

❖ فصل پنجم: فرایند کارمندیابی

(مدیریت منابع انسانی ، دکتر اسفندیار سعادت)

کارمندیابی (Recruitment) فرایند یافتن نیروی کار برای پاسخ گویی به استخدام های پیش بینی شده و به کارگیری اقداماتی مؤثر برای جذب نیروی انسانی کافی به جهت تسهیل در انتخاب نیروی انسانی کارآمد است. به طور خلاصه کارمندیابی شناسایی نیروی انسانی مناسب و مورد نیاز سازمان است .

✓ مهمترین عوامل مؤثر در میزان کارمندیابی :

- ۱) اندازه (بزرگی و کوچکی) سازمان
- ۲) مکان (جغرافیایی) سازمان
- ۳) محیط و شرایط کار و میزان حقوق
- ۴) رشد یا رکود سازمان

✓ عوامل مؤثر در کارمندیابی

منظور از کارمندیابی شناسایی و انتخاب بهترین و شایسته ترین افراد برای استخدام است ولی باید توجه داشت که سازمان همیشه در رسیدن به اهداف تعیین شده موفق نیست. عواملی که تاثیر مهمی در فرایند کارمندیابی دارد عبارتند از :

الف) عوامل محیطی : اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیک، قوانین و مقررات

ب) عوامل سازمانی : شهرت، جذابیت شغل، سیاست ها و خط مشی های سازمان، دخالت اتحادیه ها، هزینه کارمندیابی

✓ عوامل محیطی :

- عوامل اقتصادی: هرگونه تغییر و تحول اقتصادی کشور (رکود یا رونق اقتصادی)، کارمندیابی را تحت تاثیر قرار می دهد . در شرایطی که رونق اقتصادی وجود دارد سازمان ها معمولا با اطمینان بیشتر نسبت به آینده برای گسترش عملیات و افزودن به دامنه های فعالیت خود و جذب نیروی انسانی اقدام می کنند.

- عوامل اجتماعی: تغییر سطح تحصیلات ، رفاه اجتماعی، هنجارها، ارزش های اجتماعی و.... به تناسب شدت و ضعف می توانند در کارمندیابی مؤثر باشند.

- عوامل تکنولوژیک: پیشرفت و سطح تکنولوژی در کارمندیابی مؤثر است زیرا در این شریط تعدادی از مشاغل ایجاد و تعدادی از بین می روند.

- عوامل قوانین و مقررات : دولت ها با وضع قوانین و مقررات هم بخش خصوصی و هم بخش دولتی را در فرایند کارمندیابی تحت تاثیر قرار می دهند.

✓ عوامل سازمانی :

- شهرت : خوشنامی و یا بدنامی سازمان یکی از عوامل مهم در جذب یا عدم جذب افراد است .
- جذابیت شغل : اگر شغل جذابیت کافی نداشته باشد به سختی بتوان افراد مناسب را برای آن پیدا کرده و آنها را استخدام نمود .
- سیاست ها و خط و مشی های سازمان : منظور وجود سیاست هایی همچون ارتقاء از داخل و سایر مزیت های داخلی می باشد .
- دخالت اتحادیه ها : تحمیل شرایط انتخاب و استخدام از سوی اتحادیه ها به مدیریت ها دامنه جستجو را محدود می کند .
- هزینه کارمندیابی : هزینه های زیاد کارمندیابی عاملی است که جستجو برای یافتن نیروی مورد نظر را محدود می کند .

✓ منابع کارمندیابی :

الف (منابع داخلی : منبع داخلی به استخدام افراد تأیید صلاحیت شده از درون سازمان (نیروی کار فعلی) اشاره دارد. به عبارتی وقتی به تعدادی از کارکنانی که قبلاً استخدام شده‌اند اشاره می‌شود، درباره‌ی عرضه داخلی صحبت می‌کنیم. هنگامی که موقعیتی در شرکت خالی می‌شود، فردی از درون سازمان ارتقاء درجه پیدا می‌کند، ترفیع می‌گیرد یا به بخش دیگری منتقل می‌شود و در دسته منابع داخلی کارمندیابی قرار می‌گیرد. سیاست ارتقاء از داخل دارای مزایای زیر است :

- به ایجاد روابط دوستانه میان کارکنان و بین آنها و سرپرستان کمک می‌کند و جو مناسبی در سازمان ایجاد می‌کند.
- در تقویت روحیه اعضای سازمان بسیار موثر است.
- باعث تشویق کارکنانی می‌شود که خواهان پیشرفت سریع و پیمودن مدارج ترقی در سازمان هستند.
- به انتخاب صحیح و شایسته کارکنان کمک می‌کند زیرا می‌توان از اطلاعات سازمان درباره سوابق و عملکرد کارمند استفاده کرد.
- هزینه آن از یافتن و استخدام کارمند از خارج از سازمان کمتر است .
- اعضای که ارتقاء می‌یابند و برای تصدی پست جدیدی انتخاب می‌شوند با سازمان آشنایی کامل دارند .

سیاست ارتقاء از داخل یکی از منابع اصلی کارمندیابی است و ابزاری از جمله موجودی مهارت‌های مدیریتی، جدول جایگزینی و طرح جانشینی از جمله ابزاری هستند که مسئولان سازمان می‌توانند با مراجعه به آنها در مواقع نیاز انتصابات لازم را انجام دهند اما این سیاست نباید موجب شود هر پستی که خالی می‌شود فقط کارکنان فعلی در اولویت قرار داشته باشند بلکه باید زمانی که نیروی مناسب برای شغل در داخل موجود نباشد باید به انتخاب نیرو از خارج از سازمان مبادرت نمود . می‌توان این گونه نیز نتیجه گرفت که ابتدا باید فهرست موجودی مهارت‌های داخل سازمان بررسی گردد اما همیشه باید دقت داشت که این نوع سیاست با تمام مزایا معایبی دارد که باید به آنها توجه کرد و در مواردی استفاده از سیاست ارتقاء مانع از پیشرفت و توسعه سازمان می‌گردد.

✓ معایب کارمندیابی داخلی

- ممکن است ترفیع، ماهیتی جانب‌دارانه داشته‌باشد یا به جای شایستگی و صلاحیت، مبتنی بر ارشدیت و درجه باشد.
- احتمال دارد کارمندانی که ترفیعی نگرفته‌اند، دچار مشکلات اخلاقی شوند.
- دعوا و کشمکش برای ترفیع را رقم می‌زند.
- ممکن است گزینه‌های انتخابی محدود و سطح پایین باشند.
- این کانال کارمندیابی مانع از ورود کارمندان جدید و باانگیزه به سازمان می‌شود.
- مانع نوآوری و خلاقیت می‌شود.
- ترفیع، فردیت و جدایی از دیگران را در پی دارد.
- ترفیع داخلی نیازمند انتخاب بسیار دقیق کارمندان است. فرایند استخدام باید به نفع آن دسته از متقاضیانی باشد که پتانسیل ترفیع و ارتقا را دارند.
- یک ارتقای داخلی مؤثر به سایر اقدامات منابع انسانی نیز بستگی دارد. این کار به ارائه‌ی آموزش‌ها و تمرینات موردنیاز برای کمک به کارمندان در جهت شناسایی و توسعه‌ی پتانسیل ارتقایشان بستگی دارد. ارتقای داخلی به ارزیابی حرفه‌محور یا مهارت‌محور نیز نیازمند است.

(ب) منابع خارجی : آگهی، موسسات کاریابی، مراکز آموزشی، معرفی و توصیه اعضا، مراجعه مستقیم

- آگهی : آگهی می‌تواند با نام باشد یعنی نام و نشانی سازمان در آگهی قید شود و یا بی‌نام باشد و فقط از داوطلبان شغل خواسته شود مدارک خود را به شماره صندوق پستی ارسال نمایند. آگهی با نام و یا بی‌نام مزایا و معایبی دارد فقط باید دقت کرد در شرایطی از این شیوه استفاده شود که به جلب بیشتر نیروهای مورد نیاز سازمان کمک کند.

- موسسات کاریابی: نقش اصلی این موسسات معرفی جویندگان کار به سازمان است. این موسسات یا دولتی هستند که خدمات آنها رایگان است و یا غیر دولتی (خصوصی) هستند که برای ارایه خدمات خود کارمزد دریافت می کنند و این وجه تمایز اصلی این موسسات می باشد.
- موسسات کاریابی دولتی: در همه کشورها آژانس کاریابی دولتی وجود دارد. آژانس کاریابی دولتی برای کمک به کارجویان در پیدا کردن شغلی مناسب طراحی شده است. این آژانس فرصت های شغلی مناسب را با کارجویان تطبیق می دهد. اگر کارفرمایی یک موقعیت شغلی خالی داشته باشد، بخش منابع انسانی به طور داوطلبانه آن را به خدمات استخدامی شغل و الزامات آن اطلاع می دهد.
- موسسات کاریابی خصوصی: آژانس های کاریابی خصوصی در خلاء حاصله از سوی آژانس های کاریابی دولتی شکل گرفتند. این آژانس ها از کارجویان، کارفرمایان یا هر دو، حق اشتراک دریافت می کنند. آژانس های کاریابی درخواست یک کارفرما را برای استخدام دریافت می کنند و به طور معمول از طریق تبلیغات یا ملاقات، برای فرصت شغلی موردنظر به افراد جویای کار فراخوان می دهند. افراد جویای کار با درخواست کارفرما مطابقت داده می شوند و به آنها گفته می شود که بخش منابع انسانی کارفرما را برای مصاحبه آگاه کنند.
- در شرایطی مراجعه به این مراکز می تواند سودمند باشد که برخی از آنها عبارتند از:
 - سازمان خود به تنهایی در امر کارمندیابی موفق نباشد و نتواند به اندازه کافی افراد حائز شرایط را شناسایی یا جذب کند.
 - سازمان به ندرت به نیروهای جدید نیاز پیدا کند یا به تعداد محدودی نیرو نیاز داشته باشد و استقرار یک سیستم مستقل کارمندیابی در سازمان مقرون به صرفه نباشد.
 - برای پست حساسی که به یکباره خالی شده است لازم باشد فردی را به سرعت و بدون اتلاف زمان جایگزین کرد.
- موسسات جایابی و موسسات فرد یابی: موسسات کاریابی را می توان بر اساس نوع خدماتی که ارائه می دهند به دو گروه اصلی طبقه بندی کرد اول موسساتی که کارشان جایابی، یعنی یافتن کار برای جویندگان کار است و دوم موسساتی که کارشان یافتن نیروی انسانی برای سازمان است که به نیرو نیاز دارد. در واقع تفاوت اصلی موسسات فردیابی و سایر موسسات کاریابی در این است که موسسات فردیابی عمدتاً به دنبال افراد حرفه ای و متخصصی هستند که بتوانند در سطوح بالای مدیریتی متصدی امور شوند به همین علت اغلب اوقات از آنها به عنوان موسسات مدیریابی نیز نام برده می شود. بدیهی است که موسسات جایابی دسترسی سازمان به افراد بیشتری را امکانپذیر می سازد و بخصوص منبع خوبی برای یافتن کارگران ساده و کارمندان دفتری هستند. ذکر این نکته ضروری است که بعضی از موسسات جایابی فعالیت خود را به یک رشته یا حرفه خاص محدود می کنند و اغلب قادرند که در حوزه تخصصی خود، نیروی موردنیاز را از ساده ترین سطح تا بالاترین سطح در اختیار سازمان قرار دهند. در صورتی که موسسات جایابی در کار خود دقت لازم را داشته باشند و افراد شایسته ای را به سازمان های استخدام کننده معرفی کنند بزودی مورد اعتماد قرار می گیرند.
- مراکز آموزشی: دانشگاه ها و مؤسسات آموزشی فنی و حرفه ای از دیگر منابع متداول کارمندیابی در بسیاری از سازمان ها هستند. بسیاری از دانشگاه ها و مدارس فنی و حرفه ای به دانشجویان و دانش آموزان کنونی یا فارغ التحصیل شده ی خود کمک می کنند که استخدام شوند. هم یاری این مؤسسات به کارفرما و فارغ التحصیلان کمک می کند تا با یکدیگر ملاقات کنند و درباره ی فرصت های شغلی و ویژگی های متقاضی بحث کنند. بخش کاریابی مؤسسات آموزشی داده های مربوط به موقعیت های باز را جمع آوری می کنند و به اطلاع دانشجویانی که به این موقعیت ها علاقه مندند می رسانند. سپس بخش کاریابی، دانشجویان را از غربالگری اولیه می گذراند و دانشجویانی را با نمره های بالا به شرکت ها پیشنهاد می کنند. بیش تر مؤسسات هزینه یا حق اشتراکی را بابت این خدمات دریافت نمی کنند.
- معرفی و توصیه اعضا: در مواردی که عرضه کار محدود یا دستیابی به افراد با مهارت ها و تخصص های کمیاب به آسانی امکان پذیر نباشد سازمان باید با برنامه ریزی و ایجاد تشکیلاتی از این روش به صورت سازمان یافته و در چارچوب منظم استفاده نماید. موفقیت این روش تا حدود زیادی به جو سازمان و رضایت کارکنان فعلی از سازمان بستگی دارد.

- مراجعه مستقیم: در مواردی بدون دعوت سازمان افرادی به وسیله تلفن یا نوشتن نامه و ارسال شرح حال خود یا به صورت حضوری با سازمان ارتباط برقرار می‌کنند و متقاضی شغل می‌شوند. مراجعه مستقیم به سازمان یکی از منابع خوب کارمندیابی برای کارهای روزمزدی به شمار می‌آید.

✓ ارزیابی اثربخشی روش های کارمندیابی

برای انتخاب مناسب‌ترین روش از میان روش‌های کارمندیابی به عوامل متعدد از جمله نوع شغلی که برای آن کارمندیابی می‌شود، شرایط بازار کار (میزان عرضه تخصص مورد نظر) و قوانین و مقررات دولتی بستگی دارد و با توجه به این قبیل عوامل، باید روشی را انتخاب کرد که مناسب‌ترین و موثرترین روش برای دستیابی به نیروهای مورد نظر و جذب آنها باشد.

اما تحقیقات نشان می‌دهد بهترین کارکنان کسانی بوده‌اند که بنا به معرفی و توصیه کارکنان سازمان استخدام شده‌اند و نقطه مقابل آنها کارکنانی بوده‌اند که از طریق درج آگهی در نشریات یا از طریق موسسات کاریابی، به استخدام سازمان درآمده‌اند و یا در تحقیقی دیگر نتیجه به دست آمده نشان داد کمیت و کیفیت کار افرادی که با مراجعه به مراکز آموزشی یا درج آگهی در روزنامه، استخدام شده‌اند بسیار پایین‌تر از کمیت و کیفیت کار کسانی است که یا از طریق آگهی در مجلات علمی و حرفه‌ای یا با مراجعه مستقیم خودشان، به استخدام درآمده‌اند.