فصل پنجم : یافتن کارکنان با استعداد:

علی همایون :: ۹۴/۹/۱۹

- کارمند یابی:
  - فرآیند شناسایی و جذب افراد برای کار در سازمان را کارمند یابی گویند.
  - هدف کارند یابی: انتقال تصویر مثبت سازمان به منظور بهره برداری از مزایای تعهدات فردی است.
  - کارمند یابی مستلزم دعوت متقاضیان، ایجاد علاقه در آنها و ترغیب بهترین افراد برای جذب شدن به سازمان است.
  - کارمند یابی صحیح: کارکنان می دانند سازمان چه انتظاراتی از ان ها دارد در نتیجه ترک خدمت و هزینه های استخدام کاهش می یابد.
  - مک دونالد:
    - به منظور یافتن کارکنان مناسب شرکت مک دونالد دائما با کاگران بالقوه در تماس است.
    - کارکنان برای معرفی دوستان خود به شرکت پاداش دریافت می کنند.
    - شرکت گروه های مختلفی از افراد را استخدام میکند: دانشجو، افراد مسن، ناتوان های جسمی
    - آموزش های برنامه ریزی شده به کارگران برای فراگیری مهارت ها مورد نیاز
    - مزایای بیمه پزشکی ، بازنشستگی

- کارکنان برتر بار ها مورد تشویق قرار می گیرند
- اعتبار و شهرت مک دونالد یکی از جنبه های مهم کارمند یابی آن است.
- استفاده از رویکرد های مختلف کارمند یابی در کشور های مختلف

○ نکته: این مهم است که شرکت های همیشه افراد کافی برای استخدام کردن در اختیار داشته باشن.

- کارمند یابی استراتژیک:

○ کارمند یابی استراتژیک بر جذب کارکنان مناسب و شایسته ای **خواهند شد.**

○ فرآیند کارمند یابی زمانی بهترین نتیجه را دارد که با استرانژی منابع انسانی هماهنگی داشته باشد.

- در واقع کارمند یابی استراتژیک: ۱. جذب مناسب و شایسته ۲. هماهنگی با استراتژی منابع انسانی ۳. وجود کارمند کافی برای استخدام کردن در هر زمان

○ جدول صفحه ۱۹۱

○ چارچوب استراتژی کارمند یابی : داخلی محدود(تمایز، بازار کار داخل با مهارت های محدود)، خارجی محدود(تمایز بازار کار خارج با مهارت های محدود)، داخلی گسترده(رهبری هزینه، بازار کار داخل با مهارت گسترده)، خارجی گسترده(رهبری هزینه، بازار کار خارج با مهارت گسترده)

○ مهارت گسترده: مهارت هایی که افراد زیادی آنها را دارند.

○ مهارت محدود: مهارت هایی که افراد کمی آنها را دارند.

○ استراتژی دامنه مهارت های گسترده: بر جدب تعداد زیادی کارمند تأکید دارد. پهن کردن دام بزرگ

- مستلزم ارتباط زیاد با کارگران و کارمندان بالقوه است.
- کارمند یابی دارای دامنه زیاد اغلب به وسیله ی سازمان های دارای استراتژی کنترل هزینه استفاده میشود.
- تعداد افرادی که مهارت دارند زیاد است، حتی اگر محدودی جغرافیایی کمی هم در جستجو باشیم به نتیجه می رسیم.

○ استراتژی مهارت محدود: جذب افرادی که دارای ویژگی های مورد نظر هستنند.

- مستلزم آگاهی کامل از همه ی ویژگی های مورد نیاز است.
- این استراتژی اغلب به وسیله ی سازمان هایی که دارای استراتژی تمایز هستنند استفاده می شود.
- تعداد افرادی که دارای تخصص مورد نیاز باشند کم است پس محدوده ی جغرافیایی زیادی باید در جستجو بود.

○ استفاده از منابع داخلی: به دنبال پرکردن پست های خالی سازمان با افراد موجود در سازمان است.

- با ارتقا یا تغییر پست افراد با سابقه

- ریسک کمتری دارد (به علت آگاهی از شیوه های انگیزشی کارکنان)
- استفاده از تجربه ی کاری کارکنان با سابقه

- استفاده از منابع خارجی: به دنبال پر کردن منابع خارجی با افراد خارج از سازمان است.
  - سازمان های دیگر یکی از منابع کارمند یابی در این روش هستنند
  - یک دیگر از منابع ، پیمانکاران مستقل و یا سرکت های تأمین نیروی انسانی هستنند.
- رویکرد ها در برخورد با منابع انسانی جدید:

- پیام رسانی واقع گرایانه: بیان نکات مثبت و منفی (در مجموع یعنی آدم باید صداقت داشته باشه!!!)
  - کارکنان جدید انتظار زیادی ندارند(انتظارات معقول خواهند داشت) و در نتیجه احتمال نارضایتی کاهش می یابد و درنتیجه احتمال جابجایی نیروی اماسنی کاهش می یابد.
  - باعث دلسردی برخی از کارگران بالقوه می شود
- پیام رسانی آرمان گرایانه: بیان نکات مثبت فقط
  - ایجاد انتظارات کاذب و در پی آن کاهش رضایت شغلی
  - برای روابط کوتاه مدت مناسب است!
- برنامه ریزی منابع انسانی:
  - فرآیند پیش بینی نیاز های شغلی را گویند.
  - مستلزم : ۱. بررسی سطوح کاری موجود، ۲.پیش بینی نیاز های آتی، ۳.برنامه ریزی برای تأمین از منابع داخلی و ۴.پیش بینی نیاز های خارجی است.
  - نمودار صفحه ۲۰۲
  - برنامه ریزی ممابع انسانی رویکردی بلند مدت نسبت به جذب کارکنان واجد شرایط است تا به شرکت اطمینان دهد برای پر کردن پست های خالی همواره افراد واجد شرایط در اختیار خواهد داشت.
- رویکرد متناوب به کارمند یابی:
  - عمل کردن به صورت دوره ای
  - معمولا زمانی استفاده می شود که کارکنان در زمان های خاص در دسترس باشند.(مثلا دانشجویان)
  - و یا زمانی که مثلا سازمان پروژه ای کار میکند(تا زمانی که پروژه ای تعریف نشده کارمند ناستخدام نمی کند)
- رویکرد مستمر به کارمند یابی:
  - عالیت مداوم برای تأمین نیاز های منابع انسانی سازمان
  - احتمال جذب نیروی های برتر بالا می رود.

- فاصله ی بین خالی شدن شغل و پر شدن آن کم میشود.
- رویه متمرکز در کامند یابی: بخش منابع انسانی مسئول فعالیت های کارمند یابی است.
  - صرفه جویی در هزینه
  - امکان برنامه ریزی منابع انسانی و پیش بنی نیاز های کلی سازمان
- رویه غیر متمرکز در کامند یابی: هر بخش برنامه های و طرح های خود را برای کارمند یابی اجرا میکند.
  - ایجاد احساس مالکیت در بین کارمند و مدیران هر بخش
- در عمل سازمان ها از هر دو روش به صورت ترکیبی استفاده می کنند.
- چه کسی در جستجوی کار است:
  - شناخت نیاز ها، اهداف و رفتار افرادی که در جستجوی کار هستنند بخش مهمی از فرآیند کارمند یابی مؤثر است.
    - افراد تازه وارد
      - لزوم شناخت فرایند انتخاب شغل و استفاده از کانال های رسمی و غیر رسمی برای جذب(صفحه ۲۰۹)
    - افراد ی که به کار وارد شده اند ولی استخدام نشده اند(بیکاران)
      - لزوم ایجاد نگرش مثبت به زندگی و بازگرداندن اعتماد به نفس و انگیره به آنها
      - حمایت اجتماعی از افراد بیکار مهم و مؤثر است.
    - افرادی که استخدام شده اند ولی به دنبال شغل دیگری هستنند.
      - سازمان های باید بتوانند کارکنان سازمان های دیگر که به دنبال شغل جدید هستنند را جذب کنند و در عین حال از جنگ استعداد (تصاحب کارکنان شرکت رقیب)جلوگیری کنند.(صفحه ۲۱۲)
  - نکته: مهم ترین عامل تغییر شغلی مدیران، نارضایتی از شغل فعلی آن ها است.
- چه ویژگی هایی یک سازمان را جذاب می سازد:
  - آشنایی(البته نه پارتی بازی!): اغلب افراد به دنبال استخدام در شرکت هایی هستنند که در بین مردم شناخته شده هستنند و شهرت بیشتری دارند.ایجاد تصویر مثبت موجب مزیت رقابتی می شود.
    - لزوم ایجاد نگرش مثبت به شرکت در جامعه و تبلیغات برای معرفی خود!
  - حقوق و پاداش: افراد مایلند در سازمان هایی کار کنند که حقوق و مزایای بیشتر، بهتر و منعطف تری دارند.

- ویژگی های سازمانی: ویژگی هایی که سارمان را به کارفرمای خوب تبدیل میکند: صداقت، صمیمیت، مهربانی واعتماد و...، همچنین افراد مایلند رد سازمنی کار کنند که موفق باشند.
- فرآیند کارمند یابی: بدست آوردن تأیید و تصدیق داوطلبان

- تناسب ین افراد و سازمان:

- بین شخصیت افراد و سازمانی که انتخاب می کنند رابطه وجود دارد. همچنین بین ارزش های افراد و سازمانی ککه انتخاب می کنند نیز ارتباط وجود دارد.
  - افراد پول پرست، افراد مبتکر و نوآور، افرادی که نیاز به موفقیت بیشتر دارند، افرادی که به دنبال مزایا هستنند.
  - افراد وظیفه شناس به دنبال سازمان های نتیجه محور هستنند.
  - افراد سازگار سازمان های حمایتی و گروه محور را دوست دارند.

- منابع اصلی کارمند یابی کدامند:

- اعلان شغل، معرفی کارکنان، چاپ آگهی، کارمند یابی الکترونیک، آزانش های کاریابی
- اعلان شغل: از طریق کانال های ارتباطی شرکت اطلاعات شغل های خالی به کارکنان منتقل می شود(برای کارمند یابی داخلی)
- معذفی کارکنان: معرفی کارمندان جدید به وسیله کارمندان فعلی.
  - کم هزینه، سریع، احتمال کمتری بر ترک خدمت این افراد وجود دارد، افزایش تعهد سازمانی در معرِف و معرَف، افراد فردی را که عواقب بدی برای آنها داشته باشد معرفی نمی کنند.
  - جدول صفحه ۲۲۲
- چاپ آگهی: امکان دسترسی افراد زیاد با هزینه ی کم را فراهم می کند.
- تبلیغات الکترونیک: هزینه ای کمی دارد و از دور اطلاعات روشنی در باره شغل ارائه می دهد.
  - پخش سریع آگهی و امکان بروز کردن
  - جدول صفحه ۲۲۴
  - افراد زیاد مخاطبان در این روش عیب محسوب می شود.
- موسسات کاریابی:
  - موسساتی که اطلاعات مربوط به شغل را ارائه داده و با برگزاری آزمون به افراد کمک می کنند که شغل متناسب با خود را پیدا کنند. دارای بانک اطلاعاتی از مشاغل و روزمه های افراد هستنند. این روش هزینه ی زیادی دارد.

- کارمند یابی دانشگاهی: بسیاری از شرکت ها با تمرکز بر دانشجویان، سعی در جذب فارغ التحصیلان دارند.
    - مثلا تمرکز بر دانشجویان دارو سازی دانشگاه تهران برای شرکت دارو سازی عمیدی
    - مثلا تمرکز بر فارغ التحصیلان رشته های مهندسی دانشگاه شریف برای شرکت مپنا
    - مستلزم کسب اعتبار بین دانشجویان و اعضا هیئت علمی و ایجاد رابطه با دانشگاه
    - وجود فرصت های کارآموزی برای دانشجویان از این طریق
    - برای سازمان هایی بهتر است که استراتژی متخصص متعهد را دنبال می کنند.
- تعیین اثر بخشی کارمند یابی:
    - معیار های مشترک: ارزیابی زمان، هزینه، کمیت و کیفیت است.
    - زمان: از شروع کارمند یابی تا استخدام فرد
    - هزینه: تمام هزینه های پرداخت شده برای فرآیند
        - هزینه هر جذب: تقسیم هزینه کلی بر تعدا افراد جذب شده
        - هزینه هر متقاضی: تقسیم کل هزینه های فرآیند به تعداد افراد درخواست داده
    - کمیت: تعداد افراد جذب شده از طریق فرآیند(معمولا تعداد بیشتر بر اثر بخشی دلالت می کند)
    - کیفیت:
- روش های مختلف کارمند یابی افراد مختلفی را جذب می کند.
- تفاوت معنا داری بین افراد جذب شده از منابع مختلف وجود ندارد.