

تحلیل سه عاملی در استخدام و نگهداشت

ساسان مؤمنی
(www.radmangroup.com)
لی لی مولوی

چکیده

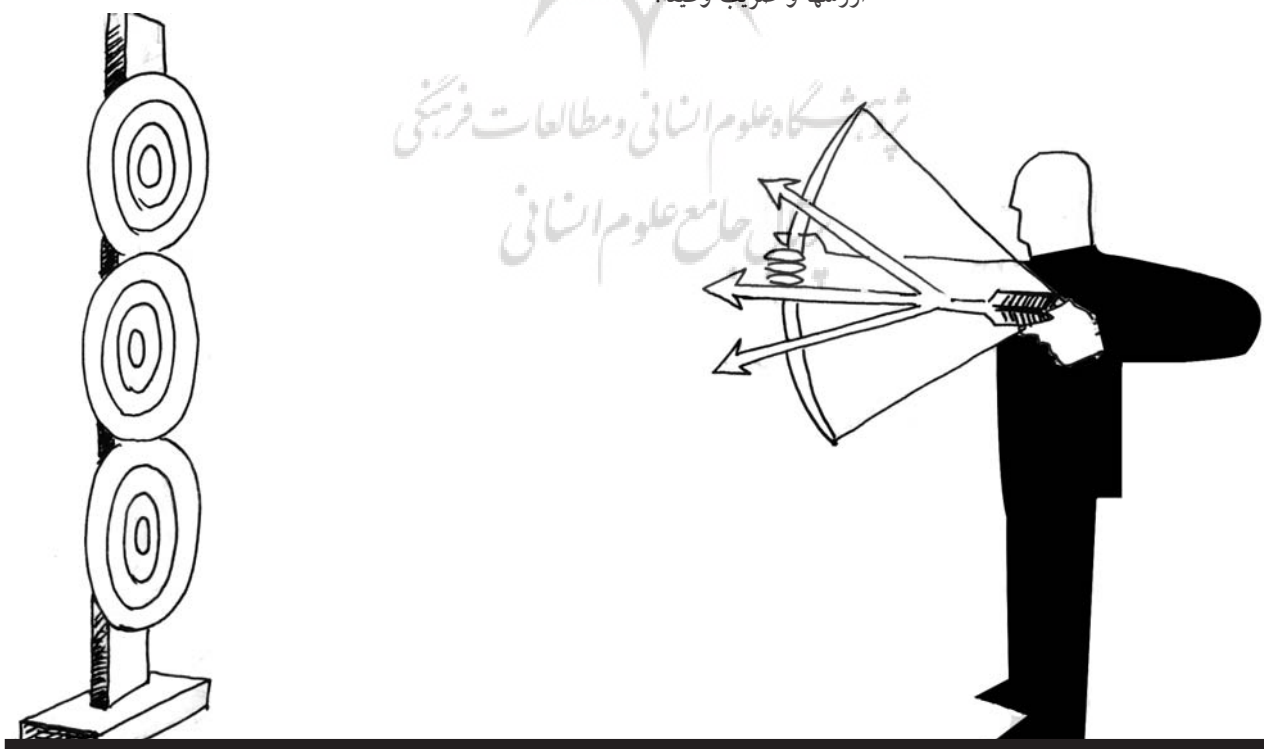
مدیران منابع انسانی در همه جای جهان با دو چالش در استخدام و نگهداشت نیروی انسانی روبه رو هستند: کمبود افراد مناسب، به ویژه در موقعیت‌های مدیریتی، و میزان بالای جابه‌جایی نیروی انسانی. این مشکلات ناشی از عدم وجود فرایند مناسب در تعریف شغل و افراد مناسب برای آن هستند (بهینه‌کاوای شغلی). همچنین عدم آگاهی از مشوقهای مناسب برای کارمندان در سازمان می‌تواند منجر به بروز این مشکلات شود. پژوهشها نشان می‌دهند، اگر الگوی رفتاری اشخاص، ارزشها و ضریب وظیفه (Task Quotient=TQ) آنها همخوانی بیشتری با شغلشان داشته باشند، آن‌ها بهترین افراد برای استخدام طولانی مدت در شغل‌های مورد نظر خواهند بود.

این مقاله به توصیف فرایند بهینه‌کاوای شغلی (Job Benchmarking) و ارزیابی هماهنگی شغلی / استعدادی به منظور استخدام و نگهداشت نیروی کار می‌پردازد. این فرایندها و ارزیابی‌ها در گوشه و کنار جهان مورد پژوهش واقع شده و به اثبات رسیده‌اند و بر سه عامل مهم استوارند: الگوهای رفتاری، ارزشها و ضریب وظیفه.

تدبیر

شماره ۲۰۵ - خرداد ۸۸
مقاله

۵۸



استخدام و نگهداشت بر اساس مهارتها و دانش افراد، به عنوان رایج ترین روش مدیریت استعدادها در ایران، مورد استفاده قرار می گیرد؛ اگر چه، این روش دیگر عوامل مهم مورد نیاز برای موفقیت پایدار شغل را، نادیده می گیرد.

جذب افراد مناسب و نگهداشت آنها ممکن است در نگاه اول امری ساده در مدیریت منابع انسانی به نظر برسد ولی هر دو فرایند نیازمند در نظر گرفتن عواملی مهم اند که در دراز مدت منجر به موفقیت یا شکست کسب و کار می شوند.

مبانی علمی

فرایند و ارزیابی بهینه کاوی، متکی بر سه مورد مهم در استخدام و نگهداشت است: الگوی رفتاری، ارزشها و ضریب وظیفه.

زمانی که این سه عامل مهم با استفاده از ابزارهای سنجش، ارزیابی شوند، فرایند استخدام و نگهداشت کاملتر می شود. این روش، هم به کارفرما برای سرمایه گذاری بر روی بهترین داوطلبان کمک می کند، هم به افراد برای یافتن بیشترین موفقیت در نشان دادن بالاترین کارایی، یاری می رساند.

فهم جنبه رفتاری افراد و نیازمندیهای رفتاری شغل، کمک شایانی به استخدام و نگهداشت افراد با کارایی بالا در بلند مدت می کند. کارل یونگ، روان شناس معروف آلمانی، مدل « روان شناختی » خود را در سال ۱۹۲۱ معرفی کرد.

او چهار الگو را بر اساس ویژگیهای روان شناختی معرفی کرد: متفکر، احساساتی، حساس، شهودی.

الگوی رفتاری چهارعاملی در سال ۱۹۲۰ توسط ویلیام مولتن مارستون ارائه شد. بر اساس تئوری او، رفتارهای قابل مشاهده به خود - مفهومی کمک می کند و ابزاری است برای پیش بینی رفتار انسانی. دکتر بیل بانستر مؤسس شرکت TTI ابزارهای سنجش و ارزیابی (Style In-sight) آنلاین را بر اساس فعالیتهای دکتر مارستون به وجود آورد. این ابزارها با سنجش کلامی ترجیحات افراد، آنها را در

کاهش جابه جایی نیروی انسانی می شود (Bonnstetter, 2007).

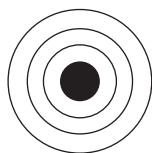
آیا چگونگی شناخت ارزشها و نگرشها به بهبود فرایند استخدام و نگهداشت منجر می شود؟ ادوارد اسپرانگر، روان شناس آلمانی، با توصیف ارزشها و نگرشها در تئوری شخصیتی به این گونه، مشارکت کرده است:

- نگرش نظری با علاقه به کشف حقایق ناشناخته،
- نگرش سودگرایانه با علاقه به کارآمدی،
- نگرش زیبایی شناختی با علاقه به نظم و هماهنگی،
- نگرش اجتماعی با علاقه و عشق به مردم،
- نگرش سیاسی با علاقه به قدرت،
- نگرش مذهبی با گرایش به یگانگی و سازگاری (Spranger, 1928).

هر روزه ما با موفقیت هایی روبه رو می شویم که نیازمند تفکر، تصمیم گیری و عمل هستند. عمدی یا سهوی، هر تصمیم، واکنش یا عمل؛ توسط عقاید، ارزشها، نگرشها و تجربه های پیشین، برانگیخته می شوند. عقاید و ارزشها با یکدیگر آمیخته اند. سیستم ارزش گذاری در مدت زمان بر این اساس به وجود می آید و نگرشهای ما را تشکیل می دهد.

فعالتهای اسپرانگر به پیدایی پایه و اساسی برای سنجش نگرشهای انسان و پی بردن به چرایی اعمال دیگران و ارزشهایشان منجر شد. پژوهشها نشان می دهند که شناخت ارزشهای افراد، تیم ها و سازمانها موجب کاهش تناقضها، افزایش حفظ استعدادها، بهبود کارایی و بهره وری و انرژی بخشیدن به گروههایی که برای هدفی مشترک گردهم آمده اند، می شود. از جمله این مزایا می توان به کاهش جابه جایی نیروی انسانی، کاهش شدید هزینه ها و افزایش رضایت ذی نفعان اشاره کرد (TTI, 2007).

در نتیجه، هر چه ارزشهای شخص به مشوقهای یک شغل نزدیک تر باشند، فرد از تمایل بیشتری برای انجام آنها برخوردار می شود. در زمینه نگهداشت، مدیران منابع انسانی با ارزیابی ارزشهای فردی و شغلی و مقایسه آنها، قادر به هدایت افراد در راستای کارایی بهتر شده، می توانند آنان



از آنجا که تحلیل سه عاملی الگوهای رفتاری و ارزشی افراد را مورد توجه قرار می دهد در هنگام پاداش دهی می تواند علاوه بر پاداشهای بیرونی مشوقهای درونی متناسب با روحیات هر فرد را نیز پیشنهاد دهد.

چهار شاخه رفتاری طبقه بندی می کند:

- چیره و غالب: مربوط به کنترل، قدرت و جرأت.
- اثر بخشی: مرتبط با موقعیتهای اجتماعی و ارتباطات.
- ثبات (سلطه پذیری به تغییر مارستون) - مرتبط با صبر، مقاومت و تفکر.
- وجدان (احتیاط، تطابق به تعبیر مارستون) - مرتبط با ساختار و سازمان.

بنابراین، تقسیم بندی الگوهای رفتاری، زیربنایی برای پروسه بهینه کاوی شغلی به وجود می آورد. این روش رفتارهای مورد نیاز برای هر شغل را معین کرده، در مدت مصاحبه رفتارهای داوطلبان را سنجیده، با آن مقایسه می کند. پژوهشها نشان می دهند، اگر که الگوی رفتاری فرد با رفتارهای مورد نیاز شغل مطابقت داشته باشد، آنگاه فرد کارکرد بهتری در زمان خدمت از خود نشان داده، از رضایت شغلی بیشتر همراه با فشار کمتر در محیط کار برخوردار خواهد شد. این امر منجر به

را تشویق کنند.

آخرین عامل در فرایند بهینه کاوی شغلی و ارزیابی برای انجام بهترین استخدام و نگهداشت، ضریب وظیفه است.

پژوهشهای انجام گرفته توسط دکتر گازارا نشان داده اند که رابطه ای عمیق میان انواع وظیفه یا ضریب وظیفه (TQ)، کارایی و رضایت شغلی وجود دارد. همچنین این پژوهشها مبین این حقیقت هستند که هر چه ضریب وظیفه افراد به ترجیحات فردی آنها نزدیکتر باشد، رضایت شغلی آنان افزایش می یابد (Gazzara, 2003). اساس این نظریه، استفاده از ضریب وظیفه در فرایند بهینه کاوی شغلی است. ایجاد هماهنگی بین شغل و افراد، چه برای استخدام افراد جدید، و چه برای افزایش رضایت شغلی کارمندان فعلی، گامی مهم در تخصیص بهترین شغل است.

به عنوان نمونه، اگر ترجیحات فردی برای انجام وظایف عادی و دائمی، رفع عیب و پروژه ای معین و ترکیب آنها با ضریب وظیفه شغل مقایسه شود، آن گاه می توان بهترین نامزد برای استخدام را در این زمینه مشخص کرد و میزان رضایت شغلی را بالا برد. بنابراین، درک ضریب وظایف شغلی (عادی و دائمی (تکراری) - رفع عیب (حل مشکل) - فعالیت های پروژه ای (برنامه ریزی)) و هماهنگی آنها با ترجیحات فردی، متضمن نرخ بالای موفقیت در استخدام و نگهداشت است.

پی بردن به ضرایب وظیفه افراد، به ایجاد انگیزش درونی کمک می کند. بنا به گفته کوزس و پوسز: ما براین باوریم که اگر افراد باید بهترین کارایی را از خود نشان دهند، وجود انگیزش درونی الزامی است». تجربه نشان می دهد که کارمندان به طور عمومی ضریب وظیفه خود را می دانند، اما دانش کمی در چگونگی ترکیب فعالیتهای کاری برای دستیابی به انگیزش دارند. فعالیتهای دکتر گازارا منجر به پیدایی فرمولی برای فهم و ایجاد ضرایب وظیفه مشخص شد، به گونه ای که افراد قادر به حفظ بالاترین میزان انگیزش درونی و رضایت شغلی در محیط کار می شوند. بنا بر گفته دکی و رایان: انگیزش درونی، یا انجام کار به دلیل لذت بخشی آن، یکی از مهمترین انواع انگیزشها است. انسانها

را می توان هم درونی و هم برونی تشویق کرد ولی انگیزش درونی، اثری عمیق تر و پایدارتر بر انسان ها دارد (Gazzara, 2004).

فرایندهای ارائه شده

این مقاله با بومی سازی فرایند بهینه کاوی شغلی، شرکت TTI با توجه به بازار داخلی ایران فرایندی مطابق (شکل ۱) را پیشنهاد می کند.

مراحل بهینه کاوی شغلی

دانستن نیازمندیهای شغل برای انتخاب و نگهداشت داوطلبان مورد نظر کارفرما، امری ضروری است. در مقایسه با دیگر فرایندهای تعریف شغلی، فرایندهای استفاده شده برای بهینه کاوی شغلی، بر اساس شناخت مسئولیتهای مهم اند. بدین ترتیب که موقعیت شغلی بر اساس رفتار، ارزشها و نوع فعالیتهای خواسته شده در راستای نگهداشت و بالاترین کارایی، مورد بهینه کاوی واقع می شود.

مشاوران با انجام جلسه های طوفان فکری به بررسی موقعیت شغلی

می پردازند. شرکت کنندگان این جلسه ها از سوی کارفرما، افرادی آگاه و مرتبط با آن موقعیت شغلی هستند. به عبارت دیگر، آنها متخصصان امراند.

روند کار به این صورت است که در یک جلسه هدایت شده، مشاوران موضوع بحث را در جهت یافتن مسئولیت های اساسی شغل هدایت کرده، سپس با تکمیل پرسشنامه، به گزارش تحلیل سه عاملی شغل دست می یابند. پرسشنامه ها می توانند به صورت جمعی مورد بحث واقع شده، یا به صورت فردی و آنلاین پر شوند. در مورد نخست، متخصصان امر جلسه ای هدایت شده با مشاوران خواهند داشت که در آن به بحث درباره نیازمندیهای شغل پرداخته، گزارش شغل حاصل می شود. در مورد دوم، مشاوران با دریافت و ترکیب گزارشهای شغلی از هر یک از متخصصان امر، گزارشی تلفیقی به وجود می آورند. سپس این گزارش توسط متخصصان مورد بحث واقع می شود تا پیش فرضها معین شوند. این گزارش در بردارنده مشخصات شغلی مورد نیاز برای داشتن بالاترین



شکل ۱: فرایند استخدام

کارایی بر اساس رفتار، ارزشها و نوع فعالیتهاست. همچنین مطالب نهایی که باید از داوطلبان پرسیده شود، در این گزارش گنجانده شده است. (شکل ۲)

نکته مهم این است که پس از استفاده از فرایند بهینه کاوی در تعریف یک شغل در سازمان، می توان از این فرایند در ارزیابی داوطلب استفاده شده برای نگهداشت، سود برد.

مرحله مصاحبه

در این مرحله، مشاوران فهرستی کوتاه از داوطلبان را که پرسشنامه آنلاین ابزار سنجش تحلیل سه عاملی داوطلب را پر کرده اند در اختیار دارند. مشاوران با انجام مصاحبه با داوطلبان پرسشهای تعریف شده در «گزارش تحلیل سه عاملی شغل» را از آنها می پرسند. مصاحبه می تواند توسط کارفرما یا مشاوران انجام شود. پس از تحلیل پاسخها، مشاوران گزارش مقایسه ای شغل / استعداد را بر اساس نتایج آزمون داوطلبان و گزارش تحلیل سه عاملی شغل ارائه می کنند.

همچنین ارزیابی تحلیل سه عاملی

داوطلب بر اساس سه عامل مهم در موقعیت شغلی تدوین می شود. این عوامل عبارتند از: رفتار، ارزش و نوع فعالیت کاری. این ارزیابی میزان ترجیح شخص را در رابطه با موقعیت بهینه کاوی شده برآورد می کند. این امر سازمان را در شناخت بهتر داوطلب، انجام مقایسه مناسب با شغل و تشخیص چگونگی تناسب داوطلب و شغل، یاری می رساند. به علاوه، مدیران منابع انسانی سازمان به کمک این ابزار می توانند برنامه ای برای نگهداشت افراد پس از استخدام تدوین کنند.

سنجش ها

همان گونه که اشاره شد، در این روش، سه عامل الگوی رفتاری، ارزشها و ضریب وظیفه، مورد بررسی قرار می گیرند.

در زمینه الگوی رفتاری، عوامل زیر مورد ارزیابی قرار گرفته، از صفر تا ده نمره دهی می شوند:

۱. رقابت پذیری؛
 ۲. تعیین ضرورت؛
 ۳. تغییر مداوم؛
 ۴. محل کار سازمان یافته؛
 ۵. تجزیه و تحلیل اطلاعات؛
 ۶. تطبیق پذیری؛
 ۷. مشتری مداری؛
 ۸. تعامل پیوسته با دیگران.
- سپس سه ویژگی اصلی رفتاری، برای شغل مورد نظر اولویت بندی می شود.

مرحله تصمیم گیری

در این مرحله، گزارشهای شغل و استعداد ترکیب شده و گزارش مقایسه ای تلفیقی که پایه و اساس تصمیم گیری را تشکیل می دهد ایجاد می شود. این مرحله تضمین کننده بهترین استخدام است که منجر به نگهداشت مناسب می شود. مشاوران در این مرحله جلسه ای نهایی با کارفرما برای بحث درباره شایستگی داوطلبان پیشنهاد شده برگزار می کنند که این بحث، بر اساس نتایج ارزیابی های



شکل ۲: فرایند بهینه کاوی شغلی

و در مورد ارزشها به بررسی موارد زیر پرداخته خواهد شد:

۱. نگرش نظری و علمی؛
۲. نگرش سودمندی عملی؛
۳. نگرش هنری همراه با حس زیبایی‌شناسی؛
۴. نگرشهای اجتماعی؛
۵. نگرش فرد گرایانه؛
۶. نگرشهای سنتی.

در این بخش نیز موارد یادشده از صفر تا ده نمره دهی شده، اولویت بندی می‌شوند.

نکته دارای اهمیت اینکه وقتی در مورد ضریب وظیفه صحبت می‌شود، منظور بررسی این سه مورد است:

۱. وظایف روزمره: وظایفی هستند که کاملاً قابل پیش بینی هستند و می‌بایست به سرعت انجام شوند.

۲. وظایف مربوط به رفع عیب: وظایفی که غیر قابل پیش بینی هستند و می‌بایست به سرعت انجام شوند.

۳. وظایف پروژه‌ای: وظایفی که قابل پیش بینی هستند ولی الزاماً نباید به سرعت انجام شوند.

روش ارزش دهی این بخش، به این صورت است که جمع سه مورد بالا از ۱۰۰ درصد محاسبه شده، برای هر مورد درصدی تعیین و اولویت بندی می‌شوند.

نتیجه گیری

مزایای فرایند بهینه‌سازی شغلی و ارزیابی هماهنگی شغلی / استعدادی، با استفاده از تحلیل سه عاملی، عبارتند از:

● فرایند بهینه‌سازی شغلی مؤید این است که شرکت به طور کافی نیازمندیهای شغلی را شناخته است. حتی با وجود شایستگی‌های تعریف شده، این فرایند مسئولیت‌های اصلی و حقیقی را تأیید می‌کند و رفتار، ارزشها و نوع فعالیت‌های مورد نیاز برای شغل را تعریف کرده، تا افراد بر مبنای آنها انتخاب شده، بالاترین کارایی را نشان دهند.

● در فرایند پاداش‌دهی مشوقها و ارزشهای درونی داوطلبان شناسایی شده و مبنای کار قرار می‌گیرند. این امر باعث نگهداشت طولانی مدت فرد در موقعیت مطلوب می‌شود.

(2006). در پایان، این فرایند تضمین‌کننده نگهداشت بلند مدت استعدادهای مناسب، در شغل مطلوب است.

ارزیابی دوباره کارمندان بر اساس بهینه‌سازی شغلی به منظور هدایت مجدد یا کاریابی مجدد به منظور رسیدن به حداکثر کارایی و رضایت شغلی که منجر به نگهداشت طولانی می‌شود.

در مقایسه با سایر فرایندهای استخدام که به طور عمده بر مبنای مهارتها و دانش فنی، تحصیلات و تجربه‌های افراد هستند، فرایند بهینه‌سازی شغلی ضمن در نظر گرفتن این معیارها، رفتار، ارزشها و ضرایب، وظیفه‌مشاغل و افراد را نیز موردنظر قرار می‌دهد. این روش نه تنها بهترین داوطلب را انتخاب می‌کند، بلکه تضمین‌کننده رضایت و عملکرد بالای آنها برای نگهداشت بلند مدت، نیز خواهد شد. □

منابع

Bonnstetter, Bill J., The Universal Language DISC: A Reference Manual, 4th edition, Eleventh Printing, 2007.

Eduard Spranger, Types of Men (Lebensformen; Halle (Saale): Niemeyer, 1914; translation by P.J.W. Pegors: New York: G. E. Stechert Company, 1928).

TTI Success Insights Personal Interests, Attitudes and Values, Target Training International Success Insights Flyer, 2007, p1.

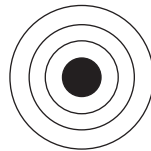
Kevin D. Gazzara, THE RELATIONSHIPS AMONG THE MIXTURE OF TASK TYPES, PERFORMANCE, SATISFACTION, AND THE IMPLICATIONS FOR FLOW, Pro Quest Information and Learning Company, UMI Microform 3082002, 2003, p3.

Dr. Kevin D. Gazzara, Using Task - Quotient @ (TQ) to maximize individual motivation & Job satisfaction, Intel Corporation, 2004, p1.

Cheryl Thomas, Hire Right the First Time, The Business Corridor, July 23 2006, p47.

● ساسان مومنی: کارشناس ارشد مدیریت اجرایی و مدیرعامل شرکت راهبران دانش مدیریت رادمان

● لی لی مولوی: کارشناس ارشد مدیریت اجرایی و مدیر توسعه کسب و کار شرکت راهبران دانش مدیریت رادمان



توجه صرف به دانش و تجربه کاری در استخدام نیروی انسانی با نادیده انگاشتن سایر عوامل تأثیرگذار در موفقیت شغلی می‌تواند به ایجاد یک تجربه ناموفق استخدام منجر شود.

● فرایند بهینه‌سازی شغلی، پرسشهای مناسب برای مصاحبه را ایجاد می‌کند که گامی است در انتخاب درست افراد.

● فرایند بهینه‌سازی شغلی در موقعیت مدیریتی، دوباره می‌تواند در فرایند ارزیابی کارایی مدیران آن منصب و حتی کارشناسان مربوطه نیز مورد استفاده واقع شود.

به طور خلاصه، ارزیابی و بهینه‌سازی شغلی با استفاده از روش تحلیل سه عاملی که بر مبنای الگوی رفتاری، ارزش / نگرش و ضرایب وظیفه افراد هستند، فرایند انتخاب و نگهداشت نیروی انسانی را به شکل قابل ملاحظه‌ای بهبود می‌بخشد. اولاً، این فرایند جابه‌جایی نیرو را کاهش می‌دهد. ثانیاً، در انتخاب استعدادهای مناسب برای هر شغل به مسئولان کمک می‌کند تا مانع صرف هزینه‌های سنگین استخدام شوند که بیش از سه برابر حقوق سالیانه است. این هزینه می‌تواند تا ۱۴ برابر حقوق سالیانه به ویژه در سطوح اجرایی، باشد (Cheryl,