

طراحی چارچوب کارت امتیازی متوازن کارکنان نمونه

(مطالعه موردی: کارکنان نمونه در صنعت نفت)

Design Framework Balanced Scorecard for the Best

(Case Study: The Best Employees in the Oil Industry)

نازیلا عاکفیان¹، مهدی شعبانی سیچانی²، پروین ساریخانی³، انسیه مروی⁴

¹کارشناس ارشد مهندسی صنایع دانشگاه تربیت مدرس، مدیر کل بهره‌وری و توسعه کارآفرینی وزارت نفت

Na_akefian52@yahoo.com

88809238

²کارشناس ارشد MBA دانشگاه صنعتی مالک اشتر، کارشناس ارشد اداره کل تشکیلات و روش‌ها

Shabanymahdi@yahoo.com

88808857

³کارشناس مهندسی شیمی دانشگاه تربیت معلم، رئیس ارزیابی و برنامه‌های تحول اداری

Psarikhani@yahoo.com

66154815 - 88808863

⁴کارشناسی ارشد مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی شریف، کارشناس بررسی و هماهنگی برنامه‌های تحول اداری

E_marvi2002@yahoo.com

88809429

طراحی چارچوب کارت امتیازی متوازن کارکنان نمونه

(مطالعه موردی: کارکنان نمونه در صنعت نفت)

Design Framework Balanced Scorecard for the Best

(Case Study: The Best Employees in the Oil Industry)

چکیده

در عصر جدید، با تغییر پارادایمها و ظهور فن‌آوری‌های نوین، می‌بایست نقش منابع انسانی در موفقیت سازمان و معماری آن در پاسخ به نیازهای اهداف و استراتژی‌های جدید تغییر کند. با توجه به تغییر رویکرد صنعت نفت و اهداف و برنامه‌های اصلی مدیران ارشد آن طی سال‌های آتی برای حرکت به سوی سازمان دانش‌محور و تولید کننده فن‌آوری، و همچنین، ارتقای نظام کارراهه شغلی به منظور رعایت اصل شایسته‌سالاری، بحث کارکنان (مدیران و کارمندان) و اندازه‌گیری عملکرد آنها جهت خلق ارزش کوتاه مدت و بلند مدت، در گذر از تحولات پیش‌رو از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده است. هدف اصلی از این تحقیق، طراحی چارچوبی برای اندازه‌گیری عملکرد کارکنان نمونه جهت ارزش‌آفرینی در صنعت نفت می‌باشد. با الهام از روش‌شناسی توسعه‌ای و توصیفی، مطالعات کتابخانه‌ای و تایید نظر خبرگان در سازمان‌های صنعت نفت، پس از انجام آسیب‌شناسی فرآیند موجود، چارچوبی متوازن برای اندازه‌گیری عملکرد کارکنان نمونه به عنوان شریکی استراتژیک طراحی شده، که شامل چهار جنبه «خلق ارزش در صنعت نفت»، «ذینفعان ارزش»، «فرایندهای ایجاد ارزش» و «نگرش و قابلیت ارزش‌آفرینی» است. با اجرایی شدن این چارچوب، گامی بزرگ در مدیریت سرمایه‌های انسانی و ثروت‌سازی صنعت نفت برداشته خواهد شد.

کلمات کلیدی: مدیریت سرمایه انسانی¹، ارزش‌آفرینی²، کارکنان نمونه³، کارت امتیازی متوازن⁴، آسیب‌شناسی⁵.

¹ : Human capital management

² : Value creation

³ : Best employees

⁴ : Balanced Score Card (BSC)

⁵ : Diagnosing

در شرایط کنونی کسب و کارها، مدیریت منابع انسانی بایستی به فکر قابلیت‌های سازمانی برای اجرای استراتژی سازمان باشد. از این رو، مدیریت منابع انسانی به جای فعالیت‌ها و سیستم‌ها، باید به نقش‌های ارزش‌آفرین گرایش یابد. این نقش‌های ارزش‌آفرین^۱، قابلیت سازمانی را مستقیماً تقویت می‌کند و خود در بلند مدت به یک دارایی غیرمحمسوس برای سازمان تبدیل می‌شود. نگرش سنتی به دسته‌ای از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی شامل امور استخدام، مدیریت عملکرد، جبران خدمات، آموزش و توسعه، بهبود سازمانی و پرداخت سایر مزایا مربوط است؛ در حالی که، نگرش نوین بیان‌گر مفاهیمی در ارتباط با کیفیت سازمان و قابلیت‌های سازمانی (استعداد، سرعت، همکاری، فرهنگ عملکرد، یادگیری و رهبری) است؛ این عوامل کیفی ویژگی‌های کلیدی برای ایجاد و رشد قابلیت‌های پایدار سازمانی^۲ به شمار می‌آیند. آمار و اطلاعات موجود نشان دهنده آن است که ارزش بازار سازمان‌ها تا حدود زیادی (گاهی تا حدود 90 درصد) به دارایی‌های نامشهود آن‌ها بستگی دارد. از این رو، کارشناسان و مشاوران منابع انسانی باید به کمک نگرش نوین، نتایج و دستاوردهای خود را ارزیابی کنند. در چنین شرایطی مدیریت منابع انسانی سازمان به جای تاکید بر فعالیت‌ها، باید بر نتایج این فعالیت‌ها و نقش آنها در ارتقای دارایی‌های نامشهود سازمان تاکید کند (اسمال وود، 1382، 10).

در سال‌های اخیر، سازمان‌ها توجه بیشتری به کارکنان و اعضای خود را آغاز نموده‌اند و روش‌های بهسازی محیط کار و تشویق کارکنان را جستجو می‌کنند. این توجه از آن جا ناشی می‌شود که «انسان ارزنده‌ترین سرمایه هوشمند» سازمان به شمار می‌رود. برای ارج نهادن به این سرمایه عظیم به مدیریت عملکرد و به ویژه نظام ارزیابی عملکرد نیاز داریم. معیار سنجش مطلوبیت یک سازمان، میزان مطلوبیت عملکرد کارکنان آن است (O'Neal and palladino, 1992). شناخت کارکنان نمونه و اعطای پاداش به آن‌ها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد کارکنان نمونه است (شفیع‌زاده، 1385).

همه ساله در هفته دولت روز چهارم شهریور به عنوان روز کارمند اختصاص می‌یابد و در این روز به منظور تجلیل از کارگزاران دولت جمهوری اسلامی و ارج نهادن به خدمت آنها، با تبیین ملاک‌های انتخاب، کارمندان نمونه به عنوان نمایندگان خیل عظیم کارکنان نظام در اقصی نقاط کشور، انتخاب و مورد تشویق و تقدیر قرار می‌گیرند. اعتلای مدیریت در نظام اداری و ارتقای منزلت اجتماعی کارکنان دولت، اصلاح نگرش مردم نسبت به خدمات این قشر شریف و زحمت‌کش، ترویج فرهنگ رفتاری و خدمات شخصیت‌های راستین خدمت به مردم، شهیدان ماندگار رجایی و باهنر، به عنوان الگوهای مناسب خدمت به جامعه، ایجاد روحیه امید و تلاش و نشاط و تشویق مردم به مشارکت در امور و نمایش توان حکومت اسلامی در اداره مطلوب جامعه از اهداف بزرگداشت این روز محسوب می‌شود.

در این تحقیق، که قسمتی از یک پروژه بزرگ انجام شده می‌باشد، بخش اول آن که انجام آسیب‌شناسی و طراحی چارچوب مورد نظر است تشریح می‌شود. سازماندهی تحقیق به گونه‌ای است که پس از توضیح روش‌شناسی، بررسی پیشینه تحقیق، آسیب‌های موجود همراه با علل ریشه‌ای و راهکارهای عملی رفع آنها استخراج می‌گردد. سپس،

^۱ : Roles of build value

^۲ : Sustainable organizational capabilities

مفهوم مدیریت سرمایه انسانی و ارزش‌آفرینی بررسی، و چارچوب کارت امتیازی متوازن کارکنان نمونه در صنعت نفت ارائه می‌شود.

2- روش‌شناسی تحقیق

روش‌شناسی تحقیق، از حیث هدف، توسعه‌ای است، زیرا با استفاده از چارچوب‌های کارت امتیازی متوازن موجود در ادبیات اندازه‌گیری عملکرد، چارچوب موردنظر را برای کارکنان نمونه صنعت نفت توسعه می‌دهد. همچنین، از حیث گردآوری داده، توصیفی است، که با کمک تایید خبرگان سازمان‌های صنعت نفت، آسیب‌شناسی ابعاد مختلف فرایند انتخاب و معرفی کارکنان نمونه در صنعت نفت انجام شد، و پس از طراحی چارچوب کلان کارت امتیازی متوازن کارکنان نمونه، در جلسه شورای مدیران منابع انسانی صنعت نفت به تایید رسید.

3- پیشینه تحقیق

جدول (1)، تحقیقاتی را که در زمینه طراحی و پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن منابع انسانی انجام شده است بیان می‌کند.

جدول (1) تحقیقات انجام شده در زمینه کارت امتیازی متوازن منابع انسانی

ردیف	محقق	نقاط برجسته تحقیق
1	(بکر و دیگران، 1389)	پیشنهاد مراحل ایجاد کارت امتیازی متوازن منابع انسانی
2	(Josiane, 2009)	ایجاد کارت امتیازی متوازن منابع انسانی جهت پیوند کارکنان، راهبرد و عملکرد
3	(Keith, 1997)	ایجاد کارت امتیازی متوازن منابع انسانی در دپارتمان منابع انسانی یکی از شرکت‌های انگلیس
4	(Geoffry, 2007)	ایجاد کارت امتیازی متوازن منابع انسانی جهت فراهم کردن اطلاعاتی برای مونیتر کردن عملکرد منابع انسانی
5	(Walker & MacDonald, 2001)	تشریح مراحل طراحی و پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن منابع انسانی
6	(Tseng, 2008)	ارتباط بین پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن منابع انسانی و عملکرد سازمانی برای صنعت گردشگری
7	(Anantadjaya, 2007)	کارت امتیازی متوازن منابع انسانی برای صنعت خدمات و خرده‌فروشی
8	(Sharif and Shamsudin, 2003)	بررسی کارت امتیازی متوازن منابع انسانی از جنبه مدیریت دانش و تجزیه و تحلیل آن بر مبنای وب
9	(BÖHLANDT, 2006)	پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن منابع انسانی در یک شرکت مخابراتی

4- آسیب‌شناسی بخش طراحی فرآیند انتخاب و معرفی کارکنان نمونه

آسیب‌شناسی، «فرآیند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری، به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمان‌ها و یافتن راه‌هایی برای افزایش اثربخشی آنها است» (Harrison, 1998, 35). آسیب‌شناسی باعث می‌شود تغییرات اثربخش شناسایی شود و بستر لازم جهت هدایت تغییرات تامین گردد (فضل‌اللهی، 1386). آسیب‌شناسی بر پایه اطلاعات جهت تجزیه و تحلیل و شناخت دقیق‌تر ساختار، تعاملات، رویه عمل‌ها و روش‌ها، سبک‌های مدیریتی و سایر عناصر سیستم چاره‌جو، لازم و ضروری است. به عبارتی آسیب‌شناسی، تشخیص مساله و کانون علمی آن جهت تعیین اقدامات لازم به منظور بهسازی عملکرد سازمان، امری است پایه‌ای و اساسی. آسیب‌شناسی نیازمند نگرشی سیستماتیک و منظم به کل فرآیند است و هدف از آن تشخیص ماهیت و نوع مساله‌ای است که بروز نموده و نیاز به حل دارد (ممی‌زاده، 1375، 22).

تغییرات و تحولات درونی و بیرونی، سازمان‌ها را مجبور به بهسازی و نوسازی می‌نماید؛ بهبود فرآیند با مرحله آسیب‌شناسی آغاز می‌شود، آسیب‌هایی که اگر درست و به موقع شناخته نشوند و نسخه‌های درمانی مرتبطی برای آنها پیچیده نشود، فرآیند موجود را به سمت فنای زودرس خواهد کشید و سیر قهقرایی را برای سازمان تحمیل خواهد نمود.

از آن جا که پایین بودن سطح بهره‌وری به مفهوم کارایی و اثربخشی، فقط ناشی از اشکالات و نارسایی‌های عامل انسانی نیست، بلکه عوامل دیگری هم‌چون سازماندهی نامناسب، ضعف نظام کنترل، نامناسب بودن فرآیندهای کاری و غیره نیز در این میان نقش دارند، لذا قسمت آسیب‌شناسی این تحقیق، علاوه بر مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری، سایر مفاهیم و روش‌های دانش مدیریت، در زمینه‌های برنامه‌ریزی راهبردی، مهندسی مجدد فرآیندها، بهره‌وری فرآیندی و ... را نیز مدنظر قرار می‌دهد.

4-1- معیارها و اصول مهم در فرایند آسیب‌شناسی

- (1) برنامه آسیب‌شناسی باید بر مبنای مدل‌ها یا تئوری‌های مناسب پی‌گیری شود؛
- (2) اطلاعات آسیب‌شناسی باید به صورتی موشکافانه قادر به تفکیک بخش‌های مهم از فرآیند سازمانی باشد؛
- (3) اطلاعات آسیب‌شناسی باید قادر به مقایسه فرآیندها با یکدیگر یا با استانداردها و نقاط مرجع باشد؛
- (4) آسیب‌شناسی باید به شناسایی نقاط مداخله و راهنمایی این مداخلات کمک نماید؛
- (5) فرآیند آسیب‌شناسی باید فرآیندهای تحت بررسی را تسریع نماید؛
- (6) و شاید به طور اهم، آسیب‌شناسی باید به جای آن که شدیداً بر روی شناسایی نقاط ضعف، تمرکز کند، نقاط قوت و مناسبی که می‌تواند مورد استفاده و توسعه داده شود را شناسایی نماید.

4-2- چارچوب آسیب‌شناسی فرایند

آسیب‌شناسی بر اساس درک نحوه کار سازمان پایه‌گذاری می‌شود. چارچوب‌های فکری که دست‌اندرکاران تحول سازمانی برای ارزیابی سازمان به کار می‌برند، «چارچوب‌های آسیب‌شناسی» نامیده می‌شوند. چارچوب‌های آسیب‌شناسی در برنامه تحول سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کنند (فرهنگی و همکاران، 1379).

روش‌شناسی انجام آسیب‌شناسی فرایند کارکنان (مدیران و کارمندان) نمونه در این تحقیق، با استفاده از رویکردی جامع و سیستماتیک است. این روش‌شناسی می‌تواند برای انجام طرح‌های آسیب‌شناسی در کلیه سازمان‌ها به کار گرفته شود. محدوده بررسی می‌تواند کل سازمان یا برخی از حوزه‌های کاری آن باشد. پس از تشکیل تیم آسیب‌شناسی فرایند، مطابق با شکل (1)، آسیب‌شناسی در سه فاز بیان مساله، علت‌یابی و رایه راهکار انجام می‌شود. همچنین، روش‌شناسی آسیب‌شناسی فرایند به گونه‌ای طرح‌ریزی و اجرا می‌شود که مسایل و علل ریشه‌ای آن‌ها را شناسایی کرده و راهکارهای اجرایی متناسب با نوع مسایل را نیز رایه می‌کند (زنده دل، 1387، 227).



شکل (1). مدل مفهومی آسیب‌شناسی فرایند

سه فاز آسیب‌شناسی شکل (1) به صورت زیر قابل تشریح می‌باشند (زنده دل، 1387، 229-228):

فاز یک: بیان مساله؛ فرایند عارضه‌یابی با مرحله بیان مساله آغاز می‌گردد. در این مرحله، نشانه‌هایی که مشخص می‌کند سازمان در مسیر دست‌یابی به اهداف خود با مسائلی روبه‌رو است (مانند نشانه‌های عدم سلامت مالی، گردش بالای نیروی انسانی و بازخوردهای منفی از مشتریان) مورد بررسی قرار می‌گیرد. برای یافتن علت ریشه‌ای بروز مساله، مساله بیان شده باید مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. به این منظور، اقدام به گردآوری اطلاعات می‌شود تا تصویر اولیه‌ای از مسائل موجود سازمان بدست آید. این اطلاعات برای شناسایی و تعریف دقیق نشانه‌ها مورد استفاده قرار خواهد گرفت. منظور از نشانه‌ها، اتفاقات و پدیده‌هایی است که در سازمان به وقوع می‌پیوندد و قابل مشاهده و تا اندازه‌ای قابل اندازه‌گیری هستند.

فاز دو: علت‌یابی؛ ممکن است ریشه‌های واقعی مسائل مشاهده شده به راحتی قابل اندازه‌گیری نبوده و نیاز به شناسایی از طریق دوم فرایند داشته باشد. در این مرحله، برای شناسایی علل احتمالی نشانه‌های مشاهده شده، تجزیه و تحلیل تفصیلی و دقیق و نیز ارزیابی روابط علت و معلولی به طور سیستمی مورد نیاز است. زیرا ممکن است یک علت بر علت دیگری تاثیرگذار که آن علت خود موجب بروز نشانه‌هایی شده است. کلید شناسایی علل ریشه‌ای نیز، در مجموعه روابط پیچیده علت و معلولی میان نشانه‌ها و علل بروز مساله نهفته است.

در جریان تحلیل ممکن است برخی از علت‌ها و یا نشانه‌ها بارها و بارها مشاهده شوند که این موارد را به دلیل تکرار و تاثیر بالای آنها بر تعداد زیادی نشانه در واقع می‌توان علل ریشه‌ای بروز مساله دانست. همچنین، ممکن است آن چه در تحلیل سطحی اولیه به عنوان نشانه شناخته شده در بررسی بیشتر مشخص گردد که خود نقش علت ریشه‌ای را دارد. به همین دلیل تحلیل روابط علت و معلولی برای اطمینان از شناسایی دقیق و صحیح علت‌های ریشه‌ای ضرورت دارد.

فاز سه: ارائه راهکارها؛ آخرین گام فرایند، طراحی راهکارها و ارائه توصیه‌هایی برای رفع علل ریشه‌ای مسائل بروز یافته و انتخاب مؤثرترین راهکارها با بررسی راه‌هایی شروع می‌شود که می‌توان از طریق آنها علل ریشه‌ای را برطرف نمود. این مرحله، شامل شناسایی و درک روش و میزان تاثیر علل ریشه‌ای در بروز مسائل سازمان و پیشنهاد راه‌هایی برای برخورد با هر یک از علت‌های ریشه‌ای است.

با توجه به چارچوب آسیب‌شناسی شکل (1)، پس از مطالعه حوزه‌های مختلف «طراحی فرایند»، در پایان هر حوزه، نشانه‌هایی استخراج شد. این نشانه‌ها پس از اظهار نظر خبرگان تایید و اصلاح شدند و برای یک یا چند نشانه تایید شده یک آسیب شناسایی شد. جدول (2)، آسیب‌های استخراج شده در حوزه‌های مختلف طراحی فرایند را بیان می‌کند. ذکر این نکته قابل توجه می‌باشد که آسیب‌شناسی جنبه‌های دیگر فرایند در حوزه این تحقیق جای نمی‌گیرد و به آن پرداخته نشده است.

جدول (2). شناسایی آسیب‌های طراحی فرایند [منبع: تجزیه و تحلیل خبرگان و نویسندگان مقاله]

آسیب	نشانه	حوزه
اهداف کلان و کلیه استراتژی‌های به‌روزرسانی شده منابع انسانی صنعت نفت در طراحی معیارها/ محورهای ارزیابی	در نظر نگرفتن چشم‌انداز، اهداف کلان و استراتژی‌های به‌روزرسانی شده صنعت نفت در انتخاب معیارها/ محورهای ارزیابی	معیارها/ محورهای ارزیابی
	عدم جامعیت معیارها/ محورهای ارزیابی	
	عدم توجه به اهمیت وظایف و مأموریت‌های خاص سازمان‌های صنعت نفت	
	عمومی بودن معیارها/ محورهای ارزیابی	
فقدان به کارگیری روش‌شناسی (کمی یا کیفی) مناسب در تعیین شاخص‌های ارزیابی	کیفی، غیرقابل اندازه‌گیری و ذهنی بودن شاخص‌های ارزیابی	شاخص‌های ارزیابی
	عدم تحقق برخی شاخص‌های ارزیابی در دوره ارزیابی و به تبع از دست رفتن امتیاز مربوطه	
	عدم سنخیت برخی شاخص‌های ارزیابی در مورد فردی که ارزیابی می‌کند و فردی که ارزیابی می‌شود	
	برخی شاخص‌های ارزیابی امکان ارتقا ندارند یا دوره بسیار طولانی نیاز است تا این اتفاق بیافتد	
	زیاد بودن تعداد شاخص‌های ارزیابی مربوط به یک محور	
	برخی شاخص‌های ارزیابی از شروط استخدام بوده و نیازی به دوباره سنجیدن آن نیست	

حوزه	نشانه	آسیب
	بسیاری از شاخص‌های ارزیابی مختص به حوزه کاری خاصی است و شامل همه مشاغل نمی‌شود	
امتیاز شاخص‌های ارزیابی	عدم وجود مبنای مشخص در تعیین امتیاز شاخص و سقف امتیاز آن و همچنین در مورد امتیازات ایثارگری	عدم به کارگیری روش‌شناسی مناسب در تعیین امتیاز شاخص‌های ارزیابی
	یکسان بودن امتیاز شاخص‌های ارزیابی در هر معیار/ محور ارزیابی	
	مشخص نبودن نحوه امتیازدهی به شاخص‌های ارزیابی	
تمایزات میان سازمان‌های وزارت نفت	در نظر نگرفتن تفاوت میان شرکت‌های اصلی، ستاد و واحدهای مستقل وابسته به وزارت نفت	عدم توجه به تمایزات میان سازمان‌های مختلف وزارت نفت

در ادامه مراحل آسیب‌شناسی طراحی فرآیند کارکنان نمونه، با نظرخواهی از خبرگان، برای هر آسیب شناسایی شده، علل ریشه‌ای و راهکار اجرایی جهت برطرف کردن آن استخراج شد که نتایج آن در جدول (3) آورده شده است. جدول (3). انجام آسیب‌شناسی طراحی فرآیند [منبع: تجزیه و تحلیل خبرگان و نویسندگان مقاله]

آسیب	علت آسیب	راهکار عملی رفع آسیب
در نظر نگرفتن چشم‌انداز، اهداف کلان و کلیه استراتژی‌های به‌روزرسانی شده منابع انسانی صنعت نفت در طراحی معیارها/ محورهای ارزیابی	استفاده مطلق از دستورالعمل‌های مصوب دبیرخانه شهید رجایی معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور	بومی‌سازی دستورالعمل‌های موجود برای صنعت نفت و استفاده از چارچوب‌ها و مدل‌هایی که بر اساس اسناد بالادستی سازمان طراحی می‌شوند
فقدان به کارگیری روش‌شناسی (کمی یا کیفی) مناسب در تعیین شاخص‌های ارزیابی	استفاده از شاخص‌های کلیشه‌ای و عمومی	استفاده از تجربه‌های هر یک از سازمان‌های صنعت نفت در تعیین شاخص‌های ارزیابی کارکنان نمونه
عدم به کارگیری روش‌شناسی مناسب در تعیین امتیاز شاخص‌های ارزیابی	تفکیک نکردن امتیاز شاخص‌های ارزیابی	استفاده از تجربه‌های هر یک از سازمان‌های صنعت نفت در تعیین امتیاز شاخص‌های ارزیابی کارکنان نمونه آنها
عدم توجه به تمایزات میان سازمان‌های مختلف وزارت نفت	طراحی نامناسب فرآیند	استفاده از تجربه‌های هر سازمان جهت متناسب‌سازی چارچوب‌ها، مدل‌ها، و روش‌ها

با توجه به موارد آسیب‌شناسی شده در بخش طراحی فرآیند، نیاز به در نظر گرفتن چارچوبی است که کلیه جنبه‌های یک سازمان را در اندازه‌گیری مورد توجه قرار داده، با توجه به اسناد بالادستی تنظیم شده، قابلیت به‌روزرسانی و مشارکت کلیه خبرگان سازمان را در طراحی به همراه داشته باشد. همچنین، مناسب شرایط و مقتضیات سازمان‌های زیرمجموعه بتوان اجزای درونی چارچوب کلی را طراحی نمود.

نویسندگان در ادامه این مقاله و با توجه به آسیب‌شناسی انجام شده درصدد آن هستند تا با کمک تئوری‌های موجود به گونه‌ای مناسب ارزش‌آفرینی سرمایه انسانی را با تفکر ارزیابی متوازن ترکیب نمایند.

5- مدیریت سرمایه‌های انسانی

مدیریت سرمایه‌های انسانی¹ رویکردی استراتژیک در رابطه با مدیریت کارکنان می‌باشد که بر موفقیت سازمان‌ها تمرکز دارد. در واقع این تئوری موضوع مدیریت کارکنان در سازمان را موضوعی استراتژیک دانسته و به دنبال تحلیل، اندازه‌گیری و ارزیابی این موضوع است که چگونه کارکنان برای سازمان ایجاد ارزش می‌کنند. الیس و اسکاربورق (Elias, J & Scarborough, 2002, 13)، اظهار کردند که کاراترین نوع همکاری سرمایه انسانی تعریف ارتباط میان مدیریت منابع و استراتژی کسب و کار است. یعنی در واقع این نظریه‌پردازان کارشان تشخیص ارتباط میان منابع انسانی و استراتژی کسب و کار بوده است. طبق تعریف براون و دانکن²، مدیریت سرمایه‌های انسانی فقط در ارتباط با اندازه‌گیری عملکرد نیست بلکه در ارتباط با ارزشی است که افراد در سازمان خلق می‌کنند و در واقع مدیریت افراد با ارزشی است که برای سازمان نیز ایجاد ارزش می‌نمایند (آرمسترانگ، 1381، 34).

مفهوم سرمایه انسانی عبارت است از ارزش افزوده‌ای که کارکنان برای سازمان ایجاد می‌کنند. این تعریف توسط چاتزکل³، ارایه شد، وی اضافه نمود که سرمایه انسانی مقوله متفاوتی برای سازمان‌ها است، مقوله‌ای که برای آنها یک مزیت رقابتی محسوب می‌شود. تئوری سرمایه انسانی که توسط ارنبرگ و اسمیت⁴ بیان گردید در واقع تصور کردن کارکنان به عنوان مجموعه‌ای از مهارت‌ها و توانایی‌ها است. در اینجا منظور مهارت و دانشی است که کارکنان یا کارگران از طریق تحصیلات و آموزش یا از طریق تجربیات بدست می‌آورند و می‌توانند برای سازمان یک سرمایه بهره‌ور را ایجاد کنند. سرمایه انسانی یا همان ارزش‌های ایجاد شده توسط کارکنان در واقع نوعی دارایی غیرملموس در سازمان محسوب می‌شود. بقیه دارایی‌های غیرملموس شامل حق امتیاز، روابط با مشتری، نام و نشان تجاری و تصویر سازمان در ذهن مردم است. البته که تمام این موارد دارایی ناملموس سازمان هستند اما به طور ویژه دانش و فنون کار، خلاقیت و نیز تصور کارکنان از سازمان برای موفقیت سازمان بسیار حیاتی است. اهمیت دارایی‌های انسانی بیان می‌کند که چرا اندازه‌گیری ارزش‌های انسانی در ارزیابی این که چگونه از آنها استفاده می‌شود اهمیت دارد و نیز نشان می‌دهد که برای مدیریت مؤثر بر آنها چه چیزی نیاز است (شفیع‌زاده، 1385).

6- نظریه ارزش‌آفرینی

ارزش‌آفرینی یک مفهوم محوری در ادبیات تحقیقات مدیریت و سازمان چه در سطح خرد (فردی یا گروهی) و چه سطح کلان (نظریه سازمانی یا مدیریت استراتژیک) است. هنوز هم اجماع نظر کمی در مورد مفهوم ارزش‌آفرینی یا چگونگی حصول آن وجود دارد. همچنین، بسیاری از موضوعات مفهومی و تئوریک در این زمینه به درستی شناخته نشده‌اند (لیپاکن و سوزا، 1386).

¹ : Human capital management

² : Brown & Duncan

³ : Chatzkel

⁴ : Ehrenberg & Smith

افراد با اجرای کارهای بدیع و متناسب، خدمات، مشاغل، محصولات، فرآیندها و غیره که می‌توانند برای مصرف کنندگان و کاربران آنها (مانند کارفرمایان، مخاطبان، مشتریان) با ارزش باشند، اقدام به ارزش‌آفرینی می‌کنند. پورتر، در کتابش پیرامون موضوع مزیت رقابتی، به سمت تجزیه و تحلیل سطوح سازمانی حرکت کرده و اظهار می‌دارد که یک ارزش جدید، زمانی خلق می‌شود که شرکت‌ها روش‌ها، فن‌آوری‌ها و یا مواد خام جدیدی را در اجرای فعالیت‌های‌شان به کار می‌گیرند. بنابراین، وقتی سازمان، واحد تجزیه و تحلیل است، فعالیت‌های مبتکرانه و نوآورانه بر فرآیند ارزش‌فرینی تاثیر می‌گذارند. همچنین، در سطح اجتماعی، می‌توان از طریق برنامه‌هایی برای کارآفرینی و نوآوری در سازمان‌ها و همچنین توسعه نوآوری در کسب و کارهای جدید به فرآیند ارزش‌آفرینی دست یافت. در سطح فردی ارزش‌آفرینی، ممکن است نگرش‌های مختلفی به عنوان مبنای توسعه‌ساز و کارهایی باشند که باعث می‌شوند ارزش‌آفرینی به کسب ارزش منتهی شود. این ساز و کارها عبارتند از جایگاه فرد در موقعیت‌های اجتماعی، ماهیت ارتباط آنها با دیگران در سازمان‌ها، و تخصص یا دانش آنها به ویژه دانش حاصل از اجرای یک کار یا وظیفه جدید یا تولید محصولات و خدمات نوین. مسلماً، اگر نتوان با استفاده از منابع سازمان به ارزش دست یافت، دیگران قادر خواهند بود تا این کار را صورت دهند. در سطح سازمانی ارزش‌آفرینی، محققان به درون سازمان‌ها نگرسته‌اند تا بتوانند بهتر درک کنند که چگونه ارزش کسب می‌شود. مفاهیم زنجیره ارزشی و تجزیه و تحلیل زنجیره ارزشی، مستقیماً متمرکز بر روش‌هایی هستند که بر اساس آنها سازمان‌ها می‌توانند فعالیت‌های اصلی و فرعی خود را صورت دهند و مزیت رقابتی خود را به حداکثر رسانده و آن را حفظ کنند. به علاوه، محققان یک نگرش مبتنی بر منابع را به کار گرفته‌اند که توجه شرکت‌ها را به شناسایی انواع گوناگون منابعی معطوف می‌کند که می‌توانند ساز و کارهایی مفید در برابر قدرت رقبای آنها باشند. در سطح اجتماعی ارزش‌آفرینی، پورتر، ساز و کارهایی را شناسایی می‌کند که به یک کشور اجازه می‌دهند تا اقدام به کسب ارزش کند. او معتقد است کشورها ارزشی را که می‌آفرینند برای خود نگاه خواهند داشت (نه این که آن را در اختیار دیگر جوامع قرار دهند) و این کار را زمانی می‌توانند عملی سازند که دارای یک عامل یا یک مزیت رقابتی منحصر به فرد، تقاضای قوی، زیرساخت‌های مناسب صنعتی و بازارهای رقابتی هستند. این‌ها ساز و کارهایی متمایز کننده برای یک کشور محسوب می‌شوند (اسمال وود، 1382).

در تحلیل ارزش متقابل فرد و سازمان تلاش می‌شود تا فرد و سازمان بتوانند پروفایل ارزش‌آفرینی خود را از حالت ابهام خارج کرده، تصویر روشن و شفاف‌تری از وضعیت ارزش‌های خلق شده متقابل و هزینه‌ها و منابع صرف شده متقابل ترسیم نمایند و آنگاه با تشکیل ماتریس ارزش-منابع، نقاط کم‌ارزش روابط فیما بین را شناسایی کرده، منابع راهبردی را از حوزه‌های کم‌ارزش به حوزه‌های ارزش‌آفرین انتقال دهند. بر این اساس، شاخص ارزش، نسبت ارزش خلق شده به منابع صرف شده است که توازن بین این دو از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد. همچنین، شاخص ارزش فرد و سازمان به صورت زیر قابل تعریف است. شکل 2، بیان کننده ماتریس شاخص ارزش است. همان طور که مشاهده می‌شود، با توجه به میزان منابع صرف شده و ارزش خلق شده، چهار ناحیه قابل تصور می‌باشد (فرتوک زاده و مختاریان پور، 1386).

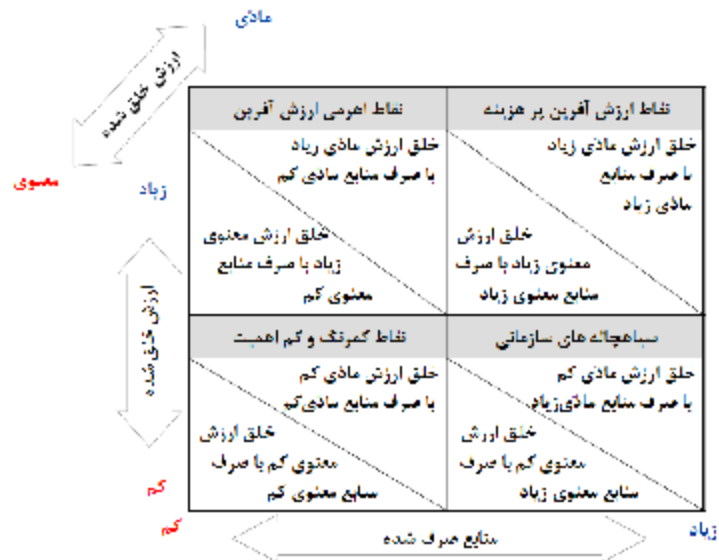
$$\text{شاخص ارزش} = \frac{\text{ارزش خلق شده (Worth)}}{\text{منابع صرف شده (Resources)}}$$

دستمزد، تسهیلات، خدمات جانبی، شأن اجتماعی و ... = ارزش
 حشور فیزیکی، عمل به تعهدات سازمانی و قانونی،
 نوآوری فردی، آراستن روانی (اعصاب) و ... منابع

شاخص ارزش فرد

سود، تصویر مثبت در جامعه، رضایت مشتری، سهم بازار و ... = ارزش
 حقوق و دستمزد، موقعیت اجتماعی، رضایت و ... منابع

شاخص ارزش سازمان



شکل 2. ماتریس شاخص ارزش فرد و سازمان (فرتوک زاده و مختاریان پور، 1386)

با توجه به مفاهیم شاخص ارزش آفرینی در سازمان، در نظر گرفتن پارامترهای آن در طراحی چارچوب مناسب حائز اهمیت می‌باشد. به عبارت دیگر، چارچوب اندازه‌گیری می‌بایست به گونه‌ای طراحی شود تا کارکنان که سرمایه‌های سازمان هستند را بر نقاط اهرمی ارزش آفرین متمرکز سازد، در این صورت با صرف حداقل منابع، ارزش مادی و معنوی بسیار ایجاد می‌شود.

7- توسعه چارچوب کارت امتیازی متوازن ارزش آفرینی کارکنان نمونه

7-1- تحلیل نتایج آسیب‌شناسی فرایند برای استفاده در طراحی چارچوب

با توجه به جدول (3) مبنی بر انجام آسیب‌شناسی فرایند، موارد ذیل می‌بایست در طراحی، مدنظر قرار بگیرد:

با در نظر گرفتن آسیب «در نظر نگرفتن چشم‌انداز، اهداف کلان و استراتژی‌های منابع انسانی صنعت نفت»، می‌بایست از چارچوب‌ها و مدل‌هایی استفاده شود که بر اساس اسناد بالادستی سازمان (مانند بیانیه ماموریت/ چشم‌انداز، سند استراتژی سازمان) طراحی می‌شوند. چارچوب کارت امتیازی متوازن، در بین چارچوب‌ها و مدل‌های اندازه‌گیری عملکرد از این ویژگی ممتاز برخوردار است. این چارچوب، چشم‌انداز و استراتژی سازمان را به اهداف عملیاتی در جنبه‌های در نظر گرفته شده ترجمه می‌کند.

ü با توجه به آسیب‌های «فقدان به کارگیری روشی (کمی یا کیفی) مناسب در تعیین شاخص‌های ارزیابی» و «عدم به کارگیری روشی مناسب در تعیین امتیاز شاخص‌های ارزیابی»، با استفاده از چارچوب کارت امتیازی متوازن، در طراحی شاخص‌های ارزیابی می‌توان از نظرات افراد خبره و کارشناس بهره برد تا در هر یک از جنبه‌ها برای اهداف تعیین شده، شاخص مناسب آن را استخراج کرد. همچنین، هر یک از شاخص‌ها را وزندهی و اهداف کمی برای سنجش آنها تعیین کرد.

ü از منظر آسیب «عدم توجه به تمایزات میان سازمان‌های مختلف وزارت نفت»، با به کارگیری چارچوب کارت امتیازی متوازن و همکاری و تعامل با صاحب‌نظران و خبرگان این سازمان‌ها، می‌توان این چارچوب را تا سطح ادارات کل، با توجه به خصوصیات و ویژگی‌های ممتاز و برجسته آنها توسعه داد.

2-7- مزایای ایجاد کارت امتیازی متوازن در حوزه منابع انسانی

کارت امتیازی متوازن منابع انسانی به عنوان سیستم مدیریت راهبردی این اطمینان را به سازمان می‌دهد که تمام ابعاد فعالیت‌های منابع انسانی را که در تحقق اهداف سازمان دخیل هستند، نشان دهد. با توسعه برنامه راهبردی برای اندازه‌گیری عملکرد مدیریت منابع انسانی، سازمان فرصت رهبری و پیشگامی توسعه فرایندهای منابع انسانی را پیدا می‌کند، همچنین، توسعه کارت امتیازی منابع انسانی به عنوان فرایند جدید مدیریت، سازمان را قادر می‌سازد تا منابع انسانی را به عنوان یک همکار «راهبردی» واقعی قلمداد کرده و ارزش کامل منابع انسانی را درک کند. با توجه به مطالب فوق می‌توان مزایای کارت امتیازی متوازن در حوزه منابع انسانی را به شرح ذیل برشمرد (بکر و دیگران، 1389، 14):

- (1) هم‌راستا نمودن راهبرد منابع انسانی با راهبردهای سازمان؛
- (2) شفاف نمودن ماموریت‌ها و چشم‌انداز سازمان برای کارکنان؛
- (3) ایجاد اجماع و مالکیت در راهبرد سیستم مدیریت؛
- (4) بهبود ارتباطات در جهت راهبرد سازمان؛
- (5) اولویت‌بندی اقدامات منابع انسانی از طریق ارتباط بین فعالیت‌ها و اهداف کسب و کار؛
- (6) حمایت نمودن وظایف تعیین شده و ایجاد ارتباط بین راهبردهای ویژه سازمان؛
- (7) ایجاد چارچوب کاری برای اقدامات اولویت‌بندی و بودجه‌ریزی؛
- (8) اندازه‌گیری عملکرد واحد منابع انسانی بر اساس شاخص‌ها و سنجش‌های کیفی و کمی؛ و تهیه نمایش گرافیکی واقعی از شاخص‌های عملکردی مدیریت منابع انسانی.

3-7- چارچوب کارت امتیازی متوازن کارکنان نمونه صنعت نفت

از آن جا که هر گونه فعالیت کسب و کار باید قابل تبدیل به یک پیشنهاد ارزش برای کسب و کار باشد، کارکنان نمونه، نیز باید یک پیشنهاد ارزش به منظور همسو کردن رویه‌ها با واقعیت‌های کسب و کار از جمله خدمت به مشتریان، ارایه به موقع نتایج، سودآوری و جلب رضایت سرمایه‌گذاران ارایه دهند. کارکنان نمونه، باید به صورت جدی برای یادگیری این که چگونه کارشان بر واقعیت‌های کسب و کار تاثیر می‌گذارد، زمان صرف کنند. هر یک از کارکنان نمونه باید قادر باشد به آزمون یک سؤالی «چگونه کارتان برای کسب و کار ارزش ایجاد می‌کند؟» پاسخ دهد.

تعریف نهایی موفقیت در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی، عملکرد آن‌ها در دستیابی به مأموریت و وظایف محوله ایشان است (کاپلان.اس.رابرت و نورتن، 1384، 23). در دستورالعمل‌های موجود کارکنان نمونه، کارکنان نمونه، کارکنانی متعهد، مستعد، منضبط و کارآمدی هستند که در جهت تحقق اهداف شرکت، رشد و تعالی توانایی‌ها و مسیر توسعه و سازندگی، بازدهی و افزایش بهره‌وری، بهبود محیط و شرایط کار، فعالیت چشم‌گیر و خدمات مفید و ارزنده‌ای افزون بر شرح وظایف مصوب ارایه می‌نمایند.

بیانیه فوق، می‌تواند در جای خود، مناسب باشد؛ اما با توجه به روشی که در این تحقیق برای انتخاب و معرفی کارکنان نمونه دنبال می‌کنیم، این بیانیه را با بیان دیگری به طور کامل‌تر و با الهام از ادبیات کارت امتیازی متوازن برگرفته از کتاب «نقشه استراتژی» کاپلان و نورتون، برای کارکنان بیان می‌کنیم که می‌تواند به عنوان جایگزینی مناسب به کار برده شده و مبنایی برای طراحی چارچوب مورد نظر باشد.

«کارکنان نمونه در صنعت نفت افرادی هستند که سرمایه‌های نامشهود (افراد، فن‌آوری و فرهنگ) در صنعت نفت را به طور یکپارچه در حداقل زمان و هزینه و حداکثر کیفیت به ارزش مشهود (رشد، بهره‌وری و رضایت ذی‌نفعان) تبدیل کنند، با استراتژی‌های سازمان هماهنگ کنند و موجب خلق ارزش کوتاه مدت و بلند مدت در صنعت نفت شوند.»

با توجه به بیانیه فوق می‌توان این گونه استنباط کرد که، کارکنان نمونه، ارزش‌آفرینی‌شان را حول چند موضوع اصلی متمرکز می‌کنند، نه این که در حوزه‌های ناهمگون بسیار، ارزش ناچیزی بیافرینند. دیدگاه‌های ارزش‌آفرین، حاصل آمیزش فرهنگ سازمان مادر و تجربه و دیدگاه شخصی کارکنان نمونه و تیم کاری مربوطه است (گولد، کمپل و الکساندر، 1389، 116).

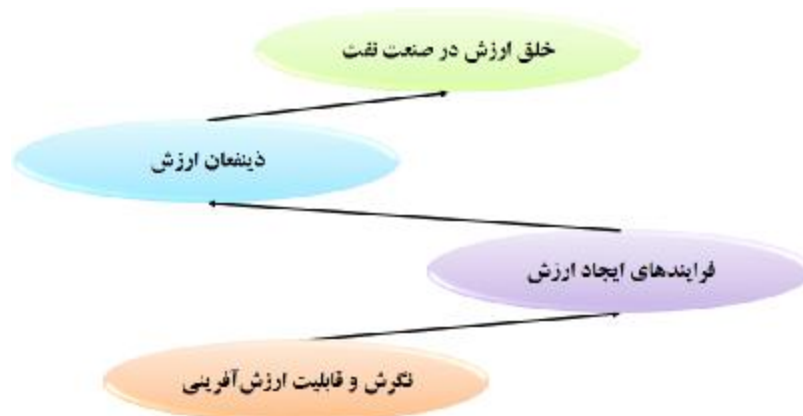
با توجه به بیانیه ارایه شده از کارکنان نمونه در صنعت نفت، چارچوب کارت امتیازی متوازن را طراحی می‌کنیم. در ابتدا نیاز به در نظر گرفتن جنبه‌هایی¹ است تا به تواند بیانیه مورد نظر را پوشش دهد و دید کلانی از اندازه‌گیری عملکرد کارکنان نمونه ارایه دهد.

خلق ارزش کوتاه مدت و بلند مدت در صنعت نفت به عنوان مأموریت اصلی کارکنان نمونه در نظر گرفته شده است، به همین منظور، جنبه سطح بالایی را «خلق ارزش در صنعت نفت» می‌نامیم. سؤال اصلی در این جنبه این است که کارکنان نمونه در قبال رشد و بهره‌وری باید چگونه باشند؟ خلق ارزش در صنعت نفت، ذی‌نفعان بسیاری دارد. کارکنان نمونه بایستی به توانند رضایت این ذی‌نفعان را فراهم کنند تا این که ارزش مورد نظر را در کوتاه مدت یا بلند مدت فراهم نمایند؛ بنابراین، جنبه بعدی را «ذی‌نفعان ارزش» نام‌گذاری می‌کنیم. سؤال اصلی در این جنبه این است که کارکنان نمونه برای خلق ارزش در صنعت نفت، باید به نظر ذی‌نفعان ارزش چگونه بیایند؟ برای دستیابی به ارزش مورد نظر در صنعت نفت و رضایت ذی‌نفعان آن، باید فرایندهای ایجاد ارزش در کوتاه مدت و بلند مدت را ایجاد و تقویت نمود؛ بنابراین، جنبه بعدی را «فرایندهای ایجاد ارزش» می‌نامیم و این سؤال را مطرح می‌کنیم که کارکنان نمونه در ایجاد و بهبود فرایندهای ایجاد ارزش در صنعت نفت باید چگونه باشند؟ کارکنان نمونه در صنعت نفت، جهت ایجاد و بهبود فرایندهای ایجاد ارزش و نهایتاً دستیابی به رضایت ذی‌نفعان و خلق ارزش مورد نظر، باید از یک‌سری توانمندی‌هایی برخوردار باشند تا به توانند در حداقل زمان و هزینه و با حداکثر کیفیت، این مهم را به انجام به رسانند.

¹ : Perspectives

بنابراین، جنبه پایینی چارچوب کارت امتیازی متوازن کارکنان نمونه را «قابلیت ارزش آفرینی» می‌نامیم و این سؤال را مطرح می‌کنیم که کارکنان نمونه باید چه توانمندی‌هایی را در خود ایجاد کرده، رشد و توسعه دهند تا به توانند در صنعت نفت ارزش آفرینی کنند؟

با توجه به منطق ارائه شده در بالا و تایید خبرگان (معاون منابع انسانی و توسعه مدیریت وزارت نفت، مدیران منابع انسانی ستاد و چهار شرکت اصلی)، شکل 4، چارچوب کارت امتیازی متوازن کارکنان نمونه صنعت نفت را همراه با مهم‌ترین روابط علی نشان می‌دهد.



شکل 4. چارچوب کارت امتیازی متوازن کارکنان نمونه صنعت نفت

چهار جنبه در نظر گرفته شده در شکل 4، با الهام از چهار جنبه چارچوب عمومی کارت امتیازی متوازن است که کاپلان و نورتون، به صورت جنبه‌های مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، و رشد و یادگیری، تعریف کرده‌اند. همچنین، چهار جنبه شکل 4، بیانیه کارکنان نمونه را به طور کامل تحت پوشش قرار می‌دهد و نیازی به اضافه نمودن جنبه دیگری نیست: «کارکنان نمونه در صنعت نفت افرادی هستند که سرمایه‌های نامشهود (افراد، فن‌آوری و فرهنگ) در صنعت نفت «جنبه نگرش و قابلیت ارزش آفرینی» را به طور یکپارچه در حداقل زمان و هزینه و حداکثر کیفیت «جنبه فرایندهای ایجاد ارزش» به ارزش مشهود (رشد، بهره‌وری و رضایت ذی‌نفعان) «جنبه دینفعان ارزش» تبدیل کنند، با استراتژی‌های سازمان هماهنگ کنند و موجب خلق ارزش کوتاه مدت و بلند مدت در صنعت نفت «جنبه خلق ارزش در صنعت نفت» شوند.»

8- جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

ما در عصر اقتصاد دانش و رقابت مبتنی بر دانش زندگی می‌کنیم، عصری که اساساً چشم‌انداز بسیار متفاوتی دارد و دربرگیرنده حوزه جدیدی از کسب و کار برای پیمودن است. استراتژی سازمان بر عوامل ناملموس رقابت، تمرکز پیدا کرده است به طوری که توسعه نام‌ها و نشان‌های تجاری، روابط با ذی‌نفعان، شهرت و فرهنگ سازمان، به عنوان تامین کنندگان منابع مزیت رقابتی پایدار کسب و کار، نگریسته می‌شود. با توجه به مساله‌ساز بودن محاسبه ارزش دارایی‌های دانشی و همچنین تخمین بازده سرمایه‌گذاری در آنها و دو بعد غیرمستقیم بودن و بلند مدت بودن خلق ارزش در دارایی‌های دانشی، و ارزیابی دانش فعالیت‌های مدیریت دانش، پیچیده شده است. لذا در صورتی که سازمان‌ها ارزش دانش و اهمیت مدیریت آن را شناسایی کنند قادرند تا بازده سرمایه‌گذاری در دانش را ارزیابی و در

نتیجه ارزش ایجاد شده توسط فعالیت‌های مدیریت دانش را در قالب تأثیرش بر عملکرد سازمان تخمین بزنند. نگرش مبتنی بر منابع سازمان، بیان می‌کند که ترکیب بدیع و منحصر به فرد مجموعه‌ای از منابع و توانمندی‌های خاص و ممتاز، می‌تواند منجر به ارزش‌آفرینی شود.

این تحقیق، کاری مطالعاتی از یک پروژه بزرگ است. در ابتدا، پس از انجام آسیب‌شناسی بعد طراحی فرایند انتخاب و معرفی کارکنان نمونه صنعت نفت و استخراج علل ریشه‌ای به همراه راهکارهای اجرایی با همکاری و تایید خبرگان سازمان‌های صنعت نفت، چارچوب اندازه‌گیری عملکرد کارت امتیازی متوازن کارکنان نمونه طراحی و به تایید خبرگان منابع انسانی صنعت نفت رسید. چهار جنبه «خلق ارزش در صنعت نفت»، «زینفعان ارزش»، «فرایندهای ایجاد ارزش»، و «قابلیت ارزش‌آفرینی»، در نظر گرفته شد. در مراحل بعدی پروژه قصد آن است تا با همکاری خبرگان موردنظر، عوامل حیاتی موفقیت و معیارهای هر جنبه را در هر یک از سازمان‌ها، استخراج شود. امید است با پیاده‌سازی این پروژه، بتوان گامی بسیار بزرگ در رسیدن به اهداف مدیریت سرمایه‌های انسانی دست یافت.

منابع و مراجع

آرمسترانگ، مایکل (1381). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی*، ترجمه سیدمحمداعرابی و داود ایزدی، تهران، ناشر: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

بکربرایان و دیگران (1389). *روش‌های ارزیابی متوازن منابع انسانی*، ترجمه پرویز احمدی با همکاری لقمان رحمان پور، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.

زنده دل. بابک (1387). *آسیب‌شناسی (عارضه‌یابی) سازمانی*، پژوهشکده تحقیقات استراتژیک، گروه پژوهشی اقتصاد، پژوهش‌نامه شماره 7.

کاپلان. اس. رابرت و نورتن. پی. دیوید (1384). *نقشه استراتژی (تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود)*، اکبری. حسین، سلطانی. مسعود و ملکی. امیر، چاپ اول، تهران، گروه پژوهشی صنعتی آریانا.

گولد. مایکل، کمپل. اندور و الکساندر. مارکوس (1389). *استراتژی بنگاه مادر: ارزش‌آفرینی در شرکت‌های چند کسب و کاره*، ترجمه صادقی. اسماعیل و صفایی. ناهید، گروه پژوهشی صنعتی آریانا، چاپ اول.

ممی‌زاده. جعفر (1375). *دانش بهسازی و نوسازی سازمان*، تهران، انتشارات روایت، چاپ اول.

BÖHLANDT FLORIAN (2006), **IS YOUR HR SCORECARD UP TO DATE?**, presented to the Graduate School of Business of the University of Stellenbosch in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Business Administration.

Elias, J & Scarborough, H. (2002), **Evaluating human capital Research report**, Chartered Inst. of Personnel and Development (CIPD), London (United Kingdom).

Harrison, M.I. (1998), **Diagnosing organizations, Methods , Model , and Process**, basic publication , 1998.

اسمال وود. نورم (1382). *چرا اعضای سطوح پایین سازمان در صحنه نیستند!* چونه باید از طریق افراد و سازمان، ارزش‌آفرینی کرد؟، ترجمه بابایی زکلیکی. محمد علی و ابوالعالی. بهزاد، اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی، انتشارات روناس، چاپ اول.

شفیع‌زاده. رضا (1385). *ارزیابی عملکرد کارکنان*، نشریه مدیریت، سال شانزدهم، شماره 116-115، ص - 45 - 40.

فضل‌اللهی. سمیرا (1386)، اندازه‌گیری عملکرد و عارضه‌یابی سیستم لجستیک با استفاده از کارت امتیازی متوازن (مطالعه موردی شرکت خودرو ساز)، سومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد.
لیپاک‌کن. دیوید و سوزا. اسمیت (1386)، ارزش‌آفرینی و کسب ارزش، گروه مترجمان میثاق مدیران، نشریه مدیران، شماره بیست و سوم.

Anantadjaya Sam P. D. (2007), **Financial Aspects of HR Scorecard & Business Process Evaluation: An Empirical Study in Retail & Service Industries**, 4th Universitas Surabaya International Annual Symposium on Management.

GEOFFREY TURNER (2000), **Using Human Resource Accounting to bring Balance to the Balanced Scorecard**, Journal of Human Resource Costing & Accounting, Vol. 5, Iss: 2, pp.31 – 44.

Josiane Fahed-Sreih (2009), **The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance**, Management Research News, Vol. 32, Iss: 3, pp.297 – 299.

Keith Brassington and Sarah Slemen (1997), **SUN LIFE'S human resources SCORECARD**, Measuring Business Excellence, Vol. 1, Iss: 2, pp.60 – 62.

O'Neal, S. and M. palladino (1992), **Revamp ineffective performance**, Management Bud laurnal, Vol. 71. Harrison, M.I , Diagnosing organizations, Methods, Model, and Process, bysage publication, 1998.

Sharif Mohammad Yazam and Shamsudin Faridahwati (2003), **Knowledge Management on HR Scorecard and Organizational Performance: A Web-Based Analysis**, The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management, Vol. 7, Issue 9, pp.73-78.

Walker Garrett & MacDonald. J. Randall (2001), **Designing and Implementing an HR Scorecard**, Human Resource Management, Volume 40, Issue 4, pp- 365–377.

فرتوک زاده. حمیدرضا و مختاریان پور. مجید (1386)، درآمدی بر: روش‌شناسی تحلیل ارزش متقابل فرد و سازمان، جزوه درس سیستم دینامیک.

فرهنگی. علی اکبر و همکاران (1379)، پروژه بررسی و شناخت وضع موجود شرکت آب منطقه‌ای کرمان، ارایه اولویت‌های تحقیقات جهت حل برخی از مشکلات سازمان و افزایش بهره‌وری، مجری: مرکز پژوهش‌های کاربردی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

Tseng Wan-yu (2008), **The Study on the Relationship between Implementing HR Scorecard and Organizational Performance for the Tourism Industry**, Master's Thesis.

Haridas Meghna (2010), The HR Scorecard, www.hrfolks.com.

Design Framework for Value Creation the Best Employees in the Oil Industry

Abstract

In the new era, with change of paradigm and emergence of technologies, HR role in the success of the organization and its architecture in response to new needs, objectives and strategies must be changed . Change their approach and goals in petroleum industry and its top leader's plans for future years to move towards knowledge-based organization and production technology, Also, increase the career plan in order to the principle of proper democracy, staff subject (managers and employee) and measured their performance for short and long term value creation that it is very important in leading through change. The main goal of this paper, Design a framework for measuring performance of employees value creation in the petroleum industry. According to the development methodology and description, library studies and confirmed by experts in organizations in the oil industry, after the diagnostic process, balanced framework for measuring performance of employee as a strategic partner to design, that conclude four aspects, value creation in petroleum industry, value stakeholders, value creation process and attitude and value creation capabilities. With this framework of implementing, big step in the management of human capital and wealth creation in petroleum industry will be removed.

Key words: Human capital management, Value creation, Best employees, Balanced Score Card (BSC), Diagnosing