HR
LIFE IRAN
جامعه منابع انسانی ایران

کتابچه راهنمای جامع

# جذب استعدادها، کارمندیابی و استخدام

RECRUITMENT & TALENT ACQUISITION HANDBOOK

راهنمای جامع طراحی و اجرای فرایند جذب و استخدام

تألیف و تدوین:
**نوید طموشی**

تابستان ۱۴۰۵
ویرایش اول ۱۴۰۵

HRLIFEIRAN.IR



درباره‌ی کتاب

# کتاب در یک نگاه

منبعی آموزشی، جامع و ساختاریافته در حوزه‌ی جذب و استخدام: از مفهوم و راهبرد، تا کارمندیابی، غربالگری، انتخاب و مصاحبه، و از ابزارهای اجرایی تا سناریو، فرم و چک‌لیست. برای مدیران و کارشناسان منابع انسانی، متخصصان جذب و استخدام، مشاوران، دانشجویان و علاقه‌مندان.

**۳۹۰**
صفحه‌ی A۴

**۴**
بخش

**۳۶**
فصل

**۳۱۵**
جدول کاربردی

**۵۰**
سناریوی مصاحبه‌ی آزمایشی

**۱۵۰**
شایستگی حرفه‌ای

**۳۰**
سناریوی آموزشی

**۱۲۰**
روز نقشه‌ی اقدام

ساختار

# چهار بخش، یک مسیر کامل

بخش اول · ۲۱ فصل

## مبانی و نظام جامع جذب و استخدام

مفهوم و هزینه‌ی استخدام، راهبرد، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، مدل شایستگی، کارمندیابی، غربالگری، انتخاب، مصاحبه، برند کارفرمایی، People Analytics و هوش مصنوعی

بخش دوم · ۹ فصل

## سناریوها، ابزارهای اجرایی و منابع کاربردی

۵۰ مصاحبه‌ی آزمایشی با پاسخ‌نامه و Rubric، مطالعات موردی، کتابخانه‌ی فرم‌ها و چک‌لیست‌ها، راهنمای استقرار و بانک ۱۵۰ شایستگی

بخش سوم · ۵ فصل

## راهنماهای تکمیلی و یادگیری عملی

از تحلیل شغل تا ارزش‌گذاری، Onboarding کامل، برنامه‌ی آموزشی مدرس‌محور، سی سناریوی آموزشی و نقشه‌ی اقدام ۱۲۰ روزه

بخش چهارم · ۱ فصل

## اصطلاحات تخصصی جذب، استخدام و هوش مصنوعی

واژه‌نامه‌ی تخصصی با تعریف و معادل انگلیسی هر اصطلاح

فهرست

# فصل‌ها و بخش‌های کتاب

## بخش اول | مبانی و نظام جامع جذب و استخدام


۱ مبانی، اهمیت و هزینه‌های استخدام ۲
۲ جایگاه استخدام در استراتژی سازمان ۷
۳ برنامه‌ریزی نیروی انسانی و استخدام ۱۴
۴ مدل شایستگی و کاربرد آن در استخدام ۲۲
۵ فرایند رسمی استخدام و مدل مسئولیت‌پذیری (RACI) ۲۹
۶ روش‌ها و ابزارهای ارزیابی داوطلبان ۳۴
۷ کارمندیابی (Sourcing) ۳۹
۸ غربالگری (Screening) ۴۶
۹ انتخاب (Selecting) و ابزارهای روان‌سنجی ۵۰
۱۰ مصاحبه استخدامی ۵۶
۱۱ اثربخشی استخدام و تجربه داوطلب ۶۱
۱۲ برند کارفرمایی و بازاریابی استخدام ۶۶
۱۳ جامعه‌پذیری، خروج و تداوم رابطه با استعداد ۷۰
۱۴ مدیریت استعداد و جانشین‌پروری ۷۴
۱۵ منابع انسانی داده‌محور و People Analytics ۷۸
۱۶ بودجه‌ریزی سالانه جذب و منابع انسانی ۸۹
۱۷ جذب استعدادهای فنی و سواد تکنولوژیک برای Recruiter ۹۲
۱۸ هوش مصنوعی، ابزارها و ایجنت‌های جذب ۹۶
۱۹ برنامه‌ریزی نیروی انسانی در صنایع مختلف ۱۰۵
۲۰ چارچوب‌های بین‌المللی و کاربرد مسئولانه در جذب استعداد ۱۰۸
۲۱ نمایشگاه کار، رویدادها و نقشه راه اجرا ۱۱۱


## بخش دوم | سناریوها، ابزارهای اجرایی و منابع کاربردی


۲۲ ۵۰ سناریوی مصاحبهٔ آزمایشی بر پایهٔ شایستگی ۱۱۶
۲۳ ضمیمه الف: مدل شایستگی SHRM و کاربست آن در جذب استعداد ۱۶۸
۲۴ پاسخ‌نامه و Rubric پنجاه مصاحبهٔ آزمایشی ۱۷۱
۲۵ مطالعات موردی اجرایی در صنایع ۲۲۲
۲۶ کتابخانه فرم‌ها و چک‌لیست‌های اجرایی ۲۳۶
۲۷ راهنمای استقرار، حاکمیت و بهبود مستمر ۲۵۳
۲۸ منابع مشروح و راهنمای بهره‌برداری ۲۶۴
۲۹ نتیجه‌گیری اجرایی و تعهد به بهبود مستمر ۲۶۸
۳۰ بانک ۱۵۰ شایستگی حرفه‌ای جذب و استخدام ۲۷۰


## بخش سوم | راهنماهای تکمیلی و یادگیری عملی


۳۱ از تحلیل شغل تا ارزش‌گذاری شغل و طراحی فرایند جذب ۲۹۱
۳۲ Onboarding کامل، از آفر تا بهره‌وری و ماندگاری ۲۹۷
۳۳ برنامه آموزشی مدرس‌محور و تمرین‌های کاربردی ۳۰۰
۳۴ سی سناریوی آموزشی با پاسخ‌نامه‌های متفاوت ۳۰۴
۳۵ جمع‌بندی یادگیری و نقشه اقدام ۱۲۰ روزه ۳۲۱

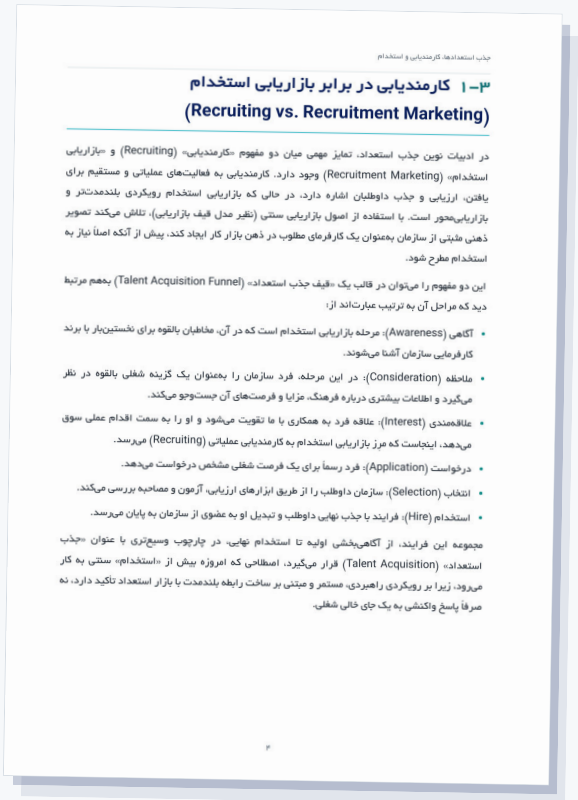

## بخش چهارم | اصطلاحات تخصصی جذب، استخدام و هوش مصنوعی


۳۶ اصطلاحات جذب، استخدام و هوش مصنوعی در منابع انسانی ۳۲۴


شماره‌ی صفحه‌ها مربوط به نسخه‌ی کامل کتاب است.

بخش اول

# نگاهی به صفحه‌های بخش اول


جذب استعدادها، کارمندیابی و استخدام

۳–۱ کارمندیابی در برابر بازاریابی استخدام
(Recruiting vs. Recruitment Marketing)

در ادبیات نوین جذب استعداد، تمایز مهمی میان دو مفهوم «کارمندیابی» (Recruiting) و «بازاریابی استخدام» (Recruitment Marketing) وجود دارد. کارمندیابی به فعالیت‌های عملیاتی و مستقیم برای یافتن، ارزیابی و جذب داوطلبان اشاره دارد، در حالی که بازاریابی استخدام رویکردی بلندمدت‌تر و بازاریابی‌محور است. با استفاده از اصول بازاریابی سنتی (نظیر مدل قیف بازاریابی)، تلاش می‌کند تصویر ذهنی مثبتی از سازمان به‌عنوان یک کارفرمای مطلوب در ذهن بازار کار ایجاد کند، پیش از آنکه اصلاً نیاز به استخدام مطرح شود.

این دو مفهوم را می‌توان در قالب یک «قیف جذب استعداد» (Talent Acquisition Funnel) بهم مرتبط دید که مراحل آن به ترتیب عبارت‌اند از:

- آگاهی (Awareness): مرحله بازاریابی استخدام است که در آن، مخاطبان بالقوه برای نخستین‌بار با برند کارفرمایی سازمان آشنا می‌شوند.
- ملاحظه (Consideration): در این مرحله، فرد سازمان را به‌عنوان یک گزینه شغلی بالقوه در نظر می‌گیرد و اطلاعات بیشتری درباره فرهنگ، مزایا و فرصت‌های آن جست‌وجو می‌کند.
- علاقه‌مندی (Interest): علاقه فرد به همکاری با ما تقویت می‌شود و او را به سمت اقدام عملی سوق می‌دهد، اینجاست که مرز بازاریابی استخدام به کارمندیابی عملیاتی (Recruiting) می‌رسد.
- درخواست (Application): فرد رسماً برای یک فرصت شغلی مشخص درخواست می‌دهد.
- انتخاب (Selection): سازمان داوطلب را از طریق ابزارهای ارزیابی، آزمون و مصاحبه بررسی می‌کند.
- استخدام (Hire): فرایند با جذب نهایی داوطلب و تبدیل او به عضوی از سازمان به پایان می‌رسد.

مجموعه این فرایند، از آگاهی‌بخشی اولیه تا استخدام نهایی، در چارچوب وسیع‌تری با عنوان «جذب استعداد» (Talent Acquisition) قرار می‌گیرد، اصطلاحی که امروزه بیش از «استخدام» سنتی به کار می‌رود، زیرا بر رویکردی راهبردی، مستمر و مبتنی بر ساخت رابطه بلندمدت با بازار استعداد تأکید دارد، نه صرفاً پاسخ واکنشی به یک جای خالی شغلی.

**جدول‌های هزینه‌ی استخدام**

صفحه‌ی ۴ کتاب


جذب استعدادها: کارمندیابی و استخدام

فصل ۱

مبانی، اهمیت و هزینه‌های استخدام

در این فصل:
- مفهوم جذب و استخدام (Recruitment & Hiring)
- اهمیت استخدام برای سازمان
- کارمندیابی در برابر بازاریابی استخدام (Recruiting vs. Recruitment Marketing)

پس از این فصل می‌توانید
- مفهوم جذب و استخدام را تعریف کنید و جایگاه آن را در سازمان توضیح دهید.
- اهمیت استخدام را برای کیفیت سرمایه انسانی بیان کنید.
- کارمندیابی را از بازاریابی استخدام تفکیک کنید و با قیف جذب استعداد پیوند دهید.

۱–۱ مفهوم جذب و استخدام (Recruitment & Hiring)

«جذب و استخدام» به مجموعه فعالیت‌هایی گفته می‌شود که سازمان از طریق آن‌ها افراد واجد شرایط را شناسایی، جذب، ارزیابی و در نهایت به خدمت می‌گیرد. این فرایند در ادبیات بین‌المللی منابع انسانی معمولاً در قالب سه گام اصلی و به‌هم‌پیوسته مفهوم‌سازی می‌شود: کارمندیابی (Sourcing)، غربالگری (Screening) و انتخاب (Selecting). کارمندیابی به معنای شناسایی و جذب داوطلبان بالقوه از منابع مختلف داخلی و خارجی است. غربالگری به معنای بررسی اولیه رزومه‌ها و مستندات داوطلبان برای حذف

**فصل ۱ : مبانی و هزینه‌های استخدام**

صفحه‌ی ۲ کتاب


فصل ۵: فرایند رسمی استخدام و مدل مسئولیت‌پذیری (RACI)

فصل ۵

فرایند رسمی استخدام و مدل مسئولیت‌پذیری (RACI)

در این فصل:
- جریان فرایند استخدام از درخواست تا جذب
- ماتریس مسئولیت‌پذیری (RACI) در فرایند استخدام
- فرم درخواست نیروی انسانی (MRF)

پس از این فصل می‌توانید
- جریان فرایند استخدام را از درخواست تا جذب دنبال کنید.
- ماتریس RACI را برای مراحل فرایند استخدام تکمیل کنید.
- فرم درخواست نیروی انسانی (MRF) را تکمیل و بررسی کنید.

**فصل ۵: فرایند رسمی و RACI**

صفحه‌ی ۲۹ کتاب


جذب استعدادها: کارمندیابی و استخدام

فصل ۴

مدل شایستگی و کاربرد آن در استخدام

در این فصل:
- مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی (CBHRM)
- ابعاد پنج‌گانه شایستگی
- سطوح شایستگی
- انواع شایستگی
- رویکردهای طراحی و مدل‌سازی شایستگی
- مدل‌های مطرح جهانی شایستگی

پس از این فصل می‌توانید
- مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی (CBHRM) را توضیح دهید.
- ابعاد، سطوح و انواع شایستگی را از هم تفکیک کنید.
- رویکردهای طراحی مدل شایستگی و مدل‌های جهانی را مقایسه کنید.

این فصل با تکیه بر منطق مدل SHRM تکمیل می‌شود؛ دانش تخصصی، اخلاق حرفه‌ای و ارزیابی نقادانه باید هم‌زمان در طراحی و اجرای تصمیم‌های استخدام دیده شوند.

**فصل ۴: مدل شایستگی**

صفحه‌ی ۲۲ کتاب

بخش دوم

# نگاهی به صفحه‌های بخش دوم




## پاسخ‌نامه و Rubric

صفحه‌ی ۱۷۱ کتاب




## ۵۰ سناریوی مصاحبه‌ی آزمایشی

صفحه‌ی ۱۱۶ کتاب




## کتابخانه‌ی فرم‌ها

صفحه‌ی ۲۳۶ کتاب




## مطالعات موردی در صنایع

صفحه‌ی ۲۲۲ کتاب

بخش سوم

# نگاهی به صفحه‌های بخش سوم




## Onboarding کامل

صفحه‌ی ۲۹۷ کتاب




## تحلیل شغل و طراحی فرایند

صفحه‌ی ۲۹۱ کتاب




## سناریوهای آموزشی

صفحه‌ی ۳۰۴ کتاب




## برنامه‌ی آموزشی مدرس‌محور

صفحه‌ی ۳۰۰ کتاب

بخش چهارم

# نگاهی به واژه‌نامه



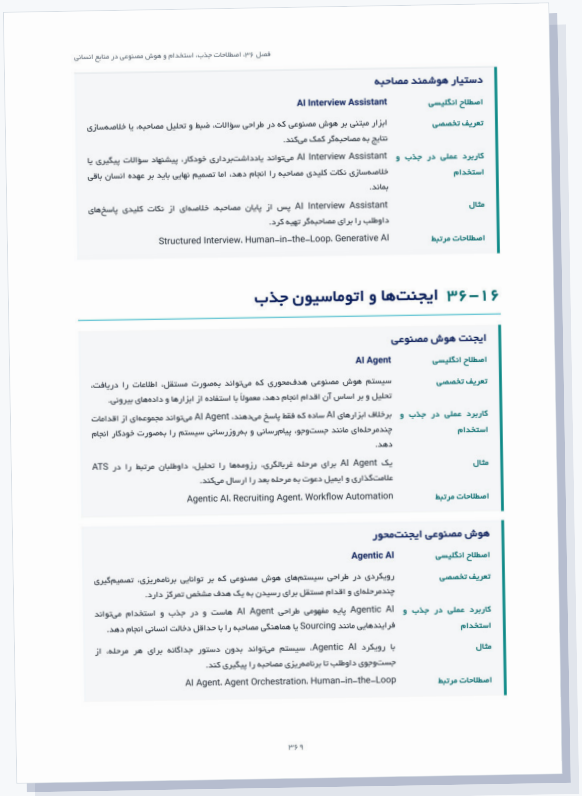
فصل ۳۶: اصطلاحات

صفحه‌ی ۳۴۱ کتاب



اصطلاحات حوزه‌ی جذب

صفحه‌ی ۳۲۸ کتاب



هوش مصنوعی در منابع انسانی

صفحه‌ی ۳۶۹ کتاب



اصطلاحات تخصصی

صفحه‌ی ۳۵۵ کتاب

People Analytics

# شاخص‌های استخدام در قالب اینفوگرافیک

## هزینه هر استخدام (CPH)

Cost per Hire

KPI

کل هزینه‌های جذب و استخدام را به‌ازای هر استخدام موفق نشان می‌دهد و به شما کمک می‌کند کارایی کانال‌های جذب و فرایند استخدام را ارزیابی کنید.

هرچه CPH پایین‌تر باشد، به‌معنای استفاده بهینه‌تر از منابع است؛ اما نباید همزمان باعث کاهش کیفیت استخدام شود.

**فرمول کلی**

$$CPH = \frac{\text{هزینه‌های داخلی + هزینه‌های خارجی}}{\text{تعداد استخدام}}$$

**کد در Python (pandas)**

```
total_cost =
(df['internal_cost'].sum()
                +
df['external_cost'].sum())
cph = total_cost /
df['hire_id'].nunique()
```

**فرمول در DAX**

```
DIVIDE(
  SUM(HiringCosts[Internal]) +
  SUM(HiringCosts[External]),
  [Hires]
)
```

**فرمول در Excel**

(هزینه‌های داخلی + هزینه‌های خارجی) / تعداد استخدام

**داده‌های موردنیاز**

- هزینه داخلی (مانند هزینه تیم HR، ابزارها، زمان کارکنان و …)
- هزینه خارجی (مانند هزینه آگهی‌ها، آژانس‌های استخدام و …)
- شناسه استخدام (برای شمارش استخدام‌های منحصربه‌فرد)
- تاریخ استخدام (برای تحلیل در بازه‌های زمانی مختلف)

**بینش و اقدام**

- CPH را به تفکیک کانال جذب (مانند جاب‌بوردها، شبکه‌های اجتماعی، آژانس‌ها و …) مقایسه کنید.
- CPH را به تفکیک شغل یا واحد سازمانی تحلیل کنید.
- در کنار کاهش هزینه‌ها، کیفیت استخدام (مانند ماندگاری، عملکرد و رضایت مدیر) را نیز بررسی کنید.

**کاهش هزینه نباید همزمان باعث کاهش کیفیت استخدام شود.**

## زمان تکمیل استخدام

Time to Fill

KPI

مدت‌زمان از تایید درخواست استخدام تا پذیرش آفر توسط داوطلب را نشان می‌دهد و سرعت فرایند جذب را اندازه‌گیری می‌کند.

کاهش زمان استخدام، به‌معنای فرایند جذب کارآمدتر است؛ اما نباید به قیمت کاهش کیفیت انتخاب داوطلب باشد.

**فرمول کلی**

**زمان تکمیل استخدام = تاریخ پذیرش آفر − تاریخ تأیید درخواست**

نتیجه معمولاً بر حسب روز (Day) محاسبه می‌شود.

**کد در Python (pandas)**

```
df['time_to_fill'] = (
  df['offer_accepted'] -
df['req_approved']
).dt.days
median_ttf =
df['time_to_fill'].median()
```

ستونی برای زمان تکمیل استخدام ایجاد می‌شود و میانه آن محاسبه می‌شود.

**فرمول در DAX**

```
AVERAGEX(
  FILTER(Hires,

NOT(ISBLANK(Hires[OfferAccepted]))),
  DATEDIFF(Hires[ReqApproved],
    Hires[OfferAccepted], DAY)
)
```

میانگین زمان تکمیل استخدام (بر حسب روز) برای رکوردهای دارای تاریخ پذیرش آفر محاسبه می‌شود.

**فرمول در Excel**

**تاریخ پذیرش آفر − تاریخ تأیید درخواست**

فرمت سلول به‌صورت Date باشد و نتیجه به عدد روز نمایش داده شود.

**داده‌های موردنیاز**

- تاریخ تایید درخواست استخدام (ReqApproved)
- تاریخ پذیرش آفر (OfferAccepted)
- نقش شغلی (Job Role)
- واحد / دپارتمان (Department)
- وضعیت استخدام (Status)

**بینش و اقدام**

- میانه (Median) را کنار میانگین (Average) بررسی کنید؛ فاصله زیاد معمولاً نشانه وجود گلوگاه در فرایند یا چند استخدام بسیار دیرهنگام است.
- زمان تکمیل استخدام را به تفکیک نقش، واحد و کانال جذب مقایسه کنید.
- دلایل تأخیر (مانند تأیید مراحل، هماهنگی مصاحبه‌ها یا ارائه آفر) را شناسایی و برطرف کنید.

**کاهش زمان تکمیل استخدام، بهبود تجربه داوطلب و افزایش بهره‌وری تیم جذب را به همراه دارد.**

## نرخ پذیرش آفر

Offer Acceptance Rate

KPI

نشان می‌دهد چه درصدی از آفرهای ارسال‌شده توسط داوطلبان پذیرفته می‌شود و تا چه حد پیشنهادهای شغلی شما برای افراد جذاب است.

نرخ پذیرش پایین می‌تواند نشانه مشکلاتی مانند حقوق غیررقابتی، فرایند طولانی یا تجربه نامناسب داوطلب باشد.

**فرمول کلی**

$$\text{نرخ پذیرش آفر} = \frac{\text{تعداد آفر پذیرفته‌شده}}{\text{تعداد کل آفر}}$$

**کد در Python (pandas)**

```
offer_acceptance = (

df['offer_status'].eq('Accepted').sum()
  / len(df)
) * 100
```

خروجی به‌صورت درصد.

**فرمول در DAX**

```
DIVIDE(
  CALCULATE(COUNTROWS(Offers),
    Offers[Status] = "Accepted"),
  COUNTROWS(Offers)
)
```

**فرمول در Excel**

تعداد آفر پذیرفته‌شده / تعداد کل آفر

(یا استفاده از Pivot Table یا COUNTIF)

**داده‌های موردنیاز**

- شناسه آفر (Offer ID)
- وضعیت آفر (Pending / Accepted / Rejected)
- حقوق پیشنهادی (Salary)
- نقش (Job Role)
- کانال جذب (Channel)
- دلیل رد آفر (در صورت عدم پذیرش)

**بینش و اقدام**

- نرخ پذیرش را به تفکیک نقش، واحد و کانال بررسی کنید.
- دلایل رد آفرها را تحلیل کنید تا نقاط بهبود را شناسایی کنید.
- مقایسه نرخ پذیرش با میانگین بازار می‌تواند نشان دهد پیشنهادهای شما رقابتی هستند یا خیر.
- افزایش نرخ پذیرش معمولاً با ارائه پیشنهادهای جذاب‌تر، بهبود تجربه داوطلب و کوتاه‌تر کردن فرایند استخدام امکان‌پذیر است.

**نرخ پذیرش بالاتر، نشان‌دهنده جذابیت برند کارفرمایی و پیشنهادهای رقابتی شما است.**

## نرخ تبدیل مصاحبه به استخدام

Interview to Hire Conversion Rate

KPI

نشان می‌دهد چه درصدی از داوطلبانی که در مصاحبه شرکت کرده‌اند در نهایت استخدام می‌شوند.

این شاخص به شما کمک می‌کند اثربخشی فرایند مصاحبه و کیفیت داوطلبان را ارزیابی کنید.

**فرمول کلی**

$$\text{نرخ تبدیل مصاحبه به استخدام} = \frac{\text{تعداد استخدام}}{\text{تعداد داوطلب مصاحبه‌شده}}$$

**کد در Python (pandas)**

```
interview_to_hire = (
  df['hire_id'].nunique() /

df['interviewed_candidate_id'].nunique()
) * 100
```

**فرمول در DAX**

```
DIVIDE(
  [Hires],

DISTINCTCOUNT(Interviews[CandidateID])
)
```

**فرمول در Excel**

تعداد استخدام / تعداد داوطلب مصاحبه‌شده

(فرمت سلول را به‌صورت Percentage تنظیم کنید)

**داده‌های موردنیاز**

- شناسه داوطلب (Candidate ID)
- تاریخ مصاحبه
- نتیجه مصاحبه (قبول / رد / در حال بررسی)
- شناسه استخدام (Hire ID)

**بینش و اقدام**

- **نرخ بسیار پایین:** ممکن است معیارهای غربالگری، فرایند مصاحبه یا کیفیت داوطلبان نیاز به بازبینی داشته باشد.
- **نرخ بسیار بالا:** ممکن است دامنه جذب محدود باشد یا تنوع گزینه‌ها کافی نباشد؛ ریسک استخدام نامناسب را بررسی کنید.

**این شاخص را در کنار شاخص‌های دیگر (مانند کیفیت استخدام و ماندگاری) تحلیل کنید تا تصویر کامل‌تری داشته باشید.**

## کیفیت استخدام ۹۰ روزه

۹۰-Day Hire Quality

KPI

این شاخص نشان می‌دهد عملکرد کارکنان تازه‌استخدام پس از ۹۰ روز تا چه حد با انتظارات سازمان همخوان است.

استخدام موفق فقط پر کردن یک جایگاه نیست؛ بلکه افرادی هستند که در عمل عملکرد خوبی دارند و در سازمان ماندگار می‌شوند.

**فرمول کلی**

**کیفیت استخدام ۹۰ روزه = میانگین امتیاز عملکرد ۹۰ روزه کارکنان تازه‌استخدام**

**کد در Python (pandas)**

```
quality_90 = df.loc[
  df['days_since_hire'] >= 90,
  'performance_90'
].mean()
```

**فرمول در DAX**

```
AVERAGEX(
  FILTER(Hires,
Hires[DaysSinceHire] >= 90),
  Hires[Performance90]
)
```

**فرمول در Excel**

میانگین امتیاز عملکرد ۹۰روزه کارکنان تازه‌استخدام

می‌توانید از AVERAGEIFS برای فیلتر کردن افراد با سابقه‌ی حداقل ۹۰ روز استفاده کنید.

**داده‌های موردنیاز**

- تاریخ استخدام
- امتیاز عملکرد ۹۰روزه (Performance۹۰)
- ماندگاری (وضعیت فعلی یا خروج)
- مدیر مستقیم
- نقش (شغل)
- کانال جذب

**بینش و اقدام**

- کیفیت استخدام را به تفکیک کانال جذب، مصاحبه‌کننده و شغل مقایسه کنید.
- این شاخص نباید برای قضاوت قطعی از نمونه‌های کوچک استفاده شود.
- در صورت پایین بودن امتیاز، فرایند مصاحبه، معیارهای ارزیابی و تطابق انتظارات با واقعیت شغل را بازبینی کنید.

**استخدام باکیفیت، پایه‌ی تیم‌های قوی و رشد پایدار سازمان است.**

## ماندگاری ۹۰ روزه

۹۰-Day Retention

KPI

نشان می‌دهد چه درصدی از کارکنان تازه‌استخدام پس از ۹۰ روز همچنان در سازمان فعال هستند.

ماندگاری ۹۰ روزه معیار مهمی برای سنجش موفقیت فرایند جذب، کیفیت انتخاب و اثربخشی Onboarding است.

**فرمول کلی**

$$\text{ماندگاری ۹۰ روزه} = \frac{\text{تعداد افراد فعال پس از ۹۰ روز}}{\text{تعداد استخدام‌های واجد سنجش}}$$

**کد در Python (pandas)**

```
eligible = df[df['days_since_hire']
>= 90]
retention_90 =
eligible['active_at_90'].mean() *
100
```

خروجی به‌صورت درصد.

**فرمول در DAX**

```
DIVIDE(
  CALCULATE(COUNTROWS(Hires),
    Hires[ActiveAt90] = TRUE()),
  CALCULATE(COUNTROWS(Hires),
    Hires[DaysSinceHire] >= 90)
)
```

**فرمول در Excel**

**تعداد افراد فعال پس از ۹۰ روز / تعداد استخدام‌های واجد سنجش**

(فرمت سلول را Percentage تنظیم کنید)

**داده‌های موردنیاز**

- تاریخ استخدام
- تاریخ خروج
- وضعیت فعال در ۹۰ روز
- نقش (Job Role)
- واحد (Department)
- علت خروج (در صورت خروج)

**بینش و اقدام**

- افت ماندگاری را با تجربه Preboarding بررسی کنید (اطلاع‌رسانی، آمادگی تجهیزات و …).
- تأثیر مدیر مستقیم را تحلیل کنید (سبک مدیریت، حمایت و بازخورد).
- واقعی‌بودن شرح شغل و انتظارات را ارزیابی کنید (کاهش عدم تطابق).
- طراحی و اجرای Onboarding را بهبود دهید.

**ماندگاری بالاتر، نشانه جذب بهتر، انتخاب دقیق‌تر و تجربه مثبت‌تر کارکنان است.**

برای هر شاخص: فرمول، کد DAX ،Excel و Python، داده‌های موردنیاز و پیشنهاد اقدام.

# جدول‌ها و فرم‌ها در اندازه‌ی واقعی

| فیلد عملیاتی | راهنمای تکمیل |
|---|---|
| تاریخ شروع | تاریخ مطلوب شروع به کار را بنویسید و آن را با زمان واقعی جذب نقش بسنجید. |
| تأیید مدیر و مالی | نام و تاریخ تأیید مدیر مستقیم و مسئول مالی را ثبت کنید؛ بدون هر دو تأیید، درخواست وارد جذب نمی‌شود. |

## ۲۶–۳ کد FORM–۰۳ | بوم شرح شغل

کاربرد: نوشتن شرح شغل مبتنی بر نتیجه، نه فهرست وظایف

**جدول ۲۶–۳: کد FORM–۰۳ | بوم شرح شغل**

| فیلد عملیاتی | راهنمای تکمیل |
|---|---|

**جدول ۳–۱ : مراحل پنج‌گانه فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی**

| مرحله | شرح |
|---|---|
| مرحله اول | تعیین موجودی نیروی انسانی، یعنی شناسایی دقیق تعداد، مهارت‌ها، دانش و آمادگی جابه‌جایی نیروی فعلی سازمان |
| مرحله دوم | بررسی اهداف آتی سازمان، یعنی درک اهداف راهبردی و عملیاتی که سازمان در دوره پیش‌رو دنبال می‌کند |
| مرحله سوم | بررسی تقاضای نیروی کار، یعنی برآورد نیاز آتی سازمان به نیروی انسانی بر اساس اهداف تعیین‌شده |
| مرحله چهارم | برآورد عرضه نیروی انسانی، یعنی تخمین منابع نیروی انسانی در دسترس، هم از داخل و هم از خارج سازمان |
| مرحله پنجم | مقایسه عرضه و تقاضا (با استفاده از روش شبیه‌سازی) و اتخاذ تصمیم درباره مازاد یا کسری نیرو |

طراحی

# برای خواندن، یادگیری و استفاده



۳-۲ مراحل پنج‌گانه فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی

فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی معمولاً در پنج مرحله متوالی انجام می‌شود.

جدول ۳-۱: مراحل پنج‌گانه فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی

| مرحله | شرح |
|---|---|
| مرحله اول | تعیین موجودی نیروی انسانی، یعنی شناسایی دقیق تعداد، مهارت‌ها، دانش و آمادگی جایه‌جایی نیروی فعلی سازمان |
| مرحله دوم | بررسی اهداف آتی سازمان، یعنی درک اهداف راهبردی و عملیاتی که سازمان در دوره پیش‌رو دنبال می‌کند |
| مرحله سوم | بررسی تقاضای نیروی کار، یعنی برآورد نیاز آتی سازمان به نیروی انسانی بر اساس اهداف تعیین‌شده |
| مرحله چهارم | برآورد عرضه نیروی انسانی، یعنی تعیین منابع نیروی انسانی در دسترس، هم از داخل و هم از خارج سازمان |
| مرحله پنجم | مقایسه عرضه و تقاضا (یا استفاده از روش شبیه‌سازی) و اتخاذ تصمیم درباره مازاد یا کسری نیرو |



۱۵-۳ KPIهای منابع انسانی

جدول ۱۵-۴: KPIهای منابع انسانی

| دوره | نمونه شاخص‌های منبع | هشدار تفسیری |
|---|---|---|
| جمعیت‌شناختی | توزیع کارکنان، تحصیلات، جنسیت، سن، ماندگاری | برای تنوع و برنامه‌ریزی |
| استقرار و خروج | میانگین مسافرت، نرخ خروج/اخراج، ماندگاری افراد تازه استخدام شده | گروه‌بندی و دوره خدمت را کنترل کنید |
| مشور و آموزش | میانگین استفاده‌کاری، نرخ تغییر، نرخ غیبت، سرانه آموزشی هر نفر و ROI آموزش | همبستگی، دلیل‌جدی نیست |
| جذب | TTF، TTH، CPH، پذیرش آگهی، نرخ تبدیل، کیفیت استخدام | تعریف شروع/پایان هر زمان را ثابت نگه دارید |
| جبران خدمات و نگهداشت | عدالت پرداخت، نسبت بازار، ارتباط هزینه جایگزینی | تحریمگی و تحلیل متصفانه ضروری است |

۱۵-۳-۱ چارچوب کاربردی شاخص‌های کلیدی جذب و استخدام

برای هر شاخص، مالک داده، دوره به‌روزرسانی، تعریف دقیق صورت و مخرج، و حداقل حجم نمونه را مشخص کنید. فرمول‌های زیر الگوهای قابل اجرا هستند و باید با نام جدول‌ها و ستون‌های داده سازمان شما هماهنگ شوند.

جدول ۱۵-۳: چارچوب کاربردی شاخص‌های کلیدی جذب و استخدام

| مجموعه داده | کلید و دانه‌بندی | متغیرهای ضروری | کنترل و محدودیت |
|---|---|---|---|
| درخواست استخدام (RequisitionID) | هر درخواست در هر آگهی (OfferID) و هر استخدام (HireID) | تاریخ ایجاد و تأیید، شغل، سطح، واحد، مدیر، بودجه، وضعیت (Req)، کانال، تاریخ هر مرحله، شیفت علت رد | یک درخواست نباید چند بار در طرح وارد شود. درخواست‌های لغوشده جداگانه برچسب بخورد. در صورت درخواست‌های متعدد، رابطه چندبه‌چند را ثبت کنید. خروج از قبله را با تاریخ و دلیل نگه دارید. آگهی‌های منقضی پیگرفته و اصلاح‌شده باید وضعیت مستقل داشته باشند. برای شاخص ۲۰روزه، فقط استخدام‌هایی را وارد کنید که دست‌کم ۲۰ روز از شروع آگهی گذشته است. نرخ پذیرش و میانگین زمان را گذار نمره قرارش کنید. داده آزاد حاوی اطلاعات شخصی را حداقل‌سازی کنید. |

## فونت یکان و RTL کامل

تایپوگرافی فارسی، نیم‌فاصله، گیومه و ارقام فارسی در همه‌ی صفحه‌ها

## شماره‌گذاری خودکار

عنوان‌ها، جدول‌ها و شکل‌ها با شماره‌ی سلسله‌مراتبی

## فهرست کلیک‌پذیر

فهرست مطالب، فهرست جدول‌ها و فهرست شکل‌ها

## جدول‌های خوانا

سرتیتر سرمه‌ای، ردیف‌های راه‌راه و سرتیتر تکرارشونده

## سرصفحه‌ی هوشمند

عنوان کتاب و عنوان فصل در صفحه‌های زوج و فرد

## چاپ و ویرایش

PDF آماده‌ی چاپ A۴ و فایل Word ویرایش‌پذیر

مخاطبان

# این کتاب برای چه کسی است؟

**مدیران منابع انسانی**
طراحی و حاکمیت فرایند جذب

**کارشناسان و متخصصان جذب**
ابزار، فرم و سناریوی روزمره

**مشاوران منابع انسانی**
مرجع اجرا برای پروژه‌های مشاوره

**دانشجویان و علاقه‌مندان**
یادگیری گام‌به‌گام از مبانی تا اجرا

بخش اول

# دو فصل از نزدیک




**فصل ۱۰: مصاحبه‌ی استخدامی**

صفحه‌ی ۵۶ کتاب




**فصل ۷: کارمندیابی**

صفحه‌ی ۳۹ کتاب



یادگیری با تمرین

# سناریوها و تمرین‌هایی که مدرس مستقیم در کلاس استفاده می‌کند

LIFEIRAN

جامعه منابع انسانی ایران

# سپاس از همراهی شما

امیدواریم محتوای این راهنما، گامی مؤثر در ارتقای دانش و توسعه فرایندهای جذب و استخدام در سازمان شما باشد.

**با انسان‌ها، آینده را می‌سازیم.**


کانال تلگرام
@hrlifeiran

وب‌سایت
HRLIFEIRAN.IR

ایمیل
info@hrlifeiran.ir


«جذب درست، آغاز رشد پایدار سازمان است.»