

# مدیریت منابع انسانی

## Human Resource Management

مصطفی ترابی

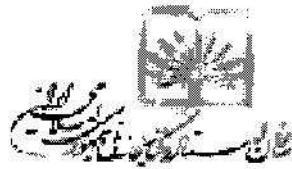
(مدرس دانشگاه و بانک)

رضا پرهیزی

(کارشناس ارشد مدیریت بازاریابی و کارشناس بانک پاسارگاد)

مهدی ترابی کچوسنگی

(مدرس دانشگاه)



|                     |                                                                                              |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه             | تراپی، مصطفی، ۱۳۶۱-                                                                          |
| عنوان و نام پدیدآور | مدیریت منابع انسانی: Human Resource Management / مصطفی تراپی، رضا پرهیزی، مهدی تراپی کچوسنگی |
| مشخصات نشر          | تهران: آیینہ نما، ۱۳۹۳.                                                                      |
| مشخصات ظاهری        | ۸۶ ص.: جنول                                                                                  |
| شابک                | ۶-۵۳۱-۵۲۶-۶۰۰-۹۷۸: ۸۰۰۰۰ ریال                                                                |
| وضعیت فهرست نویسی   | فیا:                                                                                         |
| یادداشت             | کتابنامه                                                                                     |
| موضوع               | نیروی انسانی- مدیریت                                                                         |
| شناسه افزوده        | پرهیزی، رضا                                                                                  |
| شناسه افزوده        | تراپی، مهدی                                                                                  |
| رده بندی کنگره      | ۱۳۹۳ ت ۳۵ ن ۵۵۴۹/۵ HF                                                                        |
| رده بندی دیویی      | ۶۵۸/۳                                                                                        |
| شماره کتابشناسی ملی | ۳۶۱۲۱۲۱                                                                                      |

نام کتاب: مدیریت منابع انسانی  
تالیف: مصطفی تراپی - رضا پرهیزی - مهدی تراپی کچوسنگی  
ناشر: شرکت آیینہ نما  
حروفچینی: سبزین  
ویراستار: نرگس مساحیان  
نوبت چاپ: اول  
قطع اثر: وزیری  
تاریخ نشر: ۱۳۹۳  
شمارگان: ۱۰۰۰  
قیمت: ۸۰۰۰۰ ریال  
شابک: ۶-۵۳۱-۵۲۶۵-۶۰۰-۹۷۸

## فهرست مطالب

| صفحه    | عنوان                                             |
|---------|---------------------------------------------------|
| ۷.....  | مقدمه                                             |
| ۹.....  | تعریف مدیریت منابع انسانی                         |
| ۹.....  | مدیریت منابع انسانی و مدیریت کارکنان              |
| ۱۰..... | فلسفه مدیریت منابع انسانی                         |
| ۱۰..... | رویکردهای مدیریت منابع انسانی                     |
| ۱۱..... | نقش‌های مدیریت منابع انسانی                       |
| ۱۲..... | نقش در حال تغییر منابع انسانی                     |
| ۱۳..... | چالش‌ها                                           |
| ۱۶..... | اهداف مدیریت منابع انسانی                         |
| ۱۷..... | وظایف مدیریت منابع انسانی                         |
| ۱۸..... | نتیجه عملکرد مدیریت منابع انسانی                  |
| ۱۸..... | تاریخچه و سیر تحول مدیریت منابع انسانی            |
| ۲۰..... | روندتدریجی و تکاملی مدیریت منابع انسانی           |
| ۲۰..... | تجزیه و تحلیل (کارشکافی)، طراحی و طبقه‌بندی مشاغل |
| ۲۱..... | مراحل تجزیه و تحلیل شغل                           |
| ۲۳..... | تنظیم شرح شغل                                     |
| ۲۳..... | تنظیم شرایط احراز شغل                             |
| ۲۴..... | روش‌های طراحی شغل                                 |

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| نظریه ویژگی‌های شغل .....                                 | ۲۴ |
| ارزیابی طراحی شغل و انجام اصلاحات احتمالی مورد نیاز ..... | ۲۵ |
| برخی از اصطلاحات اصلی تجزیه و تحلیل شغل .....             | ۲۶ |
| تجزیه و تحلیل شغل وظیفه کیست؟ .....                       | ۲۶ |
| نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل شغل .....                     | ۲۶ |
| مشکلات تجزیه و تحلیل شغل .....                            | ۲۶ |
| طبقه‌بندی مشاغل .....                                     | ۲۷ |
| اهداف طبقه‌بندی مشاغل .....                               | ۲۷ |
| تعاریف و مفاهیم طبقه‌بندی مشاغل .....                     | ۲۷ |
| برخی از اصطلاحات طبقه‌بندی مشاغل .....                    | ۲۷ |
| فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی .....                     | ۲۸ |
| فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی .....                     | ۲۸ |
| مراحل برنامه‌ریزی نیروی انسانی .....                      | ۲۹ |
| روش‌های برآورد تقاضای نیروی انسانی مورد نیاز .....        | ۳۰ |
| برآورد عرضه نیروی انسانی (از منابع داخلی و خارجی) .....   | ۳۱ |
| انواع روش‌های برآورد نیروی انسانی .....                   | ۳۱ |
| فرایند کارمندیابی .....                                   | ۳۳ |
| عوامل موثر بر میزان کارمندیابی .....                      | ۳۴ |
| عوامل موثر در کارمندیابی .....                            | ۳۴ |
| مراحل کارمندیابی .....                                    | ۳۴ |
| منابع کارمندیابی .....                                    | ۳۵ |
| اعلان شغل .....                                           | ۳۴ |
| انواع موسسات کاریابی .....                                | ۳۷ |
| ارزیابی اثربخشی روش‌های کارمندیابی .....                  | ۳۷ |
| وظیفه کارمندیابی .....                                    | ۳۷ |
| فرایند انتخاب کارکنان .....                               | ۳۸ |
| مشکلات ناشی از انتخاب غلط .....                           | ۳۸ |
| بی‌ارتباطی (کم ارتباط داشتن) برخی عوامل با شغل .....      | ۳۸ |
| مراحل مختلف فرایند انتخاب کارکنان .....                   | ۳۹ |

|         |                                                            |
|---------|------------------------------------------------------------|
| ۴۰..... | روش های مصاحبه.....                                        |
| ۴۱..... | پیشنهاداتی برای اثربخشی مصاحبه.....                        |
| ۴۱..... | طریقه دیگر انتخاب: ارزیابی جامع.....                       |
| ۴۲..... | روایی و پایایی.....                                        |
| ۴۳..... | فرایند اجتماعی کردن کارکنان.....                           |
| ۴۳..... | فرهنگ سازمان.....                                          |
| ۴۳..... | مراحل فرایند اجتماعی کردن.....                             |
| ۴۴..... | مزایای برگزاری دوره های آموزش گروهی برای اجتماعی کردن..... |
| ۴۴..... | روش های آموزش اجتماعی شدن.....                             |
| ۴۵..... | فرایند آموزش کارکنان.....                                  |
| ۴۵..... | یادگیری.....                                               |
| ۴۵..... | نظریه های یادگیری.....                                     |
| ۴۶..... | اصول یادگیری.....                                          |
| ۴۶..... | وظایف واحد آموزش بخش مدیریت منابع انسانی.....              |
| ۵۱..... | آموزش سیستمی:.....                                         |
| ۵۱..... | روش های تغییر سیستم کار.....                               |
| ۵۲..... | ارزیابی عملکرد کارکنان.....                                |
| ۵۳..... | کاربردهای ارزیابی عملکرد.....                              |
| ۵۴..... | مراحل ارزیابی عملکرد کارکنان.....                          |
| ۵۴..... | عوامل مؤثر در تعیین نوع ارزیابی.....                       |
| ۵۴..... | انواع ارزیابی.....                                         |
| ۵۵..... | روش های ارزیابی.....                                       |
| ۵۶..... | ثبت وقایع حساس.....                                        |
| ۵۸..... | مشکلات ارزیابی عملکرد کارکنان.....                         |
| ۵۸..... | مصاحبه پایانی.....                                         |
| ۵۸..... | توسعه مسیر شغلی.....                                       |
| ۵۹..... | توسعه مسیر شغلی یا کارراهه.....                            |
| ۵۹..... | مراحل پیشرفت شغلی.....                                     |
| ۵۹..... | برنامه ریزی توسعه مسیر شغلی.....                           |

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| الکوهایی از مسیر شغلی .....                                | ۶۰ |
| تعیین جایگاه در مسیر شغلی .....                            | ۶۰ |
| آخوین سکو در مسیر شغلی .....                               | ۶۰ |
| ارزشیابی مشاغل .....                                       | ۶۱ |
| فواید ارزشیابی مشاغل .....                                 | ۶۱ |
| نحوه انجام ارزشیابی مشاغل .....                            | ۶۲ |
| روش های ارزشیابی مشاغل .....                               | ۶۲ |
| مدیریت حقوق و دستمزد .....                                 | ۶۲ |
| ویژگی های سیستم حقوق و دستمزد .....                        | ۶۲ |
| نظریه های کلان و خرد حقوق و دستمزد .....                   | ۶۳ |
| روش های متداول پرداخت کارانه .....                         | ۶۴ |
| انضباط: اصلاح رفتار نامطلوب کارکنان .....                  | ۶۶ |
| اهداف انضباط .....                                         | ۶۷ |
| انواع مسائل انضباطی .....                                  | ۶۷ |
| تحلیل مسائل قبل از اقدامات انضباطی .....                   | ۶۷ |
| نکات مهم در مدیریت انضباط و داشتن سیستم انضباطی موثر ..... | ۶۸ |
| اقدامات انضباطی .....                                      | ۶۸ |
| اقدامات انضباطی ویژه گروه های کارکنان .....                | ۶۹ |
| تغییر رفتار .....                                          | ۶۹ |
| اشتباهات متداول مدیران منابع انسانی .....                  | ۶۹ |
| ده اشتباه رایج ارزشیابی .....                              | ۷۰ |
| اشتباهات رایج بخش های منابع انسانی .....                   | ۷۲ |
| ماهیت و بهبود عملکرد .....                                 | ۷۴ |
| یک الگوی هفت عاملی در ارزشیابی عملکرد .....                | ۷۵ |
| مقاله .....                                                | ۷۷ |
| منابع اصلی .....                                           | ۸۶ |

## مقدمه :

هر سازمانی برای رسیدن به موفقیت و پیشرفت علاوه بر به کارگیری از ابزار و مواد مادی و منابع انسانی باید بتواند از مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و گروهی کارکنانش در راستای رسیدن به اهداف سازمان بهره‌جوید. مدیریت منابع انسانی را این گونه می‌توان گفت که به شناسایی، انتخاب، استخدام و در کل به تربیت و پرورش نیروی انسانی می‌پردازد.

مدیریت منابع انسانی در واقع جنبه‌های انسانی مدیریت را در بر می‌گیرد؛ زیرا انسان عامل مهمی در نیل به اهداف سازمان و مدیریت به شمار می‌رود، چون سایر منابع وارده به سازمان به خودی خود نخواهد توانست اهداف سازمانی را تحقق بخشند.

مقصود از مدیریت منبع انسانی سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که به جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد به ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان.

در این کتاب می‌کوشیم تا ضمن معرفی وظایف مدیریت منابع انسانی، جایگاه و ارتباط آن با حوزه‌های دیگر سازمان به راهکارهای مورد نیاز برای مواجهه با شرایط پرتلاطم و در حال تغییر محیط امروزی اشاره نماییم.