

خلاصه کتاب:

امتیاز نامه منابع انسانی

نویسندگان:

برایان بکر

مارک هاسلید

دیوید اولریش

با پیش‌گفتاری از دیوید نورتون



این کتاب برگردان به فارسی اثر زیر است:

THE HR SCORECARD

Linking PEOPLE, STRATEGY, and
PERFORMANCE

By: Brian E. Becker, Mark A. Huselid, and David Ulrich

ISBN: 1-57851-136-4

2001



فهرست

صفحه	موضوع
۷	مقدمه ناشر
۹	پیش‌گفتار
۱۱	فصل اول: منابع انسانی به مثابه یک شریک راهبردی
۴۹	فصل دوم: تشریح و اندازه‌گیری تاثیر راهبردی منابع انسانی
۸۹	فصل سوم: تهیه امتیازنامه منابع انسانی
۱۲۷	فصل چهارم: تجزیه و تحلیل هزینه-منفعت برای اقدامات منابع انسانی
۱۶۷	فصل پنجم: اصول و ضوابط اندازه‌گیری خوب
۲۰۱	فصل ششم: اندازه‌گیری هم‌راستایی منابع انسانی
۲۳۵	فصل هفتم: توانمندی‌های مورد نیاز کارکنان منابع انسانی
۲۷۱	فصل هشتم: خطوط راهنمای پیاده‌سازی امتیازنامه منابع انسانی

معرفی کتاب : امتیازنامه منابع انسانی

«منابع انسانی بزرگ‌ترین سرمایه ماست»

این جمله، ذکر مقدس‌ترِ مدیران رده بالای شرکت‌های بزرگ جهان امروز است که در شرایط مختلف به زبان می‌آورند و از آن دفاع می‌کنند. در واقع، در دو سه دهه گذشته اقتصاد جهان شاهد نقطه عطف مهمی بوده که همه چیز را دگرگون کرده، واقعیات جدیدی را مطرح کرده، و الزامات جدیدی را پیش روی مدیران و دست‌اندرکاران بنگاه‌های اقتصادی قرار داده است. این نقطه عطف، چیزی نیست جز پایان دوران اقتصاد صنعتی و آغاز دوران اقتصاد اطلاعات! که البته عده‌ای را عقیده بر این است که اقتصاد اطلاعات نیز به پایان خود نزدیک می‌شود؛ زیرا سال‌هاست طلوعه اقتصاد بیوزیستی خودنمایی کرده است که بیانگر دورانی کاملاً جدید و متفاوت است.

درحالی‌که در اقتصاد صنعتی سرمایه‌های پولی و سخت‌افزاری نقش اساسی را بازی می‌کردند، حرکت‌ها کند و بطئی بودند و سرمایه انسانی و سایر سرمایه‌های ناملموس تا حدود زیادی طفیل سرمایه مالی و سخت‌افزاری بودند و ارزش ذاتی و مستقلی نداشتند، در اقتصاد اطلاعات همه چیز برگرد محور اطلاعات می‌گردد و صاحب این اطلاعات، یعنی

معرفی کتاب امتیازنامه منابع انسانی

سرمایه انسانی! و به قولی: «در اقتصاد جدید، سرمایه شبها کفش‌هایش را می‌پوشد و به خانه می‌رود و باز صبح در را می‌زند و همه چیز دوباره شروع می‌شود.» طبق مطالعات متعدد، ۸۵ درصد ارزش تولیدی شرکت‌ها ناشی از سرمایه‌های ناملموس آنهاست. در واقع در اقتصاد جدید، سرمایه انسانی بنیان ارزش‌آفرین شرکت‌هاست. نکته طنزآمیز این‌که، مهم‌ترین سرمایه شرکت کم‌تر از سایر سرمایه‌های آن شناخته شده است، و تاکنون برای پاسداشت و تعیین نقش واقعی و راهبردی آن در توسعه و رشد شرکت‌ها و دست‌آوردهای مالی و غیرمالی آن‌ها، اقدامات شایسته‌ای انجام نشده است.

چرا؟ زیرا برخلاف سرمایه‌های سخت‌افزاری که سنجه‌های مناسبی برای اندازه‌گیری‌شان تعریف و عملیاتی شده، برای سرمایه انسانی و نقش راهبردی آن در راهبرد کلی شرکت، هنوز سنجه‌های قابل قبولی مورد استفاده قرار نگرفته، و در نتیجه نقش واقعی این سرمایه در دست‌آورد نهایی شرکت در حاله‌ای از ابهام قرار گرفته است.

این موضوع معضل جالبی را مطرح می‌کند؛ به این معنا که مهم‌ترین سرمایه شرکت که کم‌تر از هر سرمایه دیگر آن شناخته شده است، کم‌تر از هر سرمایه دیگر آن قابل اندازه‌گیری است؛ و در نتیجه، کم‌تر از بقیه سرمایه‌ها برای مدیریت شرکت محسوس می‌باشد. همانطور که در بالا بیان گردید، ما در یک نقطه عطف و زمانی سرنوشت‌ساز قرار داریم.

معرفی کتاب امتیازنامه منابع انسانی

به تدریج که مدل اقتصادی جدیدی در اقتصاد ظاهر می‌شود، نیاز به دانش مدیریت جدیدی احساس می‌گردد. در اقتصادی که ارزش‌آفرینی عمدتاً توسط سرمایه انسانی و سایر سرمایه‌های ناملموس انجام می‌شود، بهترین نقطه آغاز این دانش جدید، اندازه‌گیری راهبردهای منابع انسانی است. ما نمی‌توانیم چیزی را که قابل بیان و توصیف نیست، مدیریت کنیم. اندازه‌گیری، زبان مورد استفاده برای بیان و توصیف سازمان‌ها و راهبردهاست.

کتاب *امتیازنامه منابع انسانی* همین کار را می‌کند و به این ترتیب، توانایی ما را در زمینه مدیریت راهبرد منابع انسانی به نحو بارزی افزایش می‌دهد. از طریق چارچوب‌ها، پژوهش، و موردکاوی‌های ارایه شده در این کتاب، نویسندگان نسل جدیدی از ابزارهای اندازه‌گیری و مدیریت دست‌آوردهای سرمایه انسانی را در اختیار ما قرار داده‌اند. به منظور آشنایی بیشتر با مباحث مطرح‌شده در کتاب، در اینجا گزیده‌ای از نظر نویسندگان را ارایه می‌کنیم:

چگونه تضمین کنیم که منابع انسانی پشت میز است، نه روی میز؟

با وجودی که در بسیاری از موسسات، مدیران ارشد ادعا می‌کنند که «کارکنان مهم‌ترین سرمایه ما هستند»، ولی اصلاً درک مناسبی از نحوه تحقق این دیدگاه توسط واحد منابع انسانی سازمان خود ندارند.

معرفی کتاب امتیازنامه منابع انسانی

این پدیده ناشی از چیست؟ به باور ما این مسایل علت ریشه‌ای مشترکی دارند: اندازه‌گیری تاثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد موسسه دشوار است.

واقعیت‌های اقتصادی جدید بر واحد منابع انسانی فشار می‌آورند تا تمرکز خود را از نقش اداری که به‌طور سنتی بازی می‌کرده، به نقشی گسترده‌تر و راهبردی گسترش دهد. به‌علت تحول منبع اصلی تولید در اقتصاد ما از سرمایه فیزیکی به سرمایه انسانی (عقلانی)، مدیران ارشد منابع انسانی زیر فشار زیادی قرار گرفته‌اند تا به‌طور دقیق نحوه ارزش‌آفرینی سازمان‌های خود را نشان دهند. نکته مهم‌تر این‌که، از آن‌ها خواسته شده تا به‌نحو فزاینده‌ای به‌عنوان شرکای راهبردی در راهبری کسب‌وکار خود انجام وظیفه نمایند.

مساله منابع انسانی که دیدن تاثیر آن بر راهبرد موسسه دشوار است، همان کیفیتی است که آن را به‌عنوان منبع اصلی توان بالقوه رقابتی مداوم و پایدار درمی‌آورد. ولی به‌منظور تشخیص این توان بالقوه، مدیران منابع انسانی باید راهبرد موسسه، یعنی برنامه آن برای توسعه و حفظ یک مزیت در محیط بازار، را درک کنند، و پس از آن پیامدهای ضمنی و الزامات این راهبرد برای منابع انسانی را استخراج نمایند. و در نهایت، به نظام‌های ارزیابی نوآورانه‌ای نیاز دارند که به آن‌ها اجازه دهد تاثیر خود بر سنجه‌های مهم مورد نظر مدیرعامل، نظیر سودآوری موسسه و ارزش سهامداران را، نشان دهند.

معرفی کتاب امتیازنامه منابع انسانی

ما در زمانی زندگی می‌کنیم که کلان‌نگاره اقتصادی جدیدی با خصوصیت سرعت، نوآوری، چرخه‌های سازمانی کوتاه، کیفیت، و رضایت‌مندی مشتری، در حال برجسته‌کردن اهمیت سرمایه‌های ناملموس، نظیر شناخت نام تجاری، دانش، نوآوری، و به‌ویژه سرمایه انسانی، می‌باشد. این کلان‌نگاره جدید می‌تواند نمایشگر آغاز عصر طلایی منابع انسانی باشد. با وجود این، حتی درحالی که مدیران منابع انسانی و مدیران ارشد متوجه این ظرفیت بالقوه شده‌اند، بسیاری از آن‌ها نحوه برداشتن گام‌های اولیه به سوی تحقق این موضوع را نمی‌دانند.

به‌نظر ما متین‌ترین کاری که مدیران منابع انسانی می‌توانند جهت تضمین مشارکت راهبردی خود انجام دهند، توسعه یک نظام اندازه‌گیری است که بتواند به‌نحو توجیه‌کننده‌ای تاثیر منابع انسانی بر عملکرد کسب‌وکار را به شکل برجسته‌ای نشان دهد. به‌منظور طراحی چنین نظامی، مدیران منابع انسانی باید به اتخاذ دیدگاه کاملاً متفاوتی اقدام کنند؛ دیدگاهی که بر نحوه نقش‌آفرینی منابع انسانی به‌عنوان یک بازیگر اصلی و قانونی در اجرای راهبرد موسسه، تاکید می‌کند. با داشتن یک ساختار منابع انسانی راهبردی کاملاً توسعه‌یافته، مدیران در سرتاسر موسسه می‌توانند نحوه ارزش‌آفرینی کارکنان و نحوه اندازه‌گیری فرایند ارزش‌آفرینی را درک و فهم کنند.

یادگیری خدمت‌کردن به‌عنوان شرکای راهبردی، نه تنها به کارکنان منابع انسانی کمک می‌کند تا وجود خود را توجیه کرده یا از قلمرو خود دفاع کنند،

معرفی کتاب امتیازنامه منابع انسانی

بلکه تاثیر بسیار زیادی بر بقای آن‌ها و بقای موسسه به‌طور کلی دارد. چنانچه واحد منابع انسانی نتواند ارزش‌آفرینی خود را نشان دهد، با خطر حذف شدن از نمودار سازمانی موسسه و برون‌سپاری این وظیفه روبه‌رو خواهد شد. در مقابل ساختار منابع انسانی، با داشتن جهت‌گیری و ابزارهای اندازه‌گیری صحیح، می‌تواند موسسه را از یک سازمان همراه و همگام با رقابت به یک سازمان پیشرو و پیشگام در رقابت تبدیل نماید.

در بررسی دیدگاه‌هایی که گاهی توسط دست‌اندرکاران و صاحب‌نظران مدیریت مطرح می‌شود، گاهی به چنین سخنانی برمی‌خوریم:

امروزه در بیش‌تر صنایع خرید ماشین‌آلات و تجهیزات قابل مقایسه با ماشین‌ها و تجهیزات مورد استفاده در موسسات پیشروی بین‌المللی، امکان‌پذیر است. دسترسی به ماشین‌آلات و تجهیزات عامل تمایز موسسات پیشگام و دنباله‌رو نیست؛ بلکه توانایی بهره‌برداری از آن‌ها عامل این تمایز است. شرکتی که کلیه تجهیزات خود را از دست دهد ولی مهارت‌ها و دانش فنی نیروی انسانی خود را حفظ کند، می‌تواند تقریباً به‌سرعت به بازار کسب‌وکار باز گردد. برعکس، شرکتی که نیروی انسانی خود را از دست بدهد، با وجود داشتن کلیه تجهیزات و ماشین‌آلات، هرگز قادر به بازسازی خود نخواهد بود.

معرفی کتاب امتیازنامه منابع انسانی

این گفته‌ها نشان‌دهنده تفاوت بین سرمایه فیزیکی و انسانی است و مزایای منحصر به فرد سرمایه انسانی را نشان می‌دهد. تجربه شرکت کوکاکولا گواهی است بر درستی این حقیقت. طبق گفته جیمز چست نات، مدیر مالی این شرکت، پس از انتقال قسمت اعظم سرمایه‌های ملموس شرکت به شرکت‌های بطری‌پُرکن آن، ارزش بازاری ۱۵۰ میلیارد دلاری کوکاکولا به‌طور عمده از نام تجاری و نظام‌های مدیریت آن ناشی می‌شد.

شواهد و قراین قطعی و متقنی در این زمینه وجود دارد: قدرت بالقوه راهبردی جدید منابع انسانی، بر نقش محوری و فزاینده سرمایه‌های ناملموس و سرمایه انسانی در اقتصاد امروزی قرار دارد. عملکرد کسب‌وکاری عالی و مداوم یک موسسه مستلزم این است که موسسه مذکور به‌طور مداوم توانمندی و نفوذ رقابتی خود را تقویت کند. به‌طور سنتی، این تلاش به‌صورت برقراری موانع ورود در سطح صنعت، حفاظت‌های مختلف از نام تجاری، و مقررات دولتی، انجام می‌شد. ولی تغییر در فن‌آوری، نوآوری‌های سریع، و مقررات‌زدایی، به‌طور عمده این موانع را از بین برده است. با توجه به این که امروزه داشتن عملکرد برتر و مداوم در کسب‌وکار، مستلزم نرمش‌پذیری، نوآوری، و سرعت در به‌بازارآوری محصول و خدمت است، مزیت رقابتی به‌طور عمده از منابع درونی و توانمندی‌های سازمان‌های انفرادی - از جمله توانایی موسسه به

معرفی کتاب امتیازنامه منابع انسانی

توسعه و حفظ نیروی کار توانمند و متعهد- نشات می‌گیرد. واحد منابع انسانی، به‌عنوان تواناساز اصلی سرمایه انسانی، در موقعیت اصلی بهره‌برداری از بسیاری از سرمایه‌های ناملموس دیگر، از جمله سرقفلی، پژوهش و توسعه، و تبلیغات، می‌باشد.

بدیهی است که کسب‌وکارها در همه جا اهمیت سرمایه‌های ناملموس در بازار امروزی را تشخیص می‌دهند. با وجود این، به دلایل مختلف، مدیریت کردن این سرمایه‌های ناملموس با چالش‌هایی روبه‌رو می‌باشد. یکی از این دلایل این است که سیستم‌های حسابداری مورد استفاده امروزی در دوره‌ای توسعه یافته‌اند که سرمایه ملموس، مالی و فیزیکی، منبع اصلی سودهای شرکت را تشکیل می‌دادند. در این دوره، سازمان‌هایی که بیش‌ترین دسترسی را به پول و تجهیزات داشتند از مزیت رقابتی بسیار زیادی بهره‌مند می‌شدند. با تاکید اقتصاد امروزی بر دانش و سرمایه‌های ناملموس، سیستم‌های حسابداری سنتی عملاً موجب تحریف‌های اطلاعاتی خطرناکی می‌شوند. به‌عنوان مثال، این سیستم‌ها موجب تفکر کوتاه‌مدت در مدیریت سرمایه‌های ناملموس می‌شوند، چرا؟ زیرا مخارج انجام شده در این حوزه‌ها به‌جای این که به‌عنوان سرمایه‌گذاری در نظر گرفته شود، به‌عنوان هزینه منظور می‌گردد. در مقابل، سرمایه‌گذاری‌های انجام شده در ساختمان و ماشین‌آلات به‌عنوان هزینه‌های سرمایه‌ای در نظر گرفته شده و در طول زندگی‌شان مستهلک

معرفی کتاب امتیازنامه منابع انسانی

می‌شوند. وضعیت مدیر رده بالایی را در نظر بگیرید که باید تصمیم بگیرد ده میلیون دلار در سرمایه‌های ملموس سرمایه‌گذاری کند یا ده میلیون دلار در کارکنان موسسه. از نظر عملیاتی، زمانی که موسسه‌ای ده میلیون دلار در ساختمان یا سایر سرمایه‌های فیزیکی سرمایه‌گذاری می‌کند، این سرمایه‌گذاری در دوره زمانی آن سرمایه مستهلک می‌شود، و درآمدهای موسسه به میزان اندوخته استهلاک سالیانه، به‌طور تدریجی در این دوره بیست یا سی ساله، کاهش می‌یابد. در مقابل، ده میلیون دلار سرمایه‌گذاری در کارکنان به‌طور کامل در سال جاری به حساب هزینه منظور می‌شود و در نتیجه درآمدهای موسسه در آن سال به میزان ده میلیون دلار کاهش می‌یابد. برای مدیرانی که حقوق و مزایایشان به درآمدهای سال جاری موسسه وابسته است (که بیش‌تر آن‌ها این‌طور هستند)، انتخاب بین سرمایه‌گذاری‌های بالا روشن است.

در نتیجه، شرکت‌هایی که زیر فشار مالی قرار دارند، تمایل دارند تا به قیمت تخریب سرمایه انسانی در سرمایه فیزیکی سرمایه‌گذاری کنند - اگرچه ممکن است سرمایه‌گذاری اول ارزش زیادتری تولید کند. این نوع فشار می‌تواند به اتخاذ تصمیم‌های ضعیف منجر شود: برای مثال، به‌خاطر کاهش کوتاه‌مدت هزینه‌ها، دست به بیکارسازی‌های گسترده بزنند. پژوهش‌ها پیوسته نشان داده که بعد از هر بیکارسازی، بازار ممکن است با افزایش یکپارچه‌ای در ارزش سهام واکنش نشان دهد. با وجود این، در

معرفی کتاب امتیازنامه منابع انسانی

نهایت سرمایه‌گذاران همه این منافع و گاهی بیش‌تر از آن را از دست خواهند داد. این الگوی رفتاری چیز عجیبی نیست، زیرا کارکنان یک موسسه منبعی حیاتی برای مزیت رقابتی آن هستند، نه هزینه‌ای لوکس که باید در حداقل نگهداری شود.

خلاصه این‌که: چنانچه روش‌های حسابداری کنونی نمی‌توانند ابزارهای اندازه‌گیری مورد نیاز دست‌اندرکاران منابع انسانی را به آن‌ها ارائه دهند، در این صورت آن‌ها باید روش‌های خاص خود را جهت نشان دادن مشارکت خود در عملکرد موسسه توسعه دهند. نخستین گام در این زمینه رها کردن ذهنیت سیستم حسابداری تاریخ مصرف گذشته‌ای است که می‌گوید منابع انسانی به‌طور ذاتی یک مرکز هزینه است که حداقل‌سازی هزینه‌ها در آن هدف اصلی و معیار موفقیت می‌باشد. هم‌زمان، مدیران منابع انسانی باید از فرصت کمیاب پیش آمده توسط این دوره انتقالی، کاملاً بهره‌برداری کنند. سرمایه‌گذاران به‌روشنی نشان داده‌اند که برای سرمایه‌های ناملموس ارزش قایل‌اند. اکنون بر عهده دست‌اندرکاران منابع انسانی است که نظام اندازه‌گیری جدیدی را توسعه دهند که برای موسسه ارزش واقعی تولید کند و جایگاه منطقی منابع انسانی به‌عنوان یک شریک راهبردی را تضمین نماید.

معرفی کتاب امتیازنامه منابع انسانی

نویسندگان در این کتاب به این مساله اساسی می‌پردازند که چگونه دست‌اندرکاران منابع انسانی می‌توانند مشارکت خود در اجرای راهبرد موسسه خود را اندازه‌گیری کنند - و در نتیجه در پشت میز قرار گیرند نه روی میز. به اعتقاد آن‌ها سیستم‌های اندازه‌گیری اثربخش دو هدف مهم را محقق می‌کنند: تصمیم‌گیری در سرتاسر سازمان را هدایت می‌کنند، و به‌عنوان بنیانی برای ارزیابی عملکرد عمل می‌کنند. رهیافت اندازه‌گیری توصیف شده در کتاب به سه روش زیر به این دو هدف می‌پردازد: نخست، دیدگاهی روشن، هماهنگ، و مشترک از این که چگونه موسسه‌ای می‌تواند راهبرد خود در سطوح مختلف سازمان را پیاده‌سازی کند، تشویق می‌کند.

دوم، مدیران را ملزم می‌کند تا بر «تعداد اندکی سنج‌های حیاتی» که واقعا اثربخش‌اند، تمرکز کنند.

سوم، به افراد حرفه‌ای اجازه می‌دهد تا سنج‌های حیاتی را به‌شکلی قابل‌فهم برای مدیران صف و مدیران عالی‌رتبه، بیان و ارزش‌گذاری کنند. بدیهی است که طراحی هر سیستم اندازه‌گیری جدید برای سرمایه‌های ناملموس کار ساده‌ای نیست - که اگر چنین بود تعداد زیادی از شرکت‌ها به آن اقدام کرده بودند. رویارویی با این چالش زمان‌گیر است و مستلزم مقدار زیادی تفکر و تأمل.

معرفی کتاب امتیازنامه منابع انسانی

برای بهره‌برداری کامل از این کتاب، توصیه می‌کنیم که بخش‌های مختلف آن را فصل به فصل مطالعه کرده و به‌گونه‌ای فعال و تا حد ممکن با مفاهیم مطرح‌شده در آن‌ها درگیر شوید. این موضوع به‌معنای تفکر و تأمل درباره چگونگی عملکرد ساختار منابع انسانی خاص شما، و شناسایی روش‌هایی است که به‌وسیله آن‌ها می‌توانید رهیافت ارایه‌شده کتاب را به‌منظور تامین نیازها و خصوصیات منحصربه‌فرد موسسه‌تان سفارشی و اختصاصی کنید. همچنین کاملاً از شما انتظار داریم که کلیه کارکنان منابع انسانی خود را با ابزارهای بیان‌شده در این کتاب آموخته و آشنا کنید. از همه این‌ها گذشته، نوآوری واقعی تنها زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان در حل و فصل جدی‌ترین چالش‌های محیط کار با یکدیگر همکاری کنند.