

تحول منابع انسانی

مترجمان:

دکتر یوسف محمدی مقدم
رئیس‌یار دانشگاه علوم انتظامی امین)
دکتر آذر اسلامی
دکتر مریم ملکی

ناظر: دکتر سرت محمود زی

۱۳۹۶

سرشناسه: رائول، ویلیام ج. ۱۹۵۱-م. J. Rothwell.
عنوان و نام پدیدآور: تحول منابع انسانی / نویسندگان [۱]: مترجمان یوسف محمدی مقدم، [۲] و دیگران؛ ویراستار
سمانه امیری. مشخصات نشر: تهران: سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران، موسسه نشر شهر، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری: ۲۱۷ص. شابک: ۲-۲۰۸-۴۳۹-۶۰۰-۹۷۸ وضعیت فهرست نویسی: فیپا
یادداشت: عنوان اصلی: Human resource transformation: demonstrating strategic leadership: in the face of future trends, c2008.

یادداشت: مترجمان یوسف محمدی مقدم، آذر اسلامی، مریم ملکی، قدرت گودرزی
موضوع: کارکنان - مدیریت موضوع: Personnel management
موضوع: نیروی انسانی - مدیریت منابع انسانی موضوع: Manpower planning
موضوع: تحول سازمانی
موضوع: organizational transformation شناسه افزوده: پرسکت، رابرت کی، ۱۹۴۸-م.
شناسه افزوده: Prescott, Robert K. شناسه افزوده: تیلور، ماریا دبلیو، ۱۹۶۰-م.
شناسه افزوده: Taylor, Maria W. شناسه افزوده: محمدی مقدم، یوسف، ۱۳۵۵- مترجم
شناسه افزوده: سمانه، ویراستار شناسه افزوده: موسسه نشر شهر
ناشر: Nashr-e Shahr Institution رده بندی کنگره: ۳۱۳۹۶ ت ۲/ HF۵۵۴۹/۲
رده ی دیویی: ۶۵۸/۳۰۱
شماره کتابشناسی ملی: ۴۹۵۹۵۳۸

مترجمان: دکتر یوسف محمدی مقدم، دکتر آذر اسلامی، دکتر مریم ملکی
ناظر: دکتر قدرت گودرزی

ویراستار: سمانه امیری

صفحه آرا: فاطمه تکلو

نوبت چاپ: اول - ۱۳۹۶

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

آماده سازی برای چاپ: موسسه نشر شهر

چاپ: موسسه نشر شهر

شابک: ۲-۲۰۸-۴۳۹-۶۰۰-۹۷۸

قیمت: ۱۲۰۰۰ تومان

این اثر، مشمول قانون حمایت مؤلفان، مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۱۲ ت. هر کسی تمام
یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مؤلف (ناشر) نشر یا پخش یا عرضه کند، رد پیگرد قانونی قرار
خواهد گرفت.

نشانی ناشر: تهران، میدان آرژانتین، ابتدای بلوار آفریقا،

روبه روی پارک سوار بیهقی، پلاک ۶، مؤسسه نشر شهر

تلفن: ۸۸۱۹۴۱۳۶ - ۸۸۱۹۴۱۳۹

تلفن: ۸۸۴۴۸۳۰۵ - ۸۸۴۲۱۹۰۶

www.nashreshahr.com



نشر شهر

تیمار مطالب

۱۳	مقدمه
۲۳	بخش اول: تحول منابع انسانی
۲۵	فصل اول: تحول منابع انسانی چیست؟
۲۶	تعریف تحول منابع انسانی
۲۶	محرك‌ها و موانع تحول منابع انسانی
۳۱	مروری بر تكامل تاریخی حوزه منابع انسانی
۳۱	گذشته: جایگاه رشته منابع انسانی، چرا بوده است؟
۳۲	حال: جایگاه امروز حوزه منابع انسانی، چرا؟
۳۳	مطالعات موردی تحول منابع انسانی
۳۴	مطالعه موردی ۱: مهندسی مجدد منابع انسانی در شرکت آی. بی. ام
۳۷	مطالعه موردی ۲: تغییر استراتژیک و همترازی منابع انسانی در شرکت ری لاینت انرژی
۳۹	فراتر از کارت‌های امتیاز
۴۰	تمرکز بر فصول بعدی و سؤالات موردنظر
۴۲	تغییر در عمل: آینده منابع انسانی - عمیق‌تر بیندیشید
۴۷	فصل دوم: اثرات جدید بروی نیروی کار، محیط کار و منابع انسانی
۴۷	روندها چگونه بر سازمان‌ها و منابع انسانی اثر می‌گذارند؟
۴۹	روندهای کلیدی جدید چه مواردی هستند و چگونه در دهه‌های گذشته تغییر کرده‌اند؟
۴۹	تغییر فناوری
۵۲	جهانی شدن فزاینده

تهدید مستمر هزینه‌ها	۵۵
سرعت فزاینده تغییرات بازار	۵۷
هدایت و رهبری بازار	۵۸
اهمیت روبه‌رشد سرمایه دانش	۶۰
افزایش و گستردگی نرخ تغییر	۶۲
روندها چگونه با تحول منابع انسانی مرتبط هستند؟	۶۴
دیدگاه گروه‌های ذی‌نفع نسبت به منابع انسانی چیست و چرا ارزیابی آن‌ها مهم است؟	۶۵
تحول در عمل: رشد انفجاری و مدیریت استعداد جهانی	۶۶

بخش دوم: تمرکز روی روندهای آتی	۷۱
فصل سوم: روندهای آتی در محیط کار	۷۳
روندهای اصلی آتی محیط کار کدامند؟	۷۳
کدام موضوعات زیربنای این روندها هستند؟	۷۴
جهانی‌سازی	۷۴
فناوری	۷۶
تغییر روابط استخدامی	۷۷
علت وجودی این روندها چیست؟	۷۸
تأثیرات احتمالی روندها چیست؟	۷۹
چگونه باید تأثیرات این روندها را مدیریت کرد؟	۸۰
روندها در تحول منابع انسانی چه هدفی را دنبال می‌کنند؟	۸۲
تغییر در عمل: ابتکار تحول در سازمان‌های آمریکایی	۸۳
محرک و انگیزه‌ای برای تغییر	۸۴

فصل چهارم: روند آینده در نیروی کار عمومی	۸۹
روندهای آتی و اصلی نیروی کار کدامند؟	۸۹
آمار جمعیت شناختی نسل‌ها	۹۰
چگونه تأثیرات روند را مدیریت نماییم؟	۹۳
تحول در عمل: «فرماندهی استخدام نیروی دریایی ایالات متحده»	۹۴
معنای روند در تحول منابع انسانی چیست؟	۹۸
تحول در عمل: بویایی‌های تغییر عملکرد منابع انسانی در یک سازمان کوچک	۱۰۰
مطالعه موردی: ارتباط بین نسل‌ها	۱۰۴
استعداد جهانی	۱۰۸
زیربنای این روند چیست؟	۱۰۸

تأثیرات احتمالی این روند کدامند؟	۱۱۰
چگونه باید تأثیرات این روند مدیریت شود؟	۱۱۱
شاخص استعداد را شناسایی کنید.	۱۱۱
پیشاپیش برنامه‌ریزی کنید.	۱۱۱
استعداد اصلی را البته نه در بازار کار شناسایی و جذب کنید.	۱۱۲
ابزار روند در تحول منابع انسانی چیست؟	۱۱۲
فصل پنجم: تغییر منابع انسانی با تمرکز روی روندهای آینده	۱۱۵
گرایش‌های اصلی آینده کدامند؟	۱۱۵
گرایش ۱: افزایش هزینه‌های خدمات درمانی	۱۱۶
دلایل	۱۱۷
تأثیرات احتمالی	۱۱۷
این گرایش چه مفهومی در تحول منابع انسانی دارد؟	۱۱۷
گرایش ۲: افزایش استفاده از برون‌مرزی	۱۱۷
دلایل	۱۱۷
تأثیرات احتمالی	۱۱۹
این گرایش چه مفهومی در تحول منابع انسانی دارد؟	۱۱۹
گرایش ۳: خطر افزایش خدمات درمانی و هزینه‌های درمانی در رقابت ایالات متحده	۱۱۹
دلایل	۱۲۰
تأثیرات احتمالی	۱۲۱
این گرایش چه مفهومی در تحول منابع انسانی دارد؟	۱۲۱
گرایش ۴: تقاضای فزاینده برای تعادل کار-زندگی	۱۲۱
دلایل	۱۲۲
تأثیرات احتمالی	۱۲۲
این گرایش چه مفهومی در تحول منابع انسانی دارد؟	۱۲۲
گرایش ۵: بازنشستگی تعداد زیادی از بومی بومرها	۱۲۳
دلایل	۱۲۳
تأثیرات احتمالی	۱۲۳
این گرایش چه مفهومی در تحول منابع انسانی دارد؟	۱۲۴
گرایش ۶: نگرش‌های جدید به دوران سالمندی و بازنشستگی همزمان با نزدیک شدن بومی بومرها به سن بازنشستگی	۱۲۴
دلایل	۱۲۸
تأثیرات احتمالی	۱۲۸

این گرایش چه مفهومی در تحول منابع انسانی دارد؟	۱۲۸
گرایش ۷: افزایش تعداد افراد و خانواده‌های فاقد بیمه سلامت	۱۲۸
دلایل	۱۲۹
تأثیرات احتمالی	۱۲۹
این گرایش چه مفهومی در تحول منابع انسانی دارد؟	۱۳۰
گرایش ۸: افزایش جعل هویت	۱۳۰
دلایل	۱۳۱
تأثیرات احتمالی	۱۳۱
این گرایش چه مفهومی در تحول منابع انسانی دارد؟	۱۳۱
گرایش ۹: افزایش ساعت کار به‌طوری که کارفرمایان سعی در افزایش بازدهی با تعداد کارمندان کمتر دارند	۱۳۲
دلایل	۱۳۲
تأثیرات احتمالی	۱۳۲
این گرایش چه مفهومی در تحول منابع انسانی دارد؟	۱۳۲
گرایش ۱۰: آسیب‌پذیری فناوری در برابر حمله یا فاجعه	۱۳۳
دلایل	۱۳۳
تأثیرات احتمالی	۱۳۴
این گرایش چه مفهومی در تحول منابع انسانی دارد؟	۱۳۴
نتیجه‌گیری	۱۳۴
کاربرگ ۱-۵	۱۳۴
تحول منابع انسانی با تمرکز بر گرایش‌های ۱-۵	۱۳۴
بخش سوم: وضع نقش جدید رهبری منابع انسانی	۱۳۷
فصل ششم: رهبری منابع انسانی چیست؟	۱۳۹
تعریف رهبری	۱۴۰
محرک و مشوق رهبری چیست؟	۱۴۳
تعریف منابع انسانی	۱۴۴
ترکیب منابع انسانی و رهبری	۱۴۶
رابطه رهبری منابع انسانی با تحول منابع انسانی چگونه است؟	۱۴۷
مدل تأثیر منابع انسانی	۱۴۸
خط‌مشی‌ها و شیوه‌ها	۱۴۸
برنامه‌ها و فرآیندها	۱۴۹
مشاوره	۱۴۹

۱۴۹	کاتالیزور
۱۵۰	برنامه‌ریزی و تفکر استراتژیک
۱۵۲	چرخه زندگی سازمانی
۱۵۲	طرح ساختاری و مهارت رهبری
۱۵۴	همترازی عملیاتی
۱۵۷	چه کسی رهبری منابع انسانی را نشان می‌دهد؟
۱۵۷	کارمندان ارشد (کارشناس مسئولان) چه باید بکنند؟
۱۵۸	تعیین استراتژی و گفتگو در مورد آن
۱۵۸	سفارش بهترین شیوه‌های در فرآیندهای منابع انسانی
۱۵۸	همترازی
۱۵۹	مذاکره و مشاوره
۱۵۹	اقدام کردن
۱۵۹	اندازه‌گیری و بررسی نتایج
۱۵۹	تفاوت‌های بین‌المللی در رهبری کدامند؟
۱۶۳	معضلات اخلاقی رهبری کدامند؟
۱۶۶	نتیجه‌گیری
۱۶۹	فصل هفتم: ایجاد رهبری منابع انسانی در سازمان
۱۷۰	توزیع رهبری منابع انسانی در سازمان: چه مواردی است؟
۱۷۱	تازه‌ترین مطالعه مهارت منابع انسانی
۱۷۴	چگونه کل عملکرد منابع انسانی درگیر و معهد می‌شود؟
۱۷۴	ارزیابی
۱۷۵	مدل‌های تشخیصی
۱۷۶	انتخاب مدل صحیح
۱۷۶	تحول در عمل
۱۷۶	چگونه می‌توان از شیوه‌های تشخیصی در تحول منابع انسانی استفاده کرد؟
۱۷۹	شکل‌دهی ابتکارات منابع انسانی برای اقدام
۱۷۹	ارزیابی اولویت منابع انسانی
۱۸۰	اقدام
۱۸۱	برنامه‌ریزی منابع انسانی استراتژیک
۱۸۴	مشاوره درون تجارت
۱۸۶	فرآیند مشاوره چیست و چگونه انجام می‌شود؟
۱۸۷	بعد از کار

مشارکت تجاری	۱۸۷
مفاهیم نقش منابع انسانی چگونه مدیریت می‌شوند و تغییر می‌کنند؟	۱۸۹

فصل هشتم: رهبری منابع انسانی در مواجهه با برون‌سپاری	۱۸۹
چرا سازمان‌ها برون‌سپاری انجام می‌دهند؟	۱۹۲
چرا سازمان‌ها عملکرد منابع انسانی را برون‌سپاری می‌کنند؟	۱۹۴
چرا سازمان‌ها عملکرد کلی منابع انسانی را برون‌سپاری می‌کنند؟	۱۹۵
مسائل و دغدغه‌های برون‌سپاری منابع انسانی کدامند؟	۱۹۷
دلایل موفقیت برون‌سپاری منابع انسانی	۱۹۷
ناربرگ ۸-۱	۱۹۹
کلام آخر	۲۰۱
پیوست الف	۲۰۳
پیوست ب	۲۱۰

فهرست تصاویر

۱-۳ نقشه تحول منابع انسانی	۶۹
۱-۶ همترازی رهبری	۱۴۲
۲-۶ مدل عملکرد منابع انسانی	۱۴۵
۳-۶ مدل اثر منابع انسانی	۱۴۸
۴-۶ مدل ادغام عمودی	۱۵۱
۵-۶ مدل ادغام افقی	۱۵۱
۶-۶ چرخه زندگی سازمانی	۱۵۲
۷-۶ چهارچوب کاری رهبری منابع انسانی	۱۵۷
۱-۷ مدل S-۷ مک کنزی	۱۸۰
۲-۷ مدل تشخیص رفتار گروهی و فردی هریسون	۱۸۰
۳-۷ مدل علی Burke- Litwin	۱۸۱

مقدمه

کتاب پیش رو درحقیقت در سال ۲۰۰۴ نگاشته شد که ویلیام راث ول - از مؤلفان کتاب - به یک کارخانه صنعتی چینی دعوت شد. معاون رئیس منابع انسانی آن سازمان از وی خواست که جهت انجام تقاضای عجیب و غیرمنتظره، شش هفته‌ای شرکت مبنی بر تعدیل و اخراج ۴۰٪ از کارمندان منابع انسانی در کمتر از یک ماه کمک کند. در واقع، رای آن معاون نیز جای سؤال بود که این بخش چگونه می‌تواند چنین کاری را انجام دهد، درحالی که شش به کاهش چشمگیر کارمندان همراه بوده است. حتی اعضای هیئت رئیسه شرکت نیز آن را امری غیرممکن می‌دانستند. بخش مذکور باید برای پشتیبانی از فعالیت‌های تجاری خطمشی خود را با ذکر مأموریت، اهداف و مقاصد آینده مجدداً تعیین کند. راث ول پس از این تجربه و تجربیاتی از این دست دریافت که تحول منابع انسانی در شرکت‌های بزرگ هر چند وقت یکبار اتفاق می‌افتد. اما اغلب این فعالیت‌ها به سبب بیان نمی‌شوند و مدیران از بسیاری از تصمیمات استراتژیک اتخاذ شده در مورد سازمان و منابع انسانی ناآگاه و بی‌اطلاع‌اند. بنابراین هدف این کتاب ارائه پیشنهادات، عقاید و ابزار کاربردی جهت تسریع انجام فعالیت‌ها به‌منظور تحول نیروی انسانی است.

آیا منابع انسانی مرده است؟

شری کارون^۱ (۲۰۰۵: ۳) در مقاله‌ای با عنوان «منابع انسانی مرده است، زنده‌باد منابع انسانی»، چنین می‌گوید: «در این عصر از سرمایه‌انسانی، منابع انسانی دستخوش تغییرات متزلزلی شده است.

برون‌سپاری به سرعت در حال جایگزینی است. اگر منابع انسانی همچنان در برابر این تغییر مقاومت کند، محکوم به فناست. اما چنانچه تغییر کند، نفوذ و قدرت تجاری‌اش بیشتر از همیشه خواهد بود. کارون در ادامه دو ویژگی این تغییر برجسته را این‌گونه تشریح می‌کند: «دگرگونی مذکور در قلب یک تغییر شکل عظیم است و شکل نهایی آن هنوز مشخص نیست». اگرچه این مقاله اولین بار در سال ۲۰۰۳ انتشار یافت، اما همچنان آشکارا (به‌عنوان یک عامل محرک) کارکنان را تشویق می‌کند تا وظایفشان را در سازمان‌های خاص خود به بهترین نحو انجام دهند. وظایف منابع انسانی خود دارای تاریخچه‌ای غنی از تغییرات است. از زمانی که وظایف منابع انسانی به‌عنوان روابط صنعتی پرسنل در مدیریت منابع انسانی شناخته شده، به‌منظور کمک به سازمان‌ها در مدیریت افراد، تغییر و تکامل یافته است. کتاب پیش رو با هدف تعریف و ترسیم دقیق‌تر راهبردهای موفقیت به این فرآیند تغییر مداوم می‌پردازد.

جدال و بحث همواره در مورد نقش و رابطه منابع انسانی با سازمان‌هایشان همچنان ادامه دارد. کیت هاموندز^۱ (۱۹۸۰) می‌گوید: «واقعیتی که باید با آن روبرو شد، این است که بعد از تقریباً بیست سال بحث در مورد تبدیل شدن شکام استراتژیک و صاحب‌نظر بودن (حق رأی و انتخاب داشتن) در اتخاذ تصمیمات تجاری، بیشتر کار سازمان منابع انسانی تقریباً به جایی که باید، نرسیده‌اند. آن‌ها هیچ جایی ندارند و میز در اتاق کنفرانس که به آن قفل است، قرار گرفته و کلیدی هم ندارند. برای بیشتر اهداف کاربردی افراد، منابع انسانی نه دارای راهبرد است و نه رهبر».

هاموندز در ادامه در مورد اینکه چرا اخیراً وظایف منابع انسانی در نقش‌های مدیریتی و ایجاد اعتبار برای سازمان با شکست مواجه می‌شود، چهار دلیل را بیان می‌کند: «اول، مدیران منابع انسانی تیزترین میخ‌های درون جعبه نیستند (برش کافی را برای انجام کار ندارند)؛ برای بیشتر مدیران بعد از اینکه در بخش‌های کاربردی دیگر سازمان به‌عنوان مدیر انتخاب می‌شوند، وظایف نیروی انسانی را نیز به عهده می‌گیرند. دوم، مدیریت منابع انسانی کارایی را به جای ارزش و اعتبار دنبال می‌کند».

البته سودمندی و تأثیرگذاری امر مطلوبی است و حتی برای هر واحد عملکردی در بازار رقابتی امروز ضروری است، اما آن‌ها باید علاوه بر کنترل هزینه‌ها، فعالیت‌هایی را که توسط افراد در جهت ایجاد اعتبار و ارزش برای سازمان انجام می‌شود نیز تقویت و تعدیل کنند.

سوم، هاموندز اثبات می‌کند که منابع انسانی نه برای شما، بلکه برای پوشش خود و فعالیت‌هایش از طریق شیوه‌های استاندارد مرسوم و رایج در مقابل پیامدها و نتایج اقدامات نیروی کار، رفتار می‌کند.

چهارم، اداره در انحصار منابع انسانی نیست (و برعکس). در ظهور و تکامل مستمر نقش‌ها، منابع انسانی مانند شرط لازم جهت کسب موفقیت فرض می‌شود. برخی حتی آن را غیر ضروری می‌دانند. پایه و اساس این نقش بحث را جالب و جذاب می‌کند.

یک شکل مهم تاریخی در این بحث پیتر دراگر^۱ است که مرگ او در سال ۲۰۰۵ در سن ۹۹ سالگی نشانه پایان یک عصر بود. او تأثیر شگرفی بر مدیریت مدرن برجای گذاشت. از میان شواهد قابل توجهی که مؤید تأثیر او بر منابع انسانی است، می‌توان به فصلی در کتاب کلاسیک تمرین مدیریت خودش در سال ۱۹۵۴ اشاره کرد. عنوان فصل این است: «کارکنان ورشکسته است؟» دراگر اولین کسی بود که این موضوع را مطرح کرد و با گذشت پنجاه سال دوباره مطرح شده است. تمرکز موضوع بر نقش واقعی و مطلوب مدیریت منابع انسانی است که قبلاً به اداره امور کارکنان معروف بود. دراگر در کتاب ۱۹۵۴ به نارضایتی افراد منابع انسانی از مورد احترام قرار نگرفتن اشاره می‌کند.

دراگر موضوع مورد نظر خود را از تفکر جاری درباره تحول منابع انسانی استنتاج کرده است. تحول منابع انسانی احتمالاً یعنی، پایداری دارد و در حقیقت واژه و اصطلاح مناسبی برای تحقیق در مورد تعریفی برای آن می‌باشد. اما، عملاً با «تلاش اساسی برای تغییر، تجدیدنظر، نوآوری و تعیین موقعیت دوباره منابع انسانی در سازمان»^۲ می‌شود. هرچند مسیر تفکر اساسی بسته به نیازهای تجاری و مبرم سازمانی متغیر است که در آن منابع انسانی تغییر می‌یابند، اما یک روش اجرای آن کاهش چشمگیر درصدی از کارکنان منابع انسانی و ملزم کردن بخش به بازایی و تقویت خود است. بازیافتن و تقویت دوباره؛ یعنی اینکه با مأموریت جدید، مقاصد جدید و اهداف قابل اندازه‌گیری و دست‌یافتنی هماهنگ شوند و آن‌ها را اجرا کنند.

شکست در تغییر منابع انسانی منجر به برون‌سپاری^۳ کامل عملکرد منابع انسانی در سازمان می‌شود یا دست‌کم قابلیت تأثیرگذاری مثبت روی نتایج سازمانی را زیر سؤال می‌برد. صرف‌نظر از نظریه تاریخی نقش منابع انسانی، متخصصان کنونی منابع انسانی مسئولیت‌ها را زیر تقویم می‌کنند. هدف از تحول منابع انسانی، تغییر موقعیت منابع انسانی است که هدفش رهبری و مدیریت اثربخش، مهم سرمایه انسانی در سازمان‌هاست.

در سال‌های اخیر، مطالعات بسیاری شایستگی‌های مورد نیاز نقش منابع انسانی را به تفصیل شرح داده‌اند. این مطالعات که در مورد لیاقت و شایستگی هستند، به نیاز منابع انسانی اشاره می‌کنند؛ نیاز به رشد حوزه‌های کارشناسی از دانش تجاری گرفته تا مهارت‌های مشاوره‌ای برای ابتکارات و نوآوری‌های

1. Peter Drucker

2. outsourcing

سرمایه انسانی. کارشناسان منابع انسانی باید نقش‌های اصلی رهبری را وارد مجموعه‌های سازمانی کنند، هرچند هنوز تا رسیدن به هدف نهایی راه زیادی باقی می‌ماند. آینده، وعده‌های زیادی برای متخصصان منابع انسانی نوید می‌دهد، اما نقش منابع انسانی و تأثیر بالقوه آن روی سازمان نباید در این برنامه یکتواخت قرار داده شود. (مورمان و همکاران، ۲۰۰۵: ۳)

جان بودرو^۱ تأکید می‌کند که منابع انسانی «سازمان منحصربه‌فرد در شرکت است. منابع انسانی مسائل مربوط به تجارت را به واسطه نگاه مردم و استعدادها کشف می‌کند. این فرصت و مزیتی رقابتی است». مؤلفان بر اساس این نقطه‌نظر جدید بر این باورند که نقش منابع انسانی در بهترین حالت، ارزش‌دهی از طریق تغییر خود به تنظیم منحصربه‌فرد استراتژی، فرآیندها و خدمات تبدیلی مورد نیاز سازمان مربوطه است. چنین تحولی مستلزم تعریف مجدد چشم‌انداز رهبری است. ایجاد ثبات و انتقال منابع انسانی به تفکر بروکراتیک، تأخیر، مخالف ریسک‌پذیری راهبردی‌تر و کمتر تبدیلی مستلزم تغییر است.

این کتاب معصوم خراده است که خواهان رشد، تفکر و کار متفاوت در زمینه منابع انسانی هستند. کتاب پیش رو راهنمایی است که به کمک آن می‌توان به طرح و نقشه عملیاتی برای تنظیم و اجرای یک دستورالعمل جدید رسید. دستورالعملی که نقش منابع انسانی را با موفقیت سازمان مرتبط می‌کند. هدف این کتاب، راهنمایی برای تحول منابع انسانی و ارائه اطلاعات مهمی حول این سؤال است که: چه روندها و موضوعاتی باعث ارتقای تحول منابع انسانی می‌شوند؟ تحول منابع انسانی چه معنایی دارد، برای این تغییر چه موضوع تجاری را می‌زبان ایجاد کرد؟ مسیر این تغییر چگونه ایجاد و مدیریت می‌شود و چطور می‌توان موفقیت آن را اندازه‌گیری کرد؟

این کتاب قصد دارد بینشی در مورد تصمیمات استراتژیک احتمالی به رهبران منابع انسانی ارائه دهد. کتاب در دو زمینه به تصمیمات استراتژیک می‌پردازد. اولین زمینه تغییر تجارت، چالش عملکردی یا تجارت بنیادین سازمان پایه است و دوم در مورد آن پییزی است که منابع انسانی باید تغییر داده و تنظیم کنند؛ یعنی با تغییر منابع انسانی چه چیزی بدست می‌آید. مطالعات موردی نیز در کتاب عنوان شده‌اند که نحوه برخورد کارشناسان منابع انسانی با روندهای تأثیرگذار روی سازمان‌ها را نشان می‌دهد. در هر دو مورد زمینه‌هایی را برای تحول کسب‌وکار و منابع انسانی کشف خواهیم کرد.

لزوم وجود این کتاب

چند دلیل بسیار مهم برای تمرکز و توجه سازمان‌ها بر تحول منابع انسانی وجود دارد که هر کدام به‌طور مستقیم به ضرورت وجود این کتاب اشاره دارند: نخست اینکه، تحول منابع انسانی می‌تواند

کانون تغییر کلی سازمانی باشد. به علاوه اینکه طبیعت افراد در یک سازمان و چگونگی کنترل و مدیریت بر آن‌ها روی موفقیت سازمانی تأثیرگذار است. این امر به‌ویژه در عصر کارمندان اطلاعاتی مصداق می‌یابد؛ کسانی که سرمایه فکری آن‌ها روی ایجاد مسیر تجارت و تعیین و پرورش بازارهای جدید تأثیرگذار است و سرمایه فکری‌شان به پایه و اساسی برای ایجاد مسیر تجاری و تعیین و پرورش بازارهای جدید تبدیل شود. دوم اینکه، تحول منابع انسانی ابزاری است که رهبران از طریق آن به سازمان‌هایشان کمک می‌کنند تا در شرایط محیطی به‌شدت متغیر، رقابتی شوند و رقابتی باقی بمانند. سوم اینکه، تحول منابع انسانی می‌تواند یک نقطه کانونی و مرکزی برای هماهنگ کردن ابداعات منابع انسانی با یکدیگر و نقش منابع انسانی با اهداف راهبردی سازمان باشد.

هدف این کتاب

این کتاب با محوریت «تحوّل منابع انسانی» نوشته شده است، هرچند که برای افراد زیادی مثل ناظران، مدیران اجرایی و کارمندان با تجربه هم مفید است. همچنین یک راهنمای عملیاتی است که چگونگی تغییر منابع انسانی را توصیف می‌کند و می‌توان با آن روش‌هایی را ارتقاء داد تا منابع انسانی در جهت اهداف تجاری سازمان تأثیر بگذارند و نیز روش‌هایی که زمینه‌های کاری مختلف منابع انسانی را حمایت می‌کنند.

بررسی محتوا

کتاب حاضر به سه بخش و هشت فصل تقسیم شده است. عنوان بخش اول «تحول منابع انسانی» است. فصل اول که بخش اصلی و بنیادین کتاب است، با تعریف تحول منابع انسانی، تعیین و مشخص کردن نیاز تجاری برای آن و توصیف مسیرهای تغییر یافته منابع انسانی آغاز می‌شود. فصل دوم روندهای تأثیرگذار بر نیروی کار، محیط کار و منابع انسانی را در دهه‌های اخیر بررسی می‌کند و به موضوع چگونگی تأثیرگذاری این روندها بر لزوم تحول منابع انسانی و نقش‌های روش‌های جدید کارشناسان منابع انسانی می‌پردازد.

عنوان بخش دوم «تمرکز روی روندهای آتی» است. فصل سوم روندهای آتی محیط، چگونگی تأثیرگذاری آن و همچنین نقش منابع انسانی را بررسی می‌کند. فصل چهارم مفصل‌تر از فصل دوم روندهای آتی را در نیروی کار کلی و چگونگی تأثیرگذاری آن یا اینکه چه تأثیری باید داشته باشند و کار منابع انسانی را بررسی می‌کند. فصل پنجم به بررسی روش تغییر منابع انسانی با تمرکز بر روندهای آتی نیروی کار می‌پردازد.