

منابع انسانی در صحنه

(HR at the Table)



مارک هوزلید (Mark Huselid)

مسعود بینش

www.mgt.blogfa.com

زندگی‌نامه

مارک هوزلید (Mark Huselid) استاد استراتژی منابع انسانی در مدرسه مدیریت و روابط کار (SMLR) در دانشگاه روتگرز آمریکاست. او دارای مدرک لیسانس روان‌شناسی، فوق لیسانس روان‌شناسی صنعتی و سازمانی و دکترای مدیریت منابع انسانی است. هوزلید از سال ۱۹۹۲ تاکنون در آن دانشکده به تدریس و پژوهش پرداخته است که به طور عمده زمینه‌های طراحی و اجرای سیستم‌های سنجش منابع انسانی، تجزیه و تحلیل مالی در مدیریت منابع انسانی و استراتژی‌های منابع انسانی را در بر می‌گیرد. همت او در چند سال اخیر بر روی شاخص‌های منابع انسانی، موضوعات مربوط به سنجش و استراتژی منابع انسانی در سازمانها، متمرکز بوده است.

مارک هوزلید از سال ۲۰۰۰ به مدت چهار سال سردبیر مجله معتبر مدیریت منابع انسانی بود. اکنون نیز عضو هیئت مدیره بنیاد مدیریت منابع انسانی آمریکاست. او بیش از ۵۰۰ سخنرانی حرفه‌ای در آمریکا، آسیا، اروپا و آفریقا انجام داده است و در شرکتهای بسیاری، از جمله بانک آمریکا، آی بی ام، کوکاکولا، جنرال موتورز، آچ پی و ای تی اند تی به عنوان مشاور فعالیت کرده است.

از او تاکنون سه کتاب و چند ده مقاله منتشر شده است که عموماً همراه با بزرگان منابع انسانی نظیر: دیواولریش و برایان بکر و دیک بتی به انجام رسیده است. نخستین کتاب او در زمینه ارزیابی متوازن منابع انسانی در سال ۲۰۰۱ منتشر شد. دانشگاه روتگرز که هوزلید در آن به تدریس و پژوهش مشغول است، دارای بزرگترین دانشکده جهان در زمینه تخصصی مدیریت منابع انسانی است که به ویژه بر موضوع‌های مربوط به استراتژی منابع انسانی، کارکنان، مدیریت منابع انسانی بین‌المللی و جهانی متمرکز است.

دورنمای فکری

روش ارزیابی متوازن چارچوب جدیدی برای تشریح یک استراتژی از راه مرتبط ساختن داراییهای مشهود و نامشهود در فعالیتهای ارزش آفرین فراهم می‌سازد. این روش که توسط نورتون و کاپلان عرضه شده است، باعث همسوسازی فعالیتهای کسب و کار و پایش عملکرد هدفهای راهبردی در طی زمان می‌شود. به این ترتیب ابزاری برای مدیریت به دست می‌آید که سازمان خود را کارا تر و اثربخش تر مدیریت کند و به کارکنان نیز آگاهی می‌دهد، تا کارشان را بهتر و همسو تر با هدفهای سازمان انجام دهند.

اهمیت روزافزون قابلیت‌های سازمانی و سرمایه‌های نامشهود، بسیار بیش از پیش‌بینی‌های علمی بوده است. روند سهم بازار نیز منعکس‌کننده این تغییر است. نسبت ارزش بازار شرکتها (ارزیابی سهامداران از ارزش شرکت) به ارزش دفتری آن (سرمای گذاری اولیه سهامداران) به گونه‌ای پیوسته از هم فاصله گرفته است. تنها در دهه پایانی سده پیش، این نسبت بیش از دو برابر بوده است.

این روش ارزیابی، شاخصهای مالی را کنار نمی‌گذارد، بلکه برای ارزیابی عملکرد سازمان و سنجش میزان حرکت آن در راستای برنامه‌های استراتژیک، توازن منطقی بین این شاخص و سایر شاخصهای مهم، یعنی: مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد فراهم می‌سازد و به همین جهت نیز روش ارزیابی متوازن نامیده شده است.

ارزیابی متوازن منابع انسانی نیز روشی است که براساس همان رویکرد، اما با توجه به مرکزیت و محوریت نقش منابع انسانی در عملکرد شرکت به اندازه‌گیری و سنجش تاثیر این نقش می‌پردازد. ارزیابی متوازن منابع انسانی امکان دو کار مهم را فراهم می‌آورد:

۱. منابع انسانی به عنوان یک دارایی استراتژیک مدیریت شود.
۲. سهم منابع انسانی در موفقیت مالی شرکت نشان داده شود.

اینکه منابع انسانی چگونه می‌توانند دستاوردهای خود را به فرایند اجرای استراتژیک پیوند بزنند، مستلزم تحقق مدل

هفت مرحله‌ای است. این مراحل عبارت است از:

۱. تعریف روشن استراتژی کسب و کار؛
۲. ایجاد یک مورد کسب و کار برای منابع انسانی به عنوان یک دارایی استراتژیک؛
۳. طراحی نقشه استراتژیک که در آن شاخصهای گذشته‌نگر (lag) و آینده‌گرا (Lead) مشخص می‌شود؛
۴. تعیین دستاوردهای منابع انسانی در نقشه استراتژی؛
۵. همسوسازی معماری منابع انسانی با دستاوردهای منابع انسانی؛
۶. طراحی سیستم سنجش استراتژیک یعنی ارزیابی متوازن منابع انسانی؛
۷. مدیریت اجرا از راه سنجش.

مارک هوزلید در کتاب ارزیابی متوازن منابع انسانی به همراه دیو اولریش و بریانی بکر، براساس بیش از یک دهه پژوهش دانشگاهی در بررسی رابطه بین عملکرد منابع انسانی و سازمان، به راهنمایی مدیران منابع انسانی همت گماشته‌اند. در این پژوهش، آنها به رویکرد جدیدی از مدیریت معماری منابع انسانی به عنوان یک دارایی استراتژیک و سنجش سهم آن در عملکرد شرکت، دست یافته‌اند.

دورنمای فکری

منبع مزیت رقابتی یا

مرکز هزینه

یکی از نگرانی‌های

عمده مارک هوزلید،

پاسخ به این پرسش

است که اگر از سرمایه

انسانی به عنوان یک

منبع مزیت رقابتی

یاد می‌شود، چرا در

سازمانها معمولاً منابع

انسانی به مانند یک

مرکز هزینه، مدیریت می‌شود؟ او بر این باور است که سازمانهای بسیاری این مطلب را در بوق و کرنا می‌کنند که: افراد مهمترین دارایی ما هستند و حتی ممکن است به آن نیز باور داشته باشند، اما راه و روشی ندارند که آن شعار را به عمل سازمانی تبدیل و ترجمه کنند. ارزش گذاری درست سرمایه

انسانی با درک این نکته آغاز می‌شود که سهم سرمایه انسانی را چگونه می‌توان در موفقیت سازمان سنجید. وقتی سازمانها سرمایه انسانی را توانمند سازند و توسعه دهند و انگیزه‌دار سازند، نتیجه آن به دست آوردن سود و ارزش برای سهامدار است. مدیران عادت ندارند به مفهوم سرمایه انسانی فکر کنند زیرا سیستم‌های حسابداری، سرمایه‌گذاری بر مهارت‌ها و سایر نامشهودها را دشوار ساخته است. همان‌گونه که امروزه منبع اصلی تولید در اقتصاد، از سرمایه فیزیکی به سرمایه فکری تغییر یافته، مدیران ارشد منابع انسانی نیز زیر فشار هستند تا نشان دهند که چگونه برای سازمانهای خود ارزش خلق می‌کنند. از این مهمتر، آنها با این چالش روبه‌رو هستند که هر چه بیشتر به عنوان شرکای استراتژیک در انجام کسب و کار کمک کنند.

اولویت نخست ارزش آفرینی کارکرد منابع انسانی، توسعه دیدگاه و کسب شایستگی برای حل مسائل کسب و کار است. مدیریت منابع انسانی وقتی می‌تواند تفاوتی بیافریند و به یک منبع مزیت رقابتی تبدیل شود که به آن دسته از مسائل سرمایه انسانی توجه کند که به اولویت‌های کسب و کار مربوط است و برای آنها راه‌حل‌هایی بیابد.

منظر متفاوت متولیان

منابع انسانی

به نظر می‌رسد

موثرترین عملی که

مدیران منابع انسانی

برای اطمینان از

مشارکت استراتژیک

خود می‌توانند انجام

دهند، آن است که یک سیستم اندازه‌گیری

ایجاد کنند تا تاثیر منابع انسانی را بر

عملکرد شرکت نشان دهند. طراحی

چنین سیستم اندازه‌گیری مستلزم آن است

که مدیران منابع انسانی از منظری کاملاً

متفاوت به موضوع بنگرند. این منظرها

می‌توانند چنین باشند:

یکی از دغدغه‌های هوزلید این است که: اگر از سرمایه انسانی به عنوان یک منبع مزیت رقابتی یاد می‌شود، چرا در بسیاری از سازمانها، منابع انسانی، به مانند یک مرکز هزینه، مدیریت می‌شود؟

منظر جبران خدمت: شرکت از روشهایی مانند کمک‌های غیرنقدی، پرداختهای تشویقی و تفاوت منطقی پرداختها در جهت تشویق عملکردهای خوب استفاده می‌کند. این نخستین گام به سمت توجه به افراد به عنوان یک منبع مزیت رقابتی است، اما این موضوع کاملاً از منابع انسانی، به عنوان یک دارایی استراتژیک، بهره‌برداری نمی‌کند.

منظر همسویی: مدیران ارشد، کارکنان را یک دارایی استراتژیک می‌بینند اما در بهسازی قابلیت‌های انسانی سرمایه‌گذاری نمی‌کنند؛ بنابراین سیستم منابع انسانی نمی‌تواند نظر مدیریت را تأمین کند.

منظر عملکرد برتر: مدیران منابع انسانی و سایر مدیران اجرایی، به منابع انسانی به عنوان سیستمی می‌نگرند که

در سیستم بزرگتر اجرای استراتژی شرکت، در هم تنیده و جای گرفته است. شرکت، ارتباط بین این دو سیستم و عملکرد شرکت را مدیریت می‌کند و اندازه می‌گیرد.

منظر پرسنلی: این نوع رویکرد در سازمانها در زمینه سیستم‌های منابع انسانی مبتنی بر استفاده از شیوه‌های کاملاً سنتی است و در آنها هیچ نشانه‌ای از کوشش در زمینه به کارگیری منابع انسانی به عنوان سرمایه استراتژیک دیده نمی‌شود.

این منظرها و رویکردها در زمینه سازگاری معماری منابع انسانی، یعنی کارکرد و سیستم منابع انسانی، در عملکرد شرکتها تفاوتی پدید می‌آورند. یافته‌ها به روشنی نشان می‌دهند که ارزش بازار شرکتی که استراتژی عملکرد برتر را پی می‌گیرد ۶۵ درصد بیش از شرکتی است که از استراتژی پرسنلی یا همسویی استفاده می‌کنند، در حالی که ارزش دفتری آنها یکسان است. ارزش بازار شرکتی که تنها استراتژی جبران خدمت را به کار می‌گیرند ۳۹ درصد بیشتر از شرکتی است که از استراتژی پرسنلی استفاده می‌کنند.

مارک هوزلید بر این باور است که سرمایه انسانی یک سازمان ناشی از معماری منابع انسانی است که به صورت استراتژیک مدیریت و با استراتژی همسو می‌شود. اگر منابع انسانی باید به عنوان یک دارایی استراتژیک مدیریت شوند، سازمانها باید بتوانند سهم استراتژیک آن را بسنجند.

همسویی منابع انسانی
برای آنکه منابع انسانی یک دارایی استراتژیک قابل اعتماد محسوب شود، معماری منابع انسانی باید با الزامات فرایند اجرای استراتژی شرکت همسو شده باشد. سیستم سنجش عملکرد منابع انسانی روشی است که می‌تواند این دارایی استراتژیک را مدیریت کرده، سهم آن را در موفقیت کلی شرکت

ارزیابی کند. این سیستم سنجش عملکرد نیازمند توجه به همسویی در دو زمینه است:

۱. تغییر تمرکز از شاخصهای سنجش عملیاتی سنتی به شاخصهای سنجش استراتژیک؛

۲. توسعه شاخصهای سنجش همسویی به عنوان شاخصهای آینده‌گرا، در ارزیابی متوازن منابع انسانی.

شایسته است پیش از ادامه بحث، حساسیت تعیین شاخصها را از منظر مارک هوزلید بررسی کنیم. او بر این باور است که: مدیران منابع انسانی بهتر است شاخصهای اصلی کارایی خود را به دو دسته تقسیم کنند: اصلی و استراتژیک. شاخصهای اصلی کارایی، هزینه‌های مهم انسانی را ارائه می‌دهد که هیچ سهم مستقیمی در اجرای استراتژیک شرکت ندارد. شاخصهای استراتژیک کارایی، کارایی فعالیت‌ها و فرایندهای منابع انسانی را که برای ایجاد دستاوردهای منابع انسانی طراحی شده اند ارزیابی می‌کند. تفکیک این دو، کمک می‌کند که منفعت خالص

دستاوردهای استراتژیک ارزیابی شود و تصمیم‌های مربوط به تخصیص منابع جهت یابد. بنابراین باید دقت کرد که شاخصها، پاسخ پرسشها هستند؛ نه تمام مطلب. اگر سازمان می‌خواهد کاهش هزینه دهد و منابع انسانی زیر فشار است که عملکردش را طبق کارایی و نه به صورت استراتژیک تنظیم کند، ممکن است تمرکز بر هزینه‌های سرمایه انسانی انجام شود، مانند: هزینه سالانه آموزش یا هزینه سرانه کارکنان یا حجم بودجه سالانه تحقیق و توسعه. اما اگر در مورد چگونگی مدیریت استراتژیک نامشودها پرسش کنیم، می‌توانیم عملکرد شرکت را بهتر بسنجیم. در این حالت تمرکز بر نتایج بهره‌ور سرمایه انسانی خواهد بود. باید ارزش سرمایه انسانی را در سازمان براساس عملکرد آن سنجید، پس باید به تلاشهای بهره‌ور نیروی کار توجه کرد.

منظور از عملکرد کارکنان نیز اجرای موثر استراتژی سازمان است. مدیریت سرمایه انسانی در این گونه تفکر، یعنی مدیریت رفتارهای عملکردی. برای مثال به جای شاخص حجم بودجه سالانه تحقیق و توسعه، ارزش عملکرد تحقیق و توسعه در تغییر سالانه سهم درآمدی در ایده‌های محصول جدید سنجیده می‌شود. بعد از درک جایگاه تعیین شاخصهای استراتژیک باید گفت شرط نخست گام نهادن در تبدیل معماری منابع انسانی به یک دارایی استراتژیک، همسویی میان اجرای استراتژی و سیستم منابع انسانی است. به منظور دستیابی به این همسویی، سازمان باید به اجرای استراتژی تاکید کند و آن را به عنوان یک منبع مزیت رقابتی به رسمیت بشناسد. لازمه استراتژی محور بودن سازمان آن است که شرکت، اجرای استراتژی را به عنوان یک فرایند متوازن خلق ارزش بفهمد، نه اینکه به سادگی آن را فقط کوششی در زمینه کنترل مالی بداند. این همسویی بیرونی منابع انسانی است. بعد همسویی درونی معماری منابع انسانی، تاکید بر توسعه منابع انسانی به عنوان یک دارایی استراتژیک است. این همسویی میان نقش استراتژیک است که کارکرد منابع انسانی می‌تواند ایفا کند و سطح و ترکیب شایستگی‌هایی در دسترس

به نظر هوزلید، ارزیابی متوازن منابع انسانی، شفاف‌بخش کارکرد ضعیف منابع انسانی نیست، بلکه ابزاری است که سازمان را به معماری درست منابع انسانی وامی‌دارد.

منابع انسانی است که متولیان منابع انسانی و مدیران صف، از آن برخوردارند. همسویی، نیازمند آن است که منابع انسانی و مدیران صف دارای دیدگاه مشترکی درباره نقش منابع انسانی باشند. کلید همسویی در اینجا، آموزش کارکنان در کل سازمان است. مدیر ارشد منابع انسانی باید بر کارکنان تمرکز استراتژیک داشته باشد. او باید کمک کند که کارکنان در سازمان بدانند کارشان چیست و چگونه می توانند سهمی در موفقیت شرکت ایفا کنند؟ این کار به تنهایی شدنی نیست، باید مدیران صف را در انجام این کار شرکت داد. لازمه این کار آن است که هدفهای استراتژیک به صورت شفاف بیان شده، مشخص شود که کارکنان چگونه می توانند در دستیابی به آن ارزش آفرینی کنند؟

اصول سنجش عملکرد سرمایه انسانی

شش اصل کلیدی در سنجش عملکرد سرمایه انسانی و درک تاثیر آن بر اجرای استراتژی شرکت، عبارت است از:

۱. تمرکز بر تاثیر استراتژیک سرمایه انسانی: اهمیت این

اصل آن است که وقتی سرمایه انسانی ارزش دارد که بتواند بر نتایج کسب و کار اثر مثبت بگذارد.

۲. دوری کردن از کیمیاگری منابع انسانی! یک سازمان به راحتی نمی تواند شاخصهای مختلف را گردآورد و فکر کند که ناگهان می تواند ارزشهای نهان را آشکار سازد، درحالی که به کارکنان خود با یک دیدگاه سنتی به عنوان هزینه ای که باید کاهش

داده شود، نگاه می کند و واحدهای منابع انسانی نیز بر کارهای اداری و توجه به بازدهی و کارایی متمرکز هستند. مدیریت سرمایه انسانی به عنوان یک دارایی استراتژیک سه مرحله دارد: داشتن دیدگاه درست، سیستم درست و سیستم مناسب سنجش عملکرد. در وهله اول متولیان منابع

انسانی و مدیران صف باید نگاه جدیدی به مدیریت سرمایه انسانی داشته باشند. هر دو گروه نیز باید مسئولیت مشترک توسعه سیستم منابع انسانی را بپذیرند: (جذب، استخدام، تشویق، توسعه و...).

۳. نیاز به سنجش سطح و روابط سرمایه انسانی: تاثیر سرمایه انسانی بر مسائل مالی سازمان مستقیم نیست. سرمایه انسانی بر محرکهای استراتژی اثر می گذارد و آنها بر عملکرد و میزان موفقیت شرکت.

۴. شروع نکردن با شاخصها: به محض آنکه با مدیران صحبت می شود، می پرسند: فهرستی از شاخصهایی که من بتوانم استفاده کنم، در اختیارم قرار دهید. باید گفت تاکنون هیچ فهرست مفیدی از شاخص بهترینها یافت نشده است.

۵. اندیشیدن به معماری سرمایه انسانی: این معماری، سیستم و کارکرد منابع انسانی و رفتار عملکرد کارکنان را دربرمی گیرد.

۶. توجه به محدودیت های بهینه کاوی: در سنجش عملکرد استراتژیک سازمان، نگاه به الگوهای بیرونی درست نیست زیرا سازمان، استراتژی و سیستم اجرایی ویژه خود را دارد.

هشدار

مارک هوزلید ارزش آفرینی از راه اجرای استراتژی را جعبه سیاه تئوری مدیریت استراتژیک منابع انسانی می داند. او بر این باور است که ارزیابی متوازن منابع انسانی اکسیر نیست. ارزیابی متوازن منابع انسانی، کارکرد ضعیف منابع انسانی را شفا نخواهد بخشید، با این وجود ابزاری به

دست می دهد که سازمان را به جمع آوری داده های دقیق، قابل پیش بینی و منظم شده برای توجه به معماری منابع انسانی رهنمون می شود و به سازمان در افزایش ارزش برای کارکنان، مشتریان و سرمایه گذاران کمک خواهد کرد. به طراحی و ساخت ارزیابی متوازن منابع انسانی نیز

نباید به عنوان یک واقعه تک بار یا حتی سالانه نگاه کرد.

برای مدیریت از راه سنجش، رهبران منابع انسانی باید در محرکهای عملکرد، به تغییر، عادت داشته باشند. اگر این محرکها تغییر کنند یا دستاوردهای اصلی منابع انسانی که پشتیبان آنها هستند تغییر کنند، ارزیابی متوازن نیز باید به تناسب و همراه با آنها تغییر کند.

سیستم های سنجش - چه برای شرکت به عنوان یک کلیت و چه برای کارکرد منابع انسانی - زمانی می توانند ارزش خلق کنند که کاملاً با استراتژی رقابتی ویژه شرکت و هدفهای عملیاتی همسان و همسو باشند.

بدین جهت است که هوزلید سازمانها را به احتیاط در بهینه کاوی از سیستم سنجش دیگر سازمانها فرامی خواند و هشدار می دهد که ممکن است در مورد سیستم های سنجش، بهینه کاوی از بهترینها قابل انتقال به شرکت نباشد. اینجا جایی است که شرکتهای، ارزش رقابتی خود را وارونه جلوه می دهند! نهایت اینکه ممکن است بهینه کاوی در این زمینه شما را در کوران مسائل سازمانی قرار دهد اما هیچگاه باعث فراهم آمدن سرمایه انسانی برای خلق مزیت رقابتی پایدار نخواهد شد. □

کتابها

1. Mark Huselid, et. al, "HR Scorecard", Harvard Business School, 2001.

این کتاب توسط آقایان: افشین دبیری، رضا قرایی پور و مسعود بینش به فارسی برگردانده شده و در مرحله چاپ قرار دارد و به زودی در اختیار همگان قرار می گیرد.

2. Mark Huselid, et.al, "The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy", HBS, 2005.

3. Mark Huselid, et.al, "The Differentiated Workforce", HBS, 2007.

منابع

1. Mark Huselid, et.al. "HR Scorecard", HBS, 2001.

2. Mark Huselid, et.al. "HR as a Source Of Shareholder Value", HRM Journal, Vo.31, 1997.

3. Mark Huselid, et.al. "Six Key Principles For Measuring Human Capital Performance in Your Organization", 2002.

4. www.markhuselid.com

سی دی جدید تدبیر منتشر شد

تدبیر

قابل توجه علاقه‌مندان مباحث مدیریتی

ماهنامه تدبیر به منظور دسترسی سریع مدیران، پژوهشگران، دانشجویان، کارشناسان و استادان دانشگاهها به مقالات و مطالب شماره‌های گذشته، کلیه مطالب خود از سال اول انتشار تا پایان سال ۸۶ (جمعاً ۱۸ سال) را در قالب سه حلقه سی دی به شرح زیر به علاقه‌مندان عرضه می‌نماید:

- ۱- دو حلقه سی دی حاوی ۱۴ سال انتشار مجله (از ابتدا تا پایان سال ۸۲) به مبلغ ۴,۰۰۰ تومان
- ۲- یک حلقه سی دی حاوی ۴ سال انتشار مجله (از سال ۸۳ تا سال ۸۶) با قابلیت‌های جدید به مبلغ ۳,۰۰۰ تومان

توجه:

فهرستگان موضوعی طبقه‌بندی شده ۱۸ سال مجله تدبیر از ابتدای انتشار تا پایان سال ۸۶ برای بازیابی سریع مطالب در هر سی دی قرار داشته و برای همگان قابل دسترسی است.

نحوه عرضه:

- ۱- متقاضیان برای تهیه و خرید سی دی‌های سه گانه تدبیر می‌توانند مستقیماً به بخش اشتراک مجله و یا غرفه فروش کتاب سازمان مدیریت صنعتی مراجعه کنند.
- ۲- علاقه‌مندان به دریافت سی دی‌های سه گانه و یا هر یک از سی دی‌ها از طریق پست، علاوه بر مبلغ سی دی‌ها باید مبلغ ۱۵۰۰ تومان بابت هزینه پست به حساب مجله واریز کرده و فیش واریزی را همراه نشانی کامل خود به واحد بخش اشتراک مجله ارسال نمایند.

نشانی:

تهران- خیابان ولی‌عصر- بالاتر از پارک ملت- نیش جام جم- سازمان مدیریت صنعتی
دفتر مجله تدبیر

مرکز تلفن: ۲۲۰۴۳۰۰۵

تلفاکس: ۲۲۰۴۲۰۱۵