

دیجی کالا

گزارش سرمایه‌های انسانی دیجی کالا | ۱۴۰۱

فهرست مطالب

مقدمه..... ۵

فصل اول / نگاهی اجمالی به اعداد و ارقام مرتبط با سرمایه‌انسانی در دیجی کالا..... ۷

رشد تعداد همکاران گروه دیجی کالا.....	۱۰
توزیع همکاران در گروه دیجی کالا.....	۱۲
گستره جغرافیایی همکاران در دیجی کالا.....	۱۳
دیجی کالا: جایی برای همه!.....	۱۶
ترکیب جنسیتی افراد در گروه دیجی کالا.....	۱۷
تعداد مدیران در دپارتمان‌های دیجی کالا.....	۱۸
ترکیب جنسیتی مدیران دیجی کالا.....	۱۹
نقش خانم‌ها در دیجی کالا.....	۲۰
تنوع نسلی در دیجی کالا.....	۲۱
تنوع نسلی در سرمایه‌انسانی دیجی کالا.....	۲۱

فصل دوم / از روایت تا واقعیت: پاسخ به چند سؤال مهم در مورد دیجی کالا!..... ۲۳

تعهد ما به بهتر شدن..... ۲۶

سؤال اول / افراد در دیجی کالا چگونه رشد می‌کنند؟..... ۲۸

بازخورد ۳۶۰ درجه.....	۳۰
نگاهی به نتایج گزارش ۳۶۰ درجه دیجی کالا در سال ۱۴۰۱.....	۳۲
راه‌حل‌های آموزشی برای توسعه افراد در دیجی کالا.....	۳۵
تلاش‌های آموزشی ما در دیجی کالا در سال ۱۴۰۱.....	۳۶
ما در دیجی کالا نیازهای آموزشی را از ۳ طریق اصلی مرتفع می‌کنیم.....	۳۷
گذار رشد: تلاشی برای بهبود شکاف مهارتی افراد در دیجی کالا.....	۳۹
نگاهی به برنامه DK FUTURE.....	۴۰
نگاهی به سیستم مدیریت عملکرد در دیجی کالا.....	۴۵
انواع اهداف در دیجی کالا.....	۴۷
چرخه مدیریت عملکرد در دیجی کالا.....	۴۸
فرآیند ارتقا (Promotion process).....	۵۰
نگاهی به داستان توسعه شغلی برخی از همکاران در دیجی کالا.....	۵۲

سؤال دوم / اشک‌ها و لبخندها؛ ما در دیجی کالا چگونه افراد را جذب کرده یا با آن‌ها خداحافظی می‌کنیم؟..... ۵۴

افراد در سال ۱۴۰۱ از طریق چه کانال‌هایی جذب دیجی کالا شدند؟..... ۵۶

افراد چه میزان از مصاحبه‌های مختلف در فرآیند جذب و استخدام رضایت دارند؟..... ۵۸

نگاهی به اعداد و ارقام خروج افراد از دیجی کالا..... ۶۰

سؤال سوم / افراد در دیجی کالا چه احساس و تجربه‌ای دارند؟..... ۶۲

نگاهی به ONBOARDING.....	۶۷
مراحل سیستم جامعه‌پذیری دیجی کالا.....	۶۸
درصد رضایت افراد تازه‌وارد به دیجی کالا از فرآیند آن‌بوردینگ.....	۶۹
نگاهی به رویداد اینداکشن: تلاشی برای شرح ارزش‌های سازمانی به افراد تازه‌وارد.....	۷۰
هدف اصلی اما رساندن یک پیام مهم در همان روزهای اولیه ورود به دیجی کالا است.....	۷۱
تجربه افراد از دیجی کالا را از زبان خودشان بشنویم... داده‌ها چه می‌گویند؟.....	۷۲
ویژگی‌های مثبت دیجی کالا از نگاه همکاران.....	۷۴
ما در دیجی کالا برای نیک‌زیستی سازمانی (wellbeing) چه تلاشی می‌کنیم؟.....	۷۶
سفری از واکنش‌پذیری به فعال بودن.....	۷۸
قدرت نهفته فرهنگ.....	۷۹
وقت آن رسیده تا با «چارچوب فرهنگ یکپارچه» آشنا شویم.....	۸۰
برند کارفرمایی و ارتباطات داخلی.....	۸۱
کانال‌های ارتباطی برند کارفرمایی و ارتباطات داخلی در دیجی کالا.....	۸۲
رویدادهای برند کارفرمایی و ارتباطات داخلی در دیجی کالا.....	۸۳
پلتفرم‌های توسعه داده شده در جهت بهبود برند کارفرمایی در دیجی کالا.....	۸۴
ارتباطات داخلی تعامل با همکاران و اطلاع‌رسانی.....	۸۵

سؤال چهارم / ما در دیجی کالا چگونه سازمان‌دهی شده‌ایم؟..... ۸۶

نگاهی به چارت سازمانی سرمایه‌انسانی..... ۸۶

فصل سوم / مختصری در مورد تلاش ما برای تاب آوردن و رهایی از مخمصه..... ۸۹

بخش اول / برای مدیریت بهتر سرمایه‌های انسانی در دیجی کالا، چگونه از تکنولوژی کمک گرفتیم؟..... ۹۴

تلاشی برای بهبود زیست‌پذیری و یک‌پارچگی استراتژی در دیجی کالا.....	۹۶
خلق سیستمی منسجم برای مقیاس‌پذیری بهتر فرایندهای منابع انسانی در دیجی کالا.....	۹۷
تلاشی منعطف برای بهره‌گیری از پتانسیل افراد با شرایط متفاوت.....	۹۸

بخش دوم منطق تصمیم‌گیری‌های اخیر ما در دیجی کالا چه بود؟..... ۹۹

دیجی کالا.....	۱۰۲
کلمات کلیدی.....	۱۰۴

در سال گذشته یاد گرفتیم چطور در جهانی سرشار از تلاطم، عدم اطمینان، پیچیدگی و ابهام تاب‌آور باشیم

سال ۱۴۰۱، چیزی جز بازی بی‌نهایت نبود! ما همگی برای رسیدن به یک هدف آرمانی گرد هم آمدیم و آنچه که آموختیم، ما را به بهترین خودمان تبدیل کرد. آموختیم در جهانی سرشار از تلاطم، عدم اطمینان، پیچیدگی و ابهام؛ چگونه با توسعه زیرساخت‌های پلتفرمی و داده‌محور، خود را توسعه دهیم و اهداف تیمی‌مان را با اهداف شرکت بیش‌ازپیش گره بزنیم. آموختیم چگونه مراقب هم باشیم و با همفکری، روش‌های گذشته را بازبینی کرده و مدیریت عملکرد چابک‌تری را طراحی کنیم. هدف آرمانی ما، با هم ساختن بود. گزارش پیش‌رو، روایت قدم‌هایی کوتاه و تصمیم‌هایی سخت، در مسیری پر فراز و نشیب به همراه تیمی بی‌نظیر برای تاب‌آوری است. از همه همکارانم در دیجی‌کالا، کارجویان و متخصصان منابع انسانی دعوت می‌کنم گزارش سرمایه انسانی دیجی‌کالا را بخوانید و به ما بازخورد دهید. از همه شما که در ساختن این تجربه ما را یاری کردید سپاس‌گزارم. در این سال سخت، تلاش کردیم در کنار یکدیگر، تغییری را رقم بزنیم. تغییری که اگر چه آسان نیست، اما شدنی است. و امروز قوی‌تر از گذشته، به فردا امیدواریم.

کمال ریاضی

معاون منابع انسانی دیجی‌کالا



مقدمه

این روزها ما در بستر مفاهیم متناقض زیست می‌کنیم. درست در زمانی که دیگر جانی برای ادامه دادن نداریم، به پیش می‌رویم و در عین ابهام، در پی حل مسائل هستیم. آنچه امروز با آن مواجهیم، با تمام شرایط قبلی فرق دارد. ما در شرایطی زیست می‌کنیم که هیچ پاسخ لزوماً درستی برای مسائل پیش رویمان وجود ندارد. ما تلاشمان را می‌کنیم و متناسب با آنچه فرا گرفته‌ایم و آنچه تجربه کرده‌ایم، به پیش می‌رویم. اما واقعیت اینجاست که آنچه در یک موقعیت مؤثر است، لزوماً هر بار کارساز نخواهد بود. مسئله اینجاست که هیچ نسخه واحدی برای بهتر کردن اوضاع وجود ندارد. هیچ راه فراری نیست که به کار همه بیاید. ما اما همواره تلاشمان را کرده‌ایم که دیجی‌کالا همچنان به پیش رود و بر مبنای آنچه رسالتش است، خلق ارزش کند.

این گزارش مروری بر تلاش‌های ما در سال ۱۴۰۱ است. انکار نمی‌کنیم که گاهی مسیر را اشتباه رفتیم، گاهی سردرگم شدیم و دور خودمان چرخیدیم، گاهی با تنی خسته آهی از سرآسودگی کشیدیم که این نیز گذشت اما می‌دانیم که تلاشمان را کرده‌ایم و امروز بیش از قبل برای مقابله با چالش‌های پیش رو آماده‌ایم...



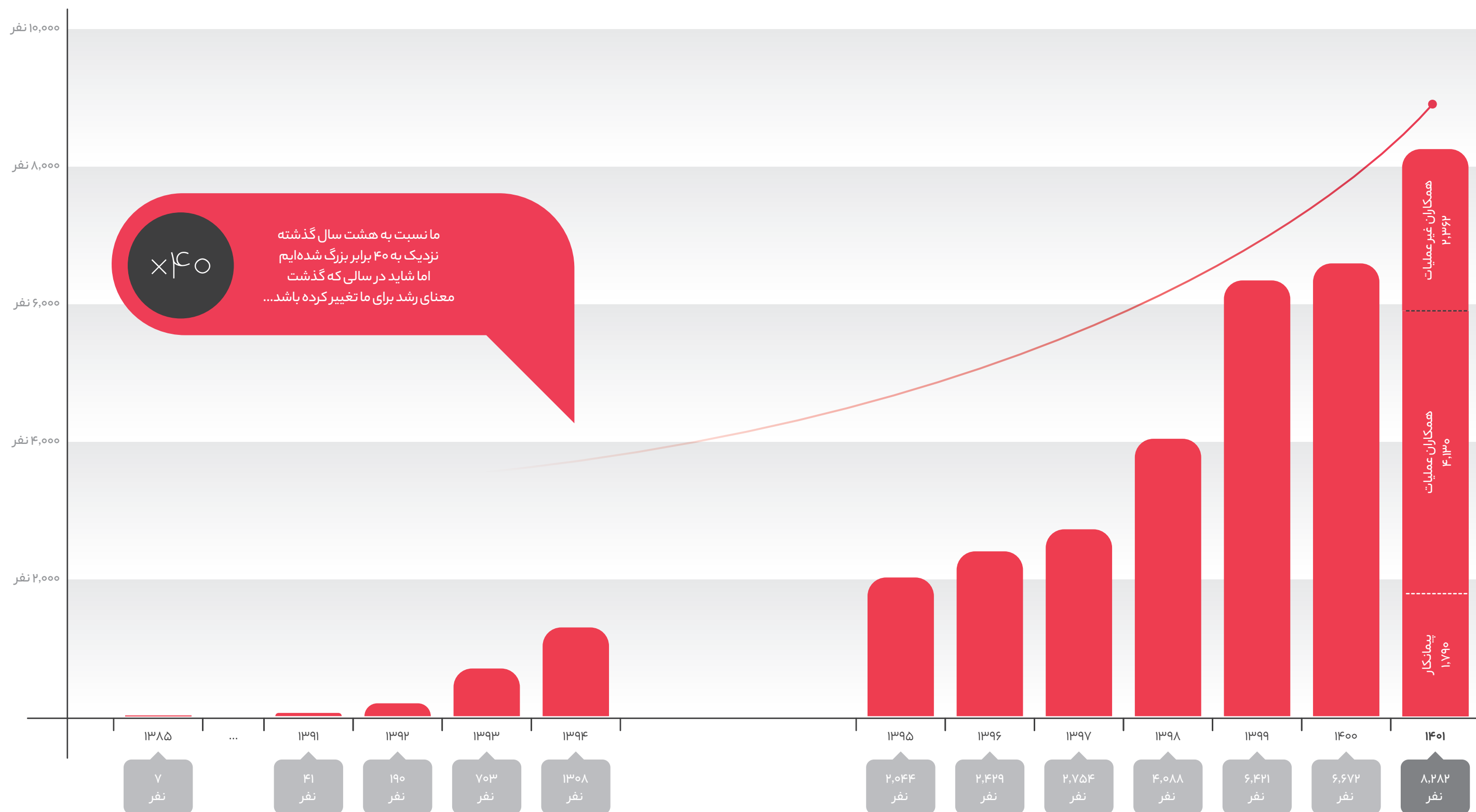
فصل اول

نگاهی اجمالی به اعداد و ارقام مرتبط با سرمایه‌انسانی در دیجی‌کالا



این فصل پر از داده و آمار است؛ نمودارهای متنوعی که هر کدام قصد دارند داستان خودشان را برای شما بگویند. اینکه چگونه بزرگ شدیم، با کمک چه کسانی رشد کردیم، این سرمایه انسانی ارزشمند چه ویژگی‌هایی دارند و بسیاری از موارد دیگر. این فصل اما فقط شروع ماجرا است؛ امیدواریم اطلاعات این فصل به شما کمک کند تا اطلاعات فصل بعدی را بهتر و دقیق‌تر درک نمایید.

رشد تعداد همکاران گروه دیجی‌کالا

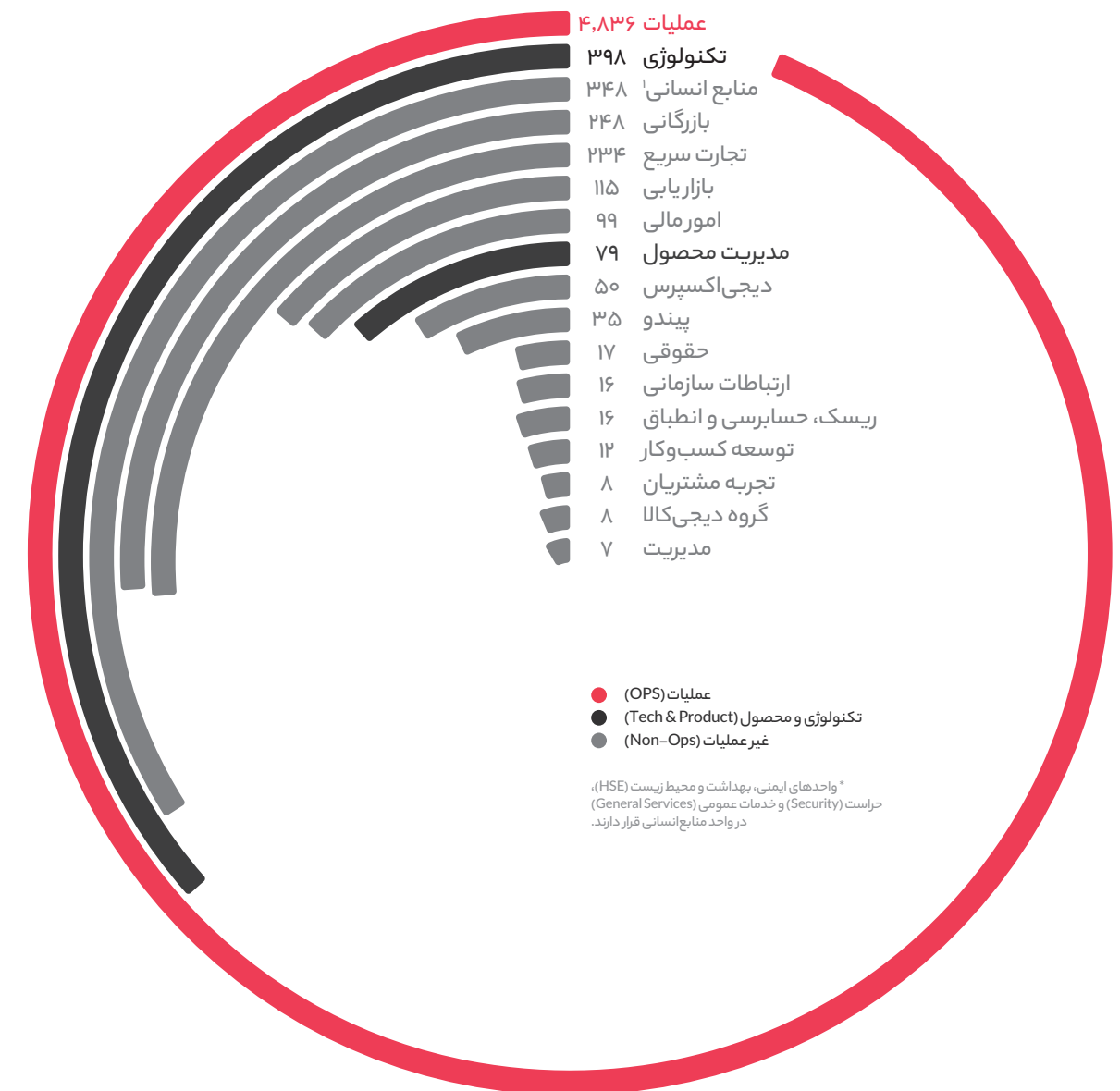


منظور از همکاران عملیاتی، کارکنان محترم و زحمت‌کش انبار هستند. در این گزارش (مشخصاً صفحه بعد)، آمار و ارقامی از «کارکنان واحد عملیات» نیز خواهید دید که با عزیزی که در نقش کارگران انبار، خلق ارزش می‌کنند، متفاوت هستند.

توزیع همکاران در گروه دیجی‌کالا

نهالی که روزی در خاک کاشتیم و مراقبش بودیم امروز به درختی پرشاخ و برگ تبدیل شده است. در این نمودار نگاهی به نحوه توزیع افراد در واحدها و بخش‌های مختلف دیجی‌کالا خواهیم داشت.^۱

توزیع همکاران در گروه دیجی‌کالا



گستره جغرافیایی همکاران در دیجی‌کالا

ما در دیجی‌کالا سعی کرده‌ایم بازاری به وسعت ایران عزیزمان خلق کنیم و در این میان افتخار همراهی بسیاری از نیروهای مستعد در سراسر کشور را داشته‌ایم.

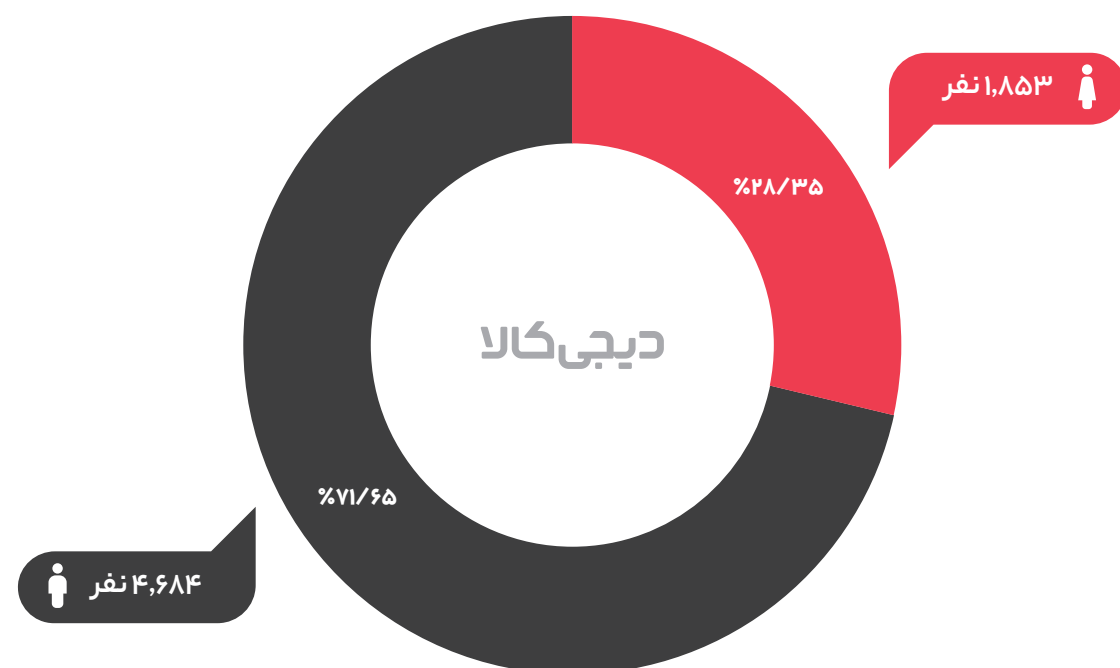
گستره جغرافیایی همکاران گروه دیجی‌کالا در کشور



گستره جغرافیایی همکاران گروه دیجی کالا در تهران



ترکیب جنسیتی افراد در گروه دیجی‌کالا



ترکیب جنسیتی همکاران عملیاتی



ترکیب جنسیتی همکاران غیر عملیات



۱۶% ۸۴%



همکاران دیجی‌کالا در سال ۱۳۹۹

۲۱% ۷۹%



همکاران دیجی‌کالا در سال ۱۴۰۰



دیجی‌کالا: جایی برای همه!

- سهم زنان در سال ۲۰۲۲ در صنعت فناوری، ۲۸ درصد بوده است.
- زنان ۳۴/۴ درصد از نیروی کار بزرگ‌ترین شرکت‌های فناوری ایالات متحده همچون آمازون، اپل، فیس‌بوک، گوگل و مایکروسافت را تشکیل می‌دهند.
- ۲۶/۵ درصد از پست‌های سطوح ارشد مدیریتی در شرکت‌های فهرست S&P۵۰۰ متعلق به زنان است.

در مقایسه با سال‌های گذشته، نسبت خانم‌ها به آقایان در واحدهای غیرعملیاتی افزایش یافته و البته خانم‌ها نقش مؤثری به عنوان نیروی غیر عملیات در دیجی‌کالا ایفا می‌کنند. نگاهی به داده‌های زیر در مورد نقش خانم‌ها در شرکت‌های فناور بزرگ دنیا، نشانگر نزدیک شدن دیجی‌کالا به متوسط نرخ اشتغال زنان در صنایع مشابه در دنیا است:

1- www.zippia.com

amazon

facebook

Microsoft

Apple

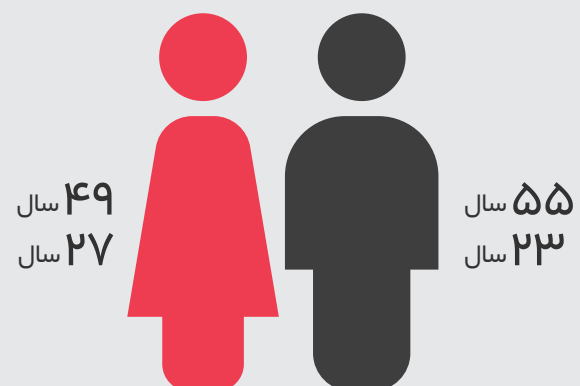
Google

۳۴/۴%

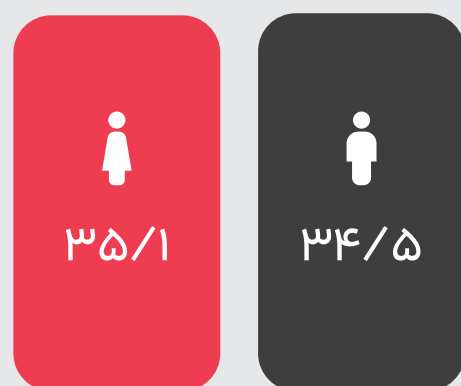
ترکیب جنسیتی مدیران دیجی‌کالا



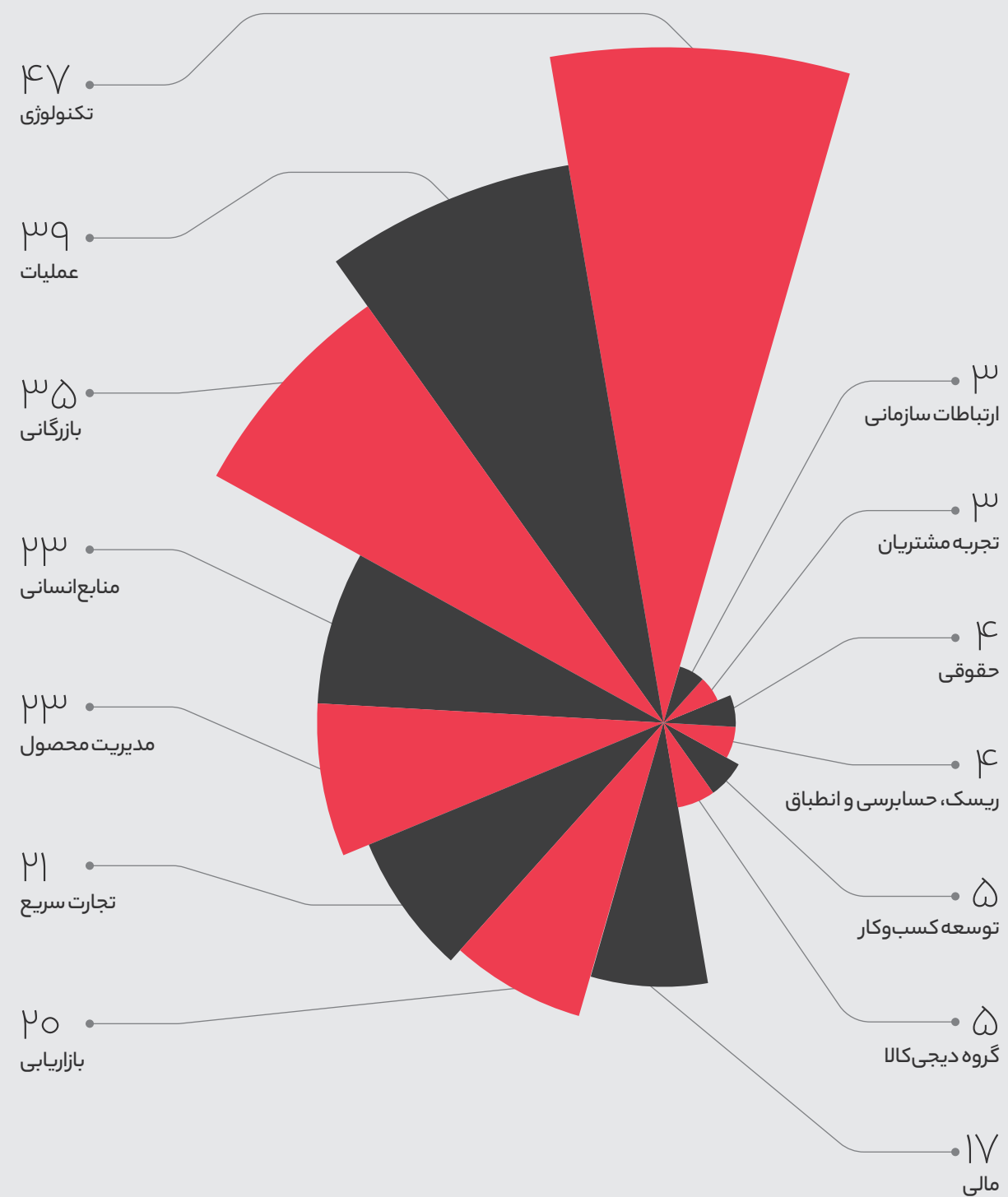
حداقل و حداکثر سن مدیران خانم و آقا در دیجی‌کالا



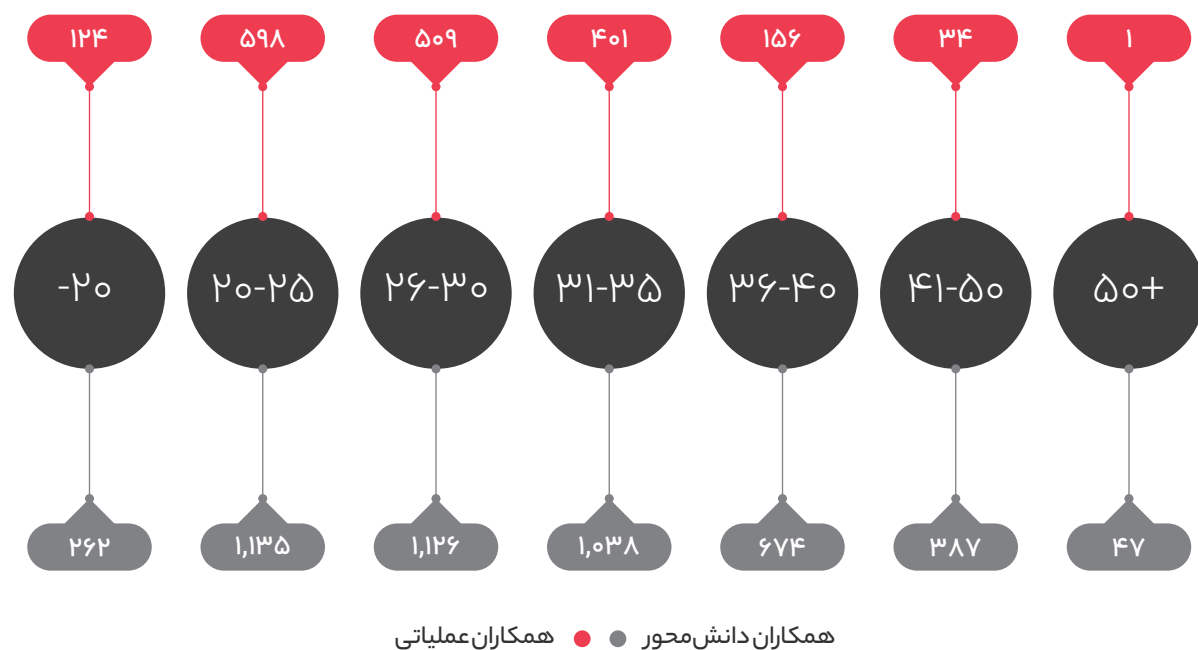
میانگین سنی مدیران در دیجی‌کالا



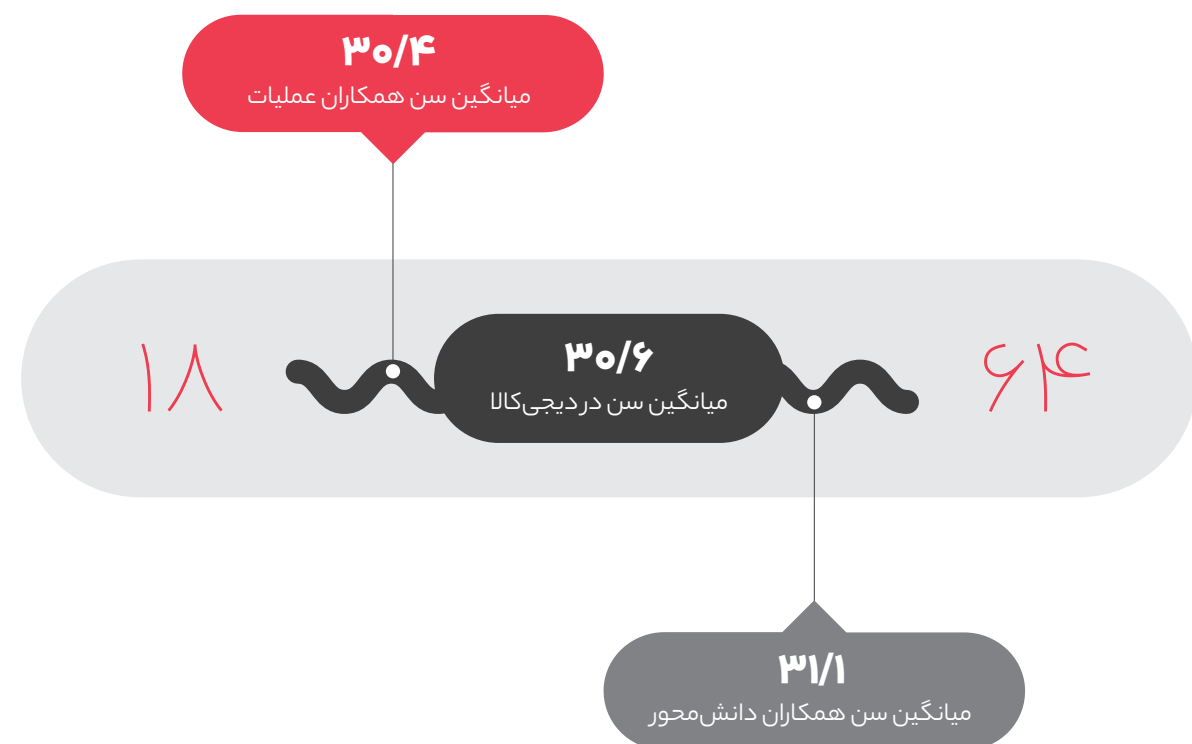
تعداد مدیران در دپارتمان‌های دیجی‌کالا



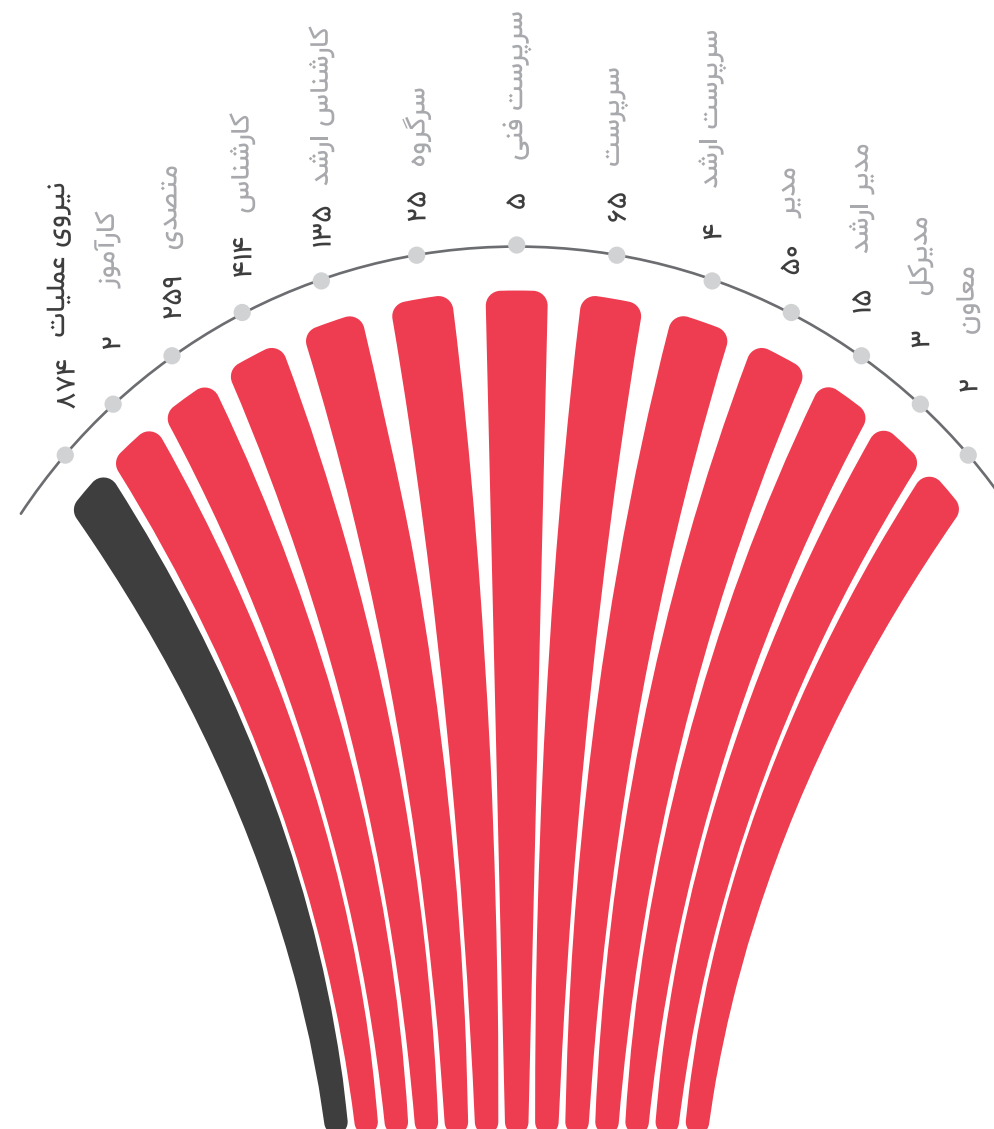
تنوع نسلی در دیجی‌کالا



تنوع نسلی در سرمایه‌های انسانی دیجی‌کالا



نقش خانم‌ها در دیجی‌کالا





فصل دوم

از روایت تا واقعیت: پاسخ به چند سؤال مهم در مورد دیجی کالا!



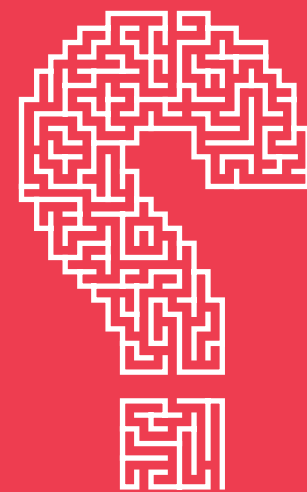
تو بزرگی و در آینه کوچک نمایی... روح گیتی، در سرشت هر یک از فرزندانش بذر نبوغی را به ودیعه گذاشته است که به‌طور فطری مستعد شکوفایی و به ثمر نشستن است. طبیعت انسان به‌طور ذاتی او را مهبای بالیدن و کمال ساخته است و وی در هر جایگاه و موقعیتی که قرار دارد می‌تواند ارتقاء و تعالی خویش را اراده کند، پروانه‌وار تنگنای پبله‌اش را بشکافد و با جذب انرژی از محیط پیرامونش تمامیت شکوهش را به نمایش بگذارد. همت بلند آنگاه‌که در فضایی پررغبت و جوی سالم واقع شود، با انرژی فراتری مستعد این شکوفایی است. آنگاه که افراد خود را در محیطی بیابند که عمیقاً علاقه‌مند به رشد و آرزومند ترقی آن‌هاست انگیزه بیشتری به رشد در خود احساس می‌کنند و رغبت والاتری دارند به یافتن بهترین و شایسته‌ترین آن چیزی که می‌توانند باشند. چونان گیاهی که خود در ذات خویش مستعد شکوفایی است، اما تنها هنگامی که در بستری مناسب قرار گیرد به ثمر می‌نشیند.



تعهد ما به بهتر شدن

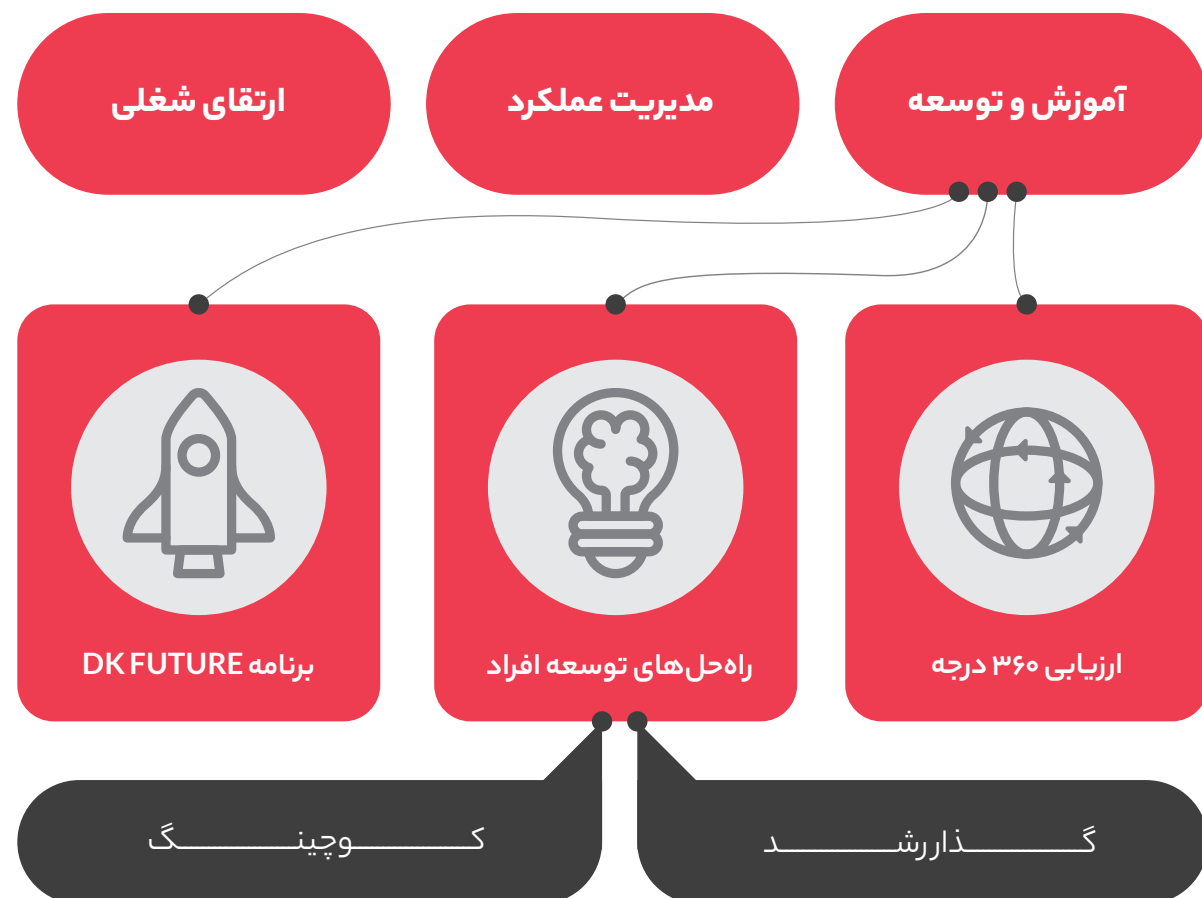
زمانی که رشد پایدار، فراگیر و سودآور به یک انتخاب آگاهانه و شفاف تبدیل شود، تصمیم‌گیری را در هر زمینه‌ای از کسب‌وکار شکل می‌دهد. رشد به اکسیژن یک سازمان تبدیل می‌شود، فرهنگ را تغذیه می‌کند، جاه‌طلبی‌ها را بهبود می‌بخشد و حس هدفمندی را القا می‌کند. سازمان‌هایی که راه سخت رشد کردن را برمی‌گزینند، سعی می‌کنند تا سازمانشان را حول محور یک طرز فکر، استراتژی و قابلیت‌های مشترک همسو کنند. تعهد ما به رشد یا «بهتر شدن» موجب می‌شود تا در جهت سرمایه‌گذاری بر روی ترکیب مناسبی از توانمندسازها در زمان و مقیاس مناسب اقدام کنیم و در مواجهه با چالش‌های غیرمنتظره، قاطعانه به چشم‌انداز رشد خود پایبند بمانیم. در این مسیر آنچه برای ما تعیین‌کننده خواهد بود، مدیریت درست افراد در سازمان به عنوان مهم‌ترین محرک‌های رشد و پیشرفت سازمانی است.

مفاهیم و کارکردهای منابع انسانی در عین تمایز بسیار به هم نزدیک هستند. آنچه در این میان ما را از داده به بینش می‌رساند توجه به هم‌افزایی و انسجام میان این کارکردها است. ما در این گزارش سعی کرده‌ایم تا با نگاهی پرسشگرانه و مسئله‌محور، حول محور اقدامات مختلف منابع انسانی در دیجی‌کالا صحبت کنیم. آنچه در ادامه گزارش سرمایه انسانی دیجی‌کالا خواهید خواند، تلاشی برای پاسخ به چند سؤال مهم است.



سؤال اول افراد در دیجی کالا چگونه رشد می کنند؟

نگاهی شماتیک به سوال اول



زیستن در محدوده ای امن که هیچ جوش و خروشی در آن نیست و آرامش حاکم بر آن را هیچ عاملی تهدید نمی کند، اگرچه از هرگونه مخاطره ای مصون است اما در آن هیچ امکانی برای بالیدن و فراتر رفتن از تنگنای محدودیت ها وجود ندارد.



- مبتنی بر نوع مسائل شناخته شده در افراد، راه حل های آموزشی در قالب روش های متعددی همچون بهره گیری از پلتفرم گذار رشد، آموزش های آنلاین یا جلسات کوچینگ و... برنامه ریزی می شود.
- بر مبنای اطلاعات در دسترس از مراحل قبل، فرآیند مدیریت عملکرد آغاز می شود و در نهایت ارزیابی حاصل از این مرحله، یا افراد را به آموزش موارد لازم تشویق می کند و یا برای ایفای نقشی مهم تر، ارتقاء شغلی را برایشان رقم می زند.

برای پاسخ به سؤال اول، بر اساس همین منطق، کارکردهای مختلف منابع انسانی را در دیجی کالا بررسی خواهیم کرد.

نگاهی کلی به برنامه توسعه و آموزش دیجی کالا در سال ۱۴۰۱

ما در دیجی کالا برای تسهیل مسیر رشد و توسعه افراد، از فرآیندی که در ادامه شرح داده می شود بهره می گیریم:

- با استفاده از روش های مختلفی همچون بازخورد ۳۶۰ درجه، مصاحبه، آزمون های روانشناختی و مشاوره با مدیران نقاط قوت و شکاف های دانشی، مهارتی و عملکردی افراد شناسایی می شود.
- هم زمان با نگاهی استراتژیک و با عینک آینده نگری، آینده دیجی کالا را با محوریت نقش کلیدی افراد در نقش های مهم سازمانی بررسی می کنیم.

بازخورد ۳۶۰ درجه



و آنچه مهم است و به او نزدیک‌تر از همه آن است خودیِ اوست. هر انسان جهانی است یگانه و منحصر به خویش که از یکایک هم‌نوعانش مجزا و در عین شباهت به آن‌ها بسیار متفاوت و ناهمگون است. جهانی سرشار از پیچیدگی که نیازمند کشف شدن است. آنگاه که فردی با درون‌نگری و با سودای کشف حقیقت جهان یگانه‌اش هویت خویش را می‌کاود، مسیر بسط این جهان و رشد شخصیتش را فراهم می‌آورد.

فرد در مورد نحوه تفکر همکاران در مورد ایشان **دوم:** تحلیل تفاوت‌های معنادار بازخورد نظردهندگان درباره‌ی یک شخص **سوم:** ایجاد و هدایت تغییرات فردی، تیمی و سازمانی به سوی رفتارهای دارای ارزش برای سازمان

در واقع در ارزیابی ۳۶۰ درجه، افراد بر اساس ارزش‌های سازمان، رهبری و کسب‌وکار به یکدیگر بازخورد می‌دهند. این ارزش‌ها عبارت‌اند از:

- کارگروهی^۱
- اشتیاق برای تعالی^۲
- مشتری‌محوری^۳
- نتیجه‌گرایی^۴
- مدیریت و توسعه افراد^۵
- ایجاد و توسعه چشم‌انداز مشترک^۶
- شم تجاری^۷
- تصمیم‌گیری^۸

در نظر داشته باشیم که بازخوردهای ۳۶۰ درجه معمولاً بر مبنای ۲ فرض کلیدی برقرار می‌شوند:

- نخست آگاهی از هرگونه اختلاف بین اینکه ما خود را چگونه می‌بینیم و دیگران ما را چگونه می‌بینند که خودآگاهی را افزایش می‌دهد.
- دوم اینکه خودآگاهی بیشتر کلیدی برای به حداکثر رساندن عملکرد به‌عنوان یک رهبر است و شالوده برنامه توسعه رهبری محسوب می‌شود.

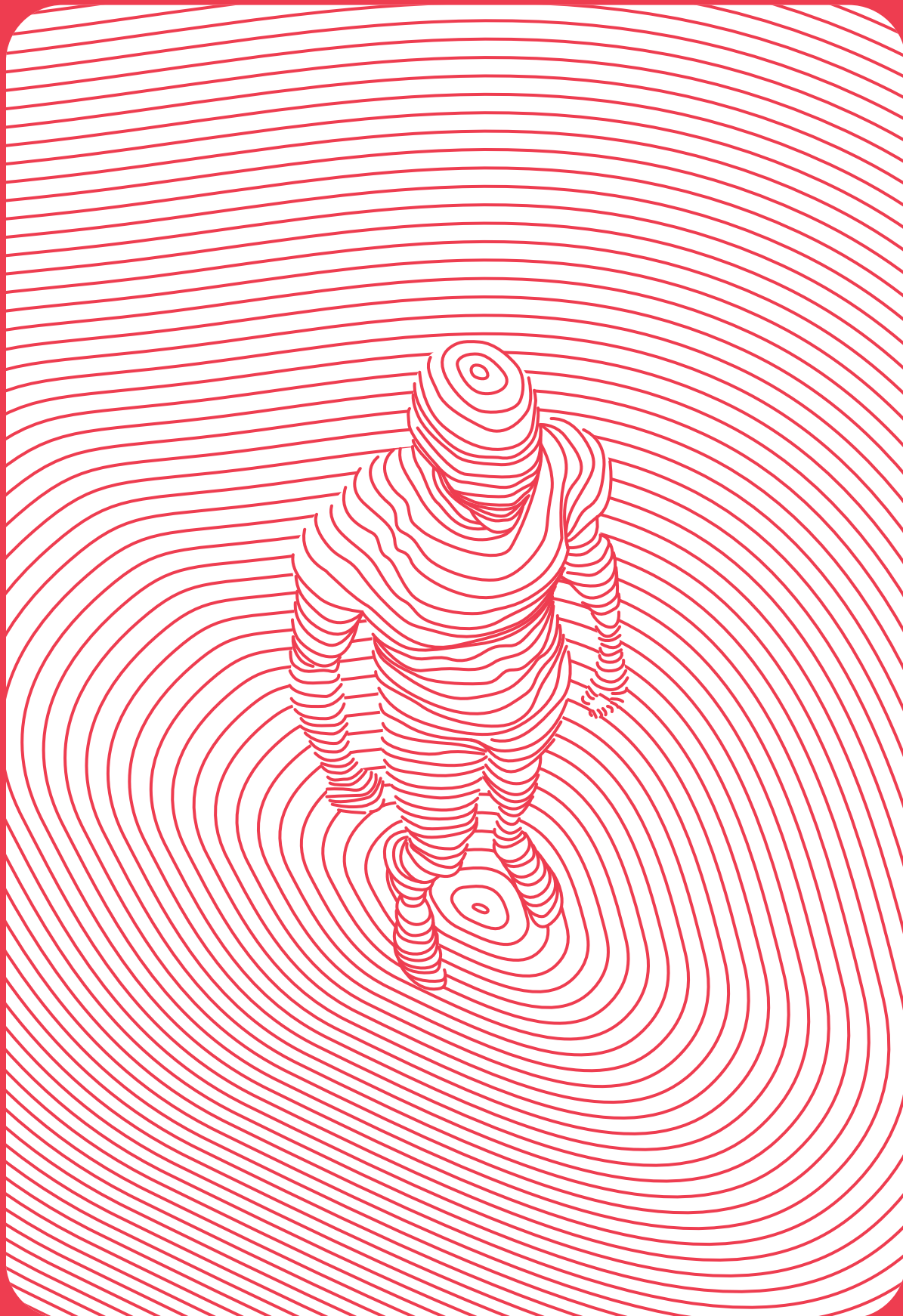
- 1- Team work
- 2- Drive for excellence
- 3- Customer centric
- 4- Result orientation
- 5- Managing and developing people
- 6- Inspired a shared vision
- 7- Business acuman
- 8- Decision making

بازخورد ۳۶۰ درجه یعنی ارزیابی عملکرد اعضای سازمان از نقطه‌نظرهای مختلف. در این نوع ارزیابی، کارکنان توسط همکاران و هم‌تیمی‌های خود، مدیران، اعضای تیم و حتی توسط خودشان مورد سنجش قرار می‌گیرند. از این‌روی، داده‌هایی معتبر و همه‌جانبه برای شناسایی نقاط قوت و ضعف هر یک از اعضای سازمان جمع‌آوری می‌شود.

در دیجی‌کالا برای ارائه بازخورد به افرادی با مرتبه شغلی بالاتر از سرپرست، از بازخورد ۳۶۰ درجه استفاده می‌شود. در این فرایند همکاران در مورد فرد نظر می‌دهند که از این داده‌های ارزشمند در مقاصد مختلفی همچون شناخت نقاط قوت و ضعف و پیشنهادهایی برای توسعه فرد استفاده می‌شود. بازخورد ۳۶۰ درجه در دیجی‌کالا، ابزاری برای رشد و یادگیری سرمایه‌های انسانی، رهبران و مدیران به دور از هرگونه قضاوت و پیش‌داوری است. در این ارزیابی، ۸ شاخص مبتنی بر شایستگی رهبران دیجی‌کالا مورد ارزیابی قرار می‌گیرد که شامل ۴ ارزش اساسی مرتبط با ارزش‌های سازمانی، ۲ ارزش مرتبط با شایستگی‌های رهبری و ۲ شایستگی مربوط به مهارت‌های حیاتی در کسب‌وکار در دیجی‌کالا است. نتایج این ارزیابی در داشبورد و در قالب گزارش جمع‌آوری و تحلیل شده و از آن‌ها در جلسات بازخورد و اقدامات مربوط به مسیر رشد و یادگیری سرمایه‌های سازمانی استفاده می‌شود.

ما در دیجی‌کالا برای بازخورد ۳۶۰ درجه‌ی کارمندان، سه هدف اصلی را دنبال می‌کنیم:

اول: گردآوری بازخورد مختلف نظردهندگان درباره‌ی درجه یا میزان بروز رفتارهای مشخص یک فرد و آشنایی



نگاهی به نتایج گزارش ۳۶۰ درجه دیجی کالا در سال ۱۴۰۱

در ادامه به ۵ نقطه قوت و ۵ نقطه قابل بهبود اصلی افراد در دیجی کالا نگاهی خواهیم داشت:

۵ حوزه قوت اصلی مدیران در دیجی کالا

در قبال نتایج و عملکرد تیم پاسخگو است.

با مشتریان داخلی و خارجی روابط موثر برقرار کرده و اعتماد آنها را جلب می‌کند.

از اطلاعات به دست آمده مشتریان برای پاسخگویی به موقع و منطقی به مسائل و نیازهایشان استفاده می‌کند.

برای افرادی که به راهنمایی و توسعه نیاز دارند، زمان و انرژی اختصاص می‌دهد.

در مواجهه با موانع و شکست‌ها، تمرکزش را روی هدف نهایی حفظ می‌کند.

۵ نقطه قابل بهبود اصلی مدیران در دیجی کالا

فعالانه از دیگران نسبت به عملکرد خود درخواست بازخورد کرده و به دیگران بازخورد می‌دهد.

در بین همکاران رابطه بین فردی قوی ایجاد کرده و به توسعه روابط کمک می‌کند.

برای افراد الهام‌بخش است و به آن‌ها در راستای حرکت به سمت اهداف بلندمدت انگیزه می‌دهد.

از افراد تقدیر کرده و دستاوردهایش را مورد توجه قرار می‌دهد.

در مورد آینده و فرصت‌های پیش‌رو صحبت می‌کند.

استراتژیک و سیستمی و همچنین تأثیرگذاری بر افراد هستند. مواردی مثل ایجاد چشم‌انداز مشترک، کار تیمی و بازخورد دادن از مفاهیمی هستند که هر چند ساده به نظر می‌آیند اما از آنجا که به تعداد افراد در دیجی کالا، ادراک‌های متفاوت پیرامون وقایع یکسان وجود دارد، ایجاد یک ذهنیت مشترک ممکن است به تلاش و سرمایه‌گذاری بیشتری نیاز داشته باشد.

متوسط امتیازات عملکردی در این دو نمودار نشان می‌دهد که افراد در دیجی کالا نتیجه‌گرایی و مشتری‌محوری را که دو ارزش اساسی دیجی کالا است به خوبی دنبال می‌کنند. شایستگی‌هایی که در این میان نیاز به بهبود و تمرکز بیشتری دارد، مفاهیمی هستند که یا از تعامل بین افراد نشأت می‌گیرند، یا معطوف به توانایی‌های رهبر در زمینه تفکر



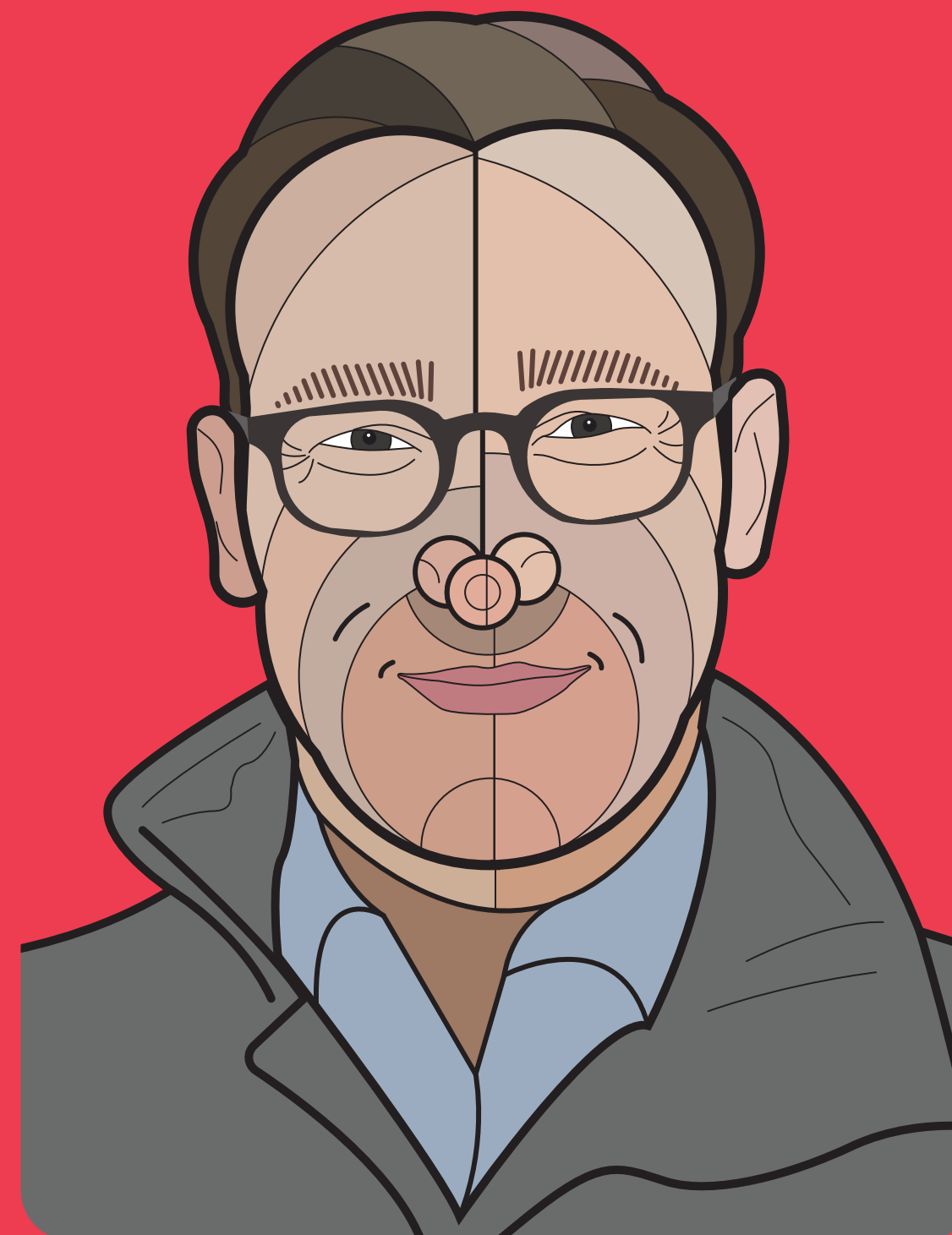
راه‌حل‌های آموزشی برای توسعه افراد در دیجی‌کالا

خرد باید و دانش و راستی...



موضوعی و آمادگی برای خروج از محدوده امن و قدم گذاشتن در مسیر یادگیری است. در نهایت همه ما می‌دانیم که هیچ رشدی در محدوده امن ما و هیچ آسایشی در محدوده رشدمان اتفاق نخواهد افتاد...

پس از استخراج نقاط قابل بهبود و شکاف‌های آموزشی از طریق بازخورد ۳۶۰ درجه و دیگر روش‌ها، نوبت به طراحی راه‌حل‌های آموزشی برای حل هرچه‌بهرتر مسائل می‌رسد. آنچه در این میان اهمیت دارد، پذیرش افراد در مورد این شکاف‌های



بهترین راهبران الزاماً قوی‌ترین‌ها نیستند، بلکه آن‌هایی هستند که ضعفشان را به عنوان یک انسان می‌پذیرند و به دنبال تکمیل ندانسته‌هایشان هستند. «سایمون سینک»

تلاش‌های آموزشی ما در دیجی‌کالا در سال ۱۴۰۱



تلاش برای توسعه مهارت‌هایی نرم برای کار در دنیایی سخت
در دنیایی که نقش‌های شغلی به سرعت در حال تغییر هستند، توجه به مهارت‌های نرم بیش از پیش اهمیت می‌یابد و ما در دیجی‌کالا سعی کرده‌ایم موازنه خوبی بین توسعه این دو مهارت اساسی برقرار سازیم:

۴۲٪ مهارت‌های سخت

اکسل
روابط عمومی
منابع انسانی
برندینگ
یادگیری ماشین
Indesign
مدیریت اجرایی
مدیریت پروژه
برنامه‌نویسی
اصول مدیریت
بازاریابی
علوم داده و کامپیوتر
طراحی سایت
حسابداری
هوش تجاری
مدیریت مالی
توسعه کسب و کار
مدیریت ریسک
یادگیری عمیق
هوش مصنوعی
مدیریت محصول
سایر مهارت‌های فنی

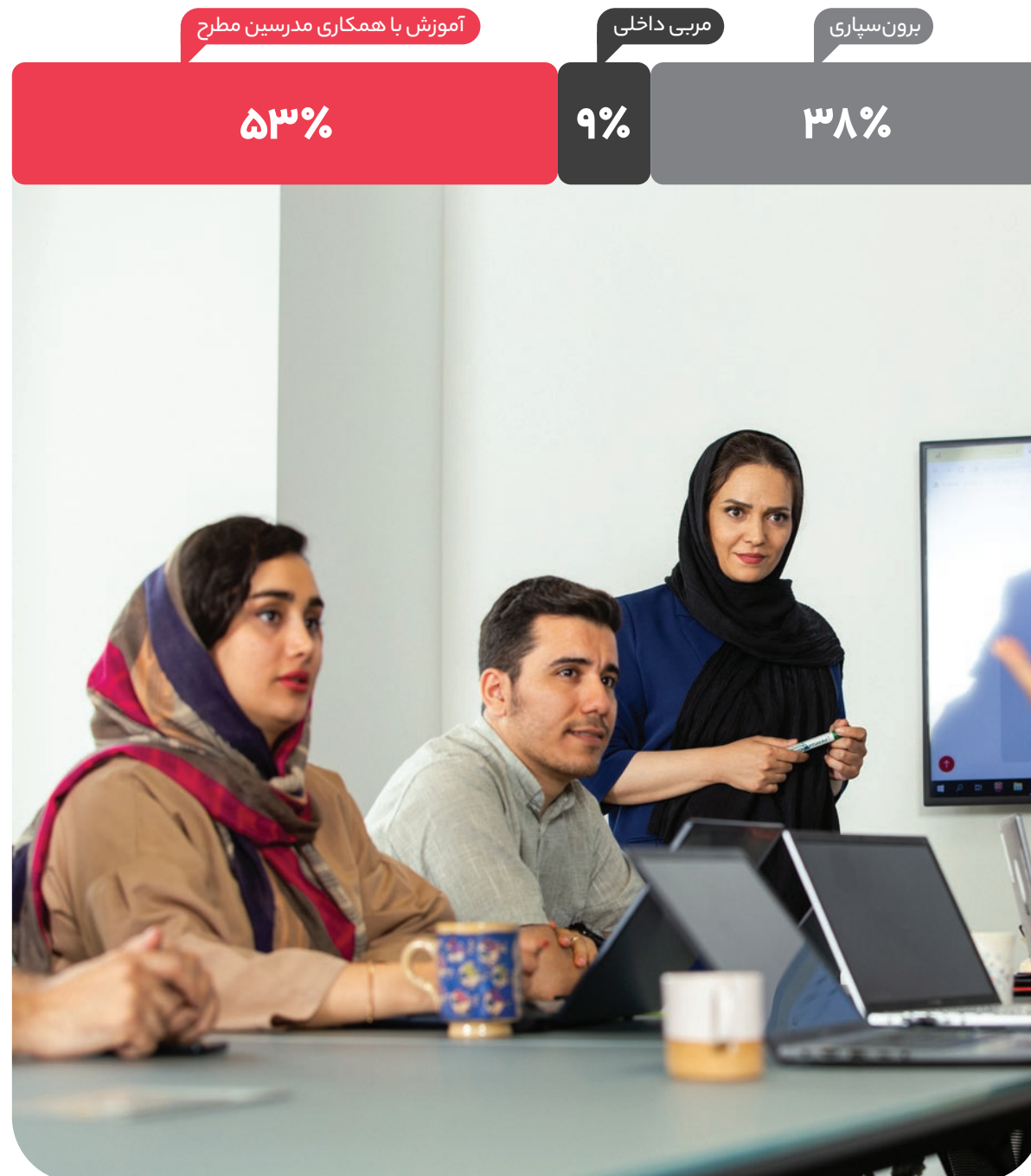
۵۸٪ مهارت‌های نرم

ارتباطات و شبکه‌سازی
مهارت‌های یادگیری
مهارت‌های مذاکره
تصمیم‌گیری و حل مسئله
مهارت‌های ارائه
هدف‌گذاری
منتورینگ
خلاقیت و نوآوری
تفویض اختیار
توسعه مهارت‌های رهبری
مدیریت تیم و تیم‌سازی
توسعه مهارت‌های فردی

ما در دیجی‌کالا نیازهای آموزشی را از ۳ طریق اصلی مرتفع می‌کنیم

۱. گاهی بر مبنای نیاز آموزشی تشخیص داده‌شده در داخل دیجی‌کالا، برنامه‌ای آموزشی را با همکاری مدرسین مطرح داخلی (و خارج از دیجی‌کالا) برنامه‌ریزی و برگزار می‌کنیم، اما همچنان مسئولیت این مسیر آموزشی برعهده دیجی‌کالا است.
۲. از پتانسیل افراد در دیجی‌کالا برای رشد و توسعه دیگر همکاران استفاده می‌کنیم و به این ترتیب دانش را بین واحدها و تیم‌های مختلف در سازمان جاری می‌سازیم.
۳. بر اساس شرایط و الزامات دوره آموزشی، آن را به فردی حقیقی یا حقوقی برون‌سپاری خواهیم کرد.

تلاش برای توسعه هدفمند از منابع متنوع



چرا کوچینگ برای ما اهمیت دارد؟

نگاه ما به مربیگری در دیجی کالا تلاشی در جهت افزایش آگاهی، شکوفایی استعدادهای نهان افراد و به حداکثر رساندن عملکرد است. آگاهی و شکوفایی هر دو حالاتی ذهنی هستند و البته در بسیاری از موارد همین تغییرات در ذهنیت افراد است که عملکرد بالا را رقم خواهد زد. درست است که دانش و تجربه برای عملکرد مهم

هستند، اما هیچ یک به اندازه ذهنیت (که حیطه تمرکز و فعالیت مرییان است) اثرگذار نیست. کوچینگ توجه فرد را به نقاط قوت، موفقیت‌ها و احتمالات در آینده معطوف می‌کند؛ اشتباهات و شکست‌ها را پشت سر می‌گذارد و قضاوت، سرزنش و باورهای محدودکننده را از بین می‌برد و این‌گونه است که افراد قانع می‌شوند تا رنج تغییر را به جان بخرند و منطقه امن خود خارج شوند.

۲۹۱ جلسه کوچینگ**معادل ۳۴۹ ساعت****گذار رشد: تلاشی برای بهبود شکاف مهارتی افراد در دیجی کالا**

ساختاریافته، داده محور و البته مبتنی بر تعهد افراد به بهبود مهارت‌ها و توسعه مسیر شغلی آن‌هاست. بر مبنای این سیستم آموزشی، افراد می‌توانند بر مبنای نیازهای شغلی و ترجیحات فردی برای توسعه مهارت‌های فردی و حرفه‌ای خود قدمی بردارند.

ما می‌دانیم که همه چیز را نمی‌دانیم!

پلتفرم Growth path تلاشی هدفمند است برای تبدیل افراد به نسخه‌ای بهتر از خودشان و البته توانمندسازی سازمان از طریق ارزش خلق شده توسط همین افراد. هدف اصلی پروژه گذار رشد، ایجاد بستری



تلاشی برای آینده‌ای روشن و پرثمر برای دیجی کالا نگاهی به برنامه DK FUTURE

کار اکسیر کند همت ذاتی، صائب خاک در دست، زر و سیم شود حاتم را

خرد و شعور نهفته در بذری ناچیز، آن را مستعد بدل گشتن به درختی عظیم می‌گرداند. شکوه و عظمتی که در قریحهٔ یک بذر نهاده گشته است، حتی پیش از شکوفایی و به ثمر نشستن نیز، به چشم باغبانی که با سرشت آن بذر آشناست، آشکار است. بدین طریق اعتماد و باوری که آن باغبان به استعداد ذاتی بذر دارد، سرانجام موجب کاشته شدن آن بذر و شکوفایی‌اش می‌گردد. هر انسان در اعماق وجودش به قابلیت‌هایی ذاتی مزین است که با آن‌ها متولد می‌شود. این قابلیت‌های بالقوه اگرچه به ظاهر خاموش‌اند و از نظر ظاهر بین بسیاری پنهان، اما اشتیاقی روزافزون به خروشدن و آشکار شدن دارند و اگر در زمان و مکانی مناسب کشف و دیده شوند، به سرعت فوران می‌کنند و حاصل می‌دهند. قریحهٔ توانمندی که در ذات یک فرد حضور دارد شاید تنها نیازمند تلنگری کوچک باشد تا به باور این حقیقت دست یابد که «تو قطره‌ای از اقیانوس نیستی بلکه تمام اقیانوس در یک قطره‌ای».



آنچه در این روزها بیش از هر چیز دیگر قطعی است، عدم قطعیت است. در چنین شرایطی و با توجه به پویایی بالای دیجی‌کالا و تغییرات کلان داخلی و خارجی، برنامه DK-Future برای تداوم و استمرار استعدادهای کنونی و آینده طراحی شده است. این مفهوم به عنوان یکی از برنامه‌های

منابع انسانی در راستای ایفای نقش استراتژیک مدیریت منابع انسانی جهت خلق آینده‌ای مطلوب برای دیجی‌کالا طراحی شده است. دیجی‌کالا در این مسیر بخش مهمی از تمرکز خود را روی توسعه کارکنان و شکوفایی پتانسیل‌های بالقوه آنان معطوف می‌کند.



به آینده که نگاه کنیم متوجه می‌شویم رهبران بعدی کسانی خواهند بود که دیگران را توانمند می‌کنند.
(بیل گیتس)



DK FUTURE در دیجی‌کالا سه هدف اصلی را دنبال می‌کند

۱. تکمیل موقعیت‌های رهبری و نقش‌های کلیدی کسب‌وکار در آینده
۲. کاهش ریسک‌های مربوط به استعدادها
۳. آماده‌سازی بسترهای لازم برای آینده دیجی‌کالا در حوزه استعداد

DK FUTURE

از طریق چه اقداماتی پیاده‌سازی می‌شود؟

۱. تلاش برای جلوگیری از خالی ماندن نقش‌های کلیدی در سازمان و تضمین استمرار رهبری مؤثر
۲. اطمینان از جایگزینی باکیفیت نقش‌های حیاتی در سازمان
۳. ایجاد ظرفیت در آینده از طریق برنامه‌ریزی برای خلق قابلیت‌های جدید
۴. پرورش افرادی با پتانسیل و مهارت بالا
۵. توسعه استعدادهای کلیدی، شایستگی‌ها، مهارت‌ها و دانش در کاندیداهای داخلی
۶. ایجاد شیوه‌های مؤثر برای حفظ استعدادهای کلیدی در سازمان

یکی از مهم‌ترین اقدامات در این مسیر، شناخت نقش‌های حیاتی در سازمان است. بعد از شناخت نقش‌های پراهمیت در سازمان، گام بعدی این است که شناسایی کنید کدام نقش‌ها ممکن است از طریق خروج و حتی ترفیع در معرض خطر قرار بگیرند. گارتنر برای شناخت این نقش‌های کلیدی مدل زیر را پیشنهاد می‌دهد که بررسی آن خالی از لطف نیست:



نگاهی به طرح First Time Manager (FTM)

تلاشی برای پرورش و تربیت رهبران تازه‌کار

در سال ۱۴۰۱ دیجی‌کالا بر اساس استراتژی‌های منابع‌انسانی که یکی از آن‌ها توانمندسازی رهبران نسل آینده بود و با تکیه بر مطالعات گسترده و تجربیات تیم توسعه استعدادها و رهبری در این حوزه، اولین برنامه اختصاصی را برای افرادی که برای اولین بار در دیجی‌کالا به جمع رهبران و مدیران دیجی‌کالا می‌پیوندند، طراحی و اجرا کرد.

این برنامه با عنوان First-Time Manager یا به اختصار FTM، شامل آموزش‌هایی اختصاصی شده است تا به مدیران نسل جدید ما کمک کند تا:

- انتقال آن‌ها به نقش جدید روان‌تر باشد.
- اعتماد به نفس مورد نیاز برای رهبری تیم را به دست بیاورند.
- مهارت‌های ارتباطی آن‌ها تقویت شود.
- و تصمیم‌های بهتری بگیرند.

برنامه FTM در قالب جلسات کوچینگ و آموزشی به صورت گفت‌وگومحور برگزار می‌شود و این مدیران از واحدهای مختلف در آن شرکت می‌کنند. در طول این جلسات شرکت‌کنندگان ضمن آشنایی بیشتر با یکدیگر و تعامل در مورد موضوعات مدیریت تیم، چالش‌های مشترک و عملکرد تیم‌ها، دیدی عمیق‌تر برای آن‌ها از سازمان ایجاد خواهد شد.

رویکرد دیجی‌کالا در طراحی این برنامه، استفاده از مفهوم هم‌آفرینی (Co-Creation) است؛ به این صورت که در بخش‌های مختلف برنامه، از تعریف نیازها و شیوه اجرا تا سنجش میزان اثربخشی و بهبود نسخه بعدی برنامه، از مشارکت فعال خود مدیران استفاده می‌شود.

شاید جالب باشد که بدانید...

- شرکت‌ها در سراسر جهان سال گذشته ۳۷۰ میلیارد دلار برای توسعه رهبری هزینه کرده‌اند.
- با این حال از هر ۶ مدیر منابع‌انسانی، ۵ نفر از نتایج برنامه‌های توسعه رهبری ناراضی هستند (گارتنر، ۲۰۱۶)
- و در حالی که ۸۶ درصد از رهبران معتقدند توسعه مهارت‌های رهبری افراد بسیار مهم است اما تنها ۱۴ درصد از آن‌ها معتقدند که سازمانشان این کار را به خوبی انجام می‌دهد (دیلویت، ۲۰۱۹)

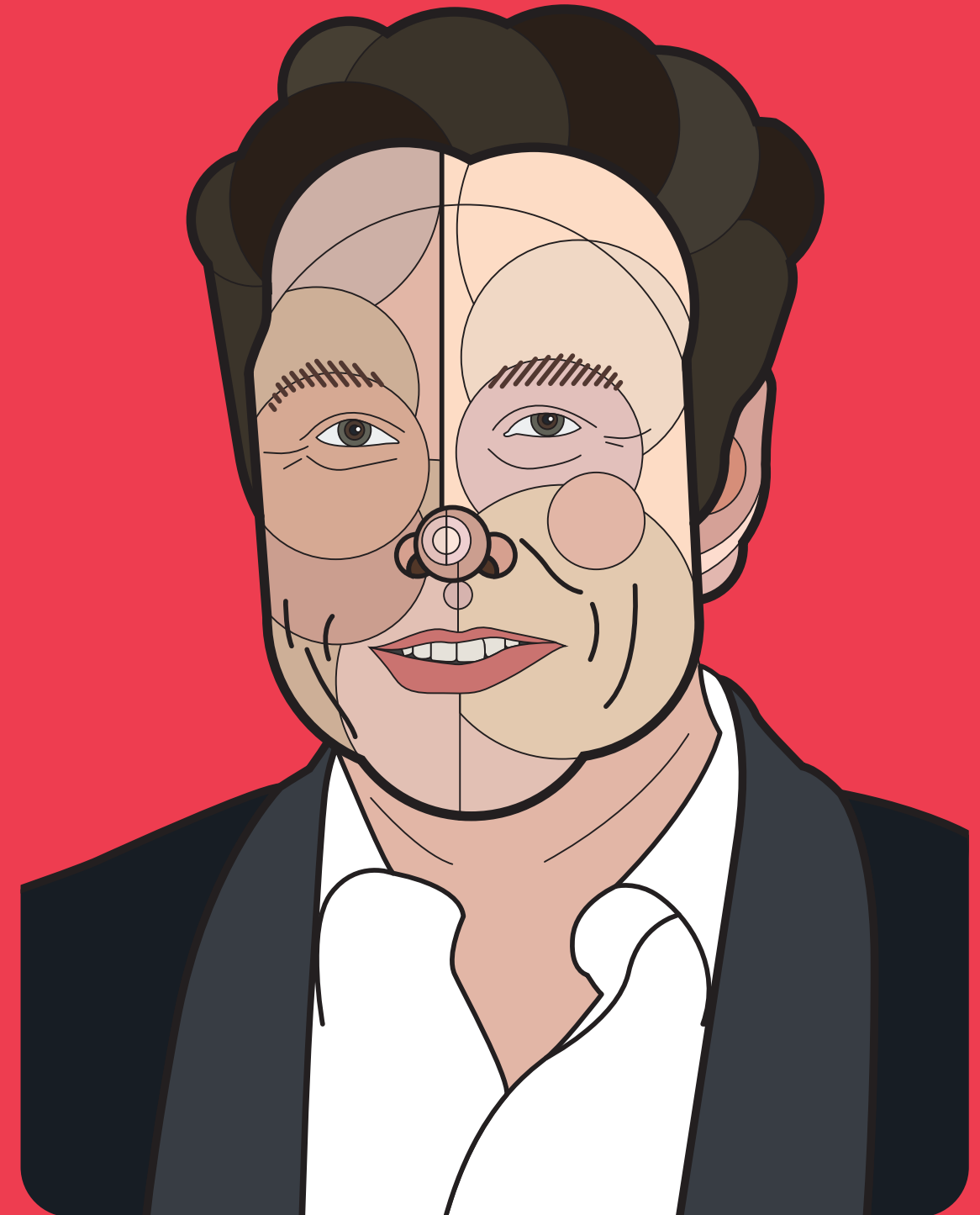




نگاهی به سیستم مدیریت عملکرد در دیجی‌کالا

**آه ما گر به زمین بوس اجابت نرسد
نیست تقصیر هدف، ناوگ ما نیم‌رس است**

رهسپار شدن به سوی هدف، بی‌آنکه مسیر دستیابی به آن مشخص گردد، می‌تواند به بی‌راهه منتهی شود. به سان قایق‌رانی که پیش از دانستن مسیری که به ساحل ختم می‌شود، شروع به پارو زدن می‌کند و هر آن احتمال می‌رود در طوفان سرگردان شود. قایقی که یکایک سرنشینانش، بی‌آنکه نقشه‌ی راهی داشته باشند، با تمام آنچه در توان دارند پارو می‌زنند و با سرعتی بی‌مانند پیش می‌رانند، با همان شتابی که حرکت می‌کنند از مقصدشان دور می‌شوند.



مردم بهتر کار خواهند کرد، اگر بدانند هدف چیست و چرا باید برایش بجنگند.
«ایلان ماسک»



مفهوم مدیریت و ارزیابی عملکرد یکی از مهم‌ترین و سازنده‌ترین پیشرفت‌های حاصله در حوزه مدیریت منابع انسانی در سال‌های اخیر بوده است. این مفهوم، فرآیندی استراتژیک و یکپارچه است که با بهبود عملکرد افرادی که در سازمان‌ها کار می‌کنند و با توسعه قابلیت‌های فردی و گروهی، موفقیت پایدار سازمان‌ها را فراهم می‌کند.

مدیریت عملکرد از دو جنبه می‌تواند یک پارچگی ایجاد کند:

- یک پارچگی عمودی: مرتبط کردن یا همسوسازی اهداف فردی، گروهی و سازمانی با شایستگی‌های اساسی
- یک پارچگی افقی: مرتبط کردن ویژگی‌های مختلف مدیریت منابع انسانی به ویژه توسعه

سازمانی، توسعه منابع انسانی و پاداش برای دستیابی به رویکردی منسجم در مدیریت و توسعه کارکنان

مدیریت عملکرد در دیجی کالا هم به معنای توجه به رفتار و هم به معنای نتایج است. رفتارها از فرد اجراکننده ناشی می‌شوند و عملکرد را از یک مفهوم انتزاعی به موضوعی عملی تبدیل می‌کنند. رفتارها اما فقط ابزارهایی برای نتایج نیستند بلکه به نوبه خود نتیجه به حساب می‌آیند (محصول تلاش فیزیکی و ذهنی که برای وظایف اعمال شده است) و می‌تواند جدای از نتایج در مورد آن‌ها قضاوت شود. چنین رویکردی منجر می‌شود تا در هنگام ارزیابی و مدیریت عملکرد، هم ورودی (رفتارها) و هم خروجی (نتایج) مدنظر قرار بگیرند.

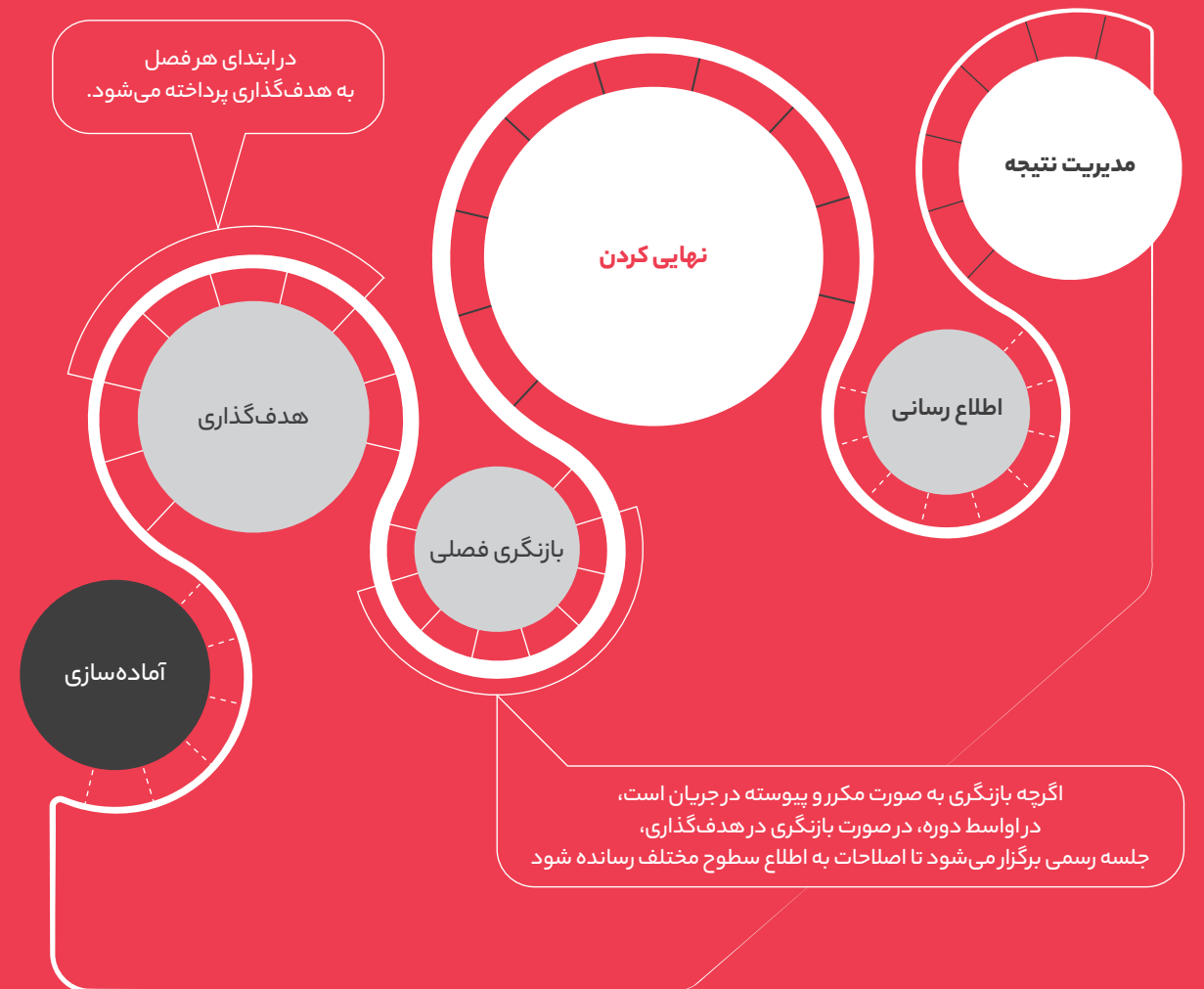


انواع اهداف در دیجی کالا



- اهداف دپارتمان‌ها (department objectives): هر یک از اهداف سازمانی، به مدیر میانی واحد مربوطه تخصیص داده می‌شود تا پاسخگوی به نتیجه رسیدن آن باشند.
- اهداف فردی (Individual objectives): افراد در دیجی کالا می‌توانند بر مبنای برنامه توسعه فردی، نیاز شغلی و نظر مدیر مستقیم اهداف عملکردی خودشان را برای رشد و توسعه عملکردی داشته باشند که همین عامل زمینه‌ساز تقویت نوآوری، اختیار عمل و بالطبع افزایش حس تعهد و مسئولیت‌پذیری در کارکنان می‌شود.
- شاخص‌های تجاری (Business KPI): این شاخص‌ها در ابتدای سال و با توجه به اهداف کلان مالی و توسعه سازمان و توسط هیئت‌مدیره تدوین می‌گردند.
- اهداف سازمانی (corporate objectives): اهداف کلان شرکت در سال جاری که توسط مدیران عامل و مدیران ارشد سازمان تنظیم می‌شوند و تضمین‌کننده اهداف بلندمدت سازمان هستند. هدف از تأثیرگذاری این اهداف بر همه رده‌های سازمانی به صورت برابر، تأکید بیشتر بر ارزش کار تیمی است. در واقع در دستیابی این اهداف همه سازمان نقش دارند.

چرخه مدیریت عملکرد



چرخه مدیریت عملکرد در دیجی‌کالا

برای اینکه سیستم مدیریت عملکرد در دیجی‌کالا، خدشه‌ای به همکاری و مشارکت افراد وارد نکند، سعی کردیم تا به این ۵ نکته اصلی توجه کنیم:

ما در دیجی‌کالا سعی می‌کنیم تا...

- اهداف را به‌گونه‌ای تنظیم کنیم تا افراد علاوه بر توجه به عملکرد خودشان، تأثیر اقداماتشان را بر سایر بخش‌های کسب‌وکار نیز در نظر بگیرند.
- اهداف را در سطح فردی به خوبی طراحی کنیم. در نتیجه هر فرد می‌تواند درک کند که اقدامات خاص عملکردی او چگونه علاوه بر رشد خودش، به موفقیت در سطوح بالاتر سازمان کمک می‌کند.
- نتیجه‌گرا باشیم و مشوق‌های عملکردی را به خروجی‌های سازمان گره بزنیم.
- با طراحی اهدافی ملموس‌تر، کوتاه‌مدت و قابل‌سنجش افراد را برای دستیابی به اهدافی بلندمدت‌تر آماده کنیم.
- با بازخورد مستمر، افراد را به نقاط عطف کاری‌شان نزدیک‌تر کنیم.
- برای تحسین افراد خلاقیت به خرج دهیم و فقط پاداش مالی را مدنظر قرار ندهیم.



هفت هزار و دویست و سی و چهار

هدف تعریف شد.

چهل و هشت هزار و شصت و شش

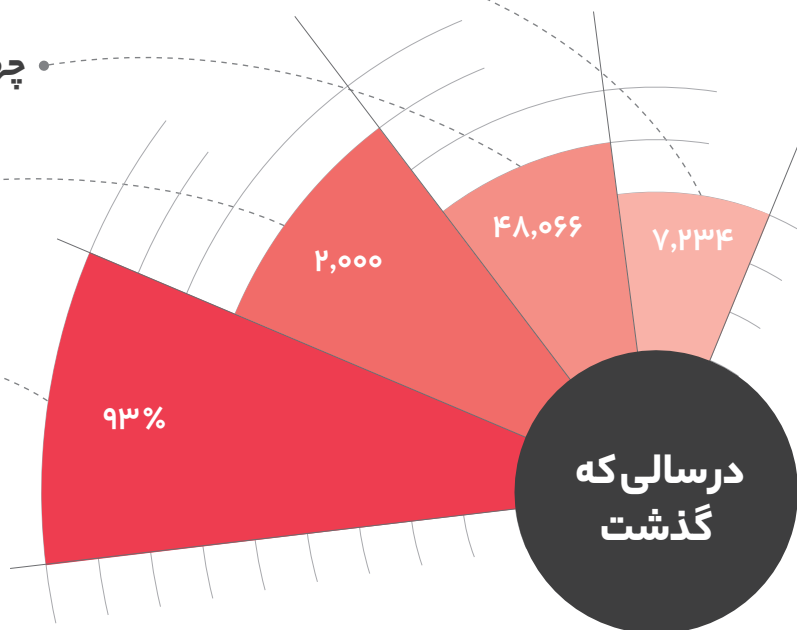
نتیجه کلیدی تعریف شد.

حدود دو هزار نفر ساعت

برای جلسات بازخورد عملکردی وقت صرف شد.

نود و سه درصد

از افراد در سازمان توافق‌نامه عملکردی امضا کردند.



امید داریم در سال آینده موفق شویم تا به چند سؤال اصلی پیرامون مدیریت عملکرد پاسخ دهیم...

- چطور می‌توانیم کیفیت بازخوردهای سازنده را در فرآیند مدیریت عملکرد دیجی‌کالا بهبود دهیم؟
- برای افزایش میانگین دستیابی به اهداف در سطح کلان شرکت چه می‌توانیم بکنیم؟
- چطور می‌توانیم همسویی و انسجام بیشتری بین اهداف تیم و سازمان ایجاد کنیم؟
- آیا مدل فعلی مدیریت عملکرد در دیجی‌کالا به اندازه کافی اثربخش و انگیزاننده است؟

در سومین سالی که از پلتفرم داخلی دیجی‌کالا برای مدیریت عملکرد بهره بردیم:

- تلاش کردیم تا شفافیت را در فرآیند مدیریت عملکرد بهبود داده و فرصتی برای مشاهده فرم‌های عملکردی مدیران و همکاران هم‌رده فراهم کنیم.
- حدود ۱۷۰ هدف (تارگت) مشترک بین واحدها و تیم‌های مختلف درگیر در پروژه‌های مشترک شناسایی کردیم.
- جلسات بازخورددهی را در فرآیند مدیریت عملکرد با جدیت بیشتری دنبال کردیم و بر نگارش توافق‌نامه بین طرفین تأکید داشتیم.

و مدیریتشان تصمیم‌گیری می‌شود. برای همکاری که جهت ارتقاء شغلی انتخاب می‌شوند، پروفایل شخصی استعداد تهیه می‌شود و در این پروفایل نتایج تست‌های شخصیت‌شناسی و هوش یادگیری، نمرات ارزیابی عملکرد، نتایج ارزیابی ۳۶۰ درجه و گزارش مصاحبه با فرد مورد نظر قرار می‌گیرد. در ادامه، طی جلساتی با حضور مدیر مستقیم و نماینده توسعه منابع انسانی واحد در مورد قابلیت‌ها و پتانسیل‌های فرد گفت‌وگو می‌شود و در رابطه با ارتقاء عمودی یا افقی وی تصمیم‌گیری خواهد شد.

در سال ۱۴۰۱، دیجی‌کالا شاهد ۵۵۴ ارتقاء شغلی بود

اما این تنها راه پیشرفت نیست...

در سال ۱۴۰۱، از هر ۴ نفر فرد استخدام شده، ۱ نفر از طریق استخدام داخلی جذب شده است و این یعنی افراد بر مبنای علایق شخصی و مسیر توسعه حرفه‌ای خود می‌توانند در داخل دپارتمان خود یا با انتقال به سایر بخش‌های دیگر، ارتقاء شغلی را تجربه کنند.

آینده و پیشرفت شغلی همواره از دغدغه‌های سرمایه‌های انسانی است و با توجه به تغییرات محیط کسب‌وکار و نیازها و پیچیدگی‌های روزافزون آن، توجه به ارتقای عمودی آن‌ها با نگاه سنتی در شرایطی که افراد پتانسیل ارتقاء به سطح بالاتر را ندارند، باید بهبود پیدا کند. در حقیقت افراد با پتانسیل بالا، افرادی هستند که در موقعیت‌ها، نقش‌ها و وظایف پیچیده‌تر می‌توانند در کوتاه‌ترین زمان ممکن عملکرد خوبی را از خود نشان دهند و یا عملکرد مطلوب خود را حفظ کنند.

در دیجی‌کالا از یک ماتریس ۹ خانه‌ای برای مدیریت استعدادها استفاده می‌شود. شاخص‌های «عملکرد» و «پتانسیل» محورهای این ماتریس را شکل می‌دهند. داده‌های مربوط به شاخص «عملکرد» از نمره افراد در سامانه مدیریت عملکرد و داده‌های مربوط به «پتانسیل» از نمره افراد در آزمون‌های شخصیت، چالاک‌ی ذهنی و مصاحبه‌های رفتاری به دست می‌آید. منظور از «پتانسیل» در این ماتریس، ظرفیتی است که افراد به صورت بالقوه برای رهبری در سطوح بالاتر دیجی‌کالا دارند. افراد بر اساس نمرات خود در نواحی مختلف این ماتریس قرار می‌گیرند و با توجه به جایگاهشان، در مورد نحوه ارتقاء، توسعه

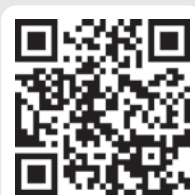


فرآیند ارتقا (Promotion process)

همت اگر سلسله‌جنبان شود / مور تواند که سلیمان شود
همت اگر پایه‌فزایی کند / پشه بی‌بال همایی کند
همت اگر پای به میدان نهد / گوی فلک در خم چوگان نهد

باور به توانمندی‌های خویش و شناخت عزم بلندی که در سرشت هر انسان وجود دارد، او را مستعد و مهیای تعالی و رشد می‌گرداند. والامنشی و عیان ساختن اوج توانایی و جسارت برای مطالبه جایگاهی رفیع‌تر، بستر ارتقاء و پیشرفت انسان را فراهم می‌آورد. فردی که امکان رشد را نه فقط در عزم و اراده خویش، که در میل و رغبت محیط پیرامونش نیز درمی‌یابد، با اشتیاق و باورمندی بیشتری مسیر ترقی خویش را طی می‌کند و سرانجام ققنوس‌وار از خاکستر خویش برمی‌خیزد و خود را به اعتبار و شکوهی دوچندان می‌آراید.

ذره را گر نبود همت عالی حافظ
طالب چشمه خورشید درخشان نشود

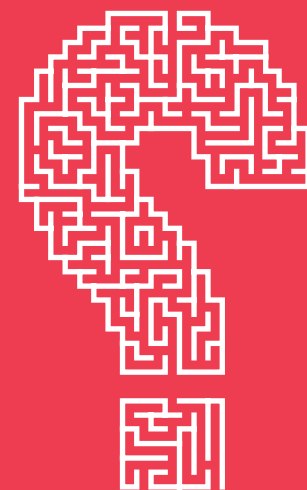


تجربه زیسته رضا خداداد، از پرسننوده‌ترین اپیزودهای دی‌کست بود. برای شنیدن داستان زندگی رضا و ماجراجویی‌های همکاران دیگرمان در دیجی‌کالا، کافی است کیوآرکد را اسکن کنید



نگاهی به داستان توسعه شغلی برخی از همکاران در دیجی کالا





سوال دوم

اشک‌ها و لبخندها

ما در دیجی‌کالا چگونه افراد را جذب کرده
یا با آنها خداحافظی می‌کنیم؟

نگاهی شماتیک به سوال دوم

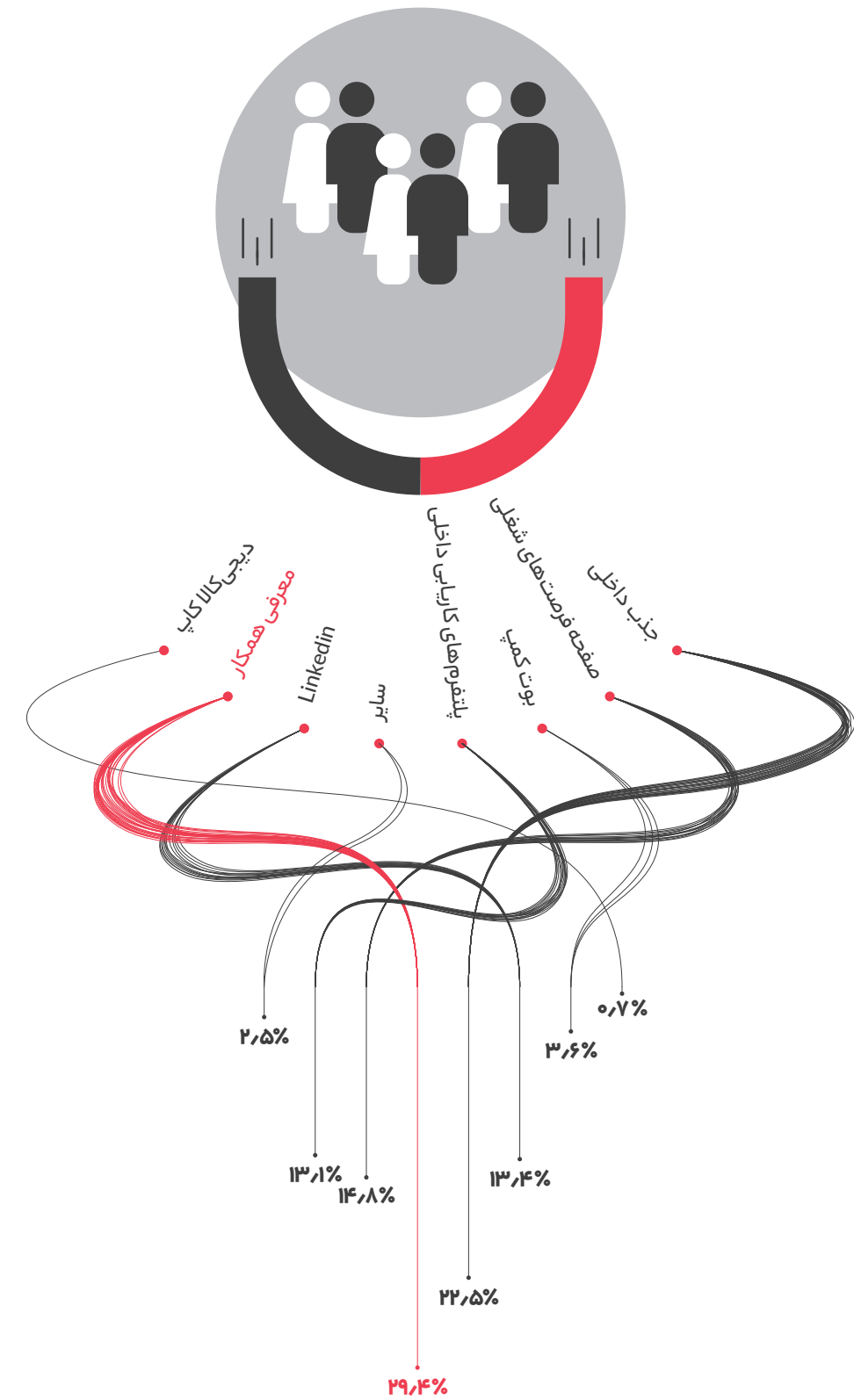


هویتی که یک مجموعه به‌مرور زمان به دست می‌آورد، حاصل اندیشه، استعداد، خلاقیت و توانایی یکایک افرادی است که در آن مجموعه فعالیت می‌کنند. کاراکتر یک سازمان مجموعه‌ای از شخصیت تمام افرادی است که پیرامون هدفی مشترک گرد هم آمده‌اند. در این میان اگر موفقیتی حاصل می‌شود، ارزشی خلق می‌گردد و رشدی صورت می‌پذیرد، نتیجه قابلیت و شایستگی یکایک آن افراد است.

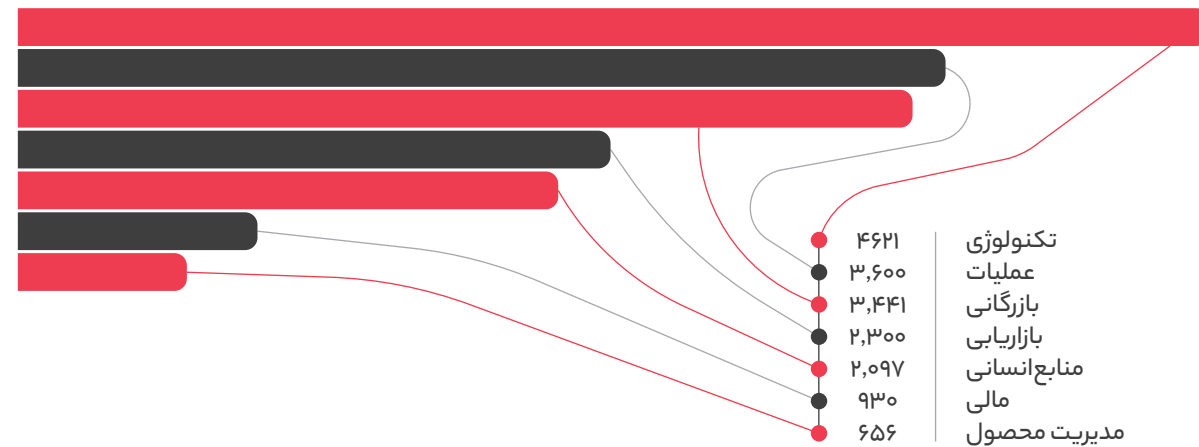


- از این تعداد ۹۱۱ نفر جذب شدند
- و ۴۵ متخصص منابع‌انسانی برای مصاحبه به کار گرفته شدند.
- بیش از ۳۱ درصد از کاندیدهای شغلی، دیجی‌کالا را برای کار به دیگران توصیه می‌کنند.
- ترویج دیجی‌کالا به عنوان محیطی ایده‌آل برای کار توسط همکاران نسبت به سال گذشته ۱۵٪ کاهش پیدا کرده است که می‌تواند به شرایط سیاسی، اجتماعی و اقتصادی کشور نیز مرتبط باشد که در فصل آخر بیشتر در مورد آن صحبت خواهیم کرد.
- ما در دیجی‌کالا می‌دانیم که بدون داشتن نیروی انسانی مناسب از اعتبار خاصی برخوردار نیستیم. خلق ارزش در دیجی‌کالا به دست افراد اتفاق می‌افتد و همین عامل دیجی‌کالا را بیش از پیش برای جذب درست نیروهای مستعد کاری مصمم می‌سازد. در ادامه نگاهی به فرآیند جذب و اعداد و ارقامی از خروج افراد از دیجی‌کالا خواهیم داشت.
- در سالی که گذشت ۱۶۹۸۹ کاندید شغلی به دیجی‌کالا رزومه ارسال کردند.
- ۹۰۸۷ نفر از این متقاضیان شغلی به مصاحبه دعوت شدند.

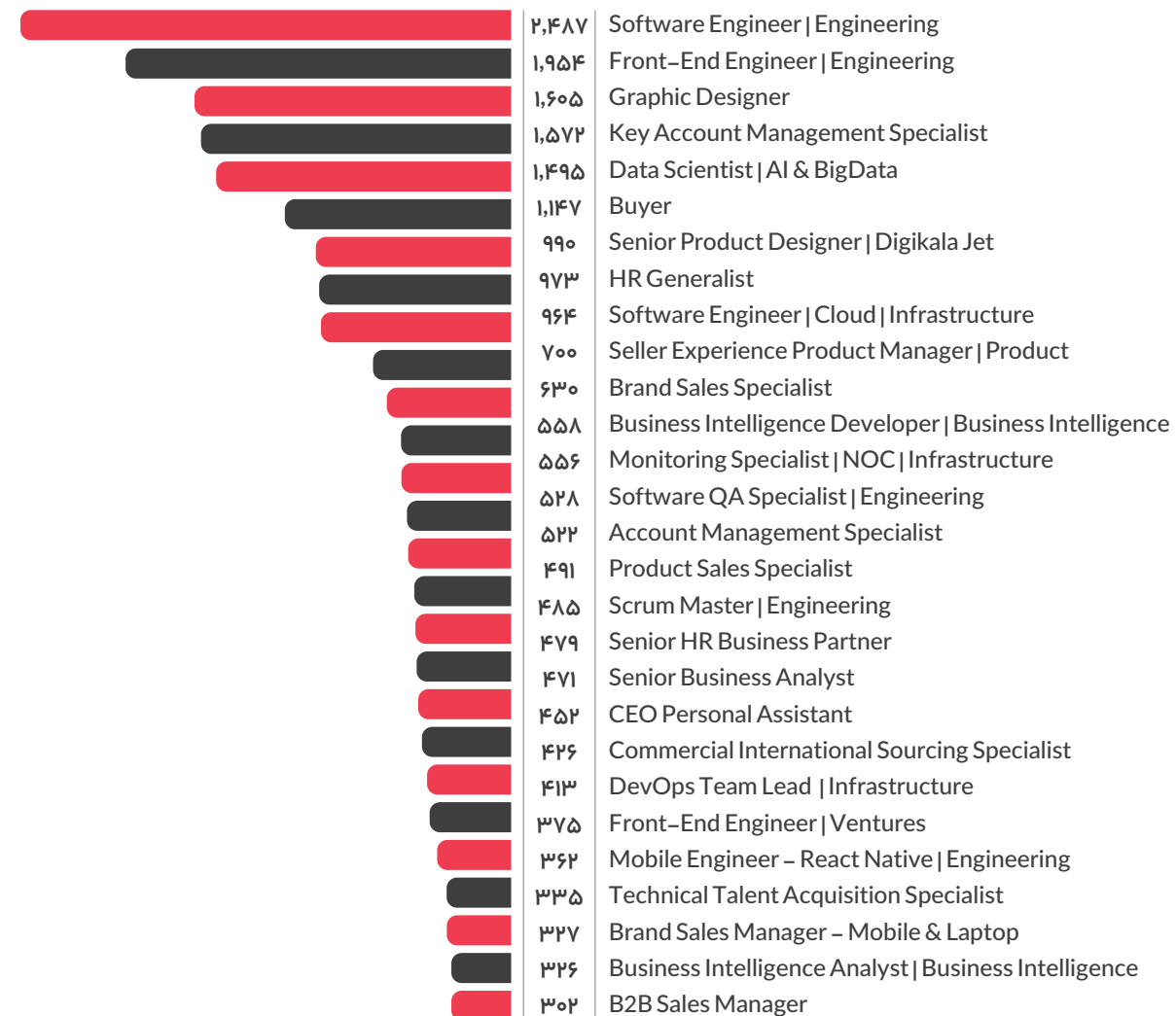
افراد در سال ۱۴۰۱ از طریق چه کانال‌هایی جذب دیجی کالا شدند؟



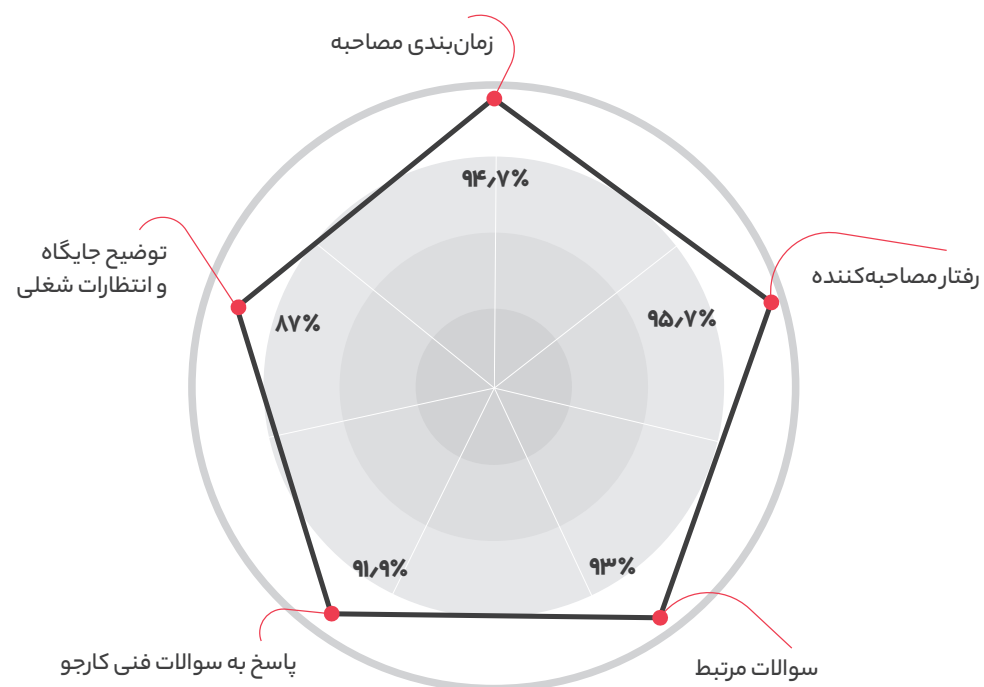
دپارتمان‌هایی که بیشترین کاندید شغلی را در دیجی کالا دارند



۳۰ عنوان شغلی جذاب برای کاندیداهای شغلی بر اساس تعداد رزومه ارسالی



درصد رضایت‌مندی کاندیداهای شغلی از ابعاد مصاحبه فنی

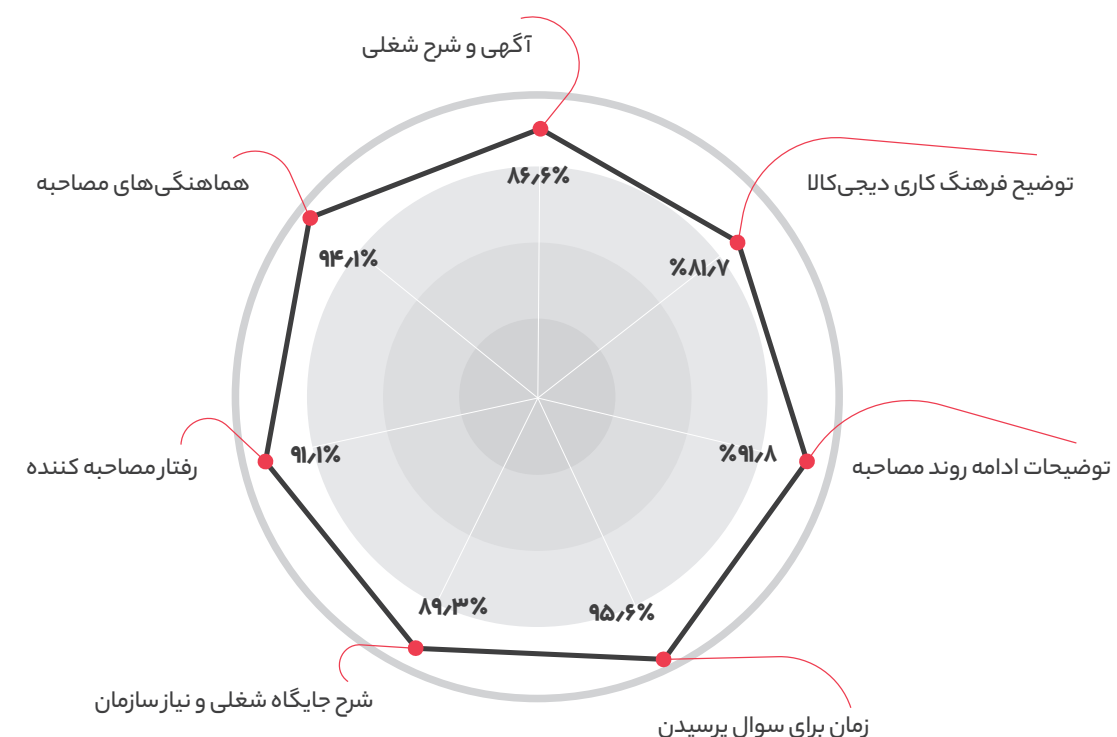


تحلیل: به نظر می‌آید کاندیدهای شغلی پس از اولین ارتباط با دیجی‌کالا اعم از هماهنگی برای مصاحبه تا حضور در این جلسه رضایت بیشتری را نسبت به فرآیندهای قبلی همچون آگهی و شرح شغل تجربه می‌کنند. نکته بعدی اینکه ما در دیجی‌کالا باید برای شرح مفاهیم انتزاعی همچون فرهنگ، چشم‌انداز و نیازهای سازمان شفافیت بیشتری به خرج دهیم.

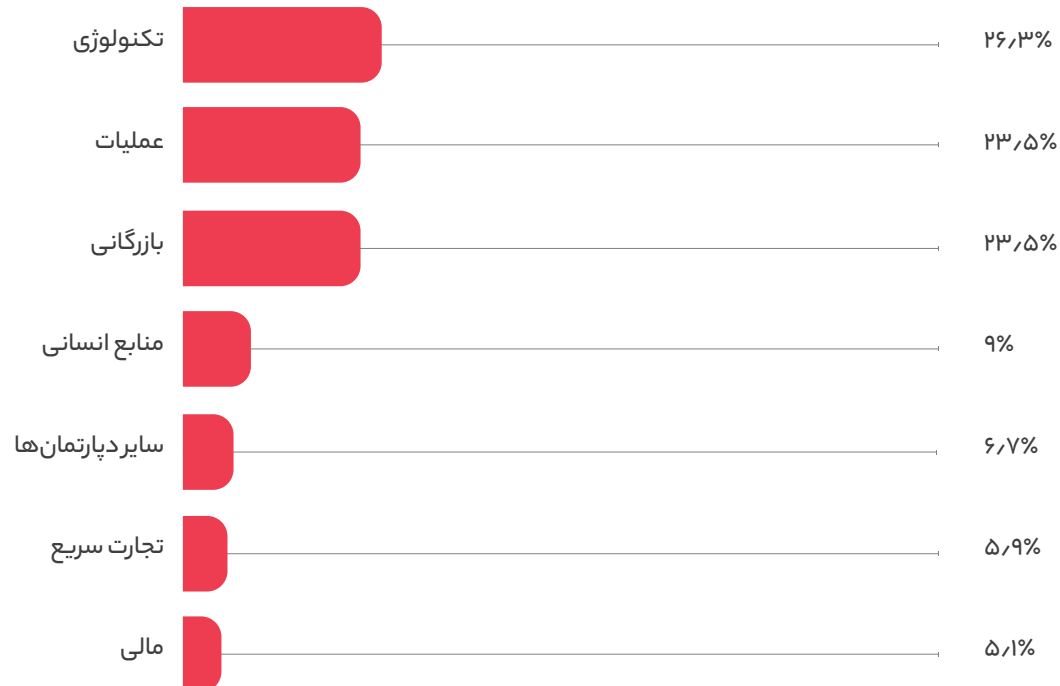


افراد چه میزان از مصاحبه‌های مختلف در فرآیند جذب و استخدام رضایت دارند؟

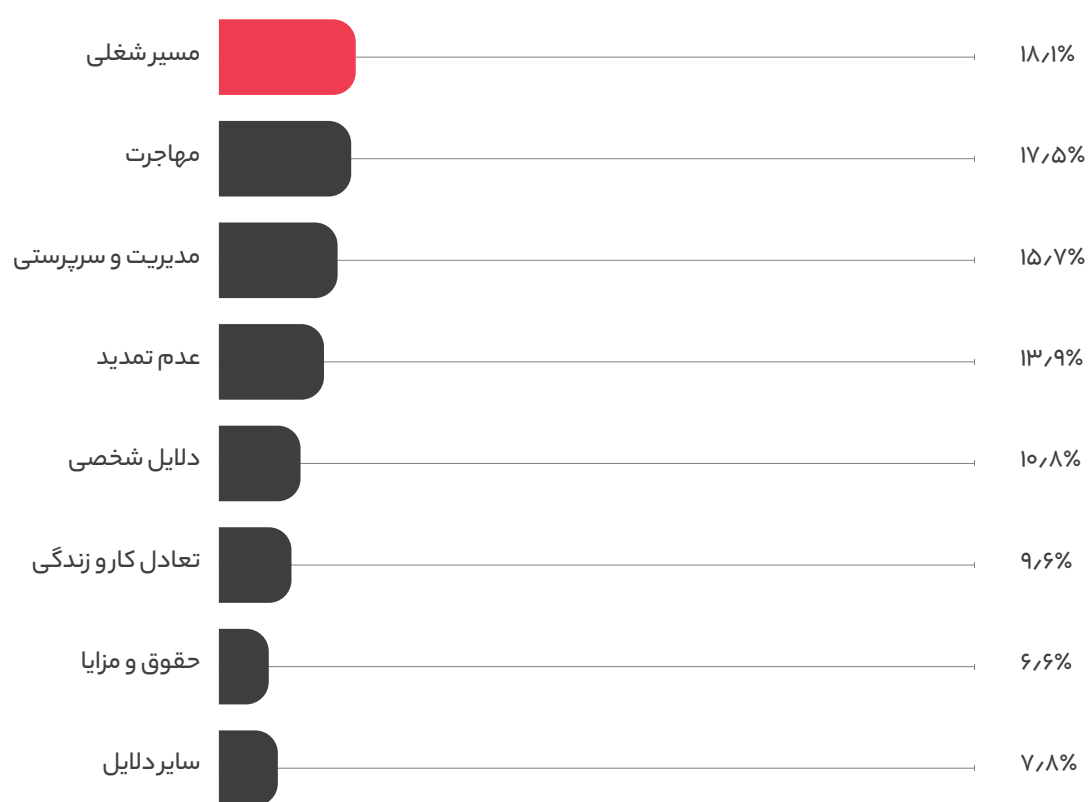
درصد رضایت‌مندی کاندیدهای شغلی از ابعاد مصاحبه منابع انسانی



سهام هر دپارتمان از خروج افراد در دیجی‌کالا (نیروهای غیر عملیات)



عمده دلایل خروج افراد از دیجی‌کالا در سال ۱۴۰۱



نگاهی به ارقام خروج افراد از دیجی‌کالا

«بال زدن یک پروانه در نقطه‌ای از جهان می‌تواند طوفانی را در نقطه دیگری بیافریند».

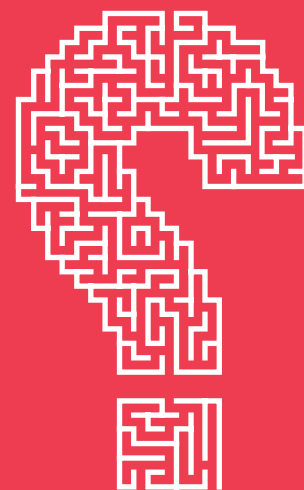
حضور تمام افرادی که در یک مجموعه فعالیت می‌کنند، فارغ از اینکه در چه جایگاه و منصبی قرار دارند، تأثیری ژرف بر کل آن مجموعه و غایت نهایی آن می‌گذارد. این تأثیر، حتی پس از خروج آن‌ها از مجموعه، تا مدتی طولانی پایدار می‌ماند. یکایک افرادی که به دلایل گوناگون یک مجموعه را ترک می‌کنند، ردپایی از خود به‌یادگار می‌گذارند و ارزش خلق‌شده توسط آن‌ها تا سالیان سال در آن مجموعه باقی خواهد ماند. امید آنکه یکایک افراد پس از خروج از دیجی‌کالا، سفیر ما در هر جای جهان باشند...



پس از کرونا، ایران در حال تجربه یک همه‌گیری دیگر است: مهاجرت!

مهاجرت، روبه‌رشدترین پدیده اجتماعی ایران در ۲ سال گذشته بوده است. این را سال‌نامه مهاجرت ایران ۱۴۰۱ می‌گوید؛ سال‌نامه‌ای که از سال ۱۳۹۹ هر ساله توسط رصدخانه مهاجرت ایران منتشر می‌شود و به بررسی ابعاد مختلف پدیده مهاجرت می‌پردازد. خروج افراد از سازمان می‌تواند دلایل متعددی داشته باشد. در دیجی‌کالا عواملی همچون مهاجرت، مدیریت

و سرپرستی از مهم‌ترین دلایل خروج به شمار می‌آیند. در این میان آنچه بیش از هر چیز دیگری رخ می‌نمایند، چالش سازمان‌ها برای جبران منابع صرف‌شده اعم از زمان، انرژی، اعتبار و هزینه بر روی فردی است که امروز و فردا سازمان را ترک می‌کند. بنابراین ما همواره باید دغدغه جانشینی درست افراد، حفظ سرمایه فکری و کاهش زمان برای جایگزینی نیروی جدید را مدنظر قرار دهیم. در ادامه با نگاهی به اعداد و ارقام در مورد پدیده خروج در دیجی‌کالا، بیشتر خواهیم دانست:



سؤال سوم

افراد در دیجی کالا چه احساس و تجربه ای دارند؟

نگاهی شماتیک به سوال سوم

افراد در دیجی کالا چه احساس و تجربه ای دارند؟



بیستون را یاد آر
دست هایت را بسیار به کار
کوه را چون پر کاه از سر راحت بردار
وه چه نیروی شگفت انگیری ست
دست هایی که به هم پیوسته ست
به یقین هر که به هر جای درآید از پای
دست هایش بسته ست
دست در دست کسی
یعنی پیوند دو جان
دست در دست کسی
یعنی پیمان دو عشق
دست در دست کسی اگر دانی دست
چه سخن ها که بیان می کند از دوست به دوست
لحظه ای چند که از دست طبیب
گرمی مهر به پیشانی بیمار رسد
نوش داروی شفا بخش تر از داروی اوست



تجربه ای در محل کار داشته باشند که از حضور در آنجا هیجان زده، پرافتخار و خوشحال شوند. اگر انتظاراتشان برآورده نشود، بسیاری از کارمندان کنار خواهند رفت و این می تواند برای کارفرمایان بسیار پرهزینه باشد. تخمین زده می شود که ایالات متحده هر سال یک تریلیون دلار را صرف هزینه های خروج کارکنان می کند. گذشته از این هزینه گزاف، تجربه ضعیف افراد در سازمان می تواند روحیه کارکنان را تضعیف کند، بهره وری را کاهش دهد و به برند کارفرمایی یک کسب و کار آسیب برساند.

در چند صفحه آتی نگاهی به مجموعه اقدامات ما برای بهبود تجربه افراد از کار در دیجی کالا خواهیم پرداخت و در این میان گریزی به مفاهیم مهمی همچون به زیستن، فرآیند جامعه پذیری، فرهنگ سازمانی و برند کارفرمایی خواهیم داشت.

ما در دیجی کالا، افراد را در محوریت خلق ارزش و رشد قلمداد می کنیم و بر همین مبنا، با توسعه تیمی تحت عنوان «تجربه افراد» سعی می کنیم تا ادراک افراد را در طول سفر پر پیچ و خمشان در دیجی کالا – از تلاش برای ورود تا خروج – بهبود بخشیم. تیم تجربه افراد در دیجی کالا سعی می کند با نگاهی عمیق و معنادار به افراد و شیوه کارشان در سازمان، دیجی کالا را نه فقط به گزینه ای برای گذران زندگی و کسب درآمد، بلکه به محیطی امن برای زیستن تبدیل کند. از جمله تلاش های این تیم برای بهبود تجربه افراد در دیجی کالا، بررسی پرسش نامه های متنوع برای ارزیابی سطح تعلق سازمانی، وضعیت فرهنگ سازمانی، شرایط محیط کار فیزیکی، توجه به نیک زیستی سازمانی و مواردی از این قبیل است. از طرف دیگر می دانیم که کارمندان گزینه های زیادی برای انتخاب محل کارشان دارند. آن ها انتظار دارند



- انجام کارهای روزمره زمینه ارتقاء مهارت و یادگیری چیزهای جدید را برایشان فراهم کرده و مسیر شغلی بهتری برایشان مهیا کند.
- هدف و معنا را در حرفه و اهداف شغلی خود درک کنند.
- احساس عمیقی از تعلق سازمانی، ارتباط با دیگران و هدفمندی داشته باشند.
- احساس کنند ارزشمند هستند و روح و جسم آنان برای سازمان مهم تلقی می‌شود.
- کار به نوعی طراحی شده باشد که موازنه زمان، مسائل مالی و ملاحظات خانوادگی برقرار گردد.

با توجه به گزارش تجربه کارکنان که در سال ۲۰۲۲ توسط پلتفرم betterup انجام شد، وقتی صحبت از بهبود تجربه کارکنان می‌شود، افراد چند انتظار اصلی از سازمان دارند:

- سازمان بستری را فراهم کند که افراد هر روز با تمام وجود و پتانسیل خود را به محیط کار برسانند.
- محیطی که به آن‌ها کمک می‌کند یاد بگیرند، رشد کنند و به نسخه بهتری از خودشان تبدیل شوند.
- بتوانند در محیطی متنوع تحت نظر رهبرانی قدرتمند و همدل کار کنند.

تجربه‌ای که هر روز باید بهتر از روز قبل باشد...

از جمله تلاش‌های تیم «تجربه افراد در دیجی کالا» برای بهبود تجربه افراد در تعامل با دیجی کالا به عنوان کارفرما، طراحی پرسش‌نامه‌های متنوع و تحلیل خروجی آن‌ها برای ارزیابی مواردی همچون کیفیت روند جذب، کیفیت فرآیند آن‌بوردینگ، سطح تعلق سازمانی^۲ و موارد مربوط به آن و همچنین دلایل خروج همکاران از دیجی کالا است. تعلق سازمانی به طور خلاصه معیاری برای

اندازه‌گیری کیفیت رابطه افراد با سازمان است. اگر بخواهیم تعریف دقیق‌تری داشته باشیم، تعلق سازمانی میزانی است که فرد تمام خود را در اجرای وظایف، فعالیت‌ها، رویدادها، پروژه‌ها و مواردی که باید به عنوان عضوی از سازمان خود انجام دهد، ارائه می‌دهد؛ اما تعلق سازمانی مانا^۳ درباره شدت ارتباط کارکنان با سازمانشان بر اساس سه عنصر اصلی است^۴:

۱
تعلق سازمانی:
میزان تلاش اختیاری کارکنان برای دستیابی به اهداف کاری است.

۲
توانمندسازی^۵:
محیطی که بهره‌وری را به طرق مختلف پشتیبانی می‌کند.

۳
احساس پویایی^۶:
تجربه‌های کاری که نیک‌زیستن^۷ را پشتیبانی می‌کند.

تیم رهبری دیجی کالا بر این باور هستند که تجربه‌ای که همکاران در سازمان دارند، بسیار جای بهبود دارد. به همین دلیل تیم تجربه افراد به صورت دوره‌ای، گزارش‌هایی داده‌محور به تیم رهبری دیجی کالا ارائه می‌دهد تا نقاط قابل بهبود را با هم شناسایی و اولویت‌بندی کرده و برایشان راهکارهای اجرایی تعریف کنند. اما چرا تعلق سازمانی اهمیت دارد؟ همکارانی که احساس تعلق سازمانی بیشتری دارند علاوه بر اینکه حس خوبی به کار و محیط کارشان پیدا می‌کنند، با عشق کارشان را انجام می‌دهند و از زندگی کاریشان فراتر از کسب درآمد لذت می‌برند؛ به احتمال زیاد:

- به کارفرمای خود متعهد می‌مانند و سازمان را ترک نمی‌کنند.

- انگیزه بیشتری نسبت به دیگران دارند که منجر به دستیابی به اهداف تجاری بیشتر و کمک به پیشبرد سازمان می‌شود.
- طبق گزارش فوربس، تیم‌هایی که در ارزیابی تعلق سازمانی جزء ۲۰٪ برتر بودند، ۴۱٪ غیبت از کار کمتر، ۵۹٪ نرخ خروج کمتر و ۲۱٪ سوددهی بیشتری نسبت به دیگران داشتند.^۸

۱- تعامل افراد با دیجی کالا به سه دسته تقسیم می‌شود: (۱) افرادی که به عنوان مشتری از پلتفرم دیجی کالا استفاده می‌کنند. (۲) فروشندگانی که به عنوان پلتفرم فروش با دیجی کالا تعامل دارند. (۳) افرادی که با دیجی کالا به عنوان کارفرما تعامل دارند، شامل: کاندیدها و همکاران

۲- Organization engagement

۳- Sustainable engagement

۴- www.wtwco.com

۵- Enablement

۶- Feeling energized

۷- Well-being

۸- www.forbes.com

تلاشی همه جانبه

برای جامعه‌پذیری کارمندان نو ورود به دیجی‌کالا

نگاهی به ONBOARDING

پس از جذب و گزینش مؤثر، یکی از مهم‌ترین راه‌هایی که سازمان‌ها می‌توانند اثربخشی سیستم‌های مدیریت استعداد خود را بهبود بخشند، استفاده استراتژیک از فرآیند آن‌بوردینگ است. در طی این فرآیند، به افراد نوورود به سازمان کمک می‌شود تا با جنبه‌های اجتماعی و عملکردی مشاغل جدید خود به سرعت و بدون مشکل سازگار شوند. اما این موضوع در دیجی‌کالا به دلیل تنوع سنی، قومی و بازه وسیع تخصصی مشاغل، بسیار پیچیده‌تر از یک آشنایی اولیه است. آن‌بوردینگ در طول مراحل استخدام شروع می‌شود و می‌تواند تا اولین سال حضور فرد در سازمان ادامه یابد. آن‌بوردینگ موفق اطلاعات کلیدی و زمینه مهمی را برای کارکنان در بخش‌هایی مانند نقش معین آن‌ها، سیاست‌های شرکت، فرهنگ شرکت و فرآیندها و سیستم‌های تجاری فراهم می‌کند.

اجرای صحیح فرآیند آن‌بوردینگ - به ویژه در سازمان‌هایی همچون دیجی‌کالا - که دارای مأموریت‌ها و وظایف متنوع و درعین حال حساس هستند، می‌تواند شوک و تنش‌های حاصل از تفاوت بین انتظارات کارکنان و واقعیت‌های شغلی را به حداقل رسانده و هزینه‌های مربوط به جذب و استخدام، خسارت‌های مالی و نرخ خروج را کاهش دهد. از طرف دیگر، جامعه‌پذیری مناسب کارکنان، به دلبستگی و تعهد بیشتر فرد نسبت به شغل و سازمان منجر می‌شود و قاعدتاً در پی آن بهره‌وری بهبود می‌یابد.

برنامه آن‌بوردینگ در دیجی‌کالا شامل سه حوزه اصلی است:

- آن‌بوردینگ سازمانی: نحوه کار همه چیز، فرهنگ شرکت، مأموریت و فرآیندها و غیره
- آن‌بوردینگ فنی: انتظارات شغلی، اهداف، تعاریف موفقیت و غیره
- آن‌بوردینگ اجتماعی: ایجاد حس مجموعه بودن، ارتباطات بین فردی، ایجاد اعتماد بین اعضای تیم و غیره



مراحل سیستم جامعه‌پذیری دیجی کالا



فرآیند آن‌بوردینگ در دیجی‌کالا درست از زمانی که توافق دوجانبه برای استخدام همکار جدید نهایی شود، آغاز می‌گردد. این مرحله شامل ایمیل‌های سیستمی جهت خوش‌آمدگویی، تکمیل مدارک و آشنایی اولیه با دیجی‌کالا است. همچنین ایمیلی جهت معرفی همکار جدید به هم‌تیمی‌ها، مدیران و منابع انسانی مربوطه ارسال می‌شود.

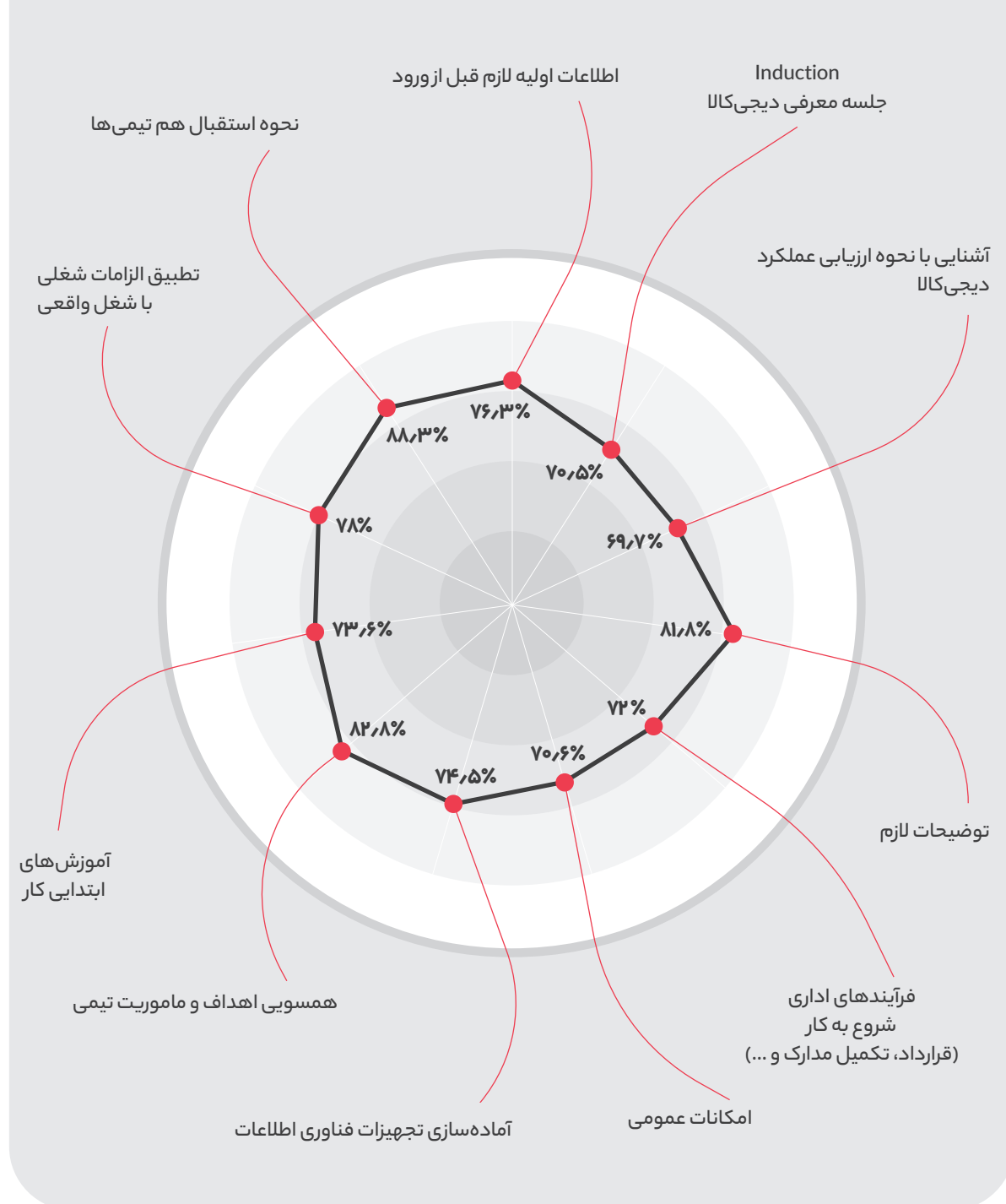
در کنار فرآیند اتوماتیک و سیستمی، فرآیندهای دیگری همچون آماده‌سازی امکانات عمومی و تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری فنی، پیش از شروع به کار فرد انجام می‌شود که نتیجه همکاری دومینویی تیم‌های مختلف است.

مرحله بعدی، روز اول شروع به کار همکار جدید در دیجی‌کالا است. به جهت تأثیری که اولین برخورد با سازمان بر احساس تعلق سازمانی دارد، اولین روز کاری بسیار حساس و پراهمیت است. در این روز مراحل اداری معمول مانند امضای قرارداد و تحویل تجهیزات فنی مورد نیاز انجام می‌شود اما آنچه این روز را ویژه می‌کند، اولین برخورد با هم‌تیمی‌هاست. همان حس خوب و خوشایند خوش‌آمدگویی، پذیرفته شدن و اعتماد دوجانبه که همکار جدید از هم‌تیمی‌هایش دریافت می‌کند. در ادامه انتظار می‌رود طی یک الی دو هفته پس

از شروع به کار، همکار جدید طی جلساتی که مدیر مستقیم هماهنگی‌های لازم آن را انجام می‌دهد، با اهداف تیم و نقش خودش در رسیدن به این اهداف آشنا شود و زمینه آشنایی با همکارانی از سایر تیم‌ها که وظایف همکار جدید و آن‌ها به هم وابسته است، فراهم گردد. در نهایت پس از گذشت سه ماه، حالت حالت ایده‌آل این است که همکار جدید توسط تمام افرادی که لازم است کاملاً شناخته و پذیرفته شده باشد، تمام اختیارات، داده‌ها، امکانات و دسترسی‌های مورد نیاز برای انجام وظایفش را دریافت کرده باشد، جلسات بازخورد با مدیر مستقیم و شریک تجاری منابع انسانی دپارتمان‌ش داشته باشد و برای ادامه همکاری با دیجی‌کالا، دید شفافی از انتظارات سازمان پیدا کرده باشد.

هرچند رعایت چنین استانداردهایی آسان نیست، خصوصاً برای سازمان بزرگی مانند دیجی‌کالا به دلیل تنوع سنی، قومی و بازه وسیع تخصصی مشاغل، این فرآیند بسیار پیچیده‌تر از یک آشنایی ساده است. به همین دلیل یک پرسش‌نامه پس از گذشت سه ماه از شروع به کار همکار جدید برایش ارسال می‌شود تا با بررسی و تحلیل تیم تجربه افراد، نظارت بر کیفیت فرآیند آن‌بوردینگ صورت گیرد و در راستای بهبود آن برنامه‌ریزی شود.

درصد رضایت افراد تازه‌وارد به دیجی‌کالا از فرآیند آن‌بوردینگ



متوسط رضایت افراد از فرآیند آن‌بوردینگ در سال ۱۴۰۱ در دیجی‌کالا ۷۶٫۸٪ بوده است که به نسبت قابل قبول است اما ما در صدد بهبود آن در سال آینده هستیم. در این راستا برای بهبود کیفیت داده‌های

دریافتی و افزایش چابکی، این پرسش‌نامه را در دو بازه زمانی (انتهای هفته دوم و ماه سوم) ارسال کرده و بدین طریق تلاش می‌کنیم تجربه بهتری برای همکاران جدیدمان در دیجی‌کالا بسازیم.



هدف اصلی اما رساندن یک پیام مهم در همان روزها اولیه ورود به دیجی‌کالا است

«قدرت یک زنجیر به قدرت ضعیف‌ترین حلقه آن بستگی دارد»
رشد بیش از آنکه پدیده‌ای فردی باشد، حاصل دستاورد گروهی است که پیرامون هدفی مشترک در کنار یکدیگر قرار گرفته‌اند. رشد یک فرد دومینووار به رشد افراد پیرامونش منتهی می‌گردد و شکست یک فرد بر یکایک افرادی که با او منافع مشترک دارند تاثیر می‌گذارد.

حمایت افراد یک مجموعه از یکدیگر، مشارکت در روند جامعه‌پذیری افراد و تلاش برای تطبیق بیشتر آن‌ها با محیط پیرامون در نهایت به تعاملی سالم و به دور از تنش می‌انجامد. در سایه این تعامل سالم هر یک از افراد احساس بهتری نسبت به خود و رسالتی که بر دوش دارند پیدا می‌کنند که سرانجام به بهبود عملکرد کل تیم منتهی می‌شود.



نگاهی به رویداد اینداکشن:

تلاشی برای شرح ارزش‌های سازمانی به افراد تازه‌وارد

همان‌طور که می‌دانید یکی از مهم‌ترین اهداف فرآیند آنبوردینگ، شناساندن درست سازمان و ارزش‌های آن به افراد است. ما در دیجی‌کالا به جای تبعیت از روش‌های مرسوم و برنامه‌ریزی جلساتی رسمی با مدیران و اعضای تیم، طرحی نو در انداختیم و به بازی فکر کردیم! در این رویداد یک روزه که به صورت دوره‌ای برگزار می‌شود، افراد از واحدهای مختلف و با مرتبه شغلی متفاوت گرد هم جمع می‌شوند تا ارزش‌های سازمانی و خطوط قرمز سازمان را از طریق بازی درک کنند و البته با همکاران جدید در واحدهای دیگر آشنا شوند. این رویداد در زمان کرونا متوقف شده بود که از سال ۱۴۰۱ مجدداً از سر گرفته شد.

همان‌طور که می‌دانید یکی از مهم‌ترین اهداف فرآیند آنبوردینگ، شناساندن درست سازمان و ارزش‌های آن به افراد است. ما در دیجی‌کالا به جای تبعیت از روش‌های مرسوم و برنامه‌ریزی جلساتی رسمی با مدیران و اعضای تیم، طرحی نو در انداختیم و به بازی فکر کردیم! در این رویداد یک روزه که به

تجربه افراد از دیجی‌کالا را از زبان خودشان بشنویم

داده‌ها چه می‌گویند...

یکی از راه‌های شنیدن صدای افراد در دیجی‌کالا، طراحی و تحلیل پرسش‌نامه‌های متعددی است که تجربه افراد را در نقاط تماس مختلف با سازمان محک می‌زند. ما این نقاط تماس را چهار دسته کلی تقسیم کرده‌ایم:

۱. کاندیدهای^۱ جذب
۲. همکاران^۲ جدید
۳. همکاران
۴. همکاران سابق

۱- ارجاع به صفحه ۵۸

۲- ارجاع به صفحه ۷۱

3- Employee effectiveness – Korn Ferry

تجربه افراد	درصد مطلوبیت در دیجی‌کالا	درصد مطلوبیت در سازمان‌های پیشرو
در دیجی‌کالا با من با احترام رفتار می‌شود	۸۳%	۸۱%
حتی اگر کارها خوب پیش نرود، ما در تیم از یکدیگر حمایت می‌کنیم	۸۳%	۸۸%
من می‌توانم نظراتم را به راحتی و بدون ترس از عواقب منفی بیان کنم	۶۴%	۶۳%
من اختیار عمل لازم را برای انجام درست کارهایم دارم	۶۶%	۷۴%
من از چگونگی ارزیابی عملکرد شغلی‌ام درک روشنی دارم	۶۲%	۷۵%
تیم من، حمایت خوبی از سایر تیم‌ها در دپارتمان‌های مختلف دریافت می‌کند	۵۹%	۶۱%
برای انجام درست کارهایم، موانع جدی در محیط کار وجود ندارد.	۵۳%	۶۳%
درکار من، به خوبی از مهارت‌ها و توانمندی‌هایم استفاده می‌شود	۵۲%	۶۷%
به طور کلی از کار کردن در دیجی‌کالا رضایت دارم	۶۴%	۷۴%

جدولی که مشاهده می‌کنید، حاصل سال‌ها تلاش هدفمند در جهت بهبود تجربه افراد در دیجی‌کالا است. ما مفتخریم که افراد دیجی‌کالا را محیطی محترمانه تلقی می‌کنند و تلاش ما برای حفظ احترام در ابعاد مختلف فردی و میان فردی موجب شده حتی بالاتر از متوسط استاندارد موفق‌ترین شرکت‌های دنیا عمل کنیم. ما سعی کرده‌ایم بستری را مهیا کنیم تا افراد در محیطی امن، منصفانه، سالم، محترمانه، مبتنی بر کار تیمی و البته توأم با اختیار عمل در جهت رشد فردی و توسعه دیجی‌کالا

گام بردارند. تلاش ما دنبال کردن هم‌زمان اهداف سازمانی با مؤلفه‌های اجتماعی و روان‌شناختی است. البته شاید نیاز به گفتن نداشته‌باشد که پرسش‌نامه‌ای که فقط از نقاط قوت سازمان بپرسد و صدای همکاران را درباره نقاط قابل بهبود و شکایات به سازمان نرساند، قطعاً نیاز به تکامل دارد. ما هم ادعا نداریم که در همه ابعاد در حالت ایده‌آل هستیم اما با این پرسش‌نامه ادعا می‌کنیم که به نقاط ضعفمان واقفیم و برای بهبودشان همواره تلاش می‌کنیم.



ویژگی‌های مثبت دیجی کالا از نگاه همکاران

محیط کاری سلامت، صمیمانه و دوستانه
کار تیمی اختیار عمل و آزادی
 شفافیت در انتظارات مسیرهای شغلی متنوع
 انعطاف‌پذیری شغلی **بستر رشد و توسعه مشتری محوری**
 پرداخت به موقع **احترام به یکدیگر**
 هم‌دلی و شش‌نوندگی
 چالش‌های جذاب کاری
 برند کارفرمایی قوی
اعتماد فرهنگ سازمانی پیشرو و خلاق بودن



ما در دیجی کالا

برای نیک‌زیستی سازمانی (wellbeing) چه تلاشی می‌کنیم؟

اگر آدمی به چشم است و دهان و گوش و بینی چه میان نقش دیوار و میان آدمیت

انسان موجودی چندبعدی است که در ورای جسم به‌ظاهر مقاومتش، دارای بعدی لطیف و شکننده است. روان آدمی و عاطفه‌ای که روح در تمام طول زندگی‌اش با خود حمل می‌کند، حساس‌ترین لایه وجود بشریت است که در عین ظرافت و حساسیت گاهی مورد بی‌مهری بسیاری واقع می‌شود. قرارگرفتن در محیطی به دور از تنش و آغشته به صلح و آرامش، یکی از نخستین و بارزترین نیازهای انسان است که غفلت از آن کیفیت سراسر زندگی وی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در سایه آسودگی خاطر، سبک‌بالی روح و سلامت روان است که می‌توان به رشد و تعالی امیدوار بود و تنها در این صورت است که دست‌یابی به اهداف امکان‌پذیر می‌گردد.



مفهوم «نیک‌زیستی سازمانی» تلاشی هدفمند برای زندگی کاری بهتر از طریق بهبود شیوه‌ها در توسعه کارکنان به نفع خود افراد، سازمان و جامعه است. ما باور داریم کارکنان، سازمان و جامعه همگی از برنامه‌های نیک‌زیستی افراد در محیط کار بهره‌مند

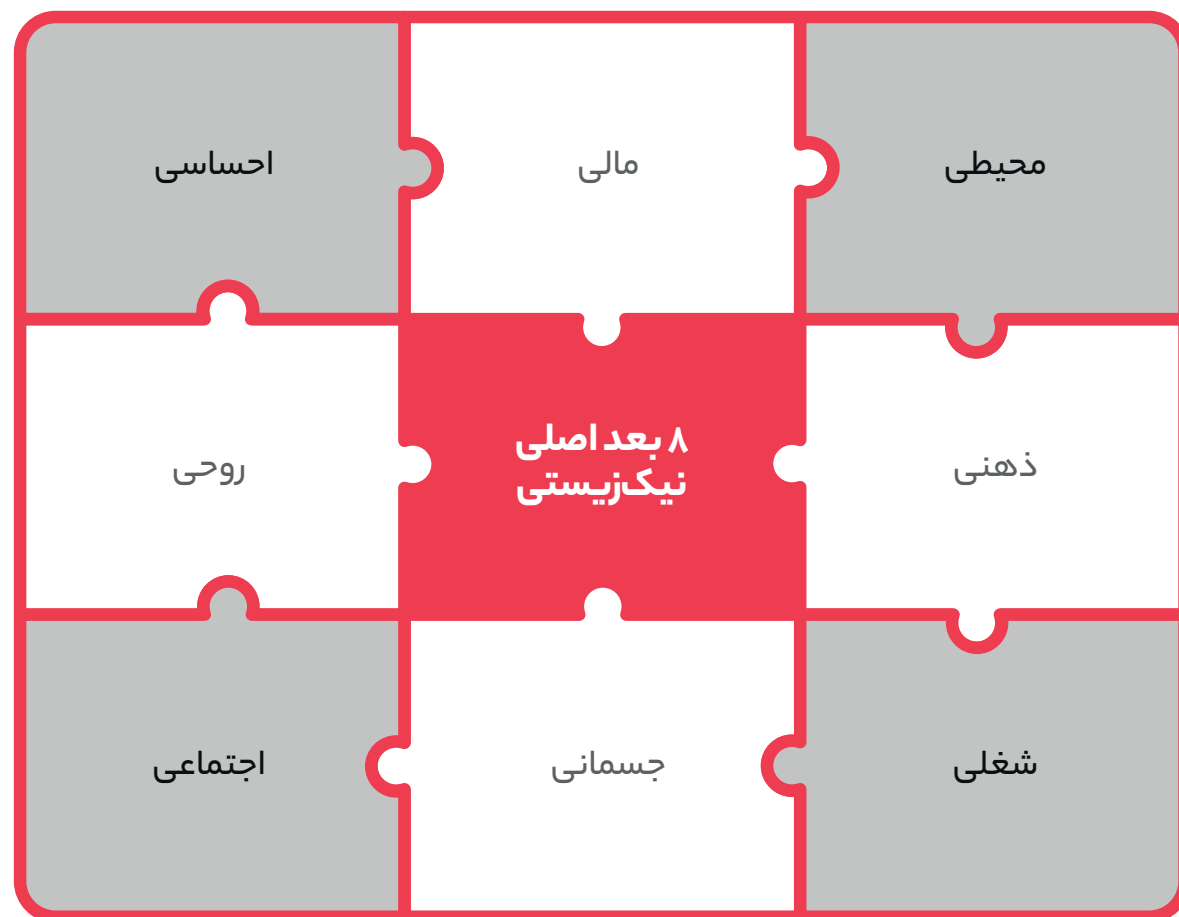
می‌شوند. ثمره چنین برنامه‌هایی برای کارکنان، بهبود سلامت جسمانی، روانی، عاطفی و اجتماعی است؛ این امر باعث ایجاد محیط کاری تعاملی می‌شود که در آن بهره‌وری و نوآوری افراد افزایش می‌یابد و جامعه هم از تأثیرات اعتماد، شادی و سلامت افراد سود می‌برد.

فواید برنامه‌های حمایت از نیک‌زیستی کارکنان



ما در دیجی‌کالا بر آنیم که برای بهبود نیک‌زیستی همکارانمان قدم برداریم. نیک‌زیستی در سازمان‌ها دارای ابعاد متفاوتی است که به شکل‌های گوناگون می‌توان برایشان برنامه‌ریزی کرد: ابعاد جسمانی، احساسی، روحی، ذهنی، محیطی، شغلی، مالی و اجتماعی. در سازمان بزرگی مانند دیجی‌کالا به سبب

تنوع ماموریت و وظایف موجود و در نتیجه تنوع سلیقه و نیاز افراد، تلاش برای هدف‌والایی همچون بهبود نیک‌زیستی، چالش‌ها و دشواری‌هایی دارد. از این رو ما سعی کرده‌ایم با قدم‌های کوچک در راستای ابعاد جسمانی، روحی، محیطی و مالی نیک‌زیستی قدم برداریم که در ادامه به مواردی اشاره خواهیم کرد:



جنبه‌های مختلف نیک‌زیستی در سازمان

برنامه‌های حمایت از نیک‌زیستی در دیجی‌کالا

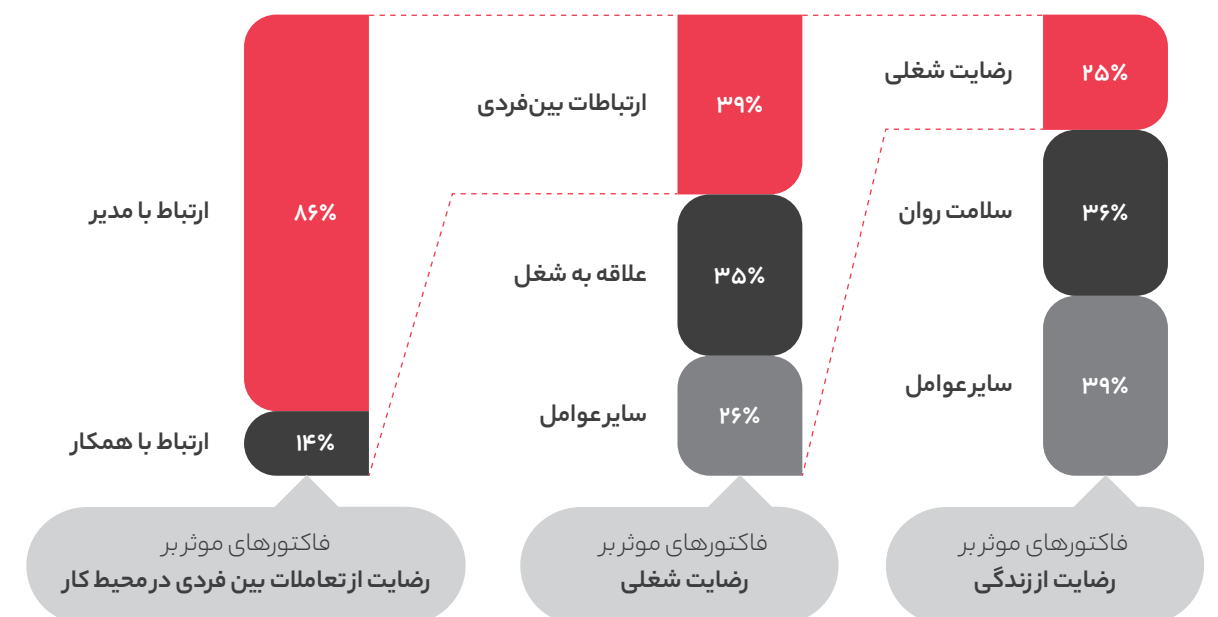
- **کارگاه‌های آموزشی سرطان سینه و سرطان پروستات:** با همکاری خیریه بهنام دهش پور دوره‌های آگاهی بخشی سرطان پستان (مخصوص بانوان) و سرطان پروستات (دوره مخصوص آقایان) در دفاتر مرکزی برگزار گردید.
- **کارگاه آموزشی سلامت خواب:** به دلیل اهمیت موضوع خواب و تأثیر آن در سلامت همکاران، دوره‌ای با این عنوان برگزار گردید که در آن موضوعاتی همچون اختلال خواب، کم‌خوابی و بی‌خوابی بررسی گردید.
- **تشکیل کمیته کمک به همکاران با نیازهای خاص:** در این کمیته با کمک یک مددکار به آن دسته از همکاران شرکت که به دلایل مشکلات مالی، خانوادگی و سلامتی تأمین مخارج زندگی برایشان سخت می‌باشد تسهیلاتی در نظر گرفته می‌شود.
- **اجرای دوره آگاهی بخشی سلامت روان:** برای مدیران ارشد در جهت کاهش فرسودگی شغلی آنان
- **پروژه پد بهداشتی بانوان:** با طراحی سرویس‌های بهداشتی خانم‌ها و نصب استندهای پد بهداشتی برای خانم‌های شرکت
- **دوره‌های آنلاین یوگا:** این دوره‌ها برای خانم‌ها و آقایان شرکت برگزار شد که تا به امروز ۴۸۵ نفر شرکت‌کننده داشته است.
- **حضور پزشک تغذیه در سازمان:** این امکان برای همکارانمان در دفاتر مرکزی ایجاد شد که بتوانند از مشاور تغذیه استفاده کنند که در سال ۱۴۰۱ تعداد ۲۷۶ نفر از این برنامه استفاده کردند.
- **دوره آموزشی تغذیه سالم:** در این دوره همکاران علاوه بر آشنایی با تغذیه سالم، اصول تغذیه و رژیم درمانی نیم‌نگاهی هم به عوامل و عوارض ناشی از سوءتغذیه داشتند.
- **روز جهانی خون:** با هماهنگی سازمان انتقال خون در روز جهانی انتقال خون، همکارانمان در مراکز مختلف در اهدای خون مشارکت کردند.

سفری از واکنش‌پذیری به فعال بودن

آنچه که یک سازمان باید انجام دهد و آنچه که در واقعیت انجام می‌دهد، دو چیز کاملاً متفاوت هستند و البته ما نیز از این قاعده در بسیاری از موارد مستثنی نیستیم. در مورد رفاه یا نیک‌زیستی در سازمان ما در دیجی‌کالا سعی داریم که از یک رویکرد واکنشی به رویکرد فعالانه و بیشتر آگاهانه گذار کنیم. قاعدتاً در این مسیر باید برای بسترسازی و بهبود جوسازمانی،

توسعه فرهنگ توانمندسازی، کار هدفمند، استفاده پایدار از فناوری، انعطاف‌پذیری جغرافیایی، زمانی و بسیاری از مواردی دیگر تلاش کنیم. علاوه بر موضوعاتی که مطرح شد، آمار و ارقامی از شرکت مشاوره مدیریت مکینزی نشان می‌دهد که مدیران بیش از آنچه تصور می‌کنند بر شادمانی و سلامت روان افراد تاثیر می‌گذارند:

ارتباط کارمند و مدیر، فاکتوری اساسی در سطح رضایت از زندگی است!



قدرت نهفته فرهنگ

چون فراز و فرود شرکت‌ها به رفتارهای روزمره افرادشان بستگی دارد!

بزرگی هرگز نمی‌تواند ارزش‌هایش را صد در صد جامه عمل بپوشاند اما عملکرد بعضی سازمان‌ها خیلی بهتر از بعضی دیگر است! **هدف ما در دیجی‌کالا بهتر شدن است نه بی‌نقص بودن!** سبک‌های غالب فرهنگی دیجی‌کالا بر اساس مدل چارچوب فرهنگ یکپارچه دانشگاه هاروارد محققان دانشگاه هاروارد برای کشف رفتارها و هنجارهایی که فرهنگ سازمان را شکل می‌دهد، یک ارزیابی انجام دادند که در طی آن ۱۲۸۰۰ سازمان را در فواصل سال‌های ۲۰۱۷ تا ۲۰۱۹ بررسی کردند. بر اساس این مدل هشت سبک فرهنگی مجزا بر مبنای پاسخ به این دو متغیر پدید آمد:

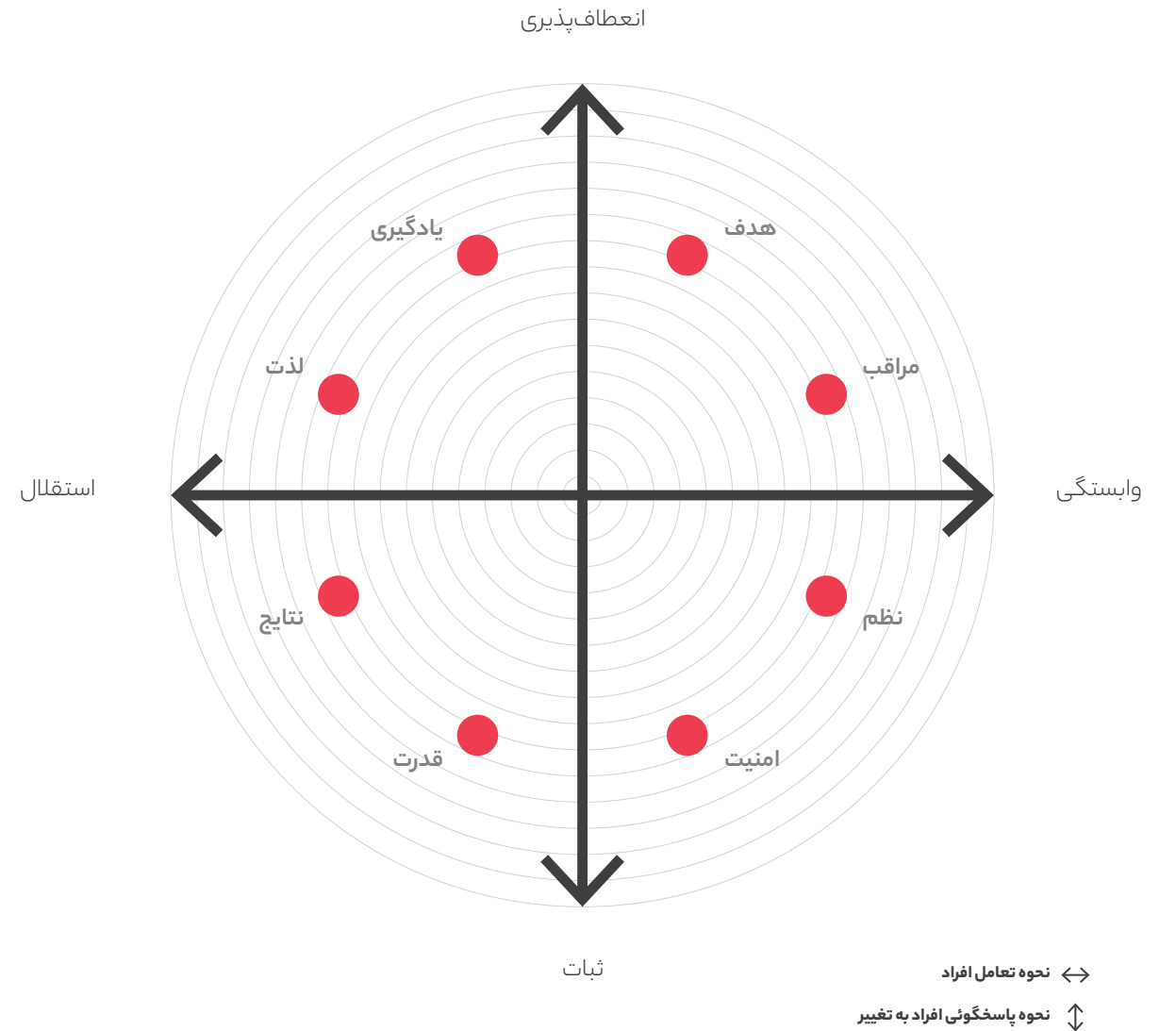
- چگونگی پاسخ افراد به تغییر در سازمان (انعطاف‌پذیری در برابر ثبات)
- چگونگی تعامل افراد با هم (استقلال در مقابل وابستگی متقابل)

راستش را بخواهید در نهایت هیچ فرهنگ ایده‌آلی وجود ندارد اما باید تلاشمان را بکنیم... چرا فرهنگ مهم است؟ چون افراد در سازمان هرگز فراموش نخواهند کرد که کار در شرکت شما چه حسی داشت و یادشان خواهد ماند که بعد از کار در اینجا چه جور آدمی شدند، شخصیت و اخلاق شرکت را همیشه با خودشان خواهند داشت. فرهنگ شیرازه‌ای است که افراد را در روزهای سخت کنار هم نگه داشته و امید را در دلشان زنده نگه می‌دارد.

فرهنگ، یک مشت اجی مجی نیست که رفتار همه را باب میل شما کند، بلکه سیستمی از رفتارها است که امیدوارید بیشتر افراد بیشتر وقت‌ها از آن پیروی کنند. منتقدان دوست دارند شرکت‌ها را به علت داشتن «فرهنگ خراب» یا «فساد اخلاقی» زیر آتشبار بگیرند اما اگر فرهنگی پیدا کنید که هیچ جایش نلنگد، یک‌جور معجزه پیدا کرده‌اید! هیچ سازمان

۱- با اقتباس از کتاب «فرهنگ ساختن فرهنگ»، بن هارویتز، مترجم: سعید قدوسی‌نژاد، ۱۴۰۱، منابع انسانی و رهبری، انتشارات آریانا قلم

وقت آن رسیده تا با «چارچوب فرهنگ یک پارچه» آشنا شویم



بر همین مبنا فرهنگ دیجی‌کالا در سال گذشته

بیشتر به این سبک‌های فرهنگی نزدیک بود

- **یادگیری:** از ویژگی‌های اصلی این سبک فرهنگی، گشودگی، ابتکار و مکاشفه‌گری است. در چنین فرهنگی افراد برای بهبود در نوآوری، چابکی و یادگیری سازمانی تلاش می‌کنند و هر بخش از سازمان همچون یک پروژه پویا و چالش‌برانگیز به نظر می‌رسد.
- **مراقبت:** در این سبک فرهنگی، افراد ارتباطی گرم و

صمیمی با هم دارند و نتیجه چنین تعاملی، بهبود کار تیمی، تعهد، ارتباطات، اعتماد و تعلق بیشتر به سازمان است.

- **امنیت:** در سبک فرهنگی امنیت، ما واقع‌گرا، دقیق و آماده به واکنش هستیم. چنین رویکردی موجب می‌شود تا نگاهی ویژه به مدیریت ریسک، تداوم کسب‌وکار و حفظ ثبات داشته باشیم.

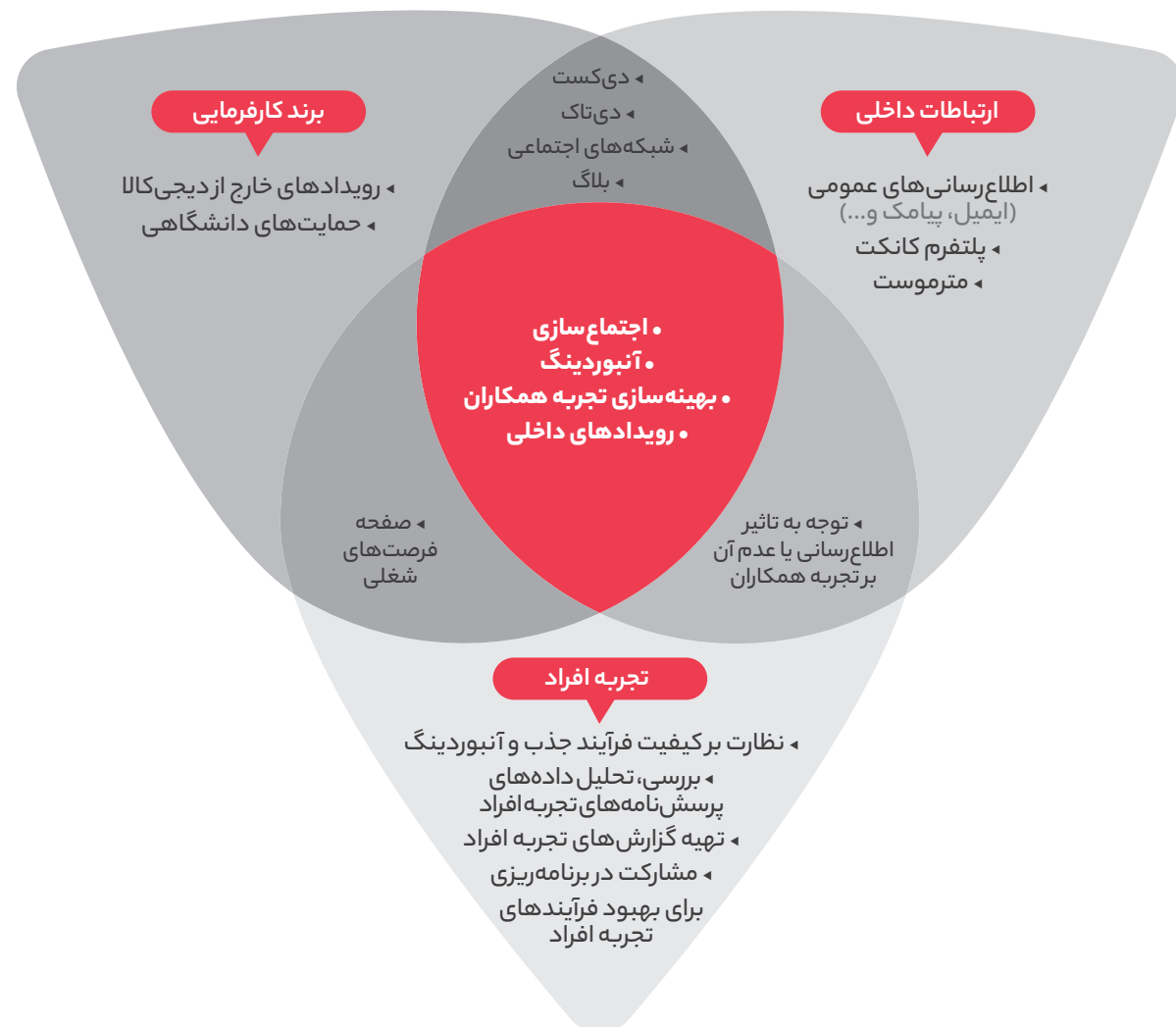
برند کارفرمایی و ارتباطات داخلی

کارجویان چه تصویری از دیجی‌کالا دارند؟ نقش پر رنگ همکاران در ساختن این تصویر چیست؟

هدف ما در تیم برند کارفرمایی ایجاد هم راستایی میان ارزش‌ها، فرهنگ سازمانی و تجربه کارکنان از حضور در سازمان با تصویری است که مخاطبان بیرونی از دیجی‌کالا دارند. همچنین تیم برند کارفرمایی دیجی‌کالا تلاش می‌کند تا با استفاده از ابزارهای مختلف، تصویر برند دیجی‌کالا را در میان کارکنان، کارجویان و افرادی که توانایی و استعداد لازم را جهت همکاری با دیجی‌کالا دارند، رصد کند و بهبود بخشد. در این بخش به فعالیت‌های تیم برند کارفرمایی و ارتباطات داخلی در سالی که گذشت، می‌پردازیم:

تصویر برند کارفرمایی، پاسخی قانع‌کننده برای این سؤال ارائه می‌کند که: دیجی‌کالا چه مزیت و ارزش افزوده‌ای نسبت به سایر شرکت‌ها برای همکاران و کارجویان دارد؟

ما در دیجی‌کالا به اهمیت موضوع برند کارفرمایی و ارتباطات داخلی واقف هستیم. ادعا نمی‌کنیم که بی‌نقص پیش رفته‌ایم اما در این مسیر از تمام پتانسیل‌ها و توانایی خود بهره برده‌ایم و امسال برای دومین سال متوالی به عنوان اولین و بهترین برند کارفرمایی در ایران بر اساس نظرات کارجویان در بستر نظرسنجی ایران تلنت انتخاب شدیم.



کانال‌های ارتباطی برند کارفرمایی و ارتباطات داخلی در دیجی کالا

کانال‌های ارتباطی دیجی کالا تلاش برای متصل کردن افراد داخل یا خارج با دیجی کالا و ایجاد ذهنیتی پایدار و مثبت برای آن‌هاست.

- کانال‌های ارتباطی خارجی شامل صفحه اینستاگرام دیجی کالا لایف / لینکدین و کانال‌های ارتباطی کارجویان با دیجی کالا هستند.
- کانال ارتباطی داخلی شامل پلتفرم کانکت است

که تمام مستندات و اخبار سازمانی را به طور منسجم و سیستمی در اختیار کارمندان دیجی کالا می‌گذارد. لازم به ذکر است که این کانال‌ها علاوه بر اینکه برای کارجویان طراحی شده است، بستری برای ایجاد تعلق سازمانی و مشارکت در انتشار فرهنگ کاری دیجی کالا توسط همکاران داخلی نیز به شمار می‌رود.



رویدادهای برند کارفرمایی و ارتباطات داخلی در دیجی کالا

- **حمایت از رویدادهای دانشگاهی:** رویدادهایی هستند که دیجی کالا در آن‌ها حضور دارد یا همکاران مان را به عنوان سخنران در رویدادها داریم.

رویدادهای ارتباطات داخلی نیز شامل گفتگو با رهبران دیجی کالا، پادکست دیجی کالا و نشست‌های استراتژی است.

- **اجتماع‌سازی^۱:** قرار گرفتن در بین همکارانی که با آن‌ها حرف‌های مشترک داریم می‌تواند به افزایش احساس تعلق ما در سازمانی که کار می‌کنیم، کمک کند. در همین راستا ما مجموعه گروه‌هایی را با همراهی همکاران مان ایجاد کردیم تا ایشان بتوانند در زمینه‌های مختلفی مانند کتاب‌خوانی، سینما، موسیقی و ورزش با یکدیگر ارتباط برقرار کنند.

هدف از این رویدادها هم در وهله اول همسوسازی همکاران و واحدهای مختلف در ارتباط با برنامه‌های سازمان و مطلع شدن آن‌ها از اتفاقات داخلی و در درجه بعدی نزدیکی بیشتر افراد جامعه به دیجی کالا و شناخت بیشتر از آن است.

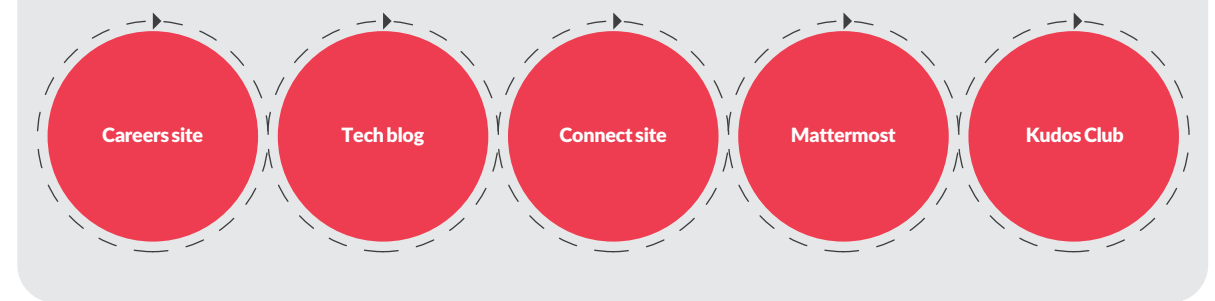
رویدادهای خارجی شامل رویداد از دانش تا تجربه، دیجی کالا کاپ حمایت از رویدادهای دانشگاهی و رویداد اینفینیت^۱ است.

- **اکسپرینس زون^۲:** در رویداد از دانش تا تجربه، متخصصان، مدیران و رهبران دیجی کالا تجربیات خود را با دانشجویان و افرادی که به تازگی فارغ التحصیل شده‌اند به اشتراک می‌گذارند. در سال ۱۴۰۱ موفق شدیم ۴ رویداد از این جنس را در محل کارخانه نوآوری (دیجی‌نکست) برگزار کنیم.
- **بوت‌کمپ اینفینیت^۳:** برگزاری مسابقه برنامه‌نویسی با ۵ هزار ثبت‌نام که در نهایت تعدادی از شرکت‌کنندگان عضو تیم‌های تکنولوژی و محصول دیجی کالا شدند.

1- Infinite bootcamp
2- Experience Zone
3- Infinite Bootcamp
4- Community Building



پلتفرم‌های توسعه داده شده در جهت بهبود برند کارفرمایی در دیجی‌کالا



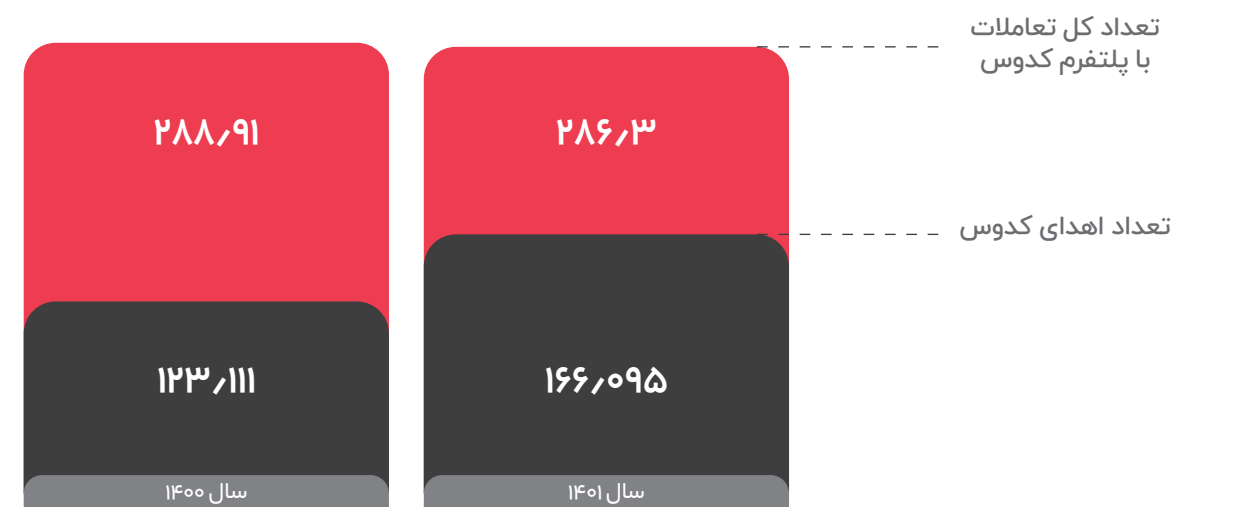
پلتفرم قدردانی KUDOS Club

در باب توسعه مهارت قدردانی و تحسین دیگران...

بومی و محلی به پلتفرم کدوس اضافه شده است. در ابتدای زمستان ۱۴۰۱، پلتفرم کدوس کلاب توسط تیم 'Herein' بازرجی و با ظاهری جدید رونمایی شد. با توجه به اینکه گمان می‌کردیم همکاران برای عادت کردن به این ظاهر جدید نیاز به زمان داشته باشند و همچنین عدم برگزاری کمپین‌های تبلیغات داخلی استفاده از این پلتفرم که در سال قبل بسیار موفق بود، پیش‌بینی می‌کردیم که شاهد افت در آمار و ارقام کدوس کلاب باشیم. تعداد کل تعاملاتی که افراد در سال ۱۴۰۱ برای قدردانی از یکدیگر در پلتفرم کدوس کلاب داشتند نسبت به سال ۱۴۰۰ کاهش کمی داشت. این تعاملات شامل اهدای کدوس، کارت تبریک، نشان‌هایی تحت عنوان «ترین» و توصیه‌نامه است. اما نکته‌ای که ما را غافل‌گیر کرد، رشد ۳۵٪ تعداد دفعات اهدای کدوس برای قدردانی از همکاران است.

۱- در صفحه ۹۷ این گزارش، با این پلتفرم بیشتر آشنا خواهید شد.

چه چیز بهتر از این است که ارزش‌های سازمانی توسط همکاران مورد توجه قرار بگیرد و تحسین شود؟ تحسین یک همکار خوب سازمانی و ایجاد بستری برای قدردانی درون‌سازمانی افراد از یکدیگر (به هزاران دلیل که خودتان می‌دانید!) دغدغه‌ای بود که با پلتفرم کدوس کلاب ممکن شد. نکته جالب توجه این است که افراد می‌توانند هر قدردانی را به یکی از ارزش‌های سازمانی دیجی‌کالا مرتبط کنند. هر کدوس ارزش امتیازی دارد و افراد می‌توانند با استفاده از امتیازهای کیف پول کدوس کلاب خودشان، هدایای متنوعی خریداری کنند. در دل این قدردانی‌ها، اقدامات مثبتی در راستای مسئولیت اجتماعی صورت گرفته است. اعتبار احیای جنگل‌های زاگرس چهارمین محصولی است که افراد در دیجی‌کالا با جمع امتیازهای خود خریداری کرده‌اند. همچنین با هماهنگی تیم توسعه کسب‌وکار، کدهای تخفیف برای حمایت از محصولات



ارتباطات داخلی

تعامل با همکاران و اطلاع‌رسانی

ما معتقدیم که بخش مهمی از تجربه همکاران در طول مدت همکاری با دیجی‌کالا از طریق پرداختن به ارتباطات و اطلاع از رویدادها رقم خواهد خورد. در همین راستا برای تعامل بیشتر با همکاران فعالیت‌های مختلفی را انجام می‌دهیم. در این بخش به ارتباطات داخلی در سالی که گذشت، می‌پردازیم:

- **بهینه‌سازی نقاط ارتباطی افراد با دیجی‌کالا!** نقاط ارتباطی با کارجویان و همکاران به صورت چشم‌گیری برداشت آن‌ها از تصویر برند کارفرمایی دیجی‌کالا تأثیر می‌گذارد. بر همین اساس ما در سال گذشته با همراهی تیم تجربه افراد مروری بر نقاط ارتباطی با همکاران داشتیم تا قدمی در راستای خلق تجربه مناسب در این نقاط ارتباطی برداریم.
- **دیجی‌کالا آنبوردینگ^۱!** لزوم آگاهی همکاران جدید از رویه‌ها، شیوه‌نامه‌ها و مسائلی که مربوط به روند کاری در دیجی‌کالا است، ما را بر آن داشت که «کتابچه راهنمای دیجی‌کالا» را بهینه‌سازی کنیم. در فرایند آنبوردینگ، همکاران با دیجی‌کالا به خوبی آشنایی پیدا می‌کنند، فرهنگ کاری ما را می‌شناسند و از فرایندهای کاری ما آگاه می‌شوند.

- **پلتفرم مترموسست^۲!** با توجه به اهمیت ارتباطات بین‌فردی در دیجی‌کالا، تصمیم گرفتیم تا یکی از پلتفرم‌های متن‌باز را که امکان شخصی‌سازی بر اساس نیازمندی‌های ارتباطی در دیجی‌کالا داشت، توسعه دهیم. با تلاش‌های همکاران تکنولوژی دیجی‌کالا، نسخه اولیه این پلتفرم در سال ۱۴۰۱ در اختیار برخی از تیم‌ها قرار گرفت تا بتوانیم برنامه‌ریزی مناسبی را برای لانچ نهایی پلتفرم داشته باشیم.

- **پلتفرم دیجی‌کالا کانکت^۴!** بستر دیجی‌کالا کانکت به صورت اختصاصی برای ارتباط با همکاران طراحی شده است. دیجی‌کالا کانکت در سه بستر سایت، پیامک و ایمیل قرار گرفته است تا همکاران در گروه‌های مختلف، متناسب با درجه اهمیت پیام، از طریق رسانه‌های گوناگون از وقایع و اخبار مطلع شوند. به طور میانگین روزانه ۳ اطلاع‌رسانی از طریق این پلتفرم با همکاران انجام می‌شود.
- **سامانه ایمیلی کانکت^۵!** اطلاع‌رسانی‌های روتین دیجی‌کالا از طریق بستر ایمیل انجام می‌شود. ایمیل کانکت یکی از اصلی‌ترین محل‌ها برای ارتباط با همکاران است. به عنوان مثال در نیم‌سال دوم سال ۱۴۰۱، دیجی‌کالا ۳۶۶ ایمیل به همکاران در بخش‌های مختلف ارسال کرده است.
- **سامانه پیامک کانکت^۶!** پیامک کانکت کانالی است تا بتوانیم اطلاع‌رسانی‌هایی را که نیازمند بازخورد سریع توسط همکاران هستند، مدیریت کنیم. در نیم‌سال دوم ۱۴۰۱ از طریق این سامانه، ۱۱۵ پیامک به همکاران در دیجی‌کالا ارسال شده است.
- **سایت کانکت^۷!** سایت داخلی کانکت مرجعی برای رفع نیازهای همکاران دیجی‌کالا است. در این سایت همکاران به فرایندها، تیم‌ها و پلتفرم‌های داخلی دیجی‌کالا دسترسی دارند. ما در دیجی‌کالا برای اینکه تجربه کاربری همکاران را بهبود بدهیم، پروژه بازرجی سایت داخلی کانکت را در نیمه دوم سال ۱۴۰۱ شروع کردیم.

1- Digikala Touchpoints Optimization

2- Digikala Onboarding

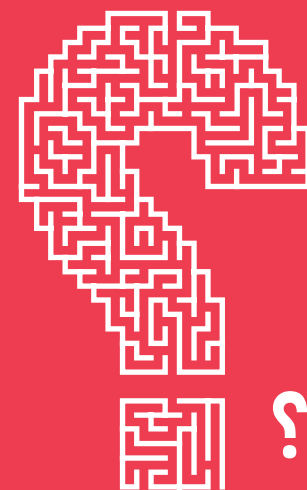
3- Mattermost

4- Digikala Connect

5- Connect Mail

6- Connect SMS

7- Connect Site



سؤال چهارم

ما در دیجی کالا چگونه سازمان دهی شده ایم؟



نگاهی به چارت سازمانی سرمایه انسانی

سازمان هم مواجه هستیم. در چنین شرایطی نحوه ساماندهی و توزیع قدرت در تیم سرمایه انسانی بیش از پیش اهمیت می یابد و حتی می تواند علاوه بر تأثیرات مستقیم بر افراد، در میزان تاب آوری و چابکی سازمان هم تأثیرگذار باشد.

ما نیز در دیجی کالا همچون دیگر سازمان ها در دنیا با مدل های کسب و کار جدید، فناوری ها، تغییر انتظارات نیروی کار و بسیاری از چالش های دیگر احاطه شده ایم و البته در عین حال که برای نیازهای آینده افراد در دیجی کالا برنامه ریزی می کنیم، با نیازهای قدیمی

معماری و ساماندهی افراد در دیجی کالا بر مبنای سه دغدغه اصلی بنا شده است که عبارت اند از:

- آینده شرکت
- آینده نیروی کار
- آینده نحوه انجام کار

بر همین مبنا، چارت و ساختار سازمانی سرمایه انسانی در دیجی کالا به شکل روبه رو است:



فصل سوم

مختصری در مورد تلاش ما برای تاب آوردن و مواجهه با چالش‌های پیش‌رو



در سد سکندر بتوان رخنه فکندن گر داعیه همت مردانه زند موج

مسیر رشد همواره با دشواری‌هایی همراه است و هیچ بزرگ‌شدنی بدون مواجهه با درد و سختی صورت نمی‌پذیرد. تاب‌آوردن در تنگنای مسیر و درایت برای عبور از موانع و تلاطم‌ها است که درنهایت روشن می‌سازد چه کسی فاتح میدان است.

کهربا، که یکی از گران‌بهاترین سنگ‌هایی است که در ساخت جواهرات به کار برده می‌شود، حاصل تغییر شکل صمغ درختان است که تحت فشار و حرارت بالا صورت می‌پذیرد. جالب این است که بسیاری از درختان صمغ تولید می‌کنند اما بیشتر آن‌ها کهربا نمی‌شوند. چرا که این تحول تنها سرنوشت گروه ناچیزی از صمغ‌هاست که در برابر نور خورشید، بارش باران و پوسیدگی از خود مقاومت بسیار زیادی نشان می‌دهند.

مکن ز عرصه شکایت که در طریق ادب
به راحتی نرسید آنکه زحمتی نکشید



این فصل دارای دو بخش اصلی است. در بخش اول در مورد نقش فناوری در بهبود عملکرد و چابکی مدیریت افراد در دیجی کالا صحبت می‌کنیم و در بخش دوم که مهم‌تر و دشوارتر است منطق تصمیمات اخیرمان در دیجی کالا را برای مواجهه با شرایط سخت پیش رو توضیح داده‌ایم.





بخش اول

برای مدیریت بهتر سرمایه‌های انسانی در دیجی‌کالا، چگونه از تکنولوژی کمک گرفتیم؟

در زمانه‌ای که عدم قطعیت، قطعی‌ترین پدیده پیش روی سازمان‌هاست و پیش‌بینی دقیق آینده امری محال به نظر می‌رسد، تطبیق‌پذیری بیش از پیش اهمیت می‌یابد و این یعنی ما باید به اندازه کافی سریع باشیم، برای تصمیم‌گیری در شرایط بغرنج تنها به شهود بسنده نکنیم و سعی کنیم نگاهی منسجم و جامع به اتفاقات داخلی و پیرامون سازمان داشته باشیم. آنچه در این میان دست ما را خواهد گرفت، تکنولوژی است!

ما سعی کردیم تا در دیجی‌کالا مدیریت سرمایه‌های انسانی را از دو رویکرد متمایز اما مرتبط به هم بررسی کنیم: رویکرد اول با محوریت حمایت افراد و رویکرد بعدی با تمرکز بر تحلیل داده‌های منابع انسانی. مسئولیت اصلی در رویکرد نخست، رسیدگی به امورات کارکنان دیجی‌کالا در سطوح متفاوت آن اعم از کارکنان سطح عملیاتی تا رهبران ارشد است. از جمله وظایف تیم منابع انسانی در این رویکرد، توسعه فردی

کارکنان، نظارت و تقویت تعلق شغلی، رسیدگی به موضوعات فرهنگی سازمان، تمرکز بر توسعه مسیر شغلی افراد و هر چیزی است که به افراد مرتبط باشد. از سوی دیگر، رویکرد دوم که همان مدیریت داده‌محور سرمایه انسانی است، سعی می‌کند تا با اتخاذ روش‌های علمی و تحلیلی و البته مدد گرفتن از فناوری، عملکرد سازمان را با ارائه بینش‌های کلیدی برای کسب‌وکار بهبود بخشد و این یعنی واحد منابع انسانی در دیجی‌کالا، سعی می‌کند نقش خود را در پیاده‌سازی استراتژی‌های کلان سازمان ایفا کند و به فکر ارزش‌آفرینی بیشتر از طریق افزایش بهره‌وری است.

در ادامه این بخش به طور مختصر به طرح‌هایی اشاره خواهیم داشت که به ما کمک کرده‌اند تا با تلاش برای تبدیل داده‌های خام سازمانی به بینش‌های ارزشمند در طی زمان، تصمیمات بهتری بگیریم و کارایی را در سازمان بهبود بخشیم.



HEREIN

خلق سیستمی منسجم برای مقیاس‌پذیری بهتر فرایندهای منابع انسانی در دیجی‌کالا

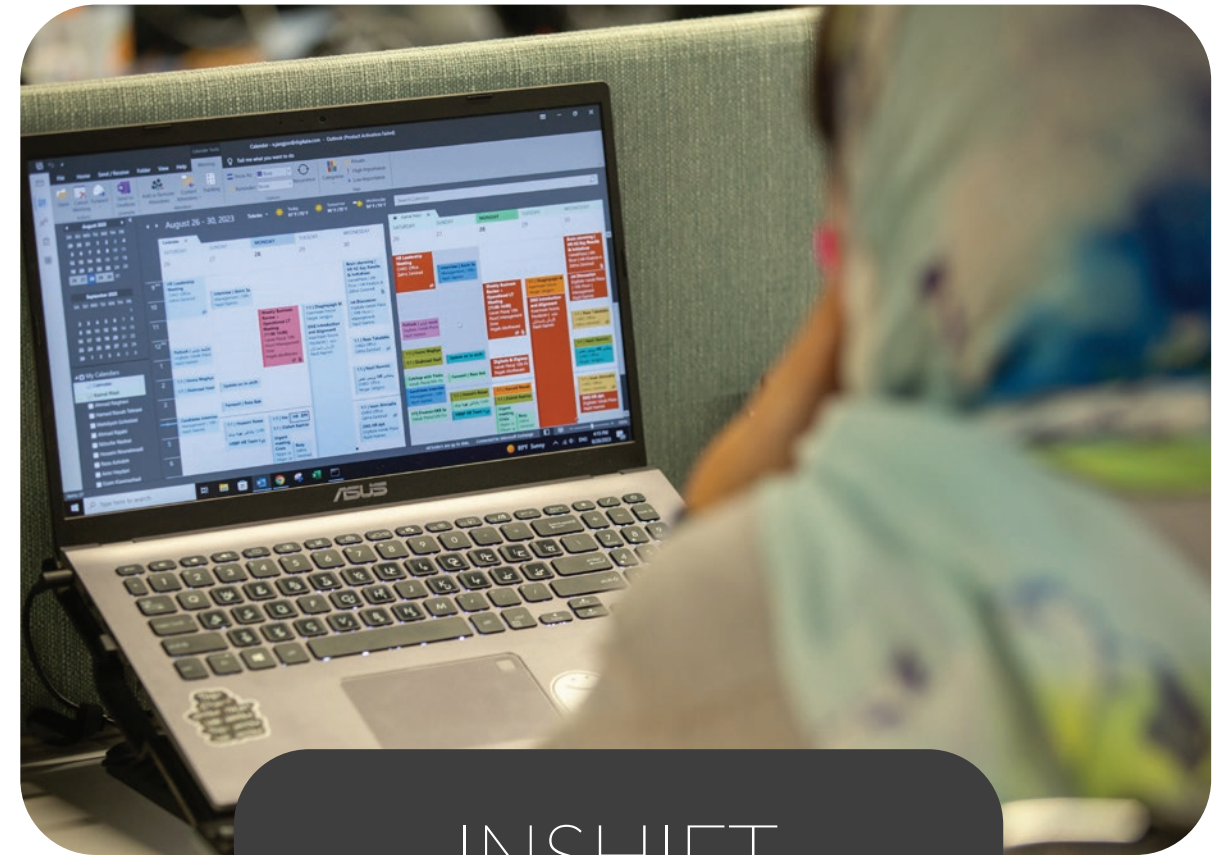
از اواسط سال ۹۷ به منظور ایجاد یک سیستم یکپارچه منابع انسانی در دیجی‌کالا، تیمی به نام HRIS شکل گرفت که در طول این سال‌ها بر روی سیستم‌های مختلفی از جمله کدوس کلاب، مدیریت عملکرد، گذر رشد، بازخورد ۳۶۰ درجه، فرم‌های منابع انسانی، ارزیابی مشاغل و مواردی از این دست کار کرد و توانست با بهبود این سیستم‌ها در طول سال‌های مختلف در جهت بهبود فرایندهای منابع انسانی در دیجی‌کالا قدم بردارد. در انتهای سال ۱۴۰۰، تصمیم گرفته شد تا سیستم‌های مذکور به منظور بهبود عملکرد، افزایش احتمال مقیاس‌پذیری و همچنین پاسخ‌گویی متناسب با نیازهای سازمان، به صورت تکنیکال دوباره طراحی شود. به همین منظور تیم HRIS شروع به تیم‌سازی مجدد کرده و با نام جدید HereIn و تبدیل شدن به یک خط کسب‌وکاری جدید در دیجی‌کالا کار خود را در سال ۱۴۰۱ ادامه داد.



POWER UP

تلاشی برای بهبود زیست‌پذیری و یک‌پارچگی استراتژی در دیجی‌کالا

قبل تر گفتیم که دیجی‌کالا تلاش می‌کند تا با مخمصه روبه‌رو شود و این روزها باید آنچه فراگرفته را در کارزاری واقعی به نمایش بگذارد. می‌دانیم که چالش‌های بزرگ‌تر نیازمند سازمانی توانمند و با دانشی گسترده و اثربخش‌تر است. به همین منظور سال گذشته با هدف ایجاد سازمانی توانمند و ارتقاء سطح دانش و بلوغ سازمان به خصوص در حوزه‌های مدیریت پروژه، طرح و پورتفولیو، تحلیل کسب‌وکار، مدیریت محصول و رویکرد چابک، طرح Power Up تعریف و اجرای آن آغاز شد. در این طرح با شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان سعی می‌شود تا توانمندی بخش‌های مختلف سازمان ارتقاء یابد. سال گذشته فاز شناخت این طرح انجام پذیرفت و نقاط قوت و ضعف سازمان شناسایی گردید. فاز بعدی این طرح ارتقاء دانش و ایجاد هم‌زمانی در تیم‌های مختلف سازمان و در نهایت ارتقاء و بهبود فرایندهای مختلف سازمان با همراهی واحدهای مختلف در جهت تحقق اثربخش استراتژی‌های سازمان خواهد بود.



INSHIFT

تلاشی منعطف برای بهره‌گیری از پتانسیل افراد با شرایط متفاوت

به جرئت می‌توان ادعا کرد که دیجی‌کالا یکی از پرتراфик‌ترین کسب‌وکارهای ایران از منظر لجستیک و عملیات است و البته مدیریت بهینه عملیاتی در دیجی‌کالا جز با برنامه‌ریزی منعطف بر مبنای تقاضای بازار و وضعیت درون‌سازمانی ممکن نیست. این هدف‌گذاری متغیر درعین‌حال که موجب مدیریت بهتر هزینه‌ها می‌شود، می‌تواند به چالشی جدی برای مدیریت عملیاتی و لجستیکی دیجی‌کالا تبدیل شود. با همین هدف پلتفرم inshift خلق شد تا افراد بتوانند از طریق بستری مبتنی بر فناوری اطلاعات، اختیارات بیشتری در مورد شیفت‌های کاری و روزهای فعالیتشان داشته باشند. بدین شیوه هم دیجی‌کالا گامی بسیار مؤثر برای بهینه‌سازی فرایندهای بخش عملیات خود برداشت و هم افراد در واحد عملیات با توجه به شرح شغلشان توانستند انعطاف بیشتر شغلی را تجربه نمایند. ما در دیجی‌کالا امید داریم تا دیگر سازمان‌های ایرانی هم بتوانند مسیری مشابه را برای بهبود وضعیت برنامه‌ریزی نیروی انسانی و ساماندهی فرایندهای کاری در زمان مقرر طی کنند.

بخش دوم

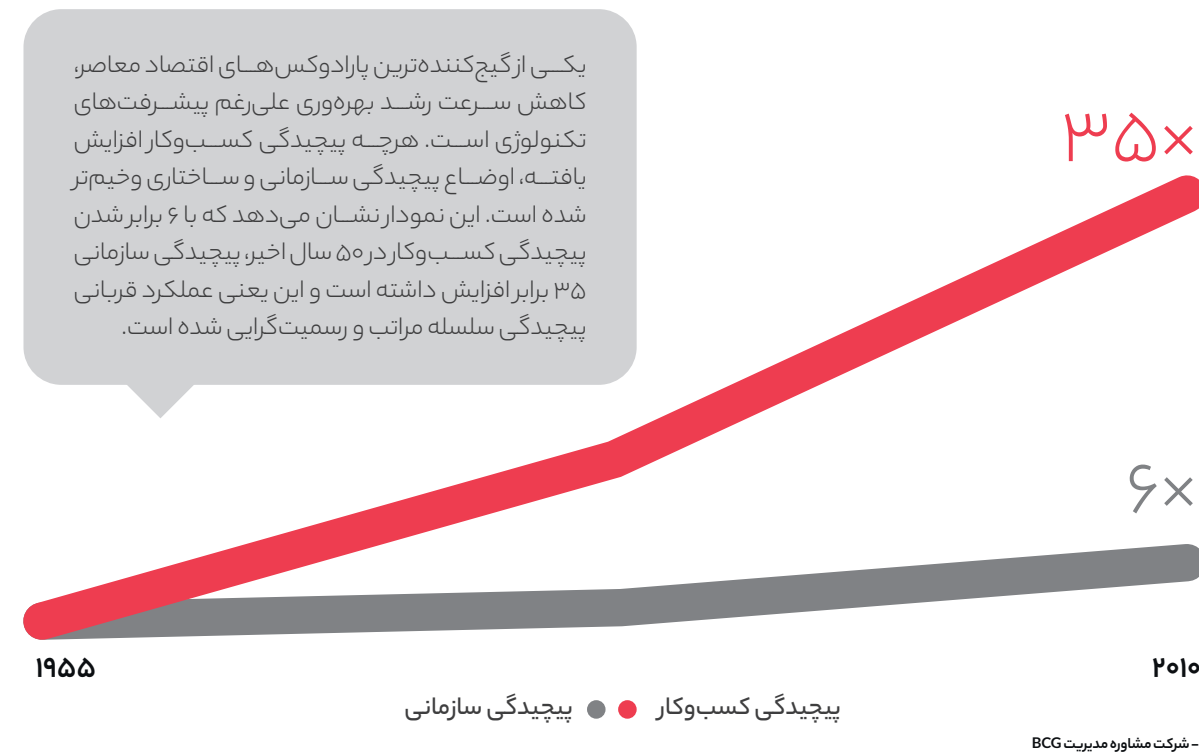
منطق تصمیم‌گیری‌های اخیر ما در دیجی‌کالا چه بود؟

یک سال گذشته بیش از قبل حواسمان را به رشد جمع کرده‌ایم. **معنای رشد برایمان تغییر کرده است.** به جای تأکید بر توسعه به هر قیمتی، به خلق ارزش توسط افراد و استفاده بهینه از منابع موجود تمرکز کردیم. اصل را چسبیدیم و فرع را رها کردیم. بیشتر نه گفتیم و بر انجام منضبط کارهای کمتر تأکید کردیم و البته چاره‌ای هم جز اصل‌گرایی برایمان باقی نمانده بود. دریافته بودیم که پیچیدگی، بهره‌وری را کاهش می‌دهد و همین عامل منابع محدودمان را به اتلاف می‌کشانند.

تجدید نظر در مورد معنای رشد و بررسی مفهوم پارادوکس رشد رشد باعث ایجاد پیچیدگی می‌شود و پیچیدگی به نوبه خود، قاتل خاموش رشد است! به خاطر همین پارادوکس است که در دهه گذشته از هر ۹ شرکت فقط یکی توانسته سطح حداقلی از رشد سودآور را حفظ کند و ۸۵ درصد از مدیران اجرایی، به جای عوامل خارجی خارج از کنترل، عوامل داخلی را مقصر اصلی شکست‌هایشان قلمداد می‌کنند.

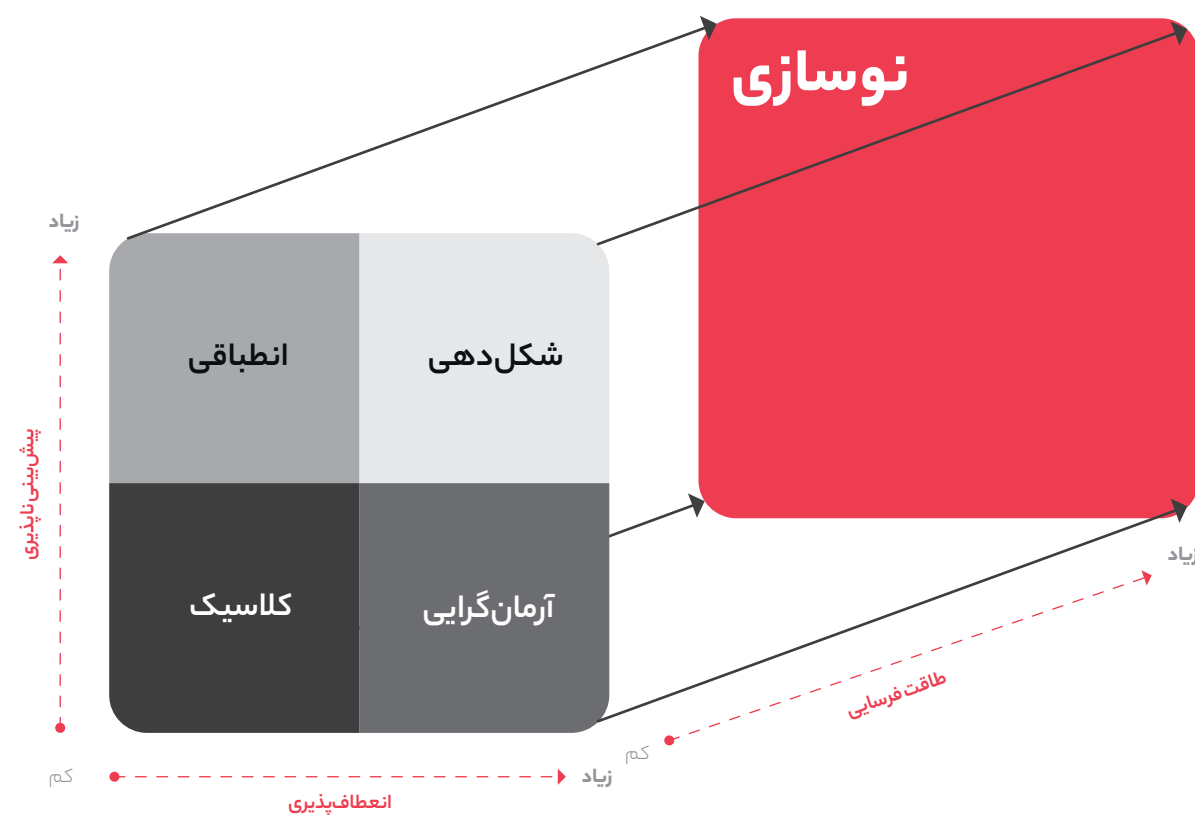
رشد افسارگسیخته می‌تواند همچون بلایی بر سر کسب‌وکار فرود آید و شما را به دردسر بیندازد؛ ما در

پیچیدگی می‌تواند باعث از بین رفتن بهره‌وری شود!



به طور متوسط در یک سازمان سنتی پیچیده

۷ مدیر	۴۰ درصد	۳۰ تا ۶۰ درصد	۴۰ تا ۸۰ درصد
برای تصمیم‌گیری درگیر می‌شوند.	از زمان مدیران صرف نگارش گزارش‌ها می‌شود.	زمان مدیران در جلسات تلف می‌شود.	زمان تیم‌ها صرف کارهایی می‌شود که ارزش افزوده‌ای به دنبال ندارد.



هر کدام از این رویکردها، تفاوت زیادی با رویکرد دیگر دارد:

- رویکرد کلاسیک: بزرگ باش
- رویکرد انطباقی: سریع باش
- رویکرد آرمان‌گرایانه: پیشگام باش
- رویکرد شکل‌دهی: سازمان دهنده باش
- رویکرد نوسازی: دوام بیاور



محیط‌های مختلف کسب‌وکار

به واسطه سه وجه از هم متمایز می‌شوند

- قابلیت پیش‌بینی (آیا می‌توانید محیط کسب‌وکار را پیش‌بینی کنید؟)
- انعطاف‌پذیری (آیا می‌توانید محیط کسب‌وکار را به‌تنهایی یا با کمک دیگران شکل دهید؟)
- طاقت‌فرسایی (آیا می‌توانید از آن جان سالم به‌در ببرید؟)

ترکیب این وجه‌ها در یک ماتریس، ۵ دسته شرایط محیطی کاملاً متمایز را نمایان می‌سازد که هر کدام به رویکرد مجزایی برای استراتژی و پیاده‌سازی آن نیاز دارند.

از طرف دیگر باید بپذیریم که خوشبختانه یا متأسفانه هیچ‌چیزی وجود ندارد که به درد همه موقعیت‌ها بخورد. اگر قبول کنیم که استراتژی همان حل مسئله است بنابراین منطقی است که بپذیریم بهترین رویکرد برای مواجهه با آن، به همان مسئله مشخص بستگی دارد! دیگر مزیت رقابتی به اندازه قبل معنادار نیست و آنچه اهمیت می‌یابد چابکی، تاب‌آوری و قابلیت بهبودپذیری است. شاید بد نباشد که در این فضا از مفهوم پالت استراتژی^۱ بهره بگیریم و بدانیم در کدام بخش بازی، نقش ایفا می‌کنیم:

۱- بر اساس کتاب «استراتژی رسیدن به استراتژی»، مارتین ریوز، نات هانس و جانمچایا سینها، مترجم: سید حسین جلالی، ۱۳۹۵، مدیریت و رهبری، انتشارات آریانا قلم

دیجی کالا

دیجی کالا روزی پیشگام و تحول‌گر بود (رویکرد آرمان‌گرایانه)، اولین صنعت خود بود و توانایی این را داشت تا کم‌کم اکوسیستم تجارت الکترونیک ایران را شکل دهد (رویکرد شکل‌دهی)، کمی بعد با بالغ‌تر شدن صنعت چاپکی و سرعت را مبنا قرار دادیم (رویکرد انطباقی) و امروز در رویکرد نوسازی هستیم. جایی که باید تمام تلاشمان را برای دوام آوردن بکنیم. فعالیت کردن در چنین محیط کسب‌وکاری یعنی باید درصدد بازیابی بقا و رقابت‌پذیری در شرایط طاقت‌فرسای اقتصادی، سیاسی و اجتماعی باشیم. در چنین شرایطی، مبادرت به زنجیره‌ای از تغییرات قاطعانه نه تنها راهی برای بقا، بلکه راهی به منظور تضمین دیگری برای رشد در زمانه بهتری است. این‌ها را گفتیم که بگوییم زمانه بحران است و این یعنی ما باید برای ادامه دادن بیش از قبل انرژی بگذاریم. آمار و ارقامی که در این گزارش نسبت به سال گذشته یکسان یا منفی شده است نشان‌دهنده قدم گذاشتن خانواده دیجی کالا در این مسیر سخت است.



ما در دیجی کالا فکر می‌کنیم که بازی به پایان نمی‌رسد، بازنده‌ای وجود ندارد، این بازی با بردن ما تمام نمی‌شود. ما بازی می‌کنیم که استمرار داشته باشیم و امروز همان روزی است که باید رنج باقی ماندن در مسیر را به جان بخریم...

کلمات کلیدی

فصل اول:

- مدیریت سرمایه انسانی
- همکاران عملیاتی
- کارکنان واحد عملیات
- ترکیب جنسیتی کارکنان (یا تنوع و شمول در دیجی کالا)
- نقش خانم‌ها در دیجی کالا
- تنوع نسلی
- گستره جغرافیایی

فصل دوم:

- رشد پایدار
- سودآوری
- کارکردهای منابع انسانی
- متغیرهای توانمندساز
- پرسشگری
- مسئله محوری
- آموزش و توسعه
- مدیریت عملکرد
- ارتقاء شغلی
- گذار رشد
- کوچینگ
- ارزیابی ۳۶۰ درجه
- برنامه DKFUTURE
- راه‌حل‌های توسعه افراد (یا برنامه توسعه و آموزش)
- مسیر رشد و توسعه افراد
- بازخورد
- مصاحبه
- آزمون‌های روان‌شناختی
- شکاف دانشی

- عینک آینده‌نگری
- نقش‌های کلیدی سازمانی
- فرایند مدیریت عملکرد
- شایستگی رهبری
- اشتیاق برای تعالی
- کار گروهی
- مشتری محوری
- نتیجه‌گرایی
- چشم‌انداز مشترک
- شم تجاری
- تصمیم‌گیری
- تفکر استراتژیک
- محدوده امن
- مهارت نرم
- مهارت سخت
- توسعه مهارت‌های فردی و حرفه‌ای
- مدیریت استعداد
- تربیت رهبران تازه‌کار
- شاخص‌های تجاری
- اهداف سازمانی
- شفافیت
- استخدام داخلی
- توسعه شغلی
- کاندید شغلی
- نرخ خروج
- مصاحبه منابع انسانی
- فرهنگ سازمانی
- پایان خدمت
- مهاجرت
- برند کارفرمایی

- آن‌بوردینگ
- نیک‌زیستی سازمانی
- تجربه افراد از دیجی کالا
- بهره‌وری
- تعلق سازمانی
- توانمندسازی
- پویایی شغلی
- جامعه‌پذیری سازمانی
- رضایت کارکنان
- ارزش‌های سازمانی
- مسیر شغلی
- انعطاف‌پذیری شغلی
- سلامت روان
- سبک فرهنگی
- ارتباطات داخلی
- ساختار سازمانی سرمایه انسانی
- معماری سازمانی

فصل سوم:

- تاب‌آوری
- چابکی
- راه‌حل‌های فناورانه
- عدم قطعیت
- استراتژی کلان سازمان
- مقیاس‌پذیری فرایندهای منابع انسانی
- پیچیدگی
- پارادوکس رشد
- پالت استراتژی
- محیط کسب‌وکار
- منطق تصمیم‌گیری