

## بررسی میزان اهمیت و توجه به اندازه‌گیری زنجیره ارزش منابع انسانی در گروه صنعتی سایپا (مطالعه چندموردی)

عباس بازرگان<sup>۱</sup>، حمیدرضا یزدانی<sup>۲</sup>، ندا احسانی مقدم<sup>۳</sup>، مرجان شعبانی<sup>۴</sup>

**چکیده:** گرچه اغلب مدیران ایرانی کارکنان را مهم‌ترین دارایی سازمان می‌دانند، در عمل منابع انسانی، بدهی سازمانی - نه به‌منزله دارایی سازمانی - به‌شمار می‌رود. در واقع کارکرد منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی بیشتر به‌صورت کارکرد هزینه‌ای - اداری است و کارکردی با ارزش افزوده دیده نمی‌شود و دلیل آن بی‌توجهی به مسئله اندازه‌گیری منابع انسانی است. هدف این پژوهش بررسی میزان اهمیت و توجه به اندازه‌گیری زنجیره ارزش منابع انسانی در گروه سایپا بر اساس مدل مفهومی جامع به‌دست‌آمده از روش نظریه برخاسته داده است. در این مقاله با بهره‌مندی از راهبرد مطالعه چندموردی و به‌کمک مصاحبه‌های ساختاریافته و اسناد سازمانی، وضعیت سه شرکت از شرکت‌های گروه سایپا بررسی شده و بر اساس تحلیل محتوای مصاحبه‌ها و با روش امتیاز منطبق رادار و تحلیل درون‌موردی و بین‌موردی، شباهت‌ها و تفاوت‌های این سه شرکت تحلیل شده است. نتایج پژوهش نشان داد شرکت سایپا یک بر اساس مدل اندازه‌گیری زنجیره ارزش منابع انسانی تدوین شده در مرحله اول پژوهش، نسبت به دو شرکت مگاموتور و زامیاد وضعیت بهتری دارد. در پایان برای هر یک از شرکت‌ها پیشنهادهایی مطرح شده است.

**واژه‌های کلیدی:** اندازه‌گیری منابع انسانی، زنجیره ارزش منابع انسانی، مدل پارادایمی، مطالعه چندموردی.

۱. استاد دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۴. کارشناس ارشد مدیریت دولتی (گرایش مدیریت منابع انسانی)، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۲/۲۰

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۳/۰۷/۰۵

نویسنده مسئول مقاله: حمیدرضا یزدانی

E-mail: hryazdani@ut.ac.ir

## مقدمه

چند سالی است که ایده شریک استراتژیکی دست‌اندرکاران و واحدهای منابع انسانی، ضمن تبدیل شدن به دغدغه منابع انسانی، مسیر متفاوتی را پیش روی متولیان منابع انسانی و مدیران ارشد سازمان‌ها قرار داده است (دبیری، ۱۳۸۵). در این نقش، مدیران منابع انسانی باید بتوانند با طراحی سیستم‌های منابع انسانی به پیشبرد راهبردهای سازمانی کمک کنند. برای ایفای شایسته این نقش، مدیران منابع انسانی به شایستگی‌های متعددی از جمله شایستگی اندازه‌گیری اقدامات و اثر منابع انسانی نیاز دارند که در حوزه چالش اندازه‌گیری منابع انسانی قرار می‌گیرد. از سوی دیگر، طی سال‌های گذشته به اندازه‌گیری منابع انسانی پرداخته نشده است و کارکنان نتوانسته‌اند جایگاه واقعی شغل یا حرفه خود را در سازمان پیدا کنند و به موجب آن، ماهیت کارکرد منابع انسانی و فعالیت‌های آن همواره حالت کیفی، ذهنی و سلیقه‌ای یافته است و این تخصص، چندان مبتنی بر عدد، رقم و شواهد واقعی نیست. امروزه وضعیت سلامت و کارکرد تمام حوزه‌های سازمانی را می‌توان از طریق یک‌سری اعداد و شاخص‌ها نمایش داد و فقط حوزه منابع انسانی از این امر مستثنا شده است و به‌موجب آن مدیران ناکارآمد سایر حوزه‌های سازمانی به این حوزه جابه‌جا یا تبعید شده‌اند و جریان حرفه‌گرایی در این حوزه متوقف شده است. طی سال‌های گذشته، تخصص منابع انسانی در مقایسه با سایر تخصص‌های سازمانی مثل تولید، بازاریابی، مالی و... ناچیز و اندک شمرده شده است. همچنین مدیران صنفی همواره به اهمیت کارکرد منابع انسانی و فلسفه وجودی آن در سازمان‌ها با تردید نگریده‌اند. مدیران منابع انسانی همواره در جذب بودجه و امکانات واحدهای تحت پوشش دچار مشکلات متعددی بوده‌اند و این موضوع از ناتوانایی آنها برای نشان ارزش افزوده کارهایشان ناشی می‌شود (کیال، ۱۳۸۸). یکی دیگر از عواملی که به مطرح شدن موضوع چالش اندازه‌گیری منابع انسانی کمک کرده است، مبحث پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری اغلب مدیران در خصوص حوزه منابع انسانی است. در گذشته، مدیران عالی سازمان‌ها تنها در برابر حوزه‌های مالی، تولید و بازاریابی نسبت به ذی‌نفعان سازمانی پاسخگو بودند، اما امروزه به دلیل اهمیت منابع انسانی در پیشبرد برنامه‌های سازمانی، از آنها انتظار می‌رود در این حوزه نیز همانند حوزه‌های مالی، تولید و بازاریابی، پاسخگو باشند و برای نشان دادن عملکردشان به آگاهی از سلامت و کارکرد منابع انسانی نیاز دارند که این نیز به چالش اندازه‌گیری منابع انسانی برمی‌گردد (هاشمی و پورامین‌زاد، ۱۳۸۹ و صانعی، ۱۳۸۶). هم‌اکنون سازمان‌های ایرانی در حوزه منابع انسانی با چالش‌های متعددی همچون فرهنگ سازمانی، جانشین‌پروری، سیستم‌های نرم منابع انسانی، سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی، پراکنده و نامنسجم، توسعه منابع انسانی، نوع ساختار سازمان منابع انسانی، ازدیاد نیروی انسانی،

کمبود منابع انسانی ماهر و توانمند، حفظ و نگهداری دشوار کارکنان کلیدی و دانشی، برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی، مشکلات قراردادهای متنوع کاری منابع انسانی، چالش اندازه‌گیری منابع انسانی و... درگیرند که حل آنها به اطلاعاتی درباره وضعیت فعلی این چالش‌ها یا به بیان دیگر، اندازه‌گیری منابع انسانی نیازمند است. در واقع می‌توان گفت حل چالش‌های دیگر در گرو حل چالش کلیدی و اثرگذار اندازه‌گیری منابع انسانی است. هر گونه تغییر و بهبود در حوزه منابع انسانی، به اندازه‌گیری نیاز دارد. این پژوهش درصدد است به سؤال‌های مطرح‌شده زیر درباره فرایندهای مدیریت منابع انسانی در یکی از گروه‌های صنعتی به نام گروه صنعتی سایپا پاسخ دهد:

۱. شرایط علی اندازه‌گیری منابع انسانی در گروه صنعتی سایپا چیست؟
۲. پدیده اصلی اندازه‌گیری منابع انسانی و ابعاد آن در گروه صنعتی سایپا چیست؟
۳. زمینه و محیط اندازه‌گیری منابع انسانی در گروه صنعتی سایپا چیست؟
۴. شرایط واسطه‌ای اندازه‌گیری منابع انسانی در گروه صنعتی سایپا چیست؟
۵. راهبردهای اندازه‌گیری منابع انسانی در گروه صنعتی سایپا چیست؟
۶. پیامدهای اندازه‌گیری منابع انسانی در گروه صنعتی سایپا چیست؟
۷. بر اساس این مدل و اجزای آن، سه شرکت سایپا یدک، زامیاد و مگاموتور از گروه صنعتی سایپا چه وضعیتی دارند؟

نویسندگان در پژوهش قبلی (یزدانی، ۱۳۹۱)، به کمک از روش نظریه برخاسته از داده‌ها مدل مفهومی خود را توسعه دادند (جواب سؤال‌های یک تا شش). پس از توسعه مدل اندازه‌گیری زنجیره ارزش منابع انسانی، این پژوهش تلاش می‌کند وضعیت سه شرکت سایپا یدک، زامیاد و مگاموتور از گروه صنعتی سایپا را بر اساس مدل مفهومی ارزیابی کند (سؤال هفتم).

### **پیشینه پژوهش**

در این بخش به برخی از مهم‌ترین مطالعات انجام‌شده در حوزه اندازه‌گیری منابع انسانی اشاره می‌شود؛ گفتنی است هر یک از مطالعات به بخشی از مسئله اندازه‌گیری منابع انسانی توجه کرده‌اند و تا کنون پژوهشی به‌طور جامع به مسئله اندازه‌گیری منابع انسانی نپرداخته است. برمان، وست و وانگ (۱۹۹۹) پژوهشی با عنوان «استفاده از معیارهای اندازه‌گیری عملکرد در مدیریت منابع انسانی: پیمایشی در ۵۰ ایالت آمریکا» اجرا کردند و به بررسی میزان استفاده از اندازه‌گیری عملکرد در کارکردها و وظایف مدیریت منابع انسانی با جامعه‌ای بیش از ۵۰۰۰۰ نفر در ایالت‌های گوناگون آمریکا پرداختند. در این پژوهش انواع گوناگونی از معیارها، شرایط استفاده

از آنها و آثار به کارگیری معیارها بررسی شده است. یکی از اهداف پژوهش، ارزیابی مسئولیت ایجاد این معیارها در شرکت‌های نمونه تحقیق بود. این پژوهش به روش کمی و به‌طور مشخص پیمایشی اجرا شد که داده‌ها از طریق ابزار پرسشنامه، ایمیل و کمابیش مصاحبه، به‌دست آمد. برمان و همکارانش به نتایج زیر دست یافتند:

- استفاده از اندازه‌گیری عملکرد در منابع انسانی متداول است و بیشتر در حوزه کارکردهای روابط انسانی، بهبود مهارت‌ها، کارراهه، کارمندیابی و جبران خدمات و مزایا کاربرد دارد؛
  - مهم‌ترین معیارهای به‌کاررفته در پژوهش مقایسه حقوق‌ها (۸۱/۸ درصد)، مزایای حاشیه‌ای (۶۹/۵ درصد)، عملیات ترک خدمت به‌دلیل بیماری (۶۱/۹ درصد)، ترک خدمت شغلی (۷۵/۳ درصد)، تصادف (۷۱/۹ درصد)، غیبت (۶۶/۳ درصد)، میزان استفاده از مزیت‌های تحصیلی (۵۴/۹ درصد)، تعداد کارکنانی که در دوره مهارتی شرکت می‌کنند (۵۱/۷ درصد)، تعداد سِمَت‌های بدون تصدی (۴۹/۷ درصد) و آزمون نمره‌های افراد تازه‌وارد (۴۹/۷ درصد) و... بوده است؛
  - معیارهایی که در پژوهش کمتر به‌کار رفته است، درصد کارکنان ارتقایافته در ۱۲ ماه (۲۰/۱ درصد)، درصد کارکنان با شرایط و شایستگی شغلی بیش از حد مجاز (۲۹/۵ درصد)، تعداد دوره‌های آنترنی (۳۰/۶ درصد)، شکایت‌های پیشرفت کارراهه (۳۰/۴ درصد)، درصد کارکنان شایسته برای دوره‌های آموزشی (۳۲/۶ درصد)، میزان خشونت کاری (۳۷/۱ درصد)، کارکنان مردودشده در دوره‌های آموزشی (۳۴/۹ درصد) و... است؛
  - ۶۶/۵ درصد سازمان‌ها بر معیارهای فعالیتی (کارایی)، ۴۷/۲ درصد بر معیارهای اثربخشی، کمتر از ۴۰/۸ درصد بر معیارهای کیفیت و ۲۸/۴ درصد بر معیارهای رضایت مشتری تأکید کرده‌اند. همچنین میزان تعهد به اندازه‌گیری عملکرد منابع انسانی بر حسب اندازه شرکت، خصوصی یا دولتی بودن سازمان تفاوت دارد؛ به‌طوری که شرکت‌های واقع در غرب آمریکا به استفاده از معیارهای اندازه‌گیری عملکرد در منابع انسانی تعهد بیشتری دارند.
- تولوسون و دوو (۲۰۰۱) طی پژوهشی وضعیت اندازه‌گیری منابع انسانی سازمان‌های نیویورک و مهم‌ترین موانع اندازه‌گیری آن را از طریق روش‌شناسی کمی - پیمایشی بررسی کردند. در این پژوهش ادراک مدیران منابع انسانی، مدیران ارشد و مدیران مالی درباره موضوع اندازه‌گیری منابع انسانی بررسی شد. تولوسون و دوو دریافتند:
- مهم‌ترین دلایل اهمیت اندازه‌گیری منابع انسانی به‌ترتیب پاسخگو بودن منابع انسانی، اهمیت دانش و مهارت افراد به‌منزله مزیت رقابتی، درک ارزش افراد برای پیش‌بینی

نیازهای آینده، اطلاع‌رسانی به مدیریت به‌منظور پشتیبانی از راهبردهای سازمانی و کمک به مدیریت در تصمیم‌گیری‌های بهتر برای کارکنان است؛

- مهم‌ترین دلایلی که مانع اندازه‌گیری منابع انسانی می‌شود، بی‌دقتی سنج‌های منابع انسانی، پذیرفته‌نشدن سنج‌های منابع انسانی، به تأیید نرسیدن روایی و پایایی سنج‌های منابع انسانی و کمبود زمان برای توسعه و طراحی سنج‌های مناسب منابع انسانی است؛
- درک اهمیت اندازه‌گیری منابع انسانی در سطوح مختلف سازمانی متفاوت است. برای مثال مدیریت عالی و مدیریت منابع انسانی به این موضوع اهمیت بیشتری می‌دهند و مدیران صفی و مدیریت مالی سازمان‌ها برای آن اهمیت کمتری قائل‌اند؛
- مهم‌ترین سنج‌های منابع انسانی به‌کاررفته در پژوهش تولوسون و دوو (۲۰۰۱) به‌ترتیب فراوانی حوادث، رضایت کارکنان، درصد غیبت، هزینه‌های آموزش و تحصیل، هزینه‌های افراد و شایستگی‌ها بوده است.

فرانکلین و همکارانش (۲۰۰۵) پژوهشی را بر اساس کار تولوسون و دوو (۲۰۰۱) با روش‌شناسی کیفی و مطالعه چندموردی اجرا کردند. هدف پژوهش آنها شناسایی دقیق‌ترین موانع اندازه‌گیری مدیریت منابع انسانی در چند سازمان نیوزیلندی بود. نمونه‌گیری به‌روش گلوله برفی انجام گرفت و سازمان‌های منتخب نمونه از لحاظ اندازه و نوع صنعت متفاوت بودند. اغلب این سازمان‌ها بیشتر از ۱۰۰ کارمند داشتند، از شرکت‌های بزرگ نیوزیلندی بودند، در امر اندازه‌گیری منابع انسانی سابقه داشتند و در سه دوره زمانی به اندازه‌گیری منابع انسانی پرداختند. آنها از روش مطالعه چندموردی برای ساخت تئوری موانع اندازه‌گیری منابع انسانی به‌جای آزمون تئوری استفاده کردند و اطلاعات جمع‌آوری‌شده از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته فردی و گروهی همراه با اسناد سازمانی را به‌کمک روش تم تجزیه و تحلیل کردند. بدین ترتیب مهم‌ترین موانع ایجاد، مقبولیت و پیاده‌سازی اندازه‌گیری منابع انسانی را به شرح زیر بیان کردند (فرانکلین، مکی و ریگیای، ۲۰۰۵):

- موانع ایجاد معیارهای منابع انسانی به‌ترتیب عبارت‌اند از: ۱. کمبود دانش در زمینه معیارها و مدل‌های اندازه‌گیری منابع انسانی، ۲. کمبود مهارت در زمینه طراحی معیارها، ۳. کمبود و ضعف مهارت‌های تحلیلی؛
- موانع مقبولیت معیارهای منابع انسانی به‌ترتیب عبارت‌اند از: ۱. تاریخچه منابع انسانی در درون سازمان، ۲. رواج و کاربرد درک‌شده از معیارها و قابلیت اعتبار آنها، ۳. اندازه حمایت مدیریت؛

- موانع پیاده‌سازی به‌ترتیب عبارت‌اند از: ۱. فناوری ناکافی، ۲. منابع مالی و زمانی ناکافی، ۳. انتشار نامناسب اطلاعات، ۴. استفاده نامناسب از اطلاعات.
- اولریچ در مقاله‌ای که سال ۱۹۸۹ به چاپ رسید، آورده است: چالش‌هایی که در راه ارزیابی اثربخشی منابع انسانی وجود دارند عبارت‌اند از: ۱. وسعت و ابهام در حوزه ارزیابی منابع انسانی؛ ۲. تمرکز عمده حوزه ارزیابی بر عملکرد و برخی از فرایندهای منابع انسانی و هزینه‌های کلی افراد یا بهره‌وری کلی؛ ۳. نامشخص بودن مفهوم، فلسفه و فرض‌های زیربنایی در فرایند ارزیابی (مانند جمع‌آوری نوع اطلاعات، نحوه جمع‌آوری اطلاعات، نحوه تحلیل اطلاعات و...); ۴. عوامل سیاسی در راه ارزیابی و نیاز به اتخاذ روش‌های مختلف؛ ۵. اثربخش نبودن استفاده از اطلاعات و نتایج ارزیابی منابع انسانی توسط مدیران، کارکنان و واحد منابع انسانی (اولریچ، ۱۹۸۹).
- هوسلید و بارنز (۲۰۰۲) دربارهٔ پیش‌نیازها و عوامل موفقیت سیستم‌های اندازه‌گیری سرمایه‌های انسانی مطالبی را به شرح زیر مطرح کردند که در گذشته کمتر به آن توجه شده است:
- سیستم اندازه‌گیری سرمایه انسانی شامل هر گونه تلاش برای نشان دادن این است که چگونه سرمایه انسانی می‌تواند به خلق ارزش در سازمان‌ها منجر شود؛
- سیستم‌های اندازه‌گیری سرمایه‌های انسانی باید بر پیاده‌سازی راهبرد سازمان تمرکز کنند، بنابراین توسعه این نوع سیستم‌ها باید با درک واضحی از راهبرد و اهداف سازمان آغاز شود که این اهداف در هر سازمانی متفاوت است. اهداف سازمان باید به‌صورت اقلامی باشد که بتوان آنها را به منابع انسانی تحویل داد یا به‌صورت رفتارهای استراتژیک کارکنان ترجمه کرد. در نهایت باید بهترین اقدام‌های منابع انسانی (از نظر هزینه - فایده) که با اقلام یادشده از نظر علی وابسته است را شناسایی کرد و سپس از شایستگی‌های منابع انسانی برای تحویل این اقدام‌ها به منابع انسانی اطمینان حاصل کرد؛
- مدیران نه‌تنها باید میزان اطلاعات و توان پردازش این اطلاعات در سیستم‌های اندازه‌گیری سرمایه‌های انسانی را در نظر بگیرند، بلکه به هزینه و قابلیت دسترسی به این اطلاعات نیز توجه کنند؛
- توسعه این سیستم‌ها به هزینه و زمان زیادی نیاز دارد، به همین دلیل سازمان‌ها این کار را ضعیف انجام می‌دهند؛
- این نوع سیستم‌ها به احتمال زیاد در محیط‌های اقتصادی متلاطم، صنایع و کسب‌وکارهای نیازمند به دانش و در سازمان‌هایی با راهبردهای تمایز، خطوط تولید پیچیده، ساختار بخشی‌تر و نامتمرکزتر، چرخه زمانی طولانی تولید محصولات جدید، وضعیت نیروی کار کمیاب‌تر برای مشاغل، توسعه می‌یابد؛

- سیستم‌های اندازه‌گیری که بر پایه مدل‌های مفهومی علی و معلولی از زنجیره ارزش سازمان استوارند، اهداف چالشی و مشخص دارند، بر تعداد محدودی از شاخص‌های حیاتی متمرکزند و معیارهای آن روایی و پایایی مناسبی دارند، از نظر کارایی بهترند؛
- سیستم‌های اندازه‌گیری که از مشارکت کارکنان استفاده می‌کنند، عملکرد بهتری دارند؛
- سیستم‌های اندازه‌گیری که چرخه‌های اندازه‌گیری آن با چرخه تغییر راهبرد، هماهنگ است و در آن بازخور و یادگیری مستمری وجود دارد، موفق‌ترند.

اغلب مطالعات گذشته، فقط بر جنبه‌های خاصی از پدیده اندازه‌گیری زنجیره ارزش منابع انسانی تمرکز کرده‌اند و نسبت به سایر موارد به‌توجه بوده‌اند. برای مثال، برخی از مطالعات به موانع اندازه‌گیری منابع انسانی پرداختند و دسته‌ای دیگر برای اندازه‌گیری منابع انسانی چارچوبی ارائه کردند. در برخی مطالعات به تدوین روشی برای اندازه‌گیری منابع انسانی اکتفا شده و در مطالعات دیگری به معیارهایی برای اندازه‌گیری منابع انسانی اشاره شده است. بنابراین می‌توان گفت هنوز پژوهشی به‌طور جامع به کل پدیده اندازه‌گیری زنجیره ارزش منابع انسانی از وضعیت علی و مداخله‌ای مؤثر بر پدیده تا خود پدیده، تعریف و ابعاد پدیده، راهبردهای پدیده و در نهایت پیامدهای متأثر از آن در قالب مدل مفهومی توجه نکرده است. نگارندگان این مقاله، طی مطالعه‌ای با استفاده از روش نظریه برخاسته از داده‌ها، مدل مفهومی و جامعی برای پدیده اندازه‌گیری زنجیره ارزش منابع انسانی ارائه کرده‌اند.

### مدل مفهومی

در این مدل، عوامل ترغیب‌کننده یا الزام‌آور برای به‌کارگیری اندازه‌گیری منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی، شرایط علی محسوب می‌شوند، عواملی که ممکن است در وضعیت کنونی کم‌رنگ یا از بین رفته باشد، اما در موقعیتی خاص سازمان‌های ایرانی را به اجرای این پدیده ترغیب (وادار) کند. یکی از مهم‌ترین عوامل، استراتژیک‌شدن سازمان منابع انسانی است. مدیران منابع انسانی و سازمان‌های منابع انسانی تحت سرپرستی آنها، تمایل دارند در استراتژی‌های سازمانی نقش مهم‌تر و مشارکت بیشتری داشته باشند و بتواند انتظارات سازمان از خود را بهتر شناسایی و مدیریت کنند و شریک استراتژیک واقعی در نظر گرفته شوند. در حال حاضر، مدیران منابع انسانی و سازمان‌های تحت سرپرستی اغلب سازمان‌های ایرانی، نقش اداری و کارگزینی دارند. وضعیت نامناسب جایگاه و اعتبار منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی و همچنین ورود افراد با تخصص‌های مختلف به این حوزه، مدیران منابع انسانی را بر آن داشته است که به‌سمت اندازه‌گیری فعالیت‌های منابع انسانی روی آورند، به امید اینکه اندکی جایگاه و اعتبار منابع انسانی در داخل سازمان‌ها بهبود یابد و به روند حرفه‌گرایی کارکنان کمک کند. شاید بتوان یکی از

دلایل اندازه‌گیری منابع انسانی را مشارکت سازمان‌های ایرانی در مدل‌های تعالی و ایزو دانست که به‌موجب آن حوزه منابع انسانی نیز مانند سایر حوزه‌های سازمانی وارد این فرایند شوند. همچنین اهمیت و پیچیدگی فرایند کارکرد منابع انسانی و مشکلات ناشی از مدیریت این حوزه، کیفی و مبهم‌بودن فعالیت‌های این حوزه، بی‌تأثیربودن فعالیت‌های پرهزینه منابع انسانی بر پیامدهای شغلی کارکنان، پیش‌بینی‌ناپذیری آن در سازمان‌های ایرانی به‌ویژه در سازمان‌های خدماتی و دانش‌محور را می‌توان از دلایل دیگر آن دانست. فشارهای هزینه‌ای و رقابتی بر سازمان‌های ایرانی در مواقع بحران‌های مالی و فشارهای محک‌زنی مدیریت سازمان‌ها، واحدهای منابع انسانی را وادار کرده است فعالیت‌های کارکنان را اندازه‌گیری کنند. در واقع، تمایل منابع انسانی به استفاده از مدلی برای اندازه‌گیری عملکرد واقعی آنان به‌طور مستقل و مرتبط با خروجی‌های سازمانی، موجب شده است واحدهای منابع انسانی به اندازه‌گیری منابع انسانی روی آورند.

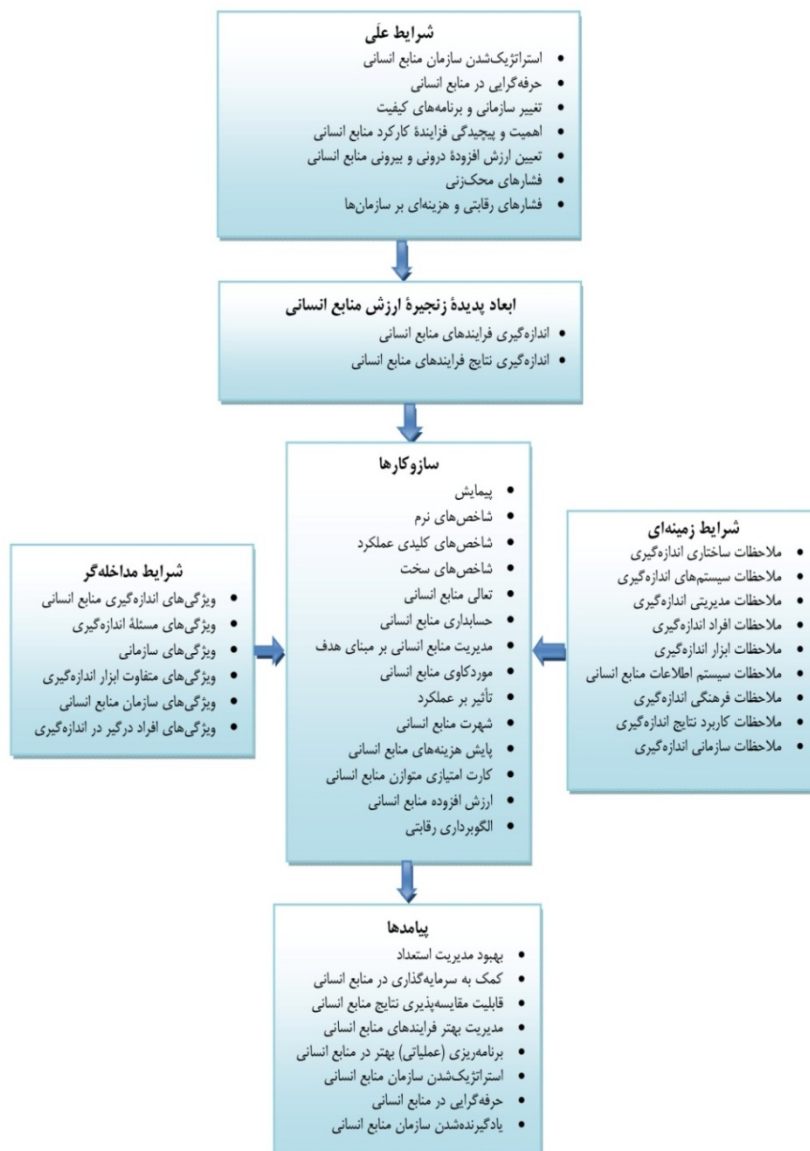
شرایط زمینه‌ای، همان ویژگی‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی اجرای اندازه‌گیری منابع انسانی است، شرایطی که باید برای موفقیت بهتر در مرحله قبل، حین و بعد از اندازه‌گیری در کانون توجه قرار گیرد، منحصر به فرد خاصی نشود و حالت سیستمی پیدا کند که از مهم‌ترین آنها برخورداری از سازوکارهای ساختاری، آیین‌نامه‌های اندازه‌گیری، تعریف نقش و مسئولیت‌های افراد درگیر در فرایند اندازه‌گیری را می‌توان نام برد؛ چرا که یکی دیگر از شرایط زمینه‌ای مؤثر بر اندازه‌گیری منابع انسانی، بی‌ثباتی مدیران، اعتقاد و حمایت مدیران از اندازه‌گیری، آشنایی مدیران با اهمیت منابع انسانی و اندازه‌گیری آن است که در سازمان‌های ایرانی وضعیت چندان مساعدی ندارد. یکی دیگر از شرایط مؤثر بر اندازه‌گیری منابع انسانی، بهره‌مندی از افرادی با شایستگی‌های تخصصی و رفتاری در جایگاه ارزیاب و پایشگر شاخص‌های منابع انسانی است؛ افرادی که از مهارت‌های تخصصی تحلیل فرایندهای منابع انسانی، تفکر علی و معلولی، تفکر سیستمی، تعالی، مدیریت مالی و نیز، مهارت‌های ارتباطی و رفتاری مناسب برخوردارند. اطمینان از روایی و پایایی ابزارهای اندازه‌گیری و شناخت قابلیت‌های مختلف آنها از شرایط زمینه‌ای دیگر برای اندازه‌گیری منابع انسانی است که سازمان‌های ایرانی توجه شایسته‌ای به این موضوع نمی‌کنند. داشتن سطح فناوری اطلاعات مناسب و رعایت ملاحظات اخلاقی، دستکاری نکردن و محرمانه‌ماندن داده‌های منابع انسانی در واحد منابع انسانی نیز از شرایط زمینه‌ای مؤثر بر اندازه‌گیری منابع انسانی است که در سازمان‌های ایرانی وضعیت مناسبی ندارد. برای به جریان افتادن برنامه‌های اندازه‌گیری باید فرهنگ خوداندازه‌گیری در سازمان حاکم شود و افراد از این برنامه‌ها درک و برداشت مشترکی داشته باشند. شرط دیگری که ممکن است اندازه‌گیری منابع



انسانی را با اخلاص مواجه کند، مرحله بعد از اندازه‌گیری است. باید پروژه‌های بهبودی بر اساس اندازه‌گیری منابع انسانی، تعریف، اجرا و پیگیری شود و نتایج آن به اطلاع عموم افراد سازمان برسد و افراد بتوانند از اندازه‌گیری مناسب، انتظارات منطقی داشته باشند. دانشی و خدماتی بودن سازمان، سهم شایان توجهی از هزینه‌های منابع انسانی در سازمان، توجه سازمان به مراکز علمی در حوزه اندازه‌گیری، پیاده‌سازی و بلوغ مناسب فرایندهای منابع انسانی، از شرایط سازمانی مؤثر دیگر در اندازه‌گیری منابع انسانی است که سازمان‌های معدودی این شرایط را برای اندازه‌گیری لحاظ می‌کنند. در نهایت آخرین شرایط زمینه‌ای مؤثر بر اندازه‌گیری منابع انسانی، یکپارچگی و متمرکز بودن اقدام‌های اندازه‌گیری در واحد سازمانی، همراستایی اقدام‌های اندازه‌گیری منابع انسانی با راهبردهای سازمانی و تعریف درستی از شاخص‌ها، سیاست‌ها، رویکردها و فلسفه‌های اندازه‌گیری است.

بر خلاف شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر شرایطی است که بر انتخاب سازوکارهای مختلف اندازه‌گیری منابع انسانی مؤثر است و می‌تواند به اجرای سازوکارها سرعت دهد. یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر انتخاب سازوکارهای اندازه‌گیری منابع انسانی، ویژگی اندازه‌های (اندازه‌گیری) منابع انسانی است. این اندازه‌ها طی زنجیره ارزش منابع انسانی (فرایند، پیامد، اثر، ارزش افزوده) سیال، آنی و متغیرند و تأثیرگذاری آنها به طول می‌انجامد. رصد کردن و اندازه‌گیری هر مرحله از زنجیره ارزش منابع انسانی به سازوکار خاصی نیاز دارد. برای مثال، در اندازه‌گیری مرحله پیامد، نظرسنجی و در مرحله فرایند، شاخص‌های کلیدی عملکرد کاربرد بیشتری دارد. همچنین تعریف درست مسئله اندازه‌گیری، مشخص کردن فلسفه و رویکرد اندازه‌گیری (کمی، کیفی یا آمیخته) و تناسب ابزار اندازه‌گیری با مسئله اندازه‌گیری، از عواملی است که بر انتخاب ابزار اثر می‌گذارد. ویژگی‌های سازمانی همچون میزان هزینه و بودجه اختصاص داده‌شده به ارزیابی، پتانسیل دانشی و سطح بلوغ سازمانی و ماهیت متفاوت فعالیت‌ها، از عوامل دیگر مؤثر بر انتخاب ابزار محسوب می‌شود. شایستگی‌ها، زمینه و تجربه‌های متفاوت افراد مسئول اندازه‌گیری منابع انسانی و نیز سابقه، خواست و تفکر مدیران آنها نیز بر انتخاب ابزار اثر می‌گذارد. برای مثال، مدیران و ارزیابان منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی بیشتر در رشته‌های مهندسی صنایع تحصیل کرده‌اند. نوع مأموریت منابع انسانی (کاهش هزینه، تنوع و تمرکز)، اهمیت و ماهیت متفاوت کارکرد منابع انسانی در سازمان‌ها و سطح بلوغ فرایندهای منابع انسانی، انتخاب ابزار اندازه‌گیری را متفاوت می‌کند و در نهایت ویژگی‌های متفاوت ابزار اندازه‌گیری همچون کارایی و اثربخشی آنها، نوع فرهنگ و وضعیت سازمانی لازم، سهولت استفاده و قابلیت تکرارپذیری و مقایسه‌پذیری آن در انتخاب ابزار مؤثر است.

در خصوص پدیده اصلی، تعریف و ابعاد اندازه‌گیری زنجیره ارزش منابع انسانی موضوع اصلی و سؤال این پژوهش در نظر گرفته شده است. ابعاد اندازه‌گیری زنجیره ارزش منابع انسانی شامل دو بعد اصلی اندازه‌گیری فرایندهای منابع انسانی و نتایج این فرایندها می‌شود. اندازه‌گیری فرایندها، دو جزء اندازه‌گیری کارایی و اثربخشی فرایندها را دربرمی‌گیرد و اندازه‌گیری نتایج فرایندها، شامل اندازه‌گیری نتایج فرایندهای افراد و سازمان می‌شود. درباره اندازه‌گیری نتایج فرایندهای افراد باید گفت با اجرا و پیاده‌سازی فرایندهای منابع انسانی در وهله اول، پیامدهای شغلی افراد تغییر می‌یابد؛ با تغییر پیامدهای شغلی افراد، سطح مهارت‌ها و توانمندی‌های افراد تغییر می‌کند و در نهایت بر عملکرد افراد تأثیر می‌گذارد. شایان توجه اینکه اندازه‌گیری هم شامل وضع فعلی جزء و هم شامل میزان تغییر جزء اندازه‌گیری می‌شود. بنابراین اندازه‌گیری نتایج فرایندها برای افراد، سه جزء نتایج فرایندها برای پیامدهای شغلی افراد، مهارت‌ها و توانمندی‌های افراد و عملکرد افراد را دربرمی‌گیرد. در نهایت با تغییر نتایج فرایندها برای افراد، نتایج این فرایندها برای عملکرد سازمان را نیز می‌توان اندازه‌گیری کرد. در بعد اقدام‌ها و راهبردها، کنش‌ها و فعالیت‌های اصلی اجرای اندازه‌گیری منابع انسانی مد نظر قرار گرفته است. در نهایت در بعد پیامدها، نتایج و پیامدهای مورد انتظار از اندازه‌گیری منابع انسانی در نظر گرفته شده است. با اندازه‌گیری منابع انسانی سازمان‌ها می‌توانند از اثربخشی برنامه‌های جذب، حفظ، توسعه کارکنان کلیدی و نیز کارفرمایی و وضعیت پیامدهای شغلی کارکنان سازمان مطلع شوند و درصدد بهبود آن برآیند. همچنین اندازه‌گیری منابع انسانی به روند سرمایه‌گذاری سازمان در حوزه منابع انسانی کمک می‌کند؛ چرا که مدیران می‌دانند ارزش و منفعتی که از فعالیت‌های منابع انسانی به‌دست می‌آید، چگونه محاسبه می‌شود و با این کار منابع انسانی از حالت کیفی و شعارگونه خارج می‌شود و در سطح عملیاتی نمود می‌یابد. با اندازه‌گیری منابع انسانی در طول زمان می‌توان به تحلیل روند مفیدی از فعالیت‌های منابع انسانی دست یافت و ضعف‌ها و قوت‌های سازمان را از طریق مقایسه با سایر سازمان‌ها شناسایی کرد؛ می‌توان به بهبود بیشتر فرایندهای منابع انسانی کمک کرد و برون‌سپاری‌های این حوزه را به‌درستی انجام داد؛ با اندازه‌گیری منابع انسانی در زمان‌های کوتاه و نزدیک به هم می‌توان روند اجرایی برنامه‌های منابع انسانی را کنترل کرد و هدف‌گذاری دقیق‌تر و اقدام‌های اصلاحی به موقعی انجام داد؛ با نمایش منابع انسانی به‌شکل عدد، می‌توان از حمایت بیشتر مدیریت ارشد برای برنامه‌ریزی عملیاتی منابع انسانی بهره برد؛ می‌توان سازمان منابع انسانی را در بلندمدت به سازمان یادگیرنده و پویا تبدیل کرد که در برنامه‌ها و راهبردهای سازمانی به‌طور فعالانه‌تری مشارکت کند؛ جریان حرفه‌گرایی را در منابع انسانی سرعت داد و این از آرزوهای مدیران و متخصصان منابع انسانی در سازمان‌ها و دانشگاه‌هاست.



شکل ۱. مدل پارادایمی پدیده اندازه‌گیری زنجیره ارزش منابع انسانی

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به دنبال ارزیابی میزان اندازه‌گیری زنجیره ارزش منابع انسانی در چند شرکت از گروه صنعتی سایپا است؛ از این رو پژوهشی کاربردی محسوب می‌شود. برای ارزیابی میزان

اندازه‌گیری زنجیره ارزش منابع انسانی در شرکت‌های انتخاب‌شده از زنجیره ارزش گروه صنعتی سایپا، از روش پژوهش مطالعه چندموردی استفاده شد. پژوهشگران روش مطالعه موردی را به دلیل اعتبار درونی بیشتر آن نسبت به دو روش پیمایش و همبستگی برگزیدند. چنانچه پژوهشگری بخواهد به بررسی یکی از جنبه‌های بی‌شمار (متغیرهای زیاد) بپردازد، از روش مطالعه موردی استفاده می‌کند. بررسی موردی می‌تواند از نظر زمانی و مکانی محدود شود (بازرگان، ۱۳۸۷: ۸۶-۸۵). جامعه آماری پژوهش را مدیران و کارشناسان منابع انسانی و سایر واحدهای مرتبط در فرایند اندازه‌گیری منابع انسانی در چند شرکت منتخب از گروه صنعتی سایپا پوشش داده است که به روش نمونه‌گیری قضاوتی - هدفمند انتخاب شدند. داده‌های این پژوهش از مصاحبه‌های ساختاریافته به همراه اسناد و مکتوبات موجود برای بررسی وضعیت و توصیف مدل و اجزای آن جمع‌آوری شده است. در جدول‌های ۱ تا ۶ تعداد سؤال‌های باز طراحی شده برای مقوله‌ها و مفاهیم مدل مشاهده می‌شود. برای تحلیل داده‌ها از تحلیل محتوا، منطق نمره‌دهی رادار در EFQM و تحلیل درون‌موردی و بین‌موردی بهره برده شد. مصاحبه‌های ساختاریافته به کمک منطق امتیازدهی EFQM مدل جایزه تعالی با اندکی تغییر به شرح زیر نمره‌دهی شده است:

نمره ۱۰-۵-۰ به شرکت منتخبی اختصاص یافته است که در مصاحبه ساختاریافته درباره جنبه مدنظر، عملکرد خیلی ضعیفی داشته، یا اصلاً کاری انجام‌داده و به این جنبه توجهی نکرده است (اظهارات بدون پشتوانه یا نبود شواهد)؛ نمره میانه این بخش ۵ است.

نمره ۳۵-۳۰-۲۵-۲۰-۱۵ به شرکت منتخبی اختصاص یافته است که در مصاحبه ساختاریافته درباره جنبه مدنظر، عملکرد ضعیفی داشته، یا فعالیت ساده و اولیه‌ای انجام‌داده، یا به این جنبه فقط توجه کرده است (برخی شواهد)؛ نمره میانه این بخش ۲۵ است.

نمره ۶۰-۵۵-۵۰-۴۵-۴۰ به شرکت منتخبی اختصاص یافته است که در مصاحبه ساختاریافته درباره جنبه مدنظر، عملکرد متوسطی داشته یا فعالیت قابل قبولی انجام داده است (شواهد)؛ نمره میانه این بخش ۵۰ است.

نمره ۸۵-۸۰-۷۵-۷۰-۶۵ به شرکت منتخبی اختصاص یافته است که در مصاحبه ساختاریافته درباره جنبه مدنظر، عملکرد خوبی نشان داده یا فعالیتی را با روش مشخص و مدونی انجام داده است (شواهد روشن)؛ نمره میانه بخش ۷۵ است.

نمره ۱۰۰-۹۵-۹۰ به شرکت منتخبی اختصاص یافته است که در مصاحبه ساختاریافته درباره جنبه مدنظر، عملکرد عالی داشته یا فعالیتی را با روش سیستماتی انجام داده است (شواهد جامع)؛ نمره میانه این بخش ۹۵ است

جدول ۱. تعداد سؤال‌های شرایط علی اندازه‌گیری

مقوله	مفاهیم	تعداد سؤال‌ها
شرایط علی اندازه‌گیری	استراتژیک‌شدن سازمان منابع انسانی	۱۵
	حرفه‌گرایی در منابع انسانی	۱۷
	تغییر سازمانی و برنامه‌های کیفیت	۵
	اهمیت و پیچیدگی فزاینده کارکرد منابع انسانی	۱۳
	تعیین ارزش درونی و بیرونی منابع انسانی	۴
	فشارهای محک‌زنی	۸
	فشارهای رقابتی و هزینه‌ای بر سازمان‌ها	۷

جدول ۲. تعداد سؤال‌های شرایط زمینه‌ای اندازه‌گیری

مقوله	مفاهیم	تعداد سؤال‌ها
شرایط زمینه‌ای اندازه‌گیری	ملاحظات ساختاری اندازه‌گیری	۵
	ملاحظات سیستم‌های اندازه‌گیری	۷
	ملاحظات مدیریتی اندازه‌گیری	۱۴
	ملاحظات افراد در خصوص اندازه‌گیری	۱۰
	ملاحظات ابزار اندازه‌گیری	۸
	ملاحظات سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی	۸
	ملاحظات فرهنگی اندازه‌گیری	۹
	ملاحظات کاربرد نتایج اندازه‌گیری	۱۰
	ملاحظات سازمانی اندازه‌گیری	۱۰

جدول ۳. تعداد سؤال‌های شرایط مداخله‌گر اندازه‌گیری

مقوله	مفاهیم	تعداد سؤال‌ها
شرایط مداخله‌گر اندازه‌گیری	ویژگی‌های اندازه‌گیری منابع انسانی	۳
	ویژگی‌های مسئله اندازه‌گیری	۴
	ویژگی‌های سازمانی	۶
	ویژگی‌های متفاوت ابزار اندازه‌گیری	۶
	ویژگی‌های سازمان منابع انسانی	۶
	ویژگی‌های افراد درگیر در اندازه‌گیری	۲

جدول ۴. تعداد سؤال‌های ابعاد اندازه‌گیری

مقوله	مفاهیم	تعداد سؤال‌ها
ابعاد اندازه‌گیری	اندازه‌گیری فرایندهای منابع انسانی	۶
	اندازه‌گیری نتایج فرایندهای منابع انسانی برای افراد	۱۸
	اندازه‌گیری نتایج فرایندهای منابع انسانی برای سازمان	۷

جدول ۵. تعداد سؤال‌های سازوکارهای اندازه‌گیری

مقوله	مفاهیم	تعداد سؤال‌ها
سازوکارهای اندازه‌گیری	۱۵	۲

جدول ۶. تعداد سؤال‌های پیامدهای اندازه‌گیری

مقوله	مفاهیم	تعداد سؤال‌ها
پیامدهای اندازه‌گیری	بهبود مدیریت استعداد	۱۴
	کمک به سرمایه‌گذاری در منابع انسانی	۷
	مدیریت بهتر فرایندهای منابع انسانی	۱۰
	برنامه‌ریزی (عملیاتی) بهتر در منابع انسانی	۶
	یادگیرنده‌شدن سازمان منابع انسانی	۷
	قابلیت مقایسه‌پذیری نتایج منابع انسانی	۳

### یافته‌های پژوهش

در خصوص شرایط علی اندازه‌گیری منابع انسانی نتایج زیر به دست آمد:

**سایپا یدک:** در این سازمان استراتژیک‌شدن سازمان منابع انسانی، حرفه‌گرایی، تغییر سازمانی و برنامه‌های کیفیت، فشارهای هزینه‌ای، فشارهای محک‌زنی به عنوان ضرورت قوی، اهمیت و پیچیدگی فزاینده کارکرد منابع انسانی به عنوان ضرورت متوسط و تعیین ارزش افزوده درونی و بیرونی منابع انسانی به عنوان ضرورت ضعیف برای اندازه‌گیری منابع انسانی دیده می‌شود. در کل باید گفت در این معاونت ضرورت اندازه‌گیری منابع انسانی به طور قابل قبولی وجود دارد.

**زامیاد:** در این سازمان استراتژیک‌شدن سازمان منابع انسانی، حرفه‌گرایی، اهمیت و پیچیدگی فرآیندهای کارکرد منابع انسانی، فشارهای محک‌زنی، تعیین ارزش افزوده درونی و بیرونی منابع انسانی به عنوان ضرورت ضعیف برای اندازه‌گیری منابع انسانی دیده می‌شود. در کل باید گفت در این معاونت ضرورت اندازه‌گیری منابع انسانی به طور قابل قبولی وجود ندارد و بسیار ضعیف است.

**مگاموتور:** در این سازمان استراتژیک‌شدن سازمان منابع انسانی، حرفه‌گرایی، فشارهای هزینه‌ای و رقابتی، فشارهای محک‌زنی، تعیین ارزش افزوده درونی و بیرونی منابع انسانی در سطح ضرورت ضعیف قرار دارد و اهمیت و پیچیدگی فرآیندهای کارکرد منابع انسانی و برنامه‌های تغییر سازمانی و کیفیت در سطح ضرورت متوسط دیده می‌شود. در کل می‌توان گفت در این معاونت ضرورت اندازه‌گیری منابع انسانی در حد ضعیفی وجود دارد.

جدول ۷. مقایسه شرایط علی میان شرکت‌های منتخب

مفاهیم	سایپا یدک	زامیاد	مگاموتور
استراتژیک‌شدن سازمان منابع انسانی	۶۶/۶۶	۳۴/۳۳	۴۵/۶۶
حرفه‌گرایی در منابع انسانی	۶۶/۱۷	۴۴/۴۱	۴۷/۰۵
تغییر سازمانی و برنامه‌های کیفیت	۷۵	۶۰	۵۶/۲۶
اهمیت و پیچیدگی فراینده کارکرد منابع انسانی	۵۵/۷۶	۳۲/۶۹	۵۰
تعیین ارزش افزوده درونی و بیرونی منابع انسانی	۳۲/۱۵	۲۱/۲۵	۳۲/۵
فشارهای محک‌زنی	۴۶/۸۷۵	۲۹/۳۷	۴۴/۳۷
فشارهای رقابتی و هزینه‌ای بر سازمان‌ها	۶۴/۲۸	۵۰/۷۱	۳۰/۷
جمع‌بندی نهایی از مقایسه شرایط علی	۵۸/۱۷	۳۸/۹۶	۴۳/۷۱

جدول ۸. مقایسه شرایط زمینه‌ای میان شرکت‌های منتخب

مفاهیم	سایپا یدک	زامیاد	مگاموتور
ملاحظات ساختاری اندازه‌گیری	۴۰	۲۶	۲۷
ملاحظات سیستم‌های اندازه‌گیری	۵۳/۲۷	۴۳/۵۷	۵۴/۲۸
ملاحظات مدیریتی اندازه‌گیری	۴۶/۴۲	۴۱/۷۸	۴۳/۹۲
ملاحظات افراد در خصوص اندازه‌گیری	۵۵	۴۷/۵	۳۵/۵
ملاحظات ابزار اندازه‌گیری	۴۶/۸۷	۴۶/۸۷	۴۳/۷۵
ملاحظات سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی	۳۱/۲۵	۳۱/۸۷	۴۰/۶۲۵
ملاحظات فرهنگی اندازه‌گیری	۵۰	۵۰	۴۴/۴۴
ملاحظات کاربرد نتایج اندازه‌گیری	۵۷/۵	۴۶	۵۰/۵
ملاحظات سازمانی اندازه‌گیری	۵۲/۵	۳۵	۵۰
جمع‌بندی نهایی از مقایسه شرایط زمینه‌ای	۴۸/۱۲	۳۸/۹۶	۴۳/۳۳

در خصوص شرایط زمینه‌ای اندازه‌گیری نتایج زیر به دست آمد:

**سایپا یدک:** در این سازمان شرایط زمینه‌ای اندازه‌گیری منابع انسانی در وضعیت ضعیفی قرار دارد. مفهوم ملاحظات ساختاری، ملاحظات سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی، ملاحظات مدیریتی، ملاحظات ابزار اندازه‌گیری، ضعف‌های این شرکت شناسایی شدند.

**زامیاد:** در این سازمان شرایط زمینه‌ای اندازه‌گیری منابع انسانی در حد ضعیف است و فقط وضعیت ملاحظات فرهنگی اندازه‌گیری در سطح قابل قبولی قرار دارد.

**مگاموتور:** در این سازمان شرایط زمینه‌ای وضعیت ضعیفی دارد. از جمله ضعف‌های این شرکت می‌توان به ملاحظات ساختاری، مدیریتی، افراد، سیستم‌های اطلاعاتی، فرهنگی و ابزار اشاره کرد.

جدول ۹. مقایسه شرایط مداخله گر میان شرکت‌های منتخب

مفاهیم	سایپا یدک	زامیاد	مگاموتور
ویژگی‌های اندازه‌گیری منابع انسانی	۵۰	۵۰	۴۳/۳۳
ویژگی‌های مسئله اندازه‌گیری	۷۵	۶۸/۷۵	۶۸/۷۵
ویژگی‌های سازمانی	۵۸/۳۳	۴۵	۵۸/۳۳
ویژگی‌های متفاوت ابزار اندازه‌گیری	۴۱/۶۶	۴۱/۶۶	۴۱/۶۶
ویژگی‌های سازمان منابع انسانی	۵۸/۳۳	۴۵/۸۳	۵۰
ویژگی‌های افراد درگیر در اندازه‌گیری	۶۲/۵	۶۲/۵	۷۵
جمع‌بندی نهایی از مقایسه شرایط مداخله گر	۵۷/۶۳	۵۲/۲۹	۵۷/۶۳

در خصوص شرایط مداخله گر اندازه‌گیری نتایج زیر به دست آمد:

**سایپا یدک:** در این سازمان شرایط مداخله‌ای در سطح متوسط به بالایی بر انتخاب ابزار اثر می‌گذارد. بیشترین میزان تأثیرگذاری در ویژگی‌های مسئله اندازه‌گیری و ویژگی‌های افراد درگیر در اندازه‌گیری مشاهده شده است و کمترین میزان اثرگذاری به ویژگی‌های متفاوت ابزار اندازه‌گیری اختصاص دارد.

**زامیاد:** در این سازمان شرایط مداخله‌ای در سطح متوسطی بر انتخاب ابزار اثر می‌گذارد. بیشترین تأثیر به ویژگی‌های مسئله اندازه‌گیری و ویژگی‌های افراد درگیر در اندازه‌گیری اختصاص دارد و کمترین میزان اثرگذاری در ویژگی‌های متفاوت ابزار اندازه‌گیری مشاهده شده است.

**مگاموتور:** در این سازمان شرایط مداخله‌ای در سطح متوسط به بالایی بر انتخاب ابزار اثر می‌گذارد. بیشترین میزان تأثیر به ویژگی‌های افراد درگیر در اندازه‌گیری اختصاص دارد و کمترین میزان اثرگذاری در ویژگی‌های متفاوت ابزارهای اندازه‌گیری مشاهده شده است.

جدول ۱۰. مقایسه ابعاد اندازه‌گیری میان شرکت‌های منتخب

مفاهیم	سایپا یدک	زامیاد	مگاموتور
اندازه‌گیری فرایندهای منابع انسانی	۱۹/۶۶	۱۲/۵	۱۵/۸۳
اندازه‌گیری نتایج فرایندهای منابع انسانی برای افراد	۱۳/۰۵	۱۱/۱۱	۳۳/۱۳
اندازه‌گیری نتایج فرایندهای منابع انسانی برای سازمان	۵	۵	۵/۱۲
جمع‌بندی نهایی از مقایسه ابعاد اندازه‌گیری	۷۵/۱۲	۵۳/۹	۸۸/۱۳

در خصوص ابعاد اندازه‌گیری منابع انسانی می‌توان گفت هر سه شرکت سایپا یدک، زامیاد و مگاموتور به ابعاد اندازه‌گیری منابع انسانی در سطح بسیار کمی توجه می‌کنند.



جدول ۱۱. مقایسه سازوکارهای اندازه‌گیری میان شرکت‌های منتخب

مفاهیم	سایپا یدک	زامیاد	مگاموتور
پیمایش، فعالیت‌ها و مراحل آن	۷۵	۷۵	۷۵
شاخص‌های نرم، فعالیت‌ها و مراحل آن	۵۰	۵۰	۵۰
شاخص‌های کلیدی عملکرد، فعالیت‌ها و مراحل آن	۷۵	۷۵	۷۵
شاخص‌های سخت، فعالیت‌ها و مراحل آن	۵۰	۵۰	۵۰
تعالی منابع انسانی، فعالیت‌ها و مراحل آن	۵۰	۵۰	۵۰
حسابداری منابع انسانی، فعالیت‌ها و مراحل آن	۵	۵	۵
مدیریت منابع انسانی بر مبنای هدف، فعالیت‌ها و مراحل آن	۲۵	۵	۵۰
موردکاوی منابع انسانی، فعالیت‌ها و مراحل آن	۷۵	۲۵	۵۰
تأثیر بر عملکرد، فعالیت‌ها و مراحل آن	۵	۵	۵
شهرت (اعتبار) منابع انسانی، فعالیت‌ها و مراحل آن	۲۵	۵۰	۵
بازده سرمایه‌گذاری اقدام‌ها، فعالیت‌ها و مراحل آن	۵	۵	۵
پایش هزینه‌های منابع انسانی، فعالیت‌ها و مراحل آن	۵۰	۵۰	۵۰
کارت امتیازی متوازن منابع انسانی، فعالیت‌ها و مراحل آن	۲۵	۵	۵
ارزش افزوده منابع انسانی، فعالیت‌ها و مراحل آن	۵	۵	۵
الگوبرداری رقابتی، فعالیت‌ها و مراحل آن	۵۰	۵۰	۵۰
جمع‌بندی نهایی از مقایسه سازوکارهای اندازه‌گیری	۳۸	۳۳/۶۶	۳۵/۳۳

در خصوص سازوکارهای اندازه‌گیری منابع انسانی نتایج زیر به‌دست آمد:

**سایپا یدک:** این سازمان از سازوکارهای اندازه‌گیری منابع انسانی استفاده چندانی نمی‌کند و بیشتر از پیمایش، شاخص‌های کلیدی عملکرد، موردکاوی منابع انسانی و الگوبرداری رقابتی بهره می‌برد.

**زامیاد:** این سازمان از سازوکارهای اندازه‌گیری منابع انسانی استفاده چندانی نمی‌کند و بیشتر از پیمایش، شاخص‌های کلیدی عملکرد شهرت (اعتبار) منابع انسانی و الگوبرداری رقابتی بهره می‌برد.

**مگاموتور:** این سازمان از سازوکارهای اندازه‌گیری منابع انسانی استفاده چندانی نمی‌کند و بیشتر از پیمایش، شاخص‌های کلیدی عملکرد، موردکاوی منابع انسانی، پایش هزینه‌های نیروی انسانی و الگوبرداری رقابتی بهره می‌برد.

جدول ۱۲. مقایسه پیامدهای اندازه‌گیری میان شرکت‌های منتخب

مفاهیم	سایپا یدک	زامیاد	مگاموتور
بهبود مدیریت استعداد	۱۸/۲۱	۲۵	۲۷/۱۴
کمک به سرمایه‌گذاری در منابع انسانی	۳۰	۲۷/۱۴	۲۷/۱۴
مدیریت بهتر فرایندهای منابع انسانی	۵۰/۵	۴۸/۵	۶۲/۵
برنامه‌ریزی (عملیاتی) بهتر در منابع انسانی	۳۸/۳۳	۴۵/۸۳	۵۰
یادگیرنده‌شدن سازمان منابع انسانی	۴۶/۴۲	۳۵/۷۱	۳۵/۷۱
قابلیت مقایسه‌پذیری نتایج منابع انسانی	۴۱/۶۶	۴۱/۶۶	۴۱/۶۶
استراتژیک‌شدن سازمان منابع انسانی	۶۶/۶۶	۳۴/۳۳	۴۵/۶۶
حرفه‌گرایی در منابع انسانی	۶۶/۱۷	۴۴/۴۱	۴۷/۰۵
جمع‌بندی نهایی از مقایسه پیامدهای اندازه‌گیری	۴۴/۷۴	۳۷/۸۲	۴۲/۱۰

در خصوص پیامدهای اندازه‌گیری منابع انسانی نتایج زیر به دست آمد:

**سایپا یدک:** در این سازمان مقوله پیامدهای اندازه‌گیری منابع انسانی، وضعیت نامناسبی دارد. از جمله موارد منفی، می‌توان به ضعف در حوزه‌هایی مانند بهبود مدیریت استعداد، کمک به سرمایه‌گذاری در منابع انسانی، قابلیت مقایسه‌پذیری نتایج منابع انسانی، یادگیرنده‌شدن سازمان منابع انسانی و برنامه‌ریزی (عملیاتی) بهتر در منابع انسانی اشاره کرد.

**زامیاد:** در این سازمان مقوله پیامدهای اندازه‌گیری منابع انسانی، وضعیت نامناسبی دارد و مدیریت بهتر فرایندهای منابع انسانی تنها قوت آن محسوب می‌شود.

**مگاموتور:** در این سازمان مقوله پیامدهای اندازه‌گیری منابع انسانی، وضعیت نامناسبی دارد. از جمله موارد منفی، می‌توان به ضعف در حوزه بهبود مدیریت استعداد، کمک به سرمایه‌گذاری در منابع انسانی، قابلیت مقایسه‌پذیری نتایج منابع انسانی، یادگیرنده‌شدن سازمان منابع انسانی، حرفه‌گرایی و استراتژیک‌شدن سازمان منابع انسانی اشاره کرد.

جدول ۱۳. مقایسه اجزای مدل اندازه‌گیری منابع انسانی بین موردها

مقوله‌ها	سایپا یدک	زامیاد	مگاموتور
شرایط علی اندازه‌گیری	۵۷/۱۷	۳۸/۹۶	۴۳/۱۷
شرایط زمینه‌ای اندازه‌گیری	۴۸/۱۲	۴۰/۹۵	۴۳/۳۳
شرایط مداخله گر اندازه‌گیری	۵۷/۶۳	۵۲/۲۹	۵۷/۶۳
ابعاد اندازه‌گیری	۱۲/۷۵	۹/۵۳	۱۳/۸۸
سازوکارهای اندازه‌گیری	۳۸	۳۳/۳۶	۳۵/۳۳
پیامدهای اندازه‌گیری	۴۴/۷۴	۳۷/۸۲	۴۲/۱۰
جمع‌بندی نهایی در مورد وضعیت مدل	۴۳/۲۳	۳۵/۵۳	۳۹/۳۳

در خصوص مدل اندازه‌گیری منابع انسانی نتایج زیر به دست آمد:

**سایپا یدک:** در این سازمان به مدل اندازه‌گیری زنجیره ارزش منابع انسانی توجه کمی شده است. شرایط زمینه‌ای اندازه‌گیری، ابعاد اندازه‌گیری، سازوکارهای اندازه‌گیری و پیامدهای اندازه‌گیری، از جمله ضعف‌های سازمان است.

**زامیاد و مگاموتور:** بر اساس مدل اندازه‌گیری زنجیره ارزش منابع انسانی، در هر دو سازمان شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، ابعاد اندازه‌گیری و سازوکارهای اندازه‌گیری، پیامدهای اندازه‌گیری، در حد ضعیفی قرار دارد. در کل می‌توان گفت هر دو سازمان به مدل اندازه‌گیری زنجیره ارزش منابع انسانی توجه کمی دارند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بر اساس ارزیابی‌ها و یافته‌های به دست آمده از شرکت‌های منتخب، پیشنهادهای اجرایی زیر به تفکیک برای هر شرکت مطرح می‌شود:

#### سایپا یدک

تلاش برای گزارش کردن آمار و ارقام مستند درباره راهبردهای سازمانی به مدیران عالی سازمان از طریق اندازه‌گیری شاخص‌های منابع انسانی؛ شناسایی و تبیین رفتارهای ایده‌آل و مورد انتظار از کارکنان در راستای راهبردهای سازمانی و پایش و حمایت از این رفتارها در قالب برنامه‌های منابع انسانی؛ توجه بیشتر به رویکردهای نوین سیستم‌های نرم منابع انسانی و تلاش در جهت پیاده‌سازی آنها؛ تدوین آیین‌نامه و رویه مستقل از راهبردهای سازمانی برای ارزیابی موفقیت برنامه‌های واحد، اتخاذ رویکردی برای تعیین اثر برنامه‌های واحد بر عملکرد سازمان، بهره‌مندی از رویه و آیین‌نامه‌ای برای تعیین اثر برنامه‌های واحد بر عملکرد سازمان؛ اتخاذ رویکردی برای الگوبرداری در حوزه منابع انسانی و پیاده‌سازی آن؛ مشخص کردن وظایف و مسئولیت‌های افراد، تعریف آیین‌نامه و رویه‌های اجرایی و توضیح مراحل، تعریف وظایف و مسئولیت‌های افراد درگیر در ارزیابی منابع انسانی؛ مشخص کردن سیاست‌های اندازه‌گیری منابع انسانی، توجه به ارتباطات درونی بین شاخص‌های منابع انسانی و تحلیل و تفسیر جداگانه شاخص‌ها؛ توجه به مسئله بی‌ثباتی مدیریت و اثر مخرب آن بر برنامه‌های اندازه‌گیری منابع انسانی، مشارکت بیشتر مدیران عالی در جلسه‌های ارزیابی؛ آموزش مفاهیم شاخص‌سازی، تفکر علی و معلولی و مفاهیم مدیریت مالی و حسابداری، به ارزیابان منابع انسانی و نیز توجه به اعتبار و وجهه شخصی ارزیابان از سوی دیگران؛ اتخاذ روشی مناسب برای آزمون پایایی و روایی ابزار، بهره‌مندی از مراکز حرفه‌ای بیرونی در زمینه اعتبارسنجی ابزار، ارتقای دانش افراد در حوزه ارزیابی منابع انسانی سازمان،

آموزش روش‌های و ابزار اندازه‌گیری منابع انسانی به ارزیابان منابع انسانی؛ بازننگری و طراحی مجدد سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی سازمان و تلاش برای یکپارچه‌سازی سیستم‌های فرعی آن، ارائه گزارش‌ها و تحلیل‌های سودمند منابع انسانی برای مدیران؛ تأکید مدیریت ارشد بر اندازه‌گیری در سخنرانی‌ها، به‌کارگیری سازوکار تشویقی برای مشارکت افراد در ارزیابی منابع انسانی؛ تهیه فهرست انتظارات از سیستم‌های اندازه‌گیری منابع انسانی به‌صورت مکتوب؛ حضور مستمر در تهیه جوایز و طرح‌های اندازه‌گیری منابع انسانی از سوی مراکز حرفه‌ای در این زمینه؛ تلاش در جهت تعریف شاخص‌هایی برای اندازه‌گیری مراحل مختلف فرایندهای منابع انسانی از آغاز تا انتها؛ اختصاص بودجه مشخص به ارزیابی و به‌کارگیری نیروی کافی در واحد منابع انسانی به‌منظور ارزیابی منابع انسانی؛ تلاش در جهت اطلاع و شناخت از کارایی و اثربخشی ابزار اندازه‌گیری و قابلیت‌های آن؛ توجه بیشتر به اندازه‌گیری فرایندهای منابع انسانی، اندازه‌گیری نتایج فرایندهای منابع انسانی برای افراد، اندازه‌گیری نتایج فرایندهای منابع انسانی برای سازمان؛ بهره‌مندی از سایر ابزار و سازوکارهای اندازه‌گیری منابع انسانی و توجه به موقعیت به‌کارگیری ابزار اندازه‌گیری منابع انسانی؛ توجه به رویکردهای گوناگون مدیریت استعداد و تلاش در جهت پیاده‌سازی آنها؛ توجه به فرمول‌های بازده سرمایه‌گذاری در حوزه منابع انسانی، تدوین رویکرد و دستورکار برای محاسبه اندازه‌گیری بازده سرمایه‌گذاری در حوزه منابع انسانی، به‌کارگیری مدلی در منابع انسانی هنگام کاهش هزینه و زمان سازمانی و تلاش برای بهره‌مندی کامل از مدل پاتریک؛ اتخاذ رویه و تدوین آیین‌نامه‌های مشخص برای برون‌سپاری در حوزه منابع انسانی، تلاش برای ثبت و نگه‌داشتن زیرهزینه‌های مشهود و نامشهود در منابع انسانی؛ توجه به چگونگی دستیابی به اهداف عملیاتی، شناسایی اهداف عملیاتی و کوتاه‌مدت و نحوه اولویت‌بندی آنها و توجه به کارایی و بازدهی اقدام‌ها در برنامه‌ریزی عملیاتی منابع انسانی؛ اجرای اقدام‌های آزمایش‌شده بر اساس دانش و تجربه گذشته مستند در حوزه منابع انسانی؛ تلاش برای سیستماتیک کردن قابلیت مقایسه‌پذیری نتایج منابع انسانی سازمان.

### زامیاد

مشارکت بیشتر مدیران منابع انسانی در تدوین راهبردهای سازمانی و مشورت با آنان درباره پیاده‌سازی راهبردهای سازمانی، توجه به نحوه پیاده‌سازی برنامه تغییر کلان از طریق فرایندهای منابع انسانی، آشنایی، علاقه‌مندی و اعتقاد بیشتر مدیر منابع انسانی به مباحث راهبردی، شناسایی و تبیین رفتارهای ایده‌آل و مورد انتظار از کارکنان در راستای راهبردهای سازمانی و پایش و حمایت از این رفتارها در قالب برنامه‌های منابع انسانی، مشخص کردن فعالیت‌های بهبود در حوزه منابع انسانی در راستای راهبردهای سازمانی؛ افزایش پیشنهاد در حوزه منابع انسانی از

سوی مدیر منابع انسانی به مدیران عالی سازمان، اجرایی کردن برنامه‌های پیشنهادی از سوی مدیر منابع انسانی، اختصاص بودجه و زمان به آموزش در مدیریت منابع انسانی، بازدید مدیرعامل و اطلاع از روند امور مدیریت منابع انسانی سازمان، ارتقای جایگاه مدیریت منابع انسانی در چارت سازمان به صورت معاونت، تلاش برای بهبود رابطه مدیر منابع انسانی با مدیرعامل و سایر مدیریت‌ها و ارزش قائل شدن برای نظر آنان، افزایش ملاقات مدیر منابع انسانی با مدیرعامل؛ توجه به تم‌های استراتژیک در فلسفه ارزیابی‌های سازمانی و اهمیت بیشتر به اندازه‌گیری در حوزه منابع انسانی؛ اتخاذ رویه و تدوین آیین‌نامه مستقل برای ارزیابی موفقیت برنامه‌های واحد از راهبردهای سازمانی، اتخاذ رویه و تدوین آیین‌نامه برای تعیین اثر برنامه‌های واحد بر عملکرد سازمان؛ تدوین رویکرد مناسب برای الگوبرداری در حوزه منابع انسانی، آشنایی بیشتر با مبحث اندازه‌گیری منابع انسانی، حضور فرد یا تشکیل واحد مسئول برای امر الگوبرداری در حوزه منابع انسانی، استفاده بیشتر از الگوبرداری هنگام بهبود فرایندهای واحد؛ توجه به چگونگی مقابله با تغییرات بودجه واحد و نحوه کاهش هزینه‌های منابع انسانی از طریق اندازه‌گیری منابع انسانی؛ توجه به تمام جنبه‌های ملاحظات ساختاری اندازه‌گیری منابع انسانی؛ مشخص کردن سیاست‌های اندازه‌گیری منابع انسانی، توجه به ارتباطات درونی بین شاخص‌های منابع انسانی و تفسیر و تحلیل یکپارچه شاخص‌های با یکدیگر؛ توجه به تغییر مدیریتی زیاد، اثر مخرب تغییر مدیریتی بر ادامه و پیگیری برنامه‌های بهبود و راهبردهای سازمانی، حضور بیشتر مدیران در کمیته‌های منابع انسانی سازمان، مشارکت بیشتر مدیران عالی در برنامه‌های بهبود مهم و حساس منابع انسانی و اعتقاد مدیریت نسبت به برنامه‌های اندازه‌گیری؛ آموزش ارزیابان منابع انسانی با مفاهیم مدیریت مالی و حسابداری، دوره ارزیابی منابع انسانی؛ بهره‌مندی از روش مشخص برای آزمون پایایی و روایی ابزار، استفاده از مراکز حرفه‌ای بیرونی در زمینه اعتبارسنجی ابزار، ارتقای دانش افراد حوزه ارزیابی منابع انسانی در سازمان، آموزش روش‌ها و ابزار اندازه‌گیری منابع انسانی به ارزیابان منابع انسانی؛ بازنگری و طراحی مجدد سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی سازمان و تلاش برای یکپارچه‌سازی سیستم‌های فرعی آن، ارائه گزارش‌ها و تحلیل‌های منابع انسانی سودمند به مدیران؛ تأکید بیشتر مدیریت ارشد بر اندازه‌گیری منابع انسانی در سخنرانی‌ها، داشتن سازوکار تشویقی برای مشارکت افراد در ارزیابی منابع انسانی؛ تهیه فهرست انتظارات از سیستم‌های اندازه‌گیری منابع انسانی به صورت مکتوب، مشخص شدن نوع روش ابلاغ، میزان اطلاعات و نوع اطلاعات، اتخاذ دستورالعملی برای ابلاغ نتایج اندازه‌گیری؛ توجه بیشتر به رویکردهای سیستم‌های نرم منابع انسانی و جاری‌سازی آنها، توجه بیشتر به تحقیقات و دستاوردهای مراکز علمی در حوزه اندازه‌گیری منابع انسانی؛ تلاش به منظور تعریف شاخص‌هایی برای اندازه‌گیری

مراحل مختلف فرایندهای منابع انسانی از آغاز تا انتهای آن؛ اختصاص بودجه مدون و مشخص به امر ارزیابی و بهره‌مندی از نیروی کافی در واحد منابع انسانی به منظور ارزیابی منابع انسانی؛ تلاش برای اطلاع و شناخت از کارایی و اثربخشی ابزار اندازه‌گیری و ناآگاهی از ابزار و قابلیت‌های آن؛ توجه بیشتر به امر اندازه‌گیری فرایندهای منابع انسانی، اندازه‌گیری نتایج فرایندهای منابع انسانی برای افراد، اندازه‌گیری نتایج فرایندهای منابع انسانی برای سازمان؛ به‌کارگیری سایر ابزار و سازوکارهای اندازه‌گیری منابع انسانی و توجه به موقعیت استفاده از ابزار اندازه‌گیری منابع انسانی؛ توجه به رویکردهای مختلف مدیریت استعداد و تلاش برای پیاده‌سازی آن؛ توجه به فرمول‌های بازده سرمایه‌گذاری در حوزه منابع انسانی، تدوین رویکرد و دستورالعمل برای محاسبه اندازه‌گیری بازده سرمایه‌گذاری در حوزه منابع انسانی، به‌کارگیری مدلی در منابع انسانی هنگام کاهش هزینه و زمان سازمانی و تلاش برای بهره‌مندی کامل از مدل پاتریک؛ اتخاذ رویه و تدوین آیین‌نامه‌ای برای برون‌سپاری در حوزه منابع انسانی، تلاش برای ثبت و نگه‌داشتن زیر هزینه‌های مشهود و نامشهود در منابع انسانی؛ توجه بیشتر به کارایی و بازدهی فعالیت‌های برنامه‌ریزی عملیاتی منابع انسانی؛ بهره‌مندی بیشتر از دانش و تجربه‌های مسائل گذشته منابع انسانی، اجرای اقدام‌های تمهیدشده بر اساس دانش و تجربه گذشته مستندشده در این حوزه، اتخاذ برنامه بهبود برای کارکنان واحد، بهره‌مندی از رویه‌ای برای شناسایی و حل مسائل واحد از طریق تیم کاری و نشست‌های هم‌اندیشی؛ تلاش برای سیستماتیک کردن قابلیت مقایسه‌پذیری نتایج منابع انسانی سازمان.

### مگاموتور

شناسایی و تبیین رفتارهای ایده‌آل و مورد انتظار از کارکنان در راستای راهبردهای سازمانی، پایش و حمایت از این رفتارها در قالب برنامه‌های منابع انسانی، آشنایی و علاقه‌مندی بیشتر مدیر منابع انسانی به فرایند مدیریت استراتژیک، تلاش برای ارائه و پیشنهاد راهبردی کلان از سوی مدیر منابع انسانی، مشارکت بیشتر مدیر منابع انسانی در تدوین راهبرد؛ بازدید مدیرعامل از واحد مد نظر و اطلاع از مسائل آن، ارزش قائل شدن برای نظر مدیر واحد از سوی مدیرعامل، افزایش ملاقات مدیر منابع انسانی با مدیرعامل در هفته یا ماه، اختصاص زمان و بودجه کافی به آموزش افراد واحد، حضور افراد واحد در کنفرانس‌ها و همایش‌های تخصصی، توجه بیشتر به موضوع تناسب تحصیلات افراد شاغل با مشاغل واحد، اشتراک مجله‌های تخصصی با حرفه؛ توجه بیشتر به رویکردهای سیستم‌های نرم منابع انسانی و جاری‌سازی آنها؛ اتخاذ رویه و تدوین آیین‌نامه مستقل برای ارزیابی موفقیت برنامه‌های واحد از راهبردهای سازمانی، اتخاذ رویکردی برای تعیین اثر برنامه‌های واحد بر عملکرد سازمان، اتخاذ رویه و تدوین آیین‌نامه برای تعیین اثر

برنامه‌های واحد بر عملکرد سازمان؛ تدوین رویکردی مشخص برای الگوبرداری در حوزه منابع انسانی، آشنایی بیشتر با مبحث اندازه‌گیری منابع انسانی، بهره‌مندی از فرد یا واحدی خاص برای رصدکردن بهترین اقدام‌های منابع انسانی؛ توجه به تمام جنبه‌های ملاحظات ساختاری اندازه‌گیری منابع انسانی؛ تجویز برنامه و فعالیت منابع انسانی از سوی مدیران به واحد منابع انسانی، توجه به مسئله تغییرات مدیریتی و اثر مخرب آن بر برنامه‌های منابع انسانی؛ توجه به آموزش شایستگی‌های تخصصی ارزیابان منابع انسانی؛ اتخاذ روش مناسب برای آزمون پایایی و روایی ابزار، بهره‌مندی از مراکز حرفه‌ای بیرونی در زمینه اعتبارسنجی ابزار، ارتقای دانش افراد حوزه ارزیابی منابع انسانی در سازمان، آموزش روش‌ها و ابزار اندازه‌گیری منابع انسانی به ارزیابان منابع انسانی؛ بازنگری و طراحی مجدد سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی سازمان و تلاش برای یکپارچه‌سازی سیستم‌های فرعی آن، ارائه گزارش‌ها و تحلیل‌های منابع انسانی سودمند برای مدیران؛ تأکید بیشتر مدیریت ارشد بر اندازه‌گیری در سخنرانی‌ها، توجه به نگرش و مقاومت افراد قبل از اندازه‌گیری؛ تهیه فهرست انتظارات از سیستم‌های اندازه‌گیری منابع انسانی به صورت مکتوب، پیگیری وضعیت پروژه‌های بهبود منابع انسانی از سوی مدیریت؛ تلاش برای تعریف شاخص‌هایی برای اندازه‌گیری مراحل مختلف فرایندهای منابع انسانی از آغاز تا انتهای آن؛ تلاش در جهت آگاهی و شناخت از کارایی و اثربخشی ابزار اندازه‌گیری و قابلیت‌های آن؛ توجه بیشتر به امر اندازه‌گیری فرایندهای منابع انسانی، اندازه‌گیری نتایج فرایندهای منابع انسانی برای افراد، اندازه‌گیری نتایج فرایندهای منابع انسانی برای سازمان؛ به کارگیری ابزار و سازوکارهای دیگر اندازه‌گیری منابع انسانی و توجه به شرایط متفاوت استفاده از ابزار اندازه‌گیری منابع انسانی؛ توجه به رویکردهای مختلف مدیریت استعداد و تلاش برای پیاده‌سازی آن؛ تلاش برای ثبت و نگه‌داشتن زیربنای‌های مشهود و نامشهود در منابع انسانی؛ توجه بیشتر به کارایی و بازدهی اقدام‌های برنامه‌ریزی عملیاتی منابع انسانی؛ بهره‌مندی از دانش و تجربه‌های مسائل گذشته منابع انسانی، اتخاذ رویه‌ای برای شناسایی و حل مسائل واحد از طریق تیم کاری و نشست‌های هم‌اندیشی، اتخاذ برنامه بهبود برای کارکنان واحد؛ تلاش برای سیستماتیک کردن قابلیت مقایسه‌پذیری نتایج منابع انسانی سازمان.

## References

- Bazargan, A. (2008). *An Introduction to qualitative and mixed methods: conventional approaches in behavioral science*. Tehran: Didar Press. (in Persian)

- Berman, E.M., West, J.P. & Wang, X. (1999). Using Performance Measurement in Human Resource Management: A survey of U.S. Counties. *Review of Public Personnel Administration*, 19 (5): 5-17.
- Dabiri, A. (2006). Designing and development of decision Science: a Solution to Human Resource Isolation. *Sanat-e Khodro*, 10(103): 20-25. (in Persian)
- Franklin, T. & Mackie, B. & Rigby, S. (2005). Barriers to effective Human Resource Measurement in New Zealand. *The New Zealand Journal of Human Resources Management*, 5: 1-18.
- Hashemi, H. & Pouraminzadeh, S. (2010). Challenge of Human Resources Management in Iranian Organizations and a Solution to solve it. *Human Resources Management*, 2(11): 23-35. (in Persian)
- Huselid, M. A. & Barnes, J.E. (2002). Human Capital Measurement Systems as a Source of Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 8054(732): 1-28.
- Kial, A. (2009). Human Resources: Bedrock of Organizational Capital, New Perspective to Challenge, Plan and HRM Vision. *Tadbir*, 20(205): 5-15. (in Persian)
- Lawson, T. E. & Limbrick, V. (1996). Critical competencies for developmental experiences fortop HR executives. *Human Resource Management*, 35(1): 67-85.
- Saneei, M. (2007). Challenges of Human Resource Management. *Tadbir*, 18(184): 18-22. (in Persian)
- Toulson, P. & Dewe, P. (2001). HR: Value or Expense? Measuring Future Business Relationships. *Human Resources Institute of New Zealand Conference*, [online]. <http://www.hrinz.org.nz/archive/conference01/papers.asp>.
- Ulrich, D. (1989). Assessing Human Resource Effectiveness: Stakeholder, Utility, and Relationship Approaches. *HR. Human Resource Planning*, 12(4): 301-315.
- Yazdani, H.R. (2012). *Developing a Model for HR Value Chain Measurement in Saipa Industrial Group: An application of Mixed Method Research*. (Published doctoral dissertation). University of Tehran, Tehran, Iran.