

# نقش الگوبرداری در ارتقاء اثربخشی فرآیند مدیریت و پرورش منابع انسانی

نویسنده:

دکتر ایرج سلطانی

هیأت علمی دانشگاه آزاد نجف آباد و مدیر آموزش و توسعه منابع انسانی شرکت فولاد مبارکه

کارشناس ارشد مهندسی صنایع

## چکیده

برای پاسخ‌گویی و سازگاری با تغییرات عمده در نظام‌های سازمانی و منابع انسانی لازم است حوزه‌های بهبود تعالی منابع انسانی شناخته و همواره وضعیت مطلوب طراحی و به سمت آن جهت‌گیری شود. طراحی وضعیت مطلوب از طریق تلفیق الگوهای موفق منابع انسانی و بومی‌سازی آن امکان‌پذیر خواهد بود. استفاده از تجارب موفق سازمان‌ها در بُعد منابع انسانی نیازمند تدوین روال منطقی برای الگوبرداری مداوم می‌باشد. ارتقاء سطح عملکرد مدیریت منابع انسانی نیازمند مقایسه وضعیت عملکرد با الگوهای موفق و رو به بهبود می‌باشد. چگونگی اندازه‌گیری عملکرد منابع انسانی، بهبود آن، ایجاد مهارت‌های جدید، تولید توانمندی‌های جدید از جمله مؤلفه‌هایی است که نیازمند الگو بوده و تجارب موفق در این زمینه راه‌گشا خواهد بود. عرصه‌های مختلف منابع انسانی نظیر استخدام و به‌کارگیری، حقوق و پاداش، توسعه کارکنان، روابط کارکنان در تعامل با همدیگر و با الگوبرداری منجر به عملکرد مطلوب سازمان می‌گردد. بر این اساس و با توجه به اهمیت الگوبرداری در حوزه مدیریت و پرورش منابع انسانی در این مقاله سعی بر آن است الگوی ایجاد قابلیت‌های منابع انسانی ارائه و سپس الگوی بهینه‌یابی در ابعاد منابع انسانی معرفی و سپس شاخص‌های عملکرد منابع انسانی مورد تحلیل قرار گیرد.

واژه‌های کلیدی: بالندگی، توانمندسازی، بهینه‌کاوی، پرورش منابع انسانی، شاخص‌های عملکرد منابع انسانی

## ۱. مفهوم و اهمیت الگوبرداری در منابع انسانی

ص ۴۹-۵۰). الگوبرداری یک فرآیند نظام‌دار و پیوسته از ارزیابی محصولات، خدمات و روش‌هاست که در مقایسه با رقبای اصلی و یا شرکت‌هایی که به عنوان پیشگام مطرح هستند انجام می‌پذیرد و ابزاری مؤثر در دست مدیران جهت بهبود فرآیندهای کاری است (اخوان، ۱۳۸۳، ص ۳۳).

به طور کلی الگوبرداری در منابع انسانی در حیطه‌های زیر منشأ خدمت و کمک می‌باشد:

برنامه‌های منابع انسانی را به عنوان سرمایه‌گذاری و نه هزینه سازمانی مطرح می‌کند.

الگوبرداری عبارت است از فرآیند مستمر تشخیص، شناخت و تنظیم بهترین عملکرد و فرآیندها که به عملکرد بهتر منابع انسانی می‌انجامد. سازمان‌ها از الگوبرداری به عنوان محرکی برای حفظ شرایط برتر یا پیشی‌گرفتن و به عنوان ابزاری برای مدیریت بر تغییرات لازم به منظور به حداکثر رساندن منافع استفاده می‌کنند. هدف الگوبرداری تغییر چشم‌اندازهای مجریان و مدیران، مقایسه کارهای شغلی با سازمان‌های رده جهانی به چالش کشیدن کارها و فرآیندهای موجود و ایجاد اهداف و کارهای بهینه برای سازمان می‌باشد (معماری و دیگران، ۱۳۸۳).

## ۱.۱. الگوی قابلیت‌های منابع انسانی

برای بهبود و اثربخش نمودن فرآیند مدیریت و توسعه منابع انسانی بهتر است الگویی مناسب به عنوان فلسفه ایجاد قابلیت‌های کارکنان ملاک کار قرار گیرد. بر این اساس الگوی شماره ۱ به عنوان چهارچوب ادراکی هدایت‌گر ایجاد و توسعه توانمندی‌های کارکنان معرفی می‌گردد تا بتوان در مسیر تعالی از الگو برداری مناسبی برخوردار شد.

فرآیندهایی از منابع انسانی را شناسایی می‌کند که تأثیر مثبتی را در عملکرد سازمان دارد.

کارآیی روش‌ها، گردش کارها و خط‌مشی‌های موجود را ارزیابی می‌کند.

منافع مربوط به اقدامات خوب مدیریت را نشان می‌دهد.

پیامدهای اقتصادی رفتار کارکنان از قبیل غیبت را آشکار می‌سازد.

گرایش‌ها و تمایلات موجود در رفتار کارکنان را در طول زمان تعیین می‌کند. حیطه‌های مشکل‌ساز در درون سازمان را مشخص می‌کند. به برنامه‌ریزی و پیش‌بینی کمک می‌کند.

الگوی شماره ۱: قابلیت‌های منابع انسانی



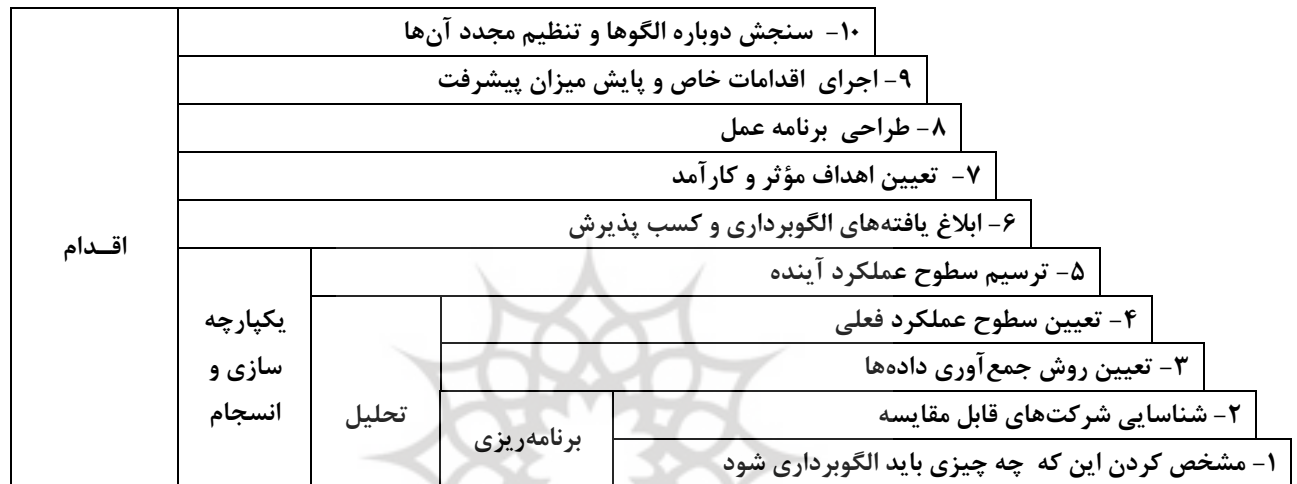
## ۱. ۲. مدل الگوبرداری و بهینه‌یابی فرآیند مدیریت و توسعه منابع انسانی

کرد. از طریق دانشی که کسب کردند توانستند به طرز شگفت‌انگیزی بهره‌وری خود را افزایش دهند و به میزان قابل توجهی هزینه تولیدات خود را کاهش دهند.

الگوبرداری یعنی جست‌وجو برای بهترین اقدام که به عملکرد برتر منجر می‌شود. بنگاه آمریکایی زیراکس پیشگام الگوبرداری رقابتی به شمار می‌رود. این شرکت سودمندی مشاهده و یادگیری از مجریان برتر از طریق الگوبرداری از رقبای را اثبات

براساس تجربه زیراکس، رابرت کمپ مدلی طراحی کرده است که می‌توان آن را اصلاح کرد و با قلمرو کارکرد و کنش‌ها منجمله مدیریت منابع انسانی انطباق داد. فرآیند الگوبرداری را می‌توان در نمودار شماره ۱ نشان داد.

نمودار شماره ۱: فرایند الگو برداری



انسانی مدرن و به روز است باید بتواند دامنه‌ای از اقدامات منابع انسانی و برون‌دادها را نسبتاً به سادگی اندازه‌گیری کند.

کمپ فرآیند الگوبرداری و بهینه‌یابی را به ده گام تقسیم کرده است که از چهار مرحله زیر می‌گذرد.

اطلاعات با ارزش را می‌توان از طریق سوابق کارکنان، نظرسنجی‌ها یا حتی مصاحبه‌ها نیز فراهم کرد.

مرحله یک: برنامه‌ریزی

گام ۱: مشخص کردن این که چه عملکردها، محصولات و یا برون‌دادهایی اقدامات اساسی به شمار می‌روند و باید الگوبرداری شوند.

گام ۴: مشخص کردن سطح فعلی عملکرد. این کار امکان تشخیص شکاف و فاصله در عملکرد را فراهم می‌سازد. کمپ اهمیت «درک کامل فرآیندهای تجاری داخلی قبل از تلاش در جهت مقایسه با سازمان‌های بیرونی» را مورد تأکید قرار می‌دهد. اندازه‌گیری سطح پایه نیز مبنای عینی به دست می‌دهد که می‌توان براساس آن برنامه‌ریزی و عمل کرد.

گام ۲: سازمان‌های بیرونی یا عملکردهای درون سازمان خود را که دارای اقدامات کاری برتر برای مقایسه هستند، شناسایی کنید.

گام ۵ از مرحله ۳: یکپارچگی و انسجام

گام ۳ از مرحله ۲: تحلیل

براساس یافته‌های الگوبرداری چشم‌اندازی برای عملیات آینده طراحی کنید. کانون توجه باید معطوف به کیفیت بهترین اقدام،

مشخص کردن منابع داده که قرار است مورد استفاده قرار گیرند. اگر سازمانی دارای نظام‌های حقوق و دستمزد و منابع

## ۱.۲. سطح فردی

کیفیت عملکرد افراد سهم عمده‌ای در کیفیت کلی برون‌دادهای سازمان دارد. لازم است که سیستم از عملکرد افراد حمایت کند و موانع کار با کیفیت عالی را رفع کند.

## ۲.۲. سطح فرآیند

فرآیند را می‌توان به عنوان روش گام به گام انجام کار تعریف کرد به عبارتی آن را می‌توان اقدامات و روش‌های منابع انسانی تعبیر نمود. کلید بهبود کیفیت فرآیندهای منابع انسانی عبارت است از تعیین این که آیا بخش منابع انسانی کارها را درست انجام می‌دهد؟

شدت و عمومیت اندازه‌گیری فرآیند منابع انسانی تا حدودی ناشی از سهولتی است که با آن می‌توان روش‌ها و اقدامات را شناسایی و اندازه‌گیری کرد. فراوان‌ترین روش‌های سنجش و اندازه‌گیری عبارتند از، ممیزی‌های منابع انسانی، نظرسنجی‌های نگرشی یا بازخوردهای غیررسمی از کاربران، که هر سه نقاط قوت و ضعف مختلفی دارند.

## ۳.۲. سطح نیروی کار

کیفیت سازمانی تا حدودی مهم‌ترین شکل اندازه‌گیری و سنجش کیفیت است. با این حال اغلب فراموش می‌شود، مورد غفلت واقع می‌شود یا بسیار ضعیف انجام می‌شود. ارزیابی باید از یک دیدگاه کل‌نگرانه و همه‌جانبه انجام شود و شامل نگاه به پیرامون یا از پنجره عملکرد واحدی باشد.

اگر مدیریت منابع انسانی همیشه به عنوان عامل عمده سهمیم در عملکرد موفقیت‌آمیز سازمان جدی گرفته شود، لازم است نگاه راهبردی داشته باشد و به مقیاس‌های مرتبط با اهداف کلی سازمان توجه خاصی مبذول کند.

روش و چگونگی نه فقط رقابت و برابری بلکه بهبود آن توسط سازمان باشد.

گام ۶: براساس یک نظام و به صورت مستمر پیشرفت را به همه کارکنان گزارش دهید. ابلاغ و بازخورد از مؤلفه‌های اساسی و مهم الگو برداری به شمار می‌روند.

گام ۷ از مرحله ۴: عمل و اقدام

اهداف موثر و کارآمد مرتبط با چشم‌انداز کلی برای سازمان تعیین کنید.

گام ۸ و ۹: برنامه عملی طراحی کنید و یافته‌های بهترین اقدامات را اجرا کنید. این کار برعهده کارکنانی است که واقعاً کار را اجرا می‌کنند. اندازه‌گیری و ارزیابی موفقیت‌ها باید در محل انجام شود.

گام ۱۰: دانش مربوط به اقدامات کاری جاری را به روز نگه دارید، در اصل این کار معمای بهبود مستمر کیفیت به شمار می‌رود.

## ۲. اندازه‌گیری کیفیت مدیریت منابع انسانی:

جک فیتز- انز، یکی از مدرسان اندازه‌گیری و سنجش در منابع انسانی معتقد است موفقیت عملکرد منابع انسانی در سازمان بستگی به سه قابلیت دارد:

توانایی خوب انجام دادن کار - صرف تحقق استاندارد کافی نیست، متخصصین منابع انسانی باید برتر باشند.

توانایی تعالی و برتری در عرصه‌های درست - کانون توجه باید به مباحث و موضوعاتی معطوف باشد که تفاوت و تمایز ایجاد می‌کند.

توانایی اندازه‌گیری عملکرد و استفاده از آن به طور راهبردی و متقاعدکننده به منظور رسیدن به نتایج مطلوب

اندازه‌گیری کیفیت مدیریت منابع انسانی را می‌توان در سطح فردی، فرآیند و نیروی کار به شرح زیر معقول و منطقی دانست.

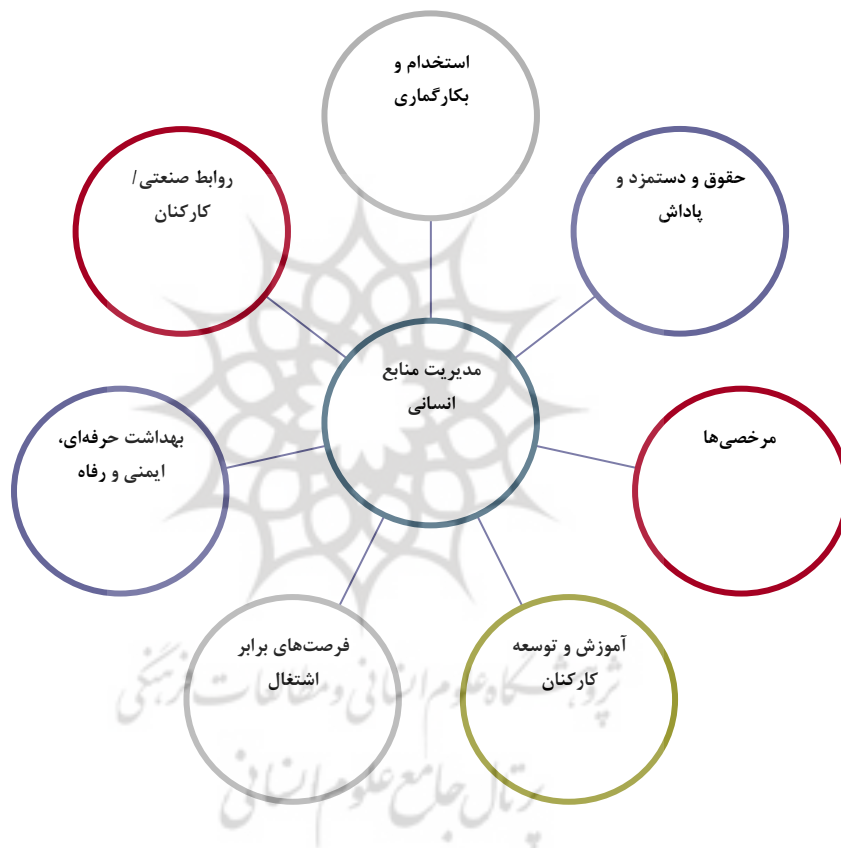
### ۳. دامنه شاخص‌های عملکرد منابع انسانی

منابع انسانی و هم بیرون از آن) می‌تواند اغلب شماری از خرده سیستم‌های منابع انسانی را متأثر سازد.

اخیراً بررسی و مرور شاخص‌های کلیدی عملکرد یکی از نمایندگی‌های بخش دولتی استرالیای جنوبی بیش از ۱۰۰ شاخص مختلف منابع انسانی ذکر شده در ادبیات را به خوبی نشان داد. فرآیند طبقه‌بندی و دسته‌بندی آشکار ساخت که این مقیاس را می‌توان معمولاً در یکی از هفته دسته‌بندی خرده سیستم‌های منابع انسانی که در الگوی شماره ۲ مشخص شده جای داد :

اغلب منابع انسانی به عنوان مجموعه‌ای از عملکردهای دارای ارتباط ضعیف تلقی می‌شود تا یک سیستم منسجم و یک پارچه. فیتز- انز اظهار می‌دارد که هر واحد منابع انسانی سیستمی شامل دامنه‌ای از خرده سیستم‌های به هم وابسته است. چنین نگرشی به منابع انسانی هنگام بحث راجع به سنجش و اندازه‌گیری مفید است زیرا برخی از عوامل (هم درون قسمت

الگوی شماره ۲: خرده سیستم‌های منابع انسانی



با توجه به خرده سیستم‌های منابع انسانی نمونه‌هایی از شاخص‌های عملکرد منابع انسانی که می‌تواند مبنای الگوبرداری قرار گیرد در جدول شماره یک آمده است.

جدول شماره ۱: نمونه‌هایی از شاخص‌های عملکرد منابع انسانی

مقیاس‌های فرآیند برای عملکرد منابع انسانی (مقیاس‌هایی که اطلاعاتی راجع به چگونگی اجرای عملکرد منابع انسانی فراهم می‌کند)	مقیاس‌های نیروی کار (مقیاس‌هایی که اطلاعات راجع به نیروی کار فراهم می‌کند)	خرده سیستم‌های منابع انسانی
<input type="checkbox"/> زمان صرف شده برای تکمیل یک پست <input type="checkbox"/> درصد درخواست‌های ارتقاء موفقیت آمیز <input type="checkbox"/> درصد کارکنان انتخاب شده مناسب	<input type="checkbox"/> شاخص تعداد کارکنان <input type="checkbox"/> غیبت <input type="checkbox"/> ترک شغل	استخدام و به کارگماری
<input type="checkbox"/> درصد پرداخت‌های نادرست <input type="checkbox"/> درصد دیرکرد افزایش حقوق	<input type="checkbox"/> میزان تغییر متوسط حقوق <input type="checkbox"/> نسبت هزینه بودجه حقوق	حقوق و دستمزد و پاداش
<input type="checkbox"/> متوسط زمان صرف شده برای پردازش فرم‌های مرخصی	<input type="checkbox"/> بدهکاری مرخصی به ریال به‌مثابه درصد کل بودجه حقوق <input type="checkbox"/> شمار متوسط مرخصی برنامه‌ریزی شده <input type="checkbox"/> شمار متوسط مرخصی ساعتی سالیانه	مرخصی‌ها
<input type="checkbox"/> درصد هزینه صرف شده در آموزش <input type="checkbox"/> شمار متوسط ساعات آموزش <input type="checkbox"/> درصد میزان مشارکت مثبت در هر سال <input type="checkbox"/> درصد مصاحبه‌های مدیریت عملکرد برجسته	<input type="checkbox"/> متوسط منافع در یادگیری هر دوره <input type="checkbox"/> بهبود متوسط در عملکرد حین کار پس از آموزش در هر دوره	آموزش و توسعه کارکنان
<input type="checkbox"/> نسبت شکایات <input type="checkbox"/> نسبت شکایات اقدام شده با موفقیت به‌عنوان درصدی از همه شکایات <input type="checkbox"/> نسبت شکایات ارجاع شده به اداره کار <input type="checkbox"/> میزان افزایش آگاهی در رابطه با افزایش راهبردهای اجرا شده	<input type="checkbox"/> نسبت خانم‌ها، افراد بومی و افراد دارای ناتوانی <input type="checkbox"/> توزیع اعضاء در گروه‌های فوق در سراسر سطوح طبقه‌بندی	فرصت‌های برابر اشتغال
<input type="checkbox"/> نرخ موفقیت توان‌بخشی <input type="checkbox"/> نسبت شکایات دریافت شده به عنوان درصدی از کل شکایات <input type="checkbox"/> نسبت شکایات اقدام شده با موفقیت به‌عنوان درصدی از کل شکایات	<input type="checkbox"/> نرخ فراوانی زمان از دست رفته در ازای جراحات و بیماری‌ها <input type="checkbox"/> نرخ مزایا و پاداش <input type="checkbox"/> هزینه برآورد شده دعاوی خسارت در هر دامنه‌های مختلف حقوق و مزایا	بهداشت حرفه‌ای، ایمنی و رفاه
<input type="checkbox"/> نسبت شکایات روابط صنعتی دریافت شده به عنوان درصد کل شکایات <input type="checkbox"/> نسبت شکایات روابط صنعتی اقدام شده با موفقیت به عنوان درصدی از کل شکایات	<input type="checkbox"/> شمار ساعات از دست رفته در مشاجرات صنعتی <input type="checkbox"/> شمار پیشنهادات توسط کمیته‌های مشورتی در سازمان	روابط صنعتی / کارکنان

#### ۴. تفسیر و گزارش شاخص‌های عملکرد منابع انسانی

معنی دارترین روش ارایه و تفسیر مقیاس‌های منابع انسانی در سطح سازمانی عبارت از فراهم کردن تمایلات یا اطلاعات دوره زمانی است. برخی از فعالیت‌ها ممکن است از نوسانات دوره‌ای متأثر شوند مثلاً مرخصی استعلاجی ممکن است در خلال ماه‌های فصل زمستان به علت همه‌گیری انفلونزا و سرماخوردگی افزایش یابند. از این تغییرات می‌توان هنگام تفسیر نمودارهای مربوط به شاخص‌های منابع استفاده نمود.

هنگامی که شمار اندکی از شاخص‌های عملکرد منابع انسانی به طور منظم گزارش می‌شوند، در موقع نتیجه‌گیری از نتایج باید احتیاط کرد. نمودارهای مجزا و منفرد صرفاً باید شاخص‌های یک مشکل بالقوه و نه لزوماً یک مشکل ذاتی تلقی شوند. شاخص‌های عملکرد منابع انسانی می‌توانند در تشخیص حیطة‌هایی که مستلزم تحقیق بیشتر هستند بسیار مفید باشند، اما اگر اطلاعات نادرست بر اساس یک مقیاس منفرد مورد استفاده قرار گیرد بسیار خطرناک است. مثلاً نرخ فراوانی بیماری یا حادثه غیرقابل قبول را در نظر بگیرید. قبل از هرگونه تغییرات گسترده در خط‌مشی‌ها یا اقدامات، بررسی‌های زیر با ارزش است:

- نرخ شیوع (شمار وقوع آسیب یا بیماری در خلال یک دوره زمانی معین)
- نرخ شدت (شمار ساعات از دست رفته ناشی از آسیب، جراحات و صدمات)
- انواع حادثه از لحاظ ماهیت جراحی یا بیماری
- انواع حادثه از لحاظ شغل / قسمت
- ماهیت جراحی یا بیماری از لحاظ شغل / قسمت
- انواع وقوع از لحاظ چیدمان کاری

- ماهیت جراحی یا بیماری از لحاظ تقسیمات اندام‌های

بدنی

#### ۵. تحقیق و بررسی کیفی

در صورت امکان دامنه‌ای از شاخص‌ها باید برای بررسی مباحث و موضوعات منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرند و با اطلاعات کیفی مقابله شود. این نوع پرس‌وجو تصویر وسیع‌تری از عملکرد منابع انسانی فراهم خواهد کرد. هم‌چنین امکان تشخیص حوزه‌های مشکلات خاص را فراهم می‌سازد که بدان وسیله بر غنای فرآیند تصمیم‌گیری می‌افزاید. عقیده غلطی وجود دارد مبنی بر این که اطلاعات کمی تا حدودی واقعی‌تر یا معنی‌دارتر از اطلاعات کیفی است.

اطلاعات کمی و کیفی باید مکمل یکدیگر باشند و هر دو شکل تحلیل در فرآیند تصمیم‌گیری باید مورد استفاده قرار گیرد.

تحقیقات کیفی ساختمان و غیرساختمند به شکل مصاحبه یا پرسش‌نامه نه فقط در تفسیر داده‌های کمی کمک می‌کند، بلکه به شناسایی حیطة‌هایی که نیاز به تحقیق و بررسی بیشتر داشته باشد، کمک می‌کند. همین‌طور رویکردهای کیفی از قبیل مطالعات موردی را می‌توان به طرز مؤثر برای نشان دادن تحلیل داده‌های کمی مورد استفاده قرار داد. مباحثی نظیر رضایت مشتری، روحیه کارکنان و شهرت سازمان حیطة‌هایی هستند که مستلزم ارزیابی کیفی دقیق هستند، زیرا می‌توانند مستقیماً غیبت، ترک شغل نیروی کار را تحت تأثیر قرار دهند.

نمونه‌ای از مقیاس‌های ریزتر برای شاخص‌های مختلف منابع انسانی:



- |  |  |
|--|--|
| <p>✓ نسبت هزینه بودجه حقوق که تابع عوامل درون و برون سازمان است.</p> <p>✓ شاخص‌های بهداشت حرفه‌ای، ایمنی و رفاه شامل نرخ تکرار حوادث، نرخ شدت حوادث، نرخ شیوع، نرخ متوسط زمان از دست رفته، هزینه پیش‌گیری، تعداد کارکنان برگشت به کار تمام وقت و پاره‌وقت، تمام کارکنان از کارافتاده و هزینه‌های توان‌بخشی شغلی و حرفه‌ای.</p> | <p>✓ شاخص تعداد کارکنان شامل: منابع پرسنلی مورد استفاده فصلی، منابع موجود برای آینده.</p> <p>✓ غیبت شامل: زمان از دست رفته به درصد، تعداد غیبت‌ها طی یک دوره زمانی مشخص، نرخ استفاده از منابع انسانی و نرخ در دسترس بودن کارکنان.</p> <p>✓ ترک شغل شامل: درصد ترک شغل در سال قبل، درصد ترک شغل در یک دوره زمانی مشخص، درصد ترک شغل تا زمان حال، شاخص سابقه خدمت، متوسط سابقه خدمت، شاخص درصد ثبات نیروی کار.</p> |
|--|--|

### نتیجه‌گیری

- |  |  |
|--|--|
| <p>الگو برداری یک روش مدیریتی است که برای بهبود عملکرد در محیط‌های رقابتی طراحی شده و یک ابزار سودمند مدیریتی به ویژه در بهسازی بی‌نظمی‌ها، برون‌سپاری، چانه‌زنی، نیازهای اطلاعاتی، نظام‌های منابع انسانی و ... محسوب می‌گردد.</p> <p>الگو برداری و سنجش وضعیت منابع انسانی از طریق فراهم کردن چهارچوبی ادراکی برای مقایسه عملکرد در دامنه وسیعی از شاخص‌های منابع انسانی با دیگر سازمان‌ها کمک می‌کند. الگو برداری صرفاً تعیین اهداف عملکرد کمی نیست. گرچه این کار اولین گام مهم است. الگو برداری منابع انسانی به تشخیص بهترین عملکرد ممکن بستگی دارد که می‌توان آن را مورد مطالعه قرار داد و بهبود بخشید. قدرت الگو برداری به انواع سؤالات مربوط می‌شود که کارکنان</p> | <p>✓ متوسط زمان صرف شده برای تکمیل یک پست شامل: زمان پاسخ، نرخ ارجاع، نرخ پاسخ داخلی، نرخ استخدام داخلی، زمان مصاحبه و نسبت‌های انتخاب.</p> <p>✓ درصد درخواست ارتقاء موفقیت آمیز که متکی بر وجود ساز و کار تقاضا برای ارتقا است.</p> <p>✓ درصد کارکنانی که به طور مناسب انتخاب شده‌اند در این زمینه از مقیاس‌های کیفی نظیر مصاحبه، پرسش‌نامه می‌توان استفاده نمود.</p> <p>✓ سیستم مدیریت عملکرد را می‌توان برای ارزیابی تناسب کارکنان منتخب طراحی کرد.</p> <p>✓ نرخ تغییر متوسط حقوق که این نرخ تابع شرایط قانونی حاکم بر جامعه است.</p> |
|--|--|



سازمان راجع به عملکرد خود می‌پرسند و نیز به شیوه کمک آن در افزایش حساسیت سازمان به محیط آن ارتباط دارد. در مقاله حاضر مفهوم و مزایای الگوبرداری بیان و الگوی مناسبی برای الگوبرداری ارائه و سپس فهرست نمونه‌ای از حیطه‌های مربوط به شاخص‌های منابع انسانی جهت استفاده در الگوبرداری معرفی گردید.

### منابع

۱- اخوان، پیمان، الگوبرداری، مجله تدبیر، شماره

۱۴۳، فروردین ماه ۱۳۸۳.

۲- معماری، علی و دیگران، الگوبرداری، مجله تدبیر،

شماره ۱۵۳، بهمن ماه ۱۳۸۳.

۳- Kath, Morrish und others, Navigating human resource benchmarking a guide fer human resource manager, ۲۰۰۶.

http/www. Psmpc. gov.ou/publications  
۰۱/hrmodel. htm

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی