

منابع انسانی در صحنه

(HR at the Table)



دیو اولریش

(Dave Ulrich)

مسعود بیش

www.mgt.blogfa.com

سلسله مقاله‌های بنگاه‌های برتر جهانی در شماره پیش به پایان رسید. از این شماره به بعد، سلسله مقاله‌های منابع انسانی در صحنه تقدیم خوانندگان نشریه تدبیر می‌شود. امروزه اهمیت منابع انسانی در سازمانها و بنگاه‌های صنعتی و اقتصادی بر هیچکس پوشیده نیست. تحولی که در دو دهه اخیر در زمینه مفاهیم و مباحث مربوط به این حوزه پدید آمده است، تلقی و تصور سنتی و رایج از حوزه مسئولیت منابع انسانی، یعنی انجام کارهای اداری را به سوی مفاهیم نوینی، همچون: مشارکت استراتژیک، ارزیابی متوازن، نقش‌ها و شایستگی‌های جدید منابع انسانی مدیریت تغییر، مدیریت فرهنگ، ساختن ارزشها و داراییهای نامشهود، مدیریت استعدادها و مفاهیمی شبیه آنها کشانده است. توجه هوشمندانه به این تغییر و تحول، نه تنها بر متولیان و مدیران و کارشناسان و علاقه‌مندان حوزه مدیریت منابع انسانی فرض است، بلکه تمامی مدیران صف و مدیران ارشد سازمانها نیز گریزی از آن ندارند. آنان نیز باید بدانند چه مطالبات جدیدی از متولیان منابع انسانی باید داشته باشند و در چه حوزه‌هایی از مسئولیت سازمانی، آن مطالبات را به کار گیرند.

این سلسله مقاله‌ها با تکیه بر افکار و اندیشه‌های بزرگان حوزه مدیریت منابع انسانی، که همگی از سردمداران و پیشقراولان ترویج نگاه جدید به منابع انسانی هستند، ضمن معرفی مختصر زندگینامه هریک از آنها، دورنما و درونمایه اندیشه‌های آنان را در زمینه عرصه‌های نوین مدیریت منابع انسانی عرضه می‌کند. پیشاپیش از هرگونه نقدونظر خوانندگان فهیم و علاقه‌مند به حوزه مدیریت منابع انسانی استقبال می‌کنیم.

تدبیر

دیو اولریش (Dave Ulrich) در سال ۱۹۵۳ در آمریکا متولد شد. او ارزش کار سخت و ارائه خدمت را از پدر (کارمند) و مادر (فعال در نهادهای مدنی غیرانتفاعی) آموخت. دکترای کسب و کار را از دانشگاه کالیفرنیا (UCLA) گرفت و از سال ۱۹۸۲ تدریس را در دانشگاه میشیگان آغاز کرد. بیش از ۲۰ سال است که با دانشجویان MBA و مدیران اجرایی کسب و کار در زمینه های منابع انسانی و رهبری مشغول به کار است. اولریش استاد دانشگاه، نویسنده، سخنران و مشاور مدیریت است. با بیش از ۲۰۰ شرکت برتر فورچون کار مشاوره و تحقیق انجام داده است. تعهد او آموزش و ارتقای اثربخشی منابع انسانی در صدها شرکت، نظیر: بوئینگ، دل، نیشان و فیلیپس بوده است. به مدت ۱۰ سال از ۱۹۹۰ سردبیر مجله معتبر مدیریت منابع انسانی بوده، در چهار مجله دیگر نیز به عنوان عضو هیئت تحریریه حضور داشته و مقاله نوشته است. اولریش صاحب ۱۵ جلد کتاب و بیش از ۱۰۰ مقاله علمی در زمینه های منابع انسانی و رهبری است. به همراه نورم اسمالوود، گروه مشاوران RBL را تأسیس کرده است.

او در حوزه مدیریت منابع انسانی در جهان، شاخص ترین و اثرگذارترین فرد است، به گونه ای که مراد دستداران و علاقه مندان این حوزه به شمار می رود. در سالهای ۲۰۰۶ و ۲۰۰۷، مجله مدیریت منابع انسانی او را به عنوان تأثیرگذارترین شخص در حوزه HR برگزیده است. نشریات معتبر علمی او را به عنوان یکی از ۱۰ استاد برتر اجرایی و رهبران خلاق و نوآور در جهان معرفی کرده اند. در سال ۲۰۰۰ مجله فروبس او را به عنوان یکی از پنج تن از مریبان برتر کسب و کار در جهان، موردستایش قرار داد. مجله بیزنس ویک در سال ۲۰۰۱ اولریش را به عنوان برترین معلم و مراد مدیریت انتخاب کرد. اندیشه های تحول گرایانه او در زمینه مدیریت منابع انسانی مورد توجه و رجوع دست درکاران اجرایی سازمانها و استادان مدیریت دانشگاههاست. بی هیچ تردید، او، مرد شماره یک منابع انسانی در جهان است.

دورنمای فکری

هنگامی که در سال ۱۹۹۷ دیو اولریش در کتاب: **قهرمانان منابع انسانی** تعبیر شریک استراتژیک را برای متولیان منابع انسانی سازمانها به کار برد، این واژه به سرعت رواج یافت و این نقش پیشنهادی او موردقبال متولیان منابع انسانی و سازمانها قرار گرفت. گویی او با این تعبیر داستان جدیدی را برای منابع انسانی رقم می زد و دوران مترسک بودن منابع انسانی را تمام شده تلقی می کرد. او آغاز سفر تعالی منابع انسانی را از حوزه های سنتی و اداری به زمینه های تحول آفرین و اثربخش اعلام کرد و بدین ترتیب کارکرد بی رفق منابع انسانی که در چنبره کارهای غیرارزش آفرین گرفتار آمده بود، جانی تازه گرفت و آماده پذیرش مسئولیت های سنگین شد.

اولریش با این پرسشها آغاز کرد:

- چرا امروزه موضوع منابع انسانی این گونه مورد توجه واقع شده است؟
- چگونه می توان مدیران صف را قانع کرد که به موضوعات منابع انسانی توجه بیشتری داشته باشند؟
- فعالیت های درحال ظهور منابع انسانی کدام اند؟
- چگونه می توان بین استراتژی کسب و کار و منابع انسانی پیوند برقرار کرد؟
- منابع انسانی چه کمکی در جهت خلق ارزش نامشهود برای سازمان می کند؟
- نقش های تحول آفرین و درحال ظهور متولیان منابع انسانی کدام است؟

و بدین گونه پایان عصر کارکردهای معمولی و سنتی منابع انسانی، که تا آن زمان پایه و اساس فصول کتابهای مرجع در زمینه مدیریت منابع انسانی را تشکیل می داد، رقم خورد. این پرسشهای بنیادین جایگزین کارکردها و سرفصل هایی، مانند: جذب، استخدام، به کارگیری، جبران خدمت، آموزش، پرداخت، روابط کار و ارتباطات شد. دیگر همه به دنبال آن بودند که بدانند و ببینند که سازمانها چگونه ارزش افزوده برای مشتریان و سرمایه گذاران خود را از راه رهبری و فعالیت های استراتژیک منابع انسانی ایجاد می کنند. سازمانها چگونه در زمینه منابع انسانی تغییر می کنند، یاد می گیرند، تشریح مساعی می کنند، استعدادیابی می کنند و بالاخره رهبری می کنند.

همه در پاسخ به این پرسش که: چرا درمانده ایم: چگونه از راه افراد و سازمان، ارزش خلق کنیم در پی بهترین عملکردها در توسعه رهبری و تحول سازمانی برآمدند. دغدغه آینده مدیریت منابع انسانی همه را فرا گرفته بود. اولریش خود دست به کار شد و به همراه همکاران و همراهان فکریش در پی تحقیقات دامنه دار در صدها شرکت، طرح ارزش آفرینی منابع انسانی را ارائه داد. او بر پنج مؤلفه ای که شالوده منابع انسانی براساس آن شکل می گیرد، انگشت تأکید نهاد: واقعیت های بیرونی و ذینفعان که در محیط بیرونی سازمان بودند و اقدامات، سازمان و متولیان منابع انسانی که کارکرد منابع انسانی در درون سازمان را رصد می کردند.

برای ایفای نقشهای متعدد و نوین متولیان منابع انسانی، همچون شریک استراتژیک، حامی کارکنان، خبره حرفه و عامل تغییر، شایستگی های منابع انسانی مطرح شد: مشارکت استراتژیک، ارائه فعالیت ها، دانش کسب و کار، فناوری و از همه مهمتر اعتبار فردی. نقشها مشخص می کنند که چه کارهایی باید صورت گیرد و شایستگی ها مشخص می کنند که کارها چگونه باید انجام شود.

در ذهن و زبان دیو اولریش بسامد برخی واژه ها در حوزه منابع انسانی، بسی فراوان است که در نوشته های او به ظهور رسیده است: تحول منابع انسانی، ارزش آفرینی، ارزش افزایی، حرفه منابع انسانی، سفر تعالی منابع انسانی، نقشها و شایستگی های متولیان منابع انسانی، آینده منابع انسانی، تواناییهای فردی و قابلیت های سازمانی، دارایی های نامشهود، شریک استراتژیک سازمان، فهم زبان کسب و کار، ارائه دستاورد، همسویی منابع انسانی و استراتژی سازمان، معماری منابع انسانی، سنجش اثربخشی تاثیر استراتژیک منابع انسانی و بالاخره ارزیابی متوازن منابع انسانی.

راهی که اولریش در پیش گرفته کسب اطمینان از در صحنه بودن منابع انسانی و شرکت موثر در مباحث و تصمیم گیریهای استراتژیک سازمان و به درآمدن از سمت یک یادداشت بردار در جلسات تدوین استراتژی سازمان است. او با تشریح معماری منابع انسانی سازمان، یعنی

مجموع کارکرد منابع انسانی، سیستم‌های منابع انسانی و خروجی رفتار کارکنان می‌خواهد به سازمانها بیاموزد که چگونه این معماری را بنا نهند، تا درآمد بازار باشند.

دیواولریش با طرح این پرسش که راستی پس از آنکه فعالیتهای اداری منابع انسانی خودکار، متمرکز یا برون‌سپاری شد و در آستانه حذف قرار گرفت چه اتفاقی رخ خواهد داد، تمامی متولیان منابع انسانی سازمانها را در اندیشه فرو می‌برد و آنها را به اجرای طرح ارزش‌آفرینی و بنانهادن معماری منابع انسانی فرامی‌خواند تا تواناییهای فردی کارکنان را افزایش دهند و قابلیت‌های سازمانی را ارتقا بخشند. در نظر او قابلیت‌های سازمانی از راه سرمایه‌گذاری در منابع انسانی ایجاد می‌شود. قابلیت‌های سازمانی از راه نامشهودهایی که خلق می‌کنند، ارزش بازار می‌آفرینند. این قابلیت‌ها شامل استعداد، سرعت، همکاری، پاسخگویی، چارچوب ذهنی مشترک، قابلیت یادگیری سازمانی و نشان رهبری است. متولیان منابع انسانی با ایجاد قابلیت‌های سازمانی، نامشهودها را به مزیت‌های مشهود تبدیل می‌کنند. قابلیت‌های سازمانی به گمان اولریش، از دستاوردهای کارکرد منابع انسانی است.

از ویژگیهای بارز دیواولریش، انجام کار تیمی و مشترک با بزرگان حوزه منابع انسانی در زمینه‌های پژوهشی منابع انسانی در شرکتهاست. بیشتر کتابهای او حاصل دستاورد این تلاشهای تیمی و پژوهشی است که بر اتقان و تاثیر آنها افزوده است. او درآمد و سردمدار اندیشمندانی است که در دهه ۱۹۹۰ دغدغه بازگرداندن نقش و جایگاه منابع انسانی در سازمانها را داشتند و این ندا را سر دادند که متولیان منابع انسانی باید از گوشه انزوا به‌در آیند و با حضور در عرشه کشتی سازمان، در نقش دستیار و دیده‌بان فرمانده کشتی، عمل کنند. آنها باید شریک استراتژیک سازمان باشند و از کارهای سطحی و سنتی بپرهیزند و در مسیر انجام کارهای تحول‌آفرین و متفاوت گام بردارند.

درونمایه فکری

در دهه ۱۹۳۰ مفاهیم منابع انسانی با تشکیل واحدهای روابط صنعتی در

عواملی که در خلق ارزش برای متولیان منابع انسانی اهمیت دارند، عبارتند از:

● مشارکت: آنها چگونه با دیگران کار می‌کنند؟

● محتوا: آنها چه ارزشی در این مشارکت خلق می‌کنند؟

● بستر: چه کسی کار منابع انسانی را انجام می‌دهد؟

● نقش و شایستگی‌ها: آنها به چه چیزهایی برای دانستن و عمل کردن نقشهای خود نیاز دارند؟

نقشهای منابع انسانی

دیواولریش در کتاب: **قهرمانان منابع انسانی** چهار نقش برای متولیان منابع انسانی قائل شد: قهرمان کارکنان، کارشناس اداری، عامل تغییر و شریک استراتژیک.

قهرمان کارکنان، کارکنانی متعهد و شایسته می‌سازد. کارشناس اداری فعالیتهای موثر منابع انسانی را انجام می‌دهد. عامل تغییر، ظرفیت تغییر را در رفتار افراد و فرهنگ سازمانی ایجاد می‌کند. شریک استراتژیک نیز بانی نتایج و دستاوردهای کسب و کار می‌شود. او بعدها در توضیح بیشتر نقش قهرمان کارکنان، آن را به دو نقش حامی کارکنان و توسعه‌گر سرمایه انسانی تفکیک کرد که اولی به وضعیت فعلی و نیازهای حال حاضر کارکنان توجه و تمرکز دارد و دومی رویه سوی آینده منابع انسانی دارد. او همچنین از ایفای همزمان نقشها یاد می‌کند و مجموع آنها را در نقش رهبری می‌بیند و می‌نویسد: رهبران منابع انسانی نخست باید واحد خود را، پیش از این که دیگران بخواهند به حرف آنها گوش دهند، رهبری کنند و به کار خویش ارزش نهند.

اولریش معتقد است: کار منابع انسانی با منابع انسانی شروع نمی‌شود بلکه شروع آن با کسب و کار است. او در جای جای کتابهای خود، متولیان منابع انسانی را شرکای کسب و کار، بازیگران استراتژیک، شرکای تمام عیار و بازیگران کسب و کار می‌خواند. اولریش رمز این توجه را آنجا می‌داند که ذهن متولیان منابع انسانی با دریافت‌کننده ارزش آغاز می‌کند و در این صورت است که آنها به سرعت به شرکای تمام عیار استراتژیک تبدیل خواهند شد.

اولریش می‌گفت که متولیان منابع انسانی باید از گوشه انزوا به‌در آیند و با حضور در عرشه کشتی سازمان، در نقش دستیار و دیده‌بان فرمانده کشتی، عمل کنند.

سازمانها به شکل ساخت یافته موردبررسی قرار گرفت. در جنگ جهانی دوم ابزارها و آزمونهایی به کار برده شد تا بتوانند سربازان را در واحدهای مناسب بگمارند. بعدها واحدهای پرسنلی به دنبال کسب اطمینان از انجام قانونی و کارای عملیات اداری بودند. در دهه ۸۰ به طور عمده بر سیستم‌های منابع انسانی تمرکز شد تا با استراتژی، همسو و یکپارچه شود. منابع انسانی بر توجه به کارکنان، به عنوان سرمایه‌های استراتژیک و یک منبع رقابتی برای شرکت، استوار شد. در دهه ۹۰، منابع انسانی با برجسته کردن کار تیمی و سازمان، کار با تیم مدیریت را برای ارائه استراتژی آغاز کردند. این سرآغاز توسعه و دگرگونی منابع انسانی به شمار می‌رفت.

سفر تعالی منابع انسانی

این داستان کوتاه، سابقه منابع انسانی را بیان می‌کند. دیواولریش در نقطه عطف دهه ۱۹۹۰ برای منابع انسانی، آغاز سفر تعالی منابع انسانی را با تکیه بر مفهوم ارزش اعلام کرد: منابع انسانی باید ارزش‌آفرینی کند. این ارزش توسط دریافت‌کننده آن، یعنی: کارکنان، مشتریان، سرمایه‌گذاران و سازمان تعریف می‌شود نه ارائه‌دهنده آن.

ارزش بزرگتری به ذینفعان اصلی خواهند افزود، بهره‌وری کسب و کار را افزایش خواهند داد، به نتایج باارزش و قابل سنجش دست خواهند یافت، مزیت رقابتی پایدار خلق خواهند کرد و در کارراهه خود، به شادابی بیشتری خواهند رسید.

شایستگی‌های منابع انسانی

منابع انسانی موظف است فعالیت‌های خود را با استراتژی کسب و کار شرکت همسو کند، با مدیرعامل و مدیران صف و مشتریان و سرمایه‌گذاران به صحبت بنشیند، به واقعیت‌های بیرونی کسب و کار توجه کند، شریک کسب و کار شود، راهبر تغییر و تحول در سازمان باشد و شایستگی‌های لازم را برای همه این نقشها کسب کند:

- مشارکت استراتژیک

منابع انسانی باید از تکیه بر فعالیتهای اداری و کارکردهای عملیاتی دست بردارد و به نقش‌آفرینی و کسب شایستگی در زمینه مشارکت استراتژیک با سازمان روی آورد. توانایی فهم کسب و کار و به دست آوردن مهارت مشارکت و گفت‌وگو با مدیران عامل و مدیران صف در موضوعات استراتژیک شرکت، بسیار مهم است. این ویژگی باعث می‌شود متولیان منابع انسانی از شریک حرفه‌ای به شریک استراتژیک بدل شوند و بتوانند نقش خود را به عنوان عامل تغییر در مدیریت تغییر و مدیریت فرهنگ شرکت ایفا کنند.

- دانش کسب و کار

نقطه شروع حرکت منابع انسانی در سازمان، کسب و کار و فهم دانش آن است. متولیان منابع انسانی نمی‌توانند تنها با زبان منابع انسانی سخن بگویند. آنها باید زبان کسب و کار را دریابند تا بتوانند با همه ذی‌نفعان سازمان ارتباط برقرار کرده و نقش استراتژیک خود را ایفا کنند.

- مجری عملیاتی

متولیان منابع انسانی باید بتوانند در کسوت یک خبره حرفه‌ای در کار حوزه، خدمات روزمره منابع انسانی را با تکیه بر فناوریهای نوین و مطابق با استانداردهای کلاس جهانی ارائه کنند.

- اعتبار فردی

متولیان منابع انسانی باید توانایی

را تعریف می‌کند. امروزه اساس متولیان و واحدهای منابع انسانی نمی‌توانند تنها به ارائه کارها یا فعالیتها و حتی ارزشهایی بسنده کنند که تنها خود تعریف و مشخص کرده‌اند. ارزش‌آفرینی اینک به عنوان بنیان وجودی منابع انسانی در کار آمده است. بدین روی طرح ارزش‌آفرینی منابع انسانی که او ارائه می‌دهد. با تمرکز بر دریافت کننده، ارزش یعنی ذی‌نفعان شروع می‌شود و نه با ارائه دهنده آن.

طرح ارزش‌آفرینی منابع انسانی اولریش پنج مؤلفه بنیانی دارد: توجه به واقعیت‌های بیرونی، تمرکز بر ذی‌نفعان، که این دو وجهه بیرونی و محیطی سازمان است و موضوعات و مسائلی که به اقدامات، سازمان و خود متولیان منابع انسانی برمی‌گردد و جنبه درون سازمانی دارد.

منظور او از واقعیت‌های بیرونی آن است که متولیان منابع انسانی تا چه اندازه درک می‌کنند که واقعیت‌های بیرونی فناوری، اقتصاد و تغییرات ترکیب جمعیت در زمینه جهانی بر صنعت و کسب و کار آنها اثر می‌گذارد. در مورد ذی‌نفعان بیرونی یعنی مشتریان و سرمایه‌گذاران نیز باید معلوم شود که فعالیتها و اقدامات منابع انسانی تا چه اندازه با نامشهودهایی که سرمایه‌گذاران و مشتریان آنها را ارزش تلقی می‌کنند پیوند خورده است.

در زمینه کارکردهای منابع انسانی، او به مدیران صف و کارکنان تکیه می‌کند و ارزش‌آفرینی متولیان منابع انسانی را در زمینه افزایش تواناییهای فردی و قابلیت‌های سازمانی یادآور می‌شود.

طرح ارزش‌آفرینی، رویکردی یکپارچه است که نشان می‌دهد متولیان و واحدهای منابع انسانی چگونه می‌توانند و باید در منظر سرمایه‌گذاران و مشتریان و مدیران صف و کارکنان ارزش پایدار خلق کنند. اولریش هشدار می‌دهد که اگر منابع انسانی نتواند نشان دهد که ارزش افزوده ایجاد می‌کند، این خطر وجود دارد که برون‌سپاری شود.

تکیه بر داراییهای نامشهود

در دو دهه پایانی سده گذشته، نسبت ارزش بازار (ارزیابی سهامداران از ارزش

از نظر اولریش نقطه شروع حرکت منابع انسانی در سازمان، کسب و کار و فهم دانش آن است.

داشتن یک دیدگاه روشن درباره کسب و کار و ساختن روابطی بر پایه اعتماد با همه ذی‌نفعان را داشته باشند. آنها باید هم از سوی کارکنان و هم از سوی مدیران ارشد سازمان قابل اعتماد باشند. ایفای تمامی نقشهای منابع انسانی و به‌ویژه نقش جامع رهبری مستلزم آن است که در اعتبار فردی متولیان منابع انسانی هیچ‌گونه خلل و خدشه‌ای وارد نیاید.

- معمار استراتژی

متولیان منابع انسانی باید توانایی شکل دادن و جاری ساختن یک استراتژی کسب و کار را داشته باشند. آنها باید بتوانند عملیات منابع انسانی را یکپارچه سازند و آن را با استراتژی کل‌نگر شرکت همسو کنند.

ارزش‌آفرینی منابع انسانی

دیو اولریش براین باور است که بیشتر کوششها در اثربخشی منابع انسانی بدون تعریف ارزش آغاز می‌شود. به همین سبب است که متولیان منابع انسانی تنها به فعالیتهای خود می‌نگرند و آن را اصل فرض می‌کنند و از این نکته غافل می‌مانند که ارزش، عبارت است از آن دستاوردهایی که به طور عمده دریافت کننده ارزش آن

شرکت) به ارزش دفتری سازمانها (سرمایه گذاری اولیه سهامداران) بیش از دو برابر بوده است.

این نسبت هم اینک به رقمهای بسیار بالاتری رسیده است، به ویژه در شرکتهایی که بر سرمایه فکری به عنوان منبع مزیت رقابتی خود تکیه داشته اند؛ با وجود آن که از داراییهای فیزیکی و مادی اندکی برخوردار بوده اند. امروزه مدیریت نامشهودها چالش بزرگ فراروی سازمانهاست. تواناییهای فردی و قابلیتهای سازمانی اصلی ترین نامشهودهای سازمان است. این داراییها قابل مشاهده نیستند. به ظاهر در حساب سود و زیان شرکتها نمی آیند و از راه حسابداری قابل ردیابی نیستند. به عدد و رقم در نمی آیند. قابل خرید یا کپی برداری نیستند. استفاده هدفمند به ارزش آنها می افزاید. بهترین روش مدیریت آن، داشتن ذهنیت فراوانی است. بهترین نتایج را از راه همسوسازی به دست می دهد. پویاست و اگر استفاده نشود عمر محدودی دارد. سرمایه های نامشهود، سود مشهود می آفرینند.

سرمایه گذارهای منابع انسانی قادر است تواناییهای فردی و قابلیتهای سازمانی را افزایش دهد. همواره سازمانهایی که کارکنان مستعدتر و هوشمندتر داشته اند موفق تر بوده اند. قابلیتهای سازمانی نمایانگر شخصیت و هویت سازمان است. این قابلیتها، دستاوردهای منابع انسانی است که نامشهودهایی برای همه ذی نفعان ایجاد می کند. قابلیتهای سازمان در آینده معطوف به این موارد است؛ اجرای استراتژیک (که بسیار ارزشمندتر و دشوارتر از تدوین استراتژی است) تغییر فرهنگ، تشریک مساعی، ادای مسئولیت اجتماعی، یادگیری، استعدادیابی و نشان رهبری.

ارزیابی متوازن منابع انسانی

متولیان منابع انسانی چگونه می توانند نقش و سهم خود را در اجرای استراتژیک شرکت اندازه گیری کنند؟ این پرسش سهمگینی است که فراروی متولیان منابع انسانی قرار دارد. اولریش گرچه اذعان می کند که اندازه گیری تاثیر منابع انسانی بر عملکرد شرکت دشوار است، اما با همکاری همفکران خود بیش از یک دهه

پژوهش دانشگاهی در شرکتهای بی شمار انجام می دهد و در نهایت با ارائه یک مدل هفت مرحله ای برای ارزیابی متوازن منابع انسانی می پردازد. متدولوژی سنجش در این سیستم ارزیابی، تنها براساس نتایج مالی نیست بلکه بیشتر بر منظر اجرای استراتژی تکیه دارد. این سیستم با درک روش استراتژی رقابتی و هدفهای عملیاتی شرکت و تعریف شایستگیها، رفتارهای مورد نیاز برای دستیابی به آن هدفها به انجام می رسد. بدین ترتیب کارکنان، استراتژی و عملکرد به یکدیگر گره می خورند.

دیو اولریش حتی خط مشی نوآورانه ای، مانند: ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه را دارای استراتژیک نمی داند، زیرا بر این باور است که: ریشه آن نزد رقبای نامشهود نیست و به سرعت می توانند از آن کپی برداری کنند، اما توانایی همسوسازی تلاشهای هر یک از کارکنان با چشم انداز شرکت از سوی متولیان منابع انسانی را یک دارای استراتژیک می داند که حاصل آن را می توان از راه سیستم متوازن ارزیابی منابع انسانی، نشان داد.

اولریش می گوید: ما در زمانه ای زندگی می کنیم که پارادایمهای نوین اقتصادی با ویژگی: سرعت، نوآوری، چرخه کوتاه عمر محصول، کیفیت و رضایت مشتری، اهمیت داراییهای نامشهود، نظیر ارزش و اعتبار نشان تجاری و نشان رهبری، دانایی، نوآوری و به ویژه سرمایه انسانی را برجسته کرده است. این پارادایم نوین، آغاز عصر طلایی را برای منابع انسانی رقم زده است. □

مهمترین کتابها:

1. HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business, with Wayne Brockbank, Dani Johnson, Kurt Sandholtz, and Jon Younger, 2008.
 2. Leadership Brand: Developing Customer - Focused Leaders to Drive Performance and Build Lasting Value with Norm Smallwood, 2007.
 3. How leaders Build Value: Using People, Organization and Intangibles to Get Bottom Line Results Norm Smallwood, 2006.
 4. The HR Value Proposition with Wayne Brockbank, 2005.
- این کتاب در سال ۱۳۸۵ توسط آقایان مسعود بینش، افشین دبیری و رضا قرانی پور ترجمه و از

سوی مؤسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی، همزمان با سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی کشور، منتشر شد.

5. Future of Human Resource Management: 64 Thought Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow with Michael Losey and Sue Meisinger, 2005.
6. Why the Bottom Line Isn't: How to Build Value Through people and Organization with Norm Smallwood, 2003.
7. Best Practice in Leadership Development and Organization Change: How the Best Companies Ensure Meaningful Change and Sustainable Leadership with Louis Carter and Marshall Goldsmith, 2004.
8. 100 Things you Need to know: Best Practices for Managers and HR with Michael M. Lombardo and Robert W. Eichinger, 2004.
9. GE Workout Steve Kerr and Ron Ashkenas, 2002.
10. HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance with Brian Becker and Mark Huselid, 2001.
11. Results Based Leadership: How Leaders Build the Business and Improve the Bottom Line with Norm Smallwood and Jack Zender, 2000.
12. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results, 1997.
13. The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organization Structure with Ron Ashkenas, Steve Kerr, and Todd Jick, 1995.
14. Organizational Capability: Competing from the Inside out with Dale Lake; 1990.

پی نوشت:

۱. مواردی که در بخش دورنمای فکری به صورت حروف سیاه نوشته شده، همگی از نامه های کتابهای مختلف دیو اولریش برگرفته شده است.

منابع:

1. Dave Ulrich, et. Al" ,.The Future of Human Resource Management 2005 ,"
2. Dave Ulrich, et. Al" ,.HR Competencies," 2008.
3. Dave Ulrich ,et.al" ,.HR Balanced Scorecard.2001 ,"
4. www.daveulrich.com
5. www.rbl.net
6. www.wikipedia.com

۷. دیو اولریش و همکاران: طرح ارزش آفرینی منابع انسانی ترجمه مسعود بینش، افشین دبیری، رضا قرانی پور، نشر آهار، ۱۳۸۵.