



جمهوری اسلامی ایران
Islamic Republic of Iran
سازمان ملی استاندارد ایران

Iranian National Standardization Organization



استاندارد ملی ایران
۱۷۶۰۱
چاپ اول
۱۳۹۶

INSO
17601
1st Edition
2018

Identical with
ISO 30405:
2016

مدیریت منابع انسانی – استخدام – راهنما

Human resource management —
Recruitment- Guidelines

ICS: 03.100.30

استاندارد ملی ایران شماره ۱۷۶۰۱ (چاپ اول): سال ۱۳۹۶

سازمان ملی استاندارد ایران

تهران، ضلع جنوب غربی میدان ونک، خیابان ولیعصر، پلاک ۲۵۹۲

صندوق پستی: ۱۴۱۵۵-۶۱۳۹ تهران - ایران

تلفن: ۵-۸۸۸۷۹۴۶۱

دورنگار: ۸۸۸۸۷۱۰۳ و ۸۸۸۸۷۰۸۰

کرج، شهر صنعتی، میدان استاندارد

صندوق پستی: ۳۱۵۸۵-۱۶۳ کرج - ایران

تلفن: ۸-۳۲۸۰۶۰۳۱ (۰۲۶)

دورنگار: ۳۲۸۰۸۱۱۴ (۰۲۶)

رایانامه: standard@isiri.gov.ir

وبگاه: <http://www.isiri.gov.ir>

Iranian National Standardization Organization (INSO)

No. 2592 Valiasr Ave., South western corner of Vanak Sq., Tehran, Iran

P. O. Box: 14155-6139, Tehran, Iran

Tel: + 98 (21) 88879461-5

Fax: + 98 (21) 88887080, 88887103

Standard Square, Karaj, Iran

P.O. Box: 31585-163, Karaj, Iran

Tel: + 98 (26) 32806031-8

Fax: + 98 (26) 32808114

Email: standard@isiri.gov.ir

Website: <http://www.isiri.gov.ir>

به نام خدا

آشنایی با سازمان ملی استاندارد ایران

سازمان ملی استاندارد ایران به موجب بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب بهمن ماه ۱۳۷۱ تنها مرجع رسمی کشور است که وظیفه تعیین، تدوین و نشر استانداردهای ملی (رسمی) ایران را به عهده دارد.

تدوین استاندارد در حوزه‌های مختلف در کمیسیون‌های فنی مرکب از کارشناسان سازمان، صاحب‌نظران مراکز و مؤسسات علمی، پژوهشی، تولیدی و اقتصادی آگاه و مرتبط انجام می‌شود و کوششی همگام با مصالح ملی و با توجه به شرایط تولیدی، فناوری و تجاری است که از مشارکت آگاهانه و منصفانه صاحبان حق و نفع، شامل تولیدکنندگان، مصرف‌کنندگان، صادرکنندگان و واردکنندگان، مراکز علمی و تخصصی، نهادها، سازمان‌های دولتی و غیردولتی حاصل می‌شود. پیش‌نویس استانداردهای ملی ایران برای نظرخواهی به مراجع ذی‌نفع و اعضای کمیسیون‌های مربوط ارسال می‌شود و پس از دریافت نظرها و پیشنهادهای در کمیته ملی مرتبط با آن رشته طرح و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی (رسمی) ایران چاپ و منتشر می‌شود.

پیش‌نویس استانداردهایی که مؤسسات و سازمان‌های علاقه‌مند و ذی‌صلاح نیز با رعایت ضوابط تعیین شده تهیه می‌کنند در کمیته ملی طرح، بررسی و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی ایران چاپ و منتشر می‌شود. بدین ترتیب، استانداردهایی ملی تلقی می‌شود که بر اساس مقررات استاندارد ملی ایران شماره ۵ تدوین و در کمیته ملی استاندارد مربوط که در سازمان ملی استاندارد ایران تشکیل می‌شود به تصویب رسیده باشد.

سازمان ملی استاندارد ایران از اعضای اصلی سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO)^۱، کمیسیون بین‌المللی الکتروتکنیک (IEC)^۲ و سازمان بین‌المللی اندازه‌شناسی قانونی (OIML)^۳ است و به عنوان تنها رابط^۴ کمیسیون کدکس غذایی (CAC)^۵ در کشور فعالیت می‌کند. در تدوین استانداردهای ملی ایران ضمن توجه به شرایط کلی و نیازمندی‌های خاص کشور، از آخرین پیشرفت‌های علمی، فنی و صنعتی جهان و استانداردهای بین‌المللی بهره‌گیری می‌شود.

سازمان ملی استاندارد ایران می‌تواند با رعایت موازین پیش‌بینی شده در قانون، برای حمایت از مصرف‌کنندگان، حفظ سلامت و ایمنی فردی و عمومی، حصول اطمینان از کیفیت محصولات و ملاحظات زیست‌محیطی و اقتصادی، اجرای بعضی از استانداردهای ملی ایران را برای محصولات تولیدی داخل کشور و/یا اقلام وارداتی، با تصویب شورای عالی استاندارد، اجباری کند. سازمان می‌تواند به منظور حفظ بازارهای بین‌المللی برای محصولات کشور، اجرای استاندارد کالاهای صادراتی و درجه‌بندی آن را اجباری کند. همچنین برای اطمینان بخشیدن به استفاده‌کنندگان از خدمات سازمان‌ها و مؤسسات فعال در زمینه مشاوره، آموزش، بازرسی، ممیزی و صدور گواهی سیستم‌های مدیریت کیفیت و مدیریت زیست‌محیطی، آزمایشگاه‌ها و مراکز واسنجی (کالیبراسیون) وسایل سنجش، سازمان ملی استاندارد این‌گونه سازمان‌ها و مؤسسات را بر اساس ضوابط نظام تأیید صلاحیت ایران ارزیابی می‌کند و در صورت احراز شرایط لازم، گواهینامه تأیید صلاحیت به آن‌ها اعطا و بر عملکرد آن‌ها نظارت می‌کند. ترویج دستگاه بین‌المللی یکاها، واسنجی وسایل سنجش، تعیین عیار فلزات گرانبها و انجام تحقیقات کاربردی برای ارتقای سطح استانداردهای ملی ایران از دیگر وظایف این سازمان است.

1- International Organization for Standardization

2- International Electrotechnical Commission

3- International Organization for Legal Metrology (Organisation Internationale de Metrologie Legals)

4- Contact point

5- Codex Alimentarius Commission

کمیسیون فنی تدوین استاندارد
«مدیریت منابع انسانی - استخدام - راهنما»

رئیس:	سمت و/یا محل اشتغال:
قلی پور، آرین (دکتری سیاستگذاری)	هیئت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
دبیر:	
محمداسماعیلی، ندا (دکتری مدیریت دولتی - منابع انسانی)	هیئت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
اعضا:	
آبروشن، علی (دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی)	رئیس HRD شرکت گلرنگ
احمدخان کرد، میلاد (کارشناسی ارشد منابع انسانی)	دانشجو
اشرفی، رامین (کارشناسی متالورژی)	مدیر منابع انسانی شرکت نصب نیرو
اصلانی، فرشاد (دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی)	کارشناس منابع انسانی شرکت پرداخت الکترونیک سامان
اندایش، علی (دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی)	رئیس سیستم ها شرکت فکور صنعت
بهبهانی، سارا (کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)	مسئول توسعه شرکت بهستان دارو
جهانی، حوریه (دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی)	دانشجو
حجاریان کاشانی، زهرا عقیفه (دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی)	مدیر عامل صندوق قرض الحسنه صدرا

کارشناس مسئول منابع انسانی شرکت نصب نیرو	حسن زاده، زکيه (دانشجوی دکتری مدیریت رفتار و منابع انسانی)
مدیر منابع انسانی شرکت حفاری و انرژی گستر پارس	حمیدی فر، مرجان (کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)
مدیر برنامه ریزی منابع انسانی گروه مپنا	دبیری، افشین (دکتری مدیریت منابع انسانی)
عضو انجمن صنفی مدیریت منابع انسانی	دهقان، منصور (دکتری مدیریت صنعتی)
کارشناس منابع انسانی سازمان امور اداری و استخدامی کشور	رزمی، علی (دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی)
مشاور منابع انسانی	رسولی، عطیه (دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی)
پژوهشگر دانشگاه تهران	رضوی الهاشم، بهراد (کارشناسی ارشد جامعه شناسی)
مدیر منابع انسانی شرکت ایران ایر تور	رمضانی، فرشته (کارشناسی ارشد آموزش)
مشاور منابع انسانی شرکت زیمنس	زند وکیلی، شیوا (کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)
سازمان استاندارد	سروری، فریده (کارشناسی ارشد میکروبیولوژی)
رئیس تشکیلات شرکت بیمه ایران	شفیع زاده، مریم (کارشناسی ارشد)
دانشجو	صالحی، زهرا سادات (دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی)
رئیس تشکیلات شرکت فکور صنعت	صبور طینت، امیر (دکترای منابع انسانی)
عضو انجمن صنفی مدیریت منابع انسانی	صفویه، حسین (کارشناسی ارشد)

مدیر منابع انسانی	طوطیان، گلنوش (کارشناسی ارشد)
مدیر منابع انسانی شرکت باران تلکام	طهماسبی، مریم (کارشناسی ارشد)
کارشناس منابع انسانی بانک تجارت	عابدینی، مریم (کارشناسی ارشد)
کارشناس منابع انسانی شرکت بورس اوراق بهادار تهران	عباسی، گیتا (کارشناسی ارشد منابع انسانی)
مدرس دانشگاه	فرخ، شیما (دکتری مدیریت استراتژیک)
مشاور منابع انسانی گروه سایپا	قائم پناه، محمد (کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)
کارشناس منابع انسانی گروه حاتم	قلی پور، مهشاد (کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات)
مدیر مجتمع فنی تهران	محجوب، جواد (کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی)
کارشناس منابع انسانی شرکت تامین سرمایه امید	مرادی، پریا (کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)
مشاور سازمان تامین اجتماعی	مشایخی، شروین (دکترای مدیریت)
کارشناس مدیریت عملکرد تجارت الکترونیک پارسین	نقدی، اعتبار (کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)
ویراستار:	
اداره کل استاندارد استان آذربایجان شرقی	سالک‌زمانی، مریم (کارشناس ارشد علوم تغذیه)

فهرست مندرجات

صفحه	عنوان
و	پیش‌گفتار
ز	۰ مقدمه
۱	۱ هدف و دامنه کاربرد
۱	۲ مراجع الزامی
۱	۳ اصطلاحات و تعاریف
۵	۴ خطوط راهنما برای استخدام
۵	۱-۴ کلیات
۶	۲-۴ مخزن بالقوه استعدادها
۷	۳-۴ مخزن استعدادها
۱۲	۴-۴ مخزن متقاضی
۱۲	۵-۴ داوطلبان برای ارزیابی بیشتر
۱۳	۶-۴ مدیریت داوطلب
۱۴	۷-۴ آشناسازی اولیه
۱۵	۸-۴ آشناسازی
۱۶	۵ سنجش، تحلیل و بهبود
۱۶	۱-۵ کلیات
۱۶	۲-۵ فرآیند اندازه‌گیری
۱۷	۳-۵ تحلیل نتایج
۱۷	۴-۵ بهبود
۱۸	پیوست الف (جهت اطلاع) برند کارفرما و استخدام
۲۱	پیوست ب (جهت اطلاع) سنجش‌های متداول برای استخدام
۲۳	پیوست پ (جهت اطلاع) ابزارهای رایج برای منبع‌یابی/استخدام/جست‌وجو
۲۵	پیوست ت (جهت اطلاع) ابزارهای رایج برای جریان کاری استخدام
۲۷	کتاب‌نامه

پیش‌گفتار

استاندارد «مدیریت منابع انسانی - استخدام - راهنما» که پیش‌نویس آن در کمیسیون‌های مربوط بر مبنای پذیرش استانداردهای بین‌المللی/منطقه‌ای به عنوان استاندارد ملی ایران به روش اشاره شده در مورد الف، بند ۷، استاندارد ملی ایران شماره ۵ تهیه و تدوین شده، در دوپست و سیزدهمین اجلاس کمیته ملی استاندارد مدیریت کیفیت مورخ ۱۳۹۶/۱۲/۱۴ تصویب شد. اینک این استاندارد به استناد بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب بهمن ماه ۱۳۷۱، به عنوان استاندارد ملی ایران منتشر می‌شود.

استانداردهای ملی ایران بر اساس استاندارد ملی ایران شماره ۵ (استانداردهای ملی ایران - ساختار و شیوه نگارش) تدوین می‌شوند. برای حفظ همگامی و هماهنگی با تحولات و پیشرفت‌های ملی و جهانی در زمینه صنایع، علوم و خدمات، استانداردهای ملی ایران در صورت لزوم تجدیدنظر خواهند شد و هر پیشنهادی که برای اصلاح یا تکمیل این استانداردها ارائه شود، در هنگام تجدیدنظر در کمیسیون فنی مربوط، مورد توجه قرار خواهد گرفت. بنابراین، باید همواره از آخرین تجدیدنظر استانداردهای ملی ایران استفاده کرد.

این استاندارد ملی بر مبنای پذیرش استاندارد بین‌المللی زیر به روش «معادل یکسان» تهیه و تدوین شده و شامل ترجمه تخصصی کامل متن آن به زبان فارسی می‌باشد و معادل یکسان استاندارد بین‌المللی مزبور است:

ISO 30405: 2016, Human Resource Management — Guidelines on Recruitment

• مقدمه

۱-۰ کلیات

استخدام یکی از بخش‌های اصلی مدیریت منابع انسانی و شامل فعالیت‌های ضروری است که سازمان برای جذب، منبع‌یابی^۱، ارزیابی و به‌کارگماری افراد، بر عهده دارد. فعالیت‌هایی که فرآیند استخدام را شکل می‌دهند تا حدی با فعالیت‌هایی که در به‌کارگماری^۲ انجام می‌شود، همپوشانی دارند، ولی تمرکز اصلی این استاندارد بر استخدام است.

در نظرسنجی انجام‌شده توسط فدراسیون جهانی انجمن مدیریت کارکنان (WFPMA)^۳ از ۴۲۸۸ مدیر اجرایی از ۱۰۲ کشور، معلوم شد که سازمان‌هایی که از لحاظ توانایی انجام استخدام در ۲۰ درصد بالای رده‌بندی قرار داشتند، تا سه‌ونیم برابر رشد درآمد داشته و دو برابر سایر سازمان‌ها حاشیه سود تجربه کردند. این استاندارد، در صدد فراهم کردن راهنمایی‌های لازم در مورد فرآیندها و روش‌های اجرایی اثربخش در استخدام افراد است، تا به سازمان‌ها در تمرکز بر اهداف عملکردی استخدام و تحقق آنها کمک کند.

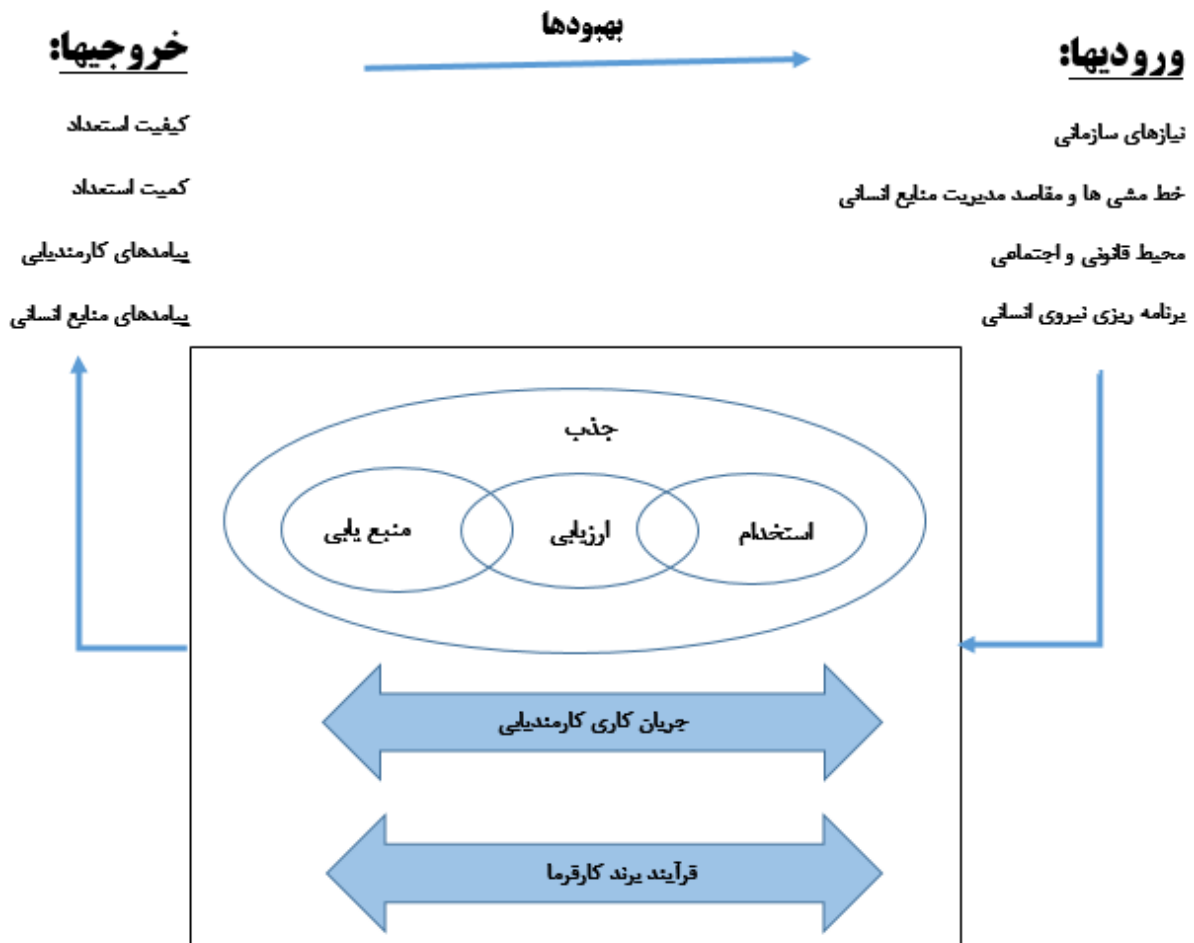
۲-۰ ارتباط با مدیریت منابع انسانی در زمینه سازمان

فرآیند استخدام از لحظه تصویب درخواست آغاز می‌شود. استخدام به منظور جذب، منبع‌یابی، ارزیابی و به‌کارگماری افرادی طراحی می‌شود تا فعالیت‌های سازمان را انجام دهند. در شکل ۱ فرآیند کلی استخدام، به تصویر کشیده شده است.

1 -Source

2 -Staffing

3 - World Federation of People Management Association



شکل ۱- فرآیند استخدام درون سازمانها

این شکل، نقش بنیادی برند کارفرما، فرآیند کاری استخدام و چهار عنصر پراهمیت (جذب، منبع یابی، ارزیابی و به کارگیری افراد) که بر کیفیت و کمیت افراد حاضر در سازمان اثرگذار هستند را نشان می دهد. این فرآیند، به نوبه خود بر پیامدهای مدیریت منابع انسانی و در نهایت بر عملکرد سازمان تاثیر می گذارد.

۳-۰ استفاده از استاندارد

این استاندارد، راهنمایی هایی را برای افراد مسئول استخدام، فراهم می کند. در بند چهار، هم فرآیندها و هم روش های اجرایی و نیز معیارهای مرتبطی ارائه شده است که می توانند برای جذب، منبع یابی، ارزیابی و به کارگیری افراد در سازمان مورد استفاده قرار گیرند. در بند پنج، راهنمایی هایی برای اندازه گیری، تحلیل و بهبود به منظور ارزیابی کارآیی، اثربخشی و اثرات فرآیند استخدام، ذکر شده است.

یادآوری - در بعضی از کشورها برای به کارگیری یا نگهداری داده های شخصی متقاضیان/داوطلبان، به مجوز نیاز است.

مدیریت منابع انسانی - استخدام - راهنما

۱ هدف و دامنه کاربرد

هدف از تدوین این استاندارد، ارائه راهنمایی در مورد نحوه جذب، منبع‌یابی، ارزیابی و استخدام افراد است. این استاندارد بر فرآیندها و اقدامات^۱ کلیدی از جمله موارد زیر تمرکز دارد:

- تدوین خط‌مشی استخدام؛

- کل فرآیند استخدام از منبع‌یابی متقاضیان بالقوه تا آشناسازی^۲ مستخدمان جدید؛

- ارزشیابی^۳ و اندازه‌گیری.

این استاندارد می‌تواند برای تمامی سازمان‌ها، صرف‌نظر از اندازه یا نوع آن‌ها کاربرد داشته باشد.

یادآوری - در سازمان‌های بزرگتر، وظیفه استخدام معمولاً توسط متخصصان منابع انسانی یا کارشناسان استخدام انجام می‌شود. در سازمان‌های کوچکتر، استخدام می‌تواند توسط افرادی بدون آموزش یا تجربه رسمی در زمینه منابع انسانی انجام شود. این استاندارد می‌تواند توسط تمامی افرادی که این وظیفه را برعهده دارند، و نیز مدرسان و مشاورانی که در زمینه تصمیم‌گیری، تحلیل و گزارش‌دهی استخدام، فعالیت می‌نمایند، مورد استفاده قرار گیرد.

۲ مراجع الزامی

این بند در این استاندارد کاربردی ندارد.

۳ اصطلاحات و تعاریف

در این استاندارد، علاوه بر اصطلاحات و تعاریف ارائه‌شده در استاندارد ISO 30400، اصطلاحات و تعاریف زیر نیز به کار می‌رود:

۱-۳

متقاضی

Applicant

فردی که به شغلی علاقه‌مند است و برای آن شغل تقاضا داده است.

1- Practices
2- Boarding
3- Evaluation

۲-۳

مخزن متقاضیان

Applicant Pool

افرادی که به طور رسمی برای شغل خاصی تقاضا داده‌اند.

۳-۳

ارزیابی کردن

Assess

اطمینان حاصل کردن از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها یا سایر مشخصه‌های یک فرد یا گروهی از افراد است.

۴-۳

ارزیابی

Assessment

رویه و شیوه نظام‌مند برای حصول اطمینان از دانش، مهارت‌ها، قابلیت‌های مرتبط با کار، یا سایر ویژگی‌های یک فرد یا گروهی از افراد، یا عملکرد یک فرد یا گروهی از افراد می‌باشد.

مثال:

آزمون‌ها، کانون‌های ارزیابی، وسایل یا ابزارهای به‌کاررفته برای ارزیابی کردن (مطابق با زیربند ۳-۳) افراد در محیط‌های کاری.
[منبع: زیربند ۲-۲ استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۴۵۰: سال ۱۳۹۱، با تغییر]

۵-۳

جذب‌کردن

Attract

ایجاد و برانگیختن علاقه متقاضیان بالقوه استخدام در سازمان، می‌باشد.

۶-۳

آشناسازی

Boarding

فعالیت‌هایی که به دنبال آشناسازی اولیه (مطابق با زیربند ۳-۱۳)، و معمولاً در اولین روز کاری انجام می‌شود.

یادآوری - فرآیند استخدام (مطابق با زیربند ۳-۱۴) زمانی پایان می‌یابد که داوطلب (مطابق با زیربند ۳-۷) برای کار معرفی می‌شود و درخواست^۱ (مطابق با زیربند ۳-۱۵) بسته می‌شود. داوطلب در اولین روزی که شروع به کار می‌کند، کارمند می‌شود. آشناسازی حین استخدام (خوشامدگویی به کارمندان جدید)^۲ فرآیند جداگانه‌ای است که پس از معرفی کارمند به کار شروع می‌شود.

1- Requisition
2- On-boarding

۷-۳

داوطلب

Candidate

متقاضی (مطابق با زیربند ۳-۱) که علاقه‌مند و واجد شرایط برای شغلی است و علاقه‌مند به سازمان می‌باشد.

۸-۳

به کار گماردن

Employ

استفاده از خدمات یک فرد، یا واگذار کردن کار به فرد است.

۹-۳

برند (نمانام) کارفرما

Employer Brand

شهرت و مشخصه‌های متمایز سازمان به عنوان کارفرما در درون و بیرون سازمان است.

۱۰-۳

شرح شغل

Job Description

فهرستی از وظایف عمومی یا تخصصی یا وظایف و اهداف یا مسئولیت‌های سمت‌ها، به همراه شرایط سازمانی‌ای که قرار است تحت آن شرایط، وظایف انجام شوند.

یادآوری - شرح شغل می‌تواند شامل ساختار سازمانی باشد.

۱۱-۳

ویژگی‌های فرد

ویژگی‌های شغل

Person Specification

Job Specification

دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر مشخصه‌های لازم فرد به منظور انجام شغل است.

۱۲-۳

مخزن بالقوه استعدادها

Potential Talent Pool

افرادی که دانش، مهارت‌ها یا سایر مشخصه‌ها را برای تصدی سمت خاصی برای سازمان، دارند یا می‌توانند آنها را توسعه دهند (بهبودی کنند)، صرف‌نظر از این که تا به حال درخواست کار برای سازمان داده‌اند یا نه.

یادآوری- اعضای مخزن بالقوه استعدادها در صورتی که دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها یا سایر مشخصه‌هایی را که در حال حاضر دارا نیستند، کسب نمایند و توسعه دهند، می‌توانند به مخزن استعدادها (مطابق با زیربند ۳-۲۰) انتقال یابند.

۱۳-۳

آشناسازی اولیه

Pre Boarding

فعالیت‌های لازم برای آگاه سازی داوطلب (مطابق با زیربند ۳-۷) از پذیرش پیشنهاد تا اولین روز استخدام است.

۱۴-۳

استخدام

Recruitment

فرآیند منبع‌یابی (مطابق با زیربند ۳-۱۶)، جذب (مطابق با زیربند ۳-۵)، ارزیابی (مطابق با زیربند ۳-۳) و به‌کارگماری (مطابق با زیربند ۳-۸) استعدادها (مطابق با زیربند ۳-۱۸) برای سمت موجود یا جدید در سازمان است.

۱۵-۳

درخواست

Requisition

تقاضا برای استخدام افراد است.

۱۶-۳

منبع‌یابی کردن

Sourcing

تعیین مخزنی از متقاضیان (مطابق با زیربند ۳-۱) بالقوه است.

۱۷-۳

برنامهٔ جانشین‌پروری

Succession Plan

فرآیندی برای مشخص کردن و توسعه کارکنان کنونی برخوردار از پتانسیل تصدی برای سمت‌های کلیدی در سازمان است.

۱۸-۳

استعداد

Talent

فردی که دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها یا سایر مشخصه‌ها را برای انجام سمتی، شغلی یا نقشی، حسب اقتضا دارد یا می‌تواند آنها را توسعه دهد.

۱۹-۳

نگاشت استعداد

Mapping

تهیه نمودار مهارت‌ها، دانش، توانایی‌های افراد یا تیم‌ها در پست‌های مرتبط در سازمان‌های دیگر است.

۲۰-۳

مخزن استعداد

Talent Pool

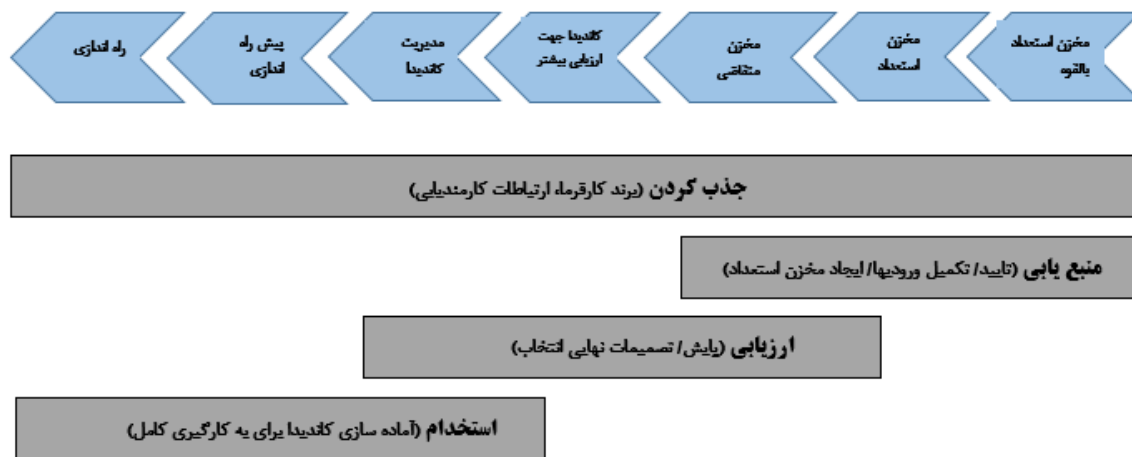
گروهی از افراد تعیین‌شده‌ای که برخوردار از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر مشخصه‌ها برای شغل خاصی هستند.

یادآوری- اعضای مخزن بالقوه استعدادها (مطابق با زیربند ۳-۲۰) در صورتی که دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها یا سایر مشخصه‌هایی را که در حال حاضر دارا نیستند، کسب نمایند و توسعه دهند می‌توانند به مخزن استعدادها انتقال یابند.

۴ خطوط راهنما برای استخدام

۱-۴ کلیات

در این بند، فرآیندها و اقدامات لازم برای استخدام افراد برای پست‌های بلاتصدی ارائه شده است. این خطوط راهنما می‌توانند به سازمان‌ها کمک کنند تا افراد را به شکلی کارآ و اثربخش، جذب، منبع‌یابی، ارزیابی و استخدام نمایند. در شکل ۲، فرآیند استخدام مشتمل بر عناصر کلیدی/حیاتی و فعالیت‌های اصلی، به تصویر کشیده شده است.



یادآوری- این تصویر از مرجع [6] کتابنامه اقتباس شده است.

شکل ۲- فرآیند استخدام به عنوان زنجیرهٔ تامین استعدادها

فرآیند جذب در میان متقاضیان مناسب برای فرصت‌های استخدام بالقوه در سازمان، علاقهٔ لازم برای پیوستن به سازمان را ایجاد می‌کند. منبع‌یابی، فرآیند ایجاد مخزنی از متقاضیان است. ارزیابی دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر مشخصه‌های فرد به منظور انجام شغل، بخش ارزیابی/سنجش را تشکیل می‌دهد. به کارگماری، فرآیند تبدیل وضعیت^۱ داوطلب مطلوب، به حالت استخدام سازمانی است. بعضی از فعالیت‌های مرتبط با هر کارکرد، با سایر کارکردها همپوشانی دارد. فعالیت‌های استخدام بهتر است با جریان استعدادها^۲ همراستا شود تا اطمینان حاصل شود که تجربهٔ داوطلب در این فرآیند مثبت بوده است.

۲-۴ مخزن استعدادهای بالقوه

هدف از شناسایی مخزن استعدادهای بالقوه، ایجاد آگاهی دربارهٔ سازمان (برند کارفرما) و ایجاد علاقه در متقاضیان بالقوه است. در این مرحله از فرآیند استخدام، معمولاً مشخصه‌های مشاغل بلاتصدی فعلی یا آتی، شناسایی نمی‌شود. برندسازی کارفرما منعکس‌کنندهٔ شهرت گذشته، کنونی و آتی مطلوب سازمان به عنوان مکانی برای کارکردن است، همچنین، تصویری است که سازمان نشان می‌دهد. هدف این فعالیت‌ها کمک به انتقال استعدادهای بالقوه به مخزن استعدادهاست. فعالیت کلیدی در این مرحله عبارت است از بیان و ابلاغ اطلاعات مرتبط به کارمندان فعلی و متقاضیان آتی و حصول اطمینان از هماهنگ بودن آن برای هر دو می‌باشد.

برند کارفرما به ادراکاتی مربوط است که افراد به عنوان کارفرما در مورد سازمان دارند. برند کارفرما بر توانایی سازمان در جذب کردن افراد و ایجاد تعلق و نگهداشت کارمندان فعلی، اثرگذار است.

تبادل اطلاعات در مورد برند کارفرما می‌تواند موارد زیر را دربرگیرد (اما به آنها محدود نمی‌شود):

- تشریح هدف، راهبرد، فرهنگ و ارزش‌های سازمان؛

1- Move
2- Talent Flow

- تشریح پاداش‌های ملموس و غیرملموسی که کارکنان در ازای مشارکت‌های خود دریافت می‌کنند.
برای اطلاعات بیشتر در مورد برند کارفرما به پیوست الف مراجعه شود.

۳-۴ مخزن استعدادها

۱-۳-۴ کلیات

مخزن استعدادها از افرادی تشکیل شده است که دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر مشخصه‌ها را برای انجام شغل خاصی دارا هستند. هدف از فعالیت‌های استخدام مربوط به مخزن استعدادها، شامل موارد زیر است:

- آگاه‌سازی کارمندان فعلی در مورد فرصت‌های شغلی درون سازمان؛

- مطلع کردن افراد غیرشاغل از فرصت‌های شغلی موجود.

در این بند، راهنمایی در مورد فعالیت‌ها و تصمیمات لازم جهت انتقال افراد از مخزن استعدادها به مخزن متقاضی ارائه شده است.

یادآوری - گاهی اوقات مخزن استعدادها به تامین برون‌سازمانی نیروی کار اطلاق می‌شود؛ برای مثال، تمامی فارغ‌التحصیلان مهندسی یا افرادی که دارای مدرکی در پرستاری هستند و مجاز به کار می‌باشند.

۲-۳-۴ شناسایی و/یا تأیید مشخصه‌های مشاغل بلاتصدی

هدف از این مرحله، شناسایی و/یا تأیید هدف، کارکردها و مشخصه‌های شغلی است که به خاطر آنها، استخدام صورت می‌گیرد. توصیه می‌شود افرادی با دانش کافی از فرصت شغلی، مورد مشورت قرار گیرند تا اطمینان حاصل شود اطلاعات در خصوص این فرصت شغلی، روزآمد و دقیق است. در صورتی که قرار است برای یک موقعیت خالی فرایند جایگزینی رخ دهد، بهتر است شرح شغل در صورت لزوم، بررسی و به‌روزرسانی شود. در صورت موجود نبودن شرح شغل، باید به ایجاد آن مبادرت شود. توصیه می‌شود، موارد زیر در نظر گرفته شود:

الف- تاریخ خالی شدن پست؛

ب- عنوان شغل؛

پ- شرح شغل (شامل الزامات جابه‌جایی^۱ / انتقال)؛

ت- مسیرهای گزارش‌دهی؛

ث- مکان؛

ج- ویژگی‌های لازم برای فرد؛

چ- تعیین مشخصه‌های مطلوب (اما نه الزامی) فرد (مهارت‌ها، استعدادها^۲ و توانایی‌های خاص)؛

ح- ارتباطات مدیریتی/تیمی (گزارش‌دهی، شبکه‌سازی یا همکاری لازم برای پست)؛

- خ- ساعات‌های کاری و نوبت کاری‌ها؛
 - د- حقوق و سایر مزایا (از جمله ترکیبی از پاداش‌های ملموس و غیرملموس)؛
 - ذ- تعداد مشاغل بلاتصدی در طبقات مختلف (در صورت وجود) (برای مثال طبقات مربوط به تنوع)؛
 - ر- نوع استخدام (تمام‌وقت/پاره‌وقت؛ دائمی/موقت، قرارداد مدت معین، پیمان کاری/مستقل^۱، جانشینی/پست جدید)؛
 - ز- تاریخ مطلوب برای شروع استخدام؛
 - ژ - توجیه منطقی/اقتصادی برای پرکردن پست بلاتصدی؛
 - س- بازه‌های آزمایشی^۲ و سایر الزامات مربوطه (در صورت وجود)؛
 - ش- سایر الزامات.
- یادآوری- سازمان تعیین می‌کند که کدام اطلاعات فقط برای استفاده درون سازمانی است، و کدام یک برای داوطلبان فراهم شده است.

۴-۳-۳ تدوین برنامه استخدام

توصیه می‌شود با به‌کارگیری اطلاعات جمع‌آوری‌شده در زیربند ۴-۳-۲، برنامه استخدامی تهیه شود، که می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- الف- بازنگری نتایج و بازخوردهای ذی‌نفعان از جست‌وجوهای پیشین برای پست‌های مشابه؛
- ب- تخصیص بودجه؛
- پ- شناسایی مخزن استعدادها؛
- ت- شناسایی شرایط بازار (برای مثال نرخ بیکاری، نرخ پرداخت بازار)؛
- ث- تعیین کارکنان مشارکت‌کننده؛
- ج- تصمیم‌گیری در خصوص توالی زمانی^۳؛
- چ- تعیین این که منبع‌یابی استعدادها درون سازمانی، برون سازمانی یا هر دو خواهد بود (به زیربند ۴-۳-۴ برای آگاهی از ابزارهای منبع‌یابی درون سازمانی و به زیربند ۴-۳-۵ برای آگاهی از ابزارهای منبع‌یابی برون سازمانی، مراجعه شود).
- ح- شناسایی فعالیت‌ها و رسانه مناسب برای منبع‌یابی بر اساس نیازهای سازمانی و الزامات شغلی (برای مثال چاپی، دیجیتال، شبکه‌سازی)؛
- خ- طراحی پیام خاصی همراستا با ارزش‌های سازمانی، برند کارفرما، الزامات شغلی و ارزش پیشنهادی^۱ کارمند (نحوه نگرش کارمند به پاداش‌ها و مزایایی که در ازای عملکرد خود دریافت می‌کند)؛

1- Freelance
2- Probationary periods
3- Time sequence

د- شناسایی معیارهای مرتبط با سازمان و شغل برای منبع‌یابی افراد؛

ذ- شناسایی ابزارهایی به منظور ارزیابی میزانی که داوطلبان، الزامات شغلی و سازمانی را برآورده کرده یا از آن فراتر می‌روند (روشی که انتخاب می‌شود به هدف فرآیند انتخاب، تعداد متقاضیان و تعداد داوطلبان واجد شرایط در مخزن متقاضی بستگی دارد)؛ ابزارهای ارزیابی می‌تواند شامل موارد زیر باشد (اما به آنها محدود نمی‌شود):

۱- آزمون‌ها:

- آزمون‌های مربوط به دانش شغلی؛

- آزمون‌های مربوط به دانش عمومی؛

- آزمون‌های مربوط به استعداد؛

- آزمون‌های مربوط به قضاوت موقعیتی^۲؛

- آزمون‌های شخصیت.

۲- شبیه‌سازی‌های کاری (برای مثال آزمون‌های نمونه کاری، مطالعات موردی، بازی‌های نقش‌آفرینی و غیره):

- فعالیت‌های کانون ارزیابی؛

- مطالعات موردی؛

- بازی‌های ایفای نقش؛

- شبیه‌سازی‌ها؛

- نمونه‌های کاری؛

- وظایف گروهی.

۳- سایر ابزارهای معتبر (مثلاً چک لیست‌های از قبل طراحی شده^۳، تحلیل داده‌های زندگی‌نامه‌ای^۴ و غیره)؛

- بررسی/تصدیق سوابق مربوط به داده‌های داوطلب (برای مثال استخدام، تحصیلات)؛

- تحقیق در مورد سابقه فرد (برای مثال رسانه اجتماعی، سوءپیشینه، بررسی سوابق عمومی، سوابق تحصیلی)؛

- مصاحبه‌ها (که می‌تواند به لحاظ ساختاری متفاوت باشد و به صورت چهره‌به‌چهره، تلفنی یا با استفاده از سایر وسایل دیجیتالی انجام شود)؛

1- Value proposition
2- Situational judgement
3- Structured inventories
4- Biographical data analysis

- آزمایش‌های پزشکی/بهداشتی (از جمله آزمایش‌های مربوط به اعتیاد)؛

- ارائه‌های داوطلب^۱.

یادآوری- استفاده از بعضی از ابزارها ممکن است به خاطر رعایت قوانین مربوط به حفاظت داده‌ها یا سایر مقررات، مستلزم کسب رضایت از داوطلبان باشد.

۴- ابزارهای ارزیابی پس از به‌کارگماری (برای مثال بازه‌های آزمایشی)، رسانه و پلت‌فرم‌ها^۲، از جمله:

- تلفنی؛

- اینترنتی؛

- نرم‌افزار بازی‌سازی^۳ (برای بررسی توانایی حل مسئله داوطلبان).

ر- تعیین این که آیا نیاز است که بیش از یک دور ارزیابی جهت تعیین داوطلبان مناسب انجام شود یا نه.

ز- تدوین معیارهای موفقیتی که از طریق آنها راهبردهای منبع‌یابی و ارزیابی مورد سنجش قرار خواهند گرفت (به پیوست ب برای آگاهی از مثال‌هایی از سنجش‌های متداول برای ارزشیابی اثربخشی، کارایی، پیامدها و اثرات مراجعه شود).

ژ- حصول اطمینان از همراستایی برنامه‌استخدامی با چشم‌انداز، ارزش‌ها، اهداف و راهبردها و نیز حصول اطمینان از مطابقت با رویه‌های اخلاقی و قانونی.

۴-۳-۴ مخزن استعداد‌های درون سازمانی

گام‌های شناسایی مخزن استعداد‌های درون سازمانی؛ عبارتند از:

الف- شناسایی فرد مسئول (برای مثال فرد مسئول استخدام سازمان، کارمند امور عمومی منابع انسانی، مدیر گزارش‌دهنده^۴، مدیر امور اداری^۵، برون‌سپاری فرآیند استخدام)؛

ب- انتخاب گزینه منبع‌یابی، بر اساس الزامات شغلی و سازمانی:

۱- اعلان‌های^۶ درون سازمان؛

۲- برنامه‌های جانشینی؛

۳- بررسی پایگاه‌های داده‌ای مرتبط با مسیرهای شغلی کارکنان درون سازمانی.

1- Presentation
2- Platform
3- Gamification software
4- Reporting
5- Administrator
6- Postings

۴-۳-۵ مخزن استعداد‌های برون سازمانی

گام‌های شناسایی مخزن استعداد‌های برون سازمانی عبارتند از:

الف- شناسایی افراد مسئول که می‌تواند یکی یا تمامی موارد زیر را دربرگیرد (در صورت کاربرد داشتن):

- منبع‌یابی^۱؛

- استخدام/ منبع‌یابی؛

- منابع انسانی؛

- خرید/تدارکات^۲؛

- امور اداری/پشتیبانی^۳؛

- سایر افراد مسئول جذب استعدادها؛

ب- شناسایی ذی‌نفعان/سازمان‌های برون سازمانی که باید دخیل شوند، و می‌تواند شامل هر یک یا همهٔ موارد زیر باشد:

- نمایندگی‌های منبع‌یابی؛

- شرکت‌های استخدام/کارگزینی؛

- فهرست تامین‌کنندگان منتخب؛

- شرکت‌های جست‌وجوی مدیر اجرایی؛

- برون‌سپاری فرآیند استخدام؛

- شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات نگاشت استعداد.

یادآوری- سازمان باید اطمینان حاصل کند که شرکای منبع‌یابی، نسبت به الزامات، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی شناخت دارند و آنها را درک می‌کنند.

پ- انتخاب گزینه(های) منبع‌یابی/استخدام/جست‌وجو/گزینش بر اساس الزامات شغلی و سازمانی و توافقات قراردادی موجود (در صورت وجود): گزینه‌هایی برای یافتن داوطلبان/متقاضیان در پیوست پ ذکر شده است.

۴-۳-۶ ابزارهایی برای کمک به گردش کار استخدام

ابزاری را برای پیگیری و ردیابی متقاضیان در سرتاسر فرآیند استخدام، مشخص یا انتخاب کنید. بعضی از این ابزارها که می‌تواند به کار گرفته شود، در پیوست ت ذکر شده است.

1- Resourcing
2- Purchasing/procurement
3- Administration/back office support

۴-۴ مخزن متقاضی

مخزن متقاضی شامل افرادی است که به طور رسمی برای شغل خاصی، تقاضا داده‌اند. هدف در این مرحله استخدام، به دست آوردن مخزنی از استعداد‌های علاقه‌مند و واجد صلاحیت (حائز شرایط) برای شغل خاص است. برای ایجاد مخزن متقاضیان گام‌های زیر طی می‌شود:

الف- بازنگری مستندات مربوط به متقاضی به منظور بررسی در برابر الزامات/شایستگی‌های شغلی و سازمانی از طریق تقسیم‌بندی دست کم در سه گروه:

۱- فاقد صلاحیت: این متقاضیان الزامات/شایستگی‌های شغلی، فردی یا سازمانی را برآورده نمی‌کنند؛
۲- واجد صلاحیت و غیرقابل پیگیری^۱: افرادی که حداقل صلاحیت‌ها/شایستگی‌ها را برآورده می‌کنند، اما سازمان تصمیمی به پیگیری آنها ندارد.

۳- واجد صلاحیت و قابل پیگیری: متقاضی‌ای که به مرحله بعدی جهت ارزیابی بعدی می‌رود.
یادآوری- تعیین معیارهای عینی شفاف برای این که در چه صورت افراد واجد شرایط یا شایسته ممکن است از ارزیابی بعدی کنار گذاشته شوند، بسیار اهمیت دارد.

ب- برقراری ارتباط با متقاضی، مطلع ساختن او از دریافت درخواستش، اطلاع‌رسانی در خصوص گام‌های بعدی که باید طی کند و مواعید زمانی مورد انتظار.

۴-۵ داوطلبان برای ارزیابی بیشتر

۴-۵-۱ این مخزن داوطلبان مربوط به افرادی است که هم علاقه‌مند و هم واجد صلاحیت برای شغل خاصی هستند. هدف در این مرحله استخدامی، ارزیابی داوطلبان بر اساس دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر مشخصه‌هایی است تا مخزن داوطلبان برای شغل، بیشتر پالایش شود.

۴-۵-۲ قبل از اولین ملاقات با داوطلب کارهای زیر انجام شود:

الف- ارزیابی‌های اولیه از قبل تعیین شده و برنامه زمانی برای مصاحبه را ترتیب دهید؛

ب- اطلاعات بیشتری درباره داوطلب کسب کنید.

۴-۵-۳ در اولین ملاقات با داوطلب، کارهای زیر انجام شود:

الف- با داوطلب احوالپرسی کرده و گام‌های فرآیند استخدام را تشریح کنید؛

ب- به تمامی سوالات داوطلب درباره فرآیند، پاسخ دهید؛

پ- ارزیابی‌ها را انجام دهید؛

ت- اطلاعات به دست آمده در حین فعالیت‌های ارزیابی را به دقت ثبت کنید، از یک قالب عمومی از قبل تعیین شده، استفاده کنید تا با تکمیل آن توسط هر مصاحبه‌گر امکان مقایسه دقیق میان همه داوطلبان میسر شود.

ث- ارزیابی را به اتمام برسانید؛

ج- گام بعدی در فرآیند استخدام را تشریح کنید.

۴-۵-۴ به دنبال اولین ملاقات با داوطلب، کارهای زیر انجام شود:

الف- از نتایج ارزیابی استفاده کنید تا تصمیم بگیرید آیا داوطلب به سطح بعدی ارزیابی خواهد رفت یا داوطلب نهایی می‌شود.

ب- نتایج ارزیابی را با همه ذی‌نفعان درون سازمانی که مسئول بازخورد در مورد فرآیند و پیامد استخدام هستند، به اشتراک بگذارید.

یادآوری ۱- این فرآیند، به صورت قیف‌مانند یا فیلترینگ است. فعالیت‌های متوالی در فرآیند ارزیابی به ترتیب به مخزن‌های کوچکتر و کوچکتری از داوطلبان برای ارزیابی‌های بعدی منجر می‌شود. هدف ارزیابی، تحلیل صلاحیت‌های شغلی هر داوطلب همراستا با نیازهای سازمان است.

یادآوری ۲- انتظار می‌رود که ارزیاب‌ها و مصاحبه‌گران افراد شایسته‌ای باشند.

۴-۶ مدیریت داوطلبان

این مرحله بر نهایی‌سازی تصمیم درباره داوطلبان علاقه‌مند و واجد صلاحیت، تمرکز دارد. هدف از این مرحله، پیشنهاد شغل‌ها به داوطلبان مطلوب و علاقه‌مند است، و در عین حال، حسب اقتضا، داوطلبان مناسب برای سایر موقعیت‌های استخدامی، به مخزن‌های متقاضی دیگری هدایت می‌شوند. از داوطلبان باقیمانده نیز قردادانی شده و تصمیمات نهایی اطلاع‌رسانی می‌شود.

به منظور مدیریت داوطلبان، گام‌های زیر می‌تواند طی شود:

الف- رتبه‌بندی داوطلبان؛

ب- تعیین این که کدام یک از داوطلبان پیشنهادهای شغلی را دریافت خواهند کرد؛

پ- مدیریت پیشنهاد از طریق:

۱- تعیین محتوای پیشنهاد، که شامل موارد زیر است (اما به آنها محدود نیست):

- تاریخ شروع؛

- نوع اشتغال؛

- تخصیص شغل؛

- طول مدت قرارداد؛

- جبران خدمت؛

- حقوق و مزایا؛

- ساعت‌های کاری؛

- آموزش بدو استخدام و جزئیات آموزش؛

- پاداش‌ها؛

- سایر شرایط (مثلاً الزامات پیوستن)؛

- ضوابط پذیرش؛

۲- ارائه پیشنهاد به داوطلب(ها)؛

۳- فراهم‌سازی گام‌های بعدی برای داوطلبی که پیشنهاد را می‌پذیرد؛

۴- تعیین گام‌های بعدی برای داوطلب که پیشنهاد را رد می‌کند؛

ت- تصدیق قانونی بودن استخدام/ امضای قرارداد.

یادآوری- این فرآیند، به‌طور کلی، فرآیند تصمیم‌گیری در خصوص داوطلبان منتخبی است که پیشنهادهای شغل را دریافت کرده‌اند، در تماس باقی‌ماندن با آن دسته‌ای که پیشنهاد را پذیرفته‌اند، و اطلاع‌رسانی به تمامی داوطلبان دیگر در خصوص آن تصمیم است.

۴-۷ آشناسازی اولیه

۴-۷-۱ این مرحله بر تکمیل فعالیت‌های لازم برای انتقال داوطلبان از پذیرش پیشنهاد تا شروع اولین روز اشتغال، تمرکز دارد. هدف از این مرحله، حفظ علاقه و اشتیاق داوطلب برای پیوستن به سازمان با حصول اطمینان از کامل‌بودن مدارک لازم و آغاز پیوستن اجتماعی و فرهنگی داوطلب در سازمان است.

۴-۷-۲ بسته آشناسازی اولیه کارمند جدید را که می‌تواند شامل موارد زیر باشد، تهیه کنید:

الف- نامه خوشامدگویی؛

ب- دستورکار برای هفته اول؛

پ- چشم‌انداز، ماموریت و ارزش‌های سازمان و واحد؛

ت- نمودار سازمانی؛

ث- دفترچه کدهای رفتاری و قوانین و مقررات، حاوی اطلاعات محرمانگی و امنیتی (اما فراتر از آنها نه محدود به آنها)؛

ج- راهنمای تلفنی/ پست الکترونیکی واحد؛

چ- رویه‌های اضطراری و/یا اطلاعات ایمنی و بهداشتی.

۴-۷-۳ فعالیتهای آشناسازی اولیه شامل موارد زیر است:

الف- اعلام حضور کارمند جدید به نماینده امور کارکنان/حقوق و مزایای واحد؛

ب- اعلام حضور کارمند جدید به واحد فناوری اطلاعات (IT)^۱، و تهیه فهرستی از نرم افزار/سخت افزار مورد نیاز؛

پ- درخواست تنظیم پست الکترونیکی؛

ت- اعلام به واحد ارتباطات جهت تنظیم خط داخلی و صندوق صوتی^۲؛

ث- آماده سازی محیط کاری کارمند (برای مثال لوازم و تجهیزات، مبلمان و صندلی، کارت ویزیت، کلیدها یا رمزهای کلیدی)؛

ج- تدارک برنامه های نهار برای اولین روز کاری کارمند؛

چ- شناسایی کارکنان با مسئولیت های مشابه تا به عنوان مربی کارمند جدید برای فرآیندها و رویه های مرتبط با کار، عمل کنند؛

ح- افزودن نام کارمند به فهرست تماس سازمانی اداره یا واحد و فهرست مسیریابی؛

خ - آماده سازی تشریفات اداری برای کارمند جدید (مانند اطلاعات حقوق و مزایا)؛

د- آماده سازی تشریفات اداری/اطلاع رسانی برای مجوز پارکینگ؛

ذ- تنظیم برگه های ثبت ساعات کاری در صورت لزوم؛

ر- اطلاع رسانی به مدیر و تیم مربوطه برای تنظیم زمان برای معرفی و ملاقات با منتور/همراه^۳.

یادآوری- این فرآیند، شامل همه فعالیت هایی است که از زمانی که داوطلب پیشنهاد شغلی را می پذیرد، آغاز می شود و زمانی که داوطلب معرفی می شود، پایان می یابد.

۴-۸ آشناسازی

فرآیند استخدام زمانی پایان می یابد که داوطلب به سازمان می پیوندد. هدف این مرحله، انتقال داوطلب (که اکنون کارمند نامیده می شود) به فرآیند جامعه پذیری است که موجب آغاز کار آرام و بدون تنش شده و سازگاری با فرهنگ و فضای کاری را تسهیل می سازد. فعالیتهایی از قبیل موارد زیر در انتقال کارکنان جدید از فرآیند استخدام به فرآیند جامعه پذیری، کمک می کند:

الف- ارسال پیام خوشامدگویی به کارکنان و اعلان محل کار کارمند جدید؛

ب- معرفی کارمند جدید به نمایندگان منابع انسانی/حقوق/مزایا برای تکمیل هرگونه تشریفات اداری استخدام و دریافت معرفی نامه برای مزایای کارمند.

یادآوری- این فرآیند شامل فعالیتهای مرتبط با معرفی کارمندان جدید به نمایندگان مسئول برای جامعه پذیری^۴ آنها در سازمان است.

1- Information technology
2- Voicemail
3- Buddy
4- Socializing

۵ سنجش، تحلیل و بهبود

۱-۵ کلیات

سنجش برای فرآیند استخدام بسیار اهمیت دارد و استخدام به صورت انکارناپذیری شامل جنبه‌هایی از فرآیند کارگزینی نیز می‌شود. در این استاندارد برای هماهنگی، اصطلاح «استخدام» به کار رفته است. (اذعان می‌گردد که فرآیند سنجش با کارگزینی همپوشانی دارد.)

با توجه به این که کیفیت استعداد استخدام شده و همچنین هزینه‌های به‌کاررفته برای حفظ آن استعداد، در فرآیند ارزش‌آفرینی نقش دارند، سه مجموعه گسترده از سنج‌ها پیشنهاد می‌شود: کارآیی، اثربخشی و اثرات. بهبود فرآیند استخدام می‌تواند از طریق دنبال کردن نتایج اندازه‌گیری و یافتن انحراف‌ها از نتایج مطلوب، صورت پذیرد.

جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل نتایج اندازه‌گیری و اقدامات بهبود مرتبط با آن کمک می‌کند تا اطمینان حاصل شود که افراد با کیفیت بالا استخدام شده و در عین حال، استفاده کارآ از منابع حداکثر شده است.

۲-۵ فرآیند سنجش

سنجش جامع فرآیند استخدام، اثربخشی، کارآیی و اثرات آن را ثبت می‌کند و می‌تواند کل فرآیند استخدام تحلیل شود و/یا نقاط متعددی را حین یا پس از فرآیند مورد تحلیل قرار دهد (برای مثال بعد از تکمیل دوره آزمایشی کارکنان). برای انجام این فرآیند گام‌های زیر طی می‌شود:

الف- انتخاب سنج‌های کلیدی استخدام که همراستا با نیازهای سازمان باشند (در پیوست ب سنج‌های متداول مورد استفاده برای ارزیابی فرآیند استخدام و پیامدهای آن بر اساس اثربخشی، کارآیی و اثرات، ارائه شده است).

ب- جمع‌آوری داده‌ها و الگوبرداری^۱ آنها:

۱- جمع‌آوری داده‌ها به روشی هماهنگ؛

۲- ایجاد فرآیندی برای پایش سنج‌ها (سازمان‌های بزرگ معمولاً از سامانه پیگیری متقاضی استفاده می‌کنند؛ سازمان‌های کوچکتر می‌توانند از نرم‌افزار صفحه‌گسترده استفاده کنند)؛

۳- تفسیر داده‌های خام؛

۴- دنبال کردن داده‌ها برای الگوبرداری درون سازمانی؛

۵- شناسایی منابعی برای الگوبرداری برون سازمانی؛

۶- تعیین هدفی دال بر بازه‌ای نرمال برای هر سنج خاص؛

۷- جمع‌آوری داده‌ها.

۳-۵ تحلیل نتایج

پس از جمع‌آوری داده‌ها، ضروری است که نتایج داده‌ها با هدف ازپیش‌تعیین‌شده، مقایسه شود. توصیه می‌شود سوالات زیر پرسیده شود:

الف- سنجه فعلی چیست؟

ب- وضعیت فعلی چگونه با وضعیت گذشته و وضعیت هدف مقایسه می‌شود؟

پ- وضعیت فعلی چگونه با به‌گزینی‌های برون‌سازمانی مقایسه می‌شود؟

ت- آیا همه ذی‌نفعان کلیدی دخیل در فرآیند، نتایج مربوطه را دریافت کرده‌اند؟

ث- آیا اقدامی لازم است؟

ج- آیا انحراف برجسته‌ای از هدف مطلوب وجود دارد؟ عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی اثرگذار بر این چالش، کدام‌ها هستند؟

چ- چه سنجه‌های کلیدی لازم است اضافه شود تا درک کاملی از وضعیت فعلی حاصل شود؟

۴-۵ بهبود

هدف جمع‌آوری داده‌ها، ارزیابی اثربخشی، کارآیی و اثرات فرآیند استخدام است. اتخاذ اقدامات برای بهبود در فرآیند، کلید ارزش‌آفرینی برای سیستم کلی منابع انسانی و سازمان در کل، می‌باشد. توصیه می‌شود سازمان:

الف- علل بالقوه انحراف‌ها را مشخص کند؛

ب- برنامه اقدام برای بهبود نتایج را تدوین کند؛

پ- نتایج فرآیندهای آتی را مقایسه کند؛

ت- داده‌های دیگری را که می‌تواند به عیب‌یابی کمک کند، مشخص کند؛

ث- تا نیل به هدف، به بهبود ادامه دهد.

پیوست الف

(آگاهی دهنده)

برند کارفرما و استخدام

الف-۱ کلیات

برند کارفرما به شهرت یک سازمان به عنوان محلی برای کار کردن اشاره دارد و از این جهت برای تلاشهای استخدام حیاتی می باشد. برند کارفرما، یا هویت یا تصویر کارفرما، شامل مزایای کارکردی، اقتصادی و روانشناختی می شود که از طریق به کارگماری توسط آن سازمان خاص برای یک کارمند فعلی یا آتی فراهم می شود (به مرجع [4] کتابنامه مراجعه شود). برند کارفرما تقریباً بر تمامی اقدامات و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی اثرگذار است و از آنها تاثیر می پذیرد. این پیوست با هدف کمک به درک نحوه ارزیابی برند فعلی کارفرما و تاثیر برند بر اهداف استخدامی، تهیه شده است.

الف-۲ سطوح برند کارفرما

کارفرماهایی که برند قوی و مثبت دارند، می توانند با سهولت بیشتری نسبت به سازمان هایی که برند منفی یا ناشناخته یا غیرمتمایز دارند، افراد را جذب کنند. در استخدام، برند کارفرما، بر مخزن متقاضیانی که کارفرما می تواند از آن انتخاب کند، تاثیر می گذارد و در نهایت افرادی را که برای آن سازمان کار خواهند کرد و همچنین میزان منابع ضروری مورد نیاز برای استخدام موثر برای سازمان را مشخص می کند.

توسعه یا نگهداشت برند کارفرمایی مثبت و قوی بدون داشتن برند بی عیب و نقص شرکت مشکل است (به مرجع [14] کتابنامه مراجعه شود). مطابق شورای رهبری سازمانی^۱ (به مرجع [8] کتابنامه مراجعه شود) عناصری که در شکل دهی برند کارفرما قابل ملاحظه اند، عبارتند از: فرهنگ سازمانی، تعادل کار-زندگی، محیط کاری، جبران خدمت و مزایا. ارزشی که سازمان برای جامعه ایجاد می کند، نیز مد نظر قرار می گیرد.

برندهای اثربخش کارفرما به سازمان ها این امکان را می دهند تا بر اساس پیشنهادها به عنوان کارفرما، خود را از سایر سازمان ها متمایز کنند. سه سطح پذیرفته شده متداول برای قدرت برند، وجود دارد که با سوالات زیر نشان داده می شود:

الف- آیا کارکنان بالقوه، چیزی از سازمان شنیده اند؟

ب- آیا کارکنان بالقوه، کار برای سازمان را مهم می دانند؟

پ- آیا کارکنان بالقوه سازمان را به عنوان کارفرمای منتخب لحاظ خواهند کرد و بنابراین آن را بالاتر از سایر

کارفرماهای بالقوه رتبه بندی خواهند نمود؟

قدرت برند کارفرمای سازمان، آشکارا بر توانایی آن در جذب مستمر بهترین داوطلبان/متقاضیان در سرتاسر فرآیند استخدام تاثیر خواهد گذاشت.

الف-۳ در نظر گرفتن برند کارفرما در فرآیند استخدام

لحاظ کردن برند کارفرما در فرآیند استخدام یکی از کلیدهای موفقیت است. به عنوان یک حداقل، بهتر است اطلاعات درباره سازمان و شغل در فرآیند استخدام لحاظ شود. در مورد جست‌وجوهای ملی و بین‌المللی، توصیه می‌شود اطلاعات جامعه هم وارد شود که می‌تواند موارد زیر را دربرگیرد:

الف- جمع‌آوری ارتباطات برون‌سازمانی فعلی سازمان (برای مثال طرح‌ها، لوگوها^۱، شعارها، عبارت‌ها)؛

ب- مشخص کردن جنبه‌های مثبت فرهنگ سازمانی؛

پ- مشخص کردن اقدامات برون‌سازمانی (مشتریان، جامعه و سایر ذی‌نفعان مرتبط)؛

ت- چشم‌انداز رهبری و بیانیه‌های مربوط به ارزش‌ها؛

ث- اطلاعات واقع‌گرایانه شغلی؛

ج- سایر اطلاعات متمایزکننده موقعیت سازمان برای متقاضیان؛

چ- ایجاد محتوای استخدام اصیل و یکپارچه: پیام‌های استخدامی با پیام‌هایی که از سایر بخش‌های سازمان می‌آیند، نباید مغایرت داشته باشد (در واقع باید آن پیام‌ها را تقویت کنند)؛

ح- تدوین برنامه ارتباط برای متقاضیان/داوطلبان هدف که شامل جزئیاتی درباره چگونگی به‌کارگیری پیام برند از طریق کانال‌های ارتباطی موجود (از جمله کانال‌های بازاریابی، روابط عمومی، تجارب شخصی با کارکنان و پست الکترونیک مستقیم) است: برنامه ارتباط دربرگیرنده مخاطبان هدف، پیام و رسانه می‌باشد.

الف-۴ سنجه‌هایی برای برند کارفرما در ارتباط با استخدام

برند کارفرما می‌تواند به روش‌های متعددی مورد ارزیابی قرار گیرد. برای ارزیابی تاثیر آن بر استخدام، سنجه‌های زیر می‌تواند مد نظر قرار گیرد (اطلاعات بیشتر درباره سنجه‌ها در پیوست ب ذکر شده است):

الف- تعداد متقاضیان شغل؛

ب- تعداد متقاضیان غیر قابل قبول؛

پ- درصد متقاضیانی که به مخزن داوطلبان انتقال می‌یابند؛

ت- تعداد متقاضیانی که دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های آنها، حداقل مشخصه‌های شغل بلاتصدی را برآورده می‌کنند یا از آن فراتر می‌روند؛

ث- تعداد متقاضیان در پاسخ به پویش‌های^۲ خاص؛

ج- مدت زمان متوسط برای پرکردن پست‌های بلاتصدی؛

چ- نسبت پیشنهاد-به-پذیرش شغلی برای هر پست بلاتصدی؛

ح- درصد داوطلبان انتخاب‌شده که روز اول کاری برای پست‌های بلاتصدی حاضر شده‌اند؛

خ- تعداد معرف کارمندان برای هر پست بلاتصدی؛

1- Logo
2- Campaign

د- نگهداشت کارکنان جدید پس از بازه زمانی معین (شش ماه یا یک سال): به منظور دقیق بودن از نظر آماری، توصیه می شود بازه زمانی مشابهی برای تعیین تعداد و/یا درصد داوطلبانی که در سازمان در تمامی پست‌های بلا تصدی، به خدمت گرفته می شوند، به کار رود؛

ذ- تعداد کارکنان جدیدی که در یک دوره زمانی مشخصی که برای سازمان متداول است، ارتقا می یابند.

یادآوری- به منظور قضاوت در صنعت، مقایسه و به گزینی سنجها با سایر سازمانها بسیار حائز اهمیت است.

دو سنجۀ زیر به منظور درک قدرت برند کارفرمای سازمان در مقایسه با بقیه در بازار کار پراهمیت است:

- نظرسنجی از متقاضیان درباره تأثیر برند کارفرما بر تصمیمات آنها در رابطه با ادامه رابطه استخدامی با سازمان؛

- نظرسنجی از داوطلبانی که شغل به آنها پیشنهاد شده و پیشنهاد را رد کرده اند؛ به منظور تعیین این که آیا آنها محل استخدام را تغییر داده اند، سازمان جایگزینی را به عنوان کارفرما انتخاب کرده اند، یا تصمیم گرفته اند که با کارفرمای فعلی خود بمانند، و نیز دلایل نهفته در ورای هر کدام از این تصمیمات.

پیوست ب

(آگاهی دهنده)

سنجه‌های متداول برای استخدام

ب-۱ کلیات

سنجه‌های ذکر شده در این پیوست، سنجه‌های معمول به کاررفته در فرآیند استخدام هستند. بعضی از سازمان‌ها ممکن است بخواهند عناصر دیگری را که شاخص‌های کلیدی عملکرد را برای موقعیت‌های خاص کنترل می‌کنند، اندازه‌گیری نمایند. سه نوع معیار وجود دارد:

- کارایی؛

- اثربخشی؛

- اثرات.

نیازهای سازمانی می‌تواند بر تصمیمات درباره‌ی اندازه‌گیری تاثیر بگذارد، اما سنجه‌ها از هر کدام از رده‌ها برای حصول اطمینان از این که فرآیند استخدامی بهترین استعدادها را شناسایی می‌کند و در عین حال منابع سازمانی اتلاف نمی‌شود و به عملیات کلی سازمان ارزش افزوده می‌شود، ضرورت می‌یابند. بندهای ب-۲ تا ب-۴ به هر سه این سنجه‌ها می‌پردازند.

ب-۲ سنجه‌های مربوط به کارایی

کارایی، ارتباط بین استخدام و برنامه‌ها و رویه‌های مرتبط با استعدادهای حاصل از آن را، توصیف می‌کند. در جدول ب-۱ فهرستی از سنجه‌هایی که عموماً برای سنجش کارایی در فرآیند استخدام به کار می‌رود، نشان داده شده است (این فهرست می‌تواند تکمیل شود).

جدول ب-۱- سنجه‌های مربوط به کارایی برای عناصر اصلی استخدام

سنجه کارایی			بعد
هزینه	زمان	حجم (میزان)	
هزینه به ازای هر متقاضی	تعداد روزهایی که یک فرآیند استخدام خاصی زمان می‌برد	تعداد متقاضیان	جذب
هزینه به ازای هر فرد	تعداد روزی که از تاریخ عمومی شدن شغل تا بسته شدن تقاضاها طول می‌کشد	تعداد متقاضیان از منبع(های) خاص	منبع‌یابی
هزینه به ازای هر فرد	تعداد روزهایی که فرآیند ارزیابی طول می‌کشد	تعداد متقاضیان ارزیابی شده	ارزیابی
هزینه به ازای هر استخدام (به استاندارد ISO/TS 30407 مراجعه شود)	تعداد روزهایی که شروع استخدام طول کشیده است	تعداد استخدام شده‌ها	به کارگماری

ب-۳ سنجه‌های مربوط به اثربخشی

اثربخشی، ارتباط بین استخدام و تغییرات در کیفیت استعدادها را تشریح می‌کند (مثلاً این که آیا کارکنان جدید سطوح مهارت در سازمان را افزایش می‌دهند یا نه). در جدول ب-۲، فهرستی از سنجه‌های اثربخشی در فرآیند استخدام نشان داده شده است (این فهرست می‌تواند تکمیل شود).

جدول ب-۲-سنجه‌های مربوط به اثربخشی برای عناصر اصلی استخدام

سنجه اثربخشی		بعد
رضایت ذی‌نفعان	کیفیت	
تعداد روز از تقاضا تا شروع فرآیند استخدام	درصد متقاضیانی که حداقل صلاحیت‌ها را برآورده می‌کنند	جذب
اثربخشی ابزار منبع‌یابی در تامین داوطلبان واجد صلاحیت	درصد متقاضیان واجد صلاحیت از هر منبع	منبع یابی
درستی ابزارهای ارزیابی	درصد داوطلبانی که ارزیابی‌ها را گذرانده‌اند	ارزیابی
تعداد روز جهت شروع استخدام	درصد کارکنانی که با موفقیت دوره آزمایشی را تکمیل کرده‌اند (موفقیت می‌تواند به صورت قبول/رد یا به صورت پیوستاری اندازه‌گیری شود)	به کارگماری

ب-۴ سنجه‌های مربوط به اثرات

اثرات، ارتباط بین تغییرات در استخدام و موفقیت راهبردی سازمان را توصیف می‌کند (برای مثال این که آیا بهبود مهارت‌ها موجب ارتقای فرآیندهای سازمانی یا اقداماتی که برای موفقیت راهبردی، حیاتی‌تر هستند، می‌شود یا نه). در جدول ب-۳، فهرستی از سنجه‌های مربوط به اثرات در فرآیند استخدامی نشان داده شده است (این فهرست می‌تواند تکمیل شود).

جدول ب-۳-سنجه‌های مربوط به اثرات برای عناصر اصلی استخدام

سنجه اثرات		بعد
اثرات راهبردی		
تعداد روزهایی که پست بیشتر از برنامه خالی می‌ماند		جذب
درصد استخدام‌های موفق توسط منبع		منبع یابی
-		ارزیابی
افزایش/کاهش خالص در فروش/تولید (در صورت کاربرد داشتن)		به کارگماری

پیوست پ

(آگاهی دهنده)

ابزارهای رایج برای منبع‌یابی / استخدام / جست‌وجو

توصیه می‌شود انتخاب ابزار(های) منبع‌یابی/استخدام/جست‌وجو بر اساس الزامات شغلی و سازمانی و ترتیبات قراردادی موجود (در صورت وجود) باشد. ابزارهای یافتن داوطلبان/متقاضیان می‌تواند شامل موارد زیر باشد (اما به آنها محدود نمی‌شود):

الف- تبلیغات، برای مثال تکی و/یا به صورت کمپین، ارسال روی آنتن (راديو/تلویزیون)، دیجیتالی، پست‌الکترونیکی، بروشور/تبلیغات دستی، چاپی (مجله، روزنامه)، ویدیویی؛

ب- کارآموزی‌ها؛

پ- نمایشگاه‌های شغل/کارراهه؛

ت- شبکه‌های فارغ‌التحصیلی کارمندان؛

ث- معرف‌های کارمند؛

ج- رویدادهایی همچون کنفرانس و گردهمایی‌های شبکه‌ای؛

چ- مراکز استخدام/اشتغال دولتی؛

ح- گروه‌ها (هواداران/اجتماعی/پشتیبانی/سرگرمی/اعلايق خاص افراد)؛

خ- سایت‌های اعلان شغلی (عمومی، تخصصی، تجمیعی)؛

د- فروشگاه‌های آموزشی، محلی و منطقه‌ای؛

ذ- رویدادهای سازمان/صنعت آزاد برای عموم؛

ر- برنامه کاربردی استخدام^۱ تلفن همراه؛

ز- وب‌گاه سازمانی مشتمل بر محتوای مسیر شغلی اختصاصی؛

ژ- سازمان‌های کارفرمای حرفه‌ای؛

س- انجمن‌های حرفه‌ای؛

ش- نمایندگی‌های استخدام یا کارگزینی؛

ص- شرکت‌های جست‌وجو؛

ض- جست‌وجوی مستقیم با به‌کارگیری نرم‌افزار و تکنیک‌های منبع‌یابی برای مشخص کردن متخصصان از طریق اینترنت؛

ط- طرفداران رسانه اجتماعی، فالوورها، شبکه‌های مشتری برند؛

ظ- پلت‌فرم‌های شبکه‌های اجتماعی مرتبط با سازمان و مخاطبان هدف؛

ع- مراجعه بدون دعوت^۱ متقاضیان؛

غ- فعالیت‌های استخدام دانشگاهی از طریق خدمات مسیرشغلی، شبکه‌های فارغ‌التحصیلان و سایر کانال‌ها.

^۱ . unsolicited

پیوست ت

(آگاهی دهنده)

ابزارهای رایج برای جریان کاری استخدام

ابزارهای زیادی موجود هستند که به سازمان‌ها کمک می‌کنند متقاضیان را در حین انتقال در سرتاسر فرآیند استخدام دنبال کنند. این ابزارها شامل موارد زیر است:

الف- سیستم‌های پیگیری متقاضی؛

ب- نرم‌افزار مدیریت ارتباطات داوطلب؛

پ- نرم‌افزار جست‌وجوی داوطلب؛

ت- نرم‌افزار و خدمات استخدام دانشگاهی؛

ث- خدمات طراحی سایت مسیرحرفه‌ای شرکتی؛

ج- میزبانی سایت مسیرحرفه‌ای شرکتی؛

چ- نمایندگی‌های برندسازی کارفرما؛

ح- نرم‌افزار و خدمات پیام‌رسانی داوطلب در حجم بالا؛

خ- ابزارها و خدمات اعلان شغل؛

د- پلت‌فرم‌های تلفن همراه؛

ذ- نمایندگی‌های تبلیغات استخدام؛

ر- نمایندگی‌های استخدام/کارگزینی و جست‌وجو؛

ز- خدمات نرم‌افزاری معرفی؛

ژ- نرم‌افزار زمان‌بندی؛

س- بهینه‌سازی موتورهای جست‌وجو و خدمات بازاریابی موتورهای جست‌وجو؛

ش- داشبوردهای منبع‌یابی^۱؛

ص- نرم‌افزار مدیریت فروش شخص ثالث؛

استاندارد ملی ایران شماره ۱۷۶۰۱ (چاپ اول): سال ۱۳۹۶

ض-خدمات دنبال کردن رسانه اجتماعی.

کتابنامه

- [۱] استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۴۵۰: سال ۱۳۹۱، عرضه خدمت ارزیابی-روش‌های اجرایی و شیوه‌ها برای ارزیابی افراد در محیط‌های کاری و سازمانی-قسمت ۱: الزامات کارفرما
- [2] ISO 30400, Human resource management — Vocabulary
- [3] ISO/TS 304071), Human resource management — Cost-per-Hire
- [4] Ambler T., & Barrow S. The Employer Brand. *Journal of Brand Management*. 1996, **4** (3) pp. 85–106
- [5] Burkholder N. Calculating Efficiency. 2006. Available at: <https://www.staffing.org/>
- [6] Cascio W., & Boudreau J. *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*, 2nd Ed, 2011, Pearson/FT Press, Upper Saddle River, NJ.
- [7] Cascio W., & Boudreau J. Utility of selection systems: Supply-chain analysis applied to staffing decisions. In: *Handbook of I/O Psychology*, (Zedeck S. ed.). American Psychological Association, Washington, D. C., **Vol. 2**, 2011, pp. 421–44.
- [8] Corporate Leadership Council. *The Employment Brand: Building Competitive Advantage in the Labour Market*. Corporate Leadership Council, Washington, 1999
- [9] Cuff G. *Cost Per Hire Survey*. Employment Management Association, Wellesley, MA, 1983
- [10] Deutsch , Shea , Evans and the Employment Management Association, *Direct Cost per Hire Survey*, 1981, Wellesley, MA: Employment Management Association.
- [11] Fitz-Enz J. *How to Measure Human Resources Management*. McGraw Hill, New York, 1984
- [12] Flamholtz E. *Human Resource Accounting*. Dickenson Publishing Company, Encino, CA, 1974
- [13] Franca V., & Pahor M. The strength of the employer brand: Influences and implications for recruiting. *Journal of Marketing and Management*. 2012, **3** (1) pp. 78–122
- [14] Lemmink J., Schuijf A., Streukens S. The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. *J. Econ. Psychol.* 2003, **24** pp. 1–15
- [15] “O*NET Content Model”. Available at: <https://www.onetcenter.org/>
- [16] Taylor S. *Resource and Talent Management*. Chartered Institute of Personnel and Development, London, UK, 2014
- [17] World Federation of People Management Association and Boston Consulting Group, 2012. Available at: https://www.bcgperspectives.com/content/articles/people_management_human_resources_leadership_from_capability_to_profitability/