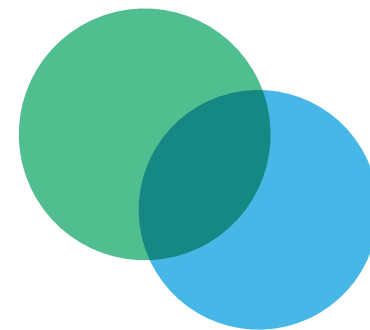


استراتژی برتر در توسعه برند کارفرمایی



نتایج نظرسنجی **چندین** درباره نگاه کارجویان جوان
به فرایندهای کاری در شرکت‌های ایرانی آبان ۱۴۰۳

رویداد برند کارفرمایی که در تاریخ ۲۶ آذرماه در ضرغام، توسط مجموعه رسانه‌ای راهکار و با حمایت توسن برگزار شد، محلی برای گردهمایی مدیران و کارشناسان منابع انسانی، ارتباطات داخلی، برندینگ، روابط عمومی و هر تخصصی بود که به برند کارفرمایی مرتبط می‌شود. «چندین» با شرکت در این رویداد نظر کارشناسان این حوزه را در مواجهه با چالش‌هایی که می‌تواند برند کارفرمایی سازمان را تحت تاثیر قرار دهد مورد پرسش قرار داده است. در این نظرسنجی که ۵۰ نفر از مدیران و کارشناسان در آن شرکت کرده‌اند، حالت‌های فرضی ترسیم شده تا مشخص شود افراد صاحب نظر در حوزه برند کارفرمایی چه رویکردی را به عنوان استراتژی برتر در مواجهه با این چالش‌ها انتخاب می‌کنند.

فرض کنید بحرانی پیش آمده و سازمان نمی‌تواند به دلایلی درباره آن شفاف باشد. بهتر است در کوتاه‌مدت در این شرایط چه رویکردی اتخاذ کنیم؟



۳۶٪

با توجه به اینکه سازمان من ظرفیت گفت‌وگوی سازنده دارد، بهتر است در کوتاه‌مدت با کارکنان سازمان وارد گفت‌وگو شویم و نگرانی‌هایشان را بشنویم

۵۰٪

سازمان باید سکوت کند تا مدت زمان مناسبی از وقوع بحران بگذرد و برخی افراد سازمان را به صورت گزینشی در جریان بخشی از ماجرا قرار داده تا اطلاعات را به صورت کنترل شده در اختیار کارکنان سازمان قرار دهند.

در ابتدا با انتشار بیانیه‌ای رسمی دلایل عدم شفافیت را به کارکنان توضیح دهیم و بعد با اجرای کمپین‌های مختلف در سازمان بر روی ارزش‌های برند تمرکز کنیم تا کارکنان تحت تاثیر بحران نسبت به سازمان و کار خود پی‌علاقه نشوند

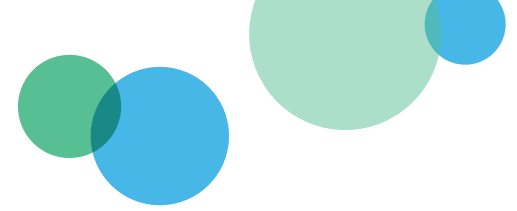
۶٪

باید با اجرای کمپین‌های مختلف در زمان بحران بر روی ارزش‌های برند تمرکز کرد تا کارکنان نسبت به سازمان و کار خود پی‌علاقه نشوند

شرکت‌کنندگان رویداد برند کارفرمایی با یک مسئله فرضی روبرو شده‌اند. از آنها خواسته شده حلقی را فرض کنند که بحرانی پیش آمده و سازمان نمی‌تواند به دلایلی درباره آن شفاف باشد. بهتر است در کوتاه‌مدت در این شرایط چه رویکردی اتخاذ شود؟ ۵۰ درصد از شرکت‌کنندگان در نظرسنجی «چندین» گزینه‌ای را انتخاب کرده‌اند که در آن فرایندی تعریف شده شامل اینکه در ابتدا با انتشار بیانیه‌ای رسمی دلایل عدم شفافیت را به کارکنان توضیح دهیم و بعد با اجرای کمپین‌های مختلف در سازمان بر روی ارزش‌های برند تمرکز کنیم تا کارکنان تحت تاثیر بحران نسبت به سازمان و کار خود بی‌علاقه نشوند. این رویکرد در حالی بیشترین اتفاق نظر را در بین مدیران و کارشناسان منابع انسانی و برند کارفرمایی به خود جلب کرده که می‌تواند در کنار مزایای به خصوص خود، معایبی داشته باشد. از جمله اینکه انتشار بیانیه داخلی در عمل تفاوتی با انتشار بیانیه عمومی ندارد و با در نظر گرفتن احتمال انتقال آن به خارج از سازمان می‌تواند استراتژی سازمان در ارتباطات خارجی را تحت تاثیر قرار دهد. چراکه در صورت مسئله، گفته شده سازمان نمی‌تواند درباره این بحران شفاف عمل کند.

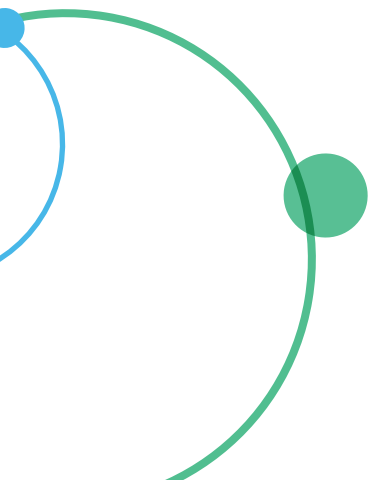
۳۶ درصد از پاسخ‌دهندگان گفته‌اند با توجه به اینکه سازمان‌شان ظرفیت گفتگوی سازنده دارد، بهتر است در کوتاه‌مدت با کارکنان سازمان وارد گفتگو شویم و نگرانی‌هایشان را بشنویم. موضوعی که نیاز به زیرساخت‌های محکمی در بحث ارتباطات داخلی دارد. چراکه این موضوع نیازمند آن است که پیش از این اقدامات لازم در راستای ایجاد فضای گفتگو در داخل سازمان انجام شده باشد. فرآیندی سخت و دشوار که به خصوص در شرکت‌های بزرگ به یک دغدغه مهم تبدیل شده است. در صورتی که این ظرفیت به طور کامل در سازمان وجود نداشته باشد، استفاده از استراتژی مکالمه شفاهی با کارکنان سازمان در خصوص بحران پیش آمده می‌تواند خود تبدیل به یک بحران کوچک‌تر در سازمان شود.

مسئله شفافیت سازمانی در شرایط بحران



دو گزینه دیگر نظر کمتر از ۱۰ درصد شرکت‌کنندگان را جلب کرده‌اند. ۸ درصد آنها گفته‌اند در چنین شرایطی سازمان باید سکوت کند تا مدت زمان مناسبی از وقوع بحران بگذرد و برخی افراد سازمان را به صورت گزینشی در جریان بخشی از ماجرا قرار داده تا اطلاعات را به صورت کنترل شده در اختیار کارکنان سازمان قرار دهند. بررسی عملکرد شرکت‌هایی که با بحران‌های این چنینی مواجه شده‌اند نشان می‌دهد در استراتژی ارتباطات سازمانی عموماً چنین فرآیندی در پیش گرفته شده و سازمان در ابتدا در مواجهه با بحرانی که توانایی شفافیت راجع به آن را ندارد، سکوت پیشه کرده است. هرچند در همین استراتژی، انتقال اطلاعات به صورت گزینشی بین کارکنان سازمان می‌تواند فرآیند انتقال اطلاعات و گفتگو با سازمان را مختل و پیام منتقل شده به اجزای مختلف سازمان را دچار تغییر کند. موضوعی که در نهایت باعث از کنترل خارج شدن فرآیند ارتباطات داخلی می‌شود.

کمترین اتفاق نظر برای استراتژی اجرای کمپین ایجاد شده است. ۶ درصد از شرکت‌کنندگان در نظرسنجی چندین گفته‌اند در مواجهه با چنین بحرانی باید با اجرای کمپین‌های مختلف در زمان بحران بر روی ارزش‌های برند تمرکز کرد تا کارکنان نسبت به سازمان و کار خود بی‌علاقه نشوند. کنار گذاشتن مبحث اصلی، یعنی بحران، در ارتباطات سازمانی شاید دلیل استقبال کم شرکت‌کنندگان از این گزینه باشد. شرایطی را فرض کنید که به عنوان یکی کارکنان سازمان سوالات مختلفی درباره بحران به وجود آمده در ذهنتان شکل گرفته و سازمان به جای اتخاذ رویکرد مناسب برای مواجهه با بحران، به سراغ اجرای کمپین‌های داخلی در راستای تاکید بر ارزش‌های برند رفته است. موضوعی که می‌تواند روی اعتماد کارکنان سازمان تاثیر منفی بگذارد.





بهترین رویکرد در مواجهه با پیام‌های منفی در فضای مجازی

شرایطی را فرض کنید که در آن فردی با هویت نامشخص، بازخوردهای منفی و نادرستی در شبکه‌های اجتماعی و فروم‌ها درباره شرکت منتشر کرده است. بهتر است سازمان در اولین اقدام چه واکنشی نشان دهد؟ شرکت‌کنندگان در رویداد برند کارفرمایی در مواجهه با چنین شرایطی عموماً روی یک استراتژی خاص اتفاق نظر دارند. ۷۰ درصد از آنها گفته‌اند باید فوراً به بررسی دلایل احتمالی چنین بازخوردی در سازمان باشیم تا در صورت صحت آن را رفع کنیم و بعد در فضای عمومی به این نظر پاسخ دهیم. رویکرد صحت‌سنجی و استقبال از نظرات منفی هرچند می‌تواند سیگنال مثبتی به کارکنان داشته باشد و نشان دهد سازمان تا چه حد درباره سلامت محیط کار خود حساس است، اما در بلندمدت ممکن است وقت و هزینه زیادی را به خود اختصاص دهد. چراکه امکان دارد بخش عمده نظرات منفی مطرح شده با واقعیت منطبق نباشد. از سوی دیگر پاسخگویی به موارد مطرح شده در فضای عمومی می‌تواند عواقبی را متوجه برند کارفرمایی کند. برای مثال برخی از متخصصان حوزه ارتباطات بر این باورند که پاسخگویی بالاتر از حالت معمول می‌تواند باعث افت جایگاه سازمان در نگاه مخاطب شده و به جای چهره شفاف، چهره‌ای ضعیف و در مظان اتهام از سازمان در ذهن مخاطب که همان کارجویان بالقوه هستند ایجاد کند.

دیگر گزینه‌ها نظر افراد محدودی را به خود جلب کرده‌اند. ۶ درصد از شرکت‌کنندگان گفته‌اند بهتر است سازمان با پلتفرم‌ها یا افرادی که بدون سند و مدرک به انتشار بازخوردهای منفی می‌پردازند برخورد کند. موضوعی که ممکن است پای سازمان را به دعاوی حقوقی باز کند و از سوی دیگر با واکنش چندبرابری پلتفرم مربوطه عملاً سازمان درگیر بحرانی تازه و از جنس متفاوت شود. ۴ درصد از شرکت‌کنندگان هم استراتژی‌ای را انتخاب کرده‌اند که براساس آن صرفاً به مشاهده‌گری بپردازیم و در صورت بحرانی شدن وضعیت واکنش نشان دهیم. موضوعی که ممکن است به عمیق‌تر شدن و افزایش نظرات منفی در شبکه‌های اجتماعی منجر شود و تاثیر بسیار منفی بر برند کارفرمایی به طور خاص نزد مخاطبان اصلی یعنی کارجویان بگذارد. شاید همین عوامل باعث شده این استراتژی کمتر از دیگر گزینه‌ها انتخاب شده باشد.

۲۰ درصد از شرکت‌کنندگان گفته‌اند در چنین شرایطی سازمان باید از کارکنان خود بخواهد در فضای عمومی چنین نظراتی را تکذیب کنند و نکات مثبتی را با توجه به ارزش‌های برند منتشر کنند. این استراتژی در صورتی امکان‌پذیر است که نظرات منفی منتشر شده واقعاً نادرست و خلاف واقعیت باشند. از سوی دیگر این استراتژی نیاز به زیرساخت‌های ارتباطی محکمی دارد. چراکه به سادگی نمی‌توان از کارکنان سازمان انتظار داشت که از حساب‌های شخصی خود در شبکه‌های اجتماعی در راستای اهداف سازمان استفاده کنند و به ارزش‌های برند بپردازند. از سوی دیگر این استراتژی می‌تواند از زاویه دید مخاطبان یک پیام منفی از سازمان مخابره کند تحت این عنوان که برای مثال سازمان از کارکنان خود به عنوان سربازان سایبری استفاده می‌کند. حتی این موضوع می‌تواند باعث توهین به کارکنان در شبکه‌های اجتماعی و فروم‌ها شود. هرچند کسانی که این گزینه را انتخاب کرده‌اند، بیشتر به نقاط قوت این استراتژی مثل تحکیم ارتباطات داخلی با همدلی کارکنان با سازمان و همچنین پاسخگویی غیرمستقیم به محتواهای غیرواقعی منفی درباره سازمان توجه داشته‌اند.



فرض کنید فردی با هویت نامشخص، بازخوردهای منفی و نادرستی در شبکه‌های اجتماعی و فروم‌ها درباره شرکت منتشر کرده است. بهتر است سازمان در اولین اقدام چه واکنشی نشان دهد؟

۲۰٪

سازمان باید از کارکنان خود بخواهد در فضای عمومی چنین نظراتی را تکذیب کنند و نکات مثبتی را با توجه به ارزش‌های برند منتشر کنند.

۷۰٪

باید فوراً به بررسی دلایل احتمالی چنین بازخوردی در سازمان باشیم تا در صورت صحت آن را رفع کنیم و بعد در فضای عمومی به این نظر پاسخ دهیم.

۴٪

صرفاً به مشاهده‌گری پردازیم و در صورت بحرانی شدن وضعیت واکنش نشان دهیم

۶٪

بهتر است سازمان با پلتفرم‌ها یا افرادی که بدون سند و مدرک به انتشار بازخوردهای منفی می‌پردازند برخورد کند.

برندسازی کارفرمایی مبتنی بر تاثیر اجتماعی

مشارکت دادن کارکنان در اقداماتی که سازمان با هدف تاثیرگذاری بر جامعه انجام می‌دهد می‌تواند تاثیرات مثبتی بر محیط کار داشته باشد. از جمله این اقدامات می‌توان به فرآیندهای مسئولیت اجتماعی سازمان اشاره کرد. برای مثال حلقی را فرض کنید که یک سازمان اقداماتی در راستای مسئولیت اجتماعی مثل کمک به آموزش افراد کم برخوردار را به صورت مداوم در دستور کار خود قرار داده است. مشارکت دادن کارکنان در اقدامات این چنینی چه تاثیری به همراه دارد؟

۵۲ درصد از شرکت‌کنندگان در نظرسنجی چندین گفته‌اند خلق معنا برای کارکنان، بهبود تعلق سازمانی و تاثیر مثبت بر جذب استعدادها، می‌تواند نتیجه مشارکت دادن کارکنان در چنین اقدامات اجتماعی شود. ۳۳ درصد از شرکت‌کنندگان گفته‌اند این اقدام باعث بهبود فرهنگ سازمان و ارتقای فرهنگ گفتگو در سازمان می‌شود. ۱۳ درصد تاثیر مثبت این اقدامات را در افزایش ارتباطات سازمان با افراد تاثیرگذار و افزایش روحیه مشارکت کارکنان سازمان می‌دانند. هرچند در این بین ۲ درصد از شرکت‌کنندگان هم گفته‌اند چنین اقدامی هزینه زیادی برای شرکت به همراه دارد و برنامه‌ریزی اجرای آن دشوار است. با اینکه این گزینه کمترین نظر را به خود جلب کرده است، اما می‌تواند به عنوان یکی از دلایل مهمی مطرح شود که شرکت‌ها کمتر به سراغ اقداماتی در راستای مسئولیت اجتماعی و مشارکت دادن کارکنانشان در این مسیر می‌روند.

به نظر شما مشارکت دادن کارکنان در اقداماتی که سازمان با هدف تاثیرگذاری بر جامعه انجام می‌دهد چه تاثیری به همراه دارد؟

؟

• بهبود فرهنگ سازمان و ارتقای فرهنگ گفت‌وگو

۳۳٪

• خلق معنا برای کارکنان، بهبود تعلق سازمانی و تاثیر مثبت بر جذب استعدادها

۵۲٪

۱۳٪

• صرفاً به مشاهده‌گری پردازیم و در صورت بحرانی شدن وضعیت واکنش نشان دهیم

• چنین اقدامی هزینه زیادی برای شرکت به همراه دارد و برنامه‌ریزی اجرای آن دشوار است.

۲٪



منوی مخصوص ارزش‌های پیشنهادی برای کارکنان نسل‌های مختلف

۴۴ درصد هم بر توسعه ارزش‌های پیشنهادی چندلایه تاکید کرده‌اند و گفته‌اند ارائه بسته‌های متنوعی از مزایا و فرصت‌ها که هر نسل بتواند بر اساس اولویت‌های خود انتخاب کند، مانند برنامه‌های توسعه حرفه‌ای برای نسل Y و فرصت‌های نوآورانه برای نسل Z راهکار مناسب‌تری برای تعریف ارزش‌های پیشنهادی در سازمان‌های متکثر است.

کمترین اتفاق نظر برای گزینه «تمرکز بر نسل غالب» به وجود آمده که صرفاً نظر ۹ درصد از شرکت‌کنندگان را به خود جلب کرده است. که شامل تمرکز طراحی ارزش پیشنهادی بر اساس نیازها و انتظارات نسلی می‌شود که بیشترین تعداد کارکنان را تشکیل می‌دهد، با این فرض که دیگر نسل‌ها هم نیز با آن تطبیق پیدا خواهند کرد. رویکردی که در برخی از سازمان‌ها اتخاذ شده است و براساس آن بعد از شناسایی پرسونای کارکنان سازمان، نظر اکثریت را برای طراحی استراتژی ارتباطات داخلی و برند کارفرمایی مبنا قرار می‌دهند و توجه چندانی به نظر اقلیت و گروه‌های دیگر در سازمان نمی‌شود.

در سازمانی که ترکیبی از نسل‌های Y، X و Z فعالیت می‌کنند، چگونه می‌توان ارزش پیشنهادی برندی را طراحی کرد که به‌طور مؤثر پاسخگوی نیازها و انتظارات متنوع این نسل‌ها باشد؟ زمانی که کارکنان یک سازمان پرسونای مشابهی با هم داشته باشند و برای مثال اغلب آنها در بازه سنی مشخصی قرار گرفته باشند، فرآیند تعریف ارزش‌های پیشنهادی می‌تواند تا حد زیادی ساده‌تر باشد نسبت به زمانی که کارکنان سازمان پرسونا‌های متفاوتی دارند و هر کدامشان از نسل‌های مختلفی در سازمان نمایندگی می‌کنند. علایق و سلیقه‌شان با هم فرق دارد و فرهنگ‌های متفاوتی را به محیط کار آورده‌اند. چالشی که می‌تواند گریبانگیر منابع انسانی شرکت‌های کوچک و بزرگ شود.

۴۷ درصد از شرکت‌کنندگان در نظرسنجی «چندین» گفته‌اند در چنین شرایطی باید بر ارزش‌های مشترک بین نسل‌ها تمرکز کرد. در توضیح این استراتژی آمده شناسایی و تأکید بر ارزش‌هایی که بین تمام نسل‌ها مشترک است، مانند امنیت شغلی و فرهنگ سازمانی مثبت، به‌منظور ایجاد حس تعلق و همبستگی می‌تواند راهکار مناسبی برای طراحی ارزش‌های پیشنهادی مناسب نسل‌های مختلف باشد.

در سازمانی که ترکیبی از نسل‌های Y، X و Z فعالیت می‌کنند، چگونه می‌توان ارزش پیشنهادی برندی را طراحی کرد که به‌طور مؤثر پاسخگوی نیازها و انتظارات متنوع این نسل‌ها باشد؟



توسعه ارزش پیشنهادی چندلایه:

ارائه بسته‌های متنوعی از مزایا و فرصت‌ها که هر نسل بتواند بر اساس اولویت‌های خود انتخاب کند، مانند برنامه‌های توسعه حرفه‌ای برای نسل Y و فرصت‌های نوآورانه برای نسل Z.

۴۴٪

۴۷٪

تمرکز بر ارزش‌های مشترک بین نسل‌ها: شناسایی و تأکید بر ارزش‌هایی که بین تمام نسل‌ها مشترک است، مانند امنیت شغلی و فرهنگ سازمانی مثبت، به‌منظور ایجاد حس تعلق و همبستگی.

۹٪

تمرکز بر نسل غالب در سازمان: طراحی ارزش پیشنهادی بر اساس نیازها و انتظارات نسلی که بیشترین تعداد کارکنان را تشکیل می‌دهد، با این فرض که سایر نسل‌ها نیز با آن تطبیق خواهند یافت.

