



تئیر برای متمایز شدن

خان سازمانی عظیم
با ایجاد بی‌سالی قدرتمند

دانیل ام. کیبل

ترجمه:

دکتر حسین نوروزی
(عضو هیات علمی دانشگاه خوارزمی)

سمیه حاجی جودکی



کتاب‌مهربان

Mehraban Book

Cable, Daniel M.(Daniel Merle)	: کیبل، دانیل مرل	سرشناسه
تغییر برای متمایز شدن: خلق سازمانی عظیم با ایجاد پرسنلی قدرتمند/دانیل ام. کیبل: ترجمه حسین نوروزی، سمیه حاجی‌جوادی؛ ویراستار حسین کاظمی.		عنوان و نام پدیدآور
: تهران: موسسه کتاب مهربان نشر، ۱۳۹۵.		مشخصات نشر
: ۲۳۰ ص.		مشخصات ظاهری
۹۷۸-۶۰۰-۴۰۷-۱۱۴-۷		شابک
: فیبا		وضعیت فهرست‌نویسی
Change to strange : create a great organization by building a	: عنوان اصلی:	نام است
strange ..., 2007.		
: خلق سازمانی عظیم با ایجاد پرسنلی قدرتمند.		عنوان دیگر
Organizational effectiveness	: کارآمدی سازمانی	موضوع
: مترجم: نوروزی، حسین، ۱۳۵۶ -		شناسه افزود
HD۵۸/۹/ک۳-۷ ۱۳۹۵		رده‌بندی کنگره
: ۳۰۱		رده‌بندی دیویی
: ۴۳۰		شماره کتابشناسی ملی

: تغییر برای متمایز شدن (خلق سازمانی عظیم با ایجاد پرسنلی قدرتمند)	عنوان
: دانیل ام. کیبل	مؤلف
: دکتر مسین نوروزی، سمیه حاجی‌جوادی	مترجمان
: مؤسسه کتاب مهربان نشر	ناشر
: دکتر مسین کاظمی	ویراستار
: شراره لشکری	صفحه‌آرا
: آرتی - سلکی	طراح جلد
: ۹۷۸-۶۰۰-۴۰۷-۱۱۴-۷	شابک
: اول بهار ۱۳۹۶	نوبت چاپ
: ۱۰۰۰ نسخه	تیراژ

دفتر انتشارات: تهران، خیابان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، خیابان لبافی‌نژاد، پلاک ۱۸۹

تلفن: ۶۶۹۷۳۱۷۵-۶

کدپستی: ۱۳۱۴۹۶۵۳۵۱

MehrabanPub.com - Info@mehrabanshop.com :

Ketabemehraban.com :

تلفن: ۶۶۹۵۳۴۷۵

ایمیل و وب سایت

فروشگاه اینترنتی

فروشگاه نشر بازرگانی

کلیه حقوق و حق چاپ متن و عنوان کتاب که به ثبت رسیده است، مطابق با قانون حقوق مؤلفان و مصنفان مصوب ۱۳۴۸ محفوظ و متعلق به مترجم می‌باشد. هرگونه برداشت، تکثیر، کپی‌برداری به هر شکل (چاپ، فتوکپی، انتشار الکترونیکی) بدون اجازه‌ی کتبی از مترجم نشر ممنوع بوده و متخلفین تحت پیگرد قانونی قرار خواهند گرفت.

کتاب مهربان

فهرست

۸..... پیشگفتار مترجمان

۱۰..... درباره‌ی نویسنده

فصل اول: متفاوت باشید خیلی متفاوت باشید

۱۳..... مکانیک‌های عجیب

۱۵..... اشخاص، منزه‌ای مزیت رقابتی

۱۶..... نیروی کاری چگونه می‌تواند برای یک سازمان مزیت رقابتی ایجاد کند؟

۱۹..... نیروی کاری خاص و متفاوت را از کجا فراهم کنیم؟

۲۱..... وقتی عجیب و متفاوت، عالی می‌شود

۲۳..... موفقیت از طریق سنجش

۲۶..... اهداف این کتاب

۲۸..... من مدیرعامل نیستم، آیا باید از مرز این ادعا به کتاب صرف‌نظر کنم؟

فصل دوم: بر جعبه سیاهی که میان نیروی کاریتان و موفقیت در رقابت وجود دارد

۳۱..... تمرکز کنید!

۳۷..... با مدل بیش بررید، زنجیره‌ی ارزش نیروی کار خارق‌العاده را از قفسه معرفی کنید!

۳۸..... مرحله‌ی یک: نتایج و خروجی‌های سازمانی

۳۹..... مرحله‌ی دوم: محرک‌های عملکرد

۴۰..... مرحله‌ی سوم: قابلیت‌های نیروی کاری غیرعادی

۴۱..... مرحله‌ی چهارم: طراحی نیروی کاری غیرعادی

۴۳..... خوشبختانه، انجام این کارها دشوار است

فصل سوم: نتایج سازمانی: چطور بدانم روشی را که برای موفقیت انتخاب کرده‌ام

۴۷..... منجر به موفقیت من خواهد شد؟

۴۹..... وسیله را با هدف اشتباه نگیرید

- شرایط جسینده! ۵۰
- ما که تریام نیستیم. نتایج سازمانی ما چیست؟ ۵۳
- مبارزه‌ی خوبی داشته باشید ۵۴
- مجموعه پرسش ۱: مشتری و بازار ۵۶
- مجموعه پرسش ۲: آگاهی از رقبا ۵۸
- مجموعه پرسش ۳: تغییر برای خاص و متفاوت شدن ۶۲
- احمق و احمق تر ۶۳
- مجموعه پرسش ۴: شیوه‌ی متفاوت شما ۶۸
- کمتر، مطلوب‌تر است ۶۹
- گردآوری معیارهای متضاد در گروه ۶۹
- آیا درست است که همه چیز در یک معیار سنجش واحد خلاصه شود؟ ۷۰
- هنگامی که استراتژی‌مان را تغییر بدهیم چه اتفاقی برای معیارهای نتایج سازمانی می‌افتد؟ ۷۱
- هدف چیست؟ مقصد کجاست؟ ۷۲
- فصل چهارم: محرک‌های عملکرد: برای دستیابی به رفیقیت، توجه مشتریان ما باید**
- به چه چیزی جلب شود؟** ۷۳
- بازی‌هایی که افراد انجام می‌دهند ۷۵
- مجموعه پرسش ۱: ارائه نتیجه ۸۰
- مهندسين راه و ساختمان ۸۱
- مجموعه پرسش ۲: نگرش‌های مشتریان ۸۴
- به دانشگاه برگردیم ۸۶
- مجموعه پرسش ۳: تصمیم‌گیری درباره‌ی بازی ۸۸
- اشک و ترس ۹۱
- ایجاد ارتباط میان همه ۹۳
- مقصد بعدی کجاست؟ ۹۶

فصل پنجم: قابلیت‌های نیروی کاری غیرعادی: آنچه نیروی کاری ما باید انجام

دهد تا توجه و علاقه مشتریان را به ما جلب کند. ۹۷

بازی خودتان را انجام دهید ۱۰۰

اما این فقط بیس‌بال است، این طور نیست؟ ۱۰۳

هات‌داگ! ۱۰۵

خاص و متفاوت شدن بدین معناست که افراد «خوب» سازمان را ترک خواهند کرد ۱۰۶

قابلیت‌های نیروی کاری غیرعادی و شگفت‌انگیز قابلیت‌های عمومی نیروی و قابلیت‌های خاص

هر شغل ۱۱۰

قابلیت‌های عمومی نیروی کاری ۱۱۱

مجموعه پرسش ۱: توانایی ۱۱۳

مجموعه پرسش ۲: تغییرات عجیب و غریب ۱۱۴

مجموعه پرسش ۳: اندازه‌گیری و دیوارهای اندازه‌گیری ۱۱۷

امید احتمالی برای موفقیت از طریق ویژگی‌های عمومی نیروی کاری ۱۱۹

نکته ۱۲۰

فصل ششم: تمایز ویژه‌ی هر شغل: قابلیت‌های متفاوت ۱۲۱

بگذارید حدس بزنم ۱۲۲

مجموعه پرسش ۱: قدرت نفوذ شغل ۱۲۵

مجموعه پرسش ۲: برون‌سپاری؟ ۱۲۸

دو نکته در مورد مشاغل برون‌سپار ۱۳۰

مجموعه پرسش ۳: عجیب‌بودن به طور ویژه ۱۳۱

مجموعه پرسش ۴: ارزیابی و سنجش ۱۳۲

چستی دستاوردهای کارکنان ۱۳۳

چگونگی عملکرد کارکنان ۱۳۴

بهبتر شدن ۱۳۵

آنچه کارکنان می‌دانند	۱۲۷
سرمایه‌گذاری	۱۳۷
مرزهای ظریف و پی‌ریزی استراتژی	۱۴۰
مرزهای ظریف و پی‌ریزی استراتژی در شرکت «هوم‌دیو»	۱۴۱
گزیده‌ی مطلب	۱۴۳

فصل هفتم: معماری (ساختاردهی) نیروی کاری شگفت‌انگیز، کدام سیستم‌ها قابلیت‌های

مورد نیاز را در نیروی کاری ایجاد می‌کند؟	۱۴۵
منظور از عبارت «معماری (ساختاردهی)» ذکر شده چیست؟	۱۴۸
معماری (ساختاردهی) نیروی کاری، اساساً، همیشه به معنای «فرایندهای رسمی منابع انسانی» نیست ...	۱۴۹
جوشکارهایی در کلاس جهانی	۱۵۲
اینقدر برای همه جذاب نباشید	۱۵۹
«اما ما هم اکنون هم سیستم‌های منابع انسانی داریم» ... و سایر بهانه‌های خوب دیگر ...	۱۶۰
نهادینه کردن کارآفرینی از طریق نیروی کاری شگفت‌انگیز	۱۶۲

فصل هشتم: معماری (ساختاردهی) نیروی کاری شگفت‌انگیز، چه ارزشی از دیگران

کاریکاتوری از ساختار نیروی کاری خود ایجاد کنید	۱۷۱
ساختار سازمانی خود را مطابق با عناصر عجیب و غریب بسازید	۱۷۵
بهترین و استثنایی‌ترین افراد را به کار بگیرید	۱۷۸
غذاهای استثنائی	۱۸۳

فصل نهم: معماری (ساختاردهی) نیروی کاری خارق‌العاده: گام بعدی

آیا برای مشاغل متفاوت نیازمند ساختار پرسنلی متفاوت هستیم؟	۱۹۴
دلیل اول: قابلیت‌های خاص مشاغل ممکن است طراحی یک ساختار پرسنلی متفاوت را الزامی سازد ...	۱۹۵
راهبرد انطباقی	۱۹۵
دلیل دوم: بازده سرمایه‌گذاری ممکن است مستلزم ساختار متفاوتی باشد.	۱۹۶

۱۹۷.....	راهبرد انطباقی
۱۹۹.....	دلیل سوم: ساختار مشاغل ممکن است مستلزم ساختاردهی پرسنلی متفاوتی باشد
۱۹۹.....	راهبرد انطباقی
۲۰۰.....	سیستم را ساده و غیر پیچیده بسازید
۲۰۱.....	سنجش و ارزیابی را نهادینه کنید
۲۰۲.....	در اجرا، و سپس اندازه‌گیری دقیق باشید
۲۰۷.....	فصل پنجم: بنادوی معیارها: خلق و پیاده‌سازی سیستم‌های سنجش
۲۰۹.....	اختصاص عادلانه به همه مهم
۲۱۰.....	آیا معیارهای عملکرد درودگزار هستند؟
۲۱۱.....	کوان معیارها
۲۱۲.....	الف) تدوین معیارها
۲۱۳.....	ب) اجرای معیارها
۲۱۴.....	چگونه می‌توانیم معیارهای درستی داشته باشیم؟
۲۱۵.....	رقابت سالم
۲۲۳.....	چه کسی از خطای اندازه‌گیری می‌ترسد؟
۲۲۶.....	مفاهیم متضاد: دستیابی به تعادل مناسب
۲۲۷.....	خلاصه
۲۲۹.....	نتیجه‌گیری

پیشگفتار مترجمان

حتی تفکر در مورد متمایز شدن از رویه‌ها و شرایط مرسوم جامعه و شنا کردن در خلاف جهت جریان آب ممکن است برای برخی افراد هراسناک باشد. اما هم افراد و هم سازمان‌ها، برای بقا و پویایی خود ناگزیر از نوآوری و تغییرات مستمر و دایمی و داشتن وجوه متمایز از سایر هم‌ردیفان و همکاران خویش هستند. در این میان آنچه مهم است این است که با مدیریت صحیح، خیر را به نفع خود و سازمان رهبری کنیم. از دیدگاه روانشناسان اصولاً هر تغییری برای فرد از استرس می‌کند. بنابراین اولین واکنش طبیعی در قبال تغییر، واکنشی منفعلانه و حتی منفی خواهد بود. افراد به دلایل مختلف نسبت به تغییر از خود واکنش منفی نشان می‌دهند، برخی از آنها قادر نیستند فواید تغییر را ببینند و برای برخی تغییر نوعی تهدید محسوب می‌شود، اگرچه پنداره‌های ذهنی برخی نیز موجب می‌شود که آنها در ردیف دشمنان طبیعی تغییر و تحول قرار بگیرند.

با اندک تأملی می‌توان دریافت که سازمان‌ها، چیزی بیش از ساختمان‌ها و برج‌ها و نمودارها هستند، آنچه حیات و بقای سازمان‌ها را تضمین می‌کند و تداوم می‌بخشد، تعامل و تبادل منابع و متغیرهای متنوعی مانند منابع مالی، انسانی، فیزیکی، یادگیری و غیره است. از طرف دیگر با ورود به قرن بیست و یکم شاهد رقابت‌های فزاینده در اکثر کسب‌وکارها هستیم که البته روی آوردن اکثر کشورها به سمت اقتصاد بازار و روی گرداندن از اقتصادهای بسته و انحصاری دولتی به همراه رشد و گسترش فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی در این زمینه بی‌تأثیر نبوده است.

تغییر و تحول امری متداول و مستمر در روش زندگی انسان‌ها و سازمان‌ها و مفهومی عام و جهان‌شمول است و استمرار و تداوم تغییر به صورت یک اصل اجتناب‌ناپذیر همواره پابرجاست، اما نکته مهم این است که هم سرعت و تنوع و هم الزامات تغییر در سال‌های اخیر به خصوص در حوزه‌ی سازمانی بیشتر شده است.

در محیط‌های متلاطم و پیش‌بینی‌ناپذیر کنونی، شرکت‌ها و افراد باید در جستجوی

راهکارهایی برای کسب مزیت رقابتی پایدار باشند. کارایی و بهره‌وری در تهیه‌ی مواد خام، استفاده بهینه از انرژی‌ها، به‌کارگیری صحیح و کارای تجهیزات و امکانات مادی گرچه می‌تواند در کسب مزیت مؤثر باشد و باید مورد توجه باشد، اما این متغیرها دارای ظرفیت و توان مشخص و محدودی هستند و آنچه در سازمان منجر به کارایی و اثربخشی واقعی می‌شود و محدودیت مشخصی هم ندارد، استفاده متمایز از سرمایه انسانی است.

گرچه رای‌همه‌ی انسان‌ها استفاده بهینه از تغییرات و ایجاد تمایز و برندسازی شخصی امری لازم و ضروری است ولی اهمیت این امر برای مدیران و رهبران کسب‌وکار امری مهم‌تر است. هر چند تغییر در تحول در مجموعه‌ی عوامل مختلف سازمانی، مانند روش و شیوه‌های انجام کار و تغییر در ساختار سازمانی، وظیفه‌ای سنگین و حساس برای مدیران محسوب می‌شود، اما حساسیت بار آنها در کار با و به وسیله افراد هویدا می‌شود.

سازمان‌های پیشگام در بازار، دید، تنها از طریق به کارگیری الگوهای پیشرفته توسعه‌ی نیروی انسانی، یادگیری سازمانی و ابداع‌های توسعه و بالندگی قابلیت‌های کارکنان، می‌توانند پاسخگوی نیازهای سازمان‌ها با سرعت و انعطاف بیشتری باشند. توسعه‌ی منابع انسانی یکی از مهم‌ترین اهداف راهبردی سازمان‌های پیشرو عصر کنونی است که به منظور ارتقای سطح دانش، مهارت، تجربه و کیفیت انسانی و عملکرد سرمایه‌های سازمان و حتی تغییر ویژگی‌های فردی کارکنان، به مدیریت ارشد چنین سازمان‌هایی ابلاغ می‌شود.

چنانچه سازمان شما یکی از هزاران سازمان مشابه موجود در بازار است، اگر از این همگونی و مشابهت خسته شده‌اید، چنانچه در نظر دارید در زمانی کوتاه تغییراتی شگرف در سازمان خود ایجاد کنید، اگر در پی کسب مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌تان هستید که از دید مشتریان ارزشمند و منحصربه‌فرد بوده، الگوبرداری از آن برای رقبا دشوار باشد و در کمترین زمان ممکن شما را سرآمد بازار سازد، در این صورت حتماً این کتاب را به دقت بخوانید و آن را به کار بگیرید.

حسین نوروزی

سمیه حاجی‌جودی