

تحلیلهای پیشگویانه در موضوع منابع انسانی

نویسندگان:

چک نیر - جان آر. متوکس

مترجمان

اکبر ویسمرادی، محمد نظری، سید صادق حسینی

ویراستار علمی: عبدالمجید محمدی

(اعضای علمی دانشگاه پیام نور)



تحلیل‌های پیشگویانه در موضوع منابع انسانی
■ نویسندگان: جک فیتز انز - جان آر. متوکس
■ مترجمان: اکبر ویسمرادی، محمد نظری، سیدصادق بحرینی
■ ویراستار علمی: عبدالمجید محمدی
■ ناشر: شبکه اندیشه
■ چاپ اول: ۱۳۹۵
■ قیمت: ۱۵۰/۰۰۰ ریال
■ شمارگان: ۵۰۰ نسخه
■ چاپ و صحافی: اسپید
■ طراحی: بند مصطفی‌اعلایی حیدری
■ بک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۷۶۰-۲۱۰

همه حقوق محفوظ و متعلق به ناشر است.

سروش‌نامه: فیتز - انز، جک، ۱۹۳۳ - م.
Fitz-enz, Jac
عنوان و نام پدیدآور: تحلیل‌های پیشگویانه در موضوع منابع انسانی / نویسندگان جک فیتز انز، جان آر. متوکس؛ مترجمان اکبر ویسمرادی، محمد نظری، سیدصادق بحرینی.

مشترک: نشر: شبکه اندیشه، ۱۳۹۵.

مشارکت‌ها: ۷۲ ص.

شابک: ۷۷۶۰-۶۰۰-۹۷۸

وضعیت فهرست‌برداری: در دسترس

یادداشت: عنوان اصلی: Predictive analytics for human resources.

موضوع: کارکنان - مدیریت

Personnel management: موضوع:

موضوع: سرمایه انسانی - مدیریت

Human capital -- Management: موضوع:

موضوع: تصمیم‌گیری

Decision making: موضوع:

شناسه افزوده: ماتوکس، جان، ۱۹۷۱ - م.

Mattox, John: شناسه افزوده:

شناسه افزوده: ویسمرادی، اکبر، ۱۳۶۳ - مترجم

شناسه افزوده: نظری، محمد، ۱۳۵۸ - مترجم

شناسه افزوده: بحرینی، سیدصادق، ۱۳۵۸ - مترجم

رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۵ ۳/۹۴/۵۴۹ HF۵۵۴۹

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۲۰۱

شماره کتابشناسی ملی: ۴۳۳۳۹۹۶

فهرست اجمالی

۵	فهرست اجمالی
ز	فهرست تفصیلی
۱	دیباچه
۵	مقدمه
۱۱	فصل اول: ارزش کجاست؟
۳۳	فصل دوم: شروع کار
۵۵	فصل سوم: آنچه بدان نیاز خواهید داشت
۷۴	فصل چهارم: صدور داده
۹۳	فصل پنجم: نمونه‌هایی از آمار پیشگویانه
۱۰۷	فصل ششم: تحلیل پیشگویانه در عمل
۱۴۵	فصل هفتم: پیشگویی آینده مربوط به تحلیل‌های سرمایه انسانی
۱۶۳	سخن آخر
۱۶۹	درباره نویسندگان
۱۷۱	منابع

فهرست تفصیلی

۵.....	فهرست اجمالی
ز.....	فهرست تفصیلی
۱.....	دیباچه
۵.....	مقدمه
۶.....	سنجش و تحلیل
۷.....	ارزیابی
۹.....	ساختار کتاب: چگونه آنالیز را انجام دهیم؟
۱۱.....	فصل اول: ارزش کجاست؟
۱۱.....	امنیت، توانایی ما در ایجاد تغییر است. «جان لیلی»
۱۲.....	چند قانون اساسی
۱۳.....	تحلیل چیست؟
۲۲.....	سازمان‌بندی:
۲۳.....	نمایش
۲۴.....	ارتباط ما
۲۴.....	مدل سازی
۲۶.....	ارزیابی
۲۶.....	کاربرد رایج
۲۸.....	طراحی مدل ارزشی قیاسی
۲۹.....	اجزای داده

ح □ تحلیل‌های پیشگویانه در موضوع منابع انسانی

۲۹	استانداردها:
۳۰	ناملموس‌ها
۳۳	فصل دوم: شروع کار
۳۴	مدل‌های ورود به بازار
۳۵	ارزیابی
۳۷	پیوندهای مالی
۳۹	نمونه
۴۰	تمرکز روی هدف
۴۲	نیازهای امروز
۴۳	چگونه از تحلیل سرمایه‌انسان استفاده می‌شود؟
۴۴	تبدیل داده به اطلاعات
۴۴	مسیرهای سه گانه
۴۴	۱. حل مسئله
۴۵	۲. تشکیل یک واحد تحلیلی
۴۵	۳. پیشبرد فرهنگ تحلیلی
۴۵	حل مسئله
۴۶	گام ضروری
۴۶	برسش اساسی
۴۷	نمونه مطالعه‌شده
۴۸	آماده‌سازی یک واحد تحلیل
۵۰	ده مرحله واحد تحلیل
۵۲	تشکیل تیم و ساختاربندی
۵۲	توسعه فرهنگ تحلیلی
۵۵	فصل سوم: آنچه بدان نیاز خواهید داشت
۵۶	ارتباط با سطح C
۵۷	عبور از مانع
۵۷	تحقیق
۵۸	برخورداری از اسپانسر یا حامی
۶۰	انجام فروش
۶۱	نمونه فروش

۶۳	همکاری با مشاوران و مربیان
۶۵	مربیان
۶۵	طراحی و پیشبرد گزارشات
۶۶	گزارشات
۶۷	تحلیل
۶۸	تأثیرگذاری
۶۹	مدیریت جریان
۶۹	روش کار، حصول حداکثر ارزش تحلیلی
۷۱	آمادگی

فصل چهارم: مرور داده ۷۴

۷۵	معیارهای کارایی
۸۲	معیارهای تأثیرگذار
۸۲	نتایج و تفاسیر
۸۳	نرخ‌های عملکردی برای استنادهای جدید نود روزه
۸۴	ارزیابی شایستگی
۸۵	حرکت به سوی شایستگی
۸۵	بازخورد اقدامات در حال اجرا (تست و ارزیابی)
۸۶	تحقیق در زمینه میزان درگیری با کار
۸۶	تحقیق در زمینه خروجی‌ها
۸۹	معیارهای پیامدهای تجاری
۹۰	پیامدهای تجاری
۹۰	میزان درگیری با کار
۹۰	کارایی
۹۱	هزینه‌های حفظ و ابقا و ترک شغل کارمندان
۹۱	سوددهی

فصل پنجم: نمونه‌هایی از آمار پیشگویانه ۹۳

۹۳	برنامه‌ریزی درست، نقطه آغاز سفری طولانی است
۹۳	کار را با در نظر گرفتن هدف شروع کنید
۹۷	بازگشت به نقطه آغاز
۹۷	چه کسی به داده‌ها دسترسی پیدا می‌کند؟ آیا آن را به اشتراک می‌گذارند؟

۱۰۱	چه استفاده‌هایی از داده خواهید داشت؟
۱۰۳	آیا کیفیت داده کافی است؟
۱۰۷	فصل ششم: تحلیل پیشگویانه در عمل
۱۰۷	بهترین شیوه پیش‌بینی آینده، خلق آن است. «آبراهام لینکلن»
۱۰۷	گام نخست: تعیین عوامل کلیدی اجرایی
۱۰۸	ارتباطات
۱۱۲	قالب‌بندی داده مورد استفاده در تحلیل
۱۱۴	گام دوم: تحلیل و گزارش داده
۱۲۰	روابط، بهینه‌سازی و تحلیل گری پیشگویانه
۱۲۲	تحلیل پیشگویانه
۱۲۹	تفسیر نتایج
۱۲۹	هم‌بستگی
۱۳۵	واپس‌گرایی چندجانبه
۱۳۸	تفسیر / عمل
۱۳۹	پیشگویی آینده
۱۴۵	فصل هفتم: پیشگویی آینده مربوط به تحلیل‌ها سرمایه انسانی
۱۴۶	سرمایه‌گذاری: استانداردهای تجاری و ارزش سازمان‌ها
۱۴۷	ریاضیات؛ نظریه آشوب
۱۵۲	تکنولوژی اطلاعات یا داده‌های بزرگ
۱۵۷	فرآورده‌های خودکار؛ پشتیبانی تصمیمی
۱۵۸	جمع‌آوری همه آن‌ها با هم
۱۵۸	تحلیل گران واکنشی (انفعالی) برای HR در عمل
۱۶۳	سخن آخر
۱۶۷	ضمیمه: اندازه‌گیری‌های نمونه‌ای از کارایی، اثربخشی و نتایج
۱۶۹	درباره نویسندگان
۱۷۱	منابع

دیباچه

این اثر جالب توجه ده نفر از برترین صاحب نظران صنعت سرمایه انسانی آن را نوشته اند، نقشه راه و نحوه پیرو شدن در جنگ را با استفاده از تدبیر نشان می دهد. با استفاده از اصولی که در این اثر طلایی شده اند، سازمان ها قادر خواهند بود، سود رقابتی عظیمی به دست آورند. اجازه دهید این اثر را به عنوان یک چشم انداز لحاظ کنیم. این یک ثروت هزاران میلیارد دلاری، به منظور ایجاد یک سهام ارزشمند برای سهامداران است. مدرکی که این ادعا را تأیید می کند، سازمان پایین سازمان هاست. در ایالات متحده آمریکا، بنگاه های اقتصادی به تنهایی، به بیش از تریلیون دلار در سال را صرف هزینه نیروی کار می کنند. هر سازمانی که سود نامرئی کمتری کسب کند، برنامه های آموزشی را اجرا می کند که بازدهی کافی ندارند. این سازمان ها کارمندان شایسته ای ندارند. مدیران ضعیفی دارند. کارمندان را به حال خود رها می کنند و بهره وری نیروی کار این سازمان ها نیز، پایین است. مشاوران علمی شرکت من، راه حل های تحلیلی پیشگویانه ای را از طریق معیارهای نرم افزاری ارائه کرده اند که حائز اهمیت هستند. اطلاعات ما نشان می دهد، سازمان هایی که یک راه حل تحلیل هوشمندانه و اتوماتیک را به طور مؤثر با تحلیل های پیشگویانه نرم افزاری ترکیب کرده اند، شاهد حداقل سود درصدی بوده اند.

رشد درصدی سود یک شرکت نسبت به هزینه نیروی انسانی در آمریکا که پیش از ۶ تریلیون در سال است، تقریباً معادل سالیانه ۲۵۰ میلیارد دلار می‌شود. شرکت‌های تجاری موفق که جزء چهار شرکت برتر روزنامه تایمز از لحاظ درآمدهای گوناگون بودند، به ثروت‌آفرینی یک تریلیون دلاری برای سهامداران منجر شدند. این آنالیزها سایر اقتصادهای جهانی را شامل نمی‌شود که حتی ممکن است ثروت‌آفرینی بیشتری انجام دهند.

رهبران تجاری و متولیان منابع انسانی که از یک راه‌حل تحلیلی پیشگویانه برای سرمایه‌گذاری‌های هوشمندانه خود استفاده نمی‌کنند، موجب می‌شوند که سهامدارانشان ضرر کنند. سران حکمرانی نیز باید به این مسئله توجه کنند. تحقیقات نشان می‌دهد نیم دلار از هر یک دلار که صرف آموزش نیروی انسانی می‌شود، به‌هدر می‌رود. دولت فدرال آمریکا تقریباً، سالیانه ۱۰ میلیارد دلار را صرف آموزش می‌کند که این بدین معناست که سالیانه ۱۵ میلیارد دلار در این کشور به‌هدر می‌رود.

به‌منظور راندمان بهتر، اکنون بررسی از نمایانگی‌های فدرال، راه‌حل‌های تحلیلی اتوماتیک را به‌کار گرفته‌اند تا شاهد کاهش بیشتر هدررفتن منابع مالی و بهبود چشمگیر بهره‌وری باشند. با توجه به کسری بودجه مسلم ناآرامی از جنگ مداوم، شهروندان آمریکایی باید برای پیشرفت و بهبود وضعیت زندگی‌شان در این مناطق، بیشتر مطالبه‌گری کنند. بسیاری از شرکت‌های پیش‌تاز، این راهکار را در دست گرفته‌اند و پیش از این نیز سودهای زیادی به‌دست آورده‌اند. این فرصتی برای به‌سازگاری بقیه بازار است. شیوه‌های قدیمی مدیریت منابع انسانی، بدون استفاده از اطلاعات مناسب سرعت، رد شده است و به‌کار گرفته نخواهند شد. کدام مجریان اصلی و چه خواهند به روند سود اندک و نامناسب در مقایسه با رقبا ادامه دهند یا درصد بیشتری از مدیران نالایق را داشته باشند؟

چرا سهامداران انتظار ندارند که یک سیستم کنترل کیفیت را برای برنامه‌های تجاری یا مؤسسات شرکتی خود را به‌کار گیرند؟ این تکنولوژی که امروز وجود دارد، یک راهکار تحلیل هوشمندانه انبوه‌محور را به منظور بهره‌وری هزینه به‌کار می‌گیرد. اکنون

دییاجه □ ۳

زمان مناسبی برای اصلاح تجارت، منابع انسانی، استعداد و مهارت آموزی است تا این فاکتورها بهبود یابد و شرکت‌های متبوعشان را به مدارج رفیع جدیدی برسانند. این کتاب یک راهکار عملی را درباره اینکه چگونه یک کار تحلیلی را آغاز و مدیریت کنیم، ارائه می‌کند.

کینت دی. بارت^۱

سرمایه‌گذار و مدیر اجرایی شرکت

مشاوران دانش^۲

1. Kent D. Barnett

2. Founder and CEO - KnowledgeAdvisors, Inc.

مقدمه

تکنولوژی با چنانچه آهنگ سریعی به تولید اطلاعات کمک می‌کند که ما مجبوریم برای توصیف اندازه این اطلاعات، دائماً کلمات جدیدی را اختراع کنیم. به‌عنوان مثال یک زتابایت (ZB) معادل 10^{21} بایت (۱۰۲۱) باید باشد. برای درک بهتر، از اندازه این عدد مثال زیر را در نظر بگیرید. اگر یک بایت را به اندازه تمبر پستی در نظر بگیریم که تقریباً معادل یک اینچ مربع است و مساحت کره زمین را $12,476,143,744,000$ اینچ مربع (تقریباً 12 تریلیون اینچ مربع) در نظر بگیریم، هر یک زتابایت تمبر پستی، 6 تریلیون برابر مساحت کره زمین را می‌پوشاند. سعی نکنید که تصور کنید ضخامت لایه‌های تمبر پستی چگونه‌اند. در سال 2012 ، پایگاه اطلاعات جهانی، 2 زتابایت داده را نگهداری می‌کرد. ما روزانه 2 تریلیون گیگابایت، داده تولید می‌کنیم و در طول $1/2$ سال، پایگاه اطلاعات جهانی دو برابر خواهد شد.

بنابراین میزان اطلاعات با روند بسیار سریعی در حال افزایش است. هشت درصد از این اطلاعات، طبقه‌بندی نشده‌اند. این بزرگ‌ترین انقلاب تکنولوژی در زمان اختراع ماشین چاپ دستی در 500 سال پیش است. در هر تحولی، فرصت‌هایی وجود دارد. فرصت‌هایی که افراد مسلح به ابزارهای نوین و شیوه‌های فکری جدید، به‌تصرف درآورده‌اند. نکته اینجاست که میزان اطلاعاتی که روزانه تولید می‌شوند، غیرقابل تصور است. خبر خوب آن است که ما مجبور نیستیم با همه این اطلاعات سروکار داشته

باشیم؛ چون به انجام این کار قادر نیستیم. قسمت عمده‌ای از اطلاعاتی که روزانه منتشر می‌شود، هرگز به کار ما نخواهند آمد. به عبارت دیگر هر یک از این اطلاعات دارای ارزش بالقوه خواهند بود؛ در صورتی که جمع‌آوری و سازمان‌دهی شده و با داده‌های دیگر مرتبط شود؛ سپس مدل‌سازی شده و برای پیش‌بینی نتیجه برخی تصمیمات سرمایه‌گذاری به کار گرفته شوند.

بدون شک ما در میان بزرگ‌ترین ذخیره اطلاعاتی که تاکنون وجود داشته است، قرار داریم و این اطلاعات، زمانی که شما این اثر را بخوانید، به صورت نمایی و با شیب بسیار زیادی افزایش می‌یابد. ضروری است که این داده‌ها را به اطلاعات و سپس آگاهی و بینش تبدیل کنیم.

سنجش و تحلیل

تحلیل‌ها، نیازمند استانداردهای اندازه‌گیری هستند که اگر شما بخواهید پروژه‌های تجویزی، پیش‌بینی و توصیفی را انجام دهید، به عنوان یک معیار مقایسه‌ای، محسوب خواهند شد. اینجانب، جک، در طول بیش از سه دهه، از طریق تدوین مجموعه‌ای از کتاب‌ها به یافته‌هایی در زمینه سنجش و تحلیل، دست پیدا کرده‌ام. این کتاب‌ها عبارت‌اند از: چگونه مدیریت منابع انسانی را اندازه‌گیری کنیم، انتشارات مک گراو هیل، ۱۳۸۴، ۱۹۹۵ و ۲۰۰۲؛ سرمایه انسانی، انتشارات آساکوم، ۲۰۰۰ و ۲۰۰۹ و آنالیز سرمایه انسانی، انتشارات ویلی، ۲۰۱۲. این کتاب‌ها، به هم پیوسته و مدل‌ها و موارد آنالیز و اندازه‌گیری را ارائه می‌کنند.

طی سال‌های ۱۹۹۹ تا ۲۰۱۱ من با مؤسسه SAS همکاری می‌کردم که نخستین شرکت آنالیز و تحلیل است. ایده‌های خود را در زمینه آنالیز و اندازه‌گیری سرمایه انسانی با این شرکت به اشتراک می‌گذاشتم. تمام این ایده‌های سابق در این اثر گردآوری شده است تا یک دستاورد محکم و ارزشمند را ارائه دهد و طریق اجرای گام‌به‌گام برنامه تحلیل سرمایه انسانی، شما را راهنمایی کند.

کلمه آنالیز از لغت یونانی analysis گرفته شده است و ترکیبی از ana/ Lysis به معنای کاملاً از حالت خام درآوردن است. آنالیز، عملاً به معنای مجزاکردن و

مشخص کردن متغیرها در یک حالت، با هدف درک بهتر پدیده تحت بررسی است. گرچه تجزیه و تحلیل، علم نسبتاً جدیدی برای سنجش و اندازه‌گیری سرمایه انسانی محسوب می‌شود؛ اما این علم از سال ۱۹۶۰، از زمان تأسیس سیستم رزرو خطوط هوایی آمریکا، در دنیای تجارت وجود داشته است.

تکنولوژی در طول زمان، دارای عملکرد شگفت‌انگیزی بوده است. سرانجام، تکنولوژی ۳۵۰/۰۰۰ آژانس مسافرتی و ۴۰۰ خط هوایی را با اطلاعات پرواز و رزرو بلیط به تدبیرگر مرتبط کرده است. کمی بعد مرکز تجاری و المارت^۱ به‌خاطر پایگاه اطلاعاتی^۲ داره دارایی خود، به شهرت فراوانی رسید. سپس آمازون^۳ به بازار آمد که از طریق اینترنت به انروپسی جزئیات می‌پرداخت. گوگل^۴ و فیسبوک^۵ نقش اطلاعات را ایفا کردند. گوگل نه تنها در کمتر از سه دهه ثانیه درخواست‌های جستجو را پاسخ می‌داد، بلکه حتی سیستم جستجوی آن قادر بود نتیجه یک جستجو را قبل از آنکه کامل تایپ شود، از بین سیلاردها سرچ روزانه‌ای که پردازش می‌کند، حدس بزند.

در همین چند سال گذشته، قابلیت پیش‌بینی کردن در افق فکری مدیران منابع انسانی، پدیدار شده است. من در سال ۲۰۰۷ گرچه «اتکار پیشگویانه»^۶ را شکل دادم که ائتلاف دوازده‌گانه شرکت‌های مشهور و چند تن از محب‌نظران این عرصه است. ما روشی را برای آنالیز و پیش‌بینی، نتیجه و خروجی سامانه‌های گوناگون منابع انسانی پیدا کردیم.

ارزیابی

برخی اندیشمندان درباره چگونگی ارزش‌گذاری پایگاه‌های اطلاعاتی سازماندهی شده، نگران هستند. این موضوع نیز، مانند برنامه‌ریزی نیروی کار، جزء اندیشه‌های قرن

1 Walmart

2 Amazon

3 Facebook

4 Google

5 Predictive Initiative

نوزدهم است. در حسابداری، همان‌گونه که افراد به‌عنوان هزینه تلقی می‌شوند، داده و اطلاعات نیز به‌عنوان هزینه تلقی می‌شوند. این تشابه به لحاظی درست است. به‌دست‌آوردن، نگهداری و توسعه سرمایه انسانی هزینه بسیار زیادی دارد. این هزینه درباره ذخیره اطلاعات نیز صدق می‌کند؛ اما در این دو نمونه، ما قصد نداریم بایت‌های اطلاعاتی بی‌جان یا چند تن از کارمندان یک شرکت را به‌عنوان ارزش و دارایی به‌حساب آوریم؛ مگر اینکه با ورشکستگی مواجه شویم و یکی یا هر دوی این سرمایه‌ها را بفروش برسانیم.

از دیدگاه عملیاتی، ما قصد داریم عملکرد افراد و سودمندی منابع آن‌ها را تجزیه و تحلیل کنیم. ما این عمل را به منظور سودرسانی به سازمان‌های آن‌ها انجام می‌دهیم. در نتیجه؛ ما ارزش افراد را اندازه‌گیری نمی‌کنیم. ما کارایی و اثربخشی نتایج فرایند را ارزیابی می‌کنیم. ما باید بین موارد را بدانیم: هزینه‌های فرایند چقدر است؟ چقدر طول می‌کشد؟ ما از سرمایه اولیه و هزینه‌های آن چه میزان سود به‌دست می‌آوریم؟ کیفیت محصول چیست و مردم چه احساس در باره آن دارند؟

تجزیه و تحلیل به ما کمک می‌کند این فرایند را تجزیه نماییم و خروجی و نتیجه فرایند را با سرمایه‌گذاری‌های گوناگون دیگر مقایسه کنیم. فصل سوم مثالی را ارائه می‌کند که نشان می‌دهد این کار چگونه امکان‌پذیر است.

آنالیزهای تشریحی به ما می‌گویند که از حالا به بعد چه اتفاقی رخ خواهد داد. این مربوط به حوزه حسابداری و هر آن چیزی است که علم تجزیه و تحلیل به محاسبه آن می‌پردازد. گرچه ممکن است ما شاهد روندهای مشخصی باشیم؛ اما ما نمی‌توانیم این روندهای معین و محدود را به آینده تعمیم دهیم. کاربردهای آنالیزهای پیشگویانه، همان‌گونه که پیامدهای احتمالی آینده را به ما نشان می‌دهد، اطلاعات قدیمی به‌علاوه دانش چگونگی تغییر دادن تقاضاهای بازار تجارت را نیز، به ما ارائه می‌کند. آنالیزهای پیش‌گویانه، بهترین روش برای بهینه‌سازی فرایند در آینده را عرضه می‌کنند. این همان گام عملیاتی است که مدیر، درباره سرمایه‌گذاری‌اش تصمیم می‌گیرد.

ساختار کتاب: چگونه آنالیز را انجام دهیم؟

بسیاری از افراد، باتوجه به برانگیختگی آنالیزهای فراگیر این سؤالها را مطرح می‌کنند: از کجا شروع کنم و چه ابزارهایی در دسترس هستند؟ این کتاب برای پاسخ به این نوع سؤالات افراد، طراحی شده است. از کجا شروع کردن، بستگی به این دارد که شما در کجا قرار دارید، کجا می‌خواهید بروید، مسیر آینده چقدر دشوار است و انتظار دارید چگونه به آنجا برسید؟ اغلب، این پویش آغازین و ارزیابی تمام این فاکتورها نادیده گرفته می‌شود و توجه بسیار اندکی به آن می‌شود. در نتیجه، رخدادهای آینده، در بدترین کیفیت‌ترین و هزینه‌برترین حالت ممکن قرار خواهد داشت که حتی ممکن است شغل افراد را از آنها بگیرد.

به همین خاطر، فصل دوم کتاب با سؤالی درباره هدف آغاز شده است. آیا این تجزیه و تحلیل باعث پایداری بیشتر، دهای تشکیلاتی خواهند بود؟ مراحلی که شما برای انجام یک پروژه انجام می‌دهید، حتماً مشابه زمانی است که قصد دارید یک کار تحلیلی انجام دهید یا حتی فرهنگ تجربه و تحلیل را توسعه دهید. این مسئله ساده‌ای است. موضوعاتی که در فصل دوم دنبال شده‌اند درباره مدل‌ها و ساختارهای سودمند هستند. بیش از ۶۰ سال پیش، کورت لوین^۱، روان‌شناس اجتماعی، ادعا کرد که هیچ چیزی، عملی‌تر از یک تئوری خوب، وجود ندارد. تئوری‌ها و مدل‌های متعاقب آن‌ها به عنوان راهبردهای برنامه‌ریزی و عمل به کار می‌روند.

فصل سوم درباره تکنولوژی و حمایتی بحث می‌کند که شما ممکن است به منظور نگهداری برنامه و پروژه لازم داشته باشید. احتمال بسیار زیادی دارد که شما در راستای تلاش خود، به حمایت از جایی نیازمند باشید. پیشنهادات مربوط به هر چیز و هر شخصی، همراه اصول و اساسی فهرست‌بندی شده است که برای هر مورد ارائه شده است.

فصل چهارم موردی خاص از ایجاد یک پروژه تحلیلی را تشریح می‌کند. زمانی که

مردم درباره آنالیز صحبت می‌کنند، فوراً می‌پرسند چه چیزی را باید سنجید و اندازه‌گیری کرد؟ اما این تجزیه و تحلیل‌ها با سؤالات منطقی شروع می‌شوند. پس از آن آمار ارائه می‌شود. چشم‌انداز اصلی، مهارت‌های مجاب‌کننده و تغییر مدیریت است که قبلاً به آن اشاره شد.

فصل پنجم به ماهیت داده‌ها و اطلاعات با موضوعاتی نظیر منابع و مالکیت کیفیت با استفاده از تجزیه و تحلیل می‌پردازد. شما مشاهده خواهید کرد که چگونه خواهید توانست به سؤالاتی ازین دست پاسخ دهید: این اطلاعات کجا هستند؟ مالک آن‌ها کیست؟ آیا این داده‌ها معتبر هستند؟ در فصل ششم به وسیله مثال‌هایی از پسرقت، وابستگی و مداسازن معادلات ساختاری، به‌طور گسترده به مقوله تجزیه و تحلیل خواهیم پرداخت.

درنهایت در فصل هفتم با تمرکز تعمق درباره تجزیه و تحلیل، کتاب را به پایان خواهیم رساند. حسن ختام این کتاب پیام کوتاهی است که به خوانندگان هشدار می‌دهد تا مراقب پیش‌بینی‌کنندگان به اصلاح خبره باشند. این اثر با شیوه‌ای کاملاً نوین، درباره نگرش به جهان و پیش‌بینی آینده، به پایان می‌رسد. ضمیمه این اثر شامل مثالی از ارزیابی کارایی، اثربخشی و نتایج متعلق به مرکز تعریف معیارهای استاندارد گزارش‌های هوشمندانه^۱ است.