

بررسی و ارزیابی سطح بلوغ مدیریت سرمایه انسانی^۱

در سازمان‌های بخش دولتی شهر اصفهان

مسعود شفیعیه*

masoud4563@yahoo.com

چکیده

امروزه صاحب‌نظران به منظور رسیدن به مزیت رقابتی پایدار معتقدند، مدیریت بر منابع انسانی مهمترین عامل به حساب می‌آید، آنها معتقدند که سرمایه انسانی، به دلیل کمیابی، ارزشمندی، جانشین‌ناپذیری و تقلیدناپذیری، بسیار با اهمیت است. بدون شک مزیت استراتژیک پایدار نصیب سازمان‌هایی خواهد شد که بتوانند بهتر از سایرین، تیم‌هایی مشتمل بر بهترین و درخشان‌ترین استعدادهای انسانی را جذب، پرورش و حفظ نمایند. به نظر هنری میتزبرگ بانک اطلاعات استراتژیک سازمان در حافظه رایانه‌های آن نیست بلکه در مغز مدیران و کارکنان آن است. سیر تحولات نشان می‌دهد دانش مدیریت بیانگر این است که در ابتدا رویکرد مدیریت نیروی انسانی مطرح و سپس به طرف مدیریت منابع انسانی تغییر جهت داده و امروزه این مهم به مدیریت سرمایه انسانی تبدیل شده است. بر همین اساس در سال‌های اخیر مفهوم مدیریت سرمایه انسانی که نشان دهنده حد اعلا‌ی توجه و تمرکز بر انسان است مطرح شده است. با توجه به مطالب فوق در این مقاله که حاصل یک پژوهش میدانی از شاخه کاربردی است محققین درصدد برآمدند تا میزان سطح بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های بخش دولتی شهر اصفهان اندازه‌گیری نمایند. این تحقیق در زمره تحقیقات پیمایشی است که بر اساس مدل باسی و مک مور انجام شده است. تعداد سازمان‌های انتخاب شده برابر با 16 سازمان می‌باشد که کل جامعه آماری این تحقیق شامل 9585 نفر بوده که بر اساس روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم تعداد نمونه برابر با 287 نفر برآورد گردیده است میزان پایایی این تحقیق حدود 95٪ محاسبه گردید و تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی صورت گرفت که در سطح آمار توصیفی از میانگین انحراف معیار و در سطح آمار استنباطی از آزمون t تک متغیره، تحلیل واریانس، آزمون t مستقل، آزمون شفه، استفاده شده است. تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به مؤلفه‌های سطح بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های بخش دولتی نشان داد که میانگین نمره شیوه‌های اعمال رهبری 2/70، میزان مشارکت 1/94، دسترسی به دانش 2/17، بهینه‌سازی و آموزش نیروی انسانی 2/81 و ظرفیت یادگیری 2/70 بوده است. مقایسه میانگین نمره مؤلفه‌های سطح بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های مورد مطالعه نشان داد که سطح بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های مذکور کمتر از سطح متوسط بوده است. میانگین نمره سطح بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در 16 سازمان بین 41/51 تا 53/38 در نوسان بوده است که بر اساس مدل باسی و مک مورر کلیه سازمان‌های مورد مطالعه دارای سطح بلوغ ضعیف می‌باشد که در پایان به ارائه راهکارهایی برای ارتقاء سطح بلوغ مدیریت سرمایه انسانی مبادرت شده است.

کلید واژه‌ها: سرمایه انسانی، منابع انسانی، مدیریت سرمایه انسانی، مزیت رقابت استراتژیک پایدار.

مقدمه

در دهه 1950 تئودور شولتز¹ اهمیت «سرمایه انسانی» را بعنوان عامل تولید همسنگ با اهمیت سرمایه طبیعی و سرمایه فیزیکی معرفی کرد. این نگاه نو و به ظاهر ساده در دهه های اخیر اهمیت بسیار یافته و اقتصاددانان در پرتو آن به بازنگری در مفهوم سرمایه و سرمایه گذاری پرداخته اند و منابع تازه ای (جدا از انباشت سرمایه) که می تواند سبب افزایش تولید، بهره وری نیروی کار و سطح رفاه گردد مورد شناسایی و تأکید قرار گرفته است (محمودی، 1383، ص 221). تئوری سرمایه انسانی مدعی است که افرادی با سرمایه انسانی بیشتر و یا کیفی تر، در اجرای وظایف مربوطه مثل فعالیتهای پیش و پس از فرایند سرمایه گذاری به عملکرد بالاتر دست می یابند. دو ویژگی کلی کلیدی یعنی تحصیلات و تجربه، زمینه ساز مفهوم سرمایه انسانی هستند یکی از اجزای اصلی سرمایه انسانی، در اختیار داشتن دانشی است که خاص بوده، در اختیار گرفتن آن آسان نباشد و منجر به مزیت رقابتی گردد. بسیاری از مطالعات این مسئله را تصدیق کرده اند که سرمایه انسانی حل کلیدی در توضیح عملکرد سازمانی است. بهر حال، تا به امروز مطالعات بر ماهیت کمی سرمایه انسانی متمرکز بوده اند یعنی این عقیده که بیشتر بهتر است و نتیجتاً از مقیاسهایی مانند سالها و یا مدارج تحصیلی و یا تجربه استفاده نموده اند. وقتی که قضیه، درک دانش بعنوان یک منبع کلیدی سازمان باشد، بررسی جنبه های کیفی نیز اهمیت می یابد از زمینه هایی که سازمانها صاحب مقادیر عظیم سرمایه های انسانی هستند تفاوت های موجود در کمیتهای می تواند اهمیتی بس کمتر از تفاوت های موجود در کیفیت داشته باشند با قائل شدن تمایز بین انواع تحصیلات و تجربیات، این فرصت را در اختیار داریم تا بهتر دریابیم که این جنبه های سرمایه انسانی با عملکرد بالاتر در ارتباط اند (دیمو و شفرود، 2005 ص 21-1).

اهمیت آموزش و بارآوری نیروی انسانی لازم برای توسعه و نقش آن بعنوان یک سرمایه تحت عنوان سرمایه انسانی در کنار سرمایه فیزیکی و طبیعی بیش از پیش برای اقتصاددانان روشن شد. در واقع با توجه به توضیحات فوق کارکنان مهمترین سرمایه ی سازمانی یک سازمان می باشند. افراد یک سازمان خصوصیات آن سازمان را مشخص می کنند بر تواناییهای اجرایی سازمان تأثیر می گذارند و نماینده ی معلومات دانش سازمان هستند. به همین منظور تأثیر رویکردهایی استراتژیک مدیریت سرمایه ی انسان به عنوان شالوده نوآوریهای مدیریت تغییر به کار می روند. این نظریه ها باید در مرکز فعالیتهای تبادل فرهنگ سازمان های فدرال قرار گیرند، در این صورت سازمانها، کمتر سلسله مراتبی، فرآیند محور و درونگرایی متمرکز ما و بیشتر مسطح، نتیجه گرا، منسجم و متمرکز بر بیرون می باشند (محمودی، 1383، ص 222).

مدیریت سرمایه انسانی بر خلاف آنچه که تصور می شود این نیست که دولت، بنگاه و یا خانوار (فرد) صرفاً چقدر منابع مادی هزینه می کنند. بلکه آن است که به چه میزان دارایی های انسانی بالقوه در جامعه را به سرمایه فعال تبدیل و ارتقاء می بخشند (نقی زاده، 1386، ص 2).

سرمایه انسانی و چرایی اهمیت آن

برای فکر کردن و نوآوری، نیازمند سرمایه انسانی هستیم. امروزه کارکنان ایده آل کسانی هستند که نوآوری می کنند ایده پردازانند، دانش را تسهیم می کنند تفکر، تعمق و تجربه می کنند. بنابراین اکنون یک جزء مهم در شرح شغل کارکنان دانش محور، مفاهیمی برای خلق، کاربرد، انتقال و تجاری کردن دانش می شود. اقتصاد دانشی به این شعار کسب و کار که «کارکنان ارزشمندترین سرمایه ما هستند» معنی واقعی می دهد که این البته مهمترین وظیفه مدیران می باشد. امروزه وظیفه رهبری یک سازمان، خلق محیطی برای مدیریت ذهن کارکنان است، اگر سرمایه های انسانی توسط سازمان به کار گرفته نشوند، دانش و مهارت موجود در مغز آنها نمی تواند فعال شود، یا اینکه به صورت ارزش

¹. Schultz

تجاری در آید. سرمایه انسانی چون یک منبع نوآوری و نوسازی استراتژیک از اهمیت برخوردار است، که این موضوع سبب شده است که سازمان‌ها تا حد زیادی به دانش و مهارت کارکنانشان برای ایجاد درآمد و رشد و همچنین بهبود کارایی و بهره‌وری متکی شوند. هر چه سازمانها بیشتر از خود رفتار هوشمندانه نشان می‌دهند برای حضور کارکنان متفکر و اندیشمند اهمیت بیشتری قایل می‌شوند (شاهرخی، 1385، صص 15-8). سازمانهای هوشمند، کارکنان را به مثابه اصلی‌ترین سرمایه سازمانی تلقی می‌کنند و بر این عقیده‌اند که شیوه رفتار با آنها می‌بایست متفاوت از گذشته باشد. امروزه در بسیاری از کشورها بر اهمیت سرمایه‌گذاری بر روی سرمایه‌های انسانی تأکید فراوانی می‌شود. سرمایه‌گذاری انسانی و اعتلای کیفیت نیروی کار یکی از زمینه‌ها و راههای اصلی و اساسی ارتقای بهره‌وری و تسریع رشد و توسعه سازمانهاست. تعلیم و تربیت به عنوان بارزترین نمود سرمایه‌گذاری انسانی نقش اصلی را در این زمینه ایفا می‌کند. آموزش از یک طرف بر بازدهی و توانایی نیروی کار اضافه نموده و استعداد و توانایی را شکوفا می‌نماید و از سوی دیگر زمینه استفاده از فناوری پیشرفته را فراهم می‌سازد. این مهم بویژه با تشابه و کارکرد مشترکی که سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطات با مفاهیم، آموزش و تحقیق دارند بهتر قابل استفاده و تعمیم می‌باشد. همچنین می‌توان گفت امروزه دیگر نگاه به سرمایه انسانی در مدیریت‌های پیشرفته از کاربرد نیروی انسانی به سمت درک و توسعه منابع انسانی حرکت کرده است، البته این خود زمینه را برای پویایی و توسعه هر چه بیشتر منابع انسانی فراهم می‌سازد و مستلزم بکارگیری نگرش دانش و روش شناختی خاص و خلاق می‌باشد. چگونه سازمانها می‌توانند برای خلق ارزش ماندگار و متمایز، سرمایه‌گذاری‌های خود را بر روی منابع انسانی و به طور عام‌تر بر کلیه داراییهای نامشهود خود متمرکز کنند؟ امروز تنها سازمانها ارزش پایدار خود را از طریق به کارگیری داراییهای نامشهود سازمان نظیر سرمایه‌های انسانی، پایگاه داده‌ها و سرمایه اطلاعاتی و سرمایه سازمانی (فرآیندهای با کیفیت بالا و قابلیت پاسخگویی به نیازها، نام تجاری سازمان و روابط با مشتری و در نهایت تواناییهای خلاقانه و فرهنگ سازمانی) خلق و حفظ می‌کنند. اهمیت سرمایه انسانی بر بهره‌ورزا بودن نقش سرمایه‌گذاری در منابع انسانی تأکید دارد و مبتنی بر این نکته است که این سرمایه‌گذاری‌ها سبب افزایش توان بهره‌وری و تولید مضاعف افراد در سازمانها می‌شود. اعتقاد بر این است که سرمایه انسانی بر آورده کردن همه نیازمندی‌های استراتژیک یک شرکت را داراست. لذا امروزه منابع انسانی به عنوان منابعی که می‌توانند مزیت رقابتی ارزشمندی برای سازمان باشند شناخته شده و شواهد متقاعد کننده‌ای مبنی بر افزایش عملکرد بنگاه در صورت همسویی صحیح سیستم‌های منابع انسانی و استراتژی کسب و کار، وجود دارد (اعرابی، 1386، صص 2-1). ارزش افزوده‌ای که افراد می‌توانند به سازمان بدهند توسط سرمایه انسانی مورد بحث قرار گرفته و به این امر تأکید شده است. این مبحث اظهار می‌دارد که کارکنان به عنوان سرمایه‌ها و فشارهایی است که سرمایه‌گذاری توسط سازمان را در میان کارکنان در بر می‌گیرد، و برای سازمان هم بازخوردهای ارزشمندی ایجاد می‌کند. بنابراین اهمیت سرمایه انسانی در بردارنده یک سری تعاریف فلسفی از مدیریت منابع انسانی و مدیریت سرمایه انسانی می‌باشد (ون، 2007، صص 297-322).

تعاریف و مفاهیم سرمایه انسانی از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف

مایو¹ (2000) سرمایه انسانی را به عنوان یک قابلیت، دانش، مهارت، تجربه و شبکه سازی همراه با توانایی دستیابی به نتایج و استعداد برای رشد تعریف می‌کند (جزئی، 1381، صص 69-61).
پاپاجورجیو (1999)² از سرمایه انسانی به عنوان ظرفیت ساز و تسهیل کننده نوآوری یاد می‌کند به طور کلی توانایی‌ها و قابلیت‌های نهادینه شده در وجود انسان (چه جسمی و فکری) سرمایه انسانی نامیده می‌شود (انتظاری، 1383، صص 131-167).

1. Mayo

2. Papageorgiou

از دیدگاه بکر در تئوری سرمایه انسانی اساس فرض خود را بر این می‌گذارند که درآمد بیشتر نصیب کسانی می‌شود که از مجرای آموزش و تجربه در وجود خود سرمایه گذاری می‌کنند، بر میزان دانش، مهارت و توانایی‌های خود می‌افزایند، و بدین گونه، ظرفیت تولید و بهره‌وری خود را بالا می‌برند. از آنجا که انجام دادن چنین کارهایی مستلزم صرف هزینه‌هایی است (یعنی هزینه‌های مربوط به صرف زمان، تحصیل و فرصتی که از دست می‌رود)، سازمان این آمادگی را دارد تا میزان پاداش افراد را به حدی برساند که بر این موانع فایق آیند و سازمانی موفق خواهد بود که بتواند افرادی با ویژگی‌های مورد نظر را جذب کند و در سازمان نگه دارد از این رو، تئوری مزبور برای تقویت پایگاه سرمایه انسانی سازمان دو راه پیشنهاد می‌کند: (الف) تدوین یک ساختار پرداخت که بین پست‌های در سطح اولیه با پست‌های مبتنی بر دانش، مهارت و توانایی، تفاوت قایل شود. (ب) افزایش پرداخت بستگی به کارآمدی سرمایه انسانی داشته باشد. در این صورت رقابت و عملکرد سازمان تقویت می‌شود به گونه‌ای که سازمان می‌تواند بر اساس سرمایه انسانی داخلی بر میزان هم‌افزایی‌ها و بر دانش، مهارت و توانایی‌های کارکنان بیفزاید تا انعطاف‌پذیری عملیاتی افزایش یابد (بامبرگر، مشولم، 1384؛ ص 140). سیمون کوزنتس برنده جایزه نوبل اقتصاد در سال 1971، اعتقاد داشت که مفهوم سرمایه که تنها سرمایه فیزیکی و کالایی را شامل می‌شود، مفهومی ناقص است لذا باید سرمایه انسانی و سرمایه فیزیکی هر دو به حساب آیند. او در این ارتباط می‌گوید: «سرمایه انسانی یک کشور صنعتی پیشرفته، ابزارها و ادوات صنعتی آن کشور نیست، بلکه اندوخته دانش‌هایی است که از آزمایش به دست آمده و کار آموزشی افراد آن کشور برای به کار بردن این دانش‌هاست» (صادقی و عمادزاده، 1382، صص 79-98).

اهمیت استراتژیک سرمایه انسانی

بدون شک، امروزه مزیت استراتژیک پایدار، نصیب سازمان‌هایی خواهد شد که بتوانند در بازار و بهتر از سایرین، گروهی مشتعل بر بهترین و درخشان‌ترین استعداد‌های انسانی را جذب، پرورش و حفظ کنند. قدرت اقتصادی و توان تولید سازمان‌های مدرن به جای دارایی‌های فیزیکی، مرهون توانمندی فکری و خدماتی آنهاست. به نظر میتزبرگ¹ (1989) بانک اطلاعات استراتژیک سازمان در حافظه رایانه‌های آن نیست بلکه در مغز مدیران و کارکنان آن است (سولیمان و اسپونر، 2003). بر همین اساس در دهه‌های اخیر، مفهوم سرمایه انسانی که نشان‌دهنده حد‌اعلای توجه و تمرکز بر انسان است، مطرح شده است (اعرابی، 1386، ص 4). با جایگزین شدن اقتصاد تولیدی به اقتصاد دانش‌محور، اهمیت استراتژیک سرمایه انسانی به عنوان عامل کلیدی بازار با قدرت فزاینده‌ای آشکار شده است. سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که اگر بخواهند خود را متمایز از دیگران بدانند و در به رقابت بپردازند ملزم به استخدام، آموزش و پرورش و نگهداری نیروی انسانی با استعداد‌های برجسته هستند. پرسشی که در اذهان افراد (مردم) می‌تواند باشد، درباره نقش استراتژیک سرمایه انسانی در موفقیت سازمانی است که همیشه ذهن افراد را به خود مشغول کرده است. سازمان‌هایی نظیر مایکروسافت و جنرال الکتریک مدتهای زیادی است نقش نیروی انسانی را به عنوان عامل موفقیت تجارت (کسب و کار) خود به اثبات رسانده‌اند. رهبران سازمان‌های بسیار موفق 50 درصد از وقت خود را به ارزشیابی پرورش و گزینش سرمایه‌های انسانی سازمان خویش اختصاص داده‌اند. چیزی که برای خیلی‌ها هنوز روشن نیست، رابطه افراد و منابع است، ارتباط مستقیمی بین افراد و منافع آنها وجود دارد که می‌توان از آن به عنوان شایستگی نام برد. این اهمیت استراتژیک شایستگی نیروی کار سازمان است که مشخص می‌کند که آن سازمان چگونه برنامه‌ریزی و سازماندهی نماید و داراییها (سرمایه، مواد خام، فناوری و نیروی انسانی) را کنترل کند. در سازمانی با شایستگی بالا گرایش بر آن است که همه این داراییها به خوبی مدیریت شود ولی در سازمان‌های با شایستگی پایین درست عکس این موضوع صادق است و باعث می‌شود که منافع شرکت نابود گردد.

¹ . Mintzberg

دکتر دمینک ایده مهمی را بیان داشت مبنی بر اینکه «در نخستین جایگاه باید به حل مشکلات پرداخت. همین موضوع در مورد اهمیت استراتژیک مدیریت سرمایه انسانی صادق است بهره‌وری و سودآوری بالا مستلزم این است که از همان ابتدا مشکلات را باید برطرف ساخت»

ایجاد سازمانی با عملکرد بالا با پاسخ به این پرسش آغاز می‌شود که اصولاً عملکرد بالا چیست؟ کلید شناخت بهره‌وری سازمانی در سطح مشاغل حرفه‌ای در توان سازمان برای آن دسته از شایستگی‌هایی نهفته است که مجریان قوی را از مجریان ضعیف مشخص می‌سازد. این تفاوتها را در اختلاف متمایز کننده شایستگی می‌شناسیم که با ایجاد الگوهای عملکردهای با شایستگی بالا بازتاب می‌یابد (انصاری، 1383، ص 54).

تعریف دارائیه‌ها و سرمایه‌های نامشهود

در فرهنگ و بستر از دارائیه‌های نادیدنی یا ناملموس بدین ترتیب تعریف شده است: «دارائیه‌های و سرمایه‌های دانشی، معرفتی هوشی».

انواع سرمایه‌های (دارائیه‌های) نامشهود

دارایی نامشهود به سه سطح تقسیم می‌شوند:

– سرمایه انسانی: مهارت‌ها، دانش و استعداد کارکنان

– سرمایه اطلاعاتی: پایگاه داده‌ها، نظام‌های اطلاعاتی، شبکه‌ها و زیر ساخت‌های اطلاعاتی

– سرمایه سازمانی: فرهنگ، رهبری، هماهنگی کارکنان، کار تیمی و مدیریت دانش

هیچ یک از این دارایی‌های نامشهود به تنهایی ارزشی ندارند که جداگانه و مستقل سنجیده شوند. ارزش این دارایی‌های نامشهود از توانایی آنها برای یاری سازمان در پیاده سازی استراتژی ناشی می‌شود. بررسی‌ها نشان داده است که در دو سوم سازمان‌ها هماهنگی قوی بین استراتژی‌ها و برنامه‌های منابع انسانی و فن‌آوری اطلاعات وجود ندارد.

سرمایه گذاری مناسبی بر روی برنامه‌های منابع انسانی و فن‌آوری اطلاعات در اهداف لحاظ نشده است. آنها توانایی سازمان را برای اجرای استراتژی تسهیل نمی‌کنند. در ضمن، این سازمان‌ها بازگشت مثبتی از سرمایه گذاری‌های منابع انسانی و فن‌آوری اطلاعات تولید نمی‌کنند. ما سه رویکرد هدفمند را برای هماهنگی سرمایه‌های نامشهود با استراتژی معرفی نموده‌ایم:

– قابلیت‌ها و مشاغل استراتژیکی که سرمایه انسانی را با مضامین استراتژیک هماهنگ می‌کنند.

– مجموعه طرح‌های استراتژیک فن‌آوری اطلاعات که سرمایه اطلاعاتی را با مضامین استراتژیک هماهنگ می‌کند.

– برنامه تغییر سازمانی که سرمایه سازمانی را به منظور یادگیری و بهبود مستمر با مضامین استراتژیک یکپارچه و هماهنگ می‌سازد.

وقتی این سه جز در وجه رشد و یادگیری – سرمایه انسانی، اطلاعاتی و سازمانی – با استراتژی هماهنگ شدند، درجه بالایی از آمادگی سازمان به دست می‌آید. سازمان توانایی بسیج و حفظ فرآیند تغییر مورد نیاز اجرای استراتژی خود را دارد. آمادگی سازمانی وقتی بالاست که:

– قابلیت‌های سرمایه انسانی در مشاغل استراتژیک با مضامین استراتژیک هماهنگی نزدیک داشته باشند.

– سرمایه اطلاعاتی زیر ساخت‌ها و ابزارهای فن‌آوری اطلاعات استراتژیک را ایجاد کند که به سرمایه انسانی در تقویت عملکرد مطلوب در مضامین استراتژیک کمک نماید.

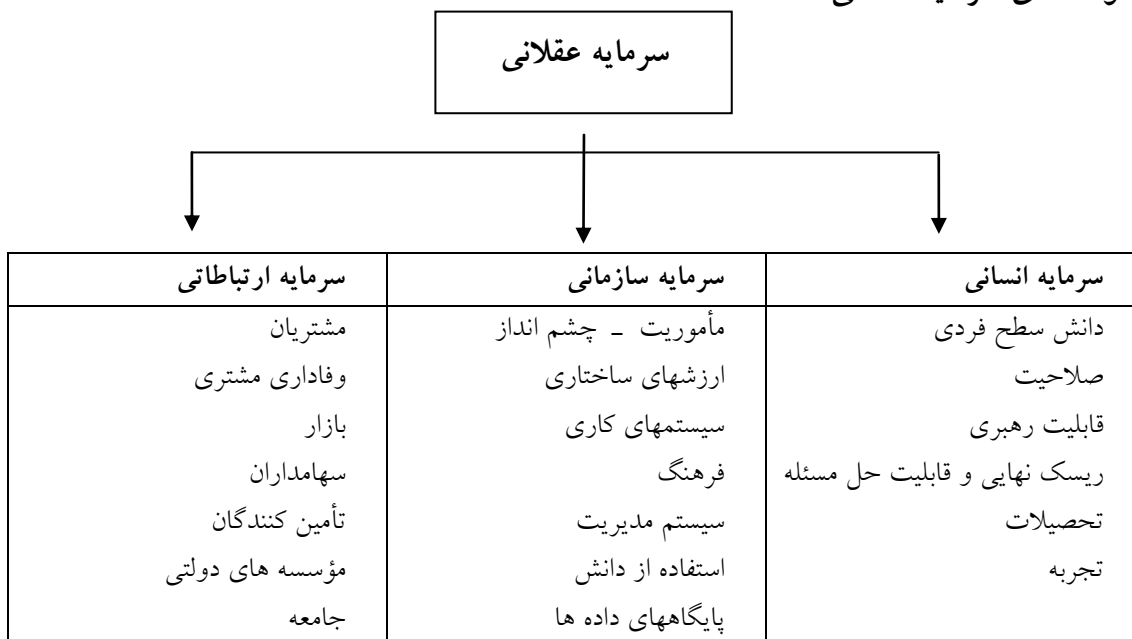
- فرهنگ، هماهنگی و کار تیمی، تغییرات سازمانی را که برای اجرای استراتژی لازم است، تقویت نمایند (کاپلان، نورتون، 1384، صص 223-224).

تحلیل ارتباطات سرمایه انسانی

سرمایه عقلانی و ارتباط آن با سرمایه‌های انسانی

سرمایه عقلانی می‌تواند بسیاری از تفاوت‌هایی مابین ارزش بازار و ارزش مدیریت سازمانها را شرح دهد. نویسندگان (2005) تعریفی سه جزئی برای سرمایه عقلانی قائل شده‌اند که اجزای سازمانی، ارتباطی و انسانی را شامل می‌شود که در آن سرمایه انسانی به گستره دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌هایی اشاره دارد که یک فرد می‌تواند برای تولید مجموعه‌ای از پیامدهای مشخص به کار گیرد (آفستین و دیگران، 2005، صص 316-305). به طور کلی می‌توان گفت سرمایه انسانی دانش «سطح فردی» است که هر فرد دارای آن می‌باشد. سرمایه انسانی مهمترین قسمت سرمایه عقلانی است زیرا منبع خلاقیت در سازمان است. سرمایه‌های دانش ضمنی کارکنان در سازمان حیاتی ترین عناصری را تشکیل می‌دهد که بر عملکرد سازمان (شرکت) اثر می‌گذارد. هدف این است که در تمامی سطوح سازمان دانش ضمنی کارکنان را به دانش صریح تبدیل نمایم، بدین سان ایجاد ارزش سازمانی امکان پذیر می‌گردد. انسان در سازمان، فعالیت عملی سرمایه‌های محسوس (ابزارها و دستگاهها) را ارتقاء داده، سرمایه‌های غیر ملموس را بالفعل می‌کند که افزایش قابلیت‌های کارکنان اثری مستقیم بر نتایج عالی سازمان دارد. در کاربردهای دنیای واقعی، داده‌های دقیق پیرامون شاخصهای ارزیابی سرمایه انسانی موجود نیست و یا اگر باشد استخراج آن بسیار مشکل است بعلاوه تصمیم‌گیرندگان به هنگام ارزیابی پارامترهای سرمایه انسانی آن گزارشهای واقعی و طبیعی را به ارزشهای تند و تیز عددی ترجیح می‌دهند. بنابراین سرمایه انسانی ذاتاً مفهومی فازی (مبهم) است که می‌توان آن را با تلفیق اجزای اصلی اش ارزیابی نمود. به درستی عدم وضوح موجود در بیاناتی مثل «کم استعداد، قابلیت متعادل تولید دانش» و یا «با تجربه» که در ادبیات سرمایه انسانی به کرات به آنها برمی‌خوریم، همان فازی بودن یا ابهام موجود هستند (بازبورا و دیگران، 2007، 1100-1112).

مؤلفه های سرمایه عقلانی



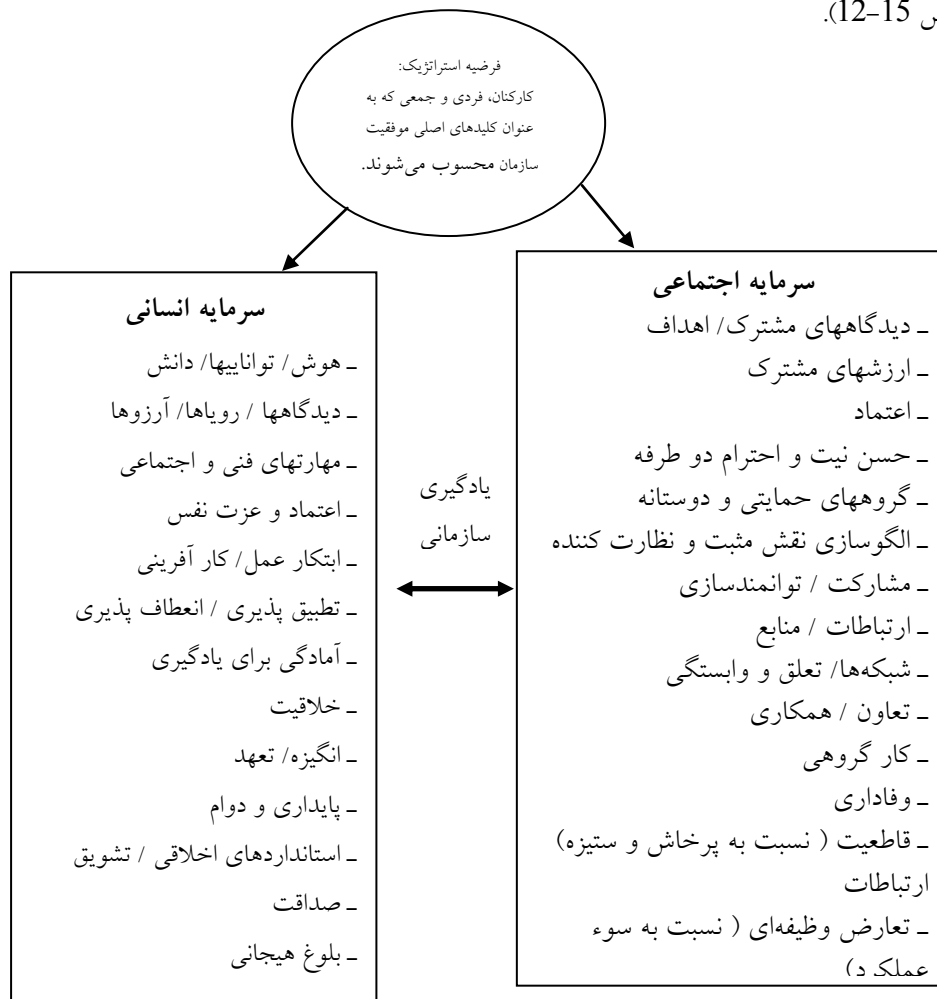
(بازبورا و دیگران ، 2007 ، 1100-1112)

شکل 1. مولفه‌های سرمایه عقلانی

اهمیت استراتژیک ابعاد سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی

سرمایه انسانی به چه مفهومی است؟ سرمایه انسانی، توانایی بالقوه تولیدی دانش فردی و عملکردهای اجرایی فرد می‌باشد. توانایی بالقوه، یک واژه کاربردی در تعری جامع و کاملی از سرمایه انسانی با توجه به یک سری اهداف و مقاصد می‌باشد. زمانی که شما گرسنه هستید، پول در جیب شما یک امری حیاتی و بجاست، زیرا دارای توانایی بالقوه در جهت خرید یک وعده غذایی می‌باشد در غیر اینصورت یک کارمند چه امروز، چه فردا با ترکیب صحیحی از دانش، مهارت و انگیزه برای به اجرا در آوردن مطلوب سرمایه انسانی با نیروی بالقوه که به سازمان یک ویژگی رقابتی می‌بخشد، ظ رفتار می‌کند.

سرمایه اجتماعی به چه مفهومی است؟ در این مفهوم بر خلاف قبلی (سرمایه انسانی) نقطه نظر توجهات ما از واحدهای فردی به اجتماعی تغییر می‌کند. (برای مثال، دوستان، خانواده، سازمان، گروه و ملت) به روابط و ارتباطات ما بین دسته‌ها بیندیشید، سرمایه اجتماعی یک نیروی بالقوه تولیدی ناشی از روابط قوی، حسن نیت، اعتماد، تلاشها و فعالیتهای گروهی می‌باشد. مجدداً واژه نیروی بالقوه به عنوان یک عامل اصلی و کلیدی در نظر گرفته می‌شود. بنا به تعاریف متخصصین در این زمینه این حقیقت دارد که سرمایه اجتماعی بکار برده شده در سازمان، به ندرت دیده شده و تا حدی مشکل آفرین هم می‌باشد، ولی سرمایه اجتماعی که ما قادر به ایجاد آن می‌باشیم، این اختیار را به ما می‌دهد تا بتوانیم بر روی احتمالات حتمی و واقعی محیط کار و اشتغال امروزی جامعه سرمایه گذاری کنیم (کرتینر و کینکی، 2007، صص 12-15).



منبع: (کریتزر و کینکی، 2007، صص 14)

شکل 2. اهمیت ابعاد استراتژیک سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی

تحلیل رابطه سرمایه انسانی و تفاوت‌های عملکرد

یکی از عوامل کلیدی داشتن درک صحیح از ریسک، سود، فرصتها، و تهدیدات، دارا بودن دانش مربوطه است، در نتیجه ادراک نو و بالا و تحت تأثیر قابلیت انباشتن دانش جدید است که به تناوب، بستگی به گنجینه دانش موجود دارد که این گنجینه شامل 2 نوع دانش است.

الف) دانش صریح

ب) دانش ضمنی

رابطه بین سرمایه انسانی سازمانی و عملکرد را می‌توان در مفهوم دیدگاه منبع به معنای سازمان دریافت، که این دیدگاه عملکرد عالی را با در اختیار داشتن منابع ارزشمند، کمیاب، بی‌نظیر و بدون جایگزین پیوند می‌دهد. دانش منبعی است که این شرایط را پوشش می‌دهد و بطور نامتوازن در سازمانها توزیع شده و بنابراین محور درک تفاوت‌های موجود در عملکرد است. البته این مسئله که عملکرد یک سازمان (شرکت) تحت تأثیر سرمایه انسانی اش خواهد بود، مفهوم تازه ای نیست. در تئوری سرمایه انسانی می‌توان انتظار داشت که هر چه گنجینه سرمایه انسانی یک سازمان بالاتر باشد سازمان موفق تر خواهد بود. مزیت رقابتی اش در مقابل رقبا قویتر خواهد بود و بالعکس اهمیت استراتژیک سرمایه انسانی در تعیین عملکرد و دستیابی به عملکرد بهتر و بیش از پیش تشخیص داده می‌شود. اما علیرغم این مطلب نقش ویژه HC در تعیین عملکرد از شفافیت برخوردار نیست و به تحقیقات زیادی در صنایع گوناگون نیازمند است (براون و دیگران، 2007، صص 89-77).

با این حال، همه دانشها، یک سازمان را بی‌همتا نمی‌کنند - آنچه مزیت حاصل شده را تداوم می‌بخشد، جزء پنهان و ضمنی دانش است که در مفهوم اجتماعی سازمان نهفته است. سرمایه انسانی بیانگر دانش و مهارتهایی است که افراد به یک سازمان می‌آورند، از آنجایی که این سرمایه از خلال تحصیلات و تجربه شخصی توسعه می‌یابد، هم دانش ضمنی و هم دانش صریح سازمان را فراهم می‌کند. ماهیت دانش ضمنی ممکن است بیش از آنکه توسط میزان سرمایه انسانی که آنان (سازمانها و افراد) در اختیار دارند متمایز شود، توسط اجزای مربوط به قلمرو سرمایه انسانی آنان متمایز می‌شود. گرچه سخن اساسی تئوری سرمایه انسانی این است که هر چه سرمایه انسانی عظیم تر باشد عملکرد در وظیفه ای خاص بهتر است. ماهیت این قضیه در سطح سازمان و در مفهوم سازمان (شرکت) با مقادیر خاص از سرمایه انسانی تغییر می‌یابد بخصوص از آنجایی که آنچه سازمان را متمایز می‌سازد دانش جمعی (سازمانی) است. ما باید میزانی را که دانش ضمنی فردی باعث توسعه دانش جمعی می‌شود مورد بررسی قرار دهیم. آنچه در فرایند جمعی کردن دانش کلیدی است، تعامل پایدار افراد در سازمان در مفهوم یک فعالیت سازمانی خاص است. بنابراین از آنجایی که افراد سرمایه گذار، با دانش و مهارتهایی از قلمروهای متعدد وارد سازمان می‌شوند، میزانی که دانش و تجربه آنها در قلمروهای خاص می‌تواند به دانش ضمنی سازمان کمک کند به میزانی بستگی خواهد داشت که سایر افراد سازمان نیز در آن قلمرو تجربه دارند (دیمو و شفرد، 2005، صص 21-1).

مدیریت سرمایه انسانی و اهمیت آن

مدیریت سرمایه انسانی مرتبط است با بدست آوردن، تحلیل کردن و گزارش دادن داده‌هایی که کارکنان را از ارزش افزوده جهت دهی مدیریت آگاهی می‌سازد، مرتبط می‌باشد، همچنین با سرمایه گذاری استراتژیکی و تصمیمات عملیاتی در سطح هماهنگ شده و بالایی از مدیریت در ارتباط می‌باشد.

ویژگیهای تعریف شده مدیریت سرمایه انسانی، استفاده از معیارها برای هدایت یک نوع رویکرد در جهت مدیریت افرادی (کارکنانی) که آنها تحت عنوان سرمایه هستند، می باشد و تأکید می کند که مزایای رقابتی آنها بوسیله سرمایه گذاریهای استراتژیکی در آن دسته از سرمایه هایی می باشد که از طریق انتصاب کارکنان و حفظ آنان، مدیریت استعداد، یادگیری و برنامه های توسعه حاصل می شود.

آمار بدست آمده از گزارش نیروی کار انسانی در سال 2003 بیان می کند که مدیریت سرمایه انسانی شامل تجزیه تحلیل سیستماتیک، اندازه گیری و ارزشیابی اینکه چگونه خط مشها و عملکردهای کارکنان ارزش ایجاد می کند می باشد. گزارش بیان می کند که مدیریت سرمایه انسانی به عنوان رویکردی برای مدیریت کارکنان می باشد و این رویکرد با این موضوع، در سطح عملکرد استراتژیکی بالایی بیشتر از یک موضوع کاربردی برخوردار می کند تا بتواند از کارکنان منابع انسانی جدا شود. نیروی این دیدگاه را تأکید می کند که مدیریت سرمایه انسانی تحت عنوان راهی برای بدست آوردن موقعیتهای رقابتی مورد بهره برداری قرار می گیرد. مدیریت سرمایه انسانی توسط کرنز (2005) اینگونه بیان می شود که پیشرفت کلی نیروی بالقوه انسانی همانند ارزشهای سازمانی قابل تعریف می باشد. او معتقد است که مدیریت سرمایه انسانی، ارزشهایی را در میان انسانها خلق می کند که آنها با فلسفه پیشرفت انسان مرتبط می باشند ولی تنها پیشرفتهایی که قادرند هر چیزی را به ارزش تبدیل کنند.

مدیریت سرمایه انسانی با اندازه گیری، اندازه گیریهای گزارش شده و نتایج حاصل شده در مورد اهمیت بازدهی های اندازه گیری به عنوان یک راه هدایت برای عملکرد آینده در ارتباط می باشد. این فرآیند، فرآیند اندازه گیری سرمایه انسانی و گزارش کردن آن می باشد که به صورت جداگانه در 2 بخش در مورد آنها بحث خواهیم کرد. ولی این تنها هدف بحث نمی باشد. هدف چیزی بیشتر از اندازه گیری مدیریت سرمایه انسانی می باشد. مدیریت سرمایه انسانی بر روی توجهات گروه هدایتگر سازمان تمرکز دارد که این تیم دارای استراتژیهای می باشد که می بایست با آنچه که به صورت خلاصه در زیر گفته می شود سازگار باشد تا بتوان ارزش افزوده را افزایش داد همچنین انرژی که سازمان از این رو به دست می آورد. این امر جنبه هایی از مدیریت سرمایه انسانی را مشخص می سازد که به طور متمرکز گونه ای دارای بهترین نوع قدرت و صبر بر روی فرآیندهای اجرایی تجارت تأکید می کند. این نظریه پیامدها و بازخوردهایی را آشکار می سازد که می تواند در زمینه های گسترش، توسعه و انتصاب افراد برای سازمان ضروری باشد تا بتوانند به اهدافشان برسند. مدیریت سرمایه انسانی راه کسب مزایای سرمایه انسانی را که توسط مشخص گرداندن نحوه کسب نیروی انسانی و سرمایه گذاری بر روی انسانها می باشد، مشخص می سازد که این راه نهایتاً منجر به ایجاد سودها و بازخوردهای بالاتری می شود این امر اطمینان بخش است که سیاستهای مدیریت منابع انسانی و کاربردهای سازمان برای نیل و دست یابی به اهداف، مدیریت اجرایی، یادگیری و برنامه های مدیریتی و فرآیندهای شناختی و مزایای دانش مدیریت و توان و استعداد مدیریت و منابع مدیریت همه و همه لازم می باشد (آرمسترانگ، 2006، صص 52-29).

اهمیت روابط مدیریت سرمایه انسانی و مدیریت منابع انسانی¹

به عقیده ی مایو (2001) یک تفاوت اساسی ما بین مدیریت سرمایه انسانی و مدیریت منابع انسانی وجود دارد و این است که مدیر با کارکنان تحت عنوان سرمایه هایی برخوردار می کند، در حالیکه بعداً با آنها به عنوان «ارزش» برخوردار می کند کرن² (2005 b) معتقد است که کارکنان در مدیریت سرمایه انسانی، افزایش دهنده های ارزش محسوب می شوند نه اینکه هزینه ها را بالا می برند این در حالی است که افراد مدیریت منابع انسانی یک هزینه اساسی محسوب می شوند و می بایست به گونه ای مشخص اداره و کنترل شوند. با توجه به اظهارات کرنز³ در مورد

1 . Human Resource Management

2 . kearns

3 . Kewrns

مدیریت منابع انسانی، گروه منابع انسانی، به عنوان خدمات پشتیبانی برای این روند در نظر گرفته شده است منابع انسانی بر اساس عملکردشان مشخص می‌شوند و گروه منابع انسانی یک نقش مجزا و مشخصی را از دیگر عملکردها اجرا می‌کنند. متقابلاً مدیریت سرمایه انسانی کاملاً واضح به عنوان یک همکار متعادل شغلی در سطح بالا محسوب می‌شود و مدیریت سرمایه انسانی دارای یک سازمان سیستماتیکی وسیع با استراتژی مشخص و همراه با ارزش افزوده می‌باشد. این نظریه که با کارکنان مدیریت منابع انسانی به عنوان هزینه‌ها رفتار می‌شود، توسط نویسندگان آمریکای همچون برتای¹ (1984) که تعاریفی از مفهوم مدیریت منابع انسانی را بیان کرده حمایت نشده است. در یکی از نوشته‌های اصلی اولیه در مورد مدیریت منابع انسانی آنها بر این نیاز تأکید می‌کنند که: یک بینش وسیعتری در اداره کردن کارکنان و در نظر گرفتن آنها به عنوان یک سرمایه بالقوه بیشتر از یک ارزش نسبی تغییر پذیر بها داده شده است. فامبرون² در یک متن کلی دیگری این گونه بیان می‌کند که کارکنان اجرایی به طور کاملاً واضح به عنوان منبع کلیدی محسوب می‌شود که مدیران از آنها برای رسیدن به مزایای رقابتی در سطح بالایی در شرکت‌هایشان استفاده می‌کنند. گرانت³ (1991) خصوصیات اصلی منابع انسانی را در یک نوع دسته بندی کلی از لحاظ منابع بالقوه‌ی شرکت سازمان (شرکت) به صورت زیر فهرست می‌کند:

* با آموزش دادن و متخصص گرداندن کارکنان، مهارتهای قابل دسترسی برای شرکت مشخص می‌شود.

* با سازگار کردن تواناییهای کارکنان، استراتژی انعطاف پذیر بودن شرکت مشخص می‌شود.

* با تعهد و وفاداری کارکنان، توانایی شرکت در جهت حفظ مزایای رقابتی تعیین می‌شود.

کاپلی⁴ و سینگ⁵ (1992) پیشنهاد می‌کنند که مزایای رقابتی، منابع با ارزش و خاص هر سازمانی را بالا می‌برد که این منابع به سختی قابل تقلید می‌باشند. همچنین نقش سیاستهای منابع انسانی در خلق مهارتهای با ارزش و خاص شرکت را بیان می‌کند دیگر نویسندگان این نظریه را تأکید کردند برای مثال:

مدیریت منابع انسانی، یک رویکردی می‌باشد که با مدیریت کار به صورت یک سرمایه با ارزش بیشتر از یک هزینه متغیری برخورد می‌کند و بدین ترتیب مشاوران بر روی منابع کار از طریق تعلیم دادن و توسعه سرمایه‌گذاری می‌کنند و از طریق معیارهای تعیین شده برای جذب و حفظ یک نیروی کار متعهد شده سرمایه گذاری می‌کنند. مدیریت منابع انسانی یک رویکرد متفاوتی در جهت مدیریت استخدام می‌باشد که تلاش می‌کند تا مزایای رقابتی را از طریق استقرار استراتژیکی نیروی کار توانا و متعهد در سطح بالایی بدست آورد یعنی با توجه به تکنیکهای شخصیتی، ساختاری و فرهنگی به این اهداف دست می‌یابند. بحثهای صورت گرفته در زمینه مدیریت منابع انسانی این است که کارکنان تحت عنوان یک هزینه در نظر گرفته نمی‌شوند بلکه به عنوان یک سرمایه برای سرمایه گذاری محسوب می‌شوند، بنابراین به ارزش ذاتی آنها افزوده می‌شود. (لورینگتون⁶ سال 1989 بر این اصل تأکید می‌کند) البته همه این افرادی که در این رابطه نظر داده‌اند، مدیریت منابع انسانی را به عنوان یک سیستم مطمئن در نظر گرفته‌اند، نه اینکه چطور مدیریت منابع انسانی در عمل شروع بکار می‌کند. جایگزینی تقریبی و جهانی واژه‌ی « مدیریت کارکنان» با واژه‌های منابع انسانی یا مدیریت منابع انسانی بدین معنی نیست که هر کسی با عنوان شغل مدیر منابع انسانی (منابع انسانی) یا اداره کننده‌ی منابع انسانی، اقداماتشان را بر پایه رویکرد فلسفه مدیریت منابع انسانی قرار بدهند. گوست⁷ در سال 1991 بیان داشت که مدیریت منابع انسانی « همه امید و آرزویش» بوده است.

1 . Beeretai
2 . Fombrun
3 . Gront
4 . Cappelli
5 . Singh
6 . Lorrington
7 . Guest

هر چند تحقیقات ارائه شده توسط هک¹ و مو² (2001) بیانگر این مطلب است که تفاوت‌های اساسی ما بین فعالیت‌های افرادی که به عنوان متخصصین منابع انسانی توصیف شده‌اند و افرادی که به عنوان کارکنان متخصص بیان شدند، وجود دارد. برای مثال برنامه‌های استراتژیکی، سطح کارگاه احتمالاً بیشتر بر روی توسعه‌ی کارکنان در موقعیتهای کاری تأکید می‌کند یعنی بر روی متخصصین منابع انسانی بیشتر از یک کارمند متخصص تأکید میکند و متخصصین منابع انسانی احتمالاً بیشتر در توسعه برنامه‌های استراتژیک درگیر می‌باشند تا اینکه به عنوان کارکنان متخصصین در پیشروی این اهداف دخالتی داشته باشند. از لحاظ جنبه شایستگی، هم مدیریت منابع انسانی و هم مدیریت سرمایه انسانی همانگونه که در بالا گفته شده بود به عنوان سرمایه محسوب می‌شوند. با وجود این ویلیام اسکات و جکسون³، مدیر مرکز تحقیقات کاربردی منابع انسانی به عنوان رئیس دانشگاه آکسفورد بوروکتر بیان می‌کند که شما نمی‌توانید با افراد به سادگی به عنوان موجودی رفتار کنید، زیرا که آنها را فاقد شخصیت می‌دانید این عقیده منجر به ایجاد خطراتی می‌شود که این خطرات در موارد مالی به طور کاملاً واضح دیده شده است که در همه زمینه‌های کاری مهم تأثیر کمی داشته است. با این وجود، هم برای مدیریت منابع انسانی و هم برای مدیریت سرمایه انسانی این امر از اهمیت زیادی برخوردار است که با افراد به سادگی به عنوان سرمایه‌ها رفتار نشود بلکه آنها را چیزی بیشتر از سرمایه در نظر بگیرند. هر یک از این موارد بر روی اهمیت انطباق‌پذیری یک رویکرد استراتژیک و کامل برای مدیریت کارکنان تأکید می‌کند که این ویژگی همه مدیران مسئول یک سازمان را شامل می‌شود و تنها نقش مدیریت کارکنان را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد. بنابراین چگونه مفهوم مدیریت سرمایه انسانی اثبات می‌شود یا این مفهوم مدیریت منابع انسانی را نیز کامل می‌کند برای پاسخ به این سوال به آنچه در مورد مدیریت سرمایه انسانی گفته شده است توجه کنید:

* به اهمیت آنچه کیمز⁴ (2005 b) تحت عنوان « مدیریت از طریق سرمایه گذاری و ارزیابی نیروی کار نام دارد» توجه کنیم و با هدف ایجاد یک مرز مشخص که ما بین ملاحظات منابع انسانی و موفقیت سازمانی می‌باشد ارتباط برقرار کنیم.

* این عقیده‌ی مستحکم می‌شود تا کارکنان بیشتر به عنوان سرمایه (دارائی‌ها) محسوب شوند تا به عنوان هزینه‌ها.
* توجه خود را معطوف به نیاز و خواسته‌هایی می‌کنیم که پایه و اساس استراتژیهای مدیریت منابع انسانی می‌باشند، و این نیازها را پردازش می‌کنیم تا ارزشهایی را خلق کنیم تا از این طریق به کارکنان و آنچه اهداف سازمان می‌باشند دست یابیم.

* نیاز به داشتن رویکرد استراتژیک را تقویت کنیم.

* بر نقش متخصصین منابع انسانی به عنوان شرکای کسب و کار (شغلی) تمرکز داشته باشیم.

* دستورالعملهای هدایتگری برای آنچه باید اندازه‌گیری شود و اینکه چگونه می‌بایست اندازه‌گیری شود فراهم آوریم.

* اهمیت استفاده از این اندازه‌گیری‌ها و ارزیابیها را بپذیریم تا بتوانیم ثابت کنیم که مدیریت کارکنان در سطح بالا و برتر نتایج برتری هم بار خواهد آورد و جهت گیریهای را نشان می‌دهد که در آن به استراتژی منابع انسانی نیاز است تا روند کار پیش رود. مفهوم مدیریت سرمایه انسانی همراه با مفهوم مدیریت منابع انسانی تکمیل و تقویت می‌شود. این مفاهیم نمی‌توانند جایگزین یکدیگر شوند. هم مدیریت سرمایه انسانی و هم مدیریت منابع انسانی به انواع عوامل حیاتی در فرآیند مدیریت کارکنان محسوب می‌شوند (آمسترانگ، 2006، صص 52-31).

1 . Hoque

2 . Mooh

3 . William Scott – Jackson

4 . Keams

مفروضات اساسی در اندازه‌گیری سرمایه انسانی

- نکاتی که می‌بایست در ذهن تداعی شود، هر گاه که سرمایه انسانی به این صورت باشد :
- 1) منابع ارزشی را مشخص کنید، که شامل صلاحیتها و شایستگیها و توانایی‌هایی می‌باشند که از عملکرد تجاری سرمشق گرفته‌اند.
 - 2) روابط ما بین عملکردهای مدیریت کارکنان و درآمدها و تأثیرات سازمانی را تجزیه و تحلیل کنید.
 - 3) یادآور می‌شویم که اندازه‌گیری سرمایه انسانی مرتبط است با اثر شیوه‌های مدیریت کارکنان بر روی عملکرد که بنابراین این گامها بهتر می‌توانند اجرا شوند این دقیقاً اندازه‌گیری تأثیرات بخش منابع انسانی در زمینه‌های فعالیت سازمان نمی‌باشد، این کافی نیست که تنها تعداد روزهای تعلیم دادن یا هزینه‌های آموزش دادن را ثبت کنیم لازم است تا بر روی سرمایه برگشتی هم که توسط این تعلیمات عاید سازمان می‌شود نیز توجه لازم را داشته باشیم.
 - 4) معیارهای ساده - متمرکز بر روی نواحی اساسی خروجیها و رفتارها را حفظ کنید.
 - 5) تنها فعالیتها را سنجش کنید که اگر این اندازه‌گیری واضح و روشن باشد این اندازه‌گیریها تصمیم‌گیری را اصلاح می‌کنند.
 - 6) روندها و انحرافات را بیشتر از حقایق ثبت شده ساده مورد تحلیل و ارزیابی قرار دهید موقعیت حال حاضر را با اطلاعات مبنا مقایسه کنید.
 - 7) بر روی اطلاعات کمی مطمئن و موثق و اطلاعات همیشه در دسترس تأکید کنید گر چه کمیت مطلوب به نظر می‌رسد ولی نباید بعنوان پا مبنائی برای مفروضات کلان محسوب شود.
 - 8) به خاطر داشته باشید که معیارها و اندازه‌گیریهای صورت گرفته یک ابزاری برای یک نتیجه‌گیری می‌باشند ولی خودشان نتیجه نیستند توجه خود را خیلی زیاد معطوف فرآیند جمع آوری اطلاعات نکنیم، همانگونه که ممکن است فراموش کنیم که از چه نوع داده‌هایی برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری و عمل تولید شده استفاده کنیم (آرمسترانگ، 2006، صص 52-31).

رویکردهای موجود برای اندازه‌گیری سرمایه انسانی

هفت رویکرد اساسی برای اندازه‌گیری وجود دارد که در زیر توصیف شده است.

1) شاخص سرمایه انسانی واتسون ویت¹

اساس بررسیها و پژوهشهای صورت گرفته در شرکتها بر این اساس است که همه این بررسیها با هم به عملکردهای مدیریت منابع انسانی مرتبط می‌باشند و ارزش داد و ستد و تجارت بر طبق نظریه‌ی واتسون ویت (2001) بر اساس 4 طبقه‌بندی اساسی عملکرد منابع انسانی مشخص می‌شود که می‌تواند این عملکردها یک افزایش در حد 30٪ در میزان ارزش خلق شده توسط سهامداران و صاحبان سهم در شرکتها بوجود بیاورد: این دسته بندیها به صورت زیر می‌باشند:

عملکرد	درصد) تأثیر بر روی ارزش بازار داد و ستد
دستمزدها و پاسنخگویی‌های کلی	16.5
نیروی کار قابل انعطاف و تحصیلکرده	9.8
نیروی تازه‌ی بکار گرفته شده و حفظ برتری آنها	7.9
درستی ارتباطات	7.1

1 . Watson wyatt

2) مدل عملکرد سازمانی مرکز¹ مشاور منابع انسانی

مدل عملکرد سازمانی توسط مرکز مشاور منابع انسانی تا حدودی توسعه یافته است و این پیشرفت‌ها بر اساس عوامل زیر می‌باشند: کارکنان، کار، فرآیندها عملهای کار، ساختار مدیریت، اطلاعات و دانش، تصمیم‌گیری و دستمزدها، هر یک از این عوامل تفاوت‌های موجود در محتوای کار سازمانی را به نمایش می‌گذارد و یک DNA دستمزدها، هر یک از این عوامل تفاوت‌های موجود در محتوای کار سازمانی را به نمایش می‌گذارد و یک DNA منحصر به فردی خلق می‌کند. اگر این عناصر به صورت تدریجی توسعه پیدا کرده‌اند همانگونه که غالباً رخدادهایی چون عامل بالقوه که برای ایجاد بی‌نظمی‌ها بسیار قدرتمند می‌باشد در روند کار تأثیر خواهد داشت و این احتمال وجود دارد که سرمایه انسانی هم یک وجهه خوش‌بینانه‌ای نداشته باشد. همچنین فرصتهای خلق شده، در عوض گاهی برای بهبود کلی و پیشرفت قابل توجه سازمانها باشند.

تشخیص این فرصتها نیاز به اندازه‌گیری اصولی ارزشهای سرمایه‌های انسانی خواهد داشت و عملکردهای مدیریت هم بر روی طرز عملکردها و اجرای اهداف تأثیر خواهد داشت. ابزار آماری «تحلیل بازار کار داخلی» که توسط مرکز ارائه شده است: ثبت و یادداشت‌های مربوط به عملکردهای کارکنان و اطلاعات بازار کار را به تصویر می‌کشد تا بتوان تجربه واقعی کارکنان را بیشتر از سیاستها و برنامه‌های منابع انسانی بیان شده مورد تحلیل و بررسی قرار داد بنابراین اختلافات و مرزهای موجود ما بین آنچه در نیروی کار برای حمایت اهداف کار مورد نیاز است و آنچه حقیقتاً برای رسیدن به هدف مد نظر است، به خوبی قابل تعیین کردن می‌باشد.

3) نمایش و نظارت بر سرمایه انسانی اندرو مایو²

مایو (2001)، نظریه‌ی آگاهی دهنده‌ی سرمایه انسانی را ارائه داده است تا بتوان ارزش انسان را در زمینه‌ی سرمایه‌گذاری یا «ارزش سرمایه انسانی» تعیین کرد و این ارزش با ضرب کردن هزینه اشتغال در افزایش دهنده‌ی سرمایه فردی برابر می‌باشد بعد از آن میانگین دست‌یابی به توانایی، نیروهای بالقوه برای رشد، عملکرد فردی (همکاری و مشارکت) و ایجاد نظم و ترتیب برای کلیه ارزشهای سازمان که همگی در متن محیط نیروی کار سازمان می‌باشد، قابل سنجش و اندازه‌گیری می‌باشد. (برای مثال چگونه، رهبری و مدیریت، فرهنگ، انگیزه و یادگیری در جهت رسیدن به موفقیت موثر بوده است) آمار دقیق چندان اهمیتی ندارد آنچه اهمیت دارد این است که فرآیند اندازه‌گیری شما را به این امر رهنمود ساخته که چه سرمایه انسانی کافی باشد و چه افزایش یابد و چه کاهش یابد و سایر عوامل اصلی و برجسته همگی می‌بایست در نظر گرفته شود. مایو، استفاده از اندازه‌گیریهایی بسیار زیادی را توصیه می‌کند و در عوض با تمرکز بر روی مقدار کمی از اندازه‌گیریهایی سازمانهای وسیع، یک وجه بحرانی در خلق ارزش سهامداران و صاحبان سهم سازمانها پدید می‌آورد و همچنین یک وضعیت بحرانی در اهداف سازمانی را اشاره می‌کند. یک تعداد دیگری از نواحی برای اندازه‌گیری و روشهای انجام کار توسط مایو مشخص شده است او معتقد است که ارزش افزوده برای هر فرد، مقدار مطلوبی از اثر بخشهایی سرمایه انسانی خصوصاً از راه قیاسهای انجام گرفته در داخل سازمان می‌باشد. ولی باید توجه داشت که اکثر شاخصهای انتقادی برای ارزش سرمایه انسانی سطح تجربیات و تمریناتی است که توسط سازمان بدست آمده است. او پیشنهاد می‌کند که این تعیین شاخص می‌تواند تحت عنوان هسته شایستگیهای سازمانی قابل تحلیل و بررسی باشد. معیار دیگری که او بدان اشاره کرد این بود که مقیاسهای رضایت بخشی کارکنان باید مورد بررسی قرار بگیرد و سطوح کاهش توان و غیبت کارکنان هم مد نظر قرار بگیرد.

4) مدل سیرس رویوک³

مدل سیرس رویوک علامتهای شوکا (1998)، زنجیره‌ی کارمند - مشتری - سود را بیان کرده است. برخی مواقع «مدل اشتغال» نیز نامیده می‌شود. این مدل توضیح می‌دهد که اگر شما رضایت کارکنان را در کانونهای توجه آنها به

1 . Mercer

2 . Andrew Mayo

3 . Sears Roebuck

سازمان و کارشان حفظ کنید، شما می‌توانید «یک موقعیت کاری اجباری را» خلق کنید. این موقعیت می‌بایست همواره حفظ شود و منجر به ایجاد موقعیتهای مفید و کار ساز در شرکت شده و ارزش خرید را هم بالا می‌برد. وقتی ارزش خرید کردن افزایش یابد، رضایت مشتری جلب می‌شود، همچنین با حفظ و عمل کردن به توصیه‌ها و پیشنهادات مفید، یک «موقعیت اجبار کننده به خرید کردن» به وجود می‌آید. این موقعیت در عوض یک موقعیت مجبور کننده به سرمایه گذاری خلق می‌کند، زیرا تأثیرش بر روی بازگشت سرمایه می‌باشد همچنین بر روی معاملات انجام گرفته بر رشد سوددهی و بازده تأثیر خواهد داشت. این مدل استفاده از بررسیهای کامل و اساسی بر روی سنجش رضایت شغلی و اشتغال را هدف قرار داده است و در تعداد زیادی از سازمانهای انگلستان مورد استفاده قرار گرفته است. در سرتاسر کشور انگلستان مدل سرمایه گذاری در سرمایه انسانی گنومی¹ توسعه یافته و میزان تأثیری را نشان می‌دهد که یک کارمند متعهد می‌تواند در جلب رضایت مشتری از آن بهره بگیرد و هم در عملکرد کسب و کار (تجارت). این مدل از مفروضات و داده‌های بدست آمده از منابع موجود در سازمان همچون بررسیهای عقاید کارکنان، شاخصهای رضایت مشتریان، آمار عملکرد بازار و معیارها یا مقیاسهای کارکنان در پوشش دادن سرمایه‌ها، میزان خدمات و نبود این خدمات، استفاده می‌کند. استفاده از این مدل کشور را قادر می‌سازد تا از لحاظ آماری ثابت کند که تعهد بیشتر، کارمند را نسبت به مشتری شادتر می‌سازد. این امکان وجود دارد که با استفاده از اطلاعات و داده‌هایی برنامه‌ریزی شده این تأثیرات قابل پیش بینی می‌باشد که یک تغییر در نوعی از عوامل تعهدات کارمند را تحت تأثیر قرار می‌دهد تا بتواند رضایت مشتری را جلب کند و نهایتاً بر روی عملکرد بازار هم تأثیر خواهد داشت. برای مثال با افزایش رضایت کارکنان با پرداخت حقوق پایه با 5٪ افزایش یک افزایش کلی در رضایت مشتری در حدود 0/5 پدید خواهد آمد و افزایشی هم در فروشهای وام شخصی در حد 2/3٪ پدید خواهد آمد.

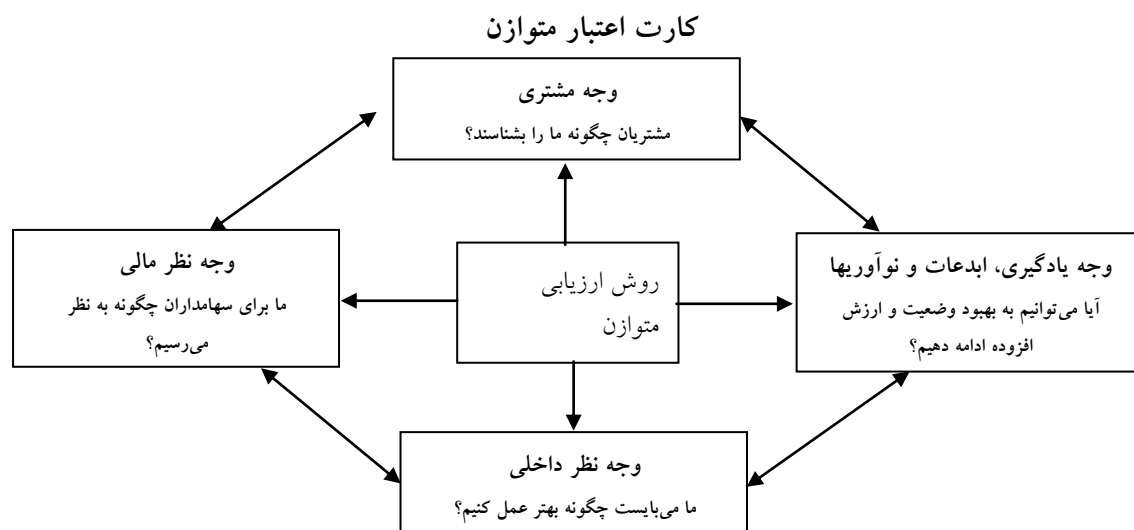
5) کارت امتیازی متوازن

همانگونه که توسط کاپلان و نورتون (1996 و 1992) مطالبی در مورد کارت ثبت اعتبار متوازن ارائه شده است این عامل مکرراً به عنوان یک پایه و اساسی برای اندازه‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد هدفشان این بود که تمایل و گرایش سازمانها را برای تمرکز بر روی انجام فعالیتهای مالی کوتاه مدت، بیشتر مورد توجه همگان قرار دهند. آنها این نظریه را ارائه دادند که آنچه شما اندازه‌گیری می‌کنید همان چیزی است که بدست آورده‌اید و تأکید کردند که هیچ معیار واحدی نمی‌تواند یک هدف اجرایی روشن و واضحی پدید آورد یا صرفاً برای نحوای بحرانی بازار تجاری تمرکز نمی‌کند. مدیران می‌خواهند مقیاسهای متوازی را هم بر روی معیارهای مالی و هم معیارهای عملکردی و کاری داشته باشند. قصد و نیت اساسی مدیران بر اساس نیازهایشان این است که بتوانند به سوالات اساسی که در زمینه کسب و کار بر گرفته از چهار نقطه از نظر مرتبط می‌باشد پاسخ دهند این چهار نقطه نظر مرتبط بهم در شکل نشان داده شده است. برخی سازمانها ابداع و نوآوری و نقطه نظرات یادگیری را با عناصر سرمایه انسانی و استفاده از افراد در سطح وسیعتر عوض می‌کنند. نورتون، گاپلان تأکید می‌کنند که رویکرد کارت امتیازی متوازن دارای استراتژی و چشم انداز می‌باشد و هیچ کنترلی بر روی مرکز نخواهد داشت. آنها پیشنهاد می‌کنند که در صورتی که این نظر اهداف را تعیین می‌سازد که فرض شود کارکنان خود را با هر نوع رفتار و برخورد سازگار می‌کنند و هر نوع عملی که برای دست یابی به اهداف لازم الاجراست انجام می‌دهند. «مدیران ارشد از اینکه چه اهدافی می‌بایست در نظر گرفته شود آگاه می‌باشند ولی نمی‌توانند به کارکنان بگویند که حقیقتاً چطور باید به این نتایج دست پیدا کند، این تنها به علت شرایطی است که در آن کارکنان و عملکرد آنها دائماً در حال تغییر می‌باشد. آنها پیشنهاد می‌کنند که کارت امتیازی متوازن برای هم تراز کردن کارکنان برای انجام کارهای فردی کمک بسیاری خواهد کرد، البته با توجه به کلیدی استراتژیهای موجود:

کاربران کارت ثبت اعتبار بطور کلی فعالیت‌های گوناگون انجام خواهند سه هدف را هم دنبال می‌کنند: اهداف ارتباطی اهداف تحصیلی و اهداف ساختاری و بنیادی و دستمزدهای مربوط بر اساس معیارهای اجرایی در نظر می‌گیرند. آنها بیان می‌کنند که: بیشتر افراد به معیارهای اندازه‌گیری به عنوان ابزاری برای کنترل رفتار و ارزیابی عملکرد گذشته استفاده می‌کنند. معیارها در یک کارت امتیازی متوازن، گرچه می‌بایست به عنوان یک بنیاد و اساس سیستم مدیریت که ما بین استراتژی‌ها، صفوف افراد و گروههای استراتژی ارتباط برقرار می‌کند یک سری اهداف استراتژیکی طولانی مدت، نوآوریهای همتراز تخصیص منابع طولانی مدت یا کوتاه مدت هم ایجاد کرده تا نهایتاً باز خورد و شرایط یادگیری برای این چنین استراتژی فراهم آورد. تحقیقات بدست آمده از دلویت¹ و توچی² و کارکنان امروز (2002) نشان می‌دهد که در 32٪ از شرکتهای بزرگ انگلیسی کارت امتیازی متوازن مورد استفاده قرار گرفته است، گرچه این روشها به شیوه‌های گوناگونی با هم سازگار می‌شوند.

بنابراین کارت امتیازی متوازن قادر است تا سازمانها را متمرکز کند بر یک سری معیارهای بحرانی سازد که این معیارها سازمان را قادر می‌سازد تا ارزشهایی هم خلق کند. شرکت بیمه اتحادیه نروژ توضیح می‌دهد که کارت اعتبار متوازن شده به عنوان، مکانیسمی برای اجرای استراتژیهایشان و اندازه‌گیری عملکردها در مقابل اهداف و عوامل موفقیت بحرانی و اساسی می‌باشد که در جهت نیل به این اهداف استراتژی گام بر می‌دارد. این کارت ثبت اعتبار در سرتاسر بخشهای سازمان قرار گرفته است تا بتوان فعالیتهای کاربردی را که کلیه‌ی استراتژی سازمان را تحت تسلط خود قرار می‌دهد، زیر نظر قرار دهد.

تغییرات کارت امتیازی متوازن به صورت سال به سال می‌باشد. اخیراً این سیستم 3 هدف دارا می‌باشد: سوددهی مثبت، تأثیرات کارکنان و عملکردهای مالی.



شکل 3. کارت اعتبار متوازن

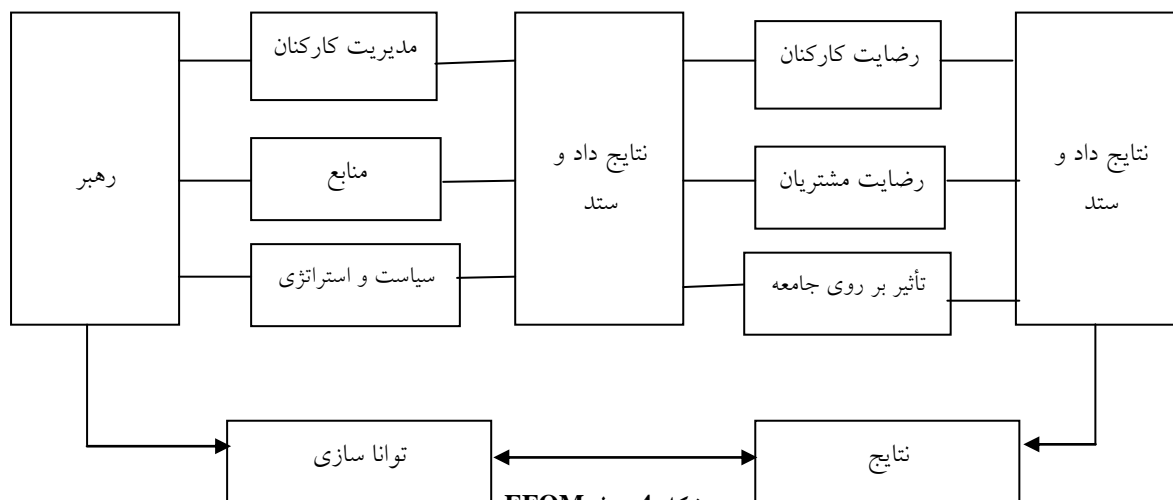
6) مدل EFQM کیفیت

کارکرد اروپایی برای مدل مدیریت کیفیت EFQM و مدل کیفیت به همان صورتی که در شکل نشان داده شده است یک چهارچوب دیگری برای اندازه‌گیری و گزارش دادن مدیریت سرمایه انسانی ارائه داده است. این نمودار نشان می‌دهد که رضایت مشتریان، و رضایت کارکنان و تأثیر بر روی جامعه همه از طریق رهبری حاصل شده است

1 . Deloitte
2 . Touche

این حرکتها سیاست و هم استراتژی، مدیریت انسان، منابع و فرآیندهای عملکرد و رویه‌های مورد نیاز برای ایجاد روحان و برتری در نتایج و تجارت فراهم می‌آورد.

مدل EFQM



شکل 4. مدل EFQM

9 عناصر نه گانه مدل بالا به صورت زیر توضیح داده خواهند شد:

- 1) **رهبری**: چگونه از رفتار و عملکردهای گروه اجرائی و کلیه رهبران الهام بگیریم و حمایت کنیم و یک فرهنگ کاری بالایی را توسعه ببخشیم.
- 2) **سیاست و استراتژی**: چگونه سازمان به شکل قانونمندی در آورده به صورت منظم گسترش پیدا کند و بازنگری سیاستها و استراتژیها و همچنین آنها را با اهداف و برنامه‌های سازمان مطابق سازد
- 3) **مدیریت مردم**: چگونه سازمان نیروهای بالقوه‌ی پرسنل خود را تشخیص دهد.
- 4) **منابع**: چگونه سازمان منابع را به نحو مؤثر و با کارایی مدیریت کند.
- 5) **فرآیندها**: چگونه سازمان فرآیندها را شناسایی کند، مدیریت و کنترل کند، مجدداً آنها را بررسی کند و یا آنها را بهبود بخشد.
- 6) **رضایت مشتریان**: چه چیزهایی سازمان در ارتباط با رضایت مشتریان خارجی خود می‌بایست انجام دهد؟
- 7) **رضایت کارکنان**: سازمان می‌بایست چه کارهایی در ارتباط با رضایت کارکنان خود انجام دهد.
- 8) **اثرات در جامعه**: سازمان برای بدست آوردن رضایت مندی نیازها و انتظارات در سطح محلی، ملی، و کشورهای بین المللی چه کارهایی بایست انجام دهد.
- 9) **نتایج کسب و کار**: سازمان می‌بایست چه کارهایی در ارتباط با اهداف برنامه‌ریزی شده و داد و ستدی خود انجام دهد و در جلب رضایت نیازها و انتظارات هر یک از مشتریان برای جذب مالی یا ایجاد شرایط پس انداز در سازمان چه اقداماتی صورت دهد (آرمسترانگ، 2006، صص 52-31).

7. رویکرد اندازه‌گیری مدیریت سرمایه انسانی از دیدگاه باسی و مک مورر¹

محرك‌های سرمایه انسانی

نقاط قوت و ضعف مدیریت سرمایه انسانی می‌توانند از طریق پایش عمل کرد هر یک از 23 شیوه اعمال مدیریت سرمایه انسانی که در پنچ گروه گسترده محرك‌های مدیریت سرمایه انسانی قرار می‌گیرند، مورد ارزیابی قرار گیرند. به طور کلی، بهبود یا افت عملکرد سازمانی می‌تواند به طور مستقیم به بهبود یا افت شیوه‌های اعمال مدیریت سرمایه انسانی ارتباط پیدا کند که این مهم در نمودار زیر با مؤلفه‌های پنج‌گانه خود به طور اجمال اشاره شده است.

1 . Bassi & McMurrer

مجموعه مقالات همایش راهکارهای اصلاحی نظام اداری با رویکرد مدیریت دولتی نوین
دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)

جدول 1. محرک‌های سرمایه انسانی

محرک‌های مدیریت سرمایه انسانی	اقدامات رهبری	مشارکت کارکنان	دسترسی به دانش	بهینه‌سازی نیروی کار	ظرفیت یادگیری
اقدامات مدیریت سرمایه انسانی	ارتباطات ارتباط مدیران، باز و موثر است	طرح شغل کار به خوبی سازمان یافته و از مهارت‌های کارکنان بهره می‌گیرند.	دسترسی اطلاعات مرتبط با شغل و آموزش به آسانی در دسترس است.	فرایندها فرایندهای کاری به خوبی تعریف می‌شوند و آموزش موثر است.	نوآوری از ایده‌های جدید استقبال می‌شود.
فراگیر بودن مدیریت با کارکنان همکاری می‌کند و نظرات آن‌ها را می‌خواهد.	تعهد امنیت شغلی وجود دارد، کارکنان به رسمیت ششناخته می‌شوند و امکان پیشرفت وجود دارد.	همکاری کار تیمی تشویق و امکان آن فراهم می‌شود.	شرایط شرایط کاری از عمل کرد بالا حمایت می‌کند.	آموزش آموزش، علمی است و از هدف‌های سازمانی حمایت می‌کند.	
مهارت‌های سرپرستی مدیران موانع را مرتفع می‌سازند، بازخورد می‌دهند و اعتماد به نفس کارکنان را تقویت می‌کنند.	زمان باز کاری به شکلی است که به کارکنان اجازه می‌دهد کارها را به خوبی انجام دهند و توازن خوبی بین کار و زندگی خود به وجود آورند.	تسهیم اطلاعات بهترین شیوه‌های انجام کار به اشتراک گذاشته می‌شوند و بهبود می‌یابند.	پاسخ‌گویی عمل کرد بالا مورد انتظار است و پاداش داده می‌شود.	توسعه کارکنان، برنامه‌های توسعه حرفه‌ای رسمی دارند.	
مهارت‌های مدیران مدیران ارشد موانع را مرتفع می‌سازند، بازخورد می‌دهند و اعتماد به نفس کارکنان را تقویت می‌کنند.	سیستم‌ها مشارکت کارکنان به طور مداوم ارزیابی می‌شود.	سیستم‌ها سیستم‌های جمع‌آوری اطلاعات، دسترسی به آن را آسان می‌سازد.	استخدام افراد استخدام شده بر اساس مهارت انتخاب می‌شوند، تازه استخدام شدگان یک دوره آشنایی با موقعیت را می‌گذرانند.	بهادادن و حمایت رهبران نشان می‌دهند یادگیری با ارزش است.	
سیستم‌ها توسعه رهبری و سیستم‌های گذار موثر هستند			سیستم‌ها سیستم‌های مدیریت عمل کرد کارکنان موثر هستند.	سیستم‌ها یک سیستم مدیریت یادگیری، جنبه‌های آموزشی را خودکار می‌کند.	

منبع: باسی و مک مورر، 2007، ص 33

سنجش درجه بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های بخش دولتی شهر اصفهان

بیان مسئله و ضرورت تحقیق

مسئله اساسی این است که بسیاری از سازمان‌ها توجه کمی به سرمایه‌گذاری بر روی منابع انسانی می‌نمایند، توجه به این مسئله در بخش دولتی که تأمین‌کننده نیازهای اساسی جامعه می‌باشد، بسیار حیاتی است. در طول دهه گذشته سازمان‌ها پیشرو بر روی ایجاد سیستمی برای ارزیابی مدیریت سرمایه انسانی، پیش‌بینی عملکرد سازمانی و راهنمایی سرمایه‌گذاری سازمانها بر روی افراد، کار کرده‌اند که در این حوزه سازمان‌ها بیش از پیش به ارزش بلند مدت سرمایه‌گذاری بر روی سرمایه انسانی پی برده‌اند، بنابراین سوال اساسی این تحقیق این است که توجه به

مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های بخش دولتی در چه سطحی قرار دارد. امروزه سرمایه انسانی اهمیت فراوانی پیدا کرده است به طوری که آن را ابزاری ارزشمند برای توسعه دارایی‌های کلیدی یک سازمان می‌دانند. سرمایه انسانی، زاده عرصه علم و دانش است. هنوز این واژه در دوران تکوین خود به سر می‌برد و این سرمایه کلی از ابعاد کلیدی رشد و توسعه سرمایه انسانی هر سازمانی محسوب می‌شود. با توجه به ویژگی‌های منابع انسانی در مدیریت دولتی سنتی (TPA)¹ اعم از تمرکزگرایی، هزینه‌زا بودن کارکنان و ... امروزه ویژگی اصلی مدیریت دولتی نوین (NPM)² توجه به قابلیت‌ها و توانمندیهای کارکنان، ارزش سرمایه انسانی و نوآوری و ابتکارات کارکنان بالادست در سازمان‌های دولتی می‌باشد. با توجه به اهمیت مزیت رقابتی در اداره سرمایه‌های انسانی کلید عملی ساختن و تحقق چنین هدفی توجه به رویکرد مدیریت سرمایه انسانی می‌باشد که به تحقق اهداف کلان دستگاه‌های دولتی منجر می‌گردد.

سوال‌های تحقیق

- الف) شیوه‌های اعمال رهبری در سازمان‌های بخش دولتی در چه سطحی از بلوغ مدیریت سرمایه انسانی قرار دارد؟
- ب) میزان مشارکت کارکنان در سازمان‌های بخش دولتی در چه سطحی از بلوغ مدیریت سرمایه انسانی قرار دارد؟
- ج) میزان دسترسی به دانش در سازمان‌های بخش دولتی در چه سطحی از بلوغ سرمایه انسانی قرار دارد؟
- د) میزان بهینه‌سازی و آموزش نیروی انسانی در سازمان‌های بخش دولتی در چه سطحی از بلوغ سرمایه انسانی قرار دارد؟
- ه) میزان ظرفیت یادگیری در سازمان‌های بخش دولتی در چه سطحی از بلوغ سرمایه انسانی قرار دارد؟

اهداف کلی تحقیق

از آنجایی که هر تحقیق علمی باید دارای اهداف از پیش تعیین شده‌ای باشد، لذا در تحقیق حاضر نیز به منظور شناسایی میزان سطح بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های بخش دولتی سعی بر آن است تا عوامل موثر بر سرمایه انسانی را مورد مطالعه قرار داد تا بتوان از یک سو عوامل تهدید کننده و نقاط ضعف را شناسایی و برطرف کرد و از سوی دیگر قابلیت‌ها و فرصت‌های پیشرو در این حوزه را شناسایی و از آنها به نحو بهینه استفاده کرد. به طور کلی هدف تحقیق عبارت است از: یافتن شیوه‌های اعمال محرک‌های اصلی در مدیریت سرمایه انسانی و ایجاد بلوغ در سطح عالی آن برای پرکردن خلاءهای سازمان‌های دولتی و رسیدن به اهداف بلند مدت آنها در راستای رسالت و مأموریت آنها (چشم انداز 20 ساله جمهوری اسلامی ایران) می‌باشد. یکی دیگر از اهداف این تحقیق آگاه نمودن مدیران عالی سازمان‌های بخش دولتی از وضعیت مدیریت حاکم بر سرمایه انسانی می‌باشد و آنها را در اداره باارزش‌ترین منبع خود یعنی کارکنان و نحوه هر چه بهتر مدیریت آنها یاری می‌رساند. با توجه به مطالب فوق اهداف کاربردی تحقیق حاضر عبارتند از:

- الف - بررسی شیوه‌های اعمال رهبری در سازمان‌های بخش دولتی
- ب - بررسی میزان مشارکت کارکنان در سازمان‌های بخش دولتی
- ج - بررسی میزان دسترسی به دانش در سازمان‌های بخش دولتی
- د - بررسی میزان بهینه‌سازی نیروی کار و آموزش نیروی انسانی در سازمان‌های بخش دولتی
- و - بررسی ظرفیت یادگیری و یادگیری سازمانی و نیروی انسانی در سازمان‌های بخش دولتی

¹ . Traditional Public Administration
² . New Public Management

ه - شناسایی و درجه بندی سطح بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در سازمان های بخش دولتی
ی - ارائه همکاری به منظور بهبود در بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در سازمان های بخش دولتی

متدلوژی تحقیق

این تحقیق از آن جایی که به بررسی وضع موجود می پردازد در قلمرو تحقیقات توصیفی قرار دارد و از آنجایی که به بررسی نظرات کارکنان در خصوص میزان بلوغ مدیریت سرمایه انسانی می پردازد تحقیق از نوع پیمایشی می باشد.

اعتبار^۱ و دقت^۲ پرسشنامه

جهت سنجش اعتبار پرسشنامه این تحقیق از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ابتدا باید واریانس نمره های هر زیرمجموعه سوالهای پرسشنامه و واریانس کل را محاسبه کرد سپس با استفاده از فرمول زیر مقدار ضریب آلفا را محاسبه کرد.
که اعتبار پرسشنامه بر اساس مطالعه مقدماتی 95٪ برآورد گردید که حاکی از اعتبار بالای ابزار اندازه گیری می باشد و در این تحقیق جهت سنجش روایی ابزار اندازه گیری از روایی محتوایی استفاده شده است.

$$r_a = \frac{\sum s_j^2}{s^2} \left(1 - \frac{1}{j}\right)$$

که در آن:
ضریب اعتبار r_a
 J = تعداد زیرمجموعه سوالهای پرسشنامه یا آزمون

$$S_j^2 = \text{واریانس آزمون } j\text{ام}$$

$$S^2 = \text{واریانس کل آزمون}$$

روش نمونه گیری

تعداد جامعه آماری 9585 نفر کارکنان شاغل در بخش دولتی بر اساس سالنامه آماری 1385 استانداری اصفهان می باشد که نمونه آماری بر اساس فرمول حجم نمونه 287 نفر برآورد گردید. روش نمونه گیری در این پژوهش روش نمونه گیری طبقه ای متناسب با حجم می باشد. تعداد نمونه ها از بین 16 سازمان و شرکت، (شهرداری اصفهان، استانداری اصفهان، سازمان جهاد کشاورزی، سازمان بهزیستی، شرکت مخابرات، شرکت توزیع برق منطقه ای اصفهان، اداره کل کار و امور اجتماعی اصفهان، سازمان آب منطقه ای اصفهان، دانشگاه اصفهان، کمیته امام خمینی (ره)، اداره کل منابع طبیعی، اداره کل راه و ترابری، اداره کل حفاظت از محیط زیست، اداره کل صنایع و معادن، اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی و شرکت ملی گاز) به صورت تصادفی انتخاب گردیدند. تعداد نمونه ها متناسب با حجم جامعه آماری هر یک از سازمان ها به صورت تصادفی توزیع گردیده است. از 287 پرسشنامه توزیع شد تعداد 271 پرسشنامه جمع آوری گردید.

$$n = \frac{Nt^2pq}{(N-1)d^2 + t^2pq}$$

N = جامعه آماری
 d = دقت احتمالی
 p = نسبت موافقین
 q = نسبت مخالفین

$$n = \frac{9585 \times 1/96^2 \times 0/74 \times 0/26}{9584 \times 0/05 + 1/96^2 \times 0/74 \times 0/26} = 287$$

1 . Viability
2 . Reliability

ابزار اندازه‌گیری

ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش پرسشنامه بلوغ مدیریت سرمایه انسانی می‌باشد. پرسشنامه پژوهش شامل 62 سوال بر اساس طیف 5 درجه‌ای لیکرت¹ بوده است. در جدول 4 تناظر سوالات اصلی و مؤلفه‌های مربوطه را نشان می‌دهد.

جدول 2. ابزار اندازه‌گیری

مؤلفه 5	مؤلفه 4	مؤلفه 3	مؤلفه 2	مؤلفه 1	مؤلفه‌ها
سیستم‌ها	مهارت‌های مدیریتی	مهارت‌های سرپرستی	فراگیر بودن	ارتباطات	شیوه اعمال رهبری
-	سیستم‌ها	زمان	تعهد نسبت به کارکنان	طراحی شغل	میزان مشارکت
-	سیستم‌ها	تسهیم اطلاعات	همکاری و کار تیمی	دسترسی	میزان دسترسی به دانش
سیستم‌ها	تصمیمات مربوط به استخدام	پاسخگوئی	شرایط	فرایندها	بهینه‌سازی و آموزش نیروی انسانی
سیستم‌ها	ارزش حمایت	توسعه	آموزش	نوآوری	ظرفیت یادگیری

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

تجزیه و تحلیل اطلاعات این پژوهش با استفاده از نرم‌افزار SPSS - 15 جهت سنجش سطح بلوغ پنجگانه مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های بخش دولتی انجام شده است. در سطح آمار توصیفی از فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار و در سطح آمار استنباطی از آزمون t تک متغیره، تحلیل واریانس، آزمون شفه، آزمون t مستقل استفاده شده است.

جدول 3. مقایسه میانگین نمره مؤلفه‌های سطوح بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های بخش دولتی با میانگین فرضی 3

t	خطای معیار Se	انحراف معیار S	میانگین X	متغیرهای تحقیق
-6/23	/047	/780	2/70	شیوه اعمال رهبری
-30/01	/035	/576	1/94	میزان مشارکت
-23/97	/034	563	2/17	میزان دسترسی به دانش
-4/48	/040	/674	2/81	بهینه‌سازی و آموزش نیروی انسانی
-6/32	/046	/767	2/70	ظرفیت یادگیری

مجموعه مقالات همایش راهکارهای اصلاحی نظام اداری با رویکرد مدیریت دولتی نوین
دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)

یافته‌های جدول شماره 2 نشان می‌دهد t مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای 5 درصد کوچکتر بوده بنابراین میزان دسترسی به شیوه‌های اعمال رهبری، میزان مشارکت، میزان دسترسی به دانش، میزان بهینه‌سازی و آموزش نیروی انسانی و میزان ظرفیت یادگیری در سازمان‌های بخش دولتی کمتر از سطح متوسط بوده است. پرسشنامه بلوغ مدیریت سرمایه انسانی دارای پنج سطح می‌باشد.

سطح یک: سازمان یا اصلا تلاشی برای پرداختن به زمینه یا عامل یاد شده مدیریت سرمایه انسانی یا این تلاش بسیار ناچیز است.

سطح دو: سازمان برای پرداختن به حداقل بعضی از اجزا تشکیل دهنده زمینه یا عامل یاد شده مدیریت سرمایه انسانی دست به تلاش‌های سطحی، شتاب زده و غیر منظم می‌زند.

سطح سه: سازمان از خود توانایی کافی یا پایه‌ای به نمایش می‌گذارد که بنیان خوبی را برای بهبود در زمینه عامل یاد شده مدیریت سرمایه انسانی تشکیل می‌دهد.

سطح چهار: سازمان گسترش منظم توانایی خود در زمینه یا عامل یاد شده مدیریت سرمایه انسانی را آغاز کرد.

سطح پنجم: سازمان به طور مداوم در بهینه‌سازی مدیریت سازمان انسانی خود در زمینه عامل یاد شده مدیریت سرمایه انسانی توانایی نشان می‌دهد.

جدول 4. مقایسه میانگین نمره بلوغ مدیریت سرمایه انسانی از نظر کارکنان سازمان‌ها

انحراف معیار	میانگین	سازمان‌های بخش دولتی
9/63	41/51	دانشگاه اصفهان
17/62	41/77	سازمان حفاظت از محیط زیست
12/92	43/75	شهرداری اصفهان
14/01	47/30	سازمان جهاد کشاورزی اصفهان
9/03	43/66	شرکت گاز
8/37	45/80	استانداری اصفهان
6/20	45/95	اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی
7/33	53/38	سازمان صنایع و معادن
11/95	48/79	شرکت توزیع برق منطقه‌ای
12/39	43/37	شرکت مخابرات
12/39	47/12	سازمان بهزیستی
9/07	47/06	سازمان آب منطقه‌ای اصفهان
13/53	46/72	اداره کار و امور اجتماعی
12/90	50/80	کمیته امداد امام خمینی (ره)
12/40	48/61	اداره کل منابع طبیعی
10/57	46/35	اداره کل راه و ترابری
F =1/01	Sig = /441	

مجموعه مقالات همایش راهکارهای اصلاحی نظام اداری با رویکرد مدیریت دولتی نوین
دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)

جدول 5. توزیع میانگین و انحراف معیار سطوح بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های شانزده گانه بخش دولتی شهر اصفهان

نام بخش دولتی	میانگین نمرات بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در زمینه اقدامات رهبری		میانگین نمرات بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در زمینه بهبودسازی نیروی کار		میانگین نمرات بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در زمینه دسترسی به دانش کارکنان		میانگین نمرات بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در زمینه مشارکت کارکنان		میانگین نمرات بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در زمینه ظرفیت یادگیری	
	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین
دانشگاه اصفهان	2/43	676/	2/70	731/	2/08	511/	1/76	433/	2/39	651/
سازمان حفاظت از محیط زیست اصفهان	2/66	960/	2/70	1/02	1/95	821/	1/67	775/	2/44	986/
شهرداری اصفهان	2/54	832/	2/66	747/	2/14	641/	01/	620/	2/57	736/
سازمان جهاد کشاورزی اصفهان	2/68	808/	3/09	779/	2/22	546/	1/98	721/	2/83	914/
شرکت ملی گاز اصفهان	82/40	557/	2/78	536/	2/15	476/	1/98	438/	2/59	695/
استانداری اصفهان	2/87	605/	2/80	580/	2/16	467/	1/83	483/	2/77	591/
اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی	2/49	541/	3/15	425/	2/25	176/	1/79	422/	2/80	463/
سازمان صنایع و معادن	3/0	548/	3/17	565/	2/57	349/	2/26	375/	3/31	460/
شرکت توزیع برق منطقه‌ای	2/96	692/	3/13	682/	2/29	586/	2/0	585/	2/79	657/
شرکت مخابرات اصفهان	2/51	779/	2/72	740/	2/13	565/	1/87	638/	2/59	777/
سازمان بهبودی اصفهان	2/97	966/	2/79	566/	2/20	577/	2/06	671/	2/74	918/
سازمان آب منطقه‌ای	2/82	734/	2/74	554/	2/17	431/	2/10	462/	2/91	642/

										اصفهان
										اداره کار و امور اجتماعی اصفهان
2/62	708	2/96	619	2/17	783	2/09	544	2/82	942	
										کمیته امداد امام خمینی (ره) اصفهان
3/22	618	2/97	665	2/31	616	1/90	712	3/27	861	
										اداره کل منابع طبیعی اصفهان
3/00	625	2/87	706	2/31	464	2/05	865	2/89	783	
										اداره کل راه و ترابری اصفهان
2/72	617	2/93	639	2/12	475	1/88	641	2/90	610	
Sig /098 =	=/868 F	Sig /601 =	=/488 F	Sig /947 =	=/757 F	Sig /725 =	=/187 F	Sig 0/026 =	=1/52 F	

1. یافته‌های جدول نشان می‌دهد F مشاهده شده در سطح $p \leq 0/05$ معنادار بوده بنابراین بین میانگین بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در زمینه شیوه اعمال رهبری در سازمان‌های مختلف تفاوت وجود دارد.
2. یافته‌های جدول نشان می‌دهد F مشاهده شده در سطح $p \leq 0/05$ معنادار نبوده بنابراین بین میانگین بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در زمینه مشارکت کارکنان در سازمان‌های مختلف تفاوت وجود ندارد.
3. یافته‌های جدول نشان می‌دهد F مشاهده شده در سطح $p \leq 0/05$ معنادار نبوده بنابراین بین میانگین بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در زمینه دسترسی به دانش در سازمان‌های مختلف تفاوت وجود ندارد.
4. یافته‌های جدول نشان می‌دهد F مشاهده شده در سطح $p \leq 0/05$ معنادار نبوده بنابراین بین میانگین بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در زمینه بهینه‌سازی نیروی انسانی در سازمان‌های مختلف تفاوت وجود ندارد.
5. یافته‌های جدول نشان می‌دهد F مشاهده شده در سطح $p \leq 0/05$ معنادار نبوده بنابراین بین میانگین بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در زمینه ظرفیت یادگیری در سازمان‌های مختلف تفاوت وجود ندارد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

با توجه به مطالعات و تحقیقات آماری در نهایت به این نتیجه رسیدیم که وضعیت بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی در سطح ضعیف قرار دارند. که برای حل این معضل با توجه به نتایج به دست آمده به ارائه راهکارهایی پرداخته‌ایم.

این راهکارها را می‌توانیم در پنج دسته مؤلفه تقسیم نماییم که عبارتند از :

1. شیوه‌ها و اقدامات رهبری
2. مشارکت کارکنان
3. میزان دسترسی به دانش
4. بهینه‌سازی نیروی کار و آموزش کارکنان
5. ظرفیت یادگیری

راهکارهای هر یک از مؤلفه‌های فوق

- 1-1: استفاده از رویکرد «مدیریت ارتباطات» توسط رهبران سازمانهای دولتی که عبارتی بیانگر اهمیت نکنه نوع ارتباط بازوصادقانه رهبر با دیگران است که همین امر باعث شناسایی استعدادهای سازمانی شده و رمز موفقیت در زمینه حفظ سرمایه های انسانی سازمان است.
 - 1-2: استفاده از «مدیریت معنا» جهت شناسایی استعدادهای سازمانی و تشریح صحیح اهداف به آنها کارکنان در سازمانهای دولتی
 - 1-3: بکارگیری شیوه های اعتماد سازی و کاربرد رویکرد «مدیریت مبتنی به اعتماد» که زمینه بروز سرمایه اجتماعی در سازمانهای دولتی شده و زمینه بروز کنشهای حقیقی در جهت مدیریت سرمایه های انسانی می شود.
 - 1-4: بکارگیری رویکرد «رهبری تحول آفرین» با خصیصه هایی همچون الهام بخشی به منظور جذب سرمایه های انسانی متخصص در سازمانهای بخش دولتی
 - 1-5: بکارگیری شیوه «رهبری تبدیلی» (دگرگون شونده) با استفاده از ارزشها و اخلاقیات و توجه به دیدگاههای بلند مدت جهت استفاده بهینه از سرمایه های انسانی (درعین رعایت کدهای اخلاقی).
 - 1-6: استفاده از شیوه «رهبری تیمی» با ویژگیهایی همچون: تشخیص نقائص ضروری تیمها، پیش بینی تغییرات محیطی، اقدامات پیشگیری عملی در پاسخ به تغییرات، که به جذب سرمایه های انسانی متخصص کمک شایانی می کند.
 - 1-7: از شیوه های نوین رهبری استفاده از رویکرد «رهبری فرهنگی» است به منظور استفاده از تمامی سرمایه های انسانی در سطوح مختلف سازمانی با نگرش غیر احساسی نسبت به کارکنان در سازمانهای دولتی
 - 1-8: بکارگیری شیوه «رهبری ممتاز» که دارای مزیت هایی از جمله خدمتگذاری و رفتار بعنوان یک معلم و رهبر به جای سبک رهبری رئیس و مرئوس در سازمانهای دولتی
 - 1-9: استفاده از نگرش رهبران دورانندیش با رویکرد «مدیریت استراتژیک» جهت پیش بینی وقایع محیطی در آینده در سازمانهای بخش دولتی.
 - 1-10: استفاده از رویکرد «رهبری مفهوم ساز» می تواند به عنوان بدعتی در سازمانهای بخش دولتی به جای رویکرد رهبری هویج - شلاق (پیرو منشانه) قرار گیرد.
 - 1-11: از شیوه های نوین رهبری کاربرد روشهای: الف) «تصویر سازی ذهنی از رسالت سازمان، ب) پرورش استعدادها بالقوه کارکنان ج) توانمند سازی با دوره های آموزش به روز د) انرژی بخشیدن با ایجاد انگیزه های مختلف»
 - 1-12: استفاده از «اقدامهای سمبلیک» در روابط میان کارکنان و مدیران که نوعی رهبری نمادین را در سازمانهای دولتی جهت ایجاد علاقه رضایت مندی در بین سرمایه های انسانی در سازمانهای بخش دولتی.
 - 1-13: سازمانهای دولتی با ایجاد دوره های آموزشی برای برقراری ارتباطات باز، موثر و موفق کارکنان را با این مهم آشنا نمایند.
 - 1-14: استفاده از شیوه های مدیریت بر مبنای هدف و ایجاد فرهنگ مشارکت در کلیه سطوح سازمانی در بخش دولتی
 - 1-15: بکارگیری شیوه های افزایش اعتماد به نفس، ایجاد احساس هویت، بالا بردن تعهد و حسن انجام کار در سازمان بخش دولتی باعث تقویت روحیه کارکنان و در نتیجه افزایش سطح مدیریت سرمایه انسانی می شود
 - 1-16: دادن بازخوردهای سازنده و موثر در سازمانهای بخش دولتی که می تواند به توسعه موثر اقدامات رهبری در مدیریت سرمایه انسانی منجر شود.
- 2- به منظور تقویت میزان مشارکت کارکنان

- 2-1: ایجاد «ساختارهای سازمانی منعطف» به منظور تمایل به پذیرش مسئولیت بیشتر و اشتیاق نسبت به پذیرش تغییر و تحولات محیطی در سازمانهای بخش دولتی
- 2-2: استفاده از رویکرد «مشارکت در تصمیم گیری سازمانی» در سازمانهای بخش دولتی مؤثر واقع می شده که از جمله شاخصه های آن می توان به: وجود اهداف روشن، نگرش انعطاف پذیر و باز، اعتماد، تبیین فراینده تصمیم گیری و تعدیل شرایط محیطی سازمان اشاره کرد.
- 2-3: «حمایت و تعهد مدیریت عالی» در فرایند اجرای نظام مشارکت و کوشش مشارکت جویانه جهت بهبود آن
- 2-4: «حمایت و تعهد سرمایه های انسانی» از فرایند مدیریت مشارکتی در سازمانهای بخش دولتی
- 2-5: بکارگیری مشارکت کارکنان در حد عالی در سازمانهای بخش دولتی نیازمند توجه به ابعاد توانمند سازی است که عبارتند از «احساس همدرد بودن در سازمان، توجه به کفایت نفس کارکنان، قائل به حق انتخاب کارکنان، احساس مؤثر بودن آنها»
- 2-6: استقرار «رویکرد اقتضایی» به منظور جلب مشارکت کلیه کارکنان در تمام سطوح با ایجاد یک فرهنگ مبتنی بر مشارکت در سازمانهای بخش دولتی
- 2-7: «توسعه افقی مشاغل و گردش شغلی بر اساس تخصص گرایی افقی» در سازمانهای بخش دولتی
- 2-8: استفاده از تکنیکهای طراحی شغل مانند غنی سازی شغل، توسعه شغلی و ... که در سازمانهای بخش دولتی به منظور ایجاد انگیزه و ایجاد مهارت های چندگانه توصیه می شود.
- 2-9: سازمانهای دولتی با ایجاد فضای کاری مناسب اطمینان را در کارکنان ایجاد کنند که فرصت پیشرفت برای آنها وجود دارد.
- 2-10: درگیر کردن کارکنان¹ در فعالیتهای سازمان
- 2-11: حجم کاری در سازمانهای بخش دولتی به اندازه ای باشد که کارکنان بتوانند فعالیتهای مربوطه را با توجه به مدیریت زمان به خوبی انجام دهند.
- 2-12: برای ایجاد مشارکت واقعی در بین کارکنان سازمانهای دولتی زمینه ای فراهم شود تا توازن خوبی بین کار و زندگی برای هر یک از کارکنان به وجود آید.
- 2-13: مشارکت کارکنان در سازمانهای دولتی باید به طور مداوم ارزیابی شده و زمینه های بهبود آن فراهم شود.
- 3- به منظور تقویت میزان دسترسی به دانش و ایجاد دانش سازمانی
- امروزه با به وجود آمدن مدیریت دانش و سازمانهای دانش محور توصیه می شود:
- 3-1: بکارگیری «سیستم مدیریت مبتنی بر استعداد» به منظور جذب افراد مستعد در سازمانهای بخش دولتی
- 3-2: استفاده از «نگرش یکپارچه سیستمی» جهت جذب مدیریت دانش برای کاربرد در کلیه سطوح سازمانهای بخش دولتی با توجه به ماهیت وظایف این سطوح.
- 3-3: ایجاد «فضای باز رقابتی» بین کارکنان و حتی واحدهای سازمانی به منظور ظهور دانش نوین و خلاقیت و نوآوری در میان تمامی سطوح سازمان
- 3-4: ایجاد ساختارها و واحدهایی که به توانائی: «تشخیص دانش، نگاهداری دانش، بکارگیری دانش، توسعه دانش، به اشتراک گذاشتن دانش، و تسهیم دانش» مجهز باشند
- 3-5: استفاده از «مشارکت اطلاعاتی» به منظور نشر دانش جهت استفاده بهتر از سرمایه های انسانی در سازمانهای بخش دولتی
- 3-6: بکارگیری شیوه های نوین «آموزش کاربردی» از جمله استقرار سیستم ITC در سازمانهای بخش دولتی.
- 3-7: تدوین «خط مشی» که کشف و کاربرد دانش را در سازمانهای بخش دولتی تسهیل نماید.

- 3-8: «تسویق و ترویج کارکنان» جهت دستیابی به دانش روز با استفاده از شیوه های ایجاد گروههای دانشی و تیمهای دانشی در سازمانهای بخش دولتی
- 3-9: بکارگیری و استفاده از «فناوریهای» که قادر به اجرای برنامه های مدیریت دانش در سطح سازمانهای بخش دولتی می باشد.
- 3-10: طراحی و پیاده سازی فرایند صحیح مدیریت دانش و ابزارهای آن از جمله بکارگیری «دانش راهبردی» به عنوان جهت دهنده های عملکرد سرمایه های انسانی
- 3-11: در سازمانهای دولتی برای استقرار مدیریت دانش باید «نقش آفرینان اصلی» در خلق دانش نوین مشخص شدند که در این راستا نقش محوری مدیران ارشد بیشتر جلوه می کند.
- 3-12: بکارگیری توأمان و ترکیبی «مدیریت از بالا به پایین و از پایین به بالای» با توجه به ماهیت و ساختار دانش در سازمانهای دولتی جهت نوآوری و شکوفائی و ایجاد انگیزه مشارکت در کارکنان.
- 3-13: دسترسی به اطلاعات مرتبط با شغل و آموزش به آسانی در اختیار کارکنان قرار گیرد.
- 3-14: استفاده از تکنیکهای تجزیه و تحلیل سیستمها و روشها و به اشتراک گذاردن بهترین شیوههای انجام کار در بین کارکنان و سطوح مختلف سازمانی
- 4- به منظور بهینه سازی نیروی کار توصیه می شود:
- 4-1: بکارگیری واحدهای «مدیریت کیفیت فراگیر» در سازمانهای بخش دولتی و استفاده از شیوه های BSC, EFQM جهت بهینه سازی سرمایه های انسانی
- 4-2: استقرار «نظام شایسته سالاری» به منظور جلوگیری از سیاست بازی و شیوه های رابطه مداریدر سازمانهای بخش دولتی
- 4-3: بکارگیری اصل «جانشین پروری» که در سازمانهای بخش دولتی با استفاده از فنون غنی سازی مشاغل، چرخش کاری و ارتقاء شغلی براساس صلاحیت کارکنان
- 4-4: ایجاد تحول در «نظام آموزش مبتنی بر تداوم کار، مناسب سازی مشاغل و مدیریت شغلی کارکنان و بازیگری در قوانین و مقررات استخدامی» به منظور بهینه سازی استعدادها و سرمایه های انسانی در سازمانهای بخش دولتی
- 4-5: از راهکارهای اساسی جهت بهینه سازی نیروی کار در سازمانهای بخش دولتی می توان به «بهینه سازی فرایندها و روشهای انجام کار، شفاف و مشخص بودن گردش کار و اطلاعات، مستند سازی روشهای کاری و ساده سازی امور» اشاره کرد
- 4-6: «شناسایی مشاغل استراتژیک» با رویکرد مدیریت استراتژیک جهت تمرکز بر آنها و سرمایه گذاری برای نیل به موفقیت بیشتر در سازمانهای دولتی
- 4-7: «ایجاد پروفایل شایستگی» به منظور کسب دانش، مهارت و ارزشهای لازم برای موفقیت در تک تک پستهای سازمانی در بخش دولتی
- 4-8: «ارزیابی آمادگی سرمایه های انسانی» از طریق روشهایی همچون ارزیابی 360 درجه و باز خورد عملکرد به منظور بهینه سازی کارکنان بخش دولتی
- 4-9: «برنامه های توسعه سرمایه انسانی» و استفاده از نقشه استراتژی جهت ایجاد برنامه های بهینه سازی نیروی کار در سازمانهای دولتی
- 4-10: استفاده از رویکرد «مدیریت استعداد» جهت شناسایی سرمایه های انسانی مستعد و مرتبط با ماهیت سازمانهای دولتی
- 4-11: استفاده از مهندسی مجدد (به منظور تعریف صحیح فرایندهای کاری و آموزش موثر کارکنان) در سازمانهای دولتی

- 12-4: ایجاد شرایط محیط کاری مطلوب که باعث حمایت از عملکرد بالا شود.
- 13-4: بکارگیری سیستم مدیریت پاداش با توجه به عملکرد مطلوب کارکنان که موجب ارتقاء سطح بلوغ سرمایه های انسانی می شود.
- 14-4: افزایش مهارت های متعدد برای کلیه کارکنان سازمانهای بخش دولتی (منظور از مهارت ها فنی، انسانی، ادراکی و اجتماعی)
- 15-4: استفاده از بهترین شیوه های مدیریت عملکرد و نظام ارزشیابی جهت افزایش بهره وری سرمایه های انسانی در سازمانهای بخش دولتی (روش BARS)
- 5- ظرفیت یادگیری
به منظور فراهم سازی بستر سازمانی یاد گیرنده و یاد دهنده در سازمان های بخش دولتی توصیه می شود:
- 1-5: بکارگیری «یادگیری بینشی، شناختی» جهت خلق بستر یادگیری سازمانی با ایجاد ساختارهای منعطف و رقابتی در سازمانهای بخش دولتی
- 2-5: استفاده از رویکرد «خود-هدایتی» به منظور مسئولیت پذیر کردن کارکنان سازمانهای دولتی جهت اشتیاق درونی برای یادگیری
- 3-5: بکارگیری «تکنیک گفتمان» جهت برقراری دیالوگ آزاد و خلاق بین کارکنان به منظور ترویج یادگیری در سازمانهای بخش دولتی
- 4-5: استفاده رویکرد «بررسی ضروری» به منظور درک وقایع محیطی و استفاده از داده های آن به منظور تقویت ظرفیت یادگیری در سازمانهای دولتی
- 5-5: استفاده از روش «درک شکاف میان وضعیت واقعی و مطلوب عملکرد» به عنوان فرصتی برای یادگیری جدید سازمانی و تازه شدن ساختار دانش سازمان
- 6-5: یکی از شیوه های کاربردی ایجاد «فضای باز» جهت دسترس آسان به اطلاعات، ایجاد بحث و تعارض منطقی، انتقاد سازنده و تقسیم اشتباهات و موفقیتها به طور صحیح برای تسهیل ظرفیت یادگیری در سازمانهای بخش دولتی .
- 7-5: ایجاد بستر «خلق عقاید موثر» از طریق، افزایش توانایی کارکنان از طریق آموزش، شناخت عقاید و فرایندهای جهانی، نهادینه کردن سیستمهای فکری و موثر در سازمانهای بخش دولتی
- 8-5: استفاده از شیوه های فکری و گروهی جهت کاهش ترس از شکست در سازمانهای دولتی به منظور بروز تراوشات ذهنی
- 9-5: بکارگیری سیستم «شایسته گزینی سرمایه های انسانی» که مستلزم تعهد بلند مدت به کسب یادگیری تخصصی، تبحر و جذب اطلاعات جدید در سازمانهای دولتی می شود.
- 10-5: یکی از شیوه های تقویت کننده ظرفیت یادگیری سازمانهای دولتی «یادگیری عملی» است که منجر به بروز خلاقیت و ایده های نوین می گردد.
- 11-5: استفاده از مباحث مدیریت خلاق و نوآوری و استقبال از ایده های جدید در سازمانهای دولتی برای شناخت استعدادهای بالقوه کارکنان
- 12-5: استفاده از برنامه های توسعه حرفه ای کارکنان (در مورد مدیران و کارکنان به منظور افزایش مهارت های چندگانه جهت رویارویی با نیازهای آینده)
- 13-5: توجه به یادگیری و ایجاد سازمان های یادگیرنده از جمله (قابلیت شخصی، آموزش گروهی، تفکر سیستمی، الگوهای ذهنی مشترک)
- 14-5: بکارگیری سیستم مدیریت یادگیری و ایجاد نظام های یادگیری در سازمانهای دولتی جهت افزایش توان دانشی و مهارتی کارکنان در زمینه های مختلف.

منابع :

1. آرمسترانگ، مایکل (1384) مدیریت استراتژیک منابع انسانی؛ راهنمای عمل، مترجم: دکتر سید محمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ دوم.
2. انتظاری، یعقوب، تحلیل رابطه بین فناوری و سرمایه انسانی از صنایع مبتنی بر دانش، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، 1383، شماره 32_31، صص 117-131.
3. انصاری، محمد اسماعیل، افزایش بازگشت سرمایه انسانی، مهرماه 1384، ماهنامه تدبیر، شماره 161، سال شانزدهم، ص 54.
4. بامبرگر، پیتر، مشولم، ایلن (1384)، استراتژی منابع انسانی؛ تدوین/ اجرا/ آثار، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، چاپ دوم، دفتر پژوهشهای فرهنگی.
5. بوریل، گیسون و مورگان، گارت (1383)، نظریه‌های کلان جامعه شناختی و تجزیه و تحلیل سازمان، ترجمه محمدتقی نوروزی، انتشارات سمت، چاپ اول.
6. جزئی، نسرین، تدوین استراتژی‌های توسعه منابع انسانی، فصلنامه تحول اداری، 1381، دوره هفتم، شماره 41، صص 69-61.
7. جونز، گرنت، 1376، اقتصاد آموزش، عماد زاده، مصطفی، انتشارات جهاد دانشگاهی اصفهان.
8. رمضانپور نرگسی، قاسم، بررسی رابطه فرآیند توسعه نیروی انسانی با فرایند توسعه تکنولوژی در ایران، فصلنامه مطالعات مدیریت، پاییز و زمستان 1381، شماره 35_36، صص 65 - 51.
9. شهوازیان، محمد، علوی راد، عباس، سهم نیروی انسانی متخصص در ارزش افزوده بخش صنعت با رویکردی نو، اطلاعات سیاسی - اقتصادی، مرداد و شهریور 1386، سال 21، شماره 240_239، صص 236-226.
10. عماد زاده، مصطفی، 1382، اقتصاد آموزش و پرورش، انتشارات جهاد دانشگاهی واحد اصفهان.
11. کاپلان، رابرت و دیوید نورتون، (1384)، نقشه استراتژی تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود، ترجمه حسین اکبری و دیگران تهران، انتشارات آسیا، چاپ اول، صص 223-224.
12. کرامتی، محمدعلی، نقش سرمایه انسانی و هوش در توسعه اقتصادی آسیا، مجله اطلاعات سیاسی - اقتصادی، خرداد و تیر 1385، شماره 225_226، صص 219-204.
13. محمودی، وحید، سرمایه انسانی، توانمندی انسانی، مجله اطلاعات سیاسی، اقتصادی، 1385، شماره 225_226، صص 227-220.
14. نادری، ابوالقاسم، سرمایه انسانی و رشد اقتصادی: از تئوری تا واقعیت، فصلنامه علمی برنامه و توسعه، تابستان و پاییز 1381، دوره سوم، شماره 4_3، صص 73-52.

15. Armstrang, Michael. (2006), **A handbook of human resource management practice/** Michael Armstrong – 10th ed, library of congress cataloging – in – publication data.
16. Bassi, L and Daniel McMurrer. (2007). Maximizing your Return on People. **Harvard Business Review**, 8 (71): 32-42.
17. Becker, Gary Stanley, 1993, Human Capital, **University of Chicago Press** (third edition) ,
18. Bozbura, F, Beskese, A, kahreman. C(2007) , Prioritization of human capital measurement indicators using fuzzy AHP, **Expert Systems with Applications** , pp , 1100-1112 (32)
19. Brown, A, and Adams, j, and, Amjad, A (2007), the relationship between human capital and tim performance in project Management A path analysis, **international journal of project management**, pp, 77-89(27)
20. Casico, wayen F.(1998) Managing Human Resource: **Productivity and Quality of work Life.McGraw-Hill.**
21. Cooper, g,(2005) **leading Human capital and the global Economy**, pp 346-349
22. de carvalho, A, Calomiris, c, Matos, j(2007), Venture Capital as Human resource Management , journal of Economics and Business,
23. Offstein, E, and Gnyawli, D , Cobb, A(2005) , A strategic human resource perspective of firm competitive behavior, **human resource Management review** , pp , 306-318–(5)
24. Soliman, Fawzy & Spooner, Keri (2003), Implementing knowledge management: **role of human resources management.**
25. Tracy, Bruce j., Nathan, Arthur E. (2002) "The strategic and Operational Roles of Human Resources of an Emerging Model", **Cornel Hotel & Resturant Administration Quarterly**, p.19.
26. Walker. David M. (2002), **A Model of strategic human capital management**, united states general accounting office exposure draft, March.
27. Zhu, chew, I, Spangler, W(2005) , CEO transformational leadership and organizational Outcome the mediating **role of human – capital- enhancing human resource management, the leadership quarterly**,pp,39-52
28. Schultz, T.W. (1961) "Investment in Human capital". **American Economic Review**. Vol. 51.