

مدیریت منابع انسانی

مفهوم مدیریت منابع انسانی از اواسط دهه هشتاد میلادی معرفی شد و هدف از آن ارائه روش هایی برای مدیریت کارکنان و کمک به بهبود عملکرد سازمان است (سعادت، ۱۳۸۶). به منابع انسانی سازمان، دیگر نه به عنوان هزینه، بلکه همانند دارایی های ارزشمندی برای کسب مزیت رقابتی نگریسته می شود؛ به همین دلیل، برنامه ریزی منابع انسانی در سازمانها اولویت یافته است. پورتر بر این باور است که مهارتها و انگیزش افراد یک شرکت و چگونگی به کارگیری آنها را میتوان عامل مهم مزیت رقابتی آن شرکت به حساب آورد (صانعی، ۱۳۸۸). سازمانهای امروزی دریافته اند که توجه به مدیریت منابع انسانی و استقرار نظام جامع منابع انسانی میتواند تأثیر بسیار گسترده ای بر بخشهای مختلف سازمان، از جمله عملکرد آن به همراه داشته باشد (سعادت، ۱۳۸۶). این تأثیر را می توان در حوزه بازاریابی و موفقیت بازاریابان، به عنوان منابع انسانی سازمان نیز مشاهده کرد؛ چراکه اجرای موفقیت آمیز بازاریابی تعاملی به سطح بالایی از همکاری بین بازاریابی و کارکردهای مدیریت منابع انسانی در درون سازمان بستگی خواهد داشت (Brennan et al, ۲۰۰۳). نتایج پژوهشهای هریس و اووگونبا (۲۰۰۱)، نشان میدهد که مدیریت منابع انسانی می تواند به عنوان یک مرجع به جهت گیری بازار مشاهده شود. مدیریت منابع انسانی را می توان فرایند بررسی و شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور دستیابی به اهداف سازمان تعریف و معرفی کرد. منظور از منابع انسانی تمام افرادی است که در سطوح مختلف سازمان مشغول به کار هستند و منظور از سازمان، تشکیلات بزرگ یا کوچکی است که به قصد و نیتی خاص و برای دست یابی به اهداف مشخصی به وجود آمده است. لذا، مدیریت منابع انسانی به استفاده صحیح از منابع انسانی جهت دست یافتن به اهداف سازمان توجه بسیاری می کند (خوشبخت و همکاران، ۱۳۹۱). مباحث منابع انسانی را می توان در دو سطح مدیریت استراتژیک منابع انسانی و مدیریت عملیاتی منابع انسانی تجزیه و تحلیل کرد، مدیریت منابع انسانی به علت تغییر در روندهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، تشدید رقابت در سطح ملی و جهانی، افزایش نیروی ناهمگون کار و تغییرات شگرف در ماهیت نیروی کار با چالش های جدیدی روبرو است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی در چنین شرایطی بیشتر مورد توجه قرار گرفته است و هر روز نقش جدیدی از آن انتظار میرود (بهرامی و همکاران، ۱۳۹۱). موفقیت و کارآمدی سازمانها، متضمن تجهیز کارکنان آنها به آخرین مفاهیم مربوط به دانش و مهارت های حرفه ای و فناوری روز است، در این راستا یکی از وظایف کلیدی و مهم مدیران ارشد سازمانها فراهم آوردن فرصت های یادگیری و توسعه برای نیروی کار خود به منظور دستیابی به بالاترین و مطلوب ترین سطح عملکرد است (میرسپاسی و همکاران، ۱۳۹۴). هر سازمانی برای تحقق رسالت و هدف غایی خود، مجموعه ای از اهداف بلندمدت تدوین می کند (هالستید و همکاران، ۲۰۱۳). منابع انسانی را مهم ترین رکن و سرمایه هر سازمان دانسته اند. شناخت جایگاه این منابع، کشف و استخراج و به کار گیری گوهرهای نهفته در آن مهم ترین مسئولیت مدیران و

رهبران سازمان است. به همین دلیل است که رمز موفقیت یا شکست سازمان را باید در توسعه منابع انسانی جست و جو کرد. (تیزنگ، ۲۰۰۹) توسعه منابع انسانی روح و حقیقتی است که تمامی فعالیت های روزمره و اهداف بلندمدت سازمان را در پوشش خود دارد و محصور و محدود کردن آن در یکی از واحدهای سازمان در کنار واحدهای سازمانی دیگر و تلقی بسته و بسیار ناقص از آن به عنوان آموزش رسمی افراد و یا ارتقای از جنبه اداری و نظایر آن حاکی از جهل نسبت به انسان، ظرفیت ها، استعدادها، منزلت او در اجتماع و سازمان و حتی جهل نسبت به مبانی حقیقی جایگاه، فرآیندها و فعالیتهای مدیریت و رهبری سازمان است (لوزی^۱، ۲۰۰۵). امروزه مفاهیم و رویکردهای نظیر جذب، استخدام، نگهداری، کار تیمی، تنبیه، موفقیت ها و شکست های کاری، مشارکت، تفویض اختیار، آموزش و یادگیری، انگیزه بخشی و تواناسازی، بهبود مستمر و نظایر آن همگی جنبه ها و جلوه های گوناگون «توسعه منابع انسانی» است. به نظر می رسد که ویژگی عصر ما جهانی شده باشد که ناظر بر حرکت در مسیر گسترش هر چه بیشتر ارتباطات انسانی در عرصه جهانی است. در چنین عرصه ای به باور بسیار از صاحب نظران داشتن منابع انسانی توانمند، خلاق و ارزش آفرین، سلاح اصلی مدیران در رقابت خواهد بود آینده از آن سازمانی خواهد بود که بتواند چنین ظرفیت هایی را در منابع انسانی خود ایجاد نماید. در چنین فضایی آن چنان که لادو و ویلسون می گویند یک نظام مدیریت منابع انسانی جامع، در مزیت رقابتی مستمر نقش اساسی دارد. در میان فعالیتهای متنوع مدیریت منابع انسانی، توسعه انسانی از متعارف ترین و هزینه برترین فعالیت های مدیریت منابع انسانی به حساب می آید. این فعالیت شامل فراگیری مهارتهای جدید، بهبود مهارت های موجود و رفتارها و روشهای مؤثر انجام کار است. توسعه منابع انسانی به آموزش و توسعه فعالیتهای انسانی در سازمانها مرتبط است و به سازمانها کمک می کند تا شرایط فرهنگی خاصی را ایجاد کنند که در آن کارکنان به پتانسیل بالقوه برای بهره مند شدن از افراد و سازمانها دست یابند و در این حالت توسعه منابع انسانی خود را به صورت خیلی نزدیک با توسعه سازمان در یک راستا هماهنگ می بینند. برای مدیریت مناسب منابع انسانی باید سطح دانش، اطلاعات و مهارتها و قابلیت های کارکنان را ارتقا داد. (شیه چی چانگ^۲، ۲۰۱۱).

¹ . Losey

² . Shih-Chi Chang

فصل اول

کلیاتی در مورد مدیریت منابع انسانی

امروزه مدیریت منابع انسانی یکی از دانش های ضروری برای هدایت کارکنان سازمان است که شاید مهم ترین مهارت برای تمام مدیران در سازمان ها و تلاش های گروهی به شمار آید بدون برخورداری از دانش مذکور نمی توان به اهداف متعالی انسان ها و گروه ها دست یافت شناخت دانش مدیریت منابع انسانی به ارائه توضیحات کلی در مورد ماهیت دانش مذکور و وظایف مهمی که آن دانش در سازمان ها به عهده دارد پرداخته می شود، اما قبل از آن لازم است در مورد مدیریت و وظایف اساسی و عمومی مدیران در سازمان ها توضیحات مختصری آورده شود. تعریف مدیریت یکی از مهم ترین فعالیت های انسانی به شمار می آید. پیشرفت جوامع به کوشش های گروهی بستگی دارد و همچنان که گروه های سازمان یافته، گسترش می یابد، عملکرد مدیریت و مدیران از اهمیت بیشتری برخوردار می گردد. مدیریت، فرآیند طراحی و حفظ محیط و شرایطی است که در آن، افراد گروه ها برای دستیابی به اهداف منتخب گروهی، به طور مؤثر و با انگیزه، فعالیت نمایند (اصول کافی).

با توجه به این تعریف، دانش مدیریت برای هر نوع سازمانی و در تمام سطوح سازمانی برای رسیدن به اهداف، مورد استفاده قرار می گیرد. در مورد وظایف مدیریت، صاحب نظران نظریات مختلفی را ابراز داشته اند. وظایفی که تقریباً در مورد آنها اتفاق نظر وجود دارد، عبارت است از برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و نظارت.^۱

برنامه ریزی شامل تعریف اهداف سازمانی، تدوین و تنظیم یک استراتژی کلی برای دستیابی به اهداف، تعیین و توسعه سلسله مراتب جامعی از طرح ها و برنامه ها برای ایجاد انسجام و هماهنگی بین فعالیت ها در جهت تحقق اهداف می باشد. سازماندهی، دومین وظیفه اساسی مدیریت است و آن، شامل شناسایی و گروه بندی فعالیت ها و وظایف، تعیین اختیار و مسؤلیت برای مدیران و سرپرستان و ایجاد هماهنگی بین وظایف و فعالیتها و طراحی نظام گزارش دهی می باشد.

هر سازمانی، متشکل از افراد می باشد و وظیفه مدیریت، هدایت آنهاست. این مهم در بر گیرنده وظیفه رهبری و مدیریت است و هنگامی که مدیر به هدایت افراد می پردازد، انگیزه ایجاد می کند، به بررسی و حل و فصل تضادهای موجود مبادرت می نماید و به برقراری ارتباط با نیروی انسانی می پردازد، در وظیفه رهبری در گیر شده است. بنابراین رهبری، فرآیند تأثیر گذاری بر افراد است به طوری که آنها با میل و رضایت برای تحقق اهداف گروهی، سعی و تلاش کنند. وظیفه نهایی مدیران، نظارت است. برای اطمینان از این که کار به طور مطلوب و بر طبق برنامه ها انجام می شود، مدیریت باید از نحوه عملکرد سازمان کسب اطلاعات کند، عملکرد واقعی را با اهداف تنظیم شده مقایسه نماید و اگر انحراف، در خور توجه باشد، وظیفه مدیریت است که در مورد

^۱. مدیریت رفتار سازمانی، علی رضائیان، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران. ۱۳۷۲

اصلاح آنها اقدام کند. بنابراین، فرآیند کسب آگاهی از عملکرد واقعی و مقایسه آن با اهداف و عملکرد مطلوب و تصحیح اشتباهات و انحرافات، نظارت نامیده می شود. تمام مدیران اجرایی و ستادی در هر سازمان وظایف مذکور را برای دستیابی به اهداف سازمانی انجام می دهند.

تعاریف مدیریت منابع انسانی

-در عرضه مدیریت منابع انسانی مفاهیم و تعاریف بسیاری صورت گرفته است که نقاط مشترک بسیاری نیز دارد که به صورت گذرا به برخی از آنها اشاره می شود.

-مدیریت منابع انسانی از جمله مسئولیت های اصلی مدیریت در هر سازمان به شمار می رود و همه مدیران سطوح متعدد سازمان به نوعی از این مسئولیت برخوردار هستند. از این رو مدیریت منابع انسانی را بهره برداری سرمایه های انسانی شرکت برای نیل به اهداف سازمانی می دانند. (سیدجوادی ۱۳۸۷، ص. ۱۰)

-مدیریت منابع انسانی عبارت است از نگرش استراتژیک و یکپارچه به مدیریت با ارزش ترین دارایی های شرکت -یعنی کارکنانی که در آن کار می کنند که چه به صورت فردی و چه در قالب گروهی، در تحقیق اهداف سازمان، سهمین اند. (آرمسترانگ، ۱۳۸۹، ص. ۱۷)

-مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرده اند. (سعادت، ۱۳۸۶، ص. ۱)

-مدیریت منابع انسانی عبارت است از: دوراندیشی فراگیر، نوآور و تحول گرای سازمان یافته در: تامین منابع انسانی سازمان، پرورش و بهسازی آن، تامین کیفیت زندگی قابل قبول کاری برای آن و بالاخره بکارگیری بجا و موثر این منبع استراتژیک با شناخت و اعمال جنبه های تاثیر پذیری و تاثیرگذاری محیط درون سازمانی و برون سازمانی، در راستای استراتژی ها، به منظور تحقق رسالت و اهداف سازمان. (میرسپاسی، ۱۳۷۷، ص. ۳۸)

-مدیریت منابع انسانی عبارت است از به کارگیری سرمایه های انسانی موسسه به منظور دستیابی به هدفهای سازمانی. (جزنی، ۱۳۷۸، ص. ۲۵)

-تحقیقات انجام شده در مورد مدیریت منابع انسانی

ربیعی (۱۳۸۹) به آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه پرداخت. نتایج تحقیق نشان می‌دهد اولویت آسیبهای هریک از عوامل و همچنین علل و ریشه هر آسیب به ترتیب گستردگی آسیب - عوامل ساختاری شامل گزینش و استخدام، انتصابات و ارتقای شغلی و ارزیابی عملکرد عوامل رفتاری شامل انگیزش و رضایت شغلی، رهبری، فرهنگ سازمانی و امنیت شغلی و عوامل زمینه ای شامل پیمانکاران و مشاوران که از کمترین آسیب برخوردار بوده است.

فارسی جانی (۱۳۹۰) به رتبه بندی عوامل مؤثر بر اجرای مدیریت منابع انسانی الکترونیک جهت دستیابی به کلاس جهانی پرداخت. با توجه به اطلاعات به دست آمده عوامل کاری، عوامل سازمانی، عوامل محیطی، عوامل فردی و نوآوری به ترتیب بیشترین تأثیر بر اجرای مدیریت منابع انسانی الکترونیک بوده اند.

پول (۲۰۱۲) به بررسی راهبرد و عملکرد مدیریت منابع انسانی: پرداخت. این مقاله براساس نظریات و تحقیقات قبلی درباره راهبرد و مدیریت منابع انسانی بنا شده و به دنبال شناسایی روابط مهم بین راهبردهای شرکت، منابع انسانی آن و نتایج عملکرد آن است. استویندر (۲۰۱۲) به سنجش ارتباط بین مدیریت منابع انسانی (HRM) و عملکرد سازمانی پرداخت. نتایج حاکی از آن است که از آنجایی که حوزه و محدوده عوامل داخلی در نظر گرفته شده است. بنابراین، باید این حوزه را گستراند و عوامل خارجی را نیز به طور آشکار بیان کرد.

ملیسا (۲۰۰۴) به بررسی مدیریت منابع انسانی در سازمان های کوچک پرداخت. نتایج حاکی از آن است که تصمیمات بالقوه اولیه منابع انسانی ناچار تأثیر بسزایی در موفقیت سازمان را دارند. بسیار مهم است که ما درک کنیم چگونه این حوزه های کارکردی (و همچنین تکامل و تعامل آنها) بر سازمان های کوچک نوظهور اثر می گذارند و چگونه تصمیمات اتخاذ شده منابع انسانی در طول مراحل رسمی توسعه یک سازمان بر اهداف بلندمدت آن اثر می گذارد.

مدیریت منابع انسانی و عملکرد مدیر پرسنل

امروزه یکی از دانش های ضروری برای اداره سازمان های انسانی، مدیریت منابع انسانی است مدیریت منابع انسانی، عبارت است از ایجاد و توسعه برنامه هایی که از طریق آنها ضمن بهبود توانایی های نیروی انسانی، اهداف فردی و سازمانی حاصل گردد. در واقع مدیریت منابع انسانی، ایجاد و پرورش و حفظ سرمایه های انسانی برای دستیابی به اهداف است چون تمام مدیران یک سازمان با

تلاش های سایر افراد به اهداف خویش می رسند باید از دانش مدیریت منابع انسانی شناخت کافی داشته باشند بدون دانش مدیریت منابع انسانی، نمی توان با کارآیی مطلوب به اهداف دست یافت و انسانها را در راستای رشد و تعالی هدایت و رهبری کرد بنابراین یکی از دانش هایی که ضرورت دارد هر مدیر به آن آشنا باشد دانش مدیریت منابع انسانی است.

مدیران پرسنل یا نیروی انسانی، افرادی هستند که ضمن ایفای وظایف اجرایی مربوط به نیروی انسانی، به عنوان مشاوران راهنما، مدیران اجرایی را در مورد موضوعات و امور مربوط به منابع انسانی کمک و یاری می کنند؛ آنها مسؤولیت ایجاد هماهنگی بین فعالیت های مدیریت منابع انسانی سازمان را به عهده دارند(رضائیان،۱۳۶۹).

بنابر این دانش مدیریت منابع انسانی برای تمام مدیران ضروری است، اما به دلیل گستردگی وظایف مدیران اجرایی و اهمیت و نقش منابع انسانی در سازمان، معمولاً واحدی تحت عنوان مدیریت یا معاونت امور پرسنلی تشکیل می گردد . این واحد با به کارگیری افراد متخصص در امور پرسنلی و تأمین دانش تخصصی، ضمن انجام دادن وظایف تخصصی حیطه نیروی انسانی، مانند برنامه ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی، استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و ... با تدوین و تنظیم مقررات و خط مشی های مناسب، مدیران اجرایی را در امور مربوط به نیروی انسانی کمک می کنند . بنابراین مدیر پرسنلی در مسؤولیت نیروی انسانی با مدیران اجرایی سهیم می شود و وظایف واحد پرسنلی هم جنبه ستادی و مشورتی و هم جنبه اجرایی دارد .(عسکریان، ۱۳۷۰) ، وظایفی که مدیران پرسنلی به آنها آشنایی و آگاهی کامل دارند و مدیران اجرایی نیز برای یاری رساندن و هدایت کارکنان خود، باید با آنها آشنایی کلی داشته باشند

اهداف مدیریت منابع انسانی

هدف های مدیریت منابع انسانی از هدف های کلی سازمان جدا نیست، زیرا مدیریت منابع انسانی جزئی از مدیریت سازمان را تشکیل میدهد دانش مدیریت منابع انسانی با پی جویی اهداف زیر در راستای اهداف کلی سازمان گام برمی دارد:

- تأمین نیروی انسانی مورد نیاز

- پرورش و توسعه توانایی ها و انگیزه نیروی انسانی

- حفظ و نگهداری نیروی انسانی شایسته از طریق برقراری نظام پرداخت مناسب و متعادل و انگیزه ای؛

جلب رضایت کارکنان و ایجاد همسویی لازم بین اهداف فردی و سازمانی از طریق توجه به نیازهای سطوح بالای انسانی و بهبود زندگی شغلی.

مدیر منابع انسانی با توجه به اهداف فوق، مدیران اجرایی و سازمان را در دستیابی به اهداف و مأموریت های سازمانی یاری می کند بدون تحقق اهداف مذکور، سازمان ها نمی توانند هدف های خود را جامه عمل بپوشانند براساس مطالعات صاحب نظران مدیریت، اهمیت اهداف و وظایف مدیریت منابع انسانی فزاینده است سازمان هایی که نتوانسته اند در این زمینه، موفقیت لازم را کسب کنند از صحنه فعالیت محو شده اند.

وظایف مدیریت منابع انسانی مدیران پرسنلی در محدوده وظایف خود باید به جذب و گزینش نیروی انسانی مناسب بپردازند، برنامه های آموزش و پرورش نیروی انسانی را تدوین نمایند سطح انگیزه کارکنان را بهبود دهند، کارکنان شایسته را حفظ و برای تأمین نیازهای آنها اقدام نمایند مدیران پرسنلی برای انجام وظایف اجرایی مذکور باید وظایف مدیریتی را نیز انجام دهند و همان طور که اشاره شد در مدیری باید انجام دادن چهار وظیفه عمده مدیریت، یعنی برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و نظارت را در سرلوحه کارهای خویش قرار دهد. در واقع مدیران پرسنلی وظایف مدیریتی و اجرایی را به عهده دارند. آنها برای تحقق اهداف سازمانی و انجام وظایف اجرایی خود باید برنامه ریزی نمایند، به سازماندهی وظایف و فعالیت های واحد پرسنلی بپردازند، افراد تحت سرپرستی خود را هدایت و رهبری نمایند و برای حصول اطمینان از عملکرد واحد پرسنلی به نظارت بر افراد و انجام چگونگی فعالیت ها بپردازند مدیر پرسنلی با انجام صحیح و کامل وظایف مدیریتی مذکور می تواند در انجام وظایف اجرایی در قلمرو واحد خود هم موفق گردد.

وظایف اجرایی مدیریت منابع انسانی

۱- برنامه ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی و گزینش

برنامه ریزی نیروی انسانی در یک سازمان برای تأمین نیروی انسانی لازم از طریق تعیین نیازهای سازمان به نیروی انسانی، صورت می گیرد، تعیین صحیح نیازهای انسانی سازمان از نظر کمی و کیفی وظیفه ای است که سایر وظایف این مدیریت را تحت الشعاع خود قرار می دهد، در این خصوص باید توجه شود که به چه تعداد و چه نوع نیروی انسانی در واگذاری مسؤولیت ها، نیاز می باشد: جنبه کمی نیروی انسانی، وقتی مطرح می گردد که واحد جدیدی در سازمان به وجود آید یا در پست های سازمانی تغییراتی ایجاد شود: جنبه کیفی وقتی مطرح است که سازمان، پست های خود را با توجه به قابلیت های متصدیان، مورد بررسی قرار میدهد. در این بررسی به صلاحیت و توانایی مورد نیاز شاغلین توجه می گردد (رحمتی، ۱۳۵۳).

سازمان باید از طریق برنامه ریزی نیروی انسانی، اطمینان کسب کند افرادی که دارای توانایی های مناسب و لازم می باشند برای تحقق اهداف، در مواقع مورد نیاز، در دسترس هستند به طور کلی برنامه ریزی نیروی انسانی، فرآیندی است که با داشتن نظام، نیازمندی های انسانی سازمان را بررسی می کند و براساس آن، برنامه ها و اقداماتی را ایجاد و توسعه می دهد تا اطمینان حاصل شود به افراد مناسب، با مهارت های لازم در زمان مورد نیاز می توان دسترسی پیدا کرد. کارمندیابی و گزینش از وظایفی است که باید در این راستا به آن پرداخت.

امروزه تغییر و تحول در عوامل محیطی و مشاغل و سازمان ها تدین است آموزش و توسعه باعث میشود افراد با توجه به تغییرات مکرر در ماهیت و محتوا مشاغل یمحور مور بتوانند و حمایت خود را انجام دهند. براین اساس آموزش و توسعه به منزله مهم ترین فعالیت سازمانی با حضور فزاینده تشخیص داده شده است (فروع کافی) این وظیفه مهم، هنگامی که افراد به سازمان می پیوند تند شروع می شود و در تمام مسیر شنی آنها ادامه می باید به طور کلی فرایند آموزش و توسعه، یک گوشی مداوم و برنامه ریزی شده مدیریت است برای تغییر مهارت ها، دانش، نگرش و رفتار کارکنان (دامغانی، ۱۳۷۰).

در مکتب اسلام، رشد و هدایت از مهم ترین اهداف می باشد و مدیران در برابر رشد و توسعه کار کتان مسؤولند؛ بنابراین می بایست امعان نظر و سرمایه گذاری کافی در این راستا داشته باشند تا ضمن بهره مندی سازمان از مزایای آن، افراد نیز به رشد و تعالی لازم دست یابند

۲- نظام جبران خدمات و انگیزه

برای کارکنان به دلیل مشارکت آنان در فعالیت ها و اهداف سازمان باید جبران خدمات منصفانه و مؤثر را در نظر گرفت، مثل جبران خدمات که کارفرما در قبال کار یک فرد تأمین می کند، جبران خدمات مالی و جبران خدمات غیر مالی می باشد. جبران خدمات مالی همان حقوق و مزایایی است که افراد به صورت پول نقد و با کمک های مالی غیر مستقیم دریافت می کنند.

جبران خدمات غیرمالی، لذت و رضایتی است که افراد از انجام کارهای در خور توجه و مهم و متی و همین طور از محیط کاری مناسب و خوشایند کسب می کنند نظام جبران خدمات اثر منصفانه و متعادل باشد پر انگیزه و رضایت کارکنان تأثیر مستقیم دارد.

۳- نظام ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد، سیستمی است که ارزشیابی و بازبینی دوره ای از نحوه انجام کار افراد در سازمان را صورت می دهد. نتیجه فرایند ارزیابی نحوه انجام کار کارکنان، تأمین اطلاعاتی است که بر تصمیمات مدیر پرسنل تأثیر مستقیم دارد. در واقع بسیاری از

تصمیمات مدیریت منابع انسانی، مانند تعیین نیازهای انسانی سازمان تعیین نیازهای اموری نظام پرداخت مناسب ترفیع و جا به جایی، تحت تأثیر نتایج ارزشیابی عملکرد کارکنان قرار می گیرد. علاوه بر استفاده زیات سازمان از فرایند ارزیابی، خود کارکنان هم از این مهم بهره مند می شوند. زیرا در نتیجه ارزشیابی عملکرد کارکنان از نحوه انجام وظایف محوله مطلع می گردند و بر این اساس سعی می کنند بر اشتباهات خود تسلط بایستند. لذا منافع فرد و سازمان، اقتضا می کند که فرایند ارزشیابی عملکرد به طور کامل و منظم صورت گیرد.

زندگی شغلی، سلسله پست هایی است که یک شخص در طول زندگی خود، تصدی آنها را به عهده می گیرد (باقری، ۱۳۶۸) پرورش زندگی شغلی، فرآیندی است که مدیران از طریق آن، کارکنان را در مسیر شغلی خود یاری کرده، فرصت هایی را فراهم می آورند که کارکنان بتوانند به اهداف فردی در زندگی شغلی خود نائل گردند و تأکید بر پرورش زندگی شغلی، نشان دهنده آن است که مدیریت در مورد منابع انسانی و توسعه آن مآل اندیشی و نظر بلند مدت دارد (صالح، صبحی). اطلاعات حاصل از فرآیند ارزیابی عملکرد ضعف ها و توانایی های کارکنان را نشان می دهد و مدیران با در میان گذاشتن این اطلاعات با کارکنان، آنها را در مسیر پیشرفت شغلی خود کمک و یاری می کنند (وسائل الشیعه).

۴- ایمنی و سلامتی روانی و جسمی

ایمنی یعنی حمایت کارکنان از آسیب هایی که از حوادث مربوط به کار ناشی می شود. سلامتی روانی و جسمی یعنی بهداشت و حفظ کارکنان از بیماری های روانی و جسمی که از کار و محیط کار نشأت می گیرد. این وظایف اهمیت بسیاری دارند، زیرا میزان نارضایتی و رضایت کارکنان را شکل می دهند و افراد در محیط ایمن و سالم رضایت و لذت بیشتری کسب می کنند و با کارایی بیشتری به فعالیت می پردازند (حاجی شریف، ۱۳۷۱). به همین دلیل مدیران به تدوین برنامه های ایمنی و سلامتی روانی و جسمی با توجه به نوع کار و وظایف و شرایط محیطی حاکم می پردازند.

۵- بهبود ارتباطات منابع انسانی

یکی از قابلیت های اساسی برای تحت تأثیر قرار دادن دیگران، برقراری ارتباطات مناسب میباشد. ارتباطات، عبارت است از توانایی ارسال پیام به گونه ای که افراد به راحتی، محتوای آن را درک کرده، پذیرا باشند. (صائبی، ۱۳۶۹) مهارت های ارتباطاتی یک پیش شرط ضروری برای عملکرد رضایت بخش در تمام سطوح مدیریتی است. تحقیقات نشان میدهد که بیش از پنجاه درصد از وقت مدیران در ارتباطات کلامی صرف می شود، به همین دلیل باید به توسعه و بهبود ارتباطات به منظور ایجاد یک محیط کاری مطلوب توجه زیادی شود (رضائیان، ۱۳۷۲). تحقیقات دیگر در این مورد، رابطه مستقیم سودآوری و توانایی برقراری ارتباط با

کارکنان را نشان می دهد. ارتباطات یک فرآیند دو طرفه است و هنگامی اتفاق می افتد که یک شخص پیامی را به دیگری انتقال می دهد و هنگامی موفق و مؤثر می باشد که پیام فرستاده شود و پیامی دیگر به عنوان بازخور دریافت گردد. سازمان های موفق برای بهبود ارتباطات، پیوسته دوره های آموزشی متناسب را طرح ریزی می کنند و مطالعات مربوط، نشان می دهد که در سازمان های موفق، ارتباطات در کلیه سطوح آنها صمیمی و غیررسمی و دوستانه و صادقانه است و مدیریت برای دستیابی به این مهم، دایم با کارکنان در تماس است، به وضعیت آنها رسیدگی می کند و بازخور لازم را به منظور بهبود وضعیت شغلی آنها ارائه می دهد.

۶- تحقیقات منابع انسانی

برای این که مدیر پرسنل در انجام وظایف خود و اخذ تصمیمات براساس واقعیت و اطلاعات اقدام کند، مبادرت به تحقیقات منابع انسانی می کند. اطلاعات حاصل از طریق تحقیقات علمی در مورد منابع انسانی و عملکرد آن در سازمان، مبنای بسیاری از تصمیمات قرار می گیرد، برای مثال تحقیق در مورد تعیین دلایل ایجاد حوادث و سوانح، رابطه باداش و افزایش بهره وری، بررسی نگرش کارکنان نسبت به سازمان و مدیریت، بررسی اثربخشی گوشش های آموزش، بررسی میزان فشار عصبی مدیران و کارکنان، بررسی اعتبار آزمون های استخدام، بررسی علل غیبت و ... انتظار می رود که این وظیفه در آینده از اهمیت بیشتری برخوردار شود. هر کدام از وظایف مذکور در فصل های مربوط شرح داده می شود نکته مهمی که در مورد وظایف باید اشاره شود این که وظایف مذکور نباید به طور مجزا و متمایز در نظر گرفته شود، زیرا آنها تا حد زیادی وابسته به هم هستند و تصمیمات در یک محدوده باید با توجه به تأثیری که بر سایر وظایف دارد اخذ شود، برای مثال تأکید بر استخدام نیروی انسانی شایسته، بدون توجه به جبران خدمات مناسب، مؤثر واقع نمی گردد. در واقع در این جا نظام مدیریت منابع انسانی و بینش نظام گرا مطرح است.

مدیریت، یکی از مهم ترین فعالیت های انسانی به شمار می آید. مدیریت، فرآیند طراحی و حفظ محیطی است که در آن، افراد گروه ها برای دستیابی به اهداف گروهی به طور مؤثر فعالیت نمایند. دانشمندان، برنامه ریزی و سازماندهی و رهبری و نظارت را از مهم ترین و اساسی ترین وظایف هر مدیر به شمار می آورند. مدیران با انجام وظایف مذکور و همچنین برخورداری از دانش های خاص هر محدوده کاری می خواهند به اهداف گروهی دست یابند. امروزه مدیریت منابع انسانی، یکی از مهم ترین دانش هایی است که هر مدیر در هر سازمانی باید از آن برخوردار باشد. مدیریت منابع انسانی، ایجاد و پرورش و حفظ سرمایه های انسانی برای دستیابی به اهداف می باشد بدون برخورداری از آن نمی توان با کارآیی لازم به اهداف دست یافت. این دانش برای تمام مدیران ضروری است، اما به دلیل گستردگی وظایف مدیران اجرایی، معمولاً مدیران منابع انسانی با تأمین تخصص های مورد نیاز به انجام

وظایف مدیریت منابع انسانی می پردازند و مدیران اجرایی را در انجام امور مربوط به نیروی انسانی یاری می دهند. اهداف مدیریت منابع انسانی عبارت است از: تأمین نیروی انسانی، پرورش، حفظ و نگهداری آنها و افزایش رضایت کارکنان و مدیران منابع انسانی ضمن انجام چهار وظیفه اساسی مدیریت، وظایف اجرایی زیر را انجام می دهند برنامه ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی و انتخاب؛ آموزش و پرورش نیروی انسانی، طراحی نظام جبران خدمات و بهبود انگیزه؛ نظام ارزیابی عملکرد؛ تدوین برنامه های بهبود زندگی شغلی؛ ایمنی و سلامتی روانی و جسمی کارکنان بهبود ارتباطات منابع انسانی؛ تحقیقات منابع انسانی.

عوامل محیطی مؤثر بر مدیریت منابع انسانی

عوامل محیطی مؤثر بر فعالیت های مدیریت منابع انسانی به عوامل درون سازمانی و عوامل برون سازمانی تقسیم می شود. عوامل محیطی برون سازمانی، خارج از محدوده داخلی سازمان هستند و عوامل محیطی درون سازمانی در داخل محدوده سازمان در این قسمت درباره هر کدام به شرح مختصری می پردازیم:

۱- عوامل محیطی برون سازمانی

دانشمندان مدیریت، محیط برون سازمانی را بدین صورت تعریف کرده اند نهادها و نیروهایی که بر عملکرد سازمان تأثیر می گذارند، اما سازمان بر آنها کنترل چندانی ندارد (اصول کافی). شاید بتوان گفت مدیریت منابع انسانی بیشتر از سایر مدیریت ها در سازمان از عوامل محیطی برون سازمانی متأثر میشود. عوامل محیطی برون سازمانی شامل قوانین دولتی بازار نیروی کار، جامعه، رقابت، مشتریان، تکنولوژی و سهامداران می باشد. هریک از این عوامل به طور مجزا یا ترکیبی می تواند برای مدیریت منابع انسانی محدودیت ایجاد کند (رضائیان، ۱۳۷۲).

الف) قوانین دولتی

یکی از مهم ترین فشارهای برون سازمانی در مورد عملکرد مدیریت منابع انسانی، خطمشی ها و قوانین عمومی جامعه است قوانین و خط مشی های عمومی بر طیف وسیعی از وظایف مدیر پرسنل تأثیر می گذارد. در جمهوری اسلامی ایران، امور مربوط به نیروی انسانی در بخش دولتی، مشمول قوانین استخدام کشوری می باشد که از طرف سازمان امور اداری و استخدامی کشور اجرا می شود. مدیران منابع انسانی در بخش دولتی می بایست با قوانین استخدام کشوری و اهداف و وظایف سازمان امور استخدامی کشور، آشنایی کافی داشته باشند و با توجه به آنها به انجام وظایف مدیریت منابع انسانی بپردازند.

هدف از تشکیل سازمان امور استخدامی کشور، مراقبت در حسن اجرای قوانین دولت و مقررات استخدامی کشور و انجام بررسی های لازم به منظور ایجاد و برقراری خط مشی ها و تظامات صحیح در زمینه امور اداری، استخدامی، تشکیلات و روش ها و آموزش کارمندان دولت می باشد (رضائیان، ۱۳۶۹). نیروی انسانی در بخش غیردولتی، تحت پوشش قانون کار می باشد. قانون کار جدید ایران در سال ۱۳۶۹ به تصویب مجلس رسیده است. قانون کار شامل مواردی از قبیل روابط کارگر و کارفرما، حداقل حقوق و مزایای ساعات کاری، مرخصی های سالیانه، بازنشستگی، تعطیلات، مسائل ایمنی و بهداشت، قوانین مربوط به انواع بیمه ها و ... می باشد. مدیران منابع انسانی در بخش غیردولتی می بایست با مواد قانون کار شناخت کافی داشته باشند، زیرا وظایف مربوط به نیروی انسانی تحت تأثیر قوانین مربوط در قانون کار است.

ب) بازار نیروی کار

تعداد و مشخصات نیروی کار در بازار نیروی کار، عامل مهم دیگر محیط برون سازمانی است. اگر نیروی انسانی مورد نیاز سازمان در بازار نیروی کار وجود نداشته باشد و یا تقاضا بیشتر از عرضه نیروی کار باشد، وظایف مدیریت منابع انسانی به ویژه کارمندیابی، آموزش نیروی انسانی، نظام جبران خدمات، موضوعات انگیزشی و رضایت نیروی انسانی از اهمیت و حساسیت بیشتری برای سازمان برخوردار خواهد بود.

در چند دهه اخیر، در ترکیب نیروی انسانی، تغییرات زیادی ایجاد شده و این تغییرات در آینده شدیدتر خواهد بود. در حالی که در گذشته، نسبت کوچکی از نیروی کار را مدیران تشکیل می دادند، امروزه تقریباً نیمی از نیروی کار را آنها تشکیل می دهند. انتظار می رود استخدام در بخش های خدماتی نسبت به صنایع تولیدی محصولات افزایش یابد مدیران منابع انسانی باید با توجه به این تغییرات به برنامه ریزی نیروی انسانی بپردازند و با توجه به کمبود نیروی انسانی متخصص و مدیران با تجربه در بازار نیروی کار باید برای تأمین نیروی انسانی مورد نیاز خود اقدامات آموزشی مناسب را انجام دهند تا بتوانند در محیط متلاطم امروزی بقا داشته باشند.

پ) جامعه

اعضای جامعه بر مدیریت منابع انسانی، فشارهای قابل ملاحظه ای را اعمال می کنند. اگر یک سازمان بخواهند مقبول نظر عامه مردم گردد باید اهداف و فعالیت هایش برای افراد جامعه پذیرفتنی باشد، زیرا جامعه کارمندان شرکت را در بردارد، برای مثال سازمانی که ده هزار نیروی انسانی دارد، افرادی می توانند بر تعداد زیادی از مردم، که با سازمان ارتباطی ندارند، مانند دوستان و

آشنایان نفوذ داشته باشند و بدون تردید توده مردم، اقدامات سازمان ها را بدون دلیل نمی پذیرند و می توانند در برابر آنها مقاومت کنند؛ بنابراین عملیات سازمان به ویژه اقدامات مربوط به نیروی انسانی باید مورد قبول عامه مردم باشد.

اگر سازمانی با افراد خود رفتار مناسبی نداشته باشد بر نگرش افراد جامعه به سازمان و محصولات و خدمات آن، تأثیر منفی می گذارد و این بر بقای سازمان اثر نامطلوب دارد. نکته مهم دیگری که باید مدیران یک سازمان به ویژه مدیر منابع انسانی به آن امعان نظر داشته باشد، مسؤولیت اجتماعی است و مسؤولیت اجتماعی، تعهد اجتماعی سازمان به تعقیب اهداف و منافع جامعه است (عسکریان، ۱۳۷۰). در واقع تصمیمات و عملیات سازمان نباید با نیازها و منافع جامعه ناسازگار باشد. اگر عامه اعتقاد داشته باشند که عملیات سازمان، منافع جامعه را دنبال نمی کند، فشارهای قابل ملاحظه ای به منظور جایگزین کردن آن تصمیمات و عملیات، ایجاد می کنند بنابراین باید هم منافع سازمان و هم منافع و رفاه عامه مردم منتظر باشد اگر نیازهای جامعه از طریق عملیات سازمان ها برآورده نشود، اعضای جامعه به طرق مختلف مخالفت می کنند سازمان ها از طریق ارضای نیازهای جامعه، موافقت عموم را جلب می کنند، برای مثال درصد بالای بیکاری برای اقلیت معینی از افراد جامعه، ممکن است در بین محدوده فعالیت سازمان ایجاد شود و فلسفه استخدام افرادی که قادرند آموزش ببینند، ممکن است برای کاهش نرخ بیکاری باشد، اگر چه این مهم با استخدام متقاضیان شایسته منافات دارد و ممکن است بعضی ها بگویند هدف سازمان سودآوری است، باید گفت حتی دنبال کردن همین هدف، بدون توجه به نیازها و منافع جامعه در بلند مدت، مشکل است در بلند مدت توجه به منافع جامعه، واقعه سودآوری را بهبود می بخشد. در غیر این صورت و با بی توجهی به نیازهای جامعه، منافع بلند مدت و بقای سازمان تحت تأثیر قرار می گیرد، برای مثال برای یک شخص که از کار برکنار شده است برای آشنایان او مشکل است که محصولات و خدمات آن شرکت را خریداری کنند. بنابراین مدیران در برابر معضلاتی که در محدوده فعالیت آنها وجود دارد نمی توانند بی تفاوت باشند و در این راستا، مدیران منابع انسانی باید به موضوعات مسؤولیت اجتماعی بیشتر عنایت کنند.

ت (رقابت

سازمان های زیادی به تولید کالاها و خدمات مشابه می پردازند و معمولاً سازمان ها در تولید کالاها و خدمات با سازمان های مشابه خود رقابت می کنند مرقابت، باعث رشد و پیشرفت بعضی سازمان ها و حذف سازمان های دیگر می گردد. امروزه اگر سازمان ها بخواهند بقا داشته باشند باید بتوانند از طریق جذب مدیران و متخصصان با تجربه برای مشاغل حساس خود و همچنین تدوین برنامه های آموزشی و توسعه و نظام جبران خدمات مناسب، اثربخشی بیشتری در جامعه داشته باشند. حال هرچه میزان

رقابت در مورد محصول و خدمات سازمانی در محیط بیشتر باشد، اهمیت و حساسیت وظایف مدیریت منابع انسانی در راستای بقای سازمان بیشتر جلوه می کنند.

ث) تکنولوژی

در چند دهه اخیر، تکنولوژی تولید بسیاری از محصولات و خدمات، تغییرات چشمگیری داشته است. تغییرات تکنولوژی از مهم ترین عوامل در تغییر و اهمیت جایگاه مدیریت منابع انسانی برای سازمان ها بوده است و به دلیل وجود تغییرات شدید در تکنولوژی، دانشمندان مدیریت اعتقاد دارند که در آینده، مهم ترین چالش ها در محدوده وظایف مدیریت منابع انسانی و آموزش کارکنان است تا از این طریق بتوانند با تکنولوژی متغیر انطباق داشته باشند و تکنولوژی متغیر، مدام مهارت های جدیدی را می طلبد و عرضه این مهارت ها معمولا در بازار نیروی کار، کمتر از تقاضا برای آنهاست و در واقع مهم ترین فعالیت در زندگی آینده سازمان ها و تنها راه مقابله با تغییرات شدید تکنولوژی، پرورش و آماده سازی انسانهاست. در صورت وجود تغییرات تکنولوژی در تولید کالا و خدمات سازمان، وظایف دیگر مدیریت منابع انسانی هم متأثر می گردد و اهمیت بیشتری می یابد.

ج) مشتریان

افرادی که از کالاها و خدمات سازمان استفاده می کنند باید به عنوان قسمتی از محیط برون سازمانی در نظر گرفته شوند، زیرا فروش برای بقای شرکت مهم است و مدیران منابع انسانی باید اطمینان پابند که عملکرد سازمان، مشتریان را به مخالفت وانمی دارد و توجه به نیازهای مشتریان، یک وظیفه مهم است و به همین منظور باید در باره نگرش مشتریان به کیفیت کالاها و خدمات سازمان و نحوه اقدامات کارمندیابی و گزینش در سازمان، تحقیقات لازم را انجام دهند، مدیر پرستل باید برای بهبود کیفیت کالاها و خدمات سازمان نیروی انسانی لایق و خلاق را جذب و حفظ کند و اگر ممکن است در صد قابل توجهی از نیروی انسانی مورد نیاز سازمان از گروه مشتریان دایمی سازمان تشکیل شود.

چ) سهامداران

سهامداران، مالکان شرکنند، زیرا سهامداران، سرمایه گذاری مالی در شرکت دارند. آنها ممکن است با برنامه های بلند مدت مدیریت مخالفت کنند و اقدامات مدیریت منابع انسانی به ویژه برنامه های آموزشی کارکنان و بهسازی مدیریت هزینه بر می باشد و مدیران باید در مورد نحوه تأثیر این برنامه ها در افزایش درآمدهای آینده برای سهامداران توضیح بدهند، زیرا سهامداران به دنبال

این هستند که چگونه اقدامات هزینه بر، منجر به افزایش درآمدها می گردد . به هر حال گاهی سهامداران با انجام برنامه های مدیریت منابع انسانی به دلیل هزینه های زیادی که در بر دارد مخالفت می کنند.

۲- عوامل محیطی درون سازمانی

محیط داخل سازمان نیز فشارهای قابل ملاحظه ای بر مدیریت منابع انسانی دارد محیط درون سازمانی از عواملی تشکیل می گردد که از داخل محدوده مرز سازمان بر وظایف مدیریت منابع انسانی تأثیر می گذارد . عوامل درونی سازمان شامل مأموریت ها و اهداف بلند مدت سازمان و خط مشی ها و فرهنگ سازمان و عملکرد واحدهای اجرایی سازمان می گردد .

الف) مأموریت سازمان

مأموریت سازمان، هدف اساسی ایجاد سازمان می باشد و مشخص کننده عملیات و فعالیت های سازمان است که به وسیله مؤسسان، مالکان و با هیأت مدیره تعیین می گردد. هر سطح مدیریت در سازمان باید با مأموریت های کلی سازمان آشنایی کافی داشته باشد و در چارچوب مأموریت های اساسی سازمان به تعیین اهداف بلند مدت و میان مدت واحد خود بپردازد مأموریت های سازمان به عنوان یک عامل درون سازمانی اصلی بر وظایف مدیریت منابع انسانی تأثیر می گذارد برای تشریح این عامل مهم دو شرکت را در نظر بگیرید که دارای مأموریت های متفاوتی اند شرکت الف میخواهد با توجه به پیشرفت تکنولوژی خود در صنعت و امکانات و توانایی های خود، رهبر و هدایت کننده شرکت های مشابه دیگر در جامعه باشد. دستیابی به اهداف بلند مدت شرکت الف از طریق پیش قدم شدن در امر مطالعات و تحقیقات مربوط به قلمرو کاری خود و ایجاد و توسعه فرآیندهای تولیدی جدید، حاصل میشود از طرف دیگر شرکت ب دارای چنین مأموریتی نمی باشد و با ریسک پذیری اندک و رشد محافظه کارانه به تولید کالاها و خدماتی می پردازد که فرایندهای تولید آنها از طرف شرکت الف تثبیت شده است.

شرکت الف به یک محیط خلاق نیاز دارد که کارکنان به ارائه نظرهای جدید تشویق شوند. کارکنان با مهارت عالی باید جذب و گزینش و استخدام گردند، برنامه های آموزش و توسعه، پیوسته ایجاد و اجرا گردد تا بتواند به پیشرفت های تکنولوژی لازم دست یابد در شرکت ب، وظایف اساسی مدیریت منابع انسانی، حفظ می گردند، اما مأموریت می گوید که آنها قدری تغییر می کنند. نوع نیروی کار مورد نیاز احتمالاً متفاوت خواهد بود و وظایف مدیریت منابع انسانی از اهمیت و حساسیت بالا، همانند شرکت الف، برخوردار نیست . بنابراین مأموریت شرکت بر وظایف مدیریت منابع انسانی تأثیر مهمی می گذارد.

ب) خط مشی ها

خط مشی های سازمان، راهنما و حدودی است که تصمیمات باید در محدوده آن اتخاذ و معین شوند. خط مشی، یک برنامه عمومی و عملی است و نحوه اجرای هدف را بیان می کند و خطمشی، محدوده رفتار مسؤولان اجرایی را تعیین می کند و در عین حال، وسیله ای مؤثر برای کنترل عملیات است (رحمتی، ۱۳۵۳).

در واقع خط مشی، اصول راهنمای از پیش تعیین شده، برای راهنمایی مدیران و جهت دهی تصمیمات است. مدیران با استفاده از آنها از بایدها و نبایدهایی که در انجام کار باید رعایت شود پیروی می کنند و در نتیجه هرگاه برای انجام کارها و وظایف از اصول و ضوابطی معین پیروی شود، آن اصول و ضوابط، خط مشی تلقی می گردند. سازمان ها معمولاً در تدوین و اجرای برنامه ها دارای خط مشی های کلی می باشند. اگرچه خط مشی ها در هر محدوده و وظیفه ای تنظیم و تعیین می گردند، اما بیشتر خط مشی ها مربوط به مدیریت منابع انسانی می شود و برخی از خطمشی های کلی که بر فعالیت های مدیر پرسنل تأثیر می گذارند عبارتند از :

۱) تأمین امنیت کاری برای کلیه کارکنان

۲) تشویق همه کارکنان به منظور دستیابی به توانایی های بالقوه خود

۳) پرداخت حقوق براساس میزان عملکرد به منظور تشویق آنها در تولید بهتر و بیشتر کالاها و خدمات

۴) به کار گیری سیاست ترفیع از داخل برای پر کردن پست های خالی و ارج نهادن به نیروهای موجود.

بدیهی است این خط مشی ها در عملکرد وظایف مدیر نیروی انسانی تأثیر می گذارد و مدیر با توجه به آنها به اخذ تصمیمات و انجام اقدامات لازم می پردازد. معمولاً خط مشی ها از انعطاف پذیری لازم برخوردارند و مدیران با بررسی و تجزیه و تحلیل شرایط درون سازمانی و برون سازمانی از آنها استفاده می کنند، برای مثال مدیر الزاماً مجبور نیست که از کارکنان موجود برای پست های خالی استفاده کند، ممکن است هیچ کدام از کارکنان موجود، شایستگی لازم برای احراز پست مورد نظر را نداشته باشند به هر حال خط مشی هایی که از طرف هیأت رئیسه با مدیران عالی سازمان تصویب می گردد می تواند بر نحوه فعالیت های مدیریت منابع انسانی تأثیر بگذارد.

پ) فرهنگ سازمان

عامل درون سازمانی مؤثر دیگر در وظایف مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمان است و فرهنگ سازمان، فرضیات اساسی و ارزش های مشترک یک سازمان می باشد که به طور گسترده در سطح سازمان پخش شده و منجر به الگوهای رفتاری معین می گردد (ابطحی، ۱۳۶۸). فرهنگ سازمان بر تمام جنبه های سازمان و وظایف مدیریت و نحوه هدایت و پرورش کارکنان تأثیر می گذارد. میزان اهمیتی که مدیر برای کارکنان خود قائل است، تابع ارزش های فرهنگی سازمان است، برای مثال انسان مطابق اعتقادات و ارزش های مربی ابزاری برای نائل آمدن به حداکثر بهره وری اقتصادی بوده، بر همین اساس باید جنبه های غیر مفید انسانی برای بهره وری کنترل شود، اما در فرهنگ اسلامی، نقش و وظیفه مدیر نسبت به کارکنان به طور کلی تغییر می کند. در این فرهنگ، مدیر با بلوغ فکری لازم و اسوه بودن در تفکر و عمل، دارای رسالتی بزرگ است و نقش تربیتی برای کارکنان دارد و رشد و تعالی انسان از مهم ترین وظایف سازمان و مدیران آن می باشد.

در فرهنگ های استبدادی و خشک، کارکنان احساس مسؤولیت و اعتماد و اطمینان نسبت به کارها و سازمان ندارند در سرتاسر سازمان، مخفی کاری وجود دارد و کارکنان به نوآوری و فعالیتهای حل مشکل تشویق نمی شوند. در فرهنگ های باز و مشارکتی که در آن، تصمیمات در سطوح پایین اخذ می گردد، درجه بالایی از اعتماد و اطمینان در کارکنان وجود دارد، ارتباطات صمیمی است و کارکنان نسبت به سازمان و مدیران وفادارند و در چنین محیطی اهمیت مدیریت منابع انسانی بیشتر جلوه می کند بنابراین شناسایی نوع فرهنگ، مهم است زیرا بر وظایف مدیریت منابع انسانی تأثیر می گذارد.

ت) عملکرد واحدهای اجرایی

متخصصان پرسنلی به طور دایم با محدوده های اجرایی سازمان مانند تولید و بازاریابی و مالی در تعامل هستند برای این که مسائل نیروی انسانی سازمان به نحو مطلوب، حل و فصل گردد، باید تمام مدیران، همکاری لازم را با هم داشته باشند در این میان مدیر نیروی انسانی دارای دید بلند مدت و نظام گرا در مورد مسائل مربوط است، برای مثال، ممکن است مدیر تولید بخواهد برای یک کارمند، اضافه پرداخت قابل توجهی قائل شود، مدیر نیروی انسانی اطلاع دارد که این کارمند وظیفه مهمی به عهده دارد، اما می داند که اگر با این افزایش موافقت کند، نه فقط در واحد تولید، بلکه ممکن است در کل سازمان، افراد را به اعتراض وا دارد. مدیر نیروی انسانی ممکن است به مدیر تولید توضیح دهد که این اقدام، یک تصمیم بسته و خاص نیست و به جای آن بهتر است راهکار دیگری را بررسی کند، برای مثال به دلیل عملکرد عالی کارمند، پا به او پاداشی پرداخت شود یا به پست بالاتر ارتقا یابد. بنابراین مدیران نیروی انسانی در اتخاذ تصمیمات مربوط، تمام جوانب را در نظر می گیرند و در واقع دارای تفکر نظام گرا در سازمان هستند و علاوه بر این که مدیران نیروی انسانی، دایم در تعامل با واحد های دیگر می باشند، عملکرد واحد نیروی انسانی، تحت

تأثیر عملکرد واحدهای اجرایی می باشد، زیرا واحد نیروی انسانی به منظور کمک به واحدهای اجرایی، ایجاد می شود؛ بنابراین میزان پیچیدگی مشاغل، تنوع و تغییر پذیری مشاغل و چگونگی اتخاذ تصمیمات و وضع خطمشی ها در انجام وظایف مدیریت منابع انسانی تأثیر می گذارد. خرجه مشاغل یک سازمان پیچیده تر و دارای تنوع بیشتر باشد حساسیت وظایف منابع انسانی برای سازمان بیشتر می شود، برعکس چنانچه وظایف واحدهای اجرایی از گستردگی و پیچیدگی زیادی برخوردار نباشد، شاید وظایف منابع انسانی توسط همان واحدها انجام گیرد و نیازی به واحدی مجزا به نام واحد نیروی انسانی نباشد.

توجه فزاینده به مدیریت منابع انسانی در سازمان ها

در پانزده سال گذشته شاهد تغییرات زیادی در جوامع بوده ایم این تغییرات در پیشرفت تکنولوژی موضوعات اجتماعی، اقتصادی و مسائل سیاسی بوده است، همچنین شاهد تغییرات اساسی در نگرش، رفتار و توانایی های انسانی بوده ایم، تغییرات سریع و مانعی بزرگ برای پیش بینی آینده می باشد، اما سازمان های مؤثر باید این کار سخت را متقبل شوند بدون پیش بینی صحیح، توانایی سازمان ها به منظور طرح ریزی برای برآوردن نیازهای آینده محدود می شود؛ لذا برای بقا و رقابت مؤثر و تأمین خدمات اساسی باید موضوعات اساسی، چالش ها و فرصت هایی که سازمان ها در آینده با آنها روبه رو می شوند پیش بینی کنند و این حقیقتی برای مدیریت به ویژه مدیریت منابع انسانی در آینده می باشد. در گذشته نه چندان دور، مدیریت منابع انسانی یک تصویر مشکوک داشت و تصور می شد این مدیریت و دانش، فقط به یک سلسله فعالیت های خدماتی و تفریحی برای کارکنان می پردازد، اما آن فکرها منسوخ شد. امروزه مدیریت منابع انسانی مهم ترین دانش در سازمان است و مدیران مربوط به بیشترین نفوذ را در سازمان دارند این مهم بر اثر عواملی مانند هزینه های نیروی کار، توجه فزاینده به بهبود بهره وری فردی، توجه به پرداخت حقوق انگیزشی، توجه به قوانین دولتی، نقش نیروی انسانی در حفظ و تداوم رشد سازمان و ایجاد تغییرات سریع و مؤثر در عوامل محیطی و امثال آن بوده است در آینده، مدیران منابع انسانی می آموزند چگونه از قدرت جدیدشان استفاده کنند. آنها تصمیم گیرندگان قوی میشوند و مسؤولیت های بیشتری را برای نفوذ بیشتر در سازمان قبول می کنند، زیرا مدیران نیروی انسانی بیشتر از سایر مدیران به تغییرات اساسی آینده می اندیشند. آنها آغاز کننده تغییرات هستند، تغییراتی که به تعادل نیازهای افراد و کارفرمایان می انجامد (اصول کافی). به دلیل وجود همین تغییرات و اهمیت منابع انسانی سازمان، مدیران ارشد سازمان ها از مدیران واحدهایی انتخاب می شوند که با وظایف مدیریت منابع انسانی سر و کار بیشتری دارند (رضائیان، ۱۳۷۲).

اهمیت و تغییرات منابع انسانی سازمان

۱- توجه به ارزش ها و فرهنگ سازمانی

در گذشته به نگرش ها و ارزش ها و به طور کلی فرهنگ سازمانی توجهی نمی شد و با انسان ها نیز مانند یک ابزار کار برخورد می شد، اما امروزه ارزش های اصلی فرهنگ سازمانی محور تمام اقدامات سازمانی است، زیرا فرهنگ سازمانی شامل اعتقادات و ارزش ها و الگوهای رفتاری حاکم می باشد و به شکل دهی و هدایت و توانمندسازی عوامل تولید مانند نیروی کار، سرمایه، تکنولوژی، سبک های مدیریت می پردازد (رحمتی، ۱۳۵۳) به لحاظ همین اهمیت در آینده مهم ترین وظیفه مدیران به ویژه مدیران منابع انسانی اداره فرهنگ سازمانی می باشد. این موضوع روشن می سازد که باید به انسان ها و پرورش ارزش ها و نگرش ها توجه بیشتری شود. از طرفی تمام وظایف مدیریت منابع انسانی بر فرهنگ سازمان تأثیر می گذارد و فرهنگ سازمان عاملی در تغییر عملکرد فردی و سازمانی و سودآوری است؛ لذا یکی از وظایف مهم مدیریت منابع انسانی در آینده، ایجاد و پرورش و حفظ ارزش های فرهنگی مناسب است.

۲- توجه به مسؤولیت های اجتماعی

سازمان ها فقط به دنبال افزایش سود نیستند، بلکه آنهایی که برای بقا برنامه ریزی می کنند باید اهدافی را که مربوط به مسؤولیت های اجتماعی می باشد در نظر داشته باشند، حتی سازمان هایی که فقط به دنبال سودند اگر در برابر مشکلات و مسائل جامعه بی تفاوت باشند نمی توانند در بلندمدت سودآوری خود را حفظ کنند. انتظار می رود در آینده به مسؤولیت های اجتماعی توجه بیشتری شود مدیران منابع انسانی بیشتر از سایر مدیران در این مهم درگیر هستند

۳- تغییر ماهیت کار

امروزه بسیاری مشاغل تکراری و ساده که قبلا به وسیله انسان ها انجام می گرفت، به وسیله آدمک های ماشینی با دقت بیشتر انجام می گیرد و انتظار می رود که این اقدام در آینده با سرعت بیشتری جلو رود و پیشرفت تکنولوژی باعث تغییرات زیاد در ماهیت کار شده است. به لحاظ مسائل اقتصادی و کارایی، بسیاری مشاغل از دست انسان ها خارج و به عهده آدمک های ماشینی گذاشته شده است جایگزین نمودن آدمک های ماشینی به جای انسان، بیست تا پنجاه درصد نیروی کار را در سازمان های مختلف دربر می گیرد، (رضائیان، ۱۳۶۹) همچنین آدمک های ماشینی و تکنولوژی های دیگر، می تواند خطرات احتمالی کارها را برای انسان کاهش دهد اما این بدین معنا نیست که وظایف مدیریت منابع انسانی کاهش می یابد، بلکه برعکس به دلیل وجود تغییرات شدید در تکنولوژی و منسوخ شدن شیوه های دستی تولید کالاها و خدمات، مدیریت منابع انسانی اهمیت بیشتری می یابد، زیرا نه فقط سازمان ها با افراد ساده و بدون دانش و معلومات روبه رو نیستند بلکه باید ضمن جذب نیروهای شایسته به طور مداوم بر اساس تغییرات به تدوین برنامه های آموزشی و برنامه های دیگر برای پیشرفت در کار بپردازند، همچنین نیروی انسانی شایسته با

استفاده از طرح ها و برنامه های دیگر حفظ شود . در شرایط محیطی متغیر و پویا سازمان ها با افراد آموزش ندیده، نمی توانند بقای خود را حفظ کنند؛ (عسکریان، ۱۳۷۰) در نتیجه در آینده آموزش و پرورش نیروی انسانی از اهمیت بیشتری برخوردار خواهد بود، زیرا دانایی مهم ترین عامل شکل دهنده قدرت در سازمان ها می باشد. مطالعات مربوط به تأثیر تکنولوژی بر طراحی شغل نشان می دهد که تکنولوژی باعث غنی تر شدن مشاغل گردیده و به ساده تر شدن آنها، هر چه مشاغل یک سازمان غنی تر باشد اهمیت مدیریت منابع انسانی در آن سازمان بیشتر می باشد.

۴-آماده کردن افراد برای پذیرش تغییر

یکی از مهم ترین انگیزه ها برای ایجاد تغییر از این عقیده نشأت می گیرد که سازمان و منابع انسانی آن می تواند به طور کار اثر با موفقیت بیشتر به انجام کار پردازد و همچنان که بیان شد ماهیت کار، نگرش انسان ها، تکنولوژی و شرایط محیطی تغییرات زیادی نموده است؛ علاوه بر آن گاهی خود سازمان برای اثربخشی بیشتر به ایجاد تغییر می پردازد و به دلیل وجود تغییرات، آموزش و بهسازی منابع انسانی اهمیت فزاینده ای دارد (ابطحی، ۱۳۶۸). آموزش و بهسازی منابع انسانی کمک می کند افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی به طور مؤثرتر فعالیت هایشان را انجام دهند، اما یکی دیگر از وظایف مدیریت منابع انسانی، که در آینده اهمیت بیشتری می یابد، آموزش کارکنان برای پذیرش تغییرات در پیش است؛ لذا یکی از راه های مهم مقابله با تحولات عظیم، پرورش و آماده سازی انسان ها برای درک و پذیرش تغییرات است. در این صورت تغییرات بهتر صورت می گیرد و لذا فرایند آموزش و بهسازی باید به پرورش نگرش صحیح کارکنان در قبال تغییرات کمک کند و با استفاده از روش هایی به کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییرات پردازد مهم ترین روش هایی که با استفاده از آنها مدیران می توانند از میزان مقاومت در برابر تغییر بکاهند، عبارتند از توسعه ارتباطات باز، ایجاد اعتماد و اطمینان و ایجاد و توسعه مشارکت کارکنان در امور توسعه این روشها از وظایف مهم مدیریت منابع انسانی است و در آینده اهمیت بیشتری می یابد.

۵-توجه به نیازها و انگیزه کارکنان

در بسیاری سازمان ها با کاهش بهره وری مواجه بوده ایم برای افزایش بهره وری معمولا به تدوین برنامه های جبران خدمات توجه بیشتری می شود مدیران نیروی انسانی برای افزایش انگیزه کارکنان برای عملکرد بهتر، روش های با ارزشی را مدنظر دارند و انتظار می رود اهمیت فرایند ای بیاید و در این راستا به جبران خدمات غیرمالی توجه بیشتر می شود در واقع آنها علاوه بر توجه به جبران خدمات مالی به طراحی مناسب شغل با توجه به نیازهای کارکنان و سازمان، غنی سازی شغل، توسعه مدیریت بر مبنای هدف،

ایجاد ساعات کاری متغیر و همچنین توجه به نیازهای متعالی افراد می پردازند در نتیجه طراحی مناسب نظام جبران خدمات غیرمالی از وظایف مهم مدیریت منابع انسانی در آینده می باشد.

کیفیت زندگی شغلی به بررسی توانایی کارکنان در رفع نیازهای مهم شخصی خود با کار در سازمان می پردازد و در عمل این ابزار به تأمین رفتار منصفانه و مطلوب می پردازد و فرصتی برای هر کدام از کارکنان فراهم می کند تا مهارتشان را تا مشتتهای درجه برای رشد و خودیابی به کار گیرند، ارتباطات باز و با اعتماد را توسعه می دهد، فرصت مشارکت فعال در تصمیمات مهم مربوط به شغل را فراهم می کند، جبران خدمات مطلوب و مناسب و محیط کاری ایمن و با سلامت را فراهم می آورد (دامغانی، ۱۳۷۰). ایجاد و توسعه این تکنیکها بدون داشتن نگرش مطلوب به انسان ها مؤثر واقع نمی شود، برای مثال داشتن نگرش نظریه درباره افراد می تواند به توسعه کیفیت زندگی شغلی کمک کند، اما در سازمانی که مفروضات نظریه حاکم است توسعه کیفیت زندگی شغلی معنا ندارد.

به هر حال وظایف مدیریت منابع انسانی باید در کیفیت زندگی شغلی تأثیر کند و مدیران منابع انسانی هم باید ضمن مسؤلیت در برابر آن، به ایجاد و توسعه نگرش های مطلوب درباره انسان بپردازند، این مهم در آینده اهمیت فزاینده می یابد.

۶- کاهش اتحادیه ها

در گذشته، بسیاری شرکت ها دارای اتحادیه بودند، اما روند گذشته کاهنده بوده است و در آینده نیز اتحادیه ها در صد اندکی از کارکنان را در برمی گیرد؛ لذا بحث ها و موضوعات بین مدیریت و اتحادیه ها کاهش می یابد ، کارکنان نیز برای رفع نیازهای خود مستقیماً با سرپرستان در ارتباط هستند، سرپرستان نیز برای حفظ افراد شایسته و توجه به خواسته های آنها می بایست به بهبود مهارت های برقراری ارتباطات مؤثر بپردازند و توسعه مهارتهای ارتباطاتی یکی از چالش های مهم مدیریت منابع انسانی در آینده می باشد. در گذشته شاهد تغییرات زیادی در تکنولوژی، موضوعات اجتماعی، اقتصادی و سیاسی و همچنین نگرشها و توانایی های انسانی بوده ایم . با وجود تغییرات سریع و مؤثر مدیران باید به پیش بینی وضعیت آینده بپردازند و چالش ها و فرصت هایی که در آینده با آن روبه رو هستند شناسایی کنند و دانش مدیریت منابع انسانی در گذشته، دارای تغییرات زیادی بوده است . در حالی که در گذشته توجه چندانی به آن نمی شد، اما امروزه اهمیت زیادی برای آن قائلند و در آینده مدیران نیروی انسانی با گسترش نفوذ خود، مسؤلیت اتخاذ تصمیم گیری های اساسی سازمان را به عهده دارند و پیچیده تر شدن ماهیت کارها باعث افزایش اهمیت وظایف مدیریت منابع انسانی شده است ، تکنولوژی بیش از آن که منجر به ساده تر شدن مشاغل شود منجر به غنی تر شدن مشاغل گردیده است و هر چه مشاغل سازمان پیچیده تر و غنی تر باشد اهمیت وظایف منابع انسانی بیشتر خواهد بود در آینده به

ارزش ها و فرهنگ سازمانی توجه زیادی مبذول می شود، لذا مدیران نیروی انسانی باید به پرورش ارزش های فرهنگی مناسب در سازمان بپردازند مدیران منابع انسانی بیش از گذشته و بیش از سایر مدیران دغدغه مسؤولیت های اجتماعی را دارند و به آن می اندیشند.

مسأله دیگر این که در برنامه های آموزشی باید به پرورش و آماده سازی افراد برای پذیرش تغییرات توجه زیادی گردد، به نیازها و انگیزش افراد برای افزایش بهره وری تأکید بیشتری باید گردد و مسؤولیت بهبود کیفیت زندگی شغلی به عهده مدیران نیروی انسانی است و نهایتاً این که مسائل بین اتحادیه ها و مدیریت در آینده کاهش می یابد و به طور کلی اهمیت مدیریت منابع انسانی فزاینده است و در آینده مسؤولیت های اساسی سازمان ها به عهده مدیران مذکور می باشد.

در آینده، مدیران منابع انسانی می آموزند چگونه از قدرت جدیدشان استفاده کنند. آنها تصمیم گیرندگان قوی میشوند و مسؤولیت های بیشتری را برای نفوذ بیشتر در سازمان قبول می کنند، زیرا مدیران نیروی انسانی بیشتر از سایر مدیران به تغییرات اساسی آینده می اندیشند. آنها آغاز کننده تغییرات هستند، تغییراتی که به تعادل نیازهای افراد و کارفرمایان می انجامد به دلیل وجود همین تغییرات و اهمیت منابع انسانی سازمان، مدیران ارشد سازمان ها از در عوامل محیطی و امثال آن بوده است. مدیران واحدهایی انتخاب می شوند که با وظایف مدیریت منابع انسانی سر و کار بیشتری دارند.

فصل ۲

مدیریت راهبردی منابع انسانی

مقدمه

سازمانها امروزه به طور فزاینده ای از اهمیت راهبردی ما ، از مدیریت منابع انسانی (SHRM) آگاه هستند. این آگاهی نو در سازمان بعد مهمی در عملکرد آن است. تجارب واقعی این فرض را اثبات کرده است که مهم نیست، فعالیتهای کسب و کار چه قدر ممکن است، پیچیده و مدرن باشد، حفظ رشد و اثربخشی سازمانها سخت خواهد بود، مگر اینکه راهبردهایی برای تکمیل عملیات وجود داشته باشد [Wangithi et al، ۲۰۱۲]. رقابت کسب و کار به طور مکرر توسط دانشگاهیان، مشاوران و کارشناسان بررسی شده است. تغییرات مکرر و نامشخص، رقابت بیشتر میان شرکت ها، نیاز به نوآوری های مستمر، بهبود کیفیت و کاهش هزینه نیروی شرکت ها برای بهبود رقابت خود و در نتیجه عملکرد، چالش هایی است که سازمان ها با آن روبه رو هستند [Wangithi، ۲۰۱۲]. مدیریت راهبردی منابع انسانی به عنوان رشته اصلی است و رویکرد توسعه روشهای جدیدتر را در مدیریت سازمان و منابع انسانی (HR)، تسهیل کرده است [Wright et al، ۲۰۰۵]. بررسی برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی ره آوردی است که می تواند افزون بر تحقق این موضوع، دستیابی به هدف های راهبردی سازمان را سرعت بخشد و رضایت و وفاداری کارکنان را نیز تضمین کند [April، ۲۰۰۵]

به گفته آرمسترانگ (۲۰۰۹)، مدیریت راهبردی منابع انسانی (SHRM) بر نیاز به فرموله شدن برنامه های HR، راهبردها در چارچوب راهبردهای سازمانی کلی و اهداف و پاسخگو بودن به تغییر ماهیت محیط خارجی سازمان تأکید دارد. این رویکردی است که به تفسیر و انطباق توسط کارشناسان برای اطمینان از تناسب کامل بین راهبردهای کسب و کار برنامه های منابع انسانی نیازمند است. بنابراین، روش کلی SHRM ادغام تمام توابع مدیریت منابع انسانی، پایبندی به اهداف گسترده سازمان و پاسخ گویی

به محیط خارجی است [Armstrong, 2000]. تعدادی از مطالعات [Wright, 2005, Huselid, 2000, Schuler, 2001] وجود دارد که بر عوامل رقابتی اصلی کسب و کار سازمان به دلیل سهم آنها در اقتصاد جهانی تمرکز کرده اند.

پژوهشگران دریافته‌اند، در دهه های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ کارخانجات و واحدهای تولیدی آمریکا با توجه به رقابت فزاینده و تغییر و تحولات به وجود آمده در روش های مدیریت افراد، با مشکل مواجه شدند [Rahmanpour, 2009]. برخی معتقدند، مقدار اثربخشی مدیریت راهبردی منابع انسانی در طراحی و پیگیری برنامه های سازمانی و مزیت های رقابتی به شرایط محیطی و سازمانی بستگی دارد [Mayer, 1993, Venkatraman, 1998]. بنابراین درک نقش عملکرد مدیریت منابع انسانی در خلق و پشتیبانی عملکرد سازمانی و مزایای رقابتی، اهمیت بسیاری دارد. موضوع حل نشده این است که آیا برای مدیریت راهبردی منابع انسانی روش برتر عمومی وجود دارد، یا خیر؟ پاسخ برخی از پژوهشگران به این سؤال مثبت است [Huselid, 1996] و [Preffer, 1998].

در هر حال مدیریت راهبردی منابع انسانی چارچوبی را به منظور بررسی سؤالات در زمینه های تجویزی و توصیفی فراهم می کند. در متون مدیریت راهبردی و نظریه سازمان، بحث شده است که وجود تناسب بین راهبردهای سازمان با مدیریت منابع انسانی، عامل کلیدی در تعیین عملکرد سازمان ها به شمار می آید.

مدیریت راهبردی منابع انسانی

مدیریت راهبردی منابع انسانی به معنی الگوی برنامه ریزی شده منابع انسانی و فعالیتهای مدیریت منابع انسانی برای تحقق اهداف سازمان است [Mc Mahan, 1999]. به عبارت دیگر، مدیریت راهبردی منابع انسانی بدان معناست که سازمانها برای دستیابی به اثربخشی، باید منابع انسانی خود را با کارکردهای بلندمدت این مدیریت اداره کنند تا این منابع، رفتار و صلاحیت های لازم را متناسب با محیط بیرونی و درونی سازمان انجام دهند. هدف اساسی مدیریت راهبردی منابع انسانی خلق قابلیت راهبردی با تضمین این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه برای تلاش در راستای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است. هدف از این مدیریت ایجاد حس هدفمند و جهت دار بودن در محیط های غالباً پرتلاطم است [Wright, 2002].

مفهوم مدیریت راهبردی منابع انسانی، بر نقش مهم مدیریت منابع انسانی استوار است که بر ماهیت راهبردی منابع انسانی و بر یکپارچه شدن راهبرد منابع انسانی با راهبرد سازمان تأکید می کند. رایت^۴ و همکاران (۲۰۰۳) نیز مدیریت راهبردی منابع انسانی

⁴ . Wright

را الگوی تخصیص برنامه ریزی شده منابع انسانی و انجام فعالیت های موردنظر برای کمک به سازمان در رسیدن به اهدافش میدانند. مدیریت راهبردی منابع انسانی، روشی است برای تصمیم گیری درباره مقاصد و طرح های سازمان که به مسائلی، مانند: اشتغال، کارمندیابی، آموزش، پاداش و مدیریت عملکرد کارکنان مربوط می شوند. در واقع مدیریت راهبردی منابع انسانی به طور کلی به روابط میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت راهبردی سازمان می پردازد (آرمسترانگ، ۲۰۰۶).

وجه تمایز اصلی میان مفاهیم سنتی مدیریت منابع انسانی و مدیریت راهبردی منابع انسانی، از دیدگاه گست^۵، (۱۹۸۹) میزان یکپارچگی مدیریت منابع انسانی با فرایندهای تصمیم گیری راهبردی سازمان به منظور مقابله با تغییرات محیطی است. بیر (۱۹۹۷) بر این باور است که محیط رقابتی، جهانی شدن و تغییرات مداوم بازار و فناوری، دلایل اصلی دگرگونی مفاهیم مدیریت منابع انسانی و تبدیل آن به مدیریت راهبردی منابع انسانی است. مفاهیم سنتی مدیریت منابع انسانی تنها بر مهارتهای فیزیکی، آموزش های خاص، تخصص های ویژه و کارایی فردی کارکنان تأکید می کرد و به جای آنکه به افراد توجه کند، به کارهایی که توسط افراد انجام می شد، تمرکز می کرد. در حالی که مدیریت راهبردی منابع انسانی، علاوه بر توجه به موارد یادشده، به تمام بخش ها، اثربخشی کلی و یکپارچگی فعالیت های مختلف سازمان، تأکید می ورزد (به نقل از آرمسترانگ، ۲۰۰۶). اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی در محیط کسب و کار امروزی، مدیریت مؤثر سرمایه انسانی از اهمیت بسزایی برخوردار شد. از این رو، سازمانها، اقدامات مختلفی از مدیریت منابع انسانی و نظام ها را برای دستیابی به توانمندی های بالقوه کارکنان و تقویت مزیت رقابتی به کار می گیرند (کان^۶، ۲۰۱۰). در حقیقت، مدیریت منابع انسانی به عنوان ساز و کاری ساختاری برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و توسعه همه جانبه امری ضروری است (جکسون^۷، ۲۰۱۴). پژوهش های انجام شده نشان میدهد که اقدامات مدیریت منابع انسانی، مهارت ها، رفتار و نگرش کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهد، به طوری که، دستیابی به اهداف سازمانی از این راه میسر می شود (راسولا^۸ و همکاران، ۲۰۱۲). مطالعات انجام شده در خصوص مدیریت منابع انسانی و عملکرد کارکنان نشان میدهد که اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان و کسب مزیت رقابتی یک سازمان اثرگذار است (وونگ^۹ و همکاران، ۲۰۱۲). پژوهش های انجام شده نشان میدهد که بین اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد (سوزان و گاسیم^{۱۰}، ۲۰۱۰). سوزان و گاسیم (۲۰۱۰) نشان دادند رویکردی یکپارچه در به کارگیری اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی، موجبات افزایش رضایت مندی و تعهد کارمندان را فراهم خواهد

⁵ . Gost

⁶ . Kan

⁷ . Jackson

⁸ . Ra'sula

⁹ . Wang

¹⁰ . Susan and Gassim

کرد و نتیجه این اقدامات ارتقای سطح عملکردی فردی و گروهی است. بررسی مطالعات انجام شده نشان می دهد که اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی از راه های مختلفی همانند افزایش درگیری شغلی، ارتقای سطح نوآوری، ایجاد تعهد در کارکنان و... زمینه بهبود عملکرد را فراهم می کند.

(پاستور و همکاران، ۲۰۱۳). پفر^{۱۱} (۱۹۹۴)، شانزده گامی را که می توان برای بهبود مزیت رقابتی شرکت ها به کار بست، مورد شناسایی قرار داد. از جمله این اقدامات می توان به امنیت کارکنان، گزینش در استخدام، تسهیم اطلاعات، مشارکت و توانمندسازی کارکنان، آموزش و رشد مهارت، جبران خدمات، افزایش حقوق و ارتقای کارکنان اشاره کرد. تحقیقات ریچارد و جانسون (۲۰۰۲) نشان میدهد که تأثیر اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی به پاسخ کارکنان به اقدامات به کار گرفته شده مدیریت منابع انسانی وابسته است. اگر کارکنان دارای اداری مثبت باشند، عملکرد افزایش خواهد یافت و برعکس، اگر کارکنان، دارای اداری منفی باشند، عملکرد سازمانی کاهش خواهد یافت. پژوهش های هوسیلد^{۱۲} (۱۹۹۵) نشان داد که اثربخشی کارکنان، وابستگی زیادی به اقدامات مدیریت منابع انسانی بر رفتار کارکنان دارد. یافته های دلانی^{۱۳} و هوسیلد نشان می دهد که استخدام و گزینش، آموزش و توسعه، مشارکت و جبران خدمات به عنوان اقدامات راهبردی منابع انسانی محسوب می شوند. از طرف دیگر پژوهش های انجام شده توسط لی و لیو^{۱۴} (۲۰۰۶) نشان داد که آموزش و رشد، کار گروهی، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات / پاداش، برنامه ریزی منابع انسانی و امنیت کارکنان در بهبود عملکرد و افزایش بهره وری کارکنان مؤثر بوده و در انعطاف پذیری سازمان نقش بسزایی دارد.

به عبارت دیگر، کورشی^{۱۵} به طبقه بندی اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی شامل نظام گزینش، آموزش، نظام ارزیابی عملکرد، نظام جبران خدمات و مشارکت کارکنان می پردازد. بنابراین، برای دستیابی به اهداف این مطالعه، ابعاد مختلفی از جمله استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد، مشارکت کارکنان و جبران خدمات به عنوان اقدامات مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته شده اند (به نقل حیدری و همکاران، ۱۳۹۳).

Greer در ۲۰۱۱ مدیریت راهبردی منابع انسانی را به معنای مدیریت کردن منابع انسانی سازمان برای رسیدن به راهبردهای کلی سازمان میداند [Greer, ۲۰۱۱]. مدیریت راهبردی منابع انسانی دارای کارکردها یا تکالیفی است که در سازمان ها، به منظور

¹¹ . Pfeffer

¹² . Huselid

¹³ . Delaney

¹⁴ . Lee and Lee

¹⁵ . Qureshi

فراهم کردن منابع انسانی مناسب و هماهنگ برای تحقق هدفهای سازمان اجرا می شود. در واقع، کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی بدان معناست که سازمان ها می توانند در مهارت، نگرش و رفتار کارکنان متناسب با شغل آنها نفوذ کرده تا به اهداف سازمانی دست یابند [Collins, 2003]

نتایج پژوهش ها نشان میدهد، این کارکردها بسیار متنوع است. صاحب نظران برای مدیریت راهبردی منابع انسانی، کارکردهای متنوعی در نظر گرفته اند، مثلا در مطالعه ای کارکردها شامل مسیر شغلی، آموزش، ارزیابی نتیجه محور، امنیت کارکنان، پاداش خدمت و توسعه شغلی مشخص شد [Delery, 1999]. در مطالعه دیگری کارکردهای راهبردی و جهان شمول منابع انسانی کارمندیابی انتخاب، جبران خدمات، مشارکت کارکنان و آموزش تشخیص داده شد [Hrel, 1999]. در پژوهش دیگری، ارزیابی عملکرد کارکنان و پاداش خدمت به این کارکردها اضافه شد. در بررسی عوامل مؤثر بر اثربخشی آموزش و بهبود فرایند یاددهی یادگیری در دانشگاه های ایالت شیکاگو نشان داده شد، یکی از عوامل مهم در اثربخشی این سازمان ها، به کارگیری کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی نظیر تأمین منابع انسانی، آموزش های توسعه حرفه ای، ارتباطات و مشارکت کارکنان، راهبردهای مناسب یاددهی یادگیری، سامانه های تشویق و پاداش، نظارت و ارزیابی بوده است [Smylie, 2006]

در بررسی اثربخشی برنامه ریزی راهبردی در مدیریت منابع انسانی دانشگاه ایالتی تگزاس نشان داده شد، کارکردهای تأمین منابع انسانی، گزینش، حفظ و نگهداری پاداش خدمت و آموزش در افزایش کیفیت آموزش نقش اساسی ایفا کرده اند [Johnson et al]. در پژوهشی با عنوان آیا مدیریت منابع انسانی می تواند از نوآوری اداری و فنی حمایت کند؟ نتایج نشان داد، به کارگیری کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر نوآوری اداری و فنی اثر مثبت و معناداری داشته است [Jimenez, 2008].

در بررسی اثر کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی بر نوآوری سازمانی مشخص شد، بین کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی و نوآوری اداری و فنی رابطه معناداری وجود دارد و مدیریت دانش می تواند نقش میانجی بین این رویه ها و نوآوری سازمانی ایفا کند [Chen, 2009].

ابعاد مدیریت راهبردی منابع انسانی

- ۱- کارمندیابی:** تأمین منابع انسانی در راستای اهداف و راهبردهای سازمان و شناسایی فرصتها و تهدیدات محیط بیرون سازمان و تعیین نقاط قوت و ضعف و قابلیت های محوری منابع موجود؛
- ۲- آموزش:** به معنای افزایش توانایی های تخصصی و مهارت کارکنان در انجام وظایف محوله و به فعل در آوردن پاره ای از قابلیت های بالقوه آنها برای ایجاد سازمانی یادگیرنده و تولید کننده فکر؛

۳- **ارزیابی عملکرد:** یعنی سنجش نظام مند و منظم کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین قابلیت موجود در آنها برای رشد و بهبود؛

۴- **پاداش دهی:** به معنای طراحی تمام مزایای مالی و غیرمالی به تناسب شرایط درون و برون سازمان؛ مشارکت کارکنان، به معنای مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها و استفاده از نظرها و پیشنهادهای آنها برای بهبود و توسعه سازمان است [Chen, ۲۰۰۹]

اما با وجود توجهی که به مدیریت راهبردی منابع انسانی شده است، مفهوم این واژه هنوز مبهم است. برخی از پژوهشگران آن را یک نتیجه میدانند و برخی آن را یک فرایند توصیف می کنند و سایرین آن را ترکیبی از نتیجه و فرایند توصیف می کنند. [Wright و Wright McMahan, ۱۹۹۲] به عنوان نتیجه، مدیریت راهبردی منابع انسانی را الگویی از گسترش سازمان یافته منابع انسانی و فعالیتهایی میدانند که هدف آن توانمند ساختن شرکت در رسیدن به اهداف آن است. همچنین، [Wright و Wright Snell, ۱۹۹۱]، مدیریت راهبردی منابع انسانی را سامانه های طراحی شده سازمان یافته ای می دانند که به هدف دسترسی به مزایای رقابتی از طریق افراد، طراحی شده است.

Bamberger و Meshoulam در ۲۰۰۰ استدلال کردند، مدیریت راهبردی منابع انسانی نگرشی مبتنی بر صلاحیت در مدیریت نیروی انسانی است که بر توسعه منابع انسانی پایدار، تغییرناپذیر و غیرقابل آموزش تأکید دارد [Bamberger, ۲۰۱۲]

Truss و Gratton از دیدگاه نتیجه و فرایند، مدیریت راهبردی منابع انسانی را به عنوان ارتباط عملکردهای منابع انسانی با اهداف راهبردی و مقاصد سازمانی میدانند که هدف آن بهبود عملکرد کاری و توسعه یک فرهنگ سازمانی برای ترویج نوآوری و انعطاف پذیری است [Truss, ۱۹۹۴]. اما با توجه به نبود تعریفی ثابت، پژوهشگران در این باره هم عقیده اند که ویژگی اصلی مدیریت راهبردی منابع انسانی، طراحی و اجرای یکسری راهبردها و شیوه های ثابت داخلی است که هدف از آن تضمین نقش سرمایه های انسانی شرکت در رسیدن به اهداف کاری است. به دلایل زیر می توان مدیریت راهبردی منابع انسانی را یک راهبرد دانست: ۱

- همان طور که Welbourne و Andrews در ۱۹۹۹ [Welbourne, ۱۹۹۶] بیان کردند، متخصصان منابع انسانی نقش مهمی در سیاست گذاری شرکتها دارند، زیرا روشها و تدابیری را توسعه داده اند که با راهبردهای کسب و کار همخوانی داشته اند، بنابراین به طور مستقیم بر توسعه کار اثرگذارند. همچنین، آنها از منابع حیاتی در تکمیل کارکردهای منابع انسانی برای افزایش قابلیت سازمانی استفاده می کنند.

۲- اثر راهبردی بر عملکرد شرکت به هماهنگی سامانه منابع انسانی و با اهداف راهبردی و عملکردی نیاز دارد. این هماهنگی باید رابطه ای نزدیک تر بین منابع انسانی و سایر عملکردها ایجاد کند.

۳- صراحت و رسمیت در برنامه ریزی مدیریت منابع انسانی و مقدار و مشارکت مدیر در فعالیت های مدیریت منابع انسانی [Huang, ۱۹۹۸] عوامل مؤثر بر عملکرد مدیریت راهبردی منابع انسانی هستند.

مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد سازمان

تعدادی از پژوهشگران معتقدند، مدیریت راهبردی منابع انسانی اثر مثبتی د بر عملکرد شرکت دارد [Martell, ۱۹۹۵]. به عقیده آنها مدیریت راهبردی منابع انسانی می تواند به شرکتها کمک کند تا هزینه های منابع انسانی را بهبود و بخشند، کارایی اجرایی و قابلیت ایجاد تحول و نوآوری را افزایش دهند.

[Cook Ferris و Cook, ۱۹۸۶] مدیریت راهبردی منابع انسانی را یک کار کرد مؤثر می دانند که خود را با تغییرات محیطی هماهنگ می کند. آنها کارکردهای مدیریت منابع انسانی را در شرکتهای رو به ورشکستگی بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که اکثر شرکت ها با عملکرد عالی مطابق مدیریت راهبردی منابع انسانی عمل کرده اند. اما شرکتهای با عملکرد کم به استفاده از شیوه های سنتی گرایش داشته اند.

Andrews و Welbourne در ۱۹۹۶، از نظریه اکولوژی جمعیت به این نتیجه رسیدند، مدیریت راهبردی منابع انسانی اثر مثبتی بر عملکرد شرکت دارد، زیرا باعث ایجاد هماهنگی ساختاری می شود. موفقیت های کارکنان موجب پیشرفت شرکت می شود و شرکت را کمک می کند تا پاسخگوی محیط اطراف باشد.

آزمون های متعددی درباره ارزش مدیریت راهبردی منابع انسانی طی دهه های گذشته انجام شده است. [Fisher و Marler, ۲۰۱۳] به این نتیجه رسیدند، یکی از اثرهای مدیریت منابع انسانی الکترونیکی، راهبردی شدن مدیریت منابع انسانی است. در ۲۰۱۳، Chuang و همکاران [Chuang, ۲۰۱۳] به رابطه معنادار و مثبتی بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و سرمایه اجتماعی سازمان دست یافتند.

در ایران نیز در پژوهشی با عنوان مقایسه کارکردهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران با آخرین کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی و طراحی و تبیین مدل فرایند بهینه برای آن مشخص شد که کارکردهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه با مفروضات آخرین کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی سازگار نیست. کارکردهای منابع انسانی دانشگاه براساس رویکرد راهبردی و بر

مبنای باورها و اصول علمی به گونه ای نوآورانه، تحولی و آینده نگر طراحی نشده اند. در پژوهش دیگری که بهرامی، رجائی پور، آقاسینی و بختیار در ۲۰۱۱ [بهرامی و همکاران، ۱۳۹۰] انجام دادند، رابطه ساده و چندگانه کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی و نوآوری فنی در دانشگاههای دولتی دانشگاه های اصفهان بررسی شد. تحلیل داده های به دست آمده نشان داد، میانگین نمرات کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی و نمرات نوآوری فنی در دانشگاههای دولتی اصفهان کمتر از حد متوسط بوده و بین کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی با نوآوری فنی هم بستگی چندگانه معناداری وجود داشته است.

مدیریت راهبردی منابع انسانی و مدیریت دانش

بررسی ادبیات موجود نشان میدهد که مدیریت دانش در ابتدا بر پایه موضوعات فناوری بوده ولی به مرور زمان ابعاد فناورانه جای خود را به ابعاد انسانی داده است (چانگ و لیاو، ۲۰۱۰).

به زعم تریو و چاتزولوگلو (۲۰۰۸)، اگر چه برای یک سازمان، برخورداری فناوری از اولویت هاست، ولی مدیریت دانش و ارتباط آن با مدیریت منابع انسانی مکفی نیست. اگر مدیریت منابع انسانی متغیری ارزشمند و در جهت مدیریت کارا و مؤثر افراد است، پس مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش بایستی در ارتباطی تنگاتنگی با هم باشند تا بتوان در دستیابی به اهداف سازمانی از آنها بهره برد (چاند و کاتون، ۲۰۰۷). یافته های داوونپورت و ویبل (۲۰۰۱) نشان می دهد که مدیریت دانش می تواند افراد را مدیریت نماید و برعکس، افراد هم می توانند مدیریت دانش را مدیریت نمایند. به زعم اسکول و همکاران (۲۰۰۴) موثرترین روش برای مدیریت دانش، رویکردی است که در آن از روش های مختلف استفاده شود. چانگ و همکاران (۲۰۰۴) خاطر نشان کردند که اقدامات منابع انسانی بایستی در جهت نظارت، انتشار و خلق دانش، مورد استفاده قرار گیرد تا سازمان بتواند در پرتو آن به سطح مناسبی از دانش، مهارت، تجربه و خلاقیت دست یابد. براین اساس، راهبرد مدیریت دانش باید به عنوان عاملی کلیدی در سطح سازمانها مدنظر قرار گیرد (لیو، ۲۰۱۱؛ چانگ و همکاران، ۲۰۱۳). در این راستا، برخی از محققان شروع به مفهوم پردازی مدیریت منابع انسانی و جهت گیری از شیوه های اقدامات منابع انسانی از نقطه نظر اهداف سازمان و راهبرد دانش نموده اند (چانگ و همکاران، ۲۰۱۳؛ جیانگ و همکاران، ۲۰۱۳). به زعم جیانگ و همکاران (۲۰۱۳) اقدامات مدیریت منابع انسانی بازتابی از ظرفیت

سازمانی بوده و ساز و کاری را برای بهبود کارایی کارکنان در جهت حمایت از فعالیت های کاری کارکنان فراهم می کند. به عنوان مثال، هنگامی که یک سازمان، راهبرد مدیریت دانش را برای خود اتخاذ می کند، اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی با آن تبیین شده و همسو در جهت ارتقای سطح عملکرد برنامه کاری سازمان تدوین می شود (سولیمان و اسپونر، ۲۰۰۰). کولینز و کلارک معتقدند، بهره برداری از دخالت و مشارکت کارکنان از طریق مدیریت دانش برای سازمانها مهم است و اقدامات منابع انسانی به خصوص فرایند جذب و انتخاب رویکردهای اصلی به استنباط و تقویت دانش کارکنان و تخصصی کردن نیازهای اصلی سازمان است (کولینز و کلارک، ۲۰۰۳). در واقع مشارکت به عنوان یکی از اقدامات منابع انسانی راهبردی، ممکن است باعث جذب مثبت کارکنان و درگیر شدن آنها در مدیریت دانش و فعالیت های یادگیری شود. افراد با داشتن مهارتها، تجربه ها و مسئولیت پذیری بیشتر، استقلال بیشتری دارند و کارها را خودشان تنظیم کرده (نوناکا و تاکیچی، ۱۹۹۵) و سبب اشتراک گذاری دانش ضمنی و آشکار دانش بین کارکنان سازمان می شوند (ونگی و همکاران، ۲۰۱۲). با عنایت به آنچه آمده است، به کارگیری اقدامات مدیریت منابع انسانی زمینه لازم جهت تسهیل مدیریت دانش را فراهم نموده و به عنوان کاتالیزوری بین مدیریت دانش و عملکرد سازمان عمل خواهد نمود.

از سوی دیگر، نقطه آغازین نوآوری به شدت به دانش و تخصص و تعهد منابع انسانی به عنوان ورودی های اصلی در فرایند خلق ارزش و نوآوری وابسته است. با استفاده از اقدامات متمایز مدیریت منابع انسانی استخدام، آموزش، مشارکت، ارزیابی عملکرد و پاداش)، سازمان ها می توانند کارکنان را وادار به تفکر خلاقانه و نو آوری کنند (دامن پور و مار گیوریت^{۱۶}، ۲۰۰۸).

از سوی دیگر، به دلیل این که اداره کنندگان اصلی دانش در سازمان ها افراد هستند، می توان مدیریت دانش را شکل تکامل یافته مدیریت منابع انسانی دانست. مدیریت منابع انسانی را می توان به عنوان مدیریت راهبردی کارکنان در نظر گرفت که بر اکتساب، سازماندهی و انگیزش منابع انسانی متمرکز است. مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش دارای فعالیت ها و اهداف مشترک اند، در هنگام ایجاد واحدهای کاری، تیم، همکاری متقابل کار کردی و همچنین جریان ارتباطات و شبکه ها در داخل سازمان و در سراسر مرزها، اگر چرخه مدیریت دانش را با فرایندهای مدیریت منابع انسانی مقایسه کنیم، فعالیت های مختلفی را که بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش مشترک اند، خواهیم یافت (او جاسالو^{۱۷}، ۲۰۰۸). کسب دانش برای استخدام برجسته افراد و کمک به آنها در یادگیری و رشد شخصی و حرفه ای آنها است و همچنین تشویق کردن افراد برای مشارکت در شبکه های حرفه ای و ارتباط با عملیاتی که در ماورای مرزهای سازمانی گسترش می یابند.

¹⁶ . Damanpour & Marguerite

¹⁷ . ojasalo

نقش مدیریت منابع انسانی در مدیریت دانش توسط تعدادی از محققان و پژوهش گران مورد بحث قرار گرفته است. اسکاربرو^{۱۸} (۲۰۰۰) نشان داد که فرایند نوآوری زمانی تسهیل می گردد که مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی با هم در داخل سازمان مرتبط باشند.

بن روی و همکاران^{۱۹} (۲۰۱۶) به بررسی رابطه بین مدیریت منابع انسانی و نوآوری در بخش بانکداری کشور پرتقال پرداختند. نتایج این بررسی که در بانکها و مؤسسات خصوصی کشور پرتقال انجام گرفت، نشان داد که با انتخاب کارکنان آگاه، نوآور و متخصص و پرورش چنین کارکنانی، نوآوری را در صنعت بانکداری شاهد خواهیم بود. فیگوه ریو^{۲۰} (۲۰۱۶) تأثیر مدیریت منابع انسانی را بر مدیریت دانش در شرکتهای خصوصی مورد بررسی قرار داد. نتایج این پژوهش حاکی از آن بود که بهره برداری از دخالت و مشارکت کارکنان از طریق مدیریت دانش برای سازمان ها مهم است و مدیریت منابع انسانی رویکردهای اصلی به استنباط و تقویت دانش کارکنان و تخصصی کردن نیازهای اصلی سازمان است. شیهان و همکاران^{۲۱} (۲۰۱۳) به بررسی رابطه بین نوآوری و توسعه منابع انسانی در بین کارکنان ادارات دولتی در کشور اسپانیا پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که با ارتقای سطح نوآوری در سازمان، منابع انسانی در جهت مثبت رشد و ارتقاء خواهند یافت. لذا توسعه نوآوری و خلاقیت در سازمان منجر به پرورش کارکنان خلاق، حساس به فرصت های محیطی و نوآور خواهد شد.

یونت و همکاران (۲۰۱۱)، با استفاده از چهار بعد اقدامات مدیریت منابع انسانی شامل کارمندیابی، آموزش، ارزیابی عملکرد و پرداخت نشان دادند که نظام اقدامات مدیریت منابع انسانی به طور مستقیم با ابعاد چند گانه عملکرد در ارتباط است.

پاستور و همکاران (۲۰۱۰) در بررسی به عمل آمده از ۶۴ سازمان اسپانیایی نشان داد که مدیریت منابع انسانی بر انگیزش، اشتراک و نگهداری دانش کارکنان تأثیر می گذارد.

¹⁸ . Scarbrough

¹⁹ . Ben Roy

²⁰ . Figueiredo

²¹ .. Sheehan et al

فصل ۳

مدیریت منابع انسانی و حفظ کارکنان

مقدمه

هر سازمانی برای پیشرفت و توسعه خود، نیازمند راهبرد و برنامه ریزی های خرد و کلان است. جایگاه و نقش نیروی انسانی در این راهبردها به عنوان منابع اصلی سازمان، از اهمیت و اعتبار فوق العاده ای برخوردار است. هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین و مطمئن شدن از وجود کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه در سازمان می باشد. بر این اساس، زمانی استراتژی منابع انسانی منبع محور، مزیت رقابتی به حساب می آید که سازمان بتواند منابع انسانی ماهر را در اختیار داشته باشد تا سریع تر از رقبای یاد بگیرد و سریع از آنها آموخته های خود را به شکلی اثربخش عملی سازد. از طرف دیگر، در بحث مربوط به کمبود نیروی کار، رقابت برای مهارت های کمیاب و موانع جابجایی نیرو در بازار، احتمالاً گرایش به تمرکز بر عرضه نیروی کار، و نه بر تقاضای آن بوده است. بنابراین، در بسیاری از شرکت هایی که بیشترین مشکل را دارند، یکی از باصرفه ترین تدابیر در مقابله با مشکل منابع کمیاب، نگهداشت از قابل ترین و ماهرترین کارکنان داخل سازمان است [جهانگیری و همکاران، ۱۳۸۷].

حفظ کارکنان خوب به دلایل جمعیتی، توقعات فرهنگی و تحولات دنیای کار، مثل روند به سمت مشاغل آزاد، انحلال قرارداد کارفرما/کارمند، نیاز رو به افزایش برای توانایی های فنی و صنعتی، رشد کارمندیابی اینترنتی و توجه به توازن بیشتر بین کار و زندگی تحت تأثیر قرار می گیرد و باعث چالش برانگیزتر شدن آن شده است [شیرازی، ۱۳۹۲]. از آن جا که اقدامات نگهداری، مکملی بر سایر اقدامات و فرایندهای مدیریت منابع انسانی است، حتی اگر عملیات کارمندیابی، انتخاب، انتصاب و بهسازی به نحو بایسته انجام شود، بدون توجه کافی به امر نگهداری، نتایج حاصل از اعمال مدیریت چندان چشم گیر نخواهد بود [اسکندری و همکاران، ۱۳۸۵]. سازمانها همواره از این مسأله بیم دارند که سرمایه های انسانی خود را از دست بدهند و زیان ببینند؛ زیرا برای آموزش، تربیت و آماده سازی کارکنان خود تا مرحله بهره دهی و کارآیی مطلوب، هزینه های بسیاری را صرف می کنند و با از

دست دادن نیروهای ارزشمند، متحمل از دست دادن مهارتها و تجربیاتی می شوند که طی سالها تلاش به دست آمده است [علیزاده، ۱۳۸۵]. اما با این وجود، رهبران و مدیران صرف نظر از هزینه های انسانی به دنبال دستیابی به منافع کوتاه مدت هستند و تحلیل گران از ادعای ارزشمندی کارکنان برای اندازه گیری و سنجش سرمایه، دانش و اطلاعات شرکتها استفاده می کنند؛ اما هیچ شیوه مفیدی برای ساختن و حفظ این دارایی سازمانی ارائه نمی دهند. پیش بینی ها و اندازه گیری های ترک شغل هم در سطح صنعت و هم به طور خاص در شرکتها که توسط مرکز مطالعات سازمانی انجام می شود نشان میدهد که اکثر شرکتها میزان ترک شغلی بین ۱۵ تا ۵۰ درصد داشته اند، البته تعداد کمی نیز میزان تک رقمی برای درصد ترک شغل را ثبت کرده اند [شیرازی، ۱۳۹۲]. شرکت مهندسی مشاور طوس آب، طی بیست و شش سال فعالیت در راستای ارائه خدمات مهندسی آب، توفیق این را داشته تا ضمن نوآوری در انجام پروژه ها، رضایت مندی کارفرمایان داخل و خارج کشور را نیز جلب نماید. این شرکت با تمرکز بر ماموریت سازمانی خود، متکی بر مدیریت کارآمد، کارکنان متخصص و ورزیده و قابلیت سازماندهی مؤثر، متعهد است که با استفاده از فناوری های روزآمد و خلاقیت سرمایه های انسانی، در گسترش کمی و ارتقای کیفی خدمات خود در درون و برون از مرزهای کشور بکوشد. با وجود فضای کاری مبتنی بر منافع ملی، اخلاق کاری و سازمانی، رعایت استانداردها و توسعه سرمایه های انسانی، شواهد حاکی از آمار و اطلاعات مربوط به واحد منابع انسانی شرکت نشان میدهد که در چند سال اخیر تعداد افرادی که شرکت را ترک می کنند، رو به افزایش است و همین باعث کاهش میزان موفقیت های شرکت شده است. بنابراین، این تحقیق به دنبال بررسی تأثیر اقدامات منابع انسانی شرکت بر حفظ و نگهداشت کارکنان می باشد تا مبتنی بر این تجزیه و تحلیل، سیاست ها و روشهای مؤثری را برای حفظ و نگهداری منابع انسانی ارائه دهد.

برای یک کارفرما استخدام افراد دانشی برای شغل ضروری است. اما حفظ کارکنان^{۲۲} اهمیت بیشتری نسبت به استخدام دارد؛ چون تحلیل های اساسی که در مورد ذخیره کارکنان مستعد انجام می شود نشان میدهد در شرایط نامطلوب سازمانی، بسیاری از سازمان ها در حفظ این عملگرهای سطح بالا شکست می خورند که در نتیجه با مجموعه ای از نیروهای کم و با صلاحیت پایین باقی خواهند ماند که مستقیماً مزیت رقابتی را در آن صنعت ویژه کاهش خواهند داد. حفظ کارکنان شایسته باعث ارائه خدمات بهتر و بهره وری بالاتری می شود که در نتیجه رضایت مشتری، تسهیل جانشین پروری مدیریت و بهبود یادگیری سازمانی را به دنبال خواهد داشت [هانگ، ۲۰۱۲]. حفظ، به معنای جلوگیری از دست دادن کارکنان شایسته از ترک بهره وری و سودآوری سازمان است [چیوان، ۲۰۱۰].

²² . Employee Retention

براساس بنیاد مؤسسه هاروارد^{۲۳}، مفهوم حفظ کارکنان، نقطه مقابل ترک کار قرار می‌گیرد (ترک به مجموعه جدایی داوطلبانه و غیرداوطلبانه کارکنان از شرکت گفته می‌شود) [شیرازی، ۱۳۹۲]. با این وجود، تحقیقات نشان می‌دهند که بحث حفظ کارکنان در زمینه ترک، مناسب نیست، زیرا ترک کارکنان می‌تواند تأثیرات مثبت و منفی روی یک سازمان داشته باشد. وقتی کارمند در کار خود ناتوان و عملکرد ضعیفی باشد، ترک داوطلبانه وی امتیاز مثبتی برای سازمان است. در حالی که وقتی سازمان کارمند توانمند و با ارزش خود را از طریق کناره‌گیری وی از دست می‌دهد، هزینه‌های زیادی برایش خواهد داشت. بر این اساس ترک کارکنان، به منظور حذف آنهایی که نمی‌توانند اهداف سازمان را تأمین کنند، ضروری است در حالی که حفظ کارکنان، بر نگهداشتن کارکنانی تمرکز می‌کند که توانمند و با استعداد هستند [Alnaqbi, ۲۰۱۱]. آستورف و باون^{۲۴} (۲۰۰۰) بیان می‌کنند که اقدامات منابع انسانی، نگرش‌های نیروی کار را به وسیله الگوی انتظارات کارکنان از آنچه سازمان هست، تحت تأثیر قرار می‌دهند و انتظارات آنها را از ماهیت و عمق روابطشان با سازمان شکل می‌دهند. بدین وسیله، سیستم‌های منابع انسانی با تعهد بالا تلاش می‌کنند اثربخشی سازمانی را با ایجاد شرایطی که کارکنان در سازمان درگیرتر شوند، افزایش دهند [Alnaqbi, ۲۰۱۱].

اقدامات مدیریت منابع انسانی در حفظ کارکنان

گرچه مدیریت همیشه نمی‌تواند از ترک کارکنان با ارزش خود جلوگیری کند، اما با اجرای سیاستها و اقدامات مؤثر مربوط به مدیریت پرسنل خود تا حدود زیادی می‌تواند میزان رخداد این تصمیم را کاهش دهد. آچو و منصور^{۲۵} (۲۰۰۷) بیان می‌کنند که کارفرمایان نیاز ندارند تلاش زیادی برای حفظ کارکنانشان داشته باشند، بلکه با اجرای استراتژی‌های مختلف مبتنی بر توسعه سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، راحت‌تر می‌توانند این کار را انجام دهند [Achoui M, ۲۰۰۷]. نحوه پاسخ کارکنان به فعالیتهای انجام شده توسط سازمان، در بحث نظریه مبادله اجتماعی^{۲۶} مطرح می‌شود که بر اساس آن، محققان به تحلیل روابط متقابل و تبادلی فرد و رهبران و همچنین تحلیل روابط متقابل فرد و سازمان می‌پردازند. این نوع تبادل به عنوان حمایت سازمانی درک شده، تعهد کارکنان نسبت به سازمان را نشان می‌دهد [Alnaqbi, ۲۰۱۱]. تعهد بالای اقدامات منابع انسانی شامل گزینه‌هایی نظیر جذب انتخابی، ارزیابی عملکرد توسعه‌ای، جبران خدمت منصفانه و رقابتی و آموزش جامع و فعالیت‌های توسعه‌ای می‌باشد [Whitener, ۲۰۰۱]. تحقیقات متعددی تأثیر هر یک از اقدامات مدیریت منابع انسانی را در ایجاد تعهد سازمانی^{۲۷} و حفظ

²³ . Harvard Business Essentials

²⁴ . Ostroff & Bowen

²⁵ . Achoui and Mansour

²⁶ . Social Exchange Theory

²⁷ . Organizational Commitment

کارکنان مورد بررسی قرار دادند [اسکندری و همکاران، ۱۳۸۵ و Clark، ۲۰۱۳، Gould، ۲۰۰۴]. هاسیلد^{۲۸} (۱۹۹۵) بیان می کند که سرمایه گذاری در اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا مثل کارمندیابی جامع کارکنان و روبه های انتخاب، جبران خدمت تشویقی و سیستمهای مدیریت عملکرد مؤثر و درگیری و آموزش وسیع کارکنان، از نظر اقتصادی و آماری تأثیرات مثبتی روی حفظ کارکنان سازمان دارد [Huselid، ۱۹۹۵]. پاری و ترامبلی^{۲۹} (۲۰۰۷)، اقدامات منابع انسانی را شناخت کارکنان، توسعه شایستگی و توانمندسازی در نظر می گیرد که از طریق تعهد سازمانی، تأثیر مثبت و معنی داری بر حفظ کارکنان حرفه ای بخش های فناوری اطلاعات داشت. آلناکیوبی (۲۰۱۱) نشان می دهند که وقتی کارکنان احساس می کنند که شرکت برای آموزش و نیازهای توسعه و پیشرفت آنها توجه کافی دارد، نسبت به شغل خود و دستیابی به اهداف سازمان متعهدتر می شوند [Alnaqbil، ۲۰۱۱]. پتجون^{۳۰} (۲۰۰۱) معتقد است سیستم ارزیابی منصفانه باعث درک کارکنان از مسئولیت های شغلی و مسیر رشد فردی شده و تعهد سازمانی و نتایج مثبتی مثل حفظ کارکنان توانمند را به وجود می آورد [Pettijohn، ۲۰۰۱]. در مورد جبران خدمت، اگر کارکنان از نحوه عملیات شرکت و ارتباط آن با سیاست های جبران خدمت راضی باشند، به سازمان متعهد خواهند گشت. لذا، یک سیستم پاداش سازمانی، تعهد کارکنان و حفظ آنها را تحت تأثیر قرار میدهد [Hong et al، ۲۰۱۲]. با این وجود، لويس^{۳۱} (۱۹۹۱) در تحقیق خود نتوانست اهمیت حقوق در کاهش نرخ ترک داوطلبانه را تأیید نماید.

اقدامات مدیریت منابع انسانی و رضایت شغلی با حفظ کارکنان

گرینبرگ و بارون^{۳۲} (۱۹۹۵)، رضایت شغلی^{۳۳} را ایجاد یک رویکرد ارزیابی و شناخت افراد نسبت به شغل تعریف می کنند. رابطه علی نارضایتی شغلی و تمایل به ترک، این طور نشان داده شده است که نارضایتی شغلی به تفکر درباره ترک، تفکر درباره ترک به تمایل به جستجو، تمایل به جستجو به تمایل به ترک و تمایل به ترک واقعی منتهی می شود [Martin M J، ۲۰۱۱]. مولر، بار، پرایس و ایورسون^{۳۴} (۱۹۹۴) بیان می کنند که وقتی کارکنان نسبت به شغل خود راضی بوده، تعهد و پیوستگی به سازمان بالاتر خواهد بود و منجر به همکاری بیشتر و کاهش احتمال ترک میشود [Mueller، ۱۹۹۴]. از اهمیت توانایی شرکت برای افزایش رضایت شغلی در محیط کار، اقداماتی هستند که مدیران به منظور مدیریت کارکنان به کار می برند که به طور مستقیم رضایت شغلی را تحت تأثیر قرار می دهد [Ulrich، ۱۹۹۷]. مارتین (۲۰۱۱) بیان می کند که اقداماتی نظیر آموزش و توسعه، پیشرفت

²⁸ . Huselid

²⁹ . Pare & Tremblay

³⁰ . Pettijohn

³¹ . Lewis

³² . Greenberg & Baron

³³ . Job satisfaction

³⁴ . Mueller, Boyer, Price & Iverson

کارراهه شغلی، مشوق ها و پاداش ها به طور مستقیم روی رضایت کارکنان اثر دارند و باعث حفظ آنان می شود [Martin, 2011]. در برخی تحقیقات از میان این چهار اقدام، پاداش را دارای بیشترین تأثیر بر رضایت افراد میدانند [Chew, 2008] و [Conway, 2008] براساس تئوری تفاوت³⁵، ریس، مک فارلین و بنت³⁶ (1989) بیان می کنند که کارکنان زمانی احساس رضایت می کنند که پرداختی شان را متناسب با زمان، انرژی و تلاشی که دارند، ببینند [Ryan, 2009]. هارل و تیز افریر³⁷ (1999)، کالبرگ و مودی³⁸ (1994) و مک وی³⁹ (1997) بیان می کنند که فراهم کردن فرصتهای دسترسی به آموزش و توسعه برای کارکنان باعث بهبود مهارت ها و توانایی ها و افزایش رضایت شغلی و تمایل به ماندن می شود [Alnaqbi, 2011]. در تحقیق حاضر تأثیر جذب، آموزش و توسعه، جبران خدمت و ارزیابی عملکرد به عنوان اقدامات مدیریت منابع انسانی مورد بررسی قرار می گیرند.

اسکندری و عابدی (1388) در تحقیقی با عنوان "بررسی عوامل مرتبط با حفظ و نگهداری کارکنان در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران" نشان داد که رضایت شغلی در سازمان، سبک مدیریت، انگیزه کسب موفقیت، خدمات رفاهی، بهداشت محیط و ایمنی کار، گرایشهای سیاسی و عقیدتی افراد، پاداش، مسیر پیشرفت شغلی، ارزشیابی عملکرد و امور انضباطی کارکنان با حفظ کارکنان رابطه معناداری دارند [اسکندری و همکاران، 1385] جهانگیری و مهرعلی (1387) در تحقیق خود با عنوان شناسایی و الویت بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص سازمان "ساصد" نشان دادند که عوامل حفظ کارکنان متخصص به ترتیب الویت در هفت عامل محتوا و ماهیت شغل، رضایت و امنیت شغلی، مدیریت و رهبری، مشخص بودن اهداف و انتظارات، فضای همکاری و انسجام گروهی، شرایط کار و پرداختی و مزایا گروه بندی شده است [جهانگیری و همکاران، 1387].

جانجا و گلزار⁴⁰ (2014) در تحقیق خود با عنوان اثر اقدامات منابع انسانی بر تعهد کارکنان و حفظ کارکنان در بخش مخابرات پاکستان با بررسی نقش میانجی گری وفاداری کارکنان نشان داد که اقدامات مختلف منابع انسانی تأثیر معنی داری بر تعهد کارکنان و حفظ آنها دارد. همچنین وفاداری، روابط بین مدیریت منابع انسانی و تعهد و حفظ کارکنان را میانجی می کرد [Janjua, 2014].

³⁵ . Discrepancy theory

³⁶ . Rice, McFarlin & Bennett

³⁷ . Harel & Tzafrir

³⁸ . Kallenerg & Moody

³⁹ . McEvoy

⁴⁰ . Janjua & Gulzar

شیخ، کامار و ایکبال^{۴۱} (۲۰۱۲) در تحقیقی با عنوان تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان (مطالعه موردی از بخش بانکی و آموزشی در باهوالپور) نشان داد که روابط مثبتی بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و حفظ کارکنان وجود دارد [۲۰۱۲.Sheikh].

هانگ و دیگران^{۴۲} (۲۰۱۲)، تحقیقی را با عنوان اثربخشی اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان در موسسه آموزش عالی انجام داد. نتایج تحقیق نشان داد که آموزش و توسعه، سیستم ارزیابی عملکرد و جبران خدمت به غیر از توانمندسازی کارکنان تأثیر معنی داری بر حفظ دارند [۲۰۱۲.Hong et al].

آلناکویبی (۲۰۱۱) در تحقیقی با عنوان روابط بین اقدامات منابع انسانی و حفظ کارکنان در سازمان های دولتی، به دنبال شناسایی تأثیر اقدامات منابع انسانی و دیگر عوامل نظیر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رهبری بر حفظ کارکنان بود. نتایج اهمیت تأثیر و معنی داری این عوامل را بر حفظ کارکنان نشان داد [۲۰۱۱,Alnaqbi].

پاتریوتا^{۴۳} (۲۰۰۹) تحقیقی را با عنوان حفظ کارکنان: یک دیدگاه منسجم از اقدامات حمایتی منابع انسانی و حمایت سازمانی درک شده در سازمان های سوئدی انجام داد. وی نشان داد که اقداماتی نظیر فرصتهای رشد، چالشی بودن کار، پرداخت و روابط بین مدیران و کارکنان تأثیر معنی داری بر حفظ کارکنان کلیدی سازمان های مورد مطالعه داشت. همچنین، ادراکات کارکنان از اقدامات حمایتی منابع انسانی در توسعه حمایت سازمانی درک شده و رضایت شغلی آنان مؤثر بود [۲۰۰۹.Patriota].

آبیسکرا^{۴۴} (۲۰۰۷) در تحقیقی، تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی را بر ترک مدیران بازاریابی شرکت های سریلانکا مورد بررسی قرار داد. نتایج تحقیق نشان داد که تجزیه و تحلیل شغل، توسعه کارراهه، جبران خدمت، متغیرهای اطلاعات واقعی شغل تأثیر منفی و معنی داری بر تمایل به ترک مدیران بازاریابی داشت. اما توازن کار زندگی با تمایل به ترک رابطه منفی نداشت. همچنین جبران خدمت و تجزیه و تحلیل شغل، پیش بینی کننده های قوی تمایل به ترک مدیران بودند [۲۰۰۷,Abeysekera].

باوا و جانتان^{۴۵} (۲۰۰۵) تحقیقی را با عنوان اقدامات منابع انسانی به عنوان تعیین کننده های ترک کارکنان انجام دادند. یافته ها نشان داد که فرآیند کارگزینی و نظارت کارکنان در کاهش ترک غیرداوطلبانه مؤثر بودند و سایر اقدامات منابع انسانی در کاهش

⁴¹ . Sheikh, Qamar & Iqbal

⁴² . Hong, Hao, Kumar, Ramendran & Kadiresan

⁴³ . Patriota

⁴⁴ . Abeysekera

⁴⁵ . Bawa & Jantan

ترک داوطلبانه تأثیرگذار نبودند. به عبارت دیگر، کارکنان بدون توجه به اقدامات منابع انسانی به ترک خود از سازمان ادامه می دهند [Bawa, ۲۰۰۵]

چیو (۲۰۰۴) در تحقیق خود با عنوان تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان کلیدی سازمان های استرالیایی نشان داد که هشت عامل تصمیم کارکنان کلیدی را برای ماندن تعیین می کنند. این عوامل در بعد منابع انسانی، تناسب سازمانی شخص، پاداش و شناخت، آموزش و توسعه کارراهه، فرصت های شغلی چالش برانگیز و در بعد سازمانی رفتار رهبری، سیاست ها و فرهنگ شرکت، روابط تیم های کاری و محیط کاری راضی کننده می باشند. تعهد سازمانی، روابط بین هشت عامل و تمایل به ماندن را میانجی گری می کرد [Chew, ۲۰۰۴]

فصل ۴

برنامه ریزی و ارزیابی عملکرد نیروی انسانی

مقدمه

با وجودی که انسان ها با ارزش ترین منابع و مهم ترین عامل دستیابی به اهداف می باشند، اغلب مدیران نقش و اهمیت انسان ها را فراموش می کنند، زیرا تصور می کنند نیروی انسانی مورد نیاز همیشه در دسترس می باشد، در حالی که امروزه سازمان ها با تغییرات و تحولات شدیدی در محیط روبه رو هستند و تنها نیروی انسانی متخصص و خلاق می تواند در محیط متلاطم امروزی، موجبات حفظ حیات و پیشرفت سازمان ها را فراهم کند و در واقع برای این که بتوان منطبق با تغییرات مستمر جهان کنونی به فعالیت های سازمانی ادامه داد و موفقیت های چشمگیری در حوزه فعالیت های مربوط به دست آورد ضمن توجه لازم به نیروی انسانی و رشد و پیشرفت آن، باید احتیاجات انسانی در تمام سطوح سازمانی در بلندمدت و کوتاه مدت پیش بینی شود تا در مواقع مورد نیاز به منظور انجام عملیات پیش بینی شده، نیروی انسانی شایسته و لایق در دسترس باشد؛ به عبارت دیگر تدارک و موجودی منابع انسانی باید انجام صحیح عملیات سازمان را تضمین کند برای این که به این هدف نائل شویم باید به انجام برنامه ریزی نیروی انسانی مبادرت نماییم.

برنامه ریزی نیروی انسانی، مهم ترین عنصر در یک برنامه موفق مدیریت منابع انسانی است و تحقیقات نشان می دهد برنامه ریزی نیروی انسانی از مهم ترین مسؤولیت ها و در عین حال وقت گیر ترین فعالیت های مدیریت سازمان می باشد(اصول کافی). برنامه ریزی نیروی انسانی، فرایندی است که مدیریت با آن اطمینان می باید تعداد و انواع نیروی انسانی لایق در مواقع مورد نیاز برای انجام وظایف و دستیابی به اهداف سازمانی وجود دارد (رضائیان، ۱۳۷۲). همچنین محققان دیگر در تعریف آن بیان داشته برنامه ریزی نیروی انسانی، فرایندی است که از طریق آن، احتیاجات سازمان به نیروی انسانی تحت شرایط متغیر مورد بررسی و تجزیه و تحلیل می گردد و به دنبال آن، خط مشی ها و سیستم هایی که بتواند این نیازها را برآورده سازد ایجاد و توسعه داده می

شود(رضائیان،۱۳۶۹). در برنامه ریزی نیروی انسانی سه اقدام اساسی صورت می گیرد بررسی و ارزیابی منابع انسانی موجود؛ بررسی و پیش بینی نیازهای انسانی سازمان در آینده و در شرایط متغیر؛ ایجاد و توسعه یک برنامه موفق برای تأمین نیازهای انسانی سازمان در صورت انجام صحیح اقدامات مذکور، سازمان اطمینان می یابد تدارک و موجودی نیروی انسانی می تواند انجام صحیح عملیات سازمان را تأمین کند.

فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی

برنامه ریزی نیروی انسانی دارای سه مرحله اساسی می باشد (رحمتی،۱۳۵۳):

۱- بررسی و پیش بینی احتیاجات انسانی سازمان

۲- بررسی و ارزیابی منابع انسانی موجود در سازمان

۳- مقایسه احتیاجات و موجودی نیروی انسانی.

با انجام سه مرحله مذکور و مقایسه آنها مدیر نیروی انسانی در موقعیت تعیین نیازها، مزادها، بهبود سطح مهارت و توانایی های منابع موجود قرار می گیرد سازمان در صورتی که در بعضی سطوح با کمبود نیروی انسانی مواجه باشد باید منابع بیرونی را برای تأمین افراد مورد نیاز در نظر بگیرد و اقدام به کارمندیابی و گزینش و استخدام نماید و در صورتی که سازمان در بعضی سطوح با مزاد نیروی انسانی مواجه باشد باید با محدود کردن استخدام، کاهش ساعات کاری، بازنشستگی زودرس و احتمالاً خاتمه دادن به خدمت بعضی از کارکنان نیروی انسانی را کاهش دهد. در بعضی سطوح چون عرضه و تقاضای نیروی انسانی برابر می باشد اقدامی انجام نمی گیرد، نهایتاً ممکن است به تغییر و بهبود سطح مهارت و توانایی های برخی از نیروهای انسانی موجود نیاز باشد که در این صورت برنامه های آموزش و پرورش، ایجاد و توسعه داده می شود.

روش های پیش بینی نیروی انسانی مورد نیاز:

برای پیش بینی نیروی انسانی مورد نیاز از روش های متعددی استفاده می کنند برخی از این روشها کمی و برخی دیگر غیر کمی می باشد و استفاده از آنها به نوع تولید یا خدمات و فعالیتهای سازمانی بستگی دارد . هر چه تغییرات عوامل محیطی شدیدتر و نامعینی محیطی بیشتر باشد از روش های تعمیر کمی برای پیش بینی نیروی انسانی بیشتر استفاده می شود؛ (دامغانی، ۱۳۷۰) به هر حال مهم ترین روش های پیش بینی عبارتند از :

الف - روش جمع آوری اطلاعات از کلیه واحدهای سازمانی

بر اساس این روش، نیازهای انسانی سازمان از پایین ترین سطح سازمانی تا سطوح بالا برآورد می گردد و نهایتاً پیش بینی جامعی از کل احتیاجات استخدامی سازمان صورت می گیرد. در واقع هر سطح سازمانی، نیازهای انسانی خود را برآورد می کند و مدیر منابع انسانی با جمع آوری و بررسی آنها به برآورد کل نیروی انسانی مورد نیاز سازمان می پردازد. این روش بدین دلیل مورد استفاده زیاد قرار می گیرد که مدیر و سرپرست هر واحد بهتر از هر شخص دیگر به میزان احتیاجات انسانی واحد خود آگاه است (باقری، ۱۳۶۸).

ب - تجزیه و تحلیل روند

بسیاری عوامل در سازمان وجود دارد که بر سطح استخدام تأثیر می گذارد. در این روش عوامل مؤثر بر سطح استخدام شناسایی می گردد، سپس میزان تأثیر عوامل مربوط در گذشته بررسی می شود و با شناسایی مهم ترین عامل در تعیین سطح استخدام گذشته، میزان نیروی انسانی مورد نیاز در آینده با استفاده از آن عامل برآورد می گردد. بدیهی است عوامل مؤثر در سطح استخدام برای سازمان های مختلف یکسان نخواهد بود، برای مثال برای شرکت های تولیدی میزان تولید، برای بیمارستان ها تعداد بیماران، برای دانشگاهها تعداد دانشجویان، مهم ترین عامل خواهد بود و در هر سازمان با شناسایی عامل و یا عوامل مؤثر و بررسی روند گذشته و تجزیه و تحلیل ارتباط آنها با سطح استخدام، میزان نیروی انسانی آینده تعیین می گردد؛ در واقع روند گذشته به آینده تعمیم داده میشود. البته در استفاده از این روش، سطح کارایی نیروی انسانی باید مد نظر باشد. در واقع چون کارایی افراد در طول زمان ثابت نیست تغییرات آن در آینده باید مورد توجه باشد. یکی از تکنیکهای آماری که معمولاً در این روش مورد استفاده قرار می گیرد، تجزیه و تحلیل رگرسیون است در تجزیه و تحلیل رگرسیون یک متغیر وابسته مانند نیروی انسانی مورد نیاز (و یک یا چند متغیر مستقل) مانند حجم تولیدات و خدمات، میزان کارایی وجود دارد و با بررسی میزان ارتباط آنها، میزان تغییر متغیر وابسته براساس تغییرات عوامل مستقل تجزیه و تحلیل می گردد.

پ - تکنیک دلفی

با وجودی که روش های کمی پیش بینی نیروی انسانی، مانند تجزیه و تحلیل روند، مطلوب است، گاه به دلایل زیر، ناگزیر می شویم از نظر های کارشناسان استفاده کنیم (نهج البلاغه):

- در مواردی که داده های تاریخی وجود ندارد با بروز اتفاقات جدیدی در آینده.

- در مواردی که عوامل مؤثر تغییر کند و استفاده از اطلاعات گذشته برای پیش بینی آینده نادرست باشد.

- در مواردی که عوامل کیفی از قبیل متغیرهای سیاسی، اجتماعی، روانی و غیره در تحولات آتی دخیل باشند.

در این موارد سعی می شود از نظریات کارشناسان یا از تکنیک دلفی استفاده شود و تکنیک دلفی یک روش رسمی برای به دست آوردن توافق عمومی در بین تعدادی متخصص از طریق به کار گیری پرسش و پاسخ می باشد و مراحل اجرایی این روش به شرح زیر می باشد:

۱- تعیین مسأله، برای مثال تعداد نیروی انسانی مورد نیاز در سال آینده .

۲- تعیین کارشناسان مختلفی که می توانند در باره مسأله مورد نظر قضاوت کنند.

۳- تهیه پرسشنامه برای بررسی ابعاد مختلف مسأله و ارسال آن برای کارشناسان مورد نظر.

۴- دریافت پرسشنامه های تکمیل شده و بررسی و جمع بندی نتایج.

۵- ارسال نتایج برای کارشناسان و درخواست از آنها برای تکمیل مجدد پرسشنامه.

۶- پس از تکمیل آن، نتایج برای محصول به توافق عمومی، بررسی و تجزیه و تحلیل می گردد . در صورت عدم حصول نتیجه مورد توافق، مرحله پنج و شش تکرار می گردد. بنابراین به راحتی با استفاده از این روش می توان به سطح نیروی انسانی مورد نیاز آتی یا پیش بینی احتمال وقوع یک رویداد در شرایط نامعین دست یافت.

ت- شبیه سازی

در شبیه سازی به کمک کامپیوتر، مدل یک سیستم واقعی مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد . یک مدل تصویری از سیستم واقعی است بنابراین مدل شبیه سازی، وضعیت واقعی سیستم را از طریق منطق ریاضی نشان می دهد (حاجی شریف، ۱۳۷۱).

ارزیابی عملکرد نیروی انسانی

ارزیابی عملکرد نیروی انسانی، امروزه یکی از فعالیت های مهم مدیریت منابع انسانی به شمار می آید و از طریق آن، اطلاعاتی تأمین می گردد که بر بسیاری تصمیمات مدیریت تأثیر می گذارد و با انجام صحیح آن، عملکرد کارکنان و سازمان بهبود می یابد . علاوه بر استفاده زیاد سازمان از فرایند ارزیابی، مانند تعیین نیازهای آموزشی و پرداخت حقوق و مزایای متعادل و پرورش کارکنان،

نیروی انسانی سازمان هم از این اقدام بهره مند می گردد، زیرا ارزیابی عملکرد، عفو ها و توانایی های کارکنان را نشان می دهد و کارکنان با کسب اطلاع از آنها اقدامات لازم را به منظور تسلط بر ضعفها و بهبود توانایی های خود انجام می دهند تا بتوانند در مسیر زندگی شغلی خود موفق گردند؛ لذا منافع فرد و سازمان، هر دو اقتضا می کند که این فرایند به طور صحیح در دوره های معین صورت گیرد.

اهمیت ارزیابی عملکرد

سازمان ها باید از طریق کارکنان به اهداف گروهی برسند، لذا نحوه انجام کار کارکنان در تحقق اهداف مؤثر می باشد. با توجه به آن، بازبینی و شناسایی نحوه انجام کار نیروی انسانی و توسعه برنامه های لازم برای بهبود عملکرد، یک قسمت مهم از فعالیت های مدیریت سازمان است این مهم از طریق فرایند ارزیابی عملکرد نیروی انسانی صورت می گیرد. در این قسمت به فرآیند ارزیابی عملکرد و موضوعات مربوط به آن پرداخته می شود.

تعریف ارزیابی عملکرد نیروی انسانی

در مباحث مدیریت، ارزیابی با عنوان ها و واژه های مختلفی مانند ارزیابی، ارزشیابی ارزیابی عملکرد، ارزیابی شایستگی یا لیاقت، ارزیابی کارکنان به کار رفته است که تقریباً همه آنها مفهوم ارزیابی عملکرد نیروی انسانی را در بر دارد در سازمان ها معمولاً کلیه افراد به طور غیررسمی، مورد ارزیابی قرار می گیرند، اما فرایند ارزیابی عملکرد نیروی انسانی به ارزیابی نظامدار نحوه انجام کار کارکنان می پردازد، به طوری که با آن بتوان به اهداف موردنظر دست یافت. بنابراین ارزیابی عملکرد، فرایندی است که به طور نظام دار به تشریح توانایی ها و ضعف های کارکنان با توجه به شغل آنها در فواصل معین می پردازد (رضائیان، ۱۳۶۹).

این فرایند، همچنان که بیان شد، دارای مزایای زیادی می باشد. برای سازمان اطلاعاتی تأمین می کند که مبنای بسیاری تصمیمات مدیریت سازمان قرار می گیرد و همچنین با مشخص شدن ضعفها و توانایی های نیروی انسانی و در میان گذاشتن نتایج آنها با کارکنان می توان آنها را در مسیر رشد و پیشرفت شغلی کمک کرد، زیرا کارکنان با آگاهی یافتن از نتایج آن و شرکت در برنامه های آموزشی می توانند ضعف های خود را بپوشانند و در مسیر زندگی شغلی خویش برنامه ریزی مناسب نمایند. اهداف متعددی را می توان با انجام این فرآیند دنبال کرد که در این قسمت به شرح آنها پرداخته می شود.

اهداف ارزیابی عملکرد

هدف کلی از نظام ارزیابی عملکرد نیروی انسانی، بهبود اثربخشی سازمان است. در راستای هدف کلی مذکور، ارزیابی عملکرد، معمولاً برای تحقق اهداف متعددی صورت می‌گیرد البته دستیابی به تمام اهداف با یک نظام ارزیابی بعید است، به همین دلیل در انجام ارزیابی باید هدف مورد نظر مشخص شده باشد به طور کلی از فرایند ارزیابی می‌توان به اهداف زیر دست یافت.

۱- رشد و توسعه کارکنان

از اهداف مهم ارزیابی عملکرد، بهبود مهارت‌ها و انگیزه کارکنان از طریق تأمین بازخور عملکرد است (چمران). با فرایند مذکور و در میان گذاشتن نتایج آن و مشاوره شغلی با کارکنان می‌توان به آنها کمک کرد تا بر ضعف‌های خود پیروز گردند و یا بهبود توانایی‌های خود، قادر باشند عملکرد و زندگی شغلی بهتری داشته باشند (رحمتی، ۱۳۵۳).

همچنین یک نظام ارزیابی مناسب به تعیین نیازهای آموزشی کارکنان می‌پردازد و تعیین نیازهای آموزشی مبنای برنامه‌های آموزش و توسعه کارکنان قرار می‌گیرد. تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی هم موجبات رشد و توسعه کارکنان را فراهم می‌کند.

۲- پرداخت حقوق و مزایا متناسب با عملکرد

یکی دیگر از اهداف مهم ارزیابی عملکرد، پرداخت حقوق متناسب است اگر مدیران بخواهند حقوق و مزایا موجب افزایش رضامندی و بهبود عملکرد گردد باید نظام پرداخت براساس شایستگی کارکنان باشد؛ در واقع باید رابطه مستقیمی بین افزایش پرداخت و بهبود عملکرد باشد. همچنان که مشاهده می‌گردد، کارمندی که عملکرد عالی داشته است، حداکثر نرخ افزایش پرداخت را در بر گرفته است و برعکس شخصی که عملکرد آن خمیر رضایتمند بوده، هیچ افزایش پرداختی نسبت به گذشته نداشته است (ابطحی، ۱۳۶۸).

افزایش پرداخت، ضمن این که پرداخت حقوق و مزایای متعادل را در بر دارد، موجبات بهبود عملکرد و رضایتمندی کارکنان شایسته و با لبافت را فراهم می‌کند. تفاوت حقوق شاغلی که عملکرد متوسط داشته است با شاغلی که عملکرد مالی داشته، قابل ملاحظه است، برای مثال اگر پایه حقوق شخصی که عملکردی عالی دارد ده هزار تومان باشد در سال آینده هزار تومان بیشتر در بافت خواهد کرد؛ قطعاً این بر رضایت شغلی و بهبود عملکرد تأثیر مثبت می‌گذارد. با توجه به مطالب فوق، پرداخت حقوق و

مزایای یکسان، بین همه کارکنان و افزایش آن بر اساس تجربه و سابقه کاری عادلانه نبوده و بر اساس نظام شایستگی نمی باشد و باعث فرسوده شدن کارکنان و ایجاد نارضایتی و عدم کارآیی می گردد.

۳- برنامه ریزی نیروی انسانی

یک جنبه مهم برنامه ریزی نیروی انسانی، تعیین نیروی انسانی موجود در سازمان و شناسایی قابلیت های آنها می باشد. ارزیابی عملکرد کارکنان، اگر در تمام سطوح سازمان صورت گیرد، به آسانی شایستگی ها و استعداد سازمان و اعضای آن را نشان می دهد. این مهم به ویژه در مورد سرپرستان و مدیران از اهمیت بالایی برخوردار است. همچنین نتایج ارزیابی عملکرد به منظور بررسی اعتبار و روایی آزمون های گزینش مورد استفاده قرار می گیرد، زیرا نتایج ارزیابی تا حد زیادی بیانگر اعتبار و روایی آزمون ها می باشد.

ارزیابی و ارزشیابی عملکرد در مدیریت منابع انسانی

ارزیابی عملکرد در تسهیل اثربخشی سازمانی یک وظیفه مهم مدیریت منابع انسانی تلقی می شود. در سالهای اخیر به نقش ارزشیابی عملکرد توجه زیادی معطوف شده است. به عقیده صاحب نظران یک سیستم اثربخش ارزشیابی عملکرد می تواند انبوهی از مزیت ها را برای سازمان ها و کارکنان آنها ارزانی دارد. لانجنکر و نیکودیم^{۴۶} (۱۹۹۶)، بیان کرده اند که سیستم ارزشیابی عملکرد؛ الف) بازخورد عملکردی مشخصی را برای بهبود عملکرد کارکنان فراهم می آورد، ب) الزامات کارآموزی کارمند را معین می کند ج) زمینه توسعه کارکنان را فراهم و تسهیل می کند، د) بین نتیجه گیری پرسنلی و عملکرد ارتباط نزدیکی برقرار می نماید و ه) انگیزش و بهره وری کارکنان را افزایش می دهد. همچنین رابرتس و پاولاک^{۴۷} (۱۹۹۶) معتقدند که ارزشیابی عملکرد برای مقاصد

⁴⁶. Longenecker and Nykodym

⁴⁷. Roberts and pavlak

متعدد سرپرستی و توسعه‌ای از جمله، الف) برای ارزشیابی عملکرد فردی بر حسب نیازهای سازمانی، ب) پیش‌بینی بازخورد به کارکنان در جهت اصلاح یا تقویت رفتار آنها و ج) تخصیص پاداش و ارتقای شغلی افراد، مورد استفاده قرار می‌گیرد.

در عین حال، امروزه بسیاری از نظام‌های منابع انسانی و مدیریت معمول، مناسب به نظر نمی‌رسند و الگوهای قدیمی ناکارآمد تلقی می‌شوند. طی دهه اخیر، بسیاری از سازمانها دریافته‌اند که در عمل فاقد نظام ارزشیابی عملکردی که بتوان از طریق آن اولویت‌ها و اهداف خود را به کارکنان انتقال داد و بهسازی آنها را پی گرفت، هستند. انسان به دلیل گستردگی حیطه‌های شناختی و استفاده از ابزارهای مختلفی نظیر احساس، مشاهده، ادراک، تجربه و قدرت تعلق و تفکر در موضوعات مختلف بویژه در ارزیابی و تفسیر رفتار و عملکرد کارکنان حساس بوده و مجموعه این عوامل کاردستیابی مدیران به ارزیابی عملکرد مؤثر را تحت الشعاع قرار داده است (استردویک^{۴۸}، ۲۰۰۵، ص ۱۰). با توجه به مطالب یاد شده سؤال اصلی حاضر اینست که عوامل و ویژگیهای مؤثر بر اثربخشی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان چیست؟ و برای دستیابی به پاسخ این سؤال کلی سئوالهای ویژه زیر مطرح شده است.

۱- مفهوم عملکرد و ارزشیابی آن از دیدگاه صاحب‌نظران چیست؟

۲- رویکردها و روشهای ارزشیابی عملکرد کدامند؟

۳- خطاهای بالقوه در ارزشیابی عملکرد کارکنان چیست.

۴- ویژگیهای سیستم‌های اثربخش ارزشیابی عملکرد چیست؟

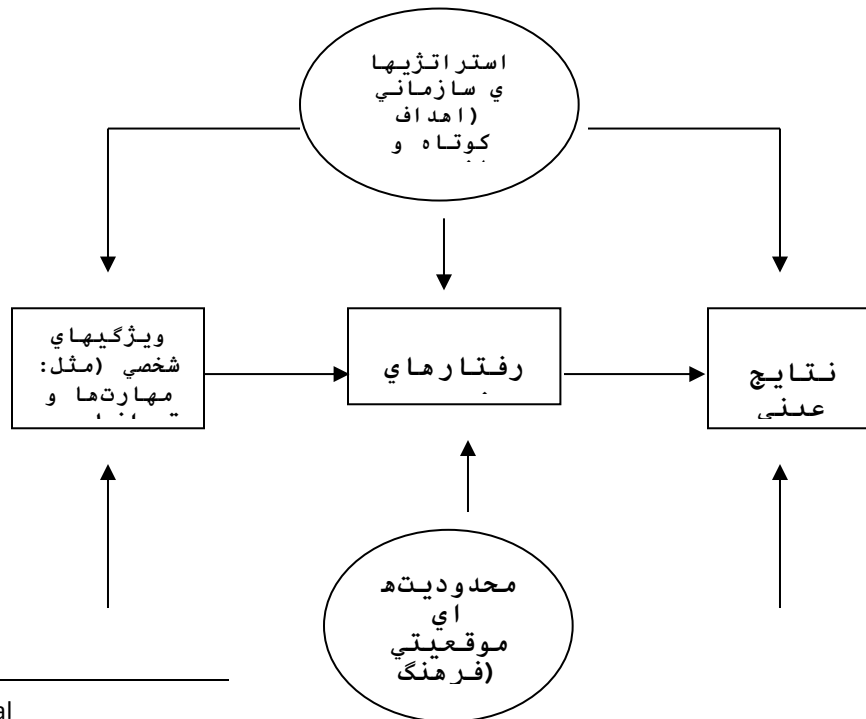
مفهوم ارزشیابی عملکرد:

برای درک مفهوم ارزشیابی عملکرد بایستی ابتدا مفهوم عملکرد را دریابیم. عملکرد به درجه انجام وظایفی که شغل یک کارمند را تکمیل می‌کند اشاره دارد (بایرز و رو^{۴۹}، ۲۰۰۸:ص ۲۱۶). و نشان می‌دهد که چگونه یک کارمند الزامات یک شغل را به انجام می‌رساند. عملکرد اغلب با «تلاش» که اشاره به صرف انرژی دارد یکسان تلقی می‌شود، اما عملکرد براساس نتایج فعالیتها اندازه‌گیری می‌شود. برای مثال یک دانشجو ممکن است تلاش زیادی را در آماده شدن برای آزمون بکار گیرد اما نمره کمی دریافت کند در این مورد تلاش زیادی صورت گرفته اما عملکرد پایین بوده است. به عقیده بایرز و رو (۲۰۰۸:ص ۲۱۷) عملکرد افراد در یک موقعیت می‌تواند به عنوان نتیجه ارتباط متقابل بین: الف) تلاش، ب) تواناییها و ج) ادراکات نقش تلقی شود. "تلاش"، که از برانگیختگی نشأت می‌گیرد اشاره به میزان انرژی (فیزیکی یا ذهنی) که یک فرد در انجام وظیفه استفاده می‌کند دارد. "تواناییها"،

⁴⁸. Stredwick

⁴⁹. Byars and Rue

ویژگیهای شخصی مورد استفاده در انجام یک شغل هستند و "ادراکات نقش" به مسیرهایی که افراد باور دارند بایستی تلاشهایشان را در جهت انجام شغلشان هدایت کنند، اشاره می‌کند. نو و دیگران^{۵۰} (۲۰۰۸، ص ۳۴۵) عملکرد را ناشی از ویژگیهای شخصی، مهارتها و نظیر آن می‌دانند همانطور که شکل ۱. نشان می‌دهد این ویژگیها از طریق رفتار کارکنان به نتایج عینی تبدیل می‌شوند. در واقع کارکنان تنها در صورتی که دانش، مهارتها، تواناییها و سایر ویژگیهای ضروری برای انجام یک شغل را داشته باشند می‌توانند رفتارشان را نشان دهند.



⁵⁰.Noe and et al

شکل ۱. مدل ارزیابی عملکرد در سازمانها (نو و دیگران، ۲۰۰۸ ص ۳۴۵)

دیگر مؤلفه اساسی مدل نو و همکاران، استراتژی‌های سازمانی است. اغلب ارتباط بین مدیریت عملکرد و استراتژی‌ها و اهداف سازمان نادیده گرفته می‌شود. نهایتاً مدل یاد شده اشاره می‌کند که محدودیت‌های موقعیتی نیز نقش اساسی در عملکرد افراد ایفا می‌نماید. همانطور که قبلاً ذکر شد، افراد ممکن است رفتار مناسبی انجام دهند اما نتایج مناسبی کسب نکنند. بنابراین، کارکنان بایستی دارای ویژگیهای مشخصی برای انجام مجموعه‌ای از رفتارها و دستیابی به برخی نتایج باشند و به منظور دستیابی به مزیت‌های رقابتی، ویژگیها، رفتارها و نتایج بایستی به استراتژی‌های سازمانی گره زده شوند.

با این تفاسیر می‌توان ارزیابی عملکرد را به عنوان فرآیند ارزیابی و برقراری ارتباط با کارکنان در نحوه انجام یک شغل و استقرار برنامه بهبود آن تعریف نمود (بایرزو و رو، ۲۰۰۸ ص ۳۴۵). در این صورت ارزیابی عملکرد نتنها به کارکنان اجازه می‌دهد که بدانند عملکردشان چگونه است، بلکه بر سطح تلاش و مسیر آینده‌شان تأثیر می‌گذارد.

همچنین کارل و دیگران^{۵۱} (۲۰۰۰ ص ۲۲۵) ارزشیابی عملکرد را فرایند مداوم ارزیابی و مدیریت رفتار و بروندادهای انسانی در محل کار تعریف کرده‌اند. و به عقیده فوت و هوک^{۵۲} (۱۹۹۹ ص ۱۰۵) ارزشیابی کارکنان عبارت است از: فرآیند رسمی برای سنجش و ارائه بازخورد به کارکنان در مورد خصوصیات و نحوه انجام فعالیت‌هایشان و همچنین شناخت استعدادها بالقوه آنان به منظور شکوفایی آنها در آینده.

اهداف ارزشیابی عملکرد:

اگر چه مفهوم مدیریت عملکرد، مفهوم جدیدی به حساب می‌آید، اما ارزشیابی عملکرد طی چند دهه گذشته از جمله بحث انگیزترین خدمات پرسنلی و فعالیت‌های مدیریتی بوده است و می‌توان گفت که مدیریت عملکرد با مطرح ساختن مجموعه‌ای از

⁵¹.Carell and et al

⁵².Foot and Hook

دیدگاه‌ها و برانگیختن احساسات گوناگون، یکی از پیچیده‌ترین فعالیت‌ها و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی است. در بسیاری از سازمانها، ارزشیابی عملکرد، بخش جدایی ناپذیر برنامه‌های مدیریت منابع انسانی و ابزار بسیار کارآمد در توسعه حرفه‌ای محسوب می‌شود و برای مقاصد متعددی مورد استفاده قرار می‌گیرد. به عقیده برناردین^{۵۳} (۲۰۰۳ ص ۱۴۴) اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد بطور گسترده‌ای برای؛ جبران خدمت، بهبود عملکرد و مستندسازی بکار می‌رود. همچنین می‌توان از آن در تصمیمات مربوط به کارکنان (نظیر: ارتقاء، انتقال، اخراج و انفصال از خدمت)، تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی، توسعه کارکنان، تحقیق و ارزشیابی برنامه، استفاده نمود. ایوانسویچ^{۵۴} (۲۰۰۷ ص ۲۵۳) اهداف ارزشیابی کارکنان را در: توسعه کارکنان، ایجاد انگیزه، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و استخدام و ایجاد ارتباطات مؤثر بین کارکنان و سرپرستان برشمرده است. اسنل و بولندر^{۵۵} (۲۰۰۷، ص ۳۳۳) و نو و دیگران (۲۰۰۸ ص ۳۴۷) نیز اهداف ارزشیابی کارکنان را به ۲ دسته اهداف توسعه‌ای و اهداف اداری- اجرایی تقسیم کرده‌اند شکل ۲ بیانگر موارد بکارگیری نتایج ارزشیابی عملکرد به تفکیک اهداف توسعه‌ای و اداری- اجرایی می‌باشد.

اهداف ارزشیابی عملکرد (اسنل و بولندر، ۲۰۰۷ ص ۳۳۳)

اهداف توسعه‌ای	اهداف اداری- اجرایی
- فراهم آوردن بازخورد عملکرد	- مستند کردن تصمیمات مربوط به کارکنان
- شناسایی نقاط قوت و ضعف فردی	- تعیین ارتقاء کاندیدها
- تشخیص عملکرد افراد	- تعیین تکالیف و وظایف
- کمک به شناسایی اهداف	- شناسایی عملکرد ضعیف
- ارزیابی میزان دستیابی به اهداف	- تصمیم در مورد اخراج یا نگهداری
- شناسایی نیازهای آموزشی فردی	- اعتبارسنجی ملاکهای انتخاب
- شناسایی نیازهای آموزشی سازمانی	- ارزیابی برنامه‌های آموزشی
- تقویت ساختار قدرت	- تصمیم‌گیری در مورد پاداش و جبران خدمات
- بهبود ارتباطات	- برآوردن مقررات قانونی

⁵³.Bernardin

⁵⁴.Ivancevich

⁵⁵.Snell and Bohlander

سیستم های مدیریت عملکرد که بطور مستقیم به سیستم پاداش سازمان در ارتباط است، انگیزه قوی برای کارکنان فراهم می‌آورد تا در راستای دستیابی به اهداف سازمانی بطور سالیانه و خلاقانه‌ای تلاش نمایند. مادامی که سیستم مدیریت عملکرد بطور مناسب طراحی و اجرا شود، نتنها به کارکنان اجازه می‌دهد که کیفیت عملکرد فعلی نشان را بدانند، بلکه اقداماتی را که بایستی در جهت بهبود عملکردشان به انجام رسانند را روشن می‌سازد.

رویکردها و روشهای ارزشیابی عملکرد:

برای انجام ارزشیابی صحیح بایستی رویکردها و روشهای ارزشیابی عملکرد را شناسایی کرده و کاربرد هر کدام را در موقعیت‌های معین بدانیم. بطور کلی پنج رویکرد در خصوص ارزشیابی عملکرد معرفی شده است (نو و دیگران، ۲۰۰۸ ص ۳۵۵): اسنل و بولندر، ۲۰۰۷ (ص ۳۴۸) این رویکردها عبارتند از: ۱- رویکرد مقایسه‌ای^{۵۶}، ۲- رویکرد ویژگی‌ها^{۵۷}، ۳- رویکرد رفتاری^{۵۸}، ۴- رویکرد نتایج^{۵۹} و ۵- رویکرد کیفیت^{۶۰}.

الف) رویکرد مقایسه‌ای: رویکرد مقایسه‌ای به مدیریت عملکرد، نیازمند اینست که ارزیابی کننده، عملکرد افراد را با دیگران مقایسه کند. این رویکرد معمولاً از ارزیابی جامع یک عملکرد فردی یا ارزشی به منظور رتبه‌بندی افراد در یک گروه کاری استفاده می‌کند. حداقل سه تکنیک در این رویکرد مورد استفاده قرار می‌گیرد که شامل: رتبه‌بندی، توزیع اجباری، و مقایسه زوجی می‌شود.

ب) رویکرد ویژگیهای فردی: این رویکرد به مدیریت عملکرد، بر گسترش ویژگیهای معینی که برای موفقیت سازمان مطلوب تلقی می‌گردد، تأکید می‌کند. تکنیکهایی که در این رویکرد مورد استفاده قرار می‌گیرند مجموعه‌ای از رفتارها و ویژگیها شامل: ابتکار، رهبری، خصلت رقابتی و ارزشیابی افراد را در بر می‌گیرد.

⁵⁶.Comparative

⁵⁷.Attribute

⁵⁸.Behavioral

⁵⁹.Result

⁶⁰.Quality

ج) رویکرد رفتاری: این رویکرد تلاش می‌کند رفتارهایی که یک کارمند بایستی انجام دهد تا در کارش مؤثر باشد را تعریف کند. تکنیک‌های متنوعی در این رویکرد تعریف شده است که مستلزم اینست که یک مدیر ارزیابی کند کدام کارمند این رفتارها را از خود بروز می‌دهد. این تکنیک‌ها شامل ۵ تکنیک: وقایع حساس، مقیاس‌های درجه‌بندی رفتاری، مقیاس‌های مشاهده رفتاری، اصلاح رفتار سازمانی و مراکز سنجش می‌باشد.

د) رویکرد نتایج: این رویکرد بر مدیریت اهداف، نتایج قابل اندازه‌گیری یک شغل و گروه‌های کاری تمرکز دارد. این رویکرد فرض را بر این می‌گذارد که می‌توان فردیت خود را از فرآیند اندازه‌گیری جدا کرد که در این صورت نتایج بدست آمده نزدیک‌ترین شاخص‌های ویژگی‌های فردی به اثربخشی سازمانی است. دو سیستم مدیریت عملکردی که در این رویکرد جای می‌گیرد شامل: مدیریت بر مبنای اهداف و سیستم ارزیابی و اندازه‌گیری بهره‌وری می‌باشد.

ه) رویکرد کیفیت: چهار رویکرد پیش گفته رویکردها سنتی به اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد کارکنان تلقی می‌شوند. دو ویژگی اصلی رویکرد کیفیت؛ مشتری‌گرایی و رویکرد پیشگیری از خطا هستند. ارتقاء رضایت مشتریان داخلی و خارجی از اهداف اولیه و اساسی رویکرد کیفیت است.

روشهای ارزشیابی عملکرد:

روشهای مختلفی برای ارزشیابی عملکرد کارکنان وجود دارد که در قالب هر یک از رویکردهای ذکر شده می‌توان آنها را دسته‌بندی نمود (بایرز و رو، ۲۰۰۸ ص ۲۱۸) اما اینکه کدام روش، مناسبترین یا بهترین روش ارزشیابی است به هدف سازمان از ارزشیابی کارکنان بستگی دارد و معمولاً نیز ترکیبی از روشهای مختلف برای ارزشیابی کارکنان به کار گرفته می‌شود. اسنل و بولندر (۲۰۰۷ ص ۳۸۴) روشهای ارزشیابی عملکرد را در سه دسته کلی به شرح زیر ارائه نموده‌اند.

الف) روشهای مبتنی بر ویژگیهای فردی

- روش مقیاس رتبه‌بندی ترسیمی^{۶۱}
- روش مقیاس استانداردهای مختلط^{۶۲}
- روش انتخاب اجباری^{۶۳}

⁶¹.Graphic Rating Scales

⁶².Mixed_Standard Scales

- روش توصیفی^{۶۴}

ب) روشهای مبتنی بر رفتار یا روشهای رفتاری

- روش ثبت وقایع حساس^{۶۵}

- روش چک لیست^{۶۶}

- روش مقیاس رتبه‌ای رفتاری^{۶۷}

- مقیاس مشاهده رفتار^{۶۸}

ج) روشهای مبتنی بر نتایج

- روش مدیریت بر مبنای اهداف^{۶۹}

- روش کارت امتیازی متوازن^{۷۰}

سایر صاحب‌نظران، علاوه بر روشهای فوق‌الذکر روشهای دیگری را نیز معرفی کرده‌اند که در ادامه ضمن تعریف مهمترین روشهای مورد اشاره، با استفاده از دیدگاه‌های مختلف (ایوانسویچ، ۲۰۰۷، ص ۲۷۳؛ بایرزو و رو، ۲۰۰۸، ص ۲۱۸؛ نو و دیگران، ۲۰۰۸، ص ۳۵۵) : اسنل و بولندر، ۲۰۰۷، ص ۳۸۵؛ برناردین، ۲۰۰۳، ص ۱۵۳)، مزایا و معایب روشهای فوق‌الذکر را بیان خواهیم نمود.

⁶³.Forced_Choice Method

⁶⁴.Essay Method

⁶⁵.Critical Incident Method

⁶⁶.Checklist

⁶⁷.Behaviorally Anchored Rating Scale(BARS)

⁶⁸.Behavior Observation Scale(BOS)

⁶⁹.Management by Objectives

⁷⁰.Balanced Scorcard

۱- **روش مقیاس رتبه‌بندی ترسیمی:** یک رویکرد خصیصه‌ای به ارزیابی عملکرد است که بوسیله آن هر کارمندی براساس یک مقیاس ویژگیها، رتبه‌بندی می‌شود. در این روش، ارزشیابی کننده می‌تواند ارزشیابی شونده را با توجه به هر یک از ابعاد مختلف عملکردش، با استفاده از پیوستاری که نقاط مختلف آن تعریف شده، ارزشیابی نماید. ارزشیابی کننده پس از تعیین تعدادی عوامل، ارزشیابی شوندگان را بر حسب هر یک از آنها، با درجاتی از قبیل برجسته، خوب، متوسط، ضعیف یا بد ارزشیابی می‌کند.

۲- **روش مقیاس استانداردهای مختلط:** یک رویکرد خصیصه‌ای دیگر شبیه سایر روشهای مقیاسی است. اما، بر مبنای مقایسه با یک استاندارد با استفاده از عباراتی نظیر: بهتر از، برابر با، بدتر از می‌باشد. تفاوت عمده آن با روش رتبه‌بندی ترسیمی (در ارزیابی رفتار یا ویژگیهای شخصیتی) آنست که رفتار یا ویژگیهای شخصیتی در این مقیاس بطور تصادفی ارزیابی و مرتب می‌شود و طبقه‌بندی‌های عملکردی که براساس این مقیاس باید سنجیده شوند، شناسایی نمی‌گردد.

۳- **روش انتخاب اجباری:** رویکرد خصیصه‌ای دیگری به ارزیابی عملکرد است که نیازمند اینست که ارزیابی کننده از بین عبارات طراحی شده به منظور تشخیص بین عملکرد موفق و ناموفق انتخاب کند. به عبارات دیگر طبقاتی را برای ارزشیابی کارکنان در نظر گرفته و کارکنان را درون آن جای می‌دهند. طبقات بطور مثال می‌تواند شامل: ۱- سخت کار می‌کند ۲- دقیق کار می‌کند ۳- ابتکار نشان می‌دهد ۴- به مشتریان پاسخگو است ۵- با کیفیت ضعیف تولید می‌کند ۶- فاقد عادات کاری خوب است، باشد.

۴- **روش توصیفی:** این روش نیازمند آنست که ارزیابی کننده جملاتی را برای توصیف رفتار ارزشیابی شونده بیان کند. در این روش بر عکس مقیاس‌های رتبه‌ای، که برای ارزیابی، ساختاری را فراهم می‌آورد، از ساختار خاصی پیروی نمی‌کند و نیازمند آنست که ارزیابی کننده آموزشهایی را در خصوص توصیف نقاط قوت و ضعف ارزشیابی شوند و بیان پیشنهاداتی برای بهسازی آن ارائه نماید.

۵- **روش ثبت وقایع حساس:** این روش جزء روشهای مطرح در رویکرد رفتاری می‌باشد. واقعه حساس به یک واقعه غیرمعمول که مشخص کننده عملکرد بالا یا ضعیف کارمند در برخی از قسمت‌های شغل است، می‌باشد. در این روش، وظیفه اصلی ارزشیابی کننده، عبارتست از مشاهده، ثبت و ضبط عملکرد و رفتارهای غیرمعمول مثبت و منفی که در فرد موردنظر ملاحظه شده است.

۶- **روش چک لیست:** یکی از قدیمی‌ترین روشهای ارزشیابی روش چک لیست است. در این روش یک سلسله سئوالات یا جملاتی مطرح می‌شود و ارزشیاب بدون آنکه از ارزش واقعی اظهارنظر خود مطلع باشد باید در مقابل سؤال یا عبارت یا جمله‌ای که بیش از همه مبین خصوصیات یا صفات موردنظر کارمند است، علامت بگذارد. تعبیر و تفسیر عبارات و جملات چک شده بر عهده متخصصات امور پرسنلی می‌باشد.

۷- **روش مقیاس رتبه‌ای رفتاری:** این روش کارکنان را در یک مقیاس پیوسته از رفتارهای حساس توصیف شده از منفی تا مثبت یا از عملکرد بالا تا عملکرد پایین رتبه بندی می‌کند. این مقیاس شامل هر یک از ابعاد مهم عملکردی در یک شغل می‌باشد.

۸- **روش مقیاس مشاهده رفتار:** این روش تعداد رفتار موردنظر مشاهده شده را اندازه‌گیری می‌کند و شبیه روش مقیاس رتبه‌بندی رفتاری است. بطوری که در هر دوی آنها تأکید بر وقایع حساس است.

۹- **روش مدیریت بر مبنای هدف:** این روش جزء روشهای مبتنی بر نتیجه است. و به عنوان یک فلسفه مدیریتی که عملکرد را بر مبنای دستیابی کارمندان به اهدافی که به وسیله توافق دو جانبه کارمند و مدیر تنظیم شده است، درجه‌بندی می‌کند.

۱۰- **روش بازخورد ۳۶۰ درجه یا ارزیابی گروهی^{۷۱}:** این روش نوعی ارزشیابی گروهی است. در این روش فهرستی از شایستگی‌های مورد نظر تهیه می‌شود و از تمامی افراد مرتبط مستقیم و غیر مستقیم اعم از: مدیران، زیردستان، مشتریان، همکاران [و خود فرد] خواسته می‌شود تا پرسشنامه‌های مربوطه در مورد کارمندی که در خصوص آن اطلاعات دارند را تکمیل نمایند. واحد مدیریت منابع انسانی نتایج ارزشیابی را به کارمند ارائه می‌کند و کارمند می‌تواند دریابد که تا چه میزان عقیده وی با عقاید سایرین در خصوص عملکردش تفاوت دارد (بایرز و رو، ۲۰۰۸، ص ۲۲۴).

۱۱- **روش استانداردهای کار^{۷۲}:** در این روش استانداردها یا سطوح مورد انتظار برونداد افراد تنظیم می‌شود و براساس آن هر یک از کارکنان با استانداردهای از قبیل طراحی شده مقایسه می‌شوند. این مجموعه انتظارات و استانداردها عموماً از طریق مذاکره میان ارزشیابی کننده و ارزشیابی شونده تعیین می‌شود (بایرز و رو، ۲۰۰۸، ص ۲۲۴).

کدام روش ارزیابی عملکرد را انتخاب کنیم؟

انتخاب روش ارزیابی همانطور که بیان شد، تا حد زیادی به هدف ارزیابی مبتنی است. لازم به ذکر است اگرچه ساده‌ترین و کم خرج‌ترین روشها اغلب اطلاعاتی با کمترین دقت تولید می‌کنند اما، به معنی این نیست که روشهای پیچیده و روشهایی که وقت زیادی برای اجرای آنها نیاز است همیشه سودمندترین اطلاعات را ارائه می‌کنند (اسنل و بولندرز، ۲۰۰۷، ص ۳۶۰) شکل ۳. برخی از نقاط قوت و ضعف رویکردهای: خصیصه‌ای، رفتاری و مبتنی بر نتایج در ارزیابی عملکرد را ارائه کرده است.

⁷¹.360_Degree Feedback or Multi_Rater Assessment

⁷².Work Standards

خلاصه مزایا و معایب روشهای ارزیابی عملکرد کارکنان (اسنل و بولندرز، ۲۰۰۷ ص ۳۶۱)

توضیحات	مزایا	معایب
روشهای خصیصه‌ای	۱- طراحی آنها کم خرج است. ۲- ابعاد معنی داری را بکار می‌برند. ۳- طریقه بکارگیری آنها آسان است.	۱- خطای درجه‌بندی بالقوه بالایی دارد. ۲- برای مشاوره با کارکنان مفید نیست. ۳- برای تخصیص پاداش مفید نیست. ۴- برای تصمیم‌گیری در خصوص ارتقاء مفید نیست
روشهای رفتاری	۱- ابعاد عملکردی ویژه‌ای را بکار می‌گیرند. ۲- قابل پذیرش کارکنان و رؤسا است. ۳- برای ارائه بازخورد مفید است. ۴- برای تصمیم‌گیری در مورد پاداش و ارتقاء مفید است.	۱- طراحی و بکارگیری آن وقت گیر است. ۲- طراحی و تدوین آن هزینه بر است. ۳- امکان خطای درجه‌بندی وجود دارد.
روشهای مبتنی بر نتیجه	۱- کمتر جهت‌گیری ذهنی دارد. ۲- عملکرد فردی را به عملکرد سازمانی متصل می‌کند. ۳- تنظیم اهداف دو جانبه را ترغیب می‌کند. ۴- برای تصمیمات در مورد پاداش و ارتقاء مفید است.	۱- طراحی و بکارگیری آن وقت گیر است. ۲- ممکن است چشم انداز کوتاه مدتی را در بر گیرد. ۳- ممکن است ملاکهای نامناسبی را بکار گیرد. ۴- ممکن است ملاکهای ناکارآمدی را بکار گیرد.

خطاهای بالقوه در سیستم‌های ارزشیابی عملکرد:

چندین خطای معمول در ارزیابی‌های عملکرد شناسایی شده است (بایرز و رو، ۲۰۰۸ ص ۲۲۴؛ ایوانسویچ، ۲۰۰۷ ص

۲۷۳؛ نو و دیگران، ۲۰۰۸ ص ۳۸۱). از جمله دلایلی که به بروز این خطاها در ارزیابی‌های عملکرد می‌انجامد می‌توان به: طراحی

ضعیف سیستم ارزشیابی، بکارگیری ملاک‌های ارزیابی ضعیف، بکارگیری تکنیک‌های پر زحمت و طاقت فرسا و موقعی که به شکل درآوردن سیستم مهمتر از جوهر و اصل ارزیابی عملکرد است، اشاره کرد (ایوانسویچ، ۲۰۰۷ ص ۲۷۲). خطاهای شناسایی شده بالقوه در سیستم‌های ارزشیابی عملکرد شامل: ۱- استانداردهای ارزیابی^{۷۳}، ۲- اثرهاله‌ای،^{۷۴} ۳- آسانگیری یا خشنونت^{۷۵}، ۴- گرایش به مرکز،^{۷۶} ۵- تازگی رویدادها^{۷۷}، ۶- برابر کردن یا مقابله^{۷۸} و ۷- جهت‌گیری شخصی (شبهه به من یا تصور قالبی)^{۷۹} می‌باشد. در ادامه برخی از مهمترین خطاها توضیح داده شده است.

۱- استانداردهای ارزیابی: این مشکل هنگامی رخ می‌دهد که تفاوت‌های ادراکی در معنی و مفهوم کلمات بکار گرفته شده در ارزشیابی کارکنان وجود داشته باشد. بنابراین، خوب، دقیق، ارضاء کننده و عالی ممکن است برای ارزیابان متعدد معانی متفاوتی داشته باشد (ایوانسویچ، ۲۰۰۷ ص ۲۷۳).

۲- اثر هاله‌ای: عقیده بر این است که خطای اثر هاله‌ای در درجه‌بندی کارکنان مسئله عمده‌ای در ارزیابی عملکرد است. خطای هاله‌ای موقعی اتفاق می‌افتد که ارزیابی چندین بعد از عملکرد فرد به یک ارزیاب واگذار می‌شود و ارزیاب براساس احساس و عقیده کلی خودش به ارزیابی می‌پردازد. این خطا هم در جنبه منفی و هم مثبت می‌تواند اتفاق بیفتد به این معنی که احساس اولیه می‌تواند دلیل ارزیابی‌های بسیار خوب یا بسیار بد باشد (بایرز و رو، ۲۰۰۸ ص ۲۲۴: ایوانسویچ، ۲۰۰۷ ص ۲۷۳: نو و دیگران، ۲۰۰۸ ص ۳۸۱).

۳- آسان‌گیری یا سخت‌گیری: ارزیابی عملکرد نیازمند اینست که ارزیاب بطور عینی به نتیجه‌گیری در خصوص عملکرد بپردازد. عینی بودن برای هر شخصی مشکل است. ارزیابان، هنگامی که بطور عینی به افراد زیردست خود می‌نگرند، عینک‌های رنگی

⁷³.Standards of evaluation

⁷⁴.Halo effect

⁷⁵.Leniency or harshness

⁷⁶.Central tendency error

⁷⁷.Recency of events error

⁷⁸.Contrast effects

⁷⁹.Personal bias(stereotyping or similar to me)

خاص خود را دارند. در نتیجه خطای ارزیابی آسان گیری یا سخت گیری ممکن است در ارزیابی افراد زیردستان اتفاق افتد(بایرز و رو، ۲۰۰۸، ص ۲۲۴: ایوانسویچ، ۲۰۰۷، ص ۲۷۴).

۴- **گرایش به مرکز:** این خطا موقعی اتفاق می‌افتد که ارزیاب در استفاده از نمره‌های بالا یا پایین اجتناب کند و نمره‌های میانه را مدنظر قرار دهد. بطور مثال، نمره ۴ را برای مقیاس ۱ تا ۷ مدنظر قرار می‌دهد. این نوع میانه‌ای ارزیابی کردن اغلب بی‌فایده است و تمایز بین افراد زیردست را مدنظر قرار نمی‌دهد. (بایرز و رو، ۲۰۰۸، ص ۲۲۴: ایوانسویچ، ۲۰۰۷، ص ۲۷۴).

۵- **تازگی رویدادها:** یکی از مشکلات سیستم‌های ارزیابی چهارچوب زمانی رفتار ارزیابی شده است. ارزیابان اغلب رفتارهای گذشته را نسبت به رفتار در حال حاضر کارمند فراموش می‌کنند. لذا افراد براساس نتایج رفتار چند هفته گذشته خود ارزیابی می‌شوند نه میانگین رفتار ۶ ماهه خود(بایرز و رو، ۲۰۰۸، ص ۲۲۴: ایوانسویچ، ۲۰۰۷، ص ۲۷۴).

۶- **خطای برابر کردن یا مقابله:** از جمله تکنیک‌هایی که در ارزیابی عملکرد می‌بایست لحاظ شود، ارزیابی یک کارمند بدون توجه به عملکرد سایر کارکنان است. اگر یک سرپرست در ارزیابی یک کارمند تحت تأثیر نمره‌هایی که به سایر افراد داده قرار گیرد، در این صورت خطای مقابله اتفاق افتاده است(بایرز و رو، ۲۰۰۸، ص ۲۲۴: ایوانسویچ، ۲۰۰۷، ص ۲۷۳: نو و دیگران، ۲۰۰۸، ص ۳۸۱).

۷- **جهت گیری شخصی (شبیه به من یا تصور قالبی):** این خطا مربوط است به اعمال جهت گیری شخصی از سوی سرپرست. منظور از جهت گیری شخصی، جانبداریها، گرایشات و پیش داوری‌های شخص است که آگاهانه یا اغلب ناخودآگاه تصمیم‌گیری‌های او را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مثلاً وقتی که ارزیاب عملکرد کسانی را که دارای صفات و خصوصیات شبیه خودش باشند بالاتر از سطح واقعی ارزیابی می‌کند و بر عکس(ایوانسویچ، ۲۰۰۷، ص ۲۷۴: نو و دیگران، ۲۰۰۸، ص ۳۸۱).

عوامل و ویژگیهای موثر بر اثربخشی سیستم‌های ارزشیابی عملکرد:

الف) عوامل موثر بر اثربخشی نظام ارزشیابی عملکرد:

براساس نتایج مطالعات مختلف (بالیگا،^{۸۰} ۱۹۹۴ و مادلر^{۸۱}، ۱۹۹۷ به نقل از ابیلی، ۱۳۸۱). عوامل اثربخشی نظام ارزشیابی عملکرد عبارتند از:

- ۱- وجود "طرح نظام اثربخش ارزشیابی عملکردی" ای که شامل: هدف به روشنی تعریف شده، ارزشمند و قابل فهم برای ارزشیابی عملکرد، و درونداد گسترده کارکنان و سرپرستان بر نحوه ارزشیابی باشد.
- ۲- تعریف دقیق عملیات ارزشیابی اثربخش عملکرد مدیریتی، مشتمل بر: برنامه‌ریزی عملکرد و بازبینی مستمر عملکرد و رایاه بازخورد به کارکنان درباره این که چگونه عملکرد خود را بهبود بخشند.
- ۳- وجود حمایت اثربخش نظام ارزشیابی عملکردی، که سرپرستان را برای اعمال کردن رفتارهای ارزشیابی اثربخش، به منظور تضمین رضایت و رسیدگی به شکایات نظام ارزشیابی تشویق می‌کند.
- ۴- پذیرش کارکنان از نظام ارزشیابی عملکرد سازمان و تمایل آنان نسبت به انجام آن
- ۵- تعهد سرپرستان و کارکنان برای اعمال مناسب نظام ارزشیابی عملکرد سازمان
- ۶- توافق کارکنان و سرپرستان بر تعریف عملکرد مطلوب و نحوه تفسیر اطلاعات ارزشیابی عملکرد
- ۷- بررسی مداوم و نظام‌مند خود نظام ارزشیابی عملکرد

ب) ویژگیهای نظام های اثربخش ارزشیابی عملکرد:

با اشاره به عوامل کلیدی اثربخشی نظام‌های ارزشیابی عملکرد، برخی از خصیصه‌های نظام‌های اثربخش ارزشیابی عملکرد عبارتند از (برناردین، ۲۰۰۳، ص ۱۴۳؛ اسنل و بولندر، ۱۰۰۷ ص ۳۳۹):

⁸⁰.Baliga

⁸¹.Madler

- ۱- تلاش برای دقت بیشتر در تعریف و اندازه‌گیری ابعاد عملکرد تا جایی که امکانپذیر است.
- ۱/۱- تعریف عملکرد با تمرکز بر پیامدهای ارزیابی شده
- ۱/۲- پیش‌بینی‌های پیامد بر حسب فراوانی و تکرار رفتار مربوط.
- ۱/۳- تعریف ابعاد عملکرد بوسیله ترکیب کارها با جنبه‌های مختلف ارزش (نظیر: کیفیت، کمیت، مناسبت و بجا بودن)
- ۲- اتصال ابعاد عملکرد به برآوردن نیازهای مشتریان داخلی و خارجی
- ۳- ترکیب کردن و بهم پیوستن اندازه‌گیری محدودیت‌های موقعیتی
- ۳/۱- تمرکز توجه روی محدودیت‌های ملاحظه شده در خصوص عملکرد
- ۴- وجود اعتماد متقابل کافی بین سرپرستان و زیردستان.
- ۵- اندازه‌گیری و هدایت عملکرد کارکنان بطور کلی و ملموس
- ۶- وجود نوعی تناسب بین فرهنگ سازمان و خط‌مشی‌های ارزشیابی آن
- ۷- سرپرستان نسبت به تشریح نظام ارزشیابی به کارکنان علاقه‌مندند و نحوه اجرای آن را با آنان در میان می‌گذارند.
- ۸- ارزشیابی عملکرد رشد حرفه‌ای را تشویق و انتقال فرهنگ آنرا تسهیل می‌کند.
- ۹- کارکنان فرصت لازم برای اظهارنظر درباره مسایل و بحث در اهداف و برنامه‌ها را دارند.
- ۱۰- کارکنان بازخورد کافی و مداومی را از منابع مختلف دریافت می‌کنند تا آگاهی لازم از موقعیت خود در ارتباط با عملکرد مورد انتظار را حاصل کنند.
- ۱۱- خود ارزشیابی بخشی از فرآیند بازخورد رسمی است.
- ۱۲- افزایش پرداخت‌ها هم بر مبنای عملکرد فردی و هم براساس عملکرد گروهی انجام می‌گیرد.

فصل ۵

کارکردهای مدیریت منابع انسانی

مقدمه

مدیریت راهبردی منابع انسانی به معنای " الگوی برنامه ریزی شده منابع انسانی و فعالیت های مدیریت منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمان است." (مک ماهان و همکاران، ۲۰۰۹: ۱۰۲). به عبارت دیگر، مدیریت راهبردی منابع انسانی بدان معناست که سازمانها برای دستیابی به اثربخشی، بایستی منابع انسانی خود را با کارکردهای بلند مدت این مدیریت اداره نمایند تا این منابع، رفتار و صلاحیت های مورد نیاز را متناسب با محیط درونی و بیرونی سازمان انجام دهند رجب پور، ۱۳۹۶: ۵۵). هدف اساسی مدیریت راهبردی منابع انسانی، خلق قابلیت راهبردی از طریق تضمین این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه برای تلاش در راستای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است. هدف از این مدیریت، ایجاد حس هدفمند و جهت دار بودن در محیط های فعال یا پر تلاطم است (بهرامی و همکاران، ۱۳۹۰: ۹۸).

مدیریت راهبردی منابع انسانی، دارای کارکردها با تکالیفی است که در سازمانها، به منظور فراهم کردن منابع انسانی مناسب و هماهنگی برای تحقق هدف های سازمان اجرا می شود و در واقع کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی بدان معناست که سازمان ها می توانند در مهارت، نگرش و رفتار کارکنان متناسب با شغل آنها نفوذ کرده تا به اهداف سازمانی دست یابند (صالحی کرد آبادی و ثابت، ۱۳۹۲: ۸). صاحب نظران برای مدیریت منابع انسانی، کارکردهای متنوعی در نظر گرفته اند؛ مثلا در مطالعه ای، کارکردها شامل مسیر شغلی، آموزش، ارزیابی نتیجه محور، امنیت کارکنان، پاداش خدمت، توسعه شغلی مشخص شد (دلری و داتی، ۱۹۹۶: ۸۰۴). در مطالعه دیگری، کارکردهای راهبردی و جهان شمول منابع انسانی کارمندیابی، انتخاب، جبران خدمات، مشارکت کارکنان و آموزش تشخیص داده شد (هاریل و تی زافریر، ۱۹۹۹: ۱۸۶). در پژوهش دیگر، ارزیابی عملکرد و پاداش خدمت به این کارکردها اضافه شد (کولینز و کلارک، ۲۰۰۳: ۷۴۴). در تحقیقی دیگر، تأمین منابع انسانی، آموزش، ارزیابی عملکرد، پاداش خدمت و مشارکت کارکنان، جزو کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی معرفی شد (چن و هانگ، ۲۰۰۹).

۱۰۵). جابور و همکاران (۲۰۱۲) نیز پنج کار کرد تأمین منابع انسانی، آموزش منابع انسانی، بهبود کیفیت روابط، خلق ارزش و ارزیابی عملکرد را به عنوان کارکردهای مدیریت منابع انسانی معرفی کرده اند

منظور از کارکردهای مدیریت منابع انسانی، تمام وظایفی است که مدیریت منابع انسانی برای اداره نیروی انسانی خود اعمال می کند. این کار کردها ممکن است در یک یا همه حوزه های منابع انسانی مطرح شود. با توجه به تکامل تدریجی و گسترش نقش مدیریت منابع انسانی در طول زمان، صاحب نظران کارکرد های متعددی را برای آن برشمرده اند. بررسی ها نشان میدهد که در اغلب موارد در این کارکرد ها اتفاق نظر وجود دارد و وجود پاره ای از اختلافها ناشی از گسترش نقش روزافزون منابع انسانی و تکامل آن در سازمانها، تفاوت سازمان ها با یکدیگر، تفاوت محیط برون سازمانی و تغییر سازمانها و محیط درونی و بیرونی سازمانها در طی زمان است. بر اساس مدل راهبردی مدیریت منابع انسانی، می توان این کار کردها را در جذب و به کارگماری، آموزش و پرورش، انگیزش و نگهداری، دسته بندی کرد (عباسپور، ۱۳۸۱). هارل و همکاران^{۸۲} (۱۹۹۹)، شش کارکرد کارمندیابی، انتخاب، جبران خدمات، مشارکت کارکنان، بازار نیروی کار داخلی و آموزش را کارکردهای راهبردی و جهان شمول مدیریت منابع انسانی ذکر کرده اند.

کار کردهای مدیریت منابع انسانی

مفهوم	عملیات
به دست آوردن و جذب کارکنان مناسبی که از شایستگی ها، مهارت ها، دانش و توان لازم برای فراگیری آموزش های آتی برخوردار باشند (آرمسترانگ ^{۸۳} ، ۱۳۸۴).	جذب و استخدام (HRM1)
آموزش و توسعه به عنوان شناسایی، ایجاد و کمک به توسعه شایستگی های کلیدی که افراد را قادر به انجام شغل فعلی یا آینده می سازد، تعریف شده است (وان ^{۸۴} ، ۲۰۰۷).	آموزش و توسعه (HRM2)
ارزیابی، فرایندی است که با هدف تعیین نتایج کار یک کارمند تعریف می شود و یکی از توابع ارزیابی عملکرد اصلی آن ارائه یک دلیل برای جبران نتایج و تلاش مجدد فرد است. ارزیابی عملکرد، یک فرایند رسمی برای طبقه بندی عملکرد فعلی کارمندان است (جابور و همکاران، ۲۰۱۲).	ارزیابی عملکرد (HRM3)

⁸² . Harel et al

⁸³ . Armsturang

⁸⁴ . Wan

<p>تمام پرداخت های پولی و همه کالا یا محصولات مورداستفاده برای جبران خدمات به کارکنان جبران خدمات (جابور و همکاران، ۲۰۱۲). تهیه و طراحی برنامه ها توسط سازمان، به منظور اطمینان از اینکه رفتارها و عملکرد مؤثر کارکنان در تحقق اهداف سازمان مورد تقدیر قرار می گیرند، تمرکز می کند (آرمسترانگ، ۱۳۸۴).</p>	<p>جبران خدمات (HRM4)</p>
<p>امکانات و تسهیلات به اشتراک گذاشته شده برای کارکنان که بخشی از حقوق و دستمزد مزایا و پاداش مستقیم آنان نیست؛ «این حقوق توسط قانون اجبار نشده است و از طرف کارفرما به صورت اختیاری به کارکنان تعلق می گیرد» (قلی پور، ۱۳۹۱).</p>	<p>مزایا و پاداش (HRM5)</p>
<p>مسیر و ارتقای مسیر شغلی به مجموعه ای از کارها و مشاغلی اشاره دارد که افراد در مدت زندگی کاری خود شغلی (HRM6) بر عهده می گیرند (قلی پور، ۱۳۹۱).</p>	<p>مسیر و ارتقای شغلی (HRM6)</p>
<p>مدیریت روابط کارکنان، عاملی برای ایجاد و توسعه تعهد در کارکنان، تأکید بر منافع متقابل، تغییر رویه از چانه زنی گروهی به سوی قراردادهای فردی، بهره گیری از فن های افزایش روابط کارکنان مشارکت کارکنان مانند حلقه های کیفیت یا گروه های بهبود، تأکید پیوسته بر کیفیت، افزایش انعطاف پذیری در توافقنامه های کاری، تأکید بر کار گروهی و هماهنگ ساختن شرایط برای همه کارکنان است (آرمسترانگ، ۱۳۸۴).</p>	<p>روابط کارکنان (HRM7)</p>

ریموند^{۸۵} (۲۰۱۰)، کارکردهای مدیریت منابع انسانی را در قالب شش وظیفه تقسیم بندی کرده اند: تحلیل و طراحی شغل؛ کارمندیابی و انتخاب؛ آموزش و بهسازی مدیریت عملکرد؛ ساختار پرداخت مشوقها و مزایا؛ روابط کارکنان.

دیلری و دوتی^{۸۶} (۱۹۹۶)، کارکردها را شامل مسیر شغلی، آموزش، ارزیابی نتیجه محور، امنیت کارکنان، حقوق و مزایا و توسعه شغلی در نظر گرفته اند. کولینز و کلارک^{۸۷} (۲۰۰۳)، ارزیابی عملکرد و پاداش خدمت را به این کارکردها اضافه کرده اند. چن و هانگ^{۸۸} (۲۰۰۹)، آموزش، پاداش خدمت، ارزیابی عملکرد، تأمین منابع انسانی و مشارکت کارکنان را جزو کارکردهای منابع انسانی معرفی کرده و آنها را به صورت ذیل تعریف کرده اند: آموزش به معنای افزایش توانایی های تخصصی و مهارت کارکنان در انجام

⁸⁵ . Raymond

⁸⁶ . Delery and Doty

⁸⁷ . Collins and Clark

⁸⁸ . Chen and Huang

وظایف محوله و به فعل درآوردن پاره ای از توانایی های بالقوه آنها، به منظور ایجاد یک سازمان یادگیرنده و تولید کننده فکر؛ پاداش خدمت به معنای طراحی کلیه مزایای مالی و غیرمالی به تناسب شرایط درون و برون سازمان ارزیابی عملکرد یعنی سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین ظرفیت موجود در آنها برای رشد و بهبود؛ تأمین منابع انسانی یعنی تأمین منابع انسانی در راستای اهداف و راهبردهای سازمان و شناسایی فرصتها و تهدیدهای محیط بیرون سازمانی و تعیین نقاط قوت و ضعف و قابلیت‌های محوری منابع موجود و مشارکت کارکنان به معنای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و استفاده از نظرها و پیشنهادهای آنها برای بهبود و توسعه سازمان است (بهرامی و همکاران، ۱۳۸۹).

پژوهش‌های زیادی در خصوص بررسی رابطه بین کارکردهای مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی صورت گرفته است. بر اساس پژوهش دیوید و همکاران^{۸۹} (۲۰۰۲)، بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک و عملکرد مالی و منابع انسانی سازمان رابطه معناداری وجود دارد. سینگ^{۹۰} (۲۰۰۴) به بررسی رابطه بین کارکردهای شش گانه مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمان در هند پرداخت و به این نتیجه رسید که بین کارکردهای آموزش و حقوق و دستمزد با عملکرد ادراک شده سازمان و بازار آن، رابطه معناداری وجود دارد. گرین و همکاران^{۹۱} (۲۰۰۶)، گزارش داده اند، سازمانهایی که هم به صورت عمودی و هم به صورت افقی، کارکردهای مدیریت منابع انسانی را با راهبردهای سازمان یکپارچه می‌کنند، عملکرد بهتری داشته و رضایت و تعهد نیروی انسانی بالاتری خواهند داشت و در نتیجه عملکرد فردی و سازمانی بهبود خواهد یافت. با توجه به پژوهش دیمبا و همکاران^{۹۲} (۲۰۰۹)، در خصوص اثر کارکردهای مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر عملکرد سازمانی به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبت و معناداری بین کارکردهای مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی وجود دارد.

ادومرو و هسانمی^{۹۳} (۲۰۱۳)، تأثیر توسعه منابع انسانی را بر عملکرد مالی سازمان سنجیدند. بررسی ۸۴ پرسشنامه از کارکنان دو بانک در نیجریه نشان داد که بین مشارکت کارکنان در توسعه منابع انسانی و تعهد سازمانی و صلاحیت کارکنان رابطه مثبت وجود دارد. همچنین رابطه مثبت و معناداری بین تعهد و صلاحیت و عملکرد مالی سازمان وجود دارد.

⁸⁹ . David et al

⁹⁰ . Singh

⁹¹ . Green et al

⁹² . Dimba et al

⁹³ . Odumeru and Hesanmi

رویکرد استراتژیک اقدامات مدیریت منابع انسانی

به موازات اینکه جهان پیچیده تر و رقابتی تر می شود، سازمانها در جستجوی کسب مزیت رقابتی بوده و به دنبال منابع نوآورانه تر از طریق اقدامات مدیریت منابع انسانی هستند. اقدامات مدیریت منابع انسانی یک رشته تحقیقاتی جدید است که در دهه ۱۹۹۰ توسعه یافته که در ارتباط با عملکرد سازمان است. یکی از دیدگاه های موجود در این زمینه، دیدگاه بهترین اقدامات است که مجموعه ای از شیوه های منابع انسانی را معرفی می کند که می تواند بر عملکرد گروه یا سازمان، اثرات مثبت داشته باشد. بهترین اقدامات، طی دو دهه گذشته در مدیریت منابع انسانی بسیار مورد توجه بوده اند. محققان پیشنهاد می کنند که برخی از اقدامات مدیریت منابع انسانی که از آنها تحت عنوان سیستم های کاری با عملکرد بالا نیز نام برده می شود، اثرات مهمی بر روی اثربخشی سازمان دارند. یافته ها حاکی از آن است که اقدامات مدیریت منابع انسانی می تواند منبع بالقوه ای برای ایجاد مزیت رقابتی باشد (Liu & Jiang, ۲۰۱۵). در سیستم های کاری با عملکرد بالا به جای کنترل کارکنان از مشارکت، تعهد و توانمندسازی آنها استفاده می شود. در چنین سازمانی که کارکنان مشارکت بالا دارند، خود را نسبت به موفقیت مسئول دانست و برای رسیدن به آن، مشارکت می کنند (Jiang & Liu, ۲۰۱۵).

بنابراین اقدامات مدیریت منابع انسانی یا سیستمهای کاری با عملکرد بالا، نوعی نگاه استراتژیک به مدیریت منابع انسانی است که هدف آن طراحی و اجرای مجموعه ای از خط مشی ها و اقدامات درونی با ثبات، به منظور حصول اطمینان از مشارکت سرمایه های انسانی در تحقیق اهداف سازمان می باشد (Doty & Delery, ۱۹۹۶). اقدامات مدیریت منابع انسانی از ابعاد مختلفی تعریف می شود که در جدول شماره ۱ نشان داده شده است.

در این تحقیق اقدامات مدیریت منابع انسانی مشتمل بر چهار بعد: جذب و انتخاب، توسعه سرمایه انسانی، جبران خدمات و ارتباطات در نظر گرفته شده است.

جدول ۱- ابعاد اقدامات مدیریت منابع انسانی

محقق	ابعاد اقدامات منابع انسانی
Huselid (1995)	جذب و انتخاب، سیستم های مدیریت عملکرد و جبران خدمات، مشارکت کارکنان، آموزش
Youndt et al. (1996)	بکارگیری، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمت
Collins and Clark (2003)	نظارت، پاداش و ارزیابی عملکرد
Laursen & Foss (2003)	ارزیابی عملکرد، مدیریت کارراهه، سیستم پاداش، آموزش و جذب
Gary (2006)	برنامه ریزی HR ، تحلیل شغل، جذب، گزینش، آشناسازی، جبران خدمات، ارزیابی عملکرد، یادگیری و روابط کار
Absar et al. (2010)	جذب و گزینش، یادگیری و بالندگی، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات
حاج کریمی و دیگران (۱۳۸۷)	توانمندسازی، توسعه شایستگی، تسهیم اطلاعات و عدالت رویه ای
Jofreh et al. (2013)	انتخاب، جامعه پذیری، آموزش و سیستم پاداش

& Liu (2015) Jiang	انتخاب، تیم های خودگردان، آموزش، سیستم جبران خدمات، تصمیم گیری غیر متمرکز، انعطاف شغل، ارتباطات باز
Posthuma (2013)	جبران خدمات، طراحی شغل، آموزش و توسعه، جذب و انتخاب، روابط کارکنان، ارتباطات، مدیریت عملکرد و ارتقاء

اقدامات مدیریت منابع انسانی و سرمایه اجتماعی سازمانی

اقدامات مدیریت منابع انسانی در تسهیل، انباشت و استفاده از سرمایه اجتماعی سازمانی نقش حیاتی ایفا می کند (Kang et al., 2007). به نظر می رسد اولین مقاله ای که به اقدامات مدیریت منابع انسانی به عنوان مکانیزم های اولیه موثر بر تقویت سرمایه اجتماعی سازمانی پرداخته بود، مقاله ای از لنا و وان برن (۱۹۹۳) می باشد. محققان بر این باورند که نسخه های سنتی اقدامات مدیریت منابع انسانی ممکن است به سرمایه اجتماعی سازمانی مرتبط نباشند و این شیوه ها باید با توسعه روابط ترکیب شوند (Gittel et al., 2010; Morris et al., 2005). اقدامات مدیریت منابع انسانی، که تمرکز استراتژیک آنها بر روی توسعه و حمایت از سرمایه اجتماعی سازمانی است، می بایست فرصت هایی را برای ایجاد روابط اجتماعی کارکنان خلق کند، تلاش کارکنان برای توسعه روابط را تشویق کند و توانایی های آنها برای انجام این کارها را ارتقاء بخشد (Chuang et al., 2013).

اقدامات مدیریت منابع انسانی، شایستگی های کارکنان را از طریق اکتساب و توسعه سرمایه های اجتماعی سازمان، بهبود می بخشد؛ انگیزش کارکنان را تحت تاثیر قرار می دهد از طریق تشویق کردن آنها به کار کردن به شکل سخت تر و هوشمندانه تر؛ و عملکرد سازمان را متاثر می سازد از طریق ارائه یک ساختار سازمانی که کارکنان را تشویق می کند تا خود را در کار درگیر کرده و به آنها اجازه می دهد تا چگونگی انجام شغلشان را بهبود بخشند (Jiang & Liu, 2015). اقدامات مدیریت منابع انسانی، یک ابزار بالقوه است که سازمان ها از طریق آن می توانند به شکل موثری، محتوا و عمق سرمایه اجتماعی سازمانی خود را ایجاد کرده و توسعه بخشند (Kang et al 2007). بنابراین با در نظر گرفتن اینکه هدف مدیریت منابع انسانی عبارت است از ایجاد توانایی در افراد برای در کنار هم باقی ماندن و تعامل داشتن با یکدیگر و حصول اطمینان از تجمیع و انتقال این ویژگیها، بنابراین سرمایه اجتماعی باید به مدیریت منابع انسانی قلاب شود.

تحقیقات کاشه و دیگران (2009) حاکی از آن است که اقدامات مدیریت منابع انسانی، طراحی کار؛ مشوقها و انگیزش؛ آموزش و توسعه، روابط میان فردی را توسعه می بخشد. گتل و دیگران (2010) بیان داشتند که اقدامات مدیریت منابع انسانی، هماهنگی

ارتباطی میان کارکنان در انجام عملکردهای متمایز را تقویت می کند. جوهره و دیگران (۲۰۱۳) نشان دادند که برای خلق سرمایه اجتماعی سازمانی مجموعه ای از ویژگی های فردی لازم است و اقدامات مدیریت منابع انسانی از جمله انتخاب، اجتماعی کردن، آموزش و پاداش می تواند این ویژگی های فردی را ارتقاء و ایجاد و نگهداری سرمایه اجتماعی سازمانی را تسهیل نماید.

فصل ۶:

مدیریت منابع انسانی و عملکرد کارکنان

مدیریت منابع انسانی و زیر نظام های آن در کشورهای مختلف، به صورتی متفاوت بررسی، درک و اجرا می شوند (اصلا نیان و همکاران، ۱۳۹۵: ۳۹۰). در محیط آشفته امروزی، سازمانها با یک تغییر تدریجی در روابط سنتی اشتغال و استخدام روبه رو هستند (ویزا^{۹۴}، ۲۰۱۵: ۷۹؛ جوهانسون^{۹۵}، ۲۰۱۰: ۴۱). نظام های مدیریت عملکرد مؤثر ابزاری برای اندازه گیری و بهبود بهره وری هستند. بهبود بهره وری در بسیاری از سازمان ها - خصوصی یا عمومی اهمیت زیادی دارد (هامن^{۹۶}، ۱۹۷۶: ۲۶۰؛ در مودی^{۹۷}، ۲۰۰۴: ۸). ارزیابی عملکرد، اطلاعاتی را برای بسیاری از تصمیمات مهم در مورد منابع انسانی مانند جبران خسارت و مزایا، نیازهای آموزشی و توسعه، اخراج، کارکنان، افزایش حقوق، آزمایش مواد مخدر و نظم و انضباط ارائه می دهد (خرده گیر، ۱۳۹۶: ۲۴۷؛ کرو پانزنو و استین^{۹۸}، ۲۰۰۹: ۲۰۰). تحولات اقتصادی - سیاسی و اجتماعی ایجاب می کند که در فرایند مدیریت نظام بهسازی منابع انسانی بر موارد ویژه ای تأکید شود و برونداد نظام، چیزی بیش از نیاز روزمره سازمان باشد (میرسپاسی، ۱۳۹۲: ۲۳۷). مدیریت منابع انسانی به معنای مدیریت یک منبع راهبردی به نام انسان های سازمانی است که سازمان از طریق مدیریت صحیح این منبع راهبردی، می تواند مزیت رقابتی کسب کرده و ارزش افزوده بیشتری را نسبت به سایر سازمانها خلق کند (رابی و گیلمن^{۹۹}، ۲۰۱۳: ۳۷۵؛ کانفر^{۱۰۰}، ۲۰۱۲: ۱۱۰؛ کوچی^{۱۰۱}، ۲۰۰۸: ۳۶۸). الگوهای تخصیص بهسازی عملکرد کارکنان اغلب بر این فرض استوار است که توانمندی های فردی و سازمانی باعث بهبود و تغییر عملکرد کارکنان در سازمان ها می شود، اما در هیچ پژوهشی الگوی کاملی از تعیین ابعاد جامع و استقرار بهسازی عملکرد کارکنان ارائه نشده است. در نتیجه، هدف اصلی این تحقیق تعیین ابعاد تشکیل دهنده بهسازی عملکرد کارکنان در چارچوب یک الگوی هماهنگی برای بهبود و اصلاح عملکرد کارکنان، از طریق تعیین ابعاد و روابط میان اجزاست

⁹⁴ . Woyessa

⁹⁵ . Johansson

⁹⁶ . Hackman

⁹⁷ . Dermody

⁹⁸ . Cropanzano & Stein

⁹⁹ . Raby & Gilman

¹⁰⁰ . Kanfer

¹⁰¹ . Kooij

فرایند مدیریت مؤثر افراد در سازمان از طریق ایجاد و گسترش محیط کاری اثربخش، توسعه مشارکت کارکنان و تسهیم موفقیت های مادی و معنوی در سازمان با کمک کارکنان، امکان پذیر می شود (مانیستیتیا و فانگزوووان^{۱۰۲}، ۲۰۱۵: ۱۶۰). مدیریت منابع انسانی در سال های اخیر به ارزیابی شایستگی ها به عنوان ابزاری برای تعیین نقاط ضعف و قوت عملکرد و همچنین شناسایی افراد مستعد سازمان، گرایش یافته است (اسماعیل^{۱۰۳}، ۲۰۱۰: ۳۶۰). بنابراین، شناسایی افراد مبتنی بر شایستگی ها برای انتخاب، انتصاب، ارتقا و همچنین توسعه و برنامه ریزی آموزشی، نتایج قابل ملاحظه ای داشته است (سیگزدینینی^{۱۰۴}، ۲۰۰۶: ۲۹). برنامه بهسازی فردی برای هماهنگی تلاش های مختلف در جهت افزایش شایستگی ها و رفع شکاف های عملکردی منابع انسانی است که در قالب یک فرایند مداوم و پویا، به سوی تعالی منابع انسانی حرکت می کند (فسیوا، ۲۰۰۶: ۶). بهسازی سازمانی بر حیطه سازمانی شامل مجموعه مداخلات سازمانی بر اساس ارزش های دموکراتیک است که نیاز به درگیر شدن همه افراد و گروههای سازمانی می باشد (ویلسون، ۲۰۰۱: ۱۶).

عملکرد

عملکرد وظیفه را می توان براساس نتیجه تجزیه و تحلیل شغل اندازه گیری کرد که برای شناسایی وظیفه و رفتار کارکنان مورد استفاده قرار می گیرد (استارک و فلاهرتی^{۱۰۵}، ۱۹۹۹: ۵۸). مدیریت عملکرد، نظامی است که از طریق آن سازمان ها به تعیین اهداف کاری و استانداردهای عملکرد می پردازند (بریسکو و کلوز^{۱۰۶}، ۲۰۰۸: ۱۴). مدیریت عملکرد به عنوان فرایند نظام مند برای بهبود عملکرد سازمان و کارکنان با توسعه عملکرد افراد و گروه ها تعریف می شود (آرمسترانگ^{۱۰۷}، ۲۰۱۲: ۱۳۸) که شامل برنامه ریزی عملکرد، مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد، پاداش عملکرد و توسعه عملکرد است (دب^{۱۰۸}، ۲۰۰۹: ۵۵).

¹⁰² . Manistitya & Fongsuwan

¹⁰³ . Ismail

¹⁰⁴ . Šiugždinienė

¹⁰⁵ . Stark & Flaherty

¹⁰⁶ . Briscoe & Claus

¹⁰⁷ . Armstrong

¹⁰⁸ . Deb

اصطلاحات عملکرد شغلی (هی^{۱۰۹}، ۲۰۱۶) مفهوم توضیحات

مفهوم	توضیحات	محقق
عملکرد متقابل	عملکرد عملکرد متقابل باید شامل زیر مجموعه های چندگانه مانند کار گروهی، وفاداری و عزم	برگرمن، ۲۰۰۷
عملکرد محتوا	عملکرد محتوا براساس "احساس و دیدگاه" که کارمند در مورد همکاران خود، دارد. یک نوع احساس همگانی از طریق کارهای گروهی ایجاد می شود، در حالی که کارکنان می توانند محتوا مسائل و مشکلات خود را با یکدیگر به اشتراک گذارند.	کوهلی و جاورسکی، ۱۹۹۳
عملکرد کارکنان	<ul style="list-style-type: none"> - توانمندسازی نقش کار، رفتار با مشتری و کار گروهی - مهارت فردی، انطباق کار فردی، فعالیت فردی وظیفه، مهارت تکلیف کارکنان، تطبیق کارکرد کارکنان، فعالیت کارکرد کارکنان، مهارت کار سازمانی، تطابق کارکرد سازمانی - عملکرد کار و تلاش منظم - خلاقیت، واکنش پذیری در برابر مشکلات، سازگاری بین فردی، تلاش های آموزشی و برهناردس، کوپمنز، استرس مربوط به کار - عملکرد وظیفه، عملکرد زمینه ای و رفتار کاری کار آمد 	<p>کندی، لیسک و برنز (۲۰۰۱)، گریفین و همکاران (۲۰۰۷)، اسپچیر (۲۰۰۱)، آدری و پاتریس (۲۰۱۲)، برهناردس، کوپمنز، وت، برک (۲۰۱۴)</p>

¹⁰⁹ . Hee

--	--	--

ارزیابی عملکرد و بهسازی عملکرد کارکنان

ارزیابی عملکرد کارکنان از قرن‌ها پیش توسط سازمان‌های متعدد انجام شده است (اسلم^{۱۱۰}، ۲۰۰۶: ۱۶۵). در هر سازمان ارزیابی عملکرد و شناخت وضع موجود، آغازی برای تدوین راهبرد، برنامه ریزی کوتاه مدت و بلندمدت، انجام اصلاحات و ایجاد بهبود و تحول است (رضایی و همکاران، ۱۳۸۳: ۴۵). رویکردهای رفتاری اطلاعات بیشتری را برای کارکنان فراهم می‌کند و بنابراین، ممکن است برای بهسازی کارکنان بهتر باشد. از سوی دیگر، رویکرد نتیجه‌گیری بر سهم قابل اندازه‌گیری کارکنان برای سازمان متمرکز می‌کند (احمد، ۲۰۱۳: ۷). مدرن‌ترین نظام ارزیابی، نظام ارزیابی رتبه‌بندی متمرکز بر راه حل^{۱۱۱} (SFR) است که در آلمان و اتریش مورد بررسی قرار گرفت که این مفهوم توسط دو استاد مدیریت آلمانی شازر و ایمسو کیم برگ^{۱۱۲} (۲۰۰۲) معرفی شد. آنها ایده مدیریت مدرن را بر مبنای تحلیل دقیق ارزیابی نتایج ارائه داده‌اند، با هدف یافتن راه‌حلی برای مشکلات و اشتباهات مختلف، با اصلاح نظام داخلی سازمان به شیوه‌ای که میزان مشکلات را به حداقل برسانند و در راستای بهسازی کارکنان و سازمان بتوان از آنها استفاده کرد. شاید تعیین عملکرد مطلوب تا چند سال پیش به راحتی امکان‌پذیر بود. اما امروزه دیگر نمی‌توان چنین شاخص‌هایی را به عنوان زیربنای فکری ارزیابی عملکرد در نظر گرفت. (سیمونز^{۱۱۳}، ۲۰۰۴: ۹۰؛ گیانگر کو و همکاران^{۱۱۴}، ۲۰۱۲: ۱۶۳). در قرن ۲۱ مباحث و شاخص‌های ارزیابی عملکرد تغییر کرده است (کرو پانزانو و استین^{۱۱۵}، ۲۰۰۹: ۲۰۰؛ هاریز^{۱۱۶}، ۲۰۰۲: ۴۱۸؛ سومریک^{۱۱۷}، ۲۰۱۴: ۳۸).

حوزه تحت پوشش اندازه‌گیری عملکرد می‌تواند سطح کلان یک سازمان، یک واحد، یک فرایند و کارکنان باشد (نو^{۱۱۸}، ۲۰۰۸: ۱۱۳).

¹¹⁰ . Islam

¹¹¹ . Solution Focused Ranking

¹¹² . Shazer & Imsoo Kim Berg

¹¹³ . Simmons

¹¹⁴ . Giangreco & et al

¹¹⁵ . Cropanzano & Stein

¹¹⁶ . Harris

¹¹⁷ . Somerick

¹¹⁸ . Noe

اهداف ارزیابی عملکرد (نو، ۲۰۰۸)

اهداف اجرایی و اداری	اهداف بهسازی و توسعه ای
تصمیم گیری در مورد پاداش و جبران خدمات	فراهم آوردن بازخورد عملکرد
مستند کردن تصمیمات مربوط به کارکنان	شناسایی نقاط قوت و ضعف فردی
تعیین ارتقای کاندیدها	تشخیص عملکرد افراد
تعیین تکالیف و وظایف	کمک به شناسایی اهداف
شناسایی عملکرد ضعیف	ارزیابی میزان دستیابی به اهداف
تصمیم در مورد اخراج یا نگهداری	شناسایی نیازهای آموزشی فردی
اعتبارسنجی ملاک های انتخاب	شناسایی نیازهای آموزشی سازمانی
ارزیابی برنامه های آموزشی	تقویت ساختار قدرت
برآوردن مقررات قانونی	بهبود ارتباطات
برنامه ریزی کارکنان	فراهم آوردن زمینه ای برای کمک مدیران به کارکنان

شناخت کارکنان شاخص و اعطای پاداش به آنها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است (او چو^{۱۱۹}، ۲۰۱۰). پس از مطالعه پژوهش های پیشین، مشاهده شد که هریک از مطالعات از دیدگاه های گوناگون ابعاد ارزیابی و بهسازی عملکرد کارکنان را بررسی کرده اند، اما هیچ یک الگویی جامع از فرایند تبیین و استقرار اثربخش بهسازی عملکرد کارکنان ارائه نداده اند

سیاست های مدیریت منابع انسانی و پیامدهای آن بر عملکرد سازمانی

¹¹⁹ . Ocho

ارتقاء عملکرد فردی و سازمانی یکی از اهداف عمده هر سازمان زنده و فعالی محسوب می شود. اگر منابع انسانی یکی از مهم ترین ارکان ارتقاء عملکرد یک سازمان باشد، بررسی متغیرهای اثرگذار بر عملکرد آنها می تواند راهنمای مدیران در بهبود عملکرد یک سازمان باشد (مرادی چالشتری، ۱۳۸۷). مدیریت منابع انسانی به عنوان سیستمی برای استفاده صحیح و شایسته از نیروی انسانی در جهت نیل به اهداف از پیش تعیین شده در یک سازمان تعریف می شود. نوئی^{۱۲۰} و همکاران (۲۰۰۶)، مدیریت منابع انسانی را به عنوان سیاست ها، فعالیتها و سیستم هایی تعریف می کنند که رفتارها، نگرشها و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار میدهند (لی^{۱۲۱} و همکاران، ۲۰۱۰). مدیران منابع انسانی باید در اداره کارکنان رویکرد یکپارچه ای در پیش بگیرند که بتواند انواع استراتژی های منابع انسانی سازمان را به هم پیوند دهد. این امر مبنای سیاست های منابع انسانی را تشکیل میدهد. سیاست ها یا خط مشی های منابع انسانی، رهنمودهایی برای تبیین مقاصد سازمان در طرز اداره منابع انسانی هستند (آرمسترانگ^{۱۲۲}، ۱۹۹۴). فرایند اقدامات (سیاست ها) در سیستم مدیریت منابع انسانی را می توان در چهار بخش دسته بندی کرد: نظام جذب، تامین و تعدیل منابع انسانی؛ نظام پرورش و آموزش و یا به تعبیر کلی به سازی منابع انسانی؛ نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی؛ نظام بکارگیری و استفاده موثر از منابع انسانی (فرهی بیلویی، ۱۳۸۷). پیامدهای مدیریت منابع انسانی^{۱۲۳} نیز شامل، مهارت های کارکنان (شایستگی کارکنان^{۱۲۴} مانند همکاری^{۱۲۵})، نگرش های کارکنان (انگیزش، تعهد، رضایتمندی و رفتار کارکنان باقی ماندن و حضور در محل کار است (پاوی^{۱۲۶}، ۲۰۰۴ و لپاک^{۱۲۷} و همکاران، ۲۰۰۶). محققین دریافته اند که برخی اقدامات خاص منابع انسانی می تواند بطور مستقیم بر عملکرد تأثیر بگذارد. برای مثال، کارمند گزینی گسترده و فعالیتهای آموزشی کارکنان، با بهره وری و عملکرد سازمانی مرتبط است. اگر عملکرد بالای سازمانی مورد نظر باشد، سیاست های منابع انسانی باید ضمن داشتن تناسب، از یکدیگر نیز حمایت کنند (سید و جمال^{۱۲۸}، ۲۰۱۲). همچنین سیاست های مدیریت منابع انسانی نقش مهمی در بروز نگرشها و رفتارهای لازم به منظور حمایت و اجرای استراتژی رقابتی یک سازمان دارند (لینگ تان و نوردین^{۱۲۹}، ۲۰۱۱). از آنجا

¹²⁰ . Noe

¹²¹ . Lee

¹²² . Armstrang

¹²³ . Human resource management outcomes

¹²⁴ . Employee Competency

¹²⁵ . Cooperation

¹²⁶ . Paauwe

¹²⁷ . Lepak

¹²⁸ . Syed and Jamal

¹²⁹ . Ling Tan and Nasurdin

که هدف از سیاست های مدیریت منابع انسانی، مدیریت موثر افراد است، بدیهی است که پیامد مدیریت موثر منابع انسانی اولین بار در سطح کارکنان احساس شود (کولینز^{۱۳۰} و همکاران، ۲۰۰۵).

تحقیقات انجام شده در زمینه تأثیر سیاست های مدیریت منابع انسانی بر پیامدهای مدیریت منابع انسانی نیز نشان میدهند که استفاده از اقدامات کاری با عملکرد بالا نظیر رویه های منتخب در استخدام افراد، جبران خدمت و مشوق و سیستم های مدیریت عملکرد، درگیر کردن کارکنان و آموزش می تواند تواناییها، مهارتها و دانش کارکنان را بهبود بخشیده و سبب افزایش انگیزش، کاهش طفره رفتن از کار و حفظ کارکنان با کیفیت ضمن تشویق به ترک کارکنان فاقد کارایی لازم و در نهایت فواید استراتژیک برای سازمان گردد (لیو^{۱۳۱}، ۲۰۰۴).

از سوی دیگر، بر اساس مفاهیم بدست آمده از رویکرد تئوری، مدیریت منابع انسانی نرم^{۱۳۲} (تعهد بالا) پیش بینی می کند که عملکرد از طریق نگرش های مثبت خلق میشود (کارسون^{۱۳۳}، ۲۰۰۵؛ گولد ویلیامز و داویس^{۱۳۴} ۲۰۰۵). هاتکینسون^{۱۳۵} و همکاران (۲۰۰۱) نیز با تأکید بر نقش نگرش های کارکنان، یکی از راه های کلیدی برای ارتقاء عملکرد را بهبود سطوح رضایت شغلی و تعهد سازمانی دانسته که کارمندان را تشویق به اعمال اختیار و عملی فراتر از قرارداد شان می کند. بعبارت دیگر، فرض بر این است که مدیریت منابع انسانی، نیازهای کارکنان که نگرش های مطلوب را ارتقاء می دهند، تأمین کند و متقابلاً پیامدهای عملکردی را بهبود بخشد (ادگار و گیر^{۱۳۶}، ۲۰۰۵؛ کواس^{۱۳۷} ۲۰۰۸).

در طول سال های اخیر، گام های مهمی برای شناسایی روابط مدیریت منابع انسانی - عملکرد برداشته شده است. با این وجود شکاف های جدی در درک ما از متغیرهای درگیر در این ارتباط وجود دارد. در واقع، هر یک از مدل های موجود با افزودن برخی زیرساخت ها و متغیرها، درصد توضیح این روابط بوده اند. از این رو بررسی گامهای مداخله ای، متغیرهای میانجی و یا مداخله گر در ارتباط بین مدیریت منابع انسانی - عملکرد بسیار حائز اهمیت است. پیامدهای مدیریت منابع انسانی، از جمله متغیرهایی است که بررسی نقش آن به عنوان متغیر میانجی در تحقیقات، بعضاً نتایج پیچیده ای در پی داشته است (کاتو^{۱۳۸} ۲۰۰۸). الداموئه^{۱۳۹} و

130 . Collins

131 . Liu

132 . Soft Human Resource Management

133 . Carson

134 . Gould Williams and Davies

135 . Hutchinson

136 . Edgar and Geare

137 . Kuvaas

138 . Katou

139 . Aldamoe

همکاران (۲۰۱۲) و تریگرو^{۱۴۰} و همکاران (۲۰۱۲) و سید جوادین و فراچی (۱۳۹۱)، در تحقیقات خود تأثیر سیاست های مدیریت منابع انسانی همچون، آموزش و ارتقاء، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت و حفظ و نگهداشت را بر ارتقاء عملکرد سازمان تأیید نمودند. در پژوهش عبدالله^{۱۴۱} و همکاران (۲۰۰۹) نیز، نتایج مشابهی حاصل شد، تنها جبران خدمت نقشی در عملکرد سازمان نداشت. الا سفر و کرمی^{۱۴۲} (۲۰۰۸) نیز نشان دادند، اقداماتی چون آموزش و ارتقاء و ارزیابی عملکرد کارکنان بر عملکرد سازمان موثر است، اما در مطالعه آنها و مونجوری^{۱۴۳} (۲۰۱۱)، سیاستهای حفظ و نگهداشت کارکنان، ارتباط معنی داری با عملکرد سازمان نیافت. سیاست های جبران خدمت سازمان در پژوهش های بنتی داود^{۱۴۴} (۲۰۰۶) و آبیسیکرا^{۱۴۵} (۲۰۰۷) با عملکرد سازمانی بطور معنی داری مرتبط بود. مطالعات دیگری نشان دادند که کارمندگزینی (یکی از ابعاد سیاست های مدیریت منابع انسانی)، پیش بینی کننده معنی دار عملکرد سازمانی است (آدنی مودا شیروو^{۱۴۶} همکاران، ۲۰۱۳ و کوک و و ایگوه^{۱۴۷}، ۲۰۱۲). با این وجود یافته های ابراهیمی نژاد و محی الدینی (۱۳۸۸) این نتیجه را تأیید نکرد. همچنین، پژوهش های دیگری در صدد آزمون ارتباطات ابعاد مختلف سیاست های مدیریت منابع انسانی و متغیرهای مهارتی، نگرشی و رفتاری کارکنان بوده اند. در این زمینه، تحقیق اعرابی و باقری کلجاهی (۱۳۸۷) به تأیید رابطه اقدامات منتخب مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی انجامید. ماتائور و ایمهف^{۱۴۸} (۲۰۰۶) در تحقیق خود نقش مشوقهای غیر مالی و ابزارهای مدیریت منابع انسانی همچون آموزش، نظارت و ارزیابی های عملکرد را در افزایش انگیزش کارکنان موثر دانستند.

در ادامه تحقیقات انجام شده، سیاست های کارمند گزینی (بکمن^{۱۴۹} و همکاران، ۲۰۰۷؛ گوپینات و شیبو^{۱۵۰}، ۲۰۱۴)، آموزش و ارتقاء (ندیم^{۱۵۱}، ۲۰۱) و ارزیابی عملکرد (کامپکوتر^{۱۵۲}، ۲۰۱۴) با رضایت شغلی دارای ارتباطات مثبت و معنی دار بود. اگر چه علوی^{۱۵۳} و همکاران (۲۰۱۳)، به ارتباط ارزیابی عملکرد و رضایت شغلی دست نیافت. پیک^{۱۵۴} و همکاران (۲۰۰۷) نیز، نقش عوامل

140 . Triguero

141 . Abdullah

142 . Elaser and Karami

143 . Munjuri

144 . Binti Daud

145 . Abeysekera

146 . Adeniyi Mudashiru

147 . Chukwu and Igwe

148 . Mathauer and Imhoff

149 . Beckmann

150 . Gopinath and Shibu

151 . Nadeem

152 . Kampkötter

153 . Ai

154 . Paik

جبران خدمت کارکنان را در ارتقاء رضایت شغلی آنها موثر دیده، در حالی که ساوانوی سینه و استانکوی سوت^{۱۵۵} (۲۰۱۱) به این نتیجه نرسیدند. نتایج یافته های لامبوویج^{۱۵۶} و همکاران (۲۰۰۶) و کولینز و همکاران (۲۰۰۵) نیز، به یافتن ارتباط مثبت و معنی دار میان ابعاد تعیین شده برای سیاست های مدیریت منابع انسانی و همکاری با مدیر و کارمند) انجامید. بخشی از یافته های سووانتو^{۱۵۷} (۲۰۱۲) با این نتیجه همراه نبود.

ارتباط ابعاد پیامدهای مدیریت منابع انسانی و عملکرد نیز در پژوهش های دیگری، مورد بررسی قرار گرفته است. سلمان و همکاران (۲۰۱۴) و ادھیکاری و گوتام^{۱۵۸} (۲۰۱۱) در مطالعات خود به ارتباط تعهد سازمانی و مولفه های عملکرد سازمانی دست یافتند. یافته های مگو کولوا^{۱۵۹} (۲۰۰۸) به این ارتباط منتج نشد؛ همچنین، رضایت شغلی و عملکرد سازمانی در مطالعات سلمان و همکاران (۲۰۱۴) و بن حسین^{۱۶۰} (۲۰۱۱) دارای ارتباط بوده، اما دی سیلوا^{۱۶۱} (۲۰۱۴) و وندن برگ^{۱۶۲} (۲۰۱۱) در این زمینه به ارتباط معنی داری دست نیافتند. موگبو^{۱۶۳} (۲۰۱۳) و میلست^{۱۶۴} (۲۰۱۲)، انگیزش و عملکرد سازمانی را مرتبط یافتند. سینگ و دیگریت^{۱۶۵} (۲۰۱۱) و دیری و اورسون^{۱۶۶} (۲۰۰۵) نیز، بین متغیرهای همکاری و عملکرد سازمانی ارتباطی نیافتند. در محیط ورزش، احسانی و قره خانی (۱۳۸۷) ضمن بحرانی توصیف کردن وضعیت منابع انسانی در ورزش حرفه ای کشور، مهمترین نقاط ضعف موجود در نیروی انسانی ورزش حرفه ای را کمبود نیروی انسانی متخصص از جمله مدیران، مربیان، ورزشکاران حرفه ای، کمبود دوره های آموزشی و عدم وجود سیستم های حمایتی و استفاده از نیروهای کارآمد و مهمترین تهدیدات پیش روی منابع انسانی را کاستی های نظام جذب و نگهداری از نیروی انسانی، کاستی نظام مدیریت ورزش و فقدان نظام شایسته سالاری اعلام نمودند. در پژوهش بدری آذین و همکاران (۱۳۹۲)، عوامل جذب، آموزش، ارتقاء و پرورش، حفظ و نگهداری نیروی انسانی در توسعه منابع انسانی ژیمناستیک تأثیرگذار بود. درباره اهمیت موضوع عملکرد سازمانی و وظایف مدیریت منابع انسانی در سال های اخیر در کشور، متون بسیاری در اختیار مدیران و سیاست گذاران قرار گرفته است؛ اما بدرستی می توان ادعا کرد که هنوز جایگاه

¹⁵⁵ . Savaneviciene and Stankeviciute

¹⁵⁶ . Lambooj

¹⁵⁷ . Suyanto

¹⁵⁸ . Adhikari and Gautam

¹⁵⁹ . Mguqulwa

¹⁶⁰ . Bin Hussin

¹⁶¹ . De Silva

¹⁶² . Vanden Berghe

¹⁶³ . Muogbo

¹⁶⁴ . Millicent

¹⁶⁵ . Singh and Dixit

¹⁶⁶ . Deery and Iverson

کلیدی و نقش راهبردی مدیریت منابع انسانی در افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی، ایجاد تعهد و دلبستگی شغلی و تعالی عملکرد کارکنان برای بسیاری از دست اندرکاران اجرایی مشخص نشده و نیاز به داشتن سیاستهای یکپارچه و هماهنگ منابع انسانی، به یک باور تبدیل نشده است. گواه این ادعا میزان کم سرمایه گذاری و تلاشی است که از سوی سازمانها برای طراحی و تدوین و بکارگیری برنامه های راهبردی مدیریت منابع انسانی انجام گرفته است.

مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی

منابع انسانی به عنوان کلیدی ترین منابع سازمان، هنگامی به طور کارآمد و اثربخش به کار گرفته خواهد شد که با نگرش استراتژیک مدیریت شود. رویکرد استراتژیک در مدیریت منابع انسانی به مفهوم بکارگیری فنون و روش هایی نوین است که سازمان بتواند با اتکا به آنها در برابر محیط ناپایدار واکنش مناسب نشان داده و منابع انسانی را جهت کسب مزیت رقابتی بسیج کند (Afieh, 2009) و از طریق نظام برنامه ریزی جامع، رویکردی منسجم و منطقی نسبت به سیاست ها و شیوه های منابع انسانی داشته باشند، سیاست ها و شیوه های منابع انسانی را با راهبرد سازمان منطبق سازند، در اعمال مدیریت خود به جای منفعل بودن به صورت اثر گذار و فوق العاده ظاهر شوند (Abbaspour, 2002). سازمانها باید در زمینه این دارایی (سرمایه انسانی) سرمایه گذاری کنند و از بقاء و رشد خود اطمینان یابند (Armstrong, 2013). سازمان ها تنها زمانی موفق عمل می کنند که سریع تر از رقبای خود بیاموزند. نقش توسعه دهنده سرمایه انسانی به کارکنان کمک می کند تا مهارت ها و توانمندی های خود را توسعه و بهبود بخشند (Stewart, 2009). هدف اساسی مدیریت منابع انسانی خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین و مطمئن شدن از این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه برای تلاش در راستای حصول به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است تا بدین وسیله نیازهای تجاری سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنانش از طریق طراحی و اجرای برنامه ها و سیاست های منسجم و عملی منابع انسانی تامین شود. وظایف مدیریت منابع انسانی طی دو دهه گذشته با یک سری دگرگونی های اساسی همراه بوده است. انتظار می رود بر مبنای رویکردی راهبردی و نظام مند، این نوع مدیریت بهترین استفاده از منابع انسانی را برای نیل به اهداف سازمان در کانون توجه خود قرار دهد. بر این اساس، هر سازمان اثربخشی تلاش می کند وظایف سنتی مدیریت کارکنان را در یک چارچوب نظام مند و جامع، باز آفرینی نماید و به وظایف اساسی که باید در حوزه مدیریت منابع انسانی انجام شود در راستای رسالت و اهداف سازمان توجه نماید (Abbaspour, 2002).

استین و همکاران (Steyn, 2017) در مطالعه خود به بررسی رابطه بین کارکردهای منابع انسانی و تعهد سازمانی احساسی در آفریقای جنوبی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبتی بین وظایف منابع انسانی و تعهد سازمانی احساسی وجود دارد.

جدیدا باری (Jedidah, 2017) نیز به بررسی نقش وظایف منابع انسانی بر تعهد سازمانی در یک موسسه تحقیقاتی پرداخت و به این نتیجه رسید که آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی کارکنان دارد. الادرسی و ریدزوان دارون (Al Adresi, 2017) تحقیق خود را در شرکت های فعال در زمینه نفت و گاز انجام داد و به این نتیجه رسید هنگامی که کارکردهای راهبردی منابع انسانی بهتر انجام شود، تعهد سازمانی کارکنان نیز افزایش پیدا می کند. مسیر شغلی (کارراهه) مناسب و پرداخت های رقابتی به عنوان مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی مؤثر بر تعهد سازمانی شناسایی شدند. بیشترین نگرانی کارکنان نیز به امنیت شغلی و پویایی محیط کار مربوط می شود. مطالعه حسن و محمود (Hassan, 2016) در صنعت نساجی پاکستان نشان داد وظایف منابع انسانی تأثیر معنی داری بر تعهد سازمانی کارکنان دارد. پاشاقلو (Psaoglu, 2015) نیز با بررسی صنعت بانکداری در ترکیه به این نتیجه دست یافت که وظایف منابع انسانی (انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد، ترفیع، پاداش، تسهیم اطلاعات، ایجاد امنیت شغلی) هم بصورت جداگانه و هم بصورت کلی تأثیر معنی داری بر تعهد سازمانی دارند. از دهه ۱۹۸۰ راهبردهای مدیریت انسانی در مدیریت، اهمیت زیادی یافته است. وظایف مدیریت منابع انسانی می تواند منجر به فعالیت های نوآورانه در سازمان شود زیرا این رویه ها به سازمان جهت خلق و ایجاد دانش و مهارت تازه کمک می نمایند (Scarbrought, 2003). دنی سی و گریفین بیان می دارند که طی دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ سازمان ها اندک اندک برای نیل به بهره وری و رقابت با افزایش اهمیت استراتژیک وظایف مدیریت منابع انسانی اثربخش مواجه شدند. در این زمان کارکرد منابع انسانی به معنی پرورش نیروی کار برانگیخته و متعهد برای رسیدن به حداکثر اثربخشی مطرح شد (Abbaspour, 2002). مدیریت منابع انسانی با فراهم نمودن منابع انسانی لازم، در تحقق های هدف های سازمان نقشی کلیدی دارد. کلینز و کلارک (Collins, 2003) وظایف مدیریت منابع انسانی را آن گروه از وظایف و تکالیفی میدانند که سازمان ها به منظور فراهم نمودن منابع انسانی مناسب و هماهنگ برای تحقق اهداف سازمان اجرا می کنند و این کار کردها از سوی مدیران صف و کارکنان به عنوان بخشی از کار هر روزشان به گونه هماهنگی مورد قبول واقع شده و بکار می رود.

کریمی و پارسافر (Karimi A et al) به بررسی رابطه بین نظام نگهداری منابع انسانی (جبران خدمات، فرصت های شغلی و حمایت سرپرست) و تعهد سازمانی (تعهد هنجاری، عاطفی و مستمر) در بانک پرداختند. نتایج نشان داد که بین دو متغیر رابطه مستقیم وجود دارد. بین ابعاد نظام نگهداری منابع انسانی و تعهد مستمر و عاطفی رابطه معنی داری وجود دارد. میر کمالی و همکاران (Mir kamali, 2016) تحقیقی را با هدف تبیین تأثیر نقش راهبردهای تعالی منابع انسانی (رهبری منابع انسانی و استراتژی بر تعهد سازمانی کارکنان انجام دادند. یافته ها نشان داد رابطه معنی داری بین متغیرها وجود دارد. همچنین استراتژی منابع انسانی بر تعهد سازمانی معنی دار است ولی تأثیر رهبری منابع انسانی بر تعهد سازمانی، معنی دار نمی باشد. یافته های

تحقیق یاسینی و همکاران (۲۰۱۶، Ysini) نشان داد راهبردهای منابع انسانی رابطه معنی دار با تعهد سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده دارد. همچنین راهبردهای منابع انسانی از طریق مولفه های توسعه منابع انسانی، جذب و استخدام، مدیریت عملکرد، جبران خدمات و روابط کاری بر تعهد سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده تأثیر معنی دار دارد. نتایج مطالعه دعایی و همکاران (۲۰۱۲، Doaei) حاکی از آن است که بین وظایف منابع انسانی و تعهد سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد و توجه به قراردادهای روان شناختی تأثیر تعیین کننده ای بر تعهد سازمانی کارکنان دارد.

پژوهشگران برای مدیریت منابع انسانی وظایف مختلفی در نظر گرفته اند که در ادامه به چند نمونه از آنها اشاره می شود. داوولینگ و شولر (۲۰۱۲، Hoseini) وظایف را شامل بهره برداری، تسهیل گر و مشارکتی تقسیم بندی کرده اند. گست (۱۹۹۷، Guest) نیز وظایف را شامل تامین نیروی انسانی، آموزش، ارزشیابی عملکرد، جبران خدمات، طراحی شغل، مشارکت، امنیت کارکنان می داند و هارل و تزارفیر (۲۰۱۰، Bahrami) وظایف را شامل انتخاب و استخدام نیروی انسانی، مشارکت کارکنان، جبران خدمات و آموزش تعریف می کنند. ففر (۱۹۹۸، Pfeffer) وظایف را شامل آموزش و توسعه، امنیت شغلی، گزینش و استخدام کارکنان، تسهیم اطلاعات، مشارکت و توانمندسازی و پرداخت بالا می داند. که تعریف آنها در ادامه به اختصار آمده است.

تأمین نیروی انسانی: هدف از طراحی و اجرای استراتژی جذب مدیریت منابع انسانی، به دست آوردن و جذب کارکنان مناسبی است که از کیفیت ها، مهارت ها، دانش و پتانسیل لازم برای دیدن آموزش های آتی برخوردار باشند (۲۰۱۴، Armstrong).

آموزش: استوارت و براون آموزش را تقویت دانش و مهارت کارکنان در راستای اهداف سازمان می دانند. و به عبارتی دیگر آموزش تلاشی برنامه ریزی شده و سازمان یافته است که به کارکنان کمک می کند تا نگرش، دانش و مهارت های مربوط به شغل را بیاموزند (۲۰۰۹، Stewart).

مشارکت کارکنان عبارت است از استفاده از نظرها و پیشنهادهای کارکنان و مشارکت آنها در تصمیم گیری در جهت رسیدن به اهداف سازمان (۲۰۰۹، Chen).

ارزشیابی عملکرد برآوردی انتقادی و کاوشگرانه از فعالیت های مختلف سازمان است که نقش پیشگیری کننده و تشخیص دهنده دارد (۲۰۱۰، Seyed javadin).

جبران خدمات به معانی مختلف تعبیر می گردد. کارکنان، جبران خدمات را نتیجه تلاش ها یا پاداش کار برجسته می دانند، کارفرمایان آن را تلاش و توانایی های خود در بازگشت سرمایه گذاری و یا آموزش و تحصیلات متخصصان خود نسبت می دهند.

اغلب افراد جبران خدمات را به حقوقی که بابت کار دریافت می گردد، تعبیر می نمایند. جبران خدمات عبارت است از تمام شکل های پرداخت مالی و غیر مالی که در ازای خدمات محسوس کارکنان توسط آنها دریافت می شود. (Redman, 2010). مدیریت منابع انسانی بر آن است تا عملکرد سازمان را از طریق افراد بهبود ببخشد و نیازهای کارکنان را تأمین کند. رفاه کارکنان موضوع مهمی است اما سازمان ها در همه بخش ها باید همانند موسسه تجاری عمل کنند به این معنا که همگی درصدد باشند به طور اثربخش و کارآمد به مقصود خود برسند (Armstrong, 2014) و در این راستا به نظر می رسد یکی از این عوامل مهم که باید در مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد، تعهد سازمانی کارکنان سازمان است.

نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی (کنکاشی در قانون مدیریت خدمات کشوری)

بررسی نظام تأمین منابع انسانی دستگاه های دولتی ایران نشان می دهد که به رغم تأکیدات و وجهه قانونی شایسته سالاری در نظام استخدامی و فرایند گزینش، همچنان نظام تأمین منابع انسانی از فقدان شایستگی و شایسته سالاری رنج برده و این موضوع نارسائی ها و مشکلات زیادی بر نظام اداری کشور تحمیل کرده است (طهرانی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۸۵). تغییرات متعدد در جهان امروز نیز سبب شده تا عوامل مولد و مؤثر امروز برای فردا مؤثر و مولد نباشند (انجی و پری^{۱۶۷}، ۲۰۱۶: ۳). این یک واقعیت است که سازمان ها در سراسر جهان نگاهی ویژه به منابع انسانی دارند (جو و پارک^{۱۶۸}، ۲۰۱۶: ۳۹۲). چگونگی به حداکثر رساندن ظرفیت تمامی کارکنان فعلی و آینده از جمله مباحث اساسی بین متخصصان منابع انسانی است (براون و هاروی^{۱۶۹}، ۲۰۰۶: ۱۶). منابع انسانی و منابع طبیعی از جمله عوامل کلیدی برای موفقیت در برنامه های توسعه محسوب می شوند (آبیاتی^{۱۷۰}، ۲۰۱۵: ۶۹۵). مؤثرترین راه به دست آوردن مزیت رقابتی در شرایط فعلی، جذب منابع انسانی و کارکنان کارآمد است (میرسپاسی، ۱۳۸۸: ۳). عامل انسانی یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به اهداف و رسالت های مورد نظر در جهان رقابتی امروز است (گیبز^{۱۷۱} و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۷۲). منابع انسانی به عنوان حیاتی ترین، با ارزش ترین و پیچیده ترین منبع مطرح است و دلیل این امر آن است که منابع انسانی پردازشگر دیگر منابع سازمانی بوده به نحوی که بتوان به اهداف و مقاصد سازمان دست یافت (صالحی کردآبادی، ۱۳۹۲: ۳). همچنین، منابع انسانی پویا سازمان را به تعالی نزدیک تر می سازد (رشید و حسین^{۱۷۲}، ۲۰۱۵: ۱). منابع انسانی در سازمان ها به بخشی جدایی ناپذیر از رشد و موفقیت سازمانی بدل شده اند. قدرت انعطاف

¹⁶⁷ . Ng and Parry

¹⁶⁸ . Jo and Park

¹⁶⁹ . Brown and Harvey

¹⁷⁰ . Uhbityati

¹⁷¹ . Gibbs

¹⁷² . Rashid and Hossain

پذیری منابع انسانی آنها را از سایر منابع مانند سرمایه، مواد اولیه و یا هر دارایی ملموس دیگری متمایز ساخته است (اسپارو^{۱۷۳}، ۱۹۹۸: ۸۱). کلیدی ترین مزیت رقابتی در قرن بیست و یکم به فناوری و فرایندها، بلکه منابع انسانی است. (کلوامپر^{۱۷۴}، ۲۰۱۶: ۱۵۶). سازمان ها در سراسر جهان، میلیاردها دلار برای فرایندهای مرتبط با منابع انسانی هزینه نموده و همواره در تلاشند تا به یک مزیت رقابتی مطلوب دست یابند تا از این طریق بتوانند بقای خود را در دنیای متغیر کنونی حفظ کنند، سودآوری خود را افزایش دهند، اثربخشی سازمانی را بهبود بخشند، اهداف سازمانی را برآورده سازند، کیفیت خدمات به مراجعان را بهبود داده و چشم اندازی روشن براساس یک راهبرد بلند مدت برای کل سازمان به کمک منابع انسانی ترسیم کنند (تامسون و استریک لند^{۱۷۵}، ۲۰۰۳: ۱۴). در هر سازمان دولتی یا خصوصی، منابع انسانی منبع شماره یک محسوب می شوند؛ چرا که در اغلب آنها ۸۰ تا ۹۰ درصد بودجه مرتبط با هزینه های کارکنان است (تیبالت^{۱۷۶}، ۲۰۰۱: ۲۷). از آنجا که بسیاری از مدیران نیز اذعان می دارند که کارکنان، بزرگ ترین دارایی ما هستند و سازمان ها نیز قسمت اعظمی از بودجه خود را به این امر اختصاص می دهند (باسی و مک مور^{۱۷۷}، ۲۰۰۷: ۱۱۶) محققان اعتقاد دارند که باید سیاست های برنامه ریزی منابع انسانی، کارمندیابی (استخدام)، گزینش (انتخاب) و شیوه های توسعه منابع انسانی با دقت و وسواس بیشتری صورت پذیرد (اولندر و همکاران^{۱۷۸}، ۲۰۱۵: ۷۴۶)؛ چراکه این حوزه ها مکمل یکدیگر بوده و تأثیر بسیار مثبت آن زمانی خواهد بود که با موفقیت طی شود (پیونکه^{۱۷۹}، ۲۰۰۵: ۱۰). باید پذیرفت که فشار اقتصادی، محیط در حال تغییر، پیشرفت های فناورانه، تغییر شیوه زندگی، انتظارات مراجعان و خواسته های متفاوت و نوآوری های مستمر در بخش دولتی لزوم استفاده از سیاست های برنامه ریزی منابع انسانی، کارمندیابی (استخدام)، گزینش (انتخاب) را به عنوان یک برنامه راهبردی برای سازمان ها به منظور بهبود عملکرد کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی را موجب شده است (هراون و هاروی، ۲۰۰۶: ۱۹). در حال حاضر، بسیاری از مؤسسات دولتی و کسب و کارهای خصوصی، در تلاش برای تفکر درباره رویکردهای جدید به نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی و برآورده ساختن نیازهای سازمانی، در حال حرکت به سمت تعیین ارزش ها، شایستگی ها و نظام های شایستگی محور هستند (اولریچ و همکاران^{۱۸۰}، ۲۰۰۸: ۱۶). برای حفظ و پیگیری تحولات در وظایف و کارکردهای منابع انسانی، لازم است که متخصصان منابع انسانی یک مجموعه جدیدی از شایستگی ها را برای تکمیل نقشها و مسئولیت های در حال تغییر معرفی کنند (درویش و همکاران، ۱۳۹۳: ۹۵). منظور از شایستگی ها، دانش، مهارت

¹⁷³ . Sparrow

¹⁷⁴ . Kluemper

¹⁷⁵ . Thompson and Strickland

¹⁷⁶ . Thibault

¹⁷⁷ . Bassi and McMurrer

¹⁷⁸ . Olander

¹⁷⁹ . Pionke

¹⁸⁰ . Ulrich

ها، توانایی ها یا همان خصوصیات شخصیتی فرد است که مستقیم بر عملکرد شغلی فرد تأثیر می گذارد (دالی^{۱۸۱}، ۲۰۱۵: ۱۹۰). البته باید گفت که مزیت رقابتی بلند مدت برای سازمانی وجود خواهد داشت که دارای شایستگی های محوری بوده و در این شایستگی ها، سازمان، برتر از رقبای خود باشد (پراهالد و هامل^{۱۸۲}، ۱۹۹۰: ۸۲). از سوی دیگر، جست و جوی راهکارهای مبتنی بر شایستگی برای تأمین منابع انسانی، از آنرو اهمیت دارد که جامعه ما جامعه ای اسلامی است و در چنین جامعه ای، الگوها و راه حل هایی می توانند پاسخگو باشند که با فرهنگ و ارزش های حاکم بر آن تناسب و سازگاری داشته و به عبارت بهتر از ارزش های دینی و اسلامی نشئت گرفته باشند (حسنی و شمس، ۱۳۹۱: ۸۵). در همین راستا، رحمانی فضلی (۱۳۹۴: ۱) معتقد است که ساختار نظام اداری کشور با اندیشه های توحیدی و اعتقادی ما همخوانی ندارد و نحوه گزینش ها و نیز شیوه توجه به شایسته سالاری در نظام اداری رضایتی را از سوی کارکنانش به همراه ندارد. به صورت عمده در ساختار نظام اداری ما به بحث شایسته سالاری توجه کافی نمی شود و این نظام اداری نیز چنین ظرفیتی را ندارد و در نهایت این ساختار موجب بی انگیزگی کارکنان می شود. همچنین، اغلب سازمان ها و مدیران با گزینش افراد نامناسب برای تصدی موقعیت های شغلی، روبه رو بوده اند. این انتخاب نادرست باعث می شود تا او زمان و انرژی سازمان در طول فرایند استخدام و آموزش هدر رود، ثانیاً سرمایه گذاری های مستقیم و غیر مستقیم بعدی روی مستخدم جدید همگی بر باد داده شوند (بل^{۱۸۳} و همکاران، ۲۰۰۶: ۵۵۸). بهترین راه برای پرهیز از این اشتباه انتخاب افراد مناسب و بالطبع انجام یک نظام تأمین منابع انسانی هدف دار و از قبل طراحی شده است (رهنمای رودپشتی و غفاری، ۱۳۸۷: ۱۸). علاوه بر این، قانون مدیریت خدمات کشوری که در سال ۱۳۸۶ با هدف حل مسائل مشکلات نظام اداری، تصویب و برای اجرا به دستگاه های دولتی ابلاغ شد آن گونه که شایسته این قانون بود، اهتمام کافی به اجرای آن نشان داده نشد و اکنون با گذشت سالها از اجرای آن، بسیاری از احکام این قانون یا به اجرا در نیامده یا اینکه به شکلی ناقص اجرا شده اند (طهرانی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۸۵). قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب سال ۱۳۸۶ که از ۱۵ فصل تشکیل شده است فصول ۶، ۷ و ۸ را به موضوع نظام تأمین منابع انسانی در قالب سرفصل هایی همچون ورود به خدمت، استخدام، انتصاب و ارتقای شغلی اختصاص داده که در بر گیرنده مواد ۴۱ تا ۵۷ است. در این قانون مواد ۴۱ تا ۴۴ مربوط به فصل ۶ و در خصوص مباحث ورود به خدمت است. فصل ۷ دربرگیرنده مباحث مرتبط با استخدام و دارای مواد ۴۵ تا ۵۲ است و فصل ۸ با داشتن مواد ۵۳ تا ۵۷ در خصوص انتصاب و ارتقای شغلی بوده و به بیان قوانین پرداخته است. به عنوان مثال، در ماده ۴۱ این قانون مربوط به فصل ششم ذکر شده

¹⁸¹ . Daly

¹⁸² . Prahalad and Hamel

¹⁸³ . Bell

است که ورود به خدمت و تعیین صلاحیت استخدامی افرادی که داوطلب استخدام در دستگاه های اجرایی هستند، براساس مجوزهای صادره، تشکیلات مصوب و رعایت مراتب شایستگی و برابری فرصت ها انجام می شود. همچنین، در ماده ۵۳ این قانون در فصل هشتم ذکر شده که انتصاب و ارتقای شغلی کارمندان باید با رعایت شرایط تحصیلی و تجربی لازم و پس از احراز شایستگی و عملکرد موفق در مشاغل قبلی آنان صورت گیرد و در ماده ۵۴ نیز بیان شده است که به منظور استقرار نظام شایستگی و ایجاد ثبات در خدمت مدیران، دستگاههای اجرایی موظفند اقداماتی را انجام دهند. با اینکه این قانون مدیریت خدمات کشوری بر اصل شایستگی در تأمین منابع انسانی صحنه گذارده است، لیکن از ارائه مؤلفه های مرتبط با شایستگی به طور اخص اجتناب ورزیده و دستورالعمل های مکملی نیز در این باره ارائه نشده است که این امر نیز لزوم توجه به آسیب شناسی آن و ارائه الگو مبتنی بر شایستگی در خصوص نظام تأمین منابع انسانی را بیش از پیش ضروری ساخته است

فصل ۷

عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط

مقدمه

تأثیر گذاری کسب و کارهای کوچک و متوسط در اقتصاد کشورها همواره توسط صاحبانظران مختلف بررسی شده و نتایج نشان می دهد که نقش کسب و کارهای کوچک و متوسط به سبب تأثیر عظیم خود در اقتصادهای ملی کشورها بسیار پررنگ است (Harada 2006 & Honjo). براساس مطالعات انجام شده، این گونه کسب و کارها توانایی پاسخگویی سریع به تغییرات بازار و نیازهای مشتری را دارند (Zhang et al, ۲۰۰۶) و به آسانی می توانند خود را با شرایط جدید هماهنگ کنند. در واقع، آنها

رفتاری پویا در مواجهه شدن با شرایط متغیر محیطی دارند (Sarosa, ۲۰۰۷). عوامل مختلفی از قبیل: محیط مساعد، منابع مالی، فعالیتهای بازاریابی و فروش، بکارگیری مناسب فناوری اطلاعات و ... بر عملکرد و پایداری شرکتهای کوچک و متوسط تأثیر دارند (Hatak & Ijose, 2010; Rauch, ۲۰۱۶). همچنین شرکت های کوچک و متوسط برخوردار از صفت رشد دارای چالش های: نیاز به تصمیم گیری سریع توسط مدیران، گسترش سریع نیازها و انتظارات شغلی، نیاز به کارمندیابی و آموزش افراد جدید، تغییرات دائمی در شرکتهای و محدودیت های منابع هستند. بخش عمده چالش های اشاره شده ماهیتاً بحث " مدیریت منابع انسانی " هستند (Hatak & Rauch, ۲۰۱۶). یافته های پژوهش های موجود نشان می دهند که وجود و استفاده از نیروی با انگیزه و ماهر به عنوان یکی از عوامل کلیدی و ارزشمند برای موفقیت شرکت های کوچک و متوسط محسوب می شود (۲۰۰۳, Kuratko & Hornsby). همچنین یافته های تحقیقاتی نشان می دهند که کسب و کارهای کوچک و متوسط با شناخت توانایی مدیریت منابع انسانی می توانند برای بنگاه خود ارزش افزوده بالایی ایجاد کنند (Sels & De Winne, ۲۰۱۰). به عنوان مثال، مارلو^{۱۸۴} (۲۰۰۰) استدلال می کند که استفاده بهینه از نیروی کار در شرکت های کوچک و متوسط برای دستیابی به دوام و رشد حیاتی است.

بصیرت های به دست آمده از یافته های پژوهش های مورد اشاره نشان میدهد که تقویت مدیریت منابع انسانی (HRM) می تواند به عنوان یکی از راهبردهای مناسب برای ارتقای عملکرد و پایداری شرکت های کوچک و متوسط مورد توجه قرار گیرد، این راهبرد می تواند مهارتها، نگرش ها و رفتار افراد را برای انجام کارهایشان و دستیابی به اهداف سازمانی موجود تحت تأثیر قرار دهد (۲۰۱۶, Kadiresan et al). اگرچه پژوهش های زیادی در حوزه کسب و کارهای کوچک و متوسط و درباره عوامل موفقیت این بنگاه ها انجام شده، با این حال تاکنون تحقیق جامعی درباره عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی در این دسته از شرکت ها در محیط کسب و کار ایران انجام نشده است. شناسایی عوامل مورد نظر می تواند مدیران کسب و کارهای کوچک و سیاست گذاران توسعه کسب و کارهای کوچک را برای شناسایی و به کارگیری اقدام های هدفمند و اثرگذار در ارتباط با این بنگاهها یاری کند. از این رو، با توجه به اهمیت مبحث مدیریت منابع انسانی در شرکت های کوچک و متوسط هدف اصلی شناسایی عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط در جامعه برگزیده است.

مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط

¹⁸⁴ . Marlo

نیروی انسانی، مهم ترین عامل اثر گذار هر کسب و کار به شمار می رود. افزایش بهره وری نیروی کار در هر یک از بخش ها می تواند به افزایش بهره وری اقتصادی و در نهایت ارتقای رشد اقتصادی شرکت ها و سازمانها منجر شود. از آنجا که کارکنان شرکت ها به عنوان یک منبع مزیت رقابتی شناخته می شوند، شاید بتوان از مدیریت منابع انسانی به عنوان ابزاری یاد کرد که شرکت های کوچک و متوسط می توانند از این ابزار برای کاهش مشکلاتی که این شرکت ها با آن مواجه هستند، استفاده کرد (۲۰۱۰ Giauque et al.).

با وجود اهمیت و نقش مهم مدیریت منابع انسانی در شرکت های کوچک و متوسط، در کل تمرکز کمی بر روی آن وجود دارد (۲۰۱۳ Raby & Gilman) و ادبیات نشان میدهد که نقش موضوعات مدیریت منابع انسانی (HRM) در توسعه SMEها حیاتی است. صاحبان و مدیران کسب و کارهای کوچک و متوسط، اقدام های مدیریت منابع انسانی را به عنوان دومین فعالیت پر اهمیت و مهم مدیریت در کنار مدیریت عمومی تلقی می کنند. با وجود نقش مهم و با اهمیت مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط، مطالعات انجام شده در این حوزه کم و ناچیز به نظر می رسد (۲۰۱۳ Wong et al.). بررسی مقالات چاپ شده در سه مجله علمی معتبر در ایالات متحده نشان می دهد بسیاری از مطالعات انجام شده در حوزه مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط به طور عمده به "چند رهنمود نظری"^{۱۸۵} و یک سری مطالعات موردی توصیفی بسنده کرده اند (۲۰۰۰ Heneman et al.). در حقیقت این موضوع نشان می دهد که تحقیقات خاص در حوزه مدیریت منابع انسانی در شرکت های کوچک و متوسط در کشورهای مختلف نیز مورد نیاز است و باید انجام این تحقیقات فراخوان شود (۲۰۱۰ Giauque et al.). همچنین پژوهشگران (۲۰۱۲ Pitelis & Georgiadis) اشاره می کنند که در حوزه شناسایی شیوه های مدیریت منابع انسانی در شرکت های کوچک و متوسط خلاء و کمبود تحقیقاتی وجود دارد. تحقیقات نشان می دهد که شرکت های کوچک و متوسط به طور فزاینده ای شیوه مدیریت منابع انسانی رسمی را اتخاذ می کنند. همچنین شواهد نشان می دهد که عملکرد شرکت های کوچک و متوسط که مدیریت منابع انسانی رسمی را بر می گزینند نسبت به شرکت های کوچک و متوسط که مدیریت منابع انسانی غیر رسمی را اتخاذ می کنند، بهتر است (۲۰۰۵ O' Connor & Gibbons). از سوی دیگر، نتیجه مطالعات برجسته ای که در خصوص مشکلات مدیریت منابع انسانی در شرکت های کوچک و متوسط انجام شده اند، نشان می دهند که استخدام مؤثر، آموزش و پاداش کارکنان مهم ترین مسائلی هستند که شرکت های کوچک و متوسط با آنها مواجه می شوند (۲۰۰۷ & Kotey Folker). با این حال، میزان پژوهش در مدیریت منابع انسانی در شرکت های کوچک و متوسط نسبت به شرکت های بزرگ

¹⁸⁵ . Thought pieces

بسیار اندک است (Pitelis & Georgiadis, ۲۰۱۲) و اکثریت قریب به اتفاق مطالعات بر روی شیوه های مدیریت منابع انسانی در شرکت های بزرگ تمرکز داشته اند (Hoque & Bacon, ۲۰۰۵). از آنجایی که شرکت های بزرگ در ابعاد مختلف از قبیل انعطاف پذیری، نوآوری و یا ساختار سازمانی به طور کلی از شرکت های کوچک و متوسط متفاوت هستند، به همین دلیل مدیریت منابع انسانی نیز در شرکت های کوچک و متوسط با شرکت های بزرگ متفاوت خواهد بود (Bax & Brand, ۲۰۰۲). به عنوان مثال، تحقیقات اخیر نشان می دهند که اقدامات مدیریت منابع انسانی مورد استفاده در شرکت های بزرگ همیشه مناسب شرکت های کوچک و متوسط نیستند (Rutherford & Tocher, ۲۰۰۹). از آنجا که شرکت های کوچک و متوسط به طور معمول واحد مدیریت منابع انسانی ندارند و مدیریت منابع انسانی به همان اندازه شرکتهای بزرگ به کار گرفته نمی شود، شرکت های کوچک و متوسط هنوز هم به طور معمول به یک ترکیب بدون ساختار آموزش، جبران، استخدام و انتخاب کارکنان وابسته هستند (Kotey & Folker, ۲۰۰۷). در این شرکتهای، مدیریت منابع انسانی می تواند به طور خاص مهم باشد، زیرا آنها به طور کلی شرکت های پویایی هستند و هر یک از کارکنان نشان دهنده یک بخش قابل توجهی از نیروی کار و سرمایه فکری می باشند. به همین دلیل، جذب، توسعه و حفظ کارکنان شایسته، بالغ و با استعداد یک کار اساسی بوده و می تواند منافع بسیاری برای شرکت در پی داشته باشد (Bax & Brand, ۲۰۰۲). در ضمن، مزایای استفاده از مدیریت منابع انسانی در شرکتهای کوچک و متوسط بهبود ظرفیت سازگاری و عملکرد، جذب و نگهداری، تعهد، اثربخشی سازمانی و به طور کلی، رشد و ماندگاری کارگران واجد شرایط در بلندمدت است (Barrett & Mayson, ۲۰۰۰)

اقدامات مدیریت منابع انسانی در شرکت های کوچک و متوسط

اقدامات مدیریت منابع انسانی که در پژوهش های قبلی در زمینه مدیریت منابع انسانی در شرکت های کوچک و متوسط بدان پرداخته شده است شامل انتخاب، به کار گماری و برنامه ریزی نیروی انسانی، توسعه منابع انسانی، جبران خدمات و ارزیابی عملکرد است (اشک، ۲۰۱۷ آرمان، جوشقانی، ۱۳۹۴، چاندرا کو مارا^{۱۸۶} ۲۰۱۳ گامج^{۱۸۷} ۲۰۱۴، حزانه، وهاب، شمس الدین^{۱۸۸} ۳ ۲۰۱۰، کمبی^{۱۸۹} ۲۰۱۰، یونگ^{۱۹۰} ۲۰۱۱ اوملو، اتینگا، اگیندا، ۲۰۱۳). اصلی ترین تفاوت ها در فرآیندهای مدیریت منابع انسانی در شرکت های بزرگ و شرکت های کوچک و متوسط، تفاوت در دو اقدام نگهداشت و روابط کارکنان است. این تفاوت به معنی

¹⁸⁶ . Chandrakumara

¹⁸⁷ . Gamage

¹⁸⁸ . Abdullah Wahab. Shamsuddin

¹⁸⁹ . Cabee

¹⁹⁰ . Young

عدم وجود این دو فرآیند نیست بلکه به دلیل کم بودن نیروی انسانی باشد که در شرکت های کوچک و متوسط فرآیندهای روابط کارکنان و همچنین رفاه به صورت غیر رسمی و متفاوت با شرکت های بزرگ اجرا می شود. مدل پایه ای مدیریت منابع انسانی انتخاب شده در این پژوهش در سال ۲۰۱۴ در ویرایش سیزدهم کتاب اقدام و عمل مدیریت منابع انسانی (نوشته آرمسترانگ) معرفی شده است. بر اساس این مدل، مدیریت منابع انسانی شامل فرآیندهای زیر است: تأمین و به کار گیری منابع انسانی، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت، نگهداشت منابع انسانی، روابط منابع انسانی.

تأمین و به کار گیری منابع انسانی، یکی از اقدام های اصلی در مدیریت منابع انسانی است که شامل برنامه ریزی منابع انسانی، تعیین راهبردهای خرد و کلان عرضه و تقاضای نیروی انسانی، تأمین نیروی انسانی (میرسپاسی، غلام زاده، ۱۳۸۲)، انتخاب، جذب، استخدام، آزمون، جنبه های شوم، تعهد، آماده سازی استخدام و ارتقا و تری می جذب نیروی انسانی (باقری، مرادی رودیالی، ۱۳۹۵ محمدی، ورزشکار، ۱۳۸۷). شناسایی کانی که شرایط کافی را برای استخدام در سازمان دارا هستند (آرمات، جوشقانی، ۱۳۹۴). یافتن، انتخاب و استخدام کسانی که بیشترین شایستگی را برای احراز مشاغل دارند (فرهی، ظریف منش، فقیه آبادی، مازندرانی، ۱۳۶۳). توسعه منابع انسانی شامل آموزش، بهسازی، توسعه استعدادها، آموزش و توسعه، اجتماعی کردن، توجیه، انضباط، تحصیلات و میر پیشرفت شغلی (محمدی، ورزشکار، ۱۳۸۷). جبران خدمات یکی از اقدام های اصلی در مدیریت منابع انسانی است که همه شکل های پرداخت مالی و غیر مالی که در ازای خدمات محسوس کارکنان را در بر می گیرد و شامل نظام کاری و انگیزش (محمدی، ورزشکار، ۱۳۸۷)، پرداخت حقوق و مزایای مناسب و عادلانه برای جبران زحمات کارکنان است (آرمان، جوشقانی، ۱۳۹۴). جبران خدمت بر تصمیم کارکنان برای ماندن یا رفتن و نوع همکاری بسیار تأثیر گذار است و چالش های زیادی دارد (تعش، خائف الهی، مومنی، ۱۳۹۲) و به همین دلیل آن را به صورت مشترک با زیر فرآیندهای نگهداری منابع انسانی می دانند (میرسپاسی، معمار زاده طهران، شفیع زاده، ۱۳۸۸). ارزیابی عملکرد، یکی از اقدام های اصلی در مدیریت منابع انسانی است که شامل مدیریت عملکرد، پیگیری، تحلیل و ارزیابی، نظارت، کنترل، بازنگری، سنجش عملکرد، اثربخشی هزینه، اثربخشی سازمانی است (محمدی، ورزشکار، ۱۳۸۷). ارزیابی عملکرد فرآیندی است که به وسیله آن کار کارکنان در فواصلی معین و به طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می گیرد. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است (اتمان، دهلان^{۱۹۱} ۲۰۱۱). نگهداری منابع انسانی یکی از اقدام های اصلی در مدیریت منابع انسانی است که شامل بهداشت و ایمنی، نظام رفاه و رضایت مندی، سلامت و ایمنی (آرمسترانگ ۲۰۱۴)، رفاه فردی، رفاه اجتماعی، حفظ و نگهداری و پیگیری است (محمدی، ورزشکار، ۱۳۸۷). روابط منابع انسانی

¹⁹¹ . Othman & Dahlan

یکی از اقدام های اصلی در مدیریت منابع انسانی است که شامل روابط با کارکنان، روابط با دولت، روابط با مدیریت و نفوذ کارکنان است (محمدی، ورزشکار، ۱۳۸۷) (آرمسترانگ ۲۰۱۴)

پژوهش های متعددی به بررسی اقدامات مدیریت منابع انسانی در شرکت های بزرگ و متوسط و کوچک پرداخته اند، تفاوت این اقدامات در شرکت های بزرگ و متوسط و کوچک در نحوه اجرای آنها است. اقدامات مدیریت منابع انسانی در شرکت های بزرگ توسط واحد مدیریت منابع انسانی انجام می شود که منجر به انجام اقدامات به صورت رسمی و یا برنامه و بودجه های مدون می شود. این در حالی است که اقدامات مدیریت منابع انسانی در شرکت های متوسط و کوچک که واحد مستقل مدیریت منابع انسانی ندارند به صورت غیر رسمی، بعضاً بدون برنامه و پراکنده انجام می شود. بنابراین اصلی ترین تفاوت در اقدامات مدیریت منابع انسانی در شرکت های بزرگ و کوچک، تفاوت در نوع انجام کار به صورت رسمی و غیر رسمی است و نه در تعاریف و کلیات. بنابراین مدل انتخاب شده در این پژوهش، که بر اساس آن اقدامات مدیریت منابع انسانی انتخاب شدند، مدل جامعی بود که در سازمان های مختلف اجرا شده و جامعیت کافی را داشت.

عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط

راولی و همکاران (۲۰۰۴) عوامل اصلی موفقیت مدیریت منابع انسانی را عوامل سیاسی، ساختاری، اجتماعی و محدودیت های فرهنگی بیان می کنند. نهادگراها استدلال می کنند که عوامل ملی مانند اقتصاد، حکومت، نظام های مالی و حقوقی و اتحادیه های کارگری، که با هم در قالب نظام کسب و کار ملی عمل می کنند از مهم ترین عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط در ملتها و کشورهای مختلف هستند.

کانینگهام و رولی (۲۰۰۸)، در مطالعه خود عوامل تأثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط را در سه حوزه مرتبط به هم دسته بندی می کنند که عبارتند از: عوامل فرهنگ سنتی، عوامل آموزشی و پرورشی، و عوامل سیاسی و اقتصادی.

۱-عوامل فرهنگ سنتی: به منظور درک بهتر زمینه برای مدیریت منابع انسانی در هر کشور و سازمان یا شرکت های آن، لازم است تأثیرات فرهنگی آن کشور و به تبع آن سازمان یا شرکت های آن بررسی شود. سنت های فرهنگی توسط چهار ارزش با اهمیت تبیین و تقویت می شوند که عبارتند از هماهنگی، سلسله مراتب، جمع گرایی و خانواده (Whiteley et al, ۲۰۰۰).

۲- عوامل اقتصادی سیاسی: مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط نه تنها عمیقاً تحت تأثیر سنت های بسیار قدیم قرار دارد، بلکه به شدت تحت تأثیر عوامل اقتصادی و سیاسی نیز می باشد. نتایج تحقیقات نشان می دهد که ارزش های فرهنگی در کشورها به دلیل نوسازی و توسعه اقتصادی در حال تغییر هستند و عوامل فرهنگی، اقتصادی و عوامل نهادی هنوز تأثیر قوی بر مدیریت منابع انسانی دارند (Ng and Siu ۲۰۰۴).

۳- عوامل آموزشی و پرورشی: پژوهش تجربی روی ۵۰ شرکت کوچک و متوسط استرالیایی نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی در کسب و کارها تحت تأثیر عواملی همچون کار گروهی، اعتماد، مشارکت، درگیر شدن، حمایت سازمانی، گرایش به یادگیری سازمانی، و توسعه مهارت کارکنان می باشد (Verreynne et al, ۲۰۱۱).

مسرمتیت و والز^{۱۹۲} (۲۰۱۱) در پژوهشی روی ۱۱۹ شرکت دانش بنیان دریافتند که تلفیق نظام های کاری با گرایش کارآفرینی موجب افزایش رشد شرکت می شود. لویز و همکاران (۲۰۰۹)، توسعه دانش کارکنان را عامل مؤثری در زمینه توسعه منابع انسانی برشمرده اند. استون و همکاران (۲۰۰۶) بر تأثیر فرهنگ فردی و سازمانی بر مدیریت منابع انسانی و پذیرش و اثربخشی فرایندها و شیوه های آن تأکید داشته اند. نتایج تحقیق استون و لوکاسزوسکی (۲۰۰۹) نشان داد که عواملی مانند جذب افراد با استعداد، انگیزه کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمانی، امنیت شغلی، منابع سازمان و اهمیت شغل از عوامل مؤثر بر پذیرش و اثربخشی مدیریت منابع انسانی در سازمان ها هستند. ظفر و همکاران (۲۰۱۰) دریافتند که استفاده از فناوری اطلاعات در منابع انسانی باعث بهبود خدمات و کارایی و اثربخشی منابع انسانی میشود.

نتایج تحقیق میرسپاسی و همکاران (۱۳۸۸)، نشان داد که از بین شاخص های اثرگذار بر مدیریت منابع انسانی در سازمان تعاونی، شاخص های مدیریت منابع انسانی از قبیل: سامانه اطلاعات و انگیزه گروه محوری بر عملکرد کسب و کارها مؤثر هستند.

در مطالعه مصباحی و همکاران (۱۳۹۰)، عوامل اثرگذار بر توسعه منابع انسانی مدیران شامل: ایجاد آرمان مشترک، ترویج نگرش نظام مند، آزادی ارتباطات و تبادل اطلاعات، ارزیابی عملکرد، اخذ پیشنهادهای، افزایش بینش کاری و دسترسی به سوابق عملکردی و آموزشی کارکنان بوده است و براساس نظر خبرگان، سازمان یادگیرنده بهترین رویکرد برای توسعه منابع انسانی شناخته شد.

در حالی که بین شیوه های مدیریت منابع انسانی رسمی با بهبود عملکرد شرکت ها رابطه مثبتی وجود دارد، اغلب شرکت های کوچک و متوسط با مسائل مربوط به منابع انسانی که عملکرد شرکت را تحت تأثیر قرار می دهند، مواجه هستند (۲۰۰۹)

¹⁹² . Messersmith & Wales

Tocher and Rutherford). از سوی دیگر همان طور که در بالا هم اشاره شد، پژوهش های مختلف نشان می دهند که عوامل مختلفی بر موفقیت مدیریت منابع انسانی در شرکتها و به ویژه شرکت های کوچک و متوسط تأثیر گذار هستند، از این رو، عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی در شرکت های کوچک و متوسط کشاورزی به عنوان جامعه ای از محیط کسب و کار ایران شناسایی شوند.

نوآوری و خلاقیت در اجرای اقدامات مدیریت منابع انسانی در شرکت های دانش بنیان

پژوهش ها در زمینه مدیریت منابع انسانی در شرکت های کوچک و متوسط در مراحل اولیه است و به عبارت دیگر، پژوهش های کمی در این زمینه انجام شده است (محمد و هارنی^{۱۹۳}، ۲۰۱۷). تا سال ۲۰۱۱ از میان ۴۰۳ مقاله در زمینه راهکارهای منابع انسانی، تنها ۱۲۹ مقاله به مدیریت منابع انسانی در شرکت های کوچک و متوسط و از این بین تنها ۱۷ مقاله به بررسی اکتشافی در زمینه راهکارهای مدیریت منابع انسانی در شرکت های کوچک و متوسط پرداخته اند (زکریا، زینال، نصر الدین^{۱۹۴} ۲۰۱۳). این در حالی است که توجه بیشتری به مدیریت منابع انسانی در شرکت های کوچک و متوسط معطوف شده است (رئوف^{۱۹۵} ۲۰۰۷۴). مدیران شرکت های کوچک و متوسط هرروزه بیشتر به اهمیت اجرای فعالیت های مدیریت منابع انسانی پی می برند(هارنی^{۱۹۶}، ۲۰۱۵) و به همین دلیل امروزه در سطح تئوری و عملیاتی توجه بیشتری به مدیریت منابع انسانی می شود (مالتیک، سرانیک^{۱۹۷} ۲۰۰۸). باید توجه داشت که شرکت های کوچک و متوسط تنها کوچک شده شرکت های بزرگ نیستند (زین و کسیم^{۱۹۸}، ۲۰۱۳) اگرچه اغلب دانش ما از مدیریت منابع انسانی و اقدامات آن به تجربه آن در شرکت های بزرگی مربوط می شود (اشنک^{۱۹۹}، ۲۰۱۷؛ دان، شورت، کاتلین^{۲۰۰}، ۲۰۰۸) ولی پیاده سازی آن مدل ها در شرکت های کوچک و متوسط نشان داده است که بین مدیریت منابع انسانی در شرکت های کوچک و متوسط و شرکت های بزرگ تفاوت وجود دارد(کریشنان و سولیان^{۲۰۱}، ۲۰۱۷؛ کاراتا، ۲۰۱۴). مدیران شرکت های کوچک برای زنده ماندن در فضای رقابتی نباید از انجام فعالیت های مدیریت منابع انسانی غافل شوند (زکریا، زینال، نصر الدین ۲۰۱۱). پیچیدگی هایی که در چرخه حیات شرکت های کوچک و متوسط اثر می گذارد بر ساختار مدیریت منابع انسانی در این شرکت ها به شدت اثر گذار خواهد بود.

¹⁹³ . Mohammed & Hamey

¹⁹⁴ . Zakaria, Zainal, Nasuridin

¹⁹⁵ . Rauf

¹⁹⁶ . Hamey

¹⁹⁷ . Maletić, Ceranić

¹⁹⁸ . Zain, Kassim

¹⁹⁹ . Schenk

²⁰⁰ . Dunn, Short, Liang

²⁰¹ . Krishnan & Scullion

داس، نارندرا، میشر^{۲۰۲} (۲۰۱۴). طبیعت شرکت های کوچک و متوسط به نحوی است که منابع انسانی، مالی و مواد اولیه کمتری در اختیار دارند که متعاقبا تخصیص منابع برای بهینه ترین اهداف در این شرکت های اهمیت بیشتری پیدا می کند (زنگ، او نیل، موریون^{۲۰۳} ۲۰۰۹؛ ریموند، اس تی پریوری^{۲۰۴}، ۲۰۱۰ کاردون، استیونس^{۲۰۵} ۲۰۰۴). به عبارت دیگر مدیران شرکت های کوچک و متوسط در ابتدای فعالیت خود درگیر چالش های متعددی هستند که شاید مدیریت منابع انسانی و اختصاص منابع هزینه ای برای این امر در اولویت کاری شان نباشد. پژوهش های متعددی بر ارتباط مثبت میان سطوح به کار گیری مدیریت منابع انسانی و میزان توسعه یافتگی شرکت های کوچک و متوسط از نظر راهبردی تأکید دارند (لیر و رایمون^{۲۰۶}، ۲۰۱۷). به این معنی که با توسعه چرخه عمر محصول، چرخه عمر بازاریابی و شبکه های همکاری، سطوح متنوع تری از اقدامات مدیریت منابع انسانی به کار گرفته خواهد شد (فای، ریموند، لاکروسه^{۲۰۷} ۲۰۰۹). همچنین سطوح فعالیت های بین المللی، صنعت و اندازه شرکت های کوچک و متوسط بر اجرای فعالیت های مدیریت منابع انسانی در این شرکت های اثرگذار است (پیکو، زامو سیس، پورسکا و بورستر^{۲۰۸}، ۲۰۱۶). پژوهش ها نشان داده اند که با افزایش تعداد کارمندان سازمان به بیش از ۱۰ نفر مدیریت منابع انسانی در اولویت های مدیریت قرار می گیرد (دان، شورت، کاتلین، ۲۰۰۸) و به صورت رسمی در ساختار سازمانی جایگاه ساختار یافته ای پیدا می کنند (اشنک، ۲۰۱۷). فعالیت های مدیریت منابع انسانی با تأثیر گذاری بر رفتار های افراد، منجر به تغییر در روند کاری و متعاقبا بهبود روش انجام کار از بعد کمی و کیفی می شود که پژوهش های متعددی اثر مثبت انجام فعالیت های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی را نشان داده اند (زنگ، او نیل، موریون ۲۰۰۹، اشنک، ۲۰۱۷). در حالی که در بیشتر شرکت های کوچک و متوسط فعالیت های مدیریت منابع انسانی به صورت غیر رسمی انجام می شود (چاد هاری و سینگ^{۲۰۹}، ۲۰۱۴)، پژوهش ها بر اجرای رسمی و ساختار یافته مدیریت منابع انسانی و تأثیر مثبت بیشتر آن نیت به اجرای غیر رسمی مدیریت منابع انسانی در شرکت های کوچک و متوسط تأکید دارند (لای، ساریکادیس و جانستون^{۲۱۰}، ۲۰۱۷).

در پژوهشی که در سال ۲۰۱۷ در کشور آفریقای جنوبی انجام شده نشان داد که اجرای ساختار یافته مدیریت منابع انسانی نه تنها بر عملکرد دورن سازمانی، بلکه بر عملکرد برون سازمانی و بهبود فضای رقابت سازمان نیز تأثیر مثبت دارد (اشنک، ۲۰۱۷).

²⁰² . Das, Narendra, Mishra

²⁰³ . Zheng, O'Neill, Morrison

²⁰⁴ . Raymond. St-Pierre

²⁰⁵ . Cardon & Stevens

²⁰⁶ . L'Ecuyer & Raymond

²⁰⁷ . Fabi. Raymond Lacoursiere

²⁰⁸ . Psychogios, Szamosi, Prouska & Brewster

²⁰⁹ . Chaudhary & Singh

²¹⁰ . Lai, Saridakis & Johnstone

پژوهش دیگری که در کشور پاکستان انجام شده است نشان داد که شرکت های کوچک و متوسط دارای برنامه ریزی راهبردی، از فعالیت های مدیریت منابع انسانی برای رسیدن به عملکرد بالای کارکنانشان استفاده می کنند که نشان از نقش مدیریت منابع انسانی و کارآمدی آن در تحقق اهداف راهبردی این شرکت ها دارد. اقدامات مدیریت منابع انسانی اثر گذار در این پژوهش آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و جبران خدمت شناسایی شدند (رازیق²¹¹، ۲۰۱۴). در پژوهشی که در کشور نیجریه انجام شده بود نشان داد که در میان ۱۰۶ شرکت کوچک و متوسط که در این پژوهش شرکت کرده بودند ارتباط مثبتی میان مدیریت منابع انسانی راهبردی و عملکرد این شرکت ها وجود دارد (موگبو²¹²، ۲۰۱۳). در پژوهشی که در کشور سریلانکا انجام شده بود نشان داد که مدیریت منابع انسانی بر عملکرد شرکت های کوچک و متوسط اثر مثبت دارد (گامج، تاکایو نکی²¹³، ۲۰۱۳). نتایج پژوهشی که بر روی ۲۶۰ شرکت کوچک و متوسط در کشور کنیا انجام شده است نشان داد که عملکرد شرکت های کوچک و متوسط تحت تأثیر فعالیت های مدیریت منابع انسانی بهبود می یابد. در این بین اقدامات انتخاب و به کار گماری و اقدام آموزش و توسعه، اقدامات اصلی مدیریت منابع انسانی در بهبود عملکرد شرکت های کوچک و متوسط هست (اوصلو، اتینگا، اگیندا²¹⁴، ۲۰۱۳). در پژوهشی که در کشور مقدونیه بر روی ۱۵۰ شرکت کوچک و متوسط انجام شد نشان داد که با افزایش تعداد نیروی انسانی در این شرکت ها، فعالیت های مدیریت منابع انسانی به صورت مستقل و با تشکیل واحد کاری جداگانه شکل می گیرد (عبدلی²¹⁵، ۲۰۱۳). در پژوهش دیگری نشان داده است که فعالیت های مدیریت منابع انسانی با واسطه بر افزایش تولید اثر می گذارد. در این پژوهش، با بررسی مدل ها و اثرات مدیریت منابع انسانی در شرکت های کوچک و متوسط نشان داده شده است که فعالیت های مدیریت منابع انسانی بر رضایت کارکنان اثر مستقیم دارد، نرخ جابجایی کارکنان را پایین آورده و متعاقباً تولید را افزایش می دهد. در پژوهشی که در کشور استرالیا بر روی ۶۰۰ شرکت کوچک و متوسط انجام شده بود نشان داد که بین شرکت های در حال رشد و به کارگیری فعالیت های مدیریت منابع انسانی ارتباط مثبتی وجود دارد. به عبارت دیگر، این شرکت ها برای رشد ناگزیر از به کارگیری فعالیت های مدیریت منابع انسانی هستند (بارت، میون²¹⁶، ۲۰۰۷). در پژوهشی که در کشور اسپانیا انجام شده بود نشان داد که در شرکت های کوچک و متوسطی که واحد منابع انسانی داشتند فعالیت های مدیریت منابع انسانی درست تر و نظام دار تر اجرا شده است. همچنین این پژوهش نشان داد که شرکت هایی که در تعامل با شرکت های دیگر بوده اند مجبور به به کار گیری و

²¹¹ .Razigh

²¹² . Malogo

²¹³ . Gamage. Takayuki

²¹⁴ . Omolo, Oginda. Otengah

²¹⁵ . Abduli

²¹⁶ . Barrett. Mayson

اجرای مدیریت منابع انسانی بوده اند (اوربانو، یوردانوا²¹⁷، ۲۰۰۸). نتایج پژوهش دیگری نیز که در کشور پاکستان انجام شد با نتایج بیان شده در بالا مطابقت داشت و نشان داد که بین پیاده سازی فعالیت های مدیریت منابع انسانی و دارا بودن واحد منابع انسانی در سازمان های پاکستانی نیز ارتباط مستقیمی وجود دارد (رئوف، ۲۰۰۷).

در پژوهشی که در کشور ایران بر روی ۴۹۰ نفر از کارمندان دانشگاه های دولتی ایلام انجام شده بود نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی اثر معنی داری بر تعهد سازمانی دارد (گل محمدی، رسوله و تدی، حاتمی، ملکشاهی، ۱۳۹۵). در پژوهش دیگری در کشور ایران که بر روی ۷۲ کارمند در شرکت مشاوره مهندسی طوس آب مشهد انجام شد نشان داد که هر یک از اقدامات مدیریت منابع انسانی شامل جذب، آموزش و ارزیابی عملکرد بجز جبران خدمت از طریق رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر حفظ کارکنان تأثیر معناداری دارند (شیرازی، حین رباط، ۱۳۸۳). در پژوهشی که در کشور ایران بر روی ۱۲۰۱ شرکت کوچک و متوسط صادر کننده انجام شده بود اصلی ترین عوامل درونی مؤثر بر توانایی صادرات را دارا بودن نیروی انسانی متخصص برشمرده اند که متعاقباً توانایی مدیریت و نگهداشت این نیروی انسانی از اصلی ترین عوامل توانمند سازی این بنگاه ها معرفی شده است (هوی و گوی²¹⁸، ۲۰۱۴ فارسیجانی، قرچه، امین یدختی، نیک سرشت، ۱۳۹۱). در پژوهش دیگری که در کشور ایران بر روی ۴۰ شرکت عضو بروس اوراق بهادار تهران انجام شده بود نشان داد که اثربخش ترین اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمان های موفق ایرانی شامل تأمین نیرو از داخل، توسعه و برنامه ریزی مسیر شغلی گسترده تر برای کارکنان، ارزیابی های عملکرد به صورت بلند مدت و گروهی، فراهم کردن آموزش های گسترده برای کارکنان، سیستم های پاداش رقابتی بر عملکرد، تأکید بر عدالت درونی و پرداخت های بالاتر از رقبا و فراهم کردن امنیت شغلی مناسب برای کارکنان است (سیدجوادین، فراچی، ۱۳۹۱). در پژوهشی که در کشور ایران بر روی ۱۲۳ نفر از کار آفرینان در استان خراسان رضوی انجام شد نشان داد که بین اقدامات مدیریت از جمله مدیریت منابع انسانی و بازاریابی و مالی و موفقیت صنایع کوچک ارتباط معنی داری وجود دارد. در این بین مدیریت منابع انسانی بعد از بازاریابی بر موفقیت این صنایع اثر بیشتری داشته است (مهترتی، ناظمی، ۱۳۹۰).

²¹⁷ . Urbano, Yordanova

²¹⁸ . Hoqi & Nui

فصل ۸

نقش دیجیتال در مدیریت منابع انسانی

رسانه های اجتماعی برخط (آنلاین) به یکی از محبوب ترین برنامه های کاربردی اینترنتی در دهه اخیر تبدیل شده اند. هم اکنون استفاده از رسانه های اجتماعی برخط در همه بخش های جامعه معاصر وجود دارد (ملو^{۲۱۹}، ۲۰۱۲؛ ویتاک^{۲۲۰}، ۲۰۱۲). رسانه های اجتماعی از زبان ها، مرزها و فرهنگ ها فراتر رفته اند. روزانه اطلاعات زیادی از طریق رسانه های اجتماعی در سطح جهانی تبادل می شود. برای بسیاری از افراد بسیار معمولی است که اطلاعات شخصی و حرفه ای را منتشر کنند و بخوانند. این اطلاعات نه تنها توسط دوستان و خویشان فرد بلکه توسط همکاران، مشتریان و کارفرمایان نیز قابل مشاهده است. در نتیجه، کارفرمایان نمی توانند رسانه های اجتماعی را در محیط های شرکتی نادیده بگیرند. رسانه های اجتماعی شامل طیف گسترده ای از ابزارها از جمله ویکیها، وبلاگها، نشانه گذاری اجتماعی^{۲۲۱} و وب گاه های اجتماعی است که در چند دهه گذشته کاربرد آن افزایش داشته است (ویدنر^{۲۲۲} و همکاران، ۲۰۱۵).

هم اکنون کارفرمایان به طور فزاینده ای در مدیریت منابع انسانی از جمله فرایند گزینش از رسانه های اجتماعی استفاده می کنند (جاکوب^{۲۲۳}، ۲۰۰۹؛ جابوایت^{۲۲۴}، ۲۰۱۲؛ مکدانل^{۲۲۵}، ۲۰۱۲). شبکه های اجتماعی می توانند اطلاعاتی را برای دستیابی به تناسب سازمانی فرد (مک گراسز، ۲۰۱۲)، شخصیت متقاضی (بک^{۲۲۶} و همکاران، ۲۰۱۰) و مهارت ها و توانایی های وی ارائه دهند (بلک و همکاران^{۲۲۷}، ۲۰۱۲). کارفرمایان اغلب اوقات رسانه های اجتماعی را مرور می کنند تا در فرایند تصمیم گیری در مورد استخدام، ردپاهای دیجیتالی را پیدا کنند. ردپای دیجیتالی^{۲۲۸}، اطلاعات ایجاد شده و استفاده شده توسط هر رسانه ای را بازتاب می دهد (کلیجین^{۲۲۹}، ۲۰۱۲).

219 . Mello
 220 . Vitak
 221 . Social bookmarking
 222 . Weidner
 223 . Jacobs
 224 . Jobvite
 225 . McDonnell
 226 . Back
 227 . Black
 228 . Digital footprint
 229 . Kligiene

همچنین با افزایش تعداد کارفرمایانی که نمایه رسانه های اجتماعی کارمندان آینده خود را در تصمیمات استخدامی لحاظ می کنند، استخدام و حفظ کارمندان دشوار تر از قبل شده است. (ابنت، ۲۰۱۲). علاوه بر روند استاندارد درخواست برای یک شغل یعنی انجام مصاحبه و بررسی سوابق فرد، بسیاری از کارفرمایان بررسی دقیق نمایه های متقاضیان را در روند استخدامی خود قرار داده اند (دینگ و دینگ^{۲۳۰}، ۲۰۱۳). همچنین اخراج کارمندان به علت استفاده نادرست از رسانه های اجتماعی با نمایه های دیجیتال نامناسب و اطلاعات نادرست توانسته است افزایش ردیابی فعالیت های برخط کارمندان توسط شرکت های بزرگ آمریکایی را ترویج بدهد (هایدی و مک دونالد^{۲۳۱}، ۲۰۱۳).

اما رسانه های اجتماعی برای سازمان ها، چالش های منحصر به فردی ایجاد می کنند. این چالش ها شامل تماس بیشتر با کارکنان فعلی و متقاضیان شغلی آینده، تبلیغات هدفمندتر و شیوه های مشارکتی سودمندتر و افق دید بیشتر هستند (مثال کپلان و هانلین^{۲۳۲}، ۲۰۱۰). به این ترتیب محققان در پی شناسایی راهبردهای کاربرد رسانه های اجتماعی توسط شرکت ها هستند (ویدنر و همکاران، ۲۰۱۵). در نتیجه، مسئله ای که در این تحقیق مورد بررسی قرار می گیرد، استفاده مدیران منابع انسانی از رسانه های اجتماعی در تصمیمات کاری (به رغم خط مشی های مبهم رسانه دیجیتال و راهنمایی های کاری و تأثیر آن بر سرمایه اجتماعی برای کارکنان فعلی و آتی خواهد بود. از آنجا که ردپای دیجیتال یک ابزار معتبر برای غربالگری به شمار نمی رود، اینکه استفاده از آن می تواند به شناخت صحیحی از ویژگی های شغلی مرتبط که منجر به استخدام کارمند بهتر می شود، منتهی شود یا خیر، مشخص نیست. اما می توان گفت که استفاده و سوء استفاده از رسانه های اجتماعی و دیجیتال نقشی روزافزون در تصمیمات مدیریت منابع انسانی ایفا می کند (هایدی مک دونالد، ۲۰۱۳). هدف این فصل فهم موضوعات کلیدی در کاربرد رسانه های اجتماعی برخط مرتبط با استخدام و حفظ کارکنان است؛ یکی از این رسانه ها پروفایل های دیجیتال هستند که در اینترنت یافت می شوند و ابزار و روشی برای اتخاذ تصمیم های مربوط به استخدام و حفظ کارمندان هستند.

رسانه های اجتماعی می توانند ابزار قدرتمندی برای یک شرکت باشند و شرکت می تواند از این رسانه ها به نفع خود سود ببرد. از سوی دیگر، استفاده نادرست از رسانه های اجتماعی می تواند شهرت (آنلاین) شرکت را به طور ناخواسته ای تحت تأثیر قرار دهد. رسانه های اجتماعی شامل انواع ابزارهای جدیدی هستند که سازمان ها می توانند برای تعامل با کارمندان و مشتری ها و همچنین برای ارتقای فرایندهای داخلی خود از آن استفاده کنند. به همین ترتیب، سازمانها ممکن است دلایل متعدد و متفاوت از اهداف

²³⁰ . Ding & Ding

²³¹ . Hidy & McDonald

²³² . Kaplan & Haenlein

گزینشی برای کاربرد رسانه های اجتماعی داشته باشند. اساسا، سازمان ها از ابزار رسانه های اجتماعی برای بهبود عملکرد کارکنان و کسب و کار خود استفاده می کنند. سازمان ها عمدتا از رسانه های اجتماعی برای ارتباط با مخاطبین خارجی و یا ارتباطات داخلی میان کارکنان استفاده می کنند (لیوناردی، هیوسمن و استینفیلد^{۲۳۳}، ۲۰۱۳).

با مرور گسترده آثار علمی، کارفرمایان پذیرفته اند که اطلاعات موجود در سایت های رسانه اجتماعی حداقل اثراتی بر تصمیم های مربوط به منابع انسانی مانند استخدام، آموزش، ارتقا و اخراج، دارند (براون و وان، ۲۰۱۱). به علاوه، ۷۰٪ از مدیران منابع انسانی دوطلبین مشاغل را که به دلیل سابقه آنلاین نامعتبر رد شدند، مورد بررسی قرار دادند (مک گراس^{۲۳۴}، ۲۰۱۲). این یافته اهمیت سابقه آنلاین محرمانه را روشن می سازد. نگاندرا (۲۰۱۴) توضیح می دهد که چگونه رسانه های اجتماعی می توانند انواع وظایف منابع انسانی را در سراسر چرخه زندگی کاری یک کارمند تحت تأثیر قرار دهند. به طور خاص رسانه های اجتماعی جذب و استخدام کارمندان (کولوا^{۲۳۵}، ۲۰۱۲)، پردازش (ویلیرد^{۲۳۶}، ۲۰۱۲)، همکاری (بایرن، ۲۰۱۵) و حفظ کارکنان (کوی^{۲۳۷}، ۲۰۱۳) را تحت تأثیر قرار می دهند. همچنین شرکت ها برای کمک به حفظ ارتباط کارکنان با یکدیگر بعد از پایان همکاری آنها، از رسانه های اجتماعی استفاده می کنند (رفت اما فراموش نشد، ۲۰۱۴). حفظ و گسترش این شبکه ها می تواند به سازمان ها امکان بهتری برای دسترسی به استعدادهای بسیار ماهر بدهد. این امر نیز ممکن است به صورت یک ساز و کار برای سازمانها برای انتقال آزادانه فرهنگ و ارزش هایشان عمل کند و شاید به ارتباطات بهتر متقاضیان به عنوان تابعی از مدل جذب - گزینش - فرسایش^{۲۳۸} (ASA) منجر شود (اشنایدر^{۲۳۹}، ۱۹۸۷). مدیران بخش منابع انسانی نهایت استفاده از رسانه های اجتماعی را با به کار گیری شبکه های اجتماعی کارمندان به عنوان یک رویکرد با هزینه آگاهانه صورت می دهند که به آن جذب نیروی اجتماعی گفته می شود.

همچنین کاربرد رسانه های اجتماعی برای استخدام، بیشتر از سایر حوزه های قابل توسعه احتمالی در رابطه با روش های منابع انسانی دیجیتال، در حال افزایش است (پیئس و گاندینی^{۲۴۰}، ۲۰۱۵). اما جستجوی کار در اینترنت یک روش جایگزین نیست، بلکه تکمیل کننده روش های سنتی است. بنابراین، می توان اینگونه استدلال کرد که اگرچه اینترنت، انتشار نیازمندیهای کاری و

²³³ . Leonardi, Huysman & Steinfield

²³⁴ . McGrath

²³⁵ . Colao

²³⁶ . Willyerd

²³⁷ . Coy

²³⁸ . Attraction Selection Attrition

²³⁹ . Schneider

²⁴⁰ . Pais & Gandini

دسترسی به اطلاعات بالقوه جالب در مورد پست های موجود را آسان کرده است، ولی نمونه های مهم و پویای مربوط به جستجوی سنتی کار را اساسا اصلاح نکرده است.

منابع

منابع فارسی

- احسانی، محمد و قره خانلو، حسن (۱۳۸۶). بررسی وضعیت منابع انسانی در ورزش حرفه‌ای کشور. فصلنامه تربیت بدنی و علوم .
۱۵-۲۲، (۳)۱.

- ارزیابی در مدیریت نیروی انسانی، محمود حاجی شریف، چاپ اول، آموزش مجتمع صنعتی سیمان آبیک، ۱۳۷۱.

- اسکندری، مجتبی عابدی، علی نقی (۱۳۸۵)، بررسی عوامل مرتبط با حفظ و نگهداری کارکنان در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، س اول، ش ۲، ص ۱۲۵-۱۰۷.
- اصلانیان، مهران؛ کرد، باقر؛ خزایی صحنه، سعید؛ یعقوبی، نورمحمد و روشن، سید علیقلی (۱۳۹۵)،
- اصول کافی، ج ۱۰-۴
- اصول مدیریت، علی رضائیان، چاپ اول، انتشارات سمت، ۱۳۶۹
- امید بیدختی علی اکبر، زرگر سید مجتبی. (۱۳۹۰). آسیب شناسی بنگاههای کوچک و متوسط و بیان راهبردهای عملی برای حمایت از آنها. فرآیند مدیریت و توسعه. ۲۴ (۷ و ۸). ۱۲۵-۱۵۶.
- آرمان مانی، جوشقانی حسن. (۱۳۹۴). طراحی و اعتبار بخشی الگوی تحلیل وضعیت نظام مدیریت
- آرمسترانگ، م. (۱۳۸۹). مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل). (س. اعرابی، & ۱. مهدیه، مترجم) تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۴)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی و داود
- آموزش و بهسازی منابع انسانی، سید حسین ابطحی، چاپ اول، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، ۱۳۶۸
- باقری مسلم، مرادی رودبالی سحر. (۱۳۹۵). طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی فرماندهان دفاع
- بدری آذرین، یعقوب؛ طالبیان نیا، حسین و سلمانی، علی. (۱۳۹۲). راهکارهای توسعه منابع انسانی ورزش ژیمناستیک. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۹، ۸۱-۹۲.
- بهرامی، سوسن؛ رجایی پور، سعید؛ آقاسینی، تقی و بختیار نصر آبادی، حسنعلی (۱۳۹۰)، تبیین رابطه کار کردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نوآوری فنی در دانشگاه های دولتی استان اصفهان، پژوهشنامه مدیریت تحول، سال سوم، شماره ۶: ۹۶-۱۱۵.
- بهرامی، سوسن؛ رجایی پور، سعید؛ یار محمدیان، محمدحسین؛ کاظمی، ایرج. (۱۳۸۹). رابطه چندگانه کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی و سرمایه فکری در دانشگاههای دولتی استان اصفهان مطالعات مدیریت راهبردی، ۴، ۸۷-۱۰۵.

- جزنی، ن. (۱۳۷۸). مدیریت منابع انسانی. تهران: نشر نی.
- جهانگیری، علی. مهرعلی، امیر هوشنگ. (۱۳۸۷)، شناسایی و الویت بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص سازمان ساسد، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی، سال هشتم، شماره ۲۹، ص ۳۷-۵۶.
- حاج کریمی، عباسعلی؛ طبرسا، غالمعلی و رحیمی، فرج اهلل (۲۰۱۹). بررسی تاثیرگذاری اقدامات منابع انسانی بر رفتار شهروند سازمانی با لحاظ نمودن نقش تعهد سازمانی. اندیشه مدیریت، سال دوم، شماره اول، ۴۶۰-۴۲۰.
- حسنی، علی و شمس، عبدالحمید (۱۳۹۱)، راهکارهای مبارزه با فساد اداری براساس ارزش های اسلامی، اسلام و پژوهش های مدیریتی، سال دوم، شماره اول: ۱۰۴-۸۱.
- حیدری، حسین موسوی، فرانک و حسنی، سیدرضا (۱۳۹۳)، طراحی مدل ساختاری مدیریت منابع انسانی برای دستیابی به وفاداری سازمانی، مدیریت دولتی، دوره ۶، شماره: ۴۸۰ - ۴۵۷.
- درویش، حسن؛ موغلی، علی رضا؛ موسوی، محمد و پناهی، بلال (۱۳۹۳)، تبیین شایستگی های منابع انسانی در شرکت ملی پتروشیمی ایران، پژوهشنامه مدیریت تحول، شماره ۱۱: ۱۱۱-۹۲.
- ذباح، لیلا. (۱۳۸۸). مدیریت منابع انسانی در پرتو ارزش های استراتژیک حاکم بر بخش انرژی. فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۷، ۹۶-۶۱.
- رجب پور، ابراهیم (۱۳۹۶)، تأثیر مدیریت منابع انسانی بر توسعه مدیریت زیست محیطی، فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی، سال نهم، شماره ۱: ۷۵-۵۱.
- رحمانی فضلی، عبدالرضا (۱۳۹۴) نظام پرداخت حقوق، قابل دسترسی در
- رضایی دیزگاه، مراد و عسگری، آمنه (۱۳۸۹). کارآفرینی سازمانی، ارتباط آن با عملکرد بالای منابع انسانی. اولین کنفرانس بین المللی مدیریت و نوآوری.
- رضایی، محسن و ابن الرسول، اصغر (۱۳۸۳)، کاربرد کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی عملکرد؛ مجله مدیریت فردا، ۱۳۸۳، شماره ۵ و ۶: ۴۳ - ۵۰.

- رهنمای رودپشتی، فریدون و غفاری، عباس (۱۳۸۷)، توسعه منابع انسانی، مطالعه موردی: روش های نوین جذب، مشتمل بر دستاوردهای کاربردی و سنجش اثربخشی آن، انتشارات ترمه، چاپ اول، تهران.
- سعادت، اسفندیار. (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات سمت.
- سید جوادین سیدرضا، محترم قلاتی رحیم. (۱۳۸۴). مدیریت منابع انسانی در صنایع کوچک ایران: مدل دیسنزو و رابینز. سومین کنفرانس بین المللی مدیریت. تهران: irimc .
- سید جوادین، سید رضا و فراحی، محمد مهدی. (۱۳۹۱) اثربخشتین اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمانهای موفق . پژوهشهای مدیریت در ایران، ۱۶(۱)۱۹-۳۷.
- سیدجوادین، سیدرضا(۱۳۸۷) مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان. "نگاه دانش.
- شیرازی علی، حسینی رباط سیده منصوره. (۱۳۹۳). تحلیل تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول. ۳(۱۹). ۱۱-۱۸.
- شیرازی، علی. (۱۳۹۲)، استخدام و حفظ بهترین کارکنان، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران.
- صالحی کرد آبادی، سجاد (۱۳۹۲)، رابطه بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و سرمایه فکری، دو فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، سال پنجم، شماره ۱ (پیاپی ۱۳): ۲۲-۱.
- صالحی کردآبادی، سجاد و ثابت، سمیه (۱۳۹۲)، رابطه بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و سرمایه فکری، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، سال پنجم، شماره ۱: ۲۱-۲۲.
- صانعی، حسین. (۱۳۸۸). استراتژی های مدیریت منابع انسانی، مجله تدبیر، ۲۴، ۲۷-۳۳.
- طهرانی، مریم؛ مالکی، محمدرضا و غفرانی، فهیمه (۱۳۹۳)، قانون مدیریت خدمات کشوری (اصول، مبانی و راهبردهای پیشنهادی)، فصلنامه مجلس و راهبرد، سال بیست و یکم، شماره ۷۹: ۲۲۲-۱۸۵.
- عباسپور، عباس. (۱۳۸۱)، مقایسه ی کارکردهای منابع انسانی دانشگاه با کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی، مجله دانش مدیریت، ۵۱.
- علیزاده، ابراهیم. (۱۳۸۵). عوامل موثر بر تمایل ترک شغل کارکنان، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس ش-۱۱، ص ۱-۱۵.

- فرهنگ سازمانی، محمد علی طوسی، چاپ اول، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲.
- فرهی بیلویی، رضا. (۱۳۸۷). رویکردهای نوین در مدیریت استراتژیک منابع انسانی. ماهنامه تدبیر، ۱۹(۱۹۸)، ۱۲۴-۱۲۶.
- فرهی علی، ظریف منش حسین، فقیه آبادی هادی، مازندرانی رضا. (۱۳۹۳). توسعه فرآیندهای اصلی سرمایه انسانی با بهره گیری از فن تحلیل شکاف (مورد مطالعه: یکی از مؤسسات بزرگ اقتصادی). پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین. ۳(۶).
- قلی پور، آرین (۱۳۹۱)، مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری ها و کارکردها)، تهران: انتشارات
- گل محمدی عماد، رسوله وندی محمدباقر، حاتمی رضا، ملکشاهی محمدرضا. (۱۳۹۵). اثر اقدامات
- محمدی ابوالفضل، ورزشکار احمد. (۱۳۸۷). معرفی الگوی مدیریت منابع انسانی تحقیقات در یک سازمان نظامی. فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین. ۱(۱)، ۷۸-۵۱.
- مدیریت مسیر ترقی (راه پیشرفت)، علی رضائیان، مجله دانش مدیریت، شماره ۲۳، زمستان ۱۳۷۲.
- مدیریت نظامهای حقوق و دستمزد، آنجلام بووی، ترجمه محمد صائبی، چاپ اول، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۶۹
- محمودی، عبدالله و عبدالله زاده، فایق (۱۳۹۳)، نقش و ضرورت مدیریت منابع انسانی بر کارایی کارکنان در چرخه مدیریت بحران (مطالعه موردی: جمعیت هلال احمر استان آذربایجان غربی). فصلنامه علمی - پژوهشی امداد و نجات، س ششم، ش ۲.
- مدیریت نیروی انسانی، مصطفی عسکریان، چاپ اول، انتشارات جهاد دانشگاهی تربیت معلم، ۱۳۷۰ ارزیابی مشاغل، محمدهادی چمران، دانشگاه صنعتی شریف، دانشکده مهندسی صنایع.
- میرسپاسی ناصر، غلامزاده حسین. (۱۳۸۲). مدیریت منابع انسانی و روابط کار. تهران نشر میر.
- میرسپاسی، (۱۳۷۷) مدیریت منابع انسانی و روابط کار . تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۸)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرشی به روند جهانی شدن، نشر ترمه، چاپ چهارم، تهران.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۲)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، ناشر: میر: ۱-۵۰۰.

منابع انگلیسی

- Abbaspour A. The Comparing human resources practices university with the strategic human resources management practices. Modiriyat Danesh, 2002; (58): 85-106. (Persian).
- Abdulkadir D.S., Strategic human resource mesource and or ganizational performance in the nigerian insurance industry: the impact of organizational climate, Business Intelligence J., 5,8-20, 2012
- Abdullah, N. H., Wahab, E., & Shamsuddin, A. (2010). Human Resource
- Abdullah, Z., Ahsan, N., & Alam, S. S. (2009). The Effect of Human Resource Management Practices on Business Performance among Private Companies in Malaysia. Intrnational Journal of Business Management, 4(6), 65- 73.
- Abeysekera, R. (2007). The Impact of Human Resource Management Practices on Marketing Executive Turnover of Leasing Companies in Sri Lanka. Contemporary Management Research, 3(3), 233-252.
- Absar, M. M. N., Nimalathanan, B., and Jilani, M. M. A. K. (2010). Impact of HR Practices on Organizational Performance in Bangladesh. [Article]. International Journal of Business Insights and Transformation, 3(2), 15-19.
- Afjeh A.A., & Esmailzadeh M. The relationship between the strategic human resource management practices and firm's performance. Modiriyate Toseye & Tahavol, 2009; (3): 9-19. (Persian).
- Ahmad, R., & Bujang, S. (2013). Issues and challenges in the practice of performance tivities in the 21st century. International Journal of Education and research, 1(4), 1-8.

- Al Adresi, A. & Ridzuan Darun, M. Determining relationship between strategic human resource management practices and organizational commitment. *International Journal of Engineering Business Management*, 2017;9:1-9.
- Alkerdawy, M. M. A. (2016), The Relationship between Human Resource Management Ambidexterity and Talent Management: The Moderating Role of Electronic Human Resource Management. *International Business Research*, Vol. 9, No. 6; 2016.
- Appelbaum E., Bailey T., Berg P., and Kalleberg A., *Manufacturing Competitive Advantage: The effects of high performance work systems on plant performance and company outcomes* New York, Cornell UN, 2000.
- April Chang W.J. and Chun Hong T., Relationship between strategic human resource management and firm performance, *Int. J. Manpow.*, 26, 434-449, 2005.
- Armstrang, M. (1994). *A Handbook of Personnel Management Practice*. Kogan Page Ltd. Chapter 1-4.
- Armstrong M.A., *A Handbook of Human Resources Management*, (11th ed.), London, Kogan Page, 2000.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page .pp1-389.
- Armstrong, M. *Strategic Human Resource Management A guide to Action*. (Trans. Arabi, S. M. & Mahdieh, O. Tehran: Cultural Research Bureau, 2014. (Persian).
- Armstrong, Michael, *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, 2006.
- Back, M., Stopfer, J., Vazire, S., Gaddis, S., Schmukle, S., Egloff, B., et al. (2010). Facebook profiles reflect actual personality, not self idealization. *Psychological Science*, 21, 372-374. Retrieved from <https://www.Scopus.com>.
- Bacon, N., & Hoque, K. (2005). HRM in the SME sector: valuable employees and coercive networks. *The International Journal of Human Resource Management*,

- Bahrami, S.; Rajaeepour, S.; Aghahosseini, T. & Bakhtiar NasrAbadi, H. A. Clarification of simple and multiple relationships between strategic human resource management and technical innovation in the public universities of Isfahan. *Pajohesh Nameh Modiriyat Tahavol*, 2010; 3: 96-115.
- Bamberger P. and Meshoulam H., *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact*, *J. Bus. Mnag.* 14, 110-114, 2012.
- Barrett, R. & Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 307-320.
- Bassi, L.; McMurrer, D. (۲۰۰۷), "Maximizing your return on people", *Harvard Business Review*, Vol. ۸۵, No. ۳, pp. ۱۲۳-۱۱۵
- Bawa M. A., Jantan M. (2005). Human Resource Practices As Determinants of Employee Turnover: An Empirical Investigation, *Asian Academy of Management Journal*, 10(2).
- Beckmann, M., Binz, A., & Schauenberg, B. (2007). Fixed-term Employment and Job Satisfaction: Evidence from Individual-level Data Accounting for Selectivity Bias. Working Papers from Faculty of Business and Economics, University of Basel, http://wwz.unibas.ch/uploads/tx_x4epublication/03_07.pdf. [Cited: October 12, 2014].
- Bell, B.S.; Wiechmann, D.; Ryan, A.M. (2006), "Consequences of organizational justice expectations in a selection system", retrieved [insert date], from Cornell University, ILR School site: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/408/>.
- Bernardin, H.J. (2003). **Human Resource Management: an experiential approach**. 3 th Edition. New York: Mc GrawHill.
- Byars, L.I & Rue, L.W. (2008). **Human Resource Management**: 9 th Edition. New York: Mc GrawHill.
- Benner, M. J. and Tushman, M. (2003), Exploitation, exploration and process management: The productivity dilemma revisited, *Academy of Management Review*, 28(2): 238-256.

- Ben-Roy, Do., Pi-Wen, Yeh, & Madsen, Jean (2016). Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation and adaptability culture. *Chinese Management Studies*, 4 (10), 233-254.
- Brand, M. J., & Bax, E. H. (2002). Strategic HRM for SMEs: Implications for firms and policy. *Education+ Training*, 44(8/9), 451-463.
- Brennan, R., G.Felekis & D.Goldring (2003). Strategic management of marketing and human resources in further education colleges.. *Journal of Further and Higher Education*, 27(2), 143–156.
- Briscoe, D. B., & Claus, L. M. (2008). Employee Performance Management: Policies and Practices in Multinational Enterprises. In: Budwah, P. W. & Denisi, A. (eds.). *Performance management system: a global perspective*. Abingdon: Routledge.pp1-25.
- Brown, D.R.; Harvey, D. (۲۰۰۹), "An Experiential Approach to Organization Development", Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Brown, V. R., & Vaughn, E. D. (2011). The writing on the (Facebook) wall: The use of social networking in hiring decisions. *Journal of Business & Psychology*, 26, 219225.
doi:10.1007/s10869-011-9221-X.
- Byrne.T.(2015).How To Use Internal Collaboration and social Networking Technology.Reterieved from <http://www.inc.com/guides/2010/03/internal-collaboration-and-social-media-technology.html>.
- Cardon, M. S. & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human resource management review*, 14(3), 295-323.
- Chand, M. and Katou, A.(2007), "The impact of HRM practices on organizational performance in the Indian hotel industry", *Employee Relations*, Vol. 29, pp. 576-94.
- Chaudhary, S., & Singh, D. (2014). HRM in SMES in India and Across the World. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 4(8), 194-199.

- Chen C.J. and Huang J.W., Strategic human resource practices and innovation performance- the mediating role of knowledge management capacity, *J. Bus. Res.*, 62,104-114, 2009.
- Chew J. C. L. (2004). The Influence of Human resource practices Practices on the Retention of Core Employees of Australian Organisations: An Empirical Study, Degree of Doctor of Philosophy, Murdoch University.
- Chew, J., Chan C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29(6).
- Chiboiwa M., Samuel M., Chipunza C. (2010). An examination of employee retention strategy in a private organisation in Zimbabwe. *African Journal of Business Management*, 4(10).
- Chuang C.H., Shyh-jer C., and Ching-Wen C., Human resource management practices and organizational social capital: The role of industrial characteristics, *J. Bus. Res.*, 66, 678-687, 2013.
- Chuang, C. H., & Liao, H.,(2010). Strategic Human Resource Management in Service Context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology*, 63, 153-196.
- Clark D. B. (2013). Employee Commitment and Other Factors That Affect Attraction and Retention of Employees in Organizations: The Examination of Research and OPM Practices. Dissertation Doctor of Management. University of Maryland University College.
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46, 740– 751.
- Collins, C., Ericksen, J., & Allen, M. (2005). Employee Outcomes: Human Resource Management Practices and Firm Performance in Small Businesses. Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS), Cornell University, School of Industrial & Labor Relations, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu>. Assessed October 2, 2014.

- Cook D.S. and Ferris G.R., Strategic human resource management and firm effectiveness in industries experiencing decline, *J.Hum. Resour. Manag.*, 25, 441-58, 1986.
- Coy, C. (2013). How Building a 'Social Business' Can Boost Employee Retention. Retrieved from <http://www.cornerstoneondemand.com/blog/how-building-“social-business”-canboost-employee-retention#.vxys10b8yio>.
- Daly, J. L. (2015), "Human resource management in the public sector: policies and practices", Published by Routledge, New York.
- Damanpour, F., & Marguerite S. (2008). Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers. *Journal of public administration research & theory*, 19, 495-
- Daud, N. (2006). Human Resource Management Practices and Firm Performance: The Moderating Roles of Strategies and Environmental Uncertainties. A thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy at University Sains Malaysia (USM).
- Carson, C. M. (2005). A historical view of Douglas McGregor's theory Y. *Management Decision*, 43(3), 450-460.
- Davenport . T , Prusak . L, (1998), “ Working knowledge-How organizations manage what they know”, Harvard Business School Press : Boston, MA.
- David, W., Chin, H. O., & Victor, K. (2002). Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in Singapore. *Compensation and Benefits Review*, 34, 33-42.
- Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, 58(3), 3752.
- De Silva, S. R. (1996). Human Resource Management, Industrial Relations and Achieving Management Objectives. International Labour Organization, Bureau for Employers' Activities (ACT/EMP) Publication, 1-22.

- De Winne, S., & Sels, L. (2010). Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1863-1883.
- Deb, T. (2006). *Strategic Approach to Human Resource Management: Concept, Tools & Application*. New Delhi: Atlantic Publishers and Distributors. pp 1-241.
- Deery, S. J., & Iverson, R. D. (2005). Labor-Management Cooperation: Antecedents and Impact on Organizational Performance. *Industrial and Labor Relations Review*, 58(4), 588- 609.
- Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- Dimba B., & K'Obonyo P. (2009). The Effect of Strategic Human Resource Management Practices on Performance of Manufacturing Multinational Companies in Kenya: Moderating Role of Employee Cultural Orientations and Mediating Role of Employee Motivation. *Proceedings of the International Conference on Human Capital Management in University of Nairobi*, July 22 – 24.
- Doaei, H., Mortazavi, S. & RezaeiRaad, M. Considering the Effectiveness of the Human Resources Management Tasks on Employees Organizational Commitment with an Emphasis on the Role of Psychological Contracts. *Organizational Resources Management Research*, 2012; 1(4): 8191. (Persian).
- Duncan, R. B. (1976), *The ambidextrous organisation: Designing dual structures for innovation*, New York, North Holland.
- Dunn, P. Short, L. E. & Liang, K. (2008). Human resource management importance in small business. *Small Business Institute Journal*, 2(1).
- Ebnet, N. J. (2012). It can do more than protect your credit score: Regulating social media pre-employment screening with the Fair Credit Reporting Act. *Minnesota Law Review*, 97(1), 306 336. Retrieved from <http://www.minnesotalawreview.org>.

- Edgar, F., & Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: Different measures – Different Results. *Personnel Review*, 34(5), 534-549.
- Elasfer, E. H., & Karami, A. (2008). The Effectiveness of Selected Human Resources Management Practices on Organizational Performance and Objectives (A Case Study of the Libyan Iron and Steel Company). *Proceeding of The 5th International Conference On Innovation & Management*, Maastricht, Netherlands, 705-721.
- Fabi, B. Raymond, L. & Lacoursière, R. (2009). Strategic alignment of HRM practices in manufacturing SMEs: a Gestalts perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(1), 7-25.
- Figueiredo, S. (2016). Human resource management impact on knowledge management: Evidence from the Portuguese banking sector. *Journal of Service Theory and Practice*, 4 (26), 112-132.
- Firssova, O. (2006). ePortfolio as a coaching support tool for workplace learning of teachers. *estrategies for empowering*, pp1-13.
- Gamage, A. S. & Takayuki, S. (2013). The Role of HRM in Developing SMEs in Sri Lanka. *The Meijo Review*, 14(3), 133-151.
- Georgiadis, A., & Pitelis, C. N. (2012). Human resources and SME performance in services: empirical evidence from the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 808-825.
- Giauque, D., Resenterra, F., & Siggen, M. (2010). The relationship between HRM practices and organizational commitment of knowledge workers. Facts obtained from Swiss SMEs. *Human Resource Development International*, 13(2), 185-205.
- Giauque, D., Resenterra, F., & Siggen, M. (2010). The relationship between HRM practices and organizational commitment of knowledgeworkers. Facts obtained. From Swiss SMEs. *Human Resource Development International*, 13(2), 185-205 .
- Gibbons, P. T., & O'Connor, T. (2005). Influences on strategic planning processes among Irish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43(2), 170-186.

- Gibbs, C.; MacDonald, F.; MacKay, K. (2015), "Social media usage in hotel human resources: recruitment, hiring and communication", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27, No. 2, pp.170-184.
- Gilman, M., & Raby, S. (2013). National context as a predictor of high-performance work system effectiveness in small-to-medium-sized enterprises (SMEs): A UKFrench comparative analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 372-390.
- Gittell, J. H., Seidner, R., & Wimbush, J. (2010). A relational model of how highperformance work systems work. *Organization Science*, 21(2), 490–506.
- Gopinath, R., & Shibu, N. S. (2014). Recruitment and Selection, Training and Development and Impact towards Job Satisfaction in BSNL, Trichy SSA. Conference Paper, Available at: <http://www.researchgate.net/publication>, {Cited: October, 19, 2014}.
- Gould-Williams J. (2004). The effects of 'high commitment HRM practices on employee attitude: The views of public sector
- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using Social Exchange Theory to Predict the Effects of HRM Practice on Employee Outcomes. *Public Management Review*, 7(1), 1-24.
- Green, W. K., Wu, C., Whitten, D., & Medlin, B. (2006). The Impact of Strategic Human Resource Management on Firm Performance and HR professionals' Work Attitude and Work Performance. *International Journal of human resource Management*, 8(3), 263-276.
- Greer C.R., <http://www.strategic-humanresource.com/strategic-human-resource-management.html>, 2011.
- Guest D. E., Human resource management and performance: A review and research agenda. *The international Journal of Human Resource Management* 1997; 8(3): 263-276.
- Guidelines for Hiring Safty personnel, Ted Ferry, *personnel Journal*, Vol. 65, No.9,Sept.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006), The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49, 693–706.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Harel G. H., & Tzafrir S. S. (1999). The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Inc.
- Harel, G. H. & Tzafrir, S.S. (1999). The effect of human resource management practices on the perceptions... of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management*, 38,185–200.
- Harney, B. (2015). HRM and SMEs: Contextualizing significance, neglect and meaning in an international context. In *International Human Resources Management* (pp. 109-122). Springer, Cham.
- Harris, P.R. (2002) "European challenge: developing global organisations" *European Business Review*. Vol. 14 (6), pp. 416 - 425.
- Hassan, S. & Mahmood, B. Relationship between HRM Practices and Organizational Commitment of Employees: An Empirical Study of Textile Sector in Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 2016; 6 (1): 23-28.
- He, Z. and Wong, P. K. (2004), Exploration and exploitation: An empirical test of the ambidextrous hypothesis, *Organisation Science*. 15: 481-496.
- Heneman, R. L., Tansky, J. W., & Camp, S. M. (2000). Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: Unanswered questions and future research perspectives. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(1), 11-11.
- Hidy, K. M., & McDonald, M. E. (2013). Risky business: The legal implications of social media's increasing role in employment decisions. *Journal of Legal Studies in Business*, 18,69 107. Retrieved from <http://www.sealsb.org/journal.html> .

- Hong E. N., Hao L. Z., Kumar R., Ramendran C., Kadiresan V. (2012). An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: - Regression Analysis, *International Journal of Business Research and Management*, 3(2).
- Honjo, Y., & Harada, N. (2006). SME policy, financial structure and firm growth: evidence from Japan. *Small Business Economics*, 27(4-5), 289-300.
- Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (2003). Human resource management in US small businesses: A replication and extension. *Journal of developmental entrepreneurship*, 8(1), 73.
- Hoseini Y.; Mousavi A. & Ibrahimi A. The Alignment between HRM Strategies and Business Strategies and its Effect on Organizational Performance. *Management Studies*, 2012, 21 (67): 201226. (Persian) .
- Huang T.C.,The strategic level of human resource management and organizational performance: An empirical investigation, *Pac. J. Hum. Resour. Manag.*, 36, 59-72, 1998.
- Hung, R. Y. Y., Lien, B. Y. H., Yang, B., Wu, C. M., & Kuo, Y. M. (2011).
- Huselid M.A. and Becker B.E., Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm, *J. Ind.Relat.*, 35, 400-422, 1996.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover,productivity, and corporate financial performance. *Academy of Man-agement Journal*,38(3), 635–672.
- Ijose, O. (2010). Strategic human resource management, small and medium sized enterprises and strategic partnership capability. *Journal of Management and Marketing Research*, 5, p 1.
- Islam, R., & bin Mohd Rasad, S. (2006). Employee performance evaluation by the AHP: A case study. *Asia Pacific Management Review*, 11(3), 163-176.
- Ismail, R., & Abidin, S. Z. (2010). Impact of workers' competence on their performance in the Malaysian private service sector. *Business & Economic Horizons*, 2.(2).358-380 .

- Jabbour, C.J; Jabbour, A.B.L; Teixeira, A.A; Freitas, W.R.S. (2012). Environmental development in Brazilian companies: The role of human resource management. *Environmental Development* 3, 137–147.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8, 1–56.
- Jackson, S., Renwick, D., Jabbour, C.J.C, Muller-Camen, M., (2011). State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management. *Zeitschrift f'ur Personalforschung (German Journal of Research in Human Resource Management)* 25, 99-116.
- Jacobs, P. (2009). What is social recruiting. *Human Resource Magazine*, 14 (15), 2–3.
- Janjua B. H., Gulzar A. (2014). The Impact of Human Resource Practices on Employee Commitment and Employee Retention in Telecom Sector of Pakistan: Exploring the Mediating Role of Employee Loyalty. *IOSR Journal of Business and Management*. 16(1).
- Jedidah Mbaire, N. The role of Human Resource Management Practices on Employee Commitment: A Case Study of International Livestock Research Institute (ILRI), 2017, Master Thesis, United States International University, Africa.
- Jiang, J.Y. & Liu, ch. (2015). High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social, *Human Resource Management Review*, 25: 126-137.
- Jiménez-Jiménez D. and Sanz-Vallem R., Could human resource management support organizational innovation?, *Int. J.Hum. Res. Manag.*, 19, 1208-1221, 2008.
- Jo, S.J.; Park, S. (2016), "Critical review on power in organization: empowerment in human resource development", *European Journal of Training and Development*, Vol. 7, No.390/406.
- Jofreh, M., Dehsorkhi, H. & Yasini, A. (2013). Organizational Social Capital with the Human Resource Management Approach. *Asian Journal of Business Management*, 5(1): 124- 129.
- Johnson C. and Kritsonis W.A., National implications for urban school systems: Strategic planning in the human resource management department in a large urban school district, *The Lamar Uni, Elec. J. Stu. Res.*, 1-19.

- Kadiresan, V., Kamil, N. M., Mazlan, M. R. M., Musah, M. B., & Selamat, M. H. (2016). The Influence of Human Resource Practices on Employee Retention: A Case Study. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(3), 122-148.
- Kampkötter, P. (2014). Performance Appraisals and Job Satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(5), 750-774.
- Kang, S. and Snell, S. A. (2009), "Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management". *Journal of Management Studies*, 46: 65-92.
- Kang, S. H., Morris, S. S., & Snell, S. A. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, 32(1): 236–256.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53, 59-68.
- Karartı, T. (2014). Convergence or Divergence? Analysis of Human Resource Practices in SME Turkey.
- Karimi, A. & Parsafar, E. The Relationship between Human Resource Retention System and Employee's Organizational Commitment. *Journal of Management (Special Issue of Organizational Culture National Conference)*, 190: 110-119
- Kaše, R., Paauwe, J., & Zupan, N. (2009). HRM practices, interpersonal relations, and intrafirm knowledge transfer in knowledgeintensive firms: A social network perspective. *Human Resource Management*, 48(4), 615– 639.
- Katou, A. A. (2008). Measuring the impact of HRM on organizational performance. *Journal of Industrial Engineering & Management*, 1(2), 119-142.
- Khan, M.A. (2010), "Effects of human resource management practices on organizational performance - an empirical study of oil and gas industry in Pakistan", *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Vol. 24, pp. 157-175.

- Kluemper, D.H.; Mitra, A.; Wang, S. (۲۰۱۶), "Social Media use in HRM", Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. ۳۴, pp.۲۰۷-۱۵۳.
- Kotey, B., & Folker, C. (2007). Employee training in SMEs: Effect of size and firm type—Family and non family. *Journal of Small Business Management*, 45(2), 214-238.
- Krishnan, T. N., & Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431-441.
- Kuvaas, B. (2008). An exploration of how the employee-organization relationship affects the Linkage between perception of developmental human resource practices and employee Outcomes. *Journal of Management Studies*, 45(1), 1-25.
- Lambooi, M., Sanders, K., & Koster, F. (2006). Human Resource Practices and Organisational Performance: Can the HRM-performance linkage be explained by the cooperative behaviours of employees? *The international Review of Management Studies*, 17(3), 223-240.
- Longenecker, Clinton O. and Nykodym, Nick (1996). Public Sector Performance appraisal effectiveness: A Case Study, **Public Personnel Management**. Vol. 25. No. 2, Summer.
- Lee, F. H., Lee, T. Z., & Wu, W. Y. (2010), The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9),1351-1372.
- Leonardi, P.M., Huysman, M., & Steinfield, C. (2013). Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19, 1-19.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human Resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, 217-271.
- Li, Y., Zhao, Y., & Liu (2006). "The relationship between HRM, technology innovation and performance in China". *International Journal of Manpower*, 27, 7, 679-697.

- Liu, W. (2004). Perceived Organizational Support: Linking Human Resource Management Practices with Important Work Outcomes. A Dissertation submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
- Maletić, R. & Ceranić, S. (2010). Small and medium enterprises as development factor of agribusiness in Republic of Serbia. Applied Studies in Agribusiness and Commerce–APSTRACT Agroinform Publishing House, Budapest. Available at: http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/91130/2/7_Maleti_20Small_Apstract.pdf.
- Marler J.H. and Fisher S.L., An evidence-based review of e HRM and strategic human resource management, Hum. Resour. Manag. Rev., 23, 18-36, 2003.
- Martell K. and Carroll S.J., How strategic is HRM?, J. Hum. Resour. Manag., 34, 253-67, 1995
- Martin M. J. (2011). Influence of Human Resource Practices on Employee Intention to Quit. Degree of Doctor of Philosophy. State University.
- Mayer A.D., Tsui A.S., and Hinings C.R., Guest co-editors in-troduction: Configurational approach to organizational analysis, Acad. Manag. J., 36, 1175-1195, 1993.
- McGrath, L. C. (2012). Social media and employment: Is there a limit? Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 4(1), 17-24. Retrieved from <http://www.jerb.webs.com/>.
- McMahan G.C., Virick M., and Wright P.M., Alternative theo-retical perspectives for strategic human resource management revisited: Progress, problems and prospects, Res. Pers. Hum. Resour. Manag, suppl, 4, 99-122, 1999.
- McMahan, G.C.; Virick, M. & Wright, P.M. (2009). Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: progress, problems and prospects, Research in Personnel and Human Resources Management, supplement, 4, 99–12.
- Mello, J. A. (2012). Social media, employee privacy and concerted activity: Brave new world or big brother? Labor Law Journal, 63(3), 165-173. Retrieved from <http://www.hr.cch.com/>.

- Millicent, N. (2012). The Effect of Motivation on the Performance of Employees at GT Bank Ghana. A Thesis submitted to the Institute of Distance Learning, Kwame Nkrumah University of Science and Technology, in Partial fulfillment of the requirements for the degree of Commonwealth Executive Master of Business Administration.
- MirKamali, S. M.; Khabare, K. & Mazari, E. The Role of Human Resource Excellence Strategies on Staff Organizational Commitment (Case Study: Saipa Automotive Manufacturing Company). Quarterly Journal of Productivity Management, 2016,9(36): 37-64. (Persian)
- Mohammed, H., & Harney, B. (2017, January). Insights from the periphery: A systematic literature review of HRM in SMEs. In Academy of Management Proceedings (Vol. 2017, No. 1, p. 14527). Academy of Management.
- Mueller C.W., Boyer E.M., Price J.L., Iverson R.D. (1994). Employee attachment and Noncoercive conditions of work. Work and Occupations, 21(2).
- Muogbo, U. S. (2013). The Impact of Employee Motivation on Organisational Performance (A Study of Some Selected Firms in Anambra State Nigeria). The International Journal of Engineering and Science, 2(7), 70-80.
- Nadeem, M. (2010). Role of Training in Determining the Employee Corporate Behavior with Respect to Organizational Productivity: Developing and Proposing a Conceptual Model. International Journal of Business and Management, 5(12), 206-212.
- Ng, E.S.; Parry, E. (۲۰۱۶), "Multigenerational Research in Human Resource Management", Research in Personnel and Human Resources Management, Vol.۳۴,pp.۴۱-۱.
- Ng, Y. C., & Siu, N. Y. (2004). Training and enterprise performance in transition: evidence from China. The international journal of human resource management, 15(4-5), 878-894.
- Noe, R. A. (2008). Employee training and development. New York: McGraw Hill. Pp 1-357.
- Noe, R.A, Hollenbeck, J. R, Gerhurt, B & Wright, P.M. (2008). **Human Resource Management: gaining Competitive advantage**. New York: Mc GrawHill.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Ochoa, M., Prieto, M., & Santidrian, A. (2010). Intellectual capital and val Spanish firms. *Journal of Intellectual Capital*, 11(3), 348 - 367.
- Ojasalo, J. (2008). Management of innovation networks: a case study of different approaches. *European Journal of Innovation Management*,
- Omolo, J. W. Oginda, M. N. & Otengah, W. A. (2013). Influence of human resource management practices on the performance of small and medium enterprises in Kisumu Municipality, Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 4(1).
- Othman, S. Z. & Dahlan, M. HR practices and readiness for change among Malaysian SME's employees. *Conference on Business Management Research*. 432-441.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford University Press on Demand.
- Pais, I., & Gandini, A. (2015). Looking for a job online. An international survey on social recruiting. *Sociologia del Lavoro*, 137, 115-129. doi:10.3280/SL2015-137007
- Paşaoğlu, D. Analysis of the Relationship between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective: Findings from the Banking Industry. 11th International Strategic Management Conference, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2015; 217: 315-324.
- Pastor, I. (2011). Organizational Culture Factors That Can Influence Knowledge Transfer. The 6th Edition Of The International Conference European Integration Realities And Perspectives. *Journal Of Globalization And Cultural Diversity*, 661-667.
- Pastor, I. M. P., Santana, M. P. P., & Sierra, C. M. (2010). Managing knowledge through human resource practices: empirical examination on the Spanish automotive industry. *International Journal of Human Resource Management*, 13(21), 2452-2467.

- Patel, P. C., Messersmith J. G., & Lepak, D. P. (2013), Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy Of Management Journal*, 56, 1420-1442.
- Patricia, R., & Leonina-Emilia, S. (2013). Performance improvement strategies used by managers in the private sector. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 22(1), 1613-1624.
- Patriota D. (2009). Employee retention: An integrative view of
- Pettijohn C., Pettijohn L.S., Taylor A.J. Keillor B.D. (2001). Are performance Appraisal a bureaucratic exercise or can they be used to enhance sales-force satisfaction and commitment. *Psychology and Marketing*, 18(4).
- Pfeffer J., Seven practices of successful organizations, *Calif.Manag. Rev.*, 40, 96-124, 1998.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business Press.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California management review*. Vol. 42, No. 2, pp. 96-126.
- Pionke, J.E. (2008), "Exploring the recruitment, selection, and professional development of law enforcement personnel in Midwestern suburban cities", A Dissertation Presented to the Fulfillment of Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Faculty of Argosy University/Chicago.
- Posthuma, R., Campion, M., Masimova, M., & Campion, M. (2013). High performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39(5), 1184–1220.
- Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 19-91.
- Rahmanpour L. and Jirofti M., Strategic human resource management in banking industry, *J. Bank and Econ.*, 75, 22-32, 2009.

- Rashid, S.; Hossain, M. (۲۰۱۵), "HR planning and recruitment & selection process in Bangladeshi organizations", available at: <http://www.slideshare.net/muktadirnsu/hr-planning-and-recruitment-selection-in-bangladeshi-organizations>.
- Rauch, A., & Hatak, I. (2016). A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms. *Journal of business venturing*, 31(5), 485-504.
- Rauf, M. A. (2007). HRM sophistication and SME performance: a
- Raymond, L. & St-Pierre, J. (2010). Strategic Capabilities for the Internationalization of Manufacturing SMEs: A Configurational Approach. *Entrepreneurial Practice Review*, 1(2), 13-35.
- Raziq, A. (2014). Strategic planning and high performance human resource management practices in Pakistani SMEs. *Management & Marketing Journal*, 12(2).
- Redman, T. & Wilkinson, A., *Advanced Human Resource Management*. (Seyed Naghavi. M. A. & Khotaei, A.), Tehran: Mahkameh; 2010. (Persian).
- Renwick, D.; Jabbour, C.J.C; Muller-Camen, M.; Redman, T.; Wilkinson, A., (2012). Introduction to the Green (environmental) human resource management special issue. *International Journal of Human Resource Management*, v. 23, p. 3498-3499.
- Ryan T., Sagas M. (2009). Relationships between pay satisfaction, work-family Conflict, and coaching turnover intentions. *Team Performance Management*, 15(3/4).
- Roberts, Gary E. and Pavlak, T. (1996). Municipal government Personnel Professional and Performance appraisal: Is there a consensus on the characteristics of an effective appraisal system? **Public Personnel Management**, Vol. 25. No. 3, Fall
- Salman, M., Pourmehdi, K., & Hamidi, N. (2014). Examine the Relationship between Organizational Commitment Effectiveness and Employee Efficiency of Qazvin Agricultural Organization. *International Journal of Research in Social Sciences*, 4(3), 131-148.

- Sánchez, C. M. (2000). Performance improvement in international environments: Designing individual performance interventions to fit national cultures. *Performance Improvement Quarterly*, 13(2), 56-70.
- Sarosa, S. (2007). The information technology adoption process within Indonesian small and medium enterprises. University of Technology, Sydney.
- Scarbrough, H., Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal of Manpower* 2003; 24 (5): 501-516.
- Schuler R., Jackson S., and Storey J., HRM and Link with Strategic Management (2nd ed.), London, Thomas Learning, 2001.
- Sheehan, Maura, Thomas, N. Garavan, & Carbery, Ronan (2013). Innovation and human resource development (HRD). *European Journal of Training and Development*, 38(1/2).
- Sheikh M.A., Qamar W-U., Iqbal F. (2012). Impact of Human Resource Management (Hrm) Practices on Employees Retention, www.iub.edu.pk.
- Simmons J. (2004) An "expert witness" perspective on performance appraisal in universities and colleges" *Employee Relation*. Vol. 24 (1), pp 86 - 100.
- Singh, S., & Dixit, P. K. (2011). Employee Involvement: An Approach to Organizational Development & Change. *VSRD-International Journal of Business & Management Research*, 1(8), 554-560.
- Smith, W. K. and Tushman, M. (2005), Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams, *Journal of Management Studies* 46(4): 597-624.
- Smylie M.A. and Wenzel S.A., Promoting instructional improvement: A strategic human resource management perspective. Consortium on Chicago School Research, www.consortium-chicago.org.11-15, 2006.
- Soliman, F., & Spooner, K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: Role of human resources management. *Journal of Knowledge Management*, 4(4), 337–345.

- Somerick, N.M. (1993) "Strategies for Improving Employee Relations by Using Performance Appraisals More Effectively," *Public Relations Quarterly*, 38 (3), 37-39.
- Stewart G.L. & Brown K. Human resource management linking strategy to practice. (Trans A'arabi S.M. & Fayyazi, M. Tehran: Mahkameh; 2009. (Persian).
- Steyn, R., Bezuidenhout, M. L. & Grobler A. Human resource practices and affective organizational commitment: A sectoral comparative study. *SA Journal of Human Resource Management*, 2017: 1-9.
- Suzana, R., & Kasim, R. (2010). The relationship of knowledge management practices, competencies and the organizational performance of government departments in Malaysia. *Human and Social Sciences*, 5 (4), 219-225. Retrieved from <http://connection.ebscohost.com/c/articles/36156517/> .
- Suzuki, O. (2013), Prior learning characteristics as antecedents of organizational ambidexterity: Explaining transitions across alternative learning modes in organizations. Presented at the International Conference on Organizational Learning, Washington, DC. Retrieved from [http://www.olkc2013.com/sites/organizing and strategic management](http://www.olkc2013.com/sites/organizing%20and%20strategic%20management) (*Advances in strategic management*, Vol. 28, pp. 389–424, London, England: Emerald Group.
- Syed, Z., & Jamal, W. (2012). Universalistic Perspective of HRM and Organizational Performance: Meta-Analytical Study. *International Bulletin of Business Administration*, 13, 47-58.
- Snell, S. A & Bohlander, G. W. (2007). **Managing Human Resources**. Thomson Publishing Company.
- Stredwick John (2005) **An Introduction to Human Resource Management**. Elsevier Ltd.
- Tocher, N., & Rutherford, M. W. (2009). Perceived acute human resource management problems in small and medium firms: an empirical examination. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 455-479.

- Triguero, R., Peña-Vinces, J. C., González-Rendon, M., & Sánchez-Apellaniz, M. (2012). Human Resource Management Practices Aimed at Seeking the Commitment of Employees on Financial and Non-Financial (Subjective) Performance in Spanish Firms: An Empirical Contribution. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 17(32), 17-31.
- Ulrich, D.; Brockbank, W.; Johnson, D.; Sandholtz, K.; Younger, K. (2008), "HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business", Publish by Society For Human Resource Management.
- Urbano, D. & Yordanova, D. (2008). Determinants of the adoption of HRM practices in tourism SMEs in Spain: an exploratory study. *Service Business*, 2(3), 167-185.
- Vanden, B., & Jae, H. (2011). Job Satisfaction and Job Performance at the Work Place. A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree Program International Business, University of Finland.
- Venkatraman N., The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistics correspondence, *Acad. Manag. Rev.*, 14,423-44, 1998.
- Verreynne, M. L., Parker, P., & Wilson, M. (2011). Employment systems in small firms: A multilevel analysis. *International Small Business Journal*, 0266242611401445.
- Wan, H.L., (2007). Human capital development policies: enhancing employees' satisfaction. *Journal of European Industrial Training* 31, 297–322.
- Wang, K.-L., Chiang, C., & Tung, C.-M. (2012). Integrating human resource management and knowledge management: From the viewpoint of core employees and organizational performance. *International Journal of Organizational Innovation*, 5(1), 109–137.
- Wright, P.M., Gardner, T.M. and Moynihan, L.M. (2003), "The impact of human resources practices on the performance of business unit", *Human Resources Management Journal*, Vol. 13 No. 3, pp. 21-36.
- Wangithi Waiganjo E., Mukulu E. and Kahiri J., Relationship between strategic human resource management and firm performance of Kenya's corporate organizations, *Int. J. Hum. Soc. Sci.*,

- 2,62-70, 2012. 2. - Wright P., Gardner T., Moynihan L. and Allen M., The relationship between HR practices and firm performance: examining causal order, *Pers. Psycho. J.*, 58, 409-446, 2005.
- Welbourne T.M. and Andrews A.O., Predicting the performance of initial public offerings: should human resource management be in the equation?, *Acad. Manag. J.*, 39, 891-919, 1996.
 - Whiteley, A., S. Cheung, and Z.S. Quan. (2000). *Human resource strategies in China*. Singapore and River Edge, NJ:World Scientific Publishing Co.
 - Whitener E.M. (2001). Do high commitment human resource practices affect employee Commitment? : A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(5).
 - Willyerd, K. (2012). Social Tools Can Improve Employee Onboarding. Retrieved from <https://hbr.org/2012/12/social-tools-can-improve-e>.
 - Wilson,P,John(2001).*Human Resource Development*.London:Reprinted,Kogan page-pp1-387.
 - Wong, K-L., Tan, P. Sin, Ng, Y. K., & Fong, C.Y,. (2013). The Role of HRM in Enhancing Organizational Performance, *Human Resource Management Research*,3(1), 11-15 .
 - Wright P.M. and Boswell W.R., Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management
 - Wright P.M. and McMahan G.C., Theoretical perspectives for strategic human resource management, *J. Mang.*, 18, 295-321,1992.
 - Wright P.M. and Snell S.A., Toward an integrative view of strategic human resource management, *Hum. Resour. Manag. Rev.*,1,203-25, 1991.
 - Y sini, A., Saadattalab, A. & Shirali, E. Analyzing Relationships between Human Resources Strategies, Organizational Commitment, and Perceived Organizational Support among the Employees of the Organizations Run by the Judicial System in Ilam Province. *Rahbord Journal*, 2016; 24 (77): 307-325. (Persian)

- Young, F. Y. F. (2009). The Impact of Human Resource Management on Small and Medium Enterprise Success in Hong Kong. *The Open Area Studies Journal*, 2, 31-38.
- Yount, M. A., Snell, S.A., Dean, Jr. J.W., & Lepak, D.P. (2011). Human resource management, Manufacturing Strategy, and fir performance. *Academy of management Review*, 36(4), 836-866.
- Zain, M. & Kassim, N. M. Management of Change in SMEs in Times of Turbulence.(2013). *International Journal of Humanities and Social Science*, 110-119.
- Zakaria, N. Zainal, S. R. M. & Nasurdin, A. M. (2011). Investigating the role of human resource management practices on the performance of SME: A conceptual framework. *Journal of global management*, 3(1), 74-92.
- Zhang, M., Macpherson, A., & Jones, O. (2006). Conceptualizing the learning process in SMEs Improving innovation through external orientation. *International Small Business Journal*, 24(3), 299-323.
- Zheng, C. O'Neill, G. & Morrison, M. (2009). Enhancing Chinese SME performance through innovative HR practices. *Personnel Review*, 38(2), 175-194.