

بسمه تعالی

## اصول اساسی تحلیل افراد

یادگیری نحوه استفاده از داده‌های منابع انسانی

برای

کسب نتایج بهتر در کسب‌وکار و کارکنان

نوشته اریک ون وولپن<sup>۱</sup>

ترجمه آرمین خوشوقتی، شیما جعفرزاده

---

<sup>۱</sup> ERIK VAN VULPEN

اصول اساسی  
تحلیل افراد

## فهرست مندرجات

پیشگفتار.....	۵
۱- تحلیل کارکنان.....	۹
۲- تحلیل کارکنان: تاریخچه‌ای کوتاه.....	۲۳
۳- چرا تحلیل منابع انسانی مورد توجه قرار گرفت؟.....	۲۹
۴- بلوغ تحلیل کارکنان.....	۴۸
۵- مجموعه مهارت‌های تیم.....	۵۷
۶- پرسیدن سؤال صحیح.....	۷۶
۷- انتخاب داده‌های صحیح.....	۸۶
۸- پاک‌سازی داده‌ها.....	۹۳
۹- میانی تحلیل داده.....	۱۱۲
۱۰- تفسیر و اجرا.....	۱۲۹
نتیجه‌گیری.....	۱۴۲
مراجع.....	۱۴۴

## پیشگفتار

رئیس بخش تحلیل کارکنان در شرکت بزرگی که کالاهای تند مصرف تولید می‌کند، ساعت ۵ صبح با صدای زنگ تلفن خود بیدار می‌شود. اولیویا<sup>۱</sup> دمدمی مزاج بعد از پاسخ دادن، تعجب می‌کند که این مدیر ارشد منابع انسانی است که می‌گوید از تخت خواب بیرون بیاید و طی یک ساعت در دفتر شرکت گزارشی تهیه کند. اولیویا از هشت سال پیش تا کنون در مسئولیت‌های مختلف برای این شرکت کار کرده اما قبل از این پیش‌نیامده بود که مدیر مستقیمش از او بخواهد که طی یک ساعت گزارشی را آماده کند، چه برسد به اینکه این درخواست ساعت ۵ صبح انجام شود.

ساعت ۵:۵۹ دفتر شرکت به نظر خالی می‌آید، فقط تعدادی از مدیران ارشد شرکت سراسیمه از جلوی مأمور حراست شرکت عبور کردند که به نظر می‌آمد گیج باشند. این مأمور حراست همیشه کار کردن در نوبت شب را دوست داشت، چون معمولاً زمانی وارد شرکت می‌شد که همه رفته بودند و صبح خیلی زود قبل از آنکه بقیه بیایند، شرکت را ترک می‌کرد. با این وجود، به نظر می‌رسید که امروز با همیشه فرق دارد.

اولیویا بعد از رسیدن به اتاق کنفرانس و احوال‌پرسی با همکاران که همگی از کارکنان واحد منابع انسانی بودند، با کمی نگرانی منتظر آمدن مدیر ارشد منابع انسانی ماند که به گفته منشی، جلسه اضطراری‌اش با هیئت‌مدیره در حال اتمام بود.

ساعت ۶:۰۵ مدیر ارشد منابع انسانی وارد اتاق کنفرانس شد. موهای مُد روزش ژولیده به نظر می‌رسید، اولیویا با لبخندی متوجه شد که این شرایط برای فردی ۶۰ ساله که عمری از او گذشته و مویی سپید کرده، شرایط سختی است. مدیر ارشد منابع انسانی حاشیه نمی‌رود و سریع به سراغ اصل مطلب می‌رود. هیئت‌مدیره شرکت مطلع شده که یکی از رقبای شرکت در حال

---

<sup>1</sup> Olivia

اقدامات خصمانه‌ای علیه شرکت است. طی چند ساعت آینده، این خبر علنی خواهد شد و انتظار می‌رود که به طور مستقیم روی کسب‌وکار شرکت اثر بگذارد. اولویت کوتاه‌مدت اصلی هیئت‌مدیره شرکت، ادامه روند عادی کسب‌وکار است و البته هم‌زمان باید یک راهبرد دفاعی نیز طراحی شده و اجرا شود.

مدیر ارشد منابع انسانی متذکر می‌شود که در این بین، نقش مستقیم منابع انسانی این است که اطمینان حاصل شود که روحیه کارکنان بالا می‌ماند. به همین لحاظ، باید در هفته‌های آتی موارد غیرطبیعی در محیط کار، از جمله علامت‌های غیبت و جابه‌جایی شغلی، پایش و اندازه‌گیری شود تا در صورت نیاز واکنش‌های لازم نشان داده شود. اولین دستور این است که واکنش کارکنان نسبت به خبرهایی که حول و حوش این موضوع منتشر می‌شوند، اندازه‌گیری شود تا اطمینان حاصل شود که آیا از راهبردهای دفاعی هیئت‌مدیره حمایت می‌شود یا خیر.

اولیو یا هرگز در یک روز این قدر کار نکرده است. او با تیم تحلیل خود هماهنگ کرد و از آن‌ها خواست تا فعالانه صحبت‌های موجود در پلتفرم شبکه اجتماعی داخلی خود را پایش کنند. این تیم از طریق تحلیل نگرش کارکنان می‌تواند بسیاری از اطلاعات ساختارنیافته را در سرفصل‌های مشخصی به طور خلاصه جمع‌آوری کرده و براساس آن‌ها نگرش‌های کارکنان را ارزیابی کند. این کار با ارزیابی نظرات کارکنان (اعم از نظرات موافق یا سایر کنش‌های اجتماعی) و تشخیص لحن نوشتار و احساسات و عواطف ابرازشده از سوی آنان و بررسی میزان تأثیرپذیری سایر کارکنان از این پیام‌ها انجام می‌شود. علاوه بر این، او مجموعه‌ای از نظرسنجی‌های دوره‌ای را آماده کرد تا طی چند هفته آینده، به طور روزانه برای کارکنان ارسال شوند و نگرش آن‌ها نسبت به مالکیت شرکت را اندازه‌گیری کنند. در این نوع نظرسنجی‌ها تعدادی سؤال بسیار خاص را به گروه‌های کوچک و منتخب تصادفی از کارکنان ارسال می‌کنند تا برداشت نسبی از نگرش آن‌ها را به دست آورند؛ این روش

سختی‌های پرسشنامه‌های رایج فعلی را به حداقل می‌رساند. در ضمن، این نظر سنجی دائمی، ابزار بسیار خوبی برای بررسی پیام‌ها در گروه‌های منتخبی از کارکنان است تا بتوان از لحن و کلام آن‌ها برداشت کرد که این پیام‌ها چه تأثیری روی آن‌ها گذاشته است. بنابراین، او بعد از یک ناهار شتاب‌زده پشت میزش، یک جلسهٔ دوساعته را با تیم ارتباطات دارد تا متن اطلاعیه‌ای را قرار است بعد از ظهر منتشر کنند را به طور مستقیم بررسی کند.

اولیویا بعد از گذراندن ۱۲ ساعت در دفترش، یک تاکسی اوبر<sup>۱</sup> می‌گیرد تا او را به خانه برساند. او معمولاً از وسایل نقلیهٔ عمومی استفاده می‌کند، اما بعد از روزی پرکار مثل امروز، ۱۰ دقیقه ماشین سواری، مجالی برای استراحت کردن است. وقتی راننده از او می‌پرسد که آیا بیشتر اوقات از خدمات تاکسی اینترنتی استفاده می‌کند، لبخندی می‌زند. چند روز بعد از اینکه اولیویا کار با پلتفرم تحلیل نگرش سنجی را تأیید کرد و آن پلتفرم در شرکت فعال شد، شرکت اعلام کرده بود که قصد توقف پرداخت‌های مربوط به استفاده از تاکسی اینترنتی را دارد. بعد از اعلام این خبر، ادسالات عمومی کارکنان در شرکت بسیار منفی بود؛ وقتی او نتایج حاصل از بررسی‌های مربوط به احساسات عمومی کارکنان را به ذی‌نفعان نشان داد، آن‌ها همان روز تصمیم گرفتند تصمیم خود را عوض کنند. هزینه‌ای که بابت استفاده از تاکسی اینترنتی می‌پرداختند، در مقایسه با تبعات ناشی از آثار ادسالات منفی کارکنان قابل مقایسه نبود. این کار یک روش عالی برای نشان دادن این موضوع بود که چگونه خطمشی شرکت در محیط کار بر روحیهٔ کارکنان تأثیر می‌گذارد.

در این کتاب، تحلیل کارکنان را تشریح خواهیم کرد. در ۱۰ فصل کتاب توضیح خواهیم داد که تحلیل کارکنان چیست، جایگاه آن را در رشتهٔ همواره در حال تحول مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهیم، نگاهی می‌کنیم به وظیفهٔ تحلیل کارکنان که در حوزهٔ مدیریت منابع انسانی از قلم افتاده و فراموش شده

---

<sup>۱</sup> Uber

و سپس گام‌های مختلفی را به شما نشان می‌دهیم که باید طی شوند تا پروژه تحلیل کارکنان با موفقیت اجرا شود.

بعد از صحبت با ده‌ها (یا شاید صدها) مدیر منابع انسانی، شرکای کسب‌وکار و مدیران ارشد منابع انسانی داشتم، بسیاری از سؤال‌های مشابه در مورد تحلیل افراد از من پرسیده شده است. در این کتاب به این سؤال‌ها نیز پاسخ خواهم داد و درکی اساسی از چیستی تحلیل کارکنان و چگونگی تأثیر آن بر فعالیت‌های روزمره در کسب‌وکار و منابع انسانی به شما ارائه می‌کنم.

نسخه اصلی این کتاب در سال ۲۰۱۶ نوشته شد. نسخه دوم آن در آوریل ۲۰۱۹ ویرایش شده است. در نسخه ۲۰۱۹ بسیاری از مثال‌های جدید گنجانده شده‌اند.

از این کتاب لذت ببرید و در مسیر تحلیل کارکنان خود موفق باشید!