

ارزش پیشنهادی کارمندان (EVP)

ارزش پیشنهادی کارمندان از زمانی بیشتر شنیده شد که رقابت بر سر نیروی کار شدت گرفت. با توجه به شرایطی که در دنیا و به ویژه در ایران وجود دارد که با **بحران نیروی کار** به شکل جدی مواجه هستیم، نه تنها پرداختن به این ارزش، موضوعی خارج از اولویت و مسخره‌ای نیست؛ بلکه یک موضوع استراتژیک در برنامه‌ریزی سازمان است. اگر شما نتوانید در مقابل رقبایان برای جذب نیروی‌های خوب، حرفی برای گفتن داشته باشید، خسارت‌های سنگینی را به دلیل عدم جذب نیروهای خوب متحمل خواهید شد. البته منظور از «حرفی برای گفتن» پرداخت حقوق بیشتر نیست؛ بلکه منظور این است که هر سازمانی، مزیت رقابتی ویژه‌ای در دل خودش برای کارکنانش دارد یا می‌تواند داشته باشد (که کار ما در ساخت ارزش پیشنهادی کارکنان همین است). این ارزش خاص از امکان پیشرفت شغلی تا شبکه‌سازی می‌تواند متغیر باشد که احتمال پذیرش شغل از طرف کاندیداها را افزایش می‌دهد. در ادامه مقاله ارزش پیشنهادی کارمندان در **سیمیل** **اچ آر** این ارزش که به اختصار EVP گفته می‌شود را به صورت شفاف‌تر با یکدیگر بررسی می‌کنیم و نشان می‌دهیم که چطور می‌توانید در سازمانتان پیاده کنید.

ارزش پیشنهادی کارمندان (EVP) چیست؟

ارزش پیشنهادی کارمندان دقیقاً مشابه ارزش پیشنهادی کسب و کار است (**منبع**). در ارزش پیشنهادی کسب و کار، ما تلاش می‌کنیم به یک سؤال پاسخ دهیم: «چرا مشتریان سرویس یا خدمات ما را انتخاب می‌کنند؟» در EVP نیز همین سؤال را از خود می‌پرسیم: «چرا کاندیداها باید ما را برای کار کردن انتخاب کنند؟»

ارزش پیشنهادی کارکنان، آن ارزش خاصی است که سازمان به کارکنان خودش در ازای ارزشی که آنان به سازمان ارائه می‌کنند، می‌دهد. این ارزش‌ها می‌تواند از شامل موارد مالی، غیرمالی، **ارتقای شغلی** و **فرهنگ سازمانی** و **تعادل کار و زندگی**، تأثیرات اجتماعی، **کار معنادار** و بسیاری موارد دیگر باشد. نکته مهم در تعریف ارزش پیشنهادی کارمندان

این است که این ارزش در قبال «ارزش‌هایی است که هر شخص به سازمان ارائه می‌کند» و احتمال اینکه ارزش‌هایی که هر شخص به سازمان اضافه می‌کند، یکی باشد، بسیار کم است. پس EVP در کلی‌ترین حالت ممکن می‌تواند برای هر گروه شغلی تعریف شود و در بهترین حالت، برای هر شخص «اختصاصاً» طراحی می‌شود.

طراحی ارزش پیشنهادی کارمندان

ارزش پیشنهادی کارمندان یکی از فعالیت‌های حوزه منابع انسانی است که با استراتژی «تمرکز بر کارکنان» انجام می‌شود. طراحی ارزش پیشنهادی کارکنان باید دارای سه ویژگی باشد:

۱. **خاص باشد:** ارزش پیشنهادی که به کارکنان خود ارائه می‌کنید، باید خاص باشد، نباید کارفرمای دیگری آن را داشته باشد یا حداقل نباید خیلی‌ها از آن استفاده کنند؛ مانند ارزش پیشنهادی کسب‌وکار که اگر ارزش پیشنهادی کسب‌وکار شما با رقیبتان یکی باشد، دیگر بی‌معنی است.

۲. **مرتبط باشد:** چیزی که به‌عنوان ارزش پیشنهادی کارمندان خود انتخاب می‌کنید، باید با آن گروه شغلی یا آن تخصص ارتباط داشته باشد. برای مثال، «ارائه ناهار» شاید در محیط صنعتی و کارخانه برای کارگران ارزشمند باشد، اما وقتی یک مدیر ارشد استخدام می‌کنید، احتمالاً این EVP شما برای او بی‌معنی باشد.

۳. **ارزشمند باشد:** ارزش پیشنهادی باید واقعاً برای آن گروه شغلی ارزشمند باشد؛ چراکه تنها مرتبط بودن کافی نیست. برای مثال، شاید ۱۰ سال پیش که هنوز کامیونیتی‌های برنامه‌نویسی به شکل امروز فعال نبود، اگر شما می‌گفتید که با استخدام در مجموعه ما، به کامیونیتی ۵۰ نفره برنامه‌نویسان ما اضافه می‌شوید، ارزشمند بود؛ اما امروزه که این کامیونیتی‌ها به‌صورت خودجوش در حال فعالیت هستند، دیگر شاید گروه شما، ارزش سابق را نداشته باشد.

به همین دلیل است که طراحی ارزش پیشنهادی کارکنان یک فرآیند کاملاً استراتژیک در سازمان است. شما برای طراحی EVP باید از چند جهت موارد را بررسی کنید: اول باید شناخت خوبی نسبت به شغل، سختی‌ها و چالش‌های آن داشته باشید، دوم باید بازار را بشناسید و بدانید که رقبا در حال چه کاری هستند و سوم، باید ظرفیت و توانایی‌های

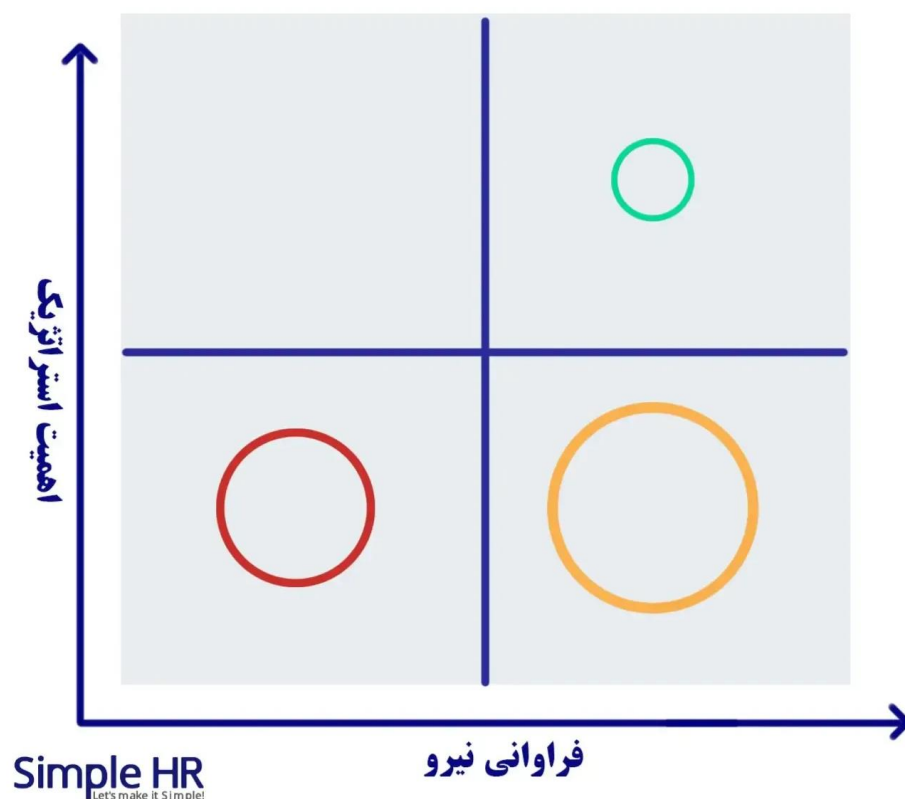
سازمان خودتان را برای خلق کردن آن ارزش خاص درک کنید. به همین دلیل، کل این پروسه دیدی عمیق، استراتژیک و دقیق نیاز دارد.

چرا به ارزش پیشنهادی کارمندان نیاز داریم؟

به طور خلاصه، چون برای رشد کسب و کارمان به «انسان‌ها» نیاز داریم، همانطور که نیاز داریم سرویس‌ها و خدمات خود را برای مشتریان خود ارزشمند کنیم و این ارزش را روزه‌روز بیشتر کنیم، نیاز است که برای کارکنان فعلی و آینده خود نیز ارزشی ایجاد کنیم که از کارکردن در سازمان ما لذت ببرند و آنان که کار نمی‌کنند، بخواهند که در سازمان ما کار کنند. EVP شیوه‌ای است که **برند کارفرمایی** در سازمان ما، وعده خود را عملی می‌کند. برای مثال، در برند کارفرمایی خود ممکن است بگویید که «با ما جزو خلاق‌ترین‌ها باشید» و در ارزش پیشنهادی کارکنان خود می‌گویید که: «**جلسات طوفان فکری** با مشاوران برتر این صنعت برگزار می‌شود تا از این طریق، به **افزایش خلاقیت در سازمان** کمک کنیم.» به عبارت دیگر، می‌توان گفت که برند کارفرمایی، آن چیزی است که کارکنان از بیرون درباره سازمان می‌شوند و ارزش پیشنهادی کارمندان آن چیزی است که واقعاً در دل سازمان برای کارکنان شما روی می‌دهد. حال شما واقعاً چه چیزی در سازمانتان دارید که برترین افراد را بتوانید به سازمانتان جذب کنید؟

در چه قسمت‌هایی به ارزش پیشنهادی کارکنان نیاز داریم؟

به تصویر زیر توجه کنید. ما در **تصمیم‌گیری استراتژیک جذب و استخدام** بیان کردیم که می‌توان **فرآیند جذب و استخدام** در کل سازمان را براساس دو ملاک فراوانی و اهمیت استراتژیک طبقه‌بندی کرد. براساس این دو ملاک، به چهار دسته متفاوت رسیدیم. این چهار دسته‌بندی برای برند کارفرمایی ما نیز می‌تواند مفید واقع شود. حالت ایده‌آل این است که شما برای تمام موقعیت‌های شغلی و حتی تمام افراد سازمانتان، ارزش پیشنهادی کارمندان اختصاصی طراحی کنید؛ اما این اتفاق دور از واقعیت است. برای همین، حتی برای اینکه تصمیم بگیریم برای چه قسمتی از سازمان EVP طراحی کنیم نیز باید «استراتژیک» فکر کنیم. پس با توجه به جدول بالا، اولویت ما به ترتیب:



۱. فراوانی کم + اهمیت استراتژیک بالا: این گروه، مهم‌ترین گروه ما برای طراحی ارزش پیشنهادی کارکنان است.
۲. فراوانی زیاد + اهمیت استراتژیک بالا
۳. فراوانی کم + اهمیت استراتژیک کم
۴. فراوانی زیاد + اهمیت استراتژیک کم

منظور از فراوانی، امکان دسترسی به نیروهای فعال در آن حوزه برای سازمان شماست و منظور از اهمیت استراتژیک، تأثیری است که آن افراد در پیشبرد اهداف سازمان شما خواهند داشت که به طور کامل درباره آن در [مقاله استراتژی های جذب و استخدام](#) صحبت کردیم.

حال با توجه به اولویت‌بندی‌هایی که داریم و منابع در دسترس، می‌توانیم متوجه شویم که برای چه قسمت‌هایی از سازمان می‌توانیم این کار را انجام دهیم و به چه قسمت‌هایی اصلاً نخواهیم رسید. این شفافیت در میزان توانایی که واقعاً دارید، می‌تواند عملکرد واحد منابع انسانی را بهبود چشم‌گیری دهد.

اشتباه رایج در طراحی ارزش پیشنهادی کارمندان

بیشترین تمرکز در طراحی ارزش پیشنهادی کارمندان، بر روی موارد مادی رفته است که به اصلاح به آن Material Offerings گفته می‌شود؛ مواردی مانند حقوق، دفتر کار مجزا، موقعیت کار، وسایل رفت و آمد، تجهیزات اداری و سخت‌افزاری، ساعات کاری و پاداش‌ها. این درحالی است که به غیر از موارد مالی، سه دسته دیگر از ارزش‌ها برای طراحی ارزش پیشنهادی کارکنان می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد:

۱. اجتماع (Connection & Community): یکی از اساسی‌ترین نیازهای هر

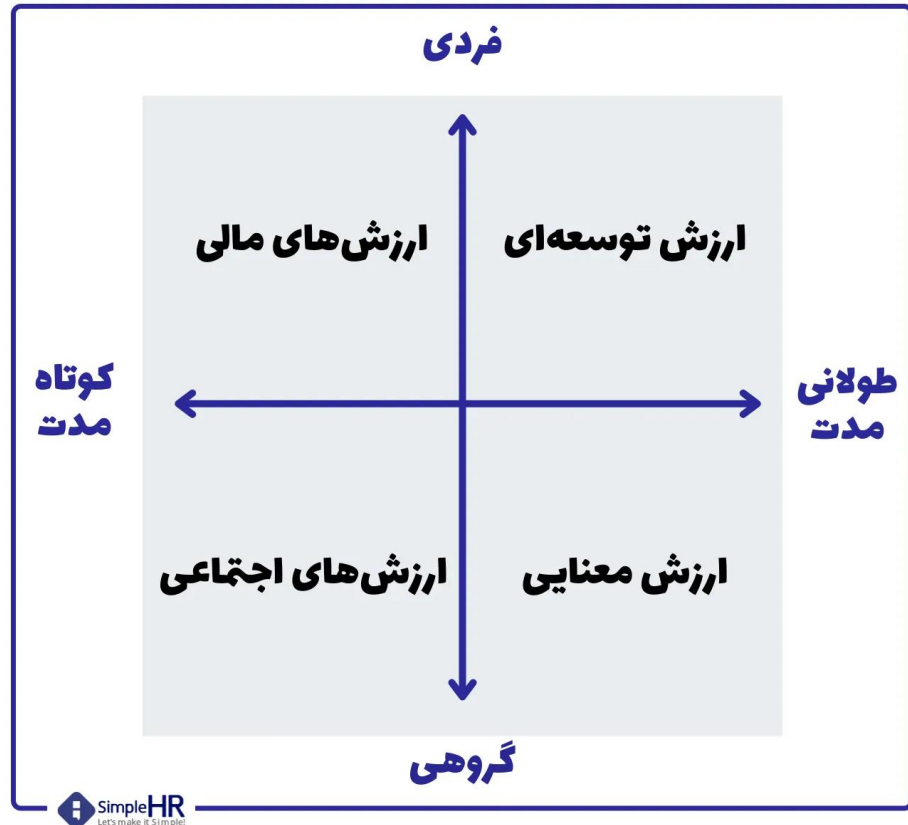
انسانی، عضویت داشتن در گروه است. البته ساختن این گروه و ایجاد این احساس، زمان‌بر است و به‌سادگی در همان ابتدا ساخته نمی‌شود. این عضویت در گروه، مزایایی برای افراد دارد؛ مانند احساس مراقبت‌شدن، مورد توجه قرار گرفتن، دیده‌شدن، محبت و بروز احساسات خود.

۲. رشد و توسعه (Develop & Grow): همه انسان‌ها در تلاش هستند که خود را

رشد دهند و شرایط بهتری نسبت به قبل داشته باشند. حال ممکن است تلاش افراد متفاوت با یکدیگر فرق کند؛ اما استفاده از ارزش «رشد و توسعه» در سازمان به این معنی است که مجموعه، اقدامات خاصی را برای رشد و پیشرفت شغلی کارکنان خود در نظر دارد که برای آن اقدامات نیز ممکن است از استراتژی‌های خاص آموزش استفاده کند. در اینجا سه مدل اساسی آن را بررسی کرده‌ایم؛ اقداماتی نظیر ارتقا شغلی، **تغییر شغلی** یا **آموزش حین کار** از این دست ارزش‌ها هستند.

۳. معنا و هدف (Meaning & Purpose): اگر سازمان شما بتواند معنا و هدفی

ارزشمند برای کارکنان خود ایجاد کند، به یکی از قوی‌ترین ارزش‌های پیشنهادی کارمندان رسیده است. برای درک قدرت این ارزش به گروه‌های نظامی کشورها در زمان جنگ نگاه کنید که حاضر هستند از جان خود بگذرند. چرا؟ به دلیل علاقه به کشور، خانواده، دوستان و هزاران دلیل دیگر. به همین دلیل است که در این گروه‌ها، فارغ از عواملی مانند دین و سیاست، افراد حاضر هستند اینگونه پای گروه خود بایستند.



این چهار دسته ارزش (با در نظر گرفتن ارزش های مالی) سبد شما در طراحی ارزش پیشنهادی کارکنان است که می توانید با کمک این سبد، EVP خود را طراحی کنید. در ادامه، استراتژی این طراحی را بیشتر بررسی می کنیم.

طراحی استراتژیک ارزش پیشنهادی کارکنان

در طراحی استراتژیک ارزش پیشنهادی کارمندان متوجه شدیم که چهار دسته ارزش وجود دارند؛ ارزش های مالی، توسعه ای، اجتماعی و معنایی. این چهار دسته ارزش، معمولاً به صورت تک به تک در سازمان در حال بررسی و کنترل هستند. برای مثال، ارزش های مالی دست واحد جذب و استخدام است که بتواند در مذاکره راحت تر عمل کند. ارزش های معنایی دست مدیرعامل و مدیران ارشد سازمان است با فرهنگی که در سازمان ایجاد کرده اند. و در نهایت، واحد منابع انسانی نیز به عنوان مسئول فرهنگ سازمان در تلاش است تا در بعد اجتماعی و ساختن کامیونیتی تلاش کند (احتمالاً) اما ما دوست داریم که در طراحی استراتژیک EVP، یک دید همه جانبه داشته باشیم. بر همین اساس، دو فاکتور اساسی در این کار شامل موارد زیر هستند:

۱. **شخصی یا گروهی:** ارزشی که پیشنهاد می‌دهیم، شخصی است یا اجتماعی؟

ارزش‌های رشد و توسعه + ارزش‌های مالی، در دسته فردی قرار می‌گیرند؛ درحالی که ارزش کامیونتی و هدف، جزو ارزش‌های گروهی هستند.

۲. **کوتاه‌مدت یا بلندمدت:** ارزش‌هایی که پیشنهاد می‌دهیم، کوتاه‌مدت به دست

می‌آیند یا بلندمدت ساخته می‌شوند؟ برای مثال، ارزش‌های مالی و کامیونتی، معمولاً در مقایسه با رشد و کار معنادار، زودتر ساخته می‌شوند.

براساس این دو فاکتور، شما با یک دسته‌بندی چهارتایی دیگر روبه‌رو خواهید که این چهار ارزش را می‌توانید در آن ببینید:

با در نظر گرفتن این چهار دسته‌بندی و ملاک‌های آنان، ارزش پیشنهادی که برای هر موقعیت شغلی طراحی می‌کنید، «باید» در هر چهار دسته، ارزش‌هایی داشته باشد. البته که وابسته به هر موقعیت شغلی و هر سازمانی، ممکن است بعضی از ارزش‌ها را کمتر و به دیگری بیشتر بپردازید؛ اما طراحی کردن ارزش پیشنهادی کارکنانی که این چهار بخش را نداشته باشد، ناقص است.

به‌سادگی، برای کارکنان ارزشمند شوید

ارزش پیشنهادی کارمندان آن کاری است که برای کارکنانتان واقعاً درحال انجام هستید که دوست دارند برای شما کار کنند. اگر ارزشی که برای کارکنان خودتان دارید، «صرفاً» پول است، شرایط سختی را در این بازار در پیش خواهید داشت؛ زیرا دیر یا زود رقیبی پیدا می‌شود که حاضر است پول بیشتری نسبت به شما پرداخت کند. اما اگر بتوانید بر روی چیزهایی که «قیمت ندارند» سرمایه‌گذاری کنید، مانند ساختن گروهی که از یکدیگر مراقبت می‌کنند، هدفی که ارزش جنگیدن دارد یا حمایتی ارزشمند برای رشد و توسعه کارکنانتان، آن وقت می‌توانید علاوه‌بر اینکه از ماندگاری تیمتان بیشتر مطمئن باشید، برای تلنت‌های بازار نیز یک انتخاب جذاب شوید.