

شایستگی‌های منابع انسانی

شناخت عمیق تعامل افراد و کسب و کار

ترجمه:

مسعود بینش - افشین دبیری

شایستگی های منابع انسانی: شناخت تعامل افراد و کسب و کار / تالیف دیو اولریش... [و دیگران]:
ترجمه مسعود بینش، افشین دبیری.

تهران: سرآمد، ۱۳۸۷. ۱ج (بدون شماره گذاری)

۹۷۸-۶۰۰-۹۰۶۱۳-۵

فهرست نویسی براساس اطلاعات فیفا

عنوان اصلی: HR competencies : mastery at the intersection of people and business

کارمندان -- مدیریت

اولریش، دیوید، ۱۹۵۳ - م

Ulrich, David

مترجم، بینش، مسعود، ۱۳۳۹

مترجم، دبیری، افشین، ۱۳۵۲

HF۵۵۴۹/ش ۱۳۸۷ ۲ ۶۵۸/۳

شماره کتابشناسی ملی: ۳۷۷۰۱۶۱

شایستگی های منابع انسانی

شناخت عمیق تعامل افراد و کسب و کار

تالیف: دیو اولریش

ترجمه: مسعود بینش، افشین دبیری

موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

سازمان گسترش و نوسازی منابع ایران



ناشر: انتشارات سرآمد

لیتوگرافی: طرح و رنگ

چاپ: شاد رنگ

صحافی: شاد رنگ

تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه

چاپ اول: ۱۳۸۸

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۰۶۱۳-۵

قیمت: ۵۸۰۰۰ ریال

مرکز فروش:

فروشگاه کتاب موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی: خیابان شیخ بهایی جنوبی، خیابان ایران‌شناسی،
خیابان نهم (تلفن: ۸۸۶۰۴۲۲۲ - ۰۲۱ داخلی‌های: ۳۰۴۳ و ۱۰۴۰)

کلیه حقوق و امتیاز این کتاب برای انتشارات سرآمد وابسته به موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی
محفوظ است.

هرگونه استفاده تجاری و بازرگانی، بازنویسی، خلاصه نویسی، برداشت به صورت زیراکس، ضبط
کامپیوتری، تهیه لوح فشرده، شبکه اطلاع‌رسانی و هرگونه تکثیر بدون اجازه کتبی از انتشارات سرآمد ممنوع
و قابل پیگیری است.

فهرست کتاب

مقدمه ناشر.....	۷
پیشگفتار.....	۱۱
مقدمه:.....	۱۵
فصل اول: سفر تعالی منابع انسانی.....	۲۳
فصل دوم: وضعیت حرفه منابع انسانی.....	۴۷
فصل سوم: عملگرای معتبر.....	۸۷
فصل چهارم: عامل فرهنگ و تغییر.....	۱۱۳
فصل پنجم: مدیر استعداد/طراح سازمان.....	۱۳۳
فصل ششم: معمار استراتژی.....	۱۶۱
فصل هفتم: مجری عملیاتی.....	۱۸۳
فصل هشتم: هم‌پیمان کسب‌وکار.....	۲۰۳
فصل نهم: ساختن واحد منابع انسانی.....	۲۲۵
فصل دهم: خلاصه و مفاهیم.....	۲۴۷
پیوست ۱: تاریخچه مدل‌های مطالعه شایستگی منابع انسانی.....	۲۷۳
پیوست ۲: روش‌شناسی تحقیق.....	۲۷۹

بر اساس آنچه که تاکنون متداول بوده است، کارکنان حوزه منابع انسانی، به طور نسبی درگیری کمتری با اهداف استراتژیک سازمان‌ها داشته‌اند و عمدتاً به فعالیت‌هایی که جنبه عملیاتی داشته است پرداخته‌اند. در حال حاضر از مدیریت منابع انسانی انتظار می‌رود تا به بسیاری از مسائل و پدیده‌ها پاسخ گوید که از آن میان می‌توان به کاهش هزینه‌ها، ارتقاء کیفیت، حصول اطمینان از به کارگیری تمامی پتانسیل‌های کارکنان سازمان و ایجاد همکاری‌های تجاری مستحکم‌تر اشاره کرد که این مفاهیم، همگی بر نقش استراتژیک مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های امروزی تأکید دارند. چنین انتظاری از مدیریت منابع انسانی، اهمیت تأثیرگذاری مدیریت منابع انسانی بر موفقیت‌های سازمان‌ها را پررنگ‌تر از پیش می‌سازد.

به نظر می‌رسد که ایجاد و حفظ تعادل بین دو نقش متفاوت در حوزه مدیریت منابع انسانی، یعنی نقش فنی و عملیاتی و نقش استراتژیک، از چالش‌های عمده در این حوزه باشد، که برای غلبه بر آن، باید به جای فقط تأمین‌کننده بودن، به توانمندساز بودن برای منابع انسانی پرداخت. و برای این منظور باید شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی شناسایی شده و ارتقاء یابد تا مشارکت فعال‌تری در رقابت‌پذیری سازمان داشته باشند.

شایستگی همان توانمندی در خلق ارزش افزوده برای سازمان است، به گونه‌ای که مزیت رقابتی پایداری را برای سازمان ایجاد کند. باید اطمینان حاصل کرد که مدیریت منابع انسانی برای ایجاد چنین وضعیتی در سازمان، در مرکز توجه قرار گرفته است.

این کتاب ارزشمند، تلاش دارد تا شایستگی‌های منابع انسانی را به تصویر بکشد. انتشارات سرآمد، افتخار دارد که با تقدیم این کتاب به مدیران پر تلاش کشورمان، گام دیگری را در جهت توسعه مدیریت و توانمندسازی مدیران کشورمان برداشته باشد.

منابع انسانی در دهه اخیر در معرض تحولات بسیاری قرار داشته است. این تحولات همه مراتب و وجوه کارکرد منابع انسانی، یعنی متولیان، سیستم‌ها و واحد منابع انسانی را در بر گرفته است. مسئولیت متولیان منابع انسانی به عنوان ساکنان اران کشتی منابع انسانی سازمان‌ها، دوچندان شده است. اکنون دیگر از یک متولی منابع انسانی پذیرفته نیست که به انجام کارهای ستی و اداری اکتفا کند. ماندن در این محدوده باعث می‌شود که موج اتوماسیون فعالیت‌ها و برون‌سپاری آنها، موفقیت و منزلت متولیان منابع انسانی را در معرض خطر قرار دهد. روی دیگر سکه منابع انسانی، انجام اقدامات و ارائه دستاوردهای ارزش‌آفرین و تحول‌گرایانه است. توجه به این وجه از فعالیت‌ها، منابع انسانی را هم‌تراز کارکردهای استراتژیک و مؤثر سازمان می‌نشانند. یک متولی منابع انسانی، در گذشته می‌توانست با انجام فعالیت‌های اداری به نحو مطلوب، نقش خود را به عنوان یک کارشناس خوب منابع انسانی ایفا نماید. امروزه اما، ورود به حوزه فعالیت‌های تحول‌گرایانه، مستلزم ایفای نقش‌های بیشتر از سوی متولیان منابع انسانی، از جمله نقش‌هایی مانند حامی کارکنان، توسعه‌گر سرمایه‌های انسانی، شریک استراتژیک و رهبری منابع انسانی است. این نقش‌ها مشخص می‌کنند که چه کارهایی باید صورت گیرد. برای ایفای مؤثر نقش‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌هایی نیاز می‌افتد که متولیان منابع انسانی باید واجد آن باشند. این شایستگی‌ها، همچون آن نقش‌ها، در سفر تعالی منابع انسانی و هم‌زمان با تغییرات محیط درونی و بیرونی کسب‌وکارها پدید آمده و تکامل یافته است.

دیو اولریش و همکارانش مدل این شایستگی‌ها و تحولات ۲۰ ساله اخیر آن را در این کتاب فراهم آورده‌اند. آنها در یک پژوهش گسترده جهانی که ۲۰ سال به طول انجامیده، به تدوین این موضوع همت گماشته‌اند و با تکرار مقاطع پنج ساله در پژوهش، که آخرین آن در سال ۲۰۰۷ صورت گرفته، هر بار داده‌های جدید را جمع‌آوری کرده و تجزیه و تحلیل نوینی براساس آن انجام داده‌اند. از این رو، پژوهش منحصر به فردی که در موضوع شایستگی‌های متولیان منابع انسانی در این کتاب ارائه شده، جامع، کاربردی، تجربی و مبتنی بر پژوهش‌های متعدد و نتایج فراوان است. نمایش مقایسه‌ای دهها نمودار، به آنچه نویسندگان پژوهشگر و نام‌آشنای کتاب در صدد ارائه آن بوده‌اند، بسیار کمک کرده است. نگاهی به شش قلمرو شایستگی اصلی، که متولیان منابع انسانی باید به آن آراسته شوند، نشان می‌دهد که جهت تحول و تعالی منابع انسانی به‌سویی است که همواره انتظارات از متولیان این حوزه سازمانی رو به افزایش و گسترش است.

مطابق این مدل، متولی منابع انسانی باید علاوه بر اینکه یک مجری عملیاتی خوب باشد، به‌عنوان یک عملگرای معتبر، عامل فرهنگ و تغییر، مدیر استعداد و طراح سازمان، معمار استراتژی و هم‌پیمان کسب‌وکار نیز شایسته باشد. این شایستگی‌ها از خانه آغاز می‌شود. متولی منابع انسانی باید از اعتبار فردی برخوردار باشد و سپس با کسب شایستگی‌های استراتژیک و سازمانی و کسب‌وکار، بتواند صندلی خود را در میز مباحث استراتژیک سازمان، حتی بالاتر از مدیران صف، در کنار مدیرعامل سازمان تثبیت کند. امروزه تعیین و شناخت شایستگی‌های فردی و مدیریتی و سازمانی، برای سطوح مختلف شغلی در سازمان‌ها به‌صورت ضرورتی اجتناب‌ناپذیر جلوه می‌کند. متولیان منابع انسانی به‌عنوان پیشتازان ارزش‌آفرینی در سازمان‌ها، باید شایستگی‌های مورد نیاز خود را بشناسند و آنها را فراگیرند و در صحنه عمل بکار ببندند. نویسندگان دانشمند و خلاق کتاب، دیو اولریش و همکاران پژوهشگرش، چند سال پیش با عرضه کتاب گران‌سنگ «طرح ارزش‌آفرینی منابع انسانی» مدل بنیادین تحول منابع انسانی نوین را پی‌ریختند و اکنون کتاب جدید آنها، که حاصل زحمات ۲۰ ساله پژوهشی جمعی عظیم از دلسوختگان و علاقمندان منابع انسانی در سراسر دنیاست، پیش روی ماست و منظر مهم شایستگی‌ها را در سفر تعالی منابع انسانی، فرادید متولیان منابع انسانی قرار داده است.

مسعود بینش

افشین دبیری

طی ۲۰ سال گذشته، ما مشاهده‌گرانی فعال در عرصه حرفه منابع انسانی و متولیان آن بوده‌ایم. در این مدت، ما همواره از حرفه منابع انسانی به‌عنوان یک منبع مزیت رقابتی که ارزش متمایز و متمایزی برای مشتریان، به‌ویژه با تلفیق خدمت‌رسانی و اقتصاد دانایی محور، ایجاد می‌کند حمایت کرده‌ایم. گاه متولیان منابع انسانی را به چالش گرفته‌ایم تا بر دستاوردهای خود بیش از فعالیت‌هایشان تکیه و بر ارزشی که به ذینفعان درونی و بیرونی سازمان ارائه می‌دهند، تمرکز کنند. زمانی دیگر نیز جلو افتاده‌ایم و مدیران صف را تشویق کرده‌ایم که با متولیان منابع انسانی همکاری و تشریک مساعی کنند و متولیان منابع انسانی را نیز راضی کرده‌ایم تا از فرصت‌های به‌دست آمده استفاده نمایند و بالاخره، تمام کوشش خود را بکار برده‌ایم تا برنامه کاری را فراهم آوریم تا معلوم کنیم که چگونه فعالیت‌های متولیان و واحدهای منابع انسانی می‌تواند ارزش بیافریند و ارائه دهد.

در تمامی این مشاهدات، سعی ما بر آن بوده که به تعریف و تدوین الزامات و انتظارات جدید از متولیان منابع انسانی کمک کنیم. این انتظارات، ریشه در شایستگی‌هایی دارند که متولیان منابع انسانی باید به آنها مجهز شوند تا بتوانند همواره ارزش‌آفرینی کنند. هنگامی که این پژوهش را آغاز کردیم، روال آن بود که تعدادی از متولیان موفق و نسبتاً موفق منابع انسانی را در سازمان بررسی کنیم تا عوامل موفقیت یا ناکامی آنها را تعیین نماییم و سپس مدل شایستگی متولیان منابع انسانی را در آن سازمان ارائه دهیم. پیش از آن در زمینه شایستگی‌های منابع انسانی برای متولیان در سازمان‌های

کوچک و بزرگ، سمت‌های پایین و بالا، کارشناسان یا خبرگان و یا در سطح جهانی پژوهش سیستمی اندکی انجام شده بود.

علاوه بر آن، آخرین مدها و موج‌ها بر حوزه منابع انسانی هجوم آورده بود؛ اما در آنها کمتر نشانی از پژوهش به چشم می‌خورد. ۲۰ سال پیش ما تصمیم به انجام این پژوهش گرفتیم و می‌خواستیم مطالعات میدانی خود را در داخل شرکت‌ها با دقت نظر موشکافانه پیوند زنیم. ما اولین گروه شرکت‌های مورد مطالعه را مشخص و فراخوان کردیم. دفتری را در اختیار گرفتیم و تعدادی از همکاران پژوهشگر را در آن جای دادیم و از طرف خود و شرکت‌های پشتیبان طرح، نامه‌هایی را ارسال کردیم. هر روز پاکت‌های بسیاری را آماده می‌کردیم و صدها پژوهشگر را نزد متولیان منابع انسانی در سراسر جهان روانه می‌ساختیم؛ به امید اینکه بتوانیم الگوی شایستگی‌های منابع انسانی را که با آنها بتوان متولیان اثرگذار منابع انسانی را متمایز ساخت به دست آوریم.

هنگامی که یافته‌ها را بررسی کردیم بیش از حد خرسند و مشغوف شدیم؛ زیرا دریافتیم که چنین پژوهش‌های دقیقی می‌تواند به ارائه یک نظر و طرح بینجامد و حرفه منابع انسانی را شکل دهد؛ از این رو تصمیم گرفتیم هر پنج سال یک بار مطالعات خود را تکرار کنیم. این کار حاصل رساله‌های دکتری متعدد، تعداد زیادی مقاله، ارزیابی‌های بسیار، یادگیری ابزار منابع انسانی، کارگاه‌های یادگیری و صدها سخنرانی است. پیشروان انجمن‌های متولیان منابع انسانی از این کار به عنوان استاندارد شایستگی‌های منابع انسانی تقدیر کرده‌اند. ما متخیریم که این پژوهش می‌تواند انگیزه‌ای برای متولیان منابع انسانی باشد تا در ترسیم نقشه‌راه چگونگی عمل کردن به آن سهم باشند. تقریباً هر پنج سال پژوهش را با جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل آنها ادامه داده‌ایم. در هر نوبت از این‌که یافته‌های جدیدی به دست می‌آوریم تعجب می‌کردیم. اما بر این نکته واقف بودیم که تکیه بر داده‌ها و نتیجه‌گیری از آنها درباره وضعیت متولیان منابع انسانی بسیار بهتر از مطالعات منفردی است که در شرکت‌های مجزا انجام می‌شود.

پس از اتمام جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل آنها تصمیم گرفتیم نتایج این پژوهش را به صورت کتاب عرضه کنیم. پیش نویس اولیه کتاب را تحت نام «شایستگی‌های مورد نیاز برای منابع انسانی نوین» آماده کردیم و ضمن ارائه نتایج، خطوط راهنمایی در مورد نحوه تفسیر و تعبیر اطلاعات ضمیمه آن ساختیم. در نهایت عزم خود را بر آماده‌سازی نهایی کتاب و ارائه جزئیات پژوهش و نتایج به دست آمده و اجرای آن نتایج قرار دادیم.

این کتاب برای هر کسی نوشته نشده است. این کتاب، منابع انسانی ساختگی ارائه نمی‌دهد. این کتاب برای آنانی که از حجم زیاد اطلاعات هراس دارند نیست. این کتاب برای آنانی که می‌خواهند فقط شیرجه‌ای به چشمه دانش منابع انسانی بزنند و موجی ایجاد کنند نیست. ما کتابی نوشته‌ایم جامع و تجربی و کاربردی مبتنی بر پژوهش‌های متعدد و نتایج فراوان. ما از داده‌های ارائه شده شرمسار نیستیم؛ زیرا کوشش کرده‌ایم آنها را به تمامی عرضه کنیم و تفسیر و توضیح خود را به گونه‌ای ارائه دهیم که به عنوان راهنمای حرفه منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرد. ما بر این باور هستیم که داده‌ها و واقعیت‌ها تأثیر پایدارتر و عمیق‌تری از برداشت‌ها و باورها خواهند داشت.

سعی ما بر آن بوده که کتاب را به گونه‌ای ساماندهی کنیم که خواننده با اطمینان بتواند پاسخ پرسش‌های اساسی را که در روند تکامل منابع انسانی فراوری این حرفه قرار دارد بیابد:

● چه چیزی باعث موفقیت یک متولی منابع انسانی می‌شود؟ می‌خواهیم به گونه‌ای شفاف و شاعدمدار دانش، تجربه و ارزش‌هایی ارائه دهیم که یک متولی موفق منابع انسانی در هر شغل و سازمان و مکانی دارای آن است.

● چه نوع شایستگی‌های منابع انسانی بیشترین تأثیر را بر عملکرد متولیان منابع انسانی دارد؟ ما در صدد اولویت‌بندی مواردی هستیم که متولیان منابع انسانی برای ارزش‌آفرینی باید بدانند و عمل کنند. این‌که به طور یکسان در همه چیز عموماً خوب باشیم بدان معناست که در هیچ چیزی عالی نیستیم. متوسط بودن دشمن عظمت است و می‌خواهیم نشان دهیم که متولیان منابع انسانی در کجا باید عالی و برتر باشند.

● شایستگی‌های منابع انسانی چگونه بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد؟ ما معتقدیم که در اقتصاد علم محور و خدمت مدار، آنچه به سازمان و افراد بر می‌گردد، کلید موفقیت درازمدت و پایدار محسوب می‌شود. آن دسته از متولیان منابع انسانی که موضوعات سازمانی و انسانی را معماری، مربی‌گری، طراحی و تسهیل کنند به موفقیت سازمان خود کمک خواهند کرد.

● واحدهای منابع انسانی چه مقدار بر کسب‌وکار و چه مقدار بر کارکنان واحد منابع انسانی تأثیر می‌گذارند؟ در این بخش از مطالعه، ما نه تنها در صدد تعیین شایستگی‌های متولیان منابع انسانی هستیم؛ بلکه اصول حاکمیت واحدهای منابع انسانی را نیز بررسی خواهیم کرد.

به نظر ما این پرسش‌ها برای کسانی که در حوزه منابع انسانی به فکر بهبود هستند جالب خواهد بود. ما برای تازه واردان به این حرفه آنچه را که برای شروع لازم است بیان خواهیم کرد. برای

کسانی که در نیمه مسیر کار راه حله حرفه منابع انسانی هستند، چالش‌هایی را نشان می‌دهیم که می‌تواند آنان را به جلو هدایت کند. برای مسئولان واحدهای منابع انسانی مواردی بیان می‌کنیم که انتظار می‌رود در این حوزه مورد توجه قرار گیرد و آنچه را که منابع انسانی می‌تواند و باید برای مدیران خود ارائه دهد، به‌طور شفاف تعیین می‌کنیم.

ما مدیون تلاش افراد بسیاری هستیم که انجام این کار را ممکن ساخته‌اند. تقدم فضل در مطالعات اولیه با دلیل یک است که در شکل‌دهی به پژوهش کمک کرده است. آرتور یونگ نیز بسیاری از جزئیات را هماهنگ ساخته و کتی جیمز دقت علمی داده‌پردازی را به ارمغان آورده است و دیو یاکونیچ در به اجرا در آوردن داده‌ها، در حوزه منابع انسانی یاری کرد.

از سال ۱۹۸۲، دیو (اولریش) و وین (بروک بنک) در دانشکده کسب و کار دانشگاه میشیگان مشغول به کار بوده‌اند. در بیشتر این مدت، ما در زمینه برنامه‌های اجرایی فعالیت کرده‌ایم. دانشگاه میشیگان بستری مناسب برای کار، یادگیری و به اشتراک گذاشتن دانش است. همکاران برجسته‌ای اطراف ما را احاطه کرده‌اند که به‌طور مستمر تفکر ما را غنی می‌سازند. کادر اداری نیز پشتیبان و مشوق بوده است. افراد مشارکت‌کننده در برنامه‌های اجرایی نیز همگی در یادگیری و به اشتراک‌گذاری نتایج حاصله مشتاق و راغب بودند. ما برای همیشه مدیون حمایت‌های این دانشگاه هستیم.

به‌طور خاص، دین زیادی از لحاظ پشتیبانی مالی و فکری به رون بندرسکی داریم که نقطه اصلی ارتباط ما با دانشگاه میشیگان بود. زمانی را که با کوله باری از ایده‌ها و درخواست بودجه پیش او رفتیم و او با خوش بینی، گرمی و تشویق و امیدواری به آینده ما را پذیرفت از یاد نمی‌بریم. ما بی‌هیچ تردید مدیون پشتیبانی‌های دانشگاه و حمایت و دوستی‌های رون هستیم.

ما از همکاران منابع انسانی نیز که در غنی‌ساختن فکر ما مشارکت داشتند کمال تشکر را داریم. از جمله دیک بیتی، مایکل بیر، جان بودنو، پیتز کاپلی، وین کاسیو، رم چاران، لی دایر، باب آیشینگر، جک فیتز-انز، فرد فولکس، باب گندوسی، جی گالیث، مارشال گلداسمیت، لیندا گراتون. مارک هوزلید، بیل جویس، تام کوچان، استیو کر، اد لاولر، مایک لوزی، سو مایسینگر، هنری میستربرگ، جفری ففر، بوئر ریتچی، لیبی سارتین و پاتریک رایت. در اولین مرحله از مطالعات، برای دستیابی به یک نمونه جهانی، ما همکاری را از سراسر جهان برای همکاری خود برگزیدیم. از آمریکای لاتین، آلخاندرو سیولی از پیمایش ۱۹۹۷ با ما همکاری می‌کرد و داده‌های مورد استفاده او بنیان پایان نامه تحصیلی او بود و تفکر ما را نه تنها در مورد منابع انسانی در آمریکای لاتین، بلکه در سراسر دنیا شکل داد. مایکل هومانس نیز در سازگار کردن این کار در آمریکای لاتین

مؤثر بود. حامیان و همکاران ما در اروپا بسیار بودند؛ از جمله مؤسسه ایرلندی مدیریت و مار تین فارلی که ترکیبی از انرژی و ایده بود و پروفیسور زیائو مینگ زنگ و فلشبارنگ کد که ما را با بازار چین آشنا کردند. آنان در زمانی که در به دست آوردن نتایج دلخواه از داده‌ها اولین ناکامی پدید آمد، زمان بسیاری صرف کردند تا یک استراتژی مجزا برای جمع‌آوری داده‌ها طراحی و اجرا شود. آنان به خوبی ایده‌ها و داده‌ها را به زمینه و فضای چینی برگرداندند. پل دایتی و آن کاری دولان به ما کمک کردند تا ایده‌ها با استرالیا سازگار شود. کارهای دانشگاهی و تجربی آنان بسیار راهگشا بود.

در آمریکا ما از پشتیبانی و کمک بی‌وقفه افراد مؤثر در انجمن مدیریت منابع انسانی آمریکا (SHRM) به‌ویژه اورن اسن و جسیکا کولیسون برخوردار بودیم. از همدلی آنان و توجه به جزئیات در کمک و مشارکت شرکت‌های آمریکایی سپاسگزاریم و نیز از دب کوهن و دیدگاهش در پیمایش اولیه و پشتیبانی او در طی انجام کار، و یاری مارثن شوبل و استیو ویلیامز در تبدیل داده به ابزارهایی که شرکت‌ها را در آینده کمک خواهند نمود کمال تشکر را داریم.

ما به کار در گروه RBL (www.rbl.net) مفتخریم و از حمایت آنان در این کار و ارائه دیدگاه‌های گران‌سنگ در اجرایی کردن آن تشکر می‌کنیم. در این میان به‌ویژه از نورم اسمالوود از مدیران مؤسسه و وارن ویلهلم به خاطر بیش از یک دهه همکاری قدردانی می‌کنیم. بسیاری از اعضای گروه RBL در شکل‌دهی ایده‌ها و افکار ما نقش بنیادی داشته‌اند.

ما به دلیل درس‌های فراوانی که رهبران فکری سازمان‌ها با خلاقیت خود و کاربردی ساختن ایده‌ها به ما آموختند خود را مدیون آنان می‌دانیم. شمار آنان فراوان است؛ اما رهبران فکری صنعتی عبارتند از: کریس آکتیزر، دیک آنتونی، کتی بارلی، باب برمان، اسودلی بوجورگ ونیس، کن کادیگ، بیل کوناتی، رالف کریستفن، فرانک ذویل، باب گندوسی، جان هاف مایستر، پل هامفریس، تونی مک کارتی، رندی مک دونالد، هال اشتاین مورک، پل مک کینن، پتی مورای، چاک نیلسن، مایک پیل، ستیش پرادان، نایل رودن، تونی روسی، مایک رود، مت شویلر، مایک توکر، کاتلین ویلسون-تامپسون و دین ودفورد.

در پایان، از ۴۰۰۰۰ نفر که فرم‌های پرسش‌نامه‌ها را در این پیمایش پر کردند و در فرایند شکل‌دهی به این حرفه یاری رساندند تشکر می‌کنیم. ما این کتاب را به رشته تحریر در آورده‌ایم تا پژوهش خود را همراه با دیدگاه‌ها در یک جا گرد آوریم؛ تا بتواند نقطه آغاز گفت‌وگو درباره منابع انسانی باشد. ما به عنوان مشاهده‌گرانی در حرفه منابع انسانی، به آینده ایمان کامل داریم. رویای ما آن است که در هنگامه رویارویی سازمان‌ها با تغییرات و تحولات بسی بیشتر از امروز، منابع انسانی همچنان

مرکز توجه باشد. ما می‌بینیم که متولیان منابع انسانی نه تنها به مباحث کسب و کار دعوت می‌شوند، بلکه در این بحث‌ها مشارکت می‌کنند و سهمی دارند. ما فدایی حرفه منابع انسانی و متولیانی هستیم که این رویا را محقق می‌سازند. امید داریم کاری که در این کتاب عرضه شده به متولیان منابع انسانی کمک کند که حرفه‌ای‌تر شوند.

دیو اولریش، آلباین، یوتا

وین بروک بنک، آکرا، غنا

دین جانسون، سالت لیک سیتی، یوتا

کرت سند هولدر، استنفورد، کالیفرنیا

جان یونگر، شورت هیلز، نیوجرسی