



۱۲ شاخص کلیدی عملکرد در حوزه مدیریت منابع انسانی
که هر مدیر باید از آن آگاه باشد.

ارزش افزوده سرمایه انسانی

Human Capital Value Added

در طرح معرفی ۱۲ شاخص کلیدی عملکرد در حوزه مدیریت منابع انسانی، این نسخه به بررسی اولین شاخص با عنوان "ارزش افزوده سرمایه انسانی" می‌پردازد.

محمدجواد آبگون- عسگر یوسفیان

۱/۱۲



سلام. تصمیم گرفتیم در غالب ۱۲ کتابچه، ۱۲ شاخص کلیدی عملکرد در حوزه مدیریت منابع انسانی را به شما معرفی کنیم. این شاخص به شما کمک می‌کند تا اطمینان حاصل کنید که کسب و کار شما در مسیر رشد و پیشرفت حرکت کند. مسیرهای انحرافی را شناسایی کنید و راهکارهای مناسب جهت قرار گرفتن در مسیر توسعه اتخاذ نمایید. هر کتابچه مروری کوتاه بر هر شاخص ارائه می‌دهد و نحوه استفاده موثر از آنها را شرح می‌دهد. برای منظور در خصوص هر شاخص به سوالات زیر پاسخ داده می‌شود:

این شاخص کلیدی عملکرد به چه سوالی می‌خواهد پاسخ دهد؟

• دلایل اهمیت این شاخص:

• نحوه اندازه‌گیری شاخص:

۱- روش جمع‌آوری داده‌ها

۲- فرمول

۳- دوره‌های زمانی محاسبه شاخص

۴- منبع جمع‌آوری داده‌ها

۵- هزینه و تلاش مورد نیاز برای جمع‌آوری داده‌ها

۶- هدفگذاری / الگوبرداری

۷- مثال

۸- منابع مورد استفاده

۱۲ شاخص کلیدی عملکرد در حوزه مدیریت منابع انسانی عبارتند از:

- | | |
|--|--|
| ۱- ارزش افزوده سرمایه انسانی (HCVA) | ۷- فاکتور غیبت برادفورد |
| ۲- درآمد به ازاء هر کارمند (RPE) | ۸- نمره بازخورد ۳۶۰ درجه |
| ۳- شاخص رضایت کارکنان | ۹- نسبت رقابت پذیری حقوق (SCR) |
| ۴- سطح دلبستگی کارکنان | ۱۰- زمان لازم برای استخدام |
| ۵- نمره حمایت کارکنان | ۱۱- میزان بازگشت سرمایه گذاری در آموزش |
| ۶- متوسط طول مدت خدمت کارکنان | |
| ۱۲- تعداد کارکنان مورد نیاز در واحد منابع انسانی | |

ارزش افزوده سرمایه انسانی (HCVA)
این شاخص کلیدی عملکرد به سوال زیر می‌خواهد پاسخ دهد:
میزان خالص ارزش مالی افزوده شده به کسب و کار توسط فرد استخدام شده چقدر است؟

دلایل اهمیت این شاخص

در اکثر کسب و کارها، کارکنان نه تنها جزء مهمترین دارایی‌ها و عاملین اصلی موفقیت‌های آینده هستند، بلکه در واقع بزرگترین سرمایه سازمان‌ها نیز محسوب می‌شوند. از این رو درک این مطلب که کارکنان چه مقدار ارزش به عملکرد مالی سازمان اضافه می‌کنند، از اهمیت حیاتی برخوردار است. کارکنان معمولاً یکی از مولفه‌های نادیده گرفته شده در حسابداری و امور مالی هستند (به غیر از هزینه حقوق آنها) در حالی که با کمی تلاش می‌توانیم میزان تاثیر افراد را در عملکرد مالی محاسبه کنیم.

تحقیقات نشان می‌دهد اکثر کسب و کارها طیف وسیعی از شاخص‌های مرتبط با HR (منابع انسانی) را تعریف کرده‌اند ولی کمتر از نیمی از آنها فعالانه به بررسی تاثیر کارکنان بر عملکرد مالی کسب و کار می‌پردازند. دلیل اصلی عدم استفاده از چنین شاخص‌هایی این است که هیچ شیوه مورد توافق و یا معتبری برای محاسبه آن وجود ندارد. در اینجا نقل قولی از یکی از کارشناسان برجسته سرمایه انسانی دکتر فیتزنز را مطرح می‌کنیم: "پافشاری بر این ادعا که هیچ روش معتبر و ثابتی برای انجام این محاسبات وجود ندارد تنها نشان دهنده جهل فرد است".

در گذشته، سازمان‌ها از شاخص‌های عملکرد کلیدی بیش از حد ساده‌ای در حوزه منابع انسانی استفاده می‌کردند که می‌توان به نرخ درآمد به ازاء هرکارمند اشاره کرد. اگر سازمان‌ها به دنبال شناسایی تاثیر واقعی کارکنان بر سود هستند پس باید ارزش افزوده سرمایه انسانی (HCVC) را برآورد نمایند. برای محاسبه نرخ HCVC ابتدا باید کلیه هزینه‌های غیر مرتبط با کارکنان را از درآمد قبل از کسورات کسر کرده و سپس رقم حاصل (رقم سود تعدیل شده) را بر تعداد کارمندان تمام وقت تقسیم کنیم. بنابراین با محاسبه HCVC به میزان سودآوری متوسط کارکنان دست پیدا می‌کنیم.

توجه: ایزو ۳۰۴۱۴ (مدیریت منابع انسانی - دستورالعمل‌هایی برای گزارش سرمایه انسانی داخلی و خارجی) دستورالعمل‌هایی را برای گزارش سرمایه انسانی (HCR) ارائه می‌دهد. هدف این استاندارد مرتبط با مدیریت منابع انسانی (HRM)، شفاف‌سازی مشارکت کارکنان در سازمان به منظور حمایت از نیروی کار است. این سند برای همه سازمان‌ها، صرف‌نظر از نوع، اندازه، ماهیت یا پیچیدگی کسب‌وکار قابل اجرا است.

نحوه اندازه‌گیری شاخص ۱- روش جمع‌آوری داده‌ها

اطلاعات مورد نیاز را می‌توان به راحتی از طریق سیستم‌های حسابداری مالی و یا صورت‌های مالی به دست آورد.

۲- فرمول

بر اساس روش پیشنهادی موسسه ساراتوگا PWC برای محاسبه HCVA ابتدا تمامی هزینه‌های کارکنان و هزینه کل سازمان را از درآمد قبل از کسورات کم کرده و سپس رقم حاصل یعنی سود تعدیل شده را بر متوسط تعداد کارکنان تقسیم می‌کنیم.

$$HCVA = \frac{\text{هزینه کارکنان - هزینه کل} - \text{درآمد قبل از کسورات}}{\text{تعداد پرسنل تمام وقت (FTE)}}$$

که در آن هزینه کل تفاضل بین درآمد و سود قبل از کسر مالیات است، هزینه کارکنان شامل حقوق و مزایا بوده و FTE هم متوسط تعداد کارکنان تمام وقت است.

۳- دوره‌های زمانی محاسبه این شاخص

محاسبه HCVA بصورت سه ماهه توصیه می‌شود.

۴- منبع داده‌ها

اطلاعات از طریق سیستم حسابداری مالی به دست می‌آید.

۵- هزینه و تلاش مورد نیاز برای جمع‌آوری داده‌ها

هزینه چندانی برای جمع‌آوری داده‌ها و محاسبه این شاخص عملکرد کلیدی نیاز نیست، زیرا سازمان‌ها معمولاً کلیه اطلاعات مالی مورد نیاز را در صورت‌های مالی خود ثبت می‌کنند.

۶- هدفگذاری / الگوبرداری

از آنجایی که شاخص HCVA بیانگر میزان سود دهی به ازاء هر کارمند است، در نتیجه هر چه بیشتر باشد سطح عملکرد بهتر است. ارائه یک معیار کلی در اینجا امری محال است و احتمالاً بهترین حالت ممکن پیگیری این شاخص در طول زمان با هدف افزایش رقم نهایی HCVA است.

۷- مثال

در اینجا نگاهی به ارقام یک سازمان که به شرح زیر است می‌اندازیم:

• درآمد قبل از کسورات: ۱۰۰,۰۰۰,۰۰۰ میلیون ریال

• هزینه کل: ۸۰,۰۰۰,۰۰۰ میلیون ریال

• هزینه کارکنان: ۳۰,۰۰۰,۰۰۰ (۲۰,۰۰۰,۰۰۰ میلیون ریال برای حقوق و ۱۰,۰۰۰,۰۰۰ میلیون ریال برای مزایا)

• تعداد کارکنان: ۶۵۰

$$HCVA = \frac{100,000,000 - (80,000,000 - 30,000,000)}{650} = 76,923.08 \text{ میلیون ریال}$$

توجه

اگر تنها هزینه‌های کارکنان تمام وقت را برای محاسبه در نظر بگیریم ممکن است نتیجه نهایی کمی منحرف شود زیرا سازمان‌ها جدای از این هزینه متحمل هزینه‌های دیگری هم که مربوط به کارکنان است می‌شوند از جمله هزینه حوادث غیرمترقبه، غیبت و گردش مالی. که همه این عوامل را باید به فرمول اضافه کرد.

همچنین برخی از محققان بر این باورند که رقم سود قبل از کسر مالیات صحیح نیست چرا که ضرر و زیان ارزی نیز در آن لحاظ شده است. این معیار شاید در کشورهای توسعه یافته که در آنها کاهش قیمت وجود ندارد معقول باشد. در عوض شما می‌توانید هزینه کل را با تفاضل درآمد قبل از کسورات از سود عملیاتی به دست آورید. بنابراین، فرمول به شکل زیر خواهد بود:

$$HCVA = \frac{\text{هزینه کارکنان} - \text{سود عملیاتی} - \text{درآمد قبل از کسورات}}{FTE}$$

و بعد از ساده‌سازی فرمول:

$$HCVA = \frac{(\text{هزینه کارکنان} + \text{سود عملیاتی})}{FTE}$$

۸- منابع مورد استفاده

- Jac Fitz-enz, The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance, New York: AMACOM, 2009
- www.pwc.com/saratoga
- <http://humancapitalstrategy.blogspot.com/09/2009/measuring-employee-value-added.html>
- Nancy R. Lockwood, Maximizing Human Capital: Demonstrating HR Value with Key Performance Indicators, SHRM, 2006
- www.shrm.org/Research/Articles/Documents/0906RQuartpdf.pdf
- Leslie A Weatherly, The Value of People: The Challenges and Opportunities of Human Capital Measurement and Reporting, SHRM
- www.shrm.org/Research/Articles/Documents/0303



مشاوره مدیریت سبا

مشاور شما در حوزه مدیریت منابع انسانی،
سیستم‌های مدیریتی، مدیریت استراتژیک،
تعالی و بهبود فرایندهای سازمانی