

راهنمای نوین سرمایه انسانی

ارتقای مستمر ارزش مهم‌ترین سرمایه

نویسنده: برادلی دبلیو. هال

مترجم: سعید صفری



شرکت مهندسی نیروی نفت و گاز سپانیر

تهران، ۱۳۹۱

سرشناسه: حال، برادلی دبلیو

Hall, Bradley W

عنوان و نام پدیدآور: راهبرد نوین سرمایه انسانی / ارتقای مستمر ارزش مهم‌ترین سرمایه / نویسنده بریدلی دبلیو هال؛ مترجم سعید صفری.

مشخصات نشر: تهران: شرکت مهندسی نیروی نفت و گاز سپانیر، ۱۳۹۱.

مشخصات ظاهری: ۳۲۶ ص.

شابک: ۸-۳۵-۶۲۲-۶۰۰-۹۷۸

وضعیت فهرست‌نویسی: فیا

یادداشت: عنوان اصلی: The new human capital strategy: improving the volume of your most important investment, year. After year

موضوع: نیروی انسانی - مدیریت؛ اجرای کار - ارزشیابی؛ کارمندان - مدیریت - ارزشیابی؛ سازماندهی - کارآمد - ارزشیابی؛

شرکت‌ها - ارزشگذاری

شناسه افزوده: صفری، سعید، ۱۳۶۴، مترجم

شناسه افزوده: شرکت مهندسی نفت و گاز سپانیر.

رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۰ ۴/۷/۱۰۴ HDZ

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۳۰۱

شماره کتاب‌شناسی ملی: ۲۶۹۲۹۳



شرکت مهندسی نیروی نفت و گاز سپانیر

تهران، خیابان دکتر باهنر، نبش راد جنوبی، پلاک ۲۱۶، ساختمان سپانیر

تلفن: (۱۰ خط) ۲۲۸۳۳۹۶۰ شماره: ۲۲۸۳۳۹۷۰

کدپستی: ۱۹۳۶۷۴۳۴۶۱ صندوق پستی: ۶۵۸-۱۹۵۷۵

website: www.sepanirpub.com

E-mail: info@sepanirpub.com

راهبرد نوین سرمایه انسانی

نویسنده: برادلی دبلیو. هال

مترجم: سعید صفری

طراح جلد: علیرضا شیبانی

صفحه‌آرا: علی‌اکبر حکم‌آبادی

نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۱

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

لیترگرافی، چاپ و صحافی: سازمان چاپ و انتشارات اوقاف

حق چاپ محفوظ است.

فهرست

.....	۹	سخن ناشر
.....	۱۱	پیشگفتار
.....	۱۵	مقدمه: رویکردی نظام‌مند به پرورش سرمایه‌ی انسانی
.....	۱۸	زمان تولد رویکرد نوین فرا رسیده است
.....	۲۱	رویکرد امروزی به مدیریت سرمایه‌ی انسانی
.....	۲۵	تغییر مسیر به سمت رویکردی جدید
.....	۲۹	هدف از تألیف کتاب
.....	۳۳	بخش اولیه: تهیه‌ی طرح کلی
.....	۳۵	فصل اول: منبعی جدید برای دستیابی به مزیت رقابتی
.....	۳۶	حفظ مزیت رقابتی
.....	۳۹	رقابت بر سر سرمایه‌ی انسانی و ارزش آن
.....	۴۲	ضرورت ایجاد الگویی جدید
.....	۴۴	مدیریت سرمایه‌ی انسانی
.....	۵۵	اجرای راهبرد سرمایه‌ی انسانی
.....	۶۱	پیامدهای استفاده از الگوی اچ.سی.ام
.....	۶۲	نتیجه‌گیری

۶۵.....	فصل دوم: راهبرد نوین سرمایه‌ی انسانی
۶۶.....	وضعیت فعلی راهبردهای منابع انسانی
۷۱.....	تدوین طرح کلی برای سرمایه‌ی انسانی
۷۶.....	تئوری سرمایه‌ی انسانی
۷۸.....	چشم‌انداز سرمایه‌ی انسانی
۸۰.....	تعیین چشم‌انداز سرمایه‌ی انسانی
۸۲.....	مؤلفه‌های راهبردی سرمایه‌ی انسانی
۸۷.....	طرح‌هایی که نتایج کسب و کار را به بار می‌آورند
۹۱.....	تعیین طرح کلی بهینه برای سازمانتان
۹۶.....	نتیجه‌گیری
۹۹.....	فصل سوم: فراهم‌سازی توانایی‌های لازم جهت اجرای طرح کلی
۱۰۱.....	نقش منابع انسانی امروزی
۱۰۶.....	شکاف عملکردی حال حاضر
۱۲۲.....	هم‌راستا کردن منابع انسانی در جهت دستیابی به نتایج کسب و کار
۱۲۶.....	اصلاح سیستم‌های منابع انسانی
۱۳۲.....	تمرکز ارزش‌ها را از داخل سازمان به خارج آن تغییر دهیم
۱۳۹.....	استفاده از مهارت‌های منابع انسانی برای فراهم‌سازی رهبری تغییر
۱۴۶.....	نتیجه‌گیری
۱۴۹.....	بخش دوم: تدوین سیستم
۱۵۱.....	فصل چهارم: تیم اجرایی اثربخش
۱۵۳.....	چرا تیم اجرایی مهم است؟
۱۵۴.....	تشکیل تیم اجرایی
۱۵۵.....	طراحی تیم اجرایی
۱۷۰.....	نقشه‌ای برای بهبود عملکرد تیم اجرایی
۱۸۱.....	نتیجه‌گیری

فصل پنجم: رهبران نتیجه‌آفرین.....	۱۸۳
توسعه‌ی رهبری و وضعیت فعلی آن.....	۱۸۵
نقشه‌ای برای رسیدن به تعالی در رهبری.....	۱۹۴
نتیجه‌گیری.....	۲۱۷
فصل ششم: برتری در پست کلیدی.....	۲۱۹
عملکرد پست‌های کلیدی و وضعیت کنونی آنها.....	۲۲۱
نقشه‌ای برای کسب برتری در پست کلیدی.....	۲۳۵
نتیجه‌گیری.....	۲۵۶
فصل هفتم: ارتقای عملکرد کارکنان (نروی کار).....	۲۵۹
ارتقای عملکرد کارکنان و وضعیت فعلی آنها.....	۲۶۳
نقشه‌ای برای ایجاد سازمانی با عملکرد عالی.....	۲۷۵
نتیجه‌گیری.....	۲۹۶
فصل هشتم: جمع‌بندی مطالب.....	۳۰۱
گام اول: کسب توانایی برای ایجاد تغییر.....	۳۰۲
گام دوم: تعریف موفقیت.....	۳۱۰
گام سوم: منسجم ساختن فرآیند ارتقا.....	۳۱۴
نتیجه‌گیری.....	۳۲۱
سخن پایانی.....	۳۲۳
منابع.....	۳۲۵

سخن ناشر

مدیریت سرمایه‌ی انسانی به سیستمی گفته می‌شود که برای مدیریت، ارزیابی و پاداش‌دهی سرمایه‌ی انسانی به کار می‌رود. از آنجا که الگوی اچ.آر (منابع انسانی) تا به حال نتوانسته در حد انتظارات شرکت‌ها ظاهر شود، سرمایه‌ی انسانی بیش از پیش در کانون توجه قرار گرفته است. اچ.آر تا به حال برنامه‌ها و فرآیندهایی را تولید کرده است که نیاز شرکت‌ها را به خوبی مرتفع نساخته‌اند. این فرآیندها نامنجم، نامنضبط و مدیریت‌نشده عمل کرده‌اند، در حالی که ارتقای سرمایه‌ی انسانی نیازمند بهره‌گیری از سیستمی نظام‌مند است که بتواند ارزش‌مندترین سرمایه‌ی سازمان‌ها را مدیریت و ارزیابی کند.

تا به حال ارزشمندترین سرمایه‌ی شرکت‌ها با کم‌ترین کارکرد (منابع انسانی) مدیریت شده‌اند و این باعث تأسف است که به جای ساخت یک سیستم، درگیر مؤلفه‌های پراکنده‌ی آن بوده‌ایم. هر سیستم متشکل از مؤلفه‌هایی است که با انسجام و یکپارچگی برای دستیابی به هدفی مشترک تلاش می‌کنند. در سازمان‌ها، تا به حال وظیفه‌ی ارتقای سرمایه‌ی انسانی به منابع انسانی واگذار شده و انتظار نتایج خوبی هم می‌رفته است. منابع انسانی این وظیفه را به مدیران صف ارجاع داده و آنها هم در انجام این مسئولیت موفق عمل نکرده‌اند.

مدیر منابع انسانی را نباید نوعی مشاور در این امر دانست، بلکه باید در نقش رهبر، با همکاری سایر افراد مسئول، در ارتقای سال به سال این سرمایه‌ی ارزشمند سهیم شود تا از طریق کارکنان نتایج دلخواه را کسب کنیم. چنین مدیریت صحیحی با مسئولیت‌پذیری مشترک امکان‌پذیر و با استفاده از تحلیل داده‌ها تقویت می‌شود. برای

دستیابی به مزیت رقابتی مستمر، روش‌های قدیمی از جمله کاهش قیمت‌ها، تبلیغ تجاری و نوآوری دیگر پاسخگوی نیاز سازمان‌ها نخواهند بود، زیرا برترین شرکت‌های دنیا امروزه به جای این روش‌ها بر سرمایه‌ی انسانی خود تمرکز کرده‌اند تا بر رقبا پیشی گیرند. امروزه پیشرفت تکنولوژی و دیگر علوم باعث شده که روش‌های قدیمی برای ایجاد مزیت رقابتی مستمر و پرورش سرمایه‌های انسانی، پاسخگو نباشند. مدیریت سرمایه‌ی انسانی (ا.ج.سی.ام) از چهار مؤلفه‌ی راهبردی تشکیل شده است که تحقق چشم‌انداز ما را امکان‌پذیر می‌سازند. تیم اجرایی اثربخش، رهبران نتیجه‌آفرین، برتری و شایستگی در پست‌های کلیدی و کارکنان چهار مؤلفه‌ی راهبردی در این سیستم هستند. برای مدیریت و ارزیابی هر یک از این مؤلفه‌ها نیازمند معیارهایی روشن هستیم تا بتوانیم آنها را ارزیابی کنیم. اگر سازمانی در هر یک از چهار مؤلفه‌ی راهبردی به تعالی برسد، در واقع به مزیت رقابتی نایل خواهد شد.

برای اجرای راهبرد سرمایه‌ی انسانی باید راهبرد را از بالا به پایین سازمان سرازیر سازیم تا همه‌ی افراد با آن هم‌راستا شوند. سازمان‌ها باید برای انجام چنین کاری، ساختار فعلی سازمان منابع انسانی را بشکنند و سازمانی جدید بنا کنند. این سازمان جدید را سازمان سرمایه‌ی انسانی می‌نامیم. در این سازمان، متخصصانی فعالیت می‌کنند که تمام وقت خود را صرف ارتقای کارکنان شرکت می‌کنند. اصل مهم در این نوع مدیریت، حرکت از بالا به پایین است، یعنی ابتدا راهبرد را مشخص و بعد تمام فعالیت‌ها و افراد را در جهت اجرای آن هم‌راستا می‌کنیم.

امید است کتاب حاضر بتواند مدیران، صاحب‌نظران و دیگر افراد را برای ساخت این سیستم جدید راهنمایی کند و نقشه‌ی راهی در اختیار آنها قرار دهد.

مهندس غلامحسین خواجه‌علی

مدیرعامل

پیشگفتار

آیا تا به حال برایتان اتفاق افتاده است که پس از خواندن مطلبی با خود بگویید: «آره، چرا این فکر به ذهن خودم نرسید؟» تا آنجا که تجربه‌ام یاری می‌دهد، این ویژگی اصلی تمام کتاب‌های شاهکار است. نویسندگی این‌گونه کتاب‌ها، مشکلی را از دیدگاهی تازه و متفاوت بررسی می‌کند که سال‌ها ما را آزار می‌داده است. او با بر ملا کردن خطاهایی که تا به حال در حل این مسئله مرتکب شده‌ایم، راه‌حل آن را آشکار می‌سازد.

هنگامی که پیش‌نویس اولیه‌ی کتاب برده‌ام را خواندم نیز همین احساس را داشتم. برد به برخی از تناقضاتی اشاره می‌کند که بیشتر ما در نحوه‌ی مدیریت کارکنانمان داشته‌ایم. بلافاصله پس از خاطر نشان کردن آنها این تناقضات بی‌معنا می‌نمایند، یعنی پر از نکات ضد و نقیض می‌شوند. نمونه‌ای از آن، همان کلیشه‌ای است که کارکنان را مهم‌ترین دارایی هر سازمانی می‌داند. با وجود چنین ادعایی، شاهدیم که در پرورش و توسعه‌ی این دارایی بسیار حیاتی‌های فرآیندهایی که در بیشتر سازمان‌ها استفاده می‌شوند به هیچ وجه فرآیند نیستند، بلکه برنامه‌هایی‌اند که ما تصویری پراکنده، فرصت‌طلبانه و واکنشی از آنها داریم. بدتر از آن اینکه بیشتر این سازمان‌ها هیچ روشی تعیین نکرده‌اند تا نتایج تلاش‌هایشان در زمینه‌ی پرورش کارکنان را ارزیابی کنند. ما تنها فعالیت‌ها و هزینه‌ها را به عنوان درون‌داده‌هایمان در جهت رسیدن به این نتایج می‌سنجیم، در حالی که توجهی به ارزیابی اثربخشی یا نتایج فعالیت‌ها نداریم؛ البته از بسیاری جهات قادر به چنین ارزیابی‌ای نیستیم.

نمونه‌ای دیگر از این تناقض، تأکیدی است که بر شواهد و مدارک صاحب‌نظرانی مثل فردریچ هرتربرگ داریم. این شواهد نشان می‌دهند که مهم‌ترین عوامل انگیزه‌ساز

مدیران عبارتند از: ایجاد فرصتهایی مثل رشد، دستاورد، یادگیری، تأثیرگذاری بر دستیابی به هدف و شناخته شدن به عنوان بازیگری مهم در یک تیم. این عوامل تمایلی درونی در ما ایجاد می‌کنند تا برای سازمانی فعالیت و فداکاری کنیم که فرصت‌ها را برایمان فراهم ساخته است. این محققان ثابت کرده‌اند که پاداش‌دهی مالی در بهترین حالت خود عاملی روانی است. اگر چه نباید پاداش‌دهی را خراب کنیم، زیرا نابرابری در پاداش‌دهی باعث رنجش کارکنان می‌شود، اما مشوق‌های مالی نمی‌توانند تمایلی درونی برای فداکاری در ما ایجاد کنند تا در جهت موفقیت سازمان گام برداریم. حال که چنین شواهدی داریم، آیا دیدن این همه مدیران اجرایی که دغدغه‌ی طراحی برنامه‌های تشویقی مطمئن را در سر دارند، متناقض به نظر نمی‌رسد؟ گویی امید دارند که با گنجاندن عوامل مشوق در ضابطه‌ی پاداش‌دهی و وارد کردن تلنگرها، دیگر به مدیریت افراد تشویق‌شده نیازی نداشته باشند. بسیاری از مدیران حتی خواستار حذف عواملی اند که در ضوابط پاداش‌دهی، جوهره‌ی مدیریت محسوب می‌شوند، مثلاً فراهم کردن فرصتهایی برای کارکنان تا در انجام مسئولیت‌های مهم و چالش‌انگیز به موفقیت برسند.

سومین نمونه‌ی بارز چنین تناقضی، کوتاه‌بینی بسیاری از مدیران اجرایی در زمینه‌ی پرداخت است که همواره از آن شاکی هستیم؛ یعنی در سرمایه‌گذاری‌هایی که در تولید محصولات پرورشی جدید و کسب و کار انجام می‌دهند، ادعا می‌کنیم که اگر مدیران اجرایی چشم‌انداز بلندتری داشته باشند، شرکت‌ها به قدرت بیشتری خواهند رسید. در این مورد، تقصیر را به گردن بازارهای مالی می‌اندازیم که در پایان هر فصل تقاضای کوتاه کردن چشم‌انداز مدیریتی را دارند. بعد تکانی به خودمان می‌دهیم و برای مستعدترین رهبران آینده شرکتان، دوره‌ی خدمتی برنامه‌ریزی می‌کنیم تا هر دو سال از یک مسئولیت به سوی مسئولیت بعدی حرکت کنند. از بسیاری جهات نباید تحلیلگران وال استریت را مقصر این ناتوانی در سرمایه‌گذاری درازمدت بدانیم؛ بلکه دلیل آن ریشه در فرآیندهای توسعه‌ی مدیریت دارد. در این فرآیندهای غلط، اگر مدیران ما منابع را صرف ابتکاراتی کنند که در طول دو سال سرپرستی یک پست خاص، بازدهی مطلوبی نداشته باشند، خدمتشان را به باد انتقاد می‌گیریم. در واقع خواهان یک فضیلتیم،

اما در عمل آن را رد می‌کنیم. بسیاری از مدیران سازمان‌های تولیدی، مایل نیستند که با نزدیک شدن به پایان دوره‌ی تولید، میزان کالاهای برگشتی‌شان به پنج درصد برسد. آنها شبانه‌روز تلاش می‌کنند و تعداد زیادی از مهندسان و مریبان کمر بند مشکلی و تمام‌عیار را به خدمت می‌گیرند و هر کاری که از دستشان ساخته است، انجام می‌دهند تا فرآیندهایشان بتوانند هر دفعه محصولات را تمام و کمال برایشان تولید کنند. مدیران این شرکت‌ها هم مدعی‌اند که در اختیار داشتن افرادی مناسب در پست‌هایی مناسب و در زمان‌هایی مناسب مهم‌ترین مسئولیت آنهاست. در حالی که شاهدیم در بسیاری از این شرکت‌ها فرآیند استخدام و ترفیع افرادی با مهارت‌های مورد نیاز برای کسب موفقیت در پست‌های حیاتی، برگشت کالای بیست درصدی را به همراه خواهد داشت. پس چگونه جرئت می‌کنیم این همه آسوده‌خاطر بنشینیم، در حالی که حیاتی‌ترین فرآیند از کنترل ما خارج شده است؟

یکی از بزرگ‌ترین تناقضات مدیریت این است که از میان تمام ابعاد مدیریتی، کمترین آگاهی و شناخت را نسبت به پورش و بهره‌برداری اثربخش از مهم‌ترین منابع سازمان‌مان (سرمایه انسانی) داریم؛ چون کسانی که باید آن را مطالعه کنند، به ندرت به مطالعه‌ی دقیق آن پرداخته‌اند. به همین دلیل است که با دیدن این کتاب از برد حال مشعوف شدم. راهبرد نوین سرمایه‌ی انسانی کتابی پیش‌از است و به پیشگامانی نیاز دارد که روشی برای تفکر دقیق دارند. برد حال، همانند تمام پیشگامان، قادر نیست که تمام این قلمرو را با یک حرکت پوشش دهد. امید دارم که این کتاب، یاری‌بخش کسانی باشد که مطالعه‌اش می‌کنند. البته امیدواری اصلی من این است که این اثر، چهارچوبی را بسازد که در آن دیگر صاحب‌نظران بتوانند به حل بسیاری از تناقضاتی که در نحوه‌ی مدیریت کارکنان پدید آمده کمک کنند.

کلیتون کریستنسن

دانشکده‌ی تجارت هاروارد

www.ketab.ir

مقدمه

رویکردی نظام‌مند به پرورش سرمایه‌ی انسانی

«در اصول و فرآیندهای مدیریتی، نوآوری قادر است مزیت طولانی‌مدتی به بار آورد و تغییراتی که گرفتار در غرسه‌ی رقابت رقم زند، در صد سال گذشته، نوآوری در مدیریت، بیش از هر ابتکار دیگری، شرکت‌ها را قادر ساخته تا از مرزهای عملکردی تازه‌ای گذر کنند.»^(۱)

(گری هامل، ۲۰۰۶)

بیشتر افراد بر این باورند که برای کسب موفقیت، افراد یک سازمان مهم‌ترین متغیر محسوب می‌شوند. با وجود چنین ادعایی، آیا تا به حال دیده‌اید که شرکتی با اطمینان کامل مدعی شود که ارزش دارایی‌های انسانی‌اش نسبت به سال قبل بالاتر رفته است؟ اصلاً، چگونه می‌توان چنین دارایی انسانی را اندازه‌گیری کرد؟

اهمیت رهبران کسب و کار هم در کسب موفقیت بر کسی پوشیده نیست. برای اثبات آن کافی است سری به سایت Amazon.com بزنید، آن‌گاه با مشاهده‌ی بیش از ۱۹۴۰۰۰ جلد کتاب در این زمینه، به اهمیت رهبری پی می‌برید. باز از خود می‌پرسید: با این همه اهمیتی که به رهبری می‌دهیم، چرا تا به حال ندیده‌ایم که سازمانی با اطمینان مدعی شود رهبرانش از سال قبل بهتر شده‌اند؟ اصلاً ملاک این بهتر شدن چیست؟

در سالی که گذشت کدام یک از برنامه‌ها و فعالیت‌های منابع انسانی، از جمله اختیار خرید و فروش سهام و ارزشیابی کارمندان، توانست ارزش مشتریان و سهامداران را تا حد قابل ملاحظه‌ای ارتقا بخشد؟

می‌توان این پرسش را ساده‌تر مطرح کرد، مثلاً اینکه از بین این برنامه‌ها و فعالیت‌ها کدام یک ارزش مشتری و سهامدار را ارتقا بخشید؟ احتمالاً هنوز در جستجوی یافتن پاسخید. حال بیایید پرسش را با حذف کلمه‌ی مشتری و سهامدار، از این هم ساده‌تر کنیم: در سالی که گذشت کدام یک از فعالیت‌های انجام گرفته برای ارتقای عملکرد افراد سازمان، نتیجه‌ی مطلوبی به بار آورد؟ می‌توان به چرخه‌ی کیفیت کار، برنامه‌ی کارآموزی نمایندگان فروش و برنامه‌ی بهبود رضایت کارکنان نگاهی انداخت و از خود پرسید: آیا واقعاً به نتیجه دلخواه‌مان رسیده‌ایم؟ اگر چرخه‌ی ارزیابی عملکرد، برای تقویت هم‌راستایی افراد، انگیزه‌دهی و بهره‌وری طراحی شده، آیا در عمل بدین اهداف رسیده‌ایم؟ آیا از نظر مشتری، آموزش فروش محصول، عملکرد نماینده‌ی فروش را ارتقا بخشید؟ آیا اقدامات انجام شده برای جلب رضایت افراد سازمان، رضایت آنان را بالاتر برد؟

همان‌طور که دیدید این‌گونه پرسش‌ها بیشتر حول محور نتیجه‌ی کار می‌چرخند تا خود برنامه و فعالیت‌ها. اما برخلاف چنین سوال‌هایی، در دنیای امروز هدف کسب و کارها بیشتر داشتن برنامه‌هایی در سطح جهانی است تا داشتن افرادی در سطح جهانی. بارها شاهد بوده‌ایم که شرکت‌ها غرق در برنامه و فعالیت به کارشان ادامه داده‌اند، اما تنها تعداد انگشت‌شماری از این برنامه‌ها و فعالیت‌ها نتیجه‌ی مطلوب برای مشتری، سهامدار و افراد سازمان به بار آورده‌اند. آیا در شرکت شما برنامه‌ها و فعالیت‌های مربوط به افراد سازمان، واقعاً به این منظور طراحی شده که انتظارات را برآورده سازند، همان انتظاری که در طرح کلی^۱ خود، برای سازمانی با عملکرد عالی در نظر گرفته‌اید؟ یا اینکه نه، تنها برای این است که وانمود کنیم ما هم به مدیریت بها می‌رسیم؟

لوله‌کش، برقکار و عایق‌کار ساختمان، بدون داشتن طرح کلی از محصول نهایی، نمی‌توانند دقت لازم را در کارشان به خرج دهند. اما متأسفانه در برنامه‌های سرمایه‌ی انسانی خبری از این طرح کلی نیست. لحظه‌ای به شرکت خود فکر کنید! رهبران ارشد آن معتقدند که افراد، با ارزش‌ترین متغیر دخیل در کسب موفقیت هستند. آیا هیچ یک از

آنها چشم‌اندازی از این نوع موفقیت دارند؟ چه رابطه‌ای بین افراد سازمان و نتایج کسب و کارمان وجود دارد؟ چگونه می‌توان به مرور عملکرد این افراد را ارتقا بخشید؟ چه کسی مسئول تحقق این چشم‌انداز است؟ اگر هیچ طرح کلی‌ای از سرمایه‌ی انسانی ندارید و هیچ‌کس مالک آن نیست، مطمئناً نمی‌توانید آن را با موفقیت مدیریت کنید.

غفلت از چنین سرمایه‌ی مهمی، یکی دیگر از یافته‌هایی را تأیید می‌کند که در مرکز سازمان‌های اثربخش^۱، واقع در دانشگاه ساترن کالیفرنیا^۲ به دست آمد. طبق این یافته‌ی جدید، تنها نه درصد از هیئران شرکت‌ها، ارتباط بین سرمایه‌ی انسانی و عملکرد سازمانی‌شان را اثربخش یا بسیار اثربخش توصیف کرده‌اند.^(۲) تکلیف ۹۱ درصد باقی‌مانده چیست؟ آنهایی که هیچ رابطه‌ی مشهودی بین سرمایه‌ی انسانی و عملکرد سازمان نمی‌بینند. عجب حیرت‌انگیزی سرسختانه‌ای! به راستی چه رازی در پس این ماجرا نهفته است که ما را از مدیریت صحیح باارزش‌ترین متغیر دخیل (افراد) در کسب موفقیت غافل ساخته است؟

چطور است الگوی مدیریت سرمایه‌ی انسانی در عصر حاضر را با حرفه‌ی تولید مقایسه کنیم. آیا می‌توان تصور کرد که مدیر تولید یک شرکت صنعتی، در پایان سال طی ملاقاتی با مدیرعامل شرکت، اعلام کند که واقعاً نمی‌داند ظرفیت تولیدی آنها نسبت به سال قبل افزایش یافته است یا خیر؟ یا اینکه نمی‌داند منظور از برتری تولیدی چیست؟ در این صورت لابد این را هم نمی‌داند که آیا سرمایه‌گذاری‌ها و نوآوری‌های انجام شده، ظرفیت تولید آنها را نسبت به سال گذشته ارتقا بخشیده یا خیر.

بله؛ مسلماً این گونه تصورات در بخش تولید بعید است، چرا که رهبران تولید بازده خود را به روشنی تعریف می‌کنند؛ این بازده هم برای مشتری و هم برای سهامدار مهم تلقی می‌شود. آنها ابتدا سیستمی طراحی می‌کنند که بازده دلخواه‌شان را تولید کند و با یک معیار ارزیابی، دیگر خرده‌سیستم‌ها را از نظر اثربخشی ارزیابی می‌کنند. چون سرمایه‌ی مالی هنگفتی در کارخانه‌ها در گردش است، باید مدیریت خود را با انضباط

1. Center for Effective Organizations

2. Southern California

(دیسپلین)^۱ آغاز کنند. در مدیریت دستمزد نیز از چنین روش منضبطی بهره می‌گیریم، چرا که دستمزدها، سنگین‌ترین هزینه در بودجه‌بندی سستی را به خود اختصاص می‌دهند. خلاصه‌ی کلام اینکه فراموش نکنیم همان اندازه که به مدیریت تولید اثربخش اهمیت می‌دهیم، باید به مدیریت سرمایه‌ی انسانی هم بها دهیم.

زمان تولد رویکرد نوین فرا رسیده است

اکنون زمان آن رسیده است که رویکردی نوین و نظام‌مند را برای پرورش سرمایه‌ی انسانی برنامه‌ریزی کنیم. رویکردی که نخست مشخص کند سرمایه‌ی انسانی موفق چیست و چه ارتباطی با نتایج کسب و کارمان دارد؛ دوم اینکه با همان انضباطی که سرمایه‌ی مالی را مدیریت می‌کنیم به مدیریت سرمایه‌ی انسانی پردازد؛ و سوم اینکه مدیران شرکت‌ها را قادر سازد تا با بهره‌گیری از تجربیات گذشته، بتوانند هر روز برای مدیریت سرمایه‌ی انسانی خود تصمیم‌های بهتری بگیرند. زمان تولد مدیریت سرمایه‌ی انسانی (اچ.سی.ام)^۲ فرا رسیده است؛ سیستمی که با بهره‌گیری از افراد سازمان، مزیت رقابتی مستمری به ارمغان می‌آورد.

تئوری مدیریت سرمایه‌ی انسانی

مدیریت سرمایه‌ی انسانی بر این اصل استوار است که اگر شرکتی با ارائه‌ی محصولات و خدمات مناسب نیاز مشتریان خود را بهتر از دیگر شرکت‌های رقیب برآورده سازد، می‌تواند هم به برتری برسد و هم این برتری را در درازمدت حفظ کند. چنین برتری‌ای را مزیت رقابتی می‌نامیم. کسب و کارها با گذشت زمان به این مزیت دست می‌یابند و برای حفظ آن می‌کوشند. مزیت رقابتی، یعنی زمانی که فعالیت‌ها و توانایی‌های محوری یک شرکت، از نظر مشتریان آنها، بر توانایی‌های دیگر شرکت‌های رقیب سبقت گرفته باشند. البته منظور توانایی‌هایی است که یک مشتری، بیشترین ارزش را برای آنها قائل است.^(۳) مدیریت سرمایه‌ی انسانی برای بهبود عملکرد کسانی طراحی شده که نقش‌های کلیدی‌ای در یک شرکت دارند. به عبارتی، کسانی که بیشترین تأثیر ممکن را بر

1. Discipline

2. Human Capital Management

توانایی‌های اصلی شرکت بر جای می‌گذارند.

برای جلب رضایت مشتریان و سهامداران، همه‌ی وظایف و نقش‌ها به یک اندازه مهم نیستند. برای مثال، نمایندگی‌های فروش برتر در صنعت، ارزش مشتری و سهامداران را بیشتر از حدی ارتقا می‌بخشند که معاونان اداری برتر در صنعت قادرند ارتقا دهند. الگوری اچ.سی.ام برای حل معمایی متولد می‌شود: آیا افراد سازمان ما نسبت به افراد شرکت‌های رقیب بهترند؟ اگر بخواهیم این معما را دقیق‌تر و بهتر طرح کنیم به این سؤال می‌رسیم: آیا عملکرد کسانی که نقش‌هایی کلیدی در شرکت ما ایفا می‌کنند، در مقایسه با شرکت‌های رقیب بهتر است؟ پاسخ چنین سؤالی اغلب امکان‌پذیر است.

موفقیت در اچ.سی.ام چگونه موفقیتی خواهد بود؟ این موفقیت زمانی حاصل می‌شود که شرکتی بتواند ادعا کند افرادی در ایفای نقش‌های کلیدی بر شرکت رقیب پیشی گرفته‌اند، نقش‌هایی که ارزش مشتری و سهامدار را بیش از هر نقش دیگری ارتقا بخشند. چنین موفقیتی، از استعدادهای سطح جهانی به دست نمی‌آید، بلکه منبع آن عملکردهای سطح جهانی است.

اگر هدف اصلی ما ارتقای عملکرد نقش‌داران کلیدی است، پس در طراحی معیارهای ارزیابی، ابزار، برنامه‌ها، فعالیت‌ها و نشست‌های مربوط به سرمایه‌ی انسانی، معیار ما برای مناسب بودن این فاکتورها چیست؟ بله، ملاک ما حد اثربخشی این‌گونه فاکتورهاست، اثربخشی‌ای که افراد شرکت ما را از رقبای جلوتر ببرد. مثلاً اگر معامله‌گران ما به چهار شرط اصلی نیاز دارند تا در معامله‌های بزرگ موفق عمل کنند، ما باید برنامه‌ها و فعالیت‌های توسعه‌بخش را بر همین چهار مورد متمرکز سازیم. البته برای داشتن مدیریت اچ.سی.ام موفق، علاوه بر این نوع تلاش توسعه‌بخش، نیاز به رویکردی تحلیلی داریم که غنی از داده باشد، تا با همان انضباط به کار رفته در سرمایه‌ی مالی، بتوانیم سرمایه‌ی انسانی را هم مدیریت و ارزیابی کنیم. به خاطر داشته باشیم که گرچه سنجش رفتار، برخلاف سنجش امور مالی، کار ساده‌ای نیست، اما به هر حال امری امکان‌پذیر است. زمانی که تازه در رشته‌ی روان‌شناسی فارغ‌التحصیل شده بودم، در مقاله‌ای خواندم که جنین انسان آواز او را از صدای آلات موسیقی بیشتر دوست دارد. همان لحظه از خودم پرسیدم: این محققان چگونه چنین رفتاری را

اندازه‌گیری کرده‌اند؟ پاسخ ساده است. با مثلث‌سازی سه عامل فشار خون، تحرکات پوستی و ضربان قلب جنین و سپس مقایسه آن با بزرگسالان و بچه‌ها، چنین نتیجه‌ای به دست آمده بود. پس اگر محققان به چنین یافته‌ای رسیده‌اند، لابد ما هم می‌توانیم رفتار و عملکرد افرادمان در محل کار را بسنجیم! آری، اندازه‌گیری رفتار و عملکرد انسان در واقع امکان‌پذیر است، اما اهمیت آن متأسفانه، در بیشتر شرکت‌های امروزی، مورد غفلت واقع شده است. شاید برخی در واکنش به این رویکرد اعتراض کنند که اندازه‌گیری و مدیریت افراد، ارزش انسان را زیر پا می‌گذارد. اما من کاملاً با این ایده مخالفم؛ از نظر من عکس این قضیه صادق است؛ عدم ارزیابی افراد و عملکردشان، ظلمی در حق آنهاست، به چند دلیل:

اول اینکه همه‌ی افراد می‌دانند که خود را موفق ببینند. راه تأمین رضایت و خشنودی افراد، کمک به کسب موفقیت آنهاست. فرض کنید در یک اتاق، ده نفر از نمایندگان فروش دور هم نشسته‌اند و از بین آنها ده نفر در کسب سهمیه ناکام مانده‌اند. آیا می‌توان با کمی نوشیدنی خنک یا پخش یک فیلم سینمایی جذاب، به ناراحتی آنها پایان داد؟ فکر نکنم! تنها راه شاد کردن آنها کمک به کسب موفقیت آنهاست. هدف اصلی ا.ج.سی.ام خشنود ساختن سهامداران و مشتریان بیرونی است نه داخلی، کارمندان. کارمندان زمانی احساس خرسندی و رضایت می‌کنند که خود را در موفقیت کسب و کاری سهیم ببینند. این مستلزم داشتن سیستمی است که سهم آنها در موفقیت کسب‌شده را اندازه‌گیری، توسعه و در پایان پاداش‌دهی کند.

دوم اینکه، تلاش بدون دریافت بازخورد^۱ به هیچ‌وجه لذت‌بخش نیست. بولینگ بازی را تصور کنید! کدام بولینگ‌باز مایل است با چشمان بسته به بولینگ بازی خود ادامه دهد؟ چرا بولینگ بازی لذت‌بخش است؟ چون به سرعت بازخوردی از خطای قبلی‌مان دریافت می‌کنیم و با کمی تغییر در هدف‌گیری، سعی می‌کنیم توپ را این بار به هدف بزنیم. انسان عاشق چالش‌های مثبت است، عاشق برنده شدن.

سوم اینکه، اگر نتوانیم عملکرد را به طور عینی (مشاهده‌پذیر)^۲ ارزیابی کنیم، خلایبی

پدیدار می‌شود که راه پر کردن آن توسل به سیاست است. خود را استادیاری فرض کنید که تلاش می‌کند به سیمت استاد دائم در بخش برسد. در محیطی که مملو از سنجها و معیارهای مبهم و نامشخص باشد، رسیدن به این هدف مستلزم کمی چاپلوسی در مقابل اعضای هیئت علمی است. در چنین حالتی، سرنوشت شما در دست اعضای هیئت علمی است؛ هینتی که برخی از اعضایش شما را تهدیدی جدی می‌دانند. در اینجا رویکرد عاقلانه این است که کمی احتیاط به خرج دهیم و اوضاع را خراب‌تر نکنیم. در صورتی که اگر معیارهای مشخصی در دسترس ما بود، می‌توانست حتی سرنوشت این اعضای هیئت علمی را در دست یک استادیار قرار دهد. چنین خلأیی برای شرکت و افراد آن سودمند نیست. چند سال پیش به شرکتی ژاپنی کمک می‌کردم تا سازمانی آموزشی را تأسیس کند. از ژاپن به آمریکا برگشتم تا یک هفته‌ای آنجا بمانم. وقتی از آمریکا خواستم با یکی از اعضای تیم در شرکت ژاپنی تماس بگیرم، ابتدا قصد داشتم از طریق منشی تلفن پیام بگذارم. ناگهان متوجه شدم که شخص مورد نظر همان موقع گوشی را برداشته یعنی ساعت هشت و نیم بعدازظهر به وقت توکیو. با تعجب پرسیدم: «ساتوسان! هنوز آنجایی؟» جواب داد: «بله، سرم خیلی شلوغ است!» پرسیدم: «مگر چه کار می‌کنی؟» گفت: «هنوز دست به کار نشده‌ایم، خیلی کار دارم فعلاً!» بله، واقعاً خیلی کار داشت؛ چون هیچ معیار عینی برای سنجش عملکرد آنها وجود نداشت، به جای نتایج، دقت عمل کارکنان به معیار ارزیابی آنها بدل شده بود. کارکنان شرکت، برای آنکه این دقت عمل را بروز دهند، تا نیمه‌های شب در آنجا می‌ماندند و با دقت به کار مشغول بودند. اگر واقعاً به افراد بها می‌دهیم، بهتر است نتایج کارشان را مدیریت، ارزیابی و در پایان پاداش دهی کنیم.

رویکرد امروزی به مدیریت سرمایه‌ی انسانی

رویکرد امروزی اچ.سی.ام به سه دلیل در بهبود عملکرد افراد با شکست مواجه شده است:

۱. هیچ شخصی تا به حال عهده‌دار بهبود سال به سال سرمایه‌ی انسانی نبوده است.
۲. کسب نتایج مطلوب، نیازمند به‌کارگیری یک سیستم است نه برنامه.

۳. تصویری غلط، مبنی بر اینکه با استفاده از الگوی منابع انسانی (اچ.آر.)^۱ می‌توانیم به نتایج مطلوب برسیم.

حال بیایید نگاهی به هر یک از این سه دلیل بیندازیم:

نبود مسئول

در هر شرکت، مدیر تولید مسئولیت بهبود سال به سال بهره‌وری تولید را برعهده دارد. از طرف دیگر مدیر بازاریابی را داریم که مسئول بازاریابی برای یک مارک تجاری است. مدیر فروش هم مسئولیت بهبود درآمد را برعهده دارد. پس چه کسی تا به حال مسئولیت بهبود سال به سال کارکنان را که با ارزش‌ترین دارایی ما هستند برعهده گرفته است؟ هیچ‌کس! مدیران صف این وظیفه را به منابع انسانی موکول می‌کنند، در حالی که منابع انسانی خود را مسئول ارائه برنامه‌ها می‌داند. این سازمان معتقد است که برنامه‌هایش باید با کمک مدیران صف به نتایج تجاری مطلوب منجر شود؛ پس هر کس به نحوی تا به حال از زیر بار مسئولیت شانه خالی کرده است.

سیستم و نه برنامه

سازمان منابع انسانی در طرح برنامه بسیار متبحر است حتی بیشتر اوقات موفقیت را به معنای ساخت و بهره‌گیری از بهترین برنامه‌های تجربی موفق می‌داند، و سازمان منابع انسانی هم به همین منظور سازماندهی و مدیریت می‌شود. مؤسسه‌ای که در مورد منابع انسانی مشاوره می‌دهند، فعالیت خود را در راستای نیاز مراجعان خود سازماندهی می‌کنند. یعنی محصولات و برنامه‌هایشان را برای دیگر خرده‌حرفه‌های منابع انسانی طراحی می‌کنند؛ خرده‌حرفه‌هایی از جمله کارآموزی، کارمندگیری یا پاداش‌دهی. اما داده‌های موجود حکایت از چیز دیگری دارد. با وجود چندین دهه فعالیت در زمینه‌ی ارائه برنامه‌های بهتر و جدیدتر، هنوز به نتایج چشمگیری دست نیافته‌اند. تنها دلیل این ناکامی این است که برنامه‌های در سطح جهانی، به هیچ‌وجه ضامن نتایج عملکردی خوب نیستند. نتایج را باید در سیستم جستجو کرد، درست مثل خودرویی که نوعی

سیستم محسوب می‌شود. این سیستم برای کار نیازمند استفاده از قطعاتی بزرگ است. همه‌ی این قطعات باید با انسجام کافی دست به دست هم دهند تا در راستای هدف خودرو، نقش خود را ایفا کنند. این هدف ممکن است عملکرد بالا یا صرفه‌جویی در سوخت باشد. یک موتور خوب فقط و فقط از قطعات مناسب استفاده می‌کند و نه بیشتر. برنامه‌های منابع انسانی حالتی مشابه به این قطعات را دارند؛ هر برنامه تنها قطعه‌ای کوچک است، مثل برنامه‌ی جایگزین‌پروری، برنامه‌ی کارآموزی و برنامه‌ی ارزیابی. همان‌گونه که موتور تنها با استفاده از چند قطعه مثل پیستون و شمع قادر به کار کردن نیست، برنامه‌های منابع انسانی هم نمی‌توانند به تنهایی نتایج رضایت‌بخشی در مورد مشتریان به بار آورند. در آینده نیز این برنامه‌ها نخواهند توانست نتایجی بهتر از آنچه تا به حال داشته‌اند، حاصل کنند. کسب نتایج عملکردی خوب نیازمند بهره‌گیری از سیستم است.

الگوی فاقد هم‌راستایی

حجم عظیمی از داده‌های به دست آمده ثابت کرده‌اند که الگوی منابع انسانی تا به حال مطابق میل ما عمل نکرده است. هفته‌نامه‌ی خبری اکونومیست^۱ در بخش مربوط به «جلسه‌ی توجیهی مدیرعاملان در سال ۲۰۰۶»، منابع انسانی را الگوی توصیف کرد که برای بی‌ارزش‌ترین کارکردهای سازمانی یک شرکت مناسب است و از بین تمام کارکردهای سازمانی، ضعیف‌ترین عملکرد را دارد. از نظر دستیابی به نتایج کسب و کار، این الگو در چهار سال آینده در جایگاه یک پله به آخر مانده قرار خواهد گرفت.^(۲)

علاوه بر این، شرکت مشاوره‌ی اکسنچر^۲، در مطالعه‌ای تحت عنوان «کارکنان عملکرد - عالی در سال ۲۰۰۶» اعلام کرد: «تنها پنج درصد از مدیرعاملان سازمان‌ها و تنها چهار درصد از مدیران ارشد مالی، از عملکرد منابع انسانی خود رضایت دارند».^(۳)

در همان مطالعه نیز اعلام شد: «تنها سه درصد از مدیرعاملان و چهار درصد از مدیران ارشد مالی از عملکرد یادگیری شرکت رضایت دارند».^(۶)

بنابراین با استفاده از بی‌اثرترین کارکرد سازمانی (منابع انسانی) با ارزش‌ترین متغیر دخیل در کسب موفقیت (افراد) را مدیریت می‌کنیم. تا به حال منابع انسانی به هیچ پیشرفتی دست نیافته است. مرکز سازمان‌های اثربخش دانشگاه ساترن کالیفرنیا، از سال ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۴ م، همواره بر تغییرات صورت گرفته در حرفه‌ی تخصصی منابع انسانی نظارت کرده است. هر بار که از مسئولان این حرفه سؤال می‌شود در مقایسه با پنج تا هفت سال پیش، چقدر زمان صرف فعالیت‌های راهبردی کرده‌اند، پاسخ می‌دهند نه‌الی ده درصد از کل زمانشان را. هنگامی که از آنان سؤال می‌شود در حال حاضر چقدر زمان صرف این فعالیت‌ها می‌کنند، جواب می‌دهند که بیست‌الی ۲۳ درصد از وقتشان را. هر بار مدعی‌اند که در مقایسه با پنج تا هفت سال گذشته، زمان صرف شده دو برابر شده است. بسیاری احساس می‌کردند که این الگو واقعاً تغییر کرده است؛ اما واقعیت این است که به هیچ‌وجه تغییری صورت نگرفته. داده‌ها نشان می‌دهند که آنها در سال ۱۹۹۵ توانستند ۲۱/۹ درصد از زمانشان را صرف فعالیت‌های راهبردی کنند. در سال ۲۰۰۴ این مقدار تنها به ۲۳/۵ درصد افزایش یافت؛ یعنی تقریباً هیچ تغییر چشمگیری تا به حال صورت نگرفته است. البته خود منابع انسانی مدعی است که در انجام وظیفه‌اش، راهبردی و کاملاً باتجربه عمل کرده است و تا به حال امور اداری را برون‌سپاری کرده تا از فعالیت‌های راهبردی استقبال بیشتری کند. با این حال باز هم شاهدیم که در فعالیت‌های راهبردی و ارزش افزوده عملکرد کسب و کار، تغییر و تحول آن چنانی صورت نگرفته است. واقعاً چرا؟

ده‌ها سال است که منابع انسانی در راه بهبود عملکردها و بالا بردن ارزش‌ها تلاش کرده. مسئولان این سازمان، همواره برای بالا بردن ظرفیت‌ها، از رهبران شرکت‌ها خواسته‌اند تا فرصت و زمان بیشتری در اختیارشان قرار دهند. اما در عمل شاهدیم که این حرفه نتوانسته ارزش کسب و کار را در مقایسه با سال‌های قبل بالاتر ببرد. ده‌ها

سال است که این روند ادامه داشته؛ پس با دادن فرصت و زمان بیشتر هم این مشکل حل نخواهد شد. بسیاری از مدیران اجرایی صف، نبود مسئولیت‌پذیری یا وجود افرادی زیر استاندارد را مقصر می‌دانند، در حالی که خود من هیچ‌یک از این دو را مقصر نمی‌دانم. این مشکل با افراد استاندارد و مسئولیت‌پذیری بیشتر نیز حل نمی‌شود. مشکل اصلی را باید در خود الگوی منابع انسانی یافت؛ یعنی در ساختار، ارزش مشترک، سیستم‌ها و مهارت‌های آن. این امری مسلم است که برنامه‌های منابع انسانی بهتر شده، مدیریت برون‌سپاری شده و یادگیری از طریق اینترنت جای یادگیری در کلاس را گرفته است. اما اینها همگی قطعاتی هستند که فقط به درد همان موتور قدیمی (الگوی منابع انسانی) می‌خورند. الگوی منابع انسانی تا به حال بدون تغییر به کار خود ادامه داده و درست همان چیزهایی را تولید می‌کند که سال‌ها پیش برای تولیدشان طراحی شده بود؛ یعنی خط‌مشی، مدیریت و برنامه. امروزه نیاز رهبران کسب و کار، چیزی فراتر از این مسائل را می‌طلبد. حلال مشکلات آنها رویکردی جدید است؛ یعنی راهبرد نوین سرمایه‌ی انسانی. راهبردی که عملکرد را ارتقا می‌بخشد و مزیت رقابتی مستمری برای ما به ارمغان می‌آورد.

تغییر مسیر به سمت رویکردی جدید

الگوی منابع انسانی حال حاضر، در دهه‌ی ۶۰ برای یک اداره‌ی کارگزینی طراحی شد. این اداره مسئول رسیدگی به وظایف اداری کارکنان و روابط میان آنها بود. این الگو تا به حال بر این اصل استوار بوده که اداره‌ی کارگزینی با نظارت بر امور کارکنان و روابط میان آنها، بار مسئولیت مدیران را سبک‌تر می‌سازد تا مدیران بتوانند بر نتایج کسب و کار تمرکز بیشتری داشته باشند. منابع انسانی تا به حال، به دلیل موانعی که سر راه خود داشته قادر نبوده ارزش مشتری و سهامدار را آن‌طور که باید و شاید ارتقا بخشد. خلاصه‌ای از این موانع را می‌توانید در جدول الف مشاهده کنید:

جدول الف. مقایسه‌ی الگوی منابع انسانی حال حاضر با راهبرد سرمایه‌ی انسانی^۱

الگوی منابع انسانی حال حاضر (HR)	راهبرد سرمایه‌ی انسانی (HCS)
فایده اهداف مشخص	دارای راهبرد، تعریف شده و واضح
مسئولیت‌های نامشخص	با مسئولیت‌ها و توانایی‌های مشخص
تساوی طلب	متمرکز بر نقش‌های حیاتی
تک‌کاره و نامنسجم	منسجم و جامع
مدیریت نشده و نامنظم	همانند سرمایه‌ی مالی ارزیابی و مدیریت می‌شود
متمرکز بر مشتریان درونی (کارمندان)	متمرکز بر مشتریان خارجی
برنامه‌محور	نتیجه‌محور
واکنشی	پیش‌تاز و متمرکز بر ارتقای سال به سال

• الگوی امروزی فاقد یک هدف مشخص است. این الگو نمی‌داند که سرمایه‌ی انسانی چه کمکی به کسب و کار می‌کند. سی.کی. فاهالاد^۲، استاد دانشکده‌ی تجارت در دانشگاه میشیگان، این الگو را به باد انتقاد شدید گرفته است. او معتقد است این الگو فاقد نظریه است و هیچ موضع روشنی ندارد؛ موضعی که مشخص سازد چگونه باید ارزش‌ها را افزایش دهیم. آیا سازمان شما طرح کلی از موفقیت (شکل نهایی موفقیت) یا راهبرد نظام‌مندی برای رسیدن به این موفقیت تعیین کرده است؟ اچ.سی.اس (راهبرد سرمایه‌ی انسانی) مشخص می‌سازد که چگونه سرمایه‌ی انسانی، نتایج کسب و کار را رقم می‌زند. این سیستم طرحی کلی از برتری در سرمایه‌ی انسانی را در اختیارمان قرار می‌دهد تا مشخص کنیم برتری در سرمایه‌ی انسانی چه ارتباطی با نتایج حاصل‌شده دارد.

• الگوی امروزی وظایف را به روشنی تقسیم نمی‌کند. معلوم نیست چه کسی مسئول کسب برتری در سرمایه انسانی است. مدیران صف این وظیفه را بر عهده دارند یا خود منابع انسانی؟ کدام واحد مسئول ارتقای توانایی رهبری است؟ بخش

کارمندگیری؟ کارآموزی؟ پاداش دهی یا بخش مدیریت توان؟ همه از پذیرش مسئولیت فرار می کنند، پس نباید انتظار پیشرفت داشته باشیم. اما اچ.سی.اس هر یک از مسئولیت ها را تعیین و توانایی های لازم برای اجرای راهبرد سرمایه ی انسانی را فراهم می سازد.

• **الگوی امروزی تساوی طلب است.** این الگو نقش های یکسان در سازمان را با مسئله ی تساوی حقوق بشر به اشتباه گرفته است، در صورتی که در بالا بردن ارزش مشتری و سهامدار هر یک از نقش های مربوط به یک اندازه مهم نیستند و برخی از آنها ارزش مشتری را خیلی بالاتر می برند. پس اگر سرمایه گذاری بیشتری روی نقش های مهم تر داشته باشیم به نتایج مطلوب تری در کسب و کار دست می یابیم. همان گونه که در ساخت فیلم های هالیوود، برای کسب موفقیت در فیلم، بازیگران معروف مهم تر از گروه نورپردازی تلقی می شوند. البته منظور این نیست که گروه نورپردازی بی اهمیت است یا اینکه جزء کارکنان مهم محسوب نمی شوند، بلکه صحبت از مهم و مهم ترین است. یعنی در نظر اهل سینما، ستارگان مشهور مهم ترین عامل تلقی می شوند. اچ.سی.اس سیستمی را در اختیار ما قرار می دهد که به کمک آن می توانیم عملکرد نقش داران کلیدی را ارتقا بخشیم.

• **الگوی امروزی تک کاره و نامنسجم است.** این الگو همیشه با تجربیات موفق و برنامه های درجه یک نامنسجم کار خود را آغاز می کند. با اینکه مدیران همواره دستورالعمل ها و برنامه هایی از طرف سازمان منابع انسانی دریافت می کنند، اما هدف آنها مشخص نیست. بهبود سرمایه ی انسانی نیازمند رویکردی از بالا به پایین^۱ هرمی است. رویکردی که کار خود را با یک تئوری مشخص و طراحی کلی برای اجرای آن آغاز می کند. اچ.سی.اس طوری طراحی شده که تمامی مؤلفه های این طرح کلی را به طور جامع و منسجم در اختیار ما قرار می دهد. درست مانند مثالی که قبلاً به آن اشاره کردیم، یعنی خودرویی که با تعدادی قطعات به هم پیوسته کار می کند. حتی با وجود بیشترین تعداد این قطعات هم نمی توانیم عملکرد عالی خودرو را امری مسلم فرض

کنیم. نقضی کوچک ممکن است خودرو را خاموش کند. اچ.سی.اس الگوی منسجم و جامع است که راهبردی برای مدیریت سرمایه‌ی انسانی در اختیارمان قرار می‌دهد.

• **الگوی امروزی بی‌انضباط و مدیریت نشده است.** این الگو قادر به اندازه‌گیری تغییرات رخ داده در سرمایه‌ی انسانی نیست. بنابراین در تصمیم‌گیری‌های بهتر در مورد کارکنان و سازمان خود ناکام است. این الگو می‌تواند برخی فعالیت‌ها را اندازه‌گیری کند. مثلاً می‌تواند میانگین تعداد ساعات کارآموزی برای هر کارمند، تعداد افرادی که ارزیابی کتبی گرفته‌اند و اختلاف پاداش‌های افراد سطح بالا و سطح پایین را اندازه‌گیری کند. اما با وجود این، هنوز در حل یک معمای بسیار مهم عاجز است: آیا توانایی‌های سرمایه‌ی انسانی و عملکرد یک شرکت نسبت به سال گذشته بهبود یافته یا خیر؟ اچ.سی.اس با همان انضباطی (دسیپلینی) که سرمایه‌ی مالی را اندازه‌گیری و مدیریت می‌کنیم، به مدیریت و ارزیابی سرمایه‌ی انسانی می‌پردازد.

• **الگوی منابع انسانی حال حاضر، متأسفانه بر مسائل داخلی متمرکز است.** این الگو، منابع انسانی را عرضه‌کننده‌ای می‌داند که مدیران صف مشتریان همیشگی آن هستند. در صورتی که باید این دو را شرکایی تجاری بدانیم، نه مشتری و عرضه‌کننده. با اینکه مشتریان خارجی این رویکرد را غلط می‌دانند، باز هم شاهدیم که منابع انسانی همچنان بر مشتریان داخلی خود متمرکز است. در صورتی که اچ.سی.اس مشتریان بیرونی را مشتریان اصلی می‌داند.

• **توجه الگوی امروزی بر برنامه معطوف شده نه نتایج.** الگوی منابع انسانی، داشتن برنامه‌هایی در سطح جهانی را موفقیت می‌داند، نه داشتن کارکنانی خوب. اگر به آگهی‌های استخدامی اینترنتی نگاه کنید که خواهان مدیران با استعداد هستند یا اگر با مشاور مدیریابی صحبت کنید، متوجه قضیه خواهید شد. شرکت‌ها معمولاً به دنبال افرادی هستند که در تولید برنامه‌های رهبری کارکشته باشند. یعنی به جای خود مدیران، به دنبال برنامه هستند. در صورتی که اچ.سی.اس برنامه‌ها را تنها یک ابزار می‌داند نه هدف نهایی.

• **الگوی امروزی الگویی واکنشی است.** این الگو کارکنان را همانند یک پزشک مدیریت می‌کند؛ یعنی چشم به راه بروز علایم بیماری و دیگر مشکلات می‌نشیند. امروزه یکی از آرزوهای تحقق‌نیافته، داشتن طرح‌های منابع انسانی است که با طرح‌های سالانه‌ی کسب و کار هم‌راستا باشند. فراموش نکنیم که بهتر است چشم به راه علایم بیماری نمایم. شرکت‌ها باید کسب و کاری راه‌اندازی کنند که حالتی شبیه به برنامه‌های ارتقای سلامت داشته باشد. یعنی به جای منتظر ماندن برای بروز علایم و مشکلات، رویکردی نظام‌مند و منضبط (دیسپلینه) را به کار گیرند که سرمایه‌ی انسانی را سال به سال ارتقا بخشد. این رویکرد چیزی نیست جز همان اچ.سی.اس که عملکرد سرمایه‌ی انسانی ما را همواره بهتر از قبل می‌سازد.

هدف از تألیف کتاب

با اینکه مدیران اجرایی شرکت همیشه اذعان دارند که کارکنان شرکت، مهم‌ترین عامل در رسیدن به مزیت رقابتی هستند، اما هنوز ندانیم که تعریفی واضح از این عامل ارائه دهند. اگر در واقع کارکنان با ارزش‌ترین دارایی یک شرکت به حساب می‌آیند، پس بهتر نیست که مدیران اجرایی هر سال ارزش این دارایی خود را بهتر از قبل ارزیابی کنند؟ اما واقعیت امر این است که تنها تعداد انگشت‌شماری از این شرکت‌ها قادرند سرمایه‌ی انسانی خود را سالانه ارزیابی کنند. بیشتر آنها حتی نمی‌دانند که ارزش بیشتر در سرمایه‌ی انسانی به چه معناست و چطور باید به این ارزش بیشتر دست یافت. وقتی صحبت از محصول و مشتری است، شرکت‌ها به خوبی می‌دانند که چگونه تعداد آنها را اندازه‌گیری و پیش‌بینی کنند. حال تصور کنید اگر با یک روش تحلیلی مشابه، می‌توانستیم تصمیم‌گیری‌هایمان را از نظر تأثیرگذاری‌شان بر عملکرد تجاری بسنجیم، چقدر خوب می‌توانستیم عملکرد کارکنان را بهبود بخشیم یا اگر شرکت‌ها می‌توانستند به طور نظام‌مند از تجربیات قبلی‌شان بهره‌گیرند تا هر سال تصمیم‌های بهتری در مورد مدیریت سرمایه‌ی انسانی خود اتخاذ کنند، چه تحول بزرگی در عصر مدیریت رخ می‌داد. خود من معتقدم که در بسیاری از شرکت‌ها، مزیت رقابتی دست‌پخت کارکنانی

است که بهره‌وری بیشتری دارند، از جمله ارائه‌دهندگان بهتر راه‌حل‌ها، نمایندگان مراکز تماس، مدیران فروشگاه و مهندسان توسعه‌ی محصول. اگر معادله‌ی کارکنان و سازمان را به خوبی تنظیم کنیم، سازمان به موفقیت نایل خواهد شد. اما مسئله اینجاست که بعد از بیست سال تلاش در عرصه‌ی منابع انسانی، هنوز ندیده‌ایم که شرکتی به طرحی کلی از موفقیت فکر کند یا سیستم‌هایی را برای ارتقای سرمایه‌ی انسانی طراحی کرده باشد! تا به حال تقصیر را به گردن افراد متفاوتی انداخته‌ایم؛ مثلاً مدیر کل. آیا تا به حال مدیران کل به سرمایه‌ی انسانی به عنوان یک دارایی باارزش و چگونگی مدیریت آن فکر کرده‌اند؟ منابع انسانی تا به حال چه اقداماتی انجام داده‌اند؟ آیا این سازمان مسئولیت آن دسته از مسائلی را که برای سهامداران و مشتریان مهم تلقی می‌شوند، برعهده گرفته است؟ منابع انسانی اسیر نوعی الگو (پارادایم) شده که ملاک موفقیت آن برتری در خرده‌حرفه‌ها، داشتن برنامه‌هایی در سطح جهانی، و حفظ سیمت است. تا زمانی که منابع انسانی اسیر این الگو باشد، نباید انتظار داشت که جز ایراد سخnerانی و نوشتن مقاله در مورد این دارایی بالقوه در سرمایه‌ی انسانی به دستاورد دیگری برسد، یا انرژی این عامل بالقوه را آزاد سازد. اگر شرکت‌ها بتوانند به دو پرسش زیر پاسخ دهند، به موفقیت خواهند رسید:

۱. آیا ارزش سرمایه‌ی انسانی ما نسبت به دیگر رقبا بالاتر است؟
۲. آیا سرمایه‌ی انسانی ما سال به سال ارتقا یافته است؟

کتاب حاضر مدیرعاملان و متخصصان منابع انسانی را یاری می‌کند تا ابتدا طرحی کلی از موفقیت در سرمایه‌ی انسانی را تدوین کنند، سپس با بهره‌گیری از راهبرد و سیستم به این موفقیت دست یابند. برای دستیابی به این هدف باید، الگوی کنونی منابع انسانی را در هم شکنیم و بسیاری از مفروضات آن را به چالش بکشیم. خلاصه اینکه در پیشرفت و ارتقای باارزش‌ترین سرمایه‌ی یک شرکت، الگوی امروزی منابع انسانی غلط است. اما چه دلایل دیگری باعث شده که مقاله، سخnerانی و آموزش‌های راهبردی در منابع انسانی با شکست مواجه شوند؟ اغلب می‌شنویم: «با تصور غلط خود هنوز

مصرانه به کارمان ادامه می‌دهیم و منتظریم معجزه‌ای در نتایج کار رخ دهد». تا وقتی که نپذیریم برنامه‌های حاضر بی‌فایده‌اند، نمی‌توانیم تغییراتی در آنها لحاظ کنیم، چه در ارزیابی و طرح‌های تشویقی، چه در دوره‌های کارآموزی و کارگاه‌های آموزش شراکت آن. مشکل اصلی برنامه‌ها نیستند، بلکه خود الگوست. حال بیایید این الگوی کنونی را در هم بریزیم و نوعی راهبرد کاملاً نوین سرمایه‌ی انسانی را از پایه جایگزین آن کنیم.

www.ketab.ir