

## Applying and Methodological Considerations of Organizational Pulse Surveys

Jalil Younesi 

Corresponding Author, Associate Professor,  
Measurement and Measurement Dept., Allameh  
Tabatabaee// nnssetttt y, hhhaan, rran. E-mail:  
Younesi@atu.ac.ir

### Abstract

To keep up with increasing organizational complexities, the best survey and survey practices have evolved. This is evidenced by the continuous listening strategy, which entails conducting surveys and developing plans more frequently than in a single static event, such as biennial, annual, or short period surveys to provide consistent feedback, data, and insights. The flow of the continuous listening in organizations has steered the focus of psychometric specialists towards the continuous survey or pulse survey model. The objective of this research was to study the current and future status of employee surveys in organizations in Iran, including public and private entities, from the perspective of their Human Resources specialists. For this purpose, a survey was conducted for two months between July and September of 2022. The study targeted organizations in Iran that conducted official activities during 2022. The purposeful stratified sampling method was applied to collect data from organizations and companies of varying sizes & industry sectors. The findings demonstrate that advancements in all facets of the Pulse Survey Cycle, from design to reporting and analysis to providing more timely and relevant data, have motivated organizations to move away from traditional surveying strategies and align with the advancements of newer technologies through Pulse Surveys. Despite the slow evolution of surveys among Iranian organizations and companies, it is evident that they are making gradual advancements, which align with the progress of scientific resources and popular media coverage.

**Keywords:** organizational survey, pulse survey, attitude measurement, feedback.

**How to Cite:** Younesi, J. (2023). Application and Methodological Considerations of Organizational Pulse Surveys. *Quarterly of Educational Measurement*, 13(52), 6-40. doi: 10.22054/jem.2023.73672.3463



Educational Measurement is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

## 1. Introduction

As per the findings of a study conducted by Delavar (2015), the survey research process is used to gather information about people's knowledge, views, and actions. Almost all institutions implement one type of survey at least on their employees. During the past decade, business needs have prompted a challenge to existing navigation best practices. Meanwhile, along with organizational complexities, survey research has also evolved as per the findings obtained by Deloitte (۲۰۱۷).

Organizational survey implementation has always been tied to existing technology, and as it evolves, survey implementation options become advanced, allowing for almost any type of survey with any design and frequency of implementation. The continuous listening survey approach ("pulse surveys") has been gaining traction among survey companies and researchers, involving multiple surveys and more frequent plans than single survey point in regular intervals to provide consistent data. Pulse surveys are distinctive in their fewer questions, more frequent survey administrations, and surveying of a small sample of the population in one survey, but they survey the larger population over multiple pulses. The main obstacle of the research is identifying the status and types of surveys from the perspective of Human Resources specialists in Iran's public and private organizations and companies. Additionally, considering the benefits of Pulse Surveys, how can organizations prepare the appropriate conditions for the implementation of such surveys?

## 2. Literature Review

Employee surveys are widely studied among Industrial-Organizational Psychologists. In the mid-1990s, studies found that 70% of US organizations conducted surveys for their employees annually or biennially, and more recent research reveals that most large-scale corporations with significant operations still use surveys to assess their staff. This includes 76% of Fortune 500 companies that conduct such surveys annually. Recent research by the Engagement Institute suggests that organizations survey their employees regularly, and the prevalence of regular pulse surveys in the form of multiple surveys throughout the year is on the rise.

### 3. Methodology

The researcher conducted the survey over a three-month period between August and October 2022. The study population consisted of all public and private organizations and companies that officially conducted activities in Iran during 2022. To obtain a representative sample, the purposeful stratified sampling method was implemented to capture diverse sample data from organizations and companies of varying sizes in various industries. One of the main criteria for participating in the study was a ten-year history of official activity. The researcher utilized both the electronic and print mediums to deliver the measurement instrument to the Human Resources department of 95 private and public companies from various industries. However, the final sample pool consisted of 54 surveys after eliminating the invalid ones.

The researcher took special care to ensure ethical norms, including ensuring confidentiality of information via signing a non-disclosure agreement between the researcher and the organization. One representative from each organization was designated as the respondent, and the unit of analysis was the organization as a whole. The survey instrument was a researcher-made questionnaire with 47 questions, which covered three subject areas: 1) The organization/company's survey research team's members, their backgrounds, responsibilities, and team structure; 2) The organization's current and proposed employee orientation programs, including its current practices and program features, such as management style and action planning measures; and 3) The organization's current and anticipated future approaches and perspectives on human resources issues. The participants were further requested to elaborate on their anticipated plans and actions for the 3-5 year time frame in more detail. The questionnaire's content validity was thoroughly examined repeatedly by experts in the field and was approved after multiple feedback loops.

### 4. Results

According to the results of Table 1, among the types of surveys reported, job satisfaction surveys (n=46), organizational culture surveys (n=43), training effectiveness surveys (n=41) and customer satisfaction surveys (n=38) are the most common types of surveys.

**Table 1**  
*Organizational Characteristics of Survey Respondents*

Survey type	Daily	weekly	monthly	Quarterly	Annually	Biennially	Total
<b>Job Satisfaction</b>	1	0	6	9	24	6	46
<b>Job Engagement</b>	0	0	0	0	6	3	9
<b>Organizational Culture</b>	0	0	3	13	22	5	43
Evaluating Training Effectiveness	0	6	14	18	2	1	41
<b>Customer satisfaction-Customer loyalty</b>	7	3	12	11	5	0	38
<b>recruitment (new hire)</b>	0	2	7	8	9	3	29
<b>Employee Exit pulse</b>	0	0	5	6	2	0	13
<b>Business Effective leadership</b>	0	0	1	4	2	0	7
<b>other</b>	0	0	0	1	1	2	4
<b>years of implementation in the organization (Average)</b>	0	1	0	3	2	1	7
<b>the year of implementation in the organization (Range)</b>	0	1	0	1	1	0	3
<b>years of implementation in the organization (Average)</b>	4/7	4/5	5/6	6/6	12/4	17/3	-
<b>the year of implementation in the organization (Range)</b>	1-43	1-9	0-25	0-42	1-55	3-55	-
<b>Total</b>	8	12	49	74	76	21	240

The table 1 findings revealed that of the 240 types of current surveys in all 54 organizations studied, the Job Satisfaction and Job Engagement surveys were the most prevalent, indicating that this type of survey will maintain a leading position among organizational surveys in the foreseeable future. The survey results regarding the rhythm of the surveys further indicated that job satisfaction and job engagement surveys were typically conducted annually or biannually, indicating that maintaining the frequency of such surveys would be critical for organizational success.

Quarterly surveys tend to be primarily associated with organizational culture analysis, training effectiveness measurement, customer satisfaction gauging, and pulse surveys. Weekly surveys are often

geared towards assessing the life cycle of employees, including evaluating new hires and departures, whereas monthly surveys are often dedicated to measuring factors such as attrition and turnover. Daily surveys are typically centered around customer-oriented areas of research, including customer satisfaction and customer loyalty. The findings analysis additionally demonstrated that annual and biannual surveys have a longer precedence in organizational history compared to recently utilized daily, weekly, and monthly surveys, which lends partial support to the proposition that the "continuous listening" method involving frequent surveys is a relatively recent technique in the Iranian organizational ecosystem.

## **6. Conclusion**

The increasing emphasis on the value of human capital to guide organizational decision-making has led to an increase in pulse measurements, with organizations being more inclined to gather detailed data at multiple timeframes to ensure analysis is supported and stay relevant. Pulse and continuous listening have gained popularity, but many organizations are still struggling to comprehend what it entails precisely. They are unsure how to utilize it effectively to align with their strategic objectives and reap the full benefits of the method. The researcher's expertise involving consulting for numerous organizations, specifically in regards to the implementation of pulse measurement programs, reflects on various challenges that these organizations encountered, including methodological and operational problems when accurately and effectively executing the program. The survey approach and implementation process can vary vastly among organizations, as what can be suited for one company can be damaging for another. The insights that inspire senior executives for one organization may result in confusion. The advent of technology has enabled a variety of options and flexibility in employee surveys, resulting in several approaches and possibilities

## کاربرد و ملاحظات روش شناختی نگرش‌سنجی نبضی در پیمایش‌های سازمانی

جلیل یونسی \*

نویسنده مسئول، دانشیار سنجش و اندازه‌گیری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران،  
 ایران. رایانامه: Younesi@atu.ac.ir

### چکیده

با افزایش پیچیدگی‌های سازمانی بهترین شیوه‌های پیمایش و نظرسنجی به چالش کشیده شده و تحقیقات پیمایشی تکامل یافته است. شنیدن پیوسته به یک طرح پیمایش اشاره دارد که برای تهیه داده‌ها از پیمایش‌ها و طرح‌های متعدد با دفعات بیشتر نسبت به یک نقطه منفرد در یک دوره دوسالانه، سالانه یا کوتاه‌تر استفاده می‌کند. در پی جریان شنیدن مداوم در سازمان، نگاه متخصصان سنجش و اندازه‌گیری به سنجش‌های همیشگی یا سنجش‌های نبضی معطوف شده است. هدف این مطالعه شناخت وضعیت حال و آینده پیمایش‌های کارکنان در سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و خصوصی ایران از دیدگاه متخصصان HR سازمان/شرکت بود. به همین منظور پیمایشی به مدت دو ماه در محدوده زمانی تیرماه تا شهریورماه سال ۱۴۰۱ انجام شد. جامعه آماری این مطالعه کلیه سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و خصوصی ایران بوده است که در سال ۱۴۰۱ فعالیت رسمی داشته‌اند. به منظور دستیابی به نمونه‌ای معرف، از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای هدفمند برای جمع‌آوری داده‌های موردنیاز از شرکت‌ها و سازمان‌هایی در صنایع با اندازه‌های مختلف استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد که پیشرفت‌ها در تمام جنبه‌های چرخه سنجش‌های نبضی، از طراحی و استقرار گرفته تا گزارش دهی و تجزیه و تحلیل و ارائه داده‌های به موقع و مرتبط‌تر، سبب شده که سازمان‌ها از رویکرد پیمایش سنتی خود فاصله گرفته و همسو با رشد فناوری‌های نوین به سمت پیمایش‌های نبضی متمایل شوند. با این حال، پیمایش‌های سازمان‌ها و شرکت‌های ایرانی مورد مطالعه در مقایسه با سایر کشورهای جهان روند بسیار کندتری دارد.

کلیدواژه‌ها: پیمایش سازمانی، پیمایش نبضی، سنجش نگرش، بازخورد

استناد به این مقاله: یونسی، جلیل. (۱۴۰۲). کاربرد و ملاحظات روش شناختی نگرش‌سنجی نبضی در پیمایش‌های سازمانی. فصلنامه اندازه‌گیری تربیتی، ۱۳(۵۲)، ۶-۴۰. doi: 10.22054/jem.2023.73672.3463



Educational Measurement is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.



## مقدمه

زمینه‌یابی یا پیمایش یک فرایند پژوهشی است که به منظور جمع‌آوری اطلاعات درباره‌ی این موضوعات که گروهی از مردم چه می‌دانند، چه فکر می‌کنند یا چه کاری انجام می‌دهند، اجرا می‌شود (دلاور، ۱۳۹۵). در ادبیات سازمانی اصطلاح Survey را پیمایش هم تعبیر می‌کنند که گرچه نادرست است، ولی به عنوان غلط مصطلح بین افراد غیرمتخصص پذیرفته شده است و حتی به دایره‌ی واژگان افراد متخصص نیز سرایت کرده است. معمولاً واژه‌ی نظر و نگرش مترادف با یکدیگر به کار می‌روند، اما از نظر روش اندازه‌گیری بین پیمایش و سنجش نگرش تفاوت وجود دارد؛ اگرچه در پیمایش همه سؤال‌ها حول یک محور هستند، اما با پرسش‌هایی سروکار داریم که لزومی ندارد بین آن‌ها ارتباطی وجود داشته باشد و باید پاسخ فرد به تک‌تک سؤال‌های جداگانه بررسی و مورد تحلیل قرار گیرد، درحالی‌که در سنجش نگرش بر مبنای پاسخ‌های فرد یک نمره‌ی کل محاسبه می‌شود، یعنی بین سؤالات ارتباط وجود داشته و جمع‌پذیر هستند (دلاور، ۱۳۹۱).

شروع استفاده از پیمایش‌ها در سازمان‌ها به اوایل دهه ۱۹۴۰ برمی‌گردد. پیمایش‌ها به طور فزاینده‌ای در دهه‌های ۱۹۵۰، ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ رایج‌تر شدند و در دهه ۱۹۸۰ و پس از آن وضعیتی عادی پیدا کردند. در اواسط دهه ۱۹۹۰ بیش از ۷۰ درصد از سازمان‌های ایالات متحده کارکنان خود را به صورت سالانه یا دوسالانه مورد بررسی قرار می‌دادند (Paul & Bracken, 1995). امروزه اکثر سازمان‌ها حداقل یک نوع از انواع پیمایش (پیمایش) را بر روی کارکنان اجرا می‌کنند. مطالعه‌ای که در سال‌های اخیر انجام شده نشان می‌دهد که ۷۶ درصد از ۵۰۰ شرکت برتر فورچون<sup>۱</sup> سالانه از کارکنان خود پیمایش می‌کنند و ۶۱ درصد از شرکت‌های متوسط حداقل یک بار در سال پیمایش از کارکنان انجام می‌دهند (Masztal et al., 2015). اخیراً، محققان مؤسسه Engagement (Ray et al., 2013) دریافتند که بیش از ۸۰ درصد از سازمان‌های جهانی به طور منظم از کارکنان خود پیمایش می‌کنند و سازمان‌هایی که پیمایش‌های منظم نبضی<sup>۲</sup> را در طول سال انجام می‌دهند در حال افزایش است.

تحقیقات مربوط به پیمایش کارکنان یکی از متداول‌ترین موضوعات در میان روانشناسان صنعتی-سازمانی است (Church et al., 2016; Kraut, 1996). برای دهه‌ها، محققان و

1. Fortune

2. pulse survey

متخصصان بر روی چارچوب پیمایش - بازخورد - اقدام - برنامه‌ریزی (مانند Kraut, 2006؛ Levenson, 2014؛ Nadler, 1977) تمرکز کرده‌اند و سازمان‌ها و پیمانکاران بیرونی پژوهش‌های پیمایشی به‌طور یکسان در حال آزمایش محتوای «جدید»، فراوانی اجرا، روش‌های جایگزین، استراتژی‌های نمونه‌گیری مختلف، روش‌های گزارش‌دهی دیجیتال و ابزارهای اقدام - برنامه‌ریزی هستند.

همان‌طور که توسط محققان بسیاری (مانند Brown, 2022؛ Allen et al., 2020؛ Levenson, 2014) گفته‌شده، نیازهای کسب‌وکار در دهه گذشته بهترین شیوه‌های پیمایش را به چالش کشیده است. سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای نیاز به پیش‌بینی و واکنش نسبت به محیط خود برای رشد کسب‌وکارشان را دارند و در این شرایط رهبران کسب‌وکار به‌طور فزاینده‌ای نیاز به اتخاذ تصمیمات سریع و مبتنی بر شواهد در شرایط آشفته دارند. اخیراً تحلیل‌های مبتنی بر کلان داده‌ها به بهبود عملکرد منابع انسانی به‌ویژه در زمینه‌هایی مانند همکاری، استخدام و برنامه‌ریزی نیروی کار (HR) منجر شده است (Rotolo & Church, 2015). هم‌زمان با این پیچیدگی‌های سازمانی تحقیقات پیمایشی نیز تکامل یافته است. پیشرفت‌ها در تمام جنبه‌های چرخه پیمایش، از طراحی و استقرار گرفته تا گزارش‌دهی و تجزیه و تحلیل، موانع انجام پیمایش‌های کارکنان را که قبلاً به مشاوران تخصصی یا سازمان‌های بزرگ با تخصص داخلی محدود می‌شد، کاهش داده است. این پیشرفت‌ها همراه با نیازهای رهبران کسب‌وکار برای داده‌های به‌موقع و مرتبط‌تر، سازمان‌ها را وادار می‌کند تا در رویکرد پیمایش سنتی خود تجدیدنظر کنند (Deloitte, 2017). در عصری که رسانه‌های اجتماعی ارتباطات جهانی را تسریع می‌کنند، این رویکرد سنتی که از همه کارکنان هر ۱۲، ۱۸ یا ۲۴ ماه یک‌بار دعوت به شرکت در پیمایش می‌کرد، دیگر قدیمی به نظر می‌رسد.

فرآیند اجرائی پیمایش‌های سازمانی همواره تحت تأثیر فناوری موجود زمان خود قرار گرفته است. همان‌طور که فناوری به تکامل خود ادامه می‌دهد، گزینه‌های اجرائی پیمایش نیز تکامل می‌یابند، به‌طوری‌که تقریباً هر نوعی از پیمایش با هر نوع طراحی و فراوانی اجرا را ممکن می‌سازد. هر روز تعداد بیشتری از شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات پیمایشی و محققان، ارزشمندی فرایندهای «سنجش همیشگی» یا «شنیدن مداوم» را تبلیغ می‌کنند. صرف‌نظر از چگونگی تعریف، شنیدن پیوسته به یک طرح پیمایش اشاره دارد که برای تهیه



داده‌ها از پیمایش‌ها و طرح‌های متعدد با دفعات بیشتر نسبت به یک نقطه منفرد در یک دوره دوسالانه، سالانه یا کوتاه‌تر، استفاده می‌کند. این فرآیندها و ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها که بر یک زمینه مستمر طراحی شده‌اند، یک جریان پیوسته‌ای را برای سازمان فراهم می‌کنند. در نتیجه آن سازمان‌ها همواره یک جریان پیوسته از داده‌ها را از منابع متعدد دریافت می‌کنند که این منابع می‌تواند شامل رضایت مشتری، فروش، قیمت سهام، بهره‌وری یا صدها معیار دیگر شود. منطق این است که سازمان‌ها برای تکمیل سایر معیارهای کسب‌وکار و حرفه موردنظرشان، نیازمند دسترسی به داده‌های بیشتر از کارکنانشان هستند. شرکت‌ها به‌منظور جستجوی مسائلی که بر موفقیت و کارایی اثرگذارند، اکنون به دنبال دسترسی و استخراج جریان‌های متعدد و پیوسته‌ای از داده‌ها هستند.

با توجه به اینکه داده‌های مربوط به مشتریان و داده‌ها و اطلاعات اقتصادی به‌طور مداوم و پیوسته در دسترس هستند، سؤالی که مطرح شده این است که چرا بازخورد کارکنان باید به‌طور رسمی و سالیانه جمع‌آوری گردد! باین حال، ایده دعوت از همه کارکنان برای شرکت در پیمایشی که هفتگی، ماهانه یا حتی سه‌ماهه انجام می‌شود، به‌عنوان کاری دشوار و چالشی شناخته می‌شود. این منتقدان معتقد هستند که کارکنان آن‌قدر مورد پیمایش قرار می‌گیرند که بسیاری از آن‌ها و یا همگی‌شان آگاهانه در پیمایش شرکت نخواهند کرد؛ به‌عبارت‌دیگر دچار نوعی خستگی یا فرسودگی نسبت به مورد پیمایش قرار گرفتن، می‌شوند (Weiner & Dalessio, 2006؛ Mastrangelo et al., 2020). در واقع، با وجود فن‌آوری پیمایش ارزان که به‌راحتی در دسترس است، نه‌تنها از کارکنان منابع انسانی (HR) بلکه از مدیران، واحدهای پشتیبانی و پیمانکاران نیز بازخورد گرفته می‌شود. تنش حاصل بین جدید بودن داده‌ها و خستگی حاصل از پیمایش<sup>۱</sup> باعث شده است که برخی ناقوس مرگ پیمایش کارکنان را به صدا درآورند (Bersin, 2014؛ Keen, 2015) و فن‌آوری‌های مختلف نوظهور مانند تحلیل محرمانه ارتباطات الکترونیکی کارکنان موردستایش قرار گیرد (Chiu, 2016؛ Rowh, 2011) یا خلق و خوی کارکنان از طریق رابط‌های بصری برنامه‌های تلفن همراه ارزیابی گردد (Beagrie, 2015).

این نیازهای بازار به همراه فن‌آوری‌های عصر اطلاعات، پیمایش «نبضی»<sup>۲</sup> را برجسته کرده است. درحالی‌که تغییرات در فن‌آوری به‌طور مداوم بر روی توانمندی پیمایش نمونه

1. survey fatigue

2. "puls" survey

تأثیر می‌گذارد، این روش دهه‌هاست که در محل کار مورد استفاده قرار می‌گیرد. کداک<sup>۱</sup> اولین شرکتی بوده (حدوداً در سال ۱۹۸۶) که پیمایش‌های ماهانه را بر روی یک نمونه تصادفی از کارکنان خود انجام داد، روشی که به‌عنوان «گرفتن نبض» شرکت شناخته شد (Colihan & Waclawski, 2006). آنچه پیمایش نبضی را از پیمایش سنتی متمایز می‌کند، عبارت است از: (الف) تعداد سؤالات کمتر در پیمایش، (ب) اجراهای بیشتر و (ج) پیمایش یک نمونه بسیار کوچک‌تر از جامعه در یک پیمایش ولی پیمایش نمونه بیشتری در کل اجراها). هدف پیمایش نبضی نظارت بر روی هرگونه تغییر در جو کار و مشارکت و اشتیاق کارکنان است، خواه چنین تغییراتی پیش‌بینی شده و ناشی تغییرات سازمانی برنامه‌ریزی شده باشند (مانند اقداماتی که پس از یک پیمایش سالانه کامل انجام شده است)؛ یا تغییراتی پیش‌بینی نشده باشند (مانند پیامدهای ناشناخته حاصل از تغییرات برنامه‌ریزی شده یا برنامه‌ریزی نشده‌ی سازمان)؛ بنابراین، نمرات یک پیمایش نبضی باید دقت کافی برای تشخیص تأثیری که هیچ‌کس انتظارش را ندارد، داشته باشد و در تشخیص اشتباه نکند.

با اینکه تنوع بی‌پایانی در طرح‌های پیمایش وجود دارد، طبقه‌بندی زیر برای کمک به تعریف پیمایش‌هایی که می‌تواند مورد استفاده قرار گیرند، ارائه شده است. همان‌طور که در شکل ۱ مشاهده می‌شود دو پیوستار برای طبقه‌بندی وجود دارد: تمرکز بر اقدام و رسمیت. تمرکز بر اقدام، در امتداد محور x، نشان می‌دهد که آیا هدف نهایی این اندازه‌گیری، ردیابی اقدام<sup>۲</sup> است یا انجام اقدام<sup>۳</sup>. انجام اقدام نشان می‌دهد که این ابزار اندازه‌گیری برای کمک به الهام بخشیدن و ایجاد اقدام، تغییر یا رفتار جدید در سازمان طراحی شده است (Brown, 2022؛ Allen et al., 2020). بسیاری از پیمایش‌های سالانه سرشماری از این نظر انجام اقدام هستند که انتظار می‌رود مدیران ارشد سازمان از نتایج پیمایش برای ایجاد برنامه‌های عملیاتی و ایجاد تغییر استفاده کنند. ردیابی اقدام نشان می‌دهد که این اقدام بیشتر به‌منظور روند یا پیگیری پیشرفت اقدامات یا ابتکارات پیشین تعریف شده است و نه برای تعیین جهت‌های جدید برای اقدام. بسیاری از برنامه‌های پیمایش نبضی با هدف بررسی نحوه انجام اقدامات حاصل از پیمایش سرشماری در سمت ردیابی اقدام قرار می‌گیرند. در پیمایش‌های ردیابی اقدام، جمع‌آوری داده‌ها، تهیه داشبوردها و تجزیه و تحلیل داده‌ها و نتایج به‌خودی‌خود برای

---

1. Kodak  
2. action-tracking  
3. action-driving.

اقدام مستقیم نیستند و صرفاً برای به‌روز نگه‌داشتن اقدامات، مورد استفاده قرار می‌گیرند. اگرچه بر اساس ردیابی اقدام و بر اساس بازخورد روند حاصل ممکن است اقداماتی هم انجام شود، اما اقدام، هدف اصلی این ماجرا نیست.

رسمی بودن، در امتداد محور Y، میزان پشتیبانی و منابع سازمانی، وسعت استفاده از داده‌ها و عمق گزارش را منعکس می‌کند. پیمایش‌های رسمی بیشتر از بالا به پایین، با ارتباطات بیشتر، گزارش‌های عمیق و اقدامات گسترده‌تر انجام می‌شوند. برنامه‌های رسمی معمولاً با منابع مختلف سازمانی به‌خوبی پشتیبانی می‌شوند. پیمایش‌های غیررسمی بیشتر به‌صورت محلی و به‌اصطلاح موضعی انجام می‌شوند یا مشارکت کمتری از نظر مالکیت، گزارش‌دهی و اقدام دارند. پیمایش‌های غیررسمی معمولاً در مورد اندازه‌گیری و نحوه استفاده از داده‌ها، اختصاصی‌تر بوده و به منابع سازمانی گسترده‌تر وابسته نیستند. با استفاده از این طبقه‌بندی، می‌توان پیمایش‌های پرکاربرد را در یک برنامه گوش دادن مداوم تعریف کرد.

شکل ۱. طبقه‌بندی روش‌های پیمایش با تأکید بر پیمایش‌های نبضی



- پیمایش‌های سرشماری (انجام اقدام / رسمی‌تر) - ربع اول

در ربع اول پیمایش‌های سرشماری (انجام اقدام / رسمی‌تر) انجام می‌شود. پیمایش سرشماری اگرچه معمولاً به‌عنوان بخشی از یک برنامه گوش دادن نبضی یا مستمر در نظر گرفته نمی‌شود، اما اغلب سنگ بنای اصلی استراتژی گوش دادن و کسب اطلاعات سازمان است و باید هنگام طراحی برنامه‌های نبضی در نظر گرفته شود. پیمایش‌های سرشماری رایج‌ترین شکل پیمایش کارکنان هستند که به همین منوال ادامه پیدا می‌کنند و بسیاری از سازمان‌ها آن‌ها را به‌صورت سالانه اجرا کرده و از همه کارکنان پیمایش می‌کنند. دامنه محتوا در پیمایش‌های سرشماری گسترده است؛ معمولاً تمرکز بر مشارکت و اشتیاق کارکنان است و طیفی از عناصر تجربه کاری (نظیر اثربخشی مدیر، چشم‌انداز/استراتژی، ارتباطات، شناخت، تمرکز مشتری/کیفیت و غیره) را پوشش می‌دهد. این پیمایش‌ها معمولاً دارای ۳۰ تا ۶۰ سؤال هستند. پیمایش‌های سرشماری از این جهت رسمی‌تر هستند که معمولاً به‌طور متمرکز (اغلب توسط واحد منابع انسانی) با چشم‌انداز وسیع برای ایجاد مشارکت در سراسر سازمان اجرا می‌شوند. نتایج معمولاً به‌طور گسترده انتشار یافته و اغلب در سطح مدیریت یا حوزه معاونت ارائه می‌شوند. رهبری ارشد بر اساس نتایج پیمایش عمل می‌کنند و آموزش، عموماً به مدیران یا افراد مشابهی ارائه می‌شود که کارشان پشتیبانی از فرآیند بهبود است. انگیزه اقدام از این انتظار ناشی می‌شود که سرشماری منشأ بسیاری از ابتکارات و اقدامات جدید در تمام سطوح سازمان (یا حداقل توسط کسانی که گزارش دریافت می‌کنند) است. در بسیاری از موارد، رهبران رأساً اقداماتی را در کل سطوح سازمان انجام می‌دهند یا اولویت‌های اقدام را برای تمام سطوح سازمان تعیین می‌کنند.

پیمایش‌های سرشماری با انتقاداتی همراه بوده است؛ انتقاداتی که به افزایش تقاضا برای انواع دیگر گوش دادن کمک کرده است. اتهام‌های رایجی که علیه پیمایش‌های سرشماری مطرح می‌شود این است که (الف) نتایج فقط یک‌بار در سال به دست می‌آیند؛ (ب) محتوا و فرآیندها اغلب از بالا به پایین هدایت می‌شوند و مسائل یا نیازهای در سطح کوچک و موضعی<sup>۱</sup> مورد غفلت هستند و (ج) به‌طور هم‌زمان روی عناصر زیادی تمرکز می‌کنند که ممکن است فرصت‌های بهبود طیف وسیع‌تری از حوزه‌ها را از دست بدهند (به‌عنوان مثال بسیاری از شرکت‌ها هر سال، نهایتاً روی دو یا سه موضوع یکسان تمرکز می‌کنند). با این حال، پیمایش‌های سرشماری هنوز ارزش زیادی در ایجاد نیروی حرکت و تکاپو در کل سازمان

1. local level

دارند. افزایش فراوانی گوش دادن لزوماً به این معنی نیست که پیمایش‌های سرشماری منسوخ شده‌اند، بلکه فراوانی و میزان تمرکز بر آن‌ها ممکن است در طول زمان تغییر کند (مثلاً کوتاه‌تر و هر ۱۸ تا ۲۴ ماه استفاده شوند).

- سنجش‌های نبضی مبتنی بر سرشماری (ردیابی اقدام/رسمی‌تر) - ربع دوم در ربع دوم سنجش‌های نبضی مبتنی بر سرشماری<sup>۱</sup> (ردیابی اقدام/رسمی‌تر) انجام می‌شوند. این دسته از اندازه‌گیری‌ها منعکس‌کننده روش سنتی‌تری است که در آن پیمایش‌های مکرر انجام می‌شد. از لحاظ تاریخی، این بررسی‌های نبضی برای ردیابی اقدامات آغاز شده توسط پیمایش سرشماری و یا با تمرکز بر سؤالاتی از پیمایش سرشماری که به عنوان اولویت‌های اقدام و یا شاخص عملکرد کلیدی (معمولاً شاخص مشارکت/ اشتیاق) انتخاب یا شناسایی شده بودند، مورد استفاده قرار می‌گرفت. به طور خلاصه، این پیمایش‌های نبضی با سایر انواع سنجش‌های نبضی متفاوت هستند، چون مستقیماً بر اساس محتوا و اقدامات انجام‌شده از خود سرشماری هستند. به طور معمول، سنجش‌های نبضی مبتنی بر سرشماری، یک تا سه بار بین پیمایش‌های سرشماری سالانه یا دوسالانه (به عنوان مثال، هر شش ماه یکبار یا به صورت فصلی) انجام می‌شوند. در این نوع پیمایش‌ها بسته به میزان عمق گزارش‌دهی در سازمان، ابزار اندازه‌گیری روی کل کارکنان به صورت سرشماری یا نمونه‌ای از کارکنان اجرا می‌شود. زمانی که تمرکز بر ردیابی شاخص‌های کلیدی عملکرد یا اقدامات کلی باشد، نمونه‌گیری بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرد. بسته به هدف کلی پیمایش نبضی (ردیابی کلی یا ردیابی ویژه)، می‌توان سؤالات تکمیلی برای هر واحد تجاری یا قلمرو اصلی اجرا کرد تا به کمک این نتایج بتوان موضوعات خاصی که در آن سطح مورد نظر است، بهتر ردیابی کرد.

پیمایش‌های نبضی مبتنی بر سرشماری از این جهت مفید هستند که به رهبران و مدیران ارشد سازمان کمک می‌کنند تا اقدامات توسعه‌ای خود را بر مبنای پیمایش سرشماری تعریف و رصد کنند و از این طریق بتوانند به کارکنان نشان دهند که اقدامات مستقیماً بر اساس بازخورد کارکنان در پیمایش سرشماری شکل گرفته است. همچنین برای رهبران و مدیران ارشد سازمان این فرصت فراهم می‌شود که در جایی که نتایج آن‌طور که انتظار می‌رود، پیش نرفته است چه اقدامات اصلاحی را می‌توانند عملیاتی کنند. با این حال، در این برنامه‌ها همچنین این خطر وجود دارد که به جای آنکه تمرکز بر روی تغییر واقعی باشد،

1. census-based pulsing

تمرکز مدیران بر اعداد باشد. وقتی در پیمایش‌های نبضی دقیقاً از همان سؤالات پیمایش‌های سرشماری استفاده می‌کنید این خطر وجود دارد که سنجش‌های نبضی به‌جای فرآیندی که منتج به این بینش‌های منحصربه‌فرد شده، نمرات را رصد کند. برنامه‌های دیگر، مانند برنامه نبضی عمیق<sup>۱</sup> و اقدام نبضی<sup>۲</sup> که همراه با سنجش‌های نبضی مبتنی بر سرشماری استفاده می‌شود، به مقابله با برخی از این خطرات کمک می‌کند.

- پیمایش نبضی عمیق (انجام اقدام/رسمی تر) - ربع اول در ربع اول پیمایش نبضی عمیق<sup>۳</sup> (انجام اقدام/رسمی تر) نیز قرار می‌گیرد. این نوع پیمایش شبیه پیمایش نبضی مبتنی بر سرشماری است و تا حدودی با مسائل کلیدی که از بررسی‌های سرشماری پدید می‌آیند مرتبط است، اما تفاوت این روش از این جهت است که سؤالات جدیدی دارد که بینش و درک بیشتری از موضوع ارائه می‌دهد. سازمان‌ها اغلب از پیمایش نبضی عمیق برای جمع‌آوری اطلاعات بیشتر از کارکنان استفاده می‌کنند، چه در جستجوی شفافیت بیشتر در مورد پاسخ‌های سرشماری باشند یا بخواهند اقدامات خاصی را آزمایش کنند که ممکن است به رفع مشکل کمک کند. برای مثال، اگر پیمایش سرشماری نشان داد که شرکت در بحث توسعه شغلی کارکنان با مشکل مواجه است، پیمایش نبضی پیگیری<sup>۴</sup> ممکن است به دنبال تعیین این باشد که چه عناصر خاصی از توسعه شغلی (مانند آموزش آنلاین، مربیگری از سوی مدیران و فرصت‌های ارتقا) بیشتر به توجه نیاز دارند و یا چنانچه گفتگوهای بیشتر یا منابع توسعه شغلی بیشتر لازم است، تدارک دیده شود.

پیمایش نبضی عمیق معمولاً کمتر از سایر روش‌ها انجام می‌شود - اغلب فقط در یک یا دو اجرا به‌عنوان پیگیری پس از سرشماری انجام می‌شود. علاوه بر این، پیمایش نبضی عمیق معمولاً فقط به نمونه‌ای از کارکنان نیاز دارند، زیرا نیاز به گزارش‌دهی محلی‌شان کمتر است. محتوا همچنین ممکن است بر اساس واحد تجاری، عملکرد، یا قلمرو فردی باشد و هر یک به‌جای یک پیمایش نبضی کلی که همه مسائل را به تصویر می‌کشد، پیمایش نبضی خاص خود را هدایت کنند. مزایای پیمایش نبضی عمیق شامل ارائه جهت‌های مشخص‌تر برای اقدامات است. این نوع پیمایش‌های نبضی به‌جای اینکه صرفاً ردیابی اعداد و امتیازات باشد، به تمرکز بر تغییرات تجربه کاری کمک می‌کند. علاوه بر این، این نوع پیمایش‌ها می‌توانند

1. deep-dive
2. action pulsing
3. Deep- Dive Pulsing
4. follow-up pulse



اقدام فوری‌تری را در مورد موضوعی که در پیمایش سرشماری آشکار می‌شود، تسهیل کنند؛ اما گاهی اوقات به‌عنوان جایگزینی برای بحث معنادار با کارکنان (یعنی انجام یک پیمایش دیگر به‌جای صحبت با گروه‌ها) استفاده می‌شوند. با این حال، اگر این موضوع گسترده باشد و نیاز به ابتکار رسمی‌تری برای ایجاد تغییر داشته باشد، پیمایش نبضی عمیق می‌تواند اطمینان بدهد که شرکت یا افراد<sup>۱</sup> در مسیر درست قرار دارند.

- اقدام نبضی (ردیابی اقدام/کمتر رسمی) - ربع سوم

در ربع سوم اقدام نبضی<sup>۲</sup> (ردیابی اقدام/کمتر رسمی) قرار دارد. پیمایش نبضی بر روی اقدامات آغاز شده به رفع یکی از اشکالات کلیدی پیمایش نبضی مبتنی بر سرشماری کمک می‌کند. در این حالت به‌جای تکرار سؤالات استفاده‌شده در سرشماری برای ردیابی تغییرات، اقدامات خاص در حال انجام (از جمله اقدامات نشئت گرفته از سرشماری یا از موارد دیگر) اندازه‌گیری می‌شود. به‌عنوان مثال، یک کسب‌وکار ممکن است «ارتباط دوطرفه باز و صادقانه» را به‌عنوان موضوعی در سرشماری تلقی کرده باشد و در پاسخ، تصمیم گرفته باشد که حداقل ۱۰ دقیقه از هر جلسه گروهی به بحث آزاد با شرکت‌کنندگان اختصاص داده شود (اقدام یا عمل موردنظر). سپس در برنامه اقدام نبضی از سؤالی مانند «به من فرصتی داده می‌شود تا در جلسات گروهی سؤالاتم را بپرسم یا نظراتم را به اشتراک بگذارم» استفاده می‌شود. پیمایش‌های نبضی ردیابی اقدام<sup>۳</sup> معمولاً یک تا دو بار بین سرشماری (بررسی‌های سالانه) سازمان اجرا می‌شوند، اما واقعیت این است که می‌توانند در هر نقطه زمانی مشخص در پیگیری و برای هر اقدام کلیدی اجرا شوند. این نوع از پیمایش‌ها اغلب به‌جای اینکه به‌عنوان یک برنامه متمرکز به‌منظور ثبت اقدامات خاص باشند، در سطوح محلی‌تر (حتی برای گروه‌های خاص) استفاده می‌شوند. این موضوع سبب می‌شود، جریان شنیدن مداوم در سازمان غیررسمی‌تر باشد. در اینجا چالش بزرگ‌تری برای طراحی سؤالات در پیمایش‌های نبضی وجود دارد، چون این سؤالات باید مستقیماً انعکاسی از اقدامات انجام شده باشند. با این حال، این روش از این مزیت برخوردار است که می‌توان به‌طور متمرکز بر اقدامات دقیق تمرکز کرد و بنابراین، امکان ارزیابی واقع‌بینانه‌تری از تأثیر و تغییر نسبت به سؤال سرشماری

1. division

2. Action Pulsing

3. Action-tracking pulses

اولیه ارائه می‌شود. مزیت این روش معمولاً پیمایش‌های بسیار کوتاه و آسان برای پاسخگویی کارکنان است و لزوماً محدود به اقدامات سرشماری نیستند.

- پیمایش‌های موقت غیررسمی (انجام اقدام/کمتر رسمی)- ربع چهارم در ربع چهارم پیمایش‌های موقت غیررسمی (انجام اقدام / کمتر رسمی) قرار دارد. این پیمایش‌ها معمولاً با اقدامات یا سؤالاتی که در پیمایش سرشماری منعکس می‌شوند، متفاوت است. در این پیمایش‌ها اغلب بر «موضوعات داغ» یا ابتکارات کلیدی مهم برای رهبران و مدیران ارشد سازمان تمرکز می‌شود. این برنامه‌ها گاهی اوقات به‌عنوان «پیمایش‌های پژوهشی» در نظر گرفته می‌شوند و دامنه تغییر آن‌ها از پیمایش‌هایی که برای ارزیابی برنامه‌ها (مانند ارزیابی مزایا، ارتباطات) است تا اطلاعات موردنیاز برای مطالعات تحلیلی (مانند چالش‌های رفت‌وآمد به محل کار، تغییرات زندگی) را شامل می‌شوند. همچنین پیمایش‌هایی که برای اقدام سریع انجام می‌شوند کارآمد هستند (مثلاً، «نظر شما در مورد طراحی مجدد کافه‌تريا چیست؟»). محدودیت این برنامه‌ها معمولاً در میزان گستردگی نتایج است. این پیمایش‌ها اغلب به‌عنوان نمونه انجام می‌شوند و می‌توانند به‌دفعات اجرا شوند. محتواها و موضوعات پیمایش معمولاً فقط یک‌بار پرسیده می‌شود (اگرچه در برخی شرایط می‌توان برداشتها و استنباط‌های کارکنان را در طول زمان ردیابی کرد). سفارش انجام پیمایش‌های موقت و تصمیمات و اقدامات بعدی بیشتر از سوی سهامداران است تا سمت مدیران سازمان. حتی اگر اجرای پیمایش به‌صورت متمرکز مدیریت شود، این پیمایش‌ها کمتر متمرکز هستند و رسمیت کمتری دارند. درنهایت، برخی از شرکت‌ها پیمایش‌های «کلی<sup>۱</sup>» را اجرا می‌کنند. یکی از مزایای کلیدی پیمایش موقت این است که کمک می‌کند پیمایش‌های دیگر محتوا و تمرکز «خالص‌تر و یکدست‌تری» داشته باشند. اغلب اوقات، یک پیمایش سرشماری به یک ابزار جامعی تبدیل می‌شود که طیف وسیعی از موضوعات را نشان می‌دهد که در سطح گزارش سرشماری، قابل اجرا نیستند و می‌توانند باعث ایجاد انحراف از هدف اصلی (به‌عنوان مثال، غنی‌سازی تجربه کاری کارکنان) شوند. پیمایش‌های موقت معمولاً نیازی به چندین بار انجام یا پیگیری ندارند و همچنان می‌توانند اطلاعات غنی برای تصمیم‌گیری‌ها، اقدامات و تحقیقات ارائه دهند. یک نقص قابل توجه در اینجا این است که پیمایش‌های موقتی معمولاً با مکانیسم‌های داخلی (یا حتی نیاز) برای ارائه بازخورد روشن به شرکت‌کنندگان همراه نیستند که نتیجه بالقوه چنین مواردی، کاهش مشارکت در دیگر

پیمایش‌ها است. این روش به دقتی نیاز دارد تا اطمینان حاصل شود که نتایج به اشتراک گذاشته شده‌اند و یک مسیر در جهت اقدام برای شرکت کنندگان معرفی شده است.

- پیمایش مدیرمحور<sup>۱</sup> (ردیابی اقدام یا انجام اقدام/ کمتر رسمی) - ربع سوم و چهارم این روش به مدیران امکان می‌دهد تا پیمایش‌های کوتاهی را برای گروه‌های خود آماده و راه‌اندازی کنند. این برنامه‌ها از آنجایی که در دست مدیر هستند، غیررسمی محسوب می‌شوند و مدیر در تعیین اینکه چه چیزی را اندازه‌گیری کند و چه زمانی پیمایش راه‌اندازی شود، نقش اساسی دارد. محتوای پیمایش معمولاً نسبتاً محدود است، یک تا پنج سؤال را شامل می‌شود، موضوع‌های مختلفی را پوشش می‌دهد و دوره‌ی زمانی معینی برای آن تعریف شده است. برخی از مدیران از پیمایش برای ارزیابی اثربخشی اکثر جلساتی که رهبری کرده‌اند، استفاده می‌کنند؛ درحالی‌که برخی دیگر از یک پیمایش ماهانه برای تعیین اینکه گروه به چه حمایتی نیاز دارد تا در یک پروژه خاص مؤثر باشد، استفاده می‌کنند. همچنین معمول است که مدیران یک یا دو بار در سال برای حمایت از یک ابتکار یا تصمیم خاص از پیمایش استفاده کنند. مشارکت معمولاً داوطلبانه است و می‌تواند کل گروه را شامل شود، اما مدیران از پیمایش برای پرسیدن سؤالات از مشتریان، سایر همکاران یا زیرمجموعه‌ای از کارکنان در صورت داشتن گروه بزرگ‌تر (مثلاً مدیر بخش<sup>۲</sup>) استفاده کرده‌اند. در پیمایش مدیریت محور، مدیران می‌توانند در مورد موضوعات کلیدی موردعلاقه خود، به شیوه‌ای محرمانه یا ناشناس، از کارکنانی که تا از آن‌ها سؤال نشود بازخورد خود را به اشتراک نمی‌گذارند، بی‌واسطه اطلاعات بگیرند. همچنین به آن‌ها امکان می‌دهد تا تغییرات رفتاری را که مدنظر دارند، ردیابی کرده و بازخورد فوری بیشتری برای کمک به تقویت این تغییرات دریافت کنند.

فهرست ارائه‌شده در طبقه‌بندی بالا، به‌طور کلی، پیمایش‌های مختلف در گوش دادن مداوم را منعکس می‌کند، اما به‌هیچ‌وجه فهرست جامعی از انواع مختلف شیوه‌های پیمایش کارکنان در سازمان نیست. روش‌های دیگر پیمایش‌های سازمانی عبارت‌اند از: ۱. پیمایش قبل از استخدام<sup>۳</sup>: نگرش‌ها و نظرات متقاضیان کار را اندازه‌گیری می‌کند؛ ۲. پیمایش پذیرش/رد کردن<sup>۴</sup>: به اندازه‌گیری تفاوت نگرش افرادی که تصمیم به پذیرش یا رد پیشنهاد

- 
1. Manager-Driven Polling
  2. division manager
  3. Prehire survey
  4. Accept/decline survey

شغلی دارند، می‌پردازد؛ ۳. پیمایش استخدامی‌های جدید<sup>۱</sup>: نگرش‌ها و شرایط کارکنان جدید را در طی دو هفته اول یا بیشتر در کارشان اندازه‌گیری می‌کند. هدف این پیمایش‌ها پوشش دو حوزه اصلی است: اول: فعالیت‌ها و امکانات (مثلاً «وقتی در روز اول حضور پیدا کردید، آیا آدرس ایمیل و رایانه داشتید؟») دوم: محیط (به‌عنوان مثال، «آیا احساس استقبال کردید، آیا کسی شما را به سمت محیط هدایت می‌کرد؟»)؛ ۴. پیمایش جذب در سازمان<sup>۲</sup>: در این پیمایش، نگرش کارکنان پس از اولین فصل کاری ۹۰ روزه در سازمان اندازه‌گیری می‌شود؛ ۵. پیمایش نظر کارکنان (مداوم)<sup>۳</sup>: معمولاً رایج‌ترین پیمایش مورد استفاده است که نگرش کارکنان را در طول مدت تصدی آن‌ها در سازمان، توانایی کمک به سازمان در دستیابی به اهدافش یا برخی مفاهیم رایج مانند مشارکت کارکنان را می‌سنجد؛ ۶. پیمایش اعتماد<sup>۴</sup>: در این نوع پیمایش اطلاعاتی از دیدگاه کارکنان جمع‌آوری می‌شود و می‌تواند در پیش‌بینی یک نتیجه یا رویداد، مانند موفقیت یک محصول جدید مفید باشد؛ ۷. پیمایش/مصاحبه خروج<sup>۵</sup>: نگرش افراد را به محض اطلاع از قصد ترک سازمان اندازه‌گیری می‌کند؛ ۸. پیمایش بومرنگی<sup>۶</sup>: نگرش افراد ۴ تا ۶ هفته پس از خروج سنجیده می‌شود (همچنین تمایل به بازگشت به سازمان ارزیابی می‌شود)؛ ۹. آمادگی برای بازنشستگی<sup>۷</sup>: آمادگی کارکنان را برای خروج از سازمان با بازنشستگی می‌سنجد.

هر طرح پیمایش مزایا و معایبی دارد، به همین دلیل ضروری است که طرح پیمایش مورد نظر با استراتژی یا نیاز اطلاعاتی متناسب با آن مطابقت داشته باشد. پیمایش نبضی ابزار ارزشمندی برای سازمان‌ها است از این نظر که راهی برای کشف موضوعاتی است که در پیمایش سرشماری پوشش داده نشده‌اند، یا اینکه برای شرکت اهمیت استراتژیک دارند. پیمایش نبضی را می‌توان برای نمونه‌ای از کارکنان در کل سازمان یا یک زیرگروه هدف که برای دستیابی به بینش منحصر به فرد آن‌ها در مورد مسائل کلیدی انتخاب شده‌اند، اجرا کرد. یک پیمایش خوب نبضی کارکنان به اندازه‌گیری مشارکت کارکنان با تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف محل کار کمک می‌کند و به سازمان امکان می‌دهد با تجزیه و تحلیل

1. Onboarding/new hire survey
2. Assimilation survey
3. Employee opinion surveys (ongoing)
4. Confidence surveys
5. Exit survey/interview
6. Attrition/boomerang survey
7. Preparation for retirement

روندهای تعامل در طول زمان، بینشی به‌موقع را مشاهده کنند. علاوه بر این، پیمایش‌های نبضی معمولاً برای ردیابی کوچک‌تر و پیاده‌سازی آسان‌تر و کارآمدتر مناسب هستند، زیرا اغلب به تلاش‌های ارتباطی زیاد، ایجاد یک سلسله‌مراتب مدیریتی یا هماهنگی با گروه‌های متعدد در سراسر سازمان نیاز ندارند. دلیل دیگر قدرتمند بودن سنجش‌های نبضی در پرسش‌های ساده، کوتاه و تأثیرگذار پیمایش‌های نبضی نهفته است. مثلاً ممکن است سؤال پیمایش نبضی این باشد که «آیا کار خود را کامل و معنادار می‌بینید؟» یا «هرچند وقت یک‌بار به دلیل کارتان احساس استرس یا فرسودگی می‌کنید؟» یا «اگر شرکت یک برنامه سلامتی جدید راه‌اندازی کند، چقدر فعالانه در برنامه شرکت خواهید کرد؟» بنابراین، قبل از شروع به تجزیه و تحلیل نتایج، بسیار مهم است که سؤالات پیمایش نبضی مناسب، چارچوب‌بندی شود. سؤالات درست کمک می‌کند تا روی مسائلی تمرکز داشته باشیم که واقعاً باید به آن‌ها پرداخته شود.

البته پیمایش‌های نبضی نیز دارای اشکالاتی است. پیمایش‌های نبضی معمولاً نرخ پاسخ‌دهی بسیار پایین‌تری دارند، زیرا کارکنان کمتری برای پاسخ دعوت می‌شوند و ارتباطات کمتری پیرامون فرآیند وجود دارد. نمونه‌ها و نرخ پاسخ کمتر به‌طور کلی به این معنی است که داده‌ها به عمق سازمان پی نمی‌برند. تفکیک جزئیات داده‌ها بر اساس زیر واحدها یا گروه‌های جمعیتی اغلب در دسترس نیست. اجرای پیمایش نبضی بر روی نمونه‌ای از کارکنان، فرصت ارائه بازخورد در سطح گروه را از بین می‌برد و آن‌ها را از فرآیندهای برنامه‌ریزی عملیاتی بنیادی محروم می‌کند. اغلب کارکنان اصلاً بازخوردی در مورد نتایج پیمایش‌های نبضی دریافت نمی‌کنند و بنابراین نمی‌توانند تأثیر ورودی خود را بر سازمان ببینند.

اثرات این مزایا ممکن است با تعدادی از عناصر تهدیدآمیز کاهش یابد. شاید شایع‌ترین خطری که برای افزایش گوش دادن مداوم مورد بحث قرار می‌گیرد، مربوط به تجربه خستگی پیمایش است که به این باور اشاره دارد که هرچه افراد بیشتر به پیمایش دعوت شوند، احتمال کمتری برای ادامه مشارکت آن‌ها در فرآیند پیمایش وجود دارد. (به‌عنوان مثال؛ Porter et al., 2004). تعدادی از عوامل بر مشارکت در پیمایش تأثیر می‌گذارند، اما نشان داده شده است که احساس اینکه نتایج برای اقدام و تغییر واقعی استفاده می‌شود، بزرگ‌ترین پیش‌بینی‌کننده مشارکت است (به‌عنوان مثال، تحقیقات نشان داده است

که در مطالعه ۲۲۰ شرکت همبستگی ۰/۷۰ بین نرخ پاسخ و ادراک مبنی بر اینکه اقدامی به دلیل پیمایش انجام شده است، وجود دارد؛ (Jolton & Tate, 2017).

طبق نظر Kraut (2006) بدترین کاری که در پیمایش‌های کارکنان می‌توان انجام داد این است که نتایج را به اشتراک بگذاریم اما اقدامی نکنیم. افزون بر این، Jolton et al (2017) بحث می‌کنند که مردم از پیمایش‌های متعدد کمتر خسته می‌شوند تا عدم اقدام در پیمایش‌ها (خستگی ناشی از عدم اقدام بیشتر از خستگی پیمایش است)؛ بنابراین، اگرچه بررسی بیش از حد می‌تواند خطری بالقوه باشد و حساسیت به این امر ضروری است، احتمال اینکه عدم اقدام در مورد بازخورد، مشارکت را کاهش دهد، به مراتب نسبت به اینکه صرفاً دفعات پیمایش را افزایش دهیم مشارکت را بیشتر کاهش می‌دهد.

در ارتباط با خستگی (ناشی از پیمایش بیش از حد) این تصور وجود دارد که گوش دادن مستمر بیشتر به منظور پیگیری امتیازات و عملکرد است تا ایجاد کنش و تغییر. اگرچه ردیابی (پیگیری) پیشرفت در اقدامات و تغییرات مفید است و اغلب می‌تواند هدف معتبری برای اقدام مستمر گوش دادن باشد، اما زمانی که تمرکز تنها بر ردیابی باشد، قدرت و مزایای پیمایش‌های مکرر ارزش خود را از دست می‌دهد. زمانی که امتیازها روند کاهشی دارند، ردیابی می‌تواند یک استراتژی باشد، اما زمانی که الگوهای مورد انتظار در جایی که باید باشند، نیستند هنوز باید برنامه‌ای برای اقدام وجود داشته باشد. در غیر این صورت، به جای ایجاد یک تجربه کاری معنادار، تمرکز بر ردیابی، صرفاً ردیابی اعداد است.

همان‌طور که فناوری‌های پیمایش فراگیرتر می‌شوند، رهبران، مدیران و دیگران می‌توانند به راحتی پیمایش‌های نبضی خود را اجرا کنند. خطری که در اینجا وجود دارد این است که سؤالاتی که آن‌ها می‌پرسند ممکن است لزوماً مناسب و مفید نباشند (برای مثال سؤالات دوپهلو و مبهم نمی‌توانند مدیران را به موضوعی که سعی در حل آن دارند برسانند) یا سؤالاتی که خطرات قانونی ایجاد کنند (به‌عنوان مثال، پرسیدن سؤالاتی که می‌توانند تبعیض آمیز تلقی شوند، یا محتوایشان واقعاً مرتبط با شغل نیست). سازمان‌هایی که پیمایش‌های مکرر را ترویج می‌کنند، باید در کنار سایر تلاش‌ها برای محافظت از حریم خصوصی و امنیت داده‌ها، خط‌مشی‌ها و حکمرانی تعریف شده‌ای برای کمک به غلبه بر این مخاطرات داشته باشند.



برخلاف بسیاری از برنامه‌های پیمایش سالانه، فعالیت‌های گوش دادن مستمر، پاسخگویی روشنی ندارد در مورد اینکه چه کسی پس از پیمایش مسئول اقدامات بعدی است. مزیت پیمایش‌های سرشماری جامع ارتباطات گسترده‌ای است که از آن طریق می‌توان برنامه‌هایی در دسترس همگان قرار داد تا مدیران بتوانند اطلاع‌رسانی و منابع انسانی (HR) را برای ارائه پشتیبانی در صورت نیاز هماهنگ کنند.

در مقابل، برنامه‌های نبضی و گوش دادن مداوم اغلب به نمونه‌گیری از پیمایش‌های سرشماری متکی هستند و بدین ترتیب از کمپین‌های ارتباطی گسترده‌ای استفاده نمی‌کنند. در نتیجه، آگاهی از میدانی بودن پیمایش و هدف پیمایش ممکن است محدود باشد که می‌تواند بر مشارکت تأثیر بگذارد و درک نادرست از نتایج مورد استفاده را افزایش دهد. به‌طور مشابه، پیمایش‌های مکرر به اندازه یک برنامه سالانه از سطح گسترده گزارشگری برخوردار نیستند. برای کمک به شرکت‌کنندگان تلاش بیشتری لازم است تا بفهمند بازخورد آن‌ها برای چه منظوری استفاده خواهد شد و مسئول نتایج و پیگیری چه کسی است.

هیچ‌یک از این معایب، چه برای سرشماری و چه برای نبضی، وخیم نیست. هر فرآیندی می‌تواند تحت شرایط مناسب مؤثر باشد و هر دو در یک استراتژی کلی پیمایش جایگاهی دارند. برای مثال، بسیاری از شرکت‌ها متوجه می‌شوند که یک پیمایش سرشماری سالانه منفرد و خوب طراحی شده، رویکرد درستی است. دیگران داده‌های چند پیمایش، اعم از سرشماری، نبضی، ورودی یا خروج را به هم مرتبط می‌کنند و برخی از شرکت‌ها به‌خوبی از تجزیه و تحلیل منابع انسانی استفاده کرده‌اند و داده‌های حاصل از پیمایش‌های متعدد را با اطلاعات جمعیت‌شناسی کارکنان، داده‌های رضایت مشتری، عملکرد مالی، استعفا و موارد دیگر ترکیب کرده‌اند. این‌ها همه اقدامات مؤثری هستند. چالش ابتدایی درک نیازهای اطلاعاتی سازمان است. تنها در این صورت است که می‌توان روش‌شناسی مناسب، اعم از سرشماری یا نبضی یا هر دو را انتخاب کرد. انتخاب روش‌شناسی بدون در نظر گرفتن کامل نیازهای سازمان، دستورالعملی فاجعه‌آمیز خواهد بود. با توجه به مقدمه مفصلی که ارائه شد مسئله محقق این بود که در سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و خصوصی ایران وضعیت و انواع پیمایش‌ها چگونه است و با توجه به ویژگی‌های مثبت پیمایش‌های نبضی چگونه می‌توان شرایط اجرای این دست پیمایش‌ها را در سازمان‌ها مهیا کرد.

## روش

این تحقیق با هدف شناخت وضعیت فعلی و آینده پیمایش‌های کارکنان و میزان استفاده از پیمایش‌های نبضی در سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و خصوصی ایران از دیدگاه متخصصان منابع انسانی سازمان/شرکت انجام شد. به همین منظور پیمایشی به مدت سه ماه در محدوده زمانی مردادماه تا مهرماه سال ۱۴۰۱ انجام شد. جامعه آماری این مطالعه کلیه سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و خصوصی ایران بوده است که در سال ۱۴۰۱ فعالیت رسمی داشته‌اند. به منظور دستیابی به نمونه‌ای معرف، از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای هدفمند برای جمع‌آوری داده‌های موردنیاز از شرکت‌ها و سازمان‌هایی با اندازه‌های گوناگون در صنایع مختلف استفاده شد. از مهم‌ترین ملاک‌های ورود شرکت‌ها به این پژوهش، حداقل ۱۰ سال سابقه فعالیت رسمی بود. به منظور اجرای پیمایش در صنایع مختلف هم از تقسیم‌بندی سازمان‌ها حمایت از مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان وزارت صمت و هم از تقسیم‌بندی صنایع شاخص رضایت مشتریان امریکا<sup>۱</sup> (ACSI) استفاده شد. ابزار اندازه‌گیری هم به شیوه الکترونیکی و هم به شیوه چاپی برای بخش منابع انسانی در ۹۵ شرکت خصوصی و دولتی در صنایع مختلف ارسال شد، ولی در مجموع ۵۷ متخصص پیمایش از صنایع و بنگاه‌های مختلف به صورت داوطلبانه و با رضایت آگاهانه به این پیمایش پاسخ دادند. سایر جوانب اخلاقی نظیر محرمانگی اطلاعات از طریق امضای فرم عدم افشای اطلاعات بین محقق و سازمان رعایت شد. از این‌بین، ۳ پرسشنامه مخدوش به علت عدم تکمیل دقیق ابزار اندازه‌گیری کنار گذاشته شد و نهایتاً ۵۴ پرسشنامه معتبر مورد تحلیل قرار گرفت. با اینکه یک کارشناس از هر شرکت پرسشنامه را تکمیل کرده است، ولی واحد تحلیل در این پژوهش سازمان/شرکت بوده است. محقق فقط می‌تواند کیفیت داده‌های ارسال شده را در ۱۲ سازمانی/شرکتی که قبلاً به‌عنوان مشاور در بخش منابع انسانی فعالیت داشته، به‌طور دقیق تأیید کند. در جدول زیر به تفصیل ویژگی‌های سازمان‌های مشارکت‌کننده ارائه شده است:

جدول ۱. ویژگی‌های سازمان‌های مشارکت‌کننده

درصد	تعداد پرسشنامه بازگشته / معتبر	تعداد پرسشنامه ارسال شده	نوع سازمان
۳۹٪	۲۱	۴۰	دولتی
۶۱٪	۳۳	۵۵	خصوصی
۳۹٪	۲۱	۳۶	نوع صنایع (طبق طبقه‌بندی سازمان حمایت مصرف‌کنندگان)
۱۵٪	۸	۱۷	سازمان‌ها و بنگاه‌های خدماتی (خدمات عمومی، شبکه‌های توزیعی و اقتصادی؛ خدمات زیربنایی و بازرگانی)
۴۶٪	۲۵	۴۲	سازمان‌ها و بنگاه‌های تولیدکننده کالاهای سرمایه‌ای (کالاهای فلزی و معدنی؛ کالاهای غیرفلزی)
۱۴/۸٪	۸	۱۰	سازمان‌ها و بنگاه‌های تولیدکننده کالاهای مصرفی (محصولات کشاورزی و فرآورده‌های دامی؛ محصولات بهداشتی، غذایی و دارویی)
۱۱/۱٪	۶	۱۰	تعداد کارکنان (تن)
۱۲/۹٪	۷	۱۰	۱۱-۵۰
۲۴/۱٪	۱۳	۲۰	۵۱-۲۰۰
۱۴/۸٪	۸	۲۰	۲۰۱-۵۰۰
۱۶/۷٪	۹	۲۰	۵۰۱-۱۰۰۰
۵/۶٪	۳	۵	۱۰۰۱-۵۰۰۰
۳۷٪	۲۰	۳۵	حوزه فعالیت
۶۳٪	۳۴	۶۰	ملی
۷۶٪	۴۱	۷۰	استانی
۲۴٪	۱۳	۲۵	داخل استان تهران
			خارج از استان تهران

ابزار اصلی این پیمایش، یک پرسشنامه محقق ساخته ۴۷ سؤالی بود که در سه حوزه موضوعی کلی تدوین شده بود: الف) ترکیب گروه تحقیقاتی پیمایش سازمان/شرکت شامل تحصیلات و پیشینه افراد در گروه، ساختار گروه و سایر مسئولیت‌های گروه؛ ب) ویژگی‌های فعلی و آینده پیش‌بینی شده برنامه‌های پیمایش کارکنان در شرکت، از جمله شیوه‌های پیمایش فعلی سازمان و ویژگی‌های برنامه، از شیوه مدیریت تا اقدامات برنامه‌ریزی عمل. همچنین از شرکت‌کنندگان خواسته شد تا برنامه‌ها و اقدامات پیش‌بینی شده خود را در ۳ تا

۵ سال آینده با جزئیات بیشتری شرح دهند. روایی محتوایی پرسشنامه چندین بار از طریق مرور متخصصان موضوعی مورد نظر قرار گرفت و پرسشنامه نهایی مورد تأیید و توافق همگان قرار گرفت. لازم به ذکر است که به دلیل ساختار پرسشنامه و همچنین محرمانه پنداشتن شرکت‌ها از لحاظ عدم به اشتراک‌گذاری برخی اطلاعات، کیفیت پاسخ‌ها قدری متفاوت بود؛ ج) نگرش نسبت به پیمایش‌های فعلی کارکنان سازمان. در بخش پایانی پیمایش، این موضوع مورد پرسش قرار گرفت که از نظر شرکت‌کنندگان کدام اقدامات و شیوه‌های مختلف پیمایش اثربخش‌تر است. برای دستیابی به داده‌های با کیفیت راهنمای مفصلی در بخش‌های مختلف پرسشنامه تهیه شده بود تا روند تکمیل پرسشنامه با دقت هر چه بیشتر همراه باشد. اگرچه پیمایش ناشناس بود، به شرکت‌کنندگان پیشنهاد شد تا آدرس ایمیل خود را برای دریافت نسخه‌ای از خلاصه گزارش نهایی ارائه دهند.

#### یافته‌ها

قبل از ارائه یافته‌ها چند نکته در مورد داده‌ها و ارائه نتایج قابل ذکر است. نکته اول در مورد گزارش فراوانی پاسخ‌ها است، به‌ویژه اینکه هنگام محاسبه فراوانی پاسخ‌ها از کدام واحد اندازه‌گیری استفاده شود. مناسب‌ترین روش گزارش یافته‌ها به‌عنوان درصدی از تعداد شرکت‌هایی است که پاسخ داده‌اند. باین حال، هر شرکت چندین نوع مختلف پیمایش را انجام می‌دهد و هر نوع پیمایش با چندین ویژگی متفاوت است؛ بنابراین، نتایج بر اساس نوع پیمایش به‌جای نوع شرکت گزارش شده است. در همین راستا، نکته دوم نحوه تعریف نوع پیمایش در این پژوهش بوده است. تجربه و پیشینه مطالعاتی نشان داده‌اند که شرکت‌ها از لحاظ عنوان و محتوا تنوع زیادی دارند. دو شرکت می‌توانند پیمایش‌های خود را به یک نام بخوانند، اما محتوای کاملاً متفاوت داشته باشند و برعکس، می‌توانند پیمایش‌های مشابه با نام‌های متفاوت داشته باشند؛ بنابراین، صرفاً درخواست از شرکت‌ها و سازمان‌ها برای فهرست کردن پیمایش‌هایی که انجام می‌دهند، آگاهی‌بخش نیست. برای پرداختن به این موضوع، به‌صورت بازپاسخ از پاسخ‌دهندگان خواستیم فهرستی از انواع پیمایش‌هایی را که در سازمان خود انجام می‌دهند، ارائه دهند. بدین منظور برای آن‌ها تعریفی از نوع پیمایش ارائه دادیم که «از نظر هدف و/یا محتوا متمایز هستند و ممکن است اسامی بسیار متفاوتی داشته باشند، حتی اگر محتوای مشابه را به روش‌های مشابه اندازه‌گیری کنند.» اگرچه این

موضوع به درک ویژگی‌های انواع مختلف پیمایش کمک کرد، اما نمی‌توان این واقعیت را نادیده گرفت که پیمایش‌ها با انواع مختلف می‌توانند در بردارنده محتوای مشابهی باشند. بر اساس نتایج جدول ۲، در حال حاضر در سازمان‌ها به‌طور میانگین،  $3/9$  ( $n=54$ ) انحراف استاندارد =  $1/4$ ) انواع مختلف پیمایش انجام می‌شود. همچنین سازمان‌ها پیش‌بینی کردند که در آینده حدود  $5/0$  نوع پیمایش را انجام دهند ( $n=50$ ; انحراف استاندارد =  $1/5$ ) که نشان می‌دهد ممکن است تعداد کلی انواع پیمایش در آینده تغییر چندانی نکند. از انواع پیمایش گزارش شده، پیمایش‌های رضایت شغلی ( $n=46$ )، پیمایش فرهنگ سازمانی ( $n=43$ )، پیمایش مربوط به اثربخشی آموزش ( $n=41$ ) و پیمایش رضایت مشتری ( $n=38$ ) رایج‌ترین نوع پیمایش‌ها بودند؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که پیمایش‌های بخش اصلی استراتژی گوش دادن سازمان باقی خواهند ماند.

جدول ۲. تعداد انواع پیمایش در بین سازمان‌ها و نوع پیمایش بر اساس سرعت/آهنگ پیمایش

نوع پیمایش	روزانه	هفتگی	ماهانه	فصلی	سالانه	دو سالانه	کل
رضایت شغلی	۱	۰	۶	۹	۲۴	۶	۴۶
اشتقاق شغلی	۰	۰	۰	۰	۶	۳	۹
فرهنگ سازمانی	۰	۰	۳	۱۳	۲۲	۵	۴۳
ارزیابی اثربخشی آموزش	۰	۶	۱۴	۱۸	۲	۱	۴۱
رضایت مشتری وفاداری مشتری	۷	۳	۱۲	۱۱	۵	۰	۳۸
ورود و جذب کارکنان (استخدام جدید)	۰	۲	۷	۸	۹	۳	۲۹
خروج کارکنان	۰	۰	۵	۶	۲	۰	۱۳
نبضی	۰	۰	۱	۴	۲	۰	۷
کسب و کار	۰	۰	۰	۱	۱	۲	۴
رهبری اثربخش	۰	۰	۱	۳	۲	۱	۷
سایر	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۳
میانگین سال‌های اجرا در سازمان	۴/۷	۴/۵	۵/۶	۶/۶	۱۲/۴	۱۷/۳	-
دامنه تغییرات سال اجرا در سازمان	۱-۴۳	۱-۹	۰-۲۵	۰-۴۲	۱-۵۵	۳-۵۵	-
جمع	۸	۱۲	۴۹	۷۴	۷۶	۲۱	۲۴۰

یافته‌های جدول ۲ نشان می‌دهد که از ۲۴۰ نوع پیمایش فعلی که در تمام ۵۴ سازمان مورد مطالعه (یعنی مجموع تمام پیمایش‌ها در بین تمامی سازمان‌های پاسخ‌دهنده) گزارش شده است، پیمایش‌های مربوط به سنجش رضایت و اشتیاق شغلی کارکنان با اختلاف

معناداری رایج‌ترین نوع پیمایش در سازمان‌ها هستند. این امر بدان معنی است که سنجش رضایت و اشتیاق شغلی کارکنان حداقل برای چندین سال آینده کانون اصلی سنجش پیمایش در سازمان‌ها خواهد بود. همچنین یافته‌های مربوط به ریتم و آهنگ پیمایش حاکی از آن است که پیمایش‌های سنجش رضایت و اشتیاق شغلی معمولاً سالانه یا دوسالانه انجام می‌شود. پیمایش‌های فصلی اغلب مربوط به سنجش فرهنگ سازمانی، سنجش اثربخشی آموزش، سنجش رضایت مشتری و یا نبضی بوده است. پیمایش‌های هفتگی و ماهانه معمولاً شامل پیمایش‌های مربوط به چرخه زندگی کارکنان (به‌عنوان مثال، استخدام جدید، خروج و ترک سازمان) بوده است. پیمایش‌های روزانه هم عمدتاً مرتبط با مشتری مانند رضایت مشتری و وفاداری مشتری بوده است. تحلیل یافته‌ها همچنین نشان داد که پیمایش‌های دوسالانه و سالانه سابقه بیشتری در سازمان دارند و پیمایش‌های روزانه و هفتگی و ماهانه در ۱۵-۱۰ سال اخیر محبوبیت بیشتری داشته‌اند؛ بنابراین، هرچه سرعت پیمایش بیشتر باشد، اجرای این روش در سازمان سابقه کمتری دارد. این یافته حداقل تا حدودی از این ایده حمایت می‌کند که «گوش دادن مستمر» با استفاده از پیمایش‌های مکرر، یک روش نسبتاً جدید در سازمان‌ها است.

در جدول ۳ سرعت پیمایش‌های کنونی در سازمان و انتظارات افراد از سرعت پیمایش در پنج سال آتی گزارش شده است. بر اساس یافته‌ها سازمان‌ها چنین اظهار کردند که پیش‌بینی می‌کنند پیمایش‌های ماهانه و فصلی بیشترین فراوانی را در پنج سال بعدی داشته باشند و انتظار دارند روند سنجش و پیمایش‌های سالانه در سازمانشان کاهش یابد. این تغییر نشان می‌دهد که پیمایش‌های فصلی ممکن است جای پیمایش‌های سالانه را در برخی سازمان‌ها بگیرد یا ممکن است علاوه بر یک پیمایش سنتی‌تر اما کمتر متداول سالانه انجام شود. در هر صورت، انتظار می‌رود که شاهد تغییراتی در سرعت پیمایش در سازمان‌ها در پنج سال آتی باشیم. تحلیل دقیق‌تر نتایج نشان داد که این موضوع در شرکت‌های خصوصی مورد مطالعه پررنگ‌تر است.



جدول ۳. سرعت پیمایش شیوه‌های پیمایش فعلی و آینده

سرعت پیمایش	وضعیت فعلی		برآورد وضعیت آینده	
	تعداد	درصد	تعداد	درصد
دوسالانه	۲۱	۸/۷	۱۱	۴/۵
سالانه	۷۶	۳۱/۷	۵۱	۲۱/۳
فصلی	۷۴	۳۰/۹	۷۷	۳۲/۱
ماهانه	۴۹	۲۰/۴	۷۶	۳۱/۷
هفتگی	۱۲	۵	۱۵	۶/۲
روزانه	۸	۳/۳	۱۰	۴/۲
جمع	۲۴۰	۱۰۰	۲۴۰	۱۰۰

از نظر نمونه‌گیری و نرخ پاسخ نتایج همچنین نشان داد که سازمان‌ها تمایل دارند بیشترین بخش از کل جمعیت خود را برای پیمایش‌های سالانه دعوت کنند و به دنبال آن پیمایش‌های دوسالانه انجام شود. پیمایش‌های روزانه، هفتگی و ماهانه چون معمولاً جمعیت کمتری را مورد هدف قرار می‌دهند (مثلاً برای ارزیابی برنامه‌های آموزشی یا ارزیابی وضعیت خروج و ترک کار کارکنان). بدیهی است که هرچه تعداد دفعات پیمایش بیشتر باشد، نرخ پاسخ کمتر است.

جدول ۴. حریم خصوصی پیمایش برای شیوه‌های بررسی فعلی و آینده

	وضعیت فعلی		برآورد وضعیت آینده	
	تعداد	درصد	تعداد	درصد
محرمانه (مشاور برون‌سازمانی)	۲۸	۵۱/۸	۱۸	۳۳/۳
محرمانه (گروه درون‌سازمانی)	۱۵	۲۷/۸	۱۹	۳۵/۲
ناشناس	۹	۱۶/۷	۴	۷/۴
کاملاً شناسا	۲	۳/۷	۱۳	۲۴/۱

محققان اغلب با این چالش مواجه هستند که پاسخ‌دهندگان چقدر صادقانه و بدون ترس به پیمایش پاسخ می‌دهند. برای کمک به اطمینان از این امر، پیمایش‌ها معمولاً یا به صورت ناشناس انجام می‌شوند (یعنی پاسخ‌ها را نمی‌توان به فردی که آن‌ها را ارائه کرده است نسبت داد) یا به صورت محرمانه (یعنی پاسخ‌ها را می‌توان به یک فرد نسبت داد، اما توانایی انجام این کار در گروه تحقیق وجود دارد- یا توسط مشاور پیمایش برون‌سازمانی یا توسط گروه تحقیقاتی داخلی). نتایج گویای آن است که در حال حاضر حدود ۶۳ درصد پیمایش‌ها

توسط گروه مشاور بیرونی و ۳۷ درصد توسط گروه تحقیقاتی داخل سازمان یا شرکت انجام می‌شود. دلیل این تمایل به گروه خارجی، محرمانه بودن نظرات کارکنان و سوگیری کمتر عنوان شده است. طبق نتایج جدول ۴ با توجه به اقبال جامعه علمی و سازمان-ها به تحلیل کلان داده‌ها، سازمان‌ها پیش‌بینی کرده‌اند که در سال‌های بعدی احتمال اینکه پیمایش‌ها ناشناس باشد کاهش یابد تا بتوان همبستگی سایر داده‌های موجود در سازمان با شاخص‌های مهم در پیمایش را محاسبه کرد. به همین منظور سازمان‌ها عنوان کرده‌اند که به احتمال بسیار قوی گروه تحقیقاتی درون سازمان تقویت خواهد شد و سهم گروه‌های مشاور تحقیقاتی خارجی کاهش یابد. این مطلب بدان معناست که حریم خصوصی پاسخ‌های کارکنان کمتر محافظت می‌شود که البته طبق پیش‌بینی‌ها تأثیر سیستماتیک بر نرخ پاسخ کارکنان دارد، هرچند سهم آن به طور دقیق مشخص نیست. به طور کلی روندها نشان می‌دهد که هر چه تعداد پیمایش در سال افزایش می‌یابد و ایده شنیدن مستمر تقویت می‌شود تمایل شرکت‌ها و سازمان‌ها به گروه درون‌سازمانی افزایش و میزان ناشناس بودن داده‌ها کاهش می‌یابد.

همان‌طور که در جدول ۵ نشان داده شده است، طبق انتظار، اکثر کارکنان در حال حاضر با استفاده از روش مداخله کاغذی مرسوم و همچنین کامپیوتر و لپ‌تاپ ارائه شده توسط شرکت، در پیمایش شرکت می‌کنند. به نظر می‌رسد که دستگاه‌های شخصی (یعنی لپ‌تاپ، دستگاه‌های تلفن همراه و تبلت‌ها) در آینده نزدیک رواج بیشتری خواهند داشت. این ممکن است به دلیل انتظارات از محتوای متداول‌تر و مختصر همراه با رواج تلفن‌های هوشمند و رسانه‌های اجتماعی و راحتی فزاینده در اشتراک‌گذاری اطلاعات از طریق دستگاه‌های شخصی باشد.

جدول ۵. روش اجرای پیمایش در شیوه‌های فعلی و آینده

روش اجرا	وضعیت فعلی		برآورد وضعیت آینده	
	تعداد	درصد	تعداد	درصد
مداد کاغذی	۱۸	۳۳/۳	۱۲	۲۲/۲
گوشی موبایل / تبلت شخصی	۱۱	۲۰/۴	۲۱	۳۸/۹
لپ‌تاپ شخصی	۴	۷/۴	۱۱	۲۰/۵
کامپیوتر / لپ‌تاپ سازمانی	۱۴	۲۵/۹	۷	۱۲/۹
موبایل / تبلت سازمانی	۷	۱۳	۳	۵/۵

یکی از مهم‌ترین چالش‌های تکرار شونده در تمامی پیمایش‌ها، مدت زمانی است که بین اتمام پیمایش و انتشار نتایج طول می‌کشد. انتشار نتایج از قدیم برای سازمان‌ها یک گلوگاه بوده و عمدتاً تابعی از پیچیدگی پیمایش بوده است. از مهم‌ترین موضوعات دخیل در طولانی شدن انتشار نتایج می‌توان به اجرای یک یا چندزبانه پیمایش، تمیز کردن و یا اسکن کردن فرم‌های کاغذی، ورود داده‌ها و نحوه تولید و استقرار گزارش‌ها (به‌عنوان مثال، پی‌دی‌اف‌های از پیش تولید شده یا داشبورد) اشاره کرد. جدول زیر فرمت گزارشی را که در حال حاضر سازمان‌ها استفاده می‌کنند و اینکه چه تغییراتی را در آینده پیش‌بینی می‌کنند، مشخص کرده است.

جدول ۶. شیوه گزارش نتایج پیمایش در شیوه‌های فعلی و آینده

شیوه گزارش نتایج	وضعیت فعلی		برآورد وضعیت آینده	
	تعداد	درصد	تعداد	درصد
پاورپوینت	۲۷	۵۰	۱۶	۲۹/۶
PDF	۹	۱۶/۷	۵	۹/۲
اکسل	۱۱	۲۰/۳	۶	۱۱/۲
اینفوگرافیک	۳	۵/۵	۱۲	۲۲/۲
داشبورد	۴	۷/۵	۱۵	۲۷/۸

همان‌طور که جدول ۶ نشان می‌دهد، سازمان‌ها پیش‌بینی می‌کنند از گزارش دهی در قالب‌های پاورپوینت، اکسل و PDF به سمت داشبوردهای پویا حرکت کنند. این بدان معنا نیست که از پاورپوینت و غیره استفاده نمی‌شود، اما کاهش مورد انتظار آن‌ها چشمگیر است. داشبورد و اینفوگرافیک تنها انواع گزارش‌هایی هستند که پاسخ‌دهندگان معتقدند در آینده افزایش خواهند یافت.

از نظر زمان ارائه گزارش به ذینفعان سازمانی، معمولاً پس از اتمام فرایند پیمایش، تحویل گزارش‌ها فرایندی زمان‌بر و در بین شرکت‌ها متغیر است. نتایج نشان داد که ۳ درصد شرکت‌ها به‌سرعت پس از اتمام فرایند پیمایش، حدود ۸ درصد شرکت‌ها دو هفته پس از پیمایش، حدود ۲۰ درصد شرکت‌ها یک ماه پس از پیمایش، حدود ۴۵ درصد دو ماه پس از پیمایش، حدود ۱۷ درصد پس از سه ماه از اجرای پیمایش نتایج را منتشر می‌کنند. ۷ درصد هم عنوان کردند که بسته به نوع پیمایش زمان انتشار نتایج در سازمان متفاوت و از

یک ماه تا چهار ماه طول می‌کشد. نکته مهم این است که تنها درصد اندکی از شرکت‌ها گزارش دادند که نتایج فوراً در دسترس هستند. احتمال می‌رود سازمان‌هایی که نتایج را به‌صورت داشبوردها گزارش می‌کنند، در آینده بتوانند نتایج را در مدت‌زمان سریع‌تری ارائه کنند.

نکته مهم دیگر شیوه ارائه نتایج پیمایش این است که نتایج چگونه به ذینفعان انعکاس پیدا می‌کند. نتایج نشان داد که بیش از ۸۰ درصد سازمان‌ها هنگام ارائه نتایج از رویکرد آشناری پیروی می‌کنند، به‌گونه‌ای که نتایج آماده‌شده به‌صورت فرایندی از بالا به پایین در دسترس ذینفعان قرار می‌گیرد. اکثر شرکت‌ها عنوان کردند که آن‌ها نتایج را ابتدا به مدیر اجرایی و مدیر ارشد منابع انسانی، سپس به گروه‌های آن‌ها و غیره ارائه می‌دهد و در نهایت پس از سرند و کنترل نتایج به دست مدیران ارشد سازمان می‌رسد و پس از تأیید نهایی مدیران ارشد در دسترس واحدها، معاونت‌ها و دفاتر سازمانی قرار می‌گیرد. نکته مهمی که پژوهشگر در خلال سال‌ها کار پیمایش سازمانی در این مرحله به تجربه آموخته است این بوده که متأسفانه واحدهای متولی پیمایش که عمدتاً واحدهای منابع انسانی سازمانی هستند هماهنگ و همسو با مدیران ارشد سازمان، نتایج پیمایش را دست‌کاری کرده و تغییر می‌دهند و سپس برای واحدهای اجرایی سازمان ارسال می‌کنند.

### بحث و نتیجه‌گیری

ده سال اخیر سازمان‌ها علاقه و فوریت بیشتری به خلق فرصت‌ها برای شنیدن و یادگیری از کارکنان نشان داده‌اند. دریافت به‌موقع بینش افراد به ابزاری حیاتی برای کمک به سازمان‌ها در شکل‌دهی و اطلاع‌رسانی اقدامات و تصمیمات تبدیل شده است (Diaz & Young, 2022). افزایش علاقه به شنیدن نبضی و مداوم، از عوامل متعددی ناشی می‌شود که فناوری یکی از قابل‌توجه‌ترین آن‌هاست. امروزه پیشرفت‌های تکنولوژیکی، استفاده از روش‌های متداول‌تر و متنوع‌تری را برای سنجش و ارزیابی ادراکات و ترجیحات کارکنان امکان‌پذیر ساخته است. این پیشرفت‌ها سرعت استفاده از داده‌های کارکنان را، خواه مستقیم (مثلاً از طریق پیمایش‌ها و سرشماری‌ها) یا غیرمستقیم (مثلاً ردیابی نشان‌ها و فعالیت‌ها یا ردیابی ایمیل‌های سازمانی) برای کمک به تصمیم‌گیری جهت بهبود اوضاع سرمایه‌های انسانی افزایش داده است. فناوری همچنین به کاهش هزینه‌گوش دادن به کارکنان و نیز ایجاد استقلال بیشتر سازمان‌ها (یعنی نیاز کمتر به پیمانکاران بیرونی نظیر شرکت‌های سنجش و

تحقیقات بازار) برای اجرای برنامه‌های شنیدن مداوم منجر شده است که به نوبه خود باعث افزایش فراوانی این نوع برنامه‌ها می‌شود. دومین عامل کلیدی شواهد روزافزونی است که ادراک کارکنان (به عنوان مثال، مشارکت) را به نتایج کسب و کار پیوند می‌دهد. این مطالعات به مدیران ارشد سازمان کمک کرده است تا درک بهتری داشته باشند که چگونه تغییر در نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر انواع نتایج کسب و کار (نظیر گردش مالی، عملکرد فردی، رضایت مشتری و عملکرد مالی) داشته باشد. هرچه ارتباط بین ادراک کارکنان و نتایج کسب و کار روشن تر می‌شود، مدیران ارشد سازمان علاقه بیشتری به فهمیدن و تبیین ادراک کارکنان و نتیجتاً افزایش تمایل به اندازه‌گیری و سنجش در سازمان نشان داده‌اند. همسو با علاقه مدیران ارشد سازمان، تقویت تحلیل سرمایه انسانی برای کمک به هدایت تصمیمات و اقدامات سازمان نیز بر افزایش استفاده از سنجش نبضی تأثیر گذاشته است. از این رو، سازمان‌ها تمایل بیشتری دارند تا داده‌های بیشتری را در نقاط زمانی متعدد برای کمک به پشتیبانی انواع تحلیل‌ها و کمک در به‌روز نگه داشتن این معیارها جمع‌آوری کنند (به عنوان مثال، مدل‌های آماری که احتمال جابجایی داوطلبانه کارکنان را پیش‌بینی می‌کنند، اغلب به نتایج پیمایش کارکنان متکی هستند). پیمایش‌های کارکنان ابزارهای ارزشمندی برای ارزیابی اثربخشی سازمان بوده، می‌توانند به سازمان‌ها در درک سرعت مورد نیاز تغییرات کمک کنند و بینشی در مورد واکنش کارکنان به رویدادها و بازسازی‌های شرکت ارائه دهند و پشتیبانی و فرصت‌های بهبود ارتباطات مدیر، همگرایی، عملکرد گروه و مدیریت عملکرد را برجسته کنند. با ارزیابی میزان همگامی این حوزه سنجش با پیشرفت‌ها و اکتشافات جدید، می‌توانیم نقاط ضعف روش‌شناختی و فرصت‌های بهبود و پیشرفت را شناسایی کنیم.

در حالی که تا قبل از سال ۲۰۱۰ طراحی، مدیریت و تفسیر پیمایش کارکنان معمولاً توسط شخصی انجام می‌شد که در رشته روان‌شناسی صنعتی و سازمانی (یا رشته‌های علوم اجتماعی) آموزش دیده بود، اکنون این کار معمولاً توسط یکی از کارکنان که آموزش محدودی در روش تحقیق، آمار استنباطی یا اندازه‌گیری روان‌شناختی دیده است، انجام می‌شود. با توجه به این روند، فرآیند تفسیر نتایج ممکن است با توجه اندکی به موارد حائز اهمیت صورت گیرد؛ از جمله ملاحظات حجم نمونه، خطای نمونه‌گیری، تفاوت بین معنی‌داری آماری و حاشیه خطای نمونه‌گیری، تفاوت بین خطای نمونه‌گیری و خطای

اندازه‌گیری، اثرات نرخ پاسخ پایین، کاربرد محدود «برش‌های» جمعیت شناختی داده‌های نمونه و شرایط لازم برای قضاوت درست در مورد نمره جامعه بر اساس نمرات نمونه‌های مختلف در طول زمان. در نتیجه تا زمانی که متخصصان و ذی‌نفعان پیمایش در جزئیات روش‌شناسی دقیق عمل نکنند، کارایی پیمایش‌های نبضی نمونه قابل اطمینان نیست.

از سوی دیگر علاقه فزاینده به پیمایش‌های نبضی مبنای مجادلاتی بین متخصصان سنجش و اندازه‌گیری و کاربران بوده است. الزام پیمایش‌های کوتاه‌تر به این معنی است که مضامین تنها از طریق پیمایش با سؤالات منفرد نمایش داده شوند. در پیشینه، تأکید زیادی بر توسعه ابزارهایی شده که دارای پایایی و روایی قابل قبولی باشد و روایی سازه آن‌ها را تضمین کند. در این حوزه، این مفروضه پذیرفته شده است که ابزارهای دارای چند سؤال که منعکس‌کننده ساختار زیربنایی هستند، مقیاسی با همسانی درونی بالاتر را تشکیل می‌دهند. ولی برخی از کاربران به‌صراحت می‌گویند که سازمان آن‌ها نمی‌تواند از پیمایش‌های طولانی متشکل از مقیاس‌های چند سؤالی متعدد استفاده کند. در نتیجه، در بسیاری از پیمایش‌های سازمانی، هر سؤال ممکن است منحصراً بر سازه‌ای مشخص تمرکز داشته باشد و در آن سطح قابل تفسیر تلقی شود. یکی از مهم‌ترین مشکلات سنجش، نوع نگرش به این نوع سازه‌ها در پیمایش‌های سازمانی است. ابزارهای اندازه‌گیری تفاوت‌های بنیادینی دارند که بحث پیرامون این تفاوت‌ها را ضروری جلوه می‌دهد. این تفاوت‌ها نحوه ساخت، رواسازی و استفاده از انواع خاص ابزارهای اندازه‌گیری را تحت تأثیر قرار می‌دهد (تیلور، ۲۰۱۳، ترجمه یونسی، ۱۳۹۸؛ Edwards & Diamantopoulos & Winklhofer, 2001؛ Podsakoff, 2003؛ Bagozzi, 2000).

مشکل دیگری که در به‌کارگیری روش‌های نبضی وجود دارد پیامدهای ناخواسته پیمایش بیش‌ازحد و نرخ پاسخ‌های پایین‌تر است که از فقدان ارتباطات لازم در فرآیند پیمایش ناشی می‌شود (Brown et al., 2020). پیمایش‌های نبضی اغلب در زمینه‌ای که پاسخ‌دهندگان از جمعیت کارکنان نمونه‌گیری شده‌اند به کار می‌روند که احتمالاً برای به حداقل رساندن هزینه‌ها، خستگی پیمایش و توقف آن است. استراتژی‌های نمونه‌گیری زمانی که خطای نمونه‌گیری در نظر گرفته نمی‌شود، مشکلات خاصی را برای تفسیر نتایج ایجاد می‌کنند و این مسئله زمانی که نتایج پیمایش به نام بازخورد مستمر به مدیران عملیاتی منتقل شود، بسیار محتمل است. نهایتاً آنچه مهم است این است که داده‌های پیمایش باید در

چارچوب اهداف پیمایش قابل تفسیر باشد (Dewhurst, 2006؛ Welbourne, 2016؛ Levenson, 2014).

یکی از مهم‌ترین نکاتی که در خلال این پژوهش روشن شد این بود که اگرچه علاقه به انجام فعالیت‌های نبضی یا گوش دادن مداوم افزایش یافته است، بسیاری از سازمان‌ها همچنان در تلاش هستند تا بفهمند که دقیقاً نبض یا گوش دادن مداوم برای آن‌ها چه معنایی دارد. آن‌ها مطمئن نیستند که چگونه باید به بهترین نحو از آن‌ها در جهت رسیدن به اهداف استراتژیک خود استفاده کنند. تجربه پژوهشگر در تعدادی از سازمان‌هایی که به‌عنوان مشاور بخش منابع انسانی فعالیت کرده نشان می‌دهد که آن دسته از سازمان‌هایی که برنامه‌های سنجش نبضی را اجرا می‌کنند در اجرای درست و دقیق آن با مشکلات روش‌شناختی و اجرایی متعددی مواجه شده‌اند.

در پایان باید خاطر نشان کرد که رویکرد، فرایند یا روش واحدی برای پیمایش در همه شرکت‌ها و سازمان‌ها وجود ندارد. یک استراتژی پیمایش و فرآیند اجرا که در یک سازمان ایده‌آل است، می‌تواند در سازمان دیگری بحران ایجاد کند. تحلیل عمیقی که مدیران ارشد یک شرکت را هیجان‌زده کرده و برایشان الهام‌بخش است، می‌تواند مدیران ارشد شرکتی دیگر را گیج کند. به لطف فناوری، گزینه‌های پیمایش کارکنان تقریباً بی‌پایان است. چالش متخصصان پیمایش و منابع انسانی تعیین فرمت پیمایش و سرعتی است که به‌احتمال زیاد باعث ایجاد بینش و الهام بخشی به اقدامات در سازمان می‌شود.

در نهایت نکته بسیار مهمی که باید خاطر نشان شود این است که طراحی هر فعالیت مبتنی بر گوش دادن مداوم و نبضی باید هدفمند باشد و باعث تصمیم‌گیری، اقدام و تغییر شود. اگرچه فناوری و کنجکاوی، ارتباط بیشتر با کارکنان را آسان‌تر می‌کند، اما انجام این کار بدون هدف مشخص در بررسی‌ها و اقدامات مختلف می‌تواند به‌طور جدی اثربخشی بلندمدت برنامه را تضعیف کند. برنامه‌های مؤثر باید همسو و مرتبط با اهداف و علایق سازمانی مشخص باشند و بازخورد باید جهت روشنی برای نحوه استفاده از اطلاعات داشته باشد. در صورت کمبود این عناصر، احتمالاً شاهد کاهش مشارکت در پیمایش‌ها و همچنین از دست دادن این باور خواهیم بود که این برنامه‌ها راهگشا و ارزشمند هستند.

## تعارض منافع

نویسنده هیچ گونه تعارض منافی ندارد.



## منابع

- تیلور، کترین، اس. (۲۰۱۳). *روایی و رواسازی*. ترجمه یونسی، جلیل (۱۳۹۸). تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.
- دلاور، علی. (۱۳۹۵). *طرح‌های آزمایشی در روان‌شناسی و علوم تربیتی*. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- دلاور، علی. (۱۳۹۱). *مقیاس‌های سنجش نگرش*. نشر روان.
- دلاور، علی. (۱۳۹۵). *مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی*. تهران: رشد.

## References

- Allen, J. B., Jain, S., & Church, A. H. (2020). Using a pulse survey approach to drive organizational change. *Organ. Dev. Rev.*, 52, 62-68.
- Beagrie, S. (2015). Next generation employee engagement tools. *HR Magazine*.
- Bersin, J. (2014). It's time to rethink the 'employee engagement' issue. *Forbes*. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2014/04/10/its-time-to-rethink-the-employee-engagement-issue>.
- Brown, M. I. (2022). Investigating the promise and pitfalls of pulse surveys. *Industrial and Organizational Psychology*, 15(1), 137-149.
- Brown, S., Liyanage, S., Mikrou, P., Singh, A., & Ewer, A. K. (2020). Newborn pulse oximetry screening in the UK: a 2020 survey. *The Lancet*, 396(10255), 881.
- Chiu, M. (2016). What HR needs to know about sentiment analysis. CEB Talent Daily. Retrieved from <https://www.cebglobal.com/talentedaily/hr-needs-to-know-sentiment-analysis/>
- Church, A. H., Kuyumcu, D., & Rotolo, C. T. (2016). Survey feedback: Driving change through organizational surveys. *Oxford Bibliographies in Management*. Retrieved from <http://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199846740/obo-9780199846740-0089.xml>
- Colihan, J., Waclawski, J., & Kraut, A. (2006). Pulse surveys: A limited approach with some unique advantages. *Getting action from organizational surveys: New concepts, technologies, and applications*, 264-293.
- Deloitte. (2017). Rewriting the rules for the digital age. *Deloitte Global Human Capital Trends*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>
- Dewhurst, S. (2006). Key findings from the pulse survey. *Strategic Communication Management*, 11(1), 6.
- Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. M. (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. *Journal of marketing research*, 38(2), 269-277.
- Diaz, J. B. B., & Young, S. F. (2022). The future is here: A benchmark study of digitally enabled assessment and development tools. *Consulting Psychology Journal*, 74(1), 40-79. <https://doi.org/10.1037/cpb0000201>
- Edwards, J. R., & Bagozzi, R. P. (2000). On the nature and direction of relationships between constructs and measures. *Psychological methods*, 5(2), 155.
- Jolton, J., Tate, R., & Shah, N. (2017). Evolving and engaging work experience: building foundations and creating distinction.
- Jolton, J., Barnett, G., Fink, A., Mastrangelo, P., & Weiner, S. (2017). Breaking from the norm: Argument for new survey best practices. Alternative session format

at the 32nd Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL.

- Kraut, A. I. (Ed.). (1996). *Organizational surveys: Tools for assessment and change* (Vol. 3). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Kraut, A. I. (Ed.). (2006). *Getting action from organizational surveys: New concepts, technologies, and applications*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Levenson, A. (2014). *Employee surveys that work: Improving design, use, and organizational impact*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Levenson, A. (2014). *Employee surveys that work: Improving design, use, and organizational impact*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mastrangelo, P. M., Macey, W. H., & Fink, A. A. (2020). Improving the design and interpretation of sample surveys in the workplace. *Employee surveys and sensing: Challenges and opportunities*, 38-52.
- Maszal, J. J., Salamon, D. M., Pashturro, G., & Steelman, L. (2015). Employees can make the difference! examining the employee survey process in fortune 500 and mid-sized companies.
- Nadler, D. A. (1977). *Feedback and organization development: using databased methods*. Boston, MA: Addison-Wesley Longman.
- Paul, K. B., & Bracken, D. W. (1995). Everything you always wanted to know about employee surveys. *Training & Development*, 49(1), 45-49.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Porter, S. R., Whitcomb, M. E., & Weitzer, W. H. (2004). Multiple surveys of students and survey fatigue. *New Directions for Institutional Research*, 2004(121), 63-73.
- Ray, R., Hyland, P. K., Dye, D., Kaplan, J., & Pressman, A. (2013). The DNA of engagement. Retrieved from <https://www.conference-board.org/councils/councildetail.cfm?councilid=1058>.
- Rotolo, C. T., & Church, A. H. (2015). Big Data Recommendations for Industrial-Organizational Psychology: Are We in Whoville?. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(4), 515-520.
- Rowh, M. (2011). How to find out what employees really think. CIO. Retrieved from <https://www.cio.com/article/2402428/enterprise-software/how-to-find-out-what-employees-really-think>
- Weiner, S. P., & Dalessio, A. T. (2006). Oversurveying: Causes, consequences, and cures. *Getting action from organizational surveys: New concepts, methods, and applications*, 294-311.
- Welbourne, T. M. (2016). The potential of pulse surveys: Transforming surveys into leadership tools. *Employment Relations Today*, 43(1), 33-39.