

# جذب و استخدام داده محور

شاخص ها و ابزارها



فرایند

# جذب و استخدام داده محور

## فرایند انتخاب

معیار: نرخ جابجایی کاندیدها در مراحل مختلف جذب

## تصمیم‌گیری

معیار: نرخ پذیرش پیشنهاد کاری

## آنبوردینگ

ابزار: زمان بهره‌وری

## ارزیابی

معیار: نرخ گردش مالی ماه اول، نرخ گردش مالی سال اول، نرخ استعفای سال اول، رضایت مدیر استخدامی

## تجزیه و تحلیل نیازهای سازمانی

ابزار: ماتریس مهارت‌ها

## تایید درخواست شغل

## جذب برای پوزیشن‌های خالی

ابزار: تجزیه و تحلیل شغل

## معیارها و روش‌های انتخاب

داده‌ها: اثربخشی روش انتخاب

## جستجو و جذب

داده‌ها: نرخ دریافت رزومه (برای هر فرصت شغلی)، میزان اثربخشی کانال‌های استخدامی

راهکارهای منابع انسانی هفت سنگ

صدای همکاران خود را بشنوید





## مقدمه:

استخدام های بد همیشه پرهزینه هستند. و با توجه به اینکه سازمان ها با چالش های بی سابقه ای روبرو هستند، جایی برای خطا وجود ندارد.

بنابراین چگونه می توانید در رقابت برای جذب و استخدام استعدادها پیروز شوید و افراد مناسب را برای کمک به سازمان خود در رسیدن به اهداف استراتژیک خود بیابید؟

در این راهنما، فرآیند 9 مرحله ای جذب استعداد شامل ابزارها، داده ها و معیارهایی را که برای بهینه سازی آن برای سازمان خود نیاز دارید، به اشتراک می گذاریم. به خاطر داشته باشید استعدادیابی یک هنر و یک علم (داده) است.



## مهارت های موجود را با ماتریس مهارت ها ترسیم کنید

با داشتن یک برند کارفرمای قوی، احتمالاً از قبل ایده خوبی از آنچه برای یک تناسب فرهنگی خوب لازم است، دارید.

با این حال، اگر 100% مطمئن نیستید که کدام مهارت ها باید در درخواست شغلی گنجانده شوند، ایجاد یک ماتریس مهارت می تواند کمک کننده باشد.

ماتریس مهارت ها به شما امکان می دهد مهارت های مورد نیاز، موجود و گمشده در یک تیم را تجسم کنید. برای اطلاع از نحوه ایجاد ماتریس مهارت ها در 4 مرحله به صفحه بعدی بروید.

## قدم اول:

## تجزیه و تحلیل نیازهای سازمانی

تحلیل نیازهای سازمانی پایه و اساس استراتژی استخدام شماست.

در طول تجزیه و تحلیل نیازها، شما مأموریت، چشم انداز، اهداف و ارزش های سازمان خود را با مهارت های جدیدی که می خواهید به یک تیم اضافه کنید، ترکیب می کنید.

در صورتی که تناسب خوبی هم از نظر فرهنگ و هم از نظر مهارت وجود داشته باشد، استخدام جدید شما می تواند به نرخ گردش مالی 1 ساله شما اضافه شود.



## ابزار ماتریس مهارت ها

### 1: مهارت های مربوطه را تعریف کنید:

تیمی را که برای آن استخدام می کنید تجزیه و تحلیل کنید. فهرستی از مهارت ها و شایستگی های مورد نیاز تیم برای دستیابی به اهدافش تهیه کنید.

	محمد علوی		الهه رضایی	
	مهارت	علاقه	مهارت	علاقه
تولید محتوای تخصصی	(0,0)	0	(0,0)	0
سوشال مدیا	(0,0)	1	(0,0)	1
طراحی گرافیک	(3,3)	1	(0,0)	0
UI/UX	(1,0)	0	(0,0)	0

نرخ مهارت بعنوان (x,y) مطرح شده که در آن:  
X = سطح مهارتی فرد مورد نظر  
Y = سطح مسئولیت پذیری برای بکارگیری مهارت

### 2: اعضای تیم را در سطوح مهارت فعلی ارزیابی کنید

نکته کلیدی این است که این کار را در مقیاس عددی انجام دهید تا نتایج به راحتی قابل درک و مقایسه باشند.

به عنوان مثال، می توانید از این مقیاس چهار نقطه ای استفاده کنید:

- بدون قابلیت
- سطح پایه توانایی
- سطح توانمندی متوسط
- سطح پیشرفته توانایی

می توانید از اعضای تیمی که استخدام می کنید بخواهید مهارت های خود را ارزیابی کنند، اما این همیشه قابل اعتماد نیست: یک ابزار بازخورد 360 درجه بینش بهتری را ارائه می دهد.



## ابزار ماتریس مهارت ها

**3: علاقه اعضای تیم به وظایف را مشخص کنید:**

اگر یکی از اعضای تیم به کاری که در آن مهارت دارد علاقه مند نباشد، ماتریس مهارت شما ممکن است نشان دهد که یک شایستگی در تیم وجود دارد. با این حال، اگر فرد تمایلی به انجام وظیفه نداشته باشد، شما همچنان به بن بست خواهید رسید. به همین دلیل مهم است که علاقه را درج کنید، که می توانید آن را به عنوان علاقه (1) یا عدم علاقه (0) اندازه گیری کنید.

**4: این اطلاعات را در ماتریس مهارت ها بگنجانید**

شما اکنون تمام اطلاعات مورد نیاز برای ایجاد یک ماتریس مهارت ها را دارید که شکاف های مهارتی را در تیم تجسم می کند.



## از درخواست شغل به عنوان منبع داده استفاده کنید:

فرم درخواست شغل اغلب در سیستم ردیابی متقاضی کاریابی (ATS) یا سیستم اطلاعات منابع انسانی (HRIS) شما ساخته می شود.

یکی از مزایای مهم فرم های درخواست شغل دیجیتال شده این است که می توانند ورودی عالی برای تصمیم گیری مبتنی بر داده با استفاده از معیارها و تجزیه و تحلیل باشند.

## قدم دوم:

## تایید درخواست شغل

این نقطه شروع فرآیند استخدام است. درخواست شغل اغلب به شکل یک سند حاوی اطلاعات ضروری در مورد شغل است. سپس برای تایید به مدیر مستقیم و مدیر یا معاون مربوطه ارائه می شود.

این سند معمولا شامل موارد زیر است:

- چرا این موقعیت شغلی مورد نیاز است؟
- این یک موقعیت شغلی جدید است یا قبلا در سازمان وجود داشته است؟
- مدیر مربوطه استخدام چه کسی است؟
- وظایف شغلی
- حقوق و مزایا



قدم سوم:

## جذب برای پوزیشن خالی

این مهم ترین مرحله در کل فرآیند جذب و استخدام است. در اینجا شما تجزیه و تحلیل شغل را انجام می دهید تا تمام اطلاعات مورد نیاز برای استخدام موفق را جمع آوری کنید.

متأسفانه، تجزیه و تحلیل کامل زمان می برد و ممکن است جدول زمانی استخدام را به تاخیر بیندازد.

اما آیا گرفتن چنین تصمیم بالقوه پرهزینه‌ای بدون اطلاعات صحیح ارزش صرفه‌جویی در زمانی را دارد که با نادیده گرفتن آن صرفه‌جویی می‌کنید؟





## ابزار: آنالیز شغل

- شرح شغل شامل تمام مهارت های مورد نیاز (به ماتریس مهارت ها مراجعه کنید)، شایستگی ها و فعالیت های روزانه برای شغل است.
  - مشخصات فردی که صلاحیت ها، مهارت ها، تجربه و دانش، و هر معیار انتخاب دیگری را که به سازمان شما مرتبط است، توصیف می کند. اطمینان حاصل کنید که بین چیزهای ضروری و جذاب تفاوت قائل شوید. با استفاده از این اطلاعات، می توانید یک کاندیدای مناسب ایجاد کنید.
  - چارچوب شایستگی که شایستگی های مورد نیاز برای شغل را فهرست می کند. این به ایجاد مشخصات فردی کمک می کند و مبنایی برای ارزیابی عملکرد استخدام کنندگان جدید تشکیل می دهد.
- "بدون داده، شما فقط یک فرد هستید که نظری درباره موضوعی دارید." این نقل قول W. Edwards Deming است.
- اما این فقط به معنای داشتن اطلاعات نیست. شما به اطلاعات درست نیاز دارید.
- بنابراین تجزیه و تحلیل شغل باید شامل چه مواردی باشد؟



## قدم چهارم:

# معیارها و روش های انتخاب

عوامل متعددی در تعیین معیارها و روش های انتخاب نقش دارند.

استخدام برای پوزیشن های خالی سازمان نقش زیادی در تعیین روش انتخاب دارد. عملکرد همچنین یک عامل کلیدی است:

یک آزمون توانایی ذهنی عمومی (GMA)، مصاحبه های ساختاریافته و آزمون های نمونه کار احتمالاً برای انتخاب یک حسابدار جوان کافی است، اما رویکرد کاملاً متفاوتی برای انتخاب یک مدیر مالی لازم است.

روش های انتخاب چقدر موثر هستند؟ این موضوع مدتهاست موضوع مطالعه بوده است. در اینجا 10 روش برتر که بر اساس 85 سال تحقیق می توانند عملکرد کلی شغلی خوب را پیش بینی کنند، آورده شده است.

1. نمونه کار تست
2. آزمون های GMA
3. مصاحبه استخدومی (ساختار یافته)
4. رتبه بندی همتایان
5. آزمون های دانش شغلی
6. روش های امتحان شغل
7. تست های صداقت
8. مصاحبه استخدومی (بدون ساختار)
9. تست های ارزیابی
10. اندازه گیری داده های بیوگرافی



## نرخ تعیین وضعیت کارجویان

تعداد درخواست های شغلی کاندیدها

تعداد کل داوطلبانی که فرایند درخواست رو آغاز کرده اند

## اثربخشی کانال های جذب (منبع های جذب)

تعداد کاندیدهای منتخب هر کانال (منبع)

مجموع رزومه های دریافتی (اپلیکیشن فرم های تکمیل شده)

## هزینه هر کانال (منبع) جذب

هزینه های تبلیغات و اطلاع رسانی هر کانال (منبع)

رزومه یا کاندیدها یا اپلیکیشن فرم های نهایی/استخدام شده

## قدم پنجم:

## جستجو و جذب

شما اکنون تمام اطلاعات مورد نیاز خود را در اختیار دارید و می دانید که از کدام روش ها استفاده می کنید. این بدان معناست که زمان آن فرا رسیده است که قابل مشاهده ترین و شناخته شده ترین بخش فرآیند کسب استعداد باشد: جستجوی نامزدها.

از اطلاعات جمع آوری شده در مراحل قبلی (و در صورت وجود، داده های تاریخی خودتان) برای تعیین بهترین ترکیب کانال ها استفاده کنید.

اندازه گیری اثربخشی کانال مطابق آنچه در سالهای گذشته مؤثر بوده، ممکن است در بازار کار فعلی کاملاً متفاوت بی اثر باشد. از سرمایه گذاری منابع در رویکردی که (دیگر) با این معیارها کار نمی کند خودداری کنید.



## قدم ششم: فرایند انتخاب

هنگامی که نامزدها شروع به درخواست کردند، زمان آن است که از روش های انتخابی خود استفاده کنید.

این بخش از فرآیند اکتساب استعداد شامل مصاحبه های پیش از انتخاب و سنتی، اما همچنین بررسی پیشینه، بررسی اعتبار و غیره است.

### نرخ جابجایی کاندیدها در مراحل مختلف

تعداد کاندیدهای با قابلیت بالای جذب در هر مرحله جذب

مجموع کاندیدهای وارد شده در همان مرحله جذب



## قدم هفتم: تصمیم‌گیری

اگر همه چیز طبق برنامه پیش رفته است، اکنون آماده هستید تا یک کاندیدای عالی برای پوزیشن مورد نظر انتخاب کنید و به آنها پیشنهاد بدهید. استعدادهای موجود در کارجویان را در نظر بگیرید! اما این جایی نیست که فرآیند جذب استعداد به پایان می‌رسد.

### نرخ پذیرش پیشنهاد

متأسفانه همه پیشنهادات حتی پس از مذاکره پذیرفته نمی‌شود. با معیار نرخ پذیرش پیشنهاد، می‌توانید عملکرد خود را در این زمینه پیگیری کنید. نرخ پذیرش پایین اغلب نشان‌دهنده مشکلات پرداخت‌ها است که می‌توان با بحث در مورد پرداخت زودتر در فرآیند استخدام از آن جلوگیری کرد.

### زمان بهره‌وری

زمان رسیدن به بهره‌وری، مدت زمانی است که طول می‌کشد تا استخدام‌های جدید بهره‌ور شوند. این زمان بین اولین روز استخدام و نقطه‌ای است که کارمند به طور کامل به سازمان کمک می‌کند.



### هزینه رسیدن به سطح بهره‌وری بهینه (OPL)

این معیار نشان دهنده هزینه‌های به روزرسانی کامل کارمند را اندازه‌گیری می‌کند. این معیار هزینه‌های ورود، هزینه‌های آموزشی، هزینه‌های سرپرستان و همکاران درگیر در آموزش در حین کار، و هر چیز دیگری را که برای سرعت بخشیدن به استخدام جدید ترتیب داده شده است، ترکیب می‌کند. معمولاً درصدی از حقوق کارمند نیز در این محاسبه لحاظ می‌شود تا زمانی که به 100% OPL برسند.

این، همراه با هزینه حقوق سالانه 33 درصدی که قبلاً ذکر شد، بر این نکته تأکید می‌کند که چرا فرآیند کسب استعداد صحیح ضروری است.



## نرخ جابجایی های ماه اول

کارکنانی که ظرف یک ماه سازمان را ترک کردند

تعداد کل استخدام ها

## نرخ جابجایی های سال اول

کارکنانی که در مدت 1 سال سازمان را ترک کردند

تعداد کل استخدام ها

## نرخ استعفای سال اول

کارکنانی که در مدت 1 سال سازمان را ترک کردند

تعداد کارمندان

## رضایت مدیر استخدام

تعداد استخدام شدگانی که عملکرد خوبی دارند

تعداد کل استخدام ها

## قدم نهم:

## ارزیابی

این یک فرصت عالی برای بررسی مجدد کاندیداها است. بپرسید که آیا شغل و سازمان با انتظارات مطابقت دارد یا خیر.

اگر ناهماهنگی از نظر ساختاری اتفاق بیفتد، می تواند نشان دهنده وجود مشکل در ارتباطات باشد یا اینکه مدیران به طور کامل از وعده های استخدام کنندگان آگاه نیستند.

معیارهای فرآیند استعدادیابی در مقاله ذکر شده است، اما این بدان معنا نیست که شما باید ردیابی داده ها را متوقف کنید. حتی پس از اینکه استخدام جدید شما در سطح بهره وری بهینه است، بینش هایی وجود دارد که می تواند به شما در بهبود استخدام کمک کند.



# نرم افزارهای منابع انسانی هفت سنگ



## ارائه دهنده نرم افزارهای:

سنجش تعلق سازمانی  
ارزیابی عملکرد 360 درجه  
سنجش سبک رهبری LPI  
تحلیل داده های منابع انسانی  
برگزاری کلاس های کوچینگ و تحلیل داده

۰۲۱۹۱۰۳۹۰۳۹



[www.7Sangteam.ir](http://www.7Sangteam.ir)



تهران، چهار راه جهان کودک، خیابان سپر، پلاک ۱۷ واحد ۴

