

دین اسلام

پرورش راهبردی منابع انسانی

جان والتون

(جلد دوم)

کتاب منتخب انجمن آموزش و توسعه آمریکا (ASTD)

مترجمان:

دکتر ناصر میرسپاسی

دکتر داریوش غلام زاده



Walton, John

والتون، جان، ۱۹۴۴ -

پروورش راهبردی منابع انسانی / جان والتون : مترجمان ناصر میرسپاسی، داریوش غلام زاده
انتشارات میر، تهران، ۱۳۸۶
ج۲: مصور، جدول.

ISBN: 964-93796-1-4 (جلد اول)

ISBN: 964-95506-7-4 (جلد دوم)

عنوان به انگلیسی: Strategic Human Resource Development

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیپا
کتابنامه

۲. نیروی انسانی -- برنامه ریزی

۱. نیروی انسانی -- مدیریت

الف-میرسپاسی، ناصر، ۱۳۱۳-، مترجم.

ب. غلام زاده، داریوش، ۱۳۵۲-، مترجم.

۶۵۸/۳۰۱

HF ۵۵۴۹/۵/۲

۸۶-۱۰۶۴۵ م

کتابخانه ملی ایران



پروورش راهبردی منابع انسانی (جلد دوم)



تألیف: جان والتون

مترجمان: دکتر ناصر میرسپاسی، دکتر داریوش غلام زاده

ناشر: انتشارات میر

نوبت چاپ: اول ۱۳۸۶

طراح جلد: محمدرضا خداجرمی

چاپ و صحافی: میلاد نور / خیام

ویراستار: سمانه درویش

حروفچینی و صفحه آرایی: موسسه انتشارات ترمه

شابک: ۹۶۴-۹۵۵۰۶-۷-۴

تیراژ: ۱۲۰۰ نسخه

قیمت: ۴۰۰۰۰ ریال

آدرس ناشر: شهرک غرب، فاز ۵ خیابان گل افشان جنوبی، واحد اداری گل افشان، شماره ۶۰۳

تلفن: ۸۸۰۸۶۳۴۶

مرکز پخش: تهران، خیابان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، خیابان وحید نظری، پلاک ۲۵۸

تلفن: ۶۶۴۰۱۷۸۳ - تلفکس: ۶۶۴۸۱۵۱۴

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است

تقدیم به قلب پر عاطفه مادر و مربی دریغ‌پر

پیشگفتار (جلد دوم)

به نام خدا و امید به اینکه تلاش همکار ارجمند آقای دکتر غلام زاده و نظارت اینجانب در ترجمه و انتشار کتاب پرورش راهبردی منابع انسانی برای استفاده و بکارگیری توصیه های آن در پرورش منابع انسانی سازمانها اعم از سازمانهای بزرگ دولتی، خصوصی و تعاونی که اخیراً در کشورمان مورد توجه و تاکید خاص قرار گرفته است، برای مدیران و کارشناسان محترم و دانشجویان عزیز رشته های مختلف مدیریت مفید باشد.

همانگونه که در پیشگفتار جلد اول کتاب اشاره شد تجربه متجاوز از چهل سال اینجانب در تدریس و مشاوره با سازمانها در امور مدیریت منابع انسانی مرا با نوشته های متعددی از نویسندگان سرشناس در این زمینه آشنا ساخته است و به همین علت تا حدی شاید بتوانم در مورد کیفیت محتوای کتابهای تخصصی در این زمینه اظهار نظر نمایم.

آشنایی با کتاب **Strategic Human Resource Development** تالیف دکتر جان والتن که تحت عنوان پرورش راهبردی منابع انسانی ترجمه شده است اینجانب را کاملاً تحت تاثیر قرار داد و پیشنهاد و تلاش آقای دکتر غلام زاده در ترجمه این کتاب باعث خوشحالی فراوان اینجانب گردید و در این راه تلاش گردید که مجموعه کتاب ترجمه و منتشر گردد. تلاش دکتر جان والتن برای تالیف کتاب که بیش از سه سال به طول انجامیده و منجر به تالیف اثری غنی و در نوع خود بی همتا شده است انجمن آموزش و توسعه آمریکا را بر آن داشته است که کتاب حاضر را به عنوان کتاب سال معرفی کند.

از آنجا که حجم ترجمه کتاب زیاد بود و چاپ چهار بخش آن در یک جلد مقدور نبود، بهتر دانستیم بخش های اول و دوم کتاب در جلد اول و بخش سوم و چهارم در این جلد تنظیم و ارائه گردد. قبل از اینکه به اهمیت موضوعاتی که در دو بخش اخیر مطرح گردیده اشاره شود، لازم است یادآور گردد که در دهه های اخیر در تمام حوزه های دانش مدیریت به ویژه در حوزه مدیریت و پرورش منابع انسانی، نظریه ها و ابزارهای نوینی مطرح شده است و این حوزه حساس مدیریتی را کاملاً نو و تخصصی نموده و تبعاً دیگر هر کارمند معمولی را نمی توان به عنوان مدیر منابع انسانی و مدیر پرورش منابع انسانی سازمانها انتخاب و منتصب نمود بلکه مسئول این حوزه مدیریتی در سازمانها باید مجهز به دانش و مهارتهای نوین در این قلمرو باشد. تبعاً ارتقاء شرایط احراز شغل برای این مشاغل به اهمیت منابع انسانی در سازمانها می افزاید و بنابراین ارتقاء جایگاه علمی و مقامی مدیران منابع انسانی در سازمانها ضروری است.

در موارد زیادی مدیران منابع انسانی که در گذشته عناوین شغلی نظیر مدیر امور کارکنان، مدیریت پرسنلی و یا عنوان قدیمی تری مانند رئیس کارگزینی و نظیر آن به آنها اتلاق می شد، گله مند بودند که مدیران تنها در لفظ به اهمیت منابع انسانی در سازمانشان اشاره می کنند و در عمل به این حوزه از مدیریت به

مراتب کمتر از حوزه تولید و امور مالی و بقیه امور تاکید و توجه دارند که در شرایط قدیم تا حدی طبیعی به نظر می‌رسید.

در این زمینه لازم به ذکر است که اصولا دستیابی به مزیت رقابتی در سازمانهای کسب و کار از طریق منابع انسانی، همزمان با دستیابی به یک حاشیه سود قابل قبول هنوز به عنوان دو هدف متعارض مطرح می‌باشد. برخورد این دو هدف ظاهرا متعارض عامل اصلی کم توجهی مدیران در زمینه های هزینه زا به پرورش منابع انسانی است.

مسلما استراتژی های مدیریت و پرورش منابع انسانی باید متأثر از استراتژی های کلان سازمان باشد و تبعاً اگر استراتژی کسب و کار سازمان مثلاً متکی به تنوری رفتاری یا تنوری سیستم باز یا کاهش هزینه و یا تعاملات بین سازمانی است مسلماً لازم است به چهار شیوه متفاوت با پرورش منابع انسانی برخورد گردد.

در جهت ارتقاء اهمیت منابع انسانی و پرورش آن در سازمانها تدابیر زیادی لازم است اعمال شود، از جمله اینجانب توصیه هایی را در همایش ها و کنفرانس های چند سال اخیر پیشنهاد و بر آن تاکید نموده ام که خوشبختانه با بازخوردهایی که دریافت نموده ام ظاهراً تا حدی کارساز و اثر گذار بوده است. از جمله اینکه علاوه بر ترغیب مدیران ارشد در اقدام عملی، در امر توجه به منابع انسانی و تجدید ساختار سازمانی به نحوی که مدیر منابع انسانی در جایگاه تصمیم گیری استراتژیک قرار گیرد توصیه شده است مدیران منابع انسانی برای ارتقاء اهمیت این حوزه اصلی در مدیریت برای حرفه و نقش خود در سازمان بازاریابی نمایند. شاید بتوان ادعا نمود که لفظ بازاریابی شاید برای اولین بار باشد که به این منظور بکار برده می شود.

با توصیه لزوم بازاریابی برای ارتقاء اهمیت واحدهای مدیریت و پرورش منابع انسانی منظور این است که در مورد لزوم و اهمیت این حوزه مدیریتی مثل بازاریابی یک خدمت در بازار خدمات، لازم است اطلاع رسانی و حتی تبلیغات لازم انجام شود. درست مثل کالا یا خدمتی که ارائه آن در بازار هدف خاصی مورد نظر باشد و آن بازار کالا یا خدمت مورد نظر را نمی شناسد و به اهمیت آن پی نبرده است.

با عنایت به مقدمه کوتاه فوق یادآور می شود که عناوین بخش سوم و چهارم کتاب معرفی این واقعیت است که تقریباً تمام نظریه ها و نوآوریهای اخیر در مورد پرورش منابع انسانی در سرفصلها کاملاً مشهود است.

بخش سوم که تحت عنوان مباحث یادگیری در عرصه سازمان مطرح گردیده، در هفت فصل به ترتیب زیر در حوزه پرورش منابع انسانی ارائه گردیده است. فصل چهاردهم به موضوع بسیار شناخته شده ای تحت عنوان مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) و پرورش منابع انسانی پرداخته که بکارگیری این مفهوم در سازمانها تمام ابعاد سازمان را زنجیروار و به طور سیستمی مورد توجه قرار می دهد و تبعاً پرورش منابع انسانی در سازمان به چنین نگرشی نیازمند است.

سازمان یادگیرنده در فصل پانزدهم مطرح گردیده و این مفهوم با یادگیری سازمانی مقایسه شده و تاکید شده است که محور اصلی سازمانهای یادگیرنده، منابع انسانی و تبعاً پرورش این منبع است.

فصل شانزدهم به موضوعی جالب پرداخته و آن پرورش منابع انسانی و دانشگاه سازمانی است. واژه دانشگاه سازمانی چندین مفهوم را به ذهن متبادر می کند، لیکن نکته مهمی که در این ایده نهفته این است

که سازمانها باید متناسب با نیازهای تخصصی و رفتاری متناسب و ضروری برای تحقق چشم انداز و اهداف بلند مدت خود، به پرورش منابع انسانی بپردازند.

از آنجا که تغییر و تحول از پدیده های روزمره عصر حاضر شده است و عمدتا مقاومت در مقابل تغییر در حوزه کارکنان چشمگیر است، در فصل هفده به مدیریت این مقوله در پرورش منابع انسانی پرداخته شده است. در فصل هجده موضوعی مطرح شده است که به فرهنگ های اجتماعی و سازمانی بسیار مرتبط می باشد و آن خلق هم افزایی و یا به عبارت دیگر ایجاد سینرژی بین واحدهای اصلی و فرعی کسب و کار است و ایجاد این پدیده در ساختارهای سازمانی وظیفه مدار و در فرهنگ های سازمانی فردگرا که عمدتا دو مشکل عمده در سازمان های ما در ایران به نظر می رسد بسیار ضروری است. پرورش منابع انسانی در جهت به وجود آمدن یک اخلاق و فرهنگ جمعگرا که منجر به هم افزایی سازمانی است مورد تاکید این فصل است.

فعالیت در یک محیط جهانی و پرورش منابع انسانی در راستای چنین شرایطی تقریبا با حرکت جهانی شدن اقدامی غیرقابل اجتناب است که در فصل نوزدهم عنوان شده است. این مقوله به نظر اینجانب با فصل هجده کاملا مرتبط است زیرا هر دو فصل به نحوی به فرهنگ سازمانی مربوط می باشند.

در فصل بیست به پدیده سازمانهای مجازی پرداخته شده که زائیده عصر الکترونیک است. در اینگونه سازمانها پرورش منابع انسانی از پیچیدگی بیشتری برخوردار است و در واقع به موضوع جهانی شدن و پرورش منابع انسانی در یک محیط جهانی نیز مرتبط می گردد.

بخش چهارم در یک فصل کاملا مفصل به استثنایی ترین ویژگی انسان در سازمان و بعضی از ارزشهای سازمانی می پردازد و به طور جامع به سهم پرورش منابع انسانی در توسعه یک پایگاه و زیر بنا برای تقویت ارزش های سازمانی، تعهد، اخلاق، تنوع و محیط گرایی تاکید دارد.

توجه به صرفا عناوین فصولی که در این کتاب ارائه شده است به نحوی نشان می دهد که مولف کتاب تقریبا به تمام مفاهیم و نظریه های مطروحه در دهه های اخیر در مورد پرورش منابع انسانی پرداخته است. چنین جامعیتی در ارائه موضوعات و تحلیل قضایای واقعی در مورد کاوی ها در این کتاب معرف غنی بودن و کاربردی بودن کتاب است و به همین جهت کتاب حاضر با صرف دقت و انرژی مثال زدنی ترجمه گردیده و در اختیار علاقمندان، دانشجویان و مدیران کشور قرار داده شده است.

در خاتمه لازم است از کلیه عزیزانی که در ارایه این اثر ما را یاری کردند قدردانی به عمل آوریم و بدین وسیله از جناب آقای عباس غمگسار، مدیریت محترم انتشارات ترمه، سرکار خانم سمانه درویش کارشناس محترم منابع انسانی شرکت مپنا که با دقت و حوصله فراوان به ویراستاری ادبی متن همت گماردند و از دانشجویان دانشکده مدیریت واحد مرکز دانشگاه آزاد اسلامی، آقایان مصطفی ذوالقدر، احمد علی سلیم آبادی فراهانی، همچنین سرکار خانم هاجر حمزه لو که در بازخوانی متن کمک شایانی ارایه کردند تشکر می گردد.

امید است مخاطبان گرامی ضمن بهره مندی از مطالب کتاب، با ارایه توصیه ها و پیشنهادات خود به نشانی پست الکترونیکی golamzadeh33@yahoo.com یا به نشانی وبگاه الکترونیکی انتشارات ترمه www.termehpub.com ما را در غنی سازی ترجمه اثر و نیز آثار بعدی یاری فرمایند.

ناصر میرسیاسی

تهران ۱۳۸۶

فهرست مطالب

[illegible]

ارزیابی تغییر تحولی.....	۱۸۵
نتیجه‌گیری.....	۱۸۶

فصل هجدهم

نقش پرورش منابع انسانی در خلق هم‌افزایی بین واحدهای اصلی و فرعی کسب و کار	
مقدمه.....	۱۹۱
هم‌افزایی.....	۱۹۲
خلق هم‌افزایی در سازمانهای کنونی.....	۱۹۵
راهبرد افقی.....	۲۰۴
هم‌افزایی و متنوع‌سازی.....	۲۰۷
مباحث مربوط به جذب و همگون‌سازی مرتبط با ادغام‌ها.....	۲۱۲
اتحادهای راهبردی.....	۲۱۸
راهبردهای پرورش منابع انسانی برای ارتقاء هم افزایی.....	۲۲۰
نتیجه‌گیری.....	۲۳۰

فصل نوزدهم

فعالیت در یک محیط جهانی

مقدمه.....	۲۳۲
شرکت جهانی چگونه شرکتهای است؟.....	۲۳۸
چهار رویکرد برای فعالیت بین‌المللی.....	۲۳۹
مدیران از کجا می‌آیند؟.....	۲۴۴
الگوی فکری جهانی.....	۲۴۵
ویژگی‌های الگوی فکری برای مدیریت راهبرد و ساختار.....	۲۴۶
ویژگی‌های الگوی فکری برای مدیریت فرهنگ شرکت.....	۲۴۶

به سمت نسل سوم دانشگاه‌های مجازی.....	۱۲۲
انجمن‌های دانشجویی.....	۱۲۴
دانشگاه‌های سازمانی با تصویر اصلی راهبردی	
پرورش منابع انسانی.....	۱۲۵
نتیجه‌گیری.....	۱۲۵

فصل هفدهم

مدیریت تغییر تحولی از دیدگاه پرورش منابع انسانی

مقدمه.....	۱۳۳
انواع تغییر: طراحی یک واژه‌نامه.....	۱۳۶
تغییر تحولی.....	۱۳۸
تغییر نوع اول و نوع دوم.....	۱۳۹
تغییر تحولی در برابر تغییر عملیاتی.....	۱۴۱
تغییر عملیاتی.....	۱۴۲
تغییر تدریجی.....	۱۴۵
استعاره‌های تغییر.....	۱۴۶
دیدگاه آرمانی در برابر تحول از طریق بحران.....	۱۵۰
ایجاد تمایز بین پویایی‌های فردی و سازمانی.....	۱۵۲
مدیریت تأثیر متقابل نیروها.....	۱۵۸
تناقض‌های تغییر تحولی.....	۱۵۹
نیروهای تغییر.....	۱۶۱
ارتباطات و رهبری.....	۱۶۳
مراحل مدیریت تغییر تحولی از دیدگاه پرورش منابع انسانی.....	۱۶۵
شناخت نیاز به تغییر - نقش پرورش منابع انسانی.....	۱۶۷
شناسایی ظرفیت‌های تغییر - نقش پرورش منابع انسانی.....	۱۷۴

ویژگی‌های الگوی فکری برای مدیریت افراد . ۲۴۷	آموزش تعاملی..... ۳۰۷
بازار هدف اقدامات پرورش منابع انسانی ... ۲۴۸	کاربردهای راهبردی یادگیری آزاد ۳۰۹
پرورش منابع انسانی محلی و بین‌المللی ... ۲۴۹	دوره مجازی ۳۱۰
مباحث بین فرهنگی ۲۵۱	مراکز غیررسمی..... ۳۱۱
دیدگاه‌هایی درباره فرهنگ..... ۲۵۲	نتیجه‌گیری ۳۱۳
تمایزات فرهنگی و ارتباطات غیرکلامی ۲۵۴	
برنامه‌ریزی عصبی-زبانی (NLP) ۲۵۷	
نقش پرورش منابع انسانی..... ۲۵۸	
نتیجه‌گیری ۲۷۷	

بخش چهارم

سهم پرورش منابع انسانی در توسعه یک پایگاه و...

مقدمه..... ۳۱۹
اهداف در برابر ارزش‌ها..... ۳۲۱
گفتگو از ارزش‌ها..... ۳۲۵
تعریف ارزش‌های سازمانی ۳۲۶
انواع ارزش‌های سازمانی..... ۳۲۷
امنیت استخدامی..... ۳۲۸
تشریح ماهیت دو جانبه تعهد ۳۲۹
ارزش تعهد در ادبیات ۳۳۵
ارزش‌های فعالان و شاغلان پرورش منابع انسانی ۳۴۰
آشکارسازی ارزش‌ها در حوزه‌های خالص ۳۴۳
اخلاقیات کسب و کار..... ۳۴۴
مدیریت تنوع..... ۳۴۹
تفاوت بین فرصت‌های برابر و مدیریت تنوع... ۳۵۳
مبانی فکری مدیریت تنوع..... ۳۵۴
موانع یادگیری ناشی از رویه‌های نامؤثر مدیریت تنوع..... ۳۵۶
منشور کسب و کار برای پرورش پایدار ۳۵۹
اتحادهای یادگیری با گروه‌های فشار محیطی..... ۳۶۳
نتیجه‌گیری ۳۶۵

فصل بیستم

فعالیت در سازمان مجازی

مقدمه..... ۲۷۹
سازمان مجازی مشابه یک شبکه ۲۸۱
کاربرد سازمان‌های شبکه‌ای برای شاغلان پرورش منابع انسانی ۲۸۶
کارکرد پرورش منابع انسانی ممکن است شبیه به چه کارکردی باشد؟..... ۲۹۰
سازمان مجازی و فن‌آوری الکترونیک ۲۹۲
شبکه‌های داخلی و خارجی ۲۹۶
ارتباط از راه دور چیست؟..... ۲۹۷
سایر شواهد پیرامون روند شکل گرفته به سوی کار انعطاف‌پذیر ۲۹۸
افزایش بهره‌وری شخصی ۲۹۸
افزایش اثربخشی سازمانی..... ۲۹۹
افزایش بهره‌وری فضای اداری (دفاتر)..... ۳۰۰
کاربردهای پرورش منابع انسانی ۳۰۱
تیم‌های مجازی ۳۰۴
آموزش مجازی ۳۰۵

مقدمه

حوزه پرورش منابع انسانی طی بیست سال گذشته کاملاً متحول گردیده است. اگر فردی وظایف، مسوولیتها و عناوین شغلی مسوولین یادگیری سازمانهای پیشرو^۱ را با وظایف و مسوولیتهای همان افراد در بیست سال پیش مقایسه کند، بسیار دشوار است که تصور کند درباره یک حرفه (حرفه یکسان) صحبت می‌کنیم. به مثال شرکت ICL توجه کنید: امروزه در این شرکت مدیر پرورش منابع انسانی، مدیر برنامه مدیریت دانش^۲ نامیده می‌شود. در حالی که در دهه ۱۹۷۰ چنین تعبیری وجود خارجی نداشت.

در این کتاب ادعا شده است که تنها در برهه محدودی، «پرورش منابع انسانی» و «آموزش و پرورش» در یک مفهوم واحد بکار رفته‌اند. چنین تغییراتی در اساس و عناوین، شاخص‌هایی مؤثر بر تغییر الگوی ذهنی مسوولان یادگیری بوده و باعث می‌شود که آنان از تصور نقش خود به عنوان «آموزش دهنده»^۳ یا مدیر آموزش پرهیز کنند. شاید بیش از هر چیز دیگر،

-
1. Leading edge companies
 2. Programme director for knowledge management
 3. Trainer

آنچه مظهر این تحول است «پرورش» باشد که از دهه ۱۹۸۰ از نوآوریهای مدیریت کیفیت جامع در سازمانهای بزرگ نشأت گرفته و به برنامه‌های تغییر فرهنگی پیوند خورده است.

این فصل به معرفی ریشه‌های مدیریت کیفیت جامع پرداخته و پس از بررسی کاربردهای اصول نظری به نقش متولیان منابع انسانی در فرایند اشاره می‌کند و در پایان اهمیت راهبردی مدیریت کیفیت جامع برای پرورش منابع انسانی مورد بحث قرار می‌گیرد.

مدیریت کیفیت جامع، تعمق بیشتر افراد درباره مهارتهای لازم برای حفظ خدمات مشتری‌گرا و پاسخگو را به همراه داشته است اما مدیریت کیفیت جامع نیاز به تسهیل‌گرانی مثل «حلقه‌های کیفی» و «تیمهای بهبود کیفیت» که به تعریف مجدد نقش پرورش منابع انسانی منجر گردیده‌اند را نیز مطرح کرده است. از سوی دیگر مدیریت کیفیت جامع جو سازمانی را پذیرای نیازهای یادگیری و پرورش کارکنان و نیز افراد غیرکارمند^۱ نموده است. در این بعد، مدیریت کیفیت جامع پیشگام و طلیعه دار سازمان یادگیرنده می‌باشد (موضوع فصل ۱۵).

مدیریت کیفیت جامع از کجا نشأت می‌گیرد؟

درباره اثربخشی مدیریت کیفیت جامع انتقاد فراوان است. با این حال اجرای آن در سازمانها در حال افزایش بوده و هنوز هم به عنوان مهمترین و تنها عامل تغییر در ایالات متحده مطرح می‌شود. گزارش سالانه آموزش و پرورش که بوسیله ویرایشگران مجله آمریکایی «آموزش» ارائه می‌شود. مدیریت کیفیت جامع را به عنوان عالی‌ترین اقدام در ایالات متحده طی سالهای ۶-۱۹۹۵ معرفی کرده است که ۴۹ درصد از همه سازمانهای ۱۰۰ نفره و بزرگتر به اجرای آن پرداخته‌اند (روندها، ۱۹۹۶). سازمانهای بزرگ درگیر در مدیریت کیفیت جامع عبارتند از: فدرال اکسپرس، فورد موتور، کوکاکولا و موتورولا.

تام پیترز (۱۹۹۴)، مدیریت کیفیت جامع را یکی از شش نظریه مهمی می‌داند که سازمانهای