌ها، تلاش شده از طریق پلتفرم آنلاین ارزیابی، بعد از ارسال رزومه، در مرحله اول آزمون‌های مرتبط با جایگاه شغلی، برای کاندید ارسال شود. در ادامه فرایند مصاحبه نیز با توجه به ماهیت شغل، تست‌های تخصصی و رفتاری از کاندید گرفته خواهد شد.

Talent Pool (فاز تحقیقاتی)

این پروژه برای شناسایی کاندیدهای پرپتانسیل برای دیجی‌کالا است. در این پروژه بعد از شناسایی موقعیت‌های شغلی کلیدی، سعی خواهد شد برای هر یک، چند کاندید شناسایی و از طریق سیستم‌های CRM با آنها ارتباط گرفته شود.

حین استخدام

*سیستم جذب (ATS)

باتوجه به اینکه فرایند جذب یک فرایند چند مرحله‌ای و چندوجهی بین تیم جذب، مدیران واحدها و کاندید است و نیاز هر یک از این افراد در این فرایند متفاوت است، با استفاده از سیستم جذب سعی شده تمام فرایندهای جذب از طریق سیستم انجام شود تا این نیازهای تا حد امکان برطرف شود.

در این فرایند کاندیدها همواره به دنبال اطلاع از وضعیت استخدامی خود هستند و برای این موضع سعی شده است هر تغییری در سیستم، از طریق ایمیل به کاندید اطلاع‌رسانی شود. همچنین تیم جذب و مدیران برای ارتباط مؤثر و چابکی بیشتر، از این سیستم استفاده می‌کنند.

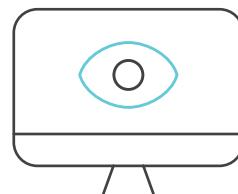
بعد از استخدام

سیستم جامعه‌پذیری (Onboarding BPMS)

با توجه به نتایج نظرسنجی‌های انجام شده از همکاران تازه‌وارد دیجی‌کالا، پیچیدگی ساختار و بزرگ بودن سازمان، رضایت کامل همکاران جدید از فرایند آنبوردینگ را درگذشته به همراه نداشته است. به همین دلیل فرایند آنبوردینگ که از طریق ایمیل صورت می‌گرفت، اکنون با استفاده از سیستم BPMS امکان‌پذیر است.

سیستم آنبوردینگ (BPMS)

در مورد خروج همکاران از دیجی‌کالا نیز همواره فرایند مصاحبه خروج و پرداخت تسویه حساب با محدودیت‌های زیادی همراه بود؛ در سال گذشته با توجه به ماهیت چند وجهی آن، اجرای این فرایند در سیستم BPMS امکان‌پذیر شد تا افرادی که از دیجی‌کالا خارج می‌شوند هم زودتر تسویه حساب با آنها صورت گیرد و مهمتر از آن بتوان گزارشات دقیقی از مصاحبه خروج افراد تهیه کرد.



۱۴۰
هزار

متوسط تعداد مشاهده صفحه
 فرصت‌های شغلی دیجی‌کالا در یک ماه

۸۰%

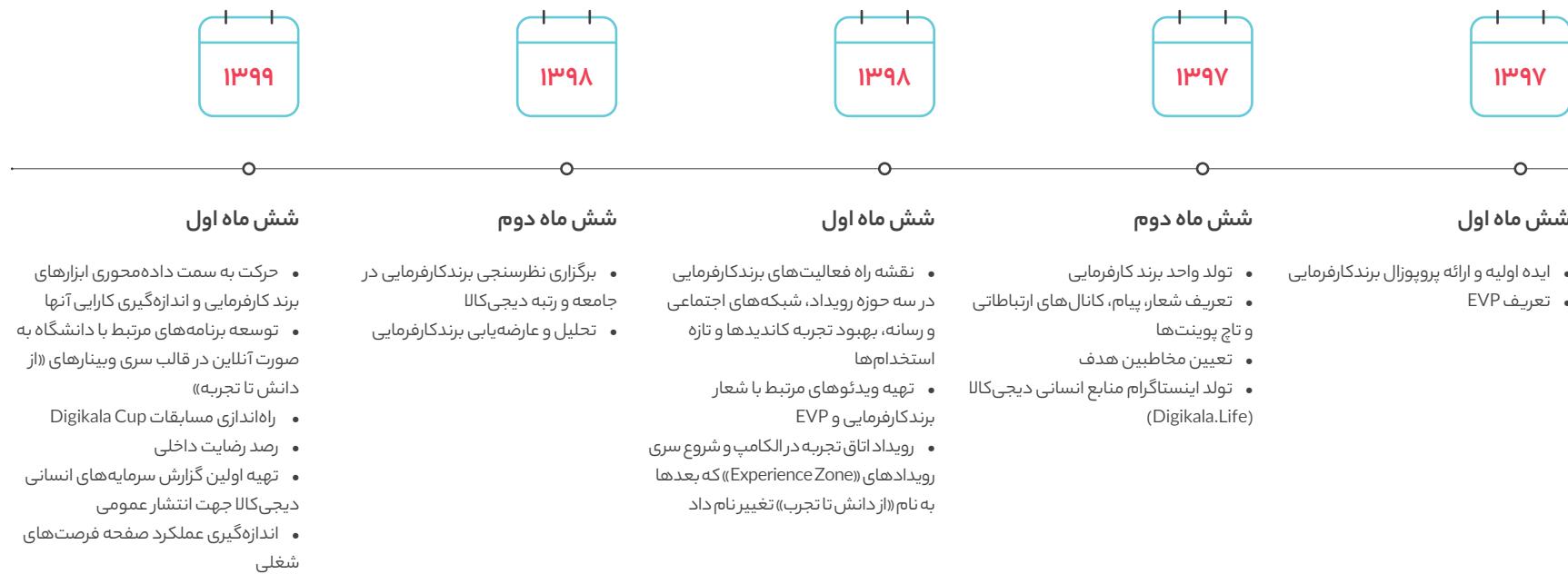
میزان رضایت همکاران جدید
از فرایند جامعه‌پذیری دیجی‌کالا



۲.۲. مسیر توسعه برنده کارفرمایی

ماموریت فرایند تقویت برنده کارفرمایی (Employee Branding) را می‌توان ایجاد تمایل در افراد کارجو برای انتخاب سازمان به عنوان اولین محل کار مورد علاقه برای فعالیت و به عبارتی جذاب کردن سازمان برای افراد به وسیله ایجاد تصویر برنده کارفرمایی مناسب و بهبود تجربه کارجویان و همکاران تعریف کرد.

تاریخچه برنده کارفرمایی دیجی‌کالا

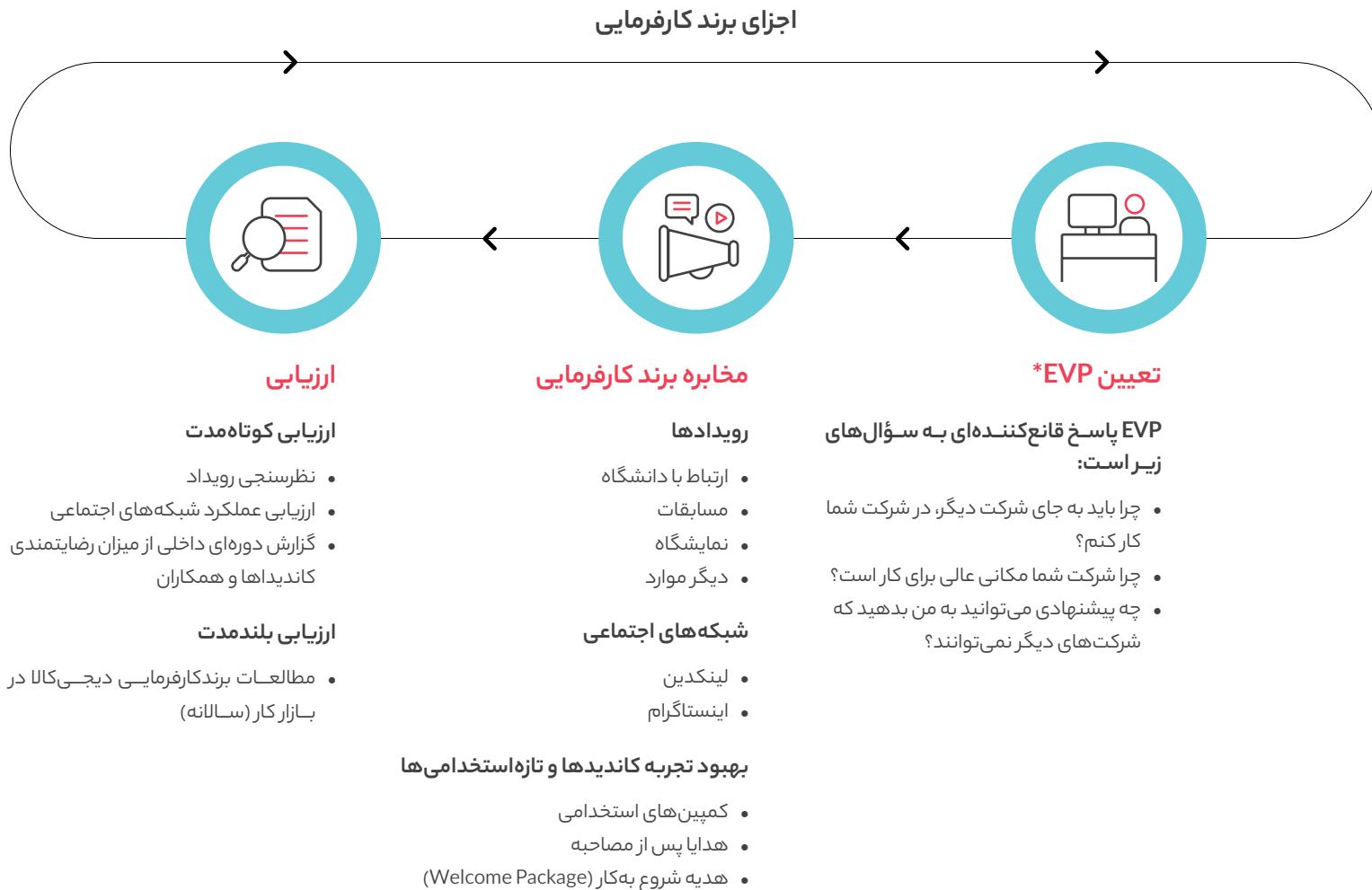




برنامه سهام تشویقی اشخاص کلیدی دیجی‌کالا

دیجی‌کالا همواره تلاش کرده است در پرداخت حقوق و دستمزد، بهترین بسته پیشنهادی را با مزایا و شرایط مختلف به همکاران خود ارائه دهد. یکی از بسته‌های پیشنهادی، برنامه سهام تشویقی اشخاص کلیدی است که تعداد مشخصی از سهام شرکت به آنها ارائه می‌شود. این برنامه جهت افزایش انگیزه برای مشارکت حداکثری در بهبود عملکرد و رشد شرکت طراحی و اجرا شده است. افراد در این برنامه براساس مدت زمان حضور خود در شرکت و نیز عملکردشان در بازه‌های زمانی مشخص، مشمول دریافت مقادیر مشخصی از سهام شرکت خواهند شد که این سهام پس از اتمام دوره، به افراد تخصیص داده می‌شود. عملکرد افراد به طور کلی براساس شاخص‌های عملکردی سازمان و نیز OKR‌های فردی آنها سنجیده می‌شود.



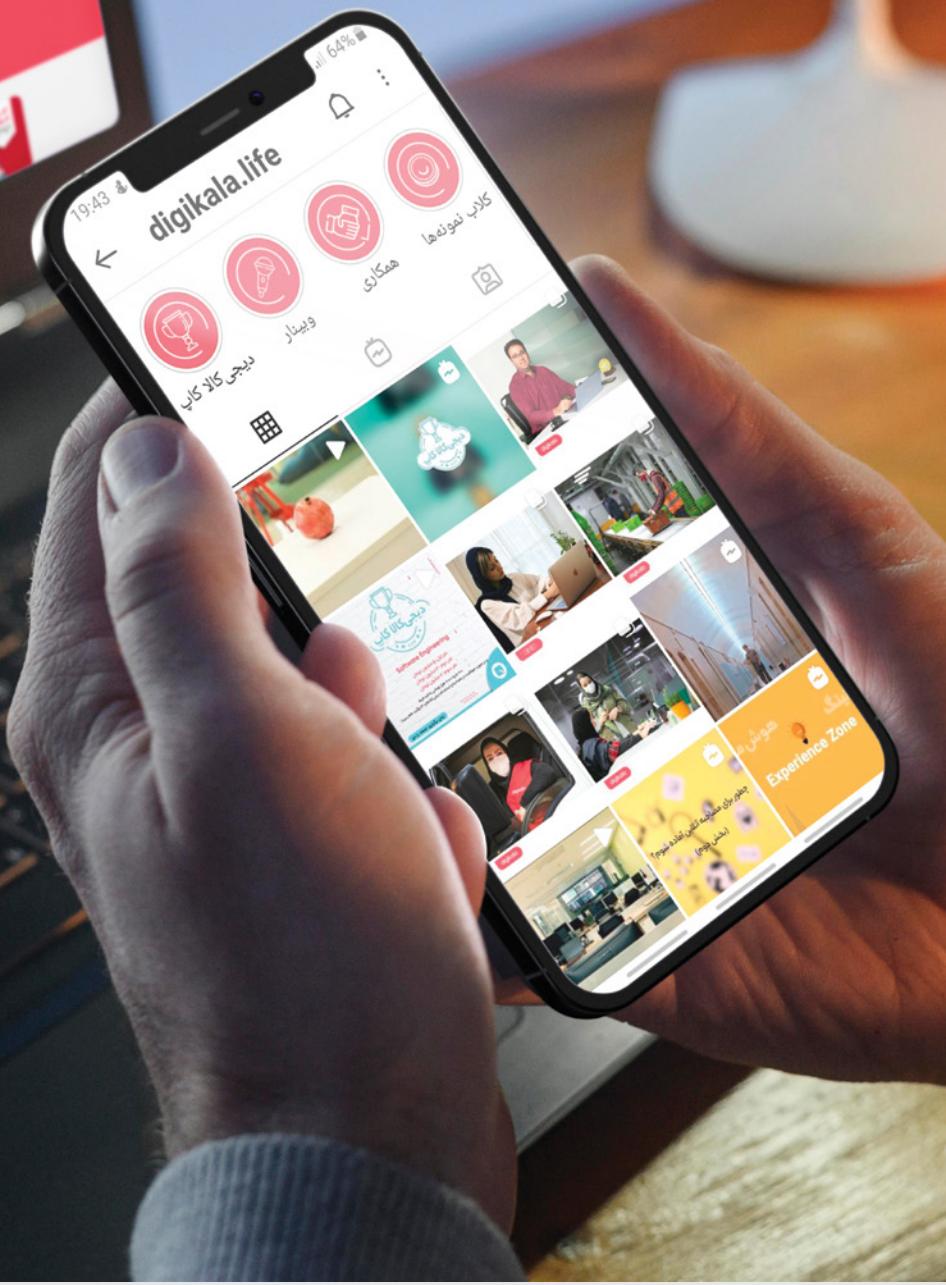


*EVP: ارزش پیشنهادی کارمندان

the
box







نمونه‌ای از اقدامات برنده کارفرمایی

شبکه اجتماعی دیجی‌کالا لایف

digikala.life لایف نقطه اتصال علاقه‌مندان به کار در دیجی‌کالا و منابع انسانی دیجی‌کالا است. این صفحه با هدف «ویترینی به زندگی دیجی‌کالایی‌ها» به وجود آمد که در آن مخاطبان بتوانند بدون واسطه با ارزش‌ها، فرهنگ، منش، مدیران و همکاران دیجی‌کالایی آشنا شوند تا بتوانند آگاهانه تصمیم بگیرند. علاوه بر این از طریق این کانال سعی شده با تولید محتواهای خلاقانه، مهارت‌های نرمی که نیاز است جهت کار در دیجی‌کالا بدانند آموزش داده شود و مخاطبان را در این زمینه به فکر و ادارد. این صفحه محل اطلاع‌رسانی تمام رویدادهایی که مرتبط با اشتراک‌گذاری تجربه دیجی‌کالایی‌ها نیز بوده است و می‌توان فرصت‌های شغلی را نیز از این صفحه دنبال کرد. از نمونه‌های خارجی و بنچ‌مارک شده این صفحه می‌توان به صفحه‌های LIFEATGOOGLE، MICROSOFTLIFE و ... اشاره کرد.

۸,۷%

نرخ مشارکت

۸

متوسط تعداد پست در ماه

۵۶۵

متوسط رشد تعداد دنبال‌کننده در ماه



۱۷ هزار
دنبال کننده

مطالعات برنز کارفرمایی دیجی‌کالا

در نیمه دوم سال ۹۸، بعد از یک سال فعالیت متمرکز در برنز کارفرمایی، مطالعات اولیه به کمک مشاورین تحقیقات بازار به صورت کمی و کیفی انجام پذیرفت تا موقعیت برنز کارفرمایی دیجی‌کالا در بازار کار مشخص گردد و با توجه به تصویر برنز کارفرمایی از منظر کارجویان، نقاط ضعف و قوت و فاصله از آنچه که EVP خواندیم، نقشه راه فعالیت‌های بعدی را تعریف کنند.

رتبه دوم

برنز کارفرمایی در بین کارجویان



تصویر برنز کارفرمایی دیجی‌کالا از منظر کارجویان

- روحیه جوان و انعطاف‌پذیر
- شرکتی شناخته شده
- روابط خوب با همکاران، حمایت‌گر و مشوق
- سازمان مشتری‌مدار
- کارفرمایی خلاق، با شیوه کار جدید و تفکر رو به جلو
- ارزش قائل شدن برای به کارگیری خلاقیت
- شرکتی بر پایه تکنولوژی



فیدیبو، کتابخانه‌ای بزرگ برای همه فارسی‌زبانان

اولین و بزرگ‌ترین سmanه چند پلتفرمی فروشگاهی و مطالعه کتاب‌های الکترونیک و صوتی، فیدیبو، در سال ۱۳۹۵ به گروه دیجی‌کالا پیوست. «مطالعه برای همه، همه وقت، همه‌جا» رویکردی بود که فیدیبو با آن آغاز به کار کرده و اکنون توانسته امکان دسترسی کلیه فارسی‌زبانان سراسر دنیا را به بیشترین، تازه‌ترین و متنوع‌ترین عنوانین کتاب‌ها، مجلات، کتاب‌های صوتی و پادکست‌های فارسی با راحتی و بدون محدودیت ایجاد کند.

سهولت، سرعت، تنوع موضوعی و عرضه کتاب با قیمت منصفانه یکی دیگر از مهم‌ترین اهداف فیدیبو است که طی سالیان گذشته با تکیه بر دانش‌نویین و با استفاده از نیروی جوان متخصص و شایسته این هدف را محقق کرده و امکان مطالعه‌ای لذت‌بخش و آسان را روی اپلیکیشن برای همگان فراهم ساخته است. تنوع محصول و همچنین تولید انواع نرم‌افزارهای گوناگون در فیدیبو باعث شده تا علاقه‌مندان بیشتری بتوانند از آن استفاده کنند.

تولید و عرضه فیدیبوک از سال ۹۷ به عنوان اولین دستگاه کتابخوان بومی گام مهمی را در تغییر سبک مطالعه ایرانیان برداشت که این مسیر همچنان ادامه دارد. خانواده بزرگ فیدیبو، شامل تمام ایرانیان و فارسی‌زبانان سراسر دنیاست و فیدیبو افتخار دارد که توانسته در ارتقای فرهنگ مطالعه ایرانیان نقش بسزایی داشته باشد.





۳. رشد سریع و عملکرد افراد

زمانی که سازمان‌ها در مسیر رشد سریع و عملکرد افراد قرار می‌گیرند، به مراتب در میان فعالیت‌های خود اقداماتی را انتخاب و اجرایی می‌سازند که فوریت قابل توجهی دارد. از این رو اقداماتی که اهمیت بالایی دارند اما از فوریت لازم برخوردار نیستند به صورت مداوم به آینده موكول می‌شوند که ممکن است برای سازمان چالش‌هایی را به وجود بیاورد. برای همین افراد لزوماً نمی‌توانند اقداماتی که در سازمان اثر معناداری را دارد شناسایی کنند و برآیند آن به مرور زمان منجر به افت عملکرد سازمان می‌شود.

توسعه پایدار افراد و سازمان از طریق رویکرد داده محور

تازمانی که چیزی را اندازه‌گیری نکنیم، نمی‌توان آن را کنترل کرد و تازمانی که نتوانیم آن را کنترل کنیم، نمی‌توان آن را بهبود داد. تمام اندازه‌گیری‌هایی که در مدیریت عملکرد اتفاق می‌افتد در راستای بهبود و توسعه پایدار افراد و سازمان است. برای اندازه‌گیری و کنترل، لازم است تا حتی الامکان دقیق و بدون خطا عمل کرد، بنابراین در این حوزه ما با داده‌های زیاد و تحلیل‌های هوشمندانه سروکار خواهیم داشت.



شاخص سلامت سازمان (OHI)*

شفافیت

وقتی تجزیه و تفکیک اهداف شرکت تا پایین‌ترین لایه‌ها به بهترین شکل انجام شود، نه تنها سبب بهبود عملکرد شرکت می‌شود، بلکه تک تک افراد تأثیر خودشان در اهداف را ملس می‌کنند و مؤثرتر و بهتر از قبل عمل می‌کنند.



ارتقای افقی و عمودی

تمایز دادن مزايا

قطعایکی از مزایای مدیریت عملکرد، شایسته سالاری است، اینکه هر فرد مبتنی بر عملکرد خود تشویق شود، یکی از اهداف ما بوده و هم‌اکنون نیز است.



کارگاه برای مدیران

توسعه دانش مدیران

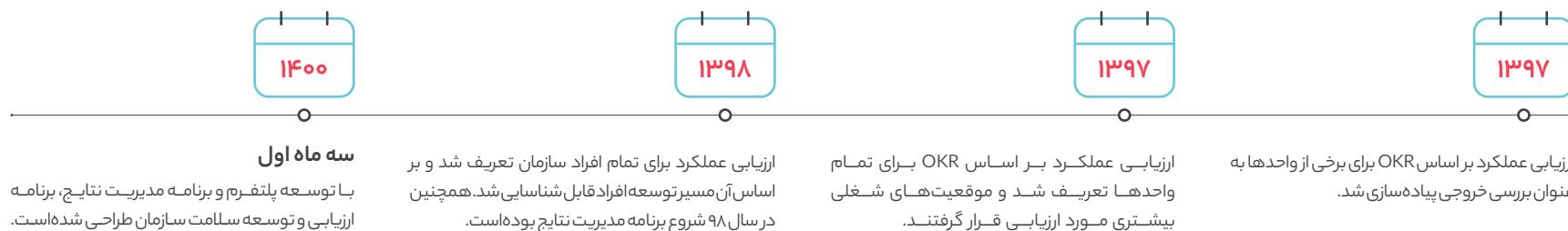
یکی از اهداف بلندمدت ما این است که هر یک از مدیرانمان را به عنوان سفیر توسعه فردی در تیم داشته باشیم، به این معنی که هر مدیر عملکرد افراد را ارزیابی کرده و برنامه توسعه فردی شخص را به عنوان یکی از اهداف معرفی کرده و راهنمای فرد برای بهبود باشند.

*: فرایندیست که با تحلیل ویژگی‌های فرهنگی مؤثر در مدیریت عملکرد و تأثیر آنها، سلامت سازمان را رویکرد مدیریت عملکرد را بررسی می‌کند.

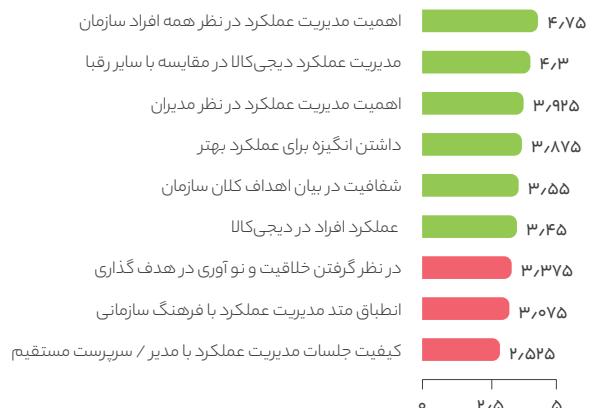
۱.۳.۱. داستان مسیر ارزیابی افراد در دیجی‌کالا

مدیریت عملکرد یکی از فرایندهای مهم تیم منابع انسانی به حساب می‌آید. در این فرایند، اهداف سازمان تعیین و به فراخور نقش و مسؤولیت هر فرد در سازمان اعلام می‌شود. با این کار می‌توان مشخص کرد که لازم است چه اهدافی در سطح شخصی و تیمی تعیین و دنبال شود تا در نهایت سازمان به طور مؤثر و کارآمد به اهداف خود دست یابد. در این مسیر تیم توسعه سازمانی دیجی‌کالا برای هماهنگی بیشتر، تسهیل فرایند ورود و بررسی اطلاعات مرتبط با افراد و تیم‌های مختلف، پروژه‌ها و اقداماتی را در دستور کار خود قرار داده است تا به تسهیل ارزیابی عملکرد پردازد.

مسیر توسعه ارزیابی عملکرد



همراستاسازی OKR* با فرهنگ و استراتژی دیجی‌کالا



سلامت سازمان ارتباط نزدیکی با عملکرد سازمان دارد. در ابتدا مدیریت عملکرد در دیجی‌کالا براساس نیازهای ابتدایی از قبلی چگونگی پرداخت پاداش و هماهنگسازی و شفافیت در مدیریت عملکرد تیم‌ها پیاده‌سازی شده بود. یکی از اهداف تیم مدیریت عملکرد تمرکز بر ارزیابی سلامت سازمان براساس منطبق‌ترین مدل‌های بررسی شده و تعريف مسیر بهبود سلامت سازمان است. براساس مدل‌های بررسی شده، سلامت سازمان علاوه بر تأثیرگذاری بر مدیریت عملکرد، در طولانی‌مدت موجب تقویت و یا تضعیف المان‌های فرهنگی نیز می‌شود. فرایند OHI با تحلیل المان‌های فرهنگی مؤثر در مدیریت عملکرد و تأثیر آنها، سلامت سازمان با رویکرد مدیریت عملکرد را بررسی می‌کند که از این فرایند در دیجی‌کالا بهره برده شده است.

۱۴۰۰ از ۱۴۰۵ میزان رضایت همکاران از فرایند مدیریت عملکرد

Objectives and Key Results

۳.۲. اقدامات مدیریت عملکرد

برنامه ریزی برای بهبود عملکرد (PIP*)



PIP برنامه‌ای است که برای اشخاصی با عملکرد پایین تر اجرا می‌شود که با برگزاری جلسات با این افراد، علل عملکرد نامطلوب آنها ریشه‌یابی شده و درجهت بهبود عملکرد، همفکری و همراهی می‌شود و پیشرفت فرد در بازه‌های یک تا سه ماهه بررسی می‌شود.

کارگاه برای مدیران

کارگاه‌های داخلی مدیریت عملکرد برای همکاران جدید و همکاران لایه سرپرستی به بالا اجرا می‌شود. در این کارگاه‌ها به بررسی کلی مدیریت عملکرد و پلتفرم آن برای همکاران جدید و تشريح کامل مدیریت عملکرد در لایه سرپرستی پرداخته می‌شود.

اشتراك‌گذاري دانش

آموزش و اشتراك تجربه ديجي‌كالا در مدیریت عملکرد با سایر شركت‌ها، طی دو سال گذشته پرزنگ شده است و ديجي‌كالا همواره تقاضاهایي برای برگزاری اين دوره‌ها از سمت شركت‌های مطرح داخلی داشته است.

سيستم ارتقا

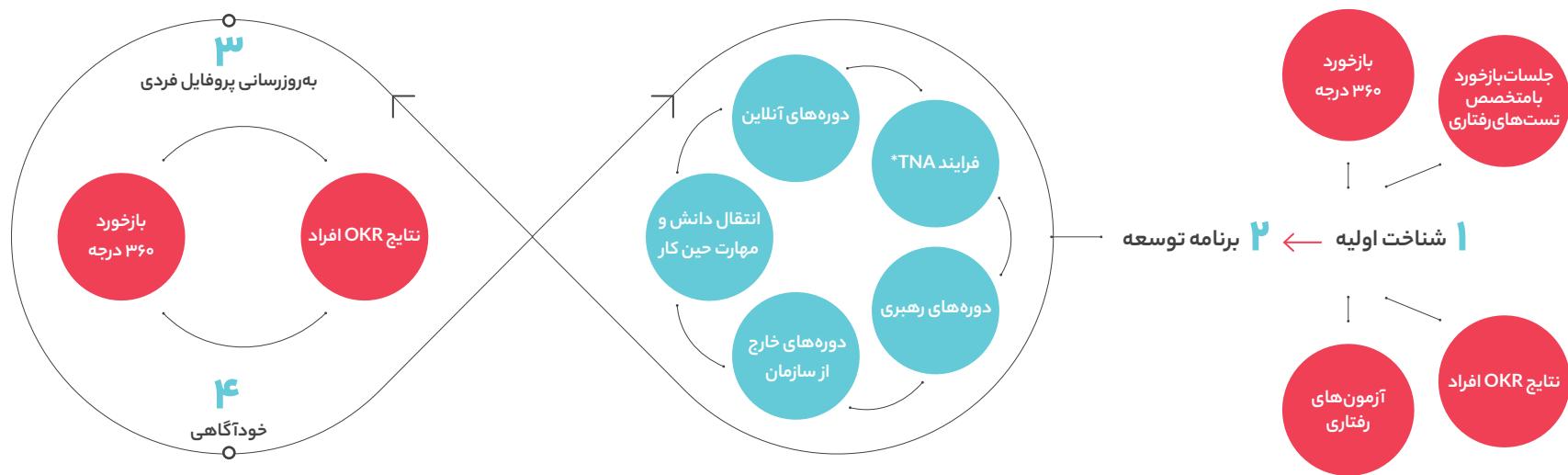
در ديجي‌كالا دو نوع پروموشن پياده‌سازی شده است، افقی و عمودی. پروموشن عمودی برای لایه سرپرست به بالا و افقی برای لایه کارشناس طراحی شده است. هدف اصلی پروموشن افقی بر غنی‌سازی شغلی تمرکز دارد.

۴. رشد سریع و توسعه افراد

مشاغل و دامنه وظایف افراد در سازمان‌ها با ابعاد و اندازه متفاوت با یکدیگر تفاوت معناداری دارد. به عنوان مثال سمت معاونت مالی CFO در یک شرکت ۱۰ میلیون دلاری با مدیریت دارای یک مقام مشابه در یک شرکت ۵۰ میلیون دلاری تفاوت قابل توجهی دارد. در یک استارت‌آپ باشد بالا، نه تنها مدیران بلکه تمامی افراد باید بتوانند به طور مستمر توانایی‌ها، رویکرد و اقدامات خود را توسعه و بهبود بخشنند. عدم توسعه مهارت‌های افراد منجر به ایجاد مسائلی از قبیل گپ مهارتی میان مدیران و افراد، بی‌انگیزه شدن افراد به دلیل عدم شناسایی مسیر رشد خود و در نهایت موجب بالارفتمن ریسک خروج مدیران می‌شود.

تمرکز بر توانمندسازی افراد

با رشد سریع کسب‌وکار، نیاز به توانمندسازی افراد پررنگ‌تر می‌شود. در همین راستا ما در دیجی‌کالا بر آن هستیم که بتوانیم استعدادهای افراد را شناسایی کنیم، توسعه دهیم و هم‌زمان به پرورش رهبران توانمندر پردازیم؛ رهبرانی که بتوانند کسب‌وکار دیجی‌کالا را مؤثرتر به سمت جلو هدایت کنند. در حوزه توسعه فردی نیز تسهیلگری می‌کنیم تا همه کارکنان بتوانند نقاط قابل بهبود و قوت خود را شناسایی کنند، نسبت به وضعیت فعلی‌شان آگاه شده و وضعیت مطلوب‌شان را مشخص نمایند، تا بتوانیم یک مسیر یادگیری منحصر به فرد برای آنها داشته باشیم.



: نیازمندی آموزش Training Need Assessment

۴. توسعه و آموزش افراد در دیجی‌کالا

هدف فرایندهای طراحی و اجرا شده در حوزه توسعه استعداد و رهبری این است که به واسطه‌ی آنها افراد از ابعاد مختلف سنجیده شوند، تا سطح فعلی مهارت‌هایشان را بشناسند. به این ترتیب آنها می‌توانند نقطه هدف خود را تعیین نمایند و به سمت آن حرکت کنند. نکته حائز اهمیت این است که در این مسیر، مانیز با آنها همراه هستیم و نقش تسهیلگری را ایفا می‌کنیم.

پروفایل فردی همکاران دیجی‌کالا

فاز اولیه پروفایل استعداد فردی برای بیش از ۲۰۰ نفر از رهبران دیجی‌کالا انجام شد و نتایج آن در اختیار خود افراد قرار گرفت. البته این تعداد با توجه به انجام مستمر این فرایند، بصورت روزانه در حال افزایش است. تأثیر مثبت این پروفایل به صورت کلی در ترویج و شناساندن اهمیت بالای توانایی‌های رفتاری و مسئله توسعه فردی در سازمان، افزایش خودشناسی افراد و ترویج نگاه داده محور به مسئله توسعه فردی به جای قضاوتهای شهودی و حسی و بصورت خامن در بهبود فرایندهای منابع انسانی سازمان همچون ارتقا، جانشین پروری، نیازسنجی‌های آموزشی و ... مشهود و قابل توجه بوده است.

بازخورد به افراد با رویکرد ۳۶۰ درجه

بازخورد ۳۶۰ درجه به صورت سالانه اجرا می‌شود که در آن، افرادی که با هر رهبر ارتباط کاری دارند، می‌توانند به وی بازخورد دهند؛ مانند مدیر مستقیم، همکاران هم‌رده و نیروهای تحت سپرستی و مشتریان داخلی آنها که جمع‌آوری این بازخودها با هدف افزایش خودشناسی و توسعه افراد است.

- مدیریت و توسعه افراد
- ایجاد و توسعه چشم‌انداز مشترک

**عمده‌ترین نقاط قابل
بهبود در مهارت‌ها**

- رویکرد سازنده و نتیجه محور
- رویکرد مشتری محوری

**عمده‌ترین نقاط قوت
در مهارت‌ها**



طراحی دوره‌های رهبری

دیجی‌کالا در سال ۱۳۹۸ اولین برنامه‌هایی برای سطح سرپرست تا مدیران ارشد پیاده‌سازی کرده است. این برنامه که کوله‌پشتی (BackPack) نام داشت؛ با هدف شناسایی ابزارهای در دسترسی‌شان (استعدادها، مهارت‌ها و توانایی‌ها) و نحوه و زمان صحیح استفاده از این ابزارها طراحی شده بود. با توجه به نظرسنجی‌های انجام شده و داده‌های به دست آمده برنامه کوله‌پشتی با محوریت «بازخورد» طراحی شد که در آن ابزارهای درست بازخورد دادن و گرفتن مورد بحث و بررسی قرار گرفت. علاوه بر این، برای رهبران ارشد نیز جلسات **کوچینگ فردی و گروهی** طراحی و اجرا شد. همچنین برای توسعه استعداد و مهارت افراد در دیجی‌کالا، امسال برنامه‌ای به اسم Crossroad طراحی شده و در حال اجرا است. در این برنامه افراد متخصص دیجی‌کالا در مقابل افراد متخصص شرکت‌های مهم دنیا قرار می‌گیرند و دانش و تجربه خود را به اشتراک می‌گذارند. این برنامه بر اساس نیازهای اصلی دیجی‌کالا و در راستای توسعه استعداد و مهارت‌های افراد طراحی و در قالب یک گفتگوی دو طرفه اجرا می‌شود که با توجه به موضوع هر برنامه Crossroad می‌تواند مخاطبان خاص خود را داشته باشد و در حین گفتگو، شرکت‌کنندگان سؤال‌های خود را بپرسند.

Walmart  Walmart اولین رویداد Crossroad دیجی‌کالا در تاریخ امداد با همراهی مهمانانی از شرکت‌های (اپل) و (والمارت) برگزار شد.

دیجی‌کالا



دیجی‌نکست، آینده اینجاست

دیجی‌نکست به عنوان بازوی نوآوری دیجی‌کالا، در فرودین ۹۸ فعالیت رسمی خود را آغاز کرده است و تمرکز آن بر هوش مصنوعی و فناوری‌های وابسته به آن بوده است. هدف اصلی دیجی‌نکست ایجاد فناوری‌های نوآوری و تکنولوژی محور با تکیه بر دانشجویان و متخصصان کشور و تبدیل فناوری‌ها به کسب‌وکارهای نوآورانه است. دیجی‌نکست در استارتاپ‌هایی سرمایه‌گذاری می‌کند که توانمندی اثربخشی عمیق در جامعه و زندگی را با استفاده از مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه و تکنولوژی‌های جدید داشته باشند و با تمرکز بر حوزه هوش مصنوعی ایجاد شده باشند.

دیجی‌نکست در برنامه کمپ استارتاپی از دانشجویان، متخصصان و فعالان حوزه‌های تخصصی دعوت می‌کند تا با حمایت دیجی‌نکست اقدام به تیمسازی و توسعه محصول خود کنند. همچنین دیجی‌نکست با راه‌اندازی آکادمی دیجی‌کالا، به آموزش و شبکه‌سازی از طریق برگزاری رویداد می‌پردازد. واحد پژوهش عملیاتی در دیجی‌نکست نیز اقدام به توسعه فناوری‌هایی می‌نماید که در دنیا هنوز ایجاد نشده و دارای نوآوری بسیار زیادی باشند.

۴.۲. جانشین‌پروری در دیجی‌کالا

جانشین‌پروری (Succession Planning) فرایند مستمری است که با هدف توانمندسازی و آماده‌سازی افراد با پتانسیل بالای عملکردی و رفتاری برای جانشینی در سمت‌های حساس و کلیدی سازمان اجرا می‌شود. با توجه به هدف این فرایند، انجام دقیق و مؤثر آن می‌تواند گامی بزرگ در راستای استراتژی‌های واحد منابع انسانی دیجی‌کالا در حوزه توسعه فردی، چابکی سازمانی، حفظ سطح عملکرد سازمان، مدیریت کردن بحران‌های احتمالی، پایین آوردن ریسک از دست دادن افراد کلیدی سازمانی و ارائه تصویری جامع از وضعیت سمت‌های کلیدی سازمان باشد.

۲. شناسایی استعداد کلیدی

معرفی جانشین توسط ذی‌نفعان اصلی

در شناسایی استعدادها، افراد باید بر اساس قابلیت‌های فردی، تطابق با فرهنگ، قرارگیری در باره High Performer ها، پتانسیل‌های راهبری و یادگیرنده بودن، کاندیدهای خود را به واحد منابع انسانی معرفی کنند.

۱. شناسایی موقعیت شغلی کلیدی

کلیدی بودن و کمیابی دو شاخص اصلی

در اولین مرحله از فرایند جانشین‌پروری موقعیت‌های شغلی که دارای دو ویژگی کلیدی بودن و کمیاب بودن (دارای تخصص خاص) هستند شناسایی می‌شوند.

شناسایی و معرفی حداقل ۱۰ حداکثر ۳۰ جانشین بر اساس موقعیت‌های شغلی متفاوت توسط افراد ضروری است.



موقعیت شغلی کلیدی در دیجی‌کالا شناسایی شده است.

۱۱۹



۲۰ ۱ ۰
عملیات (OPS)

۱۵ ۱ ۰
غیرعملیات (Non OPS)

۲۲ ۱ ۰
تکنولوژی (Tech)

به عنوان Top Talent شناسایی شده‌اند

۳. ارزیابی استعداد کلیدی

عملکرد و پتانسیل استعداد مهم است

با بررسی عملکرد استعدادهای معرفی شده بر اساس رویکرد ۳۶۰ درجه و نتایج OKR افراد و پتانسیل آنها بر اساس آزمون‌های استاندارد و تجربه مدیران، افراد در ماتریس ۹ خانه قرار می‌گیرند.



۴. تعیین برنامه و استراتژی توسعه

۵. رصد و ارزیابی

رصد ماهانه توسعه برنامه

با برگزاری جلسات ماهانه با جانشین منتخب، بررسی برنامه عملیات توسط HRBPها و مدیریت انجام آن توسط تیم توسعه رهبری و استعداد به صورت ماهانه، ۳ ماهه و ۶ ماهه به طور مدوام برنامه جانشین پروری رصد می شود.

با بررسی دو شاخص تأثیرگذاری موقعیت شغلی (Relevance of Position) و ریسک خروجی استعداد، می توان استعدادهایی که در فرایند جانشین پروری نیاز فوری به اقدامات متفاوت را دارند شناسایی کرد. این اقدامات در قالب ۶ استراتژی کلان Buy, Boot, Build, Boost, Borrow and Bind تعریف می شود.

*: شرکت تجاری منابع انسانی

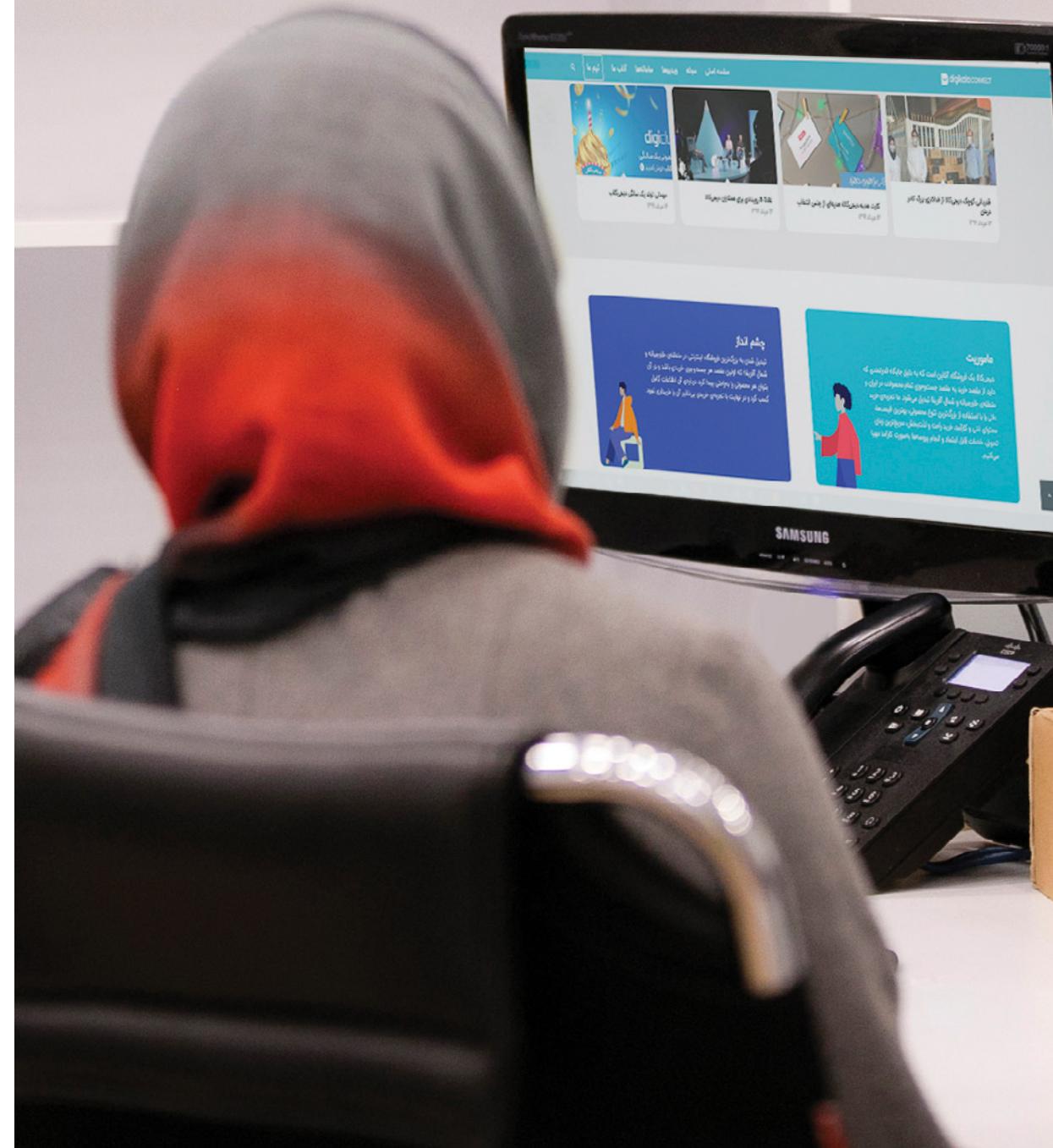
ابزاری به نام کانکت

یکی دیگر از ابزارهای ارتباطات داخلی دیجی کالا وبسایت کانکت است. به کمک این ابزار، آخرین اتفاق‌ها و بهروزرسانی‌های اعلام شده در اختیار همکاران قرار می‌گیرد و در هر لحظه قابل مراجعه است. دسترسی به تمام سیستم‌ها و پلتفرم‌های دیجی کالا که با اهداف مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرند از طریق وبسایت کانکت برای همه همکاران امکان پذیر است.

در این وبسایت، تمامی آئیننامه‌ها، دستورالعمل‌ها، فرم‌ها و ... در بخش «آداب ما» قرار دارد.

همچنین همکاران در هر لحظه می‌توانند اطلاعات مربوط به هر کدام از واحدها مانند چارت سازمانی، گروه‌های زیر مجموعه هر واحد، معاون یا مدیر هر واحد و تمامی به روز رسانی‌های هر واحد را مشاهده و مطالعه کنند.

ابزار کانکت نقش مهمی در فرایند جامعه‌پذیری تازه‌واردان در دیجی کالا داشته و دارد.





فصل سوم

سرمایه‌های انسانی و کار تیمی در یک سازمانی با رشد سریع



این مطالعه چگونه شکل گرفت؟

به دنبال انتشار گزارش عملکرد سال ۹۸ دیجی کالا در تاریخ ۱۳۹۹ ماه مهر، معاونت منابع انسانی دیجی کالا تصمیم بر تدوین و انتشار گزارش سرمایه‌های انسانی گرفت. در مسیر بررسی‌ها و اقدامات لازم برای آماده‌سازی این گزارش، موضوعات و ایده‌های قابل مطالعه بسیاری شناسایی شد که می‌توان از دانش و تجربه دیجی کالا برای توسعه و توأم‌مندسازی اکوسیستم نوآوری ایران بهره برد. یکی از ایده‌ها، توجه به نقش تیم‌های کاری در یک شرکت با رشد سریع برای تیم مشاور این گزارش جذاب شد و با تعامل با مدیران منابع انسانی دیجی کالا مطالعه حاضر شکل گرفت.

در این مطالعه پس از مرور ادبیات به تحلیل بررسی مؤلفه‌های استخراج شده در بستر دیجی کالا پرداخته می‌شود. روش بررسی آن محدود به انجام مطالعات کمی نبوده است. در این راه تیم مشاور با برگزاری حدود ۶۰ جلسه مصاحبه با ایه‌های مدیریتی متنوع، مشاهده‌گری روزمره در سازمان، حضور در جلسات و رویدادهای داخلی و عمومی و بررسی گزارش‌ها و مطالعات مختلف، اطلاعات کیفی مناسبی تهیه کرد. همچنین با انجام پیمایش کمی و بهره‌گیری از اداده‌ها و تحلیل‌های به دست آمده از مطالعات پیشین در دیجی کالا، چهارچوب این مطالعه را طراحی و اجرا کرد. پس از دریافت بازخوردهای متعدد از مسؤولان اصلی، این گزارش در ۷ مرحله بهبود به نسخه حاضر رسید. بدینه است که مطالعه انجام شده دارای محدودیت‌های بوده است و مدل مفهومی ارائه شده در انتهای گزارش حاصل از تجربه تیمی صورت گرفته در بستر دیجی کالا است و قابل تعمیم به سایر کسب و کارها نیست. شایسته است در گام‌های آتی مطالعه با تحلیل کیفی و کمی بیشتر این مدل تکمیل گردد. اما ارزش ارائه شده در این مطالعه را می‌توان در تازگی و تحلیل آن در بستر یک سازمان ایرانی دانست که محور آن یکی از موضوعات بحث‌انگیز جامعه ایرانی است؛ یعنی کار تیمی. فرهنگ همکاری تیمی و مشارکت گروهی.

همچنین پاسخ‌دهندگان در پاسخ به سؤال «اگر بخواهیم از چند مشکل اصلی و محوری در خلقيات ايراني ياد کنيم، کدام را اصلی‌ترین و محوري‌ترین مشکل مي‌دانيد؟» به صورت زير پاسخ‌های شخصی خود را بيان کرده‌اند:

پاسخ‌گويان کدام‌ها را اصلی‌ترین و محوري‌ترین مشکل در خلقيات ايراني دانسته‌اند؟

۱. پيوندزدن ميان منافع فردی و منافع عمومی

۲. فاصله‌ی ميان ظاهر و باطن

۳. غلبه‌ی هيجانات و تلقين‌پذيری بر استدلال‌ورزی و خردگرایي

۴. مطلق‌گرایي، جزميت و تعصب

۵. تقديرگرایي

۶. بي‌اعتمادي

۷. ترس نهادينه

۸. بي‌قاعدۀ و غيرقابل پيش‌بیني بودن رفتارها

بنابراين به نظر مি‌رسد بررسی و برنامه‌ريزی جهت بهبود کار تیمی در ایران از اهمیت بالايی برخوردار است. از طرفی کارهای تیمی اكثرا در سازمان‌ها شکل مي‌گيرد و با توجه به تاثير سازمان‌ها ايراني در جامعه می‌توان به اهمیت بررسی و مطالعه کار تیمی اشاره کرد.

با توجه به شرایط ناپايدار اقتصادي موجود در ایران و حضور ديجي‌كالا به عنوان يك سازمان در اکوسیستم و همچنین موارد بررسی شده در بخش‌های قبل اين گزارش مانند رشد ۲۵ برابر تعداد همکاران در ديجي‌كالا، توجه به کار تیمی صورت گرفته در اين سازمان می‌تواند موضوع مطالعه باشد.

کار جمعی در ایران

در کتاب «ما ايرانيان» نوشته دکتر مقصود فراستخواه مطالعه‌ای در زمينه بررسی خلقيات مرسوم ايرانيان انجام شده است. جامعه آماری در اين پيمایش اعضاء هيئت علمی دانشگاه‌های سراسر کشور بوده‌اند. پس از تأييد پاسخ‌دهندگان به بحث‌انگيز بودن خلقيات ايراني نتایج پاسخ آنها به سؤال «اگر روحيات و خلقيات ايراني بحث‌انگيز است، بيشتر به کدام مؤلفه‌ها از خلقيات ايراني مربوط می‌شود؟» در زير آمده است:

پاسخ‌گويان مؤلفه‌های بحث‌انگيز خلقيات ايراني را چه مواردي دانسته‌اند؟

۱. ضعف فرهنگ کار جمعی و فعالیت مشترك گروهي

۲. از انتقاد آزده و ناراحت می‌شوند

۳. رودربايستي زياد، تعريف و تمجيد در حضور يكديگر و قضاوت منفي در غياب هم

۴. معمولا پنهان‌کاري مي‌کنند و غالبا شفاف نيستند

۵. خودمدارند

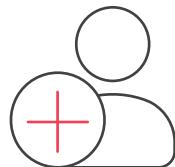
۶. احساسات در ايران بر خردورزی چيره می‌شود

۷. دروغ در ميان‌شان رواج دارد

۸. به‌سختی می‌توانند گفت‌وگو و توافق پايداري انجام دهند

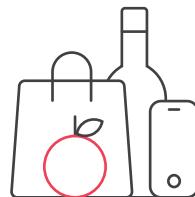
کار تیمی در یک سازمان ایرانی با بیش از ۴۵۰ تنوع شغلی

ایده راه‌اندازی دیجی‌کالا در سال ۱۳۸۵ پس از تجربه شکست در خرید سنتی دوربین توسط دو برادر، حمید و سعید محمدی شکل گرفت. برادران محمدی پس از جمیع آوری اطلاعات فنی و خرید در مورد یک دوربین دیجیتال از مقالات انگلیسی زبان در اینترنت اقدام به خرید حضوری دوربین دیجیتال کردند، اما پس از خرید متوجه شدند که لنز دوربین خریداری شده قبلًا تعمیر شده و مورد استفاده قرار گرفته است. مواردی از قبیل عدم اطمینان به اصالت کالای خریداری شده، نداشتن محتوای فنی مناسب در مورد کالا، عدم بررسی تخصصی کالاهای قابل اعتماد و سایر نیازهای خرید، آنها را برابر آن داشت تا به رفع این کمبودها بپردازند. دیجی‌کالا در سال ۱۳۸۵ با ۷ نیروی انسانی تأسیس شد و با گذراندن سال‌های اولیه خود رشد فزاینده‌ای را تجربه کرد. تمرکز اولیه دیجی‌کالا در ابتدا فروش محصولات الکترونیکی بوده است و به مرور کالاهای متنوعی را به بستر خود اضافه کرده است؛ به طوری که اکنون پر بازدیدترین فروشگاه آنلاین ایران و منطقه است. از شرکت‌های زیرمجموعه و سرویس‌های اصلی این گروه می‌توان به فروشگاه اینترنتی دیجی‌کالا با حضور ۵۹۴۴ همکار، فروشگاه کتاب الکترونیک و صوتی فیدبیو با ۵۲ همکار، زیرساخت پرداخت الکترونیکی دیجی‌پی با ۱۲۸ همکار و مرکز نوآوری دیجی‌نکست با ۱۱ همکار اشاره کرد. همچنین دیجی‌کالا در اواخر سال ۹۸ در استارت‌اپ گُمدا که پلتفرم خردفروشی در بستر شبکه اجتماعی است سرمایه‌گذاری کرد.



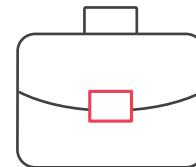
۳۰

رشد تعداد همکاران در ۷ سال



۳+ میلیون

تنوع کالایی



+۴۵۰

تنوع شغلی



+۴۰۰ هزار

سفارش در روز



پلتفرم Kudos سیستم قدردانی دیجی کالا

در پلتفرم Kudos، امکان تشکر کردن از همکاران، مشاهده و مشارکت در بخش «ترین»‌ها و همچنین اهدای کارت‌های تبریک به همکاران فراهم است.

این پلتفرم با افزایش تعلق خاطر و حس دیده شدن، انگیزه افراد در محیط کار را افزایش می‌دهد و در نهایت بهبود عملکرد را موجب می‌شود.



ویژگی‌های سازمان‌های با رشد سریع

تاکنون تعاریف متعددی از سازمان‌های با سرعت رشد بالا (HGF) در مطالعات مختلف ارائه شده است. یکی از روش‌های تعریف سازمان‌های با رشد سریع، معرفی و بررسی معیارهای رشد آن سازمان است. عمدت‌ترین معیارهای رشد تا به امروز در منابع علمی یا مربوط به فروش (که به گردش مالی یا درآمد نیز اشاره شده است) و یا تعداد کارمندان (دلمر، ۱۹۹۷؛ شپرد و ویکلوند، ۲۰۰۹) بوده است. همچنین یکی دیگر از معیارهای مهم که کمتر به آن پرداخته شده است، **بهره‌وری** است (نلسون، ۱۹۹۱).

یکی از ویژگی‌هایی که در یک سازمان با رشد سریع ایجاد می‌شود، افزایش سرعت تغییرات است. این **تغییرات، با سرعت بالا در ابعاد ساختاری، سیستمی و مهارتی قابل رصد** است. در این حالت، ساختار سازمان متناسب با نرخ بالای جذب افراد به طور مستمر در حال تغییر است. متناسب با این سرعت، سیستم‌های مدیریتی به کارگرفته شده و همچنین مهارت‌های نرم و سخت افراد نیز نیاز به توسعه دارند.

این تغییرات زمینه‌ساز ایجاد **پیچیدگی** در سازمان می‌شوند. نیکولاوس نیکسون در سال ۲۰۰۵ استدلال می‌کند که سازمان باید **ظرفیت تطبیق‌پذیری** خود را برای مطابقت ساختارها و سیستم‌های موجود با رشد سریع بهبود دهد. منظور این است که سازمان باید مدل‌های مدیریتی اتخاذ شده برای ساختار سازمانی HGF‌ها را که اغلب پویا و به سرعت در حال تغییر هستند، مورد توجه قرار دهد (آیزهارت و شونون، ۱۹۹۰).

همچنین براساس مطالعات صورت گرفته، سازمان‌های با رشد سریع برای ایجاد درآمد حاصل از فروش پایدار باید بتوانند به صورت مستمر نیازهای در حال تغییر مشتریان خود را درک کنند و به بهینه‌ترین روش ممکن در سریع‌ترین زمان، آن را به مشتریان تحويل دهند (دویل، ۲۰۰۸).

تغییرات سریع نیازمند توانمندی‌هایی است که در ادبیات از آن با عنوان **شاپایستگی پایه‌ای سازمان‌های با سرعت رشد بالا** یاد شده است. شاپایستگی پایه‌ای به عنوان یک عامل موفقیت ضروری دیده می‌شود. در مدیریت استراتژیک، «شاپایستگی پایه‌ای» به عنوان «دسته‌ای از منابع و دانش که برای تولید کالاهای و خدمات در شرکت بسیار حیاتی هستند»، به ویژه «آن دسته از منابع و دانش که کپی برداری یا تقلید توسط رقبا دشوار است» تعریف می‌شود (فوس، ۱۹۹۳). **ساختار سازمانی پویا، دسترسی به فناوری، کارمندان ماهر و بالانگیزه و فرهنگ سازمانی رشدگرا**، از مجموعه شاپایستگی‌های پایه به شمار می‌روند. تیم‌های ماهر و بالانگیزه که یکی از مهم‌ترین انواع شاپایستگی‌های پایه و یک جنبه مهم رشد موفقیت‌آمیز سازمان‌ها هستند موجب تسهیل رشد سریع شرکت‌ها می‌شوند.

همچنین در ادبیات موضوع به یکی دیگر از شاپایستگی‌های پایه‌ای در HGF‌ها اشاره شده است و آن توسعه و انتقال یک **چشم‌انداز مشترک** در سازمان است (همبریک و کروزیر، ۱۹۸۵). براساس مطالعات انجام شده، سازمان‌های با رشد سریع تمایل دارند^۱) رشد بازار و تغییر فناوری را به طور مداوم رصد کنند،^۲ به نفع منافع سازمان فدایکاری کنند،^۳ برای رشد خود برنامه‌ریزی کنند،^۴ طراحی سازمان تیم محور داشته باشند^۵ و^۶ بر اقدامات رهبری تمرکز کنند (گاندری و ولج، ۲۰۰۵).

بنابراین مشخص است که حضور تیم‌ها و پویایی گروهی مانند تعارض شناختی، توانایی تیم‌ها و انسجام گروهی با رشد سریع سازمان در ارتباط است (انسلی و دیگران، ۲۰۰۷).

اهمیت و ویژگی‌های تیم

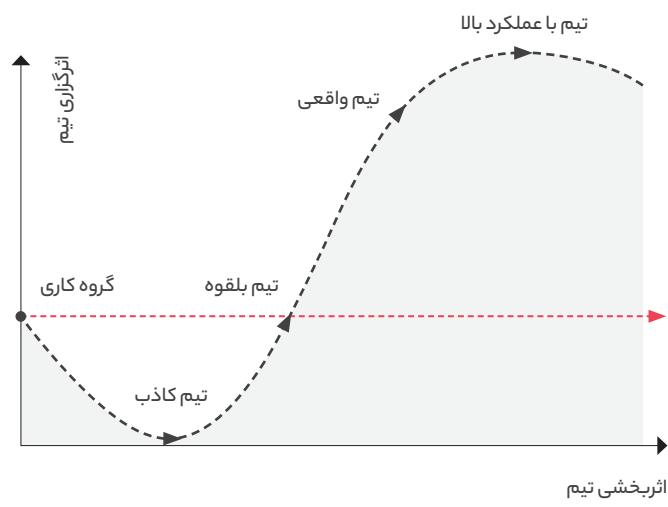
در سال ۱۹۵۱، لی جون، بنیان‌گذار و مدیرعامل شیائومی، یکی از بزرگترین تولیدکنندگان گوشی‌های هوشمند در چین، ابتدا در یک سخنرانی عمومی در مورد تئوری Wind gap (معروف به شکاف‌های باد) صحبت کرد. در این تئوری بیان شده‌است که با شناسایی فرصت‌های بازار (معروف به شکاف‌های باد یا همان Wind gap)، همه شانس ایجاد یک کسب‌وکار موفق و درآمدزا را دارند «حتی یک خوک هم می‌تواند پرواز کند!». بانگاهی عمیق‌تر به این موضوع، می‌توانیم این‌گونه استدلال کنیم که اگر بازار مناسب باشد، هر تیمی می‌تواند موفق باشد.

با این حال، این نظریه به طور گستردگای پذیرفته شده نیست. وقتی از بیشتر سرمایه‌گذاران Silicon Valley در مورد عامل اصلی در ارزیابی یک استارت‌آپ سؤال می‌شود، اولین چیزی که به آن اشاره می‌کنند (تیم) است. TechStars، یکی از بهترین شتاب دهنده‌ها در ایالات متحده است اشاره دارد که سه مورد اول که هنگام ارزیابی به دنبال آن هستند تیم، تیم و تیم است.

تیم‌ها مفهومی هستند که در کتاب‌های متعدد به آنها اشاره شده‌است. اکثر افراد در دوره زمانی کاری‌شان در تیم‌های مختلف کار کرده‌اند و معتقد هستند که می‌دانند تیم‌ها چگونه کار می‌کند و همچنین چه مزایابی توسط آنها ارائه می‌شود. با این حال، با توجه به مطالعات صورت گرفته حاصل از بررسی تیم‌ها مشخص شد که به رغم توسعه دانش افراد از نقش تیم‌ها در سازمان، از پتانسیل آنها در سازمان‌ها به درستی بهره‌برداری نشده است.

اعتقاد به این که تیم‌ها -تیم‌های واقعی و نه گروه‌هایی که مدیران آنها را تیم می‌نامند- باید واحد اصلی کارکردن یک سازمان صرف‌نظر از اندازه آن باشند، قدم اول جهت بهره‌برداری کامل از پتانسیل تیم است. تا حد زیادی موقیت و شکست یک سازمان به کیفیت افراد و عملکرد آنها به عنوان یک تیم بستگی دارد (فلاد و کلاوسنر، ۲۰۱۸). بر اساس تعریف ارائه شده در کتاب «خرید تیم‌ها»، یک تیم متشکل از تعداد کمی از افراد است. این افراد دارای مهارت‌هایی مکمل، نتایج تأثیرگذار و رویکرد مشترک و متعهد به هدف هستند و هر یک از اعضاء خود را مسؤول می‌دانند. در دیجی‌کالا ارزش‌های کار تیمی تعریف شده به نتیجه‌گرایی، مسؤولیت‌پذیری، هم‌مسیری، تعهد نیز اشاره شده است.

در این کتاب به منحنی عملکرد تیم اشاره شده است. در این منحنی پیشرفت یک تیم از مرحله آغاز («گروه») و تبدیل شدن به یک «تیم با عملکرد» نشان داده شده است.



لازمه تبدیل شدن به یک «تیم با عملکرد» بالا این است که اعضای «تیم واقعی» عميقاً به رشد و موفقیت یکدیگر متعهد باشند و همین امر موجب می‌شود ظرفیت آنها برای انجام دادن کارها به طرز قابل توجهی افزایش می‌یابد. در مطالعات شرکت pwc یکی از ویژگی‌های تیم‌های با عملکرد بالا تعامل مؤثر بین تیمی و خارجی است که به سازمان کمک می‌کند تا به نتایج مورد نظر خود دست یابد. بر اساس این مطالعه پیش‌ران‌های ایجاد تیم‌ها با عملکرد بالا به شرح زیر است:

۱. اعتماد متقابل میان اعضای تیم،
۲. شفافیت در اهداف، ساختار و نقش‌ها،
۳. مسؤولیت‌پذیری برای انجام کارها با بالاترین کیفیت،
۴. لمس معنای کار و مشهود بودن اثر هر فرد در رسیدن به اهداف
۵. داشتن نگرش سالم به برنده شدن.

طبق تحقیقات Bain & Company که جامعه آماری متشکل از ۳۶۵ کسب‌وکار متفاوت در اروپا، آسیا و شمال آمریکا را مورد مطالعه قرار داده است، نزدیک به ۷۰٪ از رهبران کسب‌وکارها معتقد هستند که فرهنگ مهمترین مزیت رقابتی آنها است و در این میان عمدتاً معتقدند فرهنگ عملکرد بالا از اهمیت ویژه‌ای برخودار است. این مطالعات، رفتارهایی که سازنده عملکرد بالا هستند را در ۶ دسته تقسیم کرده‌اند:

۱. تعیین اهداف بلندمرتبه و تمایل به تعالی
۲. تمرکز بر محیط خارجی
۳. رویکرد مالکیت بر کار
۴. خروجی محور بودن
۵. نگاه تیم محور در کنار فرد محور
۶. انرژی و انگیزه حرکت

در سال ۲۰۱۷ گوگل تحقیقات گستردگی در مورد تیم‌های گوگل و کار تیمی آنها انجام داد و به المان‌های پویایی تیم‌های مؤثر اشاره کرده است که شباهت زیادی به ویژگی‌های تیم‌های با عملکرد بالا دارند. این ویژگی‌ها عبارت‌اند از:

۱. **امنیت روانی:** اعضای تیم از آن که در مقابل دیگران خط‌کنند و آسیب‌پذیری خود را بروز دهند نمی‌ترسند و احساس امنیت می‌کنند.



۲. قابلیت اطمینان به تیم‌ها: اعضای تیم کارها را به موقع انجام می‌دهند و به طور مداوم عملکرد خود را نسبت به قبل بهبود می‌دهند (Raise the Bar).
۳. ساختار در کنار شفافیت: اعضای تیم نقش‌ها، برنامه‌ها و اهداف مشخصی دارند.
۴. معنا داشتن: ذات کار برای تیم‌ها معنادار است.
۵. تأثیر: اعضا باور دارند کار آنها مهم است و تغییر ایجاد می‌کند. (براون، ۲۰۱۹)

یک تیم با عملکرد بالا دارای ترکیبی از استعدادها و توانایی‌های متمایز فردی است. این ترکیب عملکردی را رقم می‌زند که از تک تک عملکرد افراد بالاتر است. بنابراین تیم‌های با عملکرد بالا (۱) بین ۲۵ تا ۲۵۰ عضو دارند (۲) دارای ترکیبی مناسب از تخصص فنی، مهارت حل مسئله، تصمیم‌گیری و مهارت‌های بین‌فردی باشند، (۳) حول اهداف مشترکی با سازمان شکل گرفته باشند، (۴) وقت و تلاش زیادی را صرف کاوش، شکل دادن و توافق بر سر هدفی کنند که متعلق به آنها و جمع باشد، (۵) اهداف خود را به اهداف عملکردی صریح، قابل اندازه‌گیری و قابل دستیابی تعریف کنند و به آنها متعهد باشند، (۶) تعهد قوی نسبت به همکاری برای تحقق، اهداف وجود داشته باشد (۷) خود را چه به صورت فردی و چه به صورت تیمی در مقابل عملکرد مسؤول بدانند و (۸) دارای رهبری حمایت کننده و تشویق کننده باشند (دومینگوئز، مورا و وراجو، ۲۰۱۶) در یک بررسی صورت گرفته توسط شرکت The Rialto Consultancy بیش از ۵۰ تیم با عملکرد بالا مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. در ادامه این تحقیق لیستی از ویژگی‌های تیم با عملکرد بالا تهیه شده است. این مشخصات در ۸ دسته مجزا تقسیم شده‌اند که به شرح زیر است:

۱. رهبری
۲. همسویی در اهداف
۳. تمرکز بر وظیفه
۴. مسؤولیت مشترک
۵. نگاه نواورانه
۶. رویکرد حل مسئله
۷. تعاملات مؤثر
۸. رویکرد پاسخ‌گو

در نهایت بر اساس طبق مطالعات عوامل زیر را مجموعه‌ای از ویژگی‌هایی شناسایی شده است که باید در تیم‌های کاری با عملکرد بالا وجود داشته باشد:

۱. اهداف شفاف
۲. همراستایی ارزش‌ها

۳. تعاملات مؤثر
۴. تشریک مساعی
۵. خودمختاری و اقتدار (Authority)
۶. رهبری مؤثر (فلاد و کلازر، ۲۰۱۸)

با توجه به مرور مفاهیمی که در ارتباط با تعریف تیم‌های ارائه شد، اکنون اقدام به بررسی این ویژگی‌ها در سازمان دیجی‌کالا به عنوان یک کسب‌وکار با رشد بالا می‌نماییم.

تعداد مولفه‌های مرور شده در ادبیات موضوع بررسی شده در این مطالعه



کتاب فرهنگ سازمانی دیجی‌کالا

در کتاب فرهنگ سازمانی دیجی‌کالا که از آن با نام «سمفونی دیجی‌کالا» نیز یاد می‌شود از فرهنگ داخلی دیجی‌کالا و ارزش‌های آن گفته شده است؛ از اینکه تنها راه موفقیت و پیشرفت یک مجموعه بزرگ، هماهنگی کامل میان اعضای آن است. فرهنگ هماهنگی می‌گوید هرگروه اکستری نیاز به رهبر دارد تا نازد هم راهنمایی کند، اما عامل یکپارچه بودن نوازندگان فقط رهبر اکستر نیست، بلکه نت‌های سمفونی‌ای هستند که همگی را در زیباترین و هماهنگ‌ترین ترکیب‌های ممکن هدایت می‌کنند.

مرور «سمفونی دیجی‌کالا» در قدم اول کمک می‌کند تا بدانیم ما که هستیم، در چه مسیری گام بر می‌داریم، کجا کار می‌کنیم و چطور می‌توانیم بهترین کار را که می‌توانیم برای مجموعه انجام دهیم و در قدم بعد، منبعی سنت برای کسانی که می‌خواهند با فرهنگ و ارزش‌های سازمانی دیجی‌کالا بیشتر آشنا شوند. چهار ارزش اصلی دیجی‌کالا شامل «مشتری محوری»، «نتیجه‌گیرایی»، «کارتیمی» و «اشتیاق برای تعالی» هست که به صورت داستان‌کوتاه و حول دو شخصیت «کوک» و «نناکوک» بیان می‌شود.



با توجه به مرور مفاهیمی که در ارتباط با تعریف تیم‌های ارائه شد، اکنون اقدام به بررسی این ویژگی‌ها در سازمان دیجی‌کالا به عنوان یک کسب‌وکار با رشد بالا می‌نماییم.

مطالعه ویژگی‌های تیمی در دیجی‌کالا

در ادامه، مطالعه موردنظر به منظور پاسخ به سؤال اصلی زیر طراحی شده است:

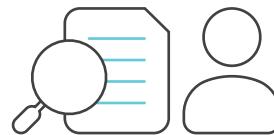
ویژگی‌های تیم‌های دیجی‌کالا که یکی از مولفه‌های رشد سریع هستند چیست؟

با مرور ادبیات موضوع فرهنگ و تیم‌های با عملکرد بالا و شناخت ویژگی‌های این دست سازمان‌ها به ۱۱ ویژگی کلیدی رسیدیم:

۱. داشتن اهداف و ارزش‌های مشترک و همسو
۲. اعتماد، امنیت روانی و تعامل مؤثر
۳. تعهد و مسؤولیت‌پذیری
۴. حضور رهبران مؤثر و حامی
۵. انگیزه و انرژی دستیابی به اهداف
۶. کارمعنادار و قابلیت اثربخشی
۷. شفافیت در اهداف، ساختار و نقش‌ها
۸. نتیجه‌گیری
۹. ترکیب مناسب از مهارت‌ها و تخصص‌های مکمل
۱۰. نگاه نوآورانه
۱۱. رویکرد مشتری محور

برای بررسی ویژگی‌های معرفی شده در دیجی‌کالا تحقیقاتی و مشاهدات متعددی صورت گرفته است. این تحقیقات شامل بررسی بستر دیجی‌کالا، مرور اخبار منتشر شده در زمان‌های متعدد، مرور مطالعات آکادمیک صورت گرفته با محوریت دیجی‌کالا، انجام نظرسنجی و پیمایش داخلی و تحلیل اقدامات صورت گرفته می‌شود.





تحقیقات



مطالعات آکادمیک ۲۱۹ پایان‌نامه



خبر و رویدادها



بستر دیجی‌کالا



نظرسنجی و پیمایش داخلی

- رویداد DTalk
- رویداد رونمایی از گزارش دیجی‌کالا
- ارزش‌های دیجی‌کالا
- مصاحبه و مشاهده

- نظرسنجی داخلی
- تحقیق OHI
- eNPS

ویژگی‌های تیمی در بستر دیجی‌کالا به ترتیب اولویت

۶

اهداف مشترک

۵

رهبری مؤثر و حامی

۴

انگیزه

۳

رویکرد مشتری محوری

۲

نتیجه‌گرایی

۱

مسئولیت‌پذیری



نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که ۶ مولفه مسؤولیت‌پذیری، نتیجه‌گرایی، رویکرد مشتری محوری، انگیزه، رهبران مؤثر و حامی و اهداف مشترک بین اعضای تیم دارای بالاترین امتیاز هستند. در ادامه به بررسی ادبیات موضوع موجود حول هریک از مولفه‌ها می‌پردازیم.

مسؤولیت‌پذیری

زمانی که گروه‌ها مسؤولیت تیم شدن را درک کرده و آن را به عهده بگیرند به یک تیم با عملکرد بالا تبدیل می‌شوند. هریک از اعضای تیم باید باورداشته باشد که مسؤولیت هر یک از آنها به صورت اشتراکی مسؤولیت تیم را تعریف می‌کند.

مسئولیت‌پذیری تیم برگرفته از تعهدی است که برای خود و دیگران قائل می‌شوند و اعتمادی که به یک دیگر در عمل به آن دارند. با تعهد دادن به پذیرفتن مسؤولیت خود در قبال اهداف تیم، هریک از اعضاء مسؤول اپراز نظرات خود در مورد همه جنبه‌های عملکرد تیم هستند و در مقابل حق دارند تا دیدگاه‌های آنها به صورت منصفانه و سازنده شنیده شود. با چنین اقدامی اعتماد که اساس مسؤولیت‌پذیری است ایجاد، گسترش و حفظ می‌شود.

نتیجه‌گرایی

زمانی که تیم‌ها رویکرد نتیجه‌گرایی را اتخاذ می‌کنند، اقدامات آنها برگرفته از اولویت‌های عملکردی است که به صورت مشترک تعریف شده و در راستای اهداف سازمان است. همچنین در این رویکرد هدف تیم‌ها رسیدن به سریع‌ترین خروجی ممکن از طریق تجربه کردن کارآمدترین روش ممکن است. از طرفی برای یافتن بهترین روش در محیط‌های پویا تیم‌ها نیاز دارند تا عملکرگرا باشند. یک گروه می‌تواند با انجام اقدامات متنوع که دانش و بینش جدیدی را ایجاد می‌کند، سریع‌تر بیاموزد که چگونه می‌توان به سطوح بالاتری از عملکرد دست یابند.

رویکرد مشتری محوری تیم

در سازمان‌هایی که سرعت ویژگی باززآنها است، تقریباً تمام تصمیمات به صورت تیمی و توسط افرادی اتخاذ می‌شود که ارتباط نزدیکی با مشتری دارند. زیرا این تیم‌ها بیشترین دانش و اطلاعات را در مورد مشتری دارند. در واقع رویکرد مشتری محوری نشان دهنده‌ی کم و کیفی از عملکرد است که به طور مستقیم رضایت مشتری را هدف قرار داده است. با تمرکز و تقویت این رویکرد در سازمان، تمامی تصمیم‌ها بر محوریت مشتری متمرکز است؛ بنابراین استفاده از ابزارها و راه حل‌های داده محور از اهمیت بالایی برخوردار است.

انگیزه

دونوع متفاوت از انگیزه درون تیم‌ها وجود دارد: انگیزه درونی و بیرونی. انگیزه بیرونی بین اعضای تیم آمیخته با دنیای بیرون هر تیم و اعضای آن است که به صورت نمونه‌هایی از جمله تمایل برای شناسایی شدن در تیم، کسب قدرت، مقام، اعتبار و موقعیت اجتماعی بالا ظاهر می‌شود.

در مقابل آن انگیزه درونی در افراد از وجود معنا در زندگی هر فرد نشئت می‌گیرد. نمودهای آن را می‌توان درشد فردی، رضایت، کمک به دیگران، پاییند بودن به ارزش‌های خود و اثرگذاری جستجو کرد. شفاف بودن ارزش‌ها و اهداف مشترک منجر به ایجاد تیم‌های می‌شود که انگیزه درونی ویژگی بازآنهاست.

رهبری مؤثر و حامی

رهبری مؤثر یکی از عناصر اصلی کار تیمی و تیم‌هایی است که عملکرد بالایی دارد. اثر اصلی آنها در کاهش کنترل و فرایندهای بوروکراتیک، قابل مشاهده است. همچنین آنها با توسعه توانایی، دانش، مهارت‌های بین‌فردي و با اثبات باور خود و القای اختیار به تیم‌ها می‌توانند تأثیر مستقیمی در عملکرد تیم‌ها داشته باشند.

رهبران مؤثر با فراهم آوردن فرصت رهبری برای هر یک از اعضای تیم در زمینه‌ای که اعضا تخصص دارند، خصوصیات رهبری را در دیگران پرورش می‌دهند (کاتزبک و اسمیت، ۲۰۰۵). تشویق اعضای تیم به مشاهده، ارزیابی و تقویت خود از مشخصه رهبران تیم‌ها با عملکرد بالا هستند (منزو و سیمز، ۱۹۸۷).

اهداف مشترک

داشتن هدفی شفاف و در عین حال جذاب از مواردی است که می‌تواند به یک سازمان هویت دهد. اگر سازمان بداند به کجا می‌رود و در این مسیر چه ارزش‌هایی با خود به همراه دارد، می‌تواند در دوراهی‌های مسیر با نگاه به آینده خلق شده خود و با بررسی ارزش‌هایی که برای آن اولویت دارد بهترین مسیر مختص خود را در راستای هدف پیش بگیرد. بنابراین شفاف بودن و منطبق بودن افراد با اهداف و ارزش‌ها سبب می‌شود همه بتوانند در انتخاب‌های خودشان چه در ابعاد خرد و کلان نقطه اتصال خود را به مسیر حفظ کنند و برآیند حرکت به سوی هدف در مسیر واحدی نمایان شود.



دستاوردهای تیم

- نتیجه‌گرایی
- مشتری محوری



ویژگی تیم

- مسؤولیت‌پذیری



مولفه‌های تأثیرگذار

- انگیزه
- رهبری
- اهداف مشترک



رویدادهایی برای همسو شدن

همیشه با پایان هر فصل، دوره‌های داخلی با حضور همه همکاران و رهبران دیجی‌کالا برنام «کوک شیم» برگزار می‌شد (نامی برگرفته از کتاب فرهنگ سازمانی دیجی‌کالا). در این رویدادها رهبران در خصوص موقایت‌ها، شکست‌ها و تجارب تیم‌هایشان صحبت می‌کردند که نتیجه این اتفاق در راستای هماهنگی بیشتر و شفاف سازی بین تیم‌ها بود. با شیوع ویروس کرونا این فرصت کنار هم بودن به صورت حضوری از دست رفت اما به منظور بهبود ارتباطات داخلی همکاران دیجی‌کالا برنامه D-Talk از طریق گفت‌وگو با افراد متخصص در حوزه‌های مختلف دیجی‌کالا ساخته شد. البته این برنامه فقط یک برنامه گفت‌وگو محور نیست و اهدافی نظری آگاهی همکاران از کسب‌وکار و توسعه تجارت الکترونیک را نیز دنبال می‌کند. مخاطب اصلی این برنامه همه همکاران دیجی‌کالا است که به واسطه آن می‌توانند با عملکرد زیرمجموعه‌ها و بخش‌های مختلف دیجی‌کالا آشنایی بیشتری پیدا کنند.



تحلیل ویژگی‌های تیمی در بسته دیجی‌کالا

با بررسی ادبیات موضوع و شفاف شدن چیستی هریک از مؤلفه‌ها به مرور اطلاعات به دست آمده از مشاهدات و مصاحبه‌های صورت گرفته در دیجی‌کالا می‌پردازیم. دلیل این امر شناخت بهتر و مرور ویژگی‌هایی است که در میان تیم‌ها به طور آشکار و ضمنی وجود دارد و می‌تواند در قالب ویژگی‌های ذکر شده نمایان شود.

براساس مصاحبه‌های صورت گرفته به نظر می‌رسد تکرار لفظ **مشتری** از اهمیت بالایی برخوردار است که در ادامه به برخی از آنها اشاره شده است:

اولویت با انتظارات مشتری و جلب رضایت فروشنده‌گان بدون خدشه‌دار شدن تجربه مشتری است.

حمدی محمدی در رویداد رونمایی از گزارش سالانه دیجی‌کالا

”

رمزکار، در مشتری محور بودن و از زاویه دید مشتری به موضوع نگاه کردن بوده است.

حمدی محمدی در رویداد رونمایی از گزارش سالانه دیجی‌کالا

”

همچنین یکی از ۴ ارزش سازمانی پایه‌ای در دیجی‌کالا اشاره به «مشتری محوری» دارد که در تعریف آن آمده است: «ما تا زمانی که مطمئن نشویم یا خدمات جدیدی که قصد ارائه‌ی آن را داریم، برای مشتری مناسب است آن را ارائه نمی‌کنیم. مشتری در سمعونی ما حق و تو دارد، چرا که او قرار است شنونده‌ی موسیقی ما باشد.»

برگرفته از کتاب فرهنگ سازمانی دیجی‌کالا

با بررسی ساختار سازمانی فعلی طراحی شده در دیجی‌کالا مرکز تجربه مشتری به طور مستقیم به مدیر عامل مجموعه گزارش می‌دهد و در ساختار منابع انسانی آن از رویکرد HRBP استفاده شده است.





بنابراین تاحدی شفاف است که مشتری برای دیجی‌کالا از اهمیت بالایی برخوردار است و با هدف مشترک تعیین شده میان تیم‌ها ارتباط بالایی دارد. در کتاب فرهنگ سازمانی دیجی‌کالا ماموریت سازمانی به شرح زیر ارائه شده است:

«دیجی‌کالا یک فروشگاه آنلاین است که به دلیل جایگاه قدرتمندی که دارد، از مقصد خرید به مقصد جست‌وجوی تمام محصولات در ایران و منطقه‌ی خاورمیانه و شمال آفریقا تبدیل می‌شود. ما تجربه‌ی خرید عالی را با استفاده از بزرگ‌ترین تنوع محصولی، بهترین قیمت‌ها، محتوای غنی و کارآمد، خرید راحت و لذت‌بخش، سریع‌ترین زمان تحويل، خدمات قابل اعتماد و انجام فرایندها به صورت کارآمد مهیا می‌کنیم.»

در مصاحبه صورت گرفته با معاعون بازاریابی دیجی‌کالا تعریف جامعی از مشتریان ارائه شده است. در این مصاحبه به این نکته اشاره شده است که مشتریان به مصرف‌کنندۀ نهایی، فروشنده و همکاران قابل تعمیم هستند. از نظر ایشان هدف دیجی‌کالا به صورت زیر تعریف می‌شود:

هدف دیجی‌کالا ایجاد عدالت اجتماعی است و آن را با تلاش برای فراهم کردن دسترسی برای همه دنیا می‌کند. دسترسی به فروشنده برای فروش محصولات خود در هر نقطه‌ای از ایران، دسترسی به مشتری برای خرید راحت و فراهم آوردن بستر مناسب برای همکاران برای انجام کار و باور به اهمیت آن

امیر پاشا، معاعون بازاریابی دیجی‌کالا

”

هدف نهایی تعریف شده در دیجی‌کالا که آمیخته با رویکرد مشتری محوری است، در دیگر ابعاد سازمان نیز قابل رصد بوده است. در مطالعه صورت گرفته توسط تیم مدیریت عملکرد منابع انسانی، مدل سلامت سازمانی (OHI) ارائه شده توسط شرکت مشاوره مدیریت مکنی مورد بررسی قرار گرفته است. در نتیجه این مطالعه که منجر به ارائه کهن الگو (Archetype) مشخصی از سازمان می‌شود، الگوی شکل دهنده دیجی‌کالا به عنوان یک Market Shaper نتیجه‌گیری شده است که تمرکز بر محیط خارجی و مشتری محوری ازویژگی‌های پایه‌ای آن است. در تیم مدیریت عملکرد با الهام از هدف نهایی تعریف شده و استراتژی هرساله سازمان، برای هر یک از واحدها و به صورت آبشاری برای هر یک از افراد اهداف و نتایج کلیدی (OKR) تعیین می‌شود. در یکی از مصاحبه‌ها با مدیر عملکرد دیجی‌کالا به اقدامات جهت تعیین اهداف مشترک اشاره شده است:

افراد در تعیین اهداف (targets) دخیل هستند؛ به طوری که این اهداف یا در یک جلسه با مدیر نهایی می‌شوند یا مدیر واحد، اهداف پیشنهادی خود را رئه می‌کند و در تیم مدیریت عملکرد بررسی می‌شود. همچنین ممکن است اهداف از سمت ما تعریف شوند و به مدیر تیم ابلاغ شوند. در هر صورت تلاش ماباین است که اهداف، کاملاً توافقی باشند.



استفاده از مدل OKR برای مدیریت عملکرد تاحدی نشان دهنده وجود رویکرد خروجی محور در سازمان است. بر اساس روایت موجود در کتاب فرهنگ دیجی‌کالا یکی از ارزش‌ها به این گونه تعریف شده است:

«اغلب آدم‌ها دو رویکرد اصلی برای کار کردن دارند. رویکرد اول روحیه‌ای کارمندآبانه و فقط دنبال پر کردن ساعت کاری و رویکرد دوم دنبال نتیجه و نتیجه گرایی فاغ از میزان ساعت کار و دیگر مسائل است. سمفونی دیجی‌کالا، دیجی‌نوازهایی می‌خواهد که می‌خواهند آن قدر بسازند تا به نتیجه برسند.»

در مراجعه حضوری به مرکز توزیع دانش دیجی‌کالا و صحبت صحبت با تیم محتوا (مستقر در کارخانه محتوا)، مشاهداتی از قبیل وجود مانیتورهایی جهت اعلام عملکرد هر یک از همکاران ثبت شده است.

افراد تیم، به صورت روزانه عملکرد خود را بر اساس بسته‌های رصد شده و مورد تأیید قرار گرفته از نظر اصالت کالا و موارد دیگر مشاهده می‌کنند.

همچنین وجود خبرنامه هفتگی و ماهانه در برخی از تیم‌ها مرسوم است. در تیم منابع انسانی بررسی عملکرد هر یک از افراد و ارائه جدول دستاوردهای محاسبه شده در دوره‌های زمانی مختلف به طور شفاف برای همه لایه‌ها در خبرنامه‌ها ارائه می‌شود.

* شرکت‌هایی که متناسب با این کهن الگو هستند در شکل دادن به روند بازار موفق هستند. ویژگی باز این کهن الگو تمرکز زیادی بر محیط خارجی با تأکید بر شناخت مشتریان، شرایط رقابتی و شرکای تجاری دارد.

تاكيد بر نتيجه‌گرایي همراه با روپردازی مسؤوليت‌پذيری ممکن می‌شود. وجود اين روپرداز در تيم‌ها در مطالعات سلامت سازمان صورت گرفته در ديجي‌کالا نيز قابل رصد است. طبق اين مطالعه مسؤوليت‌پذير از نگاه همکاران ديجي‌کالا بالاترین امتياز بالاي مولفه مسؤوليت‌پذير منطبق است. در كتاب فرهنگ ديجي‌کالا اين گونه به آن اشاره شده است:

«وقتی من مسؤول انجام کاری هستم، یعنی آن کار مال من است، جزئی از وجود من است، فرزند من است و من حکم پدریا مادر را برايش دارم. خيلي نادر است که پدر و مادری نسبت به فرزندشان منفعل باشند».

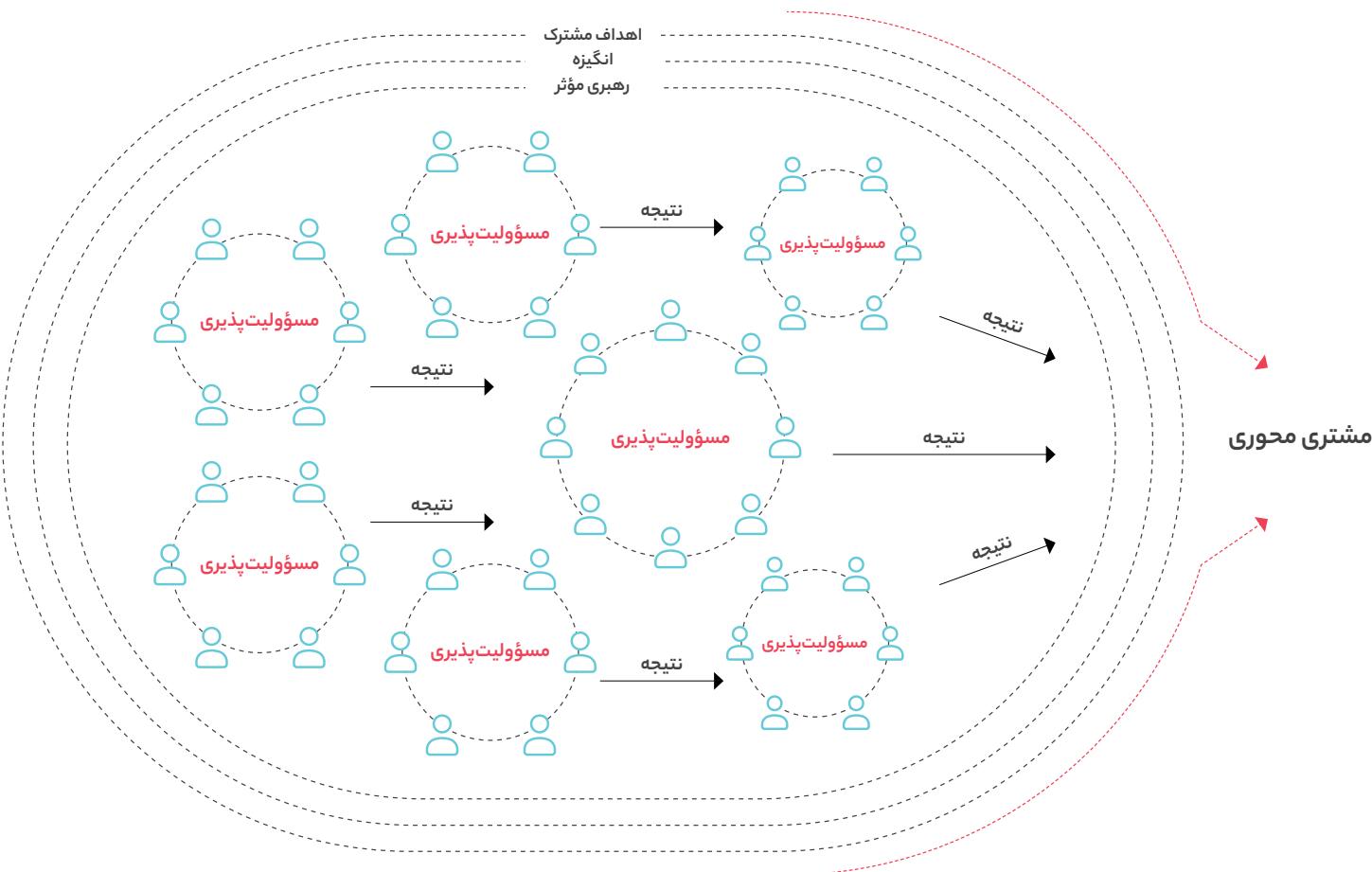
تفويت روپردازی مسؤوليت‌پذيری با برگزاری جلسات Lessons Learned، و دوره‌های تقویت بازخورد مؤثر که به مدت ۲ سال در ديجي‌کالا اجرا شده است نشان دهنده اهمیت این موضوع برای سازمان است. همانطور که در بخش دوم مرور شد، تعیین مسئله و راه حل‌های همسو با اهداف توسعه خود تیم‌ها می‌تواند نمودی از وجود روحیه مسؤوليت‌پذيری در افراد سازمان باشد. اين روپرداز برای سازمان هزينه‌هایی نيز داشته است زیرا وجود پروژه‌های شکست خورده در سازمان نيز متعدد است.

با اين حال مسؤول بودن و در ادبیات ديجي‌کالا، مالک کار بودن، زمینه ايجاد انگيزه مداوم در تیم‌ها را فراهم کرده است. در هر يك از واحدها افراد تیم با راي دهی نسبت به عملکرد همکاران خود «همکار نومه ما» را انتخاب می‌کنند. با بررسی دلایل انتخاب چنین فردی، تطابق زیادی با اين دلایل و ارزش‌های کارتمی تعریف شده مشاهده می‌شود. وجود انگيزه در افراد نيز در دیگر پلتفرم‌ها Kudos Recognition مانند قابل رصد است که افراد لقب‌های گوناگونی به همکاران خود اعطا می‌کنند.

در سازمان‌ها با تیم‌های با عملکرد بالا از اصطلاح "Raise the bar" استفاده می‌شود. ماهیت اين روپرداز بالانگه داشتن عملکرد توسيط هر يك از افراد است که در مجموع عملکرد کلي سازمان را نشان می‌دهد. بر اساس تعریف همکاران ديجي‌کالا اين مفهوم در سازمان ديجي‌کالا با الهام از مسابقات فرمول ایپاده‌سازی شده است.

انگيزه ايجاد شده و رهبری حامي زمينه‌سازی پذيرش روپرداز مسؤوليت‌پذيری است. بر اساس مصاحبه‌های متعدد صورت گرفته از افرادي که مسؤوليت راهبری در تیم‌ها را دارند بروز روپرداز خروجي محوري در آنها نمایان بوده است. آنها با شنيدين مسائل تیم‌ها و تاكيد بر راه حل توسيط خود تیم‌ها آنها را تشویق به انجام کارها می‌کنند.

چهارچوب مفهومی برگرفته از مطالعه ویژگی‌های کار تیمی در دیجی‌کالا



* این مدل تنها با تکیه بر مطالعه و مورد کاوی یک شرکت (دیجی‌کالا) تهیه شده و قابل تعمیم به سایر کسب‌وکارها نیست. شایسته است این مدل در گام‌های آتی مطالعه، با تحلیل کمکی و کیفی تکمیل شود.

فهرست منابع (فصل سوم)

- Rogers, P., Meehan, P., & Tanner, S. (2006). Building a winning culture. Bain & Company.
- Brown, D. (2019). High Performing Teams. The Brown Collective.
- Delmar, F. (1997). Measuring growth: methodological considerations and empirical results. R. Donckels, & A. Miettinen (Eds.), Entrepreneurship and SME Research: On its Way to the Next Millennium.
- Dominguez, C., Moura, I., & Varajão, J. (2016). High Performance Teams. International Journal Of Information Technology Project Management.
- Donkor, C. (2018). High-Performing Teams. In The Spotlight: High-Performing Organisations. Disclose, PwC's Online Magazine.
- Doyle, P. (2008). Value-based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value (2nd ed.).
- Eisenhardt, K. M., & Bird Schoonhoven, C. (1990). Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth U.S. semiconductor ventures.
- Ensley, M.D., Hmieleski, K.M., Pearce, C.L., (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. The Leadership Quarterly.
- Flood, F., & Klausner, M. (2018). High-Performance Work Teams and Organizations. Global Encyclopedia Of Public Administration, Public Policy, And Governance.
- Foss, N.J. (1993). Theories of the firm: contractual and competence perspectives. Journal of Evolutionary Economics.
- George, B., & Sims, P. (2007). True North: discover your authentic leadership. Jossey Bass.
- Hambrick, D. C., & Crozier, L. M. (1985). Stumblers and stars in the management of rapid growth. Journal of Business Venturing.
- Katzenbach, J., & Smith, D. (1993). The wisdom of teams. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Kamer, J., & Solingen, R. (2020). Formula X: How to reach extreme acceleration in your organization. Lifestyle Entrepreneur Press.
- Keller, S., & Price, C. (2011). Beyond performance: how great organizations build ultimate competitive advantage. McKinsey & Company.
- Kotter J, Sathe V. (1978). Problems of Human Resource Management in Rapidly Growing Companies. California Management Review.
- Nelson, R. (1991). Research on Productivity Growth and Productivity Differences: Dead Ends and New Departures. Journal of Economic Literature.
- Nicholls-Nixon, C. L. (2005). Rapid growth and high performance: The entrepreneur's "impossible dream?". Academy of Management Executive.
- Shepherd D, Wiklund J. (2009). Are we comparing apples with apples or apples with oranges? Appropriateness of knowledge accumulation across growth studies. Entrepreneurship Theory and Practice.
- The Rialto Consultancy. (2018). How to Create High Performing Teams.

digikala