



تناسب شخص – سازمان (P-O Fit)

زهره وزیری – کارشناس گروه توسعه منابع انسانی

مقدمه (تعریف تناسب)

در دو دهه اخیر، سازمانها به طور معنا داری تغییر یافته‌اند و به سازمانهایی با ویژگیهای عدم تمرکز، جهانی شدن و رهبری مبتنی بر تیم تبدیل گشته‌اند. در اینگونه سازمانها نیروی انسانی یک سرمایه اصلی سازمان محسوب می شود و سازمانها در پی بهره‌گیری از قابلیتها و مهارتهای نیروی انسانی در جهت حداکثر نمودن کارایی و بهره‌وری خود هستند.

استفاده از مفهوم تناسب در جهت بهره‌گیری و بکارگیری بهتر از تواناییها و مهارتهای نیروی انسانی بسیار حائز اهمیت است. یکی از اقسام تناسب فرد با محیط پیرامون خود تناسب شخص – سازمان (p-o Fit) است.

عدم تناسب بین فرد و سازمان می تواند هزینه‌های بسیاری را برای سازمان در پی داشته باشد. ماهیت اصلی تناسب p-o در تعاریف متفاوت از آن مشخص می‌گردد و در تحقیقات انجام شده در این زمینه تعاریف متفاوتی از تناسب فرد و سازمان ارائه شده است.

کریستوفر تناسب p-o را اینگونه تعریف می کند: " سازگاری بین فرد و سازمان در کاری که انجام می‌دهد." تئوری تناسب p-o فرض می‌کند که خصوصیات سازمانی وجود دارد که پتانسیل و قابلیت این را دارد که با خصوصیات فردی متناسب گردد و در نتیجه با قبول سازگاری بین فرد و سازمان رفتارها و نگرشهای فردی را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

برخی از پژوهشگران تناسب p-o را به چهار گروه زیر طبقه بندی می کنند:

سازگاری ارزشها، سازگاری هدف، تناسب نیازها- تامین ها، تناسب تقاضاها- تواناییها.

اسکینر تشابه ارزشهای سازمان و ارزشهای فردی یعنی سازگاری ارزش را یکی از ابعاد بسیار مهم تناسب p-o فرض می کند.

در چارچوب ارائه شده توسط اسکینر، گلدشتاین و اسمیت یعنی چارچوب کشش- انتخاب- تضعیف (ASA) سازگاری هدف بعد مهم تناسب فرد و سازمان فرض گردیده است؛ براساس این نظریه افراد جذب سازمانهایی می شوند که اهداف سازمان وسیله ای برای دستیابی به اهداف فردند.

مونچسکی وموناهان تناسب نیازها- تامین ها را به صورت تامین و ارضاء نیازهای فردی توسط سازمان و تناسب تقاضاها- تواناییها را به صورت پر کردن نیازهای سازمان توسط مشخصات فردی تعریف کرده اند.

چهار گروه رایج تناسب که در تحقیقی دیگر ارائه شده با ذکر مثالهایی بدین شرح است:

- تناسب مکمل (supplementary fit) (زمانیکه فرد مشخصاتی دارد که مشابه با مشخصات سازمانی اند* چیزهایی که در زندگی من ارزش هستند بسیار شبیه به ارزشهای سازمانی اند.)

- تناسب تکمیلی (complementary fit) (وقتی فرد به اندازه کافی می تواند خصوصیات گم شده در سازمان را پر کند یا خصوصیات اضافه ای ارائه کند* دانش، مهارت وتواناییهای من چیزهایی را ارائه می کند که دیگر افراد سازمان ندارند.)

- تناسب تقاضاها- تواناییها (demands-abilities fit) (زمانیکه تواناییهای فرد نیازهای سازمان را برآورده نماید* تواناییها ومهارتهای من همان مهارتهایی است که سازمان نیاز داشت.)

- تناسب نیازها- تامین ها (needs-supplies fit) (زمانیکه نیازهای فرد توسط سازمان برآورده می شود* سازمان من نیازهایی را که من انتظار دارم یک سازمان برآورده کند، برآورده می کند.)

همانطور که مشاهده کردید تعاریف بسیار متنوعی از تناسب ارائه شده است که می‌تواند بر نتایج حاصله تاثیر گذار باشد.

Verqure، wagner، beeher ارتباط بین p-o Fit و پیامدهای نگرشی را مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان داد که تناسب شخص - سازمان به مفهیمی همچون آزادی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی وابسته است. به علاوه نتایج نشان داد که ابعاد تناسب شخص با سازمان (سازگاری ارزش در مقابل دیگر اشکال سازگاری) و روش به کار برده شده برای اندازه گیری تناسب p-o (درونی، بیرونی، درک شده) ارتباط بین تناسب p-o و پیامدهای نگرشی را تعدیل می‌کند. به طور کلی ارتباط درونی ضعیفی بین معیارهای رفتاری و نگرشی وجود دارد. اخیراً تاکید زیادی بر روی تناسب p-o به عنوان روش کارمند یابی سازمانها جهت رسیدن به نیازهای "تغییر ماهیت کار" شده است. سه عامل بر روی توانایی بالقوه افراد و در نتیجه موفقیت آنها در فرایند انجام کار موثر است:

نگرش (تطابق سازمانی)، توانایی فنی (تطابق مهارتها) و توانایی شناختی، ساختار شخصیتی و تمایلات (تطابق شغلی)

تطابق سازمانی

تطابق سازمانی درجه ایست که نگرشها، ارزشها و اخلاقیات و تناسب پرورش یافته همان مواردی است که برای موقعیت شغلی مورد نیاز است.

تطابق مهارتها

تطابق مهارتها درجه ایست که پیشینه آموزشی، تجربه شغلی، مهارتهای فنی و تخصص ویژه با موارد مورد نیاز برای آن موقعیت تطابق دارد.

تطابق شغلی

تطابق شغلی قسمت اصلی موفقیت شغلی را تشکیل می‌دهد. تطابق شغلی بر می‌گردد به اینکه نگرشهای فردی، تمایلات و خصوصیات شخصیتی تا چه اندازه با چیزهایی که برای موفقیت در یک شغل مورد نیاز است تطابق دارد. توانایی‌های شناختی عواملی مثل اینکه چگونه فرد به سرعت یاد می‌گیرد و چه نوعی از یادگیری موثر است را دربرمی‌گیرد.

تمایلات به تمایل شخص برای اولویت دادن به کارکردن با افراد، داده‌ها یا چیزهایی که مهم هستند برمی‌گردد و چنانچه فرد تمایل به انجام کار نداشته باشد برای مدتی طولانی نمی‌تواند خوب کار کند. شخصیت به خصوصیات قابل اندازه‌گیری رفتاری که تعیین می‌کند چگونه یک کارمند در موقعیتهای خاص رفتاری کند برمی‌گردد.

درک تناسب سازمانی، مهارتی و شغلی برای فهم عملکرد شغلی ضروری هستند و هر کدام قسمت ضروری از تصمیمات استخدامی و بهبود عملکرد را تشکیل می‌دهند.

ضرورت و اهمیت تناسب p-o

تحقیقات نشان داده است که افراد بیشتر به دلیل عدم تناسب به سمت شکست خوردن یا عدم موفقیت پیش می‌روند تا کمبود مهارتها یا عدم وجود میل به خوب کار کردن.

آیا تاکنون در مورد یک تصمیم‌گیری استخدام نیروی کار جدید جهت سرمایه گذاری تجهیزات جدید فکر کرده‌اید؟ یک تصمیم ضعیف استخدامی می‌تواند هزینه بسیار گرانی برای سازمان در پی داشته باشد. برخی از اینگونه هزینه‌ها عبارتند از:

- پایان دادن به کار برخی کارمندان (هزینه‌های اداری، مالیات بیکاری و...)
- استخدام جایگزین (مصاحبه، چک کردن پیشینه، تبلیغات و...)
- آموزش جایگزین
- هزینه‌های وابسته به از دست دادن بهره‌وری شامل اضافه‌کاری کارگران باقیمانده و...

تصمیمات استخدامی آینده سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد و گرفتن تصمیمات درست می‌تواند تضمینی برای آینده سازمان باشد.

مدیران می‌توانند تصمیمات درستی بگیرند اگر بتوانند به سه سوال زیر در هر مورد خاص پاسخ گویند:

۱- آیا این فرد می‌تواند این کار را خوب انجام دهد؟

۲- آیا این فرد کار را خوب انجام خواهد داد؟

۳- آیا این شخص متناسب با سازمان من خواهد بود؟

در سوالات بالا انجام دهد به مهارت‌های فنی و دانشی که فرد برای انجام شغل نیاز دارد و انجام خواهد داد به سطح انگیزش و محرک‌های کاری برمی‌گردد.

متناسب خواهد بود به خصوصیتی که برای عملکرد موفقیت‌آمیز در سازمان نیاز خواهد بود برمی‌گردد. توانایی برای تطبیق با محیط یک عامل بسیار مهم در موفقیت کارمند خواهد بود. مصاحبه‌ای توانمند برای تشخیص تناسب فرد با سازمان است.

منابع کسب اطلاعات در طول مصاحبه جهت بررسی تناسب شخص و سازمان به شرح ذیل می‌باشد:

- مسیر شخصی و تاریخچه فرد

- درک و برداشت فرد از خودش

- نقاط قوت و ضعف شخص

قدیم‌های زیر می‌تواند جهت تشخیص تناسب شخص و شغل کمک نماید :

- تشخیص خصوصیات افراد موفق در این شغل

- تشخیص خصوصیات افراد شکست خورده و ناموفق در این شغل

- تشخیص خصوصیتی که سبب موفقیت شما در این شغل می‌شد چنانچه آن را اختیار می‌کردید.

نکاتی قابل توجه در تناسب p-o

در بررسی‌های انجام شده بر روی تناسب p-o و پیامدهای حاصل از آن نتایج بسیار متفاوتی که گاهی "نقض کننده یکدیگر نیز می‌باشند حاصل شده است منابع اصلی ناسازگاری و عدم هماهنگی در نتایج حاصله بر اساس مطالعات انجام شده اینگونه تشخیص داده شده‌اند:

- چگونگی تصور و درک و تعریف تناسب شخص- سازمان

- تعریف عملیاتی سازمان

- قلمرو مفهومی و روش به کار برده شده برای ارزیابی تناسب

- تفاوت‌های فردی که منجر به ادراکات متفاوت می‌شود.

ما ابتدا به تفصیل به توضیح هر یک از موارد بالا پرداخته، سپس نتایج حاصل از چندین مطالعه که ارتباط تناسب p-o و پیامدهای رفتاری را بررسی نموده‌اند بیان می‌کنیم.

مفهوم سازمان در تناسب p-o

به دو روش متمایز سازمان در نظر گرفته می‌شود:

روش اول:

در روش اول از افراد خواسته می‌شود که به مشخصات سازمان توجه کنند (ارزشها، رسالتش و...)

روش دوم:

در روش دوم از افراد خواسته می‌شود که به مشخصات اعضای سازمان توجه کنند.

برخی از محققان معتقدند که افرادند که سازمان را می‌سازند بنابراین یک سازمان نباید جدا و متمایز از اعضایش در نظر گرفته شود اما در برخی از مطالعات افراد به طور مجزا به تناسب داشتن با سازمان یا تناسب با اعضای سازمان اشاره داشته‌اند.

روش اندازه‌گیری تناسب p-o

کریستوفر روشهای اندازه‌گیری تناسب را به سه دسته طبقه‌بندی می‌کند:

- ۱- تناسب ذهنی (درونی) (subjective fit) در این روش به طور مستقیم از فرد سوال می‌شود که تا چه اندازه خصوصیات فردی‌اش با خصوصیات سازمانی متناسب است، در این روش به طور مستقیم روی هیچ کدام از خصوصیات فردی یا سازمانی تمرکز نمی‌شود و فرض می‌شود پاسخ دهندگان یک پیشینه ذهنی از سازمان دارند و به طور شناختی میزان سازگاری خصوصیاتشان و خصوصیات سازمانی را بیان می‌کنند.
- ۲- تناسب درک شده (perceived fit): در این نوع تناسب از افراد خواسته می‌شود که خودشان را شرح دهند و همچنین درکشان را از خصوصیات سازمانی بیان کنند و سپس درجه تناسب بوسیله ارزیابی سازگاری بین خود توصیفی فرد و توصیف مشابهش از سازمان محاسبه می‌گردد.
- ۳- تناسب عینی (بیرونی) (objective fit): در این روش از فرد خواسته می‌شود که خصوصیات خودش را شرح دهد، سپس از دیگر اعضای سازمان خواسته می‌شود که خصوصیات سازمان را شرح دهند، سپس نظرات اعضای سازمان ترکیب شده و یک معیار ارزیابی فراهم می‌گردد که نشان دهنده خصوصیات سازمانی است و تناسب از میزان سازگاری بین توصیف فرد از خودش و معیار توافق شده در مورد خصوصیات سازمان اندازه‌گیری می‌شود.

معیارهای استفاده شده برای ارزیابی تناسب p-o

تفاوت در مقیاسهای اندازه‌گیری تناسب متعلق به حوزه مفهومی خاص استفاده شده برای ارزیابی تناسب است. ارزشها رایج‌ترین منبع تناسب می‌باشد، مطالعات بسیاری سازگاری ارزیابی (ارزشهای متناسب با ارزشهای کارکنان فعلی در این سازمان است) را ارزیابی می‌کنند. در برخی مطالعات تناسب شخصیتی اندازه‌گیری شده است (آیا شخصیت شما متناسب با شخصیت یا وجهه سازمان است؟)، برخی مطالعات سازگاری اهداف را بررسی کرده‌اند (ارزیابی درجه تناسب بین اهداف شما و اهداف سازمان)، مطالعات اندکی سازگاری KSA را شامل می‌شوند (مهارتها و تواناییهای من تواناییها و مهارتهایی را که سازمان جستجو می‌کند منعکس می‌کند)، برخی مطالعات معیار خاصی را برای انجام تحقیقات استفاده نمی‌کنند (آیا سازمان جدید همان سازمانی است که شما جستجو می‌کردید). معیار استفاده شده برای ارزیابی تناسب می‌تواند بر پیامدها و نتایج تاثیرگذار باشد.

تفاوتهای فردی در ادراکات تناسب ذهنی (درونی)

یکی از مزایای به کار بردن اشکال مختلف تناسب در یک مطالعه این است که می‌توان به ساخت فرضیه در زمینه اهمیت نسبی انواع مختلف تناسب برای افراد مختلف پرداخت. ممکن است تفاوتهای فردی در تمرکز افراد بر روی انواع مختلف تناسب وجود داشته باشد و این تفاوتها می‌تواند احتمال گسترش نگرشهای کاری مثبت درباره سازمان و نقش فرد در سازمان پیش‌بینی نماید. اگر فردی بر این تمرکز نماید که تا چه اندازه سازمان نیازهایش را برآورده نموده است بنابراین تناسب نیازها- تامین ها می‌تواند پیش‌بینی کننده قوی‌ای برای پیامدهای رفتاری فرد باشد. دانستن اینکه افراد بر روی کدام نوع از تناسب تمرکز می‌کنند می‌تواند فهم ما را از چگونگی ارتباط تناسب با پیامدهای کاری بهبود دهد.

۴ متغیر تفاوتهای فردی که می‌توانند بر روی چگونگی ارزیابی افراد از تناسب p-o تاثیر بگذارد عبارتند از:

۱- خود تفسیری (self-construal)

۲- انگیزش - نیاز (need-motivation)

۳- شخصیت (personality)

۴- احترام به خود (self-esteem)

۱- خود تفسیری

markuse و kitayanee در نظرات خود بین خود تفسیری مستقل و وابسته تمایز قائل شده‌اند و معتقدند که این عامل بر روی شناخت احساس و انگیزش تاثیر می‌گذارد.

خود تفسیری مستقل شبیه به جهت‌یابی شخصیتی در فرهنگ غربی است. افرادی که خود تفسیری مستقل دارند بر این تمرکز می‌کنند که منحصر به فرد باشند، بیان‌کننده تصوراتشان و تبلیغ‌کننده اهدافشان باشند، این افراد به عقایدی مثل استقلال، منحصر به فردی و اعتماد به نفس پایبندند و از اینکه متفاوت از دیگران باشند لذت می‌برند.

افرادی که خود باوری مستقل دارند روی تناسب تکمیلی متمرکزند.

خود تفسیری وابسته در ارتباط با ارزشهای اجتماعی مفهوم اجتماع و ارتباطات است.

افرادی که خود باوری وابسته بالایی دارند روی مدل تناسب مکمل متمرکزند.

۲- انگیزش نیاز

بر اساس تئوری کار شخص زمانی از کار راضی خواهد شد که نیازهایش برآورده شود. افرادی که تمایل بسیار به ارضاء نیازها دارند به عنوان افراد جستجوگر هدف شناخته می‌شوند این افراد به دنبال مسئولیتهای شخصی‌اند و سعی در رعایت استانداردها دارند این افراد بر تناسب تقاضاها - تواناییها متمرکزند.

افرادی که نیاز بالایی به ارتباط با دیگران دارند، کارها را با دوستان و افراد دیگر انجام می‌دهند و تلاش می‌کنند برای خشنود کردن دیگران با انجام کارهایی که پیش‌بینی می‌کنند برای آنها ارزش باشد.

این افراد تمرکز بیشتری بر تناسب مکمل دارند.

۳- شخصیت

یک مدل ۵ عاملی برای طبقه‌بندی شخصیت وجود دارد شامل:

- برونگرایی (extra version)

- مطلوبیت، خوشایندی (agreeableness)

- وظیفه‌شناسی - وجدان کار (conscientiousness)

- ثبات عاطفی (emotional stability)

- گستردگی برای تجربه (openness to experience)

از میان ۵ عامل بالا عامل پنجم تاثیر بیشتری بر روی تناسب فردی می‌گذارد افرادی با خصوصیت وسعت تجربه به دنبال تجربه‌های جدید و جدا شدن از دیگر افرادند افراد فاقد این خصوصیت افرادی بدون خلاقیتند.

۴- احترام به خود

احترام به خود بر می‌گردد به اینکه افراد چگونه به طور مطلوبی خودشان را ارزیابی می‌کنند، پذیرفتن خود، احترام به خود و توجه به خود. اینگونه افراد بیشتر از دیگران بر روی چیزهایی که مستحق آن هستند تمرکز می‌کنند، تحقیقات نشان می‌دهد افرادی با سطح احترام به خود بالا احتمالاً بیشتر به دنبال یافتن شغل‌هایی هستند که پیش‌بینی می‌کنند که نیازهای خاصشان را برآورده خواهد نمود و با خصوصیات درک شده خودشان هماهنگ و سازگار است.

افرادی با احترام به خود بالا بیشتر بر روی تناسب نیازها- تامین‌ها که بر برآوردن نیازهای خود تاکید دارد، متمرکزند. افرادی با احترام به خود پایین بیشتر بر تناسب تقاضاها - تواناییها که بر برآوردن نیازهای دیگران تاکید دارد، متمرکزند.

نتایج حاصل از تحقیقات متفاوت در زمینه تناسب p-o و پیامدهای رفتاری

به طور کلی همانطور که در قسمتهای قبلی نیز اشاره شد نوع تعریف تناسب، معیار و روش اندازه‌گیری تناسب، تعریف سازمان و... بر روی ارتباط تناسب p-o و پیامدهایش تاثیر می‌گذارد.

verquer و همکارانش نشان دادند که تناسب منجر به پیامدهای رفتاری و نگرشی می‌شود. آنها یافتند که تناسب p-

o با رضایت شغلی و تعهد سازمانی وابسته است؛ همچنین به طور ضعیف تری پیامدهای رفتاری مثل عملکرد شغلی و OCB (رفتارهای تابعیت سازمانی) و جابجایی کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

این محققان پس از بررسی‌های انجام شده به این نتیجه رسیدند که روش‌های اندازه‌گیری عینی و درک شده بیشتر وابستگی پیامدهای رفتاری را نشان می‌دهند و ارتباط بین سازگاری ارزشها و پیامدهای رفتاری اندکی قوی‌تر از سایر اشکال تناسب است.

یافته‌های تاییدکننده وابستگی بین اندازه‌گیری تناسب عینی (بیرونی) به پیامدهای رفتاری استفاده از تناسب در سیستمهای انتخاب را تشویق می‌کرد، اما اندازه‌گیریهای تناسب ذهنی و درک شده کمتر در سیستمهای انتخاب افراد استفاده می‌شدند زیرا هر دو به صورت خود گزارش دهی بوده و نیاز به آگاهی و آشنایی پاسخگو با سیستم ارزش سازمانی دارد. اما مقیاسهای تناسب بیرونی فقط نیاز دارد که پاسخگو مشخصات خودش را بیان کند و سپس با مشخصات سازمانی موجود مقایسه می‌شود و نیاز به آشنایی پاسخگو با خصوصیات سازمانی ندارد و این روش می‌تواند در سیستم انتخاب افراد استفاده گردد.

در تحقیق انجام شده توسط Kell و همکارانش نتایج متفاوتی از تحقیقات Verquer و همکارانش حاصل شد به گونه‌ای که تناسب ذهنی p-o منجر به پیامدهای متنوع محیط کاری نظیر جذابیت سازمان، انتخاب شغلی، تعهد سازمانی، عدم جابجایی شغلی و... می‌گردد.

یافته‌های ناشی از ارزیابی تناسب شخص-سازمان برای کاهش انتقالات که توسط دو محقق در LIMRA international انجام شد نشان داد که تناسب بهتر و تطابق شخص با سازمان سبب رضایت شغلی بالاتر، تعهد سازمانی بالاتر و انتقالات و جابجاییهای کمتر خواهد شد و در نتیجه سبب بقا و حفظ در سیستم سازمانی خواهد شد. در مدل زیر ارتباط p-o و پیامدهایش به خوبی نشان داده شده است:



محدودیت‌های مطالعات در زمینه تناسب p-o

- مطالعه در زمینه تناسب p-o دارای محدودیت‌هایی است که در اینجا به مهمترین آنها اشاره می‌کنیم:
- برخی تجزیه و تحلیلهای انجام شده در این زمینه از نوع meta-analytic می‌باشد زیرا معمولاً نتایج کافی برای هر مطالعه در دسترس نمی‌باشد و باید از نتایج دیگران استفاده شود. در این روش علاوه بر استفاده از نتایج دیگران اصطلاحات و مصنوعات ساخته شده در این زمینه با استناد به قابلیت اطمینان آنها از قالب مطالعه فردی خارج شده و به کار گرفته می‌شود.
- روشهای پیشنهاد شده برای ارزیابی تناسب تکنیکهای غیر خطی‌اند که آماری که قابل تبدیل به ضریب همبستگی باشد ارائه نمی‌کنند.
- هیچ مقاله‌ای یافت نمی‌شود که بر روی هر سه نوع روش اندازه‌گیری تناسب تمرکز کند.

منابع:

- ۱- A quantitative review of the relationship between person–organization fit and behavioral outcomes David J. Woehr، ۲۰۰۵.
- ۲- Subjective person–organization fit: Bridging the gap between conceptualization and measurement .Kelly A. Piasentin □Derek S. Chapman، ۲۰۰۶
- ۳- Assessing Job Candidates for Fit Joan K. Ustin، ۲۰۰۶
- ۴- Assessing Person-Organization Fit to Reduce Turnover (Presented to ۲۴th Annual IMPAAC Conference on Personnel Assessment)
Malcolm C. McCulloch & Todd A. Silver hart
- ۵- The New Art of Hiring Smart: Matching the Right Person to the Right Job Arlen T. Swenson
- ۶- Toward a Multi-level Theory of Person- Environment Fit

ماخذ : آموزش هماهنگ؛ شماره ۲۰۲-۲۰۳-۲۰۴؛ بهار ۱۳۸۷