

ورای منابع انسانی

نویسنده:

جان دبلیو. بوردو - پیتر ام. رامستاد

مترجم:

دکتر سید عباس ابراهیمی



شرکت مهندسی نیروی نفت و گاز سپانیر

تهران، ۱۳۹۱

سرشناسه: بودرو، جان دبلیو.
عنوان و نام پدیدآور: ورای منابع انسانی / نویسندگان جان دبلیو بودرو، پترام رامستاد؛ مترجم عباس ابراهیمی
مشخصات نشر: تهران: شرکت مهندسی نیروی نفت و گاز سپانیر، ۱۳۹۱.

مشخصات ظاهری: ۴۲۵ ص

شابک: ۳-۳۰-۶۲۲۸-۶۰۰-۹۷۸

وضعیت فهرست‌نویسی: فیبا

یادداشت: عنوان اصلی: Beyond HR: the new Science of human capital.

موضوع: سرمایه انسانی؛ مدیریت دانش؛ دانشوران؛ تصمیم‌گیری؛ نیروی انسانی؛ کارمندان--مدیریت

شناسه افزوده: رامستاد، پترام

شناسه افزوده: Ramstad Peter M

شناسه افزوده: ۱۳۶۱- . مترجم

رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۰ ۴ و ۸۵ / HD۵۳

رده‌بندی دیویی: ۳۵۲/۳۸

شماره کتاب‌شناسی ملی: ۲۲۸۶۸۹۸



شرکت مهندسی نیروی نفت و گاز سپانیر

تهران، خیابان دکتر باقر، نشانی واحد جنوبی: پلاک ۲۱۶، ساختمان سپانیر

تلفن: (۱۰ خط) ۲۲۸۳۳۹۶۰-۲۲۸۳۳۹۷۰-۲۲۸۳۳۹۷۰

کدپستی: ۱۹۳۶۷۴۳۴۶۱-۱۹۵۷۵-۶۵۷

website: www.sepanirpub.com

E-mail: info@sepanirpub.com

ورای منابع انسانی

نویسندگان: جان دبلیو. بودرو

پترام. رامستاد

مترجم: دکتر سید عباس ابراهیمی

طراح جلد: علیرضا شیبانی

صفحه‌آرا: علی‌اکبر حکیم‌آبادی

نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۱

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: سازمان چاپ و انتشارات اوقاف

حق چاپ محفوظ است.

فهرست مطالب

۱۱	 سخن ناشر
۱۳	 مقدمه مؤلف
۱۵	 قدردانی
۱۷	فصل اول: ظهور تحولات بنیادین در حوزه‌ی کارکنان، منابع انسانی و استعدادیابی.....
۱۸	 استعدادهای فراموش شده
۲۲	 ظهور تحولات بنیادین در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی و استعدادهای سازمانی
۲۳	 لزوم توجه به سرمایه‌های انسانی سازمان
۲۷	 نفوذ سنت‌گرایی در حوزه‌ی منابع انسانی
۳۰	 شکل‌گیری پارادایم نوین در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی
۳۸	 اثربخش باشند؟
۴۱	 در چه شرایطی استفاده از یک علم تصمیم جامع و کامل ضرورت بیشتری می‌یابد؟
۴۳	 تمایزهای میان بازارها، علوم تصمیم و اقدامات حرفه‌ای
۴۵	 علم تصمیم از دل اقدامات حرفه‌ای بیرون می‌آید
۴۸	 استعدادیابی: علم نوین تصمیم‌گیری در حوزه‌ی منابع انسانی
۴۹	 نبرد استعدادهای و لزوم به‌کارگیری رویکرد استعدادیابی

نقش نیروهای متخصص و حرفه‌ای در رشد و تکامل مدیریت منابع انسانی..... ۵۱

شاکله و چهارچوب کتاب..... ۵۵

فصل دوم: کاربرد علم تصمیم در مدیریت استعدادهای سازمانی..... ۵۷

دلایل مطالعه و کاوش در یک علم نوین تصمیم (گیری)..... ۵۷

عناصر علم تصمیم در حوزه‌ی منابع انسانی و استعدادهای سازمانی..... ۶۳

یک علم تصمیم جامع و کامل سبب دگرگونی افکار مدیران خواهد شد..... ۸۸

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری..... ۸۹

فصل سوم: چهارچوب پل سرمایه‌ی انسانی..... ۹۳

کاربرد مفاهیم اثر، اثربخشی و کارایی در زمینه‌ی مدیریت استعدادهای سازمانی... ۹۴

نقطه‌ی مهار اثر: جایی که سازمان و استعدادهای سازمانی، بیشترین تأثیر را روی

موفقیت استراتژیک پایدار می‌گذارند..... ۹۷

نقطه‌ی محوری اثربخش: جایی که خط‌مشی‌ها و اقدامات بیشترین تأثیر را بر

عملکرد سازمان و استعداد سازمانی می‌گذارد..... ۱۰۶

نقاط محوری کارایی: بخش‌هایی که سرمایه‌گذاری تأثیر بیشتری بر روی مجموعه

خط‌مشی‌ها و اقدامات می‌گذارد..... ۱۱۷

چهارچوب پل سرمایه انسانی از سطوح پایین سازمان کار خود را شروع می‌کند و

به سطوح عالی سازمان می‌رسد..... ۱۱۹

چگونه چهارچوب پل سرمایه‌ی انسانی، تمامی استعدادها و برنامه‌های سازمان را

همانگ و هم سو می‌کند..... ۱۲۰

نتیجه‌گیری و جمع‌بندی..... ۱۲۳

فصل چهارم: نقش نقطه‌ی مهار اثر در آنالیز استراتژی سازمان..... ۱۲۹

اثر: نقطه‌ای که ارتباط میان موفقیت استراتژیک سازمان و عملکرد استعدادهای

سازمانی را آنالیز و تبیین می‌کند..... ۱۳۰

۱۳۸	مقایسه‌ی بویینگ و ایرباس
۱۴۳	دیدگاه‌های گوناگون در آنالیز استراتژی و تعیین مفروضات استراتژیک
۱۴۷	نقش تثبیت موقعیت رقابتی در پیشبرد سازمان
۱۵۴	نقش منابع و فرایندها در تحلیل استراتژی
۱۵۶	آیا سازمان از منابع استراتژیک خود به درستی استفاده می‌کند؟
۱۶۳	استفاده از دیدگاه فرایند کسب و کار در تدوین و تبیین استراتژی سازمان
۱۶۹	هماهنگی و یکپارچه‌سازی نقاط محوری استراتژی سازمان
۱۷۰	درک نقاط محوری استراتژی سازمان و ماهیت پویا و دینامیک استراتژی
۱۷۲	نتیجه‌گیری و جمع‌بندی
۱۷۵	فصل پنجم: تحلیل اثر در حوزه‌ی منابع انسانی
۱۷۸	نقاط محوری در سطح سازمان
۱۸۷	مقایسه‌ی درجه‌ی محوریت استعدادها نسبت به یکدیگر
۱۹۰	آیا استعدادهای سازمانی به خودی خود محوری هستند؟ تا چه اندازه؟
	آیا کمیت و کیفیت استعدادها می‌توانند به عنوان یک نقطه‌ی محوری در استراتژی
۱۹۲	سازمان محسوب شوند؟
۱۹۴	رقابت بهتر با بینش عمیق‌تر نسبت به سازمان و استعدادهای سازمانی
۲۱۵	نتیجه‌گیری و جمع‌بندی
۲۱۷	فصل ششم: اثربخشی در عملکرد و اجزای سازمان
	کنش‌ها و تعاملات سازمانی مشخص می‌کند که افراد چگونه در جایگاه سازمانی خود
۲۲۱	ایفای نقش می‌کنند
۲۲۲	کنش‌ها و تعاملات محوری در شرکت بویینگ
۲۳۱	فرصت‌های نهفته در پس رویکرد سنتی به مشاغل و شرح شغل‌های سنتی
۲۳۹	فرهنگ سازمانی و ظرفیت نیروهای انسانی

- چگونه فرهنگ و ظرفیت با یکدیگر تلفیق می شوند و نوعی تعادل میانشان برقرار می شود؟ ۲۴۵
- نقش شایستگی ها در چهارچوب پل سرمایه ی انسانی ۲۴۷
- نقش همراهی و تعهد کارکنان در مدل پل سرمایه ی انسانی ۲۴۹
- یکپارچه کردن تعاملات و کنش ها با ظرفیت و فرهنگ، در شرکت ویلیامز سونوما ۲۵۰
- جمع بندی و نتیجه گیری ۲۵۵
- فصل هفتم: نقش اثربخشی در خط مشی ها و اقدامات سازمانی ۲۵۷
- شرایط لازم و کافی ۲۶۰
- ارتقای ظرفیت نیروی کار با تأکید بر هم افزایی ۲۷۳
- هم افزایی میان خط مشی و اقدامات در شرکت بویینگ ۲۷۷
- کسب مزیت رقابتی به واسطه ی تأمین نیروهای مستعد مورد نیاز سازمان ۲۷۹
- عرضه و تقاضای نیروهای ویژه ی مهندسی در شرکت بویینگ ۲۸۴
- تدوین اقدامات و برنامه های منابع انسانی بر مبنای تراسست در استاربوکس ۲۸۸
- جمع بندی و نتیجه گیری ۳۰۳
- فصل هشتم: نقش کارایی در سرمایه گذاری روی استعداد های درون و برون سازمانی ۳۰۷
- SAS: آیا می توان از با عدم کارایی در محیط رقابت کرد؟ ۳۱۲
- سرمایه گذاری روی استعدادها و هزینه های فرصت ۳۱۷
- استفاده ی منطقی از مفهوم کارایی و اجتناب از کج فهمی ها ۳۲۵
- نتیجه گیری و جمع بندی ۳۳۳
- فصل نهم: آنالیز و سنجش استعدادها ۳۳۷
- معیارهای ضعیف و ناقص، مانعی برای سنجش درست ۳۳۹
- چهارچوب LAMP ۳۴۴
- منطق: اجرای چهارچوب پل سرمایه ی انسانی ۳۴۹
- معیارها: محاسبه ی مواردی که باید مورد سنجش و محاسبه قرار گیرند ۳۵۰

۳۵۳	 بررسی و شناسایی سیستم‌های سنجش سازمانی
۳۵۷	 ارتباط میان پایگاه داده‌ی سازمانی و علم تصمیم‌گیری منابع انسانی و استعدادها
۳۶۴	 تجزیه و تحلیل داده‌ها برای رسیدن به پاسخ‌های منطقی در مسائل سازمانی
۳۶۸	 فرایند: چیزی که سبب می‌شود بینش کسب شده انگیزاننده و اجرایی باشد
۳۷۰	 بهبود سیستم سنجش شرکت لیمیتد برندس در سطح فروشگاه‌ها
۳۸۱	 جمع‌بندی و نتیجه‌گیری
۳۸۳	 فصل دهم: استعدادیابی: کاربرد عملی مدیریت منابع انسانی
۳۸۵	 حمایت رهبران و انطباق پیش‌فرض‌های آنان با استراتژی مدیریت منابع انسانی
۳۸۸	 چه ارتباطی میان رویکرد استعدادیابی و تحول سازمانی وجود دارد
۳۹۱	 یکپارچگی رویکرد استعدادیابی با فرایند تحول در منابع انسانی
۳۹۳	 یکپارچه کردن رویکرد استعدادیابی با سیستم‌ها و فرایندهای جاری مدیریت
۴۰۷	 یکپارچه کردن رویکرد استعدادیابی با مدل‌های ذهنی سازمان
۴۱۴	 تغییر مستمر و پایدار، یک هدف است نه یک برنامه یا اتفاق
۴۱۷	 رهبران عالی و منابع انسانی، هر یک به گونه‌ای متفاوت از رویکرد استعدادیابی استفاده می‌کنند
۴۱۹	 نتیجه‌گیری و جمع‌بندی
۴۲۱	 نکاتی پیرامون مؤلفان کتاب
۴۲۳	 منابع

سخن ناشر

تحولات جهانی و ظهور پدیده‌هایی همچون جهانی‌شدن اقتصاد و رشد روزافزون فناوری سبب شد تا سازمان‌ها بیش از پیش تحت فشارهای محیطی قرار گیرند. فشاری که سبب می‌شود فقط سازمان‌هایی در میدان رقابت تاب آورند که بتوانند از فاکتورهای تمایزبخش و رقابتی خود بهره‌جویند. فاکتورهایی که بتوانند آنان را در محیط رقابتی از رقبا متمایز و موجبات موفقیت استراتژیک پایدار سازمان را فراهم کنند. بنابراین، آنچه سازمان‌ها باید در پی آن باشند؛ شناسایی فاکتورهای رقابتی است.

بسیاری از سازمان‌های امروزی همچون گذشته برای رقابت و یافتن فاکتورهای تمایزبخش و رقابتی خود، به بررسی و تحلیل فرایندها و اقدامات جاری در حوزه‌ی مالی و بازاریابی می‌پردازند. اما هرچه می‌گذرد، قدرت این حوزه‌ها در ایجاد تمایز کاهش می‌یابد. این به آن دلیل است که با شناسایی فاکتورهای رقابتی و انجام تحلیل‌های دقیق، تشخیص سایر فاکتورهای پدیدآورنده‌ی مزیت سازمانی کاری بس دشوار است.

بنابراین سازمان‌ها باید اندکی تمرکز خود را از حوزه‌های یاد شده بردارند و در پی حوزه‌هایی باشند که با تحلیل و تعمیق در آن بتوانند تغییر و تحولات عمیق‌تر و گسترده‌تری را پدید آورند. یکی از حوزه‌هایی که به تدریج توجه بیشتری را به خود جلب می‌کند، حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی است. جایی که نه تنها مطالعه و بررسی آن تأثیر بسزایی بر واحد منابع انسانی دارد، بلکه به دلیل وجود و نفوذ عامل انسانی در سایر واحدهای سازمانی، کل سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

کارکنان و تصمیم‌هایی که اتخاذ می‌کنند سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند و می‌توانند موجب پیشرفت یا سیر نزولی سازمان شوند. توجه به این تصمیم‌ها، فرایندهای تصمیم‌سازی و نقاط محوری تأثیرگذار در این فرایند، مواردی هستند که باید بیش از پیش مورد تحلیل و بررسی قرار گیرند. تصمیم‌های سازمان باید به گونه‌ای اتخاذ شوند که بهترین تأثیر را بر فاکتورهای رقابتی و تمایزبخش سازمان بگذارند. همچنین تصمیم‌ها و فرایندهای آن باید حول محور این فاکتورها شکل گیرند. به عبارتی تصمیم‌های منابع انسانی و فاکتورهای رقابتی، لازم و ملزوم یکدیگرند. بنابراین زمانی که تصمیم‌های اتخاذ شده در حوزه منابع انسانی بهبود یابند، تصمیم‌های کل سازمان بهبود خواهند یافت و در نتیجه کل سازمان به موفقیت استراتژیک دست می‌یابد.

در این مجموعه سعی بر آن است تا این تصمیم‌ها از حالت آشفتگی بیرون آیند و به نوعی نظام‌مند شوند. در این خصوص، در کتاب حاضر تصمیم‌ها، عوامل و فرایندهای آن در حوزه منابع انسانی در قالب علم تصمیم سازماندهی شده‌اند تا از یک سو به بهبود شیوه مدیریت منابع انسانی و استعدادهای سازمانی منجر و از سوی دیگر سازمان و تمامی عوامل به سوی موفقیت استراتژیک رهنمون شوند.

امید است مجموعه حاضر برای مدیران، دانشگاهیان و همه‌ی افرادی که با مقوله‌ی مدیریت منابع انسانی و استعدادهای سازمانی در ارتباط متمر ثمر واقع شود و آنان را در مسیر مدیریت بهتر سازمان و استعدادهای پنهان و آشکار آن یاری رساند.

مهندس غلامحسین خواجه‌علی

مدیرعامل

مقدمه‌ی مؤلف

در مجموعه‌ی حاضر دیدگاه و تجربه‌های مان را درباره‌ی مدیریت منابع انسانی و آینده‌ی آن مطرح خواهیم کرد. آینده‌ای که در آن مقولاتی همچون استعدادها و منابع انسانی، مدیریت آنها و مسائل پیرامون آن از اهمیت بالایی برخوردار است. در این مجموعه قصد داریم درباره‌ی منبعی که نقش حیاتی در موفقیت سازمان دارد، بحث و بررسی عمیق و منطقی داشته باشیم. مدیریت منابع انسانی و استعدادهای سازمانی از سال ۱۹۹۵، با همکاری گروهی از دوستان و پژوهشگران، کار خود را روی بررسی مجموعه‌ای از ایده‌های مختلف آغاز کردیم که در نهایت به چاپ این کتاب منجر شد. در یک سوی این همکاری، پروفسوری با چهارده ساله‌ی پژوهشی و مشاوره در زمینه‌ی منابع انسانی، سنجش‌داری‌های انسانی^۱، کارمدیابی^۲ و استراتژی قرار دارد و در سوی دیگر، یک مشاور باتجربه و یک تحلیلگر قوی حضور دارد که در زمینه‌ی حسابداری، مالی و استراتژی به فعالیت مشغول است و علاقه‌ی وافری نیز به امور پژوهشی دارد. کسانی که در انجام این کار ما را یاری کرده‌اند، در عین حال که در زمینه‌های کاری مختلفی تخصص دارند، همگی معتقدند که میان تصمیم‌های اخذ شده در حوزه‌ی استعدادها و منابع انسانی سازمان از یک سو و استراتژی سازمان از سوی دیگر یک ارتباط منطقی وجود دارد. بودرو^۳ که در زمینه‌ی حرفه‌ی منابع انسانی

-
1. human capital measurement
 2. staffing
 3. Boudreau

مطالعاتی را آغاز کرده، طی تدوین این کتاب بررسی‌های خود را بیشتر روی مباحثی همچون سیستم سنجش سازمانی، امور مالی و استراتژی منابع انسانی متمرکز کرده است. همچنین رامستاد^۱ که در زمینه مالی و استراتژی فعالیت دارد، در زمینه نقش افراد در رسیدن به اهداف مالی و اقتصادی سازمان مطالعات و پژوهش‌هایی را انجام داد. البته باید خاطر نشان کنیم که این مجموعه حاصل بیش از یک دهه مطالعه، بررسی و مشاوره است و سعی داریم تا گونه‌ای بینش و بصیرت^۲ و قوهی تحلیل را که از کار با مدیران منابع انسانی و رهبران سازمانی مختلف برای ما حاصل شده تقدیمتان کنیم. امید است این کتاب مورد توجه رهبران منابع انسانی و افراد خارج از این حوزه نیز قرار گیرد. از مجموعه‌ی مباحث مطرح شده در این کتاب درمی‌یابیم؛ زمانی فرصت‌های شگرفی برای خلق مزیت رقابتی به‌دست می‌آید که همه‌ی افراد سازمان، اعم از مسئولان منابع انسانی و افراد خارج از این حوزه و با یک منطق و رویکرد مشترک، با مقوله‌ی استعدادهای سازمانی برخورد کنند.

جای بسی شادمانی است که بازتاب ایده‌های مطرح شده در این کتاب را خیلی زود در محافل آکادمیک، شرکت‌ها، سازمان‌ها و مؤسسات مشاوره‌ی سازمانی به چشم دیدیم. حدود پنج سال پیش هنگامی که برای نخستین بار مفهوم علم تصمیم‌گیری^۳ درباره‌ی سرمایه‌های انسانی را مطرح کردیم با واکنش‌های عجیبی مواجه شدیم. اما امروزه این ایده به‌خوبی میان سازمان‌ها و مراکز پژوهشی دانشگاهی ترویج یافته است. امیدواریم مجموعه‌ی حاضر به توسعه‌ی این ایده و رفع چالش اجرای آن در سازمان‌های امروزی کمک کند.

1. Ramstad

2. insight

3. decision science

قدردانی

انجام این کار را مرهون تلاش و کمک بسیاری از دوستان و همکاران می‌دانیم. دوستان ما در دانشگاه کالیفرنای جنوبی^۱، اداره‌ی امور بین‌الملل در تصمیم‌های پرسنل سازمانی^۲ و دانشگاه کورنل^۳ یاور ما در این مجموعه بودند. همچنین از همکاری مدیران منابع سازمانی و رهبران کسب و کار در بسیاری از شرکت‌ها کمال تشکر را داریم. اگرچه بیان تمامی این موارد ممکن نیست، اما باید خاطر نشان کرد که ایده‌های گسترده و جدیدی که در ارائه‌ی این ایده‌ها وجود داشت، سبب شد تا در اوایل کار نوعی اطمینان و انگیزه نسبت به پیشرفت کار در اعضا پدید آید و در نتیجه توانستیم مطالب قابل قبول و باارزشی همچون چهارچوب‌ها، ابزارها، تکنیک‌های تدریس و مشاوره را در این مجموعه تقدیمتان کنیم.

دوستان دیگری که ما را در مجموعه یاری کرده‌اند عبارتند از: گیل آدکوک، جان برونسون، وین کاسکیو، جف چمبرز، پتر دولینگ، کلی فرانک، لورا هینز، آلان می، استیو میلوویچ، توین اوگان، دیو پیس و برایان اسمیت^۴. همچنین از تجربه‌های دوستان

1. university of southern California

2. personnel decision international

3. Cornell university

4. Gale Adcock, John Bronson, Wayne Cascio, Jeff chambers, peter Dowling, Kelly frank, Lisa Haines, Alan may, Steve Milovich, Toyin Ogun, Dave Pace, Brain Smith.

دیگری نیز بهره گرفته شد که در همین‌جا از آنان کمال تشکر را داریم. از حمایت بی‌دریغ ملیندا مرینو و برایان سورت^۱ در مؤسسه‌ی نشر مدرسه‌ی بازرگانی هاروارد^۲ برای نشر و طبع این اثر و از لارن بیرنس^۳ که زحمت ویرایش این اثر را به عهده داشته‌اند کمال تشکر را داریم. در آخر از تیم نشریه‌ی PID که در این پروژه نهایت سعی و تلاش خود را داشته‌اند تشکر و قدردانی می‌کنیم.

www.ketab.ir

-
1. Melinda Melino and Brian Surette
 2. Harvard Business School Publishing
 3. Lauren Byrnes