



# **بایدها و نبایدها در مدیریت منابع انسانی (راهنمای عملی)**

گردآورنده:

**ماتیاس زیوج**

مترجمین:

دکتر حسین دامغانیان (دانشیار دانشگاه سمنان)

محمد کشاورز (پژوهشگر دکتری دانشگاه سمنان)

## سخن ابتدایی

زمانی که «محافظة صحیح از فناوری اطلاعات» به عنوان یک اصل در مدیریت منابع انسانی وارد شد اجرای آن ساده نبود. اما، گروهی از متخصصان و کارشناسان مجرب منابع انسانی آن را امتحان کردند و نتیجه آن بسیار عالی بود. در این اثر نویسندگان بر پیشنهادات واضح و گام به گام تمرکز می‌کنند که با فراهم‌سازی ارزش افزوده فوری به بهبود عمل خوانندگان در حوزه مدیریت منابع انسانی کمک می‌کنند.

شما می‌توانید پیشنهادات خود را در مورد توصیه‌ها بیان کنید و همه نویسندگان منتظر نظرات شما در فضای لینکدین خواهند بود. «به مدیریت منابع انسانی علاقه پیدا کنید و از فناوری اطلاعات در مدیریت منابع انسانی به شیوه‌ای صحیح حفاظت کنید». به عنوان یک مدیر با تجربه منابع انسانی، خواننده می‌تواند از این کتاب به عنوان مرجعی در زمان طراحی برنامه‌های جدید یا مرور فعالیت‌های منابع انسانی موجود استفاده کند.

به عنوان کارمند منابع انسانی، خواننده یک دیدگاه کامل و جامع از همه فرآیندهای مدیریت منابع انسانی از لحاظ عملیاتی بدست خواهد آورد. برای شخصی که به کار در حوزه‌ی منابع انسانی علاقمند است، کتاب به عنوان یک راهنمای مسیر شغلی، با آگاهی دادن به خواننده در مورد موضوعاتی که منابع انسانی در دنیای واقعی با آن سروکار دارد، عمل می‌کند. برای همه کسانی که می‌خواهند تا در موضوعات به شیوه‌های جزئی‌تر تامل کنند و آن‌هایی که می‌خواهند از مثال‌های عملی یاد بگیرند، این تیم نویسندگان، اخیراً هندبوک مدیریت منابع انسانی را تهیه کرده‌اند که توسط انتشارات اسپرینگر ساینس<sup>1</sup> (رسانه‌های تجاری) در سال ۲۰۱۵ چاپ شده است. در پایان از تمام نویسندگانی که برای نوشتن این مقالات وقت گذاشتند و صبر و تحمل و حمایت خانواده‌هایشان کمال تشکر و سپاسگزاری می‌نمایم.

ماتیاس زیوچ

بیچینگ

ژوئن ۲۰۱۴

---

<sup>1</sup> - Springer Science (Business Media)

## سخن مترجم

دیر زمانی نیست که سازمان‌ها دریافته‌اند مدیریت منابع انسانی باید رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان یعنی نیروی انسانی، داشته باشد. موضوع کتاب حاضر، بایدها و نبایدها در مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع انسانی است که در هشت فصل تنظیم شده است.

در فصل اول به بازاریابی برای استخدام منابع انسانی پرداخته شده است. در فصل دوم، آموزش و شایستگی منابع انسانی و برنامه‌های آموزش رهبران و بهبود مهارت‌های آن‌ها بررسی می‌شود. فصل سوم کتاب بر عملکرد، استعداد و برنامه‌ریزی جانشینی تمرکز دارد. در فصل چهارم، موضوعات تعهد و نگهداری کارکنان و ابزارهای آن بیان می‌شود. فصل پنجم و ششم برنامه‌های جبران خدمات و حقوق و دستمزد مورد بحث قرار می‌گیرد. فصل هفتم در مورد هدایت و انطباق‌پذیری منابع انسانی است و در نهایت فصل هشتم استراتژی‌های منابع انسانی و شیوه‌های تغییر را مورد کنکاش قرار می‌دهد.

نظر به جدید بودن موضوعات، محتوای اثر برای مطالعه دانشجویان مدیریت در تمامی مقاطع تحصیلی به ویژه دانشجویان منابع انسانی به عنوان منبع کمک درسی و همچنین برای مدیران سطوح عالی، میانی و عملیاتی شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی پیشنهاد می‌شود.

مخاطب این اثر تمامی متخصصان و علاقمندان حوزه منابع انسانی در سازمان‌ها و شرکت‌ها و دانشجویان این رشته است که نیازمند درک و شناخت مهم‌ترین و جدیدترین نکات در این حوزه می‌باشند. این اثر بی‌گمان خالی از عیب و نقص نمی‌باشد، لذا خاضعانه منتظر و محتاج دریافت پیشنهادات صاحب‌نظران برای اصلاحات لازم برای چاپ‌های بعدی کتاب می‌باشد.

دکتر حسین دامغانیان - محمد کشاورز

# فهرست مطالب



مختصری پیرامون نویسندگان کتاب ..... ۸

## فصل اول. بازاریابی و استخدام منابع انسانی

مقدمه	۲۴
برندسازی کارفرما	۲۵
استخدام دیجیتالی	۲۶
رویدادهای استخدام	۲۸
روابط دانشگاهی	۲۹
برنامه‌های ورود کارکنان	۳۱
مدیریت کارآموزی	۳۳
برنامه‌های کارآموز	۳۴
آموزش شغلی	۳۶
پژوهش عملی	۳۸
شیوه‌های انتخاب	۴۰

## فصل ۲. آموزش و شایستگی

مقدمه	۴۳
مدیریت مهارت	۴۴
مدیریت آموزش	۴۵
ائتلاف استخدام‌های جدید	۴۷
آموزش رهبری	۴۸
شیوه‌های یادگیری جدید	۵۰

توسعه تیمی ..... ۵۲

### فصل ۳. عملکرد و استعداد

مقدمه ..... ۵۵  
مدیریت استعداد بالقوه و عملکرد ..... ۵۶  
مباحث و طرح‌های بهبود ..... ۵۸  
گروه‌های توسعه استعدادها ..... ۶۰  
توسعه بین‌المللی استعدادهای درخشان ..... ۶۲  
مربیگری ..... ۶۴  
مشاوره ..... ۶۵  
برنامه‌ریزی جانشینی ..... ۶۸

### فصل ۴. تعهد و نگهداری

مقدمه ..... ۷۲  
نظرسنجی از کارمندان ..... ۷۳  
ابزارهای نگهداری ..... ۷۵  
فعالیت‌های اجتماعی و فرهنگی ..... ۷۷  
تامین نیازهای کارکنان ..... ۷۹  
مدیریت ایده‌ها ..... ۸۰  
پاداش‌ها و برنامه‌های قدردانی ..... ۸۲

### فصل ۵. مزایا و جبران خدمات

مقدمه ..... ۸۵  
ارزیابی شغلی ..... ۸۶  
الگوسازی ..... ۸۸  
حقوق پایه ..... ۹۲  
برنامه‌های پرداخت اضافی (جایزه، انعام و...) ..... ۹۳  
طرح‌های تشویقی بلند مدت ..... ۹۷  
مزایا ..... ۹۹

مدیریت کارکنان خارجی / سیاست‌های واگذاری بین‌المللی ..... ۱۰۲

## فصل ۶. تصفیه حساب و حقوق و دستمزد

مقدمه ..... ۱۰۵  
سیستم‌های فناوری اطلاعات در منابع انسانی ..... ۱۰۶  
مدیریت فرآیند منابع انسانی ..... ۱۰۷  
فعالیت‌های مشترک - برون‌سپاری ..... ۱۰۸  
حقوق و دستمزد ..... ۱۱۰

## فصل ۷. هدایت و انطباق‌پذیری منابع انسانی

مقدمه ..... ۱۱۱  
اخلاق در کسب و کار ..... ۱۱۲  
خط‌مشی‌ها و دستورالعمل‌ها ..... ۱۱۴  
انطباق‌پذیری منابع انسانی ..... ۱۱۶  
ممیزی منابع انسانی و تحقیقات ..... ۱۱۸

## فصل ۸. استراتژی منابع انسانی و تغییر

مقدمه ..... ۱۲۰  
استراتژی منابع انسانی ..... ۱۲۱  
ارتباطات میان منابع انسانی ..... ۱۲۴  
شراکت در کسب و کار ..... ۱۲۵  
مدیریت تغییر ..... ۱۲۶  
توسعه سازمانی ..... ۱۲۸  
تغییر منابع انسانی ..... ۱۲۹  
کاهش هزینه نیروی کار / مدیریت بحران ..... ۱۳۱  
برنامه‌ریزی و کنترل نیروی کار ..... ۱۳۳  
ادغام‌ها - مالکیت - سرمایه‌گذاری مشترک ..... ۱۳۷  
نویسندگان ..... ۱۴۱

## نویسندگان

1. Rainer Allingey Berlin, Germany
2. Laurence Baltzer Berlin, Germany
3. Bernhard Balz Nuertingen, Germany
4. Kerstin Beckers Berlin, Germany
5. Nora Binder Vienna, Austria
6. Julia Borggraefe Berlin, Germany
7. Sandy Chen Chenzhen, China
8. Soo May Cheng Sydney, Australia
9. Jurgen Czajor Beijing, China
10. Nicole Dessain Evanston, IL, USA
11. John Dijk Mandaluyong city, Philippines
12. William Eggers Frankfurt am Main, Germany
13. Lisa Emerson Glen Ellyn, IL, USA
14. Eric Engesaeth Amsterdam, Netherlands
15. Pirkko Erichsen Stuttgart, Germany
16. Ute Gallmeister Berlin, Germany
17. Michael Griffiths San Francisco, CA, USA
18. Oliver Grohmann Singapore, Singapore
19. Thomas Gruhle FrankFort am Main, Germany
20. Heike Hartrath Berline, Germany
21. Thomas Haussman FrankFort am Main, Germany
22. Ulrike Hildebrand Chicago, IL, USA
23. Andreas Hofmann Frankfort am Main, Germany
24. Karen Hughey overland Park, KS, USA
25. Maureen Hunter Armonk, NY, USA
26. Lorenz Illing Berlin, Germany
27. Eckart Jensen Singapore, Singaporexiv contributors
28. Nicola Mackin Stuttgart, Germany
29. Karen Minor West Bloomfield, MI, USA
30. Brian Moll Brooklyn, NY, USA
31. Jens Peisert Berlin, Germany
32. Sylke piech Berlin, Germany
33. Yvonne Prang Munich, Germany
34. James Purvis Geneve, Switzerland
35. Konrad Reiher Bad Camberg, Germany
36. Rainer Schaetzle wilen, Switzerland
37. Janina Schonebeck Berlin, Germany
38. Manfred Schonebech Berlin, Germany

39. Lynn Schuster Wilton, CT, USA
40. Carla K.Shull Denver, Co, USA
41. Olaf B.Tietz Berlin, Germany
42. Agnes Tse Shanghai, China
43. Christian Weiss Lam pertheim, Germany
44. Rainer Wieland Gaggenau, Germany
45. Josef Wieland Gaggenau, Germany
46. Matthias Zevch Central, Hongkong

[www.amozeshportal.ir](http://www.amozeshportal.ir)