



Analytical approach to the position of employee recruiting in human resource management

Rezvan Alavi Salkooyeh^{*1}, Rahmat Gahvamipoor Koomleh², Milad Khorooji Koorandeh³

1. M. A in Governmental Management, Iran
2. M. A in Water Engineering, Iran
3. M. A in Governmental Management, Iran

Abstract

In human resource management, employee recruiting is the process of finding and hiring the best and most suitable applicant for a job in a timely and cost-effective manner. It is a complete process, with a full life cycle, beginning with identifying the company's job needs and ending with introducing the employee to the organization. This research uses a descriptive and library method and examines the existing documents by examining the role of employees recruiting in organizations. When the organization needs changes based on the structure and coordination with new markets and new customer needs, the presence of such capable and competent employees in the organization can make the organization adapt more quickly to new changes. The presence of capable forces and talent management in the organization can be effective in reducing the impact of complexity and environmental changes on the organization and increase its competitive advantage over competitors. In general, it can be said that if employee recruiting is in line with the strategies of the organization and the suitability of the employee with the job is taken into consideration, in long term, it will increase the organizational productivity and thus the growth and development of both the employees and the organization.

Keywords: Employee recruiting, Employee recruiting resources, Electronic employee recruiting, Traditional vs. electronic employee recruiting.

* Corresponding author: Rezvan Alavi Salkooyeh, rezvan.alavi.s67@gmail.com



رویکرد تحلیلی جایگاه کارمندیابی در مدیریت منابع انسانی

کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی، ایران	رضوان علوی سالکویه*
کارشناس ارشد عمران گرایش مهندسی آب و فاضلاب، ایران	رحمت قوامی پور کومله
کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی، ایران	میلاذ خروجی کورنده

چکیده

در مدیریت منابع انسانی؛ کارمندیابی، فرآیند پیدا کردن و استخدام بهترین و مناسب‌ترین متقاضی برای یک شغل، به شیوه‌ای به موقع و مقرون به صرفه است. این یک فرآیند کامل است، با یک چرخه عمر کامل، که با شناسایی نیازهای شرکت در رابطه با شغل آغاز می‌شود و با معرفی کارمند به سازمان پایان می‌یابد. این پژوهش به روش توصیفی و کتابخانه‌ای و با بررسی اسناد و مدارک موجود به بررسی نقش کارمندیابی در سازمان‌ها می‌پردازد. زمانی هم که سازمان نیازمند تغییرات براساس ساختار و هماهنگی با بازارهای جدید و نیازهای جدید مشتریان می‌باشند، وجود چنین کارکنان توانا و شایسته در سازمان می‌تواند باعث انطباق سریعتر سازمان با تغییرات جدید شود. وجود نیروهای توانا و مدیریت استعداد در سازمان می‌تواند در امر کاهش تأثیر پیچیدگی و تغییرات محیطی بر سازمان مؤثر باشد و باعث افزایش مزیت رقابتی نسبت به سایر رقبا شود. به طور کلی می‌توان بیان نمود، اگر کارمندیابی متناسب با استراتژی‌های سازمان باشد و تناسب فرد با شغل در نظر گرفته شود، در طولانی مدت افزایش عملکرد سازمانی و در نتیجه رشد و بالندگی کارکنان و سازمان را به همراه دارد.

واژگان کلیدی: کارمندیابی، منابع کارمندیابی، کارمندیابی الکترونیکی، مقایسه کارمندیابی سنتی و الکترونیکی.

۱. مقدمه

یکی از مهمترین تحولات مهم در زمینه سازمانها در چند وقت اخیر، اهمیت روزافزون به منابع انسانی است. افراد برای سازمانها حیاتی هستند زیرا دیدگاه ها، ارزش ها و ویژگی هایی را برای زندگی سازمانی ارائه می دهند و هنگامی که به طور مؤثر مدیریت شود، این صفات انسانی می تواند مزایای قابل توجهی برای سازمان داشته باشد (اکوبا و همکاران، ۲۰۱۵). بسیاری از شرکت ها با جذب و انتخاب بهترین کارمندان به دنبال مزیت رقابتی هستند. تحقیقات کارمندیابی به دنبال شناسایی روشهایی است که این روند را بهبود بخشند (یوکی، ۲۰۱۹). در مدیریت منابع انسانی، کارمندیابی "فرآیند پیدا کردن و استخدام بهترین و مناسبترین متقاضی برای یک شغل، به شیوه‌ای به موقع و مقرون به صرفه است. همچنین می‌تواند به عنوان فرآیند جستجوی کارمندان آینده‌نگر و ترغیب آن‌ها به درخواست برای کار در یک سازمان تعریف شود. این یک فرآیند کامل است، با یک چرخه عمر کامل، که با شناسایی نیازهای شرکت در رابطه با شغل آغاز می‌شود و با معرفی کارمند به سازمان پایان می‌یابد. از دیدگاه عملی، کارمندیابی یک عملکرد بسیار پرهزینه در مدیریت منابع انسانی است (تریسی و هینکین، ۲۰۰۶؛ ین، ۲۰۱۷).

از لحاظ تئوری، در زمینه کارمندیابی، هنگامی که افراد عدم تناسب بین خود و شغل و یا سازمانهای استخدامی را درک کنند، متقاضیان کار ممکن است تصمیم بگیرند که از فرآیند کارمندیابی کنار روند. کسانی که در فرآیند کارمندیابی باقی می‌مانند درک بیشتری از تناسب با شغل و / یا سازمان نسبت به سایر متقاضیان دارند. در نتیجه، دستیابی به هدف استخدام، یافتن فرد مناسب برای پر کردن موقعیت و افزایش عملکرد کلی سازمانی، زمانی که شرایط توسط متقاضیان کار و مدیران استخدام به درستی ارزیابی شود، مؤثرتر خواهد بود (همان). امروزه مدیران منابع انسانی بر این باورند که انتخاب و انتصاب افراد شایسته متناسب با جایگاه شغلی این ارزشمندی را هر چه بیشتر نمایان می‌سازد. لذا در جامعه دانشی مبتنی بر اطلاعات، سازمانهای موفق، در تلاش و رقابت اند تا شایسته ترین افراد را، به عنوان یک مزیت رقابتی، گزینش، انتخاب و حفظ کنند (طاغونی و همکاران، ۱۳۹۵؛ رسولی و عقیقی، ۱۳۹۷). اگر مدیریت منابع انسانی در یک سازمان کار کند که انتصاب سیاسی (غیر مجاز یا تحت تأثیر دیگری) را بدون تمرکز مناسب بر صلاحیت‌های مناسب و مهارت‌های مورد نیاز برای کار در بخش دولتی و حتی شرکت‌های خصوصی انجام دهد، این انتصابات ممکن است بر بهره‌وری تأثیر بگذارد (وینایان، ۲۰۱۵؛ حناپیه و همکاران، ۲۰۱۸). علاوه بر این، فرآیندهای ناعادلانه و مبهم باعث بی اعتمادی سازمانی، بی انگیزگی کارکنان، کاهش رفتار اخلاقی و کاهش عملکرد اجرایی می‌شود. نهادهای دولتی در سطح بالایی از نظارت باز هستند، بنابراین آزاد بودن و شفافیت در استخدام و انتخاب نقش اصلی را در تضمین یکپارچگی آن‌ها بازی می‌کند.

با توجه به پیچیدگی های روز افزون در محیط های پویا، سازمانها نیازمند جذب نیروهای انسانی توانا هستند. اما وجود شیوه های کارمندیابی سنتی و رابطه مداری در انتخاب افراد و همچنین همخوانی نداشتن افراد انتخابی با استراتژی های سازمان باعث آن شده است که بسیاری از این سازمانها دچار مشکل شوند. علاوه بر آن انتخاب افراد رابطه مدار بدون داشتن توانایی در سازمانها باعث می‌شود در بقیه کارکنان سازمان تأثیر منفی داشته و انگیزه آنها را کاهش دهد. ضمناً به دلیل عدم تناسب شغل با فرد، بسیاری از کارهای موجود در سازمان به کندی انجام می‌شود و این امر می‌تواند باعث نارضایتی ارباب رجوع و مشتریان سازمان و در نتیجه باعث کاهش بهره وری و عملکرد سازمانی شود و در دید کلان تر می‌تواند

باعث ایجاد یک تصویر مختوش و نامناسب از سازمان در میان جامعه شود، که این عوامل می تواند سازمان را به سمت افول و نابودی حرکت دهد. این پژوهش به روش توصیفی و کتابخانه ای و با بررسی اسناد و مدارک موجود به بررسی جایگاه کارمندیابی در مدیریت منابع انسانی در سازمانها می پردازد. در این پژوهش با توجه به نقش کارمندیابی سازمانها در افزایش بهره وری نیروی انسانی و خود سازمان از طریق تأثیرگذاری بر انگیزه و عملکرد سازمان، تلاش می شود یک رویکرد تحلیلی جایگاه کارمندیابی در مدیریت منابع انسانی بررسی شود.

۲. مبانی نظری

۱،۲. کارمندیابی

کارمندیابی برگردان واژه Employee recruiting در زبان انگلیسی است که فرآیند شناسایی و جذب افراد برای کار در سازمان است (پورکیانی و لکزایی، ۱۳۹۱). کارمندیابی همانند یک ترن هوایی است و با پیشرفت در فناوری و نوآوریها هیجان انگیزتر می شود. این کار با کلمه دهان (حضوری یا دهان به دهان) آغاز شد و اکنون فقط یک کلیک فاصله دارد. کارمندیابی شامل تمرین و فعالیت های شرکت ها با هدف اصلی شناسایی و جذب کارکنان بالقوه احتمالی است (بابر، ۱۹۹۸؛ جونجو، خواجه و گو، ۲۰۱۹). کارمندیابی یک ابزار ضروری برای استخدام کاندیدها در سازمانها است (همان). فرآیند کارمندیابی پیوسته بوده و شامل یک زمان خاص است، که شرکت را مجبور به برنامه ریزی و آماده سازی مناسب آن می کند. این روند توالی از اقدامات متوالی است. در مرحله اول، نیازهای شخصی براساس تجزیه و تحلیل شغل شناسایی می شوند. همچنین تعداد کارمندان مورد نیاز و مشخصات صلاحیت آنها و همچنین مدت زمان پوشش جاهای خالی تعیین می شود. سپس منابع استخدام را شناسایی خواهند کرد. مرحله بعدی شامل جذب نیرو و به دنبال آن انتخاب می باشد، یعنی بررسی مناسب بودن نامزدها برای پست و تصمیم گیری در مورد انتخاب یار آنها. آخرین مرحله این است که یک کارمند را استخدام کنید، سپس او را به کار یا سازگاری بکشید (واکویاک، ۲۰۱۴؛ ولنیاک، ۲۰۱۸). پیچیدگی رویه های کارمندیابی به ماهیت شرکت و موقعیتی بستگی دارد که داوطلبان به دنبال آن هستند (همان). میرسپاسی (۱۳۷۸) کارمندیابی را عملیات کاوش در منابع انسانی و کشف افراد شایسته و ترغیب آنان به قبول مسئولیت در زمان تعریف کرده است (پورکیانی و لکزایی، ۱۳۹۱). همچنین فیضی (۱۳۹۱) می نویسد، کارمندیابی یعنی آگاه کردن مردم از فرصت های استخدامی، و تلاش برای جذب افراد واجد شرایط و مورد نیاز به موسسه. به عبارت دیگر در اداره امور استخدامی، کارمندیابی به عملیات کاوش در منابع انسانی و کشف افراد شایسته و ترغیب و تشویق آنان به قبول مسئولیت در سازمان اطلاق می شود (رادمهر و موسوی، ۱۳۹۶). اوپاتا (۲۰۱۰) می نویسد، کارمندیابی فرآیند یافتن و جذب افراد واجد شرایط مناسب برای درخواست فرصت های شغلی در سازمان است. این مجموعه ای از فعالیت هایی است که یک سازمان برای جذب داوطلبان شغلی که توانایی ها و نگرش های لازم را دارند، استفاده می کند. کارمندیابی فرآیند ایجاد مجموعه ای از متقاضیان واجد شرایط برای مشاغل شغلی سازمانی است. همچنین افوری و آریتی (۲۰۱۱) در تعریف کارمندیابی می نویسند: کارمندیابی فرآیند ایجاد مجموعه ای از افراد با صلاحیت برای درخواست استخدام در یک سازمان است (اکوبا و همکاران، ۲۰۱۵). کارمندیابی فرایند جستجوی افراد مناسب و تشویق آنها برای کار در مشاغل بلاتصدی است. به عبارت دیگر

کارمندیابی عبارت است از پوشش برای استخدام افراد مورد نظر و آماده سازی آنها در جهت به کارگماری آنها در مشاغل سازمانی. با توجه به تعریف فوق چنین مستفاد می شود که کارمندیابی نه تنها باید افراد را به سوی سازمان جذب نماید بلکه امکان نگهداری آنان را پس از به کارگماری در سازمان افزایش دهد (همان). هدف اصلی کارمندیابی، انتقال تصویر مثبت سازمان برای شناسایی و بهره وری از مزایا و تعهدات افرادی است که در آینده کارمندان خوبی خواهند شد. بنابراین کارمندیابی مؤثر، مستلزم دعوت از متقاضیان برای دادن درخواست کار، ایجاد علاقه و تمایل در جویندگان کار برای پیوستن به سازمان و ترغیب بهترین متقاضیان برای پذیرش موقعیت شغلی است. سازمانهایی که کارمندیابی را به بهترین صورت ممکن انجام می دهند، در هنگام جذب کارکنان جدید، انتخابها و اختیارات بیشتری دارند، در چنین شرایطی، آنها می توانند بهترین افراد را جذب کنند (گرگ آل و بروان، اعرابی و فیاضی، ۱۳۸۹؛ پورکیانی و لکزی، ۱۳۹۱). لوئندونک (۲۰۲۱) بیان می کند که کارمند یابی تحت تأثیر چندین عامل قرار دارد. این عوامل نقش بزرگی در این مساله ایفا می کنند که آیا فرآیند کارمندیابی موفق خواهد بود یا خیر. این عوامل عبارتند از:

اندازه سازمان: یک سازمان بزرگ موظف است تقاضای بالاتری برای کارمندان جدید داشته باشد. این سازمان موظف است به دنبال افراد بیشتری بگردد، زیرا این ساختار به نیروی انسانی بیشتری نیاز دارد. در طرف دیگر این طیف، یک شرکت کوچک، مانند یک شرکت جدید که درست شروع به عملیات خود می کند، تنها به یک کارمند ضعیف نیاز دارد. با مقایسه این دو، واضح است که شرکت کوچکتر یک فرآیند کارمند ساده، ساده تر و کوتاه تر خواهد داشت که تنها توسط یک یا دو نفر انجام می شود. با این حال، سازمان بزرگتر یک فرآیند کارمند یابی طولانی تر و پیچیده خواهد داشت که در آن چندین عضو سازمان در آن شرکت خواهند کرد.

شرایط اشتغال کنونی در اقتصاد: سعی کنید فرصت های شغلی را در یک کشور با اقتصاد توسعه یافته مقایسه کنید که یک اقتصاد توسعه یافته است. سازمانی که در یک اقتصاد توسعه نیافته کار می کند ممکن است مشکل پیدا کردن کاندیدها با توانایی ها و مهارت هایی که لازم دارد را داشته باشد. در دسترس بودن استعدادهای آینده یک مساله بزرگ با توجه به اقتصاد است که یک شرکت به آن تعلق دارد. شرکت باید فرآیند کارمند یابی خود را به شیوه ای طراحی و اجرا کند که به این مساله رسیدگی کند (لوئندونک، ۲۰۲۱)

ساختار حقوق سازمان: فرض کنید که یک شرکت حقوق ها و دستمزدها بالاتر از کارمندان خود را تأمین می کند. زمانی که موقعیت باز خود را تبلیغ می کند، به احتمال زیاد داوطلبان مشتاق می شوند تا رزومه خود را ارائه کنند. با این حال، شرکتی که در مورد دستمزد خود کاملاً بخیل است، در جذب استعدادهای برتر مشکل بیشتری خواهد داشت علاوه بر این، حتی ممکن است مشکلاتی در حفظ و نگهداری کارمندان خود داشته باشد چون هیچ کارمندی نمی خواهد مدت زیادی در شرکتی بماند که به اندازه کافی برای خدماتش حقوق پرداخت نمی کند.

شرایط کار در سازمان: حفظ رضایت شغلی کارمندان یکی از راه‌های سازمان برای نگه داشتن کارمندان خود و جذب کارمندان جدید است. داوطلبان احتمالی ابتدا به دنبال کار در شرکت‌ها یا سازمان‌هایی می‌گردند که معروف به فراهم آوردن شرایط کاری مناسب و مراقب سلامتی و رفاه کارمندان خود هستند.

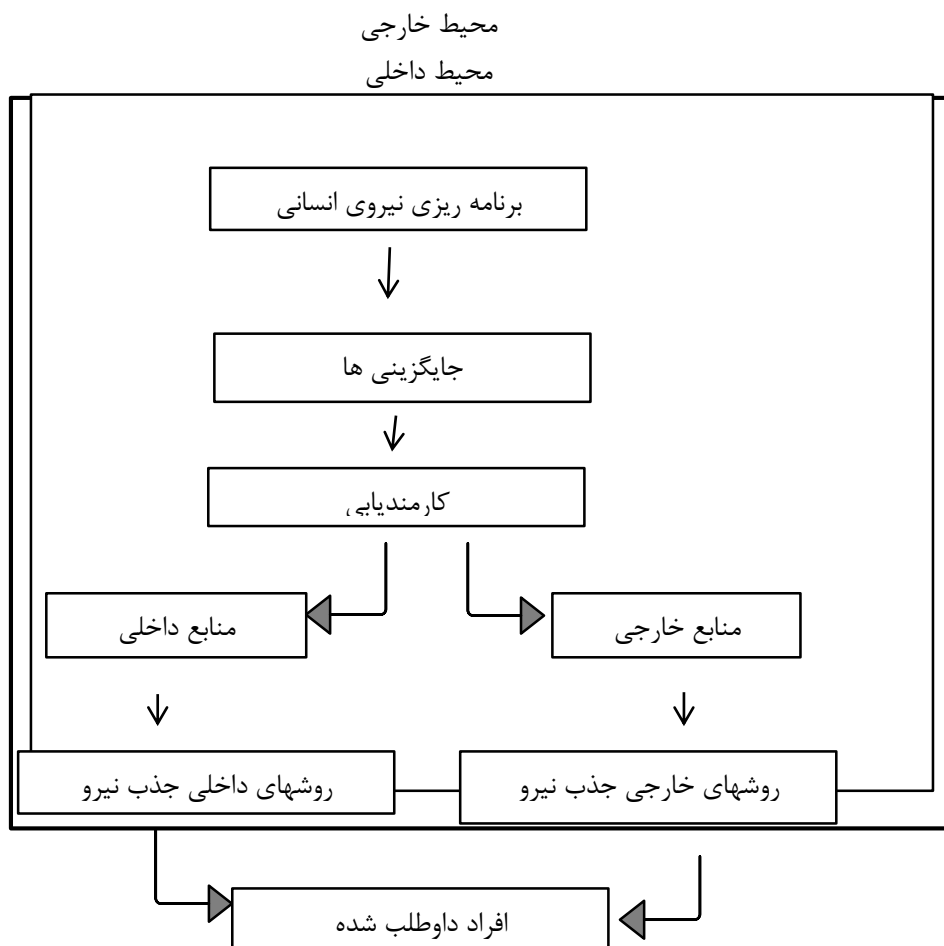
نرخ رشد سازمان: سازمان‌هایی وجود دارند که با سرعتی سریع رشد می‌کنند که به این معنی است که آن‌ها نیاز به کارمندان جدید دارند. با این حال، سازمان‌هایی وجود دارند که به اندازه کافی بزرگ نمی‌شوند و یا اصلاً رشد نمی‌کنند. تنها زمانی که این سازمان‌ها دارای نرخ رشد پایین هستند، به احتمال زیاد استخدام کارمندان جدید زمانی خواهد بود که سالمندان بازنشسته یا استعفا دهند (لوئندونک، ۲۰۲۱).

۲.۲. فرآیند کارمندیابی

فرآیند کارمندیابی در سازمان باید به گونه‌ای باشد که تعداد زیادی از داوطلبان واجد شرایط، متقاضی شغل شوند. بدیهی است هر قدر تعداد متقاضیان شغل بیشتر باشد، سازمان حق انتخاب بیشتری خواهد داشت؛ البته این فرآیند هنگامی مؤثر است که نه تنها افراد واجد شرایط جذب سازمان شوند، بلکه کسانی که فاقد صلاحیت هستند نیز در همان ابتدایی پی به این امر ببرند و داوطلب شغل نشوند. این دو شرط، یعنی جذب افراد واجد شرایط و از دور خارج کردن افراد فاقد شرایط، هزینه‌های کارمندیابی را به حداقل خواهد رساند (سعادت، ۱۳۹۱؛ رادمهر و موسوی، ۱۳۹۶). فرآیند کارمندیابی پیوسته بوده و شامل یک زمان خاص است، که شرکت را مجبور به برنامه‌ریزی و آماده‌سازی مناسب آن می‌کند. این روند توالی از اقدامات متوالی است. در مرحله اول، نیازهای شخصی براساس تجزیه و تحلیل شغل شناسایی می‌شوند. همچنین تعداد کارمندان مورد نیاز و مشخصات صلاحیت آنها و همچنین مدت زمان پوشش پست‌های خالی تعیین می‌شود. سپس منابع استخدام را شناسایی خواهند کرد. مرحله بعدی شامل جذب نیرو و به دنبال آن انتخاب می‌باشد، یعنی بررسی مناسب بودن نامزدها برای پست و تصمیم‌گیری در مورد انتخاب یا رد آنها. آخرین مرحله این است که یک کارمند را استخدام کنید، سپس او را به کار یا سازگاری بکشید (واکو یا ک، ۲۰۱۴؛ ولنیاک، ۲۰۱۸). کارمندیابی فرآیندی ادامه‌دار است که به موجب آن شرکت تلاش می‌کند تا مجموعه‌ای از متقاضیان واجد شرایط را برای منابع انسانی آینده توسعه دهد اگرچه پست‌های خالی وجود ندارد. معمولاً، فرآیند کارمندیابی زمانی شروع می‌شود که یک مدیر شروع به درخواست کارمند برای یک جای خالی خاص یا یک جای خالی پیش‌بینی شده می‌کند (دیوی و بانو، ۲۰۱۴). فرآیند کارمندیابی و گزینش افراد را می‌توان به صورت مراحل زیر بیان نمود:

۱. برای تعیین پستی که باید افراد را در آنها گمارد باید در مورد نیروی کار مورد نیاز برنامه‌ریزی و پیش‌بینی نمود؛
۲. از طریق کارمندیابی داخلی یا خارجی، انبوهی از داوطلب برای چنین مشاغلی به وجود آورد؛
۳. از داوطلبان خواسته شود که فرم‌های درخواست کار را پر نمایند و در مصاحبه‌های مقدماتی شرکت کنند؛
۴. داوطلبان واجد شرایط را با استفاده از روش‌های مختلف انتخاب، مانند آزمونهای استخدامی، بررسی سوابق متقاضی و آزمایشهای بدنی تعیین کنند؛

۵. یک یا چند داوطلب واجد شرایط نزد سرپرست مستقیم شغل مورد نظر فرستاده شوند؛
۶. برای تصمیم گیری نهایی و مشخص کردن داوطلب یا داوطلبان واجد شرایط، شخص سرپرست یا گروه‌های ذی ربط از این افراد مصاحبه نهایی به عمل آورند و آنها را معرفی کنند (گری دسلر، ۱۳۹۰؛ رادمهر و موسوی، ۱۳۹۶).



شکل ۱. فرآیند کارمندیابی (نوی و موندی، ۱۹۸۷؛ سیدجوادی، ۱۳۹۴)

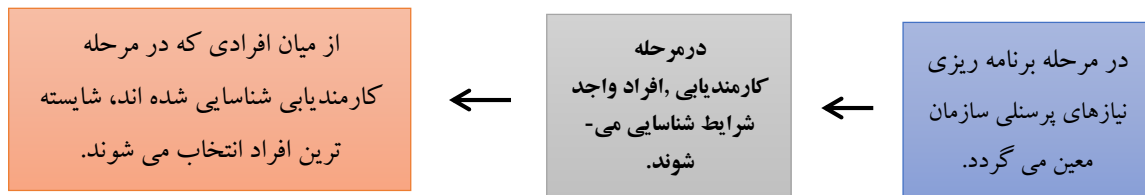
۳،۲. اهمیت فرآیند کارمندیابی

کارمندیابی فرآیندی است که به وسیله آن کسانی که به نظر می‌رسند توانایی بالقوه‌ای برای عضویت در سازمان و انجام دادن وظایف محول را دارند، شناسایی می‌گردد و موجبات جذب آنها در سازمان فراهم می‌شود. کارمندیابی، یک فرآیند «واسطه‌ای» است، یعنی طی این فرآیند کسانی که جویای کارند (متقاضیان کار) و کسانی که خواهان نیروی کارند (استخدام کنندگان) برای نخستین بار با یکدیگر روبرو می‌شوند تا طی فرآیند بعدی (انتخاب و گزینش)، توانایی واقعی آنها برای احراز شغل و ورود به سازمان تعیین گردد (پرچ و همکاران، ۱۳۹۰؛ بهاری و محمدی، ۱۳۹۲). در فرآیند کارمندیابی ما به

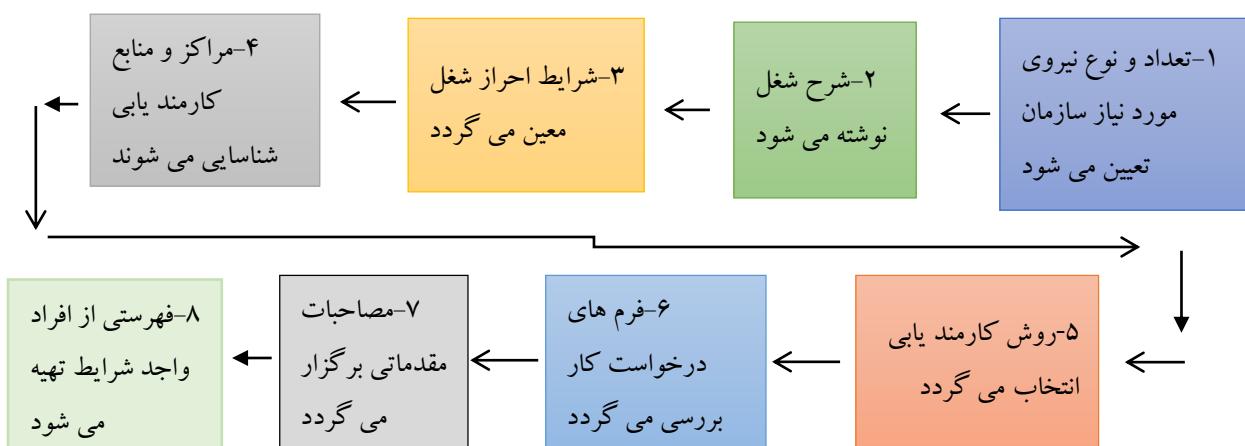
دنبال جذب و گزینش کارکنان مناسب و مستعد برای مشاغل به خصوص و معینی برای سازمان هستیم (رادمهر و موسوی، ۱۳۹۶؛ رسولی و عقیقی، ۱۳۹۷). این فرآیند برای کشف منابع نیروی انسانی برای تأمین نیاز به برنامه زمان بندی کارکنان و به کارگیری اقدامات مؤثر برای جذب آن نیروی انسانی به تعداد کافی برای تسهیل انتخاب مؤثر یک نیروی کار کارآمد است (دوی و بانو، ۲۰۱۴). دلایل مختلفی می تواند به فقدان یک فرآیند کارمند یابی مؤثر در سازمان اشاره نمود که عبارتند از: محدودیت منابع، فشار زمانی، مدیران استخدام بی تجربه و یک فرهنگ سازمانی است که بر اهمیت استخدام و حفظ کارمندان خوب تأکید نمی کند. اغلب، مدیران با مسئولیت های روزمره خود درگیر می شوند تا حدی که آن ها نزدیک بین هستند و نمی توانند ارزش صرف زمان کافی و تلاش برای استخدام افراد مناسب را ببینند. این مشکل حتی در میان تجارت های کوچک رایج است که سطح منابع یک سازمان بزرگ تر را ندارند (وینسنت، ۲۰۱۹).

۴.۲. مراحل کارمندیابی

گفته شد بعد اینکه کمیت و کیفیت نیروی انسانی مورد نیاز سازمان در مرحله ریزی برنامه ریزی نیروی انسانی معین گردید، به وسیله کارمندیابی کسانی که به نظر می رسد دارای استعداد و تواناییهای بالقوهای برای انجام شغل باشند، شناسایی و سپس از میان آنها، شایسته ترین افراد انتخاب می شوند



بنابراین، کارمندیابی مقدمه ای برای مرحله بعدی، یعنی انتخاب از میان کسانی که سازمان پیدا و شناسایی نموده است، می باشد. همان طور که در شکل زیر نشان داده شده است، فرایند کارمندیابی از هشت مرحله اصلی تشکیل می شود. هر یک از این مراحل در فرآیند کارمندیابی نقش مهمی دارند، ولی میزان تأکید بر هر یک از آنها به نوع سازمان و نوع شغل بستگی دارد (سعادت، ۱۳۹۵).



شکل ۲. مراحل کارمندیابی (سعادت، ۱۳۹۵)

۵,۲. منابع کارمندیابی

۱,۵,۲. منابع داخلی

منابع داخلی کارمندیابی به استخدام کارکنان در داخل سازمان اشاره دارد. به عبارت دیگر، متقاضیانی که به دنبال موقعیت های مختلف هستند، شامل کسانی می شوند که در حال حاضر در یک سازمان استخدام شده اند. در زمان کارمندیابی، باید اول کارکنانی که در حال حاضر در داخل سازمان مشغول به کار هستند مورد بررسی قرار گیرد. این یک منبع مهم استخدام است که فرصتهای توسعه و استفاده از منابع موجود در سازمان را فراهم می کند. منابع داخلی کارمندیابی بهترین و آسانترین روش انتخاب منابع است زیرا عملکرد آنها از قبل برای سازمان شناخته شده است (استخدام و انتخاب، ۲۰۱۶). منابع داخلی کارمندیابی عبارتند از:

۱- **کارکنان موجود:** کارکنان که در حال حاضر در سازمان مشغول به کار هستند، ممکن است پست های خالی را از طریق ترفیعات پیشرفت و یا اشتغال پر کنند (جزنی، ۱۳۷۵؛ مکوندی، ۱۳۹۳).

۲- **انتقال داخلی:** به حرکت افقی یک کارمند در درون سازمان اطلاق می شود و در این جابجایی افقی یک کارمند به پست دیگر با همان رتبه و همان گروه شغلی منسوب می گردد.

۳- **مراجعه کارکنان:** دعوت مجدد از کارکنان قبلی یا کسانی که به طور موقت از سازمان خارج شده اند، یکی از روش های کارمندیابی از منابع داخلی است که هزینه چندانی برای سازمان ندارد.

۴- **موجودی مهارتها:** این نوع تأمین نیرو در ارتباط با استفاده از سیستم های اطلاعاتی منابع انسانی در زمینه اطلاعات حفظ شده از مهارتهای کارکنان که در سازمان موجود می باشد که زمان و تلاش زیادی جهت دسترسی به این اطاعات لازم نیست. هر یک از مهارتهایی را که افراد دارند می توان به صورت کمی کدگذاری کرد (جوآدین، ۱۳۷۵؛ مکوندی، ۱۳۹۳).

۲,۵,۲. منابع خارجی کارمندیابی

منابع خارجی کارمندیابی به استخدام کارمندان خارج از سازمان اشاره دارد. کارمندان خارجی نوآوری و افکار تازه ای را در سازمان ایجاد می کنند. اگرچه استخدام از طریق منابع خارجی کمی گران و دشوار است، اما ظرفیت فوق العاده ای برای پیشبرد سازمان در رسیدن به اهداف خود دارد (استخدام و انتخاب، ۲۰۱۶). برخی از مهمترین منابع برون سازمانی عبارتند از:

الف) دبیرستانها و مدارس حرفه ای: سازمانها می توانند کارکنان عملیاتی سطوح اولیه و دفتریشان را از بین فارغ التحصیلان دبیرستان ها و مدارس حرفه ای تأمین نمایند. بعضی از مدارس، برنامه های آموزشی خود را برای دستیابی به مهارت های خاص طراحی می کنند، مانند مکانیک ماشین های سبک، تراشکار و حسابدار. سازمان ها می توانند افراد مورد نیاز را از بین آنها انتخاب کنند.

ب) دانشگاه ها: دانشگاهها منبع اصلی کارمندیابی برای سازمانها هستند. بسیاری از کارشناسان، کارکنان متخصص و مدیران بالقوه را می توان از این منبع تأمین کرد. سازمان ها جهت جذب افراد شایسته تلاش می کنند دفاتری را در دانشگاه ها داشته

باشند. مسئولان این دفاتر در واقع کلیه تماس با دانشگاه و عامل جذب کارمند برای سازمان می باشند و با شناسایی دانشجویان مستعد و مصاحبه با آنها اولین اقدامات انتخاب و کارمندیابی را انجام می دهند.

(ج) معرفی و توصیه درون سازمان: یکی دیگر از راه های تأمین نیرو، استفاده از معرف هاست. شرکت ها نیازهای خود را در خبرنگار سازمان اعلان می کنند و اعلامیه ها را به دیوار می چسبانند. این روش یکی از روشهای کم هزینه کارمندیابی است، گرچه در بسیاری از حالت ها کارجویان معرفی شده از بیرون سازمان می آیند. این روش به ویژه برای یافتن مدیران و کارکنان با مهارتی که تعدادشان در سازمانها بسیار اندک است سودمند است.

(د) مراجعه اشخاص: در مواردی بدون دعوت سازمان، افرادی به امور کارگزینی سازمان ها مراجعه می کنند به ویژه در مورد کارگران ساعتی، قرارداد با کسانی بسته می شود که خودشان به صورت مستقیم به شرکت مراجعه می کنند و این شیوه استخدام، یکی از منابع اصلی تأمین نیرو است (رسولی، ۱۳۹۱؛ رادمهر و موسوی، ۱۳۹۶).

(ه) آگهی: یکی از مؤثرترین روشهایی است که سازمان به وسیله آن می توان قصد خود را برای استخدام نیروی انسانی به اطلاع مردم برساند. در آگهی معمولاً نوع نیرویی که سازمان خواهان آن است (مانند تعمیرکار، فروشنده و مهندس) و مشخصاتی که او باید دارا باشد (مانند تحصیلات و تجربیات) ذکر می گردد. همچنین اطلاعات اولیه از قبیل محل خدمت و حداقل یا حداکثر حقوقی که به شغل تعلق می گیرد نیز در آگهی درج می شود (سعادت، ۱۳۹۱؛ ویسی دولیسکان، یوسفوند و جعفری، ۱۳۹۲).

(و) موسسات کاریابی: موسسات کاریابی مراکزی هستند که به سازمانها در استخدام افراد و به داوطلبان در جهت یافتن شغل مناسب کمک می نمایند. این موسسات بسیاری از امور کارمندیابی و انتخاب مانند تنظیم و جمع آوری پرسشنامه استخدامی، مصاحبه های اولیه، مشاوره و دیگر امور اجرایی انتخاب را برای کارفرما انجام می دهند (رسولی، ۱۳۹۱).

۶.۲. کارمندیابی آنلاین یا الکترونیکی

کارمندیابی الکترونیکی در سالهای گذشته یکی از موضوعات مورد علاقه بوده است. اینترنت به عنوان آخرین ابزار استخدام در نظر گرفته شده است. این یک انقلاب واقعی است که در سراسر جهان برای شکار و استخدام شغلی گسترش یافته است (شارما، ۲۰۱۱؛ عزت و عبدالمنعم، ۲۰۱۷). غزاوی و آکومه (۲۰۱۴)، کارمندیابی الکترونیکی به عنوان استفاده از اینترنت برای جذب کارمندان بالقوه به یک سازمان و استخدام آنها تعریف می شود. علاوه بر این، کارمندیابی الکترونیکی به عنوان روشی برای استفاده از فناوری و به ویژه منابع مبتنی بر وب برای وظایف مرتبط با یافتن، جذب، ارزیابی، مصاحبه و استخدام پرسنل جدید تعریف شده است (کومودا و پریادرشینی، ۲۰۱۴). شرکت ها هزینه های زیادی را صرف جذب استعدادها، به ویژه در زمینه تأمین منابع و جذب نامزدهای برتر می کنند. با استفاده از فن آوری های هوشمند تأمین منابع و سایر ابزارها می توان هزینه ها را کاهش داد و مشاغل کوچک حتی در صورت تهدید شرکت های بزرگتر برای آنها در فرآیند استخدام خود قابل رقابت باشند. درک عمومی این است که شرکت های بزرگتر شانس بیشتری برای جذب بهترین استعدادها دارند، دقیقاً به این دلیل که آنها منابع بیشتری در اختیار دارند و به ابزارهای بیشتری (و بهتر) دسترسی دارند (لوئندونک، ۲۰۲۱). با این حال، معرفی فناوری های منبع یابی هوشمند، میدان بازی را کمی کاهش داد، به طوری که کسب و کارهای کوچک نیز ممکن است همان فرصت را داشته باشند. نمونه هایی از منبع یابی هوشمند اتوماسیون

پروژه استخدام و فرایندهای کارمند یابی، ایجاد یک سبد یا مخزن استعدادها به جای اتکا به پایگاه داده‌های موسسات استخدام افراد ثالث و متخصصان، و استفاده از رسانه‌های اجتماعی و شبکه‌های اجتماعی در روند کارمند یابی است. در مطالعه‌ای که توسط Meisha rouser منتشر شد، به نظر می‌رسد که در سال ۲۰۱۲، بیش از ۹ میلیون کارگر یا کارمند شغل خود را از طریق پلت فرمهای رسانه‌های اجتماعی مختلف مانند Facebook، Twitter و LinkedIn پیدا کردند.

۱,۶,۲. روش‌های کارمندیابی الکترونیکی

استفاده از اینترنت برای جذب و استخدام نیروی بالقوه می‌تواند به چند روش انجام شود: (خدمات ملاقات های عمومی، ۲۰۰۶؛ کاتور، ۲۰۱۵؛ عزت و عبدالمنعم، ۲۰۱۷).

• وب سایت‌های شرکت:

وب سایت‌های شرکت ابزاری مهم برای کارمندیابی الکترونیکی هستند که اغلب نقش مهمی در استخدام متقاضیان کار از طریق پست تبلیغاتی و ارائه اطلاعات به نامزدها بازی می‌کند (آلن و همکاران، ۲۰۰۷). لادکین و بوهایلیس (۲۰۱۶) اظهار داشتند که ۷۵٪ سازمان‌ها از وب سایت‌های خود برای جذب متقاضیان استفاده می‌کنند، که عمدتاً برندهای بزرگی از قبیل ماریوت از این نوع هستند. بسیاری از هتل‌های بزرگ زنجیره ای (به عنوان مثال هایت، ماریوت و فور سیزن) با قراردادن فرصت‌های شغلی در سایت‌های خود با کارجویان ارتباط دارند و همچنین برای استفاده از فرصت‌های بیشتری از طریق LinkedIn، Face Book، Twitter و RSS و Blogs استفاده می‌کنند.

• تابلوهای شغلی (تابلوهای مشاغل تجاری):

اینها مکانهایی هستند که کارفرمایان مشاغل را پست می‌کنند و به دنبال کاندیدا می‌گردند. پورتال‌های کارمندیابی با هدف کلی، (مانند naukri.com، timesjob.com، monster.com و غیره) یا تابلوهای شغلی ویژه برای یک صنعت خاص هدف قرار می‌گیرند. یکی از معایب این است که ماهیت عمومی دارد. داوطلبان با مهارت خاص را می‌توان توسط تابلوهای کاری خاص جستجو کرد.

• وب سایت‌های حرفه‌ای:

این‌ها مربوط به حرفه‌های خاص، مهارت‌ها و نه آنهایی که دارای ماهیت عمومی هستند استفاده می‌شود. برای مثال، برای مشاغل منابع انسانی سایت‌های مدیریت منابع انسانی مانند www.shrm.org بازدید می‌شوند. انجمن‌های حرفه‌ای نیز، سایت خود را خواهند داشت (کاتور، ۲۰۱۵).

• جستجو آنلاین:

استخدام کنندگان آنلاین از منابع آنلاین مانند وب سایت‌های شرکت / وب سایت‌های حرفه‌ای / پروفایل‌های سازمانی و غیره به منظور شناسایی نامزدهای بالقوه که ممکن است به طور فعال به دنبال یک کار نباشند، می‌گردند.

• استخدام روابط:

استفاده از اینترنت برای ایجاد و حفظ روابط بلندمدت با داوطلبان منفعل، از طریق استفاده از ابزارهای اینترنت برای یادگیری بیشتر در مورد علایق و تجربه بازدیدکنندگان و بروزرسانی منظم در مورد شغل و زمینه‌های مورد علاقه آن‌ها.

• کارمندیابی الکترونیکی از طریق سایت‌های رسانه‌های اجتماعی:

روش استفاده از سایت‌های شبکه‌های اجتماعی برای غربالگری و انتخاب و استخدام، بیشتر و محبوب‌تر شده است (کروز، ۲۰۱۵). ملانتیوس و همکاران (۲۰۱۵) استخدام را از طریق رسانه‌های اجتماعی به عنوان یک امری مثبت قلمداد می‌کنند. یک نظرسنجی انجام شده توسط انجمن مدیریت منابع انسانی (SHRM) نشان داد که ۷۷ درصد از شرکت‌ها تحت تحقیق از سایت‌های شبکه‌های اجتماعی برای استخدام متقاضیان استفاده کرده‌اند که از ۳۴ درصد در سال ۲۰۰۸ و ۵۶ درصد در سال ۲۰۱۱ استفاده کرده‌اند. تحقیق دیگری که توسط کریر بیلدر انجام شد نشان داد که ۴۳ درصد از کارفرمایان از شبکه‌های اجتماعی برای تحقیق در مورد متقاضیان کار استفاده می‌کنند که از ۳۶ درصد در سال ۲۰۱۲ و ۳۹ درصد در سال ۲۰۱۳ بیشتر بوده است (سامین و کرنلیوس، ۲۰۱۳).

۲.۷. مقایسه کارمندیابی سنتی و آنلاین

روش‌های سنتی کارمندیابی شامل تبلیغات، معرفی کارمندان / دوستان / اقوام، آژانس‌های کاریابی، آگهی‌های استخدام داخلی، بازدید از دانشگاه و نمایشگاه‌های شغلی است (زوتولی و ونوس، ۲۰۰۰؛ اسپیکگوز، ۲۰۱۹). همچنین تبلیغات می‌تواند به انواع مختلفی براساس رسانه تقسیم شود (مانند تلویزیون، اینترنت، بیلبرد و غیره) که برای تبلیغ در مورد فرصت‌های شغلی مورد استفاده قرار می‌گیرند. علاوه بر این منابع سنتی، کارمندیابی آنلاین نیز به یک روش تثبیت شده برای سازمان‌ها در دو دهه اخیر به عنوان وب سایت‌های رسمی شرکت، تابلوهای شغلی آنلاین و اخیراً سایت‌های شبکه‌های اجتماعی برای این منظور مورد استفاده قرار می‌گیرند (اسپیکگوز و برگمان، ۲۰۱۶). وب سایت‌های شبکه‌های اجتماعی به ویژه برای هدف قرار دادن جویندگان کار منفعل مفید هستند که تعداد زیادی از پروفایل‌های فردی را شامل می‌شوند که رایج می‌دهند. برای مثال LinkedIn یک سایت شبکه اجتماعی است که به طور خاص برای شبکه‌های حرفه‌ای طراحی شده است و بنابراین به طور گسترده توسط استخدام کنندگان برای تعیین موقعیت و نزدیک شدن به افرادی استفاده می‌شود که به طور بالقوه کاندیدهای خوبی برای فرصت‌های شغلی هستند که به دنبال پر کردن آن‌ها هستند (جوبوایت، ۲۰۱۶). در حال حاضر کارمندیابی به صورت سنتی انجام می‌شود. یک شرکت، کارجویان از وجود پست خالی را مطلع می‌کند و متقاضیان برای آنها رزومه ارسال می‌کنند. این شرکت برنامه‌های کوتاه را لیست کرده و مصاحبه‌ها / آزمایشات را در یک مکان و روز مشخص انجام می‌دهد. نتایج دوباره به کاندیداها اعلام می‌شود. زمان و تلاش صرف شده برای این فرآیند بسیار زیاد است. سیستم کارمندیابی سنتی به زمان بیشتری نیاز دارد و همچنین بسیار پرهزینه است. اما بسیاری از سازمان‌های بزرگ از اینترنت به عنوان منبع جذب استفاده می‌کنند. کارمندیابی آنلاین، استفاده از فناوری برای کمک به روند استخدام است. آنها فرصت‌های شغلی خود را از طریق وب جهانی تبلیغ می‌کنند. متقاضیان کار با استفاده از اینترنت برنامه‌های خود یا کارنامه خود را به عنوان رزومه از طریق ایمیل ارسال می‌کنند. در غیر اینصورت متقاضیان کار رزومه

خود را در وب جهانی قرار می دهند که توسط کارمندان احتمالی بسته به نیاز آنها قابل تهیه است (کپسه و همکاران، ۲۰۱۲)

جدول ۱. فرآیند جذب به روش کارمندیابی سنتی و آنلاین (کپسه و همکاران، ۲۰۱۲)

فرآیند کارمندیابی	سنتی	کارمندیابی آنلاین
جذب نامزدها	استفاده از منابعی که از تکنولوژی پشتیبانی نمی شوند، مانند تبلیغات، آگهی، سخنگو، تا حد امکان متقاضیان را برای تماس با سازمان جذب کنند.	با استفاده از تصویر محصول شهرت سازمان، فناوری آنلاین و سایر روش ها برای جلب هرچه بیشتر وب سایت های سازمان. سازمان آنها می تواند خودشان را معرفی کند.
مرتب سازی متقاضیان	استفاده از آزمون مبتنی بر کاغذ برای متقاضیان برای ایجاد یک مجموعه متقاضیان قابل کنترل	استفاده از تست های آنلاین پیشرفته و استاندارد برای غربالگری نامزدها و جذب متقاضی به تعداد قابل کنترل
برقراری ارتباط	تماس با متقاضیان طبقه بندی شده از طریق تلفن و مکالمه حضوری	استفاده از سیستم مدیریت استخدامی خودکار برای تماس سریع با مطلوب ترین نامزد، قبل از اینکه توسط شرکت دیگری جذب شوند
بستن قرارداد	برقراری تماس تلفنی، تنظیم جلسه و بستن قرارداد	برقراری تماس تلفنی، تنظیم جلسه و بستن قرارداد

۳. نتیجه گیری

با توجه به اهمیت نیروی انسانی در سازمانها و تغییرات و پیچیدگی هایی که در سازمانها و جوامع امروزی وجود دارد، سازمانها نیازمند جذب نیروی انسانی هستند که بتواند خود را با این تغییرات وقف دهد و یک مزیت رقابتی ایجاد نماید. اما در وهله اول مدیران سازمانها باید استراتژی، چشم انداز و فرهنگ سازمانی موجود در سازمان را طراحی و شناسایی نمایند تا بتوانند کارکنان را متناسب با آنها جذب نمایند. زیرا جذب چنین نیروهایی باعث می شود در زمانهای حساس که سازمان نیازمند یکپارچه سازی اطلاعات و دانش در برخی فعالیتها می باشد سریعتر انجام گیرد و ضمن آنکه وجود چنین نیروهایی در سازمان امر جایگزینی و جانشین پروری را آسانتر می نماید و از صرف هزینه های گزاف برای شناسایی نیروهای مورد نظر در درون سازمان برای تصدی پستهای بالاتر جلوگیری می نماید. زمانی هم که سازمان نیازمند تغییرات براساس ساختار و هماهنگی با بازارهای جدید و نیازهای جدید مشتریان می باشند، وجود چنین کارکنان توانا و شایسته در سازمان می تواند باعث انطباق سریعتر سازمان با تغییرات جدید شود. وجود نیروهای توانا و مدیریت استعداد در سازمان می تواند در امر کاهش تأثیر پیچیدگی و تغییرات محیطی بر سازمان مؤثر باشد و باعث افزایش مزیت رقابتی نسبت به سایر رقبا شود. به طور کلی می توان بیان نمود کارمندیابی، انتخاب و انتصاب کارکنان، اگر متناسب با استراتژیهای سازمان باشد و تناسب فرد با شغل در نظر گرفته شود، در طولانی مدت باعث افزایش عملکرد سازمانی شده و در نتیجه رشد و بالندگی کارکنان و سازمان را به همراه دارد.

References

- بهاری، جعفر و محمدی، سمیرا (۱۳۹۲). شناسایی و اولویت بندی شاخص های کارمندیابی مبنی بر ارتقای سطح رضایت مندی مسافری (مطالعه موردی هتل نارنجستان نور). اولین همایش ملی گردشگری، جغرافیا و محیط زیست پایدار، همدان.
- پورکیانی، مسعود و لکزایی، زهره (۱۳۹۱). کارمندیابی و نقش آن در توسعه سازمان. اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، نوآوری و تولید ملی، قم.
- رادمهر، علی و موسوی، صادق (۱۳۹۶). مدل ها و مراحل کارمندیابی. سومین همایش ملی مطالعات و تحقیقات نوین در حوزه علوم تربیتی و روانشناسی ایران.
- رسولی، حامد و عقیقی، محمد (۱۳۹۷). بررسی ارتباط بین مولفه های کارمندیابی با تحول سازمانی در اداره ورزش و جوانان شهر تهران. چهارمین کنفرانس ملی توانمند سازی جامعه در حوزه علوم انسانی و مطالعات مدیریت، تهران.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی، چاپ بیست و یکم، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت). مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.
- سیدجوادین، سید رضا (۱۳۹۴). برنامه ریزی نیروی انسانی. چاپ سوم، تهران، انتشارات نگاه دانش.
- مکوندی، محمد (۱۳۹۳). بررسی روند کارمندیابی و نقش آن در توسعه سازمان. اولین کنفرانس بین المللی مدیریت در قرن ۲۱، تهران.
- ویسی دولیسکان، مراد، یوسفوند، کامران و جعفری، پوریا (۱۳۹۳). کارمندیابی، انتخاب و انتصاب در سازمانها. همایش بین المللی مدیریت، تهران.
- Acikgoz, Y. (2019). Employee recruitment and job search: Towards a multi-level integration. *Human Resource Management Review*, 29(1), 1-13.
- Devi, B.R. & Banu, P.V. (2014). Introduction to Recruitment. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies (SSRG-IJEMS)*, 1(2).
- Ekwoaba, J.O., Ikeije, U.U. & Ufoma, N. (2015). The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(2), 22-33.
- Ezzat, M. & AbdelMonem, M. (2017). Assessing the Use of Electronic Recruitment in Travel Agents and Hotels in Egypt. *Journal of The Faculty of Tourism and Hotrls (JFTH)*, 14(2), 1-17.
- Hanapiyah, Z.M., Daud, S., Abdullah, W.M.T.W. & Sanusi, Z.M. (2018). Effect of Training and Development, Recruitment and Selection, and Internal Control Policy on Corruption Risk. *The Journal of Social Sciences Research*, 5, 995-1006.
- Junejo, I., Khawaja, A. & Gul, K. (2019). Does E-recruitment Matter for Service Sector? An Empirical Study of Hyderabad, Pakistan. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR)*, 1(3).
- Luenendonk, M. (2021). What is Recruitment? Definition, Recruitment Process, Best Practices. From Link: <https://www.cleverism.com/what-is-recruitment/>
- Recruitment and Selection.(2016). www.tutorialspoint.com/recruitment_and_selection/recruitment_and_selection_tutorial.pdf
- Yen, C.L.A. (2017). The tradeoff between fit perceptions across recruitment stages by new job seekers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1).

- Yockey, M. (2019). The effects of work experience on interpretations of recruitment advertisements and organizational attraction. *American Journal of Business*.
- Wolniak, R. (2018). Methods of recruitment and selection of employees on the example of the automotive industry, *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*, z. 128, 475-483.