

استاندارد سرمایه‌گذاران نیروی انسانی

گامی در جهت توسعه منابع انسانی در سازمان‌های پیشرو

■ معصومه داستانی
کارشناس معاونت پژوهشی
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
m.dastani@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۳۸۷/۱۰/۱۵
تاریخ پذیرش: ۱۳۸۷/۱۲/۲۵

چکیده

امروزه با رشد چشمگیر جنبه‌های مختلف فناوری، از نیروی انسانی به عنوان با ارزش‌ترین منبع سازمان نام برده می‌شود. اهمیت پرورش و توسعه منابع انسانی و تأثیر مدیریت صحیح بر آنها باعث بهبود عملکرد سازمان و پیدایش راهکارها و رویکردهای مختلفی برای افزایش بازدهی نیروی انسانی شده است. بهبود عملکرد سازمان نیازمند یک چارچوب و استاندارد تعریف شده می‌باشد که این چارچوب توسط استاندارد سرمایه‌گذاران نیروی انسانی^۱ در اختیار سازمان قرار می‌گیرد و این فرصت را به سازمان می‌دهد تا با ایجاد بستر و محیطی مناسب باعث پرورش منابع انسانی و در نهایت بهبود عملکرد سازمان گردد.

این استاندارد اولین استاندارد در زمینه توسعه منابع انسانی است که در سال ۱۹۹۰ با مشارکت تعدادی از سازمان‌های پیشرو^۲ تدوین شده است. این استاندارد ابزار مفیدی برای سازمان‌ها و شرکت‌های پیشرو است که با پیاده کردن مدیریتی بهینه باعث بهسازی عملکرد سازمان در کسب و کار و توسعه منابع انسانی و در نتیجه تحقق بخشیدن به اهداف سازمانی و افزایش قدرت رقابتی خود شود. در این مقاله سعی بر آن است تا پیدایش، مفاهیم، چارچوب استاندارد تشریح شده و مزایا و نتایج مثبتی که این استاندارد در راستای کسب و ایجاد مزیت رقابتی می‌تواند در سازمان‌های پیشرو داشته باشد، ارائه شود.

واژگان کلیدی

سازمان‌های پیشرو، سرمایه‌گذاران منابع انسانی، منابع انسانی، آموزش، مزیت رقابتی، اصول، معیار.

مقدمه

گری بکر برنده جایزه نوبل در اقتصاد می‌گوید: همان‌طور که کارخانه‌ها، ماشین‌آلات و دیگر سرمایه‌های مادی بخشی از شرکت ملل شمرده می‌شوند، سرمایه‌های انسانی نیز بخشی از این ثروت هستند. بدون شک اموری چون فناوری، ائتلاف‌های جهانی و نوآوری، در آینده بر مزیت رقابتی اثر می‌گذارند، اما فراموش نکنیم که گردش هر یک از این امور در گرو استعداد و قریحه انسانی است. بنابراین به نظر ما در آینده، مزیت راهبردی و اقتصادی نصیب سازمان‌هایی خواهد شد که بتوانند در بازار و بهتر از سایرین، گروهی متنوع مشتمل بر بهترین و درخشان‌ترین استعداد‌های انسانی را جذب کرده، پرورش داده و نگهدارند. اگر مدیریت منابع انسانی را با توجه به اهداف سازمانی مجموعه سیستم‌ها، روش‌ها و اقداماتی که از طرف سازمان و مدیریت در جهت بهبود و افزایش کارایی، بهره‌وری، انگیزش، ارزیابی عملکرد، رضایت شغلی، بالندگی، خلاقیت، تلاش و به طور کلی رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی تلقی کنیم، در این شرایط ضرورت توجه به توسعه منابع انسانی در سازمان‌های عصر جدید روشن خواهد شد. [۱]

افزایش رقابت جهانی، دگرگونی‌های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود و ... زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از تجربه سال‌های زیاد، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد.

یک سازمان موفق مجموعه‌ای است مرکب از انسان‌هایی با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف‌پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با امید به پیشرفت

1. Investor in People Standard (IIPS)
2. Excellence Organizations

روزافزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می‌دهند. بنابراین هر فرد نسبت به سازمان و وظیفه‌ای که انجام می‌دهد، احساس مالکیت خواهد کرد. در این راستا، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی‌های کارکنان در سالیان اخیر تحت عنوان توانمندسازی کارکنان مورد توجه صاحب‌نظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی واقع شده است. همانگونه که سازمان‌ها به مقابله با چالش‌های سازمانی بر می‌خیزند و بهبود مستمر را در اولویت قرار داده‌اند، نیاز بیشتری به حمایت و تعهد کارکنان و درگیر کردن آنها در کار احساس می‌شود. [۲] لذا یکی از اهداف کلیدی استاندارد سرمایه‌گذاران نیروی انسانی که اولین استاندارد در زمینه مدیریت و توسعه منابع انسانی است، تقویت قدرت رقابتی سازمان‌ها و ورود به بازارهای جهانی و بهبود عملکرد سازمان‌ها از طریق مدیریت بهینه نیروی انسانی بوده که چارچوب عملی مناسبی در این زمینه ارائه می‌دهد.

پیدایش استاندارد سرمایه‌گذاران نیروی انسانی

استاندارد سرمایه‌گذاران نیروی انسانی در کشور انگلستان در سال ۱۹۹۰ پایه‌عرضه وجود گذاشت. تحقیق‌های به عمل آمده از عملکرد صنعت انگلستان در مقایسه با عملکرد صنعت در بعضی از کشورها مانند آلمان و ژاپن حاکی از وضعیت نامناسب عملکرد این کشور بود.

تحقیقات نشان می‌دهد که بالا بودن سطح مهارت، سرمایه‌گذاری بیشتر آموزش و توسعه منابع انسانی در این کشورها منجر به بهبود عملکرد شرکت‌ها و در نتیجه افزایش قدرت رقابت ملی شده بود. [۳] این موضوع منشأ اقداماتی برای دولت انگلستان شد که جهت بهبود عملکرد

سازمان‌های خود بر روی توسعه منابع انسانی خود متمرکز شود و در اولین گام، سازمانی با نام سازمان ملی آموزش تأسیس نمود. این سازمان دو مأموریت بر عهده گرفت، ابتدا تأسیس سازمان‌های آموزش محلی و دیگری تدوین راهبرد برای تشویق سازمان‌ها برای افزایش تعهد خود نسبت به آموزش و توسعه کارکنان.

هدف اولیه در تدوین استاندارد، این بود که بررسی شود در شرکت‌های موفق چه راهکارهایی را برای مدیریت و توسعه منابع انسانی به کار می‌برند تا بتوان رفتار و اعمال خوب و راهبردهای مناسب آنها را به سازمان‌های دیگر آموزش داد. لذا اعمال و اقدامات خوب و مؤثر بهترین شرکت‌ها مورد بررسی قرار گرفت. برای این کار یک شرکت انفرادی خوب به عنوان مدل قرار نگرفت، بلکه اقدامات خوب^۴ که مبنای استاندارد قرار گرفتند از مطالعه و بررسی طیف وسیعی از شرکت‌های موفق در تمامی صنایع استخراج شد. با تحقیقاتی که بر ۷۴ شرکت پیشرو انگلستان انجام شد، اقداماتی که منجر به موفقیت آنها شد شناسایی گردید تا سایر شرکت‌ها از آن الگو برداری کنند. [۴]

این رفتارها و اقدامات مأخوذ به موفقیت در ۴ اصل کلی که مبنای اولین نسخه استاندارد IIP قرار گرفتند، عبارت بودند از: کارفرمایان باید به منظور کسب اهداف کسب و کار تعهد خود را به توسعه کارکنان نشان دهند. آنها باید برای تدوین نیازهای آموزشی و توسعه‌ای همه کارکنان برنامه‌ریزی کنند و برنامه‌ها را به اجرا درآورند. سرانجام آنها باید سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی خود را مورد ارزیابی قرار دهند و از نتایجی که در آن ارزیابی‌ها به دست می‌آوردند در سرمایه‌گذاری‌های آتی استفاده کنند. [۵]

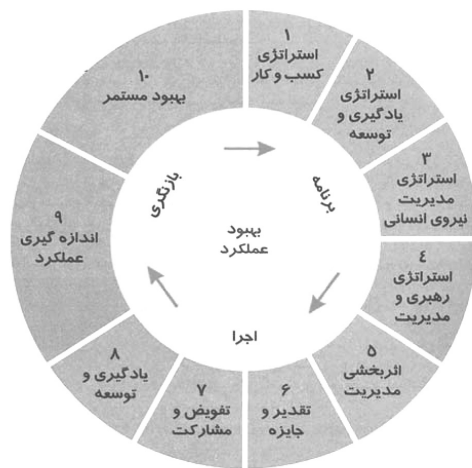
سافتار استاندارد

آخرین بازنگری انجام شده در استاندارد سرمایه‌گذاران نیروی انسانی نشان می‌دهد این استاندارد از ۳ اصل، ۱۰ معیار و ۳۹ شاهد تشکیل شده است. هر سازمانی که این ۳ اصل را پیاده کند و موفق شود که این ۱۰ معیار را در امور خود به کار برد، به طوری که در زمان ارزیابی بتواند با ارائه ۳۹ شاهد (که در این مقاله به تعدادی از آنها اشاره می‌شود) ثابت نماید که تمام سطوح سازمان این ۱۰ معیار را باور داشته و آن را مبنا و دستور کار خود قرار داده است، واجد شرایط دریافت این استاندارد خواهد بود. [۵]

اصول استاندارد

اصول استاندارد از همان اصول اصلی مدیریت یعنی برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی نشأت می‌گیرد. همان طور که در شکل ۱ دیده می‌شود، این اصول در یک ارتباط چرخشی با هم هستند و نشان می‌دهند در سازمان‌هایی که این استاندارد اجرا می‌شود، ابتدا برنامه‌ای برای توسعه کسب و کار، توسعه و یادگیری، توسعه مدیریت نیروی انسانی و رهبری مناسب تدوین می‌شود، سپس آن برنامه بر اساس معیارهای مورد نظر استاندارد اجرا شده و در پایان نتایج حاصل از اجرای برنامه مطابق با ۲ معیار مورد بازنگری قرار می‌گیرد.

البته این امور سه‌گانه در فضایی کاملاً آزادانه انجام نمی‌شود، بلکه باید بر اساس معیارهای ده‌گانه استاندارد و همین طور ۳۹ شواهد آن صورت گیرد. معیارها و شواهد استاندارد به ما می‌گوید که این سه اصل چطور همانند چرخه قدرتمند فرایند توسعه منابع انسانی را جهت کسب قدرت رقابتی و بهبود کسب و کار به حرکت در می‌آورند. ۴ معیار از ۱۰ معیار استاندارد، متناظر



شکل ۱- اصول و معیارهای استاندارد

جدول ۱- اصل برنامه‌ریزی، معیارها و شواهد آن

اصول	معیارها (شاخص)	شواهد و مدارک
برنامه	راهبرد کسب و کار	مدیران می‌توانند ثابت کنند که سازمان یک هدف و چشم‌انداز روشنی دارد و دارای برنامه کسب و کار با عملکردی قابل اندازه‌گیری می‌باشد و کارکنان می‌توانند اهداف کلی و جزئی سازمان را در سطحی متناسب با نقش خود در سازمان تشریح کنند.
	راهبرد یادگیری و توسعه	مدیران می‌توانند نیازهای یادگیری، جهت توسعه سازمان را بیان نموده و تأمین آنها برای رسیدن به اهداف را بیان کرده و چگونگی تأثیر آن را تشریح کنند و کارکنان می‌توانند تشریح کنند که چگونه در شناسایی نیازهای یادگیری و توسعه‌ای خود و برنامه‌ریزی‌ها مشارکت داده می‌شوند.
	راهبرد مدیریت نیروی انسانی	مدیران می‌توانند نیازهای مختلف نیروی انسانی را تشخیص داده فرصت‌های مساوی جهت یادگیری و توسعه‌ای برای بهبود عملکرد آنها را فراهم کنند و نیروی انسانی پذیرفته است که مدیران در جهت ایجاد فرصت‌های مناسب جهت یادگیری آنها خود را متعهد می‌دانند.
	راهبرد رهبری و مدیریت	مدیران می‌توانند دانش، مهارت‌ها و رفتارهایی را که برای رهبری، مدیریت و توسعه مؤثر نیروی انسانی لازم است را تشریح کنند و نیروی انسانی می‌تواند آنچه را که مدیرانشان برای رهبری و توسعه مؤثر آنها نیاز دارند را توضیح دهند.

با تدوین برنامه، ۴ معیار دیگر با اجرا و ۲ معیار آخر متناظر با اصل سوم یعنی بازنگری است. [۵] (منظور از شواهد افراد مشغول در سازمان یعنی مدیران عالی، مدیران میانی و کارکنان است که باید تدوین برنامه‌ها و اجرای آن را بر اساس معیارهای تعریف شده در زمان ارزیابی اثبات نمایند.)

اصل اول: برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی در سازمان باید حول ۴ معیار زیر تدوین گردد و در نهایت شواهد (به شرح جدول ۱) باید بتوانند تدوین برنامه‌ریزی را بر اساس ۴ معیار زیر درک کرده و وجود آنها را اثبات کنند.

راهبرد کسب و کار: این راهبرد برای بهبود کسب و کار و بهبود عملکرد سازمان تدوین می‌شود.

راهبرد یادگیری و توسعه: این راهبرد به منظور دستیابی به اهداف سازمان، یادگیری و توسعه تدوین می‌شود.

راهبرد مدیریت منابع انسانی: این راهبرد برای ایجاد فرصت‌های برابر برای توسعه نیروی انسانی سازمان تدوین می‌شود.

راهبرد رهبری و مدیریت: این راهبرد برای ارائه روش‌های مناسب برای مدیران در جهت نوع رهبری، مدیریت و توسعه مؤثر نیروی انسانی تدوین می‌شود. [۶]

اصل دوم: اجرای استاندارد

سرمایه‌گذار به طور مؤثر می‌تواند به منظور بهبود عملکرد، در هنگام اجرای برنامه مطابق با ۴ معیار استاندارد در توسعه و پرورش کارکنان خود اقدام نماید و شواهد (به شرح جدول ۲) باید بتواند اجرای برنامه‌ها را در راستای این ۴

محور ثابت کند. مالکیت و مسئولیت کنند. اثر بخشی مدیریت: مدیران باید بتوانند به طور مؤثر نیروی انسانی را رهبری و مدیریت کرده و توسعه دهند. تقدیر و جایزه: نقش منابع انسانی باید در سازمان مورد تقدیر قرار گرفته و به آن ارزش داده شود. تفویض و مشارکت: نیروی انسانی باید تشویق شوند که با مشارکت در تصمیم‌گیری احساس مالکیت و مسئولیت کنند. آموزش و توسعه: افراد به طور مؤثر باید لازم به ذکر است که برای اجرای استاندارد توجه به نکات زیر ضروری می‌باشد: ۱- درک استاندارد: بعد از تصمیم سازمان جهت پیاده کردن اصول و معیارهای استاندارد، اولین مرحله درک استاندارد توسط مراجع ذیربط سازمان می‌باشد. البته درجه

1. planning
2. Business Strategy
3. Learning and development strategy
4. People management strategy

5. Leadership and management strategy
6. Execution of Standard
7. Management effectiveness

8. Recognition and reward
9. Involvement and empowerment
10. Learning and development

درک بستگی به موقعیت و شغل افراد دارد.

۲- شناخت فاصله بین وضع موجود و استاندارد

در سازمان:

بعد از آشنایی کامل کارشناسان با این استاندارد آنها می‌توانند اصول، معیارها و شواهد موجود در سازمان را با اصول، معیارها و شواهد سازمان مطابقت دهند، به طوری که اگر معیارهای موجود با معیارهای استاندارد مطابقت داشت کارشناسان بتوانند شواهد مناسب جهت اثبات وجود معیارها را در سازمان مشخص کنند و در صورت عدم وجود معیارهای متناسب با معیارهای استاندارد باید اقداماتی در جهت اجرای معیارهای مربوطه و انتخاب شواهد مناسب جهت اثبات آنها انجام دهند.

۳- تدوین برنامه تغییرات

برای انجام تغییرات از جمله تغییر در دستورالعمل و گاهی تغییر در کل سیستم در جهت پیاده کردن معیارهای مطابق با استاندارد لازم است برنامه تغییرات تدوین و به اطلاع همه افراد در سازمان برسد. این برنامه تغییرات می‌تواند به صورت گانت چارت^۱ و یا هر صورتی در سازمان متداول است تدوین گردد.

۴- تشکیل کمیته راهبری^۲

ایجاد کمیته راهبری برای اجرای استاندارد امری ضروری است. زیرا این کمیته می‌تواند در جلب حمایت مدیران ارشد و هماهنگی کار تیمی بین واحدها، همچنین داشتن نظارت عالی بر نحوه اجرای استاندارد و در جریان قرار دادن مدیران عالی سازمان از نحوه چگونگی پیشرفت و اجرای استاندارد نقش به سزایی داشته باشد. [۵]

اصل سوم: ارزیابی^۳

در این مرحله سرمایه‌گذار، تأثیر سرمایه‌گذاری

جدول ۲- اصل اجرا، معیارها و شواهد آن

اصول	معیارها (شاخص)	شواهد و مدارک
اجرا	اثر بخشی مدیریت	مدیران باید بتوانند توضیح دهند که چگونه به طور مؤثر نیروی انسانی را رهبری و توسعه می‌دهند و نیروی انسانی باید بتواند توضیح دهد که چگونه مدیرانشان در رهبری، مدیریت و توسعه آنها مؤثر عمل می‌کنند.
	تقدیر و جایزه	مدیران باید قادر باشند که مثال‌هایی را ارائه دهند از اینکه آنها چگونه نقش افراد در سازمان را مورد تقدیر قرار داده و کارکنان بتوانند تشریح کنند که چگونه نقش آنها در سازمان مورد تقدیر قرار گرفته و به آنها بها داده می‌شود.
	تفویض و مشارکت	مدیران باید بتوانند تشریح کنند که چگونه آنها احساس مالکیت و مشارکت را به وسیله مشارکت دادن نیروی انسانی در تصمیم‌گیری چه به طور انفرادی و چه گروهی تقویت می‌کنند و نیروی انسانی باید بتواند تشریح کند که در تصمیم‌گیری‌هایی که بر عملکرد فردی، تیمی و سازمانی مؤثر است مشارکت کرده و احساس مسئولیت می‌کنند.
	یادگیری و توسعه	مدیران باید بتوانند تشریح کنند که چگونه نیازهای یادگیری و توسعه‌ای منابع انسانی آنها تأمین شده است و نیروی انسانی مشخص کرده که چگونه نیازهای یادگیری و توسعه‌ای آنها تأمین شده و چه چیزهایی آموخته‌اند و چگونه آموخته‌های خود را در کارشان بکار می‌برند.

روی منابع انسانی را با اندازه‌گیری عملکرد افراد درک می‌کند.

پس از اینکه سازمان اجرای استاندارد را آغاز کرد و در موقعیتی مناسب برای ارزیابی قرار گرفت، لازم است مراحل زیر را جهت ارزیابی انجام دهد:

۱- تکمیل فرم درخواست ارزیابی توسط سازمان مربوطه و ارسال آن به سازمان IIP؛

۲- انجام ارزیابی که توسط ممیزین سازمان IIP به صورت مصاحبه با مدیران ارشد، مدیران میانی و کارکنان منتخب و تکمیل پرسشنامه توسط آنها انجام می‌شود؛

۳- صدور گواهینامه که ارزیاب پس از پایان کار ارزیابی گزارشی تهیه کرده و به سازمان IIP ارسال می‌کند. ارزیاب در گزارش خود نتیجه را قید می‌کند. در صورتی که طبق نظر ۳۹ شواهد، تدوین برنامه‌ها و اجرای آن بر اساس معیارهای استاندارد صورت گرفته باشد و این موضوع با مصاحبه شواهد به ممیزین اثبات گردد و ارزیاب این مورد را در گزارش خود ذکر کند، به آن سازمان گواهی استاندارد IIP اعطا می‌شود. [۵]

1. Gantt Chart:

نموداری برای برنامه‌ریزی و پیگیری پروژه‌ها که در آن محور افقی نشان دهنده عامل زمان و محور عمودی نشانگر فعالیت‌های لازم در اجرای پروژه است.

2. Committee Strategic

3. Evaluation

4. Performance measurement

5. Continuous improvement

جدول ۳- اصل ارزیابی، معیارها و شواهد آن

اصول	معیارها (شاخص)	شواهد و مدارک
ارزیابی	اندازه‌گیری عملکرد	مدیران می‌توانند سرمایه‌گذاری کلان سازمان را از نظر منابع مالی، زمان و دیگر منابع در یادگیری و توسعه تشریح کرده و بیان کنند که چگونه با توسعه و یادگیری کارکنان، عملکرد سازمان، گروه‌های کاری و افراد را بهبود بخشیده‌اند و نیروی انسانی می‌تواند مثال‌هایی ارائه کند از این که چگونه توسعه و یادگیری آنها باعث بهبود عملکرد سازمان و افراد شده است.
	بهبود مستمر	مدیران می‌توانند مثال‌هایی ارائه دهند از اینکه چگونه ارزیابی آنها از سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی منجر به بهبود راهبردهایی که سازمان در زمینه نوع مدیریت و توسعه کارکنان دارد شده است و نیروی انسانی می‌تواند از بهبودهایی که در روش مدیریت و توسعه کارکنان ایجاد شده نمونه‌هایی ارائه دهد.

- ایجاد محیط کار مطلوب؛
- به‌سازی و تقویت ارتباطات در سازمان؛
- کسب مزیت رقابتی برای سازمان از طریق بهبود عملکرد؛
- ارتقاء سطح کیفیت؛
- سود و بازدهی بیشتر؛
- کاهش مؤثر هزینه‌ها و ضایعات؛
- ارائه چارچوبی مناسب برای برنامه‌ریزی؛
- اثربخشی آموزش‌ها؛
- فراهم شدن فرصت بازنگری؛
- رضایت مشتری [۸] و [۷].

جهانی، ماندن در محیط‌های رقابتی، تقویت فناوری و ایجاد فناوری‌های نو گردند.

ایجاد می‌کند، کارکنان توانمند است و تنها همین انسان‌ها هستند که سازمان را در صحنه رقابت پیشناز نگاه داشته و عامل موفقیت در آن عرصه به شمار می‌روند. بنابراین از طریق سرمایه‌گذاری روی منابع انسانی می‌توان بستری مناسب برای به کارگیری و اجرای عملی شیوه‌ها و نظام‌های نوین مدیریتی در حوزه منابع انسانی در جهت افزایش اثربخشی و عملکرد سازمان ایجاد نمود. شواهد، بیان‌کننده این موضوع است که فقط سازمان‌هایی در آینده قابلیت رقابتی خود را حفظ خواهند نمود و نیز سازمان‌هایی می‌توانند در بازارهای داخلی و خارجی پیشرو باشند که در توسعه مهارت‌های منابع انسانی و به کارگیری نیروی برتر به عنوان یکی از مهمترین دارایی‌های نامشهود خود، سرمایه‌گذاری کنند. بنابراین پیشنهاد می‌گردد سازمان‌های پیشرو که از ویژگی‌های مدیریتی و ساختاری ویژه‌ای برخوردارند با پیاده‌سازی استاندارد سرمایه‌گذاران نیروی انسانی و تدوین راهبردهای خاص، موجب پرورش و به‌سازی نیروی انسانی خود شده و با تشویق و ترغیب نوآوری و تعمیم خلاقیت در کارکنان باعث بهبود مستمر عملکرد سازمان، توسعه کمی و کیفی محصولات، کسب اعتبار

جمع‌بندی و پیشنهاد

بر اساس گزارشی که business week در طی دهه ۱۹۹۰ ارائه نموده، کلید موفقیت مدیران سازمان‌های پیشرو سه متغیر ابتکار و نوآوری^۱ در تولید، اهمیت دادن به مشتری و وجود کارکنان متعهد و توانمند است. در حقیقت دو عامل پیشرو در موفقیت سازمان، نه اهمیت دادن به مشتریان و نه ابتکار و نوآوری در تولید، بلکه هر دو با وجود کارکنان متعهدی که از شالوده پذیرش، اعتماد و احترام به مقام و پتانسیل تولیدی هر فرد در سازمان ناشی می‌شود، توسعه می‌یابد. این شالوده ایجاد یک "تیم موفق" از افراد متعهد و توانمند، دستیابی به اهداف و مقاصد شرکت‌های پیشرو را تسهیل می‌کند. [۹]

سازمان‌های پیشرو، با درک تعاملات متقابل سازمان، منابع انسانی متعهد و مدیران اثربخش، رمز موفقیت خود را در به کارگیری شیوه‌های نوین مدیریتی با بهره‌مندی از انسان‌های فرهیخته دانسته و بر این باورند که با ارزش‌ترین سرمایه که برای آنها مزیت رقابتی

References

1. Abstracts of first Development of Human Resource Conference; 2003; Tehran; page a (in persian)
2. Ajadi, Fazloallah "Qualified Employee and today Organization" Tadbir journal, No:18 (in persian)
3. An Evaluation of the Investors in People Standard, Trixy Alberga; Shaun Tyson; David Parsons, Human Resource Management journal ; 1997, page 47
4. Review of Research and Evaluation on Investor in People Ann Claytor labour Market Trends; jan 2002; page 47
5. Soltani , Manouchehr, " Development of Human Resource Standards", Noorbakhsh Emission, 2007 (in persian)
6. http://www.bankseta.org.za/investors_in_people/default.asp
7. Raymond, A.Nova "Employee Development" Translated; Naserpour, Sadegh, Sargol Emission, 2005; p.91-97 (in persian)
8. Soltani, Iraj, Article "Role of IIP Standard In Human Resource Development And Gaining Advantages of a Competetive Industrial or Productive Organization"; www.civili.com (in persian)
9. http://www.msc.ir/seminar/topic_11/eraye/781.pdf

1. Initiative and Innovation