

# تمرکز مجدد بر سرمایه انسانی

## هدایت انتظام بخشی، رهبری و محل کار فردا

آئینا اس. کونسومادی

February 2023

فروزان جانمردی



چرا سرمایه انسانی به موضوع داغ گفتگو تبدیل شده است؟ برخی می‌گویند که این به دلیل همه‌گیری کووید-۱۹ (Covid-19) است. برخی دیگر استدلال خواهند کرد که سرمایه انسانی همیشه ارزشمندترین دارایی یک شرکت بوده و خواهد بود.

سرمایه انسانی اهمیت جدیدی پیدا کرده است؛ زیرا سرمایه‌گذاران و ذینفعان انتظارات بیشتری از مسئولیت اجتماعی و محیطی شرکت دارند. تنوع، برابری و فراگیری (DEI)، سرمایه انسانی، تحصیل استعداد و حفظ نیروی کار بسیار مهم هستند.

در اوت ۲۰۲۰، کمیسیون بورس و اوراق بهادار آمریکا (SEC) اصلاحیه‌ای را که مدتها منتظر آن بودیم برای مقررات S-K صادر کرد؛ مقرراتی که الزامات افشای تفصیلی را دربر می‌گیرد که برای اظهارنامه‌های ثبت، اظهارنامه‌های نمایندگی، گزارش‌های دوره‌ای و سایر پرونده‌ها در چارچوب قانون اوراق بهادار فدرال اعمال می‌شود. برای نوسازی موارد ۱۰۱، ۱۰۲، و ۱۰۵ از مقررات S-K، کمیسیون بورس و اوراق بهادار آمریکا اصلاحاتی را به تصویب رساند و یک برنامه بازبینی افشا تدوین کرد تا چشم‌انداز نظارتی و کسب‌وکار افشاگرانه‌هایی که برای بیش از ۳۰ سال بازنگری درخور توجهی نشده بودند را تغییر دهد. اصلاحات همچنین از تکرار و افشای اطلاعات بی‌اهمیت جلوگیری می‌کند. قوانین نهایی در ۹ نوامبر ۲۰۲۰ اجرایی شد.

خواستار است... این براساس کار گذشته نمایندگی است و می‌تواند معیار متعددی مانند گردش نیروی کار، آموزش مهارتها و توسعه، پاداش، مزایا، جمعیت‌شناسی نیروی کار از جمله تنوع، و سلامت و ایمنی را شامل شود. ("جنس‌لر رئیس کمیسیون بورس و اوراق بهادار آمریکا در حال بررسی عمیقتر مسایل سرمایه‌گذاری محیطی، اجتماعی و راهبری شرکتی" (ESG) است.)

### نقش بازتعریف شده هیئت‌مدیره

نظارت مستقیم بر سرمایه انسانی، از لحاظ تاریخی بخشی از شرح وظایف هیئت‌مدیره نبوده است. همانطور که تمرکز بر الزامهای افشا معطوف می‌شود، هیئت‌ها به‌طور روزافزون موظف به بررسی پایداری بلندمدت (داخلی و بیرونی) و جهت‌گیری راهبردی شرکتها هستند. آنها نه تنها باید به شرکت کمک کنند تا الزامهای افشای کمیسیون بورس و اوراق بهادار آمریکا را برآورده شود، بلکه باید چندین قدم برای اجرای این تغییرها بردارند.

برتری افزایش یافته عوامل محیطی، اجتماعی و راهبری شرکتی در سالهای اخیر تمرکز افشا را تغییر داده است. ذینفعان به‌طور روزافزون در تلاش برای درک روش شرکتها برای مدیریت و اندازه‌گیری سرمایه انسانی هستند.

از لحاظ تاریخی، تمرکز هیئت‌مدیره بر مسئولین کلیدی و گروه‌های مدیریتی بوده است. امروزه، هیئت‌ها باید فراتر از آن بروند و نه تنها مدیران اجرایی، بلکه همه نیروی کاری که کسب‌وکار را هدایت می‌کنند و نشان‌دهنده مهمترین سرمایه شرکت هستند، نظارت و ارزیابی کنند. به‌رغم اهمیت آن، ارزش‌گذاری سرمایه انسانی از لحاظ تاریخی دشوار بوده است و آن را به چالشی برای هدفهای گزارشگری و اندازه‌گیری تبدیل کرده است.

### گزارشگری و اندازه‌گیری سرمایه انسانی

اگرچه کمیسیون بورس و اوراق بهادار آمریکا سرمایه انسانی را تعریف نکرده است، هیئت استانداردهای حسابداری پایداری<sup>۴</sup> (SASB) پنج جنبه اصلی پایداری را تدوین کرده که یکی از آنها سرمایه انسانی است. طبق استانداردهای

این اولین بار بود که افشای سرمایه انسانی مورد نیاز بود. طبق بند ۱۰۱ (ج)، شرکت‌های دولتی ملزم به افشای اطلاعات مربوط به منابع انسانی خود، از جمله تعداد افراد شاغل، با تمایز بین کارکنان تمام وقت و پاره وقت؛ تعداد کارکنان در هر بخش؛ و سیاستها، شیوه‌ها و عملکرد مدیریت سرمایه انسانی هستند. با توجه به اصلاحیه‌های نهایی و پس از در نظر گرفتن اظهارنظرهای عمومی، بند ۱۰۱ (ج) نیاز به افشای زیر دارد: «... تا جایی که چنین افشایی برای درک کل کسب‌وکار متقاضی، شرح منابع سرمایه انسانی متقاضی مهم باشد؛ از جمله هرگونه اقدام یا هدفهای سرمایه انسانی که ثبت‌نام‌کننده در مدیریت کسب‌وکار بر آن تمرکز می‌کند.» (قانون نهایی: نوسازی مقررات S-K موارد ۱۰۱، ۱۰۳ و ۱۰۵).

با این حال، نگرانی درخور توجهی در مورد صحت آن اطلاعات وجود دارد که سوالهای جالبی را مطرح می‌کند:

• آیا افشای چنین اطلاعاتی برای سرمایه‌گذاران معنادار خواهد بود؟

• در غیاب تعریفی از سرمایه انسانی از سوی کمیسیون بورس و اوراق بهادار، این موارد افشا زمانی که به‌وسیله تفسیر مدیریت انجام می‌شوند، چقدر ذهنی خواهند بود؟

• آیا فقدان رهنمود تفسیری درباره موارد افشای سرمایه انسانی منجر به اطلاعاتی می‌شود که ممکن است به آنها اتکا نشود؟

هر متقاضی معیارها و تعاریف خاص خود را از سرمایه انسانی دارد که قابلیت مقایسه را محدود می‌کند. **جی کلایتون** (Jay Clayton)، رئیس سابق کمیسیون بورس و اوراق بهادار آمریکا، اظهار داشت: "مهم است که معیارها امکان مقایسه دوره به دوره را برای شرکت فراهم کنند... [این] باید از دید مدیریت نگریده شود، خواه تمرکز بر نرخ گردش مالی، تحصیلات و تجربه شرکت باشد، یا نیروی کار، در دسترس بودن کارکنان برای پرکردن موقعیتهای باز یا عوامل دیگر." ("مدرن‌سازی چارچوب برای کسب‌وکار، رویه‌های حقوقی و افشای عوامل ریسک،")

**گری جنس‌لر** (Gary Gensler)، رییس فعلی کمیسیون بورس و اوراق بهادار آمریکا، «اطلاعات بیشتری را در مورد افشای سرمایه انسانی، یا نحوه تعامل شرکتها با کارکنان خود

علاوه بر هیئت استانداردهای حسابداری پایداری، ابتکارهای اطلاعات غیرمالی دیگری نیز وجود دارد؛ مانند کارگروه ویژه افشای آب و هوا<sup>۵</sup> (TCFD)؛ هیئت استانداردهای افشای آب و هوا (CDSB)، که با کارگروه ویژه افشای آب و هوا همسو است؛ و شورای بین المللی گزارشگری یکپارچه<sup>۶</sup> (IIRC)، که بنیاد گزارشگری ارزش<sup>۷</sup> (VRF) را همراه با هیئت استانداردهای حسابداری پایداری تشکیل داد. این استانداردها و چارچوبهای شناخته شده با هدف مشترک کمک به ذینفعان برای درک اثر عوامل محیطی، اجتماعی و راهبری شرکتی در سازمان خود و تغییر طرز فکر به و رای ارقام است.

یک استانداردگذار دیگر، ابتکار گزارشگری جهانی<sup>۸</sup> (GRI)، به ذینفعان داخلی و خارجی اجازه می دهد تا اثر سازمان بر توسعه پایدار، از جمله بر نیروی کار و جامعه را تعیین کنند. شگفت آور است که فکر کنیم هیئت استانداردهای افشای آب و هوا به سال ۲۰۰۷ بازمی گردد، اما تا سال ۲۰۲۲ طول کشید تا به طور جدی عوامل مختلف را برای اندازه گیری و افشای مناسب سرمایه انسانی در نظر بگیرد. چند سال دیگر طول می کشد تا معیارها و راهبردها یکسان شود؟

### محل کار فردا

همه گیری کووید-۱۹، به رغم اینکه برای بسیاری از مردم در سراسر جهان فاجعه بار بوده، ممکن است اثر مثبتی بر آینده شغلی داشته باشد. بسیاری از افراد نگاه دقیقتری به زندگی، شغل و خانواده خود انداختند و آنچه برایشان مهم است، از جمله کیفیت زندگی، نقش کار و جایی که دوست دارند در آینده باشند را دوباره ارزیابی کردند. انتقال انبوه نیروی کار، رهبران را مجبور کرد تا به محیط کار، پاداش و مزایای کارکنان بپردازند و آن را اصلاح کنند تا استعدادها موجود را حفظ کرده و استعدادهای جدید به دست آورند.

این بیماری همه گیر، رابطه بین کارفرما و کارمندان را دوباره تعریف کرد. کسب و کارها مجبور شده اند طرز فکر خود را به سمت نیروی کار خود تغییر دهند و نشان دهند که چگونه کارمندان اهمیت دارند. به این باور رسیدند که ارزش وجودی کارمندان بیش از دستمزد آنها است- که نیاز به شنیده شدن، مشارکت و توانمندسازی دارند.

از آنجایی که شرکتهای بیشتری

در حال توسعه گروه های مالی

اختصاص یافته به

پایداری و نوآوری هستند

نقش مدیر ارشد مالی

در حال انتقال به

مدیر ارشد ارزش (CVO) است

حسابداری پایداری، بُعد پایداری سرمایه انسانی "به مدیریت منابع انسانی یک شرکت (کارکنان و پیمانکاران فردی) به عنوان داراییهای کلیدی برای ارائه ارزش بلندمدت می پردازد". هیئت استانداردهای حسابداری پایداری به سه حوزه مرتبط با مدیریت سرمایه انسانی می پردازد: سلامت و ایمنی کارکنان، تنوع کارکنان و رویه های نیروی کار.

اگرچه هیئت استانداردهای حسابداری پایداری حوزه های کلیدی مرتبط با سرمایه انسانی را تعریف کرده است، شرکتهای هنوز برای اندازه گیری آن تلاش می کنند. با نگاهی به آمارهای نسبی و واقعی، رقبای همتا و هیئت مدیره می توانند به شرکتهای کمک کنند تا ببینند چگونه با دیگران در بازار مقایسه می شوند و آیا زمینه هایی برای بهبود وجود دارد یا خیر. شرکتهای باید کارکنان تمام وقت، پاره وقت و فصلی و همچنین پیمانکاران مستقل را در نظر بگیرند و باید چگونگی ارتباط مدیریت، سلامت و تنوع در هر یک از این دسته ها را با مدیریت ریسک کلی و طرح کسب و کار شرکت ارزیابی کنند.

کیفیت داده ها نه تنها برای افشای دقیق، بلکه برای سازماندهی دوباره یک نهاد نیز، هنگام ارزیابی این که چه چیزی کار می کند و چه چیزی باید تغییر کند، اساسی است. به این ترتیب، شرکتهای باید نسبت به صحت و اتکاپذیری داده های جمع آوری شده و تحلیل شده، با دیده تردید بنگرند.

## یک تلاش جهانی

پرداختن به سرمایه انسانی یک تلاش سازمانی و همچنین جهانی است که فراتر از مرزها، بخشها و صنایع گسترش می‌یابد. همانطور که شرکتها روی اندازه‌گیری این عامل حیاتی کار می‌کنند، روش کار خود را اصلاح کرده و به مهارتهای نرم بیشتری در دنیای کار جدید نیاز دارند. همه‌گیری چالش برانگیز بود، اما فرصتهایی را نیز ایجاد کرد. در بازار فعلی، سازگاری، انعطاف‌پذیری، چابکی و تاباوری بسیار مهم هستند. شرکتها با ترکیب انعطاف‌پذیری تنوع، برابری و فراگیری سود می‌برند. به دلیل استقبال گسترده از کار از راه دور، کسبوکارها نیز باید از نظر محیط کاری چابک باشند، که به سازمانها اجازه می‌دهد جستجوی خود را برای نامزدها گسترش داده و کارمندی را استخدام کنند که با نوع شغل یا لزوم تعامل چهره به چهره تعریف نشده‌اند. نوآوری و فناوری به تغییر نحوه تکامل نیروی کار و سرمایه انسانی ادامه می‌دهد و در سالهای آینده عامل کسبوکار بزرگتری خواهند بود. زیرا همانطور که **هراکلیتوس** (Heraclitus) فیلسوف می‌گوید: "هیچ چیز ماندگار نیست، به جز تغییر."



## پانوشتها:

- 1- Diversity, Equity, and Inclusion (DEI)
- 2- Securities and Exchange Commission (SEC)
- 3- Environmental, Social and Corporate Governance (ESG)
- 4- Sustainability Accounting Standards Board (SASB)
- 5- Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)
- 6- International Integrated Reporting Council (IIRC)
- 7- Value Reporting Foundation (VRF)
- 8- Global Reporting Initiative (GRI)
- 9- Chief Financial Officer (CFO)
- 10- Chief Value Officer (CVO)
- 11- Compliance

## منبع:

- Athina S. Koutsoumadi, **A Renewed Focus on Human Capital**, CPA Journal, Feb 2023

مدیران اجرایی نه تنها با کارکنان در مورد مأموریت، نتایج مالی و هدفهای بلندمدت شرکت، بلکه با سایر ذینفعان نیز شفافتر از همیشه شده‌اند. این به کارمندان کمک می‌کند تا با وجود محیط کار از راه دور، حس ارتباط بیشتری داشته باشند. برای حس ارتباط دیگر نیازی به حضور فیزیکی نیست. ارتباط، شفافیت و جهت‌دهی ارزش به ارمان می‌آورد و ارزش، انتقال **مدیر ارشد مالی** (CFO) به پایداری است. از آنجایی که شرکتها بیشتر در حال توسعه گروه‌های مالی اختصاص یافته به پایداری و نوآوری هستند، نقش مدیر ارشد مالی در حال انتقال به **مدیر ارشد ارزش** (CVO) است.

موسسه‌ای که نویسنده در آن کار می‌کند، **مازارس** (Ma-zars)، معتقد است که سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی ضروری است؛ زیرا ماندگاری مهارتها در حال کوتاه‌شدن است. توسعه فناوری و دیجیتالی‌شدن، پیوسته است. دانشی که امروز به دست می‌آید، فردا منسوخ خواهد شد. بنابراین، ایجاد فرهنگ یادگیری با سرمایه‌گذاری مستمر روی سرمایه انسانی، کلید حفظ و تقویت موقعیت رقابتی شرکتها است. فرایندهای جدید و فناوریهای لازم باید با راهبری صحیحی که از کارکنان در سراسر سازمان حمایت می‌کند، ایجاد شود.

منشور اخلاقی سازمان فقط مربوط به نتایج مالی و رعایت **ضوابط**<sup>۱۱</sup> نیست؛ بلکه در مورد رهبری کلی و فرهنگ سازمانی است. این در مورد ارزش‌گذاری افراد و پاداش دادن به تعهد، تلاش و صداقت و کلید غلبه بر زمانهای دشوار است. اکنون بیش از هر زمان دیگری برای مدیران ارشد مالی ضروری است که دارای صدا و راهبردی یکپارچه، هدف، چشم‌انداز و اصولی باشند که به خوبی تعریف شده و نه تنها برای ذینفعان خارجی، بلکه برای نیروی کار شرکت نیز واضح هستند. مدیریت سرمایه انسانی موسسه‌ها باید با فرهنگ سازمانی آنها و همچنین راهبری مناسب بر عوامل اجتماعی، اقتصادی و محیطی همسو باشد. راه‌حلهای مدیریتی مناسب می‌توانند به هموارسازی تغییرهای فرهنگی جدید در نیروی کار شرکت کمک کنند و در عین حال از اختلالهای عملیاتی پرهزینه جلوگیری کنند.

