

کارکنان مهم‌ترین دارایی سازمان هستند؛

از شعار تا واقعیت



برگردان: احمد عیسی‌خانی
a.esakhani@gmail.com

مقدمه

امروزه کمتر کتاب یا مقاله‌ای را می‌توان یافت که در آن به اهمیت کارکنان اشاره نشده باشد. نویسندگان از جنگ استعدادها و رابطه سرمایه انسانی با ارزش بازار شرکت صحبت می‌کنند. مدیران ارشد در گزارش‌های سالانه ادعا می‌کنند که کارکنان مهم‌ترین دارایی شرکت هستند. نظرسنجی‌های انجام شده از مدیران اجرایی تأیید می‌کند که اکثر آنها اعتقاد دارند یافتن و توسعه استعدادها مناسب باید یکی از بالاترین اولویت‌های آنها باشد.

این نشانه مثبتی است که ببینیم بسیاری از مدیران اجرایی و نویسندگان مدیریت بر اهمیت سرمایه انسانی تأکید و انتظار دارند شرکت‌هایی که در آنها کار می‌کنند یا به آنها خدمات مشاوره‌ای ارائه می‌کنند، مطابق با این منویات رفتار کنند. اما وقتی نوبت به مدیریت استعدادها می‌رسد، سازمان‌های اندکی گفته‌های مدیران اجرایی را عملی می‌کنند. اغلب شرکت‌ها به گونه‌ای عمل می‌کنند که از تأکید کمتر از

اندازه بر اهمیت کارکنان حکایت دارد. آنها ساختارهایی بوروکراتیک دارند که ارزش سرمایه‌های مالی، ماشین‌آلات، تجهیزات و منابع طبیعی را به بهای نادیده انگاشتن توسعه استعدادها و فرصت‌های استفاده از مهارت‌های کارکنان بهینه می‌سازند. جریان‌های کاری به شکل مشاغل ساده و استاندارد طراحی شده‌اند و کارکنان از طریق سلسله مراتب، روابط گزارش‌دهی مشخص، بودجه‌های کنترل شده و نظارت شدید، کنترل می‌شوند.

در خوش‌بینانه‌ترین حالت، می‌توان گفت که تضاد بین گفته‌های مدیران اجرایی درباره اهمیت کارکنان و نحوه مدیریت آنها مایوس‌کننده است و در بدترین حالت این خود، عمده‌ترین عامل تضعیف عملکرد سازمانی است.

یقیناً شرکت‌هایی وجود دارند که در آنها کیفیت سرمایه انسانی موضوعیت چندانی ندارد. منابع طبیعی، پول یا سایر دارایی‌های مشهود و حتی مقررات دولتی در موفقیت این شرکت‌ها اهمیت بیشتری

دارند. اما برای اکثر شرکت‌های امروز، کارکنان موضوع مهمی هستند. ارزش بازار بسیاری از شرکت‌ها تا حد زیادی به دارایی‌های نامشهود بویژه سرمایه‌های انسانی بستگی دارد؛ بویژه در کشورهای توسعه یافته، کسب و کارها نیاز دارند که کارکنان کارهای پیچیده را در بهترین سطح عملکردی انجام دهند. استعدادهای برجسته کمیاب‌اند و این می‌تواند منبع حیاتی مزیت رقابتی باشد.

هنگامی که مدیران اجرایی می‌گویند کارکنان مهم هستند، اما اقدامات و ساختارهای سازمانی انعکاس‌دهنده این دیدگاه نیست، پیام ناگفته‌ای که به گوش می‌رسد این است: کارکنان منبع مزیت رقابتی نیستند. به کارکنان چنین القا می‌شود که سازمان، آنها را به نحوی نامناسب مدیریت می‌کند و رؤسای آنها می‌دانند که این رویکرد، نادرست است. در نتیجه مدیران اجرایی به عنوان افرادی دو رو، مدیران و استراتژیست‌های ضعیف

دیده می‌شوند که این خود توانایی رهبری و هدایت آنها را از بین می‌برد.

پرکردن شکاف بین حرف و عمل (زبان-واقعیت) آسان نیست، اما قابل انجام است. وجود سه ویژگی در ساختار هر شرکت به طور واضح نشان می‌دهد که آیا مدیریت به آنچه که درباره اهمیت سرمایه انسانی می‌گوید، اعتقاد دارد یا اینکه فقط در این باره گزاره‌گویی می‌کند. این ویژگی‌ها شامل ترکیب هیئت مدیره، کارکرد مدیریت منابع انسانی و سیستم‌های اطلاعاتی است. اگر شما به ساختن سازمانی علاقه‌مند هستید که با کارکنان به عنوان با ارزش‌ترین دارایی رفتار می‌کند، باید بر این سه حوزه حیاتی متمرکز شوید.

ناآگاهی هیئت مدیره

اگر یک شرکت به سرمایه‌های انسانی اهمیت می‌دهد، اعضای هیئت مدیره باید به تخصص و اطلاعات موردنیاز جهت درک موضوعات مرتبط با استعداد در تمامی سطوح سازمان دسترسی داشته باشند. دانش مبتنی بر پژوهش زیادی درباره نگهداری، انگیزش و توسعه سرمایه انسانی در ادبیات مدیریتی وجود دارد. کسب این دانش و استفاده از آن نیازمند تخصص بالایی است. بنابراین هیئت مدیره باید حداقل یک نفر را که در درک پژوهش‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی، اثربخشی سازمان، برنامه‌ریزی جانشینی و یادگیری و توسعه تخصص کافی دارد، در بین اعضای خود داشته باشد. این موارد تکیه‌گاه‌های مدیریت اثربخش سرمایه‌های انسانی هستند.

یک مرجع مقایسه مناسب، حضور حداقل یک عضو با تخصص مالی است؛ کسی که بازار سرمایه را درک می‌کند و می‌تواند به هیئت مدیره توصیه‌هایی ارائه کند، به علاوه در هر هیئت مدیره حداقل یک عضو با تخصص حسابداری وجود دارد. اگر کارکنان مهم‌ترین دارایی‌های شرکت هستند، معقول است که انتظار داشته باشیم که هیئت مدیره در بین

هنگامی که مدیران اجرایی می‌گویند کارکنان مهم هستند، اما اقدامات و ساختارهای سازمانی انعکاس دهنده این دیدگاه نیست، پیام ناگفته‌ای که به گوش می‌رسد این است: کارکنان منبع مزیت رقابتی نیستند

با تخصص سرمایه انسانی اعم از مشاور، فرد دانشگاهی یا با تجربه اجرایی هستند، مشکل است، اما پژوهش‌های نگارنده نشان می‌دهد که تعداد این هیئت‌های مدیره بسیار اندک است. اغلب هیئت‌های مدیره شرکت‌های آمریکایی دارای تخصص منابع انسانی نیستند و هیچ مشاور منابع انسانی در هیئت‌های مدیره عضویت ندارد. این قلت، درست در نقطه مقابل تعداد افرادی قرار می‌گیرد که با تخصص‌های مالی و سرمایه‌گذاری در ترکیب هیئت مدیره شرکت‌ها حضور دارند.

هنگامی که پای افراد دانشگاهی به میان می‌آید، قضیه کاملاً شفاف است. استادان مالی و حسابداران در هیئت‌های مدیره متعددی حضور دارند، اما حضور اساتید منابع انسانی و رفتار سازمانی در هیئت‌های مدیره نادر است. یکی از این استثنائات دیو اولریش - استاد و مشاور منابع انسانی در دانشگاه میشیگان - است که در ترکیب هیئت مدیره شرکت هرمان میلر - شرکت تولیدکننده مبلمان منزل و اداری - حضور دارد. این شرکت به طور غیرمعمولی خود را درگیر موضوعات مرتبط با سرمایه‌های انسانی کرده است. ماکس دی پری یکی از مدیران ارشد سابق این شرکت به خاطر کتابش با عنوان «رهبری یک هنر است» معروف است که رویکرد انسان‌گرایانه شرکت در مدیریت را برجسته می‌کند.

هنگامی که من از اعضای هیئت مدیره می‌پرسم که در خصوص موضوعات منابع انسانی به چه کسی رجوع می‌کنند، آنها اغلب به یکی از مدیران ارشد که در هیئت مدیره حضور دارد، اشاره می‌کنند. آنها می‌گویند که مدیران ارشدی که دارای تجربه قابل توجهی باشند، حتماً در منابع انسانی تخصص دارند. اما مدیران ارشد اغلب تخصص کمی درباره سرمایه انسانی دارند. مقایسه با حوزه مالی نشان می‌دهد که اغلب مدیران ارشد، با وجود آنکه دارای تجربه یکسان در مدیریت دارایی و مدیریت سرمایه انسانی هستند، به ندرت برای تصمیم‌گیری در سرمایه مالی مورد مشاوره هیئت مدیره قرار می‌گیرند. اگر

اعضایش فردی با سطح تخصص مشابه در حوزه سرمایه انسانی داشته باشد.

اعضای هیئت مدیره باید اطلاعات منظمی درباره شرایط استعدادها، سازمان و شیوه توسعه و به کارگیری این استعدادها دریافت کنند. در میان سایر اطلاعات، باید اطلاعاتی درباره نگرش‌ها و سطوح توسعه مهارت‌ها، ارزیابی از در دسترس بودن استعدادها برای پست‌های کلیدی، ارزیابی از توانایی سازمان برای جذب، نگهداری و توسعه استعدادها، جدید نیز به ایشان ارائه شود.

علاوه بر این، هیئت مدیره باید حداقل به همان میزانی که روی تخصیص سرمایه مالی و فیزیکی وقت صرف می‌کند، برای موضوعات مرتبط با سرمایه انسانی نیز وقت صرف کند. هیئت مدیره باید روی برنامه‌های جانشین‌پروری برای سطوح ارشد مدیریتی وقت صرف کند، زیرا برای آینده سازمان چیزی مهم‌تر از نوع استعدادها، موجود برای پر کردن پست‌های رده بالا نیست. بنابراین هیئت مدیره باید اطلاعاتی روزآمد و دانشی عمیق از استعدادها، مدیریتی موجود و نحوه توسعه آنها داشته باشد.

پژوهش انجام شده در خصوص ترکیب اعضای هیئت مدیره شرکت‌ها نشان می‌دهد که از این ایده آل‌ها بسیار فاصله دارند. برای مثال، هرچند ارائه آمار دقیق از تعداد هیئت‌های مدیره که دارای عضوی

همان‌گونه که اغلب مدیران اجرایی ادعا می‌کنند، منابع انسانی مهم است، چرا به گونه‌ای متفاوت از آنچه می‌گویند، با آن رفتار می‌کنند.

اینکه اعضای هیئت مدیره روی مسائل مالی نسبت به مسائل سرمایه انسانی وقت بیشتری صرف می‌کنند، جای تعجب ندارد. هیئت‌های مدیره وقت بیشتری را روی موضوعات تولیدی صرف می‌کنند. یک دلیل این است که آنها اطلاعات نظام‌مندی درباره شرایط استعداد‌های سازمان دریافت نمی‌کنند. آنها نتایج نظرسنجی‌ها، تحلیل‌های جابه‌جایی کارکنان و برنامه‌های جانشینی را نمی‌بینند. در برخی موارد دلیل این است که چنین چیزهایی اصلاً وجود ندارند. زیرا مدیریت آنها را با هیئت مدیره در میان نمی‌گذارد، به ویژه اطلاعاتی که نحوه ارتباط سنج‌های منابع انسانی را با عملکرد سازمانی نشان می‌دهند.

بسیاری از هیئت‌های مدیره اعضایشان را تشویق می‌کنند که از بخش‌های مختلف شرکت بازدید و با کارکنان صحبت کنند. هرچند این کار اقدامی صحیح است، اما نمی‌تواند جای اطلاعات کامل و تحلیل‌های دقیق را بگیرد، همچنین جایگزین مناسبی برای بررسی‌های هیئت مدیره درباره برنامه‌های جانشین‌پروری سازمان و ارزیابی کیفیت استعداد‌های مدیریتی نیست. شیوه‌ای که اعضای هیئت مدیره می‌توانند برای ارزیابی کیفیت استعداد‌های مدیریتی انجام دهند، این است که از مدیران بخواهند اطلاعات مناسبی به هیئت مدیره ارائه دهند و راه دیگر مشارکت دادن مدیران در جلسات هیئت مدیره است.

به طور خلاصه، اغلب هیئت‌های مدیره شرکت‌ها دارای تخصص یا اطلاعات مورد نیاز برای تعیین جهت‌گیری استراتژیک برای تأمین، توسعه و ارزیابی استعداد‌های سازمان نیستند.

بی‌کفایتی واحدهای منابع انسانی

در سازمانی که اعتقاد دارد سرمایه انسانی مهم‌ترین دارایی آن است، منطقی است که کارکنان واحد منابع انسانی از

جمله مهم‌ترین گروه کارکنان باشند. این به این معناست که واحد منابع انسانی باید بالاترین استعداد‌ها، بهترین منابع فناوری اطلاعات را در سازمان داشته باشد و این واحد در زمان تدوین استراتژی، مدیریت تغییر، طراحی سازمان و مدیریت استعداد باید یک منبع تخصصی ارزشمند به حساب آید.

واحدهای منابع انسانی باید با بهترین نیروهایی که کسب و کار را درک می‌کنند - کسانی که پیچیدگی‌های استراتژی منابع انسانی و سیستم‌های مدیریت را می‌شناسند - تجهیز شوند. برای این واحد، نباید تنها کارکنانی که به دنبال رشد در مسیر شغلی منابع انسانی هستند، به کارگرفته شوند. یقیناً برخی متخصصان، کارراه شغلی خود را در واحد منابع انسانی تعریف می‌کنند و آنها باید تحصیلات پیشرفته و تخصص عمیقی در حوزه منابع انسانی داشته باشند؛ به هر حال، کار در واحد منابع انسانی و کسب تخصص در آن، باید سنگ بنایی برای هر کسی باشد که می‌خواهد به مدیریت‌های ارشد سازمان برسد، همان‌گونه که برای رسیدن به مدیریت ارشد، داشتن تخصص مالی و عملیاتی لازم است.

رهبران واحد منابع انسانی باید در مباحث استراتژی کسب و کار درگیر شوند. گاهی این نیازمندی به شکل نیاز به حضور منابع انسانی در صحنه اتخاذ تصمیمات استراتژیک دیده می‌شود. اما داشتن جایگاه در صحنه تدوین استراتژی کافی نیست. اگر سرمایه انسانی مهم‌ترین دارایی یک سازمان است، منابع انسانی باید با قالب بندی موضوعات مطرح در حوزه مدیریت منابع انسانی سازمان نیز شرایط دسترسی به استعدادها در بازار، به مباحث استراتژیک منابع انسانی، جهت بدهد. این می‌تواند باعث نمایان شدن فرصت‌های استراتژیک و همچنین روشن شدن قابلیت اجرای استراتژی‌ها شود.

شواهد زیادی وجود دارد که نشان می‌دهد واحد منابع انسانی در اغلب شرکت‌ها در فرایند تدوین استراتژی‌ها

درگیر نیست. با اندکی استثنا واحدهای منابع انسانی، استعدادها، منابع و دانش مورد نیاز را برای تبدیل شدن به یک منبع تخصصی درباره استراتژی مدیریت تغییر، طراحی سازمان و مدیریت استعداد در اختیار ندارند. حتی بهترین واحدهای منابع انسانی نیز به چنین استانداردهایی دست نمی‌یابند.

بهترین فارغ‌التحصیلان مدارس بازرگانی به ندرت شغلی را در حوزه منابع انسانی انتخاب می‌کنند. به شاغلان این حوزه حقوق کمی پرداخت می‌شود و این مشاغل به عنوان نقطه آغاز قرار گرفتن در مسیر تبدیل شدن به یک مدیر اجرایی ارشد (البته به استثنای مدیر منابع انسانی) دیده نمی‌شوند. در نتیجه در دوره‌های MBA به منابع انسانی توجه چندانی نمی‌شود. اغلب مدیران ارشد اجرایی به ندرت در حوزه منابع انسانی کار کرده‌اند.

در اغلب سازمان‌ها در کارکرد منابع انسانی، متخصصان مستعدی جذب می‌شوند، اما تنها تعداد اندکی از آنها دارای مشاغل مدیریتی میانی یا ارشد در خارج از حوزه منابع انسانی هستند. در نتیجه آنها برای کمک به تفکر درباره کارشان در بستر بزرگ کسب و کار و اولویت‌های آن تخصص کافی ندارند. این به این معنای آن است که اغلب آنها در ارائه جهت‌گیری‌های استراتژیک و ارائه توصیه‌های مورد نیاز مشکل دارند. از شرکت‌های پپسی، جنرال الکتریک و آی. بی. ام به عنوان پیشروان بهره‌گیری از واحدهای منابع انسانی یاد می‌شود، اما حتی این شرکت‌ها نیز مدیران ارشد خود را به صورت نظام‌مند در واحد منابع انسانی جابه‌جا نمی‌کنند (آنها مدیران منابع انسانی خود را از بیرون سازمان استخدام می‌کنند).

برنامه‌های منابع انسانی شرکت به ندرت تحت تحلیل‌ها و آزمون‌های اثربخشی که در سایر حوزه‌های دارایی شرکت به کار گرفته می‌شوند، قرار می‌گیرند. برای مثال، به ندرت واحدهای منابع انسانی درباره بازده سرمایه‌گذاری‌های خود در سیاست‌ها، اقدامات و برنامه‌های منابع انسانی اطلاع

دارد یا از او سؤال می‌شود. کارکنان منابع انسانی معمولاً فاقد مهارت‌های تحلیلی برای ارزیابی اثربخشی هزینه‌ای و تاثیر برنامه‌هایشان و تعیین اثرات احتمالی تغییرات پیشنهاد شده در طراحی مشاغل، ساختار سازمان و سیاست‌های مرتبط با منابع انسانی هستند. بیشترین واحدهای منابع انسانی، فاقد دانش تصمیم‌گیری (تحلیل گزینه‌ها و انتخاب بهترین گزینه) در هنگام انجام کارکردهای مختلفی مثل به کارگیری منابع انسانی و طرح‌ریزی برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای برای استعدادهای کلیدی سازمان هستند.

کم بودن تحلیلگران در حوزه پاداش و مدیریت استعداد کاملاً مشهود است. هنگامی که زمان تغییر برنامه‌های مزایا و اجرای برنامه‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد فرا می‌رسد، منابع انسانی معمولاً بازدهی تصمیمات مرتبط با پاداش، نظیر نحوه تخصیص سهام به کارکنان را محاسبه نمی‌کند. معمولاً داده‌های اندکی درباره برنامه‌های آموزشی، توسعه مربیگری و سایر برنامه‌ها و اقدامات توسعه مدیریت استعداد وجود دارد. معمولاً در سازمان‌ها، اطلاعات مناسبی درباره عملکرد تجهیزات، محصولات، خدمات همراه با شاخص‌های مالی وجود دارد و از این اطلاعات برای تصمیم‌گیری درباره تخصیص سرمایه مالی و تداوم فعالیت‌ها استفاده می‌شود، اما تصمیمات درباره سرمایه انسانی بدون اطلاعات و بر مبنای شهود گرفته می‌شود و این یک تضاد آشکار است.

سیستم‌های اطلاعات نامناسب

یک ضرب‌المثل قدیمی وجود دارد که می‌گوید: آنچه که بتواند اندازه‌گیری شود، قابل مدیریت کردن است. کاربرد این گفته برای منابع انسانی بسیار مشخص است. کیفیت کارکنان سازمان زمانی در کانون توجه قرار خواهد گرفت که مانند سرمایه‌های فیزیکی و مالی، سنجه‌های منابع انسانی مناسب، دقیق و جامعی در سازمان داشته باشد.

یک سیستم اطلاعات سرمایه انسانی

اثربخش، باید نحوه مشارکت کارکنان در دستیابی به اهداف استراتژیک و حیاتی را ردیابی کند. این سیستم باید شاخص‌های مناسبی از میزان بهره‌ور بودن افراد و نحوه ارتباط بهره‌وری آنها با عملکرد سازمانی ارائه کند. همچنین این سیستم باید وضعیت شایستگی‌ها و قابلیت‌های سازمان بویژه آنهایی که برای عملکرد برتر مورد نیاز هستند را اندازه بگیرد.

برای واحد منابع انسانی داشتن یک سیستم اطلاعات سرمایه انسانی که آن را قادر به تولید داده‌های کمی جامع و در لحظه برای استفاده رهبران جهت اتخاذ تصمیمات مبتنی بر واقعیت درباره مدیریت استعداد می‌کند، اهمیت ویژه‌ای دارد. این شامل داده‌های جامع از وضعیت و نحوه استفاده سازمان از سرمایه‌های انسانی است. رهبران منابع انسانی نه تنها باید این داده‌ها را تولید و تحلیل کنند، بلکه باید از آنها در تصمیم‌گیری‌های مهم استفاده کنند. کمیته مدیران اجرایی و هیئت مدیره نیز باید چنین کاری انجام دهند.

اما هیئت مدیره و مدیران اجرایی تنها افرادی نیستند که به اطلاعات سرمایه انسانی نیاز دارند. با این فرض که دارایی نامشهود سازمان در افزایش ارزش بازار آن مؤثر است، برای سرمایه‌گذاران نیز اهمیت دارد که اطلاعاتی درباره سرمایه‌های انسانی سازمان دریافت کنند. اگر سرمایه انسانی با ارزش‌ترین دارایی سازمان است، پس سرمایه‌گذاران نیاز دارند که اطلاعاتی روزآمد درباره شرایط این دارایی دریافت کنند. آنها باید به اطلاعاتی درباره نرخ جابه‌جایی کارکنان، بودجه صرف شده برای توسعه، تعلق خاطر کارکنان، قابلیت‌ها و شایستگی‌های سازمان دسترسی داشته باشند.

سنجه‌ها و تحلیل‌های سرمایه انسانی که در دسترس سرمایه‌گذاران قرار می‌گیرند، معمولاً استانداردهای یاد شده را برآورده نمی‌کنند. آنها معمولاً فاقد جامعیت و دقتی هستند که سنجه‌های مالی با آن گزارش می‌شوند. گاهی اوقات سازمان در گزارش سالانه خود نرخ حادثه یا نرخ

جابه‌جایی را گزارش می‌کند، اما داده‌های مربوط به سرمایه‌های انسانی به ندرت به روشی نظام‌مند در مستندات عمومی ارائه می‌شوند.

نتیجه‌گیری

اگر سرمایه انسانی واقعاً مهم‌ترین دارایی سازمان‌ها باشد، در تمامی حوزه‌هایی که مورد بررسی قرار گرفت- هیئت مدیره شرکت‌ها، کارکرد واحد منابع انسانی، سیستم‌های اطلاعاتی و اندازه‌گیری - شکافی بزرگ بین نحوه‌ای که سازمان‌ها مدیریت می‌شوند و نحوه‌ای که باید طراحی و مدیریت شوند، وجود دارد.

سؤال واضح این است: چرا این شکاف وجود دارد؟ آیا این به این دلیل است که هنگامی که پای اهمیت سرمایه انسانی به میان می‌آید، مدیران اجرایی به آنچه که می‌گویند اعتقاد ندارند؟ آیا آنها در اقدامات گذشته سازمانی گرفتار شده‌اند؟ آیا آنها در اثر تغییرات شخصاً مورد تهدید قرار می‌گیرند؟ جواب بدون شک ترکیبی از تمام این عوامل است.

اما در نهایت، دلایل بسیار کم‌اهمیت‌تر از نتایج هستند، هنگامی که مدیران ارشد در برابر نحوه اداره سازمان به نحوی که سرمایه انسانی مهم‌ترین دارایی آن است، مقاومت می‌کنند، آثار منفی متعددی پیش می‌آید. افراد احساس بی‌ارزشی و استثمار خواهند کرد. بهترین افراد سازمان را ترک خواهند کرد، کارکنان میانی، توسعه لازم را که به آنها اجازه یاری‌رسانی به سازمان را می‌دهد، کسب نخواهند کرد. بدترین افراد باقی خواهند ماند و سازمان سقوط خواهد کرد □

منبع:

Lawler, Edward E., (2008). The Talant Lie: Putting People First, Can Be More Than A Slogan, Strategy + Business, issue 51, June.

احمد عیسی‌خانی: کارشناس ارشد مدیریت صنعتی