



رصدخانه منابع انسانی افق

انسان محوری، فرصت آفرینی و قابلیت افزایی

## حکمرانی سرمایه انسانی

راهبردی برای ارزش آفرینی پایدار سازمانی

نویسنده: دکتر علی عبدالی

آبان ماه ۱۴۰۵

## فهرست مطالب

|    |                                                   |
|----|---------------------------------------------------|
| ۳  | مقدمه                                             |
| ۵  | تبیین موضوع حکمرانی سرمایه انسانی                 |
| ۶  | ضرورت و اهمیت حکمرانی سرمایه انسانی               |
| ۷  | تمایز مدیریت منابع انسانی و حکمرانی سرمایه انسانی |
| ۸  | ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی سرمایه انسانی           |
| ۸  | پاسخ‌گویی                                         |
| ۹  | شفافیت                                            |
| ۹  | انطباق با الزامات قانونی و اخلاقی                 |
| ۱۰ | همراستایی راهبردی                                 |
| ۱۰ | سازوکارهای استقرار حکمرانی سرمایه انسانی          |
| ۱۱ | الزامات اجرایی حکمرانی سرمایه انسانی              |
| ۱۲ | نقش حکمرانی سرمایه انسانی در ارزش‌آفرینی پایدار   |
| ۱۳ | چارچوب ارزیابی اثربخشی حکمرانی سرمایه انسانی      |
| ۱۵ | شکاف‌های اساسی در چارچوب حکمرانی سرمایه انسانی    |
| ۱۷ | جمع‌بندی و نتیجه‌گیری                             |
| ۱۸ | فهرست منابع                                       |

## مقدمه

حاکمیت شرکتی<sup>۱</sup> به نظامی از روابط، ساختارها، اصول، قواعد و سازوکارهای تصمیم‌گیری، هدایت، نظارت و پاسخ‌گویی اطلاق می‌شود که از طریق آن، اهداف شرکت تعیین می‌شوند، مسئولیت‌ها و اختیارات ارکان مختلف سازمان مشخص می‌گردند و نحوه تحقق اهداف، ارزیابی عملکرد و نظارت بر فعالیت‌های مدیریتی سامان می‌یابد. بر اساس اصول حاکمیت شرکتی گروه ۲۰ و سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، این مفهوم ناظر بر روابط میان هیئت‌مدیره، مدیران اجرایی، سهامداران و سایر ذی‌نفعان و نیز ساختارها و سازوکارهایی است که جهت‌گیری راهبردی شرکت، نظارت بر مدیریت و ارزیابی عملکرد آن را امکان‌پذیر می‌سازند.

از این منظر، حاکمیت شرکتی صرفاً به رعایت قوانین و مقررات، تدوین آیین‌نامه‌ها یا استقرار نظام‌های کنترلی محدود نمی‌شود؛ بلکه چارچوبی برای توزیع متناسب اختیارات و مسئولیت‌ها، تعیین حدود تصمیم‌گیری، پیش‌گیری و مدیریت تعارض منافع، ارتقای شفافیت، تقویت پاسخ‌گویی و صیانت از حقوق و منافع مشروع ذی‌نفعان فراهم می‌آورد. در این چارچوب، هیئت‌مدیره، متناسب با ساختار حقوقی و سازمانی شرکت، نقش محوری در هدایت راهبردی، نظارت بر عملکرد مدیریت و اطمینان از استقرار سازوکارهای مناسب مدیریت ریسک و رعایت الزامات قانونی و اخلاقی ایفا می‌کند؛ درحالی‌که مدیران اجرایی مسئولیت اداره فعالیت‌های شرکت و اجرای راهبردها و سیاست‌های مصوب را بر عهده دارند.

اهمیت حاکمیت شرکتی از آنجا ناشی می‌شود که دستیابی به عملکرد مطلوب و ارزش آفرینی پایدار، صرفاً به برخورداری از منابع مالی، فناوری وابسته نیست؛ بلکه شایستگی‌های سرمایه انسانی در سطوح مختلف، کیفیت تصمیم‌گیری، نحوه تخصیص منابع، شفافیت روابط سازمانی، تناسب اختیارات و مسئولیت‌ها و هم‌راستایی اقدامات

<sup>۱</sup> Corporate Governance

مدیریتی با اهداف راهبردی نیز در این زمینه نقش تعیین کننده‌ای دارند. استقرار سازوکارهای مناسب حاکمیت شرکتی می‌تواند با بهبود نظارت، کاهش زمینه‌های تعارض منافع، تقویت اعتماد ذی‌نفعان و ارتقای کیفیت تصمیم‌ها، زمینه مساعدتری برای عملکرد اثربخش، تاب‌آوری و پایداری سازمان فراهم کند.

در این چارچوب، سرمایه انسانی به‌عنوان یکی از دارایی‌های راهبردی سازمان، صرفاً موضوعی اجرایی در حوزه مدیریت منابع انسانی نیست، بلکه بخشی از نظام راهبری و تصمیم‌گیری سازمانی به شمار می‌رود. تصمیم‌های مرتبط با جذب، انتصاب، توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات، جانشین‌پروری و نگهداشت کارکنان، علاوه بر تأثیر بر افراد، بر نحوه تخصیص منابع، کیفیت مدیریت، تحقق اهداف راهبردی و عملکرد کلی سازمان نیز اثرگذارند. از این‌رو، هم‌راستایی تصمیم‌های مرتبط با سرمایه انسانی با اصول و سازوکارهای حاکمیت شرکتی مستلزم تعیین شفاف اختیارات و مسئولیت‌ها، استقرار معیارهای منصفانه و قابل ارزیابی، رعایت الزامات قانونی و اخلاقی و تقویت سازوکارهای نظارت و پاسخ‌گویی است. این ضرورت، زمینه پیوند حاکمیت شرکتی با حکمرانی سرمایه انسانی را فراهم می‌سازد؛ رویکردی که بر ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری در حوزه سرمایه انسانی و هم‌سویی آن با راهبردها و منافع بلندمدت سازمان تمرکز دارد.

بر این اساس، حکمرانی سرمایه انسانی<sup>۱</sup> را می‌توان یکی از حوزه‌های تخصصی و مرتبط با نظام حاکمیت سازمانی دانست که بر چارچوب‌ها، اصول و سازوکارهای جهت‌دهی، تصمیم‌گیری، نظارت و پاسخ‌گویی در قبال سرمایه انسانی تمرکز دارد. هدف آن، ایجاد پیوندی منسجم میان راهبرد سازمان، تصمیم‌های مرتبط با سرمایه انسانی و نتایج مورد انتظار است؛ به‌گونه‌ای که قابلیت‌های انسانی نه‌تنها شناسایی و توسعه یابند، بلکه به‌صورت اثربخش در مسیر تحقق اهداف سازمانی و خلق ارزش به کار گرفته شوند.

<sup>۱</sup> Human Capital Governance

### تبیین موضوع حکمرانی سرمایه انسانی

چگونه می‌توان دانش، تجربه و قابلیت‌های کارکنان را به عملکرد بهتر و ارزش آفرینی پایدار برای سازمان تبدیل کرد؟ پاسخ به این پرسش، علاوه بر جذب کارکنان متخصص و توسعه مهارت‌های آنان، به کیفیت تصمیم‌گیری درباره سرمایه انسانی، نحوه تخصیص منابع و میزان هم‌راستایی سیاست‌ها و فرایندهای مرتبط با کارکنان با اهداف راهبردی سازمان بستگی دارد. از این‌رو، بررسی نقش حاکمیت شرکتی و سازوکارهای حکمرانی سرمایه انسانی در بهبود تصمیم‌گیری‌های مدیریتی اهمیت می‌یابد.

تبیین حکمرانی سرمایه انسانی مستلزم توجه هم‌زمان به دو سطح مکمل است: نخست، نظام کلان حاکمیت شرکتی که چارچوب هدایت، نظارت و پاسخ‌گویی سازمان را تعیین می‌کند؛ و دوم، سازوکارهای اختصاصی حکمرانی سرمایه انسانی که کیفیت تصمیم‌گیری و نظارت بر سیاست‌ها و فرایندهای مرتبط با کارکنان را بهبود می‌بخشند. این تفکیک مفهومی، مبنایی برای بررسی نقش حکمرانی سرمایه انسانی در ارتقای کیفیت تصمیم‌های مدیریتی، تقویت هم‌راستایی راهبردی و فراهم‌سازی زمینه ارزش آفرینی پایدار سازمانی محسوب می‌شود.

از این منظر، حاکمیت شرکتی صرفاً به رعایت قوانین و مقررات یا استقرار سازوکارهای کنترلی محدود نمی‌شود؛ بلکه کیفیت تصمیم‌گیری، نحوه توزیع اختیارات و مسئولیت‌ها، شفافیت فرایندها و تناسب تصمیم‌های مدیریتی با اهداف بلندمدت سازمان را نیز دربرمی‌گیرد. این رویکرد یادآور می‌شود که عملکرد سازمانی تنها به منابع در اختیار شرکت وابسته نیست، بلکه به چگونگی راهبری و به‌کارگیری این منابع نیز بستگی دارد.

در این میان، سرمایه انسانی به‌عنوان یکی از منابع راهبردی سازمان، جایگاهی فراتر از یک موضوع اجرایی در مدیریت منابع انسانی دارد. تصمیم‌های مرتبط با جذب، انتصاب، توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات، جانشین‌پروری و نگهداشت کارکنان، بر کیفیت مدیریت، تخصیص منابع، تحقق راهبردها و نتایج سازمانی تأثیر می‌گذارند. بنابراین، این

تصمیم‌ها نیز به چارچوبی روشن از اختیارات، مسئولیت‌ها، معیارهای تصمیم‌گیری، نظارت و پاسخ‌گویی نیاز دارند.

حکمرانی سرمایه انسانی را می‌توان چارچوبی از اصول، ساختارها، قواعد و سازوکارهای تصمیم‌گیری، نظارت و پاسخ‌گویی تعریف کرد که جهت‌گیری و کیفیت تصمیم‌های مرتبط با سرمایه انسانی را تعیین می‌کند و پیوند میان راهبرد سازمان، قابلیت‌های کارکنان و نتایج مورد انتظار را تقویت می‌سازد.

بر این اساس، حکمرانی سرمایه انسانی جایگزین مدیریت منابع انسانی نیست؛ بلکه چارچوبی مکمل برای اطمینان از آن است که سیاست‌ها و فرایندهای منابع انسانی با معیارهای شفاف، مسئولیت‌های مشخص، الزامات قانونی و اخلاقی و اهداف راهبردی سازمان هم‌راستا باشند.

#### ضرورت و اهمیت حکمرانی سرمایه انسانی

در بسیاری از سازمان‌ها، نظام‌های جذب و استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و توسعه کارکنان به صورت رسمی مستقر شده‌اند؛ با این حال، وجود این نظام‌ها لزوماً به معنای بهره‌گیری اثربخش از قابلیت‌های سرمایه انسانی یا تحقق نتایج مورد انتظار نیست. گاه میان راهبردهای کلان سازمان، تصمیم‌های مرتبط با کارکنان و شاخص‌های ارزیابی عملکرد ارتباط کافی وجود ندارد؛ به گونه‌ای که با وجود برخورداری از منابع انسانی متخصص، ظرفیت‌های موجود به طور کامل در خدمت اهداف سازمان و خلق ارزش پایدار قرار نمی‌گیرند.

یکی از عوامل مؤثر در شکل‌گیری این وضعیت، ضعف انسجام میان سیاست‌ها، تصمیم‌ها و سازوکارهای نظارتی حوزه سرمایه انسانی است. برای مثال، اگر نظام انتصاب بر شایستگی‌های موردنیاز مشاغل استوار نباشد، برنامه‌های آموزشی با نیازهای راهبردی سازمان ارتباط نداشته باشند یا نظام پاداش، رفتارهایی مغایر با اهداف بلندمدت را تشویق

کند، اجرای فرایندهای تعریف شده منابع انسانی نیز ممکن است به نتایج مطلوب منجر نشود.

حکمرانی سرمایه انسانی با تأکید بر شفافیت تصمیم‌گیری، تعیین مسئولیت‌ها، نظارت بر اجرای سیاست‌ها و ارزیابی پیامدهای تصمیم‌های مرتبط با کارکنان، در پی کاهش این شکاف است. اهمیت این رویکرد در آن است که سرمایه انسانی را نه صرفاً موضوعی برای اداره امور کارکنان، بلکه یکی از محورهای تصمیم‌گیری راهبردی و خلق ارزش سازمانی در نظر می‌گیرد.

### تمایز مدیریت منابع انسانی و حکمرانی سرمایه انسانی

مدیریت منابع انسانی و حکمرانی سرمایه انسانی دو مفهوم مرتبط و مکمل‌اند، اما از نظر کانون توجه و کارکرد تفاوت دارند. مدیریت منابع انسانی عمدتاً بر طراحی، اجرا و بهبود فرایندهایی مانند جذب و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و روابط کارکنان تمرکز می‌کند. در حالی که، حکمرانی سرمایه انسانی به چارچوبی می‌پردازد که جهت‌گیری این فرایندها، حدود اختیارات، مسئولیت تصمیم‌گیرندگان، معیارهای نظارت و میزان هم‌راستایی تصمیم‌ها با راهبردهای سطح کلان سازمان را مشخص می‌سازد.

به بیان دیگر، مدیریت منابع انسانی بیشتر بر چگونگی اجرای فرایندهای مرتبط با کارکنان تمرکز دارد؛ درحالی‌که حکمرانی سرمایه انسانی، چرایی، جهت‌گیری، کیفیت نظارت، شفافیت و پاسخ‌گویی نسبت به این فرایندها را نیز مورد توجه قرار می‌دهد. این تمایز به معنای جدایی دو حوزه نیست؛ بلکه حکمرانی اثربخش می‌تواند با ایجاد انسجام میان سیاست‌گذاری، اجرا و نظارت، اثربخشی نظام مدیریت منابع انسانی را تقویت کند.

برای روشن‌شدن این مفاهیم، می‌توان به فرایند انتصاب مدیران اشاره کرد. مدیریت منابع انسانی ممکن است مسئول تدوین شرایط احراز، ارزیابی شایستگی‌ها و اجرای فرایند انتخاب باشد؛ اما حکمرانی سرمایه انسانی بر شفافیت معیارهای انتصاب، تعیین مرجع

تصمیم‌گیرنده، مدیریت تعارض منافع، مستندسازی تصمیم‌ها و پاسخ‌گویی در قبال کیفیت انتصاب نیز تأکید می‌کند. در نتیجه، موضوع صرفاً انتخاب و انتصاب افراد نیست، بلکه اطمینان از منصفانه بودن، شفافیت و هم‌راستایی تصمیم با نیازهای راهبردی سازمان نیز اهمیت دارد.

### ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی سرمایه انسانی

برای تبیین عملیاتی حکمرانی سرمایه انسانی، می‌توان چهار بُعد مکمل را به‌عنوان چارچوبی تحلیلی مؤلفه‌های سرمایه انسانی در نظر گرفت:

• پاسخ‌گویی؛

• شفافیت؛

• انطباق؛

• و هم‌راستایی راهبردی.

این ابعاد، حوزه‌های اصلی توجه به کیفیت تصمیم‌گیری و نظارت بر سرمایه انسانی را نشان می‌دهند و در عمل با یکدیگر ارتباط متقابل دارند. در ادامه هر یک از این ابعاد تشریح می‌گردند:

#### پاسخ‌گویی

پاسخ‌گویی به معنای مشخص بودن مسئولیت افراد و ارکان سازمان در قبال تصمیم‌ها، اقدامات و نتایج مرتبط با سرمایه انسانی است. در این چارچوب، باید روشن باشد که مسئولیت تدوین سیاست‌ها، تصویب تصمیم‌های کلیدی، اجرای فرایندها، نظارت بر عملکرد و رسیدگی به انحرافات بر عهده کدام واحدها یا سطوح مدیریتی قرار دارد.

تعیین دقیق مسئولیت‌ها، مستندسازی تصمیم‌های مهم و ایجاد سازوکارهای ارزیابی و گزارش‌دهی می‌تواند از تداخل وظایف، پراکندگی مسئولیت و تصمیم‌گیری‌های غیرشفاف جلوگیری کند. همچنین، پاسخ‌گویی مستلزم آن است که نتایج تصمیم‌های مرتبط با سرمایه انسانی، در کنار اقدامات انجام‌شده، مورد بررسی قرار گیرند.

## شفافیت

شفافیت به معنای دسترسی افراد و مراجع ذیصلاح به اطلاعات روشن، دقیق و قابل اتکا درباره معیارها، رویه‌ها و تصمیم‌های مرتبط با سرمایه انسانی، متناسب با سطح دسترسی و الزامات محرمانگی است. شفافیت در فرایندهایی مانند استخدام، انتصاب، ارتقا، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و جانشین‌پروری، امکان بررسی‌پذیری تصمیم‌ها را افزایش می‌دهد و زمینه اعتماد سازمانی را تقویت می‌کند.

استقرار معیارهای ازپیش‌تعریف‌شده، ثبت مستندات تصمیم‌گیری و اطلاع‌رسانی مناسب درباره رویه‌ها از جمله سازوکارهای تحقق این بُعد است. البته شفافیت نباید به افشای اطلاعات شخصی کارکنان منجر شود؛ بلکه باید میان حق دسترسی به اطلاعات، پاسخ‌گویی سازمانی و حفاظت از حریم خصوصی تعادل برقرار شود.

## انطباق با الزامات قانونی و اخلاقی

انطباق به معنای سازگاری سیاست‌ها و تصمیم‌های مرتبط با سرمایه انسانی با قوانین و مقررات لازم‌الاجرا، تعهدات سازمانی و اصول اخلاق حرفه‌ای است. رعایت حقوق کارکنان، مقابله با تبعیض، حفاظت از اطلاعات شخصی، رعایت انصاف در تصمیم‌های استخدامی و ارتقای و پیشگیری از سوءاستفاده از اختیارات، از موضوعات مهم این بُعد به شمار می‌روند.

انطباق اثربخش صرفاً با تدوین مقررات داخلی محقق نمی‌شود؛ بلکه مستلزم اطلاع‌رسانی، آموزش، نظارت، رسیدگی به تخلفات و بازنگری در رویه‌هایی است که احتمال بروز رفتارهای مغایر با الزامات قانونی یا اخلاقی را افزایش می‌دهند. در این چارچوب، رعایت الزامات قانونی حداقل ضروری است و توسعه فرهنگ اخلاق حرفه‌ای می‌تواند دامنه توجه سازمان را به رفتار مسئولانه و منصفانه گسترش دهد.

### همراستایی راهبردی

همراستایی راهبردی به میزان سازگاری تصمیم‌ها و سیاست‌های سرمایه انسانی با جهت‌گیری‌ها، اولویت‌ها و اهداف بلندمدت سازمان اشاره دارد. تحقق این بُعد مستلزم آن است که برنامه‌های جذب، توسعه، ارزیابی، جبران خدمات و جانشین‌پروری بر اساس قابلیت‌های موردنیاز سازمان و نتایج مورد انتظار طراحی و ارزیابی شوند.

برای نمونه، اگر راهبرد سازمان بر تحول دیجیتال، نوآوری یا افزایش بهره‌وری متمرکز باشد، سیاست‌های سرمایه انسانی نیز باید به توسعه مهارت‌های مرتبط، جذب تخصص‌های موردنیاز، اصلاح معیارهای ارزیابی عملکرد و ایجاد مشوق‌های متناسب کمک کنند. در غیر این صورت، ممکن است میان جهت‌گیری راهبردی سازمان و رفتارهایی که نظام‌های مدیریتی تشویق می‌کنند، شکاف ایجاد شود.

### سازوکارهای استقرار حکمرانی سرمایه انسانی

استقرار حکمرانی سرمایه انسانی مستلزم تبدیل اصول کلی به سازوکارهای روشن و قابل اجراست. در این مسیر، نخست باید نقش‌ها و مسئولیت‌های هیئت‌مدیره، مدیران ارشد، واحد منابع انسانی و سایر واحدهای مرتبط متناسب با ساختار و الزامات سازمان مشخص شود. این تقسیم مسئولیت باید به گونه‌ای باشد که میان سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری، اجرا و نظارت تمایز کافی وجود داشته باشد و از تمرکز نامتناسب اختیارات یا تعارض منافع جلوگیری شود.

در گام بعد، تدوین معیارهای روشن برای تصمیم‌های کلیدی سرمایه انسانی اهمیت دارد. معیارهای انتصاب و ارتقا، چارچوب ارزیابی عملکرد، اصول جبران خدمات، ضوابط شناسایی استعدادها و الزامات جانشین‌پروری باید تا حد امکان مستند، قابل ارزیابی و متناسب با نیازهای سازمان باشند. وجود این معیارها به‌تنهایی کافی نیست؛ نحوه اجرای آن‌ها و میزان پایبندی تصمیم‌گیرندگان نیز باید بررسی شود.

همچنین، استقرار نظام اطلاعاتی قابل اتکا برای ثبت و تحلیل داده‌های سرمایه انسانی می‌تواند زمینه تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد را تقویت کند. شاخص‌هایی مانند پوشش شایستگی‌های کلیدی، اثربخشی آموزش، کیفیت انتصاب‌ها، آمادگی جانشینان، نگهداشت کارکنان کلیدی و ارتباط نتایج ارزیابی عملکرد با اهداف سازمانی، در صورت تعریف دقیق و استفاده صحیح، می‌توانند اطلاعات مفیدی برای ارزیابی کیفیت حکمرانی فراهم کنند. استفاده از داده‌ها و ابزارهای تحلیلی نیز باید با رعایت محرمانگی، امنیت اطلاعات، انصاف و نظارت انسانی همراه باشد.

در نهایت، حکمرانی سرمایه انسانی فرایندی ایستا نیست. تعامل سازنده با هیئت مدیره، بازبینی دوره‌ای سیاست‌ها، ارزیابی نتایج، دریافت بازخورد و اصلاح سازوکارهای ناکارآمد، امکان سازگاری این نظام با تغییرات راهبردی، محیطی و فناورانه را فراهم می‌کند.

#### الزامات اجرایی حکمرانی سرمایه انسانی

حکمرانی اثربخش سرمایه انسانی فراتر از تدوین مجموعه‌ای از سیاست‌ها و دستورالعمل‌های منابع انسانی است و به استقرار نظامی منسجم برای تصمیم‌گیری، تعیین مسئولیت‌ها، مستندسازی و نظارت بر اجرای تصمیم‌های مرتبط با کارکنان نیاز دارد. در این چارچوب، باید حدود اختیارات مدیران و واحدهای سازمانی، معیارهای تصمیم‌گیری و فرایندهای تأیید و پاسخ‌گویی به‌روشنی مشخص شوند. همچنین، به‌روزرسانی مستمر سیاست‌ها متناسب با تغییرات قانونی و سازمانی و ثبت مستندات مربوط به تصمیم‌های مهم، از جمله استخدام، ارزیابی عملکرد و اقدامات انضباطی، به افزایش انسجام تصمیم‌ها و قابلیت دفاع از آن‌ها کمک می‌کند.

نبود چنین سازوکارهایی می‌تواند زمینه‌ساز تصمیم‌های سلیقه‌ای و ناهماهنگ، افزایش ریسک‌های حقوقی و عملیاتی، کاهش اعتماد کارکنان و دشواری نظارت بر عملکرد مدیریتی شود. از این‌رو، اثربخشی حکمرانی سرمایه انسانی بیش از آنکه به اندازه واحد

منابع انسانی وابسته باشد، به وضوح قواعد، تناسب ساختارها با نیازهای سازمان، قابلیت اجرای فرایندها و استمرار پایش و بازنگری آنها بستگی دارد.

مهم‌ترین مؤلفه‌های یک چارچوب اثربخش حکمرانی منابع انسانی عبارت‌اند از:

- سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی: سیاست‌هایی که با قوانین و مقررات کار مرتبط سازگارند و به زبانی روشن، کاربردی و قابل اجرا تدوین شده‌اند.

- ساختارهای پاسخ‌گویی در تصمیم‌گیری: سازوکارهایی که مشخص می‌کنند مسئولیت هر تصمیم مرتبط با کارکنان بر عهده چه فرد یا واحدی است و تصمیم باید در چه سطحی اتخاذ شود.

- حکمرانی شورای کارکنان: در مواردی که چنین شورایی طبق مقررات مربوط پیش‌بینی شده است، حقوق مشارکت کارکنان و الزامات مشورت با آنان باید رعایت شود.

- استانداردهای مستندسازی: ضوابط ثبت و نگهداری اسناد مرتبط با قراردادهای استخدامی، فرایندهای ارزیابی عملکرد و اقدامات انضباطی.

- پایش انطباق: سازوکارهایی برای رصد تغییرات قانونی و مقرراتی و به‌روزرسانی چارچوب‌ها و رویه‌های داخلی متناسب با این تغییرات.

این مؤلفه‌ها در کنار یکدیگر، زیربنای مدیریت ساختاریافته و قابل دفاع امور کارکنان را تشکیل می‌دهند. هرچه این چارچوب منسجم‌تر باشد، ابهام و تصمیم‌گیری‌های موردی و فاقد قاعده کاهش می‌یابد.

### نقش حکمرانی سرمایه انسانی در ارزش آفرینی پایدار

ارزش آفرینی پایدار زمانی تقویت می‌شود که قابلیت‌های کارکنان با نیازهای واقعی سازمان پیوند بخورد و تصمیم‌های مرتبط با سرمایه انسانی در راستای اهداف مشخص و قابل ارزیابی اتخاذ شوند. حکمرانی سرمایه انسانی از طریق ایجاد انسجام میان راهبرد، سیاست‌های منابع انسانی، رفتارهای مدیریتی و نتایج سازمانی می‌تواند به تحقق این پیوند کمک کند.

- نخست، شفافیت معیارهای تصمیم‌گیری و تعیین مسئولیت‌ها می‌تواند کیفیت و قابلیت بررسی تصمیم‌های مهم را بهبود بخشد؛
  - دوم، هم‌راستایی سیاست‌های سرمایه انسانی با اهداف راهبردی، احتمال تخصیص منابع به برنامه‌هایی را افزایش می‌دهد که با نیازهای واقعی سازمان ارتباط دارند؛
  - سوم، تقویت پاسخ‌گویی و انطباق می‌تواند زمینه تصمیم‌گیری منصفانه‌تر، کاهش برخی ریسک‌های سازمانی و افزایش اعتماد کارکنان و سایر ذی‌نفعان را فراهم سازد؛
  - چهارم، پایش نتایج و بازنگری مستمر سیاست‌ها به سازمان کمک می‌کند تا از تجربه‌های اجرایی بیاموزد و سازوکارهای خود را بهبود دهد.
- با این حال، وجود سازوکارهای حکمرانی به‌تنهایی تضمین‌کننده بهبود عملکرد یا افزایش ارزش سازمانی نیست. نتایج به کیفیت طراحی و اجرا، ویژگی‌های سازمان، شرایط محیطی و نحوه تعامل حکمرانی سرمایه انسانی با سایر نظام‌های مدیریتی نیز بستگی دارند. بنابراین، ارزیابی اثربخشی این رویکرد باید بر شواهد و شاخص‌های متناسب با اهداف سازمان استوار باشد و از نسبت‌دادن مستقیم هرگونه تغییر عملکردی به یک سازوکار منفرد پرهیز شود.

#### چارچوب ارزیابی اثربخشی حکمرانی سرمایه انسانی

برای ارزیابی اثربخشی حکمرانی سرمایه انسانی، می‌توان مجموعه‌ای از شاخص‌ها را در سه سطح مکمل تعریف کرد:

- شاخص‌های استقرار و کیفیت فرایندها؛
  - شاخص‌های مرتبط با قابلیت‌ها و نتایج سرمایه انسانی؛
  - و شاخص‌های پیامدی سازمانی.
- این تفکیک کمک می‌کند میان وجود سازوکارهای رسمی، کیفیت اجرای آن‌ها و نتایج حاصل از فعالیت سازمان تمایز قائل شویم.

جدول شماره ۱: شاخص‌های مرتبط با سطوح مختلف حکمرانی

| ردیف | سطح ارزیابی                     | نمونه شاخص‌ها                                                                                                                                |
|------|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱-   | کیفیت حکمرانی و فرایندها        | میزان شفافیت معیارهای تصمیم‌گیری؛<br>وضوح مسئولیت‌ها؛<br>مستندسازی تصمیم‌های کلیدی؛<br>میزان رعایت الزامات قانونی و اجرای بازبینی‌های نظارتی |
| ۲-   | قابلیت‌ها و نتایج سرمایه انسانی | پوشش شایستگی‌های مورد نیاز؛<br>اثر بخشی برنامه‌های توسعه؛<br>آمدگی جانشینان؛<br>کیفیت انتصاب‌ها و نگهداشت کارکنان کلیدی.                     |
| ۳-   | نتایج سازمانی                   | تحقق اهداف راهبردی؛<br>بهره‌وری؛<br>کیفیت خدمات یا محصولات؛<br>نوآوری و میزان تحقق نتایج مورد انتظار از برنامه‌های سازمانی                   |

شاخص‌های فوق نمونه‌هایی پیشنهادی‌اند و انتخاب نهایی آن‌ها باید بر اساس راهبرد، اندازه، ماهیت فعالیت، فرهنگ و بلوغ مدیریتی سازمان صورت گیرد. همچنین، برای هر شاخص لازم است تعریف عملیاتی، روش محاسبه، منبع داده، تناوب اندازه‌گیری، مسئول گزارش‌دهی و مقدار هدف مشخص شود. بررسی هم‌زمان شاخص‌های فرایندی و پیامدی نیز از این خطر می‌کاهد که سازمان صرفاً به تکمیل رویه‌ها توجه کند، بدون آنکه آثار واقعی آن‌ها را بر قابلیت‌های انسانی و نتایج سازمانی بسنجد.

### شکاف‌های اساسی در چارچوب حکمرانی سرمایه انسانی

برای شناسایی شکاف‌ها و ارزیابی اثربخشی چارچوب حکمرانی سرمایه انسانی، لازم است علاوه بر بررسی انطباق قانونی، شفافیت مسئولیت‌ها و مستندسازی تصمیم‌ها، میزان همراستایی این چارچوب با اصول حکمرانی شرکتی، راهبردهای سازمان و انتظارات ذی‌نفعان نیز ارزیابی شود. در این راستا، پرسش‌های کلیدی زیر قابل طرح‌اند:

- آیا سیاست‌ها و برنامه‌های سرمایه‌های انسانی با راهبرد کلان، اهداف بلندمدت و

اولویت‌های سازمان همراستا هستند؟

- آیا هیئت‌مدیره در چارچوب وظایف نظارتی خود، بر راهبردها، سیاست‌های کلان و

ریسک‌های مرتبط با سرمایه انسانی نظارت دارد؟

- آیا گزارش‌های منظم، معتبر و تصمیم‌یار درباره وضعیت سرمایه انسانی، ریسک‌های

کلیدی، جانشین‌پروری و توسعه قابلیت‌های سازمانی در اختیار هیئت‌مدیره قرار می‌گیرد؟

- آیا مسئولیت‌ها و حدود اختیارات هیئت‌مدیره، مدیرعامل، مدیران اجرایی و واحد

منابع انسانی در تصمیم‌گیری‌های کلیدی سرمایه انسانی به‌روشنی تفکیک شده‌اند؟

- آیا سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی با قوانین و مقررات جاری و الزامات انطباقی

مرتبط همراستا هستند و به‌صورت مستمر بازنگری می‌شوند؟

- آیا نقش‌ها، مسئولیت‌ها و حدود اختیارات در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با سرمایه

انسانی به‌روشنی تعریف و مستند شده‌اند و مدیران ذی‌ربط از آن‌ها آگاهی دارند؟

- آیا تصمیم‌های کلیدی مرتبط با کارکنان، از جمله استخدام، ارزیابی عملکرد و خاتمه

همکاری، بر اساس معیارهای مشخص اتخاذ می‌شوند و از مستندات کافی، معتبر و قابل

پیگیری برخوردارند؟

- آیا سازوکارهای مشخصی برای نظارت بر اجرای سیاست‌ها، ارزیابی انطباق و رسیدگی

به انحرافات احتمالی وجود دارد؟

- آیا اصول اخلاقی، ارزش‌های سازمانی و استانداردهای رفتار حرفه‌ای به صورت شفاف تدوین، ابلاغ و در فرایندهای مدیریت سرمایه انسانی نهادینه شده‌اند؟
- آیا سازوکارهای مؤثری برای پیشگیری، شناسایی و رسیدگی به تعارض منافع، تبعیض، تخلف و رفتارهای مغایر با اصول اخلاقی وجود دارد؟
- آیا امکان گزارش‌دهی امن و رسیدگی منصفانه به نگرانی‌ها و تخلفات، بدون ترس از تلافی‌جویی، فراهم است؟
- آیا تصمیم‌های مربوط به استخدام، ارتقا، پاداش، ارزیابی عملکرد و خاتمه همکاری بر مبنای معیارهای شفاف، منصفانه و قابل دفاع اتخاذ می‌شوند؟
- آیا منافع و انتظارات ذی‌نفعان کلیدی، از جمله کارکنان، سهام‌داران، مشتریان، نهادهای ناظر و جامعه، در سیاست‌گذاری‌های سرمایه انسانی مورد توجه قرار می‌گیرند؟
- آیا سازوکارهای مشخصی برای مشارکت کارکنان، دریافت بازخورد و رسیدگی به دغدغه‌ها و شکایات آنان وجود دارد؟
- آیا میان اهداف اقتصادی سازمان، حقوق و منافع کارکنان و مسئولیت‌های اجتماعی سازمان تعادل مناسبی برقرار شده است؟
- آیا آثار تصمیم‌های کلیدی سرمایه انسانی بر اعتماد کارکنان، فرهنگ سازمانی، بهره‌وری و پایداری عملکرد سازمان ارزیابی می‌شود؟
- آیا مسئولیت‌ها، حدود اختیارات و پاسخ‌گویی مدیران در قبال تصمیم‌های مرتبط با سرمایه انسانی مشخص و مستند شده‌اند؟
- آیا اطلاعات و گزارش‌های مرتبط با سرمایه انسانی از دقت، قابلیت اتکا و شفافیت کافی برخوردارند و متناسب با سطح دسترسی ذی‌نفعان ارائه می‌شوند؟
- آیا شاخص‌های مشخصی برای پایش عملکرد، ارزیابی اثربخشی سیاست‌ها و گزارش‌دهی درباره نتایج اقدامات سرمایه انسانی تعریف شده‌اند؟

- آیا سازوکارهای نظارتی و کنترلی برای شناسایی انحرافات، رسیدگی به تخلفات و پیگیری اقدامات اصلاحی وجود دارد؟
  - آیا اصول شایسته‌سالاری، برابری فرصت‌ها و عدالت رویه‌ای در جذب، انتصاب، ارتقا، پرداخت و توسعه کارکنان رعایت می‌شوند؟
  - آیا فرایندهای مدیریت استعداد، جانشین‌پروری و توسعه قابلیت‌های مدیریتی با نیازهای راهبردی و آینده سازمان هم‌راستا هستند؟
  - آیا تصمیم‌های مربوط به سرمایه انسانی از سوگیری‌های ناموجه و تعارض منافع مصون‌اند و امکان بازبینی و رسیدگی به آن‌ها وجود دارد؟
  - آیا آثار بلندمدت تصمیم‌های سرمایه انسانی بر حفظ دانش سازمانی، توانمندی نیروی کار، سلامت حرفه‌ای و پایداری سازمان ارزیابی می‌شوند؟
- در مجموع، این پرسش‌ها چارچوبی برای شناسایی شکاف‌های حکمرانی سرمایه انسانی در سطوح راهبردی، نظارتی، مدیریتی و اجرایی فراهم می‌کنند. نتایج ارزیابی می‌تواند مبنای تعیین اولویت‌های اصلاحی، تقویت پاسخ‌گویی مدیریتی، ارتقای انطباق و اخلاق حرفه‌ای و افزایش هم‌راستایی تصمیم‌های سرمایه انسانی با اهداف و اصول حکمرانی شرکتی قرار گیرد.

#### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

حکمرانی سرمایه انسانی، رویکردی مکمل در کنار مدیریت منابع انسانی است که با تأکید بر شفافیت، پاسخ‌گویی، انطباق، اصول اخلاقی و هم‌راستایی راهبردی، به ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری و تقویت سازوکارهای نظارت و کنترل در حوزه سرمایه انسانی کمک می‌کند. این رویکرد، تصمیم‌های مرتبط با سرمایه انسانی را بخشی از نظام حکمرانی شرکتی تلقی می‌کند و بر ضرورت پیوند میان قابلیت‌های انسانی، اولویت‌های راهبردی، منافع ذی‌نفعان و عملکرد پایدار سازمان تأکید دارد.

استقرار حکمرانی اثربخش سرمایه انسانی مستلزم تعیین شفاف نقش‌ها، مسئولیت‌ها و حدود اختیارات، تعریف سازوکارهای پاسخ‌گویی و نظارت، تدوین معیارهای روشن و قابل ارزیابی، رعایت اصول اخلاقی و الزامات قانونی و بهره‌گیری مسئولانه از داده‌ها در فرایندهای تصمیم‌گیری است. همچنین، تعامل مؤثر با هیئت‌مدیره، پایش مستمر ریسک‌های مرتبط با سرمایه انسانی و بازنگری دوره‌ای سیاست‌ها و رویه‌ها، از الزامات تقویت این نظام به شمار می‌روند. از این منظر، ارزیابی حکمرانی سرمایه انسانی نباید صرفاً به وجود ساختارها و دستورالعمل‌های رسمی محدود شود، بلکه باید کیفیت اجرا، میزان تحقق اصول حکمرانی و پیامدهای آن برای سازمان و ذی‌نفعان را نیز دربرگیرد. در نهایت، حکمرانی سرمایه انسانی را می‌توان سازوکاری راهبردی برای تقویت پیوند میان حکمرانی شرکتی و مدیریت سرمایه انسانی دانست که با بهبود کیفیت تصمیم‌ها، افزایش اعتماد و پاسخ‌گویی، مدیریت اثربخش ریسک‌ها و توجه متوازن به منافع ذی‌نفعان، زمینه‌ساز ارزش آفرینی پایدار سازمانی می‌شود. تحقق این ظرفیت، به انسجام میان اصول و سازوکارهای حکمرانی، تعهد مدیران ارشد، کیفیت اجرا و استمرار ارزیابی و بهبود وابسته است.

#### فهرست منابع

- ۱- <https://humaninprogress.com>
- ۲- Kaehler, B., & Grundei, J. (۲۰۱۹). HR governance: A theoretical introduction. Springer.
- ۳- Lajili, K. (۲۰۱۵). Embedding human capital into governance design: A conceptual framework. Journal of Management & Governance, ۱۹(۴), ۷۴۱-۷۶۲.
- ۴- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (۲۰۲۳). G۲۰/OECD principles of corporate governance ۲۰۲۳. OECD Publishing.
- ۵- International Organization for Standardization (ISO). (۲۰۲۰). ISO ۱۰۰۱۸:۲۰۲۰: Quality management—Guidance for people engagement. ISO.

- ۶- Pirannejad, A., Nargesian, A., & Dehghani, P. (۲۰۲۶). The evolution of HR governance: A systematic review and integrative framework for future research. *Human Resource Management Review*, ۳۶(۳), Article ۱۰۱۱۵۰.

رصدخانه منابع انسانی افق  
انسان محوری، فرصت آفرینی و قابلیت افزایشی

رصدخانه منابع انسانی - ofoghhr.com