



تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان

(مورد مطالعه : بانک ملت شهر تهران)

مجید کثیرلو^۱
عبداله نعیمی^۲

تاریخ دریافت مقاله : ۹۹/۰۵/۱۲ تاریخ پذیرش مقاله : ۹۹/۰۷/۳۰

چکیده

منابع انسانی به عنوان کلیدی‌ترین منابع سازمانی، زمانی به طور کارآمد و اثربخش به کار گرفته خواهد شد که با نگرش استراتژیک مدیریت شود. رویکرد استراتژیک در مدیریت منابع انسانی به مفهوم به کارگیری فنون و روش‌هایی نوین است که سازمان بتواند با اتکا به آنها در برابر محیط ناپایدار واکنش مناسب نشان داده و منابع انسانی را در جهت کسب مزیت رقابتی بسیج کند. موضوع اصلی در این پژوهش بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان می‌باشد. جامعه آماری کارکنان بانک ملت شهر تهران در منطقه ۱ می‌باشد و به روش نمونه‌گیری تصادفی، ۱۸۰ نفر بعنوان جامعه انتخاب شدند و از پرسشنامه برای جمع‌آوری اطلاعات به صورت میدانی مورد استفاده واقع گردید. همچنین از آزمون همبستگی پیرسون به کمک نرم افزار SPSS 19 برای آزمون فرضیه‌ها استفاده شد. نتایج نشان داد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان تأثیر معنادار دارد.

کلمات کلیدی

عملکرد سازمان، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، بانک ملت.

۱- گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. majid7.kasirlo@gmail.com

۲- گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) naami122@yahoo.com

نیروی انسانی را باید به عنوان مهمترین سرمایه یک سازمان دانست که نقش کلیدی و مهمی در دستیابی سازمان به اهدافش دارد. امروزه سازمان‌ها هزینه‌های بالایی جهت جذب و نگهداری منابع انسانی صرف می‌کنند تا در عرصه رقابت از سایر رقیبان عقب نمانند. در عصر حاضر، به دلیل وجود رقابت بین سازمان‌ها و شرکت‌ها در جهت کسب منافع بیشتر، تسلط بر منابع موجود اهمیت ویژه‌ای یافته است. سازمان‌ها اگر دارای بهترین تکنولوژی بوده و از بهترین امکانات بهره مند باشند ولی از نیروی انسانی متخصص و کارآمد برخوردار نباشند و یا توانایی استفاده درست و کارآمد از نیروهای موجود را نداشته باشند قادر نیستند بر محیط اثر گذاشته و در عرصه رقابت موفق عمل کنند. نیروی انسانی این توانایی را دارد که سایر منابع را پردازش کرده و خدمات و کالاهایی را پدید آورد که سازمان به خاطر آن تاسیس شده است. یکی از مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی برنامه ریزی نیروی انسانی است. مدیریت منابع انسانی از طریق برنامه ریزی کارآمد و اثربخش می‌تواند حجم و ترکیب نیروی انسانی موردنیاز برای آینده را فراهم ساخته و یا توانایی‌های نیروهای موجود را ارتقا بخشد. از این رو برای تداوم موجودیت سازمان و حصول به اهداف آن برنامه ریزی نیروی انسانی باید از اولویت بالایی برخوردار باشد. باید توجه داشت برنامه‌ریزی موثر و کارآمد نیروی انسانی و اصولاً هر نوع برنامه ریزی به اطلاعات، به خصوص اطلاعات پردازش شده نیاز دارد (کیانی، ۱۳۸۲). بدون تردید برای داشتن آینده پویا و توسعه یافته و ایستادگی اقتصادی در دنیای پر رقابت امروزی، نیازمند جذب و نگهداری نیروی انسانی کارآمد و توانمند هستیم. امروزه همه کشورهای توسعه یافته و یا در حال توسعه به اهمیت توانمندسازی بعنوان یکی از ضرورت‌های منابع انسانی در سازمان پی برده‌اند. به این ترتیب اغلب کشورهای در حال توسعه به منظور اشاعه فرهنگ نگرش ویژه به توانمندسازی و تعمیم بکارگیری فنون و روش‌های بهبود آن اقدامات قابل توجهی انجام داده‌اند. در ایران اهمیت توجه به مقوله توانمندسازی به دلایل مختلفی از جمله حاکم نبودن فرهنگ نگرش درست به آن در جامعه، مورد غفلت واقع گردیده است. بسیاری از کارشناسان بر این باورند که حلقه مفقوده مدیریت منابع انسانی ایران پیش از آنکه سرمایه و یا منابع طبیعی باشد، نبودن نیروی انسانی توانمند و کارا است.

از مهمترین چالش‌های مدیران حاضر در سازمان‌ها، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه انسانی موجود است. در اغلب سازمان‌ها از توانایی‌های کارکنان استفاده بهینه نمی‌شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت بالقوه آنان را به کار گیرند به عبارتی دیگر افراد، توان بروز

تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان / کثیرلو و نعامی

خلاقیت، و ابتکار بیشتری در محیط سازمانی دارند، اما به دلایلی از این قابلیت‌ها بهره برداری نمی‌شود (آراسته، ۱۳۹۱).

بانک ملت در زمینه نیروی انسانی با این مساله روبرو بود که میزان توانایی مدیران و کارشناسانش برای اتخاذ تصمیمات مستقل در امور مربوط به آنها تا چه حد است و اینکه آیا آنها ظرفیت لازم را برای مشارکت در امور و تفویض اختیار را دارند یا خیر؟

مساله مهم دیگری که این بانک با آن روبرو بود میزان کنترل درونی در مدیران و کارشناسان است که با روشن شدن این موضوع می‌توان به این نتیجه رسید که آیا کارکنان ظرفیت لازم را برای پذیرش نتایج حاصل از کار خود را دارند. در واقع این بانک بدنبال این موضوع می‌باشد که آیا کارکنان بانک نتیجه‌هایی را که از کار خود بدست می‌آورند می‌پذیرند یا به عوامل دیگر نسبت می‌دهند؟

همچنین این بانک با ابهام در زمینه میزان اعتماد کارشناسان و مدیران به سیاست‌گذاران اصلی بانک مواجه بود. چرا که اگر مدیران و کارشناسان به سیاست‌های وضع شده اعتماد و اطمینان کافی نداشته باشند ممکن است در اجرای آنها از خود مقاومت نشان دهند. همچنین بحث دیگری که به مقوله اعتماد ارتباط دارد موضوع امنیت شخصی کارکنان است. این بانک بدنبال این بود که آیا کارکنان در این حد احساس اعتماد دارد که خود را در شرایط ریسک پذیر قرار دهند.

برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در واقع بخشی از برنامه‌ریزی کلان سازمان است که هدف آن برآورد، تشخیص و تأمین کادر مورد نظر است و می‌توان گفت چنین برنامه‌هایی در واقع طرح‌هایی هستند که به وسیله آن مدیریت می‌تواند به طرق مناسب سازمان را از وضعیت فعلی به وضعیت مورد نظر سوق داده و منابع انسانی مناسبی را فراهم آورد و بدین طریق هم منافع سازمان تأمین گشته و هم اهداف سازمانی حاصل می‌گردد. بنابراین برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی بعنوان یک ضرورت و بعنوان پاسخی به دنیای متغیر امروزی و سازمان‌های در حال گسترش و سیستم بانکی کشور به مثابه‌ی سایر سازمان‌های مالی ایجاد می‌کند که به این موضوع در سازمان‌ها پرداخته شود. در پژوهش‌های انجام گرفته غلام زاده و جلالی (۱۳۹۸) در پژوهش خود با عنوان « تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از نقاط مرجع استراتژیک در شرکت رنگین پروفیل کویر » به این نتیجه رسیدند که استراتژی مناسب برای مشاغلی که هسته اصلی استراتژی رقابتی سازمان را تشکیل می‌دهند، استراتژی متعهدانه و برای مشاغل خدماتی استراتژی ثانویه است. نگرش متعهدانه، موجب می‌شود که کارکنان و مدیران سازمان، هردو، مقاصد و اهداف سازمان‌ها را بهتر درک کنند و در واقع چارچوبی برای موفقیت شرکت در دستیابی به اهدافش است.

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هشتم - زمستان ۱۳۹۹

* مریم بیدمشکی پور (۱۳۹۸) در پژوهش خود با عنوان «تحلیل استراتژیک منابع انسانی در ایران» مسئله مهم فرهنگ را برای اجرای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در کشور مورد توجه قرار می‌دهد. در بازبینی تغییر مدیران ایرانی در سازمان‌ها موضوع فرهنگ آشکار، فاصله طبقاتی، رفتار فردگرایانه ایرانی‌ها و جهت‌گیری‌شان در گذشته به سازمان‌هایی بر می‌گردد که مدیریت و تکنولوژی در آنها بصورت پیشرفته می‌باشد. به عبارت دیگر تغییر رفتار مدیران و وابستگی آنها به خانواده‌شان باعث بوجود آمدن منبع انسانی نامنظم در سازمان‌ها شده و پیشنهاد می‌دهد که تحقیقات عملی این مدل را در سازمان‌های ایرانی مورد بررسی قرار دهد و تحلیل کند که چه نفعی می‌تواند برای آنها داشته باشد. در تحقیقات خارجی عبدالخدی‌ر دلمی و اولادیپو جیمو^۱ (۲۰۲۰) در پژوهش خود با عنوان «ارزیابی کاربرد مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه‌های نیجریه: بررسی تاثیر نوع مالکیت و قدمت» به این نتیجه دست یافتند که سیستم دانشگاهی نیجریه در بکارگیری مدیریت استراتژیک منابع انسانی بسیار میانه رو بوده و میزان بکارگیری این برنامه‌ها تا حد زیادی تحت تاثیر دولتی بودن یا خصوصی بودن سرمایه‌گذاران دانشگاه، است. نتایج همچنین بیانگر تفاوت معنی داری میان سطح تنظیم مدیریت منابع انسانی، آموزش و توسعه، سیستم ریزی شغلی و مشارکت کارمندان در دانشگاه دولتی و غیردولتی، است. این تحقیق، همچنین، توصیه می‌کند دانشگاه‌ها یکپارچگی لازم را میان عملیات‌ها و استراتژی‌های برقرار کنند و دانشگاه غیردولتی تشویق شوند تا برنامه‌های توسعه شغلی مناسب برای کارمندان را در کنار فراهم آوردن فرصت‌های مناسب مشارکت در تصمیم‌گیری استراتژیک و تاکتیکی که فضای شغلیشان را تحت تاثیر قرار می‌دهد، اتخاذ کنند.

ریچارد و جانسون^۲ (۲۰۲۰) «اثر مفید بودن مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر روی تعدادی از متغیرهای عملکرد را در نمونه‌ای از بانک‌ها»، بررسی کرده‌اند. با کمک تحلیل رگرسیون چندگانه، متوجه شدند که کارایی مدیریت استراتژیک منابع انسانی مستقیماً به تجدید کارمندان ارتباط میان این معیارها و بازگشت دارایی در میان بانک‌های با قدرت سرمایه بالاتر (سرمایه‌گذاری بیشتر در شعب)، قوی‌تر است. بانک ملت به منظور افزایش سطح توانمندی کارکنانش از برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی استفاده نموده است. اما بطور دقیق نمی‌داند که آیا اجرای راهبرد مذکور توانسته به میزان قابل توجهی سطح توانمندی کارکنانش را بیفزاید. لذا برای روشن شدن این موضوع، بر آن شدیم تا با استفاده از مدل‌ها و روش‌های علمی در زمینه منابع انسانی به تعیین بررسی تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان در بانک ملت شهر تهران بپردازیم و پایان نامه خود را با این عنوان انتخاب کنیم تا

تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان / کثیرلو و نعامی

هم مساله بانک ملت را بررسی نموده و هم آن را به عنوان یک راهنمای عمل برای سایر بانک‌ها و سازمان‌های دیگر در این زمینه قرار دهیم.

بانک ملت سعی نموده تا با اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی این مسائل را برطرف نموده و به نوعی میزان توانایی کارکنانش را افزایش دهد. اما مساله ای که این بانک با آن روبرو بوده این است که اجرای برنامه ریزی فوق چه تاثیری بر عملکرد سازمان داشته است؟ و اینکه آیا این برنامه ریزی توانسته مسائل مربوط به حوزه توانایی کارکنان را رفع نماید؟

مبانی نظری

مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارتست از: دور اندیشی فراگیر، نوآور و تحول گرایی سازمان یافته در تامین منابع انسانی سازمان، پرورش و بهسازی آن، تامین کیفیت زندگی کاری برای آن و بالاخره به کارگیری بجا و موثر این منبع استراتژیک با شناخت و اعمال جنبه‌های تاثیر پذیری و تاثیر گذاری محیط درون سازمانی و برون سازمانی در راستای تبیین استراتژی‌ها، به منظور تحقق رسالت و هدف‌های سازمان. در این تحقیق اقدامات منابع انسانی در ابعاد: فرصت‌های شغلی برابر، برنامه‌های کاری منعطف، ارتباطات موثر کارکنان، آموزش و توسعه نیروی انسانی، جبران خدمات، استخدام با دقت و توسعه مدیریت در نظر گرفته شده است (الباهوسین، سامی و ال گراحی ۲۰۱۸،^۳)

جنبه‌های سخت مدیریت منابع انسانی^۴

این جنبه‌ها بر وجوه کمی محاسباتی و تجاری به شیوه‌های عقلایی همانند سایر عوامل اقتصادی تاکید می‌کنند. جنبه سخت مدیریت منابع انسانی با فلسفه مبتنی بر کسب و کار^۵ سازگار است و تاکید می‌کند کارکنان را باید مدیریت و هدایت کرد تا بتوان از آنها ارزش افزوده حاصل نمود تا بنابراین بتوان برای شرکت مزیت رقابتی خلق کرد. فلسفه مبتنی بر کسب و کار، کارکنان را سرمایه ای اساسی می‌داند که می‌توان با سرمایه گذاری روی آنها و توسعه و آموزش آنان، سود بدست آورد. فامبرن^۶ و برخی دیگر از صاحب نظران به صراحت کارگران را یک منبع کلیدی دیگر می‌دانند که باید به خوبی از آنها بهره برداری نمود (اسدی و همکاران، ۲۰۱۹).

جنبه‌های نرم مدیریت منابع انسانی^۷

جنبه‌های نرم مدیریت منابع انسانی از مفاهیمی چون مکتب روابط انسانی، تاکید بر ارتباطات، انگیزش و رهبری، ریشه و نشات گرفته است. همان طور که استوری می‌گوید: جنبه‌های نرم مدیریت منابع انسانی

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هشتم - زمستان ۱۳۹۹

عبارتست از با کارکنان مثل دارایی‌های با ارزش رفتار کردن، تعهد، سازگاری و مهارت‌های آنها را موجب و نبع مزیت رقابتی شرکت دانستن. این نگرش به مدیریت منابع انسانی بر بدست آوردن و جلب تعهد، قلب و فکر کارکنان از طریق مشارکت دادن آنها، ارتباطات و دیگر روش‌های مناسب تاکید می‌کند (طالقانی، ۲۰۱۹).

عناصر یا اجزاء اصلی سیستم مدیریت منابع انسانی بر اساس نگرش استراتژیک

این عناصر را در پنج عنصر زیر می‌توان خلاصه نمود:

- ۱- هدف یا برون داد سیستم^۸ که تحقق منافع فرد، سازمان و جامعه را برحسب اولویتی که نظام ارزشی و مدیریتی جامعه تعیین می‌کند، شامل می‌شود.
 - ۲- فرایند یا میان داد عملیات و اقدامات در چهار حوزه استخدام، آموزش، نگهداری و کاربرد موثر منابع انسانی^۹ که چگونگی تبدیل درون داده‌های سیستم را به برون داد، برنامه ریزی و اجرا می‌کند.
 - ۳- نیازمندی‌ها یا درون سیستم^{۱۰} که علاوه بر منابع انسانی و مالی ارزش‌ها و خط مشی‌های کلی را تامین و دیکته می‌کند.
 - ۴- شرایط محیط برون سازمانی و درون سازمانی^{۱۱} که تهدیدها، فرصت‌ها و نقاط قوت و ضعف را برای تبیین استراتژی‌ها و برنامه‌ریزی‌های اجرایی مشخص می‌کند.
 - ۵- بازداد یا دریافت عکس العمل سیستم از محیط خارج خود^{۱۲} و دریافت اطلاعات از محیط، قبل از اینکه نتیجه عملیات فرآیندی سیستم به محیط بیرونی آن منعکس شود^{۱۳} یا به تعبیری بازداد مثبت^{۱۴} که این سازوکار، رفتار سیستم مدیریت منابع انسانی را با ارائه پیش آگهی‌های به موقع به سیستم و منعکس کردن آثار برون داد سیستم را به صورت درون داد تنظیم می‌نماید (میرسپاسی، ۱۳۸۵).
- الگوی سیستم مدیریت منابع انسانی، الگویی است که در آن چگونگی تحقق منافع سازمان، کارکنان و جامعه را در گروهی تدابیر استراتژیک مناسب در ملحوظ داشتن تعاملات اجزای این سیستم و تبادل اطلاعات سیستم با محیط خارج آن، از طریق بازدادها و پیش دادهای اطلاعاتی می‌داند.

عملکرد سازمان

سازمان با عملکرد برتر، سازمانی است که در یک دوره زمانی بلند مدت از راه توانایی انطباق مناسب با تغییرات و واکنش سریع به این تغییرات، ایجاد ساختار مدیریت منسجم و هدفمند، بهبود مستمر قابلیت‌های کلیدی و رفتار مناسب با کارکنان به عنوان اصلی‌ترین دارایی به نتایجی بهتر از سازمان‌های همتراز دست می‌یابد (عیسی خانی، ۱۳۸۷).

تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان / کثیرلو و نعامی

سنجش عملکرد سازمانی عنوانی است که بیشتر مورد بحث قرار می‌گیرد، اما کمتر تعریف می‌شود (نیلی و آدامز^{۱۵}، ۲۰۰۵). سیستم‌های سنجش عملکرد به عنوان ابزاری برای پایش و اعمال نظارت طراحی شده‌اند. سنجش عملکرد عبارت است از فرآیند حصول اطمینان از اینکه یک سازمان راهبردهایی را دنبال کند که به تحقق اهداف منجر شود. اسنیل^{۱۶} (۱۹۹۸) سنجش عملکرد را یک وظیفه پیچیده، مشکل، چالش برانگیز و مهم می‌داند. سطح عملکرد یک سازمان تابعی است از کارایی و اثربخشی عملیات سازمانی، بنابراین سنجش عملکرد عبارت است از فرآیند تعیین کمیت کارایی و اثربخشی یک سازمان. بی شک، سنجش عملکرد یک هدف نیست، اما ابزاری است برای مدیریت اثربخش. نتایج سنجش عملکرد نشان می‌دهد که چه اتفاقی افتاده است، اما چرایی آنرا نشان نمی‌دهد. به منظور استفاده موثر از یافته‌های سنجش عملکرد، یک سازمان نیازمند انتقال از «سنجش» به «مدیریت» است.

این مفهوم بعنوان مدیریت عملکرد در تحقیقات مدیریت عملکرد سازمانی معروف است. به هر حال باید در نظر داشت که سنجش عملکرد عبارت است از عمل اندازه‌گیری عملکرد در صورتی که مدیریت عملکرد با استفاده از برون‌داد سنجش عملکرد در پی مدیریت کردن آن است (نیلی، ۲۰۰۵).

اهداف ارزیابی عملکرد سازمانی

در مطالعه‌ی که فارمر^{۱۷} (۲۰۰۴) از ۱۴۷ سازمان خصوصی و دولتی در انگلستان به عمل آورده موارد مندرج در جدول (۱) را بعنوان اهداف بکارگیری ارزیابی عملکرد معرفی نموده است (بخش سمت راست جدول).

به طور کلی، می‌توان اهداف ارزیابی عملکرد را در سه مورد ذیل خلاصه نمود:

- تقویت حس برنامه ریزی، پاسخ‌گویی، مشارکت و شفافیت عملکردها
- شناسایی نقاط قوت و ضعف عملکردها
- تکامل، تعالی و بهبود مستمر عملکرد

و در مجموع می‌توان هدف نهایی ارزیابی عملکرد را بهبود اثربخشی سازمانی دانست (شیخ زاده، ۱۳۸۸، ص ۶۰).

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هشتم - زمستان ۱۳۹۹

جدول ۱: اهداف ارزیابی عملکرد سازمان (شیخ زاده، ۱۳۸۸)

دیدگاه فارمر	دیدگاه سایر محقق
<ul style="list-style-type: none"> • امکان مدیریت عملیات و کنترل اثربخشی و کارایی • توسعه ی مدیریت علمی در سازمان • نشان دادن ارزش کسب شده • تسهیل ارتباط و مدیریت اثربخش ذینفعان • هم راستاسازی عملیات با راهبرد • بهبود مستمر کیفیت • پشتیبانی از پاسخگویی عمومی • تضمین انطباق با معیارهای شغلی • ایجاد انگیزش و جبران خدمات کارکنان 	<ul style="list-style-type: none"> • توسعه ی فرآیند هدف گذاری صحیح در سازمان • تقویت فرآیند بهبود دائمی (کایزن) در سازمان • استفاده بهینه از منابع • ارتقای توان سازمان در نیل به اهداف • تصمیم گیری دقیق تر مسئولین • مشخص شدن نقاط قوت و ضعف عملکردها • افزایش مشارکت جامعه با سازمان به واسطه ی آگاهی از عملکرد • نهادینه شدن پذیرش تغییر • تحول و تعالی سازمان

سطوح ارزیابی عملکرد سازمانی

شاید بتوان چنین گفت که ارزیابی عملکرد تمام سطوح به هم وابسته است و دارای تاثیرپذیری از یکدیگر می باشند و نمی توان تفکیک دقیقی را انجام داد؛ زیرا عملکرد در یک سطح اثر وضعی بر سایر سطوح دارد؛ چنانکه نظریه ی چندسطحی نیز این امر را مورد تاکید قرار می دهد؛ ولی اگر بخواهیم تفکیکی مفهومی از سطوح ارزیابی عملکرد داشته باشیم، انواع مختلف دسته بندی در خصوص سطوح ارزیابی عملکرد به شرح جدول زیر می توان برشمرد (شیخ زاده، ۱۳۸۸).

جدول ۲: دسته بندی سطوح ارزیابی عملکرد (شیخ زاده، ۱۳۸۸)

• از حیث جامعیت	• از حیث نوع	• از حیث موضوع	• از حیث سطح
<ul style="list-style-type: none"> • ارزیابی جامع عملکرد • ارزیابی نسبی عملکرد 	<ul style="list-style-type: none"> • ارزیابی داخلی • ارزیابی خارجی 	<ul style="list-style-type: none"> • ارزیابی عملکرد سازمانی • ارزیابی عملکرد مدیریت • ارزیابی عملکرد مدیران • ارزیابی عملکرد کارکنان • ارزیابی عملکرد سیستم ها و فرآیندهای سازمانی 	<ul style="list-style-type: none"> • سطح استراتژیک • سطح دستگاہی یا سازمانی • سطح عملیاتی یا درون سازمانی

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر نوع روش، توصیفی- پیمایشی و از نظر هدف، کاربردی است. در تحقیقات توصیفی، محقق به دنبال چگونه بودن موضوع است و می خواهد بداند پدیده، متغیر، شیء یا مطلب چگونه است. به عبارت دیگر این تحقیق، وضع موجود را بررسی می کند و به توصیف منظم

تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان/کثیرولو و نعامی

و نظام دارد وضعیت فعلی آن می‌پردازد و ویژگی‌ها و صفات آن را مطالعه و در صورت لزوم ارتباط بین متغیرها را بررسی می‌نماید.

جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان بانک ملت در شهر تهران می‌باشد و شیوه نمونه‌گیری در این تحقیق به صورت تصادفی ساده است. روش نمونه‌گیری مدیریت شعب منطقه یک تهران است و به وسیله جدول مورگان ، ۱۸۰ نفر بعنوان جامعه انتخاب شدند که برای اطمینان بیشتر پرسشنامه‌ها بین ۱۱۸ نفر به عنوان نمونه توزیع گردید و پرسشنامه‌ی قابل قبول جهت تحلیل اخذ گردید.

$$n = \frac{NZ\alpha^2pq}{\varepsilon^2(N-1) + Z\alpha^2pq}$$

Z = ضریب اعتماد به ضرایب نمونه (برابر با ۱/۹۶).

□ = خطای حدی (معمولاً از ۰/۰۵ الی ۰/۱).

N = تعداد افراد موجود در جامعه.

P = نسبت موفقیت در جامعه (برای حداکثر نمودن حجم نمونه $P = q = ۰/۵$).

$$n = \frac{NZ\alpha^2pq}{\varepsilon^2(N-1) + Z\alpha^2pq} = \frac{157 \times (1.96)^2 \times 0.25}{(0.05)^2(157-1) + (1.96)^2 \times 0.25} = 117/658 \approx 118$$

ابزار جمع‌آوری داده‌ها

روش جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق میدانی می‌باشد. روش‌های میدانی به روش‌هایی اطلاق می‌شود که محقق برای گردآوری اطلاعات ناگزیر است با مراجعه به افراد یا سازمان‌ها و غیره و نیز برقراری ارتباط مستقیم با آنها اطلاعات مورد نظر خود را جمع‌آوری نماید. یکی از ابزارهای رایج تحقیقات برای جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه می‌باشد. پرسشنامه مجموعه از سوال‌ها است که در آن از پاسخ‌دهنده خواسته می‌شود نظر خود را نسبت به آنها ارایه نماید.

روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری

یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های هر تحقیق، مناسب و متناسب بودن ابزار اندازه‌گیری آن است. هر نوع ابزار اندازه‌گیری باید از روایی و پایایی لازم برخوردار باشد تا پژوهشگر بتواند داده‌های مرتبط و متناسب با تحقیق را جمع‌آوری نماید و با تجزیه و تحلیل این داده‌ها، فرضیه‌های مورد نظر را بیازماید و به سوال تحقیق پاسخ دهد. همچنین روایی و پایایی مهر تاییدی هستند بر استحکام علمی یک مطالعه پژوهشی که به شرح آنها پرداخته می‌شود. همچنین برای پاسخ به سؤالات اصلی پرسشنامه از طیف ۵ تایی به صورت جدول ۳، استفاده شده است.

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هشتم - زمستان ۱۳۹۹

جدول ۳: گزینه‌های مربوط به سؤالات اصلی پرسشنامه و ارزش آن‌ها

• گزینه‌ها	• موافقم	• خیلی موافقم	• نظری ندارم	• مخالفم	• خیلی مخالفم
• ارزش	۱ •	۲ •	۳ •	۴ •	۵ •

مطابق با روش ارزش‌گذاری بالا برای گزینه‌های کاملاً مخالف ارزش ۱ یا مقدار ۱ برای مخالف مقدار ۲ برای نظری ندارم مقدار ۳ برای موافق مقدار ۴ و در نهایت برای کاملاً موافق مقدار ۵ در نظر گرفته شده است.

روایی پرسشنامه

منظور از روایی آن است که آیا ابزار اندازه‌گیری می‌تواند خصیصه و ویژگی که ابزار برای آن طراحی شده است را اندازه‌گیری کند یا خیر؟ موضوع روایی از آن جهت اهمیت دارد که اندازه‌گیری‌های نامناسب و نا کافی می‌تواند هر پژوهش علمی را بی ارزش و ناروا سازد. (آذر، ۱۳۸۷) آزمون‌های روایی را می‌توان در سه گروه گسترده دسته‌بندی نمود: روایی محتوا، روایی وابسته به معیار و روایی سازه. (آرمسترانگ، ۱۳۸۳) در این تحقیق از روش روایی محتوی استفاده شده است. روایی محتوی اطمینان می‌دهد که ابزار مورد نظر به تعداد کافی پرسش‌های مناسب برای اندازه‌گیری مفهوم مورد سنجش رادر بر دارد. یعنی، روایی محتوی نشان می‌دهد که ابعاد و عناصر یک مفهوم تا چه حد تحت پوشش دقیق قرار گرفته است. روال کار به این گونه بود که پرسشنامه طراحی شده باتوجه به اینکه از منابع خارجی ترجمه شده بودند در اختیار اساتید راهنما و مشاور قرار گرفته و پس از تأیید، مورد استفاده قرار گرفته است.

پایایی پرسشنامه

مقصود آن است که اگر ابزار اندازه‌گیری را در یک فاصله زمانی کوتاه چندین بار وبه گروه واحدی از افراد بدهیم نتایج حاصل نزدیک به هم باشد. برای اندازه‌گیری پایایی از شاخصی به نام «ضریب پایایی» استفاده می‌کنیم و اندازه آن معمولاً "بین صفر تا یک تغییر می‌کند. ضریب پایایی صفر معرف عدم پایایی و ضریب پایایی یک، معرف پایایی کامل است (اعرابی، ۱۳۸۵) برای محاسبه ضریب پایایی روش‌های مختلفی وجود دارد که از آن جمله می‌توان به: (۱) اجرای دوباره آزمون (روش باز آزمایی)، (۲) روش موازی (همتا)، (۳) روش تنصیف (دو نیمه کردن عبارات پرسشنامه و محاسبه همبستگی نمرات دو دسته) و (۴) روش کودر- ریچاردسون اشاره نمود. (لباف، ۱۳۸۵). اما آنچه در این تحقیق جهت محاسبه ضریب پایایی استفاده شده است استفاده از ضریب آلفای کرونباخ می‌باشد. چرا که تقریباً در همه موارد، آلفای

تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان / کثیرولو و نعامی

کرنباخ را می‌توان شاخص کاملاً مناسب برای اعتبار و هماهنگی درونی به کار برد. (سکاران، ۱۳۸۶) از همین رو با استفاده از نرم افزار SPSS 19 به محاسبه این مقدار پرداخته شده است.

۴ : جدول ضریب آلفای کرونباخ

• متغیر	• درصد آلفای کرونباخ
• مدیریت استراتژیک منابع انسانی	• ۰/۸۱۲
• فرصت‌های شغلی برابر	• ۰/۷۴۱
• برنامه های کاری منعطف	• ۰/۸۲۴
• ارتباطات موثر کارکنان	• ۰/۷۹۵
• آموزش و توسعه نیروی انسانی	• ۰/۸۲۵
• جبران خدمات	• ۰/۷۹۸
• استخدام با دقت	• ۰/۷۸۸
• توسعه مدیریت	• ۰/۷۹۰
• عملکرد سازمانی	• ۰/۸۷۹

مشاهده می‌شود که مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها بالای ۰/۷ می‌باشد که نشان می‌دهد متغیرها از پایایی مناسبی برخوردار هستند.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

روش مورد استفاده جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در این تحقیق استفاده از شیوه‌های کمی می‌باشد. استفاده از روش‌های آماری به دو شکل توصیفی و استنباطی انجام می‌گیرد در این تحقیق از نرم افزار تحلیل آماری SPSS ۱۹ استفاده شده است و شاخص‌های آماری نظیر درصد، میانگین، واریانس و انحراف معیار و کولموگروف - اسمیرنوف و ضریب همبستگی پیرسون و آزمون تحلیل عاملی تأییدی و مدل معادلات ساختاری به کار برده شده است.

توصیف متغیرهای تحقیق

در این بخش به توصیف متغیرهای تحقیق پرداخته می‌شود:

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هشتم - زمستان ۱۳۹۹

جدول ۵: توصیف متغیرهای پژوهش

متغیرهای تحقیق	تعداد	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار	وایانس
فرصت‌های شغلی برابر	۱۱۸	۱	۴/۶	۲/۱۳۲۲	۰/۸۰۲۷۶	۱/۶۴۴
برنامه‌های کاری منعطف	۱۱۸	۱	۵	۲/۸۴۷۸	۰/۳۴۷۵۹	۱/۸۹۸
ارتباطات موثر کارکنان	۱۱۸	۱	۵	۳/۶۱۹۴	۰/۷۵۲۷۶	۱/۶۴۴
آموزش و توسعه نیروی انسانی	۱۱۸	۱/۳۳	۵	۲/۰۵۱۷	۰/۷۳۰۴	۱/۶۹
جبران خدمات	۱۱۸	۱	۵	۲/۹۲۲	۱/۵۲۳۳	۱/۲۴۷
توسعه مدیریت	۱۱۸	۱	۴/۳	۳/۸۰۳۲	۰/۴۶۲۶۳	۰/۸۴۴
استخدام با دقت	۱۱۸	۱	۵	۲/۹۲۸۲	۰/۲۵۵۸۴	۰/۸۱۴
عملکرد سازمان	۱۱۸	۱	۴/۶۲	۳/۷۴۲۵	۰/۷۸۲۴۵	۰/۸۷۹

بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش

جدول ۶: آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

متغیر	آماره آزمون	سطح معناداری
عملکرد سازمان	۰/۸۲۴	۰/۳۴۷
مدیریت استراتژیک منابع انسانی	۰/۶۵۲	۰/۹۱۲

با توجه به جدول ۶ مشاهده می‌شود که مقدار سطح معنی‌داری‌های بدست آمده بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد در نتیجه متغیرهای تحقیق در نمونه مورد بررسی دارای توزیع نرمال می‌باشند بنابراین برای انجام فرضیه‌های تحقیق می‌توان از روش‌های پارامتریک استفاده نمود.

آزمون فرضیات تحقیق

فرضیه اصلی

مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان تاثیر معنادار دارد.

جدول ۷: ضریب همبستگی بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمان

متغیر	تعداد	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	سطح معنی داری
مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمان	۱۱۸	۰/۹۲۴	۰/۸۴۱	۰/۰۰۰

با توجه به جدول ۷ مشاهده می‌شود که مقدار سطح معنی‌داری بدست آمده کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد فرض H_0 رد و فرض H_1 تایید می‌شود بنابراین فرضیه اصلی تایید می‌شود. شدت همبستگی بین دو متغیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد ۹۲/۴ + درصد

تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان / کثیرالو و نعامی

می‌باشد که بیانگر رابطه مستقیم بین دو متغیر می‌باشد. همچنین ضریب تعیین بین دو متغیر برابر با ۰/۸۴۱ می‌باشد که نشان می‌دهد متغیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی به میزان ۸۴/۱ درصد می‌تواند متغیر عملکرد را پیش‌بینی کند.

فرضیه‌های فرعی

فرضیه فرعی اول: جبران خدمات بر عملکرد سازمان تأثیر معنادار دارد.

جدول ۸: ضریب همبستگی بین جبران خدمات و عملکرد سازمان

متغیر	تعداد	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	سطح معنی داری
جبران خدمات و عملکرد	۱۱۸	۰/۷۱۲	۰/۶۲۵	۰/۰۰۰

با توجه به جدول ۸ مشاهده می‌شود که مقدار سطح معنی داری بدست آمده کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد فرض H_0 رد و فرض H_1 تایید می‌شود و این رابطه معنی دار می‌باشد؛ بنابراین فرضیه فرعی اول تایید می‌شود. شدت همبستگی بین دو متغیر جبران خدمات و عملکرد ۷۱/۲ + درصد می‌باشد که بیانگر رابطه مستقیم بین دو متغیر می‌باشد. همچنین ضریب تعیین بین دو متغیر برابر با ۰/۶۲۵ می‌باشد که نشان می‌دهد متغیر جبران خدمات به میزان ۶۲/۵ درصد می‌تواند متغیر عملکرد سازمان را پیش‌بینی کند.

فرضیه فرعی دوم: کارمندیابی و استخدام بر عملکرد سازمان تأثیر معنادار دارد.

جدول ۹: ضریب همبستگی بین کارمندیابی و استخدام و عملکرد سازمان

متغیر	تعداد	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	سطح معنی داری
کارمندیابی و استخدام و عملکرد	۱۱۸	۰/۸۱۸	۰/۵۱۴	۰/۰۰۰

با توجه به جدول ۹ مشاهده می‌شود که مقدار سطح معنی داری بدست آمده کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد فرض H_0 رد و فرض H_1 تایید می‌شود و این رابطه معنی دار می‌باشد؛ بنابراین فرضیه فرعی دوم تایید می‌شود. شدت همبستگی بین دو متغیر کارمندیابی و استخدام و عملکرد ۸۱/۸ + درصد می‌باشد که بیانگر رابطه مستقیم بین دو متغیر می‌باشد. همچنین ضریب تعیین بین دو متغیر برابر با ۰/۵۱۴ می‌باشد که نشان می‌دهد متغیر کارمندیابی و استخدام به میزان ۵۱/۴ درصد می‌تواند متغیر عملکرد را پیش‌بینی کند.

فرضیه فرعی سوم: آموزش و توسعه منابع انسانی بر عملکرد سازمان تأثیر معنادار دارد.

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هشتم - زمستان ۱۳۹۹

جدول ۱۰: ضریب همبستگی بین آموزش و توسعه منابع انسانی بر عملکرد سازمان

متغیر	تعداد	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	سطح معنی داری
آموزش و توسعه انسانی و عملکرد	۱۱۸	۰/۷۴۵	۰/۴۱۲	۰/۰۰۰

با توجه به جدول ۱۰ مشاهده می‌شود که مقدار سطح معنی داری بدست آمده کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد فرض H_0 رد و فرض H_1 تایید می‌شود و این رابطه معنی دار می‌باشد؛ بنابراین فرضیه فرعی سوم تایید می‌شود. شدت همبستگی بین دو متغیر آموزش و توسعه منابع انسانی و عملکرد ۷۴/۵ + درصد می‌باشد که بیانگر رابطه مستقیم بین دو متغیر می‌باشد. همچنین ضریب تعیین بین دو متغیر برابر با ۰/۴۱۲ می‌باشد که نشان می‌دهد متغیر آموزش و توسعه منابع انسانی به میزان ۴۱/۲ درصد می‌تواند متغیر عملکرد سازمان را پیش بینی کند.

فرضیه فرعی چهارم: تعامل ارتباط موثر با کارکنان (تسهیم و نشر اطلاعات) بر عملکرد سازمان تاثیر معنادار دارد.

جدول ۱۱: ضریب همبستگی بین تعامل و ارتباط موثر با کارکنان و عملکرد سازمان

متغیر	تعداد	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	سطح معنی داری
تعامل و ارتباط موثر با کارکنان و عملکرد سازمان	۱۱۸	۰/۶۱۲	۰/۴۳۴	۰/۰۰۰

با توجه به جدول ۱۱ مشاهده می‌شود که مقدار سطح معنی داری بدست آمده کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد فرض H_0 رد و فرض H_1 تایید می‌شود و این رابطه معنی دار می‌باشد؛ بنابراین فرضیه فرعی چهارم تایید می‌شود. شدت همبستگی بین دو متغیر تعامل و ارتباط موثر با کارکنان و عملکرد ۶۱/۲ + درصد می‌باشد که بیانگر رابطه مستقیم بین دو متغیر می‌باشد. همچنین ضریب تعیین بین دو متغیر برابر با ۰/۴۳۴ می‌باشد که نشان می‌دهد متغیر تعامل و ارتباط موثر با کارکنان به میزان ۴۳/۴ درصد می‌تواند متغیر عملکرد سازمان را پیش بینی کند.

فرضیه فرعی پنجم: ایجاد فرصت‌های شغلی برابر (رفع تبعیض) بر عملکرد سازمان تاثیر معنادار دارد.

جدول ۱۲: ضریب همبستگی بین ایجاد فرصت‌های شغلی برابر و عملکرد سازمان

متغیر	تعداد	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	سطح معنی داری
ایجاد فرصت‌های شغلی برابر و عملکرد	۱۱۸	۰/۸۴۵	۰/۷۸۱	۰/۰۰۰

تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان / کثیرلو و نعامی

با توجه به جدول ۱۲ مشاهده می شود که مقدار سطح معنی داری بدست آمده کمتر از ۰/۰۵ می باشد در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد فرض H_0 رد و فرض H_1 تایید می شود و این رابطه معنی دار می باشد؛ بنابراین فرضیه فرعی پنجم تایید می شود. شدت همبستگی بین دو متغیر ایجاد فرصت های شغلی برابر و عملکرد ۸۴/۵ + درصد می باشد که بیانگر رابطه مستقیم بین دو متغیر می باشد. همچنین ضریب تعیین بین دو متغیر برابر با ۰/۷۸۱ می باشد که نشان می دهد متغیر ایجاد فرصت های شغلی برابر به میزان ۷۸/۱ درصد می تواند متغیر عملکرد را پیش بینی کند.

فرضیه فرعی ششم: توسعه و بهبود مدیریت بر عملکرد سازمان تأثیر معنادار دارد.

جدول ۱۳: ضریب همبستگی بین توسعه و بهبود مدیریت و عملکرد سازمان

متغیر	تعداد	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	سطح معنی داری
توسعه و بهبود مدیریت و عملکرد	۱۱۸	۰/۸۷۴	۰/۶۸۵	۰/۰۰۰

با توجه به جدول ۱۳ مشاهده می شود که مقدار سطح معنی داری بدست آمده کمتر از ۰/۰۵ می باشد در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد فرض H_0 رد و فرض H_1 تایید می شود و این رابطه معنی دار می باشد؛ بنابراین فرضیه فرعی ششم تایید می شود. شدت همبستگی بین دو متغیر توسعه و بهبود مدیریت و عملکرد ۸۷/۴ + درصد می باشد که بیانگر رابطه مستقیم بین دو متغیر می باشد. همچنین ضریب تعیین بین دو متغیر برابر با ۰/۶۸۵ می باشد که نشان می دهد متغیر توسعه و بهبود مدیریت به میزان ۶۸/۵ درصد می تواند متغیر عملکرد سازمان را پیش بینی کند.

فرضیه فرعی هفتم: برنامه ها و زمانبندی های منعطف کاری بر عملکرد سازمان تأثیر معنادار دارد.

جدول ۱۴: ضریب همبستگی بین برنامه ها و زمانبندی منعطف کاری و عملکرد سازمان

متغیر	تعداد	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	سطح معنی داری
برنامه ها و زمانبندی منعطف و عملکرد سازمان	۱۱۸	۰/۸۵۱	۰/۶۴۹	۰/۰۰۰

با توجه به جدول ۱۴ مشاهده می شود که مقدار سطح معنی داری بدست آمده کمتر از ۰/۰۵ می باشد در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد فرض H_0 رد و فرض H_1 تایید می شود و این رابطه معنی دار می باشد؛ بنابراین فرضیه فرعی هفتم تایید می شود. شدت همبستگی بین دو متغیر برنامه ها و زمانبندی منعطف و عملکرد ۸۵/۱ + درصد می باشد که بیانگر رابطه مستقیم بین دو متغیر می باشد. همچنین ضریب تعیین بین دو متغیر برابر با ۰/۶۴۹ می باشد که نشان می دهد متغیر برنامه ها و زمانبندی منعطف به میزان ۶۴/۹ درصد می تواند متغیر عملکرد سازمان را پیش بینی کند.

نتیجه گیری

امروزه سازمان‌ها با چالش‌های متفاوتی مواجه هستند که فائق آمدن بر این چالش‌ها نیازمند داشتن منابع انسانی توانمند می‌باشند در واقع توانمند سازی جزء ضروریات هر سازمان محسوب می‌شود. توانمندسازی فرایند تقویت احساس خوداثربخشی است و این کار توسط کارشناسی وضعیت‌هایی که احساس بی‌قدرتی را در افراد به وجود می‌آورد و حذف آنها با استفاده از شیوه‌های رسمی سازمانی و فنون غیر رسمی مهیاسازی اطلاعات مورد نیاز افراد موجب اثربخشی آنها می‌شود با برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی میسر است. برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی هم در عرصه نظری و هم در عرصه کاربردی دانشی جوان است که پیدایش اولین تئوری و الگوهای مربوط به تدوین آن به کمتر از دو دهه پیش باز می‌گردد. با این حال این الگوها در کشورمان هنوز به وضوح تدوین نشده و در پهنه کاربردی نیز تاکنون در سازمان‌ها به کار گرفته نشده است. ولی با عنایت به لزوم یکپارچگی زیرسیستم‌های منابع انسانی و هماهنگی آنها با سایر زیرسیستم‌های موجود در سازمان و استراتژی سازمان، ضرورت برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی آشکار است.

با توجه به نتایج بدست آمده از تحقیق و تائید فرضیه‌ها با توجه به هر فرضیه موارد زیر پیشنهاد می‌گردد.

از آنجا که نتایج تحقیق حاکی از ارتباط بسیار قوی بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمان در بانک ملت می‌باشد پیشنهاد می‌گردد که در شرکت‌ها به امر مدیریت منابع انسانی توجه کافی مبذول گردد. در این تحقیق نشان داده شد که آموزش و توسعه انسانی، تعامل و ارتباط موثر با کارکنان و کارمند یابی و استخدام دارای بیشترین اهمیت در بین ابعاد مدیریت منابع انسانی است و لذا توصیه می‌شود که به این موارد توجه بیشتری گردد. در ادامه با توجه با تائید هر هفت فرضیه فرعی موارد در جهت بهبود عملکرد شرکت‌ها پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

در زمینه جبران خدمات شرکت از انگیزاننده‌های مناسبی استفاده کند. جبران خدمات در شرکت براساس شایستگی کارکنان طراحی گردد. جبران خدمات بر مبنای عملکرد کارکنان بوده و شامل پاداش‌های غیر پولی نیز باشد.

در زمینه کارمندیابی و استخدام دقت کافی صورت بگیرد. در شرکت وقت زیادی برای یافتن مناسب‌ترین افراد برای پست‌ها صرف شود. هرگز نباید برای پر کردن یک پست خالی، استانداردهای سازمان را پایین آورد.

تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان/کثیرولو و نعامی

در زمینه آموزش و توسعه منابع انسانی، آموزش‌ها مبتنی بر نیاز کارکنان باشد و قبل از اجرای آموزش نیازسنجی صورت پذیرد و در پایان آموزش پس از گذشت مدت زمان مناسب بازخورهای آموزش بررسی گردد.

در زمینه تعامل و ارتباط موثر با کارکنان میزان اشتراک دانش آشکار بین کارکنان افزایش یابد. پیشنهاد می‌شود، مدیران به در میان گذاشتن گزارش‌های موجود و مدارک با سایر اعضای بانک تشویق گردند.

در زمینه ایجاد فرصت‌های شغلی برابر در سازمان، از هرگونه تقسیم‌بندی غیر رسمی براساس جنسیت، مذهب، قوم و نژاد بین کارکنان پرهیز گردد.

در زمینه توسعه و بهبود مدیریت به مدیران توصیه می‌شود که دیدگاه سیستمی به شرکت داشته و از نگاه بخشی به واحدها پرهیز نمایند. دوره‌های آموزشی مدیریتی برای مدیران بسیار مفید است. شرکت در سمینارها و کنفرانس‌های مرتبط با فعالیت‌های شرکت به همراه استفاده از تجربیات شرکت‌های موفق در این زمینه مفید است.

در زمینه برنامه‌ها و زمانبندی‌های منعطف کاری پیشنهاد می‌گردد که مدیران در انجام کارها کیفیت را مد نظر قرار داده و آن را به کمیت ترجیح دهند همچنین قرار دادن زمان‌های استراحت در بین کار، کاهش ساعت کار به میزان معقول، استفاده از روش دورکاری به خصوص برای متخصصین در صورت امکان می‌تواند نتایج مثبتی داشته باشد.

منابع

- ۱) اعرابی، سید محمد. (۱۳۸۵) "مدیریت استراتژیک منابع انسانی". تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. صص ۲۲-۱۶، ۳۱-۲۸، ۴۹، ۵۰.
- ۲) آذر، عادل. (۱۳۸۷). "آمار و کاربرد آن در مدیریت". تهران: انتشارات سمت. صص ۲۱۰-۱۸۳.
- ۳) آراسته، محمد (۱۳۹۱) "تبیین عملکرد شرکت با استفاده از بازارگرایی، نوآوری و مزیت رقابتی در شرکت‌های تولیدی استان گیلان" پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد رشت.
- ۴) آرمسترانگ، مایکل. ترجمه اعرابی و ایزدی. (۱۳۸۳). "مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)" تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. صص ۲۶-۱۸، ۴۳-۴۱، ۱۰۶، ۱۱۳.
- ۵) شیخ زاده، رجبعلی (۱۳۸۸)، "الگوی مفهومی مدیریت عملکرد در سازمان‌های مأموریت محور"، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال اول، شماره ۲، صص ۸۳-۵۷.
- ۶) عیسی خانی، احمد (۱۳۸۷)، "سازمان‌های با عملکرد برتر"، نشریه تدبیر، شماره ۱۹۲، ۱۳۸۷، صص ۲۴-۲۹.
- ۷) کیانی، علیرضا. (۱۳۸۲). "فرآیند برنامه ریزی استراتژیک". مجله تدبیر. اردیبهشت ماه. شماره ۱۲۱. صص ۵۳-۴۹.
- ۸) لباف، حسن و نیلی پور طباطبایی، سید اکبر. (۱۳۸۵). "تلفیق مدیریت کیفیت فراگیر و مدیریت منابع انسانی استراتژیک (مبانی و پیامدها)". هفتمین کنفرانس بین المللی کیفیت. صص ۱۴-۱.
- ۹) میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۵) "مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار (نگرشی نظام‌گرا)"، تهران: انتشارات میر. صص ۳۴-۳۲، ۷۲، ۱۶۸-۱۶۷، ۲۳۵-۲۳۲، ۳۰۵-۳۰۰، ۳۵۷-۳۵۰، ۴۳۱-۴۲۰.
- 10) Al-bahussin, Sami & El-garaihy(2018) "The Impact of Human Resource Management Practices, Organisational Culture, Organisational Innovation and Knowledge Management on Organisational Performance in Large Saudi Organisations: Structural Equation Modeling With Conceptual Framework " International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 22; pp:1-19.
- 11) Asadi, M., Yazdani, H., Moghadamzadeh, A., & Zarei Matin, H. (2019). Designing a Meta Model for Strategic Human Resource Development based on the CIIP Framework by Reviewing Previous Studies. Human Resource Management in The Oil Industry, 10(40), 3-36.
- 12) Farmer A. Mello (2020) "Strategic human resource management" South western, Thomson learning, pp. 102- 107
- 13) Neely, A.D.(2005) «Defining performance measurement: adding to the debate», Perspectives on Performance, Vol. 4 No. 2, p. 14-15.

تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان / کثیرلوی و نعامی

14) Snell & Wright. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic HRM. Academy of management. vol.23. pp.160-170

15) Taleghani, G., Ghafari, A., & Haghghi, M. (2016). The Impact of Human Resource Management Practices (HRMPs) on the Organizational Performance among Employees of the University of Tehran. Journal of Public Administration, 8(1), 1-14.

یادداشت‌ها :

-
- 1 Abdul Khadir Danlami and Oladipo Jimo
 - 2 Richard And Johnson
 - 3 Huang & Chang
 - 4 Hard version of hrm
 - 5 Business oriented philosophy
 - 6 fomburn
 - 7 Soft version of hrm
 - 8 Output
 - 9 Processor Throughputs
 - 10 Output
 - 11 Environment
 - 12 Feedbacks
 - 13 Feedforward
 - 14 Positive Feedback
 - 15 Neely, A.D
 - 16 Snell
 - 17 Farmer