

بسم الله الرحمن الرحيم

آینده مدیریت منابع انسانی

نویسندگان:

مایکل آر. لوزی، سو میسینگر و دیو ال ریچ

مترجمان:

دکتر میرعلی سیدنقوی

(دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی)

امین ندائی، علی محبوب، ناهید زمانی

سرشناسه	لوزی، مایکل آر. ۱۹۳۸-م Losey, Michael R
عنوان و نام پدیدآور	: آینده مدیریت منابع انسانی / نویسندگان مایکل آر. لوزی، سو میسنگر و دیو ال ریچ؛ مترجمان میرعلی سیدنقوی- او دیگران.
مشخصات نشر	: تهران، مهکامه، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	: ۵۴۳ ص.
شابک	: 978-600-7127-97-1
وضعیت فهرست‌نویسی : فیبا	
یادداشت	: مترجمان میرعلی سیدنقوی، امین ندائی، علی محبوب، ناهید زمانی.
یادداشت	: The future of human resource management: 64 thought leaders explore the critical HR issues of : today and tomorrow, 2005
موضوع	: کارکنان -- مدیریت Personnel management
شناسه افزوده	: میسنگر، سوزان آر. Meisinger, Susan R.
شناسه افزوده	: ریچ، دیوید، ۱۹۵۳-م. Ulrich, David.
شناسه افزوده	: سیدنقوی، میرعلی، ۱۳۵۲-، مترجم
رده‌بندی کنگره	: HF۵۵۴۹
رده‌بندی دیوپی	: ۶۷۳
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۵۱۳۸

نام کتاب: آینده مدیریت منابع انسانی
نویسندگان: مایکل آر. لوزی، سو میسنگر، دیو ال ریچ
مترجمان: دکتر میرعلی سیدنقوی، امین ندائی، علی محبوب، ناهید زمانی
ناشر: مهکامه

ناظر چاپ: بهزاد ربیعی فراهانی

طراح جلد: علی محبوب

نوبت چاپ: اول / ۱۳۹۶

تیراژ: ۵۰۰ نسخه

قیمت: ۳۲۵۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۱۲۷-۹۷-۱

مراکز پخش: ۱- تهران، خیابان انقلاب، خیابان فخر رازی، نرسیده به لبافی‌نژاد، کوچه انوری، پلاک ۸، طبقه دوم،

نشر و پخش مهکامه

فکس: ۰۹۱۲۳۹۷۴۰۲۱-۰۶۶۴۹۷۰۵۰

تلفن: ۶۶۴۸۸۲۰۳-۶۶۴۹۷۰۵۰

۲- تهران، میدان انقلاب، بین خیابان ۱۲ فروردین و اردیبهشت، کتابفروشی آفاق

تلفن: ۶۶۴۶۰۹۳۲-۶۶۴۶۷۳۲۳

en_mahkame@yahoo.com

www.mahkame.com

پست الکترونیکی:

نمایندگی‌های شهرستان:

۱- اهواز: خیابان حافظ، بین سیروس و نادری، کتابفروشی رشد، تلفن: ۳-۲۲۱۷۰۰۰ (۰۶۱۳)

۲- مشهد: خیابان سعدی، پاساژ مهتاب، کتابفروشی درخشش، تلفن: ۳۲۲۵۱۹۲۳ (۰۵۱)

۳- اصفهان: خیابان چهارباغ عباسی، مجتمع چهارباغ، زیرزمین، پلاک ۲۶، تلفن: ۳۲۲۳۸۸۵۶ (۰۳۱)

۴- یزد: خیابان فرخی، جنب مجتمع ستاره، کتابفروشی فدک، تلفن: ۳۶۴۲۷۴۷۵ (۰۳۵)

۵- شیراز: خیابان ملاصدرا، نبش خلیلی، کتابفروشی خوارزمی، تلفن: ۳۶۴۷۳۷۷۱ (۰۷۱)

۶- تبریز: فلکه دانشگاه، ابتدای خیابان دانشگاه، کتابفروشی علامه، تلفن: ۳۳۳۴۱۶۶۹ (۰۴۱)

آدرس کانال انتشارات مهکامه: telegram.me/mahkamepublishers

فهرست مطالب

۷	مقدمه: آینه منابع انسانی.....
۱۳	بخش اول: درک و مدیریت افراد.....
۱۹	فصل ۱: آیا واقعاً که بود نیروی کار رخ می‌دهد؟.....
۳۱	فصل ۲: معمای متحرک.....
۴۱	فصل ۳: پیش‌بینی تغییر: آیا بود نیروی کار خواهیم داشت؟.....
۵۹	فصل ۴: جذب، نگهداری، رها کردن.....
۶۷	فصل ۵: روابط جدید استخدامی در مقابل رویکرد سرمایه‌گذاری مشترک: کاربردها برای مدیریت منابع انسانی.....
۸۱	بخش دوم: سرمایه‌گذاری در نسل بعدی حرفه‌ای‌گرایی منابع انسانی.....
۸۵	فصل ۶: آینده مدل شغلی منابع انسانی حرفه‌ای.....
۹۳	فصل ۷: تحصیلات منابع انسانی: یک تعهد بلندمدت به حرفه.....
۱۰۳	فصل ۸: زندگی بعد از برون‌سپاری: تجربه‌های به دست آمده و نقش منابع انسانی به‌عنوان شریک استراتژیک کسب‌وکار.....
۱۱۱	فصل ۹: چهار ویژگی اصلی حرفه منابع انسانی: شایستگی، کنجکاوی، شجاعت و توجه به افراد.....
۱۲۱	فصل ۱۰: تمایز از طریق افراد: چگونه منابع انسانی می‌تواند فراتر از شریک تجربه باشد؟.....
۱۲۹	بخش سوم: یادگیری ایفای نقش‌های جدید و ماهر شدن در آن‌ها.....
۱۳۳	فصل ۱۱: نقش رهبر یکپارچه‌ساز: حرکت به‌سوی رهبران منابع انسانی در اقتصاد بعدی.....
۱۴۳	فصل ۱۲: از شریک کسب‌وکار به هدایت موفقیت کسب‌وکار: قدم بعدی در تکامل مدیریت منابع انسانی.....
۱۵۱	فصل ۱۳: تنوع در نیروی کار: موضوع جدید و جهانی منابع انسانی.....
۱۶۱	فصل ۱۴: ما به دنبال هر جایگاهی بر سر میز نیستیم.....
۱۶۹	فصل ۱۵: چه چیزی مدیران اجرایی برجسته منابع انسانی را از دیگران متمایز می‌کند.....

فصل ۱۶: تحول و انقلاب در قرن بیست و یک: نقش های جدید انقلابی برای سازمان ها و مدیریت منابع انسانی..... ۱۷۹

فصل ۱۷: از مدیریت منابع انسانی تا اثربخشی سازمانی..... ۱۸۹

بخش چهارم: تشخیص، خلق و تطبیق فرهنگ با شرایط کسب و کار..... ۲۰۱

فصل ۱۸: واحد منابع انسانی به عنوان شریک استراتژیک: تغییر فرهنگ به عنوان یک مطالعه موردی..... ۲۰۷

فصل ۱۹: تغییر مدل های ذهنی: مهم ترین وظیفه واحد منابع انسانی..... ۲۱۹

فصل ۲۰: بحث یک فرهنگ بازار محور..... ۲۳۱

فصل ۲۱: بازی سازی از داخل به خارج: نقش واحد منابع انسانی به عنوان سازنده ی برند..... ۲۴۳

فصل ۲۲: تیم برنده: یک ضرورت استراتژیک..... ۲۵۳

بخش پنجم: بازاندیشی سازمان به عنوان قابلیت ها، نه ساختارها..... ۲۶۱

فصل ۲۳: استراتژی نیروی کار: چانه گزینی در موفقیت آینده منابع انسانی..... ۲۶۷

فصل ۲۴: اتصال استراتژی به واحد منابع انسانی: برقراری منطقی جدید در مشارکت..... ۲۷۹

فصل ۲۵: چه چیزی واقعاً کار می کند؟ نقش متخصصان منابع انسانی در ایجاد سازمان ۴+۲..... ۲۹۱

فصل ۲۶: بازده سرمایه گذاری (ROI) جدید منابع انسانی: بازده از دارایی های نامشهود..... ۳۰۱

فصل ۲۷: در جست و جوی جابجایی بازار: به کارگیری اصول سیستم های خودسازمانده در راستای بهینه سازی

مقیاس پذیری منابع انسانی..... ۳۱۳

فصل ۲۸: خلق قابلیت کارآفرینی مشارکتی: نقش متخصصان منابع انسانی در توسعه شکل سازمانی جدید

..... ۳۲۵

فصل ۲۹: شریک یا ننگه یان؟ چالش های موجود در موازنه ارزش و ارزش ها..... ۳۳۳

بخش ششم: نگرستن به تخصص منابع انسانی به عنوان یک علم تصمیم گیری و نظم بخشیدن به

آن..... ۳۴۵

فصل ۳۰: علم، روش شناسی سرمایه انسانی را فراگیر می کند..... ۳۵۱

فصل ۳۱: حسابداری منابع انسانی، مدیریت سرمایه انسانی، و مخلص کلام..... ۳۶۱

فصل ۳۲: بهبود سواد تحلیلی منابع انسانی: درس هایی از مانیبال..... ۳۷۵

فصل ۳۳: نظریه ی دوگانه ی مدیریت منابع انسانی و عملکرد تجاری: درس هایی از مدیران اجرایی منابع

انسانی..... ۳۸۵

فصل ۳۴: استعدادپروری، تقسیم بندی، استعداد و پایداری: پارادایم علم تصمیم منابع انسانی برای تعریف یک

استراتژی جدید..... ۳۹۵

بخش هفتم: ایجاد سرمایه‌گذاری‌های مبتنی بر همکاری دوجانبه.....	۴۰۷
فصل ۳۵: کار تیمی: تأکید بر پاسخگویی دوجانبه.....	۴۱۱
فصل ۳۶: مدیریت مشارکتی در سازمان‌ها.....	۴۱۷
فصل ۳۷: قدرت، آخرین تابو شرکت.....	۴۳۱
بخش هشتم: پاسخگویی به انتظارات جامعه و خط مشی‌گذاری‌های عمومی و اهمیت مجدد به اخلاقیات.....	۴۴۱
فصل ۳۸: چالشی برای واحد منابع انسانی: ساختن بعد بیرونی شرکت.....	۴۴۵
فصل ۳۹: پییر یسرو: یک دستور لازم الاجرای رهبری.....	۴۵۵
فصل ۴۰: بی‌بی که اخلاقیات از منابع انسانی باری می‌جوید.....	۴۶۳
بخش نهم: جهانی: ندگی، کند، بومی عمل کنید.....	۴۷۳
فصل ۴۱: توازن جهانی و بومی در رهبری منابع انسانی.....	۴۷۹
فصل ۴۲: منابع انسانی جهانی: توازن است مزیت رقابتی: آیا ما آماده‌ایم؟.....	۴۸۹
فصل ۴۳: پارادایم جدید برای منابع انسانی: معضلات به‌کارگیری و مدیریت افراد کاردان.....	۴۹۹
فصل ۴۴: یافته‌های ضد شهودی در پژوهش عمل مدیریت: منابع انسانی: چه زمانی یک "بهترین شیوه" بهترین روش انجام کار نیست؟.....	۵۱۵
فصل ۴۵: تبدیل واحد منابع انسانی به شریک تجاری در شرکت‌های چینی: چالش‌ها و فرصت‌ها.....	۵۲۵
نتیجه‌گیری: واقعیت، تأثیر و حرفه‌ای‌گرایی.....	۵۳۵

مقدمه: آینده منابع انسانی

مایکل آر. لوزی^۱، سو میسینگر^۲ و دیو الریچ^۳

مقدمه

به علت علاقه فردی و شخصی خود به حرفه منابع انسانی، نگارش این کتاب را آغاز نمودیم. یافتن سه نفر که تعهد زیادی به حرفه منابع انسانی داشته باشند دشوار بود. هر کدام از ما دیدگاه منحصر به فردی داریم. مایکل به مدت ۴۰ سال تجربه در این حرفه، رهبری منابع انسانی را در شرکت‌های بزرگ برعهده داشت و عنوان مدیرعامل سابق انجمن مدیریت منابع انسانی^۴ (بزرگ‌ترین انجمن منابع انسانی) نیز در کارنامه او به چشم می‌خورد. سابقه فعالیت قانونی سو، باعث شده که او بتواند روی خردمندی دولتی و محیط قانونی که عملیات منابع انسانی در آن انجام می‌شود، تأثیرگذار باشد. او هم‌اکنون به عنوان مدیرعامل انجمن مدیریت منابع انسانی فعالیت می‌کند. دیو درباره تئوری و عمل واحد منابع انسانی در کمک به سازمان برای رقابت از طریق قابلیت‌ها و کمک به عملکرد افراد به واسطه توانایی‌هایشان، مطالب زیادی نگاشته است. به طور کلی، ما معتقدیم که واحد منابع انسانی جایگاه و رای در سازمان دارد و متخصصان و کارشناسان این واحد می‌توانند در موفقیت و شکست سازمان نقش مهمی ایفا کنند و زندگی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند.

همچنین ما می‌دانیم که این حرفه با توجه به تغییرات به وجود آمده در تقاضا، افزایش فرصت‌ها و نیاز به شایستگی‌های جدیدتر و بزرگ‌تر، در حال تغییر است. با توجه به این

1. Micheal R. Losey

2. Sue Meisinger

3. Dave Ulrich

4. Society for Human Resource Management (SHRM)

تغییرات ما تصمیم گرفتیم تا کتابی که در سال ۱۹۷۷ با عنوان "آینده مدیریت منابع انسانی" نوشته شده بود و مسیرهای آینده این حرفه را جستجو می کرد، به روزرسانی کنیم. ما خوشنودیم که توانستیم بار دیگر با نشر جان وایلی^۱ همکاری کنیم و در این راستا خانم امیلی کانوی^۲ کمک شایانی به ما کرد. اما بیش از همه ما مدیون نویسندگان مختلف و مستعدی هستیم که دیدگاه های خود را درباره فرصت ها، چالش ها، روندها و الزامات این حرفه با ما در میان گذاشتند.

مدیریت منابع انسانی: عنوان یک حرفه

در سال ۱۹۹۶، توماس استوارت^۳ سردبیر فعلی مجله کسب و کار هاروارد^۴، مقاله ای برای مجله فورچون^۵ نوشت که ادعا می کرد واحد منابع انسانی، بوروکراتیک و غیرموثر است و به موفقیت سازمان کمک اندک می کند. برای این باید "از بین برود!" (استوارت، ۱۹۹۶). این مقاله واکنش های زیادی را در بر داشت. در یک کنفرانس انجمن منابع انسانی اخیراً استوارت یک برنامه را برای متخصصان منابع انسانی بر اساس لیست فورچون از "۱۰۰ شرکت برتر" رهبری کرد. این موضوع نشان دهنده این نیست که وی نظر خود را درباره تأثیر، نقش و اثربخشی منابع انسانی به طور کامل تغییر داد، بلکه احتمالاً او و مدیران منابع انسانی به این نتیجه رسیده اند که این حرفه از بین نمی رود و ماندگار است و می تواند نسبت به گذشته مؤثرتر باشد.

تعریف الزامات منابع انسانی با توجه به نرخ بویایی و تغییرات در محیط کار آسانی نیست. از ابتدای قرن بیستم، در تعریف یک بدنه دانش منابع انسانی که می توان به آن ایم داد، آموخت و آزمود، پیشرفت های زیادی رخ داده است. قبل از اینکه بفهمیم پتانسیل این حرفه چیست، کارهای زیادی باید انجام شود. این کتاب برای رسیدن به این هدف نگاشته شده است.

1. John Wiley & Sons
2. Emily Conway
3. Thomas Stewart
4. Harvard Business Journal
5. Fortune

پیش‌بینی کلید آینده برای موفقیت منابع انسانی

این موضوع حیاتی است که رهبران منابع انسانی، آینده و تغییراتی که ممکن است بر مسئولیت آن‌ها تأثیرگذار باشد را به‌طور دقیق پیش‌بینی کنند. بدون ظرفیت تشخیص و برنامه دقیق برای تغییر چشم‌انداز کسب‌وکار، استراتژی‌های مقابله‌ای^۱ نمی‌توانند فعال^۲ باشند فقط می‌توانند واکنشی باشند- و هزینه زیادی دارند.

با توجه به تغییرات سریع در محیط‌های کاری امروزی، رهبران منابع انسانی که می‌خواهند همکاری استراتژیک را محقق کنند باید با بینش و دقت بیشتری به آینده بنگرند.

این وظایف آسانی نیست. در این کتاب، یک نویسنده ممکن است یک کارکرد یا سیاست خاص را پیشنهاد کند در حالی که دیگری ممکن است دقیقاً رویکرد مخالف را پیشنهاد کند. اما مسئله این نیست که چه کسی درست می‌گوید. مسئله این است که رهبران منابع انسانی، مشاوران و دانشگاہیان باید تمام حالت‌های چالش‌های فعلی را به شیوه‌ای خاص و منظم برای آینده، مورد آزمون قرار دهند. تنها در این حالت می‌توانیم کار بهتری نسبت به آنچه در گذشته انجام داده‌ایم، انجام دهیم.

هنگامی که از ۶۴ رهبر منابع انسانی درخواست کردیم در تالیف این کتاب به ما کمک کنند، برای تضمین اصالت و برخی مواقع برای ایجاد نظام در بین مقالات و دیدگاه‌ها، از رویکرد زیر استفاده کردیم.

گروهی از افراد باهوش و متفکر را تصور کنید که از آن‌ها انتظار شد پاسخ عمیقی به سؤالات دشوار درباره زندگی بدهند: حقیقت چیست؟ هدف از زندگی چیست؟ منبع غایی معانی چیست؟ هر پاسخ تجربه منحصربه‌فرد و بینش‌های متفاوتی را نشان می‌دهد.

بطور مشابه، ما با رهبران متفکر در حرفه منابع انسانی یعنی دانشگاہیان، مشاوران و مدیران منابع انسانی شرکت‌ها تماس گرفتیم. ما از آن‌ها یک سؤال کلی پرسیدیم، مدیریت منابع انسانی در آینده چگونه خواهد بود؟ که پاسخ آن‌ها نشان‌دهنده رویکردها و جهت‌گیری‌های آنها خواهد بود.

1. Coping Strategies

2. Proactive

سپس ما باید اصول به دست آمده از طرح‌های مشاهده شده در پاسخ افراد و ارتباط ایده‌ها را سازماندهی می‌کردیم. روش ما برای تشخیص بخش‌های مرتبط به هم ساده بود. با خواندن مقالات به دنبال مسائل و زمینه‌های مشترک بودیم. ما درباره آینده پرسیدیم برخی با تمرکز روی متخصصان منابع انسانی پاسخ دادند (نقش آنان و چگونگی توسعه آن‌ها)؛ برخی روی پیامدهای انجام دادن کار واحد منابع انسانی تمرکز داشتند (مانند مدیریت تغییر فرهنگ یا درگیر شدن در نزاعات خط‌مشی دولتی).

با بررسی مقالات، منطق سازماندهی ما از یک پارادایم ساده پیروی کرد. به یک کتاب در زمینه منابع انسانی مراجعه کنید. بخش‌های کتاب احتمالاً به وظایف یا فعالیت‌های منابع انسانی مانند که مندرجات، جبران خدمت، آموزش، پاداش، روابط کارکنان، ارتباطات و غیره پرداخته است. ما متوجه شدیم که یک کتاب درباره آینده منابع انسانی باید بخش‌های جدید و متفاوتی را شامل شود. این بدگاه، توانستیم نوشته‌های فردی را به صورت فصل‌هایی با بخش‌های متفاوت، طبقه‌بندی کنیم همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، هر بخش معنی عمیق‌تری به عبارت «آینده یک متخصص منابع انسانی مؤثر باید ...» اضافه می‌کند.

هر بخش، فصل‌های مستقلی دارد بنابراین ما نیز است توصیه‌ها متفاوت باشند. اما، می‌توانیم تصور کنیم که منطق سازماندهی در کتاب‌های آینده منابع انسانی مشابه این کتاب است. فصل‌ها در این کتاب نشان دهنده این است که مدیریت منابع انسانی به کدام سو می‌رود: تمرکز روی پیامدها نه اقدامات و توجه به نتایج و نه فعالیت‌ها محوری است. ما امیدواریم این مقالات بیشتر از اینکه راهکار ارائه دهند عامل ایجاد مباحثه شوند و سناریوهای آینده را مشخص کند تا متخصصان منابع انسانی به آن‌ها پاسخ دهند و امیدواریم متخصصان منابع انسانی را نسبت به پتانسیل آنچه می‌توانند بشوند و الزامات برای انجام آن، آگاه سازند. امیدواریم این مقالات نشان دهند چه ذائقه‌هایی در متخصصان منابع انسانی وجود دارد و تصور از نسل آینده آنان را بیان کنند. ما امیدواریم که بتوانیم نقشه راه این حرفه را ترسیم کنیم و نشان دهیم که چگونه باید به طور مستمر خود را بازسازی نماییم تا بتوانیم کمک بهتری به افرادی که به آن‌ها خدمت می‌کنیم، سازمانی که به آن شکل می‌دهیم و جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کنیم، ارائه نماییم.