راهکارهای منابع انسانی هفت سنگ

صدای همکاران خود را بشنوید

موفقیت کارکنان و تعلق سازمانی ترندهای 2023

کشف معنای نظرات یک میلیون کارمند در سراسر جهان

مقدمه ای بر موفقیت کارکنان

از مدیر عامل QUANTUM WORKPLACE ، آقای Greg Harris

فصل دیگری از تغییر در راه است. برای برخی از سازمان ها، "بحران استعفا " همچنان ادامه دارد. برخی دیگر با تعدیل نیرو و اخراج مواجه هستند. اما مسئله ثابت این است که رهبری استعداد در خط مقدم هر تغییر عمده ای است که سازمان ها در حال حاضر تجربه می کنند. در پنج سال آینده، رهبران کسب وکار به این لحظه نگاه می‌کنند و از آن به عنوان دوره‌ای اشاره می‌کنند که همه کسب‌وکارها تشخیص می‌دهند که در تجارت نیروی کار هستند.

این افراد هستند که به سازمان کمک می کنند در زمان های آشفته پایدار بماند. و این افراد هستند که به شما کمک می کنند در طرف مقابل قوی تر ظاهر شوید.

به عنوان رهبر، ما باید سازمان را شکل دهیم تا از بحران های خوب و بد عبور کند. ما باید به نیروی کار خود تکیه کنیم.

در چند سال گذشته، ما پیشرفت های زیادی در Quantum Workplace داشته ایم. فشارسنج اعتماد Edelman ۲۰۲۳ نشان می دهد که مردم بیش از هر موسسه دیگری به کسب و کارها اعتماد دارند.

ما همچنین کارهای زیادی برای بهبود تجربه کارمندان انجام داده ایم. داده‌های «بهترین مکان‌ها برای کار» ما نشان می‌دهد که مشارکت کارکنان به یک صعود شش ساله ادامه داده و به بالاترین سطح خود در سال ۲۰۲۲ رسیده است. کاری که ما انجام می‌دهیم این است که کار می‌کنیم. اما ما تا پایان کار فاصله داریم.

پس از رکوردهای بی سابقه در زمینه هایی مانند اعتماد، تعامل، و قصد ماندن در طول همه گیری، از آن زمان تاکنون شاهد نوسانات بوده ایم. رهبران باید با چشم‌اندازی آرام، انسان‌محور و داده‌محور رهبری کنند، سر و صدا را مسدود کنند و بر آنچه واقعاً مهم است تمرکز کنند - موفقیت کارکنان. موفقیت کارکنان انتخاب بین بهبود تجربه کارمند، به حداکثر رساندن عملکرد یا ایجاد فرهنگ مغناطیسی نیست. این شامل همه این موارد است.

موفقیت کارکنان کل سازمان را برای ایجاد محیطی که در آن هر یک از ما می توانیم موفق باشیم متحد می کند. این یک رویکرد جامع برای بهتر کردن محل کار است. وقتی گروه کثیری از کارکنان موفق هستند، کسب و کار هم موفق است.

سه مولفه حیاتی در ایجاد فرهنگ موفقیت کارکنان وجود دارد:

۱. شما باید با درک، اعتبارسنجی و بهبود آن، یک تجربه کارمند جذاب ایجاد کنید.

۲. شما باید با ارتباط دادن کارکنان به نقشی که در کمک به دستیابی به موفقیت تجاری ایفا می کنند، تأثیر کارمندان را برانگیزید.

۳. شما باید استراتژی های فرهنگ خود را برای مغناطیس سازمانی بسازید و بهینه سازی کنید - برای تبدیل شدن به مکانی که کارکنان می خواهند بمانند و استعدادهای جدید می خواهند به آن بپیوندند.

بعضی روزها این یک نبرد سخت است. اما زمانی که هدف خود را بر روی موفقیت کارکنان تعیین می کنید، سازمان برای دستیابی به اهدافش بهتر عمل می کند.
موفقیت کارکنان قابل اعتمادترین راه برای عبور از چالش های تجاری در سال ۲۰۲۳ و پس از آن است.

این گزارش به تشریح برخی از بزرگترین روندها و مسائل مهمی که در موفقیت کارکنان می بینیم، می پردازد. داده‌های این گزارش با صدای بیش از ۱ میلیون کارمند در بیش از ۹۰۰۰ سازمان در سراسر ایالات متحده، که اکثر آنها در برنامه بهترین مکان‌ها برای کار ما شرکت می‌کنند، دریافت می‌شود. این گزارش برداشت ما از آنچه در طول زمان اتفاق افتاده و آنچه در سال آینده باید انتظار داشته باشیم است. و همچنین شامل انبوهی از راهنمایی‌های عملی در مورد چگونگی پیشبرد کسب‌وکار خود با ذهنیت موفقیت کارکنان در سال ۲۰۲۳ است.

همانطور که تاکتیک‌هایی را برای رسیدن به اهداف سازمانی خود در سال ۲۰۲۳ ترسیم می‌کنید و طرح ریزی می‌کنید، از این روندها برای تمرکز بر آنچه برای کارکنان مهم است استفاده کنید. یک رویکرد یکپارچه برای دستیابی به آنچه سازمان می خواهد به دست آورد را بیان کنید. روندها را گسترش دهید و جزئیات آنچه را که کارمندانتان می بینند بررسی کنید. برای ایجاد تغییرات معنی دار برنامه ریزی کنید و دائماً پیشرفت کنید. و بر اساس آنچه کشف می کنید برای ایجاد یک محل کار بهتر عمل کنید.

اجازه دهید موفقیت کارکنان فریاد شما باشد. این همان چیزی است که سازمان های آینده نگر در مسیر آینده به سمت آن تلاش خواهند کرد.

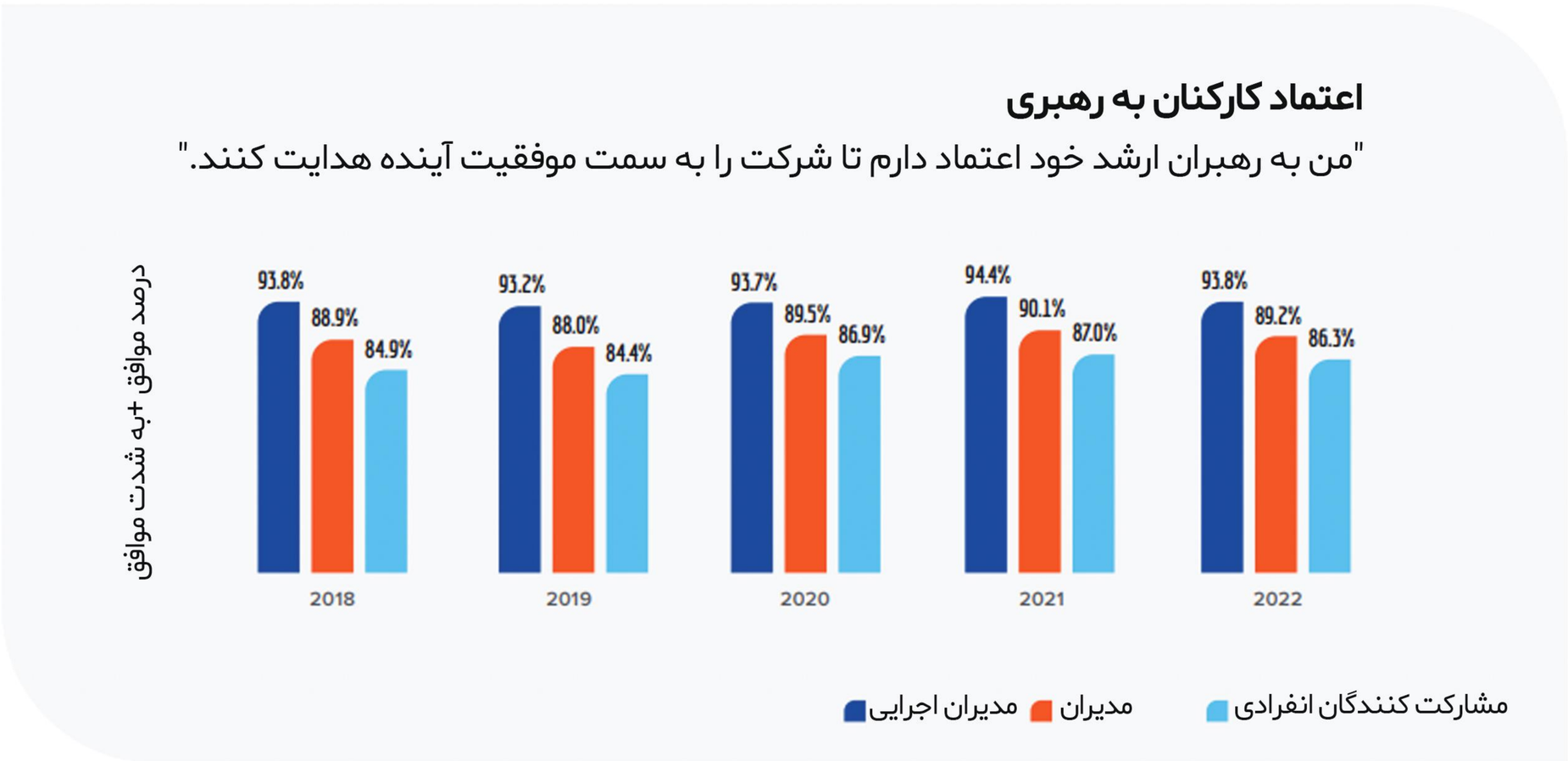
Greg Harris
CEO
Quantum Workplace

ترند اول

بازسازی اعتماد

پر کردن شکاف اعتماد بین رهبران و کارکنان

شکاف زیادی در اعتماد بین رهبران ارشد و کارمندان وجود دارد. اما اعتماد نقش کلیدی در موفقیت کارکنان و کسب و کار دارد. رهبران باید روی پر کردن شکاف در سال ۲۰۲۳ با گوش دادن، درک و عمل متفکرانه تمرکز کنند.



پس از رکوردهای بالا در طول همه گیری کرونا، اعتماد به رهبری در بیشتر سال ۲۰۲۲ کاهش یافت. در عین حال، رهبران کاهش اخیر بهره وری کارکنان را زیر سوال می برند.

موضوعات پرطرفدار مانند "استعفای بزرگ"، ترک بی سر و صدا، و پارانویای بهره وری به روایت بی اعتمادی اضافه می کنند و سازمان ها و کارمندان را در برابر سوء تفاهم آسیب پذیر می کنند.

در طول سال ها، سازمان ها سطوح بالایی از اعتماد را به دست آورده اند. فشارسنج اعتماد Edelman ۲۰۲۳ "کسب و کار" را به عنوان معتبرترین (و تنها) مؤسسه در سراسر جهان نشان می دهد. اما تحقیقات ما نشان می دهد که سطوح اعتماد در سازمان متفاوت است.

در حالی که ٪۹۴ از مدیران ارشد گزارش کردند که به رهبران ارشد اعتماد دارند تا شرکت را به موفقیت های آینده در سال ۲۰۲۲ هدایت کنند، تنها ٪۸۹ از مدیران و ٪۸۶ از مشارکت کنندگان فردی همین احساس را دارند.

گزارش ادلمن همچنین نشان دهنده کاهش اعتماد مدیرعامل است. به طور کلی، پاسخ دهندگان به مدیران اجرایی خارج از سازمان خود بی اعتماد هستند. و در حالی که پاسخ دهندگان به مدیران عامل خود اعتماد دارند، در سال ۲۰۲۲ کاهش ۲ درصدی وجود داشت.

اعتماد کلید موفقیت کارکنان است

اعتماد مزایای عمده ای هم برای کارکنان و هم برای سازمان ها دارد. طبق تحقیقات اخیر در Harvard Business Review، افراد در سازمان های با اعتماد بالا گزارش می دهند:

- ۷۴% استرس کمتر
- ۱۰۶% انرژی بیشتر در محل کار
- ۵۰% بهره وری بالاتر
- ۱۳% روزهای بیماری کمتر
- ۲۹% رضایت بیشتر از زندگی خود
- ۴۰% فرسودگی شغلی کمتر

اعتماد همچنین نقش کلیدی در ایجاد مشارکت کارکنان دارد. همین گزارش نشان می‌دهد که کارکنان ۷۶ درصد مشارکت کارکنان بیشتری در سازمان‌های با اعتماد بالا دارند. تحقیقات ما تأثیر بزرگ و چند وجهی اعتماد و رهبری بر تعامل را نشان می‌دهد، با چهار محرک اصلی مشارکت حول رهبری و اعتماد متمرکز شده است.

محرک های اصلی تعلق سازمانی در سال ۲۰۲۲

۱. من به رهبران ارشد خود اعتماد دارم تا شرکت را به سمت موفقیت آینده هدایت کنند.

۲. رهبران ارشد سازمان برای افراد به عنوان بیشترین ارزش خود ارزش قائل هستند

منبع مهم

۳. من معتقدم این سازمان در آینده موفق خواهد بود.

۴. رهبران ارشد این سازمان صداقت را نشان می دهند.

۵. کارم را جالب و چالش برانگیز می دانم.

۶. به نظر می رسد نظرات من در محل کار مهم است.

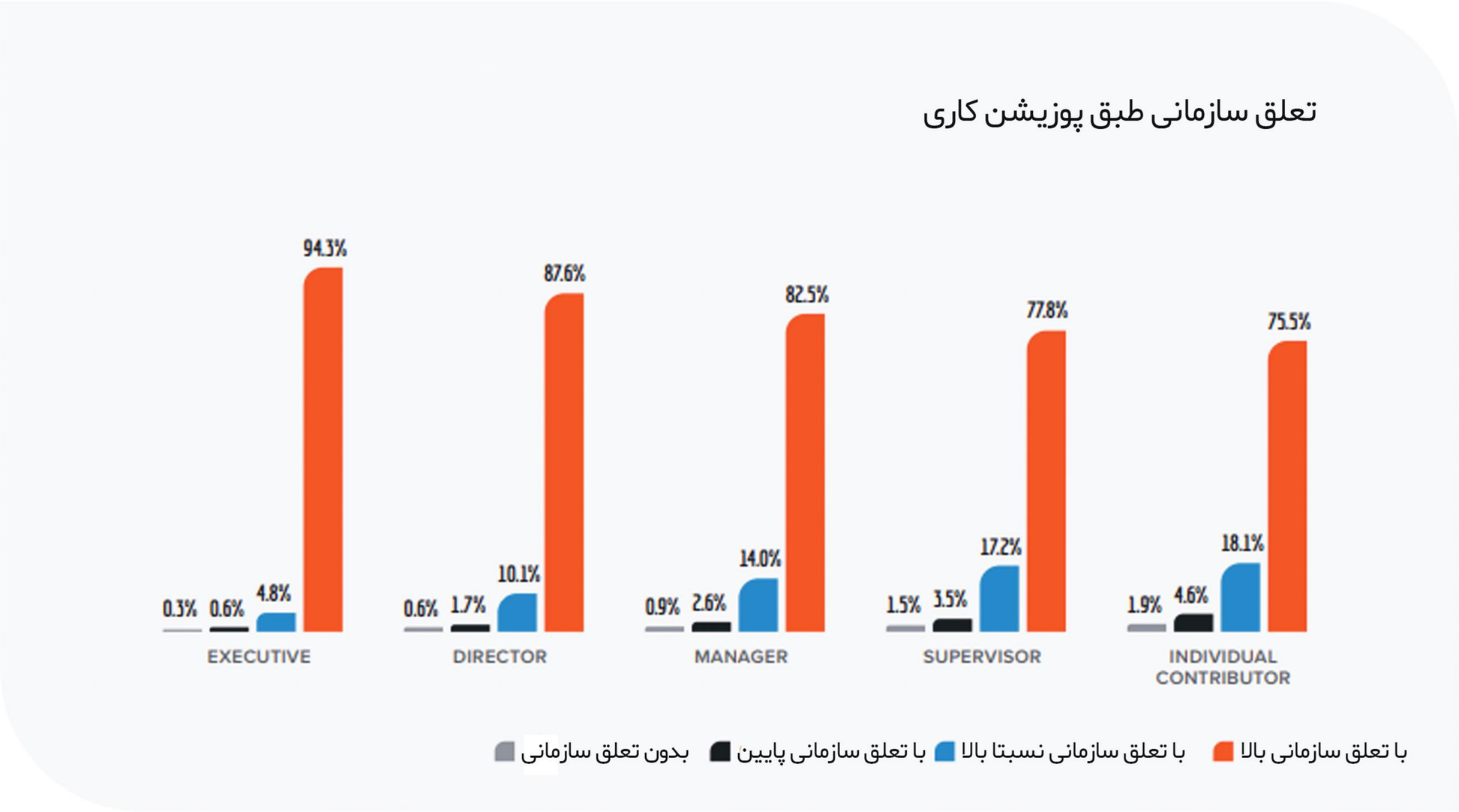
۷. من در این سازمان فرصت های رشد حرفه ای و پیشرفت شغلی را برای خودم می بینم.

۸. اگر من در موفقیت سازمان سهیم باشم، می دانم که شناخته خواهم شد.

۹. فرهنگ ما از سلامت و رفاه من حمایت می کند.

۱۰. همکاران فوری من به طور مداوم برای دستیابی به نتایج عالی تلاش می کنند.

در کنار شکاف آشکار در اعتماد، شکاف بزرگی در تعامل بین رهبران، مدیران و کارمندان وجود دارد. مدیران اجرایی در مقایسه با کارمندان نزدیک به ۲۰ درصد بیشتر درگیر هستند.



یافتن زمینه مشترک

رهبران مسئولیت اعتمادسازی در سازمان خود را بر عهده دارند. در حالی که جهان به طور فزاینده ای قطبی می شود، رهبران این فرصت را دارند تا نیروی خوبی باشند. آنها این قدرت را دارند که تفرقه در محل کار را به حداقل برسانند و شکاف اعتماد موجود را پر کنند.

آن مالتز، مدیر People Insights در Quantum Workplace می‌گوید: «سازمان‌ها می‌توانند کارهای بیشتری برای همکاری به عنوان رهبر و کارمند انجام دهند. برای ایجاد اعتماد، رهبران باید نظرات کارکنان را در تصمیم‌گیری بگنجانند و دلیل انتخاب‌های سخت را توضیح دهند.

نگرانی در مورد اعتماد لزوماً نشانه ای از اهداف نادرست نیست. در بیشتر موارد، سازمان‌ها و کارمندان همان چیزی را می‌خواهند: موفقیت کارمند و کسب‌وکار.

مالت می‌گوید: «رهبری خواهان کنترل است تا اطمینان حاصل شود که سازمان سازنده باقی می ماند. کارمندان می‌خواهند مولد باشند و در مورد چگونگی شکل‌گیری این بهره‌وری نظر داشته باشند. این تقاطع جایی است که ما باید به جای تمرکز بر نقاط اختلاف، تمرکز کنیم.»

هنگامی که آن نقطه مشترک را پیدا کردید، از آن نهایت استفاده را ببرید. شین مک‌فیلی، دکترا، محقق ارشد در Quantum Workplace، می‌گوید: «وقتی شما این اعتماد را دارید، افراد احساس می کنند در تصمیم‌گیری در مورد کارشان قدرت دارند و روی آنها برای انجام بهترین کار برای سازمانشان حساب می‌شود.»

در سال 2023 روی چه مواردی تمرکز کنیم؟

چه کسب‌وکار شما در حال رشد و شکوفایی باشد و چه در زمان‌های دشوار، اعتماد مهم است. برای موفقیت در سال ۲۰۲۳، رهبران باید بر تثبیت و بازسازی اعتماد در سازمان خود تمرکز کنند. این در مورد گوش دادن، همدلی و نشان دادن به کارکنان است که برای آنها ارزش قائل هستید.

به دقت گوش دهید، سیگنال را از نویز جدا کنید، درگیر صدا نشوید

روی شکاف اعتماد روی سازمان خود تمرکز کنید تا سیگنال را از نویز جدا کنید. این به شما این امکان را می‌دهد تا درک درستی از مسائلی که بر اعتماد (و سایر زمینه‌های مهم کسب‌وکار) تأثیر می‌گذارند، داشته باشید و به شما کمک می‌کند تا در مورد بهترین راه‌حل‌ها و برنامه‌های عملیاتی تصمیم آگاهانه بگیرید.

ایجاد اعتماد در هر سازمانی متفاوت به نظر می رسد و احتمالاً همه چیز به سرعت در سازمان شما تغییر می کند.

در نظر بگیرید که چگونه می توانید با یک چرخه ثابت از گوش دادن، درک کردن، عمل کردن، و اندازه گیری پیشرفت با نظرسنجی های کارکنان، نبض اعتماد را حفظ کنید. این مطمئن ترین راه برای رسیدن به عمق مسائل مهمی است که بر سازمان شما تأثیر می گذارد.

امنیت و فضایی برای گفتگوی باز ایجاد کنید

ایمنی روانی برای ایجاد اعتماد در محل کار اساسی است. مهم است که کارمندان احساس راحتی کنند تا ایده ها و نگرانی های خود را بدون ترس از مجازات به اشتراک بگذارند. و باید مطمئن شوید که رهبران و مدیران شما در دریافت و پاسخگویی به بازخورد مهارت دارند. فضاهای امن می تواند منجر به گفتگوهای صادقانه و راه حل های متفکرانه شود.

به آنچه یاد می گیرید عمل کنید

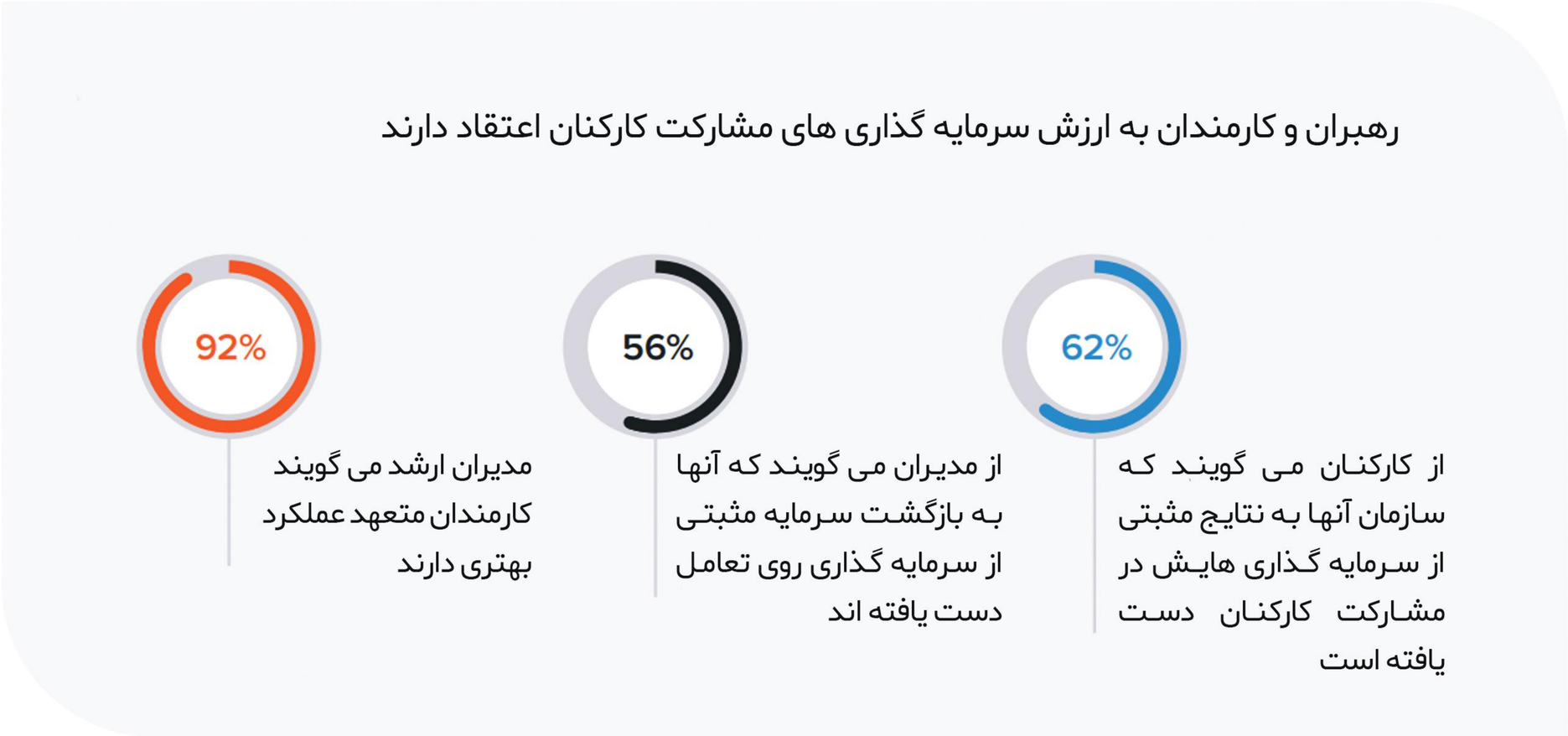
عمل مهمترین جنبه استراتژی گوش دادن شماست. اگر با اطلاعاتی که جمع آوری کرده اید کاری انجام ندهید، اعتماد را بیشتر از بین خواهید برد. کارمندان احساس خواهند کرد که شما وقت خود را تلف کرده اید. وقتی کارمندان می‌بینند که شما درخواست بازخورد می‌کنید و سپس تغییراتی را برای بهبود ایجاد می‌کنید، باعث ایجاد اعتماد می‌شود - به کارمندان نشان می‌دهد که برای آنها ارزش قائل هستید. اگر تغییراتی وجود دارد که نمی توانید یا مایل به ایجاد آن نیستید، دلیل آن را بیان کنید. شفافیت شما راه درازی خواهد داشت

لوگو بریگ

سرمایه گذاری روی تعلق سازمانی

در اولویت قراردادن سرمایه گذاری در مشارکت کارکنان

سازمان‌ها باید به‌دقت سرمایه‌گذاری‌های خود را در بحبوحه عدم اطمینان اقتصادی در سال ۲۰۲۳ در نظر بگیرند. تحقیقات ما حوزه‌ای را نشان می‌دهد که کارفرمایان نباید از آن کم کنند: ایجاد یک تجربه جذاب برای کارمندان. رهبران و کارکنان به طور یکسان به ارزش این سرمایه گذاری ها اعتقاد دارند.



پیش‌بینی تورم یا رکود اغلب باعث کاهش هزینه‌ها برای سازمان‌های بزرگ و کوچک می‌شود. شما قبلاً همه چیز را دیده اید: رهبران بودجه سفر و بازاریابی را کاهش می دهند.

آنها گردش های سالانه تیم سازی و جشن های سنتی را لغو می کنند. آنها اخراج و توقف استخدام ها را اعلام می کنند، ;که هدف همه اینها کاهش هزینه هاست.

برخی از کارفرمایان نیز استراتژی ها و تاکتیک های تعامل کارکنان را متوقف یا به تاخیر می اندازند. اما این می تواند یک رویکرد کوته بینانه باشد که بیشتر از اینکه مفید باشد ضرر دارد.

تحقیقات به طور مداوم نشان داده است که سرمایه گذاری در مشارکت کارکنان - بدون توجه به زمینه کسب و کار - می تواند نتیجه یک سازمان را بهبود بخشد. در واقع، رابطه بین تعامل و عملکرد در زمان های چالش‌برانگیز اقتصادی حتی قوی‌تر می‌شود.

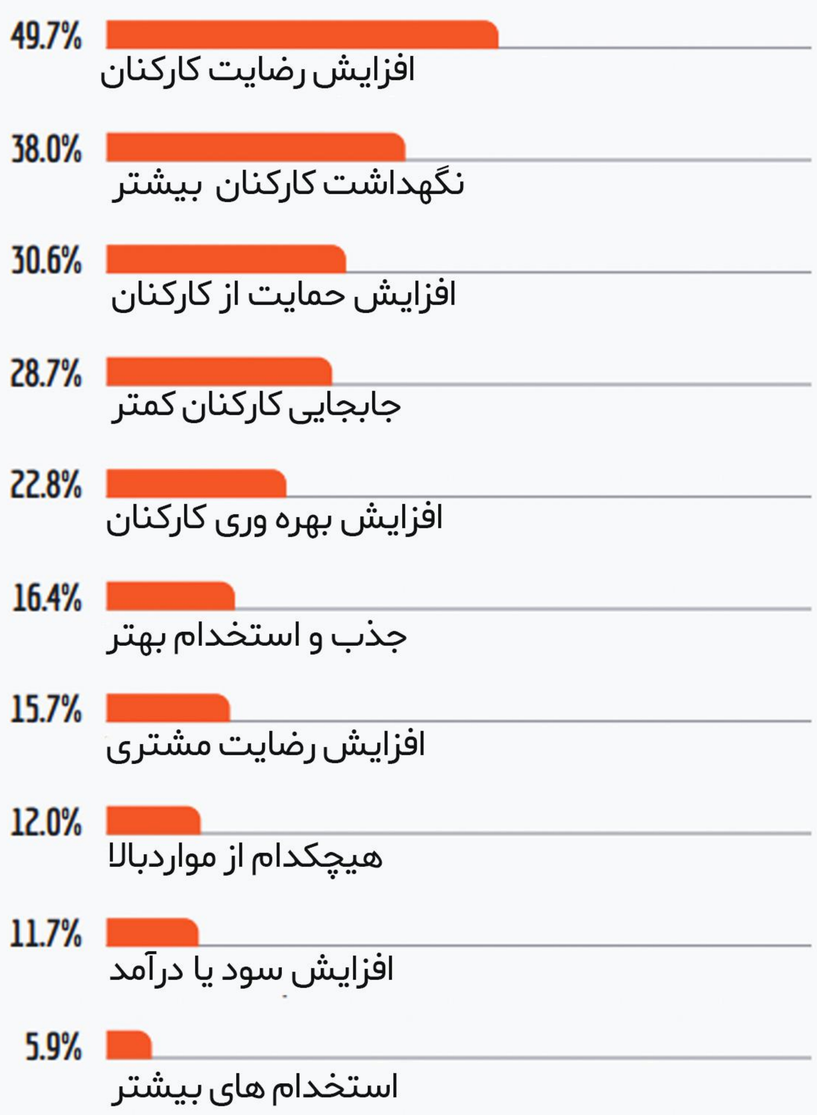
شرکت‌هایی که در دوران رکود اقتصادی موفق هستند، می‌توانند بیشتر موفقیت خود را به کارمندان متعهد خود نسبت دهند، که برای انجام بهترین کار برای کسب‌وکار فراتر از آن عمل می‌کنند.

تعلق سازمانی منجر به عملکرد بهتر کارکنان و کسب و کار می شود

در گزارش Harvard Business Review Analytic Services، حدود ۹۲ درصد از مدیران مورد بررسی می گویند که کارمندان متعهد عملکرد بهتری دارند.
و بیش از نیمی (۵۶٪) می گویند که با تلاش های تعامل به بازگشت سرمایه مثبتی دست یافته اند.
تحقیقات ما همچنین نشان می‌دهد که ۶۲ درصد از کارکنان می‌گویند که سازمانشان نتایج مثبتی از سرمایه‌گذاری‌های خود در مشارکت کارکنان به دست آورده است.
اما رهبران کسب و کار به دنبال چه نوع ارزشی هستند؟ و آیا آنها متوجه این ارزش می شوند؟
وقتی صحبت از سرمایه گذاری در موفقیت کارکنان می شود، رهبران بزرگترین اهداف تجاری خود را بهره وری، حفظ کارمندان و رضایت مشتری ذکر می کنند. و رهبران منابع انسانی می‌گویند که تأثیری بر این حوزه‌ها و موارد دیگر، از جمله حوزه‌هایی مانند جذب نیرو و حمایت از کارمندان، دیده‌اند.

نتایج مثبت ابتکارات موفقیت کارکنان

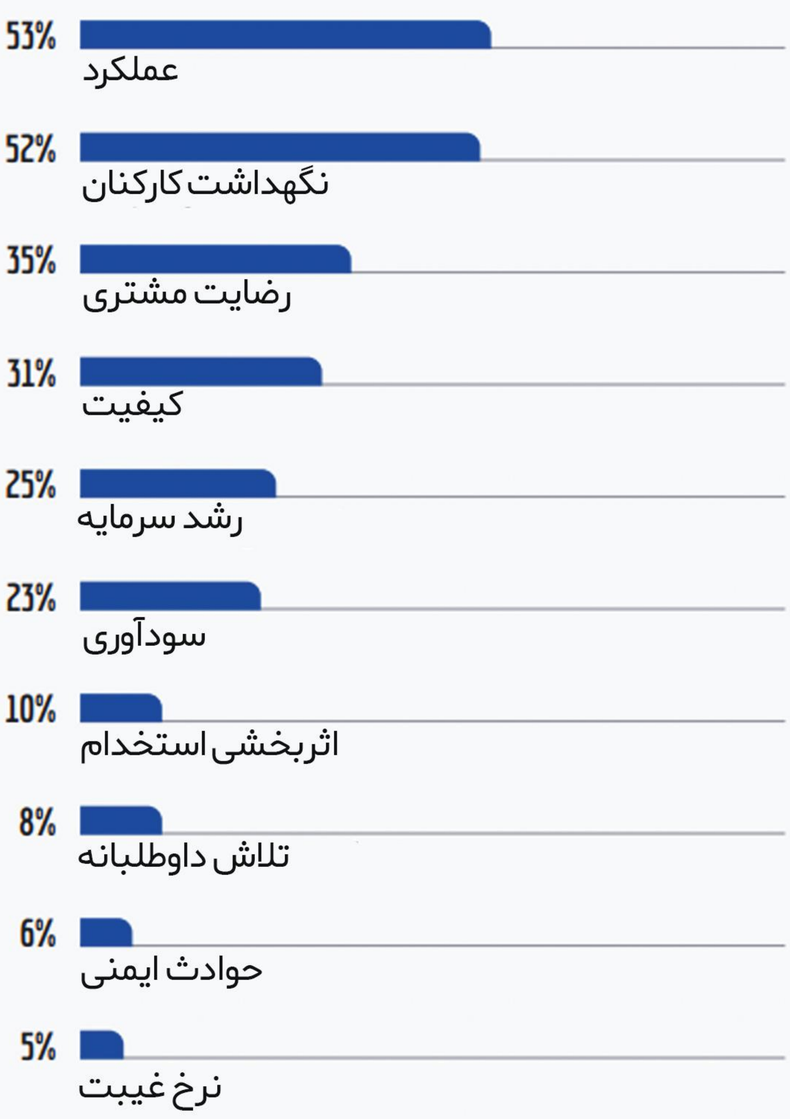
به نظر شما کدام یک از نتایج مثبت زیر نتیجه مستقیم یا غیرمستقیم استفاده از نظرسنجی های کارکنان در سازمان شما بوده است؟ (همه موارد اعمال شده را بررسی کنید)



اهداف تجاری و نتایج ابتکارات موفقیت کارکنان برای کسب و کار

شرکت ها به دنبال نتایج متفاوتی از تلاش های موفقیت کارکنان خود هستند.

Source: Harvard Business Review Analytic Services Survey, April ۲۰۲۰



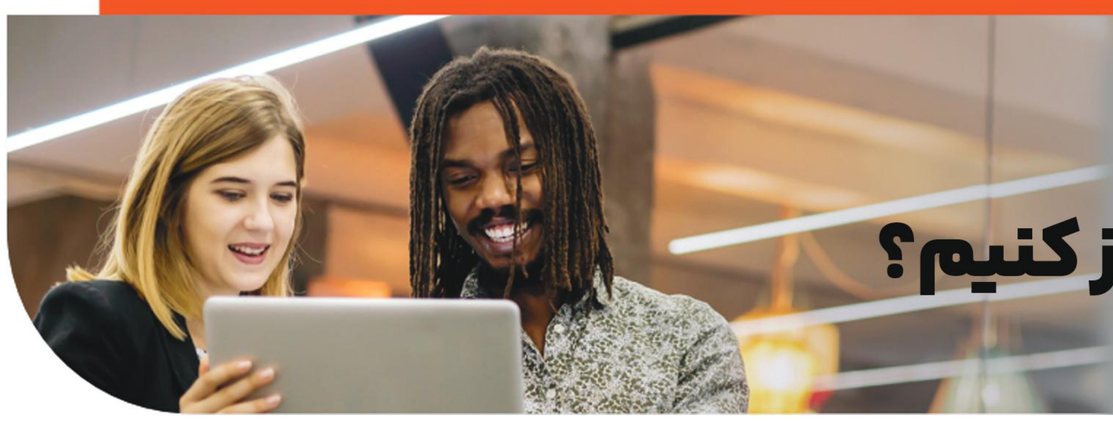
هیچوقت برای تلاش جهت افزایش تعلق سازمانی کارکنان دیر نیست

سازمان‌ها در سال ۲۰۲۳ با طیف گسترده‌ای از چالش‌های تجاری روبرو هستند. برخی از آنها در حال شکوفایی و رشد سریع هستند در حالی که برخی دیگر با واقعیت دشوار اخراج‌های گسترده مواجه هستند.

مهم نیست که سازمان شما با چه چیزی روبرو است، ارزش سرمایه گذاری در مشارکت کارکنان مشخص است. و سرمایه گذاری های شما برای موفقیت شما در سال ۲۰۲۳ و پس از آن بسیار مهم خواهد بود.

مک‌فیلی می‌گوید: «شما نیاز دارید که کارمندان متعهدتان بهترین کار را انجام دهند، به‌ویژه در دوران رکود اقتصادی.

"آنها کسانی هستند که شما را رقابتی نگه می دارند - و کسانی هستند که نوآوری می کنند و به شما کمک می کنند تا موفق شوید."



در سال 2023 روی چه مواردی تمرکز کنیم؟

رهبران باید با اطمینان از تخصیص عاقلانه سرمایه گذاری های مشارکتی خود شروع کنند. این کمتر در مورد عقب نشینی از سرمایه گذاری های خود است - و بیشتر در مورد پیش بردن یک استراتژی واضح است. یک استراتژی متفکرانه به شما کمک می کند پیشرفت خود را درک کنید و اطمینان حاصل کنید که هر دلار، هر دقیقه و هر اونس انرژی برای تأثیرگذاری مهم است.

بر پایه های مشارکت کارکنان تمرکز کنید

رهبران نیاز به درک واقعی از آنچه درگیر شدن است، چه چیزی آن را هدایت می کند و چگونه آن را اندازه گیری می کنند، دارند. ایجاد محیطی در محل کار که در آن تعامل قوی باشد، ضروری است.

مشارکت کارکنان به عنوان قدرت ارتباط ذهنی و عاطفی کارکنان نسبت به کاری که انجام می دهند، تیم هایشان و سازمان در کل تعریف می شود.

این سه عامل باید هر کاری را که انجام می‌دهید، از گوش دادن گرفته تا تجزیه و تحلیل تا بازیگری را راهنمایی کند.

مالت می‌گوید: «شما برای محیطی تلاش می‌کنید که کارکنان احساس کنند متعلق به آن هستند و در آن سرمایه‌گذاری می‌کنند. جایی که آنها ابزارهای مورد نیاز برای انجام وظایف خود را به خوبی در اختیار دارند و برای انجام بهترین کار خود الهام می گیرند.

معیاری منظم و قابل اعتماد از مشارکت را دریافت کنید و بر اساس آن عمل کنید. ابزارهای گوش دادن به کارمندان مانند نظرسنجی ها و ۱ به ۱ به شما کمک می کند تا آنچه را که استعدادتان در سازمان می بیند و تجربه می کند پیگیری کنید. آنها طرحی برای ایجاد بهترین تجربه ممکن در محل کار به شما می دهند.

یکی از قدرتمندترین ابزارها در ابزار گوش دادن به کارکنان شما، نظرسنجی مشارکت کارکنان شما است. اما هر نظرسنجی انجام نمی دهد.

مالتیز می گوید: «شما به چیزی بیش از یک نظرسنجی نیاز دارید.

"شما به یک اندازه گیری و تجزیه و تحلیل قابل اعتماد نیاز دارید که به شما کمک کند داده های خود را درک کنید و معنای واقعی صدای کارمند خود را درک کنید. آن وقت – و تنها در آن صورت – می‌توانید در جایی که بیشترین اهمیت را دارد، تأثیر بگذارید.»

پیدا کردن شریک مناسب کلیدی است. شریک نظرسنجی شما باید بتواند مدل تعامل خود را به وضوح توضیح دهد و به شما کمک کند آن را در سازمان خود اعمال کنید. آنها همچنین باید ویژگی ها، منابع و افرادی را در دسترس داشته باشند تا به شما کمک کنند تا داده های خود را به سرعت درک کرده و توزیع کنید.

زمانی که رهبران مردم این بینش را داشته باشند که باید اقدامات درست را در زمان مناسب در زمینه های مناسب انجام دهند - اینجاست که ارزش کسب‌وکار به دست می‌آید.

شما در این مسیر میتوانید از نرم افزار سنجش تعلق سازمانی هفت سنگ برای اجرای پرسشنامه های استاندارد و همچنین تحلیل داده های حاصل از آن استفاده کنید:

ابزاری هوشمند برای شناسایی میزان تعلق سازمانی افراد که پس از سنجش داشبوردهای مدیریتی در اختیار مدیران تیم ها و واحدهای سازمان قرار می دهد و می توانند به صورت لحظه ایreal time نسبت به وضعیت تعلق سازمانی همکاران خود آگاه شوند و برای بهبود آن اقدامات موثر تعریف کنند. در این نرم افزار مدل های استاندارد تعلق سازمانی زیر به صورت پیش فرض تعریف شده است:

Hay group

Mercer(Sirota)

AON Hewitt

Gallup Q۱۲

SHRM

Deloitte

برخی از ویژگی های نرم افزار تعلق سازمانی:

شناسایی دلایل ماندگاری کارکنان وفادار و دلایل ترک سازمان ارائه پلتفرمی برای اجرای پیمایشهای سنجش تعلق سازمانی و رضایت شغلی و فرهنگ سازمانی ارائه داشبوردهای تحلیلی از وضعیت تعلق سازمانی، مبتنی بر هوش مصنوعی و الگوریتمهای علوم شناختی امکان دریافت گزارش های تحلیلی در از وضعیت تعلق سازمانی به تفکیک واحدها و تیمهای مختلف تعریف نوع دسترسی(Time-Real) لحظه System Recommender) به پنل و داشبورد متناسب با نقشهای سازمانی وجود یک سیستم توصیه گر که متناسب با وضعیت هر شرکت و تیم راهکارهای بهبود تعلق سازمانی را ارائه میدهد. دستیاری(هوشمند برای مدیران امکان تصمیم گیریهای مبتنی بر داده از طریق تحلیل داشبوردها

فصل سوم
الهام بخشی تاثیر کارکنان

تغییر از مدیریت عملکرد به الهام بخشی تاثیر کارکنان

بسیاری از سازمان‌هایی که نگران بهره‌وری هستند، با داده‌ها و مفروضات موجود در گذشته اندازه‌گیری می‌کنند. اما یک راه درست و غلط برای افزایش عملکرد وجود دارد. رهبران باید روی ایجاد یک رویکرد جذاب برای عملکرد تمرکز کنند که واقعاً تأثیر کارمندان را برانگیزد.

برترین محرک های مدیریت عملکرد در مشارکت کارکنان

1. اگر من به موفقیت سازمان کمک کنم، می دانم که شناخته خواهم شد.
2. عملکرد من در محل کار منصفانه ارزیابی می شود.
3. مدیر من به طور منظم بازخورد موثری را به من ارائه می دهد که به بهبود عملکرد من کمک می کند.
4. اهداف عملکرد من با اهداف سازمانی ما همسو هستند.
5. من این اختیار را دارم که تصمیم بگیرم کارم چگونه انجام شود.

تحقیق در مورد شیوه های عملکرد جذاب

تحقیقات Quantum Workplace در بالا، محرک های اصلی مشارکت کارکنان را نسبت به موضوع مدیریت عملکرد نشان می دهد. این محرک‌ها نشان می‌دهند که یک راه درست (و راه اشتباه) برای الهام بخشیدن به تأثیر و عملکرد کارکنان وجود دارد.

روشی که شما شیوه های عملکرد خود را ایجاد می کنید نه تنها بر عملکرد کارکنان تأثیر می گذارد، بلکه بر مشارکت کارکنان نیز تأثیر می گذارد. هر دو به نتیجه شما اهمیت می دهند.

بنابراین سازمان ها در مورد این موارد چگونه عمل می کنند؟ آیا آنها شیوه های درست را اجرا می کنند و آنها را به خوبی اجرا می کنند؟ تحقیقات ما می گوید که در اینجا باید کار انجام شود.

نحوه عملکرد سازمان ها: اجرای شیوه های عملکرد جذاب

نیاز به کار دارد
اگر من به موفقیت سازمان کمک کنم، می دانم که شناخته خواهم شد.
۵۴ درصد از کارکنان با این جمله موافق یا کاملاً موافق هستند.

نیاز به کار دارد
عملکرد من در محل کار منصفانه ارزیابی می شود.
۶۸ درصد از کارکنان با این جمله موافق یا کاملاً موافق هستند.

نیاز به کار دارد
مدیر من به طور منظم بازخورد موثری ارائه می دهد که به بهبود عملکرد من کمک می کند.
۶۰ درصد از کارکنان با این جمله موافق یا کاملاً موافق هستند.

وضعیت مناسب
اهداف عملکرد من با اهداف سازمانی ما همسو هستند.
۸۲ درصد از کارکنان با این جمله موافق یا کاملاً موافق هستند.

وضعیت مناسب
من این اختیار را دارم که تصمیم بگیرم کارم چگونه انجام شود.
۷۸ درصد از کارکنان با این جمله موافق یا کاملاً موافق هستند.

تاثیر الهام بخش در عمل: اهمیت اهداف و ۱ به ۱

کارکنان می خواهند موفق باشند و می خواهند در موفقیت سازمان سهیم باشند. اما آنها همچنین نمی خواهند از حلقه های مدیریت عملکرد ناکارآمد عبور کنند. آنها از سازمان ها و مدیران خود انتظار بیشتری دارند.
بسیاری از شیوه های سنتی مانند تعیین هدف و ۱ به ۱ وجود دارد که هنوز برای الهام بخشیدن به تأثیر کارکنان ضروری هستند.
اما سازمان ها باید بر روی ایجاد رویکردی مدرن تر با این شیوه ها تمرکز کنند. تحقیقات ما نقشی را که اهداف و ۱ به ۱ در ایجاد تعامل و تأثیر بازی می‌کنند نشان می‌دهد - و اینکه راه‌های روشنی برای به حداکثر رساندن اثربخشی این شیوه‌ها وجود دارد.

کارمندانی که اهداف فردی دارند دو برابر بیشتر احتمال دارد که در محل کار مشغول شوند. هنگامی که مدیران و کارکنان با هم اهدافی را تعیین و تجدید نظر می کنند، به طور منظم، کارمندان نیز بیشتر درگیر می شوند. درس در اینجا ساده است. کارمندان می خواهند در مورد چگونگی اندازه گیری تأثیر آنها اطلاعاتی داشته باشند و اهداف روشنی را می خواهند تا به آنها در تحقق آن کمک کند.

بازخورد مداوم و کوچینگ نیز برای تعامل مهم هستند. تحقیقات ما نشان می دهد که از هر ۳ کارمند، ۱ نفر با مدیران خود به صورت هفتگی ملاقات می کنند، و آنها آن را ترجیح می دهند. ما همچنین دریافتیم که ۱-on-۱ پیوسته تر با تعامل بالاتر مرتبط است - به ویژه با کارمندان از راه دور و ترکیبی. کارکنان انتظار دارند زمانی را با مدیران خود بگذرانند تا بتوانند با موانع برخورد کنند، ایده ها را به اشتراک بگذارند و در مورد کار خود بازخورد دریافت کنند. رهبران افراد همچنین باید برای گفتگوهای رشد شغلی فصلی وقت بگذارند. ما دریافتیم که کارمندانی که حداقل سه ماهه یک به یک رشد شغلی دارند، ۲.۴ برابر بیشتر درگیر هستند و ۴ برابر بیشتر احتمال دارد که بگویند فرصت های رشد و توسعه را در سازمان خود می بینند. همچنین کمتر احتمال دارد که برای فرصت های پیشرفت در سازمان های دیگر ترک کنند.

بازتعریف رشد و توسعه

تأثیر الهام بخش کارکنان فراتر از مدیریت عملکرد است. همچنین شامل رشد و توسعه شغلی می شود.اکثر سازمان ها اهمیت فراهم کردن فرصت های توسعه برای کارکنان را درک می کنند.

این فرصت‌ها به تقویت مهارت‌های کارکنان کمک می‌کنند و برای مشارکت و حفظ بهترین استعدادهای شما حیاتی هستند. اما برای مداخله موثر، مهم است که منظور کارکنان از زمانی که می‌گویند رشد و توسعه بیشتری می‌خواهند، بدانیم. تحقیقات ما نشان می دهد:

- ۴۲% از کارمندان رشد شغلی را به عنوان ارتقاء یا پیشرفت تعریف می کنند
- ۳۳ درصد می گویند که این آموزش و پرورش است
- ۲۱ درصد می گویند که این یک تغییر یا گسترش نقش است

همچنین مهم است که بدانید کارمندان چه می‌خواهند، زیرا می خواهید روی برنامه‌ها و ابتکاراتی که برای کارمندان اهمیت دارد سرمایه‌گذاری کنید. تحقیقات ما نشان می‌دهد که سه فرصت برتر مورد نیاز کارکنان شامل برنامه‌های توسعه رهبری، آموزش متقابل و آموزش مبتنی بر مهارت برای یک نقش پیشرفته است.

برترین فرصت‌های رشد و توسعه شغلی که کارمندان می‌خواهند

در سال 2023 روی چه مواردی تمرکز کنیم؟

رهبرانی که می‌خواهند بهره‌وری و عملکرد را در سال ۲۰۲۳ افزایش دهند، باید به شیوه‌های جذابی که الهام‌بخش تأثیر کارکنان است، متمایل شوند. برای سازمان ها ضروری است

درک کنید که کارکنان چه می خواهند و باید بهترین کار خود را انجام دهند. انطباق با این نیازها نه تنها به پیشرفت کارمندان کمک می کند، بلکه به سازمان شما کمک می کند تا موفقیت بلندمدت را ایجاد و حفظ کند.

هدف خود را روشن کنید و شیوه های خود را بر اساس آن تنظیم کنید

عملکرد و بهره وری کارکنان برای موفقیت کسب و کار ضروری است. مهم است که رهبران به آن اهمیت دهند. اما اجازه ندهید پارانویای بهره وری شما را تحت تاثیر قرار دهد. روی چرایی کاری که انجام می دهید و اینکه چگونه به شما کمک می‌کند عملکرد بهتری داشته باشید متمرکز بمانید. برخی از «چرا»های کلیدی رویکرد کلی شما باید شامل موارد زیر باشد:

- شفاف سازی و تقویت انتظارات و مسئولیت پذیری ها
- همسویی اهداف تحت چشم انداز و ماموریت سازمان شما
- درگیر کردن و حفظ بهترین بازیگران خود
- توسعه و رشد کارکنان، چه از نظر شخصی و چه از نظر حرفه ای
- تشویق تفکر انتقادی، چابکی، خلاقیت و نوآوری
- ایجاد انگیزه در کارکنان به سمت موفقیت

کارکنان را وارد فرآیند کنید

شما نمی خواهید کارکنان احساس کنند که مدیریت عملکرد برای آنها اتفاق می افتد.

آنها باید از طریق تعیین هدف مشترک، بازخورد چند جهته و گفتگوهای مداوم در مورد عملکرد و رشد شغلی خود، بخش مهمی از فرآیند باشند.

اگر از نظرسنجی های کارکنان استفاده می کنید، از آنها برای جمع آوری بازخورد در مورد عملکرد فعلی خود استفاده کنید. شما مستقیماً از منبع خواهید شنید که چه چیزی خوب پیش می رود و چه چیزی خوب نیست، و بینش هایی برای اطلاع رسانی سرمایه گذاری ها و برنامه های خود خواهید داشت.

عملکرد را برای همه آسان کنید

پذیرش و هدایت فرآیندها و ابزارهای عملکرد شما برای تیم شما باید آسان باشد. اگر فرآیندهای شما دست و پا گیر هستند و فناوری شما (یا کمبود فناوری) درهم و برهم است، مدیران و کارمندان شما شرکت نمی کنند. بر فعالیت‌هایی تمرکز کنید که به آنها کمک می‌کند تا ارزش خود را از فرآیند دریافت کنند و تا جایی که می‌توانید در جریان کار روزانه‌شان ادغام شوند.

مدیران را برای فردی کردن توسعه کارکنان توانمند کنید

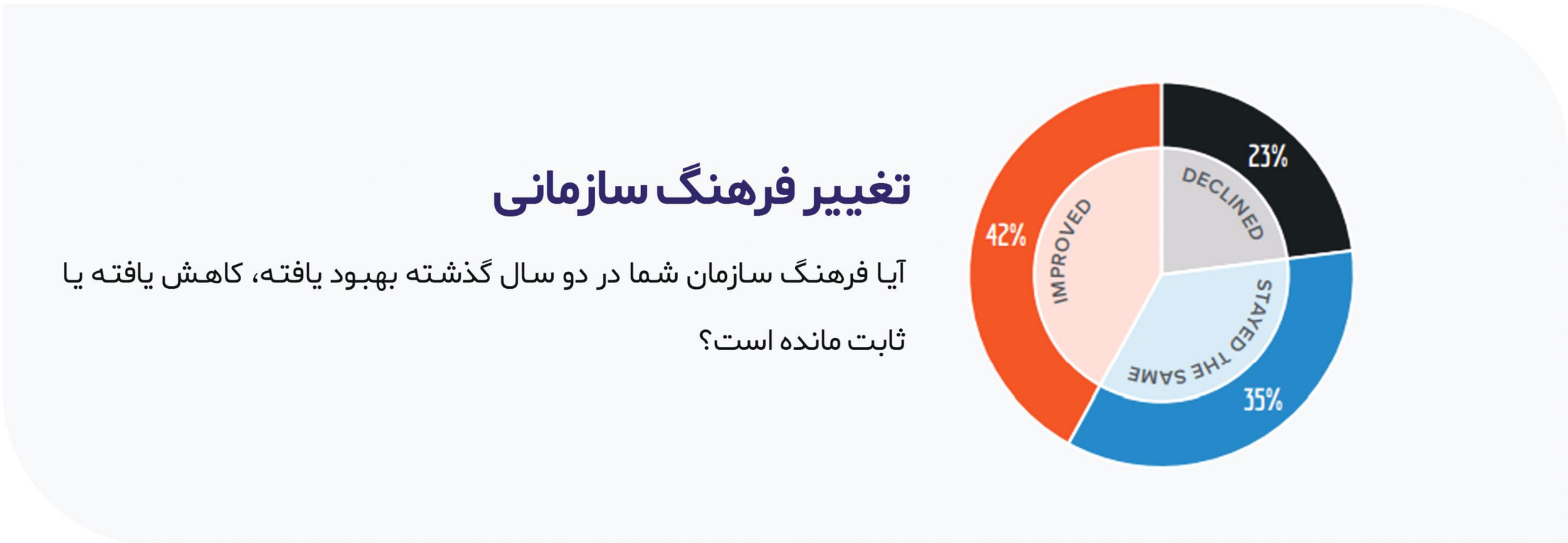
وقتی نوبت به رشد شغلی و فرصت های توسعه می رسد، کارمندان چیزهای مختلفی می خواهند. این باعث می شود که مکالمات ۱ به ۱ در مورد رشد و توسعه بخش مهمی از رویکرد تأثیرگذاری کارکنان شما باشد. این بحث ها به روشن شدن آنچه که هر کارمند می خواهد و اینکه چگونه نیازهای آنها در طول زمان تغییر می کند و تکامل می یابد کمک می کند. مدیران بهتر می توانند مربیگری کنند و در صورت به وجود آمدن فرصت های جدید از کارمندان حمایت کنند.

ایجاد فرهنگ سازمانی

ایجاد یک فرهنگ پر رونق و سازگار

واقعیت های تغییر مداوم در چند سال گذشته بر فرهنگ محیط کار تأثیر گذاشته است. اکثر کارمندان می گویند فرهنگ آنها تغییر کرده است - برخی به شدت.

رهبران باید در سال ۲۰۲۳ نبض فرهنگ را حفظ کنند تا مطمئن شوند که فرهنگ را به نفع خود شکل می دهند.



سازمان هایی که رویکرد خود را با فرهنگ تطبیق داده اند، عملکرد خوبی داشته اند. آنها ارزش پیشنهادی قوی برای استعداد خود ایجاد کرده‌اند و توانسته‌اند کارمندان خود را درگیر کنند و الهام‌بخش باشند - حتی در دوره‌های تغییر قابل توجه.

اما برخی هنوز در تلاشند تا فرهنگ را با شیوه‌های قدیمی تفکر و عمل انجام دهند. آنهایی که دیرتر تکامل می یابند، گزگز ناشی از جدا شدن، فرسودگی شغلی و جابجایی ناخواسته را احساس کرده اند. چه فعالانه روی فرهنگ خود سرمایه گذاری کنید یا نه، کسی یا چیزی آن را شکل می دهد. در سال ۲۰۲۳، برای رهبران مهم است که نبض فرهنگ را حفظ کنند تا مطمئن شوند که تغییرات درست را در زمان های مناسب انجام می دهند.

تعریف فرهنگ سازمانی

در حالی که اکثر رهبران معتقدند که فرهنگ قوی کلید موفقیت تجاری است، بسیاری از آنها ایده های متفاوتی در مورد اینکه فرهنگ واقعا چیست دارند. این عدم وضوح، ایجاد تغییرات معنادار را دشوار می کند.

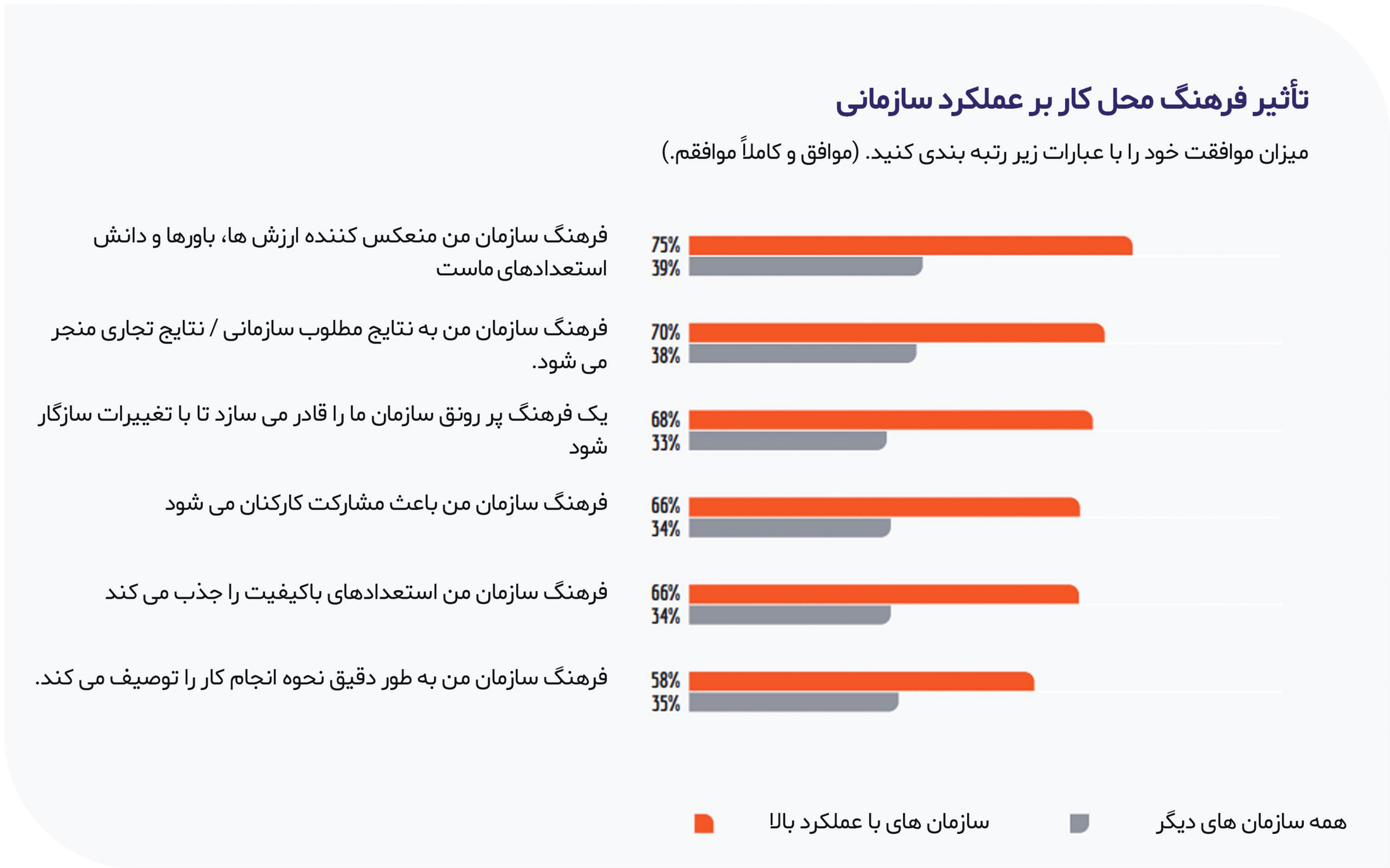
مک‌فیلی می‌گوید: «فرهنگ سازمانی شما، بعنوان قلب آن، نحوه انجام کارها است.»

چرا فرهنگ سازمانی مهم است؟

فرهنگ تأثیر واقعی بر همه زمینه‌های کسب‌وکار دارد، به‌ویژه در زمینه‌هایی مانند مشارکت کارکنان، حفظ و عملکرد سازمانی.

تحقیقات ما نشان می‌دهد که فرهنگ مثبت مشارکت کارکنان را تقویت می‌کند. هنگامی که کارکنان موافق هستند که فرهنگ سازمانی آنها مثبت است، احتمال بیشتری دارد که درگیر مشارکت بالایی باشند (۸۴%) نسبت به کسانی که موافق نیستند (۲۲%). وقتی صحبت از حفظ و نگهداری می شود، فرهنگ و تعامل دست به دست هم می دهند. تقریباً ۶۰ درصد از کارمندان غیرفعال -و فقط ۲۳٪ از کارمندان متعهد - شرکت خود را برای فرهنگ بهتر ترک می کنند. تعامل و فرهنگ عوامل مهمی هستند که به حفظ استعدادهای برتر کمک می کنند.

در نهایت، تحقیقات همچنین نشان داده است که فرهنگ عامل اصلی موفقیت سازمانی است. ۷۰ درصد از سازمان‌های با عملکرد بالا موافق هستند که فرهنگ آنها باعث موفقیت در نتایج سازمانی و نتایج تجاری می‌شود. این سازمان‌ها از فرهنگ خود برای تعیین انتظارات مشترک نه تنها برای آنچه باید انجام شود، بلکه نحوه انجام آن، استفاده می‌کنند.



در سال 2023 روی چه مواردی تمرکز کنیم؟

سازمان ها در سطوحی که باید باشند سرمایه گذاری نمی کنند تا از مزایای یک فرهنگ کاری قوی بهره مند شوند. این زمان برای نیم‌اندازه یا باندهای برنامه‌ای نیست. سبک مدیریت، رویکرد تعامل و نحوه برقراری ارتباط شما باید در دنیای کار در حال تغییر متفاوت به نظر برسد. و هر کس در سازمان شما نقشی را ایفا می کند.

شیوه های رهبری اعتمادساز را هدایت کنید

در اوایل همه‌گیری، رهبران بیش از هر زمان دیگری در ارتباط با تغییر عمدی بودند. آنها به صحبت های کارمندان گوش می دادند، رفاه آنها را در اولویت قرار می دادند و آنها را افرادی واقعی با نیازهای واقعی می دیدند. اما بسیاری از رهبران نتوانستند کاری را که شروع کرده بودند حفظ کنند و با گذشت زمان، این عادات مثبت از بین رفتند. در نتیجه، اعتماد به رهبری متزلزل شده است.

این خبر خوبی برای فرهنگ نیست، زیرا تحقیقات ما نشان می دهد که کارکنان احساس می کنند رهبران و مدیران مسئول اصلی شکل دادن به فرهنگ هستند. اگر کارمندان شما به دنبال رهبری برای شکل دادن به فرهنگ هستند، باید پایه و اساس اعتماد ایجاد کنید.

در اینجا چند راه برای ایجاد اعتماد در رهبران وجود دارد که بر فرهنگ شما تأثیر می گذارد:

• مطمئن شوید که چشم انداز، استراتژی، اهداف و پیشرفت شما کاملا واضح است

• ارتباطات مکرر، شفاف، مرتبط و پایدار را در اولویت قرار دهید

• یک استراتژی گوش دادن به کارکنان بسازید که به شما کمک می کند بازخورد را دریافت کرده و بر اساس آن عمل کنید

• تسهیل نقاط ارتباطی که به کارکنان اجازه می دهد رهبران را به عنوان افراد واقعی ببینند

استراتژی های فرهنگی خود را در تعامل قرار دهید

شما می توانید هر آنچه که می خواهید روی فرهنگ خود سرمایه گذاری کنید، اما باید روی چیزهای درست تمرکز کنید. بهترین فرهنگ ها رهبرانی دارند که تلاش های خود را بر مشارکت کارکنان اولویت می دهند و تمرکز می کنند.

تحقیقات ما نشان می‌دهد که تعامل عامل مهمی است که باعث می‌شود کارکنان شما برای انجام بهترین کارشان انگیزه داشته باشند. با قصد روزانه و یک استراتژی تصویری بزرگ که حول مشارکت کارکنان متمرکز است، با ابتکارات فرهنگی خود بازگشت سرمایه بهتری خواهید داشت.

همه را درگیر کنید

همه افراد در سازمان شما در فرهنگ نقش دارند. کارکنان بر این باورند که رهبران (۸۳%) و مدیران (۷۵%) مسئول ایجاد و شکل دادن به فرهنگ هستند. واضح است که رهبری باید فرهنگ سازمانی را در اختیار داشته باشد و از آن حمایت کند.

تنها ۵۷ درصد از کارمندان معتقدند که این وظیفه منابع انسانی است که فرهنگ را شکل دهد. در بسیاری از سازمان ها، منابع انسانی وظیفه داشتن فرهنگ را بر عهده دارند، اما آنها به رهبری نیاز دارند تا به طور کامل درگیر و حمایت از تلاش های خود باشند. بدون حمایت رهبری، فرهنگ مورد نظر خود را تغییر نخواهید دید.

در سال 2023 روی چه مواردی تمرکز کنیم؟

در نهایت، ۵۷ درصد از کارکنان می گویند که در شکل دادن به فرهنگ نیز نقش دارند. برای ایجاد یک فرهنگ قوی، کارکنان باید فرهنگ، مأموریت و ارزش ها را درک کنند و به آن عمل کنند. آنها باید همکاری کنند، تشخیص دهند، ارتباط برقرار کنند، و به شیوه هایی رفتار کنند که با فرهنگ مورد نظر همسو باشد.

در مورد تجربه از راه دور/هیبرید پیش قدم باشید

محیط های کاری دوردست و ترکیبی در حال تبدیل شدن به یک هنجار هستند. در حالی که بسیاری از رهبران بر این باورند که فرهنگ خارج از محیط کار فیزیکی آسیب می بیند، تحقیقات ما دیدگاه متفاوتی را ارائه می دهد. کسانی که در محل کار انعطاف پذیری ارائه می شود، احتمالاً فرهنگ را مطلوب تر می بینند.

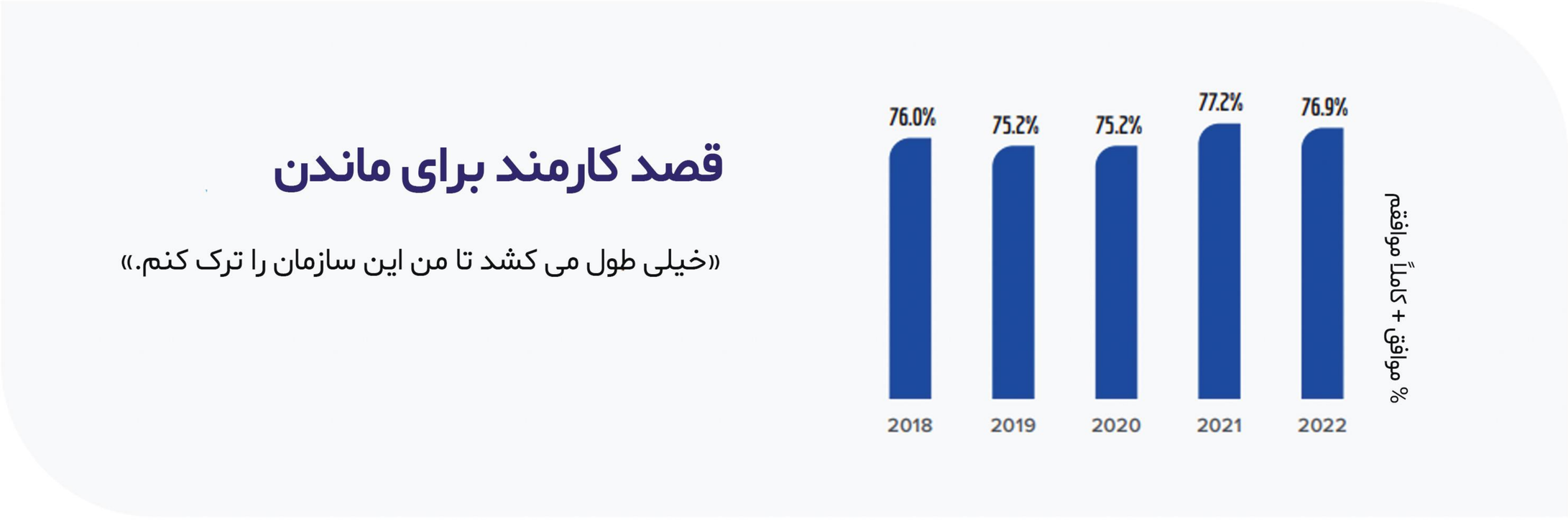
ایجاد فرهنگی که با همه کارمندان در همه مکان ها طنین انداز شود، مهم است. شما باید در مورد نحوه شناخت و تجلیل از کارکنان، نحوه برخورد شما با عملکرد، و نحوه انتقال ماموریت و ارزش های خود آگاه باشید. شما نمی توانید به «بازگشت به حالت عادی» تکیه کنید، بلکه باید برای تطبیق مجدد، بازنگری، طراحی و بازسازی کنید.

لنجشن پنجم

ایجاد مغناطیس سازمانی

ایجاد یک سازمان مغناطیسی که استعدادهای برتر را جذب و حفظ کند

علیرغم اخبار مربوط به اخراج گسترده، ما هنوز در کمبود استعداد هستیم. نقش‌های بازتری نسبت به کارگران برای ایفای آنها وجود دارد - و قصد ماندن در بیشتر سال ۲۰۲۲ کاهش یافت. سازمان‌ها باید با قصد جذب و حفظ بهترین استعدادهای خود به حفظ و نگهداری نزدیک شوند.

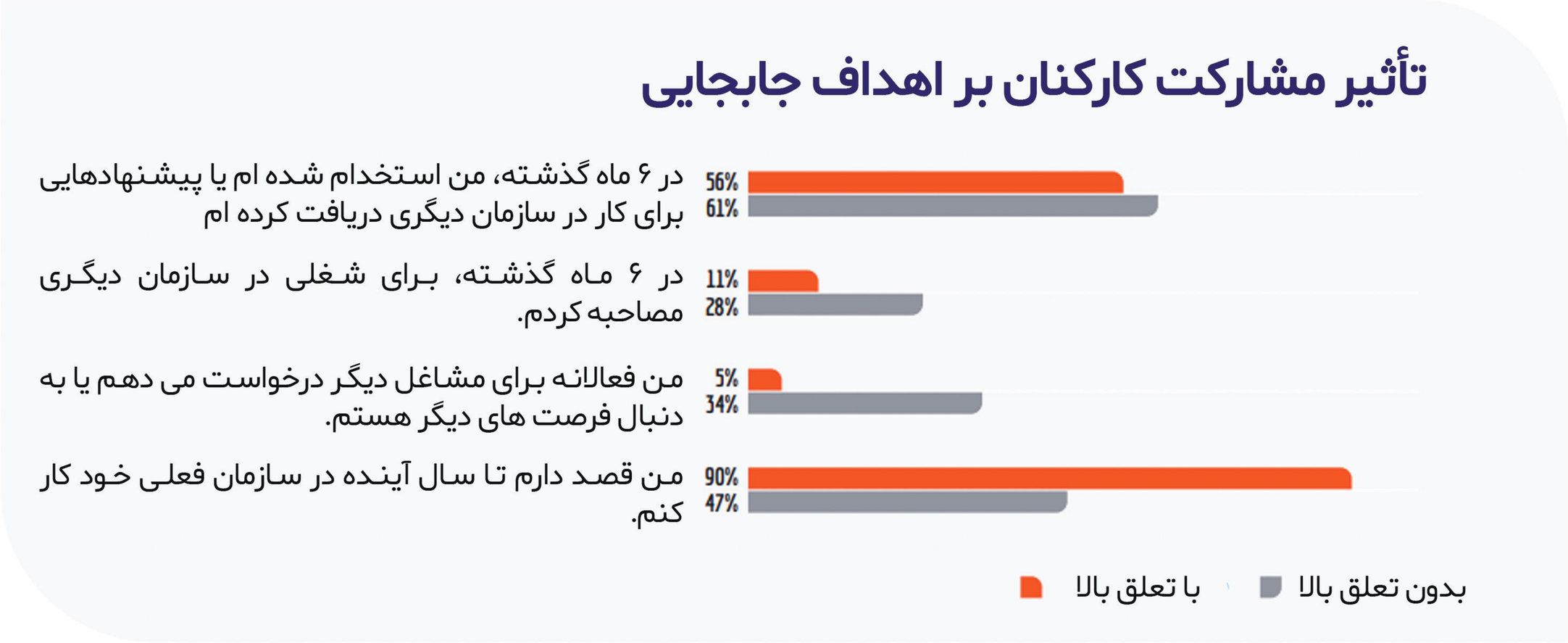


پس از رکوردهای بی سابقه در قصد کارمندان برای ماندن در سال ۲۰۲۱، در بیشتر سال ۲۰۲۲ شاهد کاهش بودیم. ۷۷ درصد از کارمندان می گویند که ترک سازمانشان به مقدار زیادی نیاز دارد و تقریباً از هر ۴ کارمند، ۱ نفر در معرض خطر ماندگاری قرار می گیرد.

علیرغم اخباری مبنی بر اخراج کارکنان در مقیاس بزرگ و پیش بینی اقتصاددانان از رکود اقتصادی در سال ۲۰۲۳، ایالات متحده همچنان در کمبود نیروی کار قرار دارد. اداره آمار کار ۱۱ میلیون شغل در ایالات متحده در دسامبر ۲۰۲۲ باز کرده است.

جروم پاول، رئیس فدرال رزرو اظهار داشت که ایالات متحده حدود ۳.۵ میلیون کارگر "کمتر" دارد. پر کردن نقش‌های باز و حفظ بهترین استعدادها به‌ویژه زمانی که شرایط بازار کار سخت است، چالش برانگیز است. و در حالی که بسیاری از رهبران ارشد (۶۲٪) و رهبران منابع انسانی (۷۷٪) می گویند حفظ کارمندان سه اولویت اصلی است - آنها همچنین اعتراف می‌کنند که استراتژی‌های حفظ آن‌ها خیلی مؤثر نیستند. اغلب می گویند رویکرد آنها به حفظ در حد متوسط یا

سطح مقدماتی. سازمان‌ها باید در زمانی که کارمندان گزینه‌های زیادی دارند، استراتژی‌های تعامل و حفظ خود را ارتقا دهند. تحقیقات ما نشان می دهد که بیش از نیمی از کارمندان فکر می کنند که می توانند شغل دیگری به خوبی شغل فعلی خود پیدا کنند. و بیش از نیمی از آنها می گویند که از سازمان های دیگر پیشنهاد دریافت می کنند یا جذب می شوند. مک‌فلی می‌گوید: «تعامل کارکنان کلید ایجاد فرهنگ مغناطیسی است. کارمندان بسیار متعهد در مقایسه با همتایان کم‌تر خود، کمتر به جستجو، مصاحبه یا ترک سازمان فعلی خود می‌پردازند.»

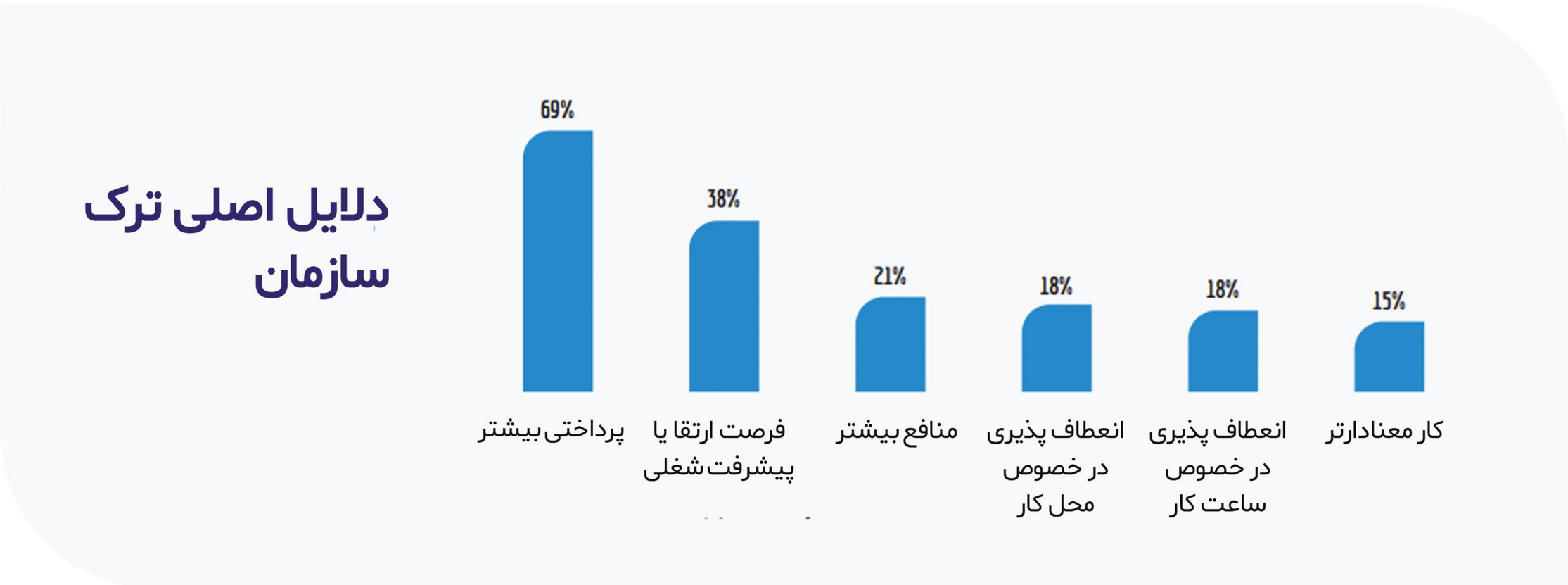


تقویت گزاره ارزش کارمند

بسیاری از کارمندان در طول چند سال گذشته در رویدادهای مهم در محل کار، در مورد روابط خود با محل کار خود تجدید نظر کرده اند. رقابت فزاینده برای استعدادهای برتر، رهبران منابع انسانی را وادار می‌کند تا برای جذب و حفظ عملکرد بالا، به ارزش پیشنهادی کارکنان خود (EVP) نگاه کنند.

تحقیقات ما نشان داد که دستمزد اولین عاملی است که کارکنان را وادار می‌کند تا به سازمان دیگری بروند. اما پرداخت اغلب بخشی از یک داستان بزرگتر و پیچیده تر است. پرداخت نوعی تایید و ارزش است. تصورات مربوط به پرداخت ناعادلانه و عدم رشد و شناخت اغلب با هم همراه است.

شما نمی خواهید که پرداخت از همه کارهای خوبی که در سازمان انجام می دهید منحرف شود - چیزهایی که باعث ایجاد تعامل و حفظ طولانی مدت می شود.



EVP خود را حول چیزهایی متمرکز کنید که می دانید کارمندان بیشتر به آنها اهمیت می دهند. این شامل عوامل سنتی مانند پرداخت، مزایا و پیشرفت است. اما این به معنای اولویت دادن به محرک‌های حفظ مانند انعطاف‌پذیری، رشد و توسعه شغلی، شناخت، و اتصال کارکنان به یک مأموریت، هدف و کار معنادار است.

تقویت EVP شما یک فعالیت یکباره نیست. این یک فرآیند مداوم برای گوش دادن به نیازها و انتظارات کارکنان است - و به طور موثر ارتباط سازمان شما با توجه به نگرانی های آنها. نیازها در طول زمان تغییر خواهند کرد. فردی که سه ماه از سمت خود می گذرد احتمالاً اولویت های متفاوتی نسبت به یک سال بعد، پنج سال بعد و غیره دارد. سازمان‌هایی که استراتژی گوش دادن به کارکنان قوی دارند، می‌توانند در صورت نیاز خود را تطبیق دهند.

درک دلیل ترک کارمندان

جابجایی کارکنان ناخواسته می تواند برای کارفرمایان بسیار پرهزینه باشد. این امر نه تنها باعث هزینه های ناشی از استخدام، جایگزینی و بازآموزی می شود، بلکه هزینه های ناشی از از دست دادن دانش سازمانی، کار گروهی و کاهش روحیه کارکنان را نیز به همراه دارد.

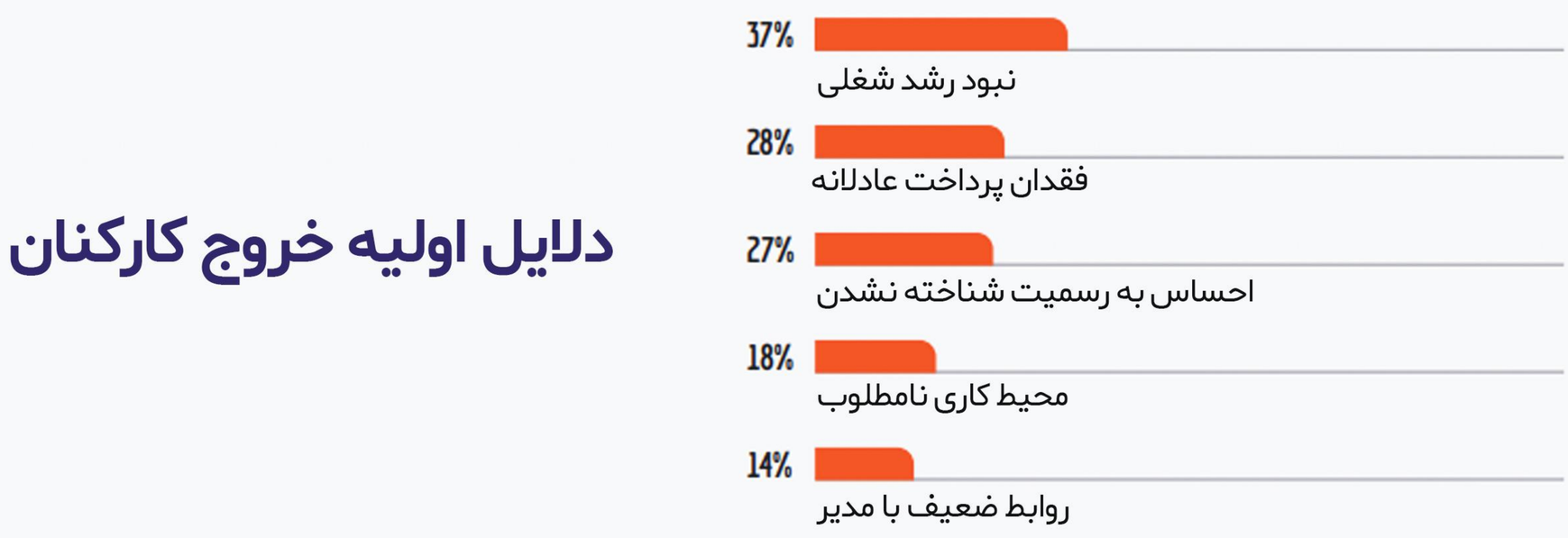
تحقیقات ما نشان می دهد که کارمندان اغلب شغل خود را ترک می کنند زیرا احساس می کنند:

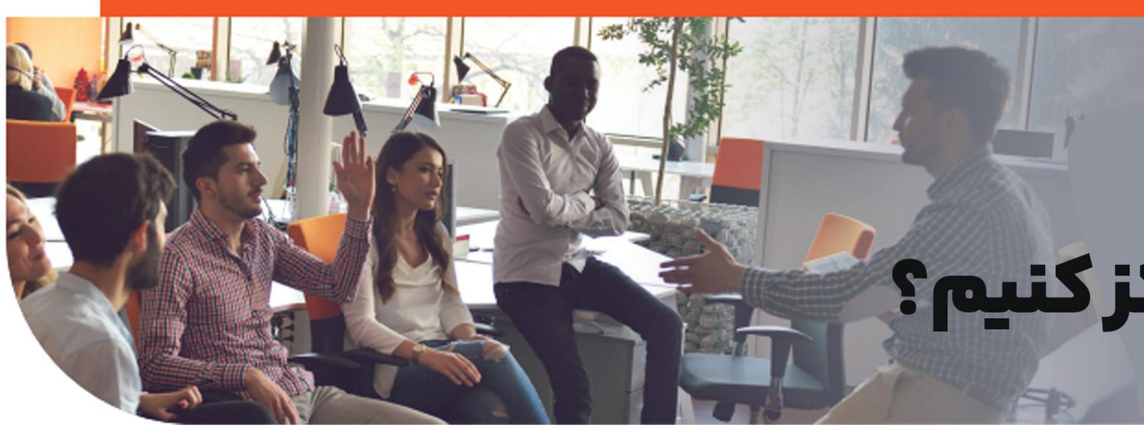
- آنها به رشد و توسعه شغلی دسترسی نداشتند یا دسترسی محدودی داشتند
- کار آنها به رسمیت شناخته نشده بود یا مورد توجه قرار نگرفت
- به آنها حقوق ناعادلانه پرداخت می شد
- محیط کاری نامطلوبی داشتند
- آنها روابط ضعیفی با مدیران داشتند

خبر خوب این است که بسیاری از جابجایی کارکنان ناخواسته قابل پیشگیری است. ۶۲ درصد از کارکنان در حال خروج می گویند که تصمیم خود را برای ترک، قبل از ترک، با مدیر یا همکاران خود در میان گذاشته اند. اما در حالی که رشد و به رسمیت شناختن محرک های کلیدی حفظ هستند، سازمان ها به اندازه کافی برای حفظ بهترین استعداد خود انجام نمی دهند:

- ۷۰ درصد از کارمندان گفتند که هیچ کس در سازمانشان در مورد آینده یا رشد خود در سه ماه قبل از خروجشان بحث نکرده است.

مالتی می‌گوید: و ۵۳ درصد می‌گویند که به‌خاطر کمک‌هایشان به سازمان شناخته نشده‌اند. "به همین دلیل است که انجام نظرسنجی ها بسیار مهم است. آنها به شما کمک می کنند تا تعیین کنید که آیا تجربه کارمند خود را ارائه می دهید یا خیر.





در سال 2023 روی چه مواردی تمرکز کنیم؟

پیدا کردن دلیل پشت سرگذاشتن ناخواسته ممکن است بسیار دشوار باشد. اما شما به سیستم‌ها و ابزارهایی نیاز دارید که به شما کمک می‌کنند فراتر از تصمیم‌گیری‌های پیش‌رو بروید. شما نیاز به یک تصویر شفاف دارید از آنچه که مردم را به ترک و چه چیزی آنها را به ماندن سوق می دهد.

در تبلیغات با حقیقت شروع کنید

عدم تطابق انتظارات ممکن است باعث شود که استعدادهای برتر پیشنهاد شما را رد کنند یا در اوایل دوره تصدی خود را ترک کنند. بدانید که چگونه سازمان خود را متمایز کنید و نشان دهید که چگونه با مأموریت، ارزش ها و باورهای اعلام شده شما هماهنگ است. هنگام تهیه شرح شغل، در مورد موقعیت و آنچه مستلزم آن است صریح باشید. و آگاهی از پویایی تیمی و فرهنگی را منتقل می کند.

استراتژی حفظ خود را با بازخورد تقویت کنید

کارمندان می خواهند در تجربه خود در محل کار صدای خود را داشته باشند. آنها بهتر از هر کسی می دانند که چه چیزی ممکن است باعث ترک مردم شود. اگر شما بپرسید بسیاری از آنها ایده ها و نگرانی های خود را مستقیماً به اشتراک خواهند گذاشت. برای گرفتن این نوع بازخورد، باید کانال های شنیداری مختلفی را باز کنید. نه تنها می توانید آنچه را که باعث ترک استعدادهای برتر می شود روشن کنید.

در واقع پیش بینی کنید که چه زمانی ممکن است چنین فاجعه ای در شرف وقوع باشد و استراتژی هایی را برای جلوگیری از آن به کار بگیرید.

علاوه بر نظرسنجی هایی مانند نظرسنجی های تعامل و خروج، ارزش ۱-۱-۱ مدیر کارمند را دست کم نگیرید. مدیران را تشویق کنید تا حداقل یک نفر را در سال به بحث در مورد علایق توسعه شغلی، مسیرهای رشد مطلوب و تجربه در کار اختصاص دهند.

این مکالمات به مدیران اجازه می‌دهد تا نحوه مربیگری و تعامل با هر کارمند را شخصی‌سازی کنند و به کارکنان کمک می‌کنند نسبت به آینده ارزشمند و خوش‌بین باشند.

رویکردی هدفمند برای تجزیه و تحلیل جابجایی کارکنان و نگهداری داشته باشید

به ندرت یک گلوله نقره ای برای تأثیرگذاری بر جابجایی کارکنان و حفظ در سراسر صفحه وجود دارد. این اغلب باعث می شود که رهبران از اقدامی برای حفظ استعدادهای برتر اجتناب کنند، زیرا آنها معتقدند که اکثر جابجایی ها اجتناب ناپذیر است. اما راه های هوشمند زیادی وجود دارد که باید به گردش مالی خود نگاه کنید که بسیار پایین تر از سطح هستند. و هنگامی که کمی عمیق تر می شوید، تأثیرگذاری بسیار آسان تر است.

به نقاط داده مانند:

- نرخ جابجایی شما چقدر است؟
- چگونه با دیگران مقایسه می کنیم؟
- چه کسی می رود؟
- کدام گروه های جمعیتی بیشترین جابجایی را دارند؟
- مهمترین دلایل ترک کار کارکنان چیست؟
- کدام جمعیت شناسی با چه مسائلی مواجه است؟
- بیشترین میزان جابجایی کجاست؟
- جابجایی در کجا بیشترین خطر را به همراه دارد؟

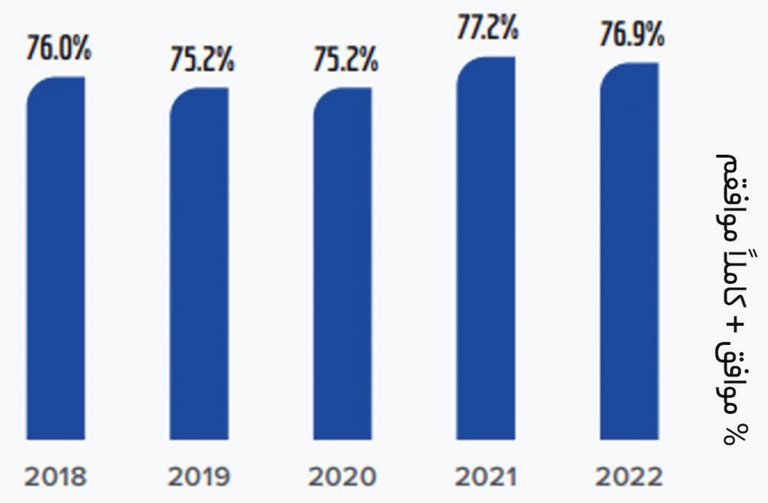
ترند ششم

اهرم انعطاف پذیری

استفاده از انعطاف پذیری برای تقویت موفقیت سازمانی

پس از کرونا، کارکنان انتظارات زیادی برای انعطاف پذیری در محل کار دارند. کارکنانی که گزینه‌های انعطاف‌پذیر دارند دو برابر بیشتر در سازمان خود باقی می‌مانند. رهبران باید تعریف کنند که انعطاف پذیری برای سازمانشان به گونه ای معنادار است که برای کارکنان معنادار باشد.

«خیلی طول می کشد تا من این سازمان را ترک کنم.»



تأثیر انعطاف پذیری محل کار بر قصد ماندن در سازمان

من فعالانه برای مشاغل دیگر درخواست می دهم یا به دنبال فرصت های دیگر هستم

خیلی طول می کشد تا من سازمانم را ترک کنم.

در طول همه‌گیری، رهبران مشتاقانه به نیاز کارکنان خود برای انعطاف‌پذیری و رفاه در مدیریت مسئولیت های حرفه‌ای و شخصی روزانه خود پاسخ دادند. تصادفی نیست که مشارکت و بهره وری کارکنان در بالاترین حد خود بوده است.

با گذشت زمان و رفع محدودیت های همه گیر، کارمندان انتظار داشتند که این روش های انعطاف پذیر و «عادی جدید» برای انجام کارها ادامه یابد.

اما همانطور که جنبش بازگشت به کار نشان داده است، بسیاری از سازمان‌ها در برابر برخی از عناصر انعطاف‌پذیری که در طول سال‌های ۲۰۲۰ و ۲۰۲۱ بسیار خوب کار می‌کردند مقاومت کرده یا آن را محدود کرده‌اند. در سه ماهه چهارم سال ۲۰۲۲، تحقیقات ما پایین‌ترین سطوح از راه دور (۱۶.۴ درصد) و بالاترین سطوح ترتیبات فقط در محل کار (۵۰.۸٪) که از سال ۲۰۲۰ شاهد بوده ایم.

بحث در برابر تأثیر مثبت انعطاف پذیری بیشتر بر نیروی کار امروزی دشوار است. تحقیقات ما نشان می‌دهد که کارکنانی که گزینه‌های انعطاف‌پذیر به آنها پیشنهاد می‌شود، ۱.۷ برابر بیشتر احتمال دارد که در سازمان فعلی خود بمانند و ۲.۵ برابر کمتر به دنبال شغلی در جای دیگری هستند.

هنگامی که کارکنان انعطاف پذیری بیشتری داشته باشند، از مزایای زیر بهره مند می شوند:

- توانایی برآوردن نیازهای زندگی کاری و شخصی
- سطوح استرس قابل کنترل بیشتر در محل کار
- توانمندسازی برای تصمیم گیری که بر کار آنها تأثیر می گذاردا‌ینکه یک سازمان چقدر انعطاف‌پذیری ارائه می‌کند یا نمی‌تواند ارائه دهد، بر حفظ کارکنان تأثیر می‌گذارد، که در سال ۲۰۲۳ برای اکثر سازمان‌ها مهم خواهد بود.

تعریف انعطاف پذیری

اما انعطاف پذیری دقیقاً برای کارمندان چه معنایی دارد؟کارمندان این مفهوم را بیشتر از جایی که کار می کنند، در خانه یا دفتر کار می بینند. برای بسیاری، یکی از جنبه‌های ضروری انعطاف‌پذیری، آزادی تنظیم برنامه کاری خود برای تناسب با نیازهای شخصی‌شان است.

تحقیقات ما نشان می‌دهد که کارمندان انعطاف پذیری را به‌عنوان فاکتور قابل اعتماد و توانمند برای ارائه کار عالی بدون توجه به نحوه، زمان یا مکان انجام کار می‌دانند.

کارمندان انعطاف پذیری را به روش های مختلف تعریف می کنند

موضوعات برتر زمانی که کارمندان انعطاف پذیری را به زبان خودشان تعریف کردند:

28%

سازگاری

آزادی در تنظیم سرعت یا برنامه کاری متناسب با تعهدات شخصی (مثلاً توانایی ترک کار برای بیرون آوردن کودکان از مدرسه)

15%

تمرکز بر عملکرد

مورد اعتماد برای انجام کار و تصمیم گیری در مورد نیاز به همکاری حضوری (به عنوان مثال، تمرکز بر خروجی کار در مقابل فقط حضور فیزیکی است)

14%

خودمختاری

توانایی انجام کار به دلخواه و در چارچوب زمانی که بهترین کارایی را دارد (به عنوان مثال، توانایی تنظیم اولویت های روزانه یا برنامه کاری)

14%

تعادل کارو زندگی

ظرفیت مراقبت از خود و خانواده (به عنوان مثال، فرهنگ سازمانی از رفاه حمایت می کند)

10%

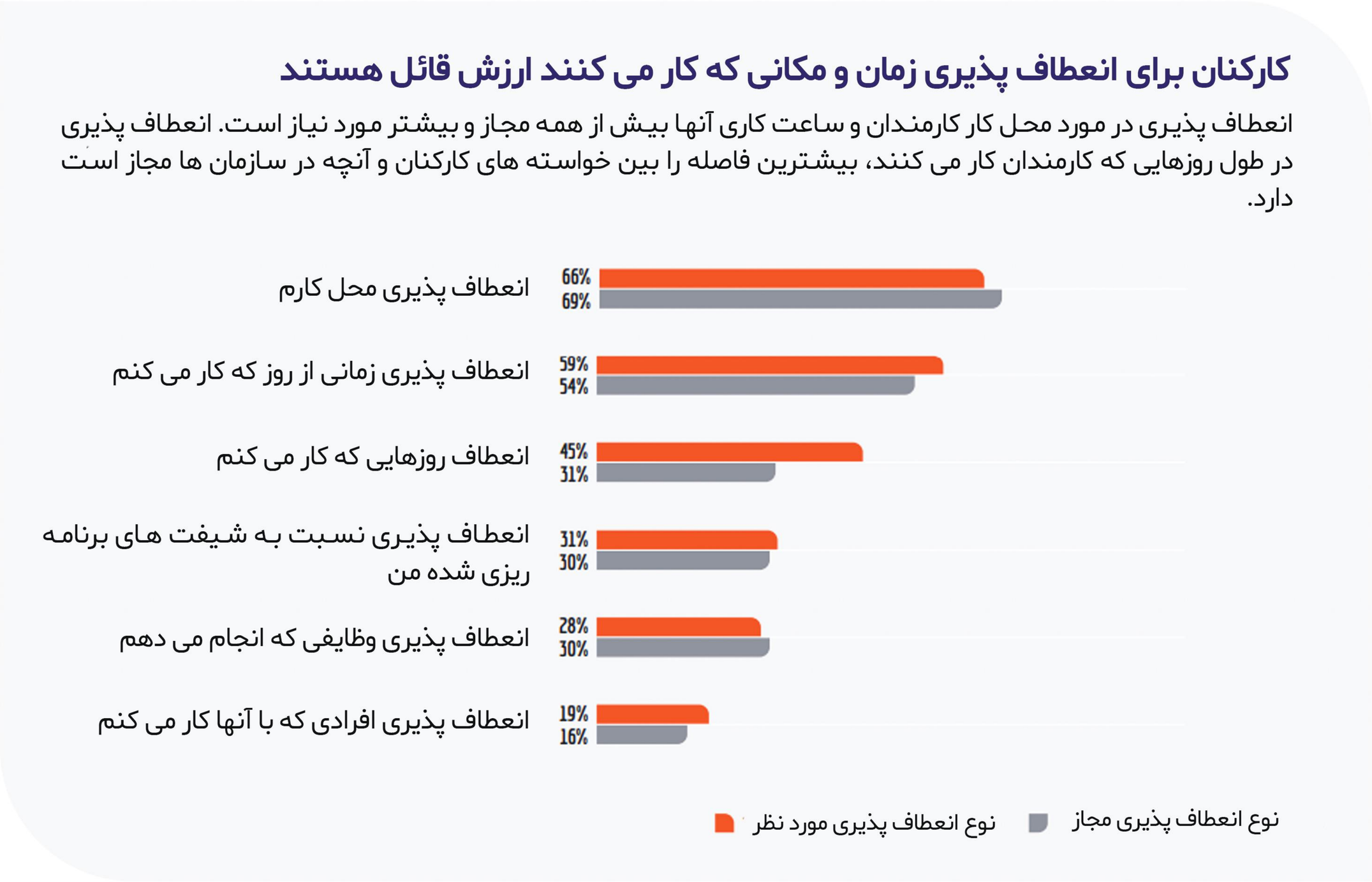
موقعیت مکانی

قدرت تعیین محل کار (به عنوان مثال، امکان انتخاب مکان از راه دور، ترکیبی یا اداری)

انطباق با نیازها

پیشنهادات انعطاف پذیری بسته به سازمان و صنعت شما متفاوت به نظر می رسد. سیاست های انعطاف پذیری یکنواخت و فراگیر امکان پذیر یا عملی نیست. شما باید تلاش کنید تا بفهمید چه چیزی برای کارمندانتان اهمیت دارد و با نوع انعطافی که می توانید ارائه دهید خلاق شوید

.تحقیقات ما نشان می‌دهد که شکاف‌هایی در انواع انعطاف‌پذیری مورد نظر کارکنان در مقایسه با انواع انعطاف‌پذیری‌هایی که سازمانشان ارائه می‌دهد وجود دارد.



درک اینکه این در سازمان شما چگونه به نظر می رسد می تواند به شما کمک کند فرصت هایی را شناسایی کنید که افزایش انعطاف پذیری ممکن است به افزایش تعامل و بهره وری کمک کند. ممکن است نتوانید یک هفته کاری چهار روزه یا کار کاملاً از راه دور ارائه دهید، اما چه کاری می توانید انجام دهید؟

برای مثال، برای کارکنان اداری، انعطاف پذیری ممکن است به شکل کار سه روز در هفته در محل و دو روز از راه دور باشد. برای کارگران شیفت بیمارستان یا رستوران، کار از راه دور یک گزینه نیست. اما کارفرمایان کارفرمایان ممکن است از نظر نحوه تنظیم زمان بندی انعطاف پذیری ارائه دهند.

در گذشته، کارگران شیفتی که امیدوار به تعویض شیفت بودند، مجبور بودند از طریق یک مدیر برای ایجاد هر گونه تغییر، اغلب چند هفته قبل، کار کنند. یک رویکرد انعطاف‌پذیرتر ممکن است مانند دسترسی کارگران به یک برنامه تلفن همراه تأیید شده باشد که به کارمندان این قدرت را می‌دهد که مستقیماً با یکدیگر کار کنند تا تعیین کنند چه کسی چه زمانی کار می‌کند.

یافتن تعادل مناسب

بسیاری از سازمان ها در مورد افزایش انعطاف پذیری در جریان هستند. برخی از کارفرمایان ممکن است این سوال را داشته باشند که اکنون که محدودیت های همه‌گیر از ما گذشته است، کارمندان در حین کار از راه دور چقدر کار انجام می‌دهند.

در همین حال، برخی از کارمندان ممکن است به انگیزه های کارفرمایان برای درخواست بازگشت کارکنان به دفتر اعتماد نداشته باشند، در حالی که به وضوح می توان برخی از مشاغل را از راه دور انجام داد. با این حال، کارفرمایان در سراسر هیئت مدیره باید انعطاف پذیرتر شوند اگر امیدوارند رقابتی باقی بمانند. مالت می‌گوید: «سازمان‌ها باید اطمینان حاصل کنند که کارمندان احساس می‌کنند شنیده شده‌اند. آنها همچنین باید استدلال پشت تصمیم‌هایی را که می‌گیرند به اشتراک بگذارند. به عنوان مثال، اینکه چیزهای خاصی باید به عنوان یک تجارت انجام شوند، و این بدان معناست که چیزهایی که می توانند یا نمی توانند ارائه دهند."

تفاوت های ظریف در تعامل در سراسر مکان های کاری

مهم نیست که کارمندان کجا کار می کنند، محرک های مشترک زیادی برای مشارکت وجود دارد. اما رانندگانی نیز بر اساس محل استقرار کارکنان وجود دارد. درک تفاوت‌ها در آنچه باعث ایجاد تعامل می‌شود، بسته به اینکه کارکنان در کجا قرار دارند، در ایجاد استراتژی‌های تعامل هدفمند برای هر جمعیت مفید است.

کارکنان دورکار

احساس می کنم به اینجا تعلق دارم. وقتی سازمان تغییراتی ایجاد می کند، دلیل آن را می فهمم. فرهنگ ما از سلامت و رفاه من حمایت می کند

کارکنان هیبرید

من به این سازمان اعتماد دارم که با همه کارکنان منصف باشد. رهبری ارشد است آماده برای مدیریت موثر نیروی کار متنوع احساس می کنم به اینجا تعلق دارم.

کارکنان مستقر در سازمان

من در تصمیماتی که بر کار من تأثیر می گذارد، شرکت می کنم. فرهنگ ما از سلامت و رفاه من حمایت می کند. اهداف و مسئولیت‌ها برای همه اعضای تیم من روشن است.

در سال 2023 روی چه مواردی تمرکز کنیم؟

واضح است که انعطاف پذیری هم بر موفقیت کارمندان و هم بر موفقیت کسب و کار تأثیر دارد و تحقیقات ما نشان می دهد که بسیار عمیق تر از کار از راه دور است. در سال ۲۰۲۳ فرصتی برای سازمان‌ها و کارمندان وجود دارد که با هم همکاری کنند تا یک زبان و راه‌حل‌های مشترک ایجاد کنند.

معنای انعطاف پذیری در سازمان خود را دوباره ارزیابی کنید

نیازهای کارکنان تغییر کرده و تغییر خواهد کرد. رهبران باید از داده های گوش دادن به کارکنان استفاده کنند تا بفهمند کارمندان چه می خواهند و در کجا ممکن است فرصت هایی برای ارائه انعطاف پذیری بیشتر وجود داشته باشد.

روی راه حل های خلاقانه ای تمرکز کنید که هم برای کارمندان و هم برای کسب و کار مفید باشد. نشان دادن گشودگی به روش‌های جدید کار و ایجاد انعطاف پذیری در سیاست‌های محل کار به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در بازار رقابتی باقی بمانند و در عین حال زمینه‌های کلیدی مانند مشارکت کارکنان، عملکرد و حفظ را نیز بهبود می‌بخشند.

نیازهای منحصر به فرد مختلف را در نظر بگیرید

انواع کارمندان تعامل برای گروه های مختلف در سازمان شما متفاوت به نظر می رسد. کارمندان محل کار، ترکیبی و دورکاری به روش های مختلفی درگیر هستند. تیم ها و بخش ها کار را متفاوت تجربه می کنند. جمعیت شناسی مختلف در سازمان شما دیدگاه های متفاوتی دارند.

در حین بررسی و ایجاد برنامه های اقدام، مطمئن شوید که با این درک گوش می دهید، تجزیه و تحلیل می کنید و عمل می کنید. در نظر بگیرید که کجا می توانید استراتژی های هدفمندتری را توسعه و اجرا کنید. به دنبال فرصت هایی برای افزایش ادراک از شمول و برابری باشید.

مدیران خود را به منابع و آموزش مجهز کنید

فراموش نکنید که مدیران شما هنوز در حال تطبیق با کارهای دوردست و ترکیبی هستند – و برای ایجاد یک محیط کاری جذاب، سازنده و انعطاف پذیر به حمایت شما نیاز دارند.

اطمینان حاصل کنید که مدیران خود را در مورد موضوعاتی مانند ایجاد ارتباطات و ایجاد همکاری در یک زمینه از راه دور و ترکیبی آموزش می دهید. آنها را تشویق کنید که به طور منظم ۱ به ۱ داشته باشند تا نبض نیازها و رفاه کارکنان را حفظ کنند تا بتوانند بخشی از راه حل باشند.

و مطمئن شوید که داده های شنیداری کارمندان خود را با مدیران به اشتراک بگذارید و در مورد آن با آنها گفتگو کنید. آنها در خط مقدم با کارمندان هستند و به شما کمک می کنند تا آنچه را که داده ها در مورد انعطاف پذیری می گویند، درک کنید.

ارتباط با تیم هفت سنگ

جهت بهرمندی از خدمات و نرم افزارهای هفت سنگ می توانید از طریق راه های زیر با ما در ارتباط باشید:

آدرس: تهران، کارخانه نوآوری آزادی، پلاک 31، سوله شماره 3

وبسایت: www.7SangTeam.ir

تلفن تماس: 02191039039