



گزارش سرمایه‌های انسانی دیجی‌کالا

دیجی کالا

گزارش سرمایه‌های انسانی دیجی کالا

۱		مقدمه
۲		درباره گزارش
۳	سرمایه‌های انسانی دیجی‌کالا از نگاه داده‌ها	فصل اول
۵	همکاران ما در دیجی‌کالا چه کسانی هستند؟	
۱۷	فرایند جذب و استخدام در دیجی‌کالا چگونه است؟	
۳۱	همکاران از حضور در دیجی‌کالا چه تجربه‌ای دارند؟	
۴۱	سرمایه‌های انسانی دیجی‌کالا و نگاهی به راهکار مسئله‌ها	فصل دوم
۴۵	چشم‌انداز و استراتژی سرمایه انسانی دیجی‌کالا	
۴۸	نقشه راه دیجی‌کالا در حل مسائل مرتبط با رشد سریع	
۴۹	رشد سریع و تصمیم‌گیری	
۵۴	رشد سریع و جذب	
۶۹	رشد سریع و عملکرد افراد	
۷۲	رشد سریع و توسعه افراد	
۷۹	سرمایه‌های انسانی و کار تیمی در سازمانی با رشد سریع	فصل سوم
۸۱	کار جمعی در ایران	
۸۵	ویژگی‌های سازمان‌های با رشد سریع	
۸۶	اهمیت و ویژگی‌های تیم	
۹۱	مطالعه ویژگی‌های تیمی در دیجی‌کالا	
۱۰۱	چهارچوب مفهومی	

مقدمه

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

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

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

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

درباره گزارش سرمایه انسانی دیجی کالا

به دنبال انتشار گزارش عملکرد سال ۹۸ دیجی کالا در تاریخ ۳۰ تیرماه ۱۳۹۹، معاونت منابع انسانی دیجی کالا تصمیم بر تدوین و انتشار گزارش سرمایه های انسانی گرفت. گزارش پیش رو متشکل از آمار و ارقام مرتبط با منابع انسانی دیجی کالا در طی سال های فعالیت این مجموعه است. در کنار آمار و ارقام ارائه شده سعی شده است تا گوشه ای از عملکرد تیم منابع انسانی دیجی کالا بر اساس چشم اندازها، استراتژی ها و داستان های موفقیت افراد از تیم های مختلف، مرور شود و در انتها به بررسی ویژگی های تیمی به عنوان یکی از محرک های رشد سریع در دیجی کالا پرداخته شده است.

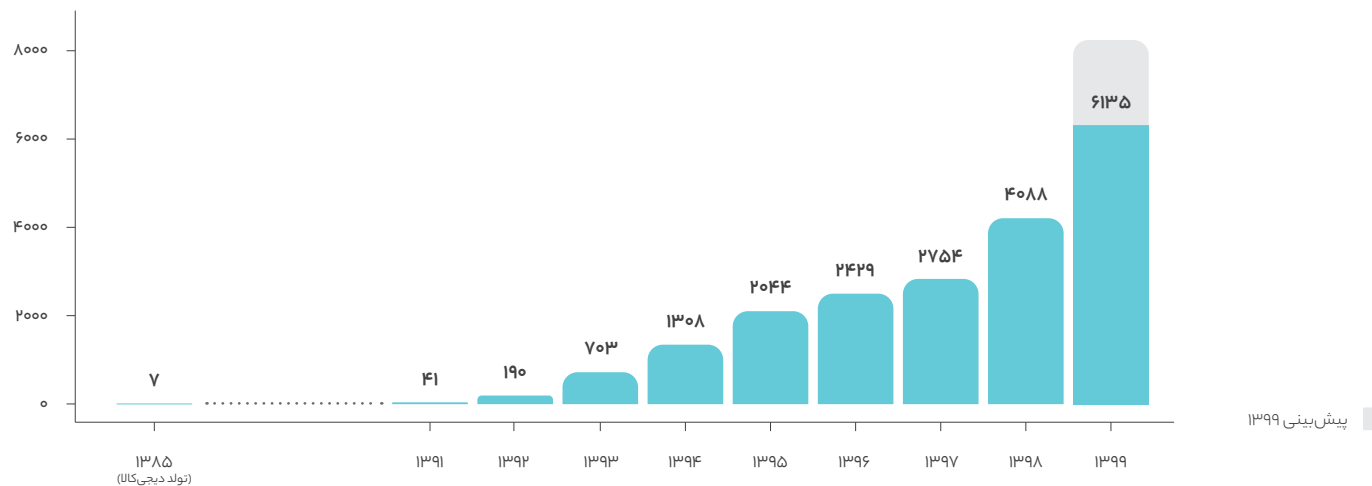
این گزارش، پنجره ای است به دنیای درون دیجی کالا و در جست و جوی بیان تجارب منابع انسانی در یک کسب و کار ایرانی است که رشد معنی داری طی هفت سال گذشته داشته است. این گزارش در کنار رصد عملکرد منابع انسانی دیجی کالا و مرور تجارب آن، می تواند برای کنشگران مدیریت سرمایه های انسانی در سازمان های ایرانی الهام بخش باشد.



فصل اول

سرمایه‌های انسانی از نگاه داده‌ها

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



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

دیجی‌کالا ۵۹۴۴ نفر

دیجی‌پی ۱۲۸ نفر

فیدیبو ۵۲ نفر

دیجی‌نکست ۱۱ نفر

تکنولوژی (Tech)

برنامه‌نویسی، طراحی نرم‌افزار و موارد مرتبط به فناوری اطلاعات

۵%

عملیات (OPS)

پخش و توزیع، انبار، امور مشتریان، محتوا

۷۷%

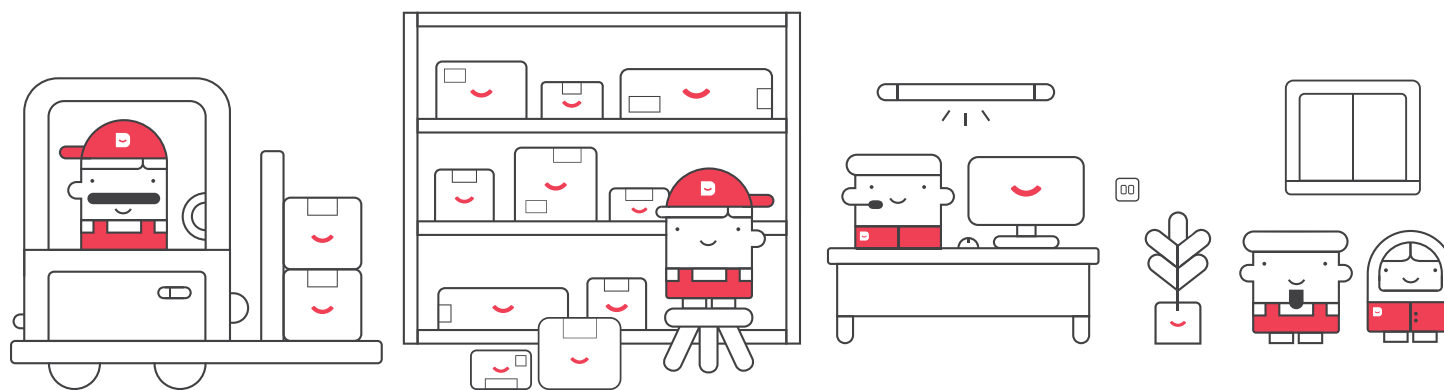
غیر عملیات (Non OPS)

بازاریابی، بازرگانی، مالی، منابع انسانی، حقوقی، توسعه کسب‌وکار، تجربه مشتریان و ریسک

۱۸%

توزیع همکاران به تفکیک نوع کار



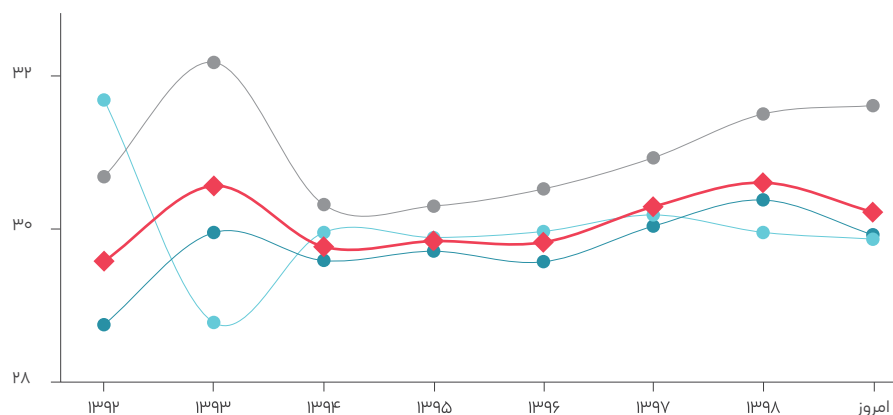


همکاران ما در دیجی کالا چه کسانی هستند؟

سن همکاران دیجی‌کالا چقدر است؟

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

میانگین سن (سال)



۹۸٫۸٪

از همکاران تیم تکنولوژی، از نسل هزاره هستند

۲۵٪

از مدیران دیجی‌کالا، کمتر از ۳۲ سال دارند

۱۸

سن جوان‌ترین همکار در دیجی‌کالا

تیم تکنولوژی
تیم غیرعملیات
دیجی‌کالا
تیم عملیات

”

بیشتر همکاران دیجی‌کالا متولد دهه ۶۰ و ۷۰ هستند، هرچند که با توسعه کسب‌وکار، به تدریج افراد باتجربه‌تر به مجموعه اضافه شدند.



میانگین سنی تمامی همکاران دیجی‌کالا در مقایسه با شرکت‌های برتر دنیا

منبع:
Company Report
Forbes
Payscale

پارسا رستمی، جوانترین همکار تیم تکنولوژی

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

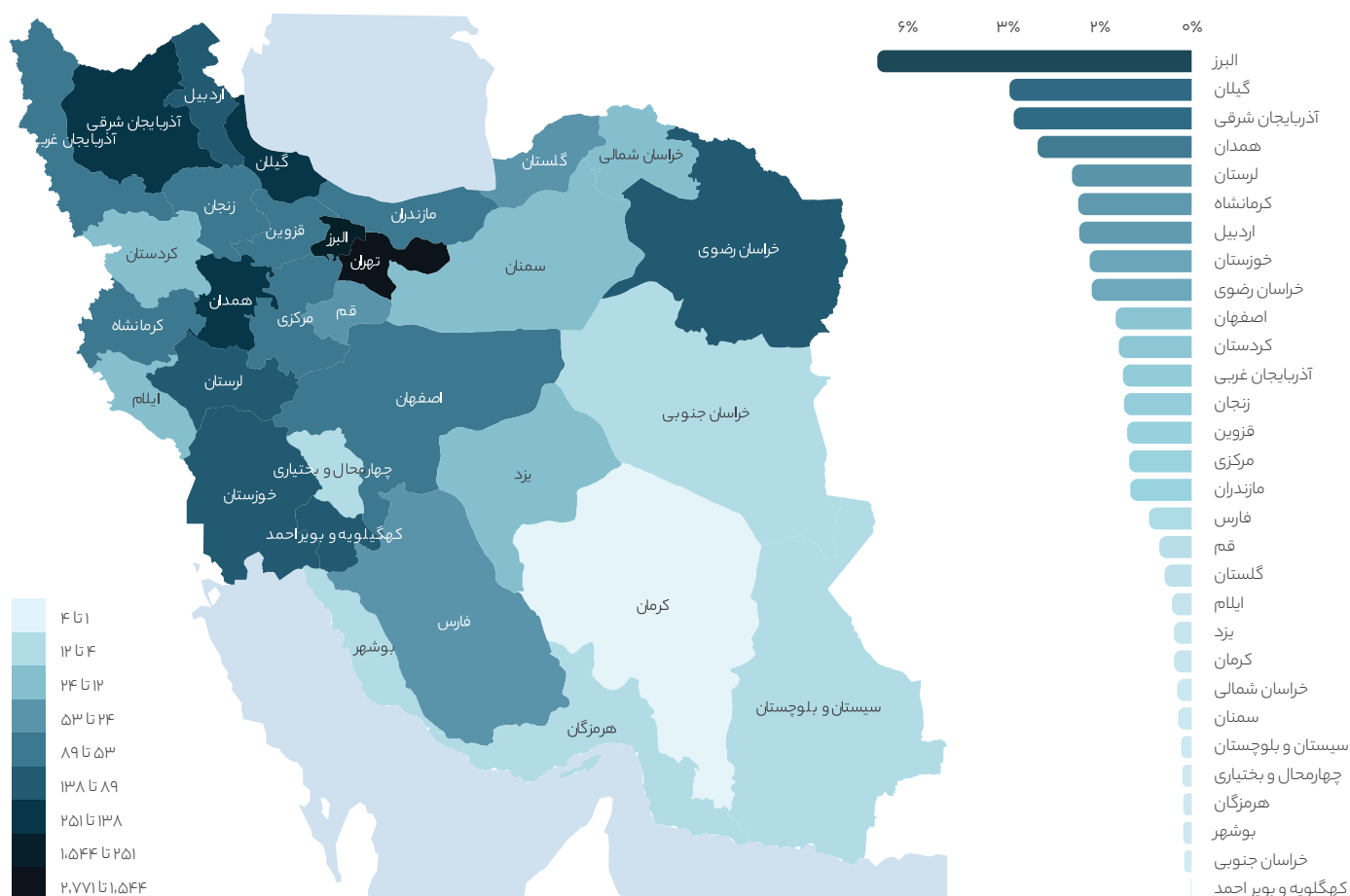
از مهمترین ویژگی های دیجی کالا میشه به اعتماد، حمایت و درکی که نسبت به جوان ها و آدم های با سابقه کاری کمتر داره اشاره کرد. در دیجی کالا به تلاش و توانایی افراد اهمیت داده میشه و به اصطلاح، یک زمین بازی برایشان فراهم می کنه که نتیجه ش انگیزه و پویایی زیاد همکارانه.

همچنین سنجش مستمر توانایی ها، توجه به ایده ها و امکان همکاری با افراد باتجربه و دارای دانش و فهم بالا، فرصت یادگیری و رشد سریع برای همکاران ایجاد کرده. من به آینده دیجی کالا بسیار خوش بین هستم و از نظر من رشد سریع و تغییرات اساسی دیجی کالا حتماً اتفاق های خوبی رو رقم می زنه.



همکاران دیجی‌کالا اهل کجای ایران هستند؟

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



حدود ۵ درصد
همکاران ما در
دیجی‌کالا متولدین غیر
تهرانی هستند.

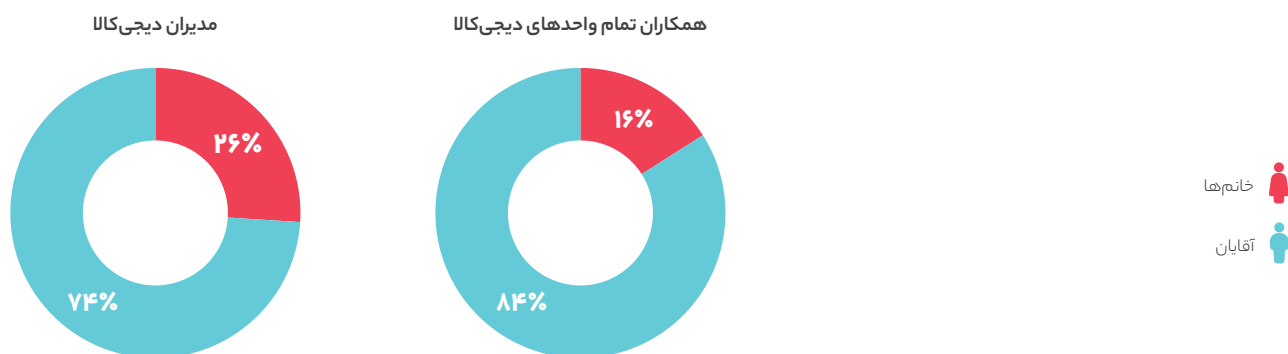
زینب منتظری، هیچ مرزی نیست!

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



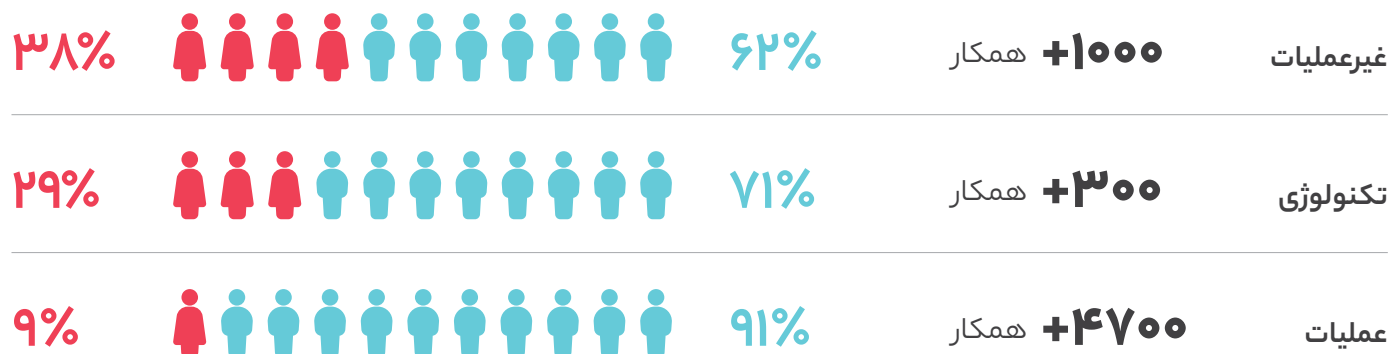
تعداد همکاران خانم و آقا در دیجی‌کالا

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



۲۶%
از مدیران دیجی‌کالا
خانم‌ها هستند

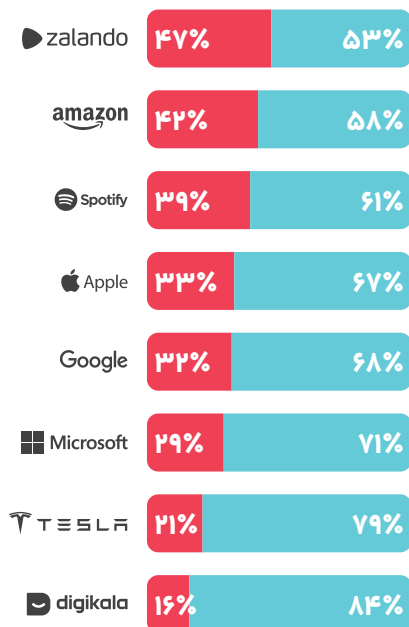
چه تعداد از همکاران دیجی‌کالا زن و چه تعداد مرد هستند؟



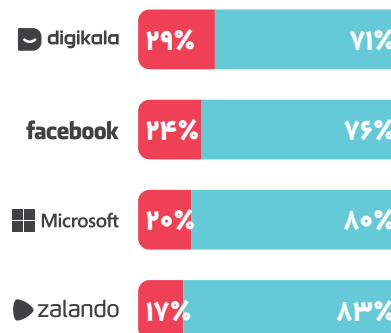
مقایسه دیجی‌کالا با شرکت‌های برتر دنیا از نظر ترکیب جنسیتی



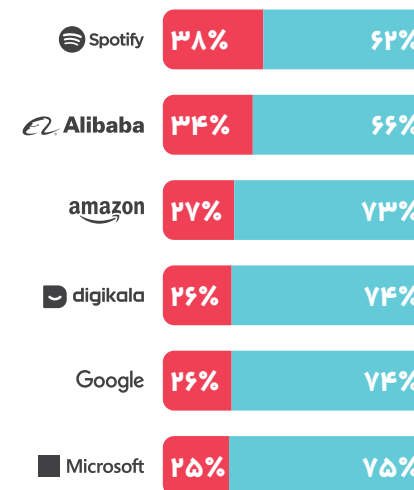
کل همکاران



تیم تکنولوژی



لایه مدیریتی

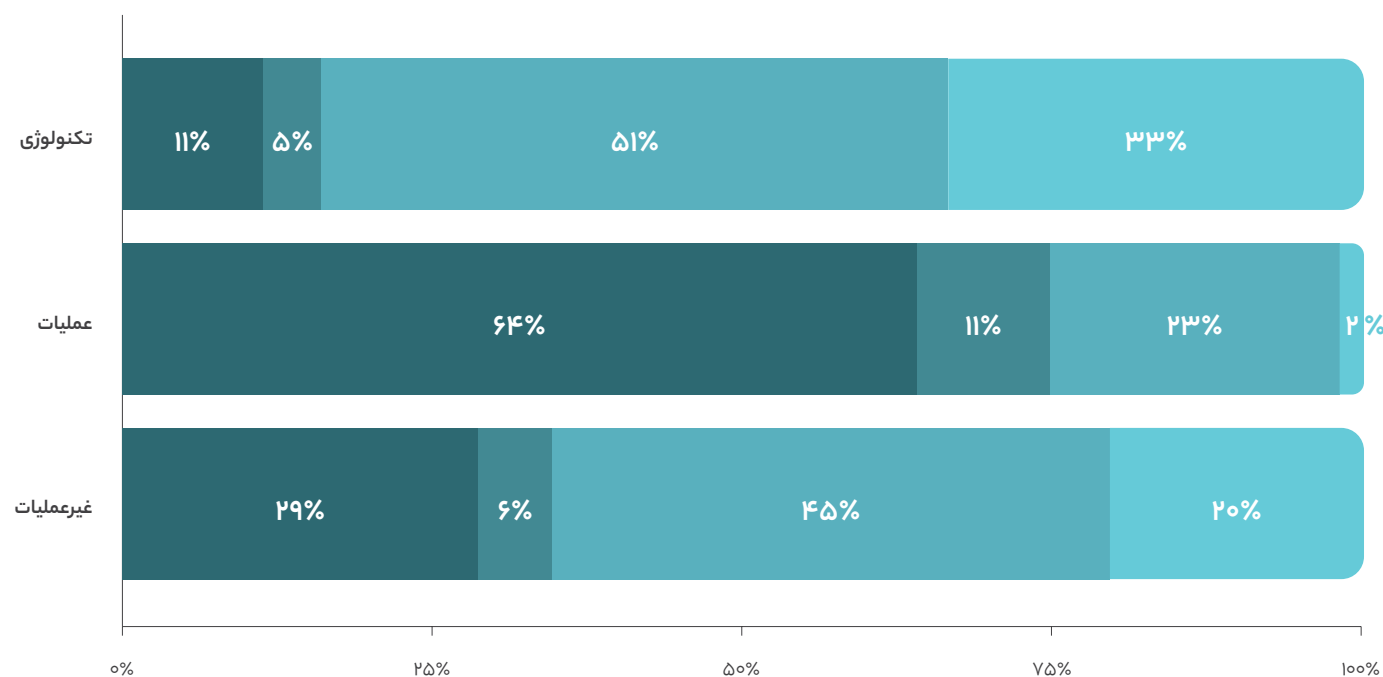


آقایان خانم‌ها

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

تحصیلات همکاران دیجی‌کالا

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



”

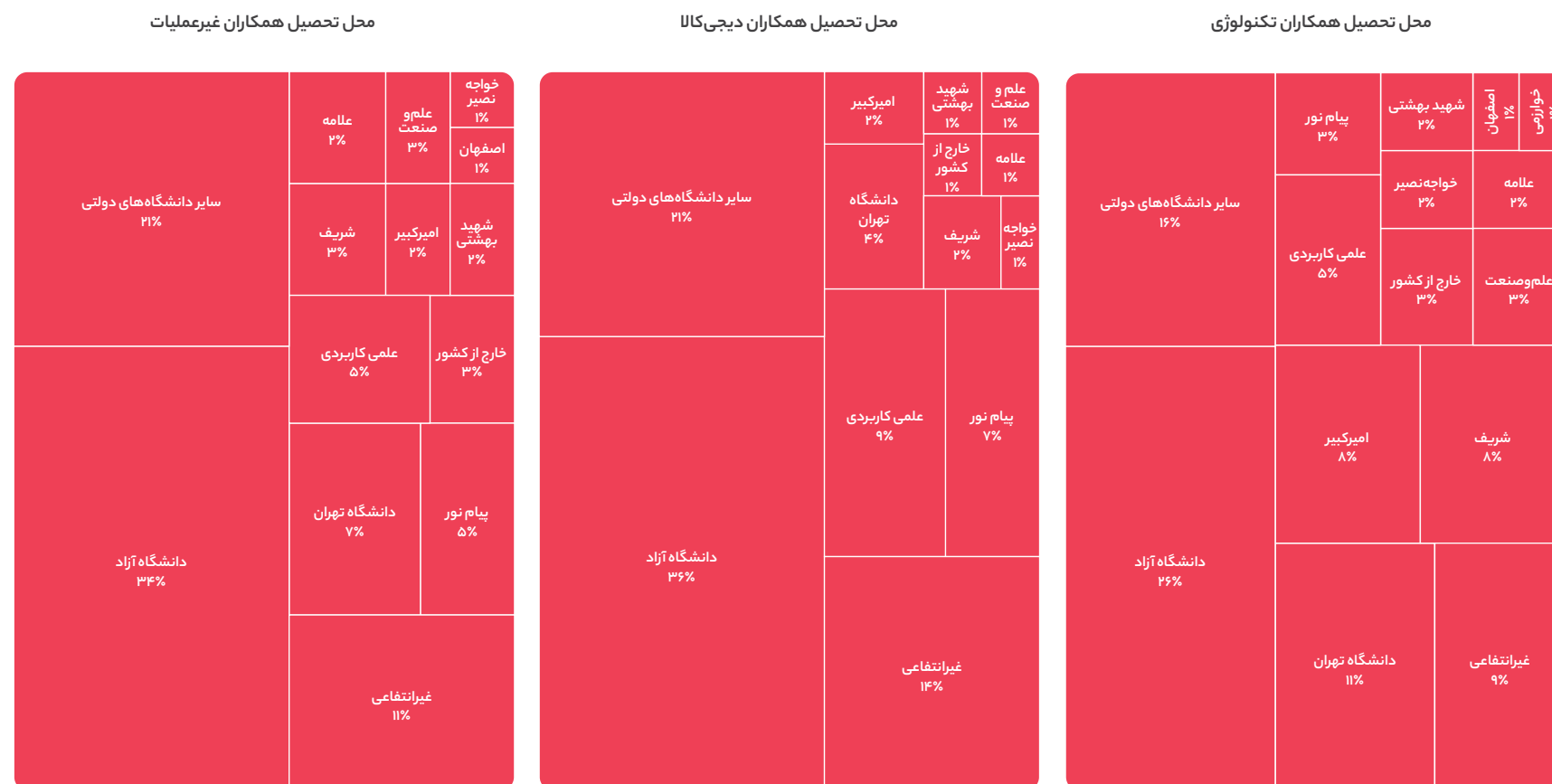
در مجموع ۶۹ درصد همکاران در تیم غیرعملیات و تکنولوژی دیجی‌کالا، مدرک تحصیلی کارشناسی و بالاتر دارند.

دپلم و زیر دپلم کاردانی کارشناسی کارشناسی ارشد و دکتری



همکاران دیجی‌کالا دانش‌آموخته کدام دانشگاه‌ها هستند؟

دیجی‌کالا میزبان تمام کسانی است که فارغ از محل تحصیل، مستعد و به دنبال ارزش آفرینی هستند. بنابراین همکاران دیجی‌کالا از همه دانشگاه‌های کشور و از رشته‌های متنوع گرد هم جمع شده‌اند.



نگار نصیریانی، یک تصمیم سرنوشت ساز

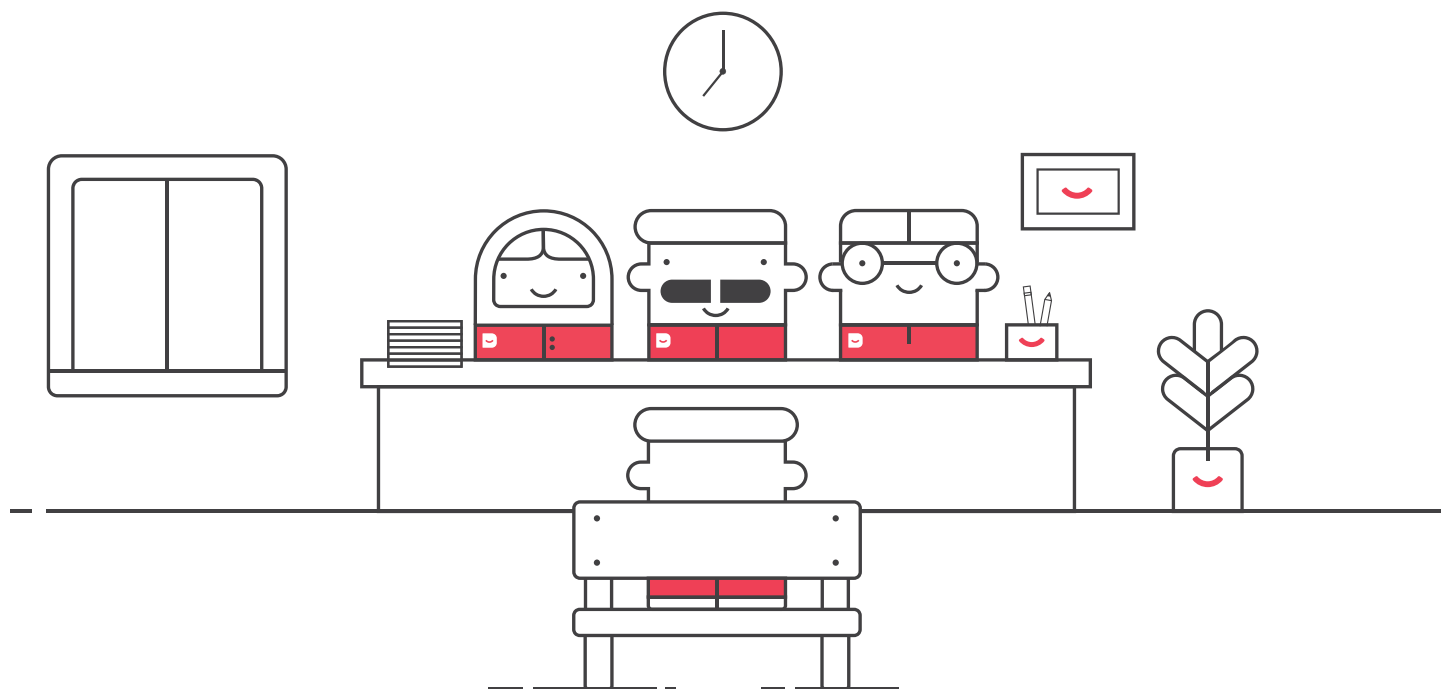
تحصیلاتم رو در سال ۸۸ در رشته مهندسی صنایع دانشگاه شریف شروع کردم و از سال ۹۳ تا ۹۵ در دانشگاه ایالتی پنسیلوانیا آمریکا، مقطع فوق لیسانس رو سپری کردم. با گذشت ۲ سال از برگشتن به ایران، یعنی ۲ سال و نیم پیش، به عنوان کارآموز مدیریت عملیات به دیجی کالا اومدم. پروژه کارآموز مدیریت (Management Trainee) در سال ۹۷ با هدف جذب افراد تازه فارغ التحصیل با انگیزه برای تربیت نفرات کلیدی در سازمان، شروع شده بود. حدود ۱ سال و ۳ ماه در این موقعیت فعالیتیم رو ادامه دادم تا اینکه طی اولین ارتقا شغلیم به عنوان سرپرست یک تیم ۳ نفره در حوزه تحلیل کسب و کار و تحلیل داده، مشغول به کار شدم. ۹ ماه بعد دومین ارتقای من رخ داد و از فروردین ۹۹ مدیر برنامه ریزی عملیات یک تیم ۸ نفره در بخش لجستیک و خدمات مشتریان هستم.

از نظر من در دیجی کالا زحمت و تلاش افراد دیده می شود و مدیران برای تلا شهای همکاران ارزش بسیاری قائل هستند؛ همچنین اعتماد مدیران به همکاران در سپردن مسؤولیت های مهم حتی با وجود تجربه کاری کم، باعث ایجاد حس سهیم بودن در تصمیمات و انگیزه مضاعف می شه.

از تصمیم برگشت به ایران پس از فارغ التحصیلی در آمریکا خوشحالم و دیجی کالا رو به عنوان شانس برای حضور در محیط کاری لذتبخش، یکی از دلایل این خوشحالی می دونم.

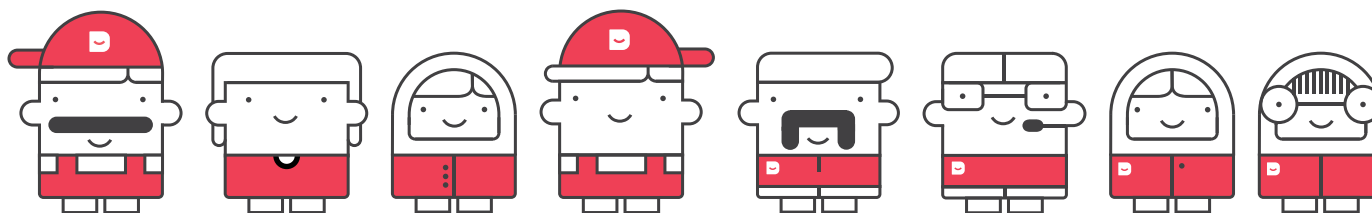






فرایند جذب و استخدام در دیجی کالا چگونه است؟

تنوع شغلی در دیجی‌کالا



طراح موشن گرافیک	متخصص بهداشت محیط	مدیر توسعه کسب و کار	کارشناس فروش	تحلیل گر داده	کارشناس ارتباطات خلاق
مدیر استراتژی برند	کارشناس تبلیغات	توسعه دهنده موبایل	پژوهشگر فلسفه علم و تکنولوژی	مامور ارسال	توسعه دهنده هوش تجاری
کارشناس تجربه مشتریان	خبرنگار	مدیر محصول	عکاس	متخصص کلان داده	کارشناس تولید محتوا
پزشک	راننده لیفتراک	توسعه دهنده فرانت اند	کارشناس حقوقی قراردادهای	متخصص شبکه‌های اجتماعی	جامعه‌شناس
و...	راننده خودروی سنگین	مدیر جذب استعدادها	کارشناس ارتباط با مشتریان	ناظر عملکرد فروشندگان	بازاریاب دیجیتال
				انباردار	

۴۸۶
نوع شغل

“

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



در پشت صحنه یک سفارش چه کسانی ایستاده‌اند؟

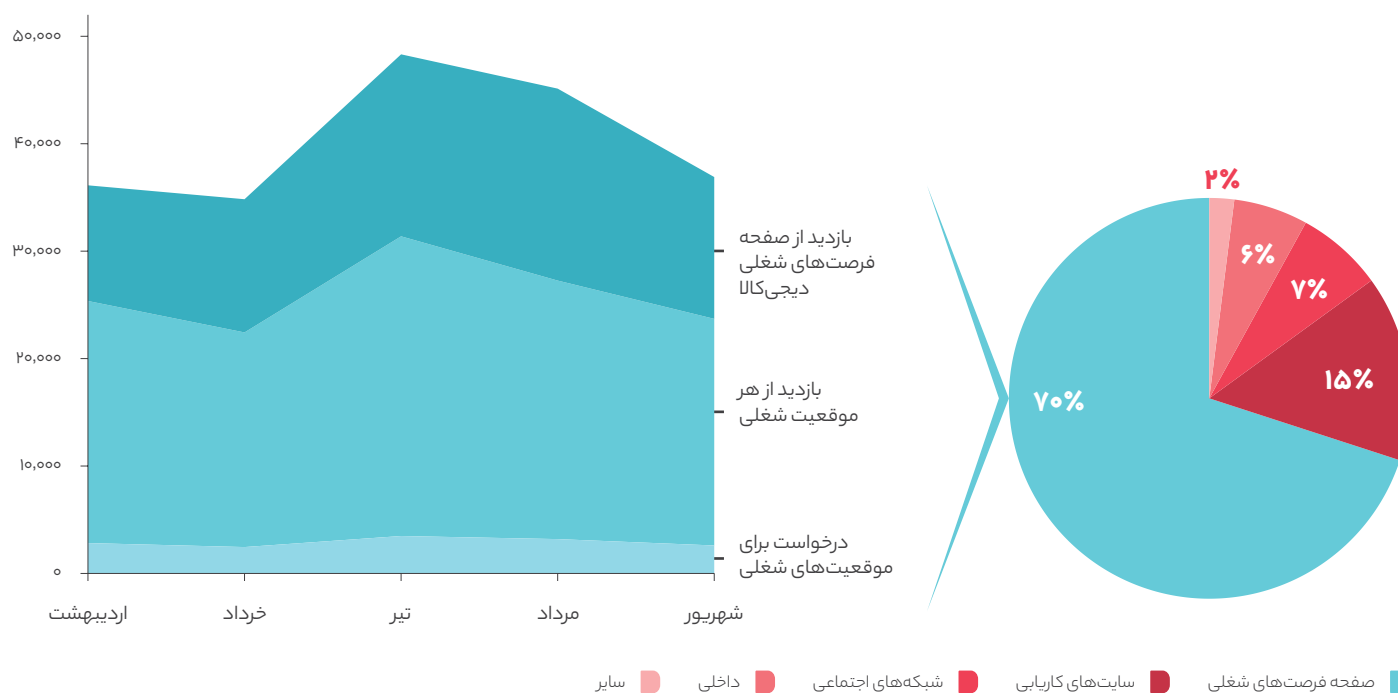
تقریباً روزانه ۴۰۰ هزار آیتم کالا به دیجی‌کالا سفارش داده می‌شود. اپراتورهای واحد عملیاتی ما، به ازای هر آیتم به‌طور میانگین ۱۶ ثانیه پیاده‌روی دارند و این یعنی بیشتر از هزار و سیصد ساعت پیاده‌روی در یک روز!

در سال ۹۸ مسافتی که برای ارسال کالاها طی شده تا به دست مشتری‌ها برسد ۳۳ میلیون کیلومتر بوده؛

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

کارجویان چگونه برای دیجی‌کالا رزومه ارسال می‌کنند؟

کارجویان دیجی‌کالا از راه‌های متنوعی رزومه خود را ارسال می‌کنند اما بیشترین دریافت رزومه از صفحه فرصت‌های شغلی دیجی‌کالا (Career.digikala.com) اتفاق می‌افتد. به طور متوسط در نیمسال اول ۹۹، حدود ۵ درصد از کارجویانی که به صفحه فرصت‌های شغلی مراجعه کردند، استخدام شدند.



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

نرخ تبدیل صفحه فرصت‌های شغلی

۵٪

متوسط تعداد مشاهده صفحه فرصت‌های شغلی دیجی‌کالا در یک ماه

۴۰ هزار

از دانش تا تجربه (Experience Zone)

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



علی محمد فروتن‌نژاد
مدیر ارشد مهندسی نرم افزار



نوید شهدی
مدیر ارشد هوش مصنوعی و داده‌های کلان



محمد صفری
مدیر ارشد عملیات



مرجان سلیمانی
مدیر برنامه‌ریزی بازاریابی



محمد نظری
مدیر ارشد مهندسی نرم افزار



کیوان محیط مافی
مدیر ارشد محصول



روزبه کریمی
مدیر هوش مصنوعی و دواپس

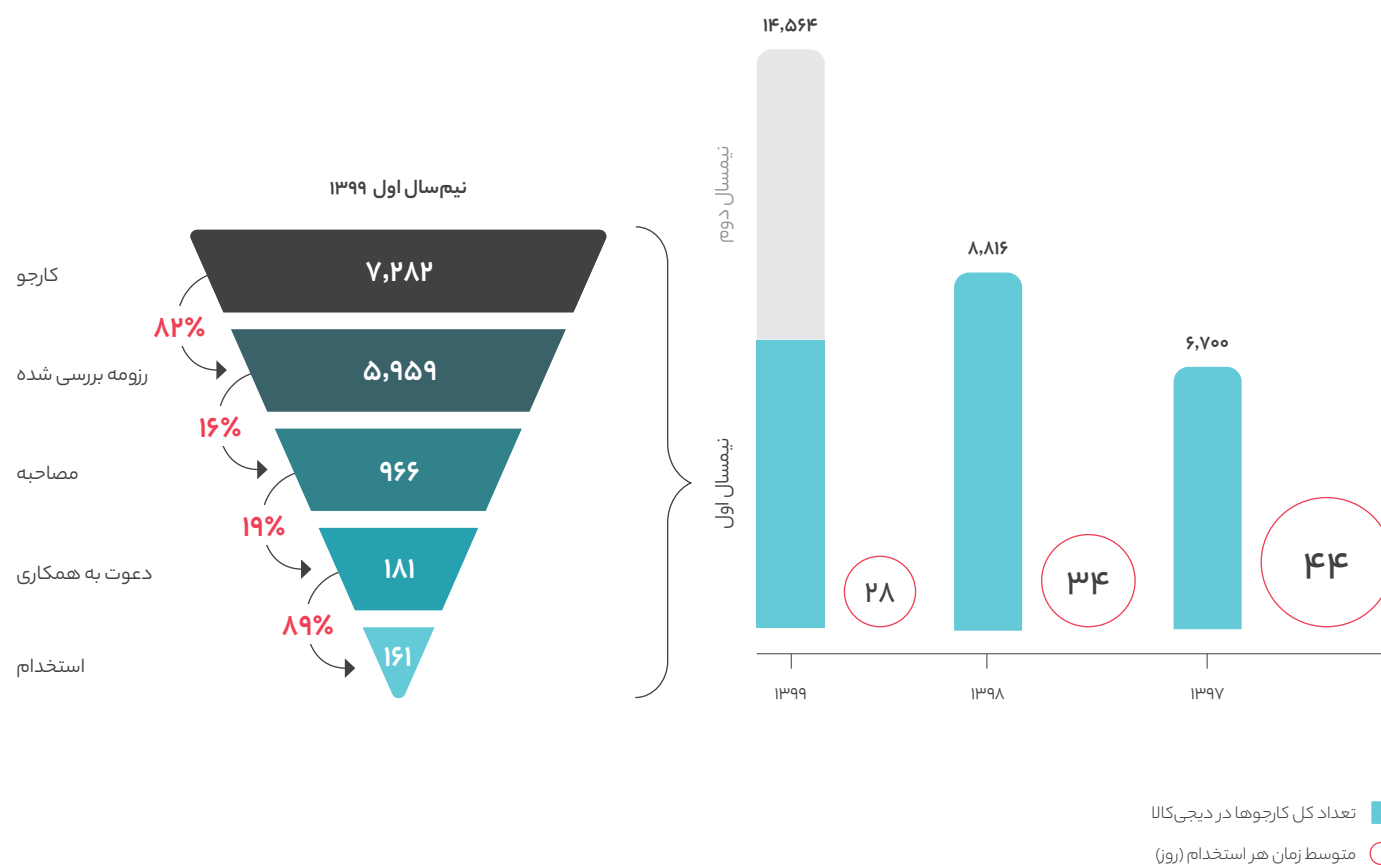


علی عموزاده
مدیر ارشد بازرگانی



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

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



“

به طور متوسط بیش از ۱۶ درصد افرادی که در مصاحبه شغلی دیجی‌کالا شرکت کرده‌اند، در نهایت استخدام شدند.

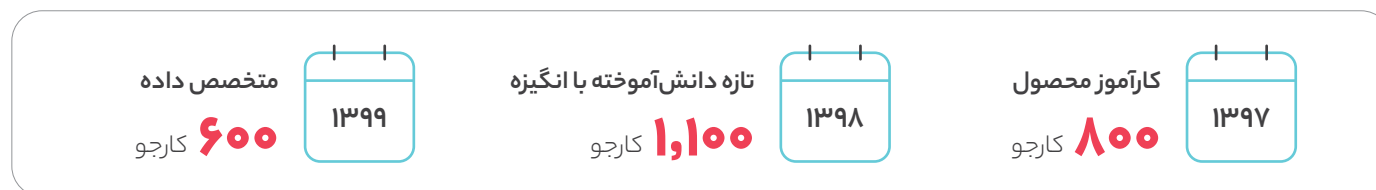
۱۶۶ استخدام در یک روز!

همه‌گیری جهانی کرونا برای دیجی‌کالا جدال واقعی بین مسؤولیت‌پذیری در قبال مشتریان و تعهد به حفظ سلامت همکارانمان و خانواده آنها بود. برای حفظ سلامت همکاران دیجی‌کالا در روزهای بحرانی شیوع ویروس کرونا، از آنجا که امکان دورکاری برای همه بخش‌ها فراهم نبود، علاوه بر کنترل روزانه سلامت همکاران، کاهش شیفت‌های کاری در اولویت قرار گرفت. در این روزها دیجی‌کالا با استخدام نزدیک به ۲۰۰۰ نیروی عملیاتی، تلاش کرد تا کیفیت ارائه خدمات به مشتریان را حفظ کند. جذب ۲۰۰۰ نیرو در دوران کرونا یک دستاورد بزرگ برای تیم منابع انسانی دیجی‌کالا است و این یعنی بیش از ۶۰۰ مصاحبه و ۱۶۶ استخدام در یک روز!

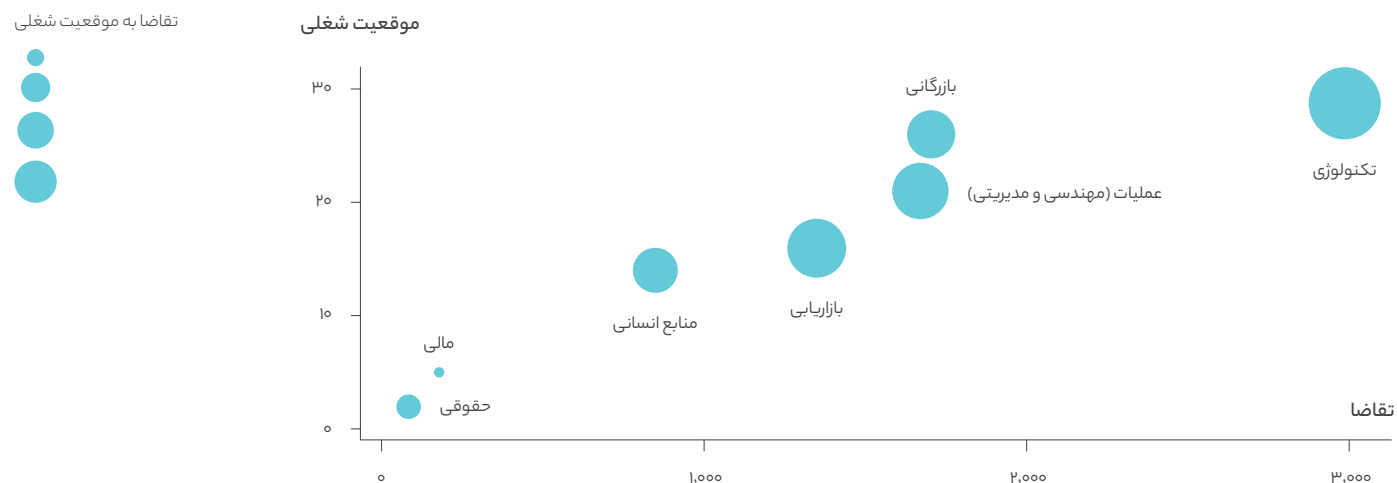


کدام موقعیت‌های شغلی در بین نیروهای ستادی* بیشترین کارجو را دارند؟

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



کدام واحد در سال ۹۸ بیشترین فرصت شغلی و بیشترین کارجو را داشته است؟



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

”

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

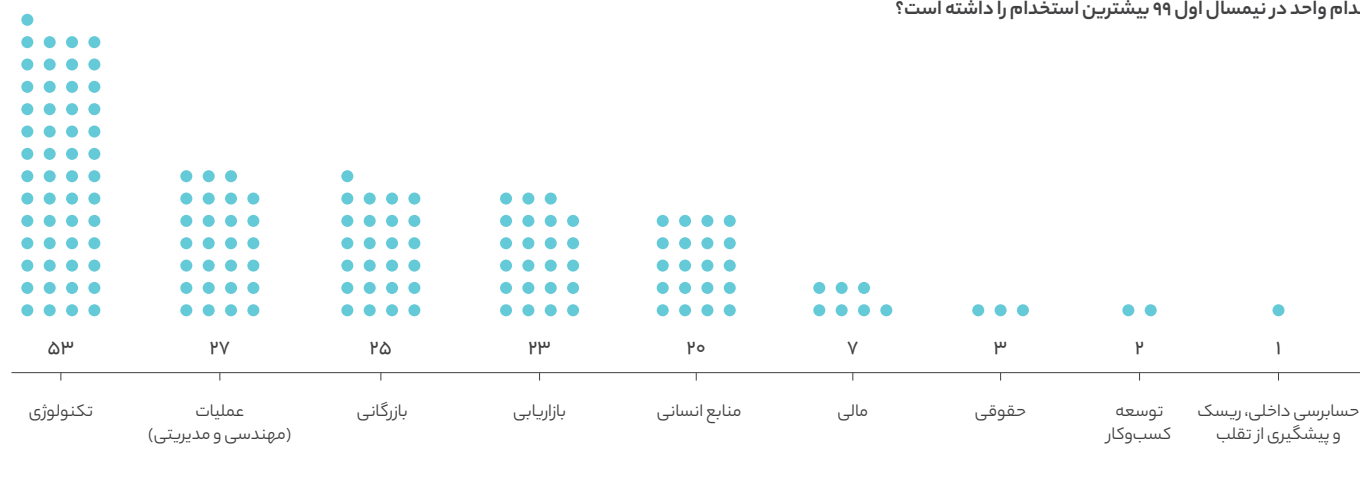


از راه دور کد بزن!

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

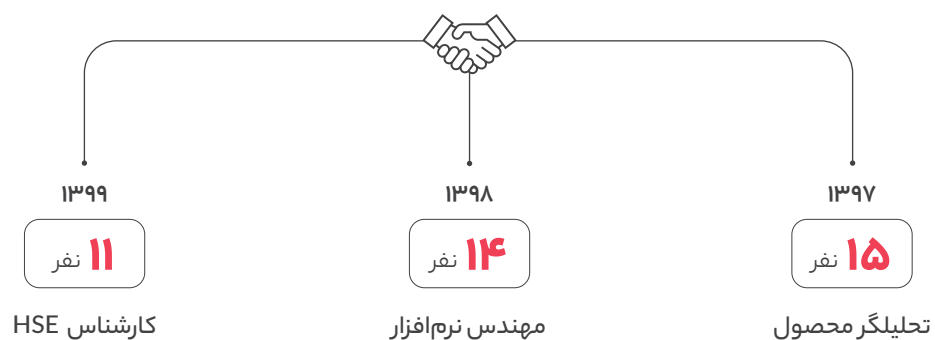
کدام موقعیت‌های شغلی در بین نیروهای ستادی بیشترین استخدام را دارند؟

کدام واحد در نیمسال اول ۹۹ بیشترین استخدام را داشته است؟



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

کدام موقعیت‌های شغلی در سال‌های اخیر بیشترین استخدام را داشته‌اند؟



ورود به دیجی‌کالا در تیم عملیات چگونه است؟

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

تعداد استخدام تیم عملیات در نیمسال اول ۹۹



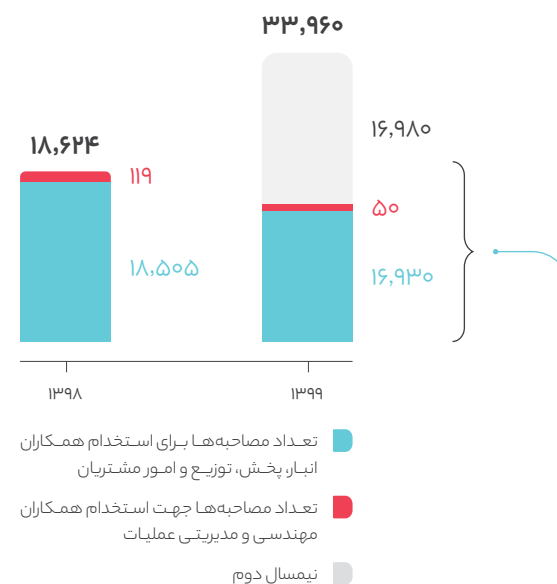
در مجموع ۳۰۲۸ همکار جدید در نیمسال اول ۹۹، به تیم عملیات دیجی‌کالا پیوستند.

$$۳۰۰۱ \text{ نفر} + ۲۷ \text{ نفر} = ۳۰۲۸ \text{ نفر}$$

تعداد استخدام همکاران انبار، پخش، توزیع و امور مشتریان

تعداد استخدام همکاران مهندسی و مدیریتی تیم عملیات

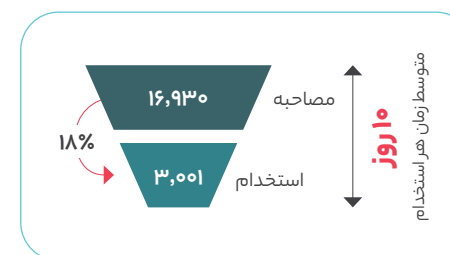
تعداد کل استخدام تیم عملیات



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

تعداد مصاحبه‌ها جهت استخدام همکاران مهندسی و مدیریتی تیم عملیات

نیمسال دوم

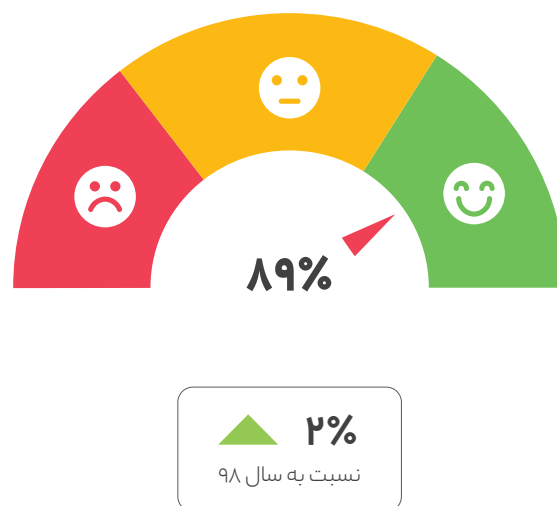




کارجویان چقدر از فرایند جذب و استخدام در دیجی‌کالا رضایت دارند؟

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

میانگین رضایت کارجویان از فرایند جذب

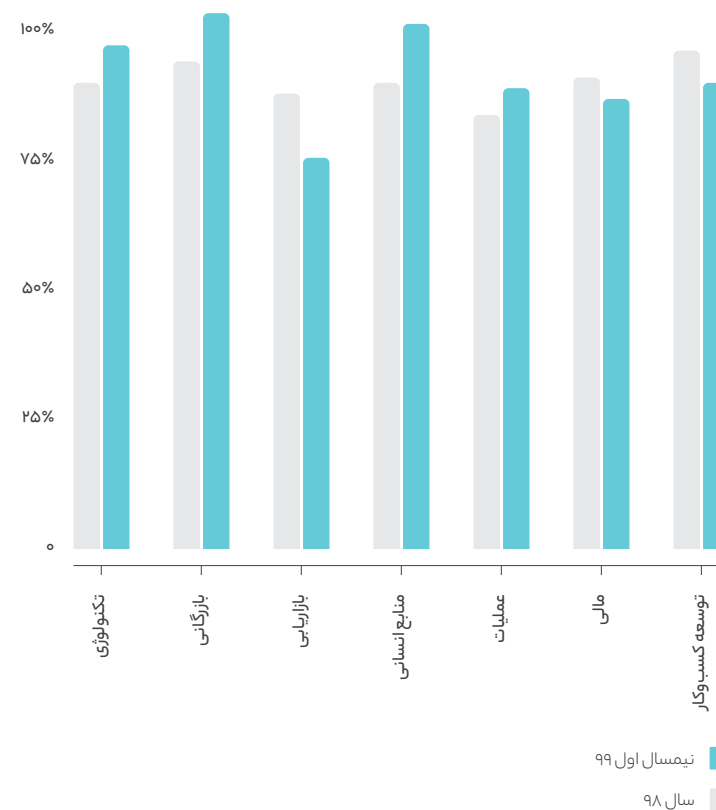


عمده‌ترین دلایل نارضایتی

- عدم پاسخگویی بعد از مصاحبه
- معطلی مصاحبه شونده

عمده‌ترین دلایل رضایت

- سؤالات دقیق و مرتبط
- برخورد حرفه‌ای



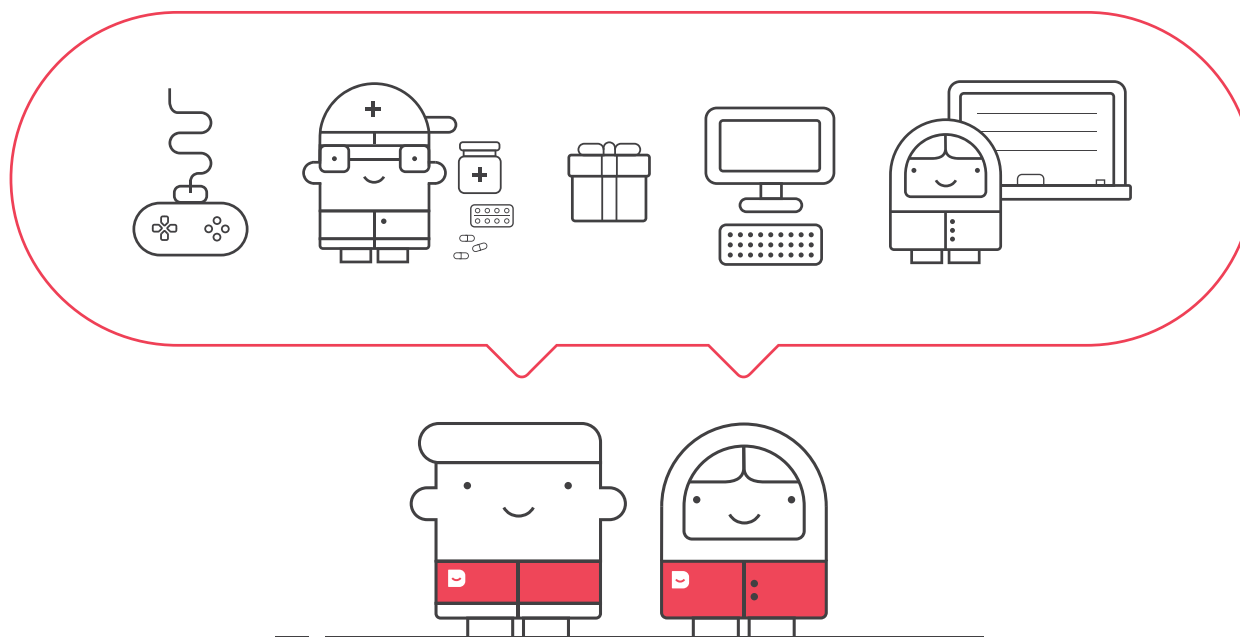
میانگین رضایت
کارجویان نسبت به سال
۹۸ به‌رغم گستردگی
و پیچیدگی‌های
موجود در فرایند جذب
دیجی‌کالا ۲ درصد
افزایش داشته است.

مدیران چقدر از فرایند جذب و استخدام رضایت دارند؟

تیم منابع انسانی به عنوان تیم خدمت رسان به دیگر تیمها وظیفه خود می‌داند تا با رویکرد مشتری محوری، فرایند جذب را برای مدیران تسهیل و میزان رضایت آنها را بهبود دهد. در این ارزیابی، ۴ شاخص کیفیت کارجویان معرفی شده، نظر و راهنمایی منابع انسانی، رضایت از نوع چیدمان پروسه جذب و استخدام و نگرش مشتری محوری بررسی می‌شود.



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



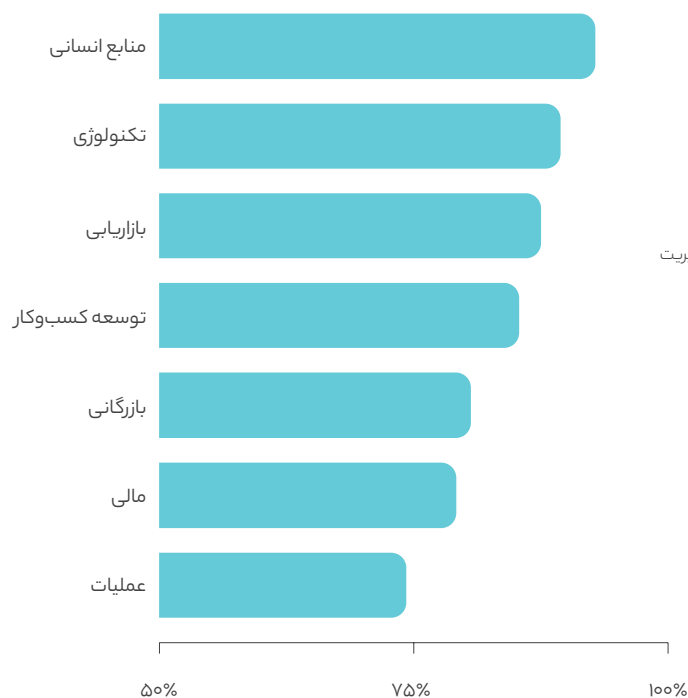
همکاران از حضور در دیجی کالا چه تجربه‌ای دارند؟



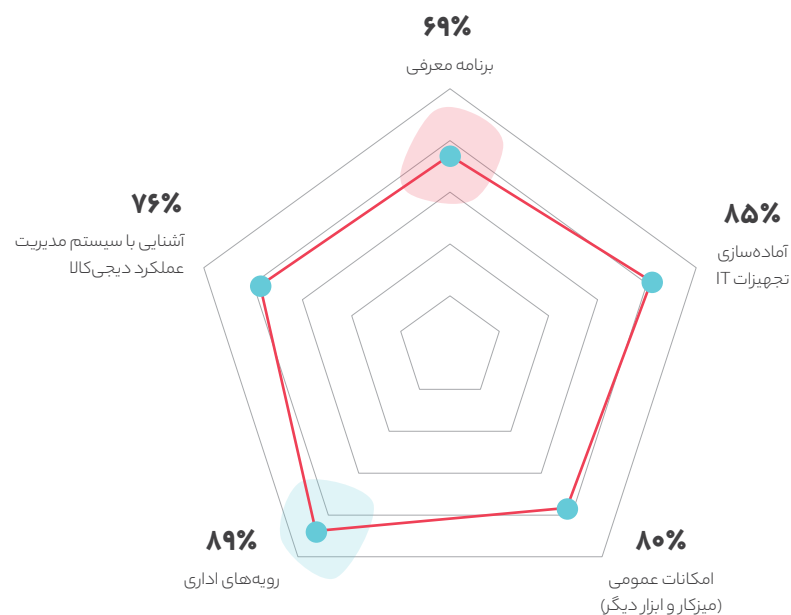
همکاران جدید چقدر از فرایند جامعه‌پذیری (Onboarding) رضایت دارند؟

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

میزان رضایت همکاران تیم‌های مختلف از فرایند جامعه‌پذیری چگونه است؟



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



به طور متوسط میزان رضایت همکاران جدید از فرایند جامعه‌پذیری دیجی‌کالا ۸۰٪ است.



فضایی برای چالش و شادی!

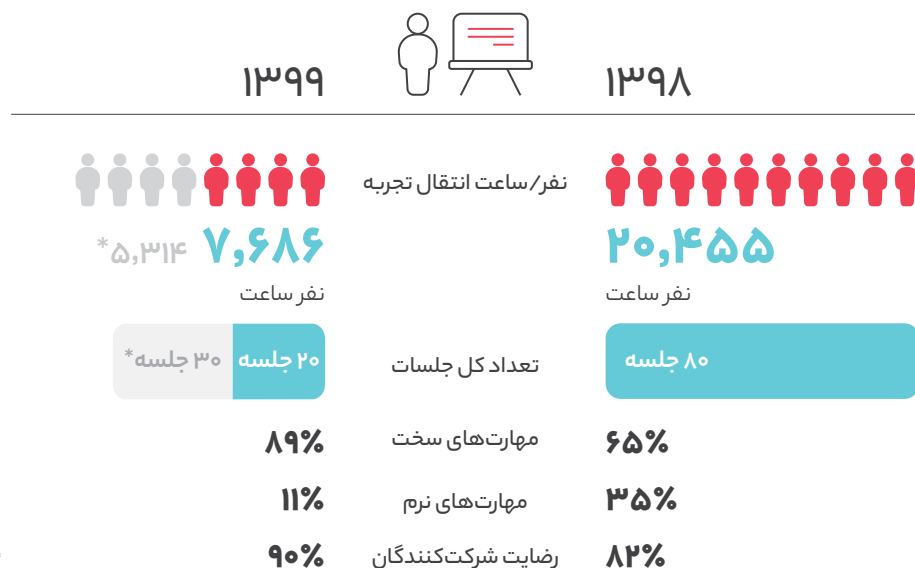
یادش بخیر پیش از کرونا همه چیز متفاوت بود؛ همیشه مسابقه‌های هیجان انگیز برگزار می‌کردیم. هرچند که حالا با هم با رعایت پروتکل‌های بهداشتی امکانات مختلفی مثل کنسول بازی و مسابقه آنلاین در اختیار تیم‌ها قرار گرفته. ما حتی لیگ فیفا هم در دیجی‌کالا برگزار کردیم که تیم عملیات مرکز پردازش دانش، مقام اول را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

انتقال تجربه و اشتراک دانش در دیجی‌کالا چگونه می‌شود؟



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

* تخمین نیم‌سال دوم ۱۳۹۹



۲,۰۹۲



کاربر

۲۲,۲۳۹

ویدئوهای دیده شده

۱,۷۹۱

آموزش‌های دریافت شده

mitalearn.com

مسیر هموار یادگیری در بستر آنلاین

+۲۵۰



ساعت دوره آنلاین



تیم HSE، مراقبان سلامت دیجی کالا

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

- بیش از ۳۰۰۰ نفر ساعت آموزش در بدو استخدام
- بیش از ۱۰۰۰ نفر ساعت آموزش واکنش در شرایط اضطراری
- ۴۵۰ نفر ساعت آموزش ارگونومی
- بیش از ۱۹۰ نفر ساعت آموزش ایمنی به صورت حضوری و دوره رانندگی تدافعی به صورت غیر حضوری برای تحصیلداران

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

ارزیابی ۳۶۰ درجه و بررسی عملکرد مدیران دیجی‌کالا

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

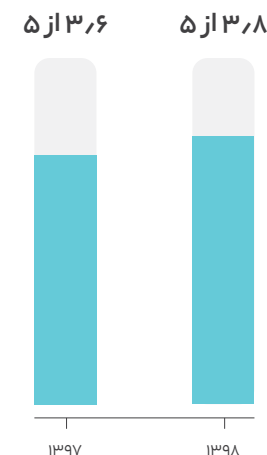


بر اساس نتایج
ارزیابی‌های اخیر،
عملکرد مدیران
دیجی‌کالا در سال ۹۸ از
نگاه همکاران، نسبت به
سال گذشته ۷۵ درصد
بهبود داشته است.

ارزیابی ۳۶۰ درجه در سال ۱۳۹۸



مقایسه سالانه نمره کلی عملکرد مدیران دیجی‌کالا



۷۵٪

بهبود عملکرد مدیران از نگاه همکاران

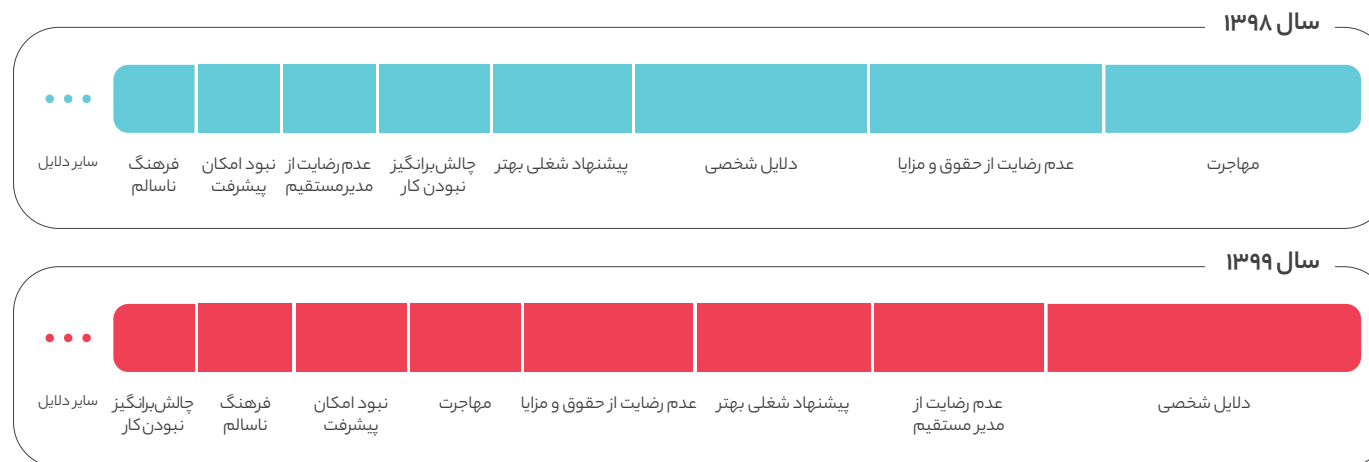
سامانه سوت زنی، شفافیت و برخورد با تخلف

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



خداحافظی با دیجی‌کالا

عمده‌ترین دلایل خروج همکاران از دیجی‌کالا



طول دوره همکاری افراد با دیجی‌کالا در مقایسه با شرکت‌های برتر دنیا



از همکارانی که از تیم تکنولوژی در سال ۹۸ رفتند، به دلیل مهاجرت از دیجی‌کالا خارج شدند. **۵۱%**

اقدامات دیجی‌کالا برای کاهش نرخ خروج همکاران

- تدوین برنامه حقوق و مزایای مناسب
- غنی‌سازی شغل افراد در طول مسیر شغلی آنها
- برگزاری جلسات بازخورد دوره‌ای
- اجرای برنامه‌های eNPS* و ارزیابی ۳۶۰ درجه

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

در سال ۱۳۹۸ نرخ خروج همکاران دیجی‌کالا در بخش ستادی، به دلیل تمرکز ویژه دیجی‌کالا بر شناسایی دلایل خروج همکاران و انجام اقدامات لازم، نسبت به سال ۹۷ کاهش ۱۳ درصدی را تجربه کرد.



سیاوش طالبی، همچنان دیجی کالا را دنبال می‌کنم

تجربه من در دیجی کالا از تیم توسعه کسب و کار شروع شد و آخرین مسؤولیت‌م هدایت تیم تحلیل و برنامه ریزی پروژه‌ها در تیم عملیات بود. مسؤولیت این تیم، تسهیل فرایند تصمیم‌گیری داده‌محور و به کارگیری کار تیمی برای ایجاد سرویس‌های جدید و بهبود فرایندهای کسب و کار است. من بعد از دیجی کالا به استرالیا مهاجرت کردم و در حال حاضر در شرکت Forever New Clothing، یکی از برجسته‌ترین شرکت‌های فعال در حوزه مد و پوشاک در کشور استرالیا هستم. وظیفه من هدایت تحلیل و بهبود کسب و کار است. دیجی کالا یک تیم جوان و حرفه‌ای‌ست که هر روز با چالش‌هایی از جنس دغدغه‌های بزرگترین کسب و کارهای دنیا روبرو می‌شود؛ چالش‌هایی که برای غلبه بر آنها چاره‌ای جز استفاده از نوآوری، تخصص و جسارت برای ایجاد کردن تکنولوژی‌ها و فرایندهای هم‌سطح با روش‌های ایده‌آل‌ها در دنیا نیست.

بسیاری از روش‌های کاری دیجی کالا، در کسب و کارهای خوب کشورهای پیشرفته هم ارزشمند و قابل تکرار؛ کسب و کارهایی که بسیاری از آنها مزیت دسترسی به برجسته‌ترین محصولات و خدمات در حوزه تکنولوژی و مشاوره رو دارند. این در حالی‌ست که دیجی کالا، به تنهایی قدم در راه ساختن و توسعه این طیف وسیع از فعالیت‌ها گذاشته است. با اینکه دو سال از مهاجرت‌م می‌گذره و از فضای کسب و کاری ایران دور شدم اما همیشه دیجی کالا را دنبال می‌کنم و از اینکه روزی آنجا کار می‌کردم افتخار می‌کنم.



فصل دوم

سرمایه‌های انسانی و نگاهی به راهکار مسأله‌ها

سخن معاون منابع انسانی دیجی کالا



دیجی کالا پیشران خلق تجربه خرید آنلاین در ایران بوده است و در طول این سال ها با ارائه خدمات مختلف در حوزه تجارت الکترونیک تلاش کرده است با مخاطبان مختلف خود در سطح جامعه همراه شود. باور اصلی دیجی کالا، ایجاد تجربه خوشایند و ثبت لبخند بر چهره همه ذی نفعانش است. بدون تردید اصلی ترین داشته ما، سرمایه های انسانی ماست. تک تک سرمایه های انسانی دیجی کالا در همه ی بخش های آن، شبانه روز در تلاش هستند که در نهایت لبخند رضایت مشتریان را ایجاد کنند.

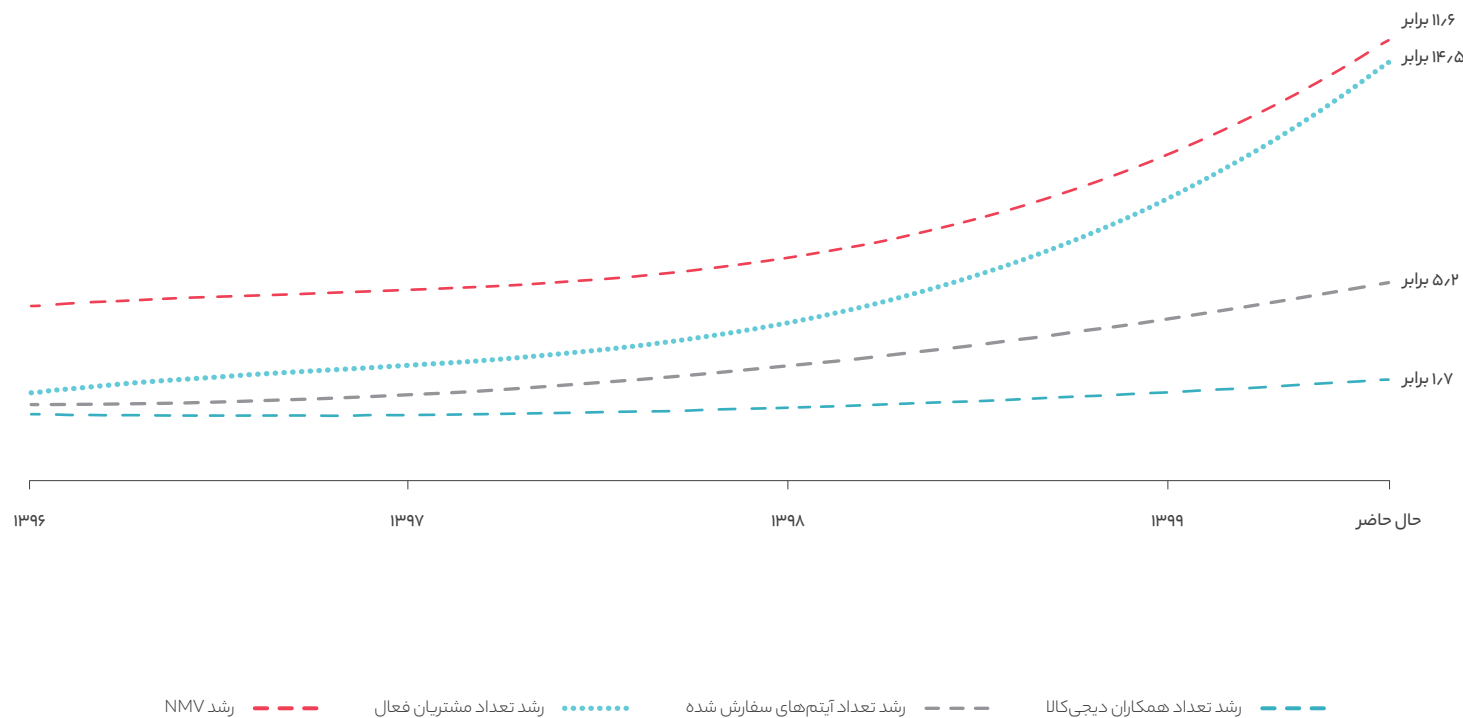
ما به خوبی می دانیم که هنوز در آغاز این راه هستیم؛ راهی که با رویا پردازی ما پیوند خورده است. ماهیت رشد در مدل های کسب و کارهای دیجیتال بسیار متفاوت تر از مدل های سنتی کسب و کار است. از قاب نگاه من، این تفاوت اساسی باید الهام بخش ما برای توجه جدی تر به نسل جدید استعداد های ایران باشد.

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

چشم انداز ما این است که با کمک و مشارکت همه سرمایه های انسانی مان، فرهنگ سازمانی خود را مطابق با سرعت رشد دیجی کالا ایجاد کنیم. استراتژی ما، چابکی با رویکرد داده محوری و مبتنی بر طراحی و توسعه ی پلتفرم هایی است تا تصمیم های بهتری بگیریم. ما می خواهیم دیجی کالا بهترین محیط کار و زندگی برای همه ی سرمایه های انسانی مان باشد و این یعنی حرکت در راستای خلق لبخند رضایت مشتریان ما.

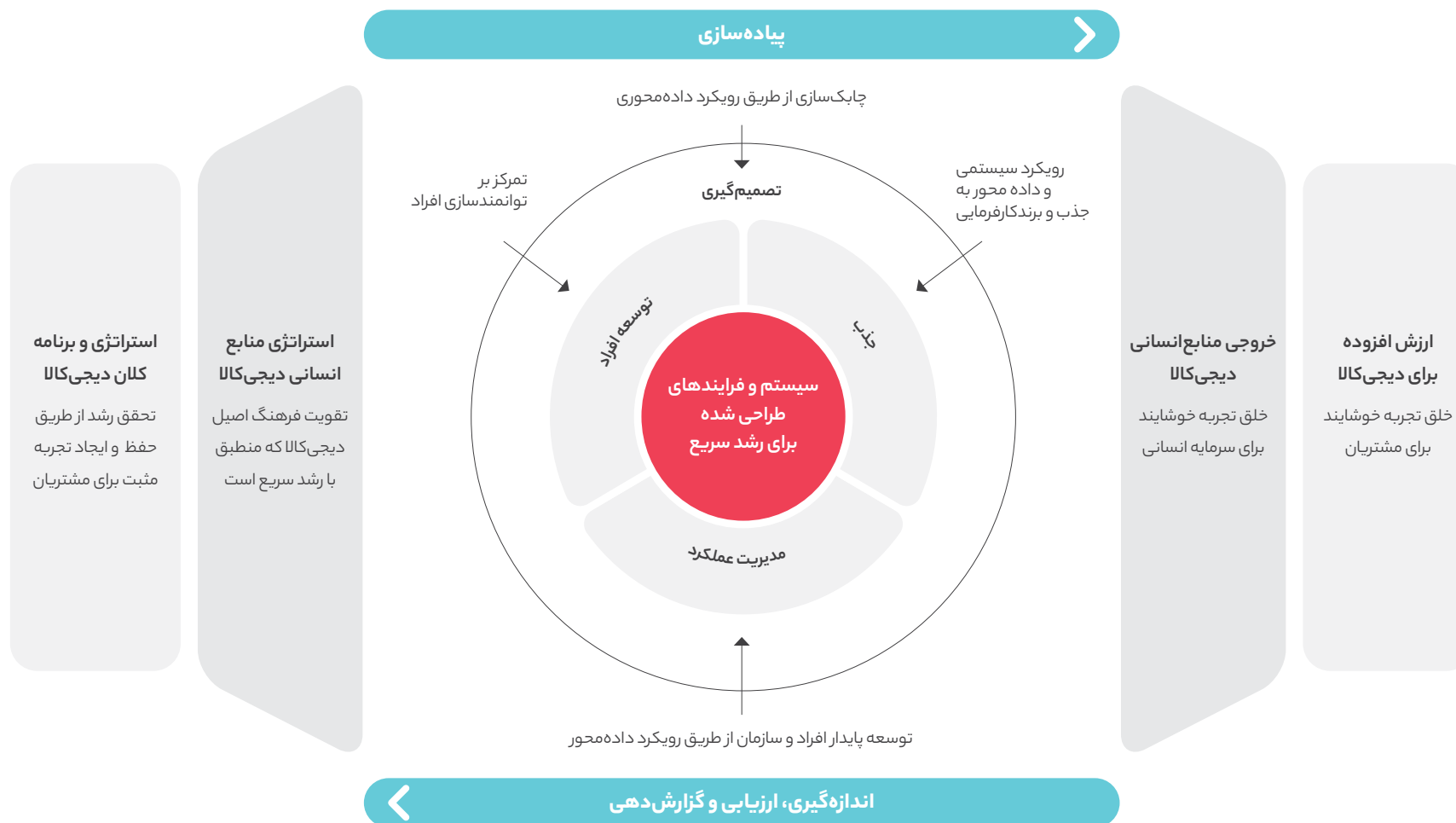
افزایش بهره‌وری همکاران دیجی‌کالا با رویکرد داده محوری

با اینکه از سال ۹۶ تا به حال میزان NMV ۱۱٫۶ برابر، تعداد مشتریان فعال ۱۴٫۵ برابر و تعداد آیتم‌های سفارش داده شده ۵٫۲ برابر شده است، تعداد همکاران دیجی‌کالایی فقط ۱٫۷ برابر رشد کرده است که نشان دهنده افزایش بهره‌وری همکاران، توسعه‌ی پلتفرم‌ها و سیستمی کردن پروسه‌هاست.





چشم‌انداز و استراتژی سرمایه انسانی دیجی‌کالا



ساختار منابع انسانی دیجی‌کالا (سال ۱۳۹۹)



نسبت تعداد همکاران منابع انسانی به کل همکاران



”

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

SHRM در مطالعه‌ای با بررسی ۸۳ شرکت خرده‌فروشی، نسبت تعداد همکاران منابع انسانی به کل همکاران را در این شرکت‌ها، رصد کرده است. این نسبت در ۲۵٪ شرکت‌ها کمتر از ۰,۷۷٪، در ۲۵٪ دیگر بیشتر از ۲٪ و در ۵۰٪ باقی‌مانده، بین ۰,۷۷٪ و ۲٪ بوده است. این نسبت در دیجی‌کالا در گذر زمان در همین محدوده قرار داشته است.

* Society for Human Resource Management انجمن مدیریت منابع انسانی

دیجی‌پی

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

FAITH:

Flexibility
Agility
Integrity
Transparency
Happiness

امروز دیجی‌پی بیش از ۱۵۰ نفر همکار دارد و پیش‌بینی می‌شود این خانواده تا سال آینده به بیش از ۲۰۰ نفر توسعه یابد.



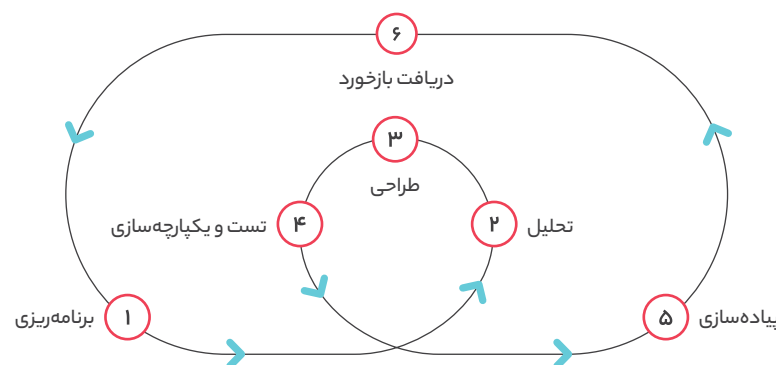
نقشه راه دیجی‌کالا در حل مسائل مرتبط با رشد سریع

راهکارها	اقدامات دیجی‌کالا	مسائل مرتبط با رشد سریع
پلتفرم منابع انسانی HRIS	چابک سازی از طریق رویکرد داده محوری برای آنکه در دیجی‌کالا در کوتاه‌ترین زمان، بهترین تصمیم‌ها را بگیریم باید با چابک‌سازی سازمان به سیستمی شدن فرایندها کمک کنیم.	۱- در وضعیت رشد سریع، چطور بهترین تصمیم‌ها را می‌گیریم؟
رویکرد سیستمی و داده‌محور به جذب	رویکرد سیستمی و داده محور به جذب و برند کارفرمایی برای تبدیل دیجی‌کالا به بهترین محل کار نیاز است تا از طرفی تجربه مثبتی برای کاندیدها و همکاران در بدو ورود ایجاد کنیم و از طرف دیگر با داده محور کردن فرایندها از خطاهای مرسوم در استخدام جلوگیری کنیم.	۲- در وضعیت رشد سریع، چطور افراد با استعداد را به تیم‌ها جذب می‌کنیم؟
هم‌راستاسازی OKR با فرهنگ و استراتژی دیجی‌کالا	توسعه پایدار افراد و سازمان از طریق رویکرد داده محور برای اینکه بتوانیم تأثیر عملکرد افراد در سازمان را به وضوح مشاهده کنیم، باید تمامی عملکردها را در ارتباط کامل با اهداف کلان سازمان تنظیم کنیم.	۳- در وضعیت رشد سریع، چطور عملکرد خود را ارزیابی می‌کنیم و آن را بهبود می‌دهیم؟
توسعه و آموزش افراد	تمرکز بر توانمندسازی افراد ما در دیجی‌کالا استعداد افراد را از طریق فرایندهای مشخص شناسایی، برنامه توسعه‌ی آنها را پیاده‌سازی و به صورت دوره‌ای ارزیابی می‌کنیم.	۴- چگونه افراد می‌توانند در این سرعت رشد کنند؟

۱. رشد سریع و تصمیم‌گیری

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

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



۱.۲. چابک‌سازی از طریق رویکرد داده‌محوری

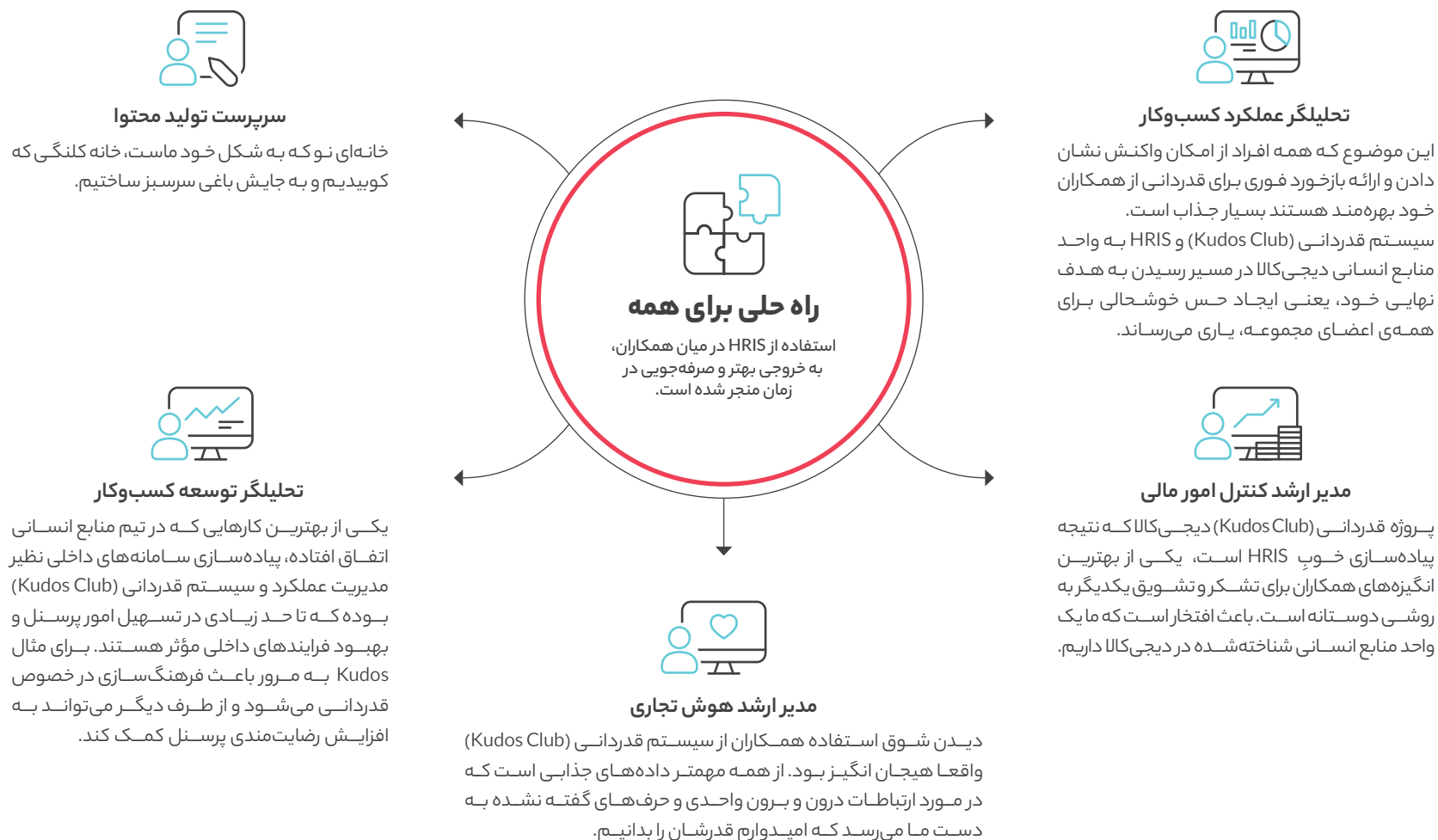
یکی از استراتژی‌های اصلی منابع انسانی در سال ۹۸، پیش‌روی به سوی ایجاد یک منابع انسانی چابک است تا بتواند در کوتاه‌ترین زمان ممکن، بهترین خدمت‌رسانی را نسبت به همکاران دیجی‌کالا انجام دهد. از سوی دیگر، با توجه به جوان بودن محیط دیجی‌کالا و نیز تمایل نیروی جوان به استفاده از تکنولوژی‌ها و راه‌حل‌های به‌روز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

۱.۳. مسیر توسعه فناوری اطلاعات منابع انسانی (HRIS)





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



صدای همکاران از پلتفرم مداد

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



+۱۰۰۰

کیس حل شده



+۱۱۰۰

درخواست ثبت‌شده
در سامانه مداد



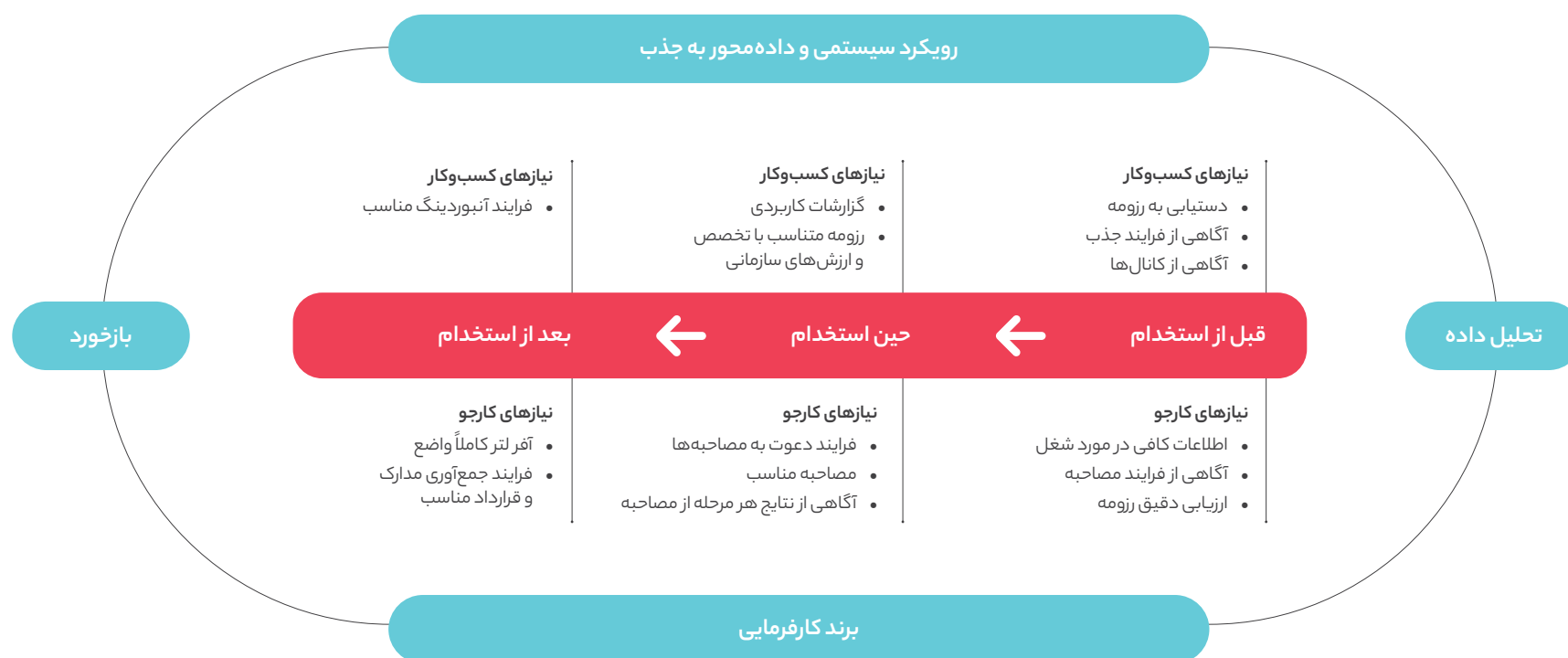
۸ روز

متوسط زمان
برای پاسخ به درخواست



۲. رشد سریع و جذب

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





رویکرد سیستمی و داده محور به جذب



هدف اصلی منابع انسانی دیجی کالا تبدیل محیط کاری آن به بهترین مکانی است که افراد تمایل داشته باشند آن را به عنوان محیط کاری خود انتخاب کنند. از این رو خلق تجربه مثبت برای کاندیدها و همکاران از اهمیت بالایی برخوردار است. یکی از روش های خلق تجربه مثبت، کاهش دادن مواردی است که به دلیل انباشت اطلاعات، جریان اطلاعات دچار مشکل شده، اطلاعات مفید از دست می روند و تحلیل مناسبی صورت نمی گیرد. نظام مند کردن فرایندهای جذب، این امکان را فراهم می کند.

برند کارفرمایی



تصویر برند کارفرمایی، پاسخی قانع کننده برای این سؤال ارائه می کند که: سازمان ما چه مزیت و ارزش افزوده ای برای کارجو دارد که سایر شرکت ها قادر به فراهم کردن آن نیستند؟ ما در دیجی کالا با تقویت برند کارفرمایی به دنبال ارتقای تصویر برند خود مطابق با ارزش های سازمان، شناسایی افراد متناسب با این ارزش ها و اقدامات ارتباطی متناسب هستیم.

۲.۱. داستان مسیر توسعه فرایندهای جذب

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

قبل از استخدام

بهبود مداوم صفحه فرصت‌های شغلی (در مرحله اجرا)

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

پلتفرم ارزیابی آنلاین (در مرحله اجرا)

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

Talent Pool (فاز تحقیقاتی)

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

حین استخدام

سیستم جذب (ATS)*

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

* Applicant Tracking System: سیستم بررسی جذب

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

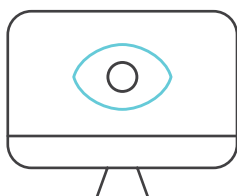
بعد از استخدام

سیستم جامعه پذیری (Onboarding BPMS)

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

سیستم آفبوردینگ (BPMS)

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



۴۰ هزار

متوسط تعداد مشاهده صفحه
فرصت‌های شغلی دیجی‌کالا در یک ماه



۸۰٪

میزان رضایت همکاران جدید
از فرایند جامعه‌پذیری دیجی‌کالا

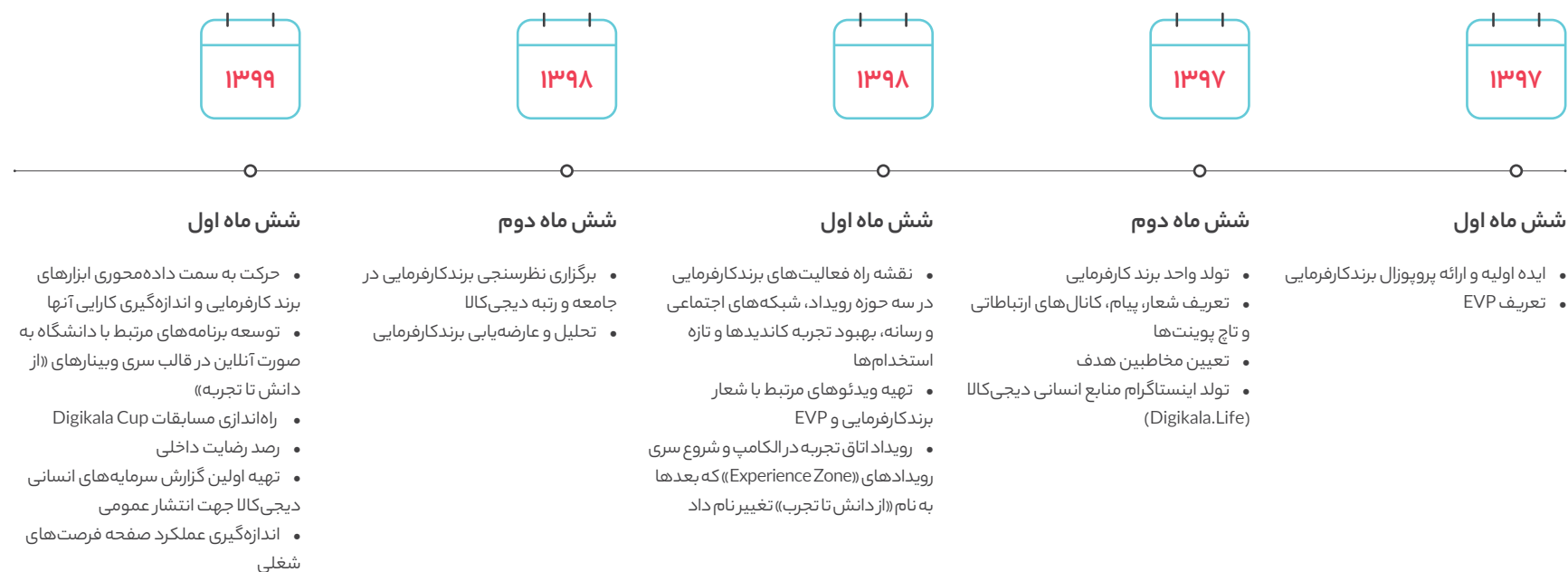




۲.۲. مسیر توسعه برند کارفرمایی

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

تاریخچه برند کارفرمایی دیجی کالا



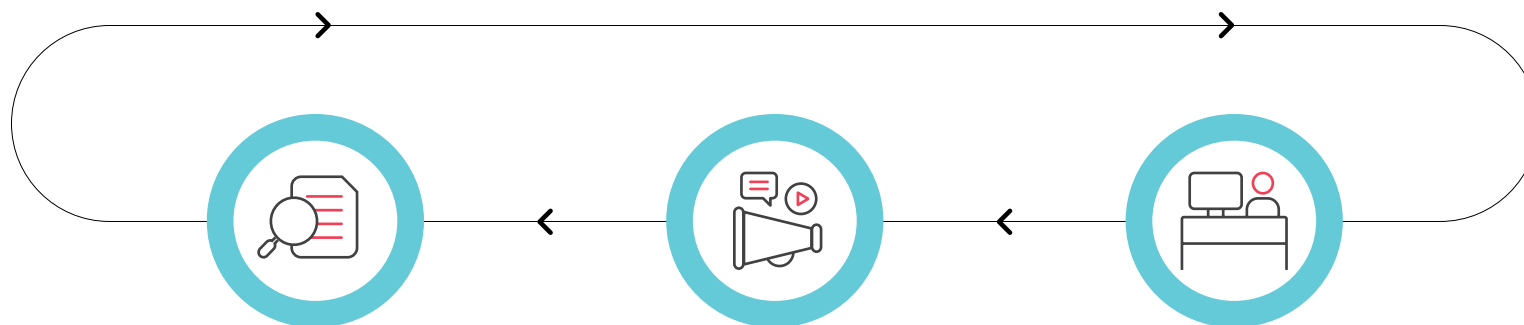


برنامه سهام تشویقی اشخاص کلیدی دیجی کالا

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



اجزای برند کارفرمایی



تعیین EVP*

EVP پاسخ قانع‌کننده‌ای به سؤال‌های زیر است:

- چرا باید به جای شرکت دیگر، در شرکت شما کار کنم؟
- چرا شرکت شما مکانی عالی برای کار است؟
- چه پیشنهادی می‌توانید به من بدهید که شرکت‌های دیگر نمی‌توانند؟

مخابره برند کارفرمایی

رویدادها

- ارتباط با دانشگاه
- مسابقات
- نمایشگاه
- دیگر موارد

شبکه‌های اجتماعی

- لینکدین
- اینستاگرام

بهبود تجربه کاندیدها و تازه‌استخدامی‌ها

- کمپین‌های استخدامی
- هدایا پس از مصاحبه
- هدیه شروع به کار (Welcome Package)

ارزیابی

ارزیابی کوتاه‌مدت

- نظرسنجی رویداد
- ارزیابی عملکرد شبکه‌های اجتماعی
- گزارش دوره‌ای داخلی از میزان رضایتمندی کاندیدها و همکاران

ارزیابی بلندمدت

- مطالعات برند کارفرمایی دیجی‌کالا در بازار کار (سالانه)

* Employee Value Proposition: ارزش پیشنهادی کارمندان

the
box





نمونه‌ای از اقدامات برند کارفرمایی

شبکه اجتماعی دیجی کالا لایف

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

نرخ مشارکت

۸۰۷٪

متوسط تعداد پست در ماه

۸

متوسط رشد تعداد دنبال‌کننده در ماه

۵۶۵



۱۷ هزار
دنبال کننده

مطالعات برند کارفرمایی دیجی کالا

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

رتبه دوم

برند کارفرمایی در بین کارجویان



تصویر برند کارفرمایی دیجی کالا از منظر کارجویان

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



فیدیبو، کتابخانه‌ای بزرگ برای همه فارسی‌زبانان

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

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

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





۳. رشد سریع و عملکرد افراد

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

توسعه پایدار افراد و سازمان از طریق رویکرد داده‌محور

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



شاخص سلامت سازمان (OHI)*

شفافیت

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



ارتقای افقی و عمودی

تمایز دادن مزایا

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



کارگاه برای مدیران

توسعه دانش مدیران

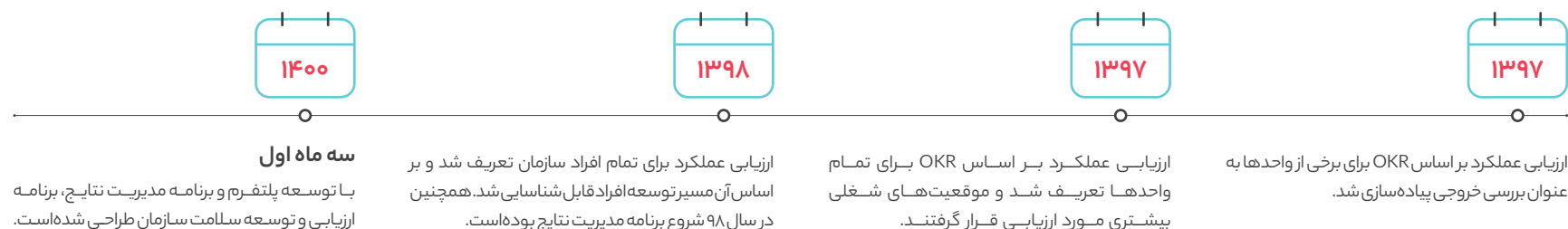
یکی از اهداف بلندمدت ما این است که هر یک از مدیرانمان را به عنوان سفیر توسعه فردی در تیم داشته باشیم، به این معنی که هر مدیر، عملکرد افراد را ارزیابی کرده و برنامه توسعه فردی شخص را به عنوان یکی از اهداف معرفی کرده و راهنمای فرد برای بهبود باشند.

*Organizational Health Index: فرایندی است که با تحلیل ویژگی‌های فرهنگی مؤثر در مدیریت عملکرد و تأثیر آنها، سلامت سازمان با رویکرد مدیریت عملکرد را بررسی می‌کند.

۳.۱. داستان مسیر ارزیابی افراد در دیجی‌کالا

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

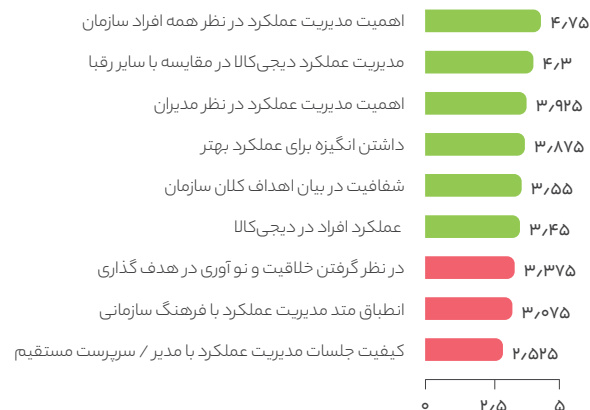
مسیر توسعه ارزیابی عملکرد



همراستاسازی OKR* با فرهنگ و استراتژی دیجی‌کالا

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

۳،۴۵ از ۵ میزان رضایت همکاران از فرایند مدیریت عملکرد



* Objectives and Key Results: اهداف و نتایج کلیدی

۳.۲. اقدامات مدیریت عملکرد

برنامه ریزی برای بهبود عملکرد (PIP*)

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

کارگاه برای مدیران

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

اشتراک‌گذاری دانش

آموزش و اشتراک تجربه دیجی‌کالا در مدیریت عملکرد با سایر شرکت‌ها، طی دو سال گذشته پررنگ شده است و دیجی‌کالا همواره تقاضاهایی برای برگزاری این دوره‌ها از سمت شرکت‌های مطرح داخلی داشته است.

سیستم ارتقا

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



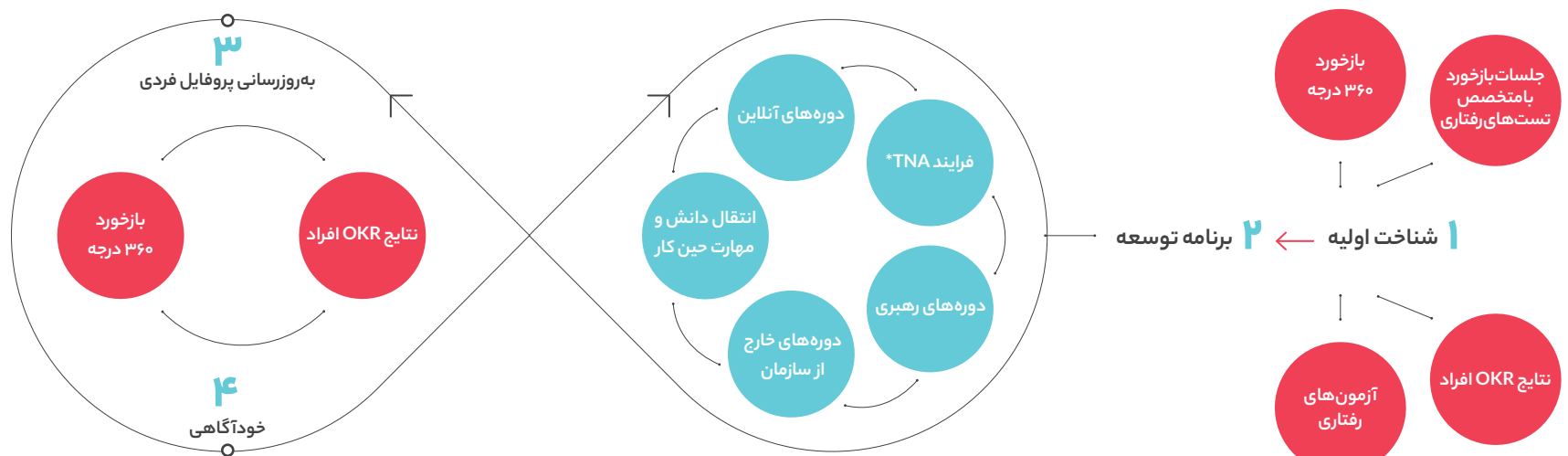
از ارتقای عمودی صورت گرفته مربوط به واحد عملیات بوده است. در بین واحدها، عملیات، تکنولوژی و بازرگانی به ترتیب دارای بیشترین تعداد ارتقای عمودی در سال ۹۸ هستند.

۴. رشد سریع و توسعه افراد

مشاغل و دامنه وظایف افراد در سازمان‌ها با ابعاد و اندازه متفاوت با یکدیگر تفاوت معناداری دارد. به عنوان مثال سمت معاونت مالی CFO در یک شرکت ۱۰ میلیون دلاری با مدیری دارای یک مقام مشابه در یک شرکت ۱۵۰ میلیون دلاری تفاوت قابل توجهی دارد. در یک استارت‌آپ با رشد بالا، نه تنها مدیران بلکه تمامی افراد باید بتوانند به طور مستمر توانایی‌ها، رویکرد و اقدامات خود را توسعه و بهبود بخشند. عدم توسعه مهارت‌های افراد منجر به ایجاد مسائلی از قبیل گپ مهارتی میان مدیران و افراد، بی‌انگیزه شدن افراد به دلیل عدم شناسایی مسیر رشد خود و در نهایت موجب بالارفتن ریسک خروج مدیران می‌شود.

تمرکز بر توانمندسازی افراد

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



* Training Need Assessment: نیازسنجی آموزش

۴.۱. توسعه و آموزش افراد در دیجی‌کالا

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

پروفاایل فردی همکاران دیجی‌کالا

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

بازخورد به افراد با رویکرد ۳۶۰ درجه

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

- مدیریت و توسعه افراد
- ایجاد و توسعه چشم‌انداز مشترک

**عمده‌ترین نقاط قابل
بهبود در مهارت‌ها**

- رویکرد سازنده و نتیجه‌محور
- رویکرد مشتری‌محوری

**عمده‌ترین نقاط قوت
در مهارت‌ها**





طراحی دوره‌های رهبری

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

اولین رویداد Crossroad دیجی‌کالا در تاریخ ۱ مرداد با همراهی مهمانانی از شرکت‌های «اپل» و «والمارت» برگزار شد. Walmart  

دیجی نکست، آینده اینجاست

دیجی نکست به عنوان بازوی نوآوری دیجی کالا، در فرودین ۹۸ فعالیت رسمی خود را آغاز کرده است و تمرکز آن بر هوش مصنوعی و فناوری های وابسته به آن بوده است. هدف اصلی دیجی نکست ایجاد فناوری های نوآوری و تکنولوژی محور با تکیه بر دانشجویان و متخصصان کشور و تبدیل فناوری ها به کسب و کارهای نوآورانه است. دیجی نکست در استارت آپ هایی سرمایه گذاری می کند که توانمندی اثرگذاری عمیق در جامعه و زندگی را با استفاده از مدل های کسب و کار نوآورانه و تکنولوژی های جدید داشته باشند و با تمرکز بر حوزه هوش مصنوعی ایجاد شده باشند.

دیجی نکست در برنامه کمپ استارت آپ از دانشجویان، متخصصان و فعالان حوزه های تخصصی دعوت می کند تا با حمایت دیجی نکست اقدام به تیم سازی و توسعه محصول خود کنند. همچنین دیجی نکست با راه اندازی آکادمی دیجی کالا، به آموزش و شبکه سازی از طریق برگزاری رویداد می پردازد. واحد پژوهش عملیاتی در دیجی نکست نیز اقدام به توسعه فناوری هایی می نماید که در دنیا هنوز ایجاد نشده و دارای نوآوری بسیار زیادی باشند.

۵ رویداد برگزار شد

+۲۵۰۰ دانشجو

متقاضی حضور در رویدادها بودند

۴ دانشگاه

تفاهم نامه امضا کرده اند

۲۰ جلسه

با هیئت علمی دانشگاه ها برگزار شد

+۹۰۰ نفر

متقاضی حضور در کمپ استارت آپی
دیجی نکست بودند

۱۲۰ نفر

در کمپ استارت آپی دیجی نکست
مشغول شدند

+۲۰۰۰ نفر

با آکادمی دیجی نکست همراه شدند.

۳۵۹ نفر

متقاضی حضور در واحد پژوهش
دیجی نکست بودند

۱۴ پژوهشگر

پذیرفته شده و بورسیه شدند

۱ پسادکتر

۱ دکتر

۲ دانشجوی دکتری

۵ کارشناسی ارشد

۳ دانشجوی کارشناسی ارشد

۱ کارشناسی

۱ دانشجوی کارشناسی

۴.۲. جانشین‌پروری در دیجی‌کالا

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

۱. شناسایی موقعیت شغلی کلیدی

کلیدی بودن و کمیابی دو شاخص اصلی

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

موقعیت شغلی کلیدی در دیجی‌کالا شناسایی شده است.

۱۱۹

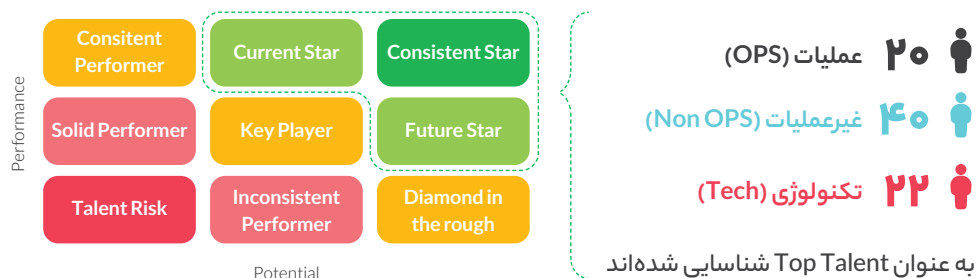


۲. شناسایی استعداد کلیدی

معرفی جانشین توسط ذی‌نفعان اصلی

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

شناسایی و معرفی حداقل ۱ و حداکثر ۳ جانشین بر اساس موقعیت‌های شغلی متفاوت توسط افراد ضروری است.



۳. ارزیابی استعداد کلیدی

عملکرد و پتانسیل استعداد مهم است

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



۴. تعیین برنامه و استراتژی توسعه

۶ استراتژی مختلف پرورش جانشین

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

۵. رصد و ارزیابی

رصد ماهانه توسعه برنامه

با برگزاری جلسات ماهانه با جانشین منتخب، بررسی برنامه عملیات توسط HRBPها* و مدیریت انجام آن توسط تیم توسعه رهبری و استعداد به صورت ماهانه، ۳ ماهه و ۶ ماهه به طور مداوم برنامه جانشین‌پروری رصد می‌شود.

*Human Resources Business Partner: شریک تجاری منابع انسانی



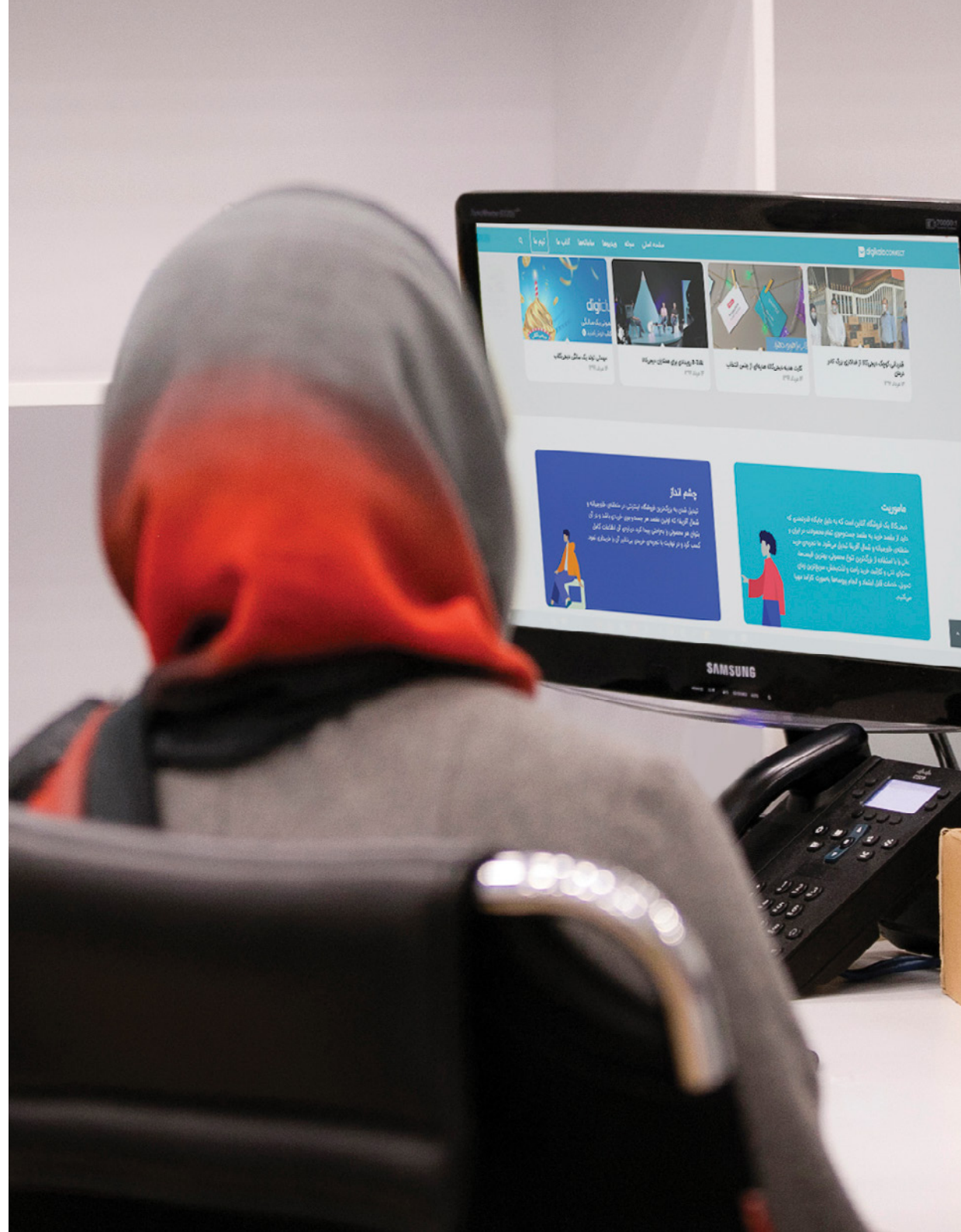
ابزاری به نام کانکت

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

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

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

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





فصل سوم

سرمایه‌های انسانی و کار تیمی در یک سازمانی با رشد سریع



این مطالعه چگونه شکل گرفت؟

به دنبال انتشار گزارش عملکرد سال ۹۸ دیجی کالا در تاریخ ۳۰ تیرماه ۱۳۹۹، معاونت منابع انسانی دیجی کالا تصمیم بر تدوین و انتشار گزارش سرمایه‌های انسانی گرفت. در مسیر بررسی‌ها و اقدامات لازم برای آماده‌سازی این گزارش، موضوعات و ایده‌های قابل مطالعه بسیاری شناسایی شد که می‌توان از دانش و تجربه دیجی کالا برای توسعه و توانمندسازی اکوسیستم نوآوری ایران بهره برد. یکی از ایده‌ها، توجه به نقش تیم‌ها در دیجی کالا بود. با بررسی بیشتر موضوع، مولفه‌های تیم‌های کاری در یک شرکت با رشد سریع برای تیم مشاور این گزارش جذاب شد و با تعامل با مدیران منابع انسانی دیجی کالا مطالعه حاضر شکل گرفت.

در این مطالعه پس از مرور ادبیات به تحلیل بررسی مؤلفه‌های استخراج شده در بستر دیجی کالا پرداخته می‌شود. روش بررسی آن محدود به انجام مطالعات کمی نبوده است. در این راه تیم مشاور با برگزاری حدود ۶ جلسه مصاحبه با لایه‌های مدیریتی متنوع، مشاهده‌گری روزمره در سازمان، حضور در جلسات و رویدادهای داخلی و عمومی و بررسی گزارش‌ها و مطالعات مختلف، اطلاعات کیفی مناسبی تهیه کرد. همچنین با انجام پیمایش کمی و بهره‌گیری از داده‌ها و تحلیل‌های به دست آمده از مطالعات پیشین در دیجی کالا، چهارچوب این مطالعه را طراحی و اجرا کرد.

پس از دریافت بازخوردهای متعدد از مسؤولان اصلی، این گزارش در ۷ مرحله بهبود به نسخه حاضر رسید. بدیهی است که مطالعه انجام شده دارای محدودیت‌هایی بوده است و مدل مفهومی ارائه شده در انتهای گزارش حاصل از تجربه تیمی صورت گرفته در بستر دیجی کالا است و قابل تعمیم به سایر کسب‌وکارها نیست. شایسته است در گام‌های آتی مطالعه با تحلیل کیفی و کمی بیشتر این مدل تکمیل گردد. اما ارزش ارائه شده در این مطالعه را می‌توان در تازگی و تحلیل آن در بستر یک سازمان ایرانی دانست که محور آن یکی از موضوعات بحث‌انگیز جامعه ایرانی است؛ یعنی کار تیمی، فرهنگ همکاری تیمی و مشارکت گروهی.

کار جمعی در ایران

در کتاب «ما ایرانیان» نوشته دکتر مقصود فراستخواه مطالعه‌ای در زمینه بررسی خلیات مرسوم ایرانیان انجام شده است. جامعه آماری در این پیمایش اعضاء هیئت علمی دانشگاه‌های سراسر کشور بوده‌اند. پس از تأیید پاسخ‌دهندگان به بحث‌انگیز بودن خلیات ایرانیان نتایج پاسخ آنها به سؤال «اگر روحيات و خلیات ایرانی بحث‌انگیز است، بیش‌تر به کدام مؤلفه‌ها از خلیات ایرانی مربوط می‌شود؟» در زیر آمده است:

پاسخ‌گویان مؤلفه‌های بحث‌انگیز خلیات ایرانی را چه مواردی دانسته‌اند؟

۱. ضعف فرهنگ کار جمعی و فعالیت مشترک گروهی
۲. از انتقاد آزاده و ناراحت می‌شوند
۳. رودربایستی زیاد، تعریف و تمجید در حضور یکدیگر و قضاوت منفی در غیاب هم
۴. معمولاً پنهان‌کاری می‌کنند و غالباً شفاف نیستند
۵. خودمدارند
۶. احساسات در ایران بر خردورزی چیره می‌شود
۷. دروغ در میان‌شان رواج دارد
۸. به‌سختی می‌توانند گفت‌وگو و توافق‌پذیری انجام دهند

همچنین پاسخ‌دهندگان در پاسخ به سؤال «اگر بخواهیم از چند مشکل اصلی و محوری در خلیات ایرانی یاد کنیم، کدام را اصلی‌ترین و محوری‌ترین مشکل می‌دانید؟» به صورت زیر پاسخ‌های شخصی خود را بیان کرده‌اند:

پاسخ‌گویان کدام‌ها را اصلی‌ترین و محوری‌ترین مشکل در خلیات ایرانی دانسته‌اند؟

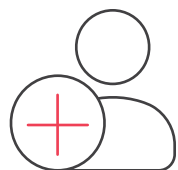
۱. پیوندزدن میان منافع فردی و منافع عمومی
۲. فاصله‌ی میان ظاهر و باطن
۳. غلبه‌ی هیجانات و تلقین‌پذیری بر استدلال‌ورزی و خردگرایی
۴. مطلق‌گرایی، جزمیت و تعصب
۵. تقدیرگرایی
۶. بی‌اعتمادی
۷. ترس نهادینه
۸. بی‌قاعده و غیرقابل پیش‌بینی بودن رفتارها

بنابراین به‌نظر می‌رسد بررسی و برنامه‌ریزی جهت بهبود کار تیمی در ایران از اهمیت بالایی برخوردار است. از طرفی کارهای تیمی اکثراً در سازمان‌ها شکل می‌گیرد و با توجه به تأثیر سازمان‌ها ایرانی در جامعه می‌توان به اهمیت بررسی و مطالعه کار تیمی اشاره کرد. با توجه به شرایط ناپایدار اقتصادی موجود در ایران و حضور دیجی‌کالا به عنوان یک سازمان در اکوسیستم و همچنین موارد بررسی شده در بخش‌های قبل این گزارش مانند رشد ۲۵ برابری تعداد همکاران در دیجی‌کالا، توجه به کار تیمی صورت گرفته در این سازمان می‌تواند موضوع مطالعه باشد.



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

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



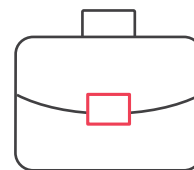
×۳۰

رشد تعداد همکاران در ۷ سال



+۳ میلیون

تنوع کالایی



+۴۵۰

تنوع شغلی



+۴۰۰ هزار

سفارش در روز



پلتفرم Kudos؛ سیستم قدردانی دیجی کالا

در پلتفرم Kodus، امکان تشکر کردن از همکاران، مشاهده و مشارکت در بخش «ترین» ها و همچنین اهدای کارت های تبریک به همکاران فراهم است. این پلتفرم با افزایش تعلق خاطر و حس دیده شدن، انگیزه افراد در محیط کار را افزایش می دهد و در نهایت بهبود عملکرد را موجب می شود.



ویژگی‌های سازمان‌های با رشد سریع

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

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

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

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

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

همچنین در ادبیات موضوع به یکی دیگر از شایستگی‌های پایه‌ای در HGF ها اشاره شده است و آن توسعه و انتقال یک چشم‌انداز مشترک در سازمان است (همبریک و کروزیو، ۱۹۸۵). بر اساس مطالعات انجام شده، سازمان‌های با رشد سریع تمایل دارند (۱) رشد بازار و تغییر فناوری را به طور مداوم رصد کنند، (۲) به نفع منافع سازمان فداکاری کنند، (۳) برای رشد خود برنامه‌ریزی کنند، (۴) طراحی سازمان تیم‌محور داشته باشند و (۵) بر اقدامات رهبری تمرکز کنند (گاندری و ولج، ۲۰۰۱).

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

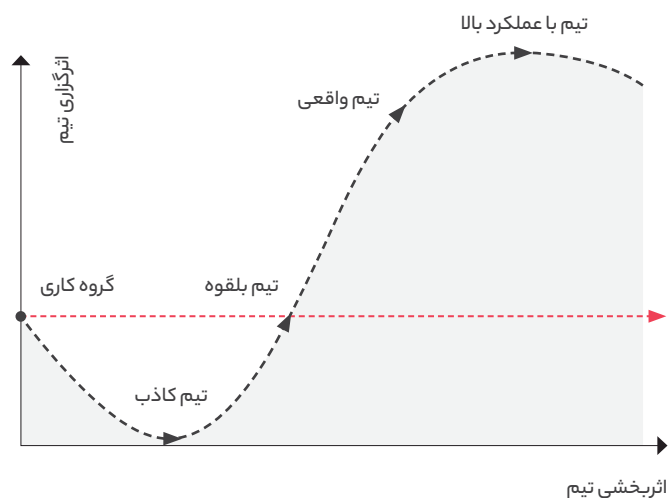


اهمیت و ویژگی‌های تیم

در سال ۲۰۱۵، لی جون، بنیان‌گذار و مدیرعامل شیائومی، یکی از بزرگترین تولیدکنندگان گوشی‌های هوشمند در چین، ابتدا در یک سخنرانی عمومی در مورد تئوری Wind gap (معروف به شکاف‌های باد) صحبت کرد. در این تئوری بیان شده است که با شناسایی فرصت‌های بازار (معروف به شکاف‌های باد یا همان Wind gap)، همه شانس ایجاد یک کسب‌وکار موفق و درآمدزا را دارند «حتی یک خوک هم می‌تواند پرواز کند!». با نگاهی عمیق‌تر به این موضوع، می‌توانیم این‌گونه استدلال کنیم که اگر بازار مناسب باشد، هر تیمی می‌تواند موفق باشد. با این حال، این نظریه به طور گسترده‌ای پذیرفته شده نیست. وقتی از بیشتر سرمایه‌گذاران Silicon Valley در مورد عامل اصلی در ارزیابی یک استارت‌آپ سؤال می‌شود، اولین چیزی که به آن اشاره می‌کنند «تیم» است. TechStars، یکی از بهترین شتاب‌دهنده‌ها در ایالات متحده است اشاره دارد که سه مورد اول که هنگام ارزیابی به دنبال آن هستند تیم، تیم و تیم است.

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

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



لازمه تبدیل شدن به یک «تیم با عملکرد» بالا این است که اعضای «تیم واقعی» عمیقاً به رشد و موفقیت یکدیگر متعهد باشند و همین امر موجب می‌شود ظرفیت آنها برای انجام دادن کارها به طرز قابل توجهی افزایش می‌یابد.

در مطالعات شرکت PwC یکی از ویژگی‌های تیم‌های با عملکرد بالا تعامل مؤثر بین تیمی و خارجی است که به سازمان کمک می‌کند تا به نتایج مورد نظر خود دست‌یابد. بر اساس این مطالعه پیش‌ران‌های ایجاد تیم‌ها با عملکرد بالا به شرح زیر است:

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

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

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

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

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



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

یک تیم با عملکرد بالا دارای ترکیبی از استعدادها و توانایی‌های متمایز فردی است. این ترکیب عملکردی را رقم می‌زند که از تک تک عملکرد افراد بالاتر است. بنابراین تیم‌های با عملکرد بالا: ۱) بین ۲ تا ۲۵ عضو دارند (۲) دارای ترکیبی مناسب از تخصص فنی، مهارت حل مسئله، تصمیم‌گیری و مهارت‌های بین‌فردی باشند، ۳) حول اهداف مشترکی با سازمان شکل گرفته باشند، ۴) وقت و تلاش زیادی را صرف کاوش، شکل دادن و توافق بر سر هدفی کنند که متعلق به آنها و جمع باشد، ۵) اهداف خود را به اهداف عملکردی صریح، قابل اندازه‌گیری و قابل دستیابی تعریف کنند و به آنها متعهد باشند، ۶) تعهد قوی نسبت به همکاری برای تحقق اهداف وجود داشته باشد (۷) خود را چه به صورت فردی و چه صورت تیمی در قبال عملکرد مسؤول بدانند و ۸) دارای رهبری حمایت‌کننده و تشویق‌کننده باشند (دومینگوئز، مورا و وراجو، ۲۰۱۶)

در یک بررسی صورت گرفته توسط شرکت The Rialto Consultancy بیش از ۵۰ تیم با عملکرد بالا مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. در ادامه این تحقیق لیستی از ویژگی‌های تیم با عملکرد بالا تهیه شده است. این مشخصات در ۸ دسته مجزا تقسیم شده‌اند که به شرح زیر است:

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

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

۱. اهداف شفاف
۲. همراهی ارزش‌ها

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

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

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

تعهد و مسؤولیت‌پذیری	داشتن اهداف و ارزش‌های مشترک و همسو		شفافیت در اهداف ساختار و نقش‌ها	
	کار معنادار و قابلیت اثرگذاری	نتیجه‌گرایی	حضور رهبران مؤثر و حامی	
		ترکیب مناسب از مهارت‌ها و تخصص‌های مکمل	انگیزه و انرژی دست‌یابی به اهداف	نوآوری
اعتماد، امنیت روانی و تعامل مؤثر		رویکرد مشتری‌محوری		



کتاب فرهنگ سازمانی دیجی کالا

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

مرور «سمفونی دیجی کالا» در قدم اول کمک می‌کند تا بدانیم ما که هستیم، در چه مسیری گام بر می‌داریم، کجا کار می‌کنیم و چطور می‌توانیم بهترین کاری را که می‌توانیم برای مجموعه انجام دهیم و در قدم بعد، منبعی ست برای کسانی که می‌خواهند با فرهنگ و ارزش‌های سازمانی دیجی کالا بیشتر آشنا شوند. چهار ارزش اصلی دیجی کالا شامل «مشتری‌محوری»، «نتیجه‌گرایی»، «کار تیمی» و «اشتیاق برای تعالی» هست که به صورت داستان کوتاه و حول دو شخصیت «کوک» و «ناکوک» بیان می‌شود.



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

مطالعه ویژگی‌های تیمی در دیجی‌کالا

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

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

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

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

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





تحقیقات



مطالعات آکادمیک ۲۱۹ پایان‌نامه



اخبار و رویدادها

- رویداد DTalk
- رویداد رونمایی از گزارش دیجی‌کالا



بستر دیجی‌کالا

- ارزش‌های دیجی‌کالا
- مصاحبه و مشاهده



نظرسنجی و پیمایش داخلی

- نظرسنجی داخلی
- تحقیق OHI
- شاخص eNPS

ویژگی‌های تیمی در بستر دیجی‌کالا به ترتیب اولویت



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

مسئولیت‌پذیری

زمانی که گروه‌ها مسئولیت تیم شدن را درک کرده و آن را به عهده بگیرند به یک تیم با عملکرد بالا تبدیل می‌شوند. هر یک از اعضای تیم باید باور داشته باشد که مسئولیت هر یک از آنها به صورت اشتراکی مسئولیت تیم را تعریف می‌کند. مسئولیت‌پذیری تیم برگرفته از تعهدی است که برای خود و دیگران قائل می‌شوند و اعتمادی که به یک‌دیگر در عمل به آن دارند. با تعهد دادن به پذیرفتن مسئولیت خود در قبال اهداف تیم، هر یک از اعضا مسئول ابزار نظرات خود در مورد همه جنبه‌های عملکرد تیم هستند و در مقابل حق دارند تا دیدگاه‌های آنها به صورت منصفانه و سازنده شنیده شود. با چنین اقدامی اعتماد که اساس مسئولیت‌پذیری است ایجاد، گسترش و حفظ می‌شود.

نتیجه‌گرایی

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

رویکرد مشتری محوری تیم

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

انگیزه

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



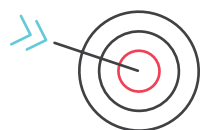
در مقابل آن انگیزه درونی در افراد از وجود معنا در زندگی هر فرد نشئت می‌گیرد. نمودهای آن را می‌توان در رشد فردی، رضایت، کمک به دیگران، پایبند بودن به ارزش‌های خود و اثرگذاری جستجو کرد. شفاف بودن ارزش‌ها و اهداف مشترک منجر به ایجاد تیم‌هایی می‌شود که انگیزه درونی ویژگی بارز آنهاست.

رهبری مؤثر و حامی

رهبری مؤثر یکی از عناصر اصلی کار تیمی و تیم‌هایی است که عملکرد بالایی دارند. اثر اصلی آنها در کاهش کنترل و فرایندهای بوروکراتیک، قابل مشاهده است. همچنین آنها با توسعه توانایی، دانش، مهارت‌های بین‌فردی و با اثبات باور خود و القای اختیار به تیم‌ها می‌توانند تأثیر مستقیمی در عملکرد تیم‌ها داشته باشند. رهبران مؤثر با فراهم آوردن فرصت رهبری برای هر یک از اعضای تیم در زمینه‌ای که اعضا تخصص دارند، خصوصیات رهبری را در دیگران پرورش می‌دهند (کاتزنبرگ و اسمیت، ۲۰۰۵). تشویق اعضای تیم به مشاهده، ارزیابی و تقویت خود از مشخصه رهبران تیم‌ها با عملکرد بالا هستند (منز و سیمز، ۱۹۸۷).

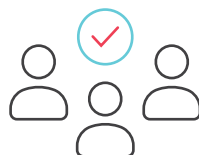
اهداف مشترک

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



دستاوردهای تیم

- نتیجه‌گرایی
- مشتری‌محوری



ویژگی تیم

- مسئولیت‌پذیری



مولفه‌های تأثیرگذار

- انگیزه
- رهبری
- اهداف مشترک



رویدادهایی برای همسو شدن

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



تحلیل ویژگی‌های تیمی در بستر دیجی‌کالا

با بررسی ادبیات موضوع و شفاف شدن چپستی هریک از مؤلفه‌ها به مرور اطلاعات به دست آمده از مشاهدات و مصاحبه‌های صورت گرفته در دیجی‌کالا می‌پردازیم. دلیل این امر شناخت بهتر و مرور ویژگی‌هایی است که در میان تیم‌ها به طور آشکار و ضمنی وجود دارد و می‌تواند در قالب ویژگی‌های ذکر شده نمایان شود. براساس مصاحبه‌های صورت گرفته به نظر می‌رسد تکرار لفظ **مشتری** از اهمیت بالایی برخوردار است که در ادامه به برخی از آنها اشاره شده است:

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

حمید محمدی در رویداد رونمایی از گزارش سالانه دیجی‌کالا



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

حمید محمدی در رویداد رونمایی از گزارش سالانه دیجی‌کالا



همچنین یکی از ۴ ارزش سازمانی پایه‌ای در دیجی‌کالا اشاره به «مشتری محوری» دارد که در تعریف آن آمده است:

«ما تا زمانی که مطمئن نشویم سرویس یا خدمات جدیدی که قصد ارائه‌ی آن را داریم، برای مشتری مناسب است آن را ارائه نمی‌کنیم. مشتری در سمفونی ما حق و تو دارد، چرا که او قرار است شنونده‌ی موسیقی ما باشد.»

برگرفته از کتاب فرهنگ سازمانی دیجی‌کالا

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





کار تیمی



اشتیاق برای تعالی



نتیجه گرایی



مشتری محوری

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

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

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

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

امیر پاشا، معاون بازاریابی دیجی‌کالا



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

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



استفاده از مدل OKR برای مدیریت عملکرد تا حدی نشان دهنده وجود رویکرد خروجی‌محور در سازمان است. بر اساس روایت موجود در کتاب فرهنگ دیجی‌کالا یکی از ارزش‌ها به این‌گونه تعریف شده است:

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

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

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

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

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

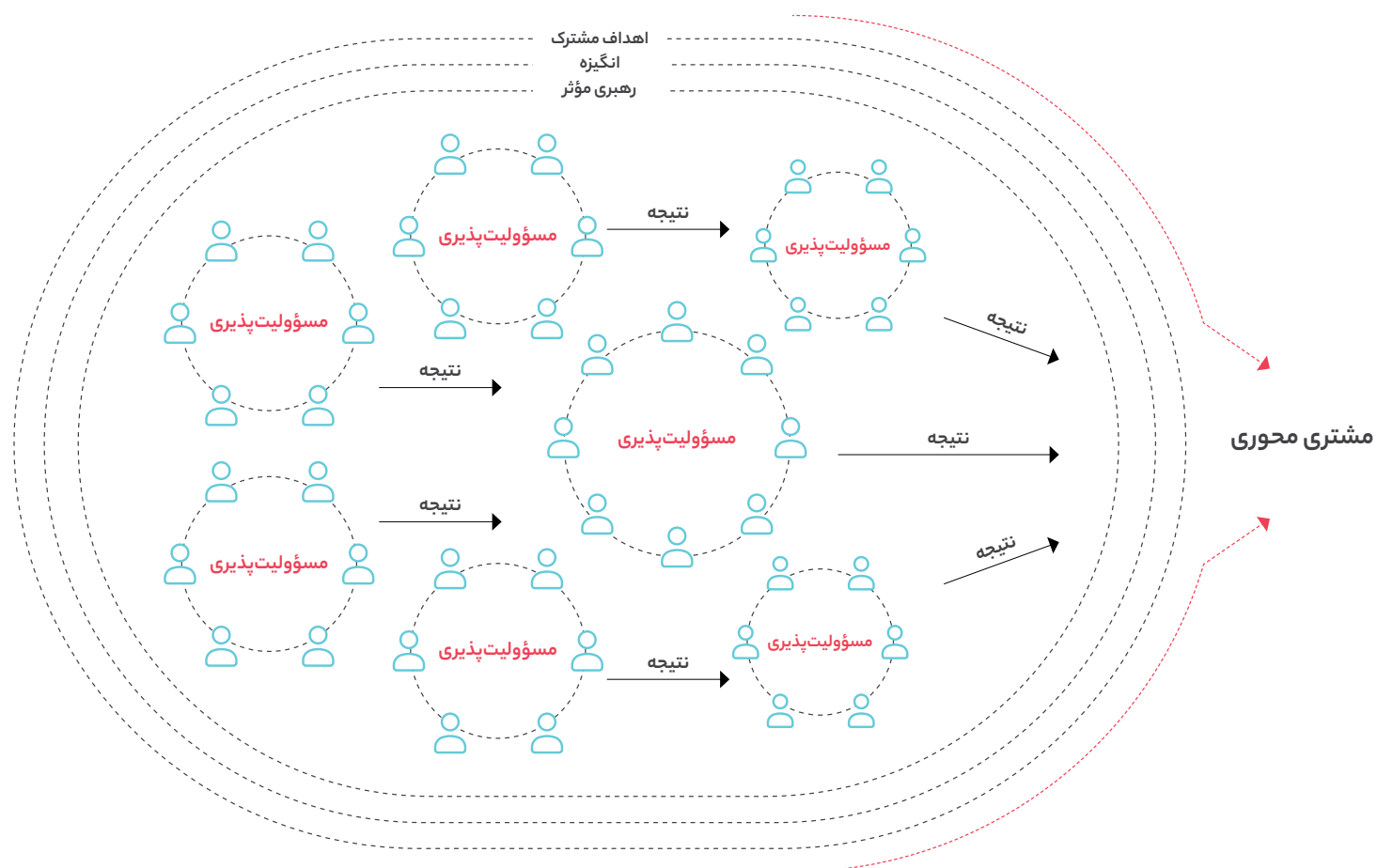


تاکید بر نتیجه‌گرایی همراه با رویکرد مسؤولیت‌پذیری ممکن می‌شود. وجود این رویکرد در تیم‌ها در مطالعات سلامت سازمان صورت گرفته در دیجی‌کالا نیز قابل رصد است. طبق این مطالعه مسؤولیت‌پذیر از نگاه همکاران دیجی‌کالا بالاترین امتیاز را داشته است که بر امتیاز بالای مولفه مسؤولیت‌پذیری منطبق است. در کتاب فرهنگ دیجی‌کالا این گونه به آن اشاره شده است:

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

تقویت رویکرد مسؤولیت‌پذیری با برگزاری جلسات Lessons Learned، و دوره‌های تقویت بازخورد مؤثر که به مدت ۲ سال در دیجی‌کالا اجرا شده است نشان دهنده اهمیت این موضوع برای سازمان است. همانطور که در بخش دوم مرور شد، تعیین مسأله و ارائه راه‌حل‌های همسو با اهداف توسط خود تیم‌ها می‌تواند نمودی از وجود روحیه مسؤولیت‌پذیری در افراد سازمان باشد. این رویکرد برای سازمان هزینه‌هایی نیز داشته است زیرا وجود پروژه‌های شکست خورده در سازمان نیز متعدد است. با این حال مسؤول بودن و در ادبیات دیجی‌کالا، مالک کار بودن، زمینه ایجاد انگیزه مداوم در تیم‌ها را فراهم کرده است. در هر یک از واحدها افراد تیم با رای دهی نسبت به عملکرد همکاران خود «همکار نمونه ماه» را انتخاب می‌کنند. با بررسی دلایلی انتخاب چنین فردی، تطابق زیادی با این دلایل و ارزش‌های کار تیمی تعریف شده مشاهده می‌شود. وجود انگیزه در افراد نیز در دیگر پلتفرم‌ها Recognition مانند Kudos قابل رصد است که افراد لقب‌های گوناگونی به همکاران خود اعطا می‌کنند. در سازمان‌ها با تیم‌های با عملکرد بالا از اصطلاح “Raise the bar” استفاده می‌شود. ماهیت این رویکرد بالا نگه داشتن عملکرد توسط هر یک از افراد است که در مجموع عملکرد کلی سازمان را نشان می‌دهد. بر اساس تعریف همکاران دیجی‌کالا این مفهوم در سازمان دیجی‌کالا با الهام از مسابقات فرمول ۱ پیاده‌سازی شده است. انگیزه ایجاد شده و رهبری حامی زمینه‌سازی پذیرش رویکرد مسؤولیت‌پذیری است. بر اساس مصاحبه‌های متعدد صورت گرفته از افرادی که مسؤولیت رهبری در تیم‌ها را دارند بروز رویکرد خروجی محوری در آنها نمایان بوده است. آنها با شنیدن مسائل تیم‌ها و تاکید بر ارائه راه‌حل توسط خود تیم‌ها آنها را تشویق به انجام کارها می‌کنند.

چهارچوب مفهومی برگرفته از مطالعه ویژگی‌های کار تیمی در دیجی‌کالا



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

فهرست منابع (فصل سوم)

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

digikala