



## مدیریت سرمایه انسانی در صنعت نفت

سرمایه انسانی عنصر و مؤلفه مهمی از دارایی نامشهود یک سازمان است. گرچه خاستگاه نظری و مفهومی آن در ابتدا از طرف اقتصاددانان مطرح شد، لیکن کاربرد آن در عرصه سازمان‌ها، توجه متخصصان منابع انسانی و مدیریت را به خود جلب نموده به نحوی که در آینده، سهم حداکثری از اقتصاد و ثروت یک کشور را به خود اختصاص می‌دهد. جهت‌گیری اساسی و هدف غایی مدیریت سرمایه انسانی، خلق "ارزش افزوده" در سازمان از طریق شایستگی‌های نیروی انسانی به جهت کسب مزیت رقابتی است.

نقطه ثقل و محوری فرایند مدیریت سرمایه انسانی با "سنجش" سرمایه انسانی در سازمان، آغاز و با مراحل تحلیل، ارزیابی، گزارش و کاربرد پایان می‌پذیرد. صنعت نفت به عنوان صنعت استراتژیک به ویژه در شرایط حاضر، با اتکا به سرمایه انسانی می‌تواند بر تمامی مشکلات و تنگناهای حادث شده داخلی و بین‌المللی فائق آید. اما این موضوع در وهله اول نیازمند شناخت، تغییر و توسعه ابعاد فکری، نگرشی، شغلی، ادراکی و رفتاری به نیروی انسانی است که از طریق درک اهمیت و نقش بی‌بدیل سرمایه انسانی از منظر نظری و کاربردی در صنعت نفت حاصل می‌شود. این مقاله در پی توجه به این مهم از طریق سوق دادن دیدگاه‌ها به شناخت مفهوم سرمایه انسانی و متعاقباً کاربرست مدیریت سرمایه انسانی در صنعت نفت می‌باشد.

### واژگان کلیدی

مدیریت سرمایه انسانی، سرمایه انسانی، فرایند مدیریت سرمایه انسانی، ارزش افزوده، ارزش، صنعت نفت.

### مقدمه

سیر تکاملی توجه به نیروی انسانی به عنوان منبع استراتژیک در سازمان‌ها، بیانگر لزوم اهتمام به نقش و اهمیت نیروی انسانی در کانون توجهات و تصمیمات مدیریتی است. مفهوم سرمایه انسانی نیز ادامه سیر تکاملی نظریات صاحب‌نظران در این زمینه است، به نحوی که امروزه از نقش بی‌بدیل سرمایه انسانی در فرایند پیشرفت یا توسعه همگون کشورهای پیشرفته سخن به میان آمده و این موضوع در تحلیل پیشرفت سایر کشورهایی که به این عرصه گام نهاده‌اند نیز توجه

محور، این وظیفه و مأموریت خطیر صرفاً با اتکاء به سرمایه انسانی سالم و مطلوب به سر منزل مقصود خواهد رسید. بنابراین، شناخت سرمایه انسانی و تغییر رویکردها به اهمیت آن و سرمایه‌گذاری در این زمینه در صنعت نفت از اهمیت مضاعفی برخوردار است. برای افراد تصمیم‌ساز یا تصمیم‌گیر در صنعت نفت، چنانچه مفهوم سرمایه انسانی و مدیریت آن از بُعد نظری و کاربردی به نحو صحیح تبیین و درک نشود، تمامی برنامه‌ها و پیشنهادها برای نیروی انسانی در چهار حوزه اصلی تأمین و تعدیل، نگهداشت،

صاحب‌نظران مدیریت، اقتصاد و علوم مرتبط را بیش از پیش به خود جلب نموده است. کشور ما هم از این قاعده مستثنی نخواهد بود، بلکه بر اساس آخرین نظرات ابراز شده در محافل علمی، مسیر پیشرفت آن از توجه به سرمایه انسانی و به عبارتی سرمایه‌گذاری بر نیروی انسانی تحقق خواهد یافت. بی‌تردید، در فرایند درازمدت پیشرفت کشور در عرصه منطقه‌ای و بین‌المللی، صنعت نفت به مثابه صنعت استراتژیک و موتور محرکه اقتصاد کشور نقش بسیار حیاتی و راهبردی را ایفا می‌نماید که با حرکت به سوی سازمان دانش

به کارگیری و توسعه و به سازی، تصویب و اجرا نشده یا ناقص اجرا خواهد شد.

### ۱-خاستگاه، مفهوم و تعریف سرمایه انسانی

ایده سرمایه گذاری بر روی نیروی انسانی برای اولین بار توسط آدام اسمیت در سال ۱۷۷۶ بسط و گسترش یافت؛ زمانی که وی در کتاب "ثروت ملل" استدلال نمود که بین روش های کار کردن افراد با سطوح مختلف آموزش دانشی<sup>۱</sup> و آموزش مهارتی<sup>۲</sup> تفاوت هایی وجود دارد که منعکس کننده تفاوت در پرداخت هزینه هایی است که برای اکتساب آن مهارت ها صرف شده است [۱]. لیکن، پیدایش سرمایه انسانی به نظریات شولتز در سال ۱۹۶۱ بر می گردد. وی که یک اقتصاددان در ایالت متحده آمریکا بود، ثابت کرد که درآمد حاصله ناشی از سرمایه گذاری بر روی سرمایه انسانی که از طریق آموزش دانشی و آموزش مهارتی صورت می پذیرد، بیشتر از درآمد حاصله از سرمایه گذاری بر روی سرمایه فیزیکی است. لذا، بازگشت سرمایه گذاری انجام شده روی نیروی کار می تواند با بازگشت سرمایه گذاری روی منابع فیزیکی مقایسه شود.

گرچه این مقایسه محدودیت هایی را به همراه دارد، به دلیل اینکه شرکت ها، منابع فیزیکی را تحت تملک و مالکیت دارند، اما (به غیر از جوامع برده داری)، درخصوص نیروی انسانی این وضعیت وجود ندارد [۲]. بعدها اقتصاددانانی مثل الیوت در سال ۱۹۹۱، تئوری سرمایه انسانی<sup>۳</sup> را توسعه دادند. الیوت که از سرمایه انسانی در قالب واژه های کیفیت نیروی کار، و نه کمیت، یاد می کند، تشریح نمود که اتخاذ تصمیم مبنی بر کسب یا توسعه مهارت های نیروی کار عیناً به مثابه اتخاذ تصمیم در مورد سرمایه گذاری است

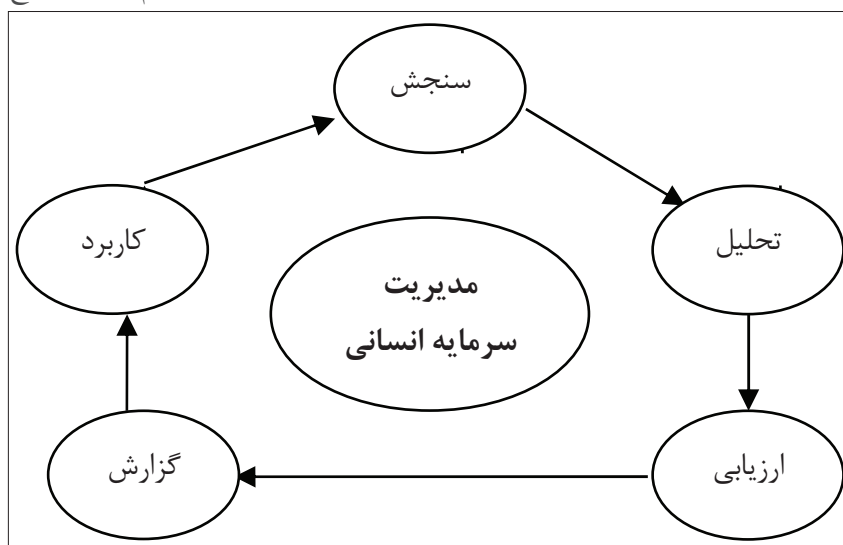
که این تصمیم، مستلزم تخصیص منابع موجود برای بازگشت سرمایه در آینده است. وی بر این باور است که بخش عظیمی از سهم انسانی اقتصادها از سرمایه انسانی نشأت می گیرد [۳].

به زعم کتزکل، مفهوم سرمایه انسانی مرتبط است با ارزش افزوده ای که از طریق افراد عاید سازمان می شود. وی خاطر نشان می سازد که به آن چیزی سرمایه انسانی اطلاق می شود که وجه یا ویژگی متمیزه و شاخص<sup>۴</sup> برای سازمان به شمار رود و همچنین، مبنای واقعی برای کسب مزیت رقابتی سازمان باشد [۴]. برای سرمایه انسانی تعاریف مختلفی ارائه شده است؛ بونیتز، سرمایه انسانی را شامل منابع نامشهودی می داند که کارکنان در اختیار کارفرمایان قرار می دهند. وی سرمایه انسانی را این طور تعریف می کند: "سرمایه انسانی نمایانگر جنبه انسانی سازمان است. هوش، مهارت ها و تخصص<sup>۵</sup> وقتی که ترکیب می شوند، به سازمان یک ویژگی متمایز و شاخص می دهند. مؤلفه های انسانی سازمان همانا قابلیت یادگیری، تغییر، نوآوری و قابلیت فراهم نمودن خیزش خلاق و سازنده<sup>۶</sup> است که اگر این مؤلفه ها به درستی

بر انگیزخته و ترغیب شوند، می توانند بقاء بلندمدت سازمان را تضمین نمایند" [۵].

### ۲-مفهوم و تعریف مدیریت سرمایه انسانی

در ابتدا، آنچه که در این قسمت خواه ناخواه به ذهن متبادر می شود، تفاوت مدیریت سرمایه انسانی با مدیریت منابع انسانی است. آیا مدیریت سرمایه انسانی یک فعالیت کاملاً مجزاست یا اینکه یک جنبه از مدیریت منابع انسانی است که اهمیت "سنجش" سرمایه انسانی را برجسته می سازد؟ به زعم مایو، تفاوت اساسی بین آن ها در این مسأله نهفته است که مدیریت سرمایه انسانی به افراد به دید "دارایی" می نگرد، درحالی که مدیریت منابع انسانی به افراد به دید "هزینه" نگاه می کند [۶]. کرنز معتقد است که در مفهوم مدیریت سرمایه انسانی، افراد به جای "بالا سربودن"<sup>۷</sup>، "ارزش آفرین"<sup>۸</sup> هستند، درحالی که در مفهوم مدیریت منابع انسانی، افراد، هزینه های قابل ملاحظه ای هستند که به طرق عادی و روزمره ای سازمانی باید مدیریت شوند [۷]. به هر حال، نتیجه مورد اتفاق در این مبحث این است که مفهوم مدیریت سرمایه انسانی، مفهوم مدیریت منابع



شکل ۱ | فرایند مدیریت سرمایه انسانی

انسانی را تکمیل و تقویت نموده بدون اینکه جایگزین آن شده باشد. مدیریت سرمایه انسانی عبارت است از جمع‌آوری، تحلیل و گزارش آن دسته از داده‌هایی که اطلاعات مربوط به جهت‌گیری استراتژیک ارزش افزوده، سرمایه‌گذاری و تصمیمات مربوط به نیروی انسانی در سطوح عالی و عملیاتی شرکت را به صورت شفاف ارائه دهد [۷]. این تعریف، این مفهوم را در بر دارد که مدیریت سرمایه انسانی، تحلیل سیستماتیک، سنجش و ارزیابی<sup>۱۱</sup> را با هدف اینکه چطور خط‌مشی‌ها و اقدامات مرتبط با نیروی انسانی می‌تواند تولید "ارزش" نماید، مورد استفاده قرار می‌دهد.

مدیریت سرمایه انسانی در بعضی مواقع به صورت کلی‌تر و بدون تمرکز بر جنبه "سنجش" تعریف می‌شود. با این دیدگاه، کتزل کل مدیریت سرمایه انسانی را تلاش سازمان یافته و منسجم برای مدیریت و توسعه توانایی‌ها و قابلیت‌های نیروی انسانی با هدف دستیابی به سطح بالایی از عملکرد نیروی انسانی تعریف می‌کند [۴]. در همین راستا، کرنز، مدیریت سرمایه انسانی را این چنین تعریف می‌کند: "مدیریت سرمایه انسانی، توسعه کامل پتانسیل نیروی انسانی به نحوی است که در قالب "ارزش‌سازمانی"<sup>۱۱</sup> بروز و ظهور پیدا نماید. وی بر این باور است که مدیریت سرمایه انسانی صرفاً با ایجاد "ارزش" از طریق افراد در سازمان، مرتبط است و اساساً مدیریت سرمایه انسانی فلسفه پرورش و توسعه افراد در سازمان است، لیکن توسعه‌ای که منجر به ایجاد "ارزش" در سازمان شود [۷]. وجه مشترک تعاریف فوق، در ایجاد ارزش برای سازمان از طریق نیروی انسانی است که بعضاً با عناوین ثروت، سود، عملکرد تجاری بالا، کسب مزیت رقابتی و عناوین مشابه یاد می‌شود. با توضیح فوق،

چارچوب برنامه‌ها و فعالیت‌های مرتبط با نیروی انسانی در صنعت نفت، باید به نحوی تعریف و اجرا شود که در عمل، از طریق نیروی انسانی به ایجاد ارزش در صنعت نفت منجر شود. در این صورت است که به تدریج در حوزه‌های عملیات بالادستی و پایین‌دستی و پژوهش‌های مرتبط با آن‌ها، شاهد موفقیت‌های چشم‌گیر در تراز منطقه‌ای و بین‌المللی و حتی فراتر از آن خواهیم بود.

### ۳- فرایند مدیریت سرمایه انسانی

فرایند مدیریت سرمایه انسانی، مراحل کلی سنجش، تحلیل، ارزیابی، گزارش و کاربرد<sup>۱۲</sup> است که در شکل ۱- نشان داده شده است [۸]. مراحل تحلیل و ارزیابی که حداقل سنجش و گزارش ترسیم شده است، خواه‌ناخواه همراه با انجام مرحله سنجش یا گزارش (حسب مورد) توأم می‌شود.

در فرایند فوق، محرک‌های سرمایه انسانی<sup>۱۳</sup> از اهمیت وافر برخوردار می‌باشند. این محرک‌ها، فلسفه حرکت به سمت مدیریت سرمایه انسانی به شمار می‌روند و مواردی هستند که قبل از شروع فرایند مدیریت سرمایه انسانی باید پاسخ مناسب برای آن‌ها وجود داشته باشد. تحقق تکالیف مرتبط با وزارت نفت و شرکت‌های تابعه در قوانین و اسناد بالادستی می‌تواند به عنوان محرک حرکت به سمت مدیریت سرمایه انسانی برای خلق ارزش و کسب مزیت رقابتی و تحقق اهداف و مأموریت‌ها قرار گیرد.

بعد از شناخت محرک‌ها، فرایند مدیریت سرمایه انسانی آغاز می‌شود. این فرایند به سفر تشبیه شده است که دارای چهار توقفگاه یا ایستگاه اصلی است؛ سنجش، گزارش، حصول نتایج و عمل (کاربرد) که

قبلاً اشاره شد. در درون این سفر، مدیریت سرمایه انسانی یک فرایند پویا و تکاملی است که با محرک‌هایی آغاز می‌شود که این محرک‌ها در طول زمان به موازات اینکه سازمان نیازهای جدیدی ایجاد می‌کند، توسعه پیدا می‌کنند.

### ۴- مدیریت سرمایه انسانی در عمل

مدیریت سرمایه انسانی در عمل، به فعلیت درآوردن فرایند مدیریت سرمایه انسانی است که به شرح زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد. مرحله تحلیل، عمدتاً با سنجش سرمایه انسانی و مرحله ارزیابی، با گزارش سرمایه انسانی همراه است.

#### ۴-۱- سنجش سرمایه انسانی<sup>۱۴</sup>

گام اول مدیریت سرمایه انسانی، سنجش سرمایه انسانی است که مستلزم جمع‌آوری داده است. داده‌های مرتبط با سرمایه انسانی اولین گام عملیاتی در فرایند مدیریت سرمایه انسانی است. داده‌ها شامل انواع مختلفی است که مهمترین آن، داده‌های مرتبط با عملکرد تجاری و کسب و کار سازمان است. داده‌های مرتبط با مشتری، مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت، جمعیت‌شناختی، توسعه نیروی انسانی، ایده‌های کارکنان و تنوع و تفاوت در سایر رده‌های طبقه‌بندی داده‌هاست [۹]. در ارزیابی استراتژیک وضع موجود صنعت نفت و قابلیت‌های آن برای حرکت به سمت چشم‌انداز، مرحله سنجش سرمایه انسانی و داده‌های مرتبط با سرمایه انسانی از اهمیت وافر برخوردار است زیرا راهنما و برنامه عمل و درون‌داد برای سایر مراحل است.

سنجش سرمایه انسانی با دشواری‌هایی روبروست زیرا فاکتورهایی نظیر رضایت مشتری، نوآوری و تحویل خدمات<sup>۱۵</sup> که سرمایه انسانی بر آن‌ها تأثیرگذار است،

در معرض و تحت کنترل عوامل زمینه‌ای متعددی قرار دارند. از دلایل دیگری که سنجش سرمایه انسانی را با دشواری‌هایی مواجه می‌سازد، این است که سرمایه انسانی تحت تملک و تصاحب سازمان نیست اما از طریق قرارداد استخدام می‌توان به حصول آن تضمین داد. بیشتر مؤلفه‌هایی که دلالت بر مشارکت و مداخله نیروی انسانی دارد، خارج از کنترل سازمان است چرا که کارکنان می‌توانند تصمیم بگیرند که حداقل تلاش و کوشش را صرفاً برای حفظ شغلشان انجام دهند و این، همان چیزی است که از آن با عنوان قدرت اختیار<sup>۱۶</sup> نام می‌برند [۱۰]. سنجش سرمایه انسانی با شاخصه‌هایی صورت می‌پذیرد که "سنجه"<sup>۱۷</sup> نام دارند و توسعه سنجه‌های اثربخش برای سنجش میزان مشارکت و مداخله نیروی انسانی در کسب و کار، مورد توجه متخصصان منابع انسانی است. همچنین، سنجش، سطوح مختلفی دارد که هر سطح با سنجه‌های خاص خود اندازه‌گیری می‌شود؛ مثلاً، سنجه‌های ابتدایی یا پایه<sup>۱۸</sup> (مثل سنجه غیبت) یک تصویر خیلی سریع و فوری<sup>۱۹</sup> از وضعیت سرمایه انسانی در سازمان ارائه می‌دهد که چنانچه داده‌های حاصل از این سنجه‌ها در طول زمان جمع‌آوری شود و به‌طور مستمر مثبت باشد، می‌تواند نمایانگر یک روند یا وضعیت غیر عادی<sup>۲۰</sup> در سازمان باشد. سنجه‌های پیشرفته<sup>۲۱</sup> می‌توانند همبستگی متغیرها در سازمان را روشن ساخته و در سطح بالاتر می‌توانند قابلیت استراتژیک سازمان را از منظر سرمایه انسانی سنجش نمایند. طبقه‌بندی اساسی در مورد سنجه‌ها شامل سنجه‌های فعالیت<sup>۲۲</sup>، سنجه‌های عملکرد<sup>۲۳</sup> و سنجه‌های ارزش افزوده<sup>۲۴</sup> است [۷]. سنجه‌های ارزش افزوده بلافاصله بعد از سنجه‌های عملکرد، آشکار می‌شوند.

"سنجش" و "داده" با هم مرتبط هستند؛ سنجش می‌تواند به تحلیل و تفسیر داده‌هایی که قبلاً وجود داشته است هم اطلاق شود. مثلاً اگر ستاده‌های مطلوب در سازمان به‌عنوان سنجه توانایی سازمان تعریف شود، داده‌های مدیریت عملکرد، داده‌های آموزش یا داده‌های مهارت می‌تواند برای این سنجه مفید باشد. بعضی مواقع، خود "داده" نتیجه خروجی "سنجش" است؛ مثلاً داده‌های مرتبط با میزان غیبت معمولاً نتیجه سنجش غیبت در سازمان است. گرچه حتی داده‌های خام<sup>۲۵</sup> هم چنانچه نشانگر و شاخص یک مشکل بالقوه یا بالفعل یا نمایانگر روندها (مثلاً روند غیبت) باشند، مفید هستند. به فرض، داده غیبت به سرعت می‌تواند واحد یا افرادی که سطح بالایی از غیبت دارند را دقیقاً مشخص نماید.

#### ۴-۲- تحلیل داده‌های مرتبط با سرمایه انسانی

داده‌های مرتبط با سرمایه انسانی که حاصل فرایند سنجش هستند، باید تعبیر و تفسیر شوند و به اطلاعات یا داده‌های معنادار<sup>۲۶</sup> تبدیل شوند که این مهم، "تحلیل داده‌ها" نام دارد که با مدل‌های تحلیلی انجام می‌شود. مدل‌های تحلیلی، مدل‌هایی هستند که داده‌های سرمایه انسانی را به اطلاعات معنی‌دار تبدیل می‌کنند که شایع‌ترین آن‌ها شامل کارت امتیازی متوازن، مدل پایش سرمایه انسانی<sup>۲۷</sup> و مدل عملکرد سازمانی گروه مشاوران منابع انسانی مرسر<sup>۲۸</sup> می‌باشد. کارت امتیازی متوازن که توسط کاپلان و نورتون در سال ۱۹۹۶ ایجاد شد، شناخته شده‌ترین و شایع‌ترین مدل از مدل‌های تحلیل است. مهم‌ترین مزیت آن در این است که مؤلفه‌های انسانی را به اندازه مؤلفه‌های مالی و تجاری مورد توجه قرار می‌دهد [۱۱]. مدل پایش سرمایه انسانی که توسط مایو

ارائه شد، تلاش می‌کند که ارزش انسانی کسب و کارها و به عبارتی "ارزش دارایی انسانی" را مورد توجه قرار دهد؛ بدین معنی که به افراد باید به‌عنوان دارایی به‌جای هزینه نگریسته شود. مهم‌ترین نقطه قوت این مدل این است که یک برچسب قیمت<sup>۲۹</sup> برای ارزش و مداخله افراد در کسب و کار تعیین می‌کند. گروه مشاوران مرسر در ابتدای سال ۱۹۹۰ تحقیقاتی را به‌منظور توسعه روش‌هایی برای سنجش اثرات اقدامات سرمایه انسانی در سازمان‌ها بر روی عملکرد تجاری آغاز نمودند. یافته‌های تحقیقات آن‌ها که شامل صدها مطالعه در زمینه‌های اقتصاد، روان‌شناسی، ارتباطات و مدیریت عمومی بود، بر روی هزار شرکت انجام گرفت و منتج به مدل عملکرد سازمانی شد. بر حسب این مدل، استراتژی سرمایه انسانی در هر شرکت، شش فاکتور<sup>۳۰</sup> (شامل ۱- افراد ۲- فرایندهای کاری ۳- ساختار مدیریتی ۴- دانش و اطلاعات ۵- تصمیم‌گیری ۶- پاداش) را در بر دارد. مهم‌ترین مزیت مدل فوق این است که سازمان‌ها را تشویق می‌کند که همه فاکتورهای مرتبط با افراد که بر عملکرد تجاری و کسب و کار اثرگذارند را مورد توجه قرار داده و به کمک ابزارهای آماری مدل فوق، عملکردشان را با مدل تطبیق داده، شکاف حاصله را تعیین و نقاط بهبود را مشخص کند [۱۲]. سایر مدل‌ها شامل مدل شاخص سرمایه انسانی<sup>۳۱</sup> مدل عملکرد و مدیریت دانشگاه باث<sup>۳۲</sup> می‌باشد.

#### ۴-۳- ارزیابی و گزارش سرمایه انسانی<sup>۳۳</sup>

ارزیابی و گزارش سرمایه انسانی به معنای ارائه اطلاعات به‌دست آمده از داده‌های مرحله سنجش سرمایه انسانی (که از طریق

مدل‌های تحلیلی به اطلاعات معنادار تبدیل شده است) به ذینفعان مختلف (کارکنان، مشتریان، تأمین کنندگان و سرمایه‌گذاران<sup>۳۴</sup>)، اطلاق می‌شود.

اطلاعات گزارش در وهله اول باید از خاصیت روایی و پایایی<sup>۳۵</sup> برخوردار باشد تا دریافت کنندگان بتوانند به آن اعتماد کنند. ضمن اینکه اطلاعات باید با توضیحات و تحلیل کافی توأم باشد تا ذینفعان به درستی درک کنند که آن اطلاعات چه معنی و مفهومی در بردارد.

فرایند گزارش اطلاعات حاصله از مرحله سنجش و ارتباط آن‌ها با همدیگر یک بخش محوری از فرایند مدیریت سرمایه انسانی است. گزارش سرمایه انسانی شامل دو بخش گزارش درون‌سازمانی و برون‌سازمانی<sup>۳۶</sup> است [۱۳]؛

گزارش درون‌سازمانی، گزارش داخلی مربوط به داده‌ها و اطلاعات مرتبط با سرمایه انسانی در حوزه مؤلفه‌های محیط داخلی است که برای ذینفعان داخلی (کارکنان، مدیران و...) با اهمیت می‌باشد. این نوع گزارش دهی شکل شایع گزارش دهی است که به‌طور فزاینده‌ای در سازمان‌هایی که فواید اشاعه و انتشار داده‌های دقیق و صحیح را در سازمان شناخته‌اند، رو به پیشرفت است.

از طرفی، بیشترین کانون توجه سرمایه انسانی در سال‌های اخیر، سرمایه‌گذاران و تحلیل‌گران مالی و سهام‌داران می‌باشند که به داده‌های موثق و قابل‌اعتبار جهت عملکرد پایدار در بلندمدت نیاز دارند. این مهم، اهمیت گزارش برون‌سازمانی که مربوط به داده‌ها و اطلاعات مرتبط با سرمایه انسانی و بیشتر برای ذینفعان خارجی سازمان با اهمیت است را گویا می‌نماید. بسته به اندازه و پیچیدگی سازمان، مفاد گزارش برون‌سازمانی مواردی شامل توسعه و عملکرد تجاری سازمان در طول سال مالی، جایگاه

سازمان در رتبه‌بندی کسب و کار در پایان سال مالی، عملکرد و جایگاه سازمان در طول سال مالی، روندهای اصلی و فاکتورهای مؤثر بر توسعه، عملکرد و جایگاه آینده سازمان، روند نرخ برگشت سرمایه‌گذاری بر روی سرمایه انسانی در وضع موجود و مطلوب، ارزش سرمایه انسانی و سرمایه‌گذاری آینده روی آن به‌ویژه در وضعیت ادغام و خرید سازمانی را در بر دارد.

#### ۴-۴- حوزه‌های کاربردی مدیریت سرمایه انسانی

مدیریت سرمایه انسانی جزء جدانشدنی فرایند مدیریت افراد می‌باشد و یک موجودیت جداگانه و مجزا نیست، بلکه فعالیت‌های اساسی و کلیدی مدیریت منابع انسانی یعنی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مدیریت استعداد، آموزش و توسعه، مدیریت دانش، مدیریت عملکرد، توجه به نقش مدیران صف و مدیریت پاداش را برجسته و آشکار نموده و مورد حمایت جدی قرار می‌دهد.

به‌عبارت دیگر، بعد از انجام گزارش سرمایه انسانی، مشخص می‌شود که کدام‌یک از حوزه‌های کاربردی مدیریت سرمایه انسانی، باید تغییرات مرتبط با نیروی انسانی را اعمال و اجرا نماید. در هر یک از حوزه‌های کاربرد لازم است بر اساس نتایج حاصل از فرایند مدیریت سرمایه انسانی در صنعت نفت، مداخلات لازم در ابعاد محتوایی، ساختاری و فرایندی انجام شود تا استفاده موثر از شایستگی سرمایه انسانی صورت گرفته و نظامات اساسی جذب و استخدام، نگهداشت، به‌کارگیری و توسعه سرمایه انسانی برای برآورده ساختن آنچه از صنعت نفت طبق چشم‌انداز تعریف شده انتظار می‌رود، به‌طور مستمر و خودتنظیم از اثربخشی لازم برخوردار باشد.

#### ۴-۴-۱- مدیریت سرمایه انسانی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدیریت سرمایه انسانی، پایه و اساس مدیریت استراتژیک منابع انسانی از مرحله سنجش و تحلیل تا مرحله ارزیابی، شناخت و عمل می‌باشد [۷]. واکر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی را هم‌راستا و متحد نمودن مدیریت منابع انسانی با مقاصد استراتژیک سازمان توصیف می‌نماید. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، چارچوب مدیریت منابع انسانی را با تمرکز بر استراتژی، انسجام و همبستگی، مدل‌سازی کرده و عناصر کلیدی استراتژی منابع محور<sup>۳۷</sup> را به آن اضافه می‌کند [۱۴].

ارتباط بین مدیریت سرمایه انسانی و تئوری منابع محور<sup>۳۸</sup>، بر اهمیت سرمایه انسانی به‌عنوان راه کسب ارزش افزوده و شناخت اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک تأکید دارد. بر این اساس، حلقه اتصال‌دهنده مدیریت استراتژیک منابع انسانی و مدیریت سرمایه انسانی در عمل، از طریق ارتباط آن‌ها با تئوری و استراتژی منابع محور حاصل می‌شود. رویکرد منابع محور در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، بر برآورده نمودن الزامات سرمایه انسانی از طریق رجوع به داده‌های به‌دست آمده از مرحله سنجش سرمایه انسانی تمرکز دارد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی این نکته را خاطر نشان می‌سازد که مسیر و جهتی که با رویکرد منابع محور<sup>۳۹</sup> به کار می‌گیرد، با هدف بهبود قابلیت منابع است که از این طریق، تناسب استراتژیک بین منابع و فرصت‌ها ایجاد می‌کند و از آرایش و چیدمان اثربخش سرمایه انسانی، ارزش افزوده به‌دست می‌آورد. تئوری منابع محور می‌تواند قابلیت استراتژیک شرکت را توسعه داده و به کسب مزیت رقابتی منجر شود؛ لذا، مزیت رقابتی پایدار با به‌دست آوردن و استفاده اثربخش مجموعه‌ای از منابع ویژه و

شاخصی که رقبا نمی‌توانند استفاده نمایند، حاصل می‌شود [۱۵].

#### ۴-۲-مدیریت سرمایه انسانی و مدیریت استعداد

کرنز مدیریت سرمایه انسانی را در قالب موجودیتی تصویری می‌کند برخوردار از کارمندان کاملاً شایسته و دانا<sup>۴۰</sup> که هر کدام در جایگاه خودشان تصمیمات مهم و حیاتی را به صورت منعطف اما در کنترل کلی سازمان اتخاذ می‌کنند. [۷].

هدف مدیریت استعداد، تضمین جریان استعداد به‌عنوان یک منبع مهم و اساسی در سازمان است. مدیریت استعداد می‌تواند به اقدامات توسعه مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی خلاصه شود. از طرف دیگر، مدیریت استعداد می‌تواند به‌عنوان مجموعه جامع و منسجمی از فعالیت‌ها مورد توجه قرار گیرد. بدین منظور که سازمان، افراد با استعداد را جذب، حفظ، توسعه و پرورش داده و در آنان، ایجاد انگیزه نماید. نکته نهایی اینکه، اغلب فرض می‌شود که مدیریت استعداد منحصرأ با افراد کلیدی سر و کار دارد، در صورتی که هر فردی در سازمان، استعدادی دارد (گرچه برخی دارای استعداد بیشتری هستند)، لذا فرایندهای مدیریت استعداد نباید به‌عده‌ی معدودی محدود شود [۱۶].

#### ۴-۳-مدیریت سرمایه انسانی و یادگیری و توسعه

مدیریت سرمایه انسانی بر این باور و اعتقاد راسخ استوار است که انسان‌ها به‌مثابه دارایی هستند و سرمایه‌گذاری بر روی آن‌ها به ایجاد ارزش افزوده در سازمان می‌انجامد. ابزار اساسی این سرمایه‌گذاری، برنامه‌های آموزش و توسعه است. آموزش، یک فرایند پیوسته و مستمر است که نه فقط توانایی‌های موجود را افزایش می‌دهد، بلکه به توسعه

مهارت‌ها، دانش و نگرش<sup>۴۱</sup> می‌انجامد؛ در نتیجه، افراد را برای سطح مسئولیت‌های بالاتر و بزرگ‌تر در آینده آماده می‌سازد. این موارد که خروجی فرایند آموزش و توسعه است، سطح سرمایه انسانی را در سازمان بالا می‌برد.

ارتباط بین مدیریت سرمایه انسانی و آموزش و توسعه، به خروجی فرایند آموزش و توسعه بر می‌گردد و در این ارتباط، اثربخشی آموزش، مقوله مهمی است که باید مورد سنجش قرار گیرد. اثربخشی آموزش با سه روش ارزیابی آموزش<sup>۴۲</sup>، داده‌های کمی<sup>۴۳</sup> و بازگشت سرمایه<sup>۴۴</sup> انجام می‌شود. در روش ارزیابی آموزش، چهار سطح ارزیابی شامل سطوح عکس‌العمل، ارزیابی آموزش، ارزیابی رفتار و ارزیابی نتایج وجود دارد که توسط کریک پاتریک پیشنهاد شده است [۱۷]؛ در روش داده‌های کمی، صرفاً کمیت و نه کیفیت آموزش (مثلاً ساعات آموزش به ازاء هر کارمند یا درصد مدیران شرکت‌کننده در برنامه‌های رسمی آموزش و توسعه) مورد توجه می‌باشد. روش بازگشت سرمایه، برای ارزیابی اثرات کلی آموزش بر عملکرد سازمانی که مورد اتفاق اکثر صاحب‌نظران است، بوده و از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$ROI = \frac{\text{هزینه‌های آموزش}}{\text{فوائد ناشی از آموزش}}$

کرنز و میلر معتقدند که برای ارزیابی اثرات کلی آموزش روش بازگشت سرمایه بسیار مفید است [۱۸]. ایجاد توجیه مالی برای هر اقدام سازمانی به‌ویژه در حوزه‌های آموزش و توسعه باعث توجه بیشتر به موضوع بازگشت سرمایه شده است. لیکن، درعین اینکه به‌سادگی می‌توان هزینه‌های آموزشی را ثبت کرد، به‌همان اندازه سخت است که ارزیابی مالی قانع‌کننده‌ای برای فواید (سود) به‌دست آوریم.

کرنز، برای این موضوع روش سرانگشتی را پیشنهاد می‌دهد؛ بدین معنی که بازگشت سرمایه در هر برنامه آموزشی باید منجر به حداقل یک درصد فایده شود. مثلاً، اگر بازگشت سرمایه‌ی برنامه آموزشی در موضوع فروش موردنظر باشد، فروش بعد از اجرای برنامه آموزشی باید حداقل یک درصد افزایش یافته باشد.

#### ۴-۴-مدیریت سرمایه انسانی و مدیریت دانش

اسکاربورگ و همکاران خاطر نشان ساختند که دانش، یک بخش محوری از منابع سرمایه انسانی در آن دسته از شرکت‌هایی است که در آن‌ها سرمایه انسانی یک مؤلفه مهم از سرمایه هوشمند به‌شمار می‌رود. مدیریت دانش به هر فرایند یا اقدام شامل ایجاد، فراگیری، کسب، به‌شراکت گذاشتن و کاربرد دانش<sup>۴۵</sup> اطلاق می‌شود و نتیجه آن، افزایش یادگیری و عملکرد در سازمان می‌باشد [۱۹]. به‌زعم آن‌ها مدیریت دانش بر توسعه دانش و مهارت‌های مشخص در یک شرکت تمرکز دارد که از طریق نتایج فرایند یادگیری سازمانی حاصل شده باشد.

نتایج تحقیق انجام شده توسط کنی و همکاران حاکی از آن است که خط‌مشی‌ها و اقدامات مرتبط با نیروی انسانی زمانی ارزشمند خواهند بود که به‌ما کمک کنند تا اشکال مختلف سرمایه شامل سرمایه سازمانی و تولید، سرمایه اجتماعی و ساختاری<sup>۴۶</sup> را به‌درستی شناخته و ارتباط مثبت بین همه اشکال مختلف سرمایه برقرار نموده به‌نحوی که دانش به‌طور آزادانه در تار و پود سازمان جریان پیدا کند. اگر بخواهیم دانش مثل سرمایه انسانی به ارزش سازمانی تبدیل شود، باید فرایند ایجاد دانش به دانش جدید منتهی بشود و برای تحقق این مهم باید زمینه به‌شراکت گذاشتن دانش با دیگر افراد

یا گروه‌ها را در هر زمانی که دانش در اختیار فرد یا گروه خاصی می‌باشد، فراهم کرد. بنابراین، بالا رفتن دانش به منزله بالا رفتن سطح سرمایه انسانی در سازمان است و مدیریت دانش یک جزء محوری از مدیریت سرمایه انسانی و یک جزء اساسی در فرایند توسعه سرمایه هوشمند به‌شمار می‌رود [۲۰].

#### ۴-۵-مدیریت سرمایه انسانی و مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد، یک منبع از داده‌های سرمایه انسانی به‌شمار می‌رود. در واقع، فرایندهای مدیریت عملکرد، یک منبع مهم از اطلاعات درباره سرمایه انسانی و اثرگذاری آن‌ها بر کسب و کار در اختیار می‌گذارد. لاولر این مهم را بدین شرح بیان می‌نماید [۲۱]:

"خیلی مشکل است که سرمایه انسانی، بدون یک سیستمی که عملکرد و قابلیت‌های عملکرد را سنجش نماید، به‌طور اثربخش مدیریت شود. زیربنای اساسی هر سیستم مدیریت سرمایه انسانی در سازمان، باید یک سیستم اثربخش مدیریت عملکرد باشد."

#### ۴-۶-مدیریت سرمایه انسانی و مدیریت پاداش

مدیریت پاداش شامل طراحی، اجرا و حفظ سیستم‌های پاداش (فرایندهای پاداش، اقدامات و رویه‌ها) با هدف برآورده کردن نیازهای سازمان و سهام‌داران آن است [۲۲]. از دیدگاه مدیریت سرمایه انسانی، مدیریت پاداش داده‌هایی را در مورد نظام جبران خدمات جمع‌آوری می‌کند، لیکن در شکل پیش‌رفته‌ی آن سعی می‌کند که اثر خط‌مشی‌های پرداخت، مشکلات شایع انتخاب سنج‌ها و رابطه علیت آن‌ها را روشن سازد. ایجاد رابطه علیت هم ممکن است

مشکل باشد، به‌ویژه اگر تعداد فاکتورهای دخیل زیاد باشند. به‌فرض، اگر استنتاج شود که پرداخت بیشتر به کارکنان واحد خدمات مشتری منجر به افزایش رضایت مشتری و فروش می‌شود، ممکن است افزایش رضایت مشتری ناشی از علت دیگری مثل کالای تولیدی با کیفیت و مناسب و افزایش فروش ناشی از قیمت‌های پایین‌تر یا افزایش سهم بازار باشد.

#### ۴-۷-توجه به نقش مدیران صف

یکی از نتایج اصلی تحقیق انجام شده توسط هاتکینسون و پارسل، نقش مدیران صف در مدیریت سرمایه انسانی است. مدیریت سرمایه انسانی می‌تواند مدیران صف را در ایفای نقش و وظایفشان درباره اینکه چطور مدیریت بر افراد را اعمال نمایند، یاری رساند و این مهم را از طریق ارائه اطلاعاتی در حوزه‌های رهبری، بهره‌وری، بهبود خدمات مشتری، کنترل غیبت و جابه‌جایی نیروی انسانی<sup>۴۷</sup> فراهم آورد تا بدین طریق تا پایین‌ترین سطوح سازمان، نتایج مورد انتظار از مدیریت سرمایه انسانی تحقق یابد [۲۳].

#### ۵-آینده مدیریت سرمایه انسانی

همان‌طور که از مباحث فوق استنتاج می‌شود، حوزه مدیریت سرمایه انسانی برای نیروی انسانی، هم یک "فرصت" به‌شمار می‌رود و هم یک "چالش"؛ "فرصت"، به‌خاطر اینکه ابزاری برای روشن نمودن این واقعیت که انسان‌ها می‌توانند به‌طور مستمر ایجاد ارزش نمایند را فراهم می‌آورد و روش‌هایی که رفتار ارزش افزوده می‌تواند تشویق شود را نشان می‌دهد. اما "چالش" بدین جهت که در پی این است که دیدگاه تجارت محور<sup>۴۸</sup> رابه دیدگاه انسان محور<sup>۴۹</sup>

نزدیک نماید [۲۴].

البته هنوز علامت سؤال‌هایی درباره مفهوم مدیریت سرمایه انسانی وجود دارد؛ بعضی مردم احساس می‌کنند که این واژه از ویژگی انسانی برخوردار نیست. همان‌طور که اسکار بورگ‌والیز در تحقیقاتشان به این نکته رسیدند که بیش‌تر مدیران به مدیران منابع انسانی احساس ناخوشایندی با دیدگاهی دارند که سعی دارد کارکنان را تا سر حد یک واحد اقتصادی تنزل دهد [۲۵].

آن‌ها دیدگاه فوق را این‌طور بیان کردند:

"بخش عظیمی از علل عدم توجه به این رشته به ویژگی‌های متناقض سرمایه انسانی بر می‌گردد چرا که از یک طرف، مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان تأثیر مهمی بر عملکرد شرکت بر جای می‌گذارد و از طرف دیگر، بسیاری از جنبه‌هایی که حیات سرمایه انسانی به آن‌ها وابسته است، دور از دسترس ارزیابی هستند. بنابراین، یکی از جنبه‌های سرمایه انسانی که برای عملکرد شرکت بسیار مهم و حیاتی است، انعطاف‌پذیری و خلاقیت افراد، یعنی توانایی‌شان جهت توسعه مهارت‌ها در طول زمان و توانایی‌شان در پاسخ و واکنش به موضوعات مختلف است. بیش‌تر این‌ها بستگی به دانش ضمنی و استفاده از آن دارد؛ دانشی که نمی‌توان به‌سادگی به‌دست آورد و از طریق یک فرآیند آموزش در موقعیت‌های خاص قابل حصول است. از این مباحث می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که سرمایه انسانی تا حد زیادی غیر استاندارد، ضمنی، پویا، محتوی محور و نهفته در نیروی انسانی است."

آینده مدیریت سرمایه انسانی به حل موضوعات زیر وابسته است [۲۶]:

\* ارتباط بین مدیریت سرمایه انسانی و استراتژی تجاری و کسب و کار شرکت.

\* تعریف و تبیین ارتباط بین مدیریت سرمایه انسانی و عملکرد تجاری و کسب و کار شرکت.

\* بهره‌گیری از علایق مدیران صف و دخالت دادن آن‌ها در فرآیند مدیریت سرمایه انسانی.

\* متقاعد کردن متخصصان منابع انسانی مبنی بر اینکه مدیریت سرمایه انسانی با اهمیت است و تحقق آن دور از دسترس نیست.

\* مرحله‌ای کردن توسعه مدیریت سرمایه انسانی.

\* توسعه مهارت‌های نیروی انسانی در فرآیند مدیریت سرمایه انسانی.

\* درک این نکته که معنی "ارزش" و "ارزش افزوده" چیست؟ و اینکه همه آنچه که در سازمان به دنبال تحقق آن هستیم، از طریق ارزش افزوده ناشی از نیروی انسانی و از طریق توجه به نیروی انسانی به عنوان "دارایی" حاصل می‌شود.

\* انتخاب و توسعه سنج‌های اثربخش.

\* تحلیل و ارزیابی داده‌ها.

\* تهیه گزارش ارزشمند برای سرمایه‌گذاران و مدیران به نحوی که ارزش اطلاعات مرتبط با سرمایه انسانی مورد شناخت و تصدیق قرار گرفته باشد.

### نتیجه‌گیری

آنچه از توجه به موضوع مدیریت سرمایه انسانی در سازمان حاصل می‌شود، در حالت حداقلی آن، اتخاذ رویکردی همه‌جانبه به نیروی انسانی به مثابه "سرمایه" است که در وهله اول، مستلزم درک معنی، مفهوم و اهمیت سرمایه انسانی در سازمان است و در وهله دوم، به جهت حصول نتایج مورد انتظار، منوط به انجام فرایند تعریف شده آن به طور کامل می‌باشد. با این وصف، تبلور

که موارد هدف‌گذاری تعریف شده در چشم‌انداز و تکالیف تعیین شده را به نحو مطلوب و شایسته و حتی فراتر از آن، محقق می‌سازد.

با عنایت به ظهور و سایه افکندن دیدگاه یا پارادایم پُست مدرنیسم بر نظریات سازمان و مدیریت، توجه به سرمایه انسانی اجتناب‌ناپذیر است، به دلیل آنکه محرک‌هایی وجود دارند که خواه‌ناخواه (والته بسته به هدف غایی که برای سازمان تعریف شده است)، توجه به سرمایه انسانی را در مرکز توجهات و اولویت‌های سازمانی قرار می‌دهد. بر این اساس لازم است آموزش، افزایش دانش و توسعه مهارت‌های موردنیاز سرمایه انسانی (علی‌رغم اینکه طی یک فرایند تکاملی<sup>۵۰</sup> و نه انقلابی<sup>۵۱</sup> رخ می‌دهد) که به‌طور مستقیم "سود آوری" و افزایش درآمد و عملکرد سازمان را متأثر می‌نماید،

در کانون تصمیمات سازمانی، مورد توجه قرار گیرد. از طرف دیگر، زمانی که به این نکته واقف شویم که "انسان" دارای ویژگی و خصیصه "رفتار اختیاری" است، اهمیت توجه به سرمایه انسانی مضاعف می‌شود، بدین معنی که می‌باید رغبت و تمایل داشته باشد دانش و مهارت‌های خود را برای تحقق اهداف سازمان به‌طور کامل به کار گرفته و همچنین، از پدیده نابه‌هنگامی یا منسوخ‌شدگی<sup>۵۲</sup> خویشتن را مصون نگه دارد. بنابراین، با شناخت مدیریت سرمایه انسانی و کاربست معانی و مفاهیم نهفته در آن، وقوف بر این نکته حاصل می‌شود که همه آنچه از سازمان و مدیریت سرمایه انسانی در صنعت نفت انتظار داریم، اساساً توسط سرمایه انسانی مطلوب و سالم به سرمنزل مقصود خواهد رسید. اعتقاد و باور راسخ به سرمایه انسانی و اجرای مدیریت سرمایه انسانی، اولین گام در این مسیر است.

عینی توجه به این موضوع، در سرمایه‌گذاری بر روی سرمایه انسانی نمودار گشته به‌طوری‌که این مهم در کانون تصمیمات در سطوح ارشد، میانی و عملیاتی سازمان قرار گیرد. از اینجاست که برای سازمان، خلق "ارزش" و کسب "ارزش افزوده" را در پی خواهد داشت به‌نحوی که "سود" عاید سازمان شده و افزایش عملکرد سازمان و تحقق اهداف راهبردی و عملیاتی و کسب و کار را جامه عمل می‌پوشاند و متعاقب آن، رضایت ذی‌نفعان مختلف سازمان (کارکنان، مدیران، مشتریان، سهامداران و...) را حاصل می‌نماید. بنابراین، آنچه در مفهوم مدیریت سرمایه انسانی مورد تأکید است، توسعه شایستگی‌های نیروی انسانی در ارتباط با ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان به‌نحوی است که به ایجاد "ارزش" و "کسب مزیت رقابتی" منتهی شود.

در صنعت نفت، تحقق مفاد تکالیف بالادستی نظیر سند چشم‌انداز بیست‌ساله، چشم‌انداز صنایع نفت و گاز در افق ۱۴۰۴، برنامه‌های اقتصاد مقاومتی و تکالیف مندرج در قوانین مصوب مجلس شورای اسلامی و هیأت دولت، به‌ویژه در شرایط تحریم صرفاً با اتکا به سرمایه انسانی به دلیل خلق "ارزش" و "کسب مزیت رقابتی" از طریق نیروی انسانی، به منصف ظهور رسیده و صورت عملی به‌خود خواهد گرفت. بر این اساس، توجه به شایستگی و قابلیت‌های نیروی انسانی در همه حوزه‌های جذب، نگهداشت، به‌کارگیری و توسعه، در وهله اول نیازمند شناخت و تغییر نگرش به سرمایه انسانی در تحقق برنامه‌های تبیین شده است. در این صورت، سرمایه انسانی از سهم برتر در ارزش افزوده محصولات و خدمات صنعت نفت و از سهم حداکثری در خلق ثروت ملی برخوردار می‌شود به‌نحوی





## پانویس‌ها

1. Education
2. Training
3. Human capital theory
4. Differentiative and distinctive character
5. Intelligence ,skills and expertise
6. Creative thrust
7. Overhead
8. Value adder
9. Obtain , analyse and report
10. Systematic analysis ,measurement and evaluation
11. Organizational value
12. Measurement,Analysis,assessment, reporting and action
13. Human capital drivers
14. Human capital measurement
15. Customer satisfaction ,innovation and service delivery
16. Discretionary power
17. Measure
18. Basic measures
19. Snapshot picture
20. Trends or Anomalies
21. Sophisticated measures
22. Activity measures
23. Performance measures
24. Added-value measures
25. Crude or raw data
26. Meaningful data and information
27. The human capital monitor
28. The organizational performance model- Mercer HR consulting
29. Price tag
30. People ,work processes ,managerial structure ,information and knowledge ,decision-making, rewrad
31. The human capital index
32. The BATH people and performance model
33. Human capital reporting
34. Employee ,customers ,suppliers and investors
35. Credible and reliable
36. Internal and External Reporting on human capital
37. Resource-base strategy
38. Resource-base theory
39. Resource-base approach
40. Fully competent ,fully informed employee
41. Skills, knowledge and attitude
42. Training evaluation
43. Quantitative data
44. Return on investment(ROI)
45. Creating,acquiring,capturing,sharing and using knowledge
46. social capital,structural capital,production and organizational capital
47. Leadership,productivity,improving customer service,controlling employee turnover and absenteeism
48. Business-oriented
49. People-oriented
50. Evolutionary
51. Revolutionary
52. Absoloscenc

## منابع

- [1] Smith A., The Wealth of Nations, Clarendon, Oxford, (1776).
- [2] Schultz T.W , Investment in people, American Economic Review,(1961), NO.51, PP 1\_17.
- [3] Elliot R.F,Labor Economics, McGraw-Hill, Maidenhesd,(1991).
- [4] Chatzkel J. Human Capital: the rules of engagement are changing, Lifelong Learning in Europe,(2004), VOL.9, NO.3, PP 139\_145.
- [5] Bonits N, There is a price on your head: managing intellectual capital strategically, Business Quarterly,(1996), Summer, PP 63\_76.
- [6] Mayo A, Making human capital meaningful, Knowledge Management Review,(1999), Janury-February, PP 2629-.
- [7] Kearns P,What do we mean by human capital management? In What's the future for human capital?, CIPD, London,(2006).
- [8] Donkin R, Human Capital Management: A management report, Croner, London,(2005).
- [9] Ulrich D, A new mandate for human capital, Harvard business review,(1998), Janury-February, PP 124134-.
- [10] Purcell J,Kinnie K, Hutchinson, Rayton B and Swart J, People and Performance: How people management impacts on organizational performance, CIPD, London,(2003).
- [11] Kaplan R.S and Norton D.P, The Balanced Scorecard-measures that drive performance, Harvard Business Review,(1992), Janury-February, PP 7179-.
- [12] Mercer Human Resource Consulting, Human capital and business performance: Measuring the links, New York,(2004), Mercer Human Resource Consulting.
- [13] IRS, Human capital repirting:proving The value of people, IRS Employment review,(2004),July,PP915-.
- [14] Walkers J W, Human resource strategy, McGraW-Hill,(1992),New York.
- [15] Barney J, Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management,(1991), 17, PP 99120-.
- [16] Smilansky J, The Systematic Management of Executive Talent, Hydrogen,London,(2005).
- [17] Kirkpatrick D.L, Evaluating Training Programs,Berret-Koehler, SanFrancisco,(1994).
- [18] Kearns P, Miller T, Measuring the impact of training and development on the bottom line, FT Management Briefing, Pitman, London,(1997).
- [19] Scarborough H, Swan J and Preston J, Knowledge Management: A literature review, CIPD, London,(1999).
- [20] Kinnie N, Swart J, Morris S, Snell S and Kang S.C, Managing People and Knowledge in Professional Service Firms, CIPD, London,(2006).
- [21] Lawler E.E, Current performance management practices, World at work Journal,(2003), 12(2), PP 2130-.
- [22] Thompson,P,Total Reward,CIPD,London,2002.
- [23] Hutchinson S, Purcell J,Bringing Policies to Life: The vital role of front line managers in people management, CIPD, London,(2003).
- [24] Walters M, What is the role of HR process?, What' the Future for Human Capital?, CIPD, London,(2006)
- [25] Scarborough H and Elias, J, Evaluating human capital, Chartered Institute of Personnel and Development(CIPD), London,(2002).
- [26] Syrett M, Four reflections on developing a human capital measurement capability, What's the future for human Capital?, CIPD, London,(2006).