



# استعداد پرتره: جذب، نگهداری و به کارگیری آن

مترجم: فرزانه نوری<sup>۱</sup>

ریسک، مدیریت و نمونه‌سازی بلايای فاجعه آمیز، تجزیه و تحلیل بازار رقابتی، مجموعه ضمانت‌های بیمه زندگی و سایر روش‌های مهارتی مدیریت - نیاز به کارشناسان مالی، آماری و فنی افزایش خواهد یافت. پیش‌بینی می‌شود در سال‌های آتی، تعداد مشاغلی که بر پایه کامپیوتر و ریاضی هستند در تمام صنایع افزایش یابد. در بین سال‌های ۲۰۰۱ تا ۲۰۰۶، ثبت‌نام در رشته‌های علوم کامپیوتر در دانشگاه‌های آمریکا تقریباً ۴۰ درصد کاهش یافت که این کمبود توسط افزایش موجود در سایر کشورها جبران نشده است. اداره آمار مشاغل<sup>۲</sup> طی پنج سال آتی یک افزایش ۲۴ درصدی در تعداد مشاغل آماری و یک کاهش چشمگیر در تعداد کارشناسان بیمه را پیش‌بینی می‌کند. BLS همچنین یک افزایش ۳۴ درصدی در حرفه کارشناسی مالی و افزایش ۲۸ درصدی در حرفه مهندسی نرم‌افزار پیش‌بینی می‌کند.

## مقدمه

برای ایجاد استعداد های مورد نیاز بازار امروز، بیمه و مدیریت ریسک باید راهکارهایی را برای جذب، نگهداری و به کارگیری کارمندان کلیدی پیدا کرده و آنها را گسترش دهند. پس از گذشت دهه‌هایی که طی آنها تنها یک روش برای انتخاب کارشناسان بیمه و کارمندان متخصص دیگر وجود داشت، در حال حاضر خدمات مالی با کمبود کارمندان واقعی مواجه است که بیش از همه به آنها نیاز دارد. این فشار به ویژه در بازارهای بیمه در حال توسعه مثل چین و هند احساس می‌شود؛ اما حتی در بازارهای توسعه یافته نیز پیدا کردن مهارت‌های مورد نیاز، روز به روز سخت‌تر می‌شود.

به دنبال افزایش تقاضا برای تجزیه و تحلیل تخصصی - با توجه به تمرکز گسترده تر صنعت بیمه بر مدیریت



دادیم. در سال ۲۰۰۷ مطالعه از طریق پرسش‌نامه اینترنتی انجام گرفت و پاسخ‌دهنده‌ها یک نمونه معتبر آماری از کارکنان آن کشورها را ارائه کردند.

با نگاه به فرم کارمندان بخش خدمات مالی می‌توان به بخش اجرایی در دستیابی به بینش‌های جدید در مورد کارمندانشان

کمک کرد و باعث به کارگیری این بینش‌ها در راستای توسعه استراتژی نیروی کار و برنامه‌های مرتبط با آن شد که این عمل اهداف کلیدی تجارت را تضمین می‌کند و با اولویت‌های کارمند در یک راستا قرار می‌گیرد.

### ۱. چه چیزی کارمند را جذب می‌کند: حقوق، فرصت‌ها و کار چالش‌انگیز

بخش مهم مطالعات نیروی کار جهانی، تشخیص رفتارها یا محرک‌هایی است که کارمندان را به سمت سازمان خاصی هدایت می‌کند. این موارد از طریق پرسش از کارمندان انجام می‌گیرد که از آنها خواسته می‌شود تا عوامل مهم‌تر در انتخاب مکان کار را از یک لیست پاداش‌های مالی و سایر پاداش‌ها انتخاب کنند. شاید حیرت‌آور نباشد که بدانید سه عامل اولیه که باعث جذب کارمندان خدمات مالی به یک شرکت می‌شود عبارت‌اند از: حقوق رقابتی، فرصت‌های پیشرفت شغلی و کار چالش‌انگیز. شرکتی که نتواند حقوق رقابتی ارائه کند شانس کمتری در جذب استعدادها برتر خواهد داشت.

چگونه شرکت‌های خدمات مالی کارمندانی را برای پرکردن این مشاغل و متقاعد کردن آنها برای ماندن خواهند یافت؟ موفقیت شرکت‌های خدمات مالی، به داشتن افراد مناسبی بستگی دارد که تصمیم‌گیری‌های درست انجام می‌دهند. این افراد، تحصیلات عالی و حقوق بالا دارند و به‌طور فزاینده مورد تقاضای سایر صنعت‌ها هستند.

احتیاج به جذب، نگهداری و درنهایت به کارگیری کارمندان برای افزایش میزان کارآیی موجب شده است که سازمان‌های زیادی برای یافتن بیشترین درآیند زمینه، نیروی کار خودشان را مورد توجه قرار دهند.

امروزه تکنیک‌های تحلیلی پیشرفته موجود برای جستجوی کارمند، می‌تواند به شرکت‌ها در درک بهتر این موضوعات کمک کند که چه کارهایی برای پیدا کردن و نگه داشتن افراد مورد نیاز و حتی اینکه چه نوعی از محیط، فرهنگ و نگرش رهبری برای بهبود عملکرد و نتایج تحقیقات مورد نیاز است. تاورز پرین<sup>۱</sup> برای پی‌بردن به عوامل مورد نیاز محیط کار مانند جذب کردن، نگه‌داشتن و به کار گرفتن افراد، در طی دهه اخیر نیروی کار جهانی را بررسی کرد. در تحقیقات اخیر در مورد نیروی کار جهانی تحت نام نزدیک‌تر کردن فاصله مشاغل: راهنمایی برای هدایت عملکرد مشاغل برتر<sup>۲</sup>، نزدیک به ۹۰۰۰۰ کارمند را از شرکت‌های بزرگ هیجده کشور دنیا که ۱۰۰۰۰ نفر آنها از سازمان‌های خدمات مالی بوده‌اند، مورد بررسی قرار

1. Towers Perrin  
2. A Road Map for Driving Superior Business Performance

## جدول ۱. مروری بر ۳ مجموعه محرک (جذب، نگهداری و اشتغال)

برجسته‌ترین محرک‌های اشتغال	برجسته‌ترین محرک‌های نگهداری	برجسته‌ترین محرک‌های جذب
سازمان، خدمات معوق مشتری را جبران می‌کند	سازمان، خدمات معوق مشتری را جبران می‌کند	پرداخت رقابتی
داشتن فرصت‌های عالی برای پیشرفت شغلی	توانایی ایجاد تعادل در کار و زندگی شخصی	فرصت‌های پیشرفت شغلی
همکاری صحیح با واحدهای دیگر	کار در محیطی که ایده‌های جدید تشویق می‌شوند	کار چالش‌انگیز
اعتبار سازمان در مسئولیت‌های اجتماعی	رابطه خوب با سرپرست	برنامه قابل تغییر
لذت بردن از کارهای چالشی که مهارت‌ها را افزایش می‌دهد	اعتبار سازمان در اجتماع	محل کار مناسب
تمایل صادقانه مدیر ارشد به رفاه کارمندان	رضایت از تصمیمات افراد در سازمان	یادگیری و فرصت‌های توسعه
در سال‌های اخیر مهارت‌ها و توانایی‌ها بهبود یافته است	افراد در یک بخش کاری مانند یک تیم به‌خوبی با هم کار می‌کنند	اعتبار سازمان به‌عنوان یک کارفرمای خوب
داشتن توانایی تصمیم‌گیری برای بهتر انجام دادن کار	پاداش رقابتی/پرداخت حقوق	تعطیلات/دادن مرخصی
سازمان به‌سرعت مسائل مربوطه به مشتریان را حل می‌کند	سرمایه‌گذاری‌های سازمان در محصولات/ خدمات جدید	حجم کار مناسب
مدیر اشتیاق در کار ایجاد می‌کند	دانستن مسیر بالقوه سازمان	دارایی مالی سازمان

محرک‌ها، زمانی که قطعاً جایگزینی برای حقوق رقابتی وجود ندارد، می‌تواند یک میدان رقابتی برای جذب استعدادها باشد. در حقیقت، مخاطبین جوان‌تر (افراد زیر ۲۵ سال و افراد بین ۲۵ و ۳۴ سال) گروه‌هایی هستند که به کار چالش‌انگیز، فرصت‌های پیشرفت و یادگیری و پیشرفت شغلی توجه بیشتری دارند. حقوق رقابتی برای آنها نسبت به این محرک‌ها در اولویت پایین‌تری قرار دارد.

## ۲. دلایل ماندن کارمندان: روابط، احترام و

### شهرت

قسمت دوم مطالعات، شامل شناختن «محرک‌های نگهداری» است، رفتارهایی که کارمند را در کنار کارفرما نگه می‌دارد. این رفتارها از طریق تجزیه و تحلیل آماری ارقام ارزیابی تعیین می‌شود که با تصمیم کارمندان برای ماندن یا ترک کارفرما ارتباط نزدیک دارد.

چنانچه در جدول ۱ نشان داده شده است، کارمندان در تمام سطوح خواستار محیطی پویا هستند که در آن روابط، ایده‌ها و اعتبار شرکت ارزیابی شده و تعادل کار/زندگی مورد توجه قرار گرفته است و پاداش‌ها و تصمیمات افراد مناسب است. پاسخ‌دهندگان مایل‌اند تا دریابند که شرکت‌هایشان در اکثر این عرصه‌ها به‌خوبی عمل می‌کنند. برای مثال:

- ۷۷٪ رابطه خوبی با سرپرستان دارند؛
- ۷۳٪ در محیطی کار می‌کنند که ایده‌های جدید مورد تشویق قرار می‌گیرد؛
- ۶۴٪ احساس می‌کنند که سازمانشان شهرت خوبی در جامعه دارد؛

● ۵۸٪ برای سازمانی کار می‌کنند که خدمات معوقه مشتری را جبران می‌کند.

اگرچه فرصت برای بهبود وجود دارد، سازمان‌ها

اما نتایج نشان‌دهنده این مطلب است که دیدن پیشرفت، کار چالش‌انگیز یا کار/زندگی متعادل به‌عنوان «یک چیز مطلوب برای داشتن» از سوی مدیران، بسیار کوتاه‌بینانه است. به‌راستی توجه به این

ناباید به مدیران به‌عنوان قهرمان تغییرات تکیه کنند. از میان ده محرک برتر نگهداری کارمندان خدمات مالی، هشت مورد از آنها برای سازمان و سیاست‌ها و برنامه‌هایشان کاربرد بیشتری نسبت به روابط مدیریتی دارند. فقط ۴۴٪ از پاسخ‌دهندگان بر این باورند که شرکت‌هایشان وسیله‌ای را برای متعادل کردن کار و زندگی شخصی آنها فراهم کرده‌اند (جدول ۲)، و فقط ۴۳٪ احساس می‌کنند که فرصت مناسب برای پیشرفت به آنها داده شده است.

برای اطلاعات بیشتر در مورد اینکه اشتغال چگونه تعریف و تعیین شده است، به جدول ۳ مراجعه کنید. از بسیاری از جنبه‌ها، اشتغال به‌عنوان «جام مقدس» برای یک استراتژی مؤثر نیروی کار است؛ زیرا ارتباط تنگاتنگی با نتایج مالی دارد. براساس این تحقیقات به‌خصوص در شرکت‌های شخصی، مدارک بسیاری از این ارتباط تهیه شده است؛ به‌عنوان مثال، در پی مطالعات دوازده ماهه از پنجاه شرکت در سراسر دنیا، تفاوت‌های عمده‌ای در سطح‌های درآمد عملیاتی، درآمد خالص و دریافتی‌های هر سهم بین شرکت‌هایی که کثرت اشتغال نیروی کار دارند و آنهایی که دارای کمبود اشتغال کارمندان بوده‌اند، پدیدار شد.

## جدول ۲. چگونگی رتبه‌بندی سازمان‌ها توسط کارمندان براساس عوامل محل کار

پژوهش سه ساله دیگری از چهل شرکت بین‌المللی، یک افزایش بیشتر از ۵ درصد را در سود ناخالص عملیاتی و بیش از ۳ درصد را در مابه‌التفاوت‌های سود خالص در میان شرکت‌هایی که در آنها تعداد کارمندان زیادی مشغول به کار هستند و آنهایی که تعداد کارمندان کمی دارند، نشان می‌دهد. این مطالعات، مدارک قانع‌کننده‌ای از نقش‌های مقتدر یک نیروی به‌کارگرفته‌شده در انجام امور شغلی عرضه می‌کند.

زمانی که پیشنهاد یک کارچالش‌انگیز برای سازمان‌های خدمات مالی امری بدیهی باشد، شرکت‌هایی که برای نشان‌دادن تعادل کار و زندگی و پیشرفت شغلی راهی پیدا کرده‌اند، بهتر خواهند توانست خود را متمایز کنند و همچنین هزینه‌ها را توسط گردش مؤثر مدیریتی کاهش دهند. سیاست‌ها و برنامه‌هایی که این وظایف را نشان می‌دهند، می‌توانند هنگامی که به مدیران اجازه تمرکز بر افراد و مدیریت اجرایی را می‌دهند، یک بازده افزوده فراهم کنند.

## ۳. آیا آنها شاغل هستند؟

در ارزیابی‌ها نشان داده شد که تنها ۲۳٪ از کارمندان خدمات مالی در زمینه تخصصشان مشغول به‌کارند. بدین معنا که اکثریت قریب به اتفاق آنچه را که تخصص دارند، ارائه نکرده‌اند. در حقیقت، ۴۲٪ از کارمندان خدمات مالی وظیفه خود را درمی‌یابند و انجام می‌دهند، اما ارتباط احساسی محدودی با شغل یا شرکت‌هایشان دارند. هنگامی که این کارمندان فعالیت‌های اختیاری انجام نمی‌دهند، این توانایی را خواهند داشت که در سطح بالایی به‌کارگرفته‌شوند، در صورتی که شرکت گام‌های درستی در این زمینه بردارد.

سومین و بحرانی‌ترین جنبه از این تحقیقات، تعیین محرک‌های اشتغال کارمند است. ما این محرک‌ها را به‌خوبی از میان تجزیه و تحلیل آماری مشخص می‌کنیم.

فضای زیادی برای شرکت‌های خدمات مالی وجود دارد که میزان عملکردشان را با محرک‌های اشتغال

مجموعه‌ای از فناوری مدرن و وسایل ارتباطی با دسترسی بالا و نشان دادن علاقه واقعی به کارمندان سازمان - به‌طور قابل توجهی سطح‌های اشتغال سازمان را بهبود خواهد بخشید.

#### ۵. کم کردن فاصله‌ها

درک نیازهای کارمندان می‌تواند بین استخدام افراد صحیح و ازدست‌دادن آنها به خاطر سایر شرکت‌ها، تفاوت ایجاد کند. این موضوع همچنین می‌تواند در میان کارمندان در حال پیشرفتی که می‌خواهند در شرکت موقعیت شغلی داشته باشند و افرادی که به‌طور پیوسته به دنبال موقعیت بهتر هستند، متفاوت باشد.

در اینجا راه‌هایی برای تمرکز شرکت‌های خدمات مالی در ساختن یک محل کار با حداکثر میزان کارایی وجود دارد که جذب، نگهداری و اشتغال را به‌عنوان توانایی‌های شرکت محسوب می‌کند.

#### - رهبری

کارمندان برای آگاهی، کسب اطلاعات و همچنین کمک در زمینه اشتغال، به رهبران ارشد و سرپرستان نگاه می‌کنند. کارمندان نیازمند این باور هستند که رهبری به نفع آنهاست. سرپرستان باید این مطلب را به‌وسیله اعمالشان نشان دهند نه فقط با گفتارشان. بیشتر سازمان‌ها در حال شناسایی نقش مهم مدیران

که بسیار حائز اهمیت است، بهبود بخشند. همچنین با وجود عوامل بازدارنده، اکثر محرک‌های اشتغال به‌طور کلی در اختیار مدیر شرکت است؛ به‌عنوان مثال، کمتر از ۲/۳ پاسخ‌دهندگان این احساس را داشتند که شرکتشان خدمات معوقه مشتریان را به میزان کافی جبران می‌کند. در واقع، این فرصتی برای شرکت‌های خدمات مالی است که حقوق متغیر پردازند یا پاداش‌هایی را پرداخت کنند که بر سرویس‌دهی عالی به مشتریان تمرکز دارد. به‌همین صورت، تمرکز بیشتر بر فرصت‌های در حال توسعه پیشرفت شغلی می‌تواند از طریق ایجاد نیروی کار متعهد، به نفع شرکت‌ها باشد.

#### ۴. نقش مهم مدیر ارشد

این عبارت که «مدیران ارشد صادقانه در جهت رفاه کارمندان می‌کوشند»، پایین‌ترین امتیازات را در جدول به‌دست آورد. این محرک اشتغال است که حائز اهمیت است. در دوران جهانی شدن و کمبود «زمان رویارویی» میان مدیران ارشد و گروه‌های پراکنده کارمندان، به همراه تقاضای شدید برای تمرکز مدیران برجسته بر سهام‌داران خارجی - مانند مشتریان، نمایندگان و کارگزاران - کارمندان می‌توانند فاصله موجود را با مدیران اجرایی احساس کنند. یک مدیرعامل توانا که می‌تواند بر این چالش‌ها غلبه کند - با به‌کارگیری

درک نیازهای  
کارمندان می‌تواند  
بین استفاده  
افراد صمیم و  
از دست‌دادن آنها  
به خاطر سایر  
شرکت‌ها، تفاوت  
ایجاد کند





در اشتغال‌اند و رهبری را

برای کمک به مدیران به‌منظور

سرعت‌بخشیدن بر مهارت افرادشان، به کار می‌برند.

### - درک قدرت سازمان در تأثیرگذاری بر اشتغال کارمند

برطبق مطالعات جهانی نیروی کار، سازمان (ارزش‌های سازمان، استراتژی پاداش و عنوان تجاری‌اش در بازار) تمامی موارد لازم را برای اشتغال کارمند فراهم می‌کند.

- اطمینان از این موضوع که کارمندان اهداف سازمان را درک می‌کنند (و اینکه چگونه شغلشان

به آنها در دستیابی به این اهداف کمک می‌کند)

این مطلب مشخص شده است که حتی کارمندان شاغل نیز نیازمند درک متمایز این موضوع هستند که چه کاری انجام می‌دهند و شرکت برای به‌دست آوردن چه چیزی تلاش می‌کند. رهبران یک سازمان هرگز نمی‌توانند در خصوص استراتژی‌های شرکت توضیح زیادی ارائه دهند.

- شناسایی «مدل صحیح» برای ساختن فرهنگی با کارایی بالا

تجارب در زمینه برنامه‌های اشتغال نشان می‌دهد که مؤثرترین مدل، مدلی است که نه تنها اولویت‌های

سازمان بلکه اولویت‌های

کارمندان را نیز در نظر می‌گیرد.

تحقیق در مورد کارمند می‌تواند مشخص کند که

چه چیزی برای یک نیروی کار خاص مهم‌تر است (برای مثال آموزش و پیشرفت، مرخصی با حقوق) و

به شرکت‌ها نشان دهد که بر کدام یک از محرک‌های اشتغال تمرکز کنند. سازمان‌هایی که نیروی کارشان را درک می‌کنند، اغلب محیطی ایجاد می‌کنند که در آن کارآفرینان به جای افرادی که دائماً شغل عوض می‌کنند، تشویق شوند.

صنعت خدمات مالی و به‌ویژه صنعت بیمه، از گذشته، صنعت انتخاب برای افراد سرتاسر جهان بوده است. با پرداخت حقوق رقابتی، نیاز سازمان به کارمندانی با تحصیلات عالی و اعتبار خوب موضوع جالب توجهی نیست. اما کمبود استعدادها برتر و درصد بالای کارگران بیکار بدان معناست که این صنعت نمی‌تواند بر موفقیت‌های گذشته‌اش در جذب، نگهداری و به‌کارگیری استعدادها تکیه کند.

در حقیقت، شرکت‌هایی که از محیط اقتصادی چالش‌انگیز اخیر ایجاد شده‌اند و در موقعیت قوی‌تری قرار دارند، آنهایی هستند که در حال حاضر مراحل را برای ارزیابی استعدادها مورد نیاز آینده و برنامه‌های

منبع: توسعه طی می‌کنند که هم محرک‌های نگهداری و هم

مهم‌ترین عوامل ایجادکننده اشتغال و میزان کارآیی  
بالای نیروی کار را نشان می‌دهند.  
Dean, D D 2008, 'Top talent- find it, Keep  
it, engage it', *Emphasis*, no. 2, pp. 18-21.

### جدول ۳. اشتغال

**اشتغال:** فکر کردن، احساس کردن و عمل کردن  
ما اشتغال را به عنوان میل و توانایی کارمندان در مشارکت  
در موفقیت شرکت تعریف کردیم. تعریف دیگر این است  
که اشتغال، فضایی است که کارمندان مسیر ویژه‌ای را طی  
می‌کنند و در کارشان تلاش‌های اختیاری انجام می‌دهند و  
بیشتر انرژی‌شان را صرف خلاقیت و اشتیاق در کار می‌کنند.  
در اینجا سطح‌های اشتغال کارمندان براساس واکنش‌هایشان  
به یک سری از سؤالات که روابط آنها با سازمان را در سه  
بعد اندازه‌گیری می‌کند، نشان داده شده است:

- عقلانی: کارمندان تا چه میزان وظایف و مسئولیت‌هایشان  
را به خوبی درک می‌کنند (قسمت فکری).
- هیجانی: چقدر در کارشان با اشتیاق و با انرژی هستند  
(قسمت احساسی).
- انگیزشی: تا چه میزان وظایف خود را به خوبی اجرا  
می‌کنند (قسمت عملی).

براساس تجزیه و تحلیل آماری پاسخ‌های ارائه شده به  
سؤالات به ۴ گروه تقسیم می‌شوند:

- مشغول به کار: آنهایی که در هر سه بعد، اختیار کامل و  
امتیازهای بالا دارند.
- به عضویت درآمده: آنهایی که تا حدی مشغول به کار  
هستند و امتیازات بیشتری در ابعاد عقلانی و انگیزشی دارند،  
ولی ارتباط کمتری با هیجان دارند.
- تاریخ مصرف گذشته: آنهایی که تا حدی بیکار هستند  
و امتیاز کمتری در هر سه بعد اشتغال، به خصوص در ارتباط  
هیجانی دارند.
- بیکار: آنهایی که هیچ‌گونه ارتباطی با سه بعد عقلانی،  
احساسی و انگیزشی ندارند.