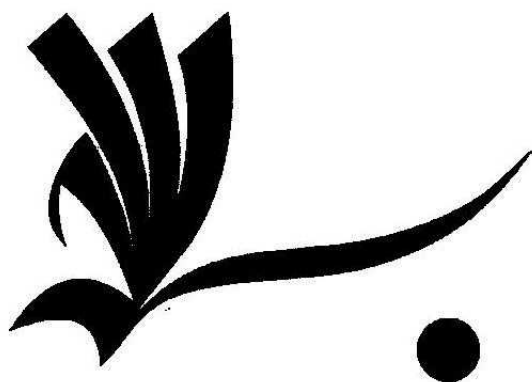


۱۰۷۸۱۸۳



سرمایه گذاری در افراد

تألیف:

واین کاسیو // جان بودرو

ترجمه:

حنا محمد المکار

(پژوهشگر سازمان اتکا)

دکتر علی بنیادی نائینی

(هیئت علمی دانشگاه علم و صنعت ایران)

سرشماره	1	کسیو واین اف. ۱۹۴۶-م.
عنوان و نام پدیدآور	2	Cassio, Wayne F
مشخصات نشر	3	سرمایه گذاری در افراد/ تألیف واین کاسیو جان دودرو ترجمه حنیف سالمکار، علی بنیادی نائینی؛ ویراستار فنی و ادبی علی بنیادی نائینی، علی کج کلاه
مشخصات فاهری	4	تهران: انکا انتشارات، ۱۳۹۹.
شابک	5	۲۲۹ هـ: جدول
وضعیت فهرست نویسی	6	۹۵۰۰۰۰ ریال، 978-622-6909-26-6
یادداشت	7	فیرا
	8	Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives. c2008
	9	عنوان اصلی:
	10	واژهنامه
	11	کتابنامه
	12	نماینه
	13	
موضوع	14	سرمایه انسانی - حسابداری
موضوع	15	Human Capital - Accounting
موضوع	16	هزینه های نیروی کار - حسابداری
موضوع	17	Labor costs - Accounting
موضوع	18	آموزش - هزینه
موضوع	19	Employees - Training of
موضوع	20	کارکنان - مدیریت
موضوع	21	Personnel Management
موضوع	22	
موضوع	23	دودرو جان دیارو
موضوع	24	Boudreau, John W
موضوع	25	سالمکار، حنیف مترجم
موضوع	26	بنیادی نائینی، علی. ۱۳۵۷-م. مترجم
موضوع	27	انکا، مرکز تحقیقات و نوآوری. انتشارات
موضوع	28	HF5549/5
موضوع	29	۶۵۸/۲-۱
موضوع	30	۶-۲۵۵۲۹
موضوع	31	شماره کتابشناسی ملی

عنوان:	سرمایه گذاری در افراد
مترجم یا مترجمان:	حنیف سالمکار، علی بنیادی نائینی
ویراستار فنی و ادبی:	علی بنیادی نائینی، علی کج کلاه
زمان و نوبت چاپ:	۱۳۹۸/اول
شمارگان:	۲۰۰ نسخه
طراح جلد:	حنیف سالمکار
شابک:	۶ - ۲۶ - ۶۹۰۹ - ۶۲۲ - ۹۱۱
قیمت:	۴۵۰،۰۰۰ ریال



کلیه حقوق چاپ این کتاب محفوظ و متعلق به انتشارات سازمان انکا است.

هر نوع تکثیر یا نشر تمام یا بخشی از این کتاب منوط به اجازه کتبی سازمان انکا خواهد بود.

نشانی: تهران، خ امام خمینی (ره)، خ شهید مرادی، ساختمان شهدای مرکزی انکا. انتشارات انکا

تلفن: ۰۲۱-۶۱۹۱۵۱۲۴ | دورنگار: ۰۲۱-۶۱۹۱۵۳۵۵ | وبسایت: www.etkapublishing.ir | ایمیل: info@etkapublishing.ir

پیشگفتار مترجمین

«کار علمی و تحقیقاتی‌تان را جدی بگیرید... دانش خیلی از نیازهای شما در دانشگاه‌ها وجود دارد.»

مقام معظم رهبری

حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)

با گسترش هم مدیریت و توسعه فعالیت‌های شرکت‌های خدماتی که کاملاً مبتنی بر انسان‌ها مدیریت می‌شوند و کاهش ارزش ماشین‌آلات تولیدی، نیاز روزافزون به توسعه کیفی و کمی علم مدیریت منابع انسانی در کشورها پیشرفته و در حال رشد جهان احساس می‌شود. در جهت این مهم تبدیل فعالیت‌های کیفی حوزه مدیریت منابع انسانی به ساختارهای کمی که قابلیت پیش‌بینی و مدیریت بیشتری را به سازمان‌ها جهت تساهل بر سرمایه‌ها و منابع خود می‌دهند، نیازی روزافزون است.

کتاب حاضر با معرفی انواع روش‌های تبدیل فعالیت‌های کیفی منابع انسانی به حوزه‌های کمی، این توانایی را در اختیار مدیران جستجوگر می‌گذارد تا با قابلیت پیش‌بینی دقیق‌تری نسبت به برآورد فعالیت‌های خود در حوزه مدیریت منابع انسانی اقدام کنند.

حنیف، سالمکار

علی بنیادی نائینی

فهرست

۱-مقدمه	۱
۲-طرح کتاب	۳
فصل اول استراتژیک کردن اندازه‌گیری منابع انسانی	۷
۱-چطور یک تصمیم بر سنجش منابع انسانی تأثیر گذار می‌باشد	۱۲
۲-چارچوب‌های تصمیم	۱۴
۳-دیتا، اندازه‌گیری و تحلیل	۱۶
۴-برخورد با دیوار در اندازه‌گیری منابع انسانی	۱۶
۵-چارچوب LAMP	۱۹
۶-نتیجه‌گیری	۲۸
۷-نرم‌افزار همراه فصول ۳ تا ۱۱	۲۹
فصل دوم مبانی تحلیلی اندازه‌گیری منابع انسانی	۳۱
۱-معیارهای معاصر منابع انسانی در برابر معیارهای سنتی منابع انسانی	۳۲
۲-چهار سطح پیچیدگی در تحلیل‌های منابع انسانی	۳۳
۳-مفاهیم بنیادین تحلیلی از آمار و طرح تحقیق	۳۵
۴-مفاهیمی تحلیلی بنیادین از امور مالی و اقتصاد	۴۴
۵-نتیجه‌گیری	۵۷
فصل سوم هزینه‌های مخفی غیبت	۵۹
۱-غیبت کارکنان چیست؟	۶۱
۲-منطق غیبت: چطور غیبت هزینه ایجاد می‌کند	۶۲
۳-تحلیل‌ها و معیارها برای غیبت کارکنان	۶۷

۷۸	۴-فرآیند: تفسیر هزینه‌های غیبت
۸۰	۵-مورد کاوی: از هزینه غیبت بالا تا استراتژی کشمند
۸۱	۶-سایر روش‌ها برای کاهش غیبت
۸۵	۷-اعمال ابزارهایی برای بهره‌وری پائین ناشی از بیماری: پرزنتیزم
۸۹	فصل چهارم هزینه بالای جدایی کارکنان
۹۱	۱-منطق ترک شغل کارکن: جدایی، تصرفات، هزینه‌ها و موجودی
۹۴	۲-جابجایی اراده در برابر غیر ارادی
۹۴	۳-جابجایی عملکردی در برابر بد عملکرد
۹۵	۴-منابع استعداد محور با نرخ بالای ترک شغل ارادی
۹۷	۵-ترک شغل ارادی، ترک شغل غیر ارادی، اخراج با دلیل
۹۹	۶-چطور نرخ‌های جابجایی را محاسبه کنیم
۱۰۱	۷-تحلیل‌ها
۱۰۳	۸-مثال: هزینه‌های جداسازی برای بیمارستان کودکان
۱۰۵	۹-هزینه‌های جابجایی
۱۰۸	۱۰-هزینه‌های آموزش
۱۱۱	۱۱-تفاوت‌های عملکرد بین ترک کنندگان سازمان و جایگزینان آن‌ها
۱۱۳	۱۲-هزینه بهره‌وری ازدست‌رفته و کسب‌وکار ازدست‌رفته
۱۱۵	۱۳-فرآیند
۱۱۷	فصل پنجم سلامت، رفاه و خوشبختی کارکنان
۱۱۹	۱-ارتقا سلامت محل کار، رفاه و سلامت
۱۲۰	۲-افزایش هزینه‌های مراقبت بهداشتی سلامت کارکنان را مورد توجه قرار می‌دهد

- ۳-دو استراتژی گسترده برای کنترل هزینه‌های مراقبت بهداشتی ۱۲۰
- ۴-منطق: نحوه تأثیرگذاری تغییرات در سلامت کارکنان بر برآوردهای مالی ۱۲۲
- ۵-منطق معمول برنامه‌های سلامت محل کار ۱۲۵
- ۶-ملاحظات و مشوق‌های حقوقی برای اصلاح سبک زندگی ۱۲۵
- ۷-تحلیل‌های ای تصمیمات در خصوص برنامه‌های whp ۱۲۶
- ۸-معیار: مقایسه صرفه بودن، هزینه فایده، تحلیل بازگشت به سرمایه ۱۲۸
- ۹-فرآیند: انتقال اثرات به مدیران ۱۳۲
- ۱۰-آینده سبک زندگی EAP، WLP ها ۱۴۴
- فصل ششم نگرش‌های کارکنان درگیر آن‌ها ۱۴۵
- ۱-نگرش‌ها شامل رضایت، تعهد و درگیری، می‌شود ۱۴۷
- ۲-رضایت، تعهد و درگیری به عنوان برآوردهای شغل ۱۴۸
- ۳-منطق ارتباط بین نگرش‌ها و رفتارهای کارمند و برآوردهای مالی ۱۵۰
- ۴-مزیت رقابتی و درگیری کارمند ۱۵۲
- ۵-درگیری کارمند و وضعیت خدمت ۱۵۲
- ۶-معیارهای نگرش‌های کارکنان ۱۵۴
- ۷-اصول تحلیلی: تاخیرهای زمانی، سطح تحلیل و نظم رابطه‌ای ۱۵۶
- ۸-برآورد تأثیر مالی نگرش‌های کارکنان: رویکرد هزینه‌بایی- رفتار ۱۵۹
- ۹-منطق: مدل رابطه‌ای ۱۶۱
- ۱۰-تحلیل‌ها: ارتباط مدل با رفتارهای مدیریت ۱۶۱
- ۱۱-معیارها ۱۶۲
- ۱۲-تحلیل‌ها همراه با فرآیند: پرتال وب سیکو برای مدیران ۱۶۳

- ۱۳-تفسیر تحلیل به ارزش‌های دلاری..... ۱۶۵
- ۱۴-ترکیب سیستم تحلیل-نگرش با سیستم‌های سازمانی..... ۱۶۵
- ۱۵-سخن آخر..... ۱۶۶
- ۱۶۷-فصل هفتم اثرات مالی برنامه‌های کار-زندگی..... ۱۶۷
- ۱-ترکیب مجدد پاداشها..... ۱۶۸
- ۲-مسائل ویژه به روی والدین..... ۱۶۸
- ۳-برنامه‌های کار و زندگی: شامل چه مواردی می‌شود؟..... ۱۷۰
- ۴-مثالی از قهرمان زندگی و کار؟..... ۱۷۰
- ۵-چارچوب منطقی..... ۱۷۱
- ۶-تأثیر فشارهای کار و زندگی بر عملکرد شخصی..... ۱۷۳
- ۷-برنامه‌های کار و زندگی و کارکنان حرفه‌ای..... ۱۷۴
- ۸-انتخاب..... ۱۷۵
- ۹-کسانی که اقدام به ترک شغل نمی‌کنند..... ۱۷۶
- ۱۰-ارتقای موفقیت از طریق پیاده‌سازی..... ۱۷۷
- ۱۱-تحلیل‌ها و معیارها: ارتباط برنامه‌های زندگی و کار با برآوردها..... ۱۷۹
- ۱۲-الگوهای کاری منعطف..... ۱۸۱
- ۱۳-مدیریت استعداد..... ۱۸۳
- ۱۴-برآوردهای سرمایه انسانی: تعهد کارکنان..... ۱۸۴
- ۱۵-عملکرد مالی، برآوردهای کاری و عملیات: خدمت به مشتری..... ۱۸۴
- ۱۶-خط‌مشی‌های کار و زندگی و عملکرد بنگاه..... ۱۸۵
- ۱۷-خلاصه نتایج..... ۱۸۷

۱۸- واکنشهای بازار سهام به ابتکارهای کار و زندگی..... ۱۸۸

۱۹- فرآیند..... ۱۸۹

۲۰- تأثیرگذاری بر راهبران ارشد..... ۱۹۰

فصل هشتم مطلوبیت کارمند یابی: مفهوم و اندازه‌گیری آن..... ۱۹۳

۱- یک چارچوب مبتنی بر تصمیم برای اندازه‌گیری کارمند یابی..... ۱۹۵

۲- دورنمای متعلق تحلیل مطلوبیت..... ۱۹۸

۳- مدل‌های مطلوبیت تصمیم کارمند یابی..... ۲۰۰

۴- فرآیند: تحلیل زنجیره تامین مطلوبیت کارمند یابی..... ۲۱۲

۵- نتیجه‌گیری..... ۲۱۴

فصل نهم ارزش اقتصادی عملکرد شغلی..... ۲۱۷

۱- استعداد محوری در شهر بازی دیزنی..... ۲۱۸

۲- منطق: چرا عملکرد در بین مشاغل متغیر است؟..... ۲۲۱

۳- تحلیل‌ها: نقش SDy در تحلیل مطلوبیت..... ۲۲۵

۴- معیارها: برآورد ارزش پولی تغییرات در عملکرد شغلی..... ۲۲۵

فصل دهم امتیاز حاصل از بهبود گزینش..... ۲۴۷

۱- منطق ارزش سرمایه‌گذاری محاسبه شده با استفاده از تحلیل مطلوبیت..... ۲۵۰

۲- تحلیل‌ها: نتایج محاسبه مطلوبیت..... ۲۵۳

۳- فرآیند: قابل مقایسه کردن برآوردهای تحلیل مطلوبیت با برآوردهای مالی..... ۲۵۴

۴- چطور استعداد خالق منفعت ترکیبی است: آثار جریان‌های کارکنان بر برآوردهای مطلوبیت..... ۲۵۷

۵- منطق: اثرات یک دوره آزمایشی..... ۲۶۱

۶- منطق: تأثیر ابزارهای گزینش چندگانه..... ۲۶۴

۲۶۴	۷-فرآیند: مهم است که چطور فرآیندهای کارمند یابی استفاده شوند.
۲۶۵	۸-اثرات تجمعی تعدیلات
۲۶۶	۹-مواجهه با ریسک و عدم اطمینان در تحلیل مطلوبیت
۲۷۱	۱۰-گزینش کارکنان و زنجیره تامین استعداد
۲۷۵	فصل یازدهم هزینه‌ها و مزایای برنامه‌های توسعه منابع انسانی
۲۷۸	۱-رابطه بین هزینه‌های آموزش و قیمت سهام
۲۸۰	۲-منطق توسعه استعداد
۲۸۳	۳-رویکرد تحلیل مطلوبیت برای تصمیمات درخصوص برنامه‌های توسعه منابع انسانی
۲۹۴	۴-هزینه‌ها: جلسات مبتنی بر ویدیو برای جلسات خارج از محل
۲۹۸	۵-فرآیند: تحلیل‌های هزینه و فزاینده ارائه پذیرش آموزش
۲۹۸	۶-نتیجه‌گیری
۲۹۹	فصل دوازدهم تحلیل سرمایه‌گذاری بر استعداد: تسریع در تغییر
۳۰۱	۱-پاسخ‌های بهتر به پرسش‌های بنیادین
۳۱۱	۲-ناملموس بودن به معنای غیرقابل اندازه‌گیری بودن نیست
۳۱۲	۳-چارچوب HC Bridge به عنوان فرامدل
۳۱۵	۴-روشن کردن لامپ تحول سازمانی
۳۱۹	منابع
۳۲۳	نمایه
۳۲۷	واژه نامه
۳۲۹	کتابنامه

۱- مقدمه

تقاضا برای مسئولیت در بین تمامی بخش‌های کسب‌وکار هرگز این چنین بالا نبوده است. وقایع اخیر نشان می‌دهد که چطور تصمیمات حیاتی درباره منابع انسانی در جهان به هم متصل و نامطمئن اتخاذ می‌شود. یکی از مسئولیت‌های کلیدی راهبران سازمان، راهبران منابع انسانی و مشاوران، تفسیر ارتباطات منابع انسانی در عملیات منابع انسانی پیش‌رونده و عملکرد بنگاه بوده و آن‌ها برای این مهم نیازمند نمایش این ارتباطات توسط دیتا می‌باشند. این کتاب ارائه گر منطق و تکنولوژی برای نگاه به درون جعبه سیاه بین اقدامات منابع انسانی و عملکرد تجاری/مالی سازمان می‌باشد.

سرمایه‌گذاری در افراد باید به اندازه سرمایه‌گذاری در هر منبع حیاتی دیگر بر اساس چارچوب‌های منطقی و متمرکز به بهینه سازی و نه بر کاهش هزینه‌ها یا تقلید از بهترین اقدامات به شکل سیستماتیک نگریسته شود. این منطق در برابر رویکرد کره بادام‌زمینی به سرمایه‌گذاری استعداد است که همین سرمایه‌گذاری‌ها را در کمر سازمان در تلاش برای ایجاد برابری گسترش می‌دهد. چنین رویکردی مولد شکلی غیرقابل توجه از سوی کارکنان سازمان است که از آن‌ها خواسته می‌شود در برنامه‌ها یا فعالیت‌ها سرمایه‌گذاری کنند زیرا مدیر منابع انسانی یا مدیرعامل می‌گویند که همه باید این کار را انجام دهند. این رویکرد در مغایرت جدی با سایر منابع نظیر مشتریان و تکنولوژی است که در آن سرمایه‌گذاری در جانی هدف‌گیری می‌شود که دارای بهترین تئیر است. چرا سرمایه‌گذاری در استعداد در جایی که استعداد بیشترین اهمیت را دارد صورت نگیرد این یک تصمیم، ارائه گر مبتنایی برای تکنیک‌هایی است که در اینجا ارائه شده است. ما تأکید می‌کنیم که بهترین اندازه‌گیری^۶ در زمانی ارزشمند است که باعث بهبود تصمیمات مهم در خصوص استعداد می‌شود. این مستلزم معیارهای بهتر یا بیشتر نیست بلکه مستلزم رویکردی یکپارچه است که ترکیبی از این معیارها با منطق تحلیل و فرآیندهای دانشی است. فصول این کتاب بر اساس نمودارهای منطقی است که نشانگر پیوند بین برنامه‌های خاص منابع انسانی، رفتارهای کارکنان و برآیندهای مالی و عملیاتی است. هر فصل همچنین شامل بحثی در خصوص فرآیند، توصیف فرصت‌ها و روش‌های مؤثر برای انتقال نتایج به تصمیم‌سازان می‌شود.