

توحيد رأس المال البشري مع إستراتيجية الأعمال

وجهاً نظر من قبل قادة الفكر

كاساندرا إي. فرانفوس

يتم الإقرار بشدة الآن برأس المال البشري بوصفه مصدراً إستراتيجياً لإيجاد القيمة - هو بالفعل أكثر ما تملكه الشركات قيمة - في اقتصاد اليوم المستند إلى المعرفة. يتوقع من مديري الموارد البشرية، بصفتهم الأوصياء التلقائيين على رأس المال البشري، أن يتولوا تطوير الأخير، ولكن معظم شركات الموارد البشرية تفتقر إلى عملية تخطيط إستراتيجية لرأس المال البشري، فضلاً - بما هو أقل من ذلك - عن طريقة منسجمة لتوصيفه وقياسه. قدم مؤتمر حديث لشركة «بالانسد سكوركارد كولابرتيف» ثلاثة من الأصوات البارزة فيما يتعلق بتلك المسألة: الدكتور جاك فيتز - إنز، مؤسس نظام معايرة رأس المال البشري، ودايفيد نورتون، المشارك في وضع منهجية «بطاقة الأداء المتوازن» (ومؤلف الأعمال الرائدة فيما يتعلق بقياس رأس المال البشري وإدارته)، وهيلين درينان، المديرة التنفيذية في حينه لجمعية إدارة الموارد البشرية.

قياس عائدات استثمار رأس

المال البشري، وتتبعها، ومعايرتها

د. جاك فيتز- إنز

يعتقد جاك فيتز- إنز، فيما يعكس نظرة متنامية بين عدد من المفكرين البارزين، أن شركات الموارد البشرية لن تحقق الغرض المنشود منها حتى تمتلك القدرة على توصيف الدور الذي يؤديه رأس المال البشري في إيجاد قيمة الشركات، وإبراز ما يحققه من عوائد على الصعيد الاستثماري. يمكن للعاملين في مجال الموارد البشرية، عند امتلاك تلك المعطيات، أن يحددوا ويحللوا العلاقة بين الإجراءات المتعلقة بالأعمال والنتائج الصادرة عن رأس المال البشري. ولا يكاد يمثل ذلك ما يتعلق بالحاسبة من أنماط التفكير، حيث يمكن لنفقات الموظفين أن تتجاوز 40% من نفقات الشركة. أضف إلى ذلك الاستثمار في المواهب، وتطوير المعرفة التنظيمية، والحقيقة المتمثلة في أن أوقات التدريب لم تنقص، على وجه التقريب، بالزخم الذي تتسارع فيه عجلة الإنتاج والأعمال، وارتفاع كلفة التنقلات بين الموظفين.

اهتمت أقسام الموارد البشرية، تقليدياً، بتقليص نفقات العمليات المتعلقة بها، عوضاً عن التركيز على النتائج. يجدر بالموارد البشرية، كغيرها من الأقسام المتعلقة بالأعمال، أن تحظى بأنظمة لتوصيف عملياتها، بالرغم من افتقار معظم الأقسام الوظيفية إلى أنظمة

توصف فاعليتها فيما يتعلق بإيجاد القيمة. توجد منهجية رئيسة لإدارة عمليات الموارد البشرية، تماماً كما يخبرنا نظام المحاسبة بما يحدث عبر إيراد الأرباح والخسائر. يورد فيتز - إنز خمساً من الطرق العامة لتقويم عمليات الموارد البشرية: كم تكلف؟ كم تستغرق من الوقت؟ ما تم إنجازه؟ كم عدد الأخطاء أو العيوب في العملية؟ كيف استجاب الموظفون (للدراسة المتعلقة بإنجاز العمل، على سبيل المثال)؟ يمكن تطبيق كل من تلك المعايير عبر الممارسات الجوهرية الثلاث لرأس المال البشري: امتلاك المهوبة (كلفة كل من يتم توظيفه)، وتطويرها (كلفة كل متدرب)، واستبقاؤها (كلفة التنقلات). يؤيد فيتز - إنز، على حد سواء، إشراك الشركات، قسم الموارد البشرية، بقوة أكبر في التخطيط الإستراتيجي، ويقول: إن خبراء الموارد البشرية ملزمون «بالانصراف عن الأوراق، والانخراط في الأعمال»، إن كانت مهمة قسم الموارد البشرية متمثلة في تحسين العمليات المتعلقة بمجال الأعمال - والتحول إلى شريك إستراتيجي. يمكن لبطاقات الأداء المتوازن أن توجد ما هو مشترك من اللغات والاهتمامات؛ لإبراز أثر رأس المال البشري فيما هو مرغوب من نتائج الأعمال. ستساعد الإدارة الفاعلة لرأس المال البشري الشركات في تنفيذ خططها الإستراتيجية. يتحدث فيتز - إنز، في ذلك الصدد، قائلاً: «ابدأ بالشركة كلها، منتقلاً إلى أقسام العمل والوظائف، ثم أظهر القيمة الناتجة عن الموارد البشرية. يجسد القياس وقوداً لمنهجية بطاقة الأداء المتوازن، في حين يمثل رأس المال البشري موجهاً للإستراتيجية - والنجاح، في نهاية المطاف».

قياس رأس المال البشري وإدارته:

الوصول إلى طاولة الإستراتيجية

دايفيد بي. نورتون

اهتم مديرو الموارد البشرية طويلاً بالسؤال الآتي: «كيف يمكنني الوصول إلى طاولة الإستراتيجية (المشاركة في صنع الإستراتيجية)؟». أظهرت دراسة حديثة من قبل «كينيدي إنفورمايشن»⁽¹⁾، شركة الأبحاث الرائدة في مجال الاستشارات، أن 40% من مديري الموارد البشرية يُسألون الجلوس إلى طاولة الإستراتيجية، في حين لا يزال 60% يؤدون ما يتسم بالسلبية والانفعالية من الأدوار. يتجسد استنتاج نورتون في الآتي: يفترق قسم الموارد البشرية إلى المعرفة والأدوات لتوصيف رأس المال البشري وقياسه (بالنظر إلى افتقار نسبة كبيرة، تعادل 85%، من الشركات إلى ما هو ملائم من الطرق لتوصيف رأس المال البشري؛ تبعاً لدراسة من قبل شركة «بالانسد سكوركارد كولابرتيف» حول مديري الموارد البشرية). لا يمكن للشركات، من دون القدرة على تحديد الإسهامات الإستراتيجية للموارد البشرية، أن تدير رأس المال البشري بوصفه ملكية إستراتيجية. لا عجب، من ثم، من نزوع نصف الشركات المشمولة بالدراسة السابقة إلى التصريح بأن رأس المال البشري غير مرتبط بالإستراتيجية.

ظهرت بطاقات الأداء المتوازن، بكل الأحوال، بوصفها أداة مهمة لمواجهة هذا التحدي. تتمثل الرابطة المفقودة بين قسم الموارد البشرية

والشركة، بحسب نورتون، في نموذج مشترك للإستراتيجية. يمكن لمثل ذلك النموذج أن يمنح خبراء الموارد البشرية المرجعية لتعيين أثر رأس المال البشري في إستراتيجية الشركة - ولوضع برامج تطويرية لأولويات الشركة من الناحية الإستراتيجية. يتجسد دور بطاقات الأداء المتوازن في «الكيفية» التي تحول قسم الموارد البشرية من لاعب ثانوي إلى شريك إستراتيجي.

تستند ثلاث من وجهات النظر الأربع لمنهجية بطاقة الأداء المتوازن إلى نماذج مختبرة طويلاً في الإدارة: يستند المنظور المالي إلى «نموذج دوبونت لعائدات الاستثمار»، في حين يستند المنظور المتعلق بالزبائن إلى عروض القيمة، والمنظور الداخلي إلى سلاسل القيمة، ويفتقر منظور التعلم والنمو، الذي يشمل ما هو معنوي من المملكات كرأس المال البشري، إلى إطار عمل موحد للإدارة.

نقاط مهمة من دراسة جمعية إدارة الموارد البشرية لمستقبل

مجال الموارد البشرية

يعتمد قادة الموارد البشرية البارزون إلى:

- صياغة أفكارهم استناداً إلى غايات الشركة على صعيد الأعمال.
- التركيز على بضع من الأولويات الإستراتيجية.
- إيجاد فهم مشترك مع المدير التنفيذي حول القدرة الإستراتيجية لقسم الموارد البشرية (لا التكتيكية فحسب) على إيجاد القيمة.

- إبقاء التواصل مع القوى العاملة، وإدراك ما يحفز الموظفين على الالتزام والأداء.
- إبعاد الموارد البشرية عن «خدمة الزبائن» (ما يتعين علي فعله اليوم لألبي التوقعات؟)، ودفعها في اتجاه «التركيز على الزبائن» («كيف يمكنني أخذ وظيفة الموارد البشرية في اتجاه جديد، مدة من الزمن؟»).
- تكوين معرفتهم، فيما يتعلق بمجال الأعمال، فضلاً عن المهارات التمويلية والاستشارية.

ما الذي ستبدو عليه الموارد البشرية في العقد المقبل؟

- ستكون الاستفادة من التقنية ضرورية، لا لتحرير الموارد البشرية من العمل الإداري فحسب، بل للمساعدة على زيادة المعلومات عن القوى العاملة.
- ستؤدي الموارد البشرية، عند تمكينها من قبل التقنية، ما هو أكبر من الأدوار الإدارية.
- ستصبح أقسام الموارد البشرية، على الأرجح، أصغر حجماً، وأكثر تركيزاً، وذات أثر أكبر في الأعمال.
- إن لم يؤدِّ قسم الموارد البشرية دوره الإستراتيجي، فسيتقهقر عائداً إلى دوره التقليدي -التنفيذي- ولن يتبوأ الصدارة أي من العاملين في مجال الموارد البشرية.

© 2001 جمعية إدارة الموارد البشرية (تم التصرف في النص لأموال تتعلق بالميز المتوافر).

يملك كل عامل في مجال الموارد البشرية نظرة مختلفة للمكونات المهمة لرأس المال البشري (القيادة، المهارات، على سبيل المثال). يمكن لإطار عمل مشترك أن يسهل تطوير مقاييس ومعايير موحدة -ولغة مشتركة- بما يمكن أن يساهم في تبادل المعلومات بين العاملين في مجال الموارد البشرية.

أسست شركة «بالانسد سكوركارد كولابرتييف»، في العام 2001، مجموعة إجراءات الموارد البشرية العاملة، التي تتألف من مجموعة من مديري الموارد البشرية، المنتمين إلى أكثر من 20 شركة بارزة. عمل الأخيرون مع بعضهم لتعيين إطار العمل ذلك. حددت المجموعة خمسة أبعاد لرأس المال البشري، مما وجده المديرون ذا صلة، بالقدر الأكبر، بإستراتيجياتهم:

- المهارات/ الكفاءات الإستراتيجية.
- القيادة.
- الثقافة والوعي الإستراتيجي.
- الوحدة الإستراتيجية.
- التكامل والتعلم الإستراتيجيين.

تمثلت نقطة البدء، وفق ما توصلوا إليه، في وضع خريطة للإستراتيجية؛ بغية إيضاح إستراتيجية الشركات وتفصيلها، ثم تعيين كيفية ارتباط رأس المال البشري بالإستراتيجية. توفر هذه النظرة

لرأس المال البشري، المستندة إلى الإستراتيجية، إطار عمل توجيهي لقيادة التطوير فيما يتعلق بمقاييس إسهامات رأس المال البشري. نبع من إطار العمل ذلك «تقرير جاهزية رأس المال البشري»، الذي يعرض بطريقة مختصرة العلاقة بين رأس المال البشري في إحدى الشركات، ومتطلباتها الإستراتيجية. يوثق التقرير المتطلبات الإستراتيجية، ثم يُظهر، عبر مقاييسه وبرامجه، كيفية تطوير رأس المال البشري. ويمكن للعاملين في مجال الموارد البشرية استخدام التقرير أداة للتواصل، يمكن، من بين أشياء أخرى، أن تساعد في توضيح قيمة استثمارات رأس المال البشري، وهو ما يخضعون لضغوط متزايدة للقيام به. ويوفر التقرير الأساس لمراجعة دورية للتحديات والإسهامات الإستراتيجية فيما يتعلق بالموارد البشرية - بما يجعله، في الواقع، تقريراً تقديمياً. يجسد التقرير، بما هو عليه، جسراً بين إستراتيجية الشركة وقسم الموارد البشرية، ممهداً الطريق أمام الأخير نحو طاولة الإستراتيجية، وممكناً له بوصفه شريكاً إستراتيجياً حقيقياً. يمكن لقسم الموارد البشرية الآن العمل لتحسين جاهزية رأس المال البشري، وتحسين قدرة الشركة، بما هو أوسع نطاقاً، على تنفيذ إستراتيجيتها.

الموارد البشرية في الألفية الجديدة: وجهة نظر من المجال

هيلين جي. درينان

يفرض الأثر الذي يلقي بظلاله على الشركات، الناتج عن التقنية، والمنافسة العالمية، واللجوء إلى مصادر خارجية، وتضاؤل مجمع المواهب

المؤهلة، الحاجة إلى نوع جديد من قيادات الموارد البشرية - قيادات إستراتيجية. هل يرتقي مجال الموارد البشرية إلى مستوى التحدي؟ كم من الوحدة تجمع بين العاملين في الموارد البشرية وأولويات المديرين التنفيذيين القصوى؟

يعرف مليون شخص في الولايات المتحدة أنفسهم بوصفهم خبراء في مجال الموارد البشرية. تكثر الفرص لذوي الفكر التقدمي من العاملين في الموارد البشرية، ولكن مسألة البقاء تصبح على المحك لأولئك الذين يتجاهلون ما يستلزمه تطبيق إستراتيجيات القوى العاملة - ذات الأثر في الناتج النهائي- من مهارات، وخبرة، وتقنية. ويفشل كلا الطرفين في إدراك البيئة الشاملة لمجال الأعمال والقضايا الطويلة الأمد - وهو ما يمثل خطوة ضرورية لوضع إستراتيجية موارد بشرية ناجحة، موحدة على الصعيد الأعمال. لم تكن هذه النظرة الشاملة المتكاملة أكثر إلحاحاً، بالنظر إلى ما يسم بيئة مجال الأعمال في يومنا هذا من تسارع، وتنافس على الصعيد العالمي، واستناد الاقتصاد بطريقة متزايدة إلى الخدمات والمعرفة.

قاربت جمعية إدارة الموارد البشرية، في دراسة حديثة، أسئلة مهمة كالاتية: ما أكثر الأعمال إثارة في مجال الموارد البشرية في يومنا هذا؟ ما المهارات والخبرات الضرورية للناجحين من العاملين في الموارد البشرية؟ ما تحديات العمل الرئيسة التي تواجه الموارد البشرية مدة العقد المقبل؟ هل سيكتب البقاء لمجال الموارد البشرية كما نعرفه؟ (انظر «نقاط مهمة من دراسة جمعية إدارة الموارد البشرية لمستقبل مجال الموارد البشرية»).

تقع قضايا القوى العاملة على رأس خطط المديرين التنفيذيين. تشير دراسة جمعية إدارة الموارد البشرية، على حد سواء، إلى الإدراك المتزايد بأن الموظفين يمثلون الميزة التنافسية الحقيقية الوحيدة التي يمكن للشركات استبقاؤها - وأن «مقعد الموارد البشرية» قد وضع إلى الطاولة بالفعل. يتجسد السؤال في الآتي: هل سيشغل ذلك المقعد من قبل عامل في الموارد البشرية، أم غيره؟ من سينفذ إستراتيجية رأس المال البشري؟

تجاوز الاهتمام بقضايا الموارد البشرية قسم الموارد البشرية، ويزداد الإقرار بالفعل بأن إدارة رأس المال البشري أضحت مهارة ضرورية للمديرين التنفيذيين. فلننظر إلى دراسة حديثة من قبل شركة «الكوفرنس بورد»⁽²⁾، صنفت ولاء الزبائن، والمنافسة في المواهب، بوصفهما اثنين من أكبر التحديات التي تواجه المديرين التنفيذيين. تكشف دراسة جمعية إدارة الموارد البشرية أن قضايا الموارد البشرية الملحة تتمثل في: التحول إلى شريك إستراتيجي، تطبيق التقنية الجديدة، إدارة المواهب، إدراك علاقة الموظفين بالشركة وتطويرها، التعامل مع الاندماج والاستحواذ وإعادة ترتيب الأعمال، خفض النفقات. يبين المخطط 1 الاتحاد بين تحديات المديرين التنفيذيين والعمل «الأكثر إلحاحاً» للموارد البشرية، مشيراً إلى ما يتسم بالروعة من الفرص للموارد البشرية. لا يمكن، بطريقة ثانوية، رؤية ما يتعلق بلغة الموارد البشرية في المخطط، بل لغة الأعمال فحسب.

توحيد رأس المال البشري مع إستراتيجية الأعمال

المخطط 1. دراسة مستقبل مجال الموارد البشرية



يتسم الاتحاد بين اهتمامات المديرين التنفيذيين وتحديات الموارد البشرية بالأهمية، موفراً ما يتصف بالروعة من الفرص للموارد البشرية.

ما سمات البارزين من قادة الموارد البشرية؟ يعمدون، من بين أشياء أخرى، إلى صياغة سياساتهم استناداً إلى غايات الشركة على صعيد الأعمال، ويبقون التواصل مع القوى العاملة، ويفكرون في «التركيز على

الزبائن» لا مجرد «خدمة الزبائن»، ويركزون على بضع من الأولويات الإستراتيجية.

مستقبل الموارد البشرية: الارتباط بإستراتيجية الشركة

يبحث عدد متزايد من خبراء الموارد البشرية -كبريان بيكر، مارك هيوسليد، دايفيد ألريتش، ستيف كيرن، جون بودرو، على سبيل المثال لا الحصر- عن مقاييس وأنظمة، كمية ونوعية (سلوكية) لتوحيد إستراتيجيتي الموارد البشرية والأعمال بطريقة أفضل. يقدم جاك فيتز- إنز نظرة عن الموارد البشرية، تبحث في عملياتها، وتصف القيمة المضافة لرأس المال البشري. تعرض بطاقات الأداء المتوازن إطار عمل لإدارة رأس المال البشري وقياسه، وتوفر عملية تخطيط إستراتيجية متكاملة فيما يتعلق بالموارد البشرية. يقدم دايفيد نورتون نظرة إستراتيجية لقياس رأس المال البشري وإدارته.

ينجح عدد متزايد من الشركات، في الوقت ذاته، في توحيد إدارة رأس المال البشري وإستراتيجية الموارد البشرية عبر اتباع منهجية بطاقات الأداء المتوازن. ارتفعت نسبة الموظفين الذين يدركون إستراتيجية الشركة، في «ألتيرا هيلث كاير»، من 20% إلى 80%، في حين رفعت «سلسلة فنادق هيلتون» من نسبة إرضاء الزبائن واستبقائهم، فضلاً على مشاركتها الموظفين في أسهم الشركة. وقد جعلت شركة «كراون كاسل إنترناشيونال» من قسم الموارد البشرية شريكاً فيما يتعلق برأس المال البشري، في حين حسنت شركة «إنغرسول راند» نظام إدارتها

توحيد رأس المال البشري مع إستراتيجية الأعمال

الإستراتيجي، ووحدة الشركة بواسطة بطاقات الأداء المتوازن، ليحتل قسم الموارد البشرية موقع القيادة والريادة في العملية.

من الواضح أن رأس المال البشري يجسد أولوية إستراتيجية، ولكن الغموض يكمن في كيفية إدارته. إن مثل تلك التطورات الإيجابية أيًا من المؤشرات، بكل الأحوال، فيجدر بنا أن نتوقع رؤية المزيد من مقاعد طاولة الإستراتيجية تُشغل، في المستقبل غير البعيد، من قبل العاملين في الموارد البشرية.

الهوامش

1. The Human Capital Market: Implications for HR Consultants (Kennedy Information, December 2001).
2. The CEO Challenge: Top Marketplace and Management Issues (The Conference Board, January 2001).

قراءات إضافية

The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance by Jac Fitz-enz (2000, AMACOM).

«Measuring the Contribution of Human Capital,» (Balanced Scorecard Review, Jul-Aug 2001), and «Managing the

Development of Human Capital,» (Balanced Scorecard Review, Sept-Oct 2001), both by David P. Norton.

«Alterra Health Care's Fast Track to Results» by Janice Koch (Balanced Scorecard Review, Nov-Dec 2001).