

## بررسی تطبیقی فرایند جذب و ارایه مدل مناسب برای

### سازمان‌های دانشی «مورد کاوی پژوهشگاه صنعت نفت»

غلامرضا اصیلی\*<sup>۱</sup>، سید صالح هندی<sup>۲</sup>

۱. عضو هیات علمی پژوهشگاه صنعت نفت

۲. رییس پردیس بالادستی پژوهشگاه صنعت نفت

(تاریخ دریافت: ۸۸/۷/۲۵؛ تاریخ تصویب: ۸۸/۱۱/۲۰)

#### چکیده

جذب نیروی انسانی، به عنوان اصلی‌ترین و مهم‌ترین سرمایه در یک نهاد دانش‌پایه، اهمیتی فراوان دارد. به این منظور فرایند تأمین و جذب نیروی انسانی باید با ویژگی‌های خاص این نهادهای دانش‌پایه و شرایط بازار رقابتی امروز سازگار شود. در این مقاله فرایند جذب نیروی انسانی به عنوان یکی از اجزای اصلی تأمین نیروی انسانی و یکی از فرایندهای مدیریت منابع انسانی مطالعه و فرایند جدید با رویکرد تطبیقی به سازمان‌های دانشی و نوآور داخل و خارج طراحی می‌شود. هدف از این پژوهش دستیابی به یک نظام کارا و مؤثر، تأمین و جذب نیروی انسانی و ارائه رهنمودهای حاصل از یافته‌های پژوهش به ویژه تأثیر تسهیل فرایند جذب بر نگهداشت کارکنان دانشی می‌باشد. در این پژوهش به روش اکتشافی و با مرور ادبیات مربوط به سازمان‌های دانشی، پیشینه پژوه، الگویابی از سه مؤسسه پژوهشی داخلی و چهار شرکت خارجی و نظرسنجی از کارشناسان و مدیران سازمان، مجموعه معیارهای مهم در طراحی فرایند جذب در قالب مؤلفه‌های کلیدی پنجگانه فرایند مدیریت تأمین و جذب نیروی انسانی ارائه گردید. به طور کلی، یافته‌ها بیانگر ضرورت ایجاد یک سیستم موثر و رقابتی در جذب نیروی انسانی است تا بتواند به شناسایی و جذب بهترین‌ها بپردازد. مدل پیشنهادی در این مقاله می‌تواند برای استقرار یک نظام کارا در سازمان‌های دانشی و نوآور استفاده شود.

#### واژگان کلیدی

تأمین، جذب، استخدام، کارکنان دانشی، سازمان‌های دانشی.

## مقدمه

سازمان‌ها بر این باورند که منابع انسانی ارزش راهبردی دارد و آن‌ها را از دیگر رقبا متمایز می‌کند. یافته‌های یک مطالعه در ۲۹۳ شرکت آمریکایی بر این نکته تاکید دارند که اثربخشی عملکرد منابع انسانی رابطه‌ای معنادار و مثبت با بهره‌وری سازمانی، عملکرد مالی و ارزش بازار سهام دارد. در این میان، رویکرد جذب بهترین‌ها تأثیری فراوان بر بازآرایی و بازآفرینی راهبردهای جذب، به ویژه در سازمان‌های دانشی، دارد. چون فرایند جذب، نقش کششی از ماموریت‌ها و راهبردهای منابع انسانی از یک طرف و نقش واردآورنده فشار به دیگر عناصر از جمله توسعه، عملکرد و نگهداشت نیروی انسانی دارد.

مدیران باهوش باید با سرمایه‌گذاری زمانی بسیار زیاد در توسعه گنجینه‌ای از افراد با استعداد<sup>۱</sup> برای آوردن این استعدادها به سازمانشان برنامه‌ریزی کنند. آن‌ها هم چنین باید با تماس‌های تلفنی، برگزاری مصاحبه‌های هوشمندانه و فراگیری نحوه معرفی متقاضیان جدید به سازمان به آنان به سرعت پاسخ دهند. جستجوها، حتی اگر هزینه خالی بودن سمت در نظر گرفته نشود، هم از لحاظ زمانی و هم مالی پرهزینه هستند. بنابراین، سازمان‌ها باید هر کاری را برای تسریع و اثربخشی در فرایند استخدام انجام دهند. خلاصه این که، استخدام یک کسب‌وکار خوب است (شوئیف<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷، ص ۳).

## مبانی نظری جذب نیروی انسانی

### عناصر کلیدی فرایند جذب نیروی انسانی

به طور کلی، تعاریف متعددی از هر یک از عناصر کلیدی جذب در منابع وجود دارند. در این تعاریف برنامه‌ریزی نیروی انسانی<sup>۳</sup> به فرایند پیش‌بینی نیاز و عوامل تأثیرگذار بر تقاضا و ذخیره نیروی انسانی گفته می‌شود. سمت<sup>۴</sup> عبارت است از عنوان شغلی که یک فرد انجام

- 
1. Talent Pool
  2. Shwiff
  3. Human Resource Planning
  4. Position

می‌دهد و شغل<sup>۱</sup> به گروهی از سمت‌های مشابه گفته می‌شود که در برگیرنده وظایف مشترک هستند. تحلیل شغل<sup>۲</sup> فرایند سیستماتیک گردآوری و تحلیل اطلاعات درباره محتوا و نیازهای نیروی انسانی شغل و شرایط انجام شغل است. تامین و جذب معمولاً تعاریفی یکسان دارند، اما در بعضی از منابع تامین<sup>۳</sup> فرایند کارمندیابی برای تکمیل ظرفیت کاری در سازمان و جذب<sup>۴</sup> فرایند ایجاد مخزن متقاضیان قابل و توانمند برای ارزیابی و انتخاب برای مشاغل سازمانی تعریف می‌شود (ماتیس<sup>۵</sup> و دیگران، ۲۰۰۶، ص ۴۷).

انتخاب<sup>۶</sup> به فرایند ارزیابی و شناسایی دانش، مهارت و توانمندی‌های انسان و آنچه فرد می‌تواند انجام دهد و می‌خواهد انجام دهد، منطبق با نیازهای سازمان، گفته می‌شود. البته انجام این کار مشکل است، زیرا همیشه نمی‌توان توانایی فرد را با آنچه می‌خواهد انجام دهد، دقیقاً تعیین کرد. انطباق توانایی فرد و نیاز سازمانی تأثیری مهم در تمایل متقابل فرد و سازمان در پیشنهاد شغل و پذیرش فرد دارد. انطباق کامل فرد با شغل را اصطلاحاً انتصاب<sup>۷</sup> می‌گویند. معمولاً خلأ بین توانایی‌های فردی و نیازهای شغلی عامل عدم پذیرش و یا درخواست متقاضی است. این که چه مقدار توانایی فرد با نیازهای شغلی انطباق دارد، بر آینده کاری فرد تأثیر می‌گذارد. انتخاب و انتصاب شایسته بخش اصلی و مهم فرایند مدیریت منابع انسانی است که حاصل اجرای موفقیت‌آمیز آن استخدام<sup>۸</sup> و شروع به کار فرد در سازمان است.

نقش مدیران منابع انسانی از هماهنگ‌کننده اداری به شریکان راهبردی ارتقا یافته است. شرکت‌ها به شدت در رقابت برای جذب و نگهداشت بهترین‌ها و نیز توسعه راهبردی مناسب برای بهره‌مندی هدفمند در راستای راهبردهای سازمان و دستیابی به مزیت رقابتی هستند؛ اما هم‌زمان، مدیریت منابع انسانی برای پاسخ به نوآوری‌های فن‌آوری در تلاش است (دنیسی و

- 
1. Job
  2. Job Analysis
  3. Resourcing
  4. Recruitment
  5. Mathis
  6. Selection
  - 7 Placement
  - 8 Employment

گریفین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸، ص (۳۱).

### برنامه‌ریزی جذب نیروی انسانی

تحلیل نقاط قوت و ضعف عواملی مانند شهرت ملی و بین‌المللی سازمان، پرداخت و مزایای کارکنان، شرایط کاری، جذابیت‌های شغلی، امنیت شغلی، فرصت‌های آموزش و ارتقای تحصیلی، چشم‌اندازهای کاری (مسیر شغلی) و موفقیت و محل سازمان از عوامل مهم در برنامه‌ریزی جذب نیروی انسانی‌اند. انجام یک تحلیل قوی در برنامه‌ریزی نیازمند این است که این عوامل در شرایط فعلی و ایده‌آل بازار مقایسه شوند. در بازاری که متقاضیان توانمندی خودشان را عرضه می‌کنند و در مقابل آنچه را که سازمان به آن‌ها عرضه می‌کند می‌خرند (با این فرض که بازارکار متقاضی خرید خدمات فرد است)، سازمانی که به نحوی خود را برای فروش به متقاضی کار عرضه می‌کند باید وضعیت نیاز خود را به آن چه می‌خواهد به دست آورد، مطالعه کند.

قدم اول، پایش کارهایی است که در سازمان انجام می‌شوند. ارزیابی داخلی به سازمان تا آن جا کمک می‌کند که بتواند مزیت‌های رقابتی خود را توسعه دهد و یا حفظ کند. تحلیل جامع تمام کارهایی که انجام می‌شوند، یک مبنای خوب برای ایجاد توان پیش‌بینی فعالیت‌هایی است که لازم است در آینده انجام شوند. اکثر داده‌های لازم برای این ارزیابی باید در سیستم‌های اداری و بانک‌های اطلاعاتی موجود باشند. سؤال‌هایی که در این زمینه می‌توان مطرح کرد، به شرح ذیل است (آرمسترانگ، ۲۰۰۶، صص ۳۶۳-۳۸۵):

- چه مشاغلی اکنون وجود دارند؟
  - چه تعداد کارکنان یک کار خاص را انجام می‌دهند؟
  - ساختار و ارتباط گزارش‌دهی مشاغل چگونه است؟
  - درجه اهمیت هر شغل چقدر است؟
  - چه مشاغلی و به چه تعداد برای اجرا و دستیابی به اهداف سازمان مهم هستند؟
  - ویژگی‌های مشاغل لازم (آتی) چیست؟
- قدم بعدی این است که، با استفاده از قابلیت‌های سیستم جامع اطلاعات منابع انسانی،

ذخیره توانمندی‌های موجود نیروی انسانی را از حیث دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌های بالقوه و بالفعل شناسایی و تجزیه و تحلیل کرد. برنامه‌ریزان منابع انسانی با در اختیار داشتن این اطلاعات می‌توانند برای انتخاب و جذب و توسعه منابع انسانی برنامه‌ریزی بلندمدت انجام دهند. گروه اکر<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، منابع جذب را به شرح زیر تعریف می‌کند:

- ارتقای کارکنان داخلی؛
- فارغ‌التحصیلان دانشگاهی؛
- اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها؛
- نمایندگی‌های استخدام؛
- تبلیغات.

### سیاست‌های کلان جذب در سازمان‌های دانشی

هر چند مسایل و راهبردهای جذب در سازمان‌های دانشی با سازمان‌های دیگر بسیار متفاوت‌اند، راه و روشی که راهبرد جذب با آن طراحی، هدف‌گذاری و اجرا می‌شود، منحصر به فرد است. در طراحی و توسعه هر راهبرد جذب، لحاظ کردن عوامل برانگیزاننده ممکن است به نحوی باشد که شرایط جذب رقابتی برای افراد فراهم شوند. سازمان‌هایی که به دنبال جذب نیروهای خاص با عملکرد بالا هستند، اگر بتوانند عوامل برانگیزاننده بالا را برای متقاضیان تبیین کنند، بیش‌ترین منفعت را برای جلب همکاری آن‌ها خواهند داشت. به علاوه، تصویر مثبت سازمانی می‌تواند در شناسایی و جذب کارکنان دانشی<sup>۲</sup> مؤثر باشد. برای مثال، اگر سازمانی در زمینه ابداع و خلاقیت معتبر و مشهور باشد، کارکنان تمایل بیش‌تری به همکاری با آن سازمان دارند (آرمسترانگ، ۱۳۸۱، صص ۲۳۶ و ۲۷۱). هم‌چنین نگهداشت کارکنانی که دانش آن‌ها ارزش بالا و مزیت رقابتی زیاد دارد، چالشی مهم برای سازمان است (ریدی و کانگر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸، ص ۱۴).

مهم‌تر این که در محیط‌های رقابتی، سازمان‌ها باید به جای استخدام افراد برای سمتی خاص فرد را در برابر نیاز سازمان جذب کنند، زیرا تاکید انطباق فرد با سازمان، تا فرد با شغل، تناسب

- 
1. Acer Team
  2. Knowledge Worker
  3. Ready and Conger

بیش تری با شرایط سازمان‌های دانشی با محیطی پویا و نامعین دارد. بنابراین جذب یک نیروی دانشی برای یک سمت خاص توصیه نمی‌شود، بلکه به ترغیب فرد به مشارکت فعال در پروژه‌ها، طرح‌ها و فعالیت‌های متعدد در داخل سازمان و حتی بیرون سازمان توجه می‌شود. امروزه بر «استخدام موقعیتی<sup>۱</sup>»، یعنی ایجاد یک شغل و یا تجمیع وظایف متعدد در یک فعالیت و اختصاص آن به یک فرد تازه‌وارد، به سازمان به جای تصدی یک شغل خالی، تأکید می‌شود. معمولاً سازمان‌هایی با فناوری‌های بالا ترجیح می‌دهند با یک نگاه راهبردی به استخدام موقعیتی نگاه کنند و از آن راه به شناسایی مهارت‌های لازم و قابلیت‌های پردازند و سپس آن را در قالب سمت سازمانی تعریف کنند (لوسک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵، ص ۲۴۵).

### روش تحقیق

در این تحقیق، برای بررسی پیشینه و مبانی نظری از روش کتابخانه‌ای استفاده شد که بر اساس آن مبانی نظری، مطالعات تطبیقی و مصاحبه‌های اکتشافی مؤلفه‌هایی مهم بودند که در فرایند جذب در سازمان‌های دانش‌پایه استخراج شدند. برای سنجش مقدار اهمیت مؤلفه‌های استخراج‌شده در فرایند جذب نیروی انسانی از روش پرسش‌نامه استفاده شد؛ سپس مجموعه مؤلفه‌های استخراج‌شده در قالب یک پرسش‌نامه در اختیار نیروهای ممتاز جذب‌شده قرار گرفت و وزن‌های مربوطه تعیین شدند و اهمیت هر یک از مؤلفه‌های کلیدی تعیین شد. پس از تعیین اهمیت معیارها و مؤلفه‌های کلیدی، از نظرات متخصصان موضوع به روش دلفی استفاده شد و اصلاحات لازم برای بهبود مدل انجام شدند. هم‌چنین با برگزاری جلسات طوفان فکری با حضور کارشناسان حرفه‌ای منابع انسانی اطلاعات تحلیل و این مدل طراحی شد.

در جامعه آماری این پژوهش، پژوهشگاه صنعت نفت، که بزرگ‌ترین سازمان دانشی است و بیش‌ترین حجم کارکنان نخبه را دارد، در مرحله تعیین وزن و اهمیت مؤلفه‌های استخراجی، ممتازان جذب‌شده بالغ بر ۲۱۰ نفر شدند. با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه، ۸۲ نفر به صورت تصادفی انتخاب شدند. در مرحله آزمون و طراحی مدل مفهومی، جامعه آماری شامل خبرگان و متخصصان مدیریت منابع انسانی بود. در ادامه ابتدا به تبیین پیشینه پژوهش

- 
1. Opportunistic Hiring
  2. Levesque

می‌پردازیم.

### پیشینه پژوهش در صنعت نفت

اداره تأمین نیروی انسانی صنعت نفت پروژه‌هایی متعدد را طی چند سال گذشته اجرا کرده که در این مطالعه سعی شده است از یافته‌های آن‌ها استفاده شود. براساس بررسی‌ها، پروژه‌های مشابه دیگر در دیگر شرکت‌های غیرنفتی نیز انجام شده‌اند که به دلیل محدودیت‌ها و الزامات خاص واحدهای تابعه صنعت نفت به رعایت مقررات و دستورالعمل‌های موجود، به بررسی پیشینه پروژه‌ها در سطح صنعت نفت اکتفا شد تا ضمن بهره‌گیری از آن‌ها از هر گونه دوباره‌کاری و مغایرت مقرراتی جلوگیری شود. در این مطالعه گزارش‌های ۸ پروژه در زمینه‌های کاریابی، وضعیت جذب نیروی انسانی، آزمون و مصاحبه، دستورالعمل استخدام، روش‌های مؤثر جذب، علل انصراف پذیرفته‌شدگان، تجزیه و تحلیل آماری آزمون استخدام و شناسایی منابع تأمین نیروی انسانی، بررسی عوامل کلیدی هر یک استخراج و جمع‌بندی آن‌ها در بخش‌های بعدی آورده شده‌اند.

### مطالعه تطبیقی جذب در سازمان‌های داخلی و خارجی

یکی از راه‌هایی که سازمان‌ها می‌توانند به سوی توسعه حرکت کنند، این است که چشم‌هایشان را بر فعالیت‌های رقبا و بهترین تجربیات در تمام زمینه‌های کاری باز نگه دارند. به این منظور و برای بهره‌گیری از تجارب و بررسی نقاط قوت و ضعف، چندین مؤسسه داخلی و خارجی معتبر با هدف به کارگیری تجارب‌شان در فرایند جذب انتخاب شدند. ملاک انتخاب اشتراک در مأموریت، راهبرد، رویکرد و دغدغه آن‌ها برای تأمین و نگهداشت نیروی انسانی کارآمد بوده است. در همین زمینه سه سازمان مرتبط داخلی و چند مؤسسه در زمینه منابع انسانی انتخاب شدند. برای بررسی رویکردهای متمایز جذب در این سازمان‌ها از روش مصاحبه حضوری و مطالعه مستندات آن‌ها استفاده شد. نکات کلیدی و کاربردی در هر یک از سازمان‌ها برای اعمال در فرایند جدید استخراج شدند.

### مطالعه تطبیقی در سازمان‌های داخلی

#### پژوهشگاه نیرو

پژوهشگاه نیرو در سال ۱۳۷۶ با مالکیت وزارت نیرو تأسیس شد. در ابتدا سه پژوهشکده «برق»، «تولید نیرو» و «انتقال و توزیع نیرو» تأسیس و پژوهشگاه رسماً کار خود را آغاز کرد.

پژوهشگاه نیرو علاوه بر پروژه‌های داخلی در چندین پروژه بین‌المللی با مشارکت کشورهای پیشرفته صنعتی نیز فعالیت داشته و سعی دارد حضور خود را در این گونه پروژه‌ها توسعه دهد. ساختار این پژوهشگاه ماتریسی و پروژه‌محور است و ترکیب نیروی انسانی بر استفاده از کارکنان موقت متمرکز است. بخشی از یافته‌های این بررسی که در طراحی مدل استفاده شدند به شرح ذیل می‌باشند:

- استفاده از نیروی انسانی به وقت نیاز (قراردادهای پژوهشی کار معین)؛
- کاهش هزینه‌های آموزش و نگهداشت نیروی انسانی به دلیل موقتی بودن جذب؛
- کاهش هزینه‌های استخدام؛
- عدم تأکید بر شغل محوری.

#### پژوهشگاه مواد و انرژی

پژوهشگاه مواد و انرژی از سال ۱۳۵۰ فعالیت‌های تحقیقاتی خود را در زمینه‌های مواد، انرژی‌های نو، الکترونیک و آلودگی محیط زیست آغاز کرد. هم‌اکنون این پژوهشگاه دارای سه پژوهشکده «سرامیک»، «نیمه‌هادی‌ها» و «انرژی» است که در ۹ گروه تخصصی به فعالیت‌های تحقیقاتی می‌پردازند. پژوهشگاه مواد و انرژی حدود ۴۰ نفر عضو هیأت علمی دارد و تلاش دارد تا سال ۱۳۹۱ این آمار را به ۲۰۰ نفر برساند. هم‌چنین این پژوهشگاه در حال حاضر از خدمات نیروهای قراردادی و پیمان‌کاری بهره می‌جوید. بخشی از یافته‌های این بررسی که در طراحی مدل استفاده شدند به شرح ذیل می‌باشند:

۱. استفاده از فضای الکترونیک در جذب نیروی انسانی؛
۲. استخدام موردی به جای گروهی؛
۳. استخدام موقت به جای دائم در ابتدای ورود برای ارزیابی تطبیق فرد.

#### پژوهشگاه پلیمر و پتروشیمی ایران

هدف از ایجاد پژوهشگاه پلیمر و پتروشیمی انجام پژوهش‌های بنیادی و کاربردی در کلیه زمینه‌های پلیمری و پتروشیمیایی، تربیت نیروی انسانی و توسعه دانش فنی لازم برای طراحی و توسعه صنایع پلیمری و حرکت در مرزهای دانش است. پژوهشگاه پلیمر ۳۲۰ نفر کارمند رسمی با ترکیب ۱۵۰ نفر پژوهشی و ۱۷۰ نفر غیرپژوهشی دارد. از مجموعه کارکنان پژوهشی، ۷۸ نفر عضو هیأت علمی (۷ استاد، ۱۶ دانشیار و ۵۵ استادیار) هستند. این پژوهشگاه علاوه بر



کارکنان رسمی از نیروهای قراردادی کار معین، نیروهای پیمانکاری و نیروهای پروژه‌ای استفاده می‌کند. پژوهشگاه پلیمر وابسته به وزارت علوم است و مراحل استخدام عضو هیأت علمی آن کاملاً از قوانین استاندارد وزارتخانه پیروی می‌کند. جذب نیرو به صورت رسمی (به خصوص برای هیأت علمی) با حساسیتی بسیار بالا انجام می‌شود. بخشی از یافته‌های این بررسی که در طراحی مدل استفاده شدند به شرح زیر است:

۱. برگزاری سمینارهای تخصصی بدو استخدام برای ارزیابی توانمندی متقاضیان؛
۲. اخذ نظر واحدهای سازمانی مرتبط (کارمندیابی داخلی)؛
۳. ارزیابی از راه جذب در دوره‌های فوق دکتری؛
۴. شرط داشتن دو مقاله خارجی و جذب یک پروژه متقاضی‌دار از صنعت برای تبدیل وضعیت؛
۵. تأکید به استخدام موقت در بدو ورود؛
۶. استفاده از فضای مجازی برای شناسایی نیروی انسانی.

### مطالعه تطبیقی جذب در شرکت‌های بزرگ نفتی جهان

با توجه به محدودیت حضور در مؤسسات خارجی، اطلاعات لازم برای الگوبرداری براساس منابع اطلاعات اینترنتی، گزارش‌ها و پروژه‌های انجام‌شده، به ویژه نتایج اجرای پروژه «ارتقای بهبود فرایندهای مدیریت تحقیق و توسعه» که با همکاری مرکز مطالعات فن‌آوری شریف انجام شده بود، استخراج شدند. شرکت‌هایی که از آن‌ها الگوبرداری شد، عبارت‌اند از:

#### مؤسسه نفت فرانسه (IFP)

مؤسسه نفت فرانسه (IFP) یک مرکز تحقیقات علمی و آموزشی دولتی است که در زمینه‌های انرژی، نفت و گاز طبیعی مانند اکتشاف، استخراج، پالایش و تأمین فرآورده‌های نفتی فعالیت می‌کند. این مؤسسه در سال ۱۹۵۵ میلادی تاسیس شد و امروزه یک بازیگر اصلی فن‌آوری در چشم‌انداز نفت در فرانسه و اروپاست. راهبرد فعلی IFP بیش‌تر از همیشه بر نوآوری و توسعه فن‌آوری‌هایی تأکید دارد که بتوانند نیازهای جابه‌جایی و انتقال نفت و گاز را برای قرن ۲۱ برآورده سازند. در حال حاضر بیش از ۱۸۰۰ نفر در IFP مشغول به کار هستند که از این تعداد ۸۶۹ نفر مهندس و مدیر و بقیه کارمند، کارگر و تکنسین هستند. مهارت‌های مهندسان و تکنسین‌های IFP در زمینه‌هایی مانند اکتشاف و استخراج تا موتور خودرو و حتی

پالایش و فرآورده‌های نفتی است. افراد شاغل در IFP در یکی از سمت‌های مدیر، مهندس، محقق، متخصص فنی، کارمند اداری و کارگر مشغول به کار هستند و هدف همه آن‌ها حرکت به سمت جلو و همکاری در موفقیت سازمان است (جدول ۱):

جدول ۱. رویکردهای جذب در شرکت نفت IFP

نحوه همکاری و تامین	نحوه فراخوانی و انتخاب	اولویت‌های استخدام	ویژگی‌های لازم برای استخدام
کارآموز - بازدیدکننده‌های علمی - و محققان فوق دکتری	از طریق مدرسه IFP آگهی دادن به سفارت‌خانه‌های خارجی فراگیران دوره‌های آموزشی مدرسه IFP قراردادهای آموزشی حین کار برای کسانی که در حال نوشتن پایان‌نامه خود هستند. قراردادهای آموزشی با افراد در حال تحصیل در مقطع دکتری	جذب فارغ‌التحصیلان دکتری افراد با انگیزه با قابلیت استخدام	تخصص‌های لازم مهارت‌های خلاقیت، استقلال فردی و احساس مسؤولیت داشتن اعتبار سازمانی و جذابیت استخدام از لحاظ چالشی بودن

منبع: سایت شرکت نفت IFP و گزارش «پروژه ارتقا و بهبود فرایندهای تحقیق و توسعه»

### شرکت نفتی استات اویل هیدرو نروژ

این شرکت در سال ۲۰۰۷ از به هم پیوستن دو شرکت عظیم و فعال در صنایع نفت نروژ، یعنی شرکت‌های نورسیک هیدور<sup>۱</sup> و استات اویل<sup>۲</sup> تشکیل شد و از نظر مالی بسیار قوی است. این شرکت جزو بزرگ‌ترین پیشروان جهانی در زمینه روش‌های بهبود ازدیاد برداشت است و رتبه دوم تولید زیر دریا را دارد و بزرگ‌ترین شرکت از نظر کار در میدان‌های نفتی و گازی در عمق بیش از ۱۰۰ متری آب است. امتیازات رقابتی این شرکت در سطح جهانی وجود تجربه بالا و طولانی در زمینه توسعه زنجیره ارزش پیچیده گاز است. این شرکت معتقد است که دستیابی به کیفیت بالای استخراج و حرکت در مرزهای رقابتی در ایجاد و اجرای زنجیره ارزش پیچیده گاز بسیار مهم و ضروری است. در سال ۲۰۰۵، این شرکت ۲۵۶۴۴ کارمند داشته است. در حال حاضر حدود ۵۰ درصد کارکنان خارج از نروژ مشغول به کار هستند. هزینه‌های مربوط به حقوق‌بگیران شامل حقوق کارکنان و بازنشستگان و دیگر هزینه‌های اجتماعی در سال ۲۰۰۵ بالغ بر ۱۲/۸ میلیارد کرون نروژ شده است:

1. Norsk Hydro
2. Statoil

جدول ۲. رویکرد جذب در شرکت استات اوپل هیدرو نروژ

منابع تأمین نیرو	رقابتی کردن جذب	عوامل مؤثر در جذب نیروی کار	منبع تأمین	رویکردهای جذب	سیاست‌های جذب
- برنامه‌های کارآموزی تابستانی - انجام پایان‌نامه‌های دکتری - توافق‌نامه‌های همکاری با مؤسسات و دانشگاه‌های معتبر - اعلان آگهی در روزنامه - ایجاد منوی استخدام در سایت	- وجود پاداش‌های رقابتی - آموزش‌های عالی - مستمر - بهبود و پیشرفت شغلی - برنامه‌های پاداش - ساعات کار - انعطاف‌پذیر - محیط کار حرفه‌ای - همراه با وظایف متنوع - ارتقاء افراد در مواجهه با چالش‌های جدید	- توانایی در ارائه آنچه خواسته شده - علاقه‌مند بودن به رشد و پیشرفت - لذت بردن از انجام کارهای چالشی - آشنایی و عمل کردن مطابق با ارزش‌ها و دستورالعمل‌های اخلاقی شرکت	- فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های معتبر داخلی و خارجی - کارکنان داخلی - برنامه‌های کارآموزی دانشجویی - انجام پایان‌نامه دکتری - توافق‌نامه همکاری (تأمین نیرو) با مؤسسات - اعلان آگهی در روزنامه - ایجاد لینک استخدام در سایت	- ایجاد بازار کار بزرگ درون سازمان برای کارکنان - بهره‌گیری از کارشناسان خارجی	- تأکید به ایجاد مشاغل هیجان‌انگیز - ایجاد فرصت‌های مطلوب شغلی و چالش‌انگیز - جذب کارکنان با استعداد و با تجربه - بین‌المللی مسلط به زبان خارجی

منبع: سایت شرکت استات اوپل هیدرو و «گزارش پروژه ارتقا و بهبود فرایندهای مدیریت تحقیق و توسعه»

### مؤسسه فن‌آوری گاز آمریکا (GTI)

این موسسه در سال ۱۹۴۱ با هدف انجام فعالیت‌های تحقیق و توسعه در زمینه‌های مختلف فن‌آوری‌های مرتبط با صنایع گاز مانند بیوفن‌آوری، مهندسی محیط زیست، فن‌آوری‌های الکتروشیمیایی، پیل سوختی، عملیات گاز، فراورش گاز و سیستم‌های انتقال و مهندسی گاز تاسیس شد. این موسسه به دنبال استخدام و به کارگیری بهترین و خوش‌فکرترین کارمندان است و اقداماتی جامع برای استخدام دانشجویان سال‌های آخر و در شرف فارغ‌التحصیلی دانشگاه‌های تراز اول داخل ایالات متحده انجام می‌دهد. در حال حاضر بیش از ۳۰۰ نفر در این موسسه مشغول به کار هستند که از این میان می‌توان به ۱۷۵ دانشمند و مهندس متخصص اشاره کرد. به کارگیری افرادی با درجه تخصصی بالا در زمینه‌های مدیریت برنامه، طرح‌ریزی پروژه و آموزش نیز قابل ذکر است. ۴۳٪ افرادی که در این سازمان مشغول کار هستند درجه تخصصی پیشرفته دارند (جدول ۳):

#### 1. Gas Technology Institute

جدول ۳. رویکردهای جذب در مؤسسه فن‌آوری گاز (GTI) آمریکا

سیاست‌های جذب	منبع جذب	ملاک‌های انتخاب	معرفی شغل	اولویت‌های جذب
<ul style="list-style-type: none"> <li>- به کارگیری بهترین و خوش‌فکرترین افراد</li> <li>- تاکید بر جذب کارکنان با انگیزه و علاقمند</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ایجاد ارتباط مؤثر با دانشجویان سال آخر دانشگاه‌های تراز اول</li> <li>- ایجاد منوی استخدام در وبسایت شرکت</li> <li>- پذیرش کارآموز از دانشگاه‌های معتبر و ایجاد شرایط انگیزشی برای جذب آن‌ها بعد از تحصیل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شایستگی افراد</li> <li>- علاقمندی به کار</li> <li>- قابلیت استخدام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارایه شرح مقاله از ویژگی‌های شغلی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توجه جدی به جذب بهترین‌ها هم‌زمان در بخش‌های فنی و ستادی</li> </ul>

منبع: سایت مؤسسه فن‌آوری گاز آمریکا و «گزارش پروژه ارتقا و بهبود فرایندهای تحقیق و توسعه»

### شرکت نفت سعودی آرامکو<sup>۱</sup> عربستان

شرکت نفت عربستان در سال ۱۹۳۳ با اعطای امتیاز نفتی به شرکت استاندارد اوپل کالیفرنیا تاسیس شد و در سال ۱۹۳۸ با کشف نفت در ظهران به تولید رسید. در حال حاضر ۸۵ درصد نیروی کار آرامکو از عربستان سعودی و ۱۵ درصد آن از ۵۰ ملیت خارجی تامین می‌شود. شرکت نفت سعودی آرامکو حدود ۵۲۰۰۰ نفر را در استخدام دارد و دفتر مرکزی آن در ظهران (استان شرقی عربستان) است. تمام مدیران ارشد شرکت سعودی هستند و برای سعودی کردن آرامکو کارکنان سعودی در ادارات مرکزی یا عملیاتی آمریکای شمالی، اروپا و آسیا به مدت طولانی خدمت می‌کنند تا به تجارب بالا دست یابند (جدول ۴):

جدول ۴. رویکردهای جذب در شرکت نفت سعودی آرامکو

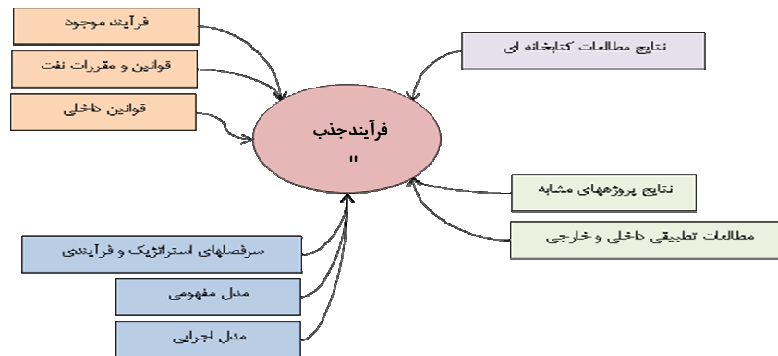
رویکردهای اصلی	اولویت جذب	نحوه فراخوانی و انتخاب	نحوه همکاری	منابع تأمین
<ul style="list-style-type: none"> <li>- انتخاب متخصصان داخلی با هدف توسعه قابلیت‌های آن‌ها در سمت‌های مدیریتی</li> <li>- انتخاب کارکنان چندملیتی با هدف به کارگیری در بخش عملیات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جذب فارغ‌التحصیلان با مدارج عالی</li> <li>- جذب متخصصان با توان چندمهارتی</li> <li>- جذب متخصصان با توان مهارتی کار با نیروهای چندملیتی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بهره‌گیری گسترده از فضای سایت استخدام و انعقاد قرارداد با <a href="http://www.jobsatarmco.com">www.jobsatarmco.com</a></li> <li>- شرکت‌های معروف بین‌المللی مشاوره استخدامی</li> <li>- اعطای پاداش به کارکنان برای معرفی کاندیدهای لازم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استخدام مشروط</li> <li>- انعقاد قرارداد استخدامی</li> <li>- تبدیل وضعیت در صورت پذیرش</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تأمین ۱۵٪ از نیروی انسانی از ۵۰ ملیت مختلف</li> <li>- انعقاد قراردادهای گسترده با دانشگاه‌ها و مؤسسات داخلی و خارجی</li> </ul>

منبع: سایت شرکت نفت آرامکو و «گزارش مطالعه نگاهی به فعالیت‌های شرکت نفتی آرامکو»

## 1. Saudi Aramco

### بازنگری و طراحی مجدد فرایند جذب

با بررسی نتایج مطالعات و پیشینه تحقیق در قالب دستاوردهای مطالعات کتابخانه‌ای، به همراه یافته‌های مطالعات تطبیقی موسسات داخل و خارج، قوانین و مقررات نفت و نیز مقایسه مدل اجرایی جذب با فرایند موجود، فرایند مطلوب طراحی شد. در طراحی این فرایند سعی شد رویکرد اصلی بر بهبود فرایند موجود باشد، زیرا به دلیل قوانین و مقررات وزارت نفت تغییرات زیاد و مهندسی مجدد فرایند ممکن نبود. هم‌چنین سعی شد که فرایند قابل اجرا و پیاده‌سازی باشد. در شکل ۱ عناصر ایجاد فرایند مطلوب آورده شده‌اند:



شکل ۱. عناصر به کار رفته در طراحی فرایند مطلوب جذب نیروی انسانی

### سرفصل‌های راهبردی و فرایندی مدیریت منابع انسانی

قبل از ورود به طراحی مجدد فرایند جذب، برای بهره‌گیری از یافته‌های مطالعات کتابخانه‌ای و دیگر اسناد بالادستی و بومی‌سازی آنها، سند «سرفصل‌های راهبردی و فرایندی مدیریت منابع انسانی» با استفاده از طرح دست‌نامه مدیریت منابع انسانی (آرمسترانگ، ۲۰۰۶، ص ۹۹۵) تهیه شد. در این سند علاوه بر بومی شدن سرفصل‌های مدیریت منابع انسانی، چارچوبی مناسب برای بررسی جایگاه جذب فراهم شد. این سند مبنای تهیه مدل مفهومی و اجرایی فرایند قرار گرفت.

### یافته‌های کلی برای طراحی فرایند

با مرور ادبیات جذب نیروی انسانی در سازمان‌های دانشی، پیشینه پروژه، الگویابی سازمان‌های مشابه داخلی و خارجی و نظر کارشناسان و مدیران سازمان، مجموعه معیارهای مهم در طراحی فرایند جذب، در قالب مؤلفه‌های کلیدی پنجگانه تامین نیروی انسانی، نیازسنجی نیروی انسانی، راهبرد جذب، استخدام و تحلیل شغل به صورت زیر دسته‌بندی شد.

برای سنجش پایایی پرسش‌نامه، از نرم‌افزار SPSS و آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. مقدار آلفای کرونباخ محاسبه‌شده برای هر یک از پنج مؤلفه پرسش‌نامه به ترتیب برابر با ۰/۸۵، ۰/۷۶، ۰/۸۴ و ۰/۷۲ و برای کل مؤلفه‌ها ۰/۸۲ به دست آمده است. با توجه به این که معمولاً پایایی فراتر از ۰/۷۰ مطلوب است، می‌توان استنباط کرد که پرسش‌نامه‌های پژوهش پایایی نسبتاً بالا دارند. برای سنجش اهمیت معیارهای هر مؤلفه کلیدی، مجموعه معیارها در قالب یک پرسش‌نامه در اختیار کارشناسان و متخصصان قرار گرفت. امتیاز این معیارها از صفر، به معنی کاملاً بی‌اهمیت، تا ۱۰، به معنی بسیار مهم، بوده است. وزن‌های به‌دست‌آمده با کمک رابطه (۱) نرمال شدند و اهمیت نسبی هر مؤلفه به دست آمد:

$$I_i = \frac{w_i}{\sum w}$$

(۱)

$I_i$  = اهمیت نسبی معیار  $i$ ؛  $w_i$  = امتیاز معیار  $i$ .

**جدول ۵. معیارهای مربوط به مؤلفه تامین نیروی انسانی (کارمندیابی و انتخاب)**

ردیف	معیار	اهمیت نسبی
۱	انجام مرحله‌ای جذب به جای استخدام موردی با هدف امکان مقایسه و انتخاب فرد اصلح	۰/۰۷۲**
۲	دنبال فرصت بودن (شکار افراد تازه‌وارد شرکت‌های رقیب، بررسی مستمر بازار داخلی و خارجی)	۰/۰۷۷***
۳	ایجاد توانایی در تبدیل طرح‌های بزرگ به پروژه‌های کوچک و توانمندی در ادغام نتایج با هدف واگذاری فعالیت‌های غیرراهبردی در قالب پروژه‌های دانشجویی در سطح دکتری	۰/۰۶۷*
۴	برون‌سپاری پروژه‌های حاصل از طرح (غیرراهبردی) به افراد حقیقی و حقوقی	۰/۰۶۶
۵	بهره‌گیری از فن‌آوری اطلاعات، ایجاد منوی استخدام و تهیه بانک اطلاعات روی خط متقاضیان استخدام	۰/۰۷۶***
۶	انعقاد تفاهم‌نامه با مؤسسات تحقیقاتی دانشگاهی برای تبادل اطلاعات متقاضیان جذب (مازاد نیاز)	۰/۰۷۳**
۷	آگهی نیاز در سطح داخلی سازمان قبل از به دنبال نیرو گشتن در خارج از سازمان	۰/۰۷۷***
۸	آگهی کار و فعالیت لازم در پروژه‌ها در محیط داخلی	۰/۰۷۱*
۹	کارمندیابی نیرو با درج نیاز در بعضی از نشریات تخصصی مانند نشریه شیمی، مهندسی شیمی و ...	۰/۰۷۲**
۱۰	استفاده از مشاوران استخدام (Head Hunter) برای شکار افراد شاخص به ویژه در رده‌های مدیریتی	۰/۰۶۵
۱۱	استفاده از کانون‌های ارزیابی و یا برگزاری سمینار به جای مصاحبه برای متقاضیان، به ویژه در رده مدیران	۰/۰۷۰*
۱۲	برون‌سپاری مصاحبه‌های عمومی (روانشناختی) به مؤسسات و یا گروه‌های حرفه‌ای	۰/۰۶۵
۱۳	آموزش اعضای گروه مصاحبه و یا گروه ارزیاب سمینارهای تخصصی	۰/۰۷۴**
۱۴	شناسایی نیروی انسانی راهبردی به کمک دوستان، آشنایان (معرف) و یا همکاران	۰/۰۷۵***

\*\*\*، \*\* و \* معنادار در سطح اطمینان ۹۹، ۹۵ و ۹۰ درصد

جدول ۶. معیارهای مربوط به مؤلفه نیازسنجی نیروی انسانی

اهمیت نسبی	معیار	ردیف
۰/۳۵۱***	استفاده از مدل‌های علمی پیشرفته پیش‌بینی نیاز	۱
۰/۳۰۴*	پیش‌بینی کم‌تر از نیاز به دلیل هزینه‌بر بودن فرایند جذب	۲
۰/۳۴۴***	رویکرد به تکمیل نکردن ظرفیت به دلیل امکان بهره‌گیری موقعیتی از بهترین‌ها ***، ** و * معنادار در سطح اطمینان ۹۹، ۹۵ و ۹۰ درصد	۳

جدول ۷. معیارهای مربوط به مؤلفه راهبرد جذب

اهمیت نسبی	معیار	ردیف
۰/۰۹۸**	اطمینان از استفاده مؤثر از قابلیت نیروهای موجود در داخل سازمان	۱
۰/۰۷۹*	اطمینان از رعایت مسایل مربوط به هزینه و درآمد (نیازسنجی دقیق)	۲
۰/۰۹۱**	اطمینان از جذب فرد برای سازمان نه شغل خاص	۳
۰/۱۰۰***	اطمینان از جذب فرد برای ثروت‌آفرینی نه تکمیل مشاغل خالی	۴
۰/۱۰۲***	رویکرد به جذب استعدادهای برتر و نخبگان (در صورت پایین بودن نرخ خروج نیروی انسانی)	۵
۰/۱۰۴***	رقابتی کردن پاداش و پرداخت (برابری داخلی و خارجی)	۶
۰/۰۷۸*	کاهش تشریفات استخدامی (تسهیل در فرایند جذب)	۷
۰/۰۶۷	رویکرد به کوچک کردن «گنجه پر از نیروی انسانی ذخیره به عنوان عامل هزینه»	۸
۰/۰۸۹**	رویکرد به «استخدام به وقت نیاز» به عنوان ابزار مبتنی بر بازار و عملیات	۹
۰/۰۹۵**	راهبرد ترکیب نیروی انسانی (جکسون هیت و دنیسی، ۲۰۰۳)، رویکرد به استفاده از نیروهای موقت تا شیوه سنتی جذب دایم در مشاغل غیرویژه و غیرراهبردی	۱۰
۰/۰۹۷**	رویکرد به جذب موقعیتی یعنی جذب افراد شاخص با توانمندی ویژه (مرتبط) و سپس ایجاد شغل ***، ** و * معنادار در سطح اطمینان ۹۹، ۹۵ و ۹۰ درصد	۱۱

جدول ۸. معیارهای مربوط به مؤلفه استخدام

اهمیت نسبی	معیار	ردیف
۰/۲۱۵***	به‌کارگیری موقت قبل از استخدام به‌مدت یک سال (بورسیه فوق‌دکتری)	۱
۰/۲۱۳**	ایجاد فرصت برای تعامل اعضای هیأت علمی با فارغ‌التحصیلان دکتری	۲
۰/۱۷۸**	ایجاد فرصت برای آشنایی کامل با روحیات متقاضی قبل از استخدام	۳
۰/۱۸۰**	انجام قسمتی از فعالیت‌های پژوهشی از این طریق با کیفیت مناسب	۴
۰/۲۱۵***	ایجاد انگیزه در متقاضی جذب با اعطای مدرک فوق‌دکتری ***، ** و * معنادار در سطح اطمینان ۹۹، ۹۵ و ۹۰ درصد	۵

جدول ۹. معیارهای مربوط به مؤلفه تحلیل شغل

اهمیت نسبی	معیار	ردیف
۰/۲۴۲***	فراموش کردن تدریجی شغل محوری به ویژه در سازمان‌های پیچیده با فناوری‌های درهم تنیده	۱
۰/۲۶۱***	رویکرد به سرانجام‌گرایی <sup>۱</sup> تا انجام کار خاص	۲

## 1. Result-oriented

اهمیت نسبی	معیار	ردیف
۰/۲۳۱***	گریز از انجام کار براساس شرح وظایف	۳
۰/۲۶۶***	رویکرد به شایستگی محوری و نقش شایسته فرد در تحقق اهداف سازمانی	۴

\*\*\*، \*\* و \* معنادار در سطح اطمینان ۹۹، ۹۵ و ۹۰ درصد

همان طور که دیده می‌شود، اکثر معیارهای به‌دست‌آمده از مطالعات کتابخانه‌ای و تجربیات دیگر سازمان‌ها از نظر آماری معنادار هستند. پس از تعیین وزن هر یک از معیارها، می‌توان مقدار اهمیت هر مؤلفه کلیدی را با استفاده از رابطه زیر محاسبه کرد (کرامر، ۱۳۸۸، صص ۱۴-۵۰):

$$QI = I_k \cdot 0.5 \cdot \left[ \frac{\sum_{j=1}^J r_{jk} \cdot w_{jk}}{\sum_{j=1}^J w_{jk}} + 1 \right] \quad (2) \quad QI = \text{شاخص اهمیت؛}$$

$I_k$  = اهمیت نسبی مؤلفه کلیدی  $k$ م در میان دیگر مؤلفه‌های کلیدی؛

$r_{jk}$  = رتبه ملاک  $k$ م از وجه  $k$ م؛

$w_{jk}$  = اهمیت ملاک  $k$ م از وجه  $k$ م.

در رابطه (۲-۳)،  $QI$  عددی بین صفر و یک خواهد بود؛ لذا هر چه مقدار آن به یک نزدیک‌تر شود، اهمیت بیش‌تر آن وجه را در میان دیگر وجوه نشان خواهد داد. از سوی دیگر اگر مقدار این شاخص کم‌تر از ۰/۵ باشد، مؤلفه در مدل بی‌اهمیت تلقی می‌شود. جدول ۱۰ مقادیر به‌دست‌آمده  $QI$  را از بیش‌ترین به کم‌ترین مقدار نشان می‌دهد:

جدول ۱۰. شاخص اهمیت مؤلفه‌های کلیدی مدل جذب

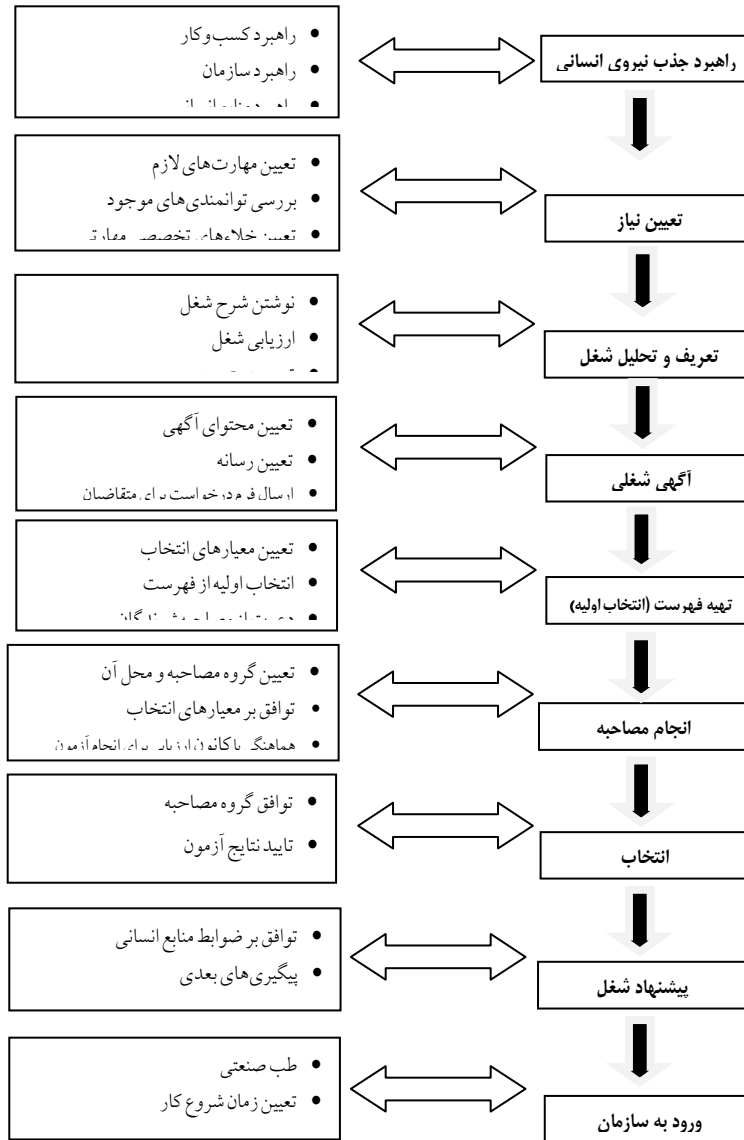
مؤلفه کلیدی	مقدار $QI$ محاسبه‌شده
راهبرد جذب	۰/۹۵
نیازسنجی نیروی انسانی	۰/۸۴
تحلیل شغل	۰/۸۵
تامین نیروی انسانی	۰/۸۲
استخدام	۰/۷۷

همان طور که دیده می‌شود، تمام این مؤلفه‌های کلیدی از نظر شاخص اهمیت بالاتر از ۰/۵ هستند که به معنای اهمیت آن‌ها در فرایند جذب است. از سوی دیگر، مؤلفه‌های کلیدی به ترتیب شاخص اهمیت عبارت‌اند از راهبرد جذب، نیازسنجی نیروی انسانی، تحلیل شغل، تامین نیروی انسانی و استخدام. به این ترتیب در طراحی مدل جذب به سازمان‌های دانشی توجه شده است.



### مدل استاندارد- علمی فرایند جذب

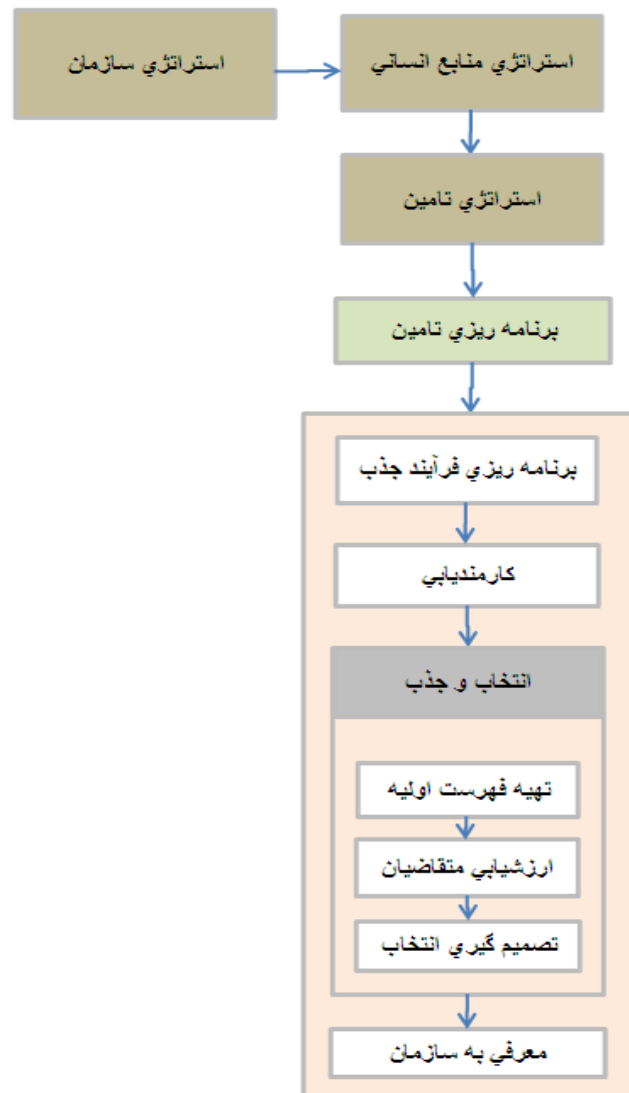
برای طراحی مدل مناسب و منطبق با سازمان‌های دانشی، علاوه بر توجه به معیارهای به دست آمده از پرسش‌نامه، منابعی متعدد بررسی شدند که می‌توان به کتاب‌های مرجع منابع انسانی مانند ماتیس (۲۰۰۶) و آرمسترانگ (۲۰۰۶) اشاره کرد:



شکل ۱۰. فرایند استاندارد علمی کارمندیابی و جذب (بامفیلد، ۲۰۰۳، ص ۲۱)

### مدل مفهومی بومی‌شده فرایند انتخاب و جذب کارکنان

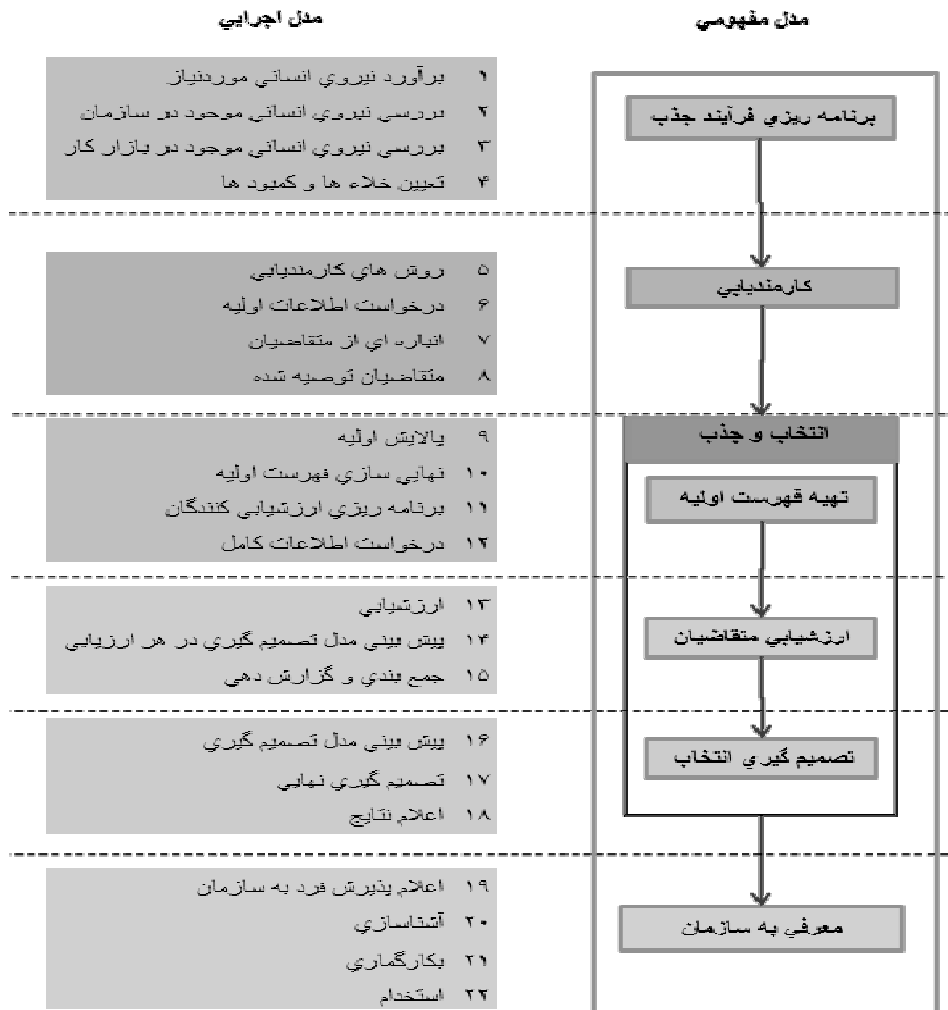
سرفصل‌های راهبردی تهیه‌شده، یافته‌های مطالعات و فرایند استاندارد جذب مبنای تهیه مدل مفهومی قرار گرفتند تا بتوان به کمک آن‌ها به سمت فرایند مطلوب حرکت کرد (شکل ۳):



شکل ۳. مدل مفهومی بومی‌شده فرایند جذب

### مدل اجرایی جذب

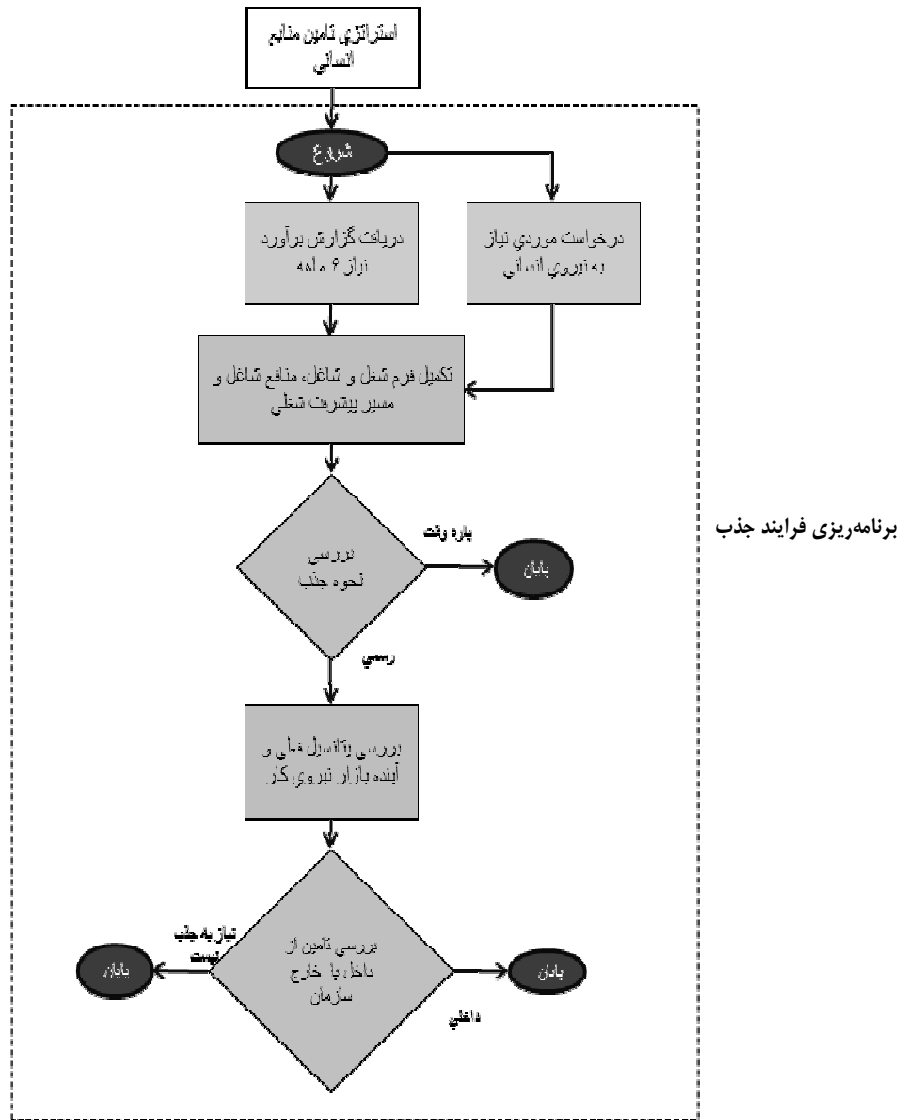
قبل از طراحی فرایند مطلوب، مدل مفهومی جذب و انتخاب کارکنان به صورتی کاربردی و اجرایی بازتعریف شد و سرفصل‌های اجرایی موجود در جذب و انتخاب کارکنان از مدل مفهومی استخراج شدند. برای بومی کردن این مدل وضع موجود جذب در نظر گرفته شد. در مرحله بعد مفاهیم و فعالیت‌های موجود در مدل اجرایی، به همراه وابستگی عناصر به هم، مبنای طراحی فرایند مطلوب جذب قرار گرفت (شکل ۴).



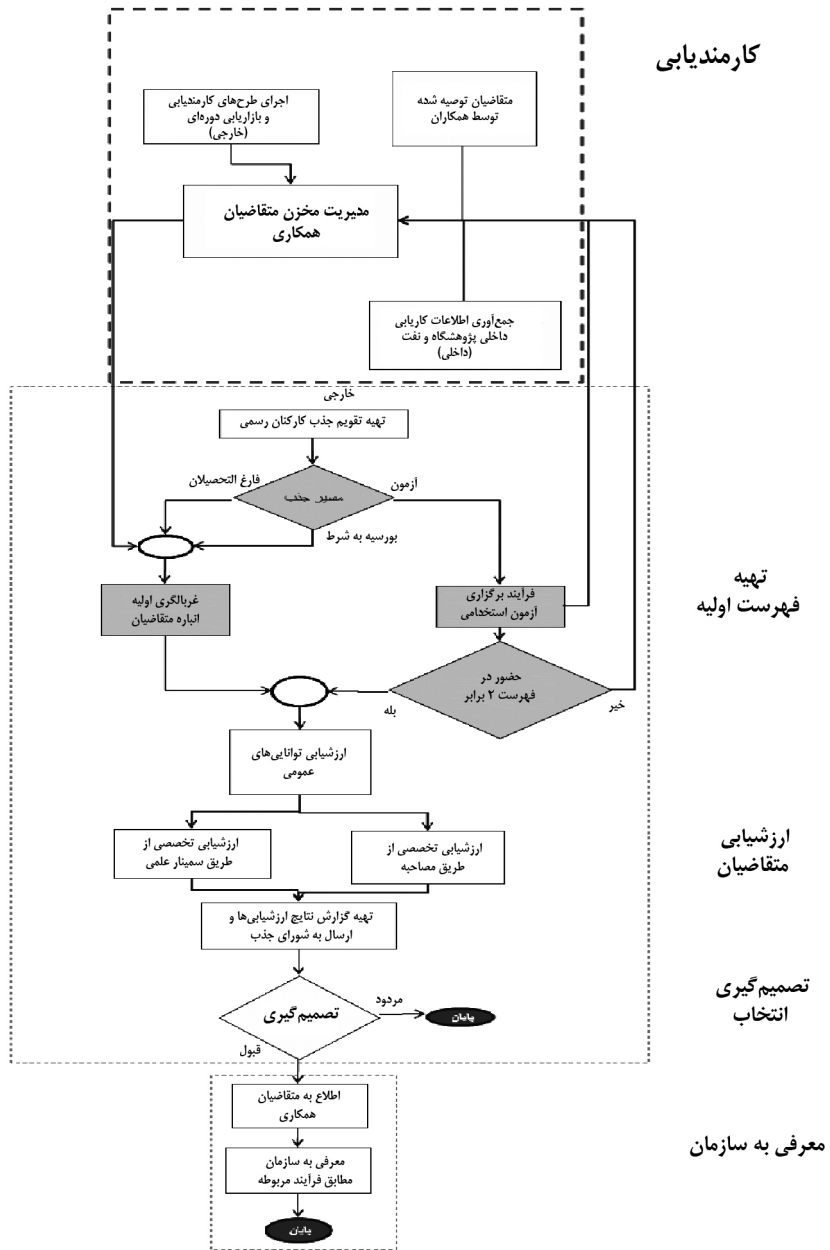
شکل ۴. مدل اجرایی انتخاب و جذب کارکنان

### مدل فرایند برنامه‌ریزی جذب

با توجه به منابع، پیشینه تحقیق، مطالعات تطبیقی، دستورالعمل و مقررات و نظرات کارشناسان، فرایند مطلوب برنامه‌ریزی و انتخاب در سطح کلی طراحی شد.



شکل ۵: مدل مطلوب فرایند برنامه‌ریزی جذب کارکنان دانشی



شکل ۶. مدل مطلوب فرایند انتخاب و جذب نیروی انسانی

## کاربردهای نتایج مطالعه

نتیجه دستاوردهای این مطالعه، علاوه بر بازنگری فرایند جذب، در زمینه‌های زیر کاربرد دارد و مسئولان باید به آن توجه کنند:

کاهش نقاط ضعف و استفاده حداکثری از نقاط قوت در حوزه منابع انسانی و دیگر حوزه‌های مرتبط با آن با به کارگیری نیروی کار مناسب و جدید؛

استفاده اثربخش و کارا از سمت‌های بلا تصدی با توجه به محدود بودن آنها؛

جبران محدودیت‌های ناشی از ویژگی‌های رسمی - دولتی کارکنان و عدم سهولت در حذف و جایگزینی کارکنان نامناسب با نیروی کار مناسب؛

به کارگیری کارکنان با کیفیت با توجه به مشخصه‌های محیط داخلی (همچون: راهبردها، وظایف و مأموریت‌ها، فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های شغلی و وظیفه‌ای، انتظارات مدیران و...) و محیط بیرونی (مشتریان، رقبا، نیاز صنعت، ذی‌نفعان، فن‌آوری و...)؛

تغییر فرهنگ سازمانی از راه ورود کارکنان جدید با ویژگی‌ها و نگرش‌های مورد نظر؛

پیشگیری از بروز مشکلات و بحران‌های سازمانی در حوزه منابع انسانی مانند: تعارض، کاهش انگیزه، نهادینه و مستند نشدن دانش و تجربیات، فرار مغزها و...؛

فراهم کردن گزینه‌های مناسب برای جایگزینی کارکنان در آستانه بازنشستگی؛

فراهم کردن منبعی مناسب از کارکنان متقاضی استخدام و انتخاب آن‌ها برای تحقق هرچه بیش‌تر راهبرد توسعه منابع انسانی به عنوان عاملی پشتیبانی‌کننده؛

تعیین ویژگی‌های فردی و سازمانی برای کارکنان دانشی برای طراحی ابزارها، روش‌ها و فرایندهای مناسب برای اندازه‌گیری آنها؛

به کارگیری نتایج این طرح در دیگر حوزه‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی همچون استخدام، ارزیابی، ارتقا، نظام‌های جبرانی و....

## نتیجه

سازمان‌های آینده نیازمند دقت و توجه به خط مشی‌های جدید منابع انسانی هستند و باید به افراد کمک کنند تا برای تسلط بر محیط چالشی اقتصاد جهانی مهارت‌هایی جدید پیدا کنند و برای موفقیت در رقابت به شکلی مؤثر به جذب، نگهداری، تشویق و استفاده کارآمد از زیرک‌ترین و مستعدترین افراد پردازند. چون عده‌ای از کارکنان به دلایل مختلف از جمله

کوچک کردن سازمان، تنش‌های محیط کار و یا نبود تعهد از شرکت بیرون می‌روند و دیگر بر نمی‌گردند و نمی‌خواهند سرمایه استعداد خود را در جایی خرج کنند که بازده کافی ندارد، توجه به مسایل انسانی از اولویت‌های مدیران است. در این رابطه پیشنهادهای زیر برای هدایت امور منابع انسانی و طرح‌های مطالعاتی منابع انسانی ارائه می‌شوند:

در مسأله جذب نیرو فرضیه قدیمی «بزرگ‌تر بهتر است» جای خود را به فرضیه «کوچک‌تر زیبا و نرمش‌پذیرتر است» داده است و هر روز میل به داشتن سازمان‌های فربه جای خود را به سازمان‌های لاغر و چابک می‌دهد؛

ترکیب نیروی انسانی یعنی این که چه قسمتی به عنوان هسته اصلی به کارکنان رسمی و دانشی واگذار و چه قسمتی برون‌سپاری یا به کارکنان موقت واگذار شود؛

استقرار مدیریت عملکرد قوی تا با تعیین نقاط قوت و یا کاستی‌های مهارتی و تخصصی اطمینان یافت که از توان موجود نیروی انسانی کامل استفاده می‌شود؛

انجام مصاحبه‌های روان‌شناختی در انتخاب شغل متناسب با علایق، توانایی‌ها و استعداد کارکنان بهترین پیش‌بینی‌کننده عملکرد شغلی است؛

در سازمان‌های دانشی ابتدا باید قابلیت‌های محوری شناسایی و شایستگی‌های فعلی کارکنان مشخص شوند و سپس خلأ کاری تعیین و برای آن نیرو جذب شود؛

حقوق، مزایا و پرداخت یکی از عوامل مقایسه‌ای متقاضیان شغل است. سازمان‌ها باید راهکارهایی برای افزایش مقدار پرداخت به ویژه در بدو استخدام بیاندیشند؛

ایجاد تسهیلات در فرایند استخدام: در اکثر شرکت‌های داخلی و خارجی فرد بدون تشریفات خاص وارد می‌شود و، به جای جذب دائم، از ابتدا با انعقاد قرارداد به ارزیابی فرد در دوران موقت می‌پردازند؛

رویکرد به کوچک کردن «گنجه پر از نیروی انسانی ذخیره»: سازمان‌ها درصدد جذب بهترین‌ها هستند و به جای جذب و نگهداری نیروی انسانی به معنی عام به شناسایی و تشکیل بانک اطلاعات از نیروی انسانی توانمند در بازار کار می‌پردازند؛

یکی از اصول علمی در مدیریت سازمان‌های دانشی در اختیار داشتن فرصت برای جذب بهترین‌هاست. لازمه این کار پیش‌بینی کم‌تر از نیاز است تا ضمن کاهش هزینه‌ها بتوان به جذب بهترین‌ها پرداخت؛

راهبرد سازمان‌های دانشی کم‌تر از سمت سازمانی بر جذب نیروی انسانی تمرکز دارد و

«استخدام موقعیتی» براساس توانمندی‌های فرد از راهبردهای کلیدی سازمان‌ها در عصر دانش است؛

گروه تخصصی فعال برای شکار افراد با ویژگی خاص، به ویژه در سطوح مدیریتی، برای استفاده از فرصت‌های پیش‌آمده مانند انحلال، ادغام و یا انتقال تشکیل می‌شود؛  
منوی استخدام، توسعه بانک ذخیره متقاضیان، برپایی نمایشگاه‌های جذب و ایجاد دفتر در دانشگاه‌ها، مذاکره و مکاتبه با سفارت‌خانه‌ها، ایجاد ارتباط با همکاران قبلی، در نظر گرفتن پاداش برای همکاران معرف، انعقاد قرارداد با سازمان‌های همکار برای معرفی متقابل متقاضیان مازاد استخدام، درج آگهی در بولتن‌ها، استفاده از مشاوران استخدام و روش‌های ترکیبی دیگر در شناسایی افراد برتر در نظر گرفته شوند؛

انعقاد قرارداد با دانشگاه‌های معتبر برای ارتقای تحصیلی کارکنان، بورس تحصیلی، انجام کارآموزی دانشجویی، انجام پایان‌نامه کارشناسی ارشد و دکتری و به طور کلی نزدیکی با دانشگاه‌های معتبر و یا حتی انجام پروژه مشترک صنعت توصیه می‌شود؛

مهیا کردن فرصت برای کارکنان داخلی که در تقویت روحیه همکاری کارکنان و نیز جلوگیری از صرف هزینه‌های سنگین تربیت نیروی انسانی تأثیری فراوان دارد؛  
ارایه سمینار با هدف آشنایی بیش‌تر با توانمندی‌های فرد، امکان ارزیابی همگانی و نیز توجه به جنبه‌های روحی، روانی و مدیریتی فرد در اداره جلسه برای فارغ‌التحصیلان فوق‌لیسانس و دکتری؛

معرفی ویژگی‌های مشاغل، محدودیت‌های احتمالی، تشریح واقع‌بینانه و تصویر دقیق و روشن از واقعیت‌های موجود مانند حقوق و مزایا، امکانات رفاهی، پیشرفت شغلی، فرصت‌های ارتقا و....



## منابع و مأخذ

۱. آرمسترانگ، م. (۱۳۸۱)، *مدیریت منابع انسانی (راهنمای عمل)*، ترجمه اعرابی، س. م. و ایزدی، د.، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، صفحات ۲۳۶ و ۲۷۱.
۲. پژوهشگاه صنعت نفت (۱۳۸۵)، *گزارش برنامه راهبردی پژوهشگاه صنعت نفت*.
۳. \_\_\_\_\_ (۱۳۸۵)، *گزارش پروژه طرح ارتقاء و بهبود فرایندهای مدیریت تحقیق و توسعه در پژوهشگاه گاز، منابع انسانی در شرکت‌های بزرگ نفتی، stat oil*، نیروژ، FP فرانسه و GTI آمریکا.
۴. شرکت ملی نفت ایران، اداره تامین نیروی انسانی (۱۳۸۲)، *گزارش پروژه بررسی علل انصراف پذیرفته‌شدگان نهایی آزمون‌های استخدامی سال‌های ۸۰ و ۸۱ (ممتاز و غیر ممتاز)*.
۵. شرکت ملی نفت ایران، اداره تامین نیروی انسانی (۱۳۸۲)، *گزارش پروژه بررسی شیوه‌های بهبود کارایی در سطح شرکت ملی نفت ایران*.
۶. \_\_\_\_\_ (۱۳۸۳)، *گزارش پروژه تهیه و تدوین روش آزمون و مصاحبه جهت یکسان‌سازی فرایند جذب در سطح شرکت ملی نفت*.
۷. \_\_\_\_\_ (۱۳۸۵)، *گزارش ارزیابی و بررسی وضعیت نیروی انسانی جذب شده در شرکت ملی نفت ایران طی برنامه اول توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی*.
۸. \_\_\_\_\_ (۱۳۸۶)، *گزارش پروژه تجزیه و تحلیل آماری آزمون استخدامی سال ۱۳۸۵ شرکت ملی نفت ایران از نظر شاخص‌های سنجش و اندازه‌گیری*.
۹. \_\_\_\_\_ (۱۳۸۱)، *گزارش پروژه مطالعاتی شناسایی تامین نیروی انسانی در داخل و خارج*.
۱۰. کرامر، د. (۱۳۸۸)، *تحلیل پیشرفته داده‌های کمی در علوم رفتاری و اجتماعی*، ترجمه حجت‌آبادی، پرویز صباحی، هوشنگ طالبی و مریم حلی‌ساز، تهران، انتشارات روان‌شناسی و هنر.
۱۱. معاونت منابع انسانی و مدیریت (۱۳۸۶)، *گزارش مطالعه نگاهی به فعالیت‌های نفتی و*

- مدیریت منابع انسانی در شرکت نفتی آرامکو، وزارت نفت، وزارت نفت. صفحات ۱۴-۵۰.
12. Acer Team Report (2010). Retrieved from [www.accel-team.com/human\\_resource/hrm-03html](http://www.accel-team.com/human_resource/hrm-03html).
  13. Armstrong, M. (2006). *Human resource management practice*. UK: Cambridge University Press, 409-439.
  14. Bamfield, P. (2003). *Research and development management in the chemical and pharmaceutical industry*. Weinheim, Germany: Willey-VCH Verlag GmbH & CO., 21.
  15. DeNisi, A. S., & Griffin, R. W. (2008). *Human resource management*. 3rd Edition, Boston, New York: Houghton Mifflin Company, 311.
  16. Levesque, L. L. (2005). Opportunistic hiring and employee fit. *Human Resource Management, 16*(3), 366-90.
  17. Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human resource management*. USA: Thomson South-Western, 47.
  18. Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). How to fill the talent gap: Global companies face a perfect storm when it comes to finding the employees the need. *The Wall Street Journal Online*, 14.
  19. Shwiff, K. (2007). *Hiring people: Recruit and keep the brightest stars*. USA: Hylas Publishing, 3.