



گزارش سرمایه‌های انسانی همراه اول

سال ۱۴۰۱

همراه اول

MCI | Mobile Communications
Company of Iran





این یک گزارش تعاملی است

برای آزمودن، روی لوگوی همراه اول کلیک کنید.



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

مسیر پیشرفت هر کشوری از رشد و توسعه استعداد های آن می‌گذرد. ما نیز در همراه اول، رشد و پیشرفت از ارزش های همیشگی مان است؛ بنابراین در این گزارش تلاش کردیم، انعکاسی از باورمان به ارزش سرمایه های انسانی را به تصویر بکشیم تا هم تجربه هایمان را به اشتراک بگذاریم و هم از تمامی فعالان زیست بوم سرمایه انسانی دعوت کنیم به این جریان بپیوندند.

در این گزارش شما می‌توانید در شش فصل، روایت ما را از تجربه ها و داده های مرتبط با محیط کارمان در سال ۱۴۰۱ بخوانید و با فراز و فرود های ما همراه شوید.

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

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

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

با آرزوی موفقیت و سعادت برای همگی

جعفر بلوک‌آذری

معاون توسعه سازمان و سرمایه انسانی شرکت همراه اول



در دنیای پویا و پیشرفته‌ی ارتباطات، داشتن یک تیم متخصص در بخش منابع انسانی موضوعی حیاتی است. شرکت همراه اول به عنوان بزرگ‌ترین اپراتور خاورمیانه، **تحقق رؤیای دیجیتال** برای همه‌ی مردم ایران را مأموریت خود می‌داند و این مأموریت محقق نمی‌شود مگر با همکاری **حامی، چابک و توانمندساز**.

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

از آنجا که تحقق **رؤیایی به وسعت ایران**، به تنهایی ممکن نیست؛ می‌خواهیم آنچه را در سال گذشته آموخته‌ایم، با شما به اشتراک بگذاریم. این موضوع نه تنها مروری بر دستاوردهایمان است؛ بلکه مسیری برای همکاری و تبادل

فهرست

فصل اول: درباره ما

- ۰۲ درباره همراه اول
- ۰۷ همراهان ما

۰۹

فصل دوم: ورود همراهان

- ۱۰ روایت داده‌های ۱۴۰۱ از ورود همراهان
- ۱۲ مراحل‌ی که کارجویان برای ورود طی می‌کنند
- ۱۵ فعالیت‌های آکادمی همراه

۱۷

فصل سوم: عملکرد همراهان

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

۲۸

فصل چهارم: تعلق همراهان

- ۲۹ روایت داده‌های ۱۴۰۱ از تعلق سازمانی
- ۳۲ ارزش پیشنهادی کارفرما (EVP)
- ۳۵ تجربه کارکنان
- ۳۸ «رسم همراهی» برای جاری سازی ارزش‌های سازمان

۴۱

فصل پنجم: سلامت و به‌زیستی همراهان

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

۵۲

فصل ششم: رشد و توسعه همراهان

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



فصل اول

۶ ۵ ۴ ۳ ۲

درباره ما

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

آنچه در این بخش می‌خوانید:

- درباره همراه اول
- همراهان ما

در باره همراه اول

رکن های اصلی استراتژی ما چه هستند؟



ارزش های ما

حامی
Caring

چابک
Agile

توانمندساز
Empowering



چشم انداز ما

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

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



مأموریت ما





درباره همراه اول

با شرکت‌های گروه همراه اول آشنا شویم.

برای مشاهده مأموریت هر شرکت روی آن کلیک کنید.



مأموریت

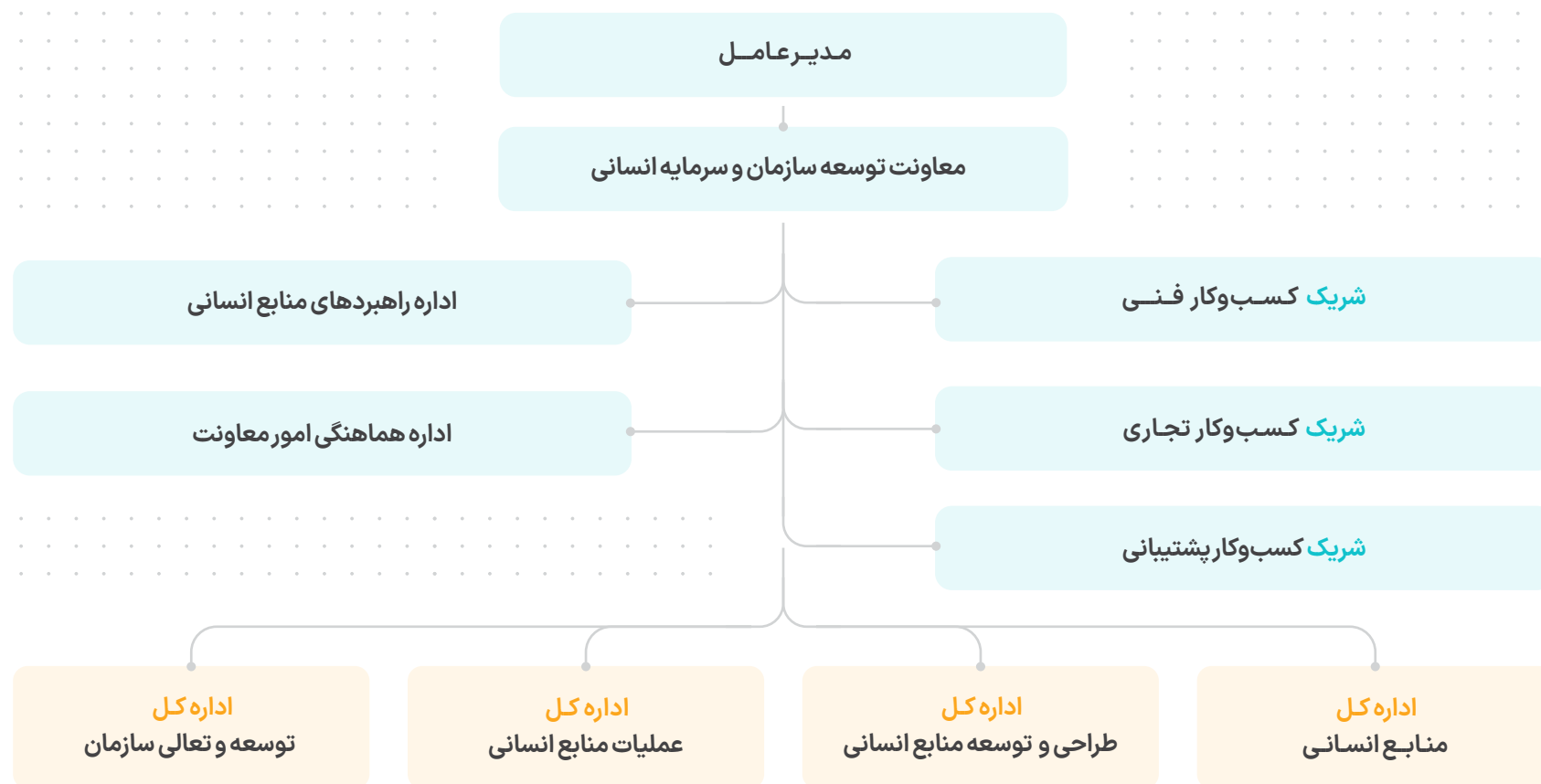
در باره همراه اول

همراه اول بر چه ساختاری استوار شده است؟

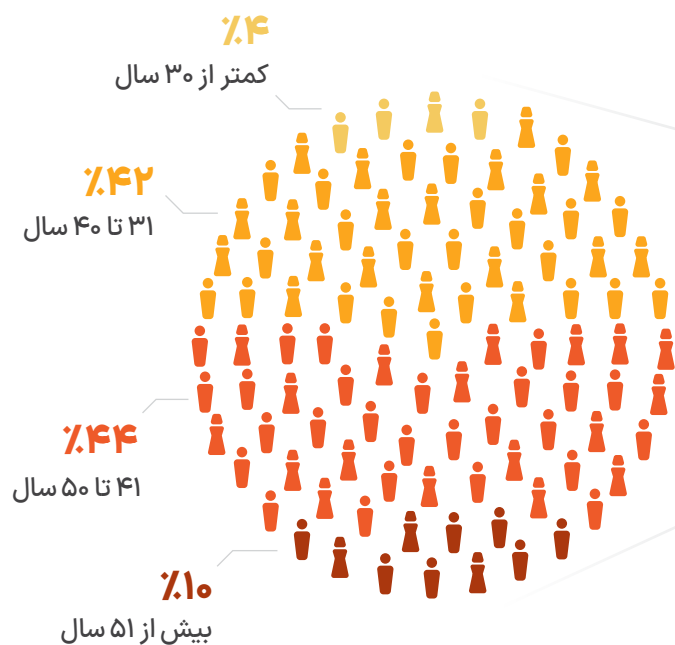


درباره همراه اول

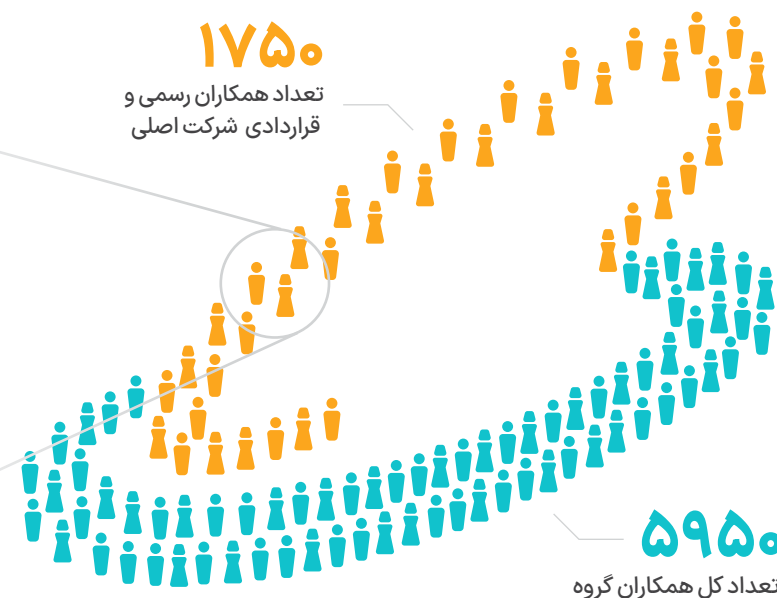
نمای نزدیکی از ساختار «معاونت توسعه سازمان و سرمایه انسانی»



همراهان ما



پراکندگی سنی همکاران شرکت همراه اول



تعداد همکاران گروه و شرکت اصلی همراه اول

۶۳ سال

سن مسن‌ترین
کارشناس همراه اول

۴۰ سال

میانگین سن
همکاران ما در همراه اول

۲۸ سال

سن جوان‌ترین
مدیر همراه اول

۲۲ سال

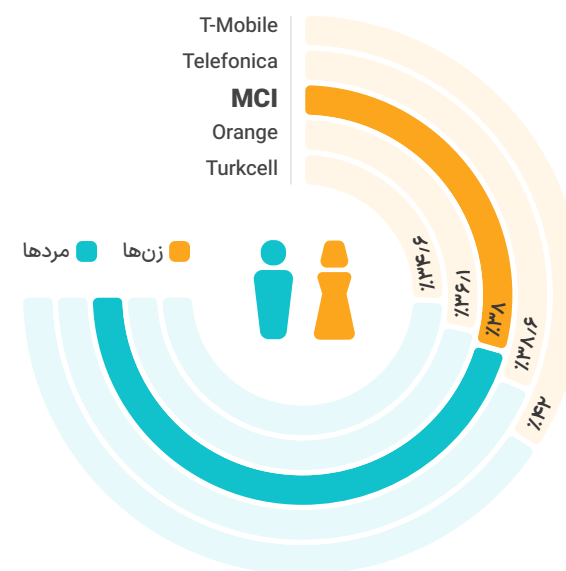
سن جوان‌ترین
کارشناس همراه اول

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



همراهان ما

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



منبع: گزارش ۲۰۲۲ شرکت های ذکر شده

ترکیب جنسیتی مدیران همراه اول



وضعیت تحصیلی همراهان ما چگونه است؟





ورود همراهان

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

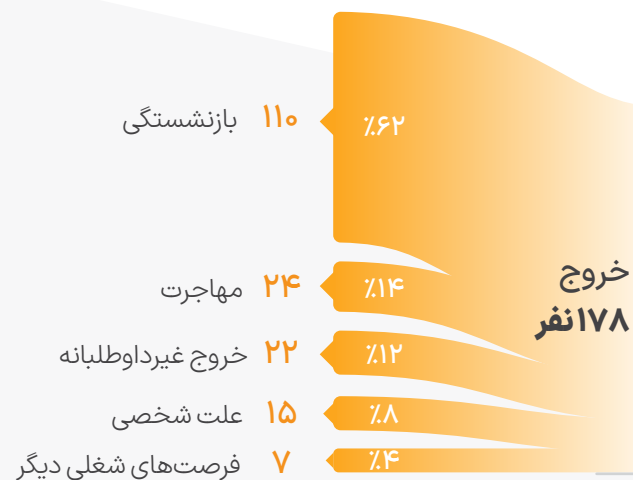
آنچه در این بخش می‌خوانید:

- روایت داده‌های ۱۴۰۱ از ورود همراهان
- مراحل که کارجویان برای ورود طی می‌کنند.
- فعالیت‌های آکادمی همراه

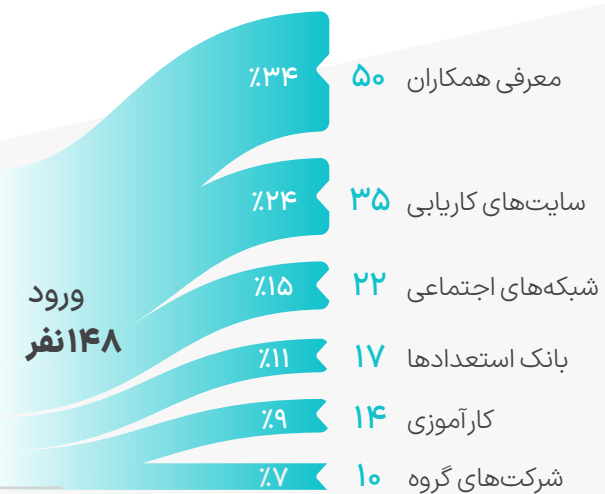
روایت داده‌های ۱۴۰۱ از ورود همراهان →

ورود و خروج همراهان چگونه رقم می‌خورد؟

همراهان ما به چه دلایلی از سازمان خارج شده‌اند؟



همراهان جدید از چه روش‌هایی جذب شدند؟



تعداد همکاران: ۱۷۵۰

چرخش شغلی همکاران: ۵۴ نفر

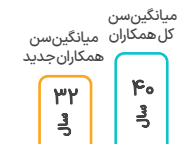
- برند و حسن شهرت سازمانی
- حقوق و مزایای رقابتی
- کار در یک شرکت دیجیتال پیشرو
- توسعه حرفه‌ای و فردی

همراهان جدید از مهم‌ترین دلایل ورودشان چگونه یاد کرده‌اند؟

روایت داده‌های ۱۴۰۱ از ورود همراهان →

پیش‌تاز بودن جوان‌ترها

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



پذیرش پیشنهاد شغلی

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



متوسط زمان جذب و استخدام

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



مصاحبه تخصصی تا جذب



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

دوام همکاری



۹۸٪ از همکاران جدید بعد از پایان دوره سه ماهه آزمایشی به همکاری با ما ادامه داده‌اند. این عدد بعد از گذشت یک سال به ۹۵/۳٪ رسیده است.

پرتکرارترین مهارت مورد نیاز برای جذب



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



مراحل‌ی که کارجویان برای ورود طی می‌کنند.

راهنمای کارجو

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

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

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

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

از چه طریق برای جذب در همراه اول اقدام کنم؟

- [وبسایت فرصت‌های استخدامی شرکت](#)
- سایت‌های کاریابی
- [لینکدین همراه اول](#) و همکاران جذب و استخدام
- همکاران شاغل همراه اول
- کارآموزی در [آکادمی همراه](#)



۱

ارسال رزومه

بعد از پذیرش رزومه، در اولین تماس چه می‌گوییم؟

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



۲

تماس اولیه

هدف از مصاحبه تخصصی چیست؟

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



۳

مصاحبه تخصصی

چگونه شایستگی‌های رفتاری را ارزیابی می‌کنیم؟

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



۴

مصاحبه رفتاری



مراحل‌ی که کارجویان برای ورود طی می‌کنند.

راهنمای کارجو

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

- پیشنهاد شغلی را از همه‌ی جنبه‌ها تحلیل و بررسی کنید.
- انتظارات‌تان را کاملاً شفاف و بی‌تعارف بیان کنید.
- اگر مایل بودید پیشنهاد شغلی را بپذیرید، به کارشناس جذب و استخدام خبر دهید.

- به طور خلاصه از موفقیت‌های شاخص‌تان بگویید.
- سعی کنید خودتان باشید و اغراق نکنید.

- با همراه راهنمای خود در ارتباط باشید و سؤالات خود را بپرسید.
- هر چه سریع‌تر با هم‌تیمی‌های خود آشنا شوید و نقش خود را در تیم پیدا کنید.
- از مدیر خود بخواهید انتظارات خود را از شما شفاف کند.



آزمون هوش و شخصیت‌شناسی

۵

چطور به شناخت عمیق‌تری از شخصیت کارجو می‌رسیم؟

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



پیشنهاد همراهی

۶

پیشنهاد شغلی را چگونه به کارجو ارائه می‌دهیم؟

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



دیدار با مدیر ارشد

۷

آخرین مرحله مصاحبه با چه کسی برگزار می‌شود؟

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



جامعه‌پذیری

۸

بعد از استخدام، چطور از همکار جدیدمان استقبال می‌کنیم؟

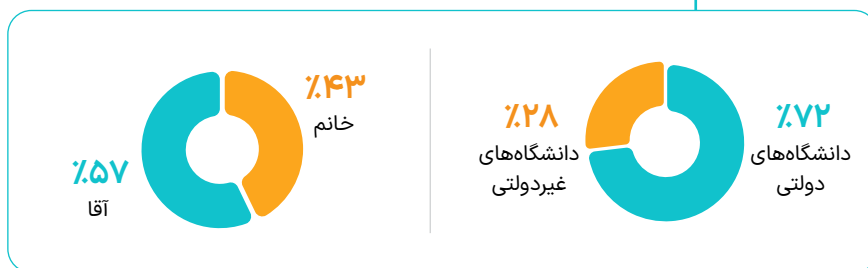
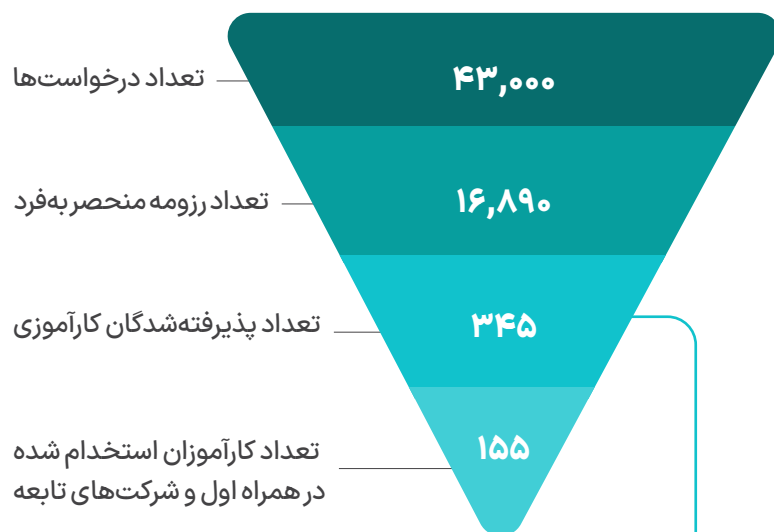
در برنامه «جامعه‌پذیری» به افراد تازه‌پیوسته کمک می‌کنیم به فرد مؤثری در سازمان تبدیل شوند. بعد از پایان مراحل استخدام، همراهان جدید در یک «جلسه استقبال»، بیشتر با ما آشنا می‌شوند. بعد از استقبال، ما همراهان خود را تنها نمی‌گذاریم. در سه ماه اول یکی از همکاران به عنوان «همراه راهنما» برای آشنایی بیشتر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



هدیه خوش آمدگویی همراهان جدید

فعالیت‌های آکادمی همراه | کارآموزی

زمان برگزاری دوره



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

پرتکرارترین رشته‌های تحصیلی	پرتعدادترین موقعیت‌های کارآموزی
- مهندسی کامپیوتر (نرم افزار) - مهندسی صنایع - مهندسی برق	- کارشناس تحلیل داده - توسعه‌دهنده پایتون - توسعه‌دهنده Front-End - کارشناس طراحی گرافیک

فعالیت‌های آکادمی همراه | همراه نخبگان

مشارکت، حضور و حمایت از بیش از ۱۳ هزار دانش‌آموز



اسپانسرینگ و همراهی نخبگان

۸۰ نفر

بورسیه مدال‌آوران المپیاد و رتبه‌های برتر کنکور

بورسیه نخبگان جهت انجام پروژه در همراه اول



دوره قطب‌نما

۹۰ نفر

شرکت‌کننده المپیادی

انتخاب رشته ویژه دانش‌آموزان
مدال‌آور المپیادهای کشوری



بازی دید

برگزاری ۶ مرحله

با مدارس تیزهوشان منتخب

آشنایی با کسب و کارهای همراه اول
به روش سرگرم‌آموزی



آنچه در این بخش می‌خوانید:

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

عملکرد همراهان

خوب بودن ارزشمند است؛ اما حرکت «از خوب به عالی» هدفی است که ما و همکاران مان دنبال می‌کنیم. برای طی کردن این مسیر به پیشران‌هایی نیاز داریم که ما را برای رسیدن به نقطه «عالی» هدایت می‌کنند.

تغییر در سیستم مدیریت عملکرد

عملکرد، قلب تپنده کارکردهای سرمایه انسانی است!

در شرکت ما عملکرد بر روی جذب و استخدام تا آموزش و توسعه تأثیرگذار است. همه سازمان‌ها دوست دارند همکاران‌شان بالاترین عملکرد را داشته باشند. اما عملکرد یک تیم در همراه اول می‌تواند حتی باعث اتصال یا قطع ارتباطات بخشی از جامعه باشد. برای زنده نگه داشتن قلب تپنده سرمایه انسانی، چالش‌هایی داشتیم: چالش‌هایی که در مسیر ارزیابی عملکرد همکاران مان داشتیم، ما را نگران می‌کرد. اما می‌دانستیم هر طور شده باید برایشان راه‌حل مناسبی طراحی کنیم.

در گذشته برای ارزیابی عملکرد همکاران، چه چالش‌هایی داشتیم?

میانگین اجباری نمرات عملکرد در تیم‌ها

عدم شکل‌گیری گفتگو مستمر درباره عملکرد

شاخص‌های عملکردی مشابه

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

عملکرد به عنوان قلب کارکردهای سرمایه انسانی



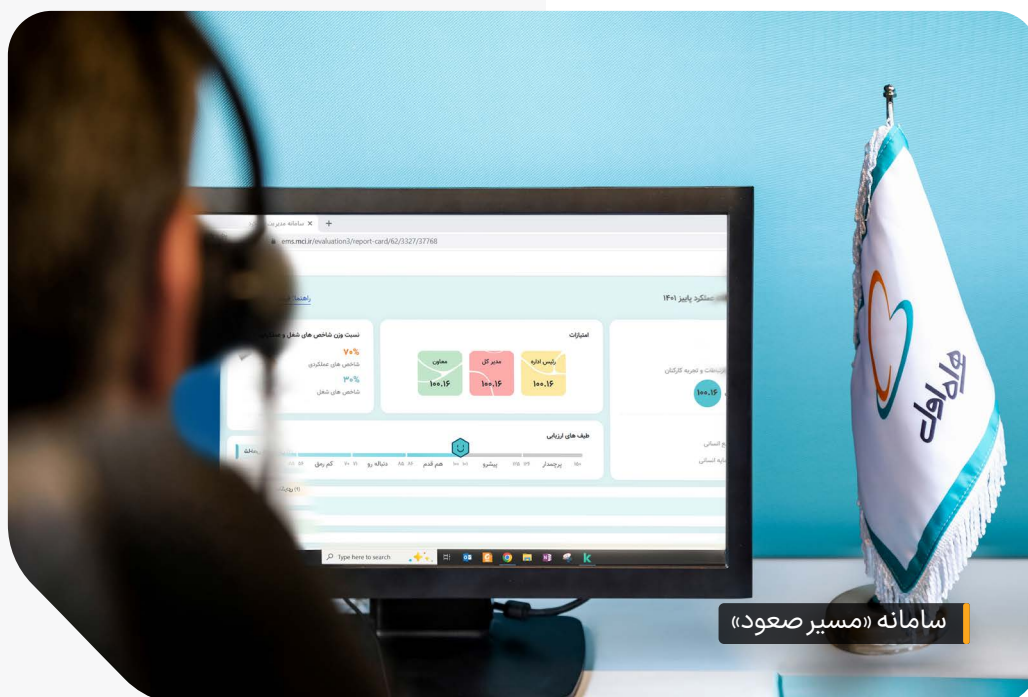
تغییر در سیستم مدیریت عملکرد

در «مسیر صعود»

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

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

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



سامانه «مسیر صعود»

تغییر در سیستم مدیریت عملکرد

چطور همراهان «مسیر صعود»، به قله می‌رسند؟

کاری می‌کنیم همکاران، مسیر صعودشان را به چشم ببینند.

وقتی مدیران، مربیان «مسیر صعود» می‌شوند.

پایان هر فصل به همکاران می‌گوییم کجای مسیرند.

عملکرد تیمی را هم در ارزیابی شخصی به حساب می‌آوریم.

دغدغه اصلی ما این بود که همکاران درباره‌ی عملکردشان با هم گفتگو کنند. می‌خواستیم همکاران بتوانند خودشان را با دوره‌های گذشته مقایسه کنند و ببینند کجای «مسیر صعود» قرار دارند.

می‌دانستیم در این راه نقش مدیر به عنوان مربی پررنگ است. بنابراین، از مدیران خواستیم با بازخوردهای مستمر، تیم‌شان را توسعه دهند.

در پایان هر دوره براساس انتظارات تعیین شده، ارزیابی انجام می‌شود و افراد در طیف‌های مختلف «جامانده»، «کم‌رمق»، «دنباله‌رو»، «هم‌قدم»، «پیشرو» و «پرچمدار» قرار می‌گیرند.

ما می‌دانیم طی کردن «مسیر صعود» به تنهایی ممکن نیست و نقش تیم در آن اهمیت بسیاری دارد. بنابراین در فرایند جدید، علاوه بر عملکرد شخص، عملکرد تیم را هم در ارزیابی‌های فردی تاثیر می‌دهیم.

طیف‌های عملکردی در همراه اول



پرچمدار



پیشرو



هم قدم



دنباله رو



کم رمق



جامانده



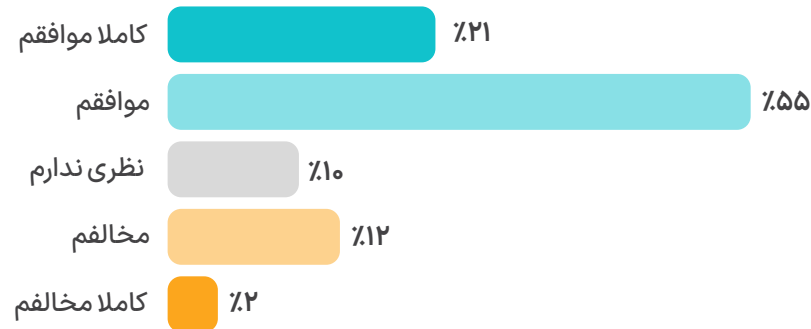
تغییر در سیستم مدیریت عملکرد

فرهنگی برای گفتگو

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

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

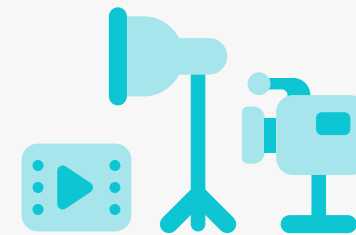
آیا شیوه‌ی جدید مدیریت عملکرد رضایت بخش بود؟



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



محتوای تولید شده برای ایجاد فرهنگ گفتگو



تعداد: ۶۷ محتوا

🕒 زمان: ۵۸۲ دقیقه

4P مدل جبران خدمات 4P

جبران خدمات عادلانه برای همراهان

برای مشاهده توضیحات هر مورد روی آن کلیک کنید.



دنبال مدلی بودیم که جبران خدمات به همکاران را عادلانه تر کند!

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

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

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

Network Operation Center

واحد مانیتورینگ

🤝 منابع انسانی، شریک معتمد کسب و کار

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



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

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



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

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



بر اساس استراتژی منابع انسانی همراه اول، باید
تبدیل به شریک معتمد کسب و کار می‌شدیم.

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

*Dave Ulrich

🤝 منابع انسانی، شریک معتمد کسب و کار

مهارت‌های شریک تجاری منابع انسانی چیست؟



برای مشاهده جزئیات هر مورد روی آن کلیک کنید.



🤝 منابع انسانی، شریک معتمد کسب و کار

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

همه چیز از معاونت بازاریابی و فروش شروع شد.

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



علیرضا مطلبی فرد

متخصصی را انتخاب کردیم که هم کسب و کار را بفهمد و هم سرمایه انسانی را. این نقش را آقای علیرضا مطلبی فرد به عهده گرفت که از متخصصین حوزه منابع انسانی بود و درک خوبی از کسب و کار داشت.

حالا علیرضا مطلبی فرد مترجم مرزهای کسب و کار شده بود.

وقتی از او درباره موقعیت شغلی‌اش پرسیدیم عبارت جالبی به کار برد. او خودش را به مرزبان مشترکی تشبیه کرد که کارش کم‌رنگ کردن مرزها است. می‌گفت که زبان هر دو طرف مرز را بلد است و به درستی زبان واحد سرمایه‌های انسانی و بازاریابی و فروش را به یکدیگر ترجمه می‌کند. او که قبلاً مهمانی تازه‌وارد در واحد بازاریابی و فروش بود، حالا به هم‌خانه‌ای تبدیل شده که با شناخت کسب و کار و سرمایه انسانی، می‌شنود، می‌بیند و عامل تغییر در سازمان می‌شود.

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

علیرضا مطلبی فرد

(شریک تجاری منابع انسانی در معاونت بازاریابی و فروش)



🤝 منابع انسانی، شریک معتمد کسب و کار

چرا شریک تجاری کسب و کار باید سفیر خوبی باشد؟

یک شریک برای بخش فنی پیدا کردیم.

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



محمد مهدی محمودی

شریک فنی، سفیر سرمایه انسانی شد.

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

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

محمد مهدی محمودی

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





۶

۵

فصل چهارم

۳

۲

۱

آنچه در این بخش می‌خوانید:

- روایت داده‌های ۱۴۰۱ از تعلق سازمانی
- ارزش پیشنهادی کارفرما (EVP)
- تجربه کارکنان
- «رسم همراهی» برای جاری سازی ارزش‌های سازمان

تعلق همراهان

وقتی همکاران به سازمان تعلق خاطر داشته باشند، فراتر از انتظارات قدم برمی‌دارند. ما هم در تلاشیم بستری فراهم کنیم که اشتیاق همراهان مان در مسیر تحقق رؤیای دیجیتالی، روز به روز بیشتر شود.

روایت داده‌های ۱۴۰۱ از تعلق سازمانی

صدای همراهان مان در سالی که گذشت

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

نتایج نگرش‌سنجی‌ها را به رهبران و همکاران مان در سازمان ارائه داده‌ایم. ما نتایج را با مدیران و همکاران هر معاونت به اشتراک گذاشته‌ایم تا در جریان قرار بگیرند که صدایشان شنیده شده است.

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



همکاران در نگرش‌سنجی سال ۱۴۰۱ شرکت کرده‌اند. **۸۱٪**



روایت داده‌های ۱۴۰۱ از تعلق سازمانی

همکاران مان با چه ویژگی‌هایی ما را می‌شناسند؟



روایت داده‌های ۱۴۰۱ از تعلق سازمانی

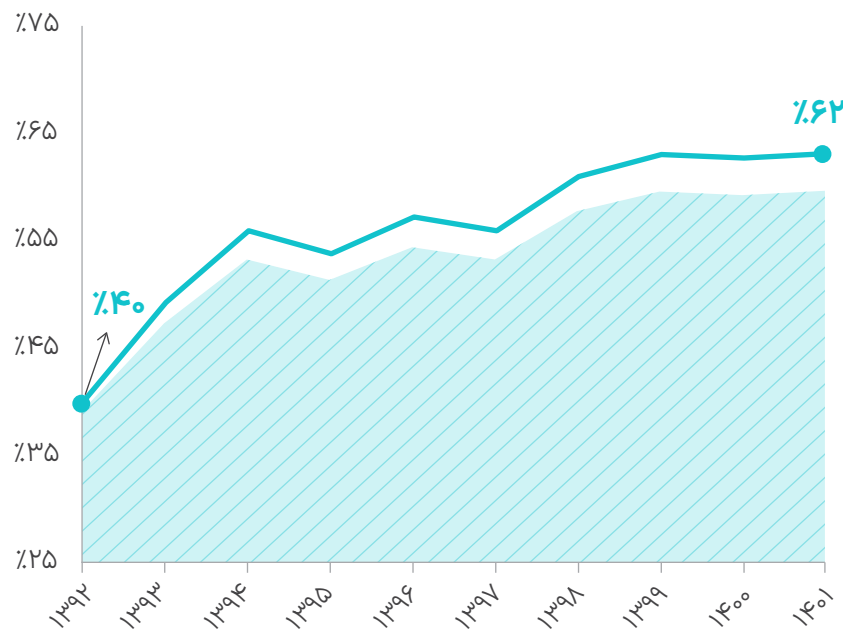
تیم‌سازی را جدی گرفتیم!

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

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

از ۲۰ رویداد تیم‌سازی رضایت ۹۰ درصدی کسب کردیم. در نهایت با کمک داده‌های تحلیل شده در نگرش‌سنجی سالانه همکاران مان، متوجه شدیم که کار تیمی در سازمان رشد چشم‌گیری داشته است. این نقطه عطفی برای ما بود تا قدم‌ها را جدی‌تر بگیریم و رویدادها را به صورت مستمر تکرار کنیم.

بهبود کار تیمی در گذر زمان 



در ۱۰ سال گذشته رضایت همکاران از وضعیت کار تیمی ۱/۵ برابر شده است.

x1/5



رویداد تیمسازی

ارزش پیشنهادی کارفرما (EVP)

برای جذب بهترین استعدادها، کدام استراتژی را دنبال می‌کنیم؟

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

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

ارزش پیشنهادی کارفرما با چشم‌انداز بیرونی و درونی

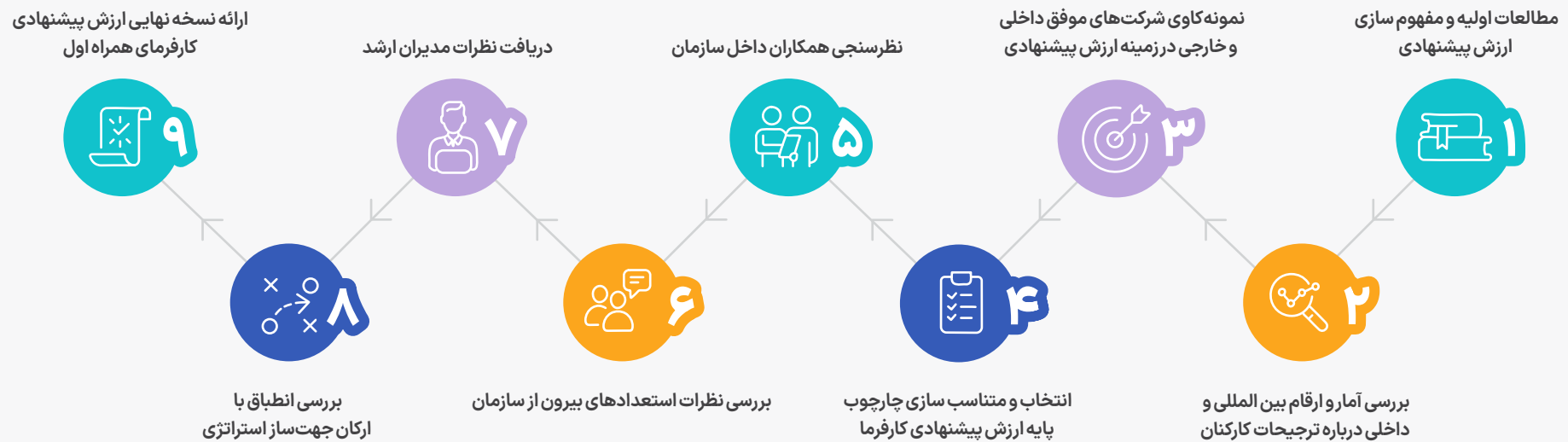


ارزش پیشنهادی کارفرما (EVP)

چطور نقشه راه مان را طراحی کردیم؟

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

فرایند طراحی ارزش پیشنهادی کارفرما



ارزش پیشنهادی کارفرما (EVP)

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



تجربه کارکنان

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

نادیده گرفتن نیازهای انسان در طراحی خدمات سرمایه انسانی: در تحقیقی که در سال ۲۰۲۲ توسط گارتنر انجام شده فقط ۲۹ درصد از افراد اعلام کردند «واحد سرمایه انسانی نیاز من را به خوبی می شناسد؛ یعنی می داند من چه می خواهم و نسبت به آن درست عمل می کند». این تحقیق نشان می داد که هنوز هم درک درستی از خواسته های همکاران در شرکت ها وجود ندارد و تجربه آن ها به خوبی مطالعه و بازطراحی نمی شود.

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



تجربه کارکنان

سفری که همکاران مان در همراه اول طی می کنند

در گام دوم برای آنکه تجربه های همکاران را ارزیابی کنیم، گفتگوهای همدلانه ای انجام دادیم و احساسات آن ها را نیز در نقشه سفر به تصویر کشیدیم. این نقشه، راهنمای ما برای طراحی اقدامات انسان محور شد.

هدف ما ایجاد احساس بهتر در تجربه های کاری همراهان مان است. **در گام اول** می خواستیم دغدغه های همکاران مان را دقیق تر بشناسیم. لحظه های مهم سفر کارکنان را شناسایی کردیم و نقشه سفر را برای شان ترسیم کردیم.

نقشه سفر همراهان (Journey Map)



«رسم همراهی» برای جاری سازی ارزش های سازمان

ارزش های سازمانی و کدهای رفتاری، قلب فرهنگ ما

همزمان با تغییر چشم انداز و مأموریت سازمان، ارزش های جدیدی را تدوین کردیم. این ارزش ها فرهنگ تازه ای را با خودش به همراه داشت. اما چطور باید فرهنگ سازمانی مان را تغییر می دادیم؟

برای ایجاد فرهنگ مطلوب، باید ارزش های جدید را در سازمان جاری می کردیم. سازمان باید ارزش های خود را طوری در محیط کار جاری کند که همکاران کاملاً آگاهانه آن ارزش ها را بشناسند و در مرحله بعد، در رفتار خود ابرازش کنند. اینجاست که کدهای رفتاری وارد میدان می شوند تا همکاران با شناخت آن ها، محیط سالم تری برای خودشان و دیگران بسازند.

کدهای رفتاری مان را در دو بخش فردی و سازمانی تدوین کردیم و می خواستیم با راهکارهای تازه، فرهنگ مبتنی بر این ارزش ها را در سازمان جاری کنیم و با کمک این موضوع، تعلق کارکنان را افزایش بدهیم. این اتفاق، نقطه ی شروع جاری سازی ارزش ها و کدهای رفتاری در سازمان بود؛ نقطه ای که حالا آن را با عنوان پروژه «رسم همراهی» می شناسیم.



«رسم همراهی» برای جاری سازی ارزش های سازمان

سامانه «رسم همراهی» با چاشنی «بازی وارسازی»

با توسعه سامانه «رسم همراهی» با روش بازی وارسازی و استفاده از میکرولرنینگ، تلاش کردیم ارزش های سازمانی را نهادینه کنیم. همکاران مان با انجام بازی های مختلف و گذراندن آموزش های آنلاین و آفلاین، تماشای موشن، کلیپ و خواندن محتوای متنی، در موقعیت های متنوع قرار می گرفتند تا ارزش ها و کدهای رفتاری مناسب آن موقعیت را تشخیص بدهند. ساختار سامانه، کاملاً تعاملی بود و همکاران می توانستند با جمع کردن امتیاز با هم رقابت کنند. همه در هر ساعت شبانه روز به محتوا دسترسی داشتند و به دلیل تنوع بالای آن می توانستند روشی را که خودشان برای یادگیری دوست دارند انتخاب کنند.



۶۰۰ نفر

از سامانه رسم همراهی استفاده کردند

۲۴۰۰۰
نفر ساعت

میزان آموزش گذرانده
شده توسط همکاران

۵۰
ساعت

محتوای آموزشی
تولید شده در سامانه

۸۰٪

مشارکت فعال در
مسیر رسم همراهی

«رسم همراهی» برای جاری سازی ارزش های سازمان

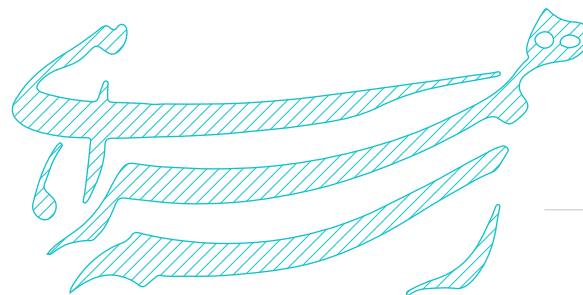
رسم همراهی، ما را به چه نتایجی رساند؟

به مهارت های نرم همکاران توجه ویژه ای داشتیم. می دانستیم آگاهی بخشی و یادآوری ارزش ها و کدهای رفتاری در سازمان، به تنهایی کافی نیستند و باید برای تثبیت رفتار نیز کاری کنیم. در نتیجه بخشی از طراحی هایمان را به سمتی بردیم که علاوه بر یادآوری آموخته های قبلی به توسعه مهارت های همراهان مان کمک کنند.



۸۳٪

از افراد رضایت بالایی از
مسیر رسم همراهی داشتند.



۲۴٪

از مخاطبین پیش آزمون و پس آزمون گرفتیم.
به طور میانگین ۲۴٪ رشد در آگاهی بخشی
ارزش ها و کدهای رفتاری داشتیم.

همراهان مان درباره پروژه رسم همراهی چه گفته اند؟

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



ممنونم که هر دفعه با یک روش
جدید و نو دوره های رسم همراهی
رو برگزار می کنید!



خیلی خوشحالم که می بینم مدیریت
منابع انسانی کاملاً داره با متدهای
علمی پیش می ره!





۶

فصل پنجم

۴

۳

۲

۱

آنچه در این بخش می‌خوانید:

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

سلامت و به‌زیستی همراهان

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

هوشمندسازی با «همراه سلامت»

ماجرایی که باعث شد سراغ هوشمندسازی سلامت برویم!

۳

سراغ حل مسئله رفتیم.

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

۲

کرونا از راه رسید و معادله‌ها را به هم ریخت!

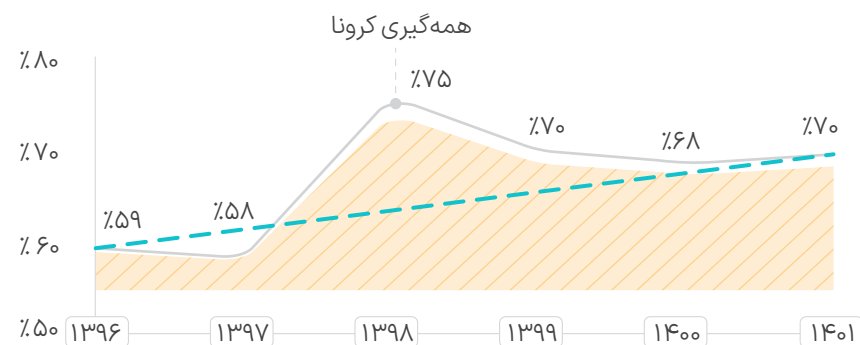
گروه‌های حساس، به مراقبت ویژه‌تری نیاز داشتند و ما برای اقدام‌های مراقبتی خاص، به دریافت و طبقه‌بندی اطلاعات سلامت همکاران مان نیاز داشتیم.

۱

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

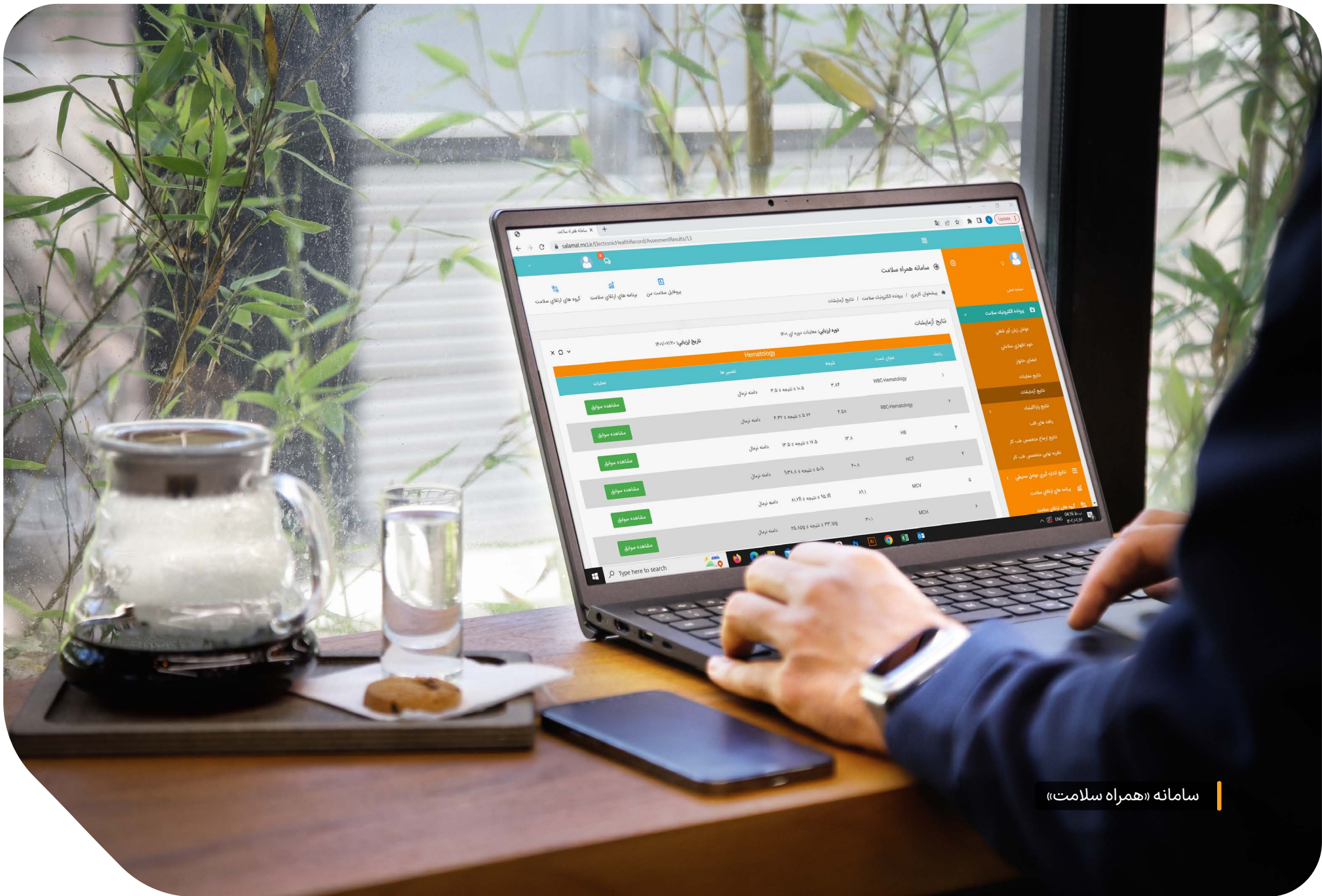
آن قدر که در تدوین کدهای رفتاری سازمانی هم دستورالعمل‌های خاصی برایش در نظر گرفته بودیم. ساز و کار آن روزها بیشتر نیازهایمان را پاسخ می‌داد.

همکاران مان به خدمات سلامت، چه امتیازی داده‌اند؟



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





سامانه «همراه سلامت»

هوشمندسازی با «همراه سلامت»

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

۱ در گام اول با قانون کار همراه بودیم.

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

۲ فراتر از الزامات قانون کار قدم برداشتیم.

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

۳ برای هر فرد پرونده‌ای اختصاصی تشکیل دادیم.

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

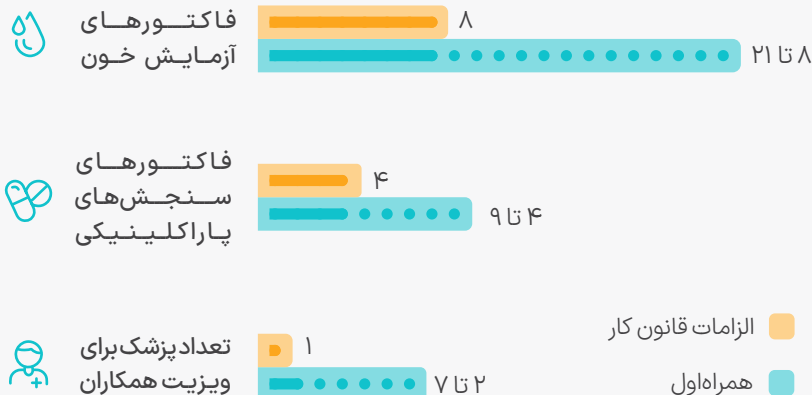
۴ نتایج تخصصی پزشکی را قابل فهم کردیم.

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

۵ موفق شدیم با قدرت تحلیل داده، وضعیت سلامت همکاران مان را ارتقا دهیم.

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

مقایسه معاینات ادواری کارکنان همراه اول و الزامات قانون کار



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

هوشمندسازی با «همراه سلامت»



چطور با شبکه‌سازی سبک زندگی آدم‌ها را تغییر دادیم؟

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

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

۲ مشکل اصلی، سبک زندگی ناسالم بود.

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

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

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



هوشمندسازی با «همراه سلامت»



باور داریم هریک از ما می تواند در سطح سلامتی بهتری از آنچه امروز است، قرار گیرد.

۱ بعضی از همکاران مان خبر نداشتند جان شان در خطر است!

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

۲ با آن هایی که سلامتی شان در خطر بود، تماس گرفتیم.

حالا همکاران مان از وضعیت دقیق سلامتی شان باخبر بودند و می توانستیم برای درمان آن ها گام بعدی را برداریم.

۳ اعتقاد داریم عارضه خبر می کند!

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

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

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



خدمات سلامت همکاران در همراه اول

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

طراحی خدمات و فضاهای رفاهی

ما در سال‌های اخیر، فضاهای متنوعی برای آسایش و رفاه همکاران فراهم کرده‌ایم.

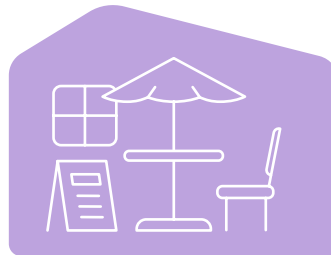
مدتی بود که با توجه به نیاز کارکنان و امکانات و فضاهای محدودی که داشتیم، دنبال راهی بودیم تا همکاران بتوانند از زمان و ظرفیت‌ها استفاده بهینه‌تری کنند. پس تصمیم گرفتیم امکانات و فضاهای متنوعی را برای همکاران فراهم کنیم؛ به نحوی که راحتی و آسایش‌شان با هزینه مناسب تأمین شود.

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

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

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

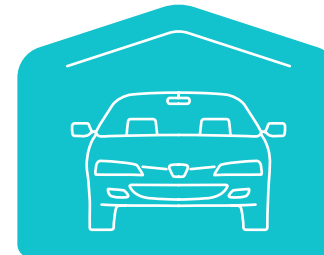
برای مشاهده جزئیات هر مورد بر روی آن کلیک کنید. 



کافه



باشگاه ورزشی



پارکینگ



رستوران

سایر فضاهای رفاهی

نخل‌هایی که دیگر تنها نیستند!

 **دلمان می‌خواست کافه‌ای متفاوت برای همکاران‌مان بسازیم.**

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

 **نخل‌های زیبا ستون‌های کافه‌مان شدند.**

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

 **کافه‌ای‌تی را برپا کردیم.**

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

 **فقط بهترین‌ها را راضی‌مان می‌کرد.**

برای آنکه از کیفیت خدمات مطمئن باشیم، سراغ بهترین کافه‌دارها رفتیم. اکنون کافه‌ای‌تی محیط متفاوتی برای آسایش بیشتر همکاران‌مان است.

 بازگشت به صفحه‌ی خدمات رفاهی <

کافه‌ای‌تی



باشگاه ورزشی را به شرکت آوردیم!

نگران سلامتی همکاران بودیم. 

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

باشگاه ورزشی همراه اول را با امکانات مناسبی مجهز کردیم. 

حالا همکاران می‌توانند، تا ۴ ساعت در هفته، از تمام امکانات ورزشی استفاده کنند.

سیستم رزرو باشگاه را هوشمند کردیم. 

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

 بازگشت به صفحه‌ی خدمات رفاهی <

باشگاه ورزشی همراه اول



برنامه MCI Parking

از انتظارهای صبحگاهی تا هوشمندسازی پارکینگ!

 همه چیز با نبود جای پارک شروع شد.

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

 پارکینگ داشتیم، اما بخشی از ظرفیتش خالی می‌ماند!

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

 به این فکر افتادیم که مدیریت پارکینگ را هوشمند کنیم.

این سامانه باید طوری طراحی می‌شد که هم ورود و خروج ماشین‌ها را ثبت کند؛ هم امکان رصد لحظه‌ای ظرفیت‌ها را در اختیارمان بگذارد.

 یک نرم افزار هوشمند با قابلیت رزرو، طراحی کردیم.

دیگر با کمک این نرم افزار همکاران ما می‌توانند از قبل پارکینگ را برای زمان مورد نیاز رزرو کنند.

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

 بازگشت به صفحه‌ی خدمات رفاهی <



رستورانی که بزرگ‌تر شد!

 فضای رستوران برای همکاران کافی نبود.

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

 ظرفیت رستوران را گسترش دادیم.

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

 بازگشت به صفحه‌ی خدمات رفاهی <

رستوران برج همراه اول



آنچه در این بخش می‌خوانید:

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

رشد و توسعه همراهان

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

روایت داده‌های ۱۴۰۱ از رشد و توسعه همراهان

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



رضایت همکاران از دوره‌های برگزار شده چقدر بوده است؟

۸۶/۰۸٪

هر کدام از همکاران به طور میانگین، چند ساعت آموزش دریافت کرده است؟

۴۱/۳ ساعت

محبوب‌ترین دوره‌ها

Devops & CI/CD	۱	فنی
Python	۲	
5G System Engineering	۳	
تحلیل کسب و کار	۱	ستادی
هوش تجاری با Power BI	۲	
مدیریت هزینه (EVM)	۳	
2G to 5G	۱	تجاری
طراحی بانک اطلاعاتی در محیط SQL	۲	
Business Plan	۳	

روایت داده‌های ۱۴۰۱ از رشد و توسعه همراهان

همکاران با طیف عملکردی متفاوت چقدر برای آموزش وقت می‌گذارند؟

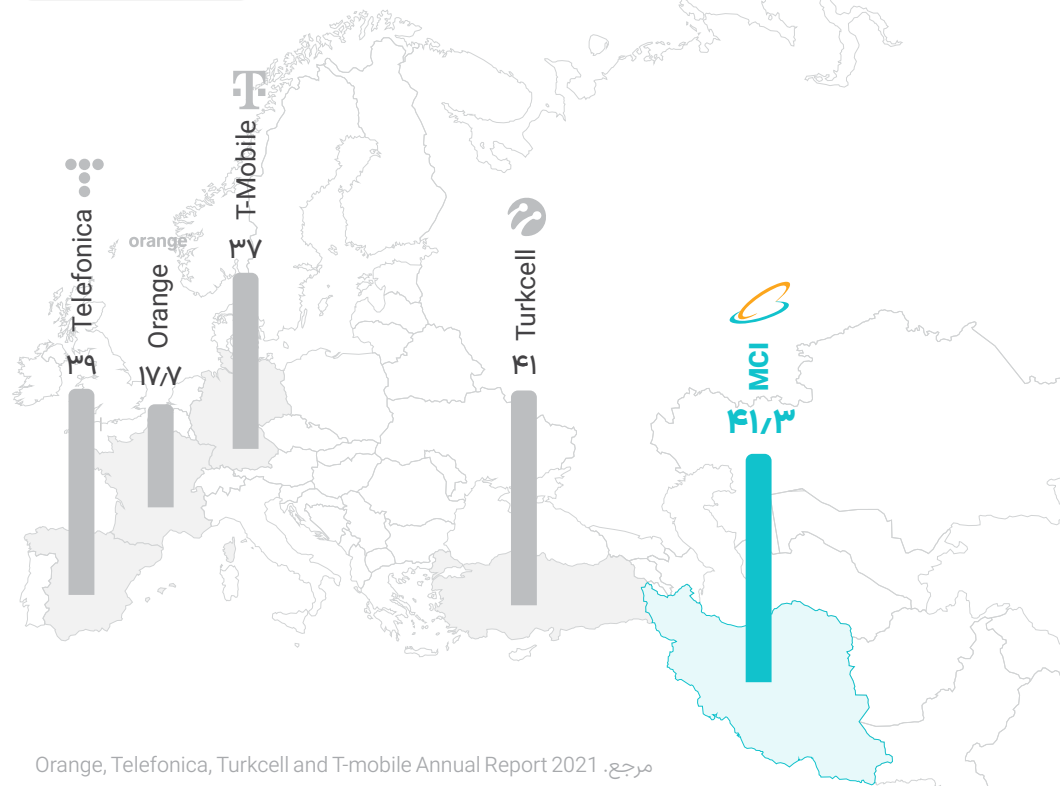
* سرانه آموزش (ساعت)



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

وقتی در ارائه‌ی فرصت‌های یادگیری، شرکت‌های برتر جهان در صنعت تلکام را پشت سر گذاشتیم!

* سرانه آموزش (ساعت)



مرجع: Orange, Telefonica, Turkcell and T-mobile Annual Report 2021.

روایت داده‌های ۱۴۰۱ از رشد و توسعه همراهان

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

تنوع در توسعه به روایت تصویر

* نفر/ساعت توسعه‌ای همکاران



استودیوی تولید محتوای آموزشی همراه اول

جلسه انتقال دانش

۳,۱۱۰

ویدیوتعاملی

۱۰۰

منتورینگ

۱,۴۲۴

بازی آموزشی الکترونیکی
۲۳,۰۱۰

کلاس حضوری
۵۶,۶۴۹

سیستم مدیریت
یادگیری (LMS)
۱۲,۲۹۵

رویداد
۱۹,۵۰۸

کلاس آنلاین
۲۳,۹۷۹

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



مدرسه‌های تحول دیجیتال

چطور همراهان مان را برای ناوبری در طوفان‌های کسب‌وکار آموزش دادیم؟

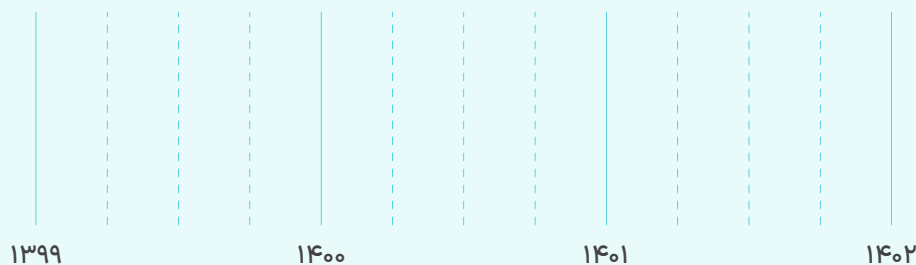


می‌خواستیم همراهان مان را برای اتفاقات پیش‌بینی‌نشده‌ی کسب‌وکار آماده کنیم.

در دنیای کسب‌وکار که تغییرات بی‌خبر در کمین نشسته‌اند، باید حواس مان باشد که همراهان را با آخرین فناوری‌ها آشنا کنیم تا بتوانند پیشنهاد بمانند.

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

برای مشاهده معرفی هر مدرسه بر روی آن کلیک کنید.



مدرسه‌های تحول دیجیتال

کدام ویژگی‌ها، مدرسه تحول دیجیتال را به یک دستاورد ارزشمند تبدیل کردند؟





سیستم مدیریت یادگیری (LMS) همراه اول

دانش در خدمت تصمیم‌گیری

از نقشه دانش تا نصب دکل 5G

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

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

نقشه‌های دانشی را در فرایندهای منابع انسانی به کار گرفتیم.

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

دانش را از کتابخانه بیرون کشیدیم و به کار بستیم.

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

درس آموخته ثبت شده
در پرتال مدیریت دانش

۷۵۵



۴۴۹۲	شناسایی حوزه دانشی در سطح شرکت	
۱۸۷۷	مشارکت افراد در جلسات انتقال دانش	
۱۹۴۴	کاربر فعال در پرتال مدیریت دانش	



دانش در خدمت تصمیم‌گیری

برای تصمیم‌سازی از کدام ابزارهای دانشی کمک گرفتیم؟

ما ابزارهای مختلفی را برای ثبت، سازماندهی، به اشتراک گذاری و استفاده از دانش در اختیار همراهمان می‌گذاریم.

ابزارهای
مدیریت دانش

برای مشاهده جزئیات هر ابزار بر روی آن کلیک کنید. 

انتخاب رهبران

رهبران همراه اول چگونه انتخاب می‌شوند؟

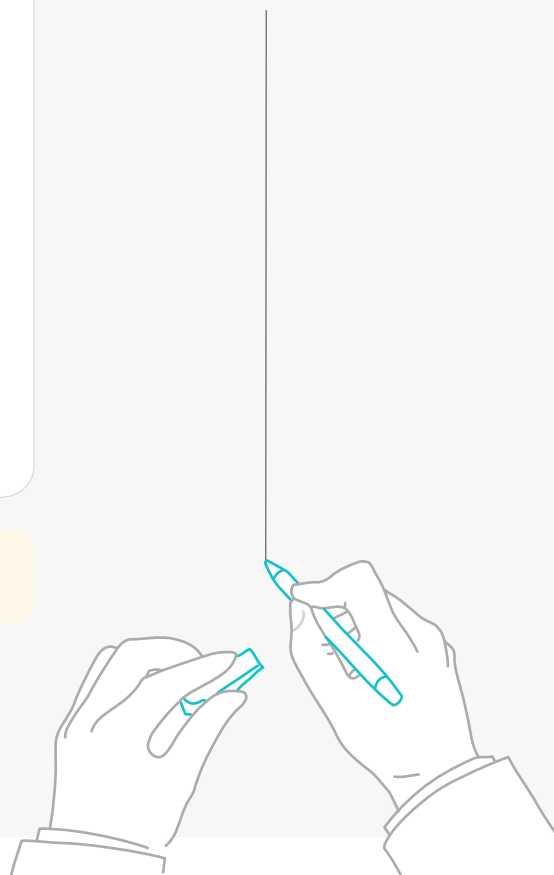
می‌دانستیم رهبران در سازمان نقش کلیدی دارند. رهبران می‌توانند شاه‌راهی برای هماهنگی بین تیم و سازمان باشند؛ یا برعکس بین تیم و سازمان فاصله بیندازند. تصمیم‌ها و رفتارهای آن‌ها، تاثیر مستقیمی روی کسب و کار و فرهنگ شرکت دارد. پس فرایند شفافی طراحی کردیم تا بهترین‌ها، این نقش کلیدی را به عهده بگیرند.

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

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

انتخاب رهبران در همراه اول چه فرایندی دارد؟

برای مشاهده جزئیات هر مرحله
بر روی آن کلیک کنید.



انتخاب رهبران

مثلی برای انتخاب بهترین ها

مثلت موفقیت در «رسیدن به موقعیت‌های رهبری» در شرکت ما،

سه ضلع اصلی دارد: تسلط بر حوزه‌های تخصصی، ارائه برنامه عملیاتی و کاربردی، مهارت مدیریتی برای پیاده‌سازی برنامه‌ها

همراهانی موفق می‌شوند این فرایند را تا انتها طی کنند که هر

سه شرط را داشته باشند. اگر شما از لحاظ دانشی شاخص‌ترین فرد حوزه خود باشید، تا زمانی که برای موقعیت مد نظر، برنامه عملیاتی و کاربردی نداشته باشید یا به مهارت‌های مدیریتی مسلط نشده باشید، در این فرایند موفق نخواهید شد.

اکثر رهبرانی که در سال گذشته انتخاب کردیم،

همراه اولی بودند. در سال گذشته، ۳۵ مدیر

انتخاب کردیم که با وجود فرایند شفاف و

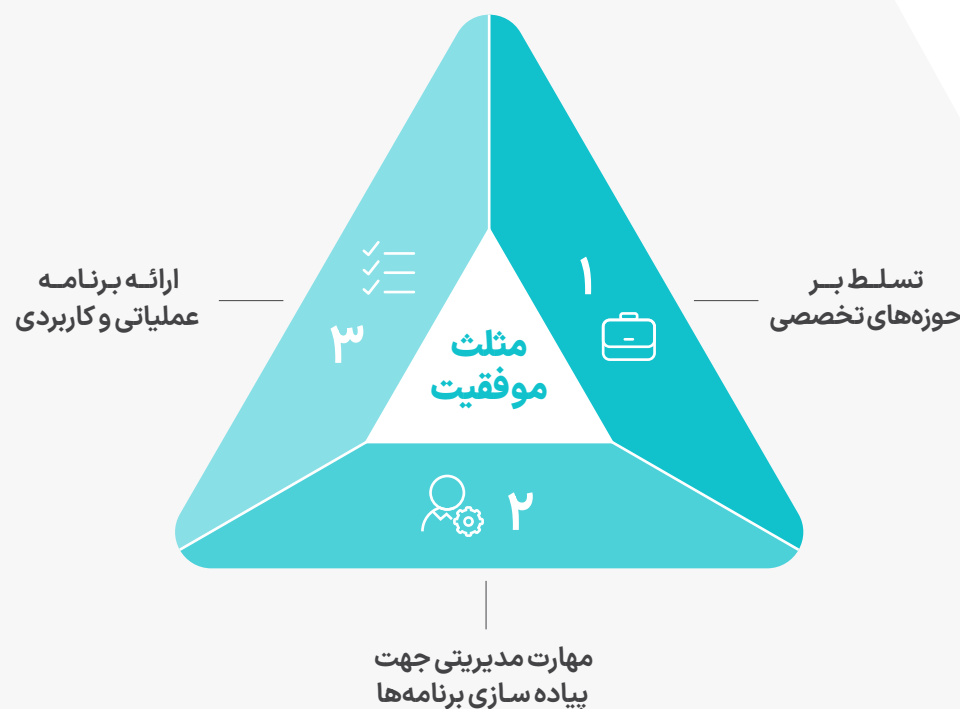
سخت‌گیرانه ما، ۸۹/۷٪ آن‌ها از همکاران

خودمان در شرکت بودند. این اتفاق

دل‌مان را قرص کرد که مسیر توسعه

در همراه اول باز است.

مثلت موفقیت انتخاب رهبران از کدام اضلاع تشکیل شده؟



مدیرانی که در سال ۱۴۰۱ انتخاب کردیم،
از درون سازمان رشد کرده بودند.

۸۹/۷٪



انتخاب رهبران

چهار اصل مهم در فرایند انتخاب رهبران، چراغ راهمان بوده است.

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

۱. شفافیت بالا

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

۳. بهبود کیفیت در فرایند

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

۲. مشتری‌مداری و رشد

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

۴. تصمیمات داده‌محور

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





جلسه منتورینگ برای توسعه فردی

منتورینگ رهبران برای توسعه فردی

چرا از منتورهای راه‌بلد کمک گرفتیم؟

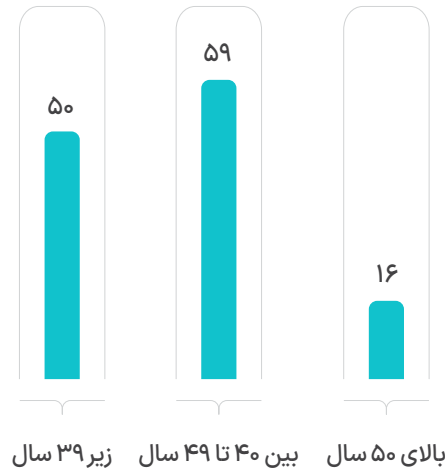
«برنامه‌ی توسعه رهبری» را برای وسعت دادن به دیدگاه رهبران طراحی کردیم.

با نگاه به شایستگی‌هایی که برای سازمان مهم بود و نیازسنجی‌هایی که خودمان انجام داده بودیم، مقالات بین‌المللی و روز جهان را ترجمه کردیم و هر هفته برای رهبران مان فرستادیم. در کنار آن، وبینارهای مدیریتی هم برگزار کردیم. اما این برنامه‌ها آن طور که باید نیازهای خاص رهبران مان را رفع نمی‌کرد.

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

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

استقبال نسل‌های مختلف رهبران از برنامه منتورینگ



۵۴٪

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

تعداد و نوع منتورهای رهبران



منتورینگ رهبران برای توسعه فردی

چگونه موفقیت رهبران همراه را با منتورهای توانمند تضمین کردیم؟

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

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

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

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

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



تبارک الله از این ره که نیست پایش

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

hamrah@mci.ir 



MCI | Mobile Communications
Company of Iran

معاونت توسعه سازمان و سرمایه انسانی همراه اول

www.mci.ir

