

سنجش نگرش کارکنان بر اساس مدل هی گروه

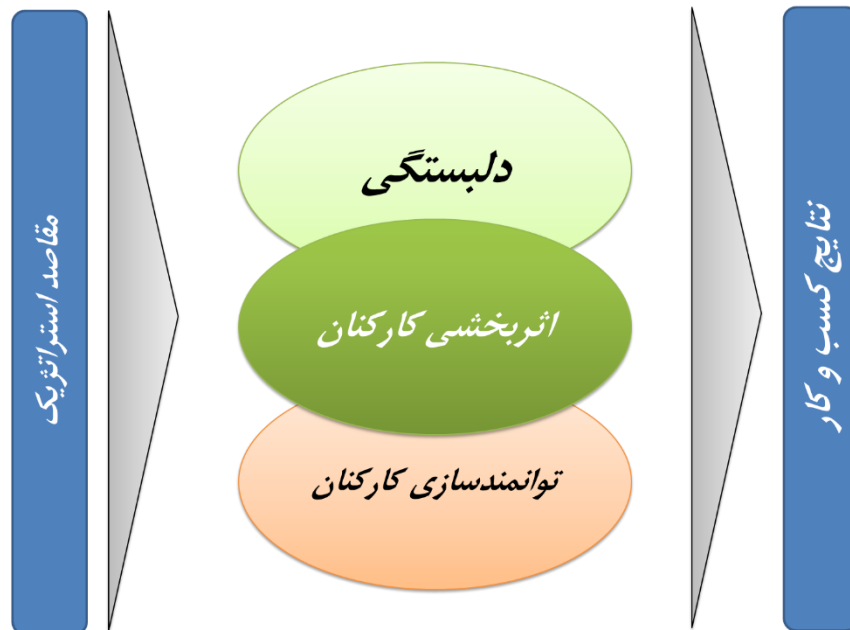


تمام حقوق مادی و معنوی این نوشته برای گروه کوچینگ ایده آل محفوظ است.

www.idealcoaching.ir

۱. مقدمه

امروزه بسیاری از سازمان‌ها برافزایش سطح دل‌بستگی کارکنان تمرکز کرده‌اند. در یک اقتصاد مبتنی بر دانش، که مردم عامل اصلی تعیین‌کننده موفقیت سازمانی هستند، دل‌بستگی بالای کارکنان یک دارایی حیاتی برای سازمان‌ها می‌باشد، به‌ویژه برای سازمان‌های کوچک که نیاز به انجام بیشتر کار با نیروی کمتر هستند. در محیط‌های با تغییر زیاد، که در آن نقش‌ها و مسئولیت‌ها به‌سختی مشخص می‌شود، سازمان‌ها نیاز به کارکنان با ثبات و وفاداری دارند تا به‌صورت خودآگاه به اهداف، فرهنگ و ارزش‌های سازمان عمل و پایبند باشند. همچنین، یکی از عواملی که به‌عنوان تضمین کار در حال حاضر و نسبت به گذشته برای کارکنان مورد اهمیت قرار گرفته، تحقق احساس رضایت شخصی از کار خود است. تجربیات هی گروه نشان می‌دهد که تنها دل‌بستگی کارکنان برای حفظ و حداکثر کردن اثربخشی فردی و تیمی در طول زمان مناسب نیست. رهبران نه‌تنها باید کارکنان را متعهد و باانگیزه نگه‌دارند، بلکه به‌منظور به‌دستیابی به اهداف خود به‌طور مؤثر و سازنده آن‌ها را توانمند سازند. هنگامی که سازمانی در سطح بالایی از تعهد شغلی است، دارای یک دریایی از انگیزه در دسترس است که آن شرکت را قوی‌تر می‌کند، اما این انگیزه تا زمانی که از آن بهره‌برداری نشود، تنها یک انرژی بالقوه است.



شکل ۱: تأثیر دل‌بستگی و توانمندی کارکنان در ایجاد عملکرد

در این راستا شرکت Hay group مدلی را به نام با عنوان **اثربخشی کارکنان**^۱ تدوین کرده است که دو متغیر اصلی را مورد سنجش قرار می‌دهد. هدف از این مدل آگاهی از میزان اثربخشی کارکنان با تعیین میزان دل‌بستگی کارکنان^۲ و به‌کارگیری توانمندی^۳ ایشان و مقایسه نتایج آن با سایر شرکت‌ها به منظور ارائه راه‌کارها و اقدام بهبود ناشی از تحلیل نتایج می‌باشد و بر این مبنا ماتریسی تولید می‌شود که در آن کارکنان سازمان به چهار دسته تقسیم می‌شوند.

دسته‌بندی چهارگانه کارکنان



- **کارکنان دارای بیشترین اثربخشی (دل‌بستگی بالا، توانمندسازی بالا):** افرادی هستند که هم دل‌بستگی سازمانی بالایی دارند و هم در انجام کارها مشکل خاصی ندارند. این افراد برای سازمان ارزشمند محسوب می‌شوند و سازمان باید در برنامه‌های خود، ضمن حفظ این کارکنان، تلاش کند تا سایر کارکنان خارج از این گروه را نیز به این‌سو نزدیک کند.



- **کارکنان ناامید (دل‌بستگی بالا، توانمندسازی کم):** این گروه از کارکنان کسانی هستند که دل‌بستگی بالایی به سازمان دارند، اما به دلیل وجود مشکلاتی در انجام کارهای خود (یا از ناحیه خود فرد یا از ناحیه جو کاری غیر حمایتگر)، در عین دوست داشتن سازمان و شغل خود، به‌تدریج انگیزه خود را از دست خواهند داد.

- **کارکنان جداشده (دل‌بستگی کم، توانمندسازی بالا):** این کارکنان، در انجام کارها مشکلی ندارند و افراد توانمندی محسوب می‌شوند اما به خاطر پایین بودن میزان دل‌بستگی به سازمان، کار خود را عین

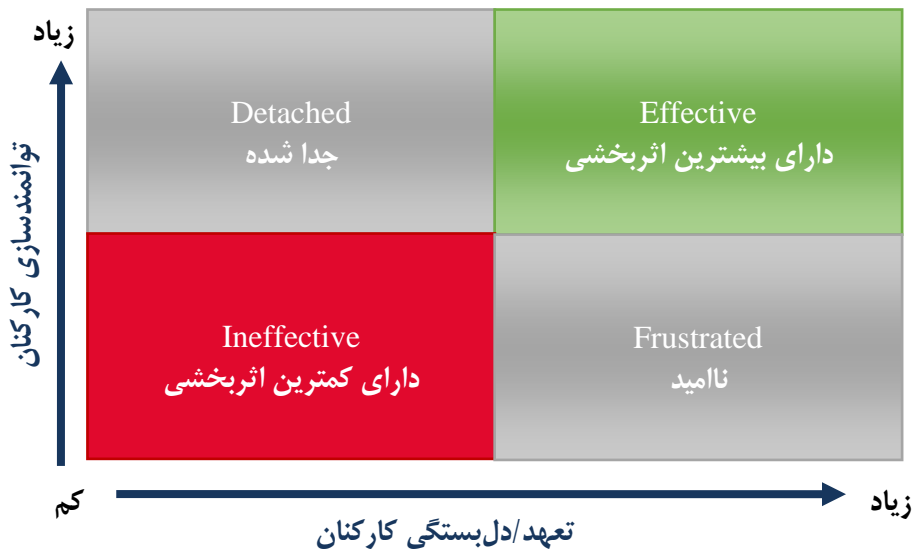
1. Employee effectiveness
2. Employee engagement
3. Employee enablement

کار سازمان نمی‌دانند و ترجیح می‌دهند که در چارچوب مقررات در سازمان حضور یافته و کار خود را انجام دهند و به اموری فراتر از شغل خود چندان توجهی نشان ندهند.



- **کارکنان دارای کمترین اثربخشی (دل‌بستگی کم و توانمندسازی کم):** این کارکنان، هم دل‌بستگی سازمانی پایینی دارند و هم توانمندی آنان در انجام کارها (یا از ناحیه خود فرد یا از ناحیه جو کاری غیر حمایتگر) پایین است. این موضوع موجب می‌شود که این گروه از کارکنان حداقل بازدهی و اثربخشی را در انجام کارها داشته باشند و ارزش‌افزوده این گروه کمتر از میزان هزینه‌ای باشد که سازمان برای آنان صرف می‌کند.

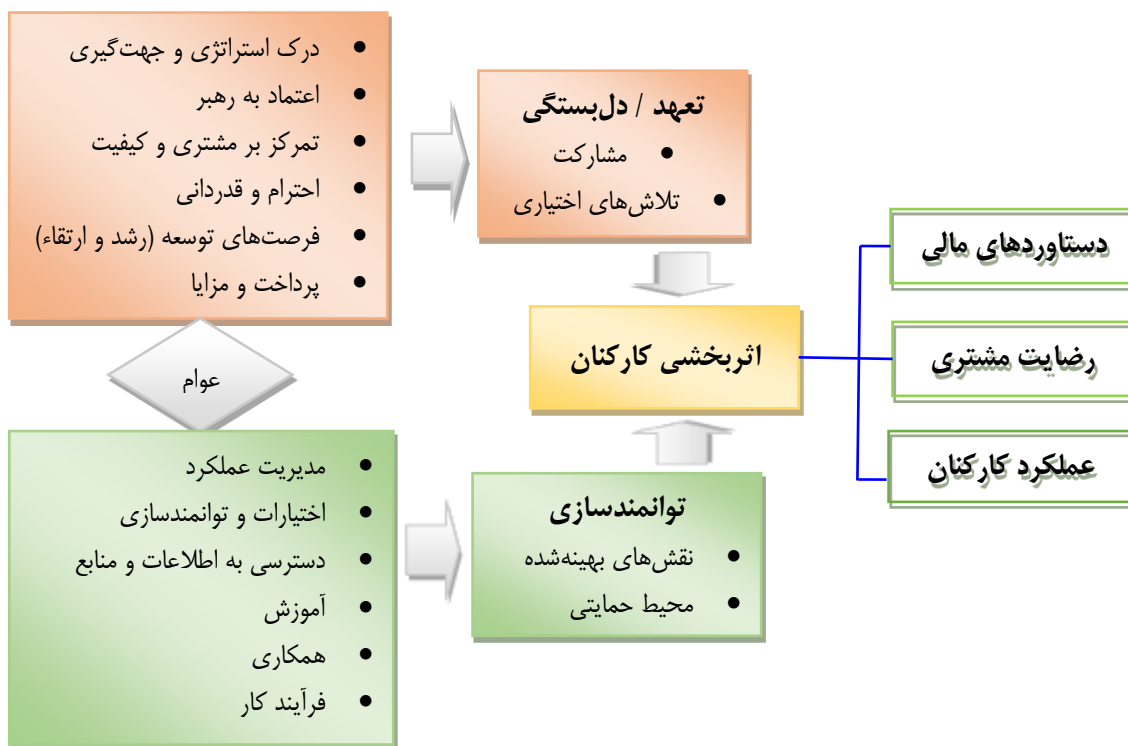
این ماتریس تصویری به مدیریت سازمان ارائه می‌کند که توزیع کارکنان در هر یک از دسته‌ها به چه صورت است و در ضمن با توجه به نتایج پیمایش‌های Hay group در دنیا، میزان نرم توزیع کارکنان در هر گروه را نیز نشان می‌دهد. بنابراین مدیریت سازمان می‌تواند دریابد که در مقایسه با نرم‌ها چه وضعیتی دارد و بعد برای انطباق وضعیت سازمان با نرم‌ها، پروژه‌های بهبود را در حوزه‌های مختلف منابع انسانی و مدیریت سازمان تدوین کند.



شکل ۲: بخش‌بندی کارکنان بر اساس سطح اثربخشی

دو متغیر اصلی دل‌بستگی و توانمندسازی کارکنان هر کدام شامل ۶ متغیر زیرمجموعه هستند که بر این دو متغیر تأثیرگذار هستند. هی گروه در طی انجام این سنجش‌ها، بانک اطلاعاتی مطلوبی دارد و با انجام این پژوهش در سازمان‌ها، می‌تواند مقیاس خوبی برای مقایسه شرکت با سایر صنایع، شرکت‌های با عملکرد بالا، شرکت‌های برتر دنیا و شرکت‌های منطقه‌ای ارائه دهد.

در طی تحقیقات همبستگی بین کارکنان اثربخش و سه مؤلفه، بازدهی مالی، رضایت مشتریان و بازدهی کارکنان در حد بالایی ارزیابی شده است و هی گروه نشان داده است شرکت‌هایی که در این چارچوب کارکنان متعهد و توانمندی دارند در این سه مؤلفه عملکرد بهتری داشته‌اند.



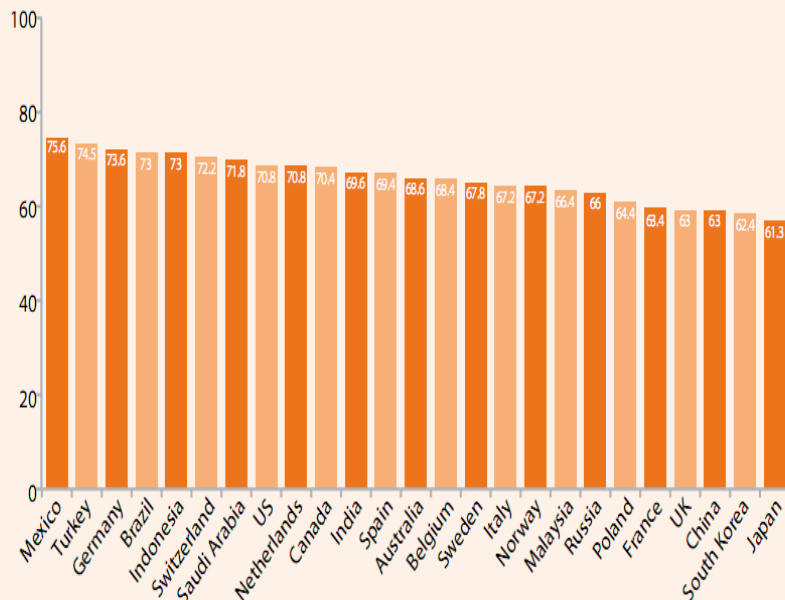
شکل ۳: مدل مفهومی سنجش نگرش Hay Group

از نکات جالب این مدل، امکان مقایسه شرکت با سایر سازمان‌هاست. به دلیل اینکه این مدل هر ساله در شرکت‌های زیادی توسط Hay group انجام می‌شود^۴ و از مجموع ۵۰۰ شرکت اول فورچون^۵، ۲۵۰ شرکت در این پژوهش شرکت می‌کنند و در بانک اطلاعاتی شرکت سالانه داده‌های ۲ میلیون نفر از کارکنان سازمان‌ها جمع‌آوری می‌شود.

^۴. شرکت hay group در ۴۸ کشور ۸۶ دفتر و ۲۶۰۰ کارمند دارد.

^۵. Fortune

The Hay Group employee engagement index Comparative scores highlighting differences in employee engagement by country



Organizations need a research partner that can mirror their geographic footprint, understand local cultures and deliver an integrated global solution.

Data source: Hay Group national normative database

مزیت مدل سنجش نگرش هی گروپ نسبت به دیگر مدل‌های رضایت شغلی

یکی از برنامه‌هایی که معمولاً در حوزه منابع انسانی در شرکت‌ها اجرا می‌شود نظرسنجی از کارکنان به‌ویژه در حوزه رضایت شغلی است. در بسیاری از شرکت‌ها، پس از برگزاری نظرسنجی از کارکنان (جدای از این که روش‌های تحلیل مختلفی مشاهده می‌شود) معمولاً پیگیری نتایج و استخراج اقدام بهبود صورت نمی‌گیرد و نظرسنجی رها می‌شود. در هیچ‌یک از مدل‌های دیگر سنجش رضایت کارکنان همبستگی بین رضایت کارکنان و اهداف استراتژیک و دستاوردهای مالی ترسیم نمی‌شود اما در مدل استاندارد و جهانی هی گروپ پس اجرای دو مرحله و تعریف اقدام‌های بهبود این مسئله به‌خوبی نمایان می‌شود.

خدمات گروه کوچینگ ایده آل در این زمینه:

ما دو پکیج مناسب برای شما طراحی کرده ایم:

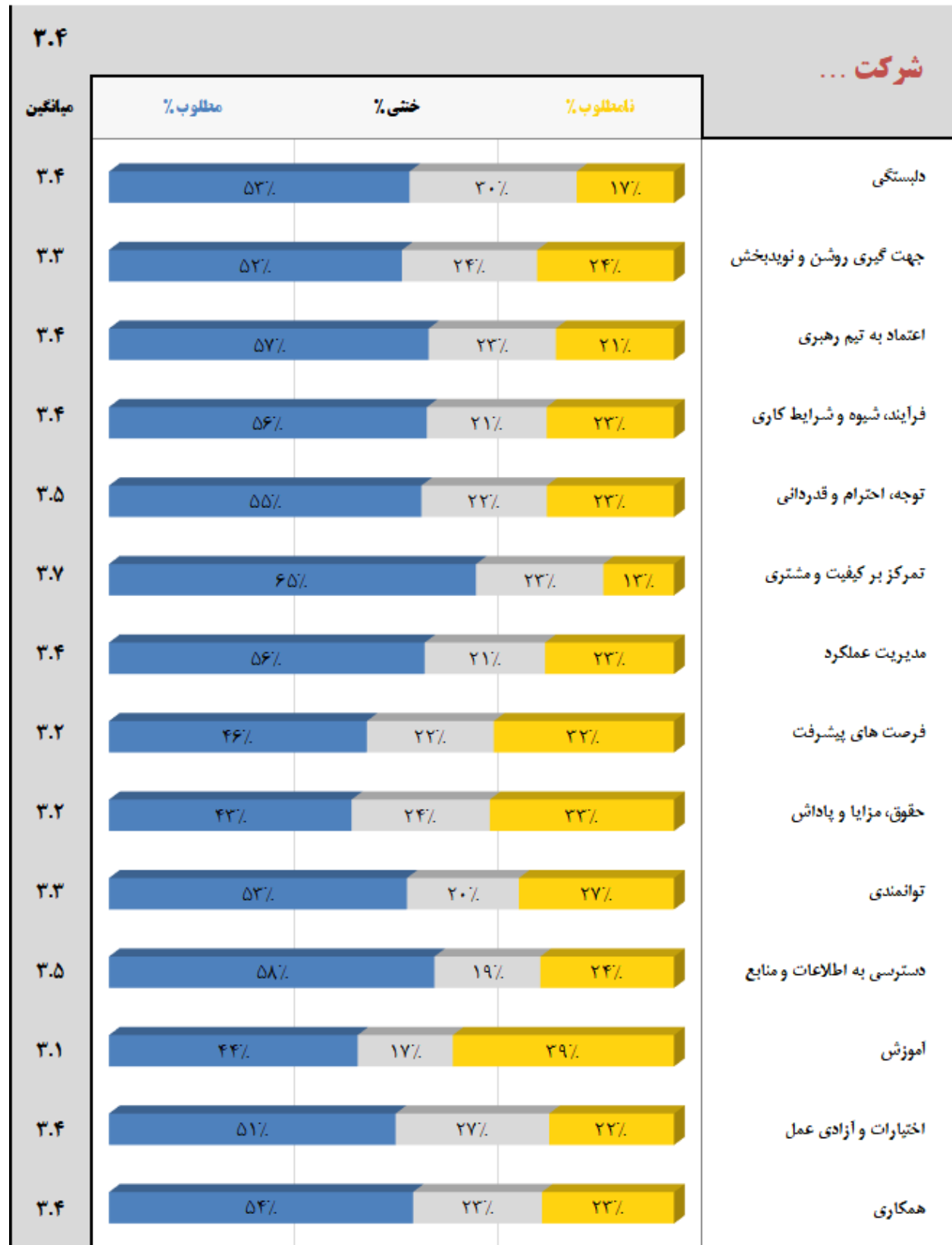
پکیج شماره ۱:

با سفارش این پکیج شما چه چیزی از ما تحویل می گیرید؟

گزارش های تحلیلی سنجش نگرش

پس از تکمیل پرسشنامه توسط کارکنان خدمات زیر به صورت تحلیلی و تفصیلی به آن شرکت ارائه خواهد شد.

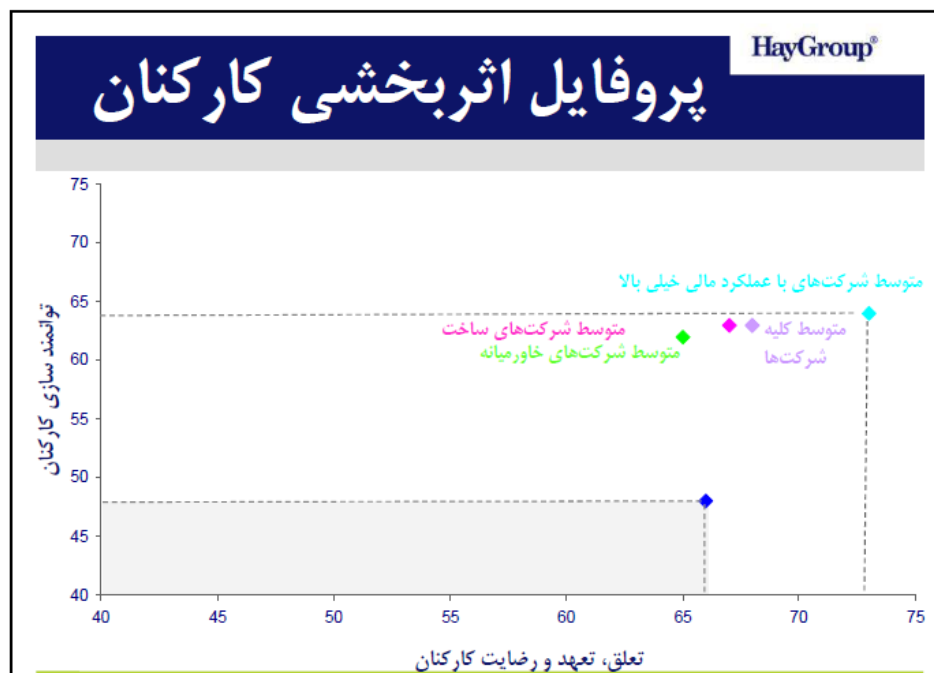
۱. **تحلیل میزان دل بستگی و توانمندی کارکنان به تفکیک هر دپارتمان:** در مرحله ابتدایی وضعیت شرکت و هر یک از دپارتمان های سازمان در هر ۱۴ حوزه اصلی به نمایش درخواهد آمد و با دیگر شرکت های حوزه آن شرکت مقایسه خواهد شد.



۲. تفکیک کارکنان بر اساس سطح اثربخشی: سپس به تفکیک هر مؤلفه وضعیت شرکت و دپارتمان‌ها به نمایش درمی‌آید.

شرکتهای خاورمیانه		شرکتهای فی و مهنسی	شرکت الف	مطلوب %	خشی %	نامطلوب %	میانگین	سوال	
↓	-۲۵	↓	-۲۰	-	۵۷%	۲۰%	۱۳%	۳/۶	۱ از این که عضوی از شرکت الف هستم، احساس غرور می‌کنم.
↓	-۱۶	↑	۳	-	۵۵%	۲۸%	۱۶%	۳/۶	۲ کار کردن در شرکت الف را به خانواده یا دوستانم توصیه می‌کنم.
↓	-۲۱	↓	-۱۹	-	۴۷%	۳۳%	۲۱%	۳/۳	۳ شرکت شرکت الف مرا برای مشارکت پیش از حد نیاز، ترغیب می‌کند
↓	-۲۰	↓	-۱۸	-	۵۱%	۲۸%	۲۱%	۳/۳	۵۱ با لحاظ کردن همه شرایط، در حال حاضر چه رتبه ای به رضایت کلی خودتان از شرکت می‌دهید؟
↑	۹	↑	۷	-	۵۳%	۲۲%	۱۵%	۳/۳	۵۲ اگر به انتخاب خودتان باشد، دوست دارید چند سال در شرکت الف کار کنید؟

۳. بنچ مارک نتایج به دست آمده به تفکیک عوامل با شرکتهای همان صنعت در سطح خاورمیانه و شرکتهای موجود در هی گروه



۴. نمودار اثربخشی کارکنان: بخش بندی کارکنان شرکت و هریک از دپارتمانها بر اساس سطوح اثربخشی



۵. خلاصه نتایج به تفکیک واحدهای سازمان.

پکیج شماره ۲:

با سفارش این پکیج شما چه چیزی از ما تحویل می گیرید؟

۱. گزارش های تحلیلی سنجش نگرش

همانند پکیج شماره ۱ پس از تکمیل پرسشنامه توسط کارکنان خدمات زیر به صورت تحلیلی و تفصیلی به آن شرکت ارائه خواهد شد.

۱. **تحلیل میزان دل‌بستگی و توانمندی کارکنان به تفکیک هر دپارتمان:** در مرحله ابتدایی وضعیت شرکت و هر یک از دپارتمان‌های سازمان در هر ۱۴ حوزه اصلی به نمایش درخواهد آمد و با دیگر شرکت‌های حوزه آن شرکت مقایسه خواهد شد.
۲. **تفکیک کارکنان بر اساس سطح اثربخشی:** سپس به تفکیک هر مؤلفه وضعیت شرکت و دپارتمان‌ها به نمایش درمی‌آید.
۳. **بنچ مارک نتایج به دست آمده** به تفکیک عوامل با شرکت‌های همان صنعت در سطح خاورمیانه و شرکت‌های موجود در هی گروه
۴. **نمودار اثربخشی کارکنان:** بخش‌بندی کارکنان شرکت و هر یک از دپارتمان‌ها بر اساس سطوح اثربخشی
۵. **خلاصه نتایج به تفکیک واحدهای سازمان.**

۲. برنامه‌ریزی برای بهبود

پس از بررسی نتایج تحلیل‌های بالا، کوچ‌ها و مشاوران سازمان ما اقدامات و برنامه‌های کاربردی برای هر یک از حوزه‌های احتمالی که دارای نقاط قابل بهبود هستند را برای سازمان شما تعریف می‌کنند. این برنامه‌های توسعه برای هر شخص، هر دپارتمان و هر گروه قابل تعریف کردن است. سپس کوچ‌های بین‌المللی ما تا رسیدن به نتیجه کارکنان شمارا قدم‌به‌قدم همراهی می‌کنند.

HayGroup®

Action planning worksheet

نظرسنجی رضایت سفلی ۱۳۸۸ - برگه تعریف برنامه بهبود

نام مدیر: _____ دپارتمان / بخش: _____
 تاریخ: _____

رویه بکتری / نقاط مکانها	تاریخ شدگذاری شده برای اجر	پیشبینی / منابع مورد نیاز (با اطلاعات خاص، برار است؟ یا آموختن، حاضر ساز است؟ یا شدگذری خاص می‌کوشد؟)	شخص / گروه مسئول	اقدام / عملیات پیشبهادی	عللهای ممکن	عملیه	سوال / گروه سوال در نظرسنجی

اقدامات پیش‌نیاز

مراحل تهیه این محصول چیست؟

در صورتی که تمایل دارید از خدمات ما در این زمینه استفاده کنید، با ما تماس بگیرید. پس از مذاکرات و قراردادهای اولیه کار ما در سازمان شما آغاز می‌شود.

www.idealcoaching.ir
info@idealcoaching.ir