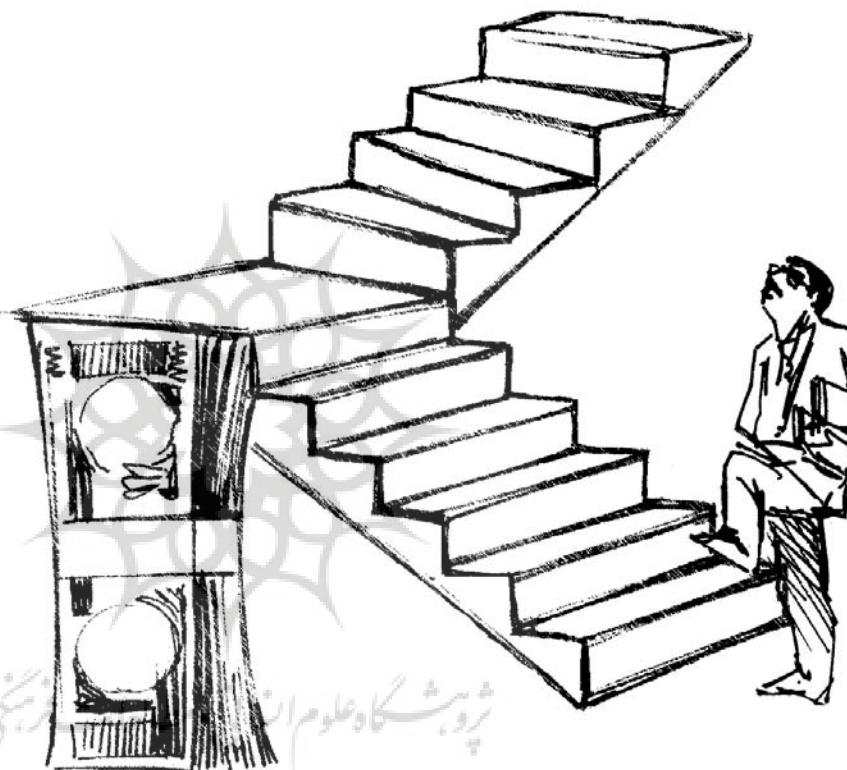




استاندارد سرمایه گذاری در منابع انسانی

دکتر اکبر حسن پور
Ak_hassanpoor@yahoo.com
مجتبی کیایی
mjrkiaei@yahoo.com



پژوهشگاه علوم انسانی
رتال جامع علوم انسانی

چکیده

یکی از چشم اندازهای هر سازمانی، شناسایی توانایی بالقوه کارکنان و کمک به آنها برای درک این توانایی و به کارگیری آن جهت دستیابی به موفقیت سازمان است. استاندارد سرمایه گذاری در منابع انسانی (IIP=Investors in people) چارچوبی است که به سازمانها کمک می‌کند تا در این راستا هرچه بهتر عمل کنند. این استاندارد، سازمانها را قادر می‌سازد تا برنامه‌های خود را محک بزنند. دستیابی به این استاندارد براساس ۱۰ معیار که در ۳ اصل محوری برنامه، اجرا و ارزیابی گنجانده شده است، صورت می‌پذیرد. همچنین ساختار این استاندارد ۳۹ شاخص را در برمی‌گیرد.

در این مقاله ضمن بررسی استاندارد سرمایه گذاری در منابع انسانی، به تاریخچه، تغییرات، فواید، اصول، معیارها و شواهد مرتبط با این استاندارد پرداخته می‌شود. همچنین در پایان، نتایج حاصل از به کارگیری این استاندارد در چند شرکت نیز آورده می‌شود.

مقدمه

مدیران عالی اغلب بیان می‌کنند که با ارزشترین سرمایه ما، سرمایه انسانی است. توسعه مشارکت افراد در اهداف سازمانی می‌تواند برای خود افراد، سازمان و نیز افراد بیرون سازمان مفید باشد. این امر کارکنان را قادر می‌سازد تا در مورد تواناییهای خود بیشتر بدانند. سازمانها نیز با افزایش بهره‌وری به سود بیشتری دست خواهند یافت و جامعه نیز به استاندارد زندگی بالاتری دست پیدا خواهد کرد. (Greener and Bourner, 2005)

برخی سازمانها بهانه‌هایی برای سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی می‌آورند. از جمله: ما تازه سازماندهی مجدد کرده‌ایم و نمی‌توانیم تغییرات دیگری انجام دهیم؛ ما در حال کوچک سازی یا ساختاردهی مجدد هستیم؛ چگونه می‌توانیم بر روی نیروی انسانی سرمایه‌گذاری کنیم؟ ما زمان، منابع و فرصت کافی را برای این کار نداریم. در حالی که می‌توان این موضوع را به گونه‌ای متفاوت بیان کرد: آیا واقعاً ما تا این حد خوب هستیم که هیچ نیازی به بهبود و آموزش به عنوان سرمایه‌گذاری جهت بازدهی در آینده نداریم؟ (Mason, 1994) در واقع، بهبود دائمی به سرعت قابل دستیابی نیست، بلکه نیاز به تغییرات کوچک فراوانی دارد. فرایند بهبود همیشگی با روشن ساختن اهداف سازمانی و تبدیل آن به اهداف کوچکتر و به کارگیری تفکر سازمان جهت دستیابی به این اهداف جزئی رخ می‌دهد. (Mac vicar and Brown, 1994)

یکی از استانداردهایی که می‌تواند در جهت بهبود همیشگی به سازمانها کمک شایانی کند، استاندارد سرمایه‌گذاری منابع انسانی است. هدف از این پژوهش آگاهی هر چه بیشتر سازمانها از این استاندارد و مزایای حاصل از به کارگیری آن در راستای اهداف رشد و بهبود سازمانی است.

استاندارد سرمایه‌گذاری در منابع انسانی
در اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰، حضور شرکتهای انگلیسی در بازار رقابتی بین‌المللی رو به کاهش بود. افراد، سازمانها و دولت به این نتیجه رسیدند که کلید بازیابی مزیت رقابتی، توسعه و

آموزش کارکنان است. در سال ۱۹۹۱ سازمان ملی آموزش با همکاری اتحادیه صنعت انگلستان، انجمن مشاغل، موسسه کارکنان و توسعه و نیز برخی سازمانهای دیگر، استاندارد سرمایه‌گذاری در منابع انسانی را ایجاد کرد. تدوین این استاندارد با حمایت اداره استخدام صورت گرفت. محتوای این استاندارد برگرفته از تجربیات و برترین برنامه‌های شرکتهای موفق کوچک و بزرگ در همه بخشهای صنعت انگلستان بود. تا سال ۱۹۹۹ بیش از ۳۵ هزار سازمان انگلیسی یا به این استاندارد دست یافتند و یا در حال آمادگی برای کسب آن بودند. کاربران این استاندارد، سازمانهایی از همه بخشهای اقتصاد و با تعداد کارکنان کمتر از ۱۰ نفر تا سازمانهایی با بیش از ۵۰ هزار نفر کارمند بوده‌اند. (Krueger, 2000)

در واقع استاندارد سرمایه‌گذاری در منابع انسانی (IIP)، استاندارد است که

تحولاتی شد. در سال ۱۹۹۱ که این استاندارد تدوین شد، ۴ اصل را در بر می‌گرفت: تعهد، برنامه، عمل و اجرای توسعه و آموزش برای کارکنان تازه وارد و کارکنان موجود و بازنگری اثرات سرمایه‌گذاری در توسعه و آموزش. سازمانهایی که به دنبال استاندارد IIP بودند، براساس این ۴ اصل و با ۲۳ معیار مورد بررسی قرار می‌گرفتند. در سال ۲۰۰۰ این استاندارد مورد بازنگری قرار گرفت و ۲۳ معیار آن به ۱۲ معیار کاهش یافت. همچنین خروجیها نسبت به فرایندها بیشتر مدنظر قرار گرفتند. در آخرین بازنگری که در سال ۲۰۰۴ بر روی این استاندارد انجام گرفت، IIP شامل ۳ اصل و ۱۰ معیار شد. ۴ معیار از ۱۰ معیار استاندارد متناظر با تدوین برنامه، ۴ معیار دیگر با اجرا و ۲ معیار آخر متناظر با اصل سوم یعنی بازنگری است. اصول استاندارد برگرفته از مبانی و

استاندارد سرمایه‌گذاری در منابع انسانی (IIP)، استاندارد است که برنامه‌هایی را جهت بهبود عملکرد سازمان از طریق توسعه کارکنانش ارائه می‌دهد.

برنامه‌هایی جهت بهبود عملکرد سازمان از طریق توسعه کارکنانش ارائه می‌دهد. این استاندارد شامل چارچوبی است که به سازمانها جهت توسعه و آموزش کارکنان یاری می‌رساند. (Krueger, 2000)

این استاندارد می‌تواند به عنوان ابزاری در جهت بهبود عملکرد سازمانی یا افزایش انگیزه کارکنان به کار گرفته شود. همچنین بنیانگذاران این استاندارد ادعا می‌کنند که این استاندارد به توسعه سازمان یادگیرنده کمک می‌کند. به این ترتیب، این استاندارد به عنوان ابزاری برای توسعه کسب و کار و قابل استفاده در بخش خصوصی و دولتی است. (Bell et al; 2004)

سیر تحول استاندارد

در طول یک دهه، استاندارد سرمایه‌گذاری در منابع انسانی دچار

قدرتمند، فرایند توسعه منابع انسانی را برای کسب قدرت رقابتی و بهبود کسب و کار به حرکت درمی آورند.

معیارها و شواهد استاندارد

شواهد و معیارها در واقع جزئی‌ترین بخش استاندارد هستند که دقیقاً معلوم می‌کنند این استاندارد از شرکتها و سازمانها چه انتظاری دارد.

یکی از ویژگیهای مهم شواهد این است که برای اثبات حاکم بودن معیارها، از سه زاویه به آن نگریسته می‌شود. وقتی که شواهد را مطالعه می‌کنیم، به این نکته پی می‌بریم و می‌بینیم که برای حصول اطمینان از وجود معیار مربوطه با سه گروه از افراد شرکت یا سازمان یعنی مدیران ارشد، مدیران میانی و کارکنان شرکت مصاحبه و دیدگاههای آنان در نظر گرفته می‌شود. این امر در واقع وجه تمایز استاندارد IIP با سایر استانداردهاست و باعث شده است تا دریافت آن کمی دشوارتر از سایر

استانداردها باشد. معیارها و شواهد مربوط به هر کدام از معیارها به این شرح است: **معیار ۱: یک استراتژی برای بهبود عملکرد سازمان به روشنی تعریف و درک شده است.**

۱. مدیران عالی اطمینان حاصل می‌کنند که سازمان یک هدف و چشم انداز روشن دارد و یک استراتژی برای بهبود عملکرد از آن چشم انداز حمایت می‌کند.

۲. مدیران عالی اطمینان حاصل می‌کنند که سازمان دارای یک برنامه کسب و کار با اهداف عملکردی قابل اندازه گیری است.

۳. مدیران عالی اطمینان حاصل می‌کنند که ارتباط سازندهای بین گروههای نمایندگی (در صورت وجود) حاکم است و این گروهها در زمانی که برنامه کسب و کار سازمان تعریف می‌شود، مورد مشورت قرار می‌گیرند.

۴. مدیران می‌توانند توضیح بدهند که چگونه در زمانی که برنامه کسب و کار سازمان را تهیه می‌کنند و زمانی که با

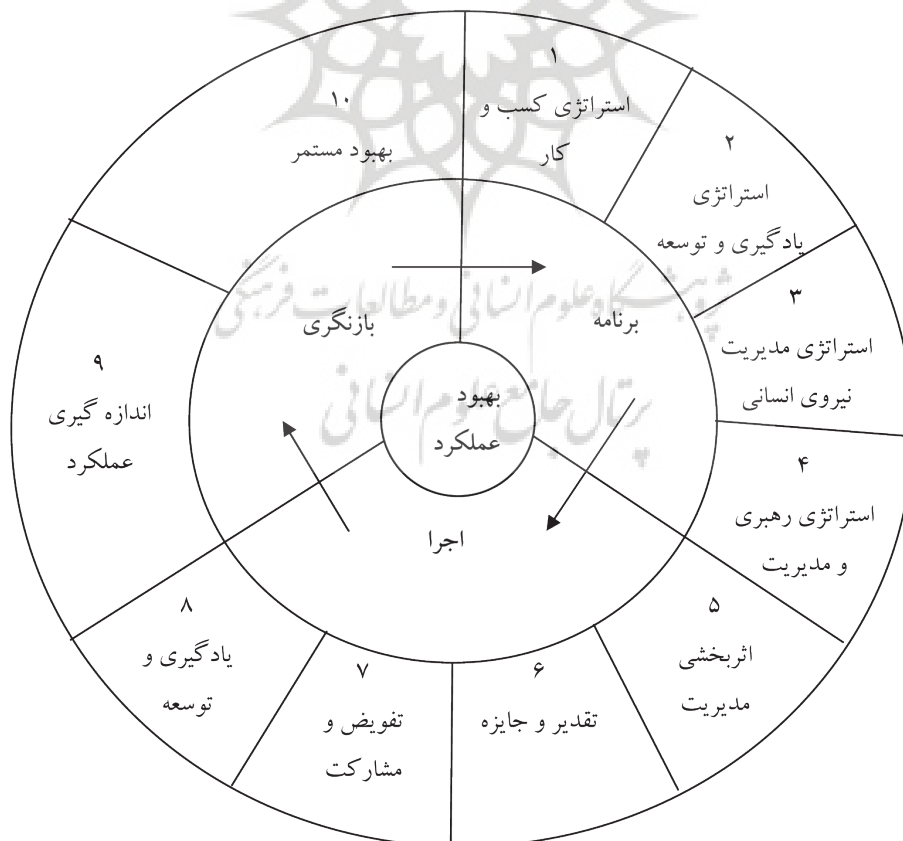
اهداف فردی و تیمی موافقت می‌کنند، نیروی انسانی را مشارکت می‌دهند.

۵. افرادی که عضو گروههای نمایندگی هستند، تایید می‌کنند که مدیران عالی سازمان اطمینان حاصل می‌کنند که ارتباط سازندهای با این گروهها دارند و در زمان تهیه برنامه کسب و کار مورد مشورت قرار گرفته اند.

۶. نیروی انسانی می‌تواند اهداف تیمی و سازمانی را در سطحی که برای نقش او مناسب است، توضیح بدهد و می‌تواند تشریح کند که چگونه می‌تواند در دستیابی به آن اهداف نقش داشته باشد.

معیار ۲: به منظور دستیابی به اهداف سازمان یادگیری و توسعه، برنامه ریزی شده است.

۱. مدیران عالی می‌توانند نیازهای یادگیری و توسعه سازمان، برنامه و منابعی که برای تامین این نیازها موجود است را توضیح بدهند و تشریح کنند چگونه اینها با دستیابی به اهداف مشخصی مرتبط هستند و چگونه تاثیر این اهداف را می‌توان



شکل ۱: اصول و معیارهای استاندارد IIP (سلطانی، ۱۳۸۶)

اندازه‌گیری کرد.

۲. مدیران عالی می‌توانند نیازهای یادگیری و توسعه‌ای و فعالیتهایی که برای تامین آنها برنامه ریزی شده است و اینکه چگونه این نیازها با اهداف تیمی مشخصی مرتبط هستند و چگونگی ارزیابی تاثیر آنها را توضیح دهند.

۳. کارکنان می‌توانند تشریح کنند که چگونه آنها در شناسایی نیازهای توسعه و یادگیری خود و برنامه ریزی فعالیتهایی که برای تامین آنها لازم است، مشارکت داده شده‌اند.

۴. کارکنان می‌توانند توضیح دهند، فعالیتهای یادگیری و توسعه‌ای آنها چه دستاوردهایی برای آنها، تیم و سازمان خواهد داشت.

معیار ۳: استراتژی‌هایی که برای مدیریت منابع انسانی طراحی شده‌اند، فرصتهای برابر برای توسعه نیروی انسانی سازمان را تقویت می‌کنند.

۱. مدیران عالی می‌توانند، توضیح بدهند که استراتژیهای سازمان به وجود آورنده محیطی هستند که در آن هر فرد سازمان تشویق می‌شود، ایده‌هایش را برای بهبود عملکرد خود و دیگران ارائه کند.

۲. مدیران عالی نیازهای مختلف نیروی انسانی را تشخیص می‌دهند و می‌توانند استراتژی‌هایی را تشریح کنند که برای حصول اطمینان از این تدوین شده‌اند که همه افراد به حمایتی که نیاز دارند دسترسی مناسب و یکسان دارند.

۳. مدیران نیازهای مختلف نیروی انسانی را تشخیص می‌دهند و می‌توانند توضیح دهند که چگونه اطمینان حاصل می‌کنند که هر فردی در سازمان دسترسی مناسب و برابر به حمایت مورد نیاز را دارد و فرصت برابری برای یادگیری و توسعه به منظور بهبود عملکردشان وجود دارد.

۴. نیروی انسانی باور دارد که مدیران حقیقتاً خود را متعهد می‌دانند، اطمینان حاصل کنند که هر فردی در سازمان دسترسی مناسب و برابری به حمایت مورد نیاز دارد و فرصتهای برابری جهت یادگیری و توسعه آنها جهت بهبود عملکردشان وجود دارد.

۵. نیروی انسانی می‌تواند مثالهایی از اینکه چگونه، تشویق شده است، ایده‌های خود

را برای بهبود عملکرد خود و دیگران عرضه کند، ارائه دهد.

معیار ۴: قابلیت‌هایی که مدیران برای رهبری، مدیریت و توسعه موثر نیروی انسانی نیاز دارند، به وضوح تعریف و درک شده‌اند.

۱. مدیران عالی می‌توانند دانش، مهارت و رفتارهایی را که مدیران برای رهبری، مدیریت و توسعه موثر نیروی انسانی لازم دارند را تشریح کنند.

۲. مدیران می‌توانند دانش، مهارت و رفتارهایی را که برای رهبری، مدیریت و توسعه موثر نیروی انسانی لازم دارند، تشریح کنند.

۳. نیروی انسانی می‌تواند آنچه را که مدیرش برای رهبری، مدیریت و توسعه موثر نیروی انسانی باید انجام دهد، توضیح دهد.

معیار ۵: مدیران به طور موثر نیروی انسانی را رهبری و مدیریت می‌کنند و توسعه می‌دهند.

نقش افراد در سازمان را مورد تقدیر قرار می‌دهند، ارائه کنند.

۲. نیروی انسانی می‌تواند توضیح دهد که چه نقشی در سازمان دارد.

۳. افراد می‌توانند تشریح کنند که چگونه نقش آنها در سازمان مورد تقدیر قرار می‌گیرد.

معیار ۷: نیروی انسانی تشویق می‌شود که به وسیله مشارکت در تصمیم‌گیری، احساس مالکیت و مسئولیت کند.

۱. مدیران می‌توانند تشریح کنند که چگونه آنها احساس مالکیت و مسئولیت را به وسیله مشارکت دادن نیروی انسانی در تصمیم‌گیری چه به طور انفرادی و چه با گروه‌های نمایندگی (در صورت وجود) تقویت می‌کنند.

۲. نیروی انسانی می‌تواند تشریح کند که چگونه تشویق می‌شود در تصمیم‌گیری‌هایی که بر عملکرد فردی، تیمی و سازمانی موثر است و در سطحی که مناسب نقش اوست،

شواهد و معیارها در واقع جزئی‌ترین بخش استاندارد هستند که دقیقاً معلوم می‌کنند این استاندارد از شرکتها و سازمانها چه انتظاری دارد.

مشارکت کند.

۳. نیروی انسانی می‌تواند تشریح کند که چگونه تشویق می‌شود، نسبت به تصمیم‌هایی که عملکرد فردی، تیمی و سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهند، در سطحی که مناسب نقش اوست احساس مالکیت و مسئولیت کند.

معیار ۸: افراد به طور موثر یاد می‌گیرند و توسعه می‌یابند.

۱. مدیران می‌توانند توضیح دهند که چگونه می‌توانند اطمینان حاصل کنند که نیازهای یادگیری و توسعه نیروی انسانی آنها تامین شده است.

۲. نیروی انسانی می‌تواند توضیح دهد که چگونه نیاز یادگیری و توسعه‌اش تامین شده است و چه چیزی آموخته و چگونه آموخته‌های خود را در کارش به کار گرفته است.

۱. مدیران می‌توانند، توضیح دهند که چگونه آنها به طور موثر نیروی انسانی را رهبری و مدیریت کرده و توسعه می‌دهند.

۲. مدیران می‌توانند مثالهایی ذکر کنند از اینکه چگونه آنها به طور منظم و هرگاه که لازم باشد، به نیروی انسانی بازخورد موثری از عملکردشان ارائه می‌کنند.

۳. نیروی انسانی می‌تواند توضیح دهد که چگونه مدیرش در رهبری، مدیریت و توسعه او به طور موثر عمل می‌کند.

۴. نیروی انسانی می‌تواند مثالهایی ذکر کند از اینکه چگونه به طور منظم و هرگاه که لازم است در مورد عملکردش از مدیر بازخورد می‌گیرد.

معیار ۶: نقش نیروی انسانی در سازمان مورد تقدیر قرار می‌گیرد و به آن ارزش داده می‌شود.

۱. مدیران می‌توانند مثالهایی از اینکه چگونه

۳. افرادی که تازه وارد سازمان می‌شوند و افرادی که تازه به شغلی گمارده می‌شوند، می‌توانند توضیح دهند که چگونه آموزشهای توجیهی به آنها کمک کرده است که عملکرد موثری داشته باشند.

معیار ۹: سرمایه گذاری در نیروی انسانی عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد.

۱. مدیران عالی می‌توانند سرمایه گذاری کلان سازمان را از نظر منابع مالی، زمان و سایر منابع در یادگیری و توسعه توضیح دهند.

۲. مدیران عالی می‌توانند تشریح کنند که چگونه یادگیری و توسعه، عملکرد سازمان را بهبود داده است.

۳. مدیران عالی می‌توانند توضیح دهند که چگونه ارزیابی سرمایه گذاری آنها در نیروی انسانی در تکوین استراتژی آنها برای بهبود عملکرد سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۳. کارکنان می‌توانند از بهبودهایی که در روش مدیریت و توسعه منابع انسانی ایجاد شده است، مثالهایی ارائه کنند.

زمانی که سازمانی می‌خواهد به این استاندارد دست یابد، ارزیابان به سازمان در زمینه‌هایی که از وضعیت مطلوب برخوردار است و نیز زمینه‌هایی که نیاز به تقویت بیشتر دارد، بازخورد می‌دهند. ارزیابی هر سه سال یکبار صورت می‌پذیرد و بنا به خواست سازمان می‌تواند به صورت سالانه هم انجام شود. سازمانی که می‌خواهد به این استاندارد دست یابد، می‌بایست این فرایند را دنبال کند:

۱. ارزیابی براساس ۱۰ معیار دستیابی به استاندارد: این ارزیابی می‌تواند به صورت خودارزیابی باشد و یا اینکه توسط ارزیابان IIP صورت گیرد.

۲. معیارهایی که در سازمان وجود دارند و نیز معیارهایی که هنوز سازمان به آنها

برخی پژوهشها نشان می‌دهند که IIP برای کسب و کارهای کوچک، چندان کارا نیست.

۴. مدیران می‌توانند مثالهایی ارائه کنند که چگونه یادگیری و توسعه، عملکرد تیم و سازمان آنها را بهبود داده است.

۵. نیروی انسانی می‌توانند مثالهایی ارائه کند، از اینکه چگونه یادگیری و توسعه عملکرد او و عملکرد تیم و سازمان را بهبود داده است.

معیار ۱۰: روش مدیریت و توسعه نیروی انسانی به طور مستمر بهبود می‌یابد.

۱. مدیران ارشد می‌توانند مثالهایی ارائه کنند از اینکه چگونه ارزیابی آنها از سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی به بهبود استراتژی‌هایی که سازمان در زمینه مدیریت و توسعه منابع انسانی دارد، منجر شده است.

۲. مدیران می‌توانند از بهبودهایی که آنها در روش مدیریت و توسعه منابع انسانی ایجاد کرده‌اند، نمونه‌هایی ارائه کنند.

را مدنظر قرار نمی‌دهند، برتری دارند. در یکی از مطالعات، ۹۰ درصد از مدیرانی که در مورد بررسی قرار گرفتند، ادعا کردند که به کارگیری این استاندارد نقش مهمی در تمرکز آنها بر روی فعالیتهای آموزشی ایفا کرده است. همچنین ارتباط نزدیکی بین فعالیت آموزشی و استراتژی کسب و کار به وجود آورده است. پژوهشی دیگر نیز نشان می‌دهد که استاندارد IIP تاثیر مثبتی بر روی روش آموزش داشته است و نیز می‌تواند منجر به کاهش هزینه‌های آموزشی گردد. راین برد (۲۰۰۰) بیان کرده است که IIP فرصتهای آموزش و توسعه برای کارکنان نیمه ماهر و غیر ماهر به وجود آورده است. (Bell et al., 2004)

IIP، سه مزیت اصلی برای سازمانها ایجاد می‌کند:

۱. موجب می‌شود تا سازمانها به صورت استراتژیک در مورد توسعه کارکنان خود بیندیشند.

۲. موجب می‌شود تا سازمانها به توسعه همه کارکنان در سازمان بیندیشند.

۳. موجب می‌شود تا سازمانها ارتباط بین توسعه افراد و عملکرد سازمان را دریابند. (Greener and Bourner, 2005)

نتایج پژوهشی در زمینه IIP که در سال ۲۰۰۱ انجام گرفت، حاکی از آن است که کارفرمایان به مزایای آشکاری از کار با IIP دست یافته‌اند، از جمله: آموزش و توسعه موثر، تقویت روحیه کارکنان، کاهش ترک خدمت، برنامه ریزی بهتر، افزایش رضایت مشتریان. (Berry and Grievies, 2003).

یافته‌های برخی پژوهشهای انجام شده در زمینه سرمایه‌گذاران در نیروی انسانی به این شرح است:

● سازمانهایی که به IIP پیوسته‌اند، تغییرات گوناگون را به گونه‌ای اثربخش‌تر از دیگر سازمانها انجام می‌دهند.

● مقایسه IIP با دیگر مدل‌های تقویت کسب و کار نشان می‌دهد که IIP نتایج برنامه‌های کیفی را بهبود می‌بخشد.

● گزارشها مناسب بودن IIP برای کسب و کارهای کوچک را زیر سوال می‌برند.

● در تعداد کمی از سازمانها، IIP تاثیر بلندمدت بر تغییرات دائمی نداشته و بیشتر به عنوان یک نشان بوده است.

● این استاندارد ماهیت ممیزی دارد که یک

دست نیافته است، شناسایی می‌شوند. ۳. کارهایی که در جهت دستیابی به معیارها موردنیاز هستند، انجام می‌گیرند.

۴. ارزیابی رسمی براساس ۱۰ معیار استاندارد: این امر همواره به وسیله یک ارزیاب صورت می‌گیرد که در سازمان حضور می‌یابد، با کارکنان مصاحبه می‌کند، در جلسات حضور می‌یابد و مدارک و شواهد موجود در زمینه برنامه‌ریزی و توسعه کارکنان را مورد بررسی قرار می‌دهد. (سلطانی، ۱۳۸۶)

مزایای IIP برای سازمانها

پژوهشهای فراوانی صورت گرفته است تا نشان داده شود که فعالیتهای آموزشی در سازمانهایی که استاندارد سرمایه‌گذاران نیروی انسانی را به کار می‌بندند، نسبت به آنها می‌تواند

سازمان را در برابر شاخصهای تعیین شده مورد ارزیابی قرار می دهد و به یادگیری سازمانی کمک چندانی نمی کند.

از سوی دیگر، وب سایت IIP هفت مزیت دستیابی به این استاندارد را این گونه بر می شمارد:

۱. بالا بردن درآمد، بهره وری و سوددهی؛
۲. رضایت مشتری؛
۳. افزایش انگیزه؛
۴. کاهش هزینه ها و ضایعات؛
۵. افزایش کیفیت؛
۶. مزیت رقابتی از طریق بهبود عملکرد؛
۷. به رسمیت شناخته شدن در اذهان عمومی. (Higgins and Cohen, 2006)

نمونه های واقعی

برخی از سازمانهایی که استاندارد IIP را به کار گرفته اند، به همراه تعداد کارکنان این سازمانها و نتایج حاصل از به کارگیری این استاندارد به طور خلاصه در ادامه آورده شده است: (همان)

BBC (۲۶ هزار نفر): «گزارشهای سالانه ما در مورد کارکنان نشان دهنده بهبود تدریجی سال به سال است. از زمان دستیابی به استاندارد IIP ما در مدیریت و توسعه کارکنان بهتر عمل کرده ایم. ارتباطات دو طرفه و منظم بهبود یافته است و ما در حال حاضر راههای زیادی جهت ارتباط کارکنان با سطوح بالایی سازمان داریم. IIP زمینه ای جهت بهبود دائمی در BBC ایجاد کرده است و روش مهمی برای ارزیابی پیشرفت ما در جهت برنامه های تغییرات ما ارائه داده است.»

دانشگاه Teesside (۱۷۰۰ نفر): «منافع IIP آشکارند. ما IIP را مانند چارچوبی برای بهترین برنامه های توسعه کارکنان می دانیم که در نهایت با حمایت از کارکنان و توسعه آنها شرایط را برای آنها بهبود می بخشد. این استاندارد به همان اندازه که در مورد کارکنان تحصیل کرده ما کاربرد دارد، برای کارکنان اداری و کارگران ما هم مفید است. همچنین شواهدی نشان می دهد که به کارگیری IIP توجه کارکنان جدید را به خود جلب کرده است. آنها می گویند که این امر اطمینان می دهد که آنها مورد آموزش و حمایت قرار می گیرند.»

BMW آفریقای جنوبی (۳ هزار نفر): «بازخورد گرفته شده از استاندارد IIP نشان می دهد که حس کل نگرایی بیشتری در شرکت ایجاد شده است. در جامعه ای که تحصیل مهمترین مولفه بهبود زندگی افراد است، داشتن یک ساختار و فرایند و نیز شبکه ای مستحکم از افراد که به هم کمک کنند، از اهمیت بالایی برخوردار است. شیوه رهبری و ارتقای آموزش و توسعه با موفقیت ما در آینده ارتباط نزدیکی دارد.»

منابع

1. Greener, Sue & Bourner, Tom (2005) «Investors in people; what is it all about?», Brighton Business School, University of Brighton, Working Paper No.5.
2. Mason, Don (1994) «Investors in people, Journey to Continuous Development», Health Manpower Management, Vol.20, No.2, Pp.8-12.
3. Mac Vicar, Anna & Brown Gillian (1994) «Investors in People at the Moat House International, Glasgow», International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.6, No.1/2, Pp.53-60.

Mc Donald's (۴۵ هزار نفر): «مک دونالدز به ارزیابی IIP به عنوان ابزاری جهت دستیابی به گزارش هایی در زمینه عملکرد و مقایسه این شرکت با رقبا می نگرد. همچنین IIP ارزشی را که این شرکت به کارکنانش می دهد شناسایی می کند.»

هدف استاندارد سرمایه گذاری در منابع انسانی این است که به شرکتها و سازمانها کمک کند تا با مدیریت و توسعه بهینه منابع انسانی خود، عملکرد خود در کسب و کار را بهبود بخشند

نتیجه گیری

در این مقاله تلاش بر آن بود که ضمن معرفی استاندارد سرمایه گذاری در منابع انسانی و سیر تحول آن در طول ۱۸ سالی که از ایجاد آن می گذرد، اصول و معیارهای آن معرفی شود تا سازمانهایی که قصد حرکت در راستای این استاندارد را دارند، شناختی کلی از آن کسب کنند.

هدف استاندارد سرمایه گذاری در منابع انسانی این است که به شرکتها و سازمانها کمک کند تا با مدیریت و توسعه بهینه منابع انسانی خود، عملکرد خود در کسب و کار را بهبود بخشند و از این طریق قدرت رقابتی خود را افزایش دهند. استاندارد سرمایه گذاری در منابع انسانی فرایندی است که پایه و اساس آن مبتنی بر آموزش است. سازمانهایی که قصد سرمایه گذاری در راستای این استاندارد

4. Krueger, Charles T. (2000) «Report of the United Kingdom's Investors in People Standard», University of Wisconsin-Stout.
5. Bell, Emma; Taylor, Scott & Hoque, Kim (2004) «Work place Training & the High Skills Vision: Where does Investors in People fit?», Warwick Business School, University of Warwick, Coventry.
6. Higgins, Nicolas J. & Cohen Graeme (2006), «Investors in people; A critical review and evaluation of the Standard with regard to its commercial application in organizations», VaLUENTis International School of Human Capital Management.

۷. سلطانی، منوچهر، استاندارد توسعه منابع انسانی آشنایی با استاندارد سرمایه گذاران نیروی انسانی، انتشارات نوربخش، چاپ اول، تابستان ۱۳۸۶.

اکبر حسن پور: دانشجوی دکتری مدیریت دولتی در دانشگاه علامه طباطبائی
مجتبی کیایی: کارشناس ارشد مدیریت دولتی