

Analytics Maturity and Human Resources Management Functions

Review of Data-Driven HR: How to Use Analytics and Metrics to Drive Performance

Mojgan Roshannejad*

Abstract

As a result of the growth and development of communication and information technologies, as well as the increasing use of smart tools connected to the Internet, a huge amount of digital data is produced every moment. Human resource (HR) analytics is necessary for the intelligent use of this data to improve Human Resource Management (HRM) decisions. HR analytics has descriptive, diagnostic, and predictive types introduced as analytics maturity models. Considering the HR analytics maturity model and the five functions of Human Resource Management, this article uses the systematic implication research method to review and criticize the book *"Data-Driven HR: How to Use Analytics and Metrics to Drive Performance"* by Bernard Marr. This book is translated into Persian by Pirannejad and Faraji Jobedar. The implications show that the book can be improved by enriching the scientific theoretical foundations of HRM topics. In addition, this could be improved through closer attention to the levels of HR analytics.

Keywords: Human Resource Management, Data-Driven HR, HR Analytics, Analytics Maturity mModel, Book Review.

Research Purpose: As a result of the growth and development of communication and information technologies, as well as the increasing use of smart devices connected to the

* Assistant professor in Institute for Humanities and Cultural Studies, Tehran, Iran, m.roshannejad@ihcs.ac.ir

Date received: 16/08/2023, Date of acceptance: 09/12/2023



Internet, a huge amount of digital data is produced every moment. Human resource (HR) analytics is necessary for the intelligent use of this data to improve Human Resource Management (HRM) decisions. Given the significance of the issue and its emerging nature in our country, “*Data-Driven HR: How to Use Analytics and Metrics to Drive Performance*” by Bernard Marr was chosen to review. This book was translated into Persian by Dr. Ali Pirannejad and Vahid Faraji Jabdar. Therefore, the purpose of this article is to criticize the mentioned book.

Research Methodology: The content of this book is criticized with a critical approach and using the systematic implication research method. Therefore, the HR analytics maturity model in the context of the main functions of human resource management (including human resource planning, staffing, training and development, performance appraisals and compensation, and human resource maintenance) was used as the book review’s framework. First, the mentioned model was stated and the above five functions were explained. Then, based on the degree of relevance and addressing each of the functions, book topics were examined separately, on the analytical maturity model, the critical implications related to each of the topics were counted. Library and document studies were used to collect data. The form criticism of the book was also done to complete both the content and form criticism. To complete both aspects of the review, a formal review of the book was also done.

Research Findings: Research findings based on the critique implications are:

The function of human resource planning and recruitment is presented in an ambiguous, scattered, and incomplete based on four indications. The training and development function has received the most attention in the book. However, it provides useful classified material about this function, according to three implications, this topic is also incompletely stated. It has ignored the topics of the training process, differences between education and training, and the differences between classroom and workplace training methods. Performance appraisal and management based on two implications and compensation based on two implications have been considered incompletely and disconnectedly. The function of employee relations and maintenance has also been expressed incompletely, vaguely, and scattered based on four indications. The topics of confidentiality, engagement, safety, and health mentioned in the book are related to this function, but they are presented in such a way that this idea comes to mind that they are more inclusive and comprehensive categories than HR maintenance. This is completely wrong. According to the analytics maturity model, all topics related to the five functions of HRM that are mentioned in the book do not go beyond the descriptive level.

Appropriate and accurate examples and topics are placed at the anecdote level and in the best case, at the report presenting level, and they can only answer the question "What happened?"

Conclusion: However, in the early chapters (one to five), the book has succeeded in introducing and presenting a comprehensive understanding of the data-driven approach and expressing the necessity of HR analytics, it is quite obvious that other chapters, especially 7th to 11th- which are dedicated to the human resource management and its functions suffer from scientific weakness, content fragmentation, and the lack of coherence. The author has acted poorly in creating a link between the functions of human resource management and the data-driven approach. Since the book has a consultative approach, it is not expected to provide a coherent theoretical view of data-driven HRM, but it can satisfy the curiosity of students, managers, and those interested in this field to a large extent and provide a new insight to the audience about it.

Suggestions: Content suggestions include: Chapters 7 to 11 should be revised to improve the scientific quality and the topics related to HRM functions should be stated more accurately. Since the book has a consulting nature, the individual or organizational level of consulting should be specified in each topic. The analytical aspect of the book should be strengthened to improve the readers' skills. There are some formal suggestions, mainly including the literary editing of the Persian version of the book.

Bibliography

- Abbaspour, A. (2004), *Advanced human resource management; Approaches, processes and functions*, Tehran: SAMT Publications, [In Persian].
- Amini, M. et al. (2019), "Studying on Data-Driven Business Model Patterns", *Iranian journal of Information Prossessing and Management*, vol. 36, no. 1, 243-270.
- Arroyo, J. G. and A. Osca (2019), "Big data contributions to human resource management: a systematic review", *The Iternational Journal of Human Resource Management*: <<https://www.doi.org/10.1080/09585192.2019.1674357>>.
- Azami Chaharborj, H. (2011), "An Introduction to the Methodology and Types of Vote Criticism", *Vote Criticism Quarterly*, vol. 1, no. 1, 1-19: <<https://ensani.ir/fa/article/journal-number/40005>>.
- Dahlbom, P. et al. (2019), "Big data and HR analytics in the digital era", *Baltic Journal of Management*, vol. 15, no. 1, 120-138: <<https://www.doi.org/10.1108/BJM-11-2018-0393>>.
- Danaei Fard, H. (2015), "Implication studies in social and human sciences: foundations, definitions, importance, approaches and implementation stages", *Methodology of Social Sciences and Humanities Journal*, vol. 22, no. 86, 39-71.
- Danaei Fard, H. (2022), *Methodology of Implication studies*, Qom: Hoza and University Research Institute.

- Dani, S. S. et al. (2006), "The implications of Organizational Culture and Trust in the working of virtual teams", *Pro Quest Science Journals*, Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, 220, B6.
- DeCenzo, D. A. and S. P. Robbins (2010), *Fundamentals of Human Resource Management*, United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Diez, F., M. Bussin, and V. Lee (2020), *Fundamentals of HR Analytics A Manual on Becoming HR Analytical*, United King, Howard House: Emerald Publishing.
- Dolan, S. L. and R. S. Schuler (2004), *Personnel and Human Resource Management*, Mohammad Saibi and Mohammad Ali Toosi (trans.), Tehran: Higher Institute of Management and Planning Education and Research, [In Persian].
- Ebrahimi, E. and M. Esmaeili Mahyari (2023), "Evolution and Intellectual-conceptual Foundations of Research in the Field of Human Resources Analytics", *Journal of Human Resource Studies*, vol. 13, no. 3, 1-25.
- Gardner, Sharyn D. et al. (2003), "Virtual HR. The Impact of Information Technology on the Human Resource Management", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 63, 159-179.
- General policies of the 7th plan (1401/06/21), [In Persian].
- Gholipour, A. (2019), *Human resource management (concepts, theories and applications)*, Tehran: SAMT Publications, [In Persian].
- Girisha, M. C. and K. Nagendrababu (2019), "E-Human Resource Management (E-HRM): A Growing Role in Organizations", *International Journal of Management Studies*, no. 6, 2231-2528.
- Khormshahi, B. (2006), "Rite of Book Criticism", in: *Book Review and Book Criticism*, by the Book Review Institute, Tehran: Book Review Institute.
- Lawler, E., A. Levenson, and J. W. Boudreau (2004), "HR Metrics and Analytics: Use and Impact", *Human Resource Planning*, vol. 27, no. 4, 27-35.
- Lepak, David P. and Scott A. Snell (1998), "Virtual HR: Strategic Human Resource Management in the 21 century", *Human Resource Management Review*, vol. 8, no. 3, 215-234.
- Marler, J. and J. Boudreau (2017), "An evidence-based review of HR analytics", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 28, no. 1, 3-26.
- Marr, B. (2018), *Data-driven HR: How to use analytics and metrics to drive performance*, United King and United States: Kogan Page Limited.
- Marr, B. (2021), *Data-driven HR: How to use analytics and metrics to drive performance*, Ali Piran-nejad and Vahid Faraji Jabe-dar (trans.), Tehran: University of Tehran Printing and Publishing Institute, [In Persian].
- Martin-Rios, C., S. Pougnet, and A. M. Nogareda (2017), "Teaching HRM in contemporary hospitality management: a case study drawing on HR analytics and big data analysis", *Journal of Teaching in Travel & Tourism*: <<http://www.dx.doi.org/10.1080/15313220.2016.1276874>>.
- Mortensen, M., N. Doherty, and S. Robinson (2015), "Operational research from Taylorism to terabytes: A research agenda for the analytics age", *European Journal of Operational Research*, vol. 241, no. 3, 583-595.

- Nocker, M. and V. Sena (2019), "Big Data and Human Resources Management: The Rise of Talent Analytics", *Social Sciences*, no. 8, 273.
- Oswald, F. L. et al. (2020), "Big Data in Industrial-Organizational Psychology and Human Resource Management: Forward Progress for Organizational Research and Practice", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, no. 7, 505-533.
- Razi, Ahmad (2008), "Evaluation indices and criticism of academic textbooks", *Sokhan-e- SAMT*, vol. 14, no. 1, 21-30, [In Persian].
- Reddy, P. (2017), "HR analytics-an effective evidence based HRM tool", *International Journal of Business and Management Invention*, vol. 6, no. 7, 23-34.
- Scholz, T. M. (2017), *Big data in organizations and the role of human resource management: a complex systems theory-based conceptualization*, Frankfurt: Peter Lang, International Academic Publishers.
- Seventh Development Plan Bill (1402-1406), [In Persian].
- Seyedjavadin, S. R. (2015), *Fundamentals of human resource management and employee affairs*, Tehran: Negah Danesh Publications, [In Persian].

بلوغ تحلیل‌گری و کارکردهای مدیریت منابع انسانی

نقدی بر کتاب منابع انسانی داده‌محور:

نحوه استفاده از تحلیل‌ها و شاخص‌های کلیدی پیش‌برد عملکرد

مژگان روشن‌نژاد*

چکیده

با رشد و توسعه فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی و استفاده روزافزون از ابزارهای هوشمند متصل به اینترنت، حجم عظیمی از داده‌های دیجیتال در هر لحظه تولید می‌شود. استفاده هوشمندانه از این داده‌ها برای بهبود تصمیمات مرتبط با منابع انسانی نیازمند تحلیل‌گری منابع انسانی است. تحلیل‌گری منابع انسانی دارای انواع توصیفی، تشخیصی، و پیش‌بینی‌کننده است که در قالب مدل بلوغ تحلیل‌گری معرفی می‌شوند. مقاله حاضر با در نظر داشتن مدل بلوغ تحلیل‌گری و کارکردهای پنج‌گانه مدیریت منابع انسانی با استفاده از روش دلالت‌پژوهی به نقد کتاب منابع انسانی داده‌محور: کاربرد تحلیل‌گری و سنجه‌ها برای پیش‌برد عملکرد، اثر برنارد می‌پردازد که تحت عنوان منابع انسانی داده‌محور: نحوه استفاده از تحلیل‌ها و شاخص‌های کلیدی پیش‌برد عملکرد به فارسی منتشر شده است. احصای دلالت‌ها نشان می‌دهد که بهبود اساسی کتاب با غنی‌تر شدن و تعمق بیشتر در مبانی نظری مباحث مدیریت منابع انسانی و توجه دقیق‌تر به سطوح تحلیل‌گری امکان‌پذیر است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت منابع انسانی، منابع انسانی داده‌محور، تحلیل‌گری منابع انسانی، مدل بلوغ تحلیل‌گری، نقد کتاب.



۱. مقدمه

تحلیل‌گری منابع انسانی یک اصطلاح نسبتاً جدید است که برای اولین بار در ادبیات دانشگاهی در سال ۲۰۰۴ ظاهر شد (Marler and Boudreau 2017). طبق تعریف، تحلیل‌گری عبارت است از تلاقی و ترکیب علم کامپیوتر، تصمیم‌گیری، و روش‌های کمی برای سازمان‌دهی، تحلیل، و توضیح میزان فزاینده «داده»‌های تولیدشده در دنیای مدرن (Mortensen et al. 2015). اهمیت «داده» در دنیای معاصر به‌گونه‌ای است که برخی آن را معادل «نفت خام» دانسته‌اند. البته از نظر گستره تأثیرات اقتصادی ویژگی‌هایی دارد که آن را از نفت خام ارزش‌مندتر می‌کند؛ زیرا برخلاف نفت خام تمام‌شدنی نیست و قابلیت استفاده مجدد دارد. به همین دلیل، از سال ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۷ م، پنج شرکت برتر آمریکایی شامل اپل، آلفابت، مایکروسافت، آمازون، و فیس‌بوک (متای (Meta) کنونی) مدل کسب‌وکار «داده‌محور» (Data-Driven) را به‌کار گرفته‌اند (امینی و دیگران ۱۳۹۹).

تغییر فناوری ارتباطی و اطلاعاتی یکی از مهم‌ترین عواملی است که از دهه ۱۹۹۰ م بیش‌ترین تأثیر را بر زندگی انسان داشته است (Gardner et al. 2003). حجم و سرعت بالای این تغییرات، آن‌چنان زیاد است که پیتز دراکر، اندیشمند صاحب‌نام مدیریت در سال ۲۰۰۲، دنیای پیچیده و نامطمئن معاصر را به‌درستی عصری تعریف کرده است که در آن ساختارهای سنتی سازمانی و مفاهیم پیشین مدیریتی اعتبار خود را از دست می‌دهند (Dani et al. 2006). پیشرفت فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی، که تحت عنوان تغییرات تکنولوژیک از آن یاد می‌شود، روند انجام کارها را تغییر داده است و باعث شده است کارها بهتر و سریع‌تر از گذشته انجام شود، امکان دسترسی آسان‌تر به اطلاعات فراهم گردد، و حجم زیادی از اطلاعات را در زمان کوتاهی بتوان پردازش کرد (Burk and Ng 2006). در نتیجه استفاده از فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی، داده تولید می‌شود. وقتی افراد از طریق دستگاه‌های الکترونیکی و تلفن هم‌راه به اینترنت متصل می‌شوند، حجم زیادی از داده‌ها درباره موقعیت مکانی، وضعیت جسمی و سلامتی، وضعیت عاطفی، رفتار، و روابط اجتماعی آن‌ها در لحظه تولید می‌شود. به این داده‌ها داده‌های بزرگ یا کلان‌داده (Big Data) می‌گویند (Arroyo and Osca 2019).

در سازمان‌ها نیز، حجم زیادی از داده‌های ساختاریافته و بدون ساختار توسط فعالیت‌های معمول سازمان‌ها به‌وجود می‌آید (Nocker and Sena 2019). به‌دلیل گسترش فناوری در همه‌چیز (مانند اینترنت اشیا، فناوری نسل پنجم) و رسانه‌ها، کلان‌داده‌ها برای رشد و توسعه سازمان‌ها به‌خصوص سازمان‌هایی که افراد مهم‌ترین منبع آن‌ها هستند، بسیار ارزش‌مند هستند.

بلوغ تحلیل‌گری و کارکردهای مدیریت منابع انسانی ... (مژگان روشن‌نژاد) ۲۶۳

(Arroyo and Osca 2019). کلان‌داده‌ها بر سطح سازمانی و سطح فردی تأثیر گسترده‌ای داشته‌اند و نحوه کار افراد و واحد منابع انسانی را تغییر می‌دهند (Scholz 2017: 73).

مدیریت منابع انسانی داده‌محور یک گام به پیش است و پارادایم جدیدی را ارائه می‌دهد که مستلزم چالش‌های جدید بوده است و تصمیم‌گیری در حوزه اقدامات منابع انسانی را بهبود می‌بخشد (Arroyo and Osca 2019). کارکردهای مدیریت منابع انسانی (HRM functions)، علاوه بر داده‌های مربوط به کارایی داخلی خود، به داده‌های دیگری نیز نیاز دارند تا در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با استراتژی سازمان سهمیم باشند (Lawler et al. 2004). مدیریت منابع انسانی باید به حمایت از تصمیم‌گیری بپردازد و مأموریت خود را در افزایش موفقیت سازمان‌ها از طریق بهبود تصمیماتی به‌انجام رساند که یا مستقیماً به افراد مربوط است یا غیرمستقیم بر آنان اثرگذار است (Dahlbom et al. 2019).

استفاده از داده در مدیریت منابع انسانی (HRM) در طول زمان از انواع معیارهای سنجش تا تحلیل‌گری منابع انسانی تکامل یافته است. تحلیل‌گری منابع انسانی شامل تحلیل‌های پیچیده داده‌های داخلی (از حوزه منابع انسانی) و خارجی (از سایر بخش‌های سازمان یا بازار) است که با استفاده از فناوری اطلاعات، جمع‌آوری و تحلیل می‌شوند تا برای پشتیبانی تصمیمات مرتبط با کارکنان و عملکرد سازمانی به‌کار گرفته شوند (Arroyo and Osca 2019).

براساس نظرسنجی سال ۲۰۱۴ روندهای سرمایه انسانی جهانی (Global Human Capital Trends 2014 survey)، بازار فناوری منابع انسانی، و سیستم‌ها (HRMS)، که یکی از بخش‌های تجاری در حال رشد سریع است، اکنون بیش از دوازده میلیارد دلار ارزش دارد (Martin-Rios et al. 2017). با وجود این، تاکنون درباره کلان‌داده در مدیریت منابع انسانی تحقیق زیادی انجام نشده است و گرچه کلان‌داده‌ها بر روابط انسانی تأثیر می‌گذارند، این مبحث بیش‌تر توسط مشاوران و متخصصان دنبال می‌شود تا محققان. رابطه بین مدیریت منابع انسانی و کلان‌داده بسیار جالب است؛ زیرا مدیریت منابع انسانی علاوه بر آن که قابلیت حمایت از کنش‌گران انسانی را دارد، پتانسیل استراتژیک برای پیاده‌سازی کلان‌داده در سازمان‌ها را هم دارد. گرچه بستر و توان فنی آن در حال حاضر چندان توسعه نیافته است (Scholz 2017: 73).

از این‌رو، توجه به مقوله تحلیل‌گری منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی داده‌محور و تحولی که می‌تواند در حوزه مدیریت ایجاد کند، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است و آشنایی هرچه بیش‌تر جامعه دانشگاهی از آن، زمینه بهره‌برداری مؤثر و به‌موقع از فرصت‌های آتی در این حوزه را فراهم می‌کند. کتاب *منابع انسانی داده‌محور*، اثر برنارد مر، با ترجمه علی پیران‌نژاد و

وحید فرجی جبه‌دار، از اولین کتاب‌هایی است که در این زمینه در ایران منتشر شده است. با عنایت به این ضرورت، کتاب حاضر برای نقد و بررسی انتخاب شده است.

۲. روش‌شناسی

در این مقاله، با رویکردی انتقادی و با استفاده از روش دلالت‌پژوهی نظام‌مند، کتاب حاضر موردنقد و بررسی قرار گرفته است تا به این پرسش پاسخ داده شود که براساس مدل بلوغ تحلیل‌گری و کارکردهای پنج‌گانه، مدیریت منابع انسانی تا چه حد توانسته است رویکرد داده‌محور و تحلیل‌گری منابع انسانی را معرفی کند و به انتظارات خواننده از این مفاهیم پاسخ دهد؟

دلالت‌پژوهی «پژوهشی است که در پژوهش‌گر مسئله‌ای را مطالعه می‌کند که حل آن مستلزم واکاوی دلالت‌های یک فلسفه، نظریه، مدل، یا ایده‌ای مکتوب برای رشته، حوزه مطالعاتی، یا موضوع موردعلاقه خود است؛ متن بر یک فلسفه، نظریه، مدل، یا ایده‌ای مکتوب، به‌عنوان مأخذ تولید دانش، متکی است؛ پرسش‌های مشخص و همین‌طور کلی و عمومی می‌پرسد؛ داده‌های حاصل عمدتاً به‌صورت کلمات (یا گزاره‌هایی) از متون برکشیده می‌شود، برای احصای سهم‌یاری‌ها و دلالت‌ها از مبدأ دلالت‌ها (یک فلسفه، نظریه، مدل، یا ایده) متون را تحلیل می‌کند؛ و پژوهش را به‌روشی ذهنی و بازاندیشانه انجام می‌دهد» (دانایی فرد ۱۴۰۱: ۱۶).

دلالت‌پژوهی نظام‌مند یکی از انواع دلالت‌پژوهی است. در این نوع از پژوهش، ابتدا پژوهش‌گر چهارچوب یا مدل مفهومی مقصد دلالت‌پذیری (درمقابل مبدأ دلالت‌یابی) خود را از رشته، فلسفه، نظریه، چهارچوب، یا ایده طرح‌شده در مجامع علمی طراحی کرده است و سپس در مأخذ استقراض دلالت‌ها به‌دنبال دلالت‌هایی برای تک‌تک عناصر تشکیل‌دهنده آن چهارچوب یا مدل مفهومی می‌گردد (دانایی فرد ۱۳۹۵؛ دانایی فرد ۱۴۰۱: ۱۰۶).

در این مقاله، براساس روش پژوهش دلالت‌پژوهی نظام‌مند، مدل بلوغ تحلیل‌گری منابع انسانی در بستر کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی (شامل برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تأمین نیرو، آموزش و بهبود، ارزیابی و جبران خدمات، و نگه‌داشت نیروی انسانی) به‌عنوان چهارچوب بررسی کتاب مورداستفاده قرار گرفت و دلالت‌های انتقادی متناظر با این چهارچوب مفهومی احصا گردید. روش جمع‌آوری داده‌ها کتاب‌خانه‌ای و مطالعه اسناد است.

از آن‌جاکه در نقد کتاب باید دو جنبه ارزیابی، یعنی هم ارزیابی و انتقاد صوری از قبل از بای بسم‌الله تا تالیتمت و هم ارزیابی و انتقاد محتوایی (خرم‌شاهی ۱۳۸۶)، انجام بگیرد، هر دو نوع

بلوغ تحلیل‌گری و کارکردهای مدیریت منابع انسانی ... (مژگان روشن‌نژاد) ۲۶۵

ارزیابی در این مقاله انجام گرفت. بدیهی است نقد دلالت‌پژوهانه ناظر بر محتوای کتاب و متوجه نسخه اصلی کتاب است و نقد صوری متوجه ترجمه فارسی آن است. باید در نظر داشت که نقد به معنی رد و مخالفت نیست، بلکه به معنای ارزیابی و واریسی اندیشه است و به نکات مثبت و منفی توأمان توجه دارد (اعظمی چهار برج ۱۳۹۱). لذا محقق می‌کوشد تا با رعایت اصول انصاف و بی‌طرفی به هر دو مقوله بپردازد.

۳. معرفی کتاب و نویسنده

کتاب *منابع انسانی داده‌محور: کاربرد تحلیل‌گری و سنجه‌ها برای پیش‌برد عملکرد (Data-Driven HR: How to Use Analytics and Metrics to Drive Performance)*، نوشته برنارد مر (Bernard Marr)، را اولین بار انتشارات کوگان پیچ (Kogan Page Publishers) در سال ۲۰۱۸ به زبان انگلیسی به صورت الکترونیکی منتشر کرد. کتاب شامل ۲۶۰ صفحه است. ویرایش دوم کتاب را همان انتشارات در سال ۲۰۲۳ با عنوان *منابع انسانی داده‌محور: نحوه به‌کارگیری هوش مصنوعی، تحلیل‌گری و داده برای پیش‌برد عملکرد (Data-Driven HR: How to use AI, analytics and data to drive performance)* در ۲۲۸ صفحه به چاپ رسانده است. در ویرایش دوم، نویسنده با توجه به گسترش روزافزون و اهمیت هوش مصنوعی در دنیای امروز ساختار کتاب را با در نظر گرفتن این موضوع موردبازبینی کامل قرار داده است.

این کتاب را اولین بار در ایران انتشارات دانشگاه تهران در سال ۱۴۰۰ با ترجمه علی پیران‌نژاد و وحید فرجی جبه‌دار، تحت عنوان *منابع انسانی داده‌محور: نحوه استفاده از تحلیل‌ها و شاخص‌های کلیدی پیش‌برد عملکرد*، در ۲۷۵ صفحه و تیراژ صد نسخه به چاپ رسانده است. همین انتشارات کتاب حاضر را در همان سال (۱۴۰۰) تجدید چاپ کرد و پس از آن چاپ یا ویرایش نشد. البته ترجمه نادرست واژه «analytics»، یعنی برابر نهاد تحلیل‌گری، در عنوان کتاب به «تحلیل‌ها»، که البته در چاپ دوم هم اصلاح نشد، جای انتقاد دارد؛ زیرا ارزیابی از ترجمه کتاب را، که روان و متعهد به متن اصلی انجام شده است، تا حدود زیادی مخدوش می‌کند و زینده جایگاه دانشگاه تهران نیست.

«برنارد مر»، نویسنده کتاب، کارشناس حوزه روندهای آینده، استراتژی، عملکرد تجاری، تحول دیجیتال، و هوش مصنوعی در تجارت است و با بسیاری از سازمان‌های شناخته‌شده جهان از جمله آمازون، گوگل، مایکروسافت، آسترازنکا، بانک انگلستان، تویوتا، نیروی هوایی سلطنتی، شل، سازمان ملل متحد، و ... کار کرده و بدان‌ها مشاوره داده است. او نویسنده بیست

کتاب از پرفروش‌ترین کتاب‌های بین‌المللی است که از آن جمله‌اند: روندهای تجاری در عمل، روندهای فناوری در عمل، انقلاب اطلاعاتی، هوش مصنوعی در عمل، استراتژی داده‌ها، واقعیت توسعه‌یافته در عمل، داده‌های بزرگ در عمل، تجزیه و تحلیل کلیدی کسب و کار، شاخص‌های کلیدی عملکرد، شرکت هوشمند، مدیریت و اداره عملکرد، و مدیریت عملکرد استراتژیک. وی با شرکت در برنامه‌های رادیو و تلویزیونی، سخنرانی‌های مکرر، نگارش محتوا در فضای مجازی، و با داشتن بیش از دو میلیون دنبال‌کننده در رسانه‌های اجتماعی و یک میلیون مشترک خبرنامه و سایت، به عنوان یکی از پرمخاطبان و تأثیرگذاران برتر تجارت و فناوری در جهان شناخته می‌شود. هم‌چنین، در دانشگاه آکسفورد، مدرسه بازرگانی وارویک، و مؤسسه ایرلندی مدیریت تدریس دارد. مترجمان کتاب علی پیران‌نژاد و وحید فرجی جبه‌دار هستند. دکتر پیران‌نژاد دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران است که تخصص اصلی او در حوزه مدیریت دولتی است. کتاب حکومت الکترونیک، از انتشارات دانشگاه تهران (۱۳۹۷)، کتاب استراتژی منابع انسانی دیجیتال، از انتشارات دانشگاه تهران (۱۴۰۱)، و فصلی تحت عنوان «دموکراسی الکترونیکی» در کتاب مدینه فاضله حکومت الکترونیک، از انتشارات علمی و فرهنگی از آثار دیگر اوست. هم‌چنین، مقالات زیادی در حوزه حکم‌رانی الکترونیک، اینترنت اشیا، و هوش مصنوعی دارد.

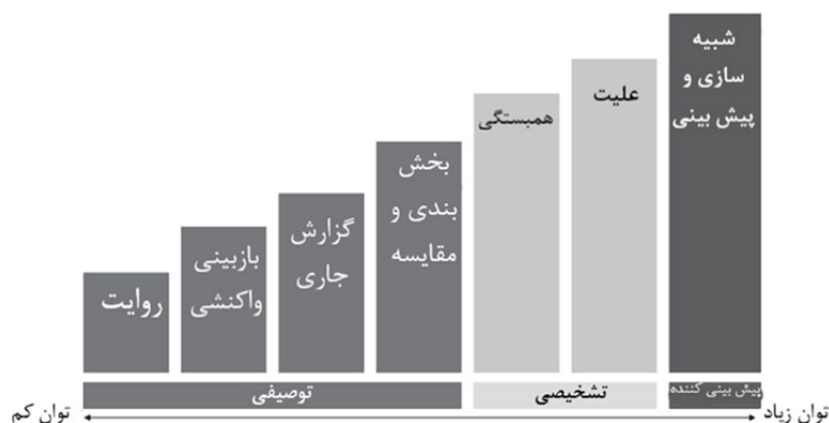
ترجمه کتاب در قالب دوازده فصل به این شرح تنظیم شده است: فصل اول، منابع انسانی داده‌محور؛ فصل دوم، سیر تکاملی هوشمندسازی (و فراهوشمندسازی) منابع انسانی؛ فصل سوم، استراتژی داده‌محور: اتخاذ رویکردی تجاری در منابع انسانی هوشمند؛ فصل چهارم، انفجار داده‌ها: شناسایی منابع کلیدی داده‌های منابع انسانی؛ فصل پنجم، ابزارهای منابع انسانی داده‌محور: تبدیل داده به بینش از راه تحلیل افراد؛ فصل ششم، چالش‌های بالقوه: نگاهی به حریم خصوصی، شفافیت و امنیت داده‌ها؛ فصل هفتم، جذب و استخدام داده‌محور؛ فصل هشتم، تعلق شغلی داده‌محور؛ فصل نهم، ایمنی و بهداشت داده‌محور کارکنان؛ فصل دهم، آموزش و توسعه داده‌محور؛ فصل یازدهم، مدیریت عملکرد داده‌محور؛ فصل دوازدهم، آینده منابع انسانی داده‌محور. کتاب با اصطلاحات کلیدی و نمایه‌ها به پایان می‌رسد.

۴. نقد محتوایی

مدیریت منابع انسانی مجموعه‌ای از وظایف عملیاتی را برعهده دارد که می‌توان آن‌ها را در قالب پنج دسته کارکرد عمده شامل برنامه‌ریزی و تأمین نیرو، آموزش و بهبود، جبران خدمات،

بلوغ تحلیل‌گری و کارکردهای مدیریت منابع انسانی ... (مؤگان روشن‌نژاد) ۲۶۷

ارزیابی و مدیریت عملکرد، و روابط کارکنان و نگه‌داشت نیروی انسانی تقسیم‌بندی کرد (دولان و شولر ۱۳۸۴: ۳۵؛ عباسپور ۱۳۸۴). تحلیل‌گری منابع انسانی با هدف کمک به بهبود تصمیمات مرتبط با این کارکردهای مدیریت منابع انسانی به‌وجود آمده است و انواع مختلف تحلیل‌گری، از ساده تا پیچیده، را در بر می‌گیرد (Reddy 2017). در این مقاله، مدل بلوغ تحلیل‌گری منابع انسانی دیز و دیگران (شکل ۱) به‌عنوان چهارچوب پژوهش مدنظر قرار گرفته است. در ادامه، پس از معرفی مختصر مدل، دلالت‌های انتقادی احصایی بر مباحث مربوط به کارکردهای مدیریت منابع انسانی مطرح‌شده در کتاب ارائه می‌گردد.



شکل ۱. بلوغ تحلیل‌گری منابع انسانی (Diez et al. 2020)

مدل بلوغ تحلیل‌گری منابع انسانی سه نوع تحلیل‌گری توصیفی، تشخیصی، و پیش‌بینی‌کننده را در بر می‌گیرد که در پیوستاری از توان تحلیل کم (بلوغ پایین) تا توان تحلیل زیاد (بلوغ بالا) قرار می‌گیرند:

۱. تحلیل‌گری توصیفی: به این سؤال پاسخ می‌دهد که «چه اتفاقی افتاده؟»؛ این نوع تحلیل داده‌های خام را برای درک آنچه روی داده است، براساس داده‌های تاریخی، خلاصه می‌کند و به کشف الگوهایی کمک می‌کند که می‌توانند بینش‌هایی را برای توضیح دلایل وقوع ارائه دهند؛

۲. تحلیل‌گری تشخیصی: به این سؤال پاسخ می‌دهد که «چرا این اتفاق افتاد؟»؛ در این نوع تحلیل معمولاً معیارهایی درمورد رابطه بین دو متغیر وجود دارد و هدف آن است که از درک «آنچه اتفاق افتاده است» فراتر رویم و به درک «محرک یا توضیح آن‌چه اتفاق

افتاده است» برسیم. این دانش به ما اجازه می‌دهد تا اقداماتی انجام دهیم که نتیجه مطلوب را تقویت می‌کنند و یا نتیجه ناخواسته را کاهش می‌دهند؛

۳. تحلیل‌گری پیش‌بینی‌کننده: به این سؤال پاسخ می‌دهد که «احتمالاً چه اتفاقی می‌افتد؟» از انواع تکنیک‌های آماری برای تعیین پی‌آمدهای احتمالی یک حادثه یا احتمال وقوع یک رخداد استفاده می‌کند. دلالت روشنی درباره جهت علت وجود دارد؛ بدین معنا که رابطه علی در جایی وجود دارد که وقوع یک روی‌داد را به روی‌داد دیگر مرتبط می‌کند (Diez et al. 2020).

۱.۴ کارکرد برنامه‌ریزی و تأمین نیرو

یکی از کارکردهای مهم مدیریت منابع انسانی برنامه‌ریزی و تأمین نیرو است. فصل هفتم کتاب تحت عنوان «جذب و استخدام داده‌محور» با این کارکرد منابع انسانی هم‌خوانی دارد. این فصل به مبحث جذب و استخدام مبتنی بر هوش مصنوعی و داده اختصاص یافته و درصدد است تا کاربرد داده را برای این کارکرد مهم مدیریت منابع انسانی، در قالب سه جزء (شناسایی کانال‌های جذب، برند کارفرمایی، و شناسایی و ارزیابی مناسب‌ترین افراد) بیان کند. دلالت‌های انتقادی مرتبط با این کارکرد مهم و اساسی منابع انسانی به این شرح است:

دلالت اول، برنامه‌ریزی و تأمین نیرو از کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی است که شامل برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی، جذب، و انتخاب می‌شود (DeCenzo and Robbins 34: 2010). در صورتی که با کمی اغماض مبحث شناسایی کانال‌های جذب و برند کارفرمایی را ذیل مقوله کارمندیابی و شناسایی و ارزیابی مناسب‌ترین افراد برای سازمان را در مقوله انتخاب جای دهیم، مباحث مطرح‌شده ذیل این عناوین از نظر سطح بلوغ تحلیل‌گری در حد روایت‌اند و نهایتاً تا سطح گزارش جاری را پوشش داده‌اند و در سطح توصیفی باقی می‌مانند.

دلالت دوم، فرایند کارمندیابی و استخدام نیرو، همان‌طور که از نامش پیداست، دارای توالی مرحله‌ای است که در کتاب بدان‌ها اشاره نشده است. برخی از مباحث مرتبط با برخی از مراحل آن مثل پیش‌بینی شخصیت، هوش مصنوعی در جذب و استخدام، یا شناسایی متقاضیان برای سطح مدیریت بدون بیان ارتباط منطقی با موضوع فصل در این قسمت آورده شده است. مثال‌های مطرح‌شده هم از نظر سطح بلوغ تحلیل‌گری در حد روایت و در خوش‌بینانه‌ترین حالت در حد گزارش باقی می‌مانند و پایین‌ترین سطح بلوغ تحلیلی را دارند.

دلالت سوم، برنامه‌ریزی نیروی انسانی عبارت است از پیش‌بینی نیازهای سازمان از لحاظ منابع انسانی و برنامه‌ریزی مراحلی که برای برآوردن آن نیازها باید طی شود (عباسپور ۱۳۸۴: ۱۱۸). برنامه‌ریزی منابع انسانی فرایندی است که معین می‌کند سازمان برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه قابلیت‌هایی، برای چه مشاغلی، و در چه زمانی نیاز دارد (قلی‌پور ۱۳۹۹: ۱۲۲-۱۲۳) و بدون برآورد منابع انسانی لازم و برنامه‌ریزی برای تأمین آن، دستیابی به اهداف سازمان امکان‌پذیر نیست (DeCenzo and Robbins 2010: 112). کتاب هیچ اشاره‌ای به این مبحث نکرده است.

دلالت چهارم، مبحث دیگری که به برنامه‌ریزی نیروی انسانی مرتبط می‌شود، تحلیل شغل است که عبارت است از کاوش سیستماتیک فعالیت‌های درون یک شغل. در تحلیل شغل آنچه در کار اتفاق می‌افتد، به‌طور دقیق شناسایی و تشریح و وظایف موردنیاز بیان می‌شود و، دانش و مهارت‌های لازم برای انجام کار و نیز شرایطی را که شغل تحت آن باید انجام شود در بر می‌گیرد (ibid.: 120). کتاب هیچ‌گونه اشاره‌ای به این مبحث نداشته است.

براساس دلالت‌های فوق محتوای این فصل مبهم، پراکنده، و ناقص است و همچنین از نظر سطح بلوغ تحلیل‌گری درحد روایت است و نهایتاً تا سطح گزارش فعالیت‌های جاری را پوشش داده است و در سطح توصیفی باقی می‌ماند.

۲.۴ کارکرد آموزش و بهبود

فصل دهم به مبحث «آموزش و توسعه داده‌محور» می‌پردازد. یکی از نقاط قوت کتاب این فصل است که به روش‌های نوین آموزش در دنیای معاصر توجه دارد و بیش از گذشته‌ای را در این خصوص به خواننده ارائه می‌دهد. در این فصل، نویسنده به مبحث تحول فرایند یادگیری و توسعه در عصر دیجیتال می‌پردازد. از یادگیری بر بستر تلفن همراه، یادگیری در سطح خُرد، یادگیری شخصی‌سازی، و یادگیری ترکیبی نام می‌برد که بر اثر توسعه فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی ظهور پیدا کرده‌اند. همچنین، از کلاس درس مجازی و یادگیری از راه دور، هوش مصنوعی و یادگیری شخصی‌سازی شده، دوره‌های آنلاین، و کاربرد واقعیت مجازی و واقعیت افزوده در آموزش به‌عنوان روندهای کلیدی در فرایند یادگیری و توسعه یاد می‌کند. براساس این دلایل این مبحث به‌صورت ناقص مطرح شده است:

دلیل اول، با آن‌که دسته‌بندی مطالب، این فصل را از پراکنده‌گویی‌های فصل‌های پیشین متمایز می‌کند و خواننده را به درک مناسبی از مباحث رهنمون می‌شود، مباحث و مثال‌های مطرح‌شده

عمدتاً از آموزش در کلاس‌های درس دانشگاه‌ها و مدارس و درمورد دانشجویان و دانش‌آموزان است. شیوه آموزش در این مؤسسات بی‌ارتباط با آموزش در سازمان نیست، اما تفاوت بسیار دارد. از نظر سطح بلوغ تحلیل‌گری نیز در سطح توصیفی است و نهایتاً شامل روایت، بازبینی، و گزارش می‌شود و فقط در حد پاسخ به پرسش «آموزش چیست؟» باقی می‌ماند. دلیل دوم، مباحث و مثال‌های مطرح‌شده در این فصل صرفاً به حوزه آموزش آکادمیک (education) پرداخته‌اند و مبحث آموزش کاربردی (training) که کاربرد زیادی در سازمان و حوزه مدیریت منابع انسانی دارد مورد غفلت قرار گرفته است. دلیل سوم، فرایند آموزش در حوزه منابع انسانی، فرایندی پنج‌مرحله‌ای شامل تجزیه و تحلیل نیازها، تعیین هدف‌های آموزش، انتخاب روش آموزش، برنامه‌ریزی برگزاری دوره آموزشی، و ارزیابی دوره آموزشی است. نویسنده به هیچ‌کدام از این موارد نپرداخته است.

۳.۴ کارکرد ارزیابی و مدیریت عملکرد

فصل یازدهم به مبحث «مدیریت عملکرد داده‌محور» اختصاص یافته است. در این فصل نویسنده با همان رویکرد مشاوره‌ای خود رهنمودهایی درباره استفاده از داده برای ارزیابی عملکرد کارکنان براساس برخی از داده‌ها ارائه می‌دهد که ارزنده و مفید است و این نکته را نیز یادآور می‌شود که ارزیابی باید هوشمندانه باشد. دلالت‌های انتقادی این فصل عبارت‌اند از:

دلالت اول، نظام ارزش‌یابی و مدیریت عملکرد فرایندی است که شامل تعیین استانداردهای عملکرد، بیان اهداف و انتظارات، سنجش عملکرد، مقایسه عملکرد با استانداردها، بازخورد، و انجام اقدامات اصلاحی است (ibid.: 236). کتاب علاوه بر آن که هیچ‌گونه اشاره‌ای به این فرایند ندارد، مثال‌ها و توضیحات پراکنده‌ای را که هم ارائه می‌دهد با مراحل ارزیابی عملکرد ارتباط منطقی ندارد.

دلالت دوم، مباحث مطرح در این بخش جزئی و موردی، پراکنده، و مبهم است و در ترجمه کتاب نیز استفاده از قلم یک‌سان تیربندی مزید بر علت شده است و بر ابهام می‌افزاید، به‌گونه‌ای که به خواننده چنین القا می‌شود که همه عناوین دارای وزن و جایگاه یک‌سان هستند و هیچ‌کدام ذیل دیگری قرار نمی‌گیرد و خواننده در نوعی پراکنده‌گویی بی‌منطق رها می‌شود. این نقص در این فصل کاملاً مشهود است. خواننده فقط با مجموعه‌ای از مطالب پراکنده و بدون ربط مواجه است. در پاره‌ای موارد، عدم دقت انتخاب معادل (مثلاً صفت «هوشمند» برای ترجمه قید «intelligently» که معادل «هوشمندانه» است) از انتقال صحیح پیام کاملاً جلوگیری کرده و بر ابهام افزوده است.

آن‌چه در زمینه این کارکرد مدیریت منابع انسانی مطرح شده است، براساس مدل سطح بلوغ تحلیل‌گری درحد توصیفی بوده است و صرفاً به روایت و در بهترین حالت به ارائه گزارش منجر می‌شود.

۴.۴ کارکرد جبران خدمات

جبران خدمات فرایندی است که از طریق آن کار افراد ارزیابی می‌شود تا متناسب با آن پاداش‌های پولی و غیرپولی به‌عنوان حقوق و دست‌مزد و در مفهوم عام‌تر برای جبران به آن‌ها پرداخت گردد (سیدجوادی‌ن ۱۳۹۵: ۳۴۸) دلالت‌های انتقادی مرتبط با این کارکرد عبارت‌اند از:

دلالت اول، مهم‌ترین مبحث ارائه‌شده در کتاب درباره این کارکرد مهم مدیریت منابع انسانی مطالبی است که طی پنج صفحه (۱۸۱-۱۸۵) در فصل هشتم کتاب ارائه شده است. نویسنده معتقد است، باوجود اهمیت این مبحث و ارتباط تنگاتنگ آن با سایر وظایف منابع انسانی ازجمله عملکرد و توسعه، به این مبحث در حوزه داده و تحلیل آن توجه زیادی نشده است. او اهمیت توجه به برابری و ارزش بازار را در جبران خدمات یادآور می‌شود و به تمایل نسل جدید به برخورداری از انعطاف کاری و شخصی‌سازی جبران خدمات اشاره می‌کند. باوجود وقوف نویسنده به اهمیت موضوعات صرفاً درحد اشاره به موضوعات پرداخته و از تشریح بیش‌تر مطلب پرهیز می‌کند. هم‌چنین، به سایر مباحث کمی و کیفی مرتبط با موضوع جبران خدمات اشاره‌ای نکرده است.

دلالت دوم، هم‌چنین در فصل یازدهم در بندی کوتاه تحت عنوان «مراقبت و پاداش کارکنان» به موضوع پاداش‌ها اشاره‌ای مبهم دارد که البته به‌هیچ‌روی کافی نیست.

باتوجه به اهمیت و گستردگی موضوع جبران خدمات در حوزه مدیریت منابع انسانی، ضرورت داشت که یک فصل به این مبحث اختصاص داده شود. باتوجه به آن‌چه بیان شد، می‌توان ادعا کرد که این مبحث هم مغفول مانده است و آن‌چه به‌صورت پراکنده در فصول مختلف بیان شده است از نظر سطح تحلیل‌گری درحد توصیفی است.

۵.۴ کارکرد روابط کارکنان و نگاه‌داشت نیروی انسانی

فصل‌های ششم، هشتم، و نهم شامل مباحثی است که به‌گونه‌ای با این کارکرد مدیریت منابع انسانی مرتبط هستند. دلالت‌های انتقادی این بخش عبارت‌اند از:

دلالت اول، محیط کاری باید، هم از نظر فیزیکی و هم نظر روانی، برای کارکنان ایمن باشد (DeCenzo and Robbins 2010: 314). فصل نهم با عنوان «ایمنی و بهداشت داده‌محور کارکنان» با ذکر مثال‌های مختلف به کاربرد داده‌های متنوع، به‌خصوص داده‌های از نوع ویدیویی و داده‌های حاصل از حس‌گرها برای افزایش ایمنی، پیش‌گیری از حوادث، و سلامت کارکنان می‌پردازد. بدیهی است که مطالب ارائه‌شده در این فصل به‌منظور آشنایی با این نوع داده‌ها و ابزارهای مرتبط مناسب است. از نظر مدل بلوغ تحلیل‌گری، مباحث مطرح‌شده همانند فصل‌های پیشین درحد توصیفی است و درحد روایت و نهایتاً گزارش‌دهی باقی ماندند و وارد حیطه سطح تشخیصی نمی‌شوند.

دلالت دوم، همان‌طورکه در بند قبل اشاره شد، امنیت روانی کارکنان یکی از مباحث مهم نگه‌داشت نیروی انسانی است. محرمانگی اطلاعات کارکنان با این موضوع مرتبط است. استفاده از داده‌ها و نیز نحوه این استفاده، اول با ملاحظات اخلاقی و قانونی مربوط به محرمانگی داده و در مرحله دوم، به تفسیر مناسب و اخلاقی نتایج آن‌ها مرتبط است (Oswald et al. 2020).

فصل ششم کتاب نیز، با عنوان «چالش‌های بالقوه: نگاهی به حریم خصوصی، شفافیت، و امنیت داده‌ها»، به موضوع محرمانگی داده‌ها و رعایت مسائل اخلاقی و امنیتی در استفاده از داده‌ها، به‌خصوص داده‌های حوزه منابع انسانی، که نسبت به سایر داده‌ها خصوصی‌ترند، پرداخته است. در این فصل نویسنده به‌درستی بر حساسیت و اهمیت محرمانه‌ماندن داده‌های منابع انسانی تأکید می‌کند و راه‌کارها و رهنمودهایی درجهت حفظ محرمانگی و رعایت مسائل اخلاقی مربوط ارائه می‌دهد. از نظر سطح بلوغ تحلیل‌گری، مباحث مطرح‌شده همانند مباحث قبلی درحد توصیفی است.

دلالت سوم، فصل هشتم کتاب «تعلق شغلی داده‌محور» نام‌گذاری شده است. در این فصل نویسنده به مباحث ایجاد رضایت شغلی در افراد، سنجش، بهبود وفاداری و نگه‌داشت افراد در شرکت، و بهبود وضعیت جبران خدمات و مزایای شغلی، به‌عنوان سه ضلع تعلق شغلی داده‌محور، پرداخته است و با ذکر مثال‌هایی ذیل هر عنوان و عناوین فرعی مرتبط، درصدد است تا استفاده و کاربرد داده را برای افزایش رضایت شغلی، بهبود احساسات کارکنان، بهبود وفاداری، پیش‌بینی ریزش کارکنان، و سیستم جبران خدمات نشان دهد.

اگر از این نکته که در ترجمه کتاب، اصطلاح “engagement” معادل «تعلق» در نظر گرفته شده است، بگذریم که خود جای بحث دارد، اختصاص دادن یک فصل به این مبحث خلاقانه و

نوآورانه است؛ زیرا در سال‌های اخیر، بر اثر گسترش فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی و جهانی‌شدن، تغییرات شدیدی در محیط پیرامون سازمان‌ها اتفاق افتاده است و محیط سازمان‌ها را بسیار پیچیده و نامطمئن کرده است. سازمان‌ها نیازمند چابکی‌اند تا بتوانند پاسخ مناسب و سریعی به شرایط محیطی بدهند و لذا ساختارهای کوچک مجازی گسترش یافته‌اند. در این نوع ساختارها، روابط سنتی بسیار کم‌رنگ است و افراد براساس تخصص خود در قالب تیم‌های کاری موقت با سازمان‌ها همکاری دارند. در نتیجه، مبحث پیوند کاری یا پیوند شغلی (work engagement or job engagement) اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند. این جایگاه از نظر نویسنده آن‌چنان مهم است که دو کارکرد مهم مدیریت منابع انسانی، یعنی «نگه‌داشت نیروی انسانی و جبران خدمات»، را ذیل این مبحث دانسته است. البته این دسته‌بندی، باتوجه‌به گستردگی مباحث نگه‌داشت نیروی انسانی و جبران خدمات، بسیار دور از ذهن و مبالغه‌آمیز است. تنها علتی را که می‌توان برای این دسته‌بندی حدس زد، شناخت محدود نویسنده از مباحث مدیریت منابع انسانی است. مباحث مطرح‌شده در این فصل نیز به پراکندگی دچارند و انسجام فکری و تسلط نویسنده بر موضوع را تداعی نمی‌کنند که البته باتوجه‌به سوابق تحصیلی و تجربی نویسنده چندان دور از انتظار نیست. از نظر مدل سطح بلوغ تحلیل‌گیری نیز، مطالب مطرح‌شده در حد توصیفی است و خواننده را به سطح بالاتری از تحلیل رهنمون نمی‌شود.

دلالت چهارم، باوجود مطالب ارزنده‌ای که در زمینه مباحث مطرح‌شده در بالا در این فصول ارائه شده است، مباحث مهمی هم‌چون ارتباطات کارکنان و انگیزش آنان در این فصل‌ها مغفول مانده‌اند.

۵. نقد صوری (شکلی) کتاب

کتاب از سه بخش تشکیل شده است: کلیات، معرفی پایه‌های هوشمندسازی، رسیدن به واحد منابع انسانی، و بخش مقوله منابع انسانی داده‌محور. این ترتیب منطقی است. بخش اول و دوم به تبیین ضرورت مدیریت منابع انسانی داده‌محور می‌پردازد و شامل شش فصل است. شش فصل بعدی کتاب به مدیریت منابع انسانی داده‌محور اختصاص دارد. هرچند نویسنده به وزن و اهمیت مباحث در ادبیات مدیریت منابع انسانی توجه نداشته است و فقط به برخی از مباحث مرتبط با کارکردهای عمده مدیریت منابع انسانی، آن‌هم به صورت ناقص، پراکنده، و مبهم، پرداخته است، مجموعه‌ای از مباحث را بدون توجه به مبانی نظری به صورت درهم‌ریخته و بدون بیان نحوه ارتباط در فصل‌های هفتم تا یازدهم جای داده است.

در ابتدای هر فصل، پس از ذکر عنوان فصل، بلافاصله مبحثی مقدمه‌مانند آغاز می‌شود که توضیحاتی درمورد عنوان و اهمیت آن ارائه می‌دهد و با معرفی اهم مطالبی که در آن فصل بیان می‌شود، خاتمه می‌یابد. در پایان هر فصل، بخشی ذیل عنوان «نکات کلیدی فصل» وجود دارد که به جمع‌بندی مباحث هر فصل می‌پردازد و خلاصه‌ای از مباحث مطرح‌شده در فصل را به شکل دسته‌بندی‌شده، گویا، و در قالب بندهای جداگانه می‌آورد. بند آخر نیز به معرفی مختصر محتوای فصل بعد می‌پردازد و ارتباطی میان دو فصل برقرار می‌کند. در پایان هر فصل در «پی‌نوشت‌ها» و منابع هر فصل آورده شده است. این چینش مناسب است و خواننده را در فهم مطالب، هدف هر فصل، و همچنین داشتن ایده‌ای درباره فصل بعدی بسیار یاری می‌کند.

شایان ذکر است که فصل اول کتاب حکم مقدمه و معرفی‌نامه کتاب را دارد. در این فصل با انتخاب عناوینی مناسب با فصول مختلف کتاب به صورت فشرده و به‌خوبی به محتوای مطالب فصل‌های مختلف کتاب اشاره می‌شود. همچنین، در این فصل، ذیل عنوان «راه‌نمای استفاده از کتاب»، بخش‌ها و فصل‌های کتاب معرفی می‌شود. نویسندگان در این فصل اذعان می‌کنند که مطالب کتاب در قالب سه بخش تنظیم شده است: بخش اول شامل فصل‌های اول و دوم، بخش دوم شامل فصل‌های سوم تا ششم، و بخش سوم شامل فصل‌های هفتم تا دوازدهم. نکته این‌جاست که نویسندگان از بخش اول سخن به میان نمی‌آورد و بدون اشاره و معرفی بخش اول به معرفی بخش‌های دوم و سوم می‌پردازد که بخش دوم حاوی معرفی پایه‌های هوشمندسازی و رسیدن به واحد منابع انسانی است و بخش سوم نگاهی به مقوله منابع انسانی داده‌محور در دنیای واقعی دارد. خواننده باید با استنباط خود دریابد که بخش اول شامل فصل یک و دو می‌شود که همانا کلیات کتاب است و شامل معرفی کتاب (فصل اول) و آشنایی با مبحث داده و هوشمندسازی (فصل دوم) است. البته در فهرست مطالب و متن کتاب این بخش‌بندی نیامده است.

طرح روی جلد نسخه ترجمه با نسخه انگلیسی متفاوت است. هر دو طرح از نظر رنگ و طراحی ساده و تاحدودی با محتوای کتاب مرتبط‌اند، هرچند طرح جلد اصلی از این نظر بهتر است. ترکیب و هارمونی رنگ روی جلد نسبتاً مناسب است. عنوان انگلیسی در پشت جلد قید شده است. همچنین، پشت جلد کتاب حاوی کادری است که در آن کتاب و نویسندگان به اختصار معرفی شده‌اند. این نوشتار کوتاه به‌خوبی از عهده ارائه تصویر کلی از کتاب و نویسنده

برآمده است. صحافی این اثر از کیفیت خوبی برخوردار است. قطع اثر وزیری است و متناسب با محتوای اثر است که در حالت کلی برای استفاده از این کتاب مناسب ارزیابی می‌شود. کتاب با صفحه‌عنوان آغاز می‌شود. شایسته بود به سنت چاپ کتاب در فرهنگ ایرانی-اسلامی مزین به صفحه‌نام خدا می‌شد. کتاب فهرست‌نویسی فیفا، شناس‌نامه، و صفحه‌تقدیم دارد. عنوان انگلیسی، سال چاپ، و شماره استاندارد بین‌المللی (شابک) آن قید شده است. هم‌چنین، برخی از اظهارنظرها درباره کتاب در صفحات اولیه آمده است. مترجمان از ترجمه یادداشت ناشر اصلی چشم‌پوشی کرده‌اند. فهرست مطالب به تفصیل آمده است. فهرست اشکال با آن‌که در نسخه اصلی وجود دارد، در نسخه ترجمه نیامده است. اصطلاحات کلیدی و نمایه‌ها در پایان کتاب با قید صفحه آمده است و کار یافتن اصطلاحات و مطالب مرتبط را آسان می‌کند. از نظر ترجمه، اگر از برخی معادل‌سازی‌های ناصواب بگذریم، با صرف‌نظر از مواردی که ویرایش ناکافی درک مطلب را برای خواننده سخت کرده است، می‌توان گفت که تقریباً ترجمه‌ای روان دارد، هرچند غلط‌های چاپی و ویرایشی بسیاری در آن دیده می‌شود. نوع و اندازه قلم، با توجه به محتوای کتاب، مناسب است، هرچند در انتخاب اندازه قلم برای عناوین دقت نشده است و به‌جز عنوان اول هر فصل، همه عناوین بعدی با یک قلم نوشته شده‌اند. این امر تفکیک عناوین فرعی و جزئی‌تر را از عناوین کلی‌تر و درنهایت درک مطلب را سخت می‌کند. البته در متن نسخه اصلی و انگلیسی کتاب چنین مشکلی وجود ندارد و این نقیصه صرفاً در ترجمه وجود دارد.

از نظر ویرایشی کتاب غلط‌های املائی (تایپی) و اشتباهات دستوری زیادی دارد که ویرایش آن را در چاپ‌های بعد کاملاً ضروری کرده است. در این جا برای نمونه به چند مورد اشاره می‌شود:

- **اشتباه تایپی:** اشتباه تایپی به کرات در کتاب دیده می‌شود: مثلاً «کنند»، ص ۱۰؛ «پاس خدهی»، ص ۳۱؛ «ب صورت»، ص ۸۹؛ «متغییر»، ص ۱۰۳؛ «کافرمایی»، ص ۱۵۲؛ «متقاضیان»، ص ۱۵۳؛ «بازخورد از از»، ص ۱۵۴؛ فاصله بی‌دلیل و تکرار کلمه: «عضویتدر»، ص ۱۵۶؛ «افراددر»، ص ۱۷۱؛ «ترغیبکنند»، ص ۱۷۴؛ «احساست»، ص ۱۷۶؛ «ب که»، ص ۱۹۰؛ «کهکارکنان»، ص ۱۹۱؛ «کمکنند»، ص ۲۱۳؛ «پیادهسازی»، ص ۲۳۱؛ «اتمی و زیر اتمی»، ص ۲۶۱؛ مواردی این‌چنین در کتاب زیاد و به‌وفور دیده می‌شود. جالب آن‌که در آخرین جمله کتاب، به جای «کمک کنیم»، «کمک کنی» چاپ شده است و کتاب با کلمه‌ای اشتباه و بدون نقطه پایانی به اتمام می‌رسد.

- زیرنویس: یکی از نکات مهم در ترجمه آن است که مترجم نه‌آن‌قدر مطلب را ساده فرض کند که نیازی به زیرنویس نباشد و نه‌آن‌قدر سخت بداند که زیرنویس‌های متعدد بدهد. در این کتاب، مترجمان هرچند از زیرنویس استفاده کرده‌اند، اغلب این موارد زیرنویس اسامی افراد و مکان‌هاست. شایسته و به‌جا بود که مترجمان محترم درمورد برخی از واژه‌ها، به‌منظور انتقال درست مطلب و کمک به درک بهتر خواننده، توضیح مختصری در زیرنویس در نظر می‌گرفتند. برای مثال، برای «نمره خالص کارکنان مروج»، ص ۱۵۴ و صفحات بعدی؛ «کارکنان متصل‌شده»، ص ۱۹۸؛ «کارکنان جمع‌سپاری»، ص ۱۶۶؛ «نسل هزاره»، ص ۱۸۱؛ «سلری دات کام و پی اسکیل»، ص ۱۸۲؛ «تالا» و «موک‌ها»، ص ۳۲؛ «صفحات گسترده»، ص ۷۲؛ «ظهور فناوری رایانش ابری»، ص ۱۰۳. برای هیچ‌یک از این موارد توضیحی در زیرنویس یا پی‌نوشت نیامده است. پیش‌نهاد می‌شود مترجمان محترم درمورد اصطلاحاتی از این قبیل و همین‌طور اسامی نرم‌افزارها و شرکت‌هایی که به‌وفور و کرات در متن از آن‌ها نام برده شده است، علاوه‌بر درج معادل انگلیسی، یادداشتی مختصر در زیرنویس بگنجانند و اطلاعات بیش‌تری در اختیار خواننده قرار دهند.

- نکات دستوری: درباره رعایت نکات دستوری چندین مورد قابل توجه است:

الف) استفاده از علامت‌های نامناسب جمع یا واژه‌های نامصطلح از نکته‌های منفی کتاب است. مثلاً کارفرماها (ص ۱۵۶، ۲۰۴) به‌جای کارفرمایان و با جمع مجدد کلمات جمع عربی هم‌چون «عملیات‌ها» (ص ۷) که چندان شایسته و زیبنده یک متن علمی منتشرشده از سوی انتشارات دانشگاه تهران نیست.

ب) بی‌توجهی به حروف ربط و جانداختن آن‌ها به‌وفور در کتاب دیده می‌شود و موجب اختلال در انتقال پیام می‌شود. برای نمونه:

به‌منظور مقابله با این بحران بالقوه باید به چهارچوب قابلیت‌هایی که دربردارنده فعالیت‌های کلی و جزئی موردنیاز کسب‌وکاران هست، طراحی کنید (ص ۱۰۳).

در این‌جا حرف ربط «به» ی دوم اضافه بوده و یک حرف ربط «را» بعد از «قابلیت‌ها ... موردنیاز هست»، یا درکل فعل جمله اشتباه است و باید تغییر کند. ضمن این‌که واژه «چهارچوب» اشتباه بوده و «چارچوب» صحیح است.

بلوغ تحلیل‌گری و کارکردهای مدیریت منابع انسانی ... (مژگان روشن‌نژاد) ۲۷۷

یکی از موضوع‌هایی که با عنوان تضاد یا تبعیض شناخته می‌شود، این است که به‌جای آن تعریف‌کردن استانداردهای مشخص برای رسیدن به اهداف، ارزیابی بیش‌تر به مقایسه میان دو فرد هم‌سطح و هم‌رده کاری سوق پیدا می‌کند (ص ۲۴۰).

در این جا دو نکته قابل‌تأمل است: ۱. به‌کاربردن «موضوعات» با توجه به عربی بودن کلمه «موضوع»، مصطلح‌تر از «موضوع‌ها» است، ۲. در مقام مقایسه دو فرد یا دو شیء، از حرف ربط «بین» استفاده می‌شود. حرف ربط «میان» برای تعداد بیش از دو نفر یا دو شیء به کار می‌رود.

- عدم هم‌خوانی فعل و فاعل به دفعات در کتاب دیده می‌شود. برای نمونه:

واحدهای منابع انسانی حتی پیش از دوران کنونی ... با حجم زیادی از داده‌ها روبه‌رو بوده است (ص ۱۹)؛
بسیاری از شرکت‌ها اکنون در تلاش هستند تا ... یا تصمیم‌گیری را براساس رویه کنید (ص ۵۰)؛

یک فروشگاه محلی که با رصد کردن داده‌ها در تلاش است تا رفتار خریداران در فروشگاه را تحلیل کنند (ص ۵۱).

- وجود ابهام در بیان مطلب که با ویرایش یا شکستن یک جمله طولانی به جمله‌های کوتاه برطرف می‌شود:

از سوی دیگر، مشارکت این قبیل افراد نه تنها در غنی شدن استراتژی داده تأثیرگذار است، بلکه درگیرکردن این افراد نسبت به گام‌های اولیه شکل‌گیری این استراتژی سبب می‌شود تا این افراد در تصمیم‌گیری‌های خود به داده‌های مربوط به نیروی انسانی را بیش از پیش توجه کنند (ص ۶۱).

به‌وضوح مقیاس فناوری مبتنی بر داده در حال رشد بوده که کارخانه‌های کاملاً مکانیزه شده (دست‌کم در بسیاری از کسب‌وکارها) تا حس‌گرها و سایر تکنولوژی‌هایی که به‌عنوان بخشی از برنامه ایمنی توسعه یافته‌اند، محقق‌شدن این مقیاس را نشان می‌دهند (ص ۱۸۹).

از این دست موارد به‌خصوص در فصل‌های اولیه کتاب زیاد دیده می‌شود که نیازمند ویرایش اساسی است تا فهم مطلب را آسان کند.

- **عدم رعایت نکات سجاوندی:** مثلاً «یکی از علت‌های این اتفاق ظهور ظهور فناوری جدیدی به نام اینترنت اشیا است» (ص ۲۲)؛ ویرگول بعد از اتفاق جا افتاده است.

۶. مسئله‌مندی کتاب

امروزه، باتوجه به رشد و توسعه سریع فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی و ظهور پدیده‌هایی هم‌چون اینترنت اشیا و هوش مصنوعی، و هم‌چنین دسترسی همگانی به این فناوری‌ها و ابزارهای هوشمند، مبحث داده و تحلیل‌گری آن در حوزه مدیریت و مدیریت منابع انسانی ضرورتی انکارناپذیر است؛ ضرورتی که نویسنده کتاب کاملاً بدان واقف است و در ویرایش جدید مبحث هوش مصنوعی را نیز در کتاب خود گنجانده و براساس آن کتاب را موردبازنویسی قرار داده است. مترجمان محترم هم هوشمندانه، با تیزبینی و آینده‌نگری، این ضرورت را برای سازمان‌های ایرانی به‌درستی و به‌موقع تشخیص داده و نسبت به ترجمه کتاب اقدام کرده‌اند. به‌خصوص آن‌که بند ۲۵ سیاست‌های کلی برنامه هفتم توسعه و نیز مواد ۱۰۷ تا ۱۰۹ لایحه برنامه هفتم توسعه، بر ضرورت هوشمندسازی و دولت الکترونیک تأکید داشته‌اند و انتظار می‌رود فرایند خودکارسازی فعالیت‌ها و استفاده از هوش مصنوعی و ابزارهای دیجیتال در نظام اداری با این تأکیدات و توجه شتاب بیش‌تری نیز به خود ببیند.

در حال حاضر، دست‌کم سه جریان اصلی پژوهشی در حوزه تحلیل‌گری منابع انسانی وجود دارد. جریان نخست، نشان‌دهنده دغدغه‌های احتمالی کسب‌وکارها در اتخاذ رویکرد تحلیل‌گری منابع انسانی است. این دغدغه‌ها طیفی از موضوعاتی مانند تردیدداشتن به کارایی این رویکرد، فقدان تخصص کافی در زمینه تحلیل‌گری منابع انسانی، یا احتمال شکست پروژه‌های این حوزه را شامل می‌شوند.

جریان دوم به لزوم انجام پژوهش‌های کاربردی بیش‌تر با تمرکز بر نرخ بازگشت سرمایه اشاره دارد؛ زیرا پژوهش‌ها و کاربردهای تحلیل‌گری منابع انسانی هنوز در سطح توصیف شرایط و نهایتاً کمک به بهبود کارکردهای این حوزه باقی مانده‌اند. پیوند نتایج این تحلیل‌ها با نتایج کسب‌وکار، چه در سطح پژوهش و چه در عمل، کم‌تر در کانون توجه قرار گرفته است.

جریان سوم به استفاده از فنون رایانشی در تحلیل‌گری رویکرد تخصصی‌تری دارد و شامل مسائل موردی است که از طریق تحلیل‌گری منابع انسانی پاسخ داده شده‌اند؛ نمونه آن مطالعاتی است که به کاربرد یادگیری ماشین، اینترنت اشیا، و هوش مصنوعی به‌عنوان ابزار و فنون تحلیل‌گری منابع انسانی اشاره کرده‌اند (ابراهیمی و اسماعیلی مهیاری ۱۴۰۲).

کتاب حاضر در چهارچوب جریان اول تعریف می‌گردد و نویسنده کوشیده است تا دغدغه‌های مرتبط با این رویکرد را در حوزه مدیریت منابع انسانی منعکس کند. کتاب به‌خوبی از عهده این کار برآمده و توانسته است، علاوه بر معرفی دیدگاه داده‌محور و تحلیلی، ضرورت

و اهمیت آن در دنیای کنونی و آینده را گوش‌زد کند و بینش جدید و جذابی را به مدیران، متخصصان، و علاقه‌مندان حوزه مدیریت منابع انسانی نشان دهد؛ بینشی که می‌تواند در تدوین برنامه‌ها و طراحی و اجرای اقدامات مدیریت منابع انسانی مؤثر باشد.

کتاب به مقوله‌های مرتبط با جریان دوم و سوم، که سطح عملی‌تر و کاربردی‌تر این رویکرد هستند، ورود نمی‌کند، ولی اهمیت و لزوم آن‌ها را با روایت موارد و مثال‌هایی از شرکت‌ها و نرم‌افزارها موردتوجه قرار داده است و آن‌ها را از نظر دور نمی‌دارد.

۷. نتیجه‌گیری

در این مقاله، کتاب *منابع انسانی داده‌محور*، نوشته برنارد مر با استفاده از روش دلالت‌پژوهی موردنقد و بررسی قرار گرفت. بدین منظور از مدل بلوغ تحلیل‌گری منابع انسانی (Diez et al. 2020) در چهارچوب کارکردهای مدیریت منابع انسانی استفاده شد. بدین منظور، ابتدا مدل مذکور بیان و درمورد پنج کارکرد عمده مدیریت منابع انسانی توضیح داده شد و سپس مباحث مطرح‌شده در کتاب، باتوجه به میزان ارتباط و پرداختن به هرکدام از کارکردها، به تفکیک موردبررسی قرار گرفت و براساس مدل بلوغ تحلیل‌گیری، درباره سهم هریک از مباحث در تحلیل‌گری آن کارکردها دلالت‌های انتقادی احصا گردید.

مدیریت منابع انسانی مجموعه‌ای از وظایف تخصصی را برعهده دارد که می‌توان آن‌ها را در قالب پنج دسته کارکرد عمده شامل برنامه‌ریزی و تأمین نیرو، آموزش و بهبود، ارزیابی و مدیریت عملکرد، جبران خدمات، روابط کارکنان، و نگاه‌داشت نیروی انسانی تقسیم‌بندی کرد. با رشد فناوری‌های نوین و گسترش استفاده از ابزارهایی که به اینترنت متصل می‌شوند، حجم زیادی از داده هر لحظه ساخته می‌شود. اندیشه استفاده از این داده‌ها در تصمیم‌گیری مدیران، ازجمله تصمیمات مرتبط با کارکردهای مدیریت منابع انسانی، شکل گرفته است؛ زیرا تکنولوژی اطلاعاتی به ابزار مهمی برای انجام کارکردهای مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است، موجبات مؤثرتر شدن و تحول در تمامی فعالیت‌های منابع انسانی را فراهم کرده، الگوهای ارتباطی خاص خود را در دنیای تجارت شکل داده، و ادبیات خود را ایجاد کرده است (Girsha and Nagendrababu 2019) و بدین ترتیب تحلیل‌گری منابع انسانی، با هدف کمک به بهبود تصمیمات مرتبط با کارکردهای مدیریت منابع انسانی، به‌وجود آمده است که سطوح مختلفی از تحلیل‌گری، از ساده تا پیچیده، را شامل می‌شود. کتاب حاضر یکی از اولین کتاب‌هایی است که در این حوزه ترجمه و منتشر شده است و به‌دلیل اهمیت موضوع و نوظهور بودن برای نقد

انتخاب گردید. همان‌گونه که پیش‌تر اشاره شد، ضعف عمده کتاب ابهام و پراکندگی مطالب مرتبط با کارکردهای تخصصی مدیریت منابع انسانی است که محتوای فصل‌های هفتم تا یازدهم را شامل می‌شود. ازیک‌سو، کتاب مدنظر در بیان کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی و ایجاد ارتباط میان آن‌ها و ازسوی‌دیگر در رویکرد داده‌محور کاملاً ناتوان است. لذا به برخی از مباحث جزئی و فرعی حوزه مدیریت منابع انسانی بسنده می‌کند که بسیار محدودند و استفاده از این رویکرد درمورد آن ساده‌تر است. این نقیصه، بزرگ‌ترین و بارزترین ضعف کتاب است که باعث می‌شود انتظارات خواننده از کتاب برای دستیابی به یک دیدگاه نظری منسجم درباره مدیریت منابع انسانی داده‌محور یا کسب دانش و مهارت حداقلی در انجام تحلیل‌گیری منابع انسانی برآورده نشود تا او را در انجام تحلیل عملی یاری دهد.

ازآن‌جاکه اساس تحلیل‌گیری کار بر روی داده است و فصل چهارم به این موضوع می‌پردازد، نقد دیگری نیز بر کتاب وارد است که اشاره بدان ضرورت دارد؛ فصل چهارم پس از معرفی انواع داده (داخلی، خارجی، ساختارمند، غیرساختارمند، و نیمه‌ساختارمند)، به انواع داده‌های مربوط به منابع انسانی می‌پردازد. هرچند توضیحات این فصل درخصوص شناسایی و معرفی داده کامل و مفید است و خواننده را با مبحث آشنا می‌کند، در بحث داده‌های منابع انسانی آنچه بیان می‌شود کلی بوده است و می‌توان ذیل همان تقسیم‌بندی اولیه آن را جای داد و نمی‌توان آن را تقسیم‌بندی داده‌های مختص منابع انسانی دانست؛ زیرا هیچ‌گونه ویژگی خاص منابع انسانی در این تقسیم‌بندی وجود ندارد و انتظار خواننده از شناسایی داده‌های مختص منابع انسانی برآورده نمی‌شود. براساس تقسیم‌بندی لپاک و اسنل در سال ۱۹۹۸، داده‌های منابع انسانی را می‌توان با چهار دسته از فعالیت‌های HR مرتبط دانست: ۱. فعالیت‌های کلیدی (core HR activities) شامل فعالیت‌های ارزش‌مند و منحصربه‌فرد، ۲. فعالیت‌های سنتی (traditional HR activities) شامل فعالیت‌های بسیار عمومی و مشترک در کلیه سازمان‌ها، ۳. فعالیت‌های حاشیه‌ای (peripheral HR activities) شامل فعالیت‌هایی عمومی که ارزش افزوده کمی دارند، ۴. فعالیت‌های ویژه (idiosyncratic HR activities)، فعالیت‌هایی که فقط در مواقع خاص از آن‌ها استفاده می‌شود (Lepak and Snell 1998). چنین تقسیم‌بندی‌ای از جنس و نوع داده می‌توانست مفیدتر باشد.

از نظر آموزشی می‌توان اذعان کرد که کتاب در فصول اولیه (فصل‌های اول تا پنجم) از عهده معرفی رویکرد داده‌محور و تحلیل‌گیری منابع انسانی، بیان ضرورت و اهمیت آن، و معرفی انواع داده و انواع تحلیل به‌خوبی برآمده است و توصیف همه‌جانبه و کاملی را درباره

مدیریت منابع انسانی داده‌محور و تحلیل‌گری منابع انسانی ارائه می‌دهد که می‌تواند مورد توجه و علاقه دانشجویان، متخصصان، و علاقه‌مندان این حوزه باشد.

اشتباه‌های تایپی و هم‌چنین اشتباه‌های دستوری به‌وفور در کتاب قابل مشاهده است، به‌گونه‌ای که انتقال پیام گاه ناقص، نارسا، یا به‌سختی انجام می‌گیرد. درنهایت، از آن‌جاکه استفاده از قلم متفاوت در متن یا برجسته‌کردن عناوین یا برخی موضوعات مهم می‌تواند نظر خواننده را به مطالعه و ادامه مطالب ترغیب کند (رضی ۱۳۸۸)، بی‌توجهی به انتخاب قلم‌های متفاوت در تیربندی ترجمه کتاب بر دریافت پیام از سوی خواننده تأثیر منفی می‌گذارد. از پاره‌ای محدود برگردان‌های نادرست در ترجمه اصطلاحات که بگذریم، درمجموع کتاب ترجمه‌ای سلیس و روان دارد و به اثر اصلی متعهد است و می‌تواند بینش و دیدگاه ارزنده‌ای را در اختیار خواننده قرار دهد.

۸. پیش‌نهادها

باتوجه به آنچه اشاره شد، به‌منظور بهبود کتاب از دو منظر صوری و محتوایی، پیش‌نهادهایی ارائه می‌شود. بدیهی است پیش‌نهادهای صوری به‌منظور بهبود ترجمه کتاب در چاپ‌های بعدی است و مخاطبان آن مترجمان یا ناشر محترم است و پیش‌نهادهای محتوایی متوجه کتاب اصلی است و مخاطب آن نویسنده اصلی، در صورت دسترسی، است:

الف) پیش‌نهادهای صوری:

۱. رفع اشتباه‌های تایپی و دستوری با ویرایش ادبی؛
۲. رفع نقایص و ابهامات در انتقال معنا و پیام کتاب با ویرایش علمی و ادبی دقیق‌تر؛
۳. حذف پانویس‌های تکراری؛
۴. اضافه‌کردن پی‌نوشت و یا پانوشت برای ارائه توضیح بیش‌تر و معرفی دقیق‌تر اصطلاحات و واژه‌های ناآشنا؛
۵. استفاده از قلم متفاوت برای عنوان‌بندی مناسب مطابق با کتاب اصلی به‌منظور دسته‌بندی بهتر مطالب و کمک به درک درست مفهوم.

ب) پیش‌نهادهای محتوایی:

۱. بازنگری فصل‌های هفتم تا یازدهم مربوط به مبحث مدیریت منابع انسانی داده‌محور، به‌گونه‌ای که از نظر کیفیت علمی ارتقا یابد. توصیه می‌شود نویسنده محترم از

نظرهای صاحب‌نظران و متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی برای تکمیل و بهبود کیفیت علمی این بخش بهره‌گیرد تا بین دیدگاه داده‌محور خود و کارکردهای مدیریت منابع انسانی ارتباط بهتر و دقیق‌تری ایجاد کند؛

۲. با در نظر داشتن این نکته که کتاب حاضر کتاب مشاوره‌ای است، پیش‌نهاد می‌شود نویسنده محترم سطح مشاوره خود، یعنی سطح سازمانی یا فردی، را مشخص کند و از همان زاویه دید، رهنمودهای کتاب را تدوین کند یا توصیه‌هایی به تفکیک برای هر دو سطح داشته باشد و در هر فصل به صورت مجزا به هر کدام بپردازد تا از عدم انسجام و ناهمگونی در ارائه مطالب پرهیز گردد؛

۳. باتوجه به این که کتاب درباره تحلیل‌گیری منابع انسانی است پیش‌نهاد می‌شود، نویسنده محترم، ضمن تقویت ارتباط مباحث با کارکردهای منابع انسانی، در تقویت جنبه کاربردی کتاب بکوشد، به گونه‌ای که مباحث کتاب از توصیف «چه اتفاقی افتاده؟» فراتر رود و به تشخیص «چرا این اتفاق افتاد؟» برسد و به پیش‌بینی «احتمالاً چه اتفاقی می‌افتد؟» منجر شود و بتواند به عنوان یک راهنمای عملی برای آموزش مهارت تحلیل‌گیری منابع انسانی در اختیار علاقه‌مندان قرار گیرد.

کتاب‌نامه

- ابراهیمی، الهام و مصطفی اسماعیلی مهباری (۱۴۰۲)، «سیر تحول و بنیان‌های فکری - مفهومی پژوهش‌های حوزه تحلیل‌گیری منابع انسانی»، *مطالعات منابع انسانی*، س ۱۳، ش ۳، ۱-۲۵.
- اعظمی چهاربرج، حسین (۱۳۹۱)، «درآمدی بر روش‌شناسی و انواع نقد رأی»، *فصل‌نامه نقد رأی*، س ۱، ش ۱، ۱-۱۹.
- امینی، مصطفی و دیگران (۱۳۹۹)، «بررسی الگوهای مدل کسب و کار داده‌محور»، *پژوهش‌نامه پردازش و مدیریت اطلاعات*، س ۳۶، ش ۱، ۲۴۳-۲۷۰.
- خرمشاهی، بهاء‌الدین (۱۳۸۶)، «آیین نقد کتاب»، در: *نقد و نقد کتاب*، به اهتمام مؤسسه نقد کتاب، تهران: مؤسسه نقد کتاب.
- دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۵)، «مطالعات دلالت‌پژوهی در علوم اجتماعی و انسانی: بنیان‌ها، تعاریف، اهمیت، رویکردها، و مراحل اجرا»، *روش‌شناسی علوم انسانی*، س ۲۲، پیاپی ۸۶، ۳۹-۷۱.
- دانایی‌فرد، حسن (۱۴۰۱)، *روش‌شناسی مطالعات دلالت‌پژوهی*، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- دولان، شیمون ال. و رندال اس. شولر (۱۳۸۴)، *مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی*، ترجمه محمد صائبی و محمدعلی طوسی، تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.

بلوغ تحلیل‌گری و کارکردهای مدیریت منابع انسانی ... (مژگان روشن‌نژاد) ۲۸۳

رضی، احمد (۱۳۸۸)، «شاخصه‌های ارزیابی و نقد کتاب‌های درسی دانشگاهی»، سخن سمت، س ۱۴، ش ۱، ۲۱-۳۰.

سیاست‌های کلی برنامه هفتم (۱۴۰۱/۰۶/۲۱).

سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۹۵)، *مبانی مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان*، تهران: نگاه دانش.

عباسپور، عباس (۱۳۸۴)، *مدیریت منابع انسانی پیشرفته؛ رویکردها، فرایندها و کارکردها*، تهران: سمت.

قلی‌پور، آرین (۱۳۹۹)، *مدیریت منابع انسانی؛ مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها*، تهران: سمت.

لایحه برنامه هفتم توسعه (۱۴۰۲-۱۴۰۶).

مر، برنارد (۱۴۰۰)، *منابع انسانی داده‌محور: نحوه استفاده از تحلیل‌ها و شاخص‌های کلیدی پیش‌برد عملکرد*، ترجمه علی پیران‌نژاد و وحید فرجی جبه‌دار، تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه تهران.

Arroyo, J. G. and A. Osca (2019), "Big Data Contributions to Human Resource Management: a Systematic Review", *The International Journal of Human Resource Management*: <<https://www.doi.org/10.1080/09585192.2019.1674357>>.

Dahlbom, P. et al. (2019), "Big Data and HR Analytics in the Digital Era", *Baltic Journal of Management*, vol. 15, no. 1, 120-138: <<https://www.doi.org/10.1108/BJM-11-2018-0393>>.

Dani, S. S. et al. (2006), "The Implications of Organizational Culture and Trust in the Working of Virtual Teams", *Pro Quest Science Journals*, Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, 220, B6.

DeCenzo, D. A. and S. P. Robbins (2010), *Fundamentals of Human Resource Management*, United States of America: John Wiley & Sons, Inc.

Diez, F., M. Bussin, and V. Lee (2020), *Fundamentals of HR Analytics A Manual on Becoming HR Analytical*, United King, Howard House: Emerald Publishing.

Gardner, Sharyn D. et al. (2003), "Virtual HR. The Impact of Information Technology on the Human Resource Management", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 63, 159-179.

Girisha, M. C. and K. Nagendrababu (2019), "E-Human Resource Management (E-HRM): A Growing Role in Organizations", *International Journal of Management Studies*, no. 6, 2231-2528.

Lawler, E., A. Levenson, and J. W. Boudreau (2004), "HR Metrics and Analytics: Use and Impact", *Human Resource Planning*, vol. 27, no. 4, 27-35.

Lepak, David P. and Scott A. Snell (1998), "Virtual HR: Strategic Human Resource Management in the 21 Century", *Human Resource Management Review*, vol. 8, no. 3, 215-234.

Marler, J. and J. Boudreau (2017), "An evidence-based review of HR analytics", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 28, no. 1, 3-26.

Marr, B. (2018), *Data-driven HR: How to Use Analytics and Metrics to Drive Performance*, United King and United States: Kogan Page Limited.

Martin-Rios, C., S. Pougnet, and A. M. Nogareda (2017), "Teaching HRM in Contemporary Hospitality Management: a Case Study Drawing on HR Analytics and Big Data Analysis", *Journal of Teaching in Travel & Tourism*: <<http://www.dx.doi.org/10.1080/15313220.2016.1276874>>.

- Mortensen, M., N. Doherty, and S. Robinson (2015), "Operational Research from Taylorism to Terabytes: A Research Agenda for the Analytics Age", *European Journal of Operational Research*, vol. 241, no. 3, 583-595.
- Nocker, M. and V. Sena (2019), "Big Data and Human Resources Management: The Rise of Talent Analytics", *Social Sciences*, no. 8, 273.
- Oswald, F. L. et al. (2020), "Big Data in Industrial-Organizational Psychology and Human Resource Management: Forward Progress for Organizational Research and Practice", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, no. 7, 505-533.
- Reddy, P. (2017), "HR Analytics-An Effective Evidence Based HRM Tool", *International Journal of Business and Management Invention*, vol. 6, no. 7, 23-34.
- Scholz, T. M. (2017), *Big Data in Organizations and the Role of Human Resource Management: a Complex Systems Theory-Based Conceptualization*, Frankfurt: Peter Lang, International Academic Publishers.