



کاربرد روش «تجزیه و تحلیل افراد» در مدیریت منابع انسانی نقطه عطفی برای استعدادها

### منابع انسانی، زیر ذره بین

مک‌کینزی: از پاندمی کووید بیش از دو سال گذشته و مشخصا بحران بسیار پرچالشی برای ما بود که هم زندگی و هم معیشت خیلی از مردم را در سراسر دنیا در معرض ریسک قرار داد. این بحران برای نقش منابع انسانی چه معنایی داشت؟

دیوید گرین: خب، من فکر می‌کنم این شانسی برای منابع انسانی بود که بدرخشد و در خیلی از شرکت‌ها این اتفاق افتاد. برای مدیران ارشد منابع انسانی یک نقش والا وجود دارد که عبارت است از انتظاراتی بیشتر از کارکرد آنها، علاقه به در اختیار داشتن داده‌ها برای تصمیم‌گیری درباره افراد، و علاقه و تقاضای بیشتر از سمت سطوح ارشد مدیریتی. تیم‌هایی که افراد را به خوبی تجزیه و تحلیل می‌کنند، بیشتر بر کارکنان متمرکز هستند و می‌دانند کارکنان در هر یک از مراحل پاندمی چه احساسات و نیازهایی داشتند و به همین دلیل، رویکرد مدل کاری دوگانه حضوری / دورکاری را ایجاد کردند.

بریان هنکوک: من فکر می‌کنم نقش منابع انسانی و مدیر ارشد منابع انسانی، در چند سال آینده پررنگ‌تر خواهد شد. پاندمی یک رویداد انسانی منحصر به فرد بود که بر تک‌تک افراد تاثیر گذاشت. حالا که برگشته‌ایم و خودمان را با نرمال جدید تطبیق می‌دهیم، منابع انسانی این شانس را دارد که همچنان پیشرفت کند، همچنان نوآوری کند و همچنان از داده‌ها و حقایق و بینش‌ها استفاده کند.

## افزایش استعفاها، افزایش فشارها

مک‌کینزی: در آمریکا زیاد درباره اتفاقی می‌شنویم که «استعفای بزرگ» نام گرفته و ما آن را «فرسایش بزرگ» هم می‌نامیم؛ یعنی کارکنان در حال ارزیابی مجدد اولویت‌های خود در زندگی هستند و دسته‌دسته مشاغل خود را ترک می‌کنند.

دیوید گرین: مطالب زیادی تاکنون به این موضوع اختصاص یافته و این اتفاق در اروپا هم رخ داده؛ هر چند نه به اندازه آمریکا. ما تقریباً با حدود ۹۰ سازمان بزرگ جهانی همکاری می‌کنیم که دفتر مرکزی حدود نیمی از آنها در آمریکا واقع شده است. مدیران زیادی در این سازمان‌ها هستند که وقتی با آنها صحبت می‌کنیم، با نگرانی می‌گویند «خدای من، همه دارند می‌روند.» اما در واقعیت، داده‌ها نشان می‌دهد تعداد کارکنانی که ترک کار می‌کنند، فقط کمی بیشتر از سال ۲۰۱۹ است.

بریان هنکوک: فکر می‌کنم آنچه می‌بینیم این است که برخی افراد تصمیم گرفته‌اند محیط کار را برای همیشه ترک کنند، نه اینکه لزوماً به شغل دیگری روی آورند. نگاهی به نرخ مشارکت نیروی کار در آمریکا، آن را نزولی نشان می‌دهد. به شکل غیرمتناسبی، زنان و همچنین افرادی که به سن بازنشستگی نزدیک می‌شوند، در حال ترک کار هستند. وقتی به دیگر ترکیب‌های جمعیتی نگاه می‌کنیم، باید تمرکز واقعی بر حقایق و دیدگاه‌هایی داشته باشیم که می‌گذارند مشکلات مربوط به انعطاف‌پذیری و راحتی کار را حل کنند؛ هر چه که باشد. با اینکه نارضایتی را در سطح گسترده‌ای می‌بینیم، اما بیایید بررسی کنیم چه کسانی در حال ترک کار هستند و چرا.

دیوید گرین: قطعاً افراد می‌خواهند در کارشان هدف داشته باشند و این موضوع حالا مشهود شده است. انتظارات کارکنان افزایش یافته است. این موضوع از مدتی قبل وجود داشت، اما پاندمی تقریباً مثل یک کاتالیزور برای آن عمل کرد. شما در مک‌کینزی

تحقیقاتی در این باره انجام داده‌اید. ناپیوستگی بین مدیرانی که اصرار دارند کارکنان حضوری سر کار برگردند و کارکنانی که هنوز آمادگی ندارند، در حال افزایش است. به طور کلی، تعداد کسانی که می‌خواهند مدل کاری دوگانه داشته باشند، زیاد است. فکر می‌کنم یکی از عواقب استعفای بزرگ و فشاری که درباره آن وجود دارد، این است که برخی مدیران کم‌کم انعطاف‌پذیرتر شوند و به آنچه کارکنان در یک فضای کار دوگانه حضوری/ دورکاری انتظار دارند، نزدیک‌تر شوند که این موضوع در بلندمدت به نفع مدیران است.

### تجزیه و تحلیل افراد چه خواهد کرد

مک‌کینزی: دیوید، کمی درباره تجزیه و تحلیل افراد بگو و اینکه این موضوع چطور به رهبران منابع انسانی کمک می‌کند در فاصله این تغییر، نرخ حفظ کارکنان را افزایش دهند.

دیوید گرین: فکر می‌کنم نکته کلیدی این است که اهداف واضحی تعیین کنیم. در این صورت سازمان‌ها می‌فهمند آیا با فرسایش مشکل دارند یا نه و اگر دارند، این مشکل کجاست؟ آیا افرادی هستند که در یک دوره مشخص مسوول شده‌اند؟ آیا گروه‌های خاصی هستند؟ همان‌طور که بریان گفت، زنان به شکل نامتناسبی در حال ترک محیط کار هستند. اگر فرسایش مشکل باشد، چه کاری می‌توانید درباره آن انجام دهید؟ اگر در بخش‌هایی از کسب‌وکار باشد که کمتر در آن سرمایه‌گذاری کرده‌اید، فرسایش می‌تواند دوست شما باشد. اگر در حوزه‌هایی باشد که واقعا سعی دارید آنها را رشد دهید و افراد همان بخش‌ها در حال رفتن و پیوستن به رقبا هستند، مشکلی است که باید به آن رسیدگی کنید. اما باید دقیقا بدانید چرا افراد می‌روند؛ قبل از اینکه حتی فکر کنید چه کاری می‌توانید برای حل این مشکل انجام دهید.

### فرسایش بزرگ و اشتباه کارفرماها

مک‌کینزی: بریان، در مک‌کینزی پژوهش‌هایی درباره «فرسایش بزرگ» انجام داده‌ایم. درباره آن توضیح می‌دهید؟

بریان هنکوک: بین چیزی که کارفرما آن را مساله اصلی می‌داند و چیزی که کارکنان آن را مساله اصلی می‌دانند، یک ناپیوستگی وجود دارد. کارفرما می‌گوید: «افراد احتمالا کارشان را برای پیدا کردن یک شغل بهتر و دستمزد بهتر ترک می‌کنند.» کارکنان می‌گویند: «نه، من کارم را ترک می‌کنم چون در کارم احساس ارزشمندی نمی‌کنم.» حتی پرسیدن سوال‌های درست و قرار گرفتن در چارچوب درست، یک لنز وسیع و مبتنی بر حقایق را ایجاد می‌کند تا مطمئن شویم، مکالمه‌ای درست داریم.

دیوید گرین: مایکروسافت یکسری پژوهش‌ها منتشر کرده که در طول پاندمی آنها را انجام داده است. آنها به این نتیجه رسیدند که مدیران حتی در محیط کار دوگانه یا دورکاری مطلق، اهمیت بیشتری پیدا می‌کنند. آنها باید حواسشان به همه‌چیز باشد و دائما همه را تک به تک چک کنند. اگر این کار را نکنند، تعجبی ندارد که افراد انگیزه‌شان را از دست می‌دهند و تصمیم می‌گیرند سازمان را ترک کنند. دانستن چنین چیزی، کار تجزیه و تحلیل افراد است. بعد از آن، می‌توانیم به فرسایش پردازیم که مشکل خیلی از سازمان‌ها است و مدیران و رهبران سازمان‌ها را به رفتارهایی ترغیب کنیم که باعث می‌شود کارکنان در سازمان بمانند، چون حس می‌کنند به آنها بها داده می‌شود، از آنها مراقبت می‌شود و تجربه کاری عالی به آنها داده می‌شود. اگر این کارها را انجام دهید، افراد کمتر به این فکر می‌افتند که به جاهای دیگر بروند. بله، افراد گاهی اوقات در شغل جدید با افزایش حقوق ۴۰ درصدی مواجه می‌شوند. این اتفاق بعید نیست. نمی‌توانید برای این موضوع کاری کنید. اگر هم می‌خواهید کاری کنید، باید مطمئن شوید که مطابق نرخ مرسوم بازار یا کمی بالاتر از آن، دستمزد پرداخت می‌کنید. اما من فکر می‌کنم با ایجاد فرهنگ درست در سازمان و ایجاد حس باارزش بودن بین کارکنان، می‌توانید بیشتر از آنچه فکر می‌کنید، نیروهایتان را حفظ کنید.

بریان هنکوک: مساله پژوهش بین مدیران میانی، چیزی است که دقیقا در مشتریان مان می‌بینیم. در دوران پاندمی، شاهد آن بودیم که برخی افراد ذاتا مدیران خوبی بودند، چون می‌دانستند چطور همه‌چیز را چک کنند و در دورکاری حواسشان به تک‌تک افراد باشد. در

طرف دیگر این طیف هم مدیرانی بودند که هیچ چیز را چک نمی‌کردند.

در بحبوحه پاندمی، یک نظرسنجی انجام شد که ۴۰ درصد کارکنان شرکت‌کننده در آن گفته بودند هیچ مدیری به آنها زنگ نزده تا کارشان را چک کند. و همین کارکنان ۴۰ درصد بیشتر از بقیه برخی نشانه‌های اضطراب ذهنی را نشان داده بودند. من فکر می‌کنم شرکت‌ها الان به این موضوع پی برده‌اند و می‌گویند «خب، اگر نقش مدیر در دوران پاندمی ارتقا پیدا کرده، در دنیای کاری دوگانه چه معنایی دارد؟» و خیلی از سازمان‌ها هم می‌گویند «خدایا، اگر وقتی همه دورکار بودند این موضوع اهمیت داشت، وقتی مدل ترکیبی را اجرا کنیم و برخی افراد سر کار باشند و برخی دورکار، آیا به همان اندازه اهمیت دارد یا بیشتر؟ آیا به مهارت‌های مربیگری فرد به‌فرد به همان اندازه‌ای که وقتی به عنوان تیم جمع می‌شویم نیاز داریم؟»

دیوید گرین: اینجا بار دیگر تیم‌های تجزیه و تحلیل افراد اهمیت پیدا می‌کنند - گوش دادن به کارکنان، انجام نظرسنجی‌های مداوم، و بررسی یکسری داده‌های انفعالی. تیم‌های تجزیه و تحلیل افراد با بررسی یکسری داده‌های جانبی، می‌توانند مدیرانی را که دائماً کار را با کارکنان چک می‌کنند بشناسند و رفتارهایی را که منشأ تعهد کارکنان هستند، تشخیص دهند.

تفاوت ایجاد کردن در تنوع، برابری و جامعیت

مک‌کینزی: در پژوهشی که به‌طور اختصاصی درباره زنان در محیط کار انجام دادیم، متوجه شدیم مدیران زن، نسبت به مدیران مرد با احتمال خیلی بیشتری پیگیر خواسته‌های خود از کارکنان هستند. پژوهش‌های دیگر هم نشان می‌دهند که زنان و کارکنان رنگین‌پوست، بیشتر از همه در دوران پاندمی تحت‌تاثیر قرار گرفتند. کارکنان رنگین‌پوست به‌طور ویژه، بیشتر از کارکنان سفیدپوست، کارشان را به‌دلیل عدم حس تعلق داشتن به سازمان ترک کردند. از نظر شما، آیا تجزیه و تحلیل در افزایش تنوع، برابری و جامعیت در محیط کار نقشی دارد؟

دیوید گرین: امسال درباره بیش از صد سازمان، تحقیق سالانه انجام دادیم. و یکی از سوالاتی که پرسیدیم این بود: «سه حوزه اول در سازمان شما که تجزیه و تحلیل افراد بیشترین ارزش را به آن اضافه می‌کند، کدامند؟»

تنوع، برابری و جامعیت، اولویت اول بود؛ به طوری که ۵۴ درصد پاسخ‌دهنده‌ها آن را جزو سه اولویت اول خود نام برده بودند. و این رقم نسبت به سال گذشته که این تحقیق را انجام داده بودیم، افزایش یافته است. حالا می‌بینیم که تجزیه و تحلیل افراد، به سازمان‌ها کمک می‌کند از تنوع نیروی کار فراتر روند و جامعیت را اندازه‌گیری کنند. از خیلی جهات، ما هنوز در مراحل ابتدایی این کار هستیم.

شرکت‌ها به تدریج متوجه اهمیت جامعیت و تعلق شده‌اند. آن را در نظرسنجی‌ها اندازه می‌گیرند و از تیم‌های تجزیه و تحلیل افراد استفاده می‌کنند.

دوم، با انجام یکسری تحلیل‌های شبکه، می‌توانید به ارتباطات و قدرت روابط درون تیم‌ها و بین تیم‌ها پی ببرید. من فکر می‌کنم این کار مفید باشد. رهبران سازمانی دوست دارند در تنوع، برابری و جامعیت بهتر عمل کنند و انتظارات کارکنان را برآورده کنند. همچنین می‌خواهند سازمان‌های آنها در تنوع، برابری و جامعیت بهتر عمل کنند.

### بازنگری در محیط کار

مک‌کینزی: آیا بین تیم تجزیه و تحلیل افراد و تیمی که امکانات ساختمان را فراهم می‌کند، ارتباطی ایجاد کرده‌اید؟ این روزها می‌شنویم که خیلی از سازمان‌ها می‌پرسند «محیط کار باید چه شکلی باشد؟ کارآیی آن باید چه باشد؟» آیا شما ارتباطاتی را بین تیم‌ها می‌بینید یا آنها به صورت انفرادی عمل می‌کنند؟

دیوید گرین: این ارتباط‌ها قطعا در حال شکل‌گیری است، به ویژه در شرکت‌هایی که در تجزیه و تحلیل افراد پیشرفته‌تر عمل می‌کنند. آنها دقیقا چنین داده‌هایی را کنار هم

آورده‌اند. و فکر می‌کنند «خب، در برخی بخش‌های دنیا، کارکنان سر کار برگشته‌اند. اما ما هم مدل‌های کاری دوگانه را تثبیت کرده‌ایم. افراد دیگر از محیط کار به شکل متفاوتی استفاده می‌کنند. باید نحوه استفاده افراد از دفتر کار را بسنجیم و سپس محیط‌های کاری را آگاهانه بازطراحی کنیم.» و من فکر می‌کنم طی یک سال و نیم تا دو سال آینده، بیشتر شاهد چنین چیزهایی باشیم.

بریان هنکوک: چند ماه پیش، به همراه دوستان، وینارهایی را مدیریت می‌کردیم. معماری از آتلانتا شرکت کرده بود و درباره «تغییر هدف فضا» صحبت می‌کرد. بیشتر حرف او درباره انعطاف‌پذیری بود. فکر می‌کنم این اتفاق نظر وجود داشت که ما طی دو یا سه دهه اخیر، تراکم فضا را افزایش داده‌ایم و هر متر مربع به ازای هر فرد را کم کرده‌ایم و وقتی کارکنان دورکار داشتیم، کاملاً راضی و خوشحال بودیم. حالا باید جهت را عوض کنیم و اگر درباره ترکیبی از کار فردی و کار تیمی صحبت می‌کنیم، باید بیشتر به ترکیب محیط کار اهمیت بدهیم.

### انتقال تجزیه و تحلیل افراد به مرکز استراتژی منابع انسانی

مک‌کینزی: به‌عنوان آخرین سوال، رهبران منابع انسانی از لحاظ مهارت‌هایشان در تصمیم‌گیری داده‌محور کجا ایستاده‌اند؟ آیا فکر می‌کنید کار بیشتری باید صورت بگیرد؟

دیوید گرین: فکر می‌کنم کارهای زیادی هست که باید انجام شود. ما یک نظرسنجی با تمرکز بر فرهنگ داده‌محور انجام دادیم. بیش از صد شرکت در این نظرسنجی مشارکت کردند که ۹۰ درصد گفتند مدیران ارشد منابع انسانی آنها معتقدند تجزیه و تحلیل افراد، عنصر هسته‌ای استراتژی منابع انسانی آنها است، اما فقط ۴۲ درصد می‌گویند که شرکت‌هایشان از یک فرهنگ داده‌محور برای منابع انسانی برخوردارند. سواد داده یک مهارت هسته‌ای است که آنها باید داشته باشند.

بریان هنکوک: من فکر می‌کنم منابع انسانی مدت‌ها است وارد این سفر شده است. حالا

به این نتیجه رسیده‌ایم که منابع انسانی دیگر کارش داشتن احساسات خوب درباره افراد نیست و بیشتر با داده‌ها و حقایق سروکار دارد. ما در حال تغییر منابع انسانی هستیم تا علاوه بر داشتن سواد داده، سوال‌های درست بپرسند، در مسیر درست حرکت کنند و به شکل قانع‌کننده‌ای به دنبال راه‌حل‌ها باشند.

دیوید گرین: کاملاً درست است. این ایده اشتباه است که ناگهان همه در منابع انسانی باید دانشمند داده یا آمارگر باشند. همان‌طور که گفتید، نکته مهم توانایی پرسیدن سوالات درست است و اینکه با کسب‌وکار همراه شوید و فرضیاتی را شکل دهید که می‌توانید با تجزیه و تحلیل تست کنید. سپس باید تغییر را به سمتی پیش ببرید که این فرضیات را اجرایی کنید.

مک‌کینزی: ممنون از اینکه امروزتان را به ما اختصاص دادید.

نویسندگان: Bryan Hancock Bill Schaninger

مترجم: مریم رضایی

منبع: McKinsey