





مدیریت منابع انسانی

تالیف دکتر اسفندیار سعادت

فروردین ماه ۱۳۹۷

دانشجو: امیر گندمکار

سرفصل‌های کتاب مدیریت منابع انسانی

- ماهیت مدیریت منابع انسانی
- تاریخچه پیدایش مدیریت منابع انسانی
- تجزیه و تحلیل شغل
- فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی
- فرآیند کارمندیابی
- فرآیند انتخاب
- فرآیند اجتماعی کردن
- فرآیند آموزش کارکنان
- ارزیابی عملکرد
- سیستم پاداش
- مدیریت حقوق و دستمزد
- انضباط، اصلاح رفتار نامطلوب کارکنان

فصل پنجم

فرآیند کارمندیابی





فرآیند کارمندیابی

□ مقدمه

❖ کارمندیابی فرآیندی است که به وسیله آن کسانی که به نظر می رسد توانایی بالقوه ای برای عضویت در سازمان و انجام دادن وظایف محول دارند، شناسایی می گردند و موجبات جذب آنها به سوی سازمان فراهم می شود.

❖ کارمندیابی یک فرآیند واسطه ای است؛ یعنی طی این فرآیند کسانی که جویای کار هستند (متقاضیان کار) و کسانی که خواهان نیروی کارند (استخدام کنندگان) برای نخستین بار با یکدیگر روبرو می شوند تا طی فرآیند بعدی (انتخاب و گزینش)، توانایی واقعی آنها بای احراز شغل و ورود به سازمان تعیین شود.

میزان کارمندیابی

□ میزان کارمندیابی

❖ همه شرکت ها در طول عمر کاری خود در مقطعی نیاز به فرایند کارمندیابی دارند ولی شدت این فرایند همیشه یکسان نیست، فعال یا غیرفعال بودن سازمان در زمینه کارمندیابی به مجموعه ای از عوامل مختلف بستگی دارد که مهمترین آنها عبارت اند از:

- اندازه (بزرگی و کوچکی) سازمان؛
- مکان (جغرافیایی) سازمان؛
- محیط و شرایط کار و میزان حقوق؛
- رشد یا رکود سازمان.





میزان کارمندیابی

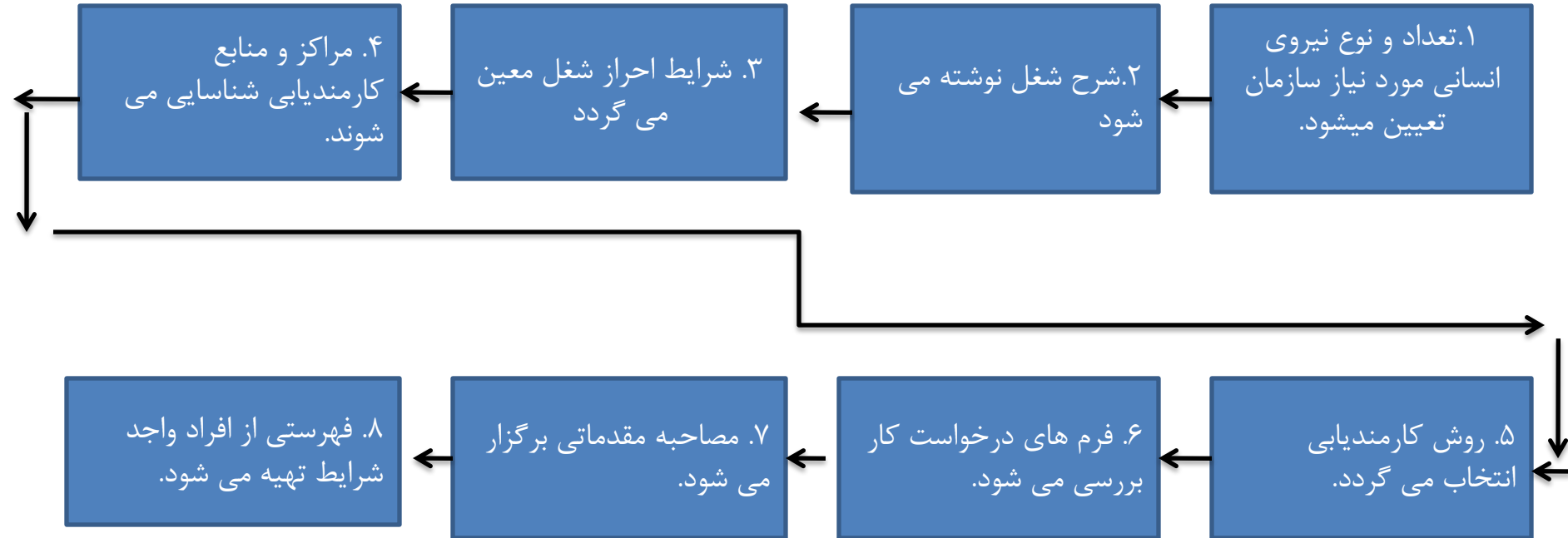
□ عوامل موثر در کارمندیابی

منظور از کارمندیابی شناسایی و انتخاب بهترین و شایسته ترین افراد برای استخدام است.

❖ عوامل مهمی که در فرآیند کارمندیابی موثرند عبارت اند از:

عوامل سازمانی	عوامل محیطی
۱. شهرت	۱. عوامل اقتصادی
۲. جذابیت شغل	۲. عوامل اجتماعی
۳. سیاستها و خط مشی های سازمان	۳. عوامل تکنولوژیک
۴. دخالت اتحادیه ها	۴. قوانین و مقررات
۵. هزینه کارمندیابی	

مراحل کارمندیابی



فرآیند کارمندیابی

❖ **مرحله اول. تعیین تعداد و نوع نیروی موردنیاز سازمان:** در موقع برنامه ریزی

نیروی انسانی، مسئولان کارمندیابی و مدیران اجرایی با توجه به اهداف تعیین شده برای سازمان و با استفاده از روش و فنون مختلف، تعداد و نوع نیروی موردنیاز برای نیل به این اهداف را معین می نمایند.

❖ **مرحله دوم. نوشتن شرح شغل:** بعد از تعیین تعداد و نوع نیروی انسانی موردنیاز،

شرح شغل نوشته می شود، یعنی وظایف، مسئولیتها و مشخصات و ویژگی های اصلی شغلی که برای آن کارمندیابی می شود، مشخص می گردد. آگهیهایی که از طرف سازمان در روزنامه ها منتشر می شود اغلب بر اساس شرح شغل نوشته شده است.

فرآیند کارمندیابی

❖ **مرحله سوم. تعیین شرایط احراز شغل:** شرایط احراز شغل یعنی مشخصات و ویژگی‌هایی که متصدی باید دارا باشد تا بتواند با کفایت و شایستگی از عهده انجام آن شغل برآید. بنابراین، تعیین شرایط احراز شغل به منزله اولین غربال متقاضیان است؛ زیرا با تعیین شرایط احراز شغل طبیعتاً کسانی که دارای مشخصات موردنظر نباشند، یا خود متقاضی شغل نخواهند شد یا در همین مرحله حذف می‌گردند.

❖ **مرحله چهارم. شناسایی مراکز و منابع کارمندیابی:** نیروی انسانی را از کجا می‌توان تامین نمود؟ این سوالی است که مسئولان کارمندیابی سازمان باید در این مرحله به آن پاسخ دهند. سازمان باید با مراجعه به فهرست موجودی نیروی انسانی خود، منابع داخلی (کارکنان فعلی) را مورد بررسی قرار دهد. چنانچه نتوان از میان کارکنان فعلی، فرد مناسبی را برای احراز شغل پیدا نمود، بناچار باید به بازار کار و منابع خارجی متوسل شد.

فرآیند کارمندیابی

❖ **مرحله پنجم. انتخاب روش کارمندیابی:** انتخاب مناسبترین روش از میان

روشهای مختلف کارمندیابی به عوامل متعدد، از جمله نوع شغلی که برای آن کارمندیابی می شود، شرایط بازار کار و قوانین و مقررات دولتی بستگی دارد. با توجه به این قبیل عوامل، باید روشی را انتخاب کرد که مناسب ترین و موثرترین روش برای دستیابی به نیروهای مورد نظر و جذب آنها باشد.

❖ **مرحله ششم. فرمهای درخواست کار:** در این مرحله فرمهای درخواست کار که

به وسیله متقاضیان شغل تکمیل شده است بررسی می شود و کسانی که شرایط احراز شغل را نداشته باشند، حذف می گردند.

فرآیند کارمندیابی

❖ **مرحله هفتم. برگزاری مصاحبه مقدماتی:** در این مرحله با کسانی که دارای شرایط احراز شغل هستند مصاحبه می شود. حضور متقاضی در سازمان فرصتی برای مسئولان سازمان و مصاحبه کننده به وجود می آورد تا اولاً اطلاعات دقیقتری درباره شغل و شرایط استخدام به متقاضی بدهند و ثانیاً با ملاقات با متقاضی از نزدیک، بار دیگر، توانایی های او را برای انجام دادن شغل ارزیابی کنند. در واقع در این مصاحبه ها اطلاعاتی میان متقاضی شغل و مسئولان سازمان رد و بدل می شود و دو طرف شناخت بیشتری از یکدیگر پیدا می کنند.

❖ **مرحله هشتم. تهیه فهرستی از افراد واجد شرایط:** پس از مصاحبه مقدماتی لیستی از افرادی که بیشترین صلاحیت را برای احراز شغل دارند تهیه می شود تا در مرحله بعد از میان آنها، شایسته ترین فرد انتخاب شود و به استخدام سازمان درآید.

منابع کارمندیابی

منابع خارجی	منابع داخلی
آگهی موسسات کاریابی مراکز آموزشی معرفی و توصیه اعضا مراجعه مستقیم	اعلان شغل

کارمندیابی

□ مزایای منابع داخلی کارمندیابی

- به ایجاد روابط دوستانه میان کارکنان و بین آنها و سرپرستشان کمک می کند و جو مناسبی در سازمان ایجاد می نماید.
- در تقویت روحیه اعضای سازمان بسیار موثر است.
- باعث تشویق کارکنانی می شود که خواهان پیشرفت سریع و پیمودن مدارج ترقی در سازمان هستند.
- به انتخاب صحیح و شایسته کارکنان کمک می کند؛ زیرا می توان از اطلاعات موجود در سازمان درباره سوابق و عملکرد کارمند استفاده کرد.
- هزینه آن از یافتن و استخدام کارمند از خارج از سازمان کمتر است.
- اعضای که ارتقا می یابند و برای تصدی پست جدیدی انتخاب می شوند، با سازمان آشنایی کامل دارند.

کارمندیابی

□ کارمندیابی از طریق اعلان شغل

- ❖ اعلان شغل و دعوت از کارکنانی که خود را واجد شرایط و لایق احراز شغل موردنظر می دانند، روش موثری برای یافتن نیروهای خبره در سازمان است.
- ❖ اعلان شغل و دعوت از افراد واجد شرایط هنگامی به عنوان روشی برای کارمندیابی موثر است که کارکنان سازمان، مشروعیت آن را پذیرفته و باور داشته باشند که از این روش بدرستی استفاده می شود.

مزایای اعلان شغل

❖ برای بهره مندی کامل از مزایای روش اعلان شغل توصیه شده است که مسئولان سازمان نکات زیر را رعایت فرمایند:

۱. در اعلان شغل باید وظایف و مسئولیتهای اصلی شغل و همچنین شرایط احراز آن بصراحت بیان شود.
۲. تمام افراد واجد شرایط از وجود شغل آگاه شوند.
۳. مهلت مراجعه مشخص باشد.
۴. چگونگی بررسی اطلاعات دریافتی از داوطلبان و چگونگی ارزیابی و تصمیم گیری درباره آنها معلوم باشد.
۵. مکانیسمی برای رسیدگی به شکایات و اعتراضات و تجدید نظر در تصمیمات پیش بینی شود.

کارمندیابی

□ کارمندیابی از طریق آگهی

❖ آگهی یکی از موثرترین روشهایی است که سازمان به وسیله آن می تواند قصد خود را برای استخدام نیروی انسانی به اطلاع مردم برساند. در آگهی معمولاً نوع نیرویی که سازمان خواهان آن است و مشخصاتی که او باید دارا باشد ذکر می گردد. همچنین اطلاعات اولیه ای از قبیل محل خدمت و حداقل یا حداکثر حقوقی که به شغل تعلق می گیرد نیز در آگهی درج می شود.

نکات مهم در استفاده از روش آگهی

❖ نکاتی که رعایت آنها در سودمند کردن آگهی به عنوان وسیله ای برای جلب و جذب افراد موردنظر به سوی سازمان موثر است عبارت است از:

- نشریه ای که برای درج آگهی انتخاب می شود، باید مناسب باشد.
- نحوه ارائه آگهی در جلب توجه افراد بسیار موثر است؛ از این رو در طراحی آگهی و تهیه متنی جذاب و زیبا باید سلیقه و ابتکار به خرج داد.
- آگهی باید تصویری واقعی از شغل ترسیم نماید تا فقط کسانی که به آن شغل علاقه دارند متقاضی شوند.
- شرح کوتاهی از وظایف اصلی شغلی، شرایط کار، محل کار، نام سازمان و حقوق و مزایایی که به شغل تعلق می گیرد باید در آگهی درج شود.

موسسات کاریابی

□ موسسات کاریابی

❖ در بسیاری از موارد، سازمان برای یافتن افراد موردنظر خود از موسسات کاریابی کمک می گیرد. نقش و وظیفه اصلی این موسسات، معرفی جویندگان کار به سازمان است.

❖ موسسات کاریابی بر دو گونه اند، موسسات کاریابی دولتی که کاریابی را به طور رایگان انجام می دهند و موسسات کاریابی خصوصی که برای ارائه خدمات خود کارمزد دریافت می کنند و این وجه تمایز اصلی میان موسسات خصوصی و دولتی کاریابی است.

مراکز آموزشی

□ کارمندیابی از طریق مراکز آموزشی

❖ فارغ التحصیلان موسسات آموزشی یکی از منابع مهم کارمندیابی را تشکیل می دهند. دانشگاهها، آموزشگاهها، هنرستانها و مدارس فنی و سایر موسسات آموزشی، مراکزی هستند که سازمانها می توانند با مراجعه به آنها، مدارک و سوابق فارغ التحصیلان یا کسانی را که در شرف فارغ التحصیلی هستند مطالعه کنند و با آنها تماس بگیرند. مدارس و هنرستانهای فنی منبع خوبی به منظور تامین نیروی انسانی برای سطوح پایین سازمان، مدارس بازرگانی و منشی گری منبعی برای تامین کارمندان دفتری و اداری و مدارس عالی و دانشگاهها منبع تامین نیروهای مورد نیاز سازمان برای تصدی پست های مدیریتی در سطوح بالا هستند.

معرفی و توصیه اعضا

□ کارمندیابی از طریق معرفی و توصیه اعضا

❖ یکی دیگر از روشهای یافتن نیرو این است که از کارکنان خواسته شود افراد مناسب را برای تصدی مشاغل موجود در سازمان معرفی کنند. در عمل، از این طریق برای بسیاری از مشاغل در سازمان نیرو استخدام میشود.

❖ در مواردی که عرضه کار، محدود یا دستیابی به افرادی با مهارتها و تخصصهای کمیاب به آسانی امکانپذیر نباشد، سازمان باید با برنامه ریزی و ایجاد تشکیلاتی، از این روش به صورت سازمان یافته و در چهارچوبی منظم استفاده کند. تشویق کارکنان به معرفی افراد واجد شرایط، دعوت از آنها برای مصاحبه و اعطای پاداش به کسانی که بر اثر توصیه و معرفی آنها، سازمان موفق به یافتن نیروی شایسته ای شده است در این راستا صورت می پذیرد. موفقیت این روش تا حدود زیادی به جو سازمان و رضایت کارکنان فعلی از سازمان بستگی دارد.

مراجعه مستقیم

□ کارمندیابی از طریق مراجعه مستقیم

- ❖ در مواردی بدون دعوت سازمان، افرادی به وسیله تلفن، با نوشتن نامه و ارسال شرح حال خود یا به صورت حضوری یا سازمان ارتباط برقرار می کنند و متقاضی شغل می شوند. مراجعه مستقیم به سازمان یکی از منابع خوب کارمندیابی برای کارهای روزمزدی به شمار می آید.
- ❖ اگرچه تعداد کسانی که با فرستادن سوابق و شرح حال خود در سازمان، متقاضی شغل می شوند چندان زیاد نیست، سازمان نباید این منبع کارمندیابی را نادیده بگیرد. مطالعه در این زمینه نشان می دهد افرادی که خود در برقراری ارتباط با سازمان پیشقدم شده، به استخدام آن در می آیند در انجام دادن وظایف از کسانی که سازمان با استفاده از روشهای دیگر آنها را استخدام کرده است، موفقتر هستند.

کارمندیابی

کارمندیابی وظیفه کیست؟

❖ اینکه وظیفه کارمندیابی برای سازمان باید به عهده شخص یا نهادی گذارده شود، بستگی به اندازه سازمان دارد. در سازمانهای بزرگ معمولاً از موسسات حرفه ای برای کارمندیابی استفاده می شود. در سازمانهایی با اندازه متوسط کارمندیابی را متخصصان امور پرسنلی انجام می دهند. در سازمانهای کوچک نیازی به ادره امور پرسنل یا معاونت نیروی انسانی به صورت مستقل و جدا از سایر ادارات و معاونتها نیست و کارمندیابی معمولاً به عهده مدیران یا سرپرستان دوایری گذاشته می شود که نیاز به کارمند دارند.

نتیجه گیری

❖ نتیجه گیری

❖ باید توجه داشت که موفقیت در کارمندیابی تا حدود زیادی بستگی به کارمندیاب، یعنی فردی دارد که وظیفه کارمندیابی به او محول شده است؛ زیرا اغلب، یکی از دلایل متقاضی برای انتخاب یک سازمان از میان سازمانهای دیگر، شخصیت کارمندیاب و نوع برخوردش با وی بوده است. معمولاً کارمندیابهایی که در کار خود تخصص و تجربه دارند و از روی حوصله و علاقه با متقاضیان برخورد کرده، رفتاری مودبانه و دوستانه در پیش می گیرند، موفقتر از کارمندیابهایی هستند که برخوردی نامناسب با متقاضیان دارند. دلیل این امر واضح است زیرا معمولاً متقاضیان شغل، کارمندیاب را نماینده سازمان دانسته، منش و رفتار او را نشانه رفتار مسئولان سازمان با خود به شمار می آورند.

بامشکر از توجه شما



نمونه سول فصل :

❖ انواع منابع کارمندیابی بر چند رکن است؟ انواع هر رکن را نام برده و به اختصار یک دو مورد را شرح دهید.

جواب: اسلاید ۱۳ و هریک از اسلاید های ۱۴ تا ۲۲ به عنوان توضیح مختصر.

❖ کارمندیابی وظیفه کیست؟

جواب: اسلاید شماره ۲۳.