





دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت

پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار

تحلیل پویای روابط متقابل عوامل موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار

نگارنده : الهام ایری

استاد راهنما:

دکتر سعید آیباعی اصفهانی

استاد مشاور:

دکتر علی اکبر حسنی

بهمن ۱۳۹۹

فرم شماره (۳) صورتجلسه نهایی دفاع از پایان نامه دوره کارشناسی ارشد

با نام و یاد خداوند متعال، ارزیابی جلسه دفاع از پایان نامه کارشناسی ارشد خانم / آقای ابری الهام با شماره دانشجویی ۹۷۰۳۳۷۴ رشته مدیریت کسب و کار- رفتار سازمانی و منابع انسانی تحت عنوان: تحلیل پویای روابط متقابل عوامل موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار که در تاریخ ۲۷/۱۱/۱۳۹۹ با حضور هیأت محترم داوران در دانشگاه صنعتی شاهرود برگزار گردید به شرح ذیل اعلام می گردد:

قبول (با درجه؟) ☒ (.....) ☐ مردود

نوع تحقیق: ☒ نظری ☐ عملی

عضو هیأت داوران	نام و نام خانوادگی	مرتبه علمی	امضاء
۱- استاد اهنمای اول	دکتر سعید آبیانی اصفهانی		
۲- استاد اهنمای دوم			
۳- استاد مشاور	دکتر علی اکبر حسینی		
۴- نماینده تحصیلات تکمیلی	دکتر سید مجتبی میرلوحی		
۵- استاد ممتحن اول	دکتر بزرگمهر اشرفی		
۶- استاد ممتحن دوم	دکتر محمد رضا آرمان مهر		

نام و نام خانوادگی رئیس دانشکده:

تاریخ و امضاء و مهر دانشکده:

تصريح: در صورتی که کسی مردود شود حداکثر یکبار دیگر (در مدت مجاز تحصیل) می تواند از پایان نامه خود دفاع نماید (دفاع مجدد نباید زودتر از ۴ ماه برگزار شود).

تقدیم به:

مقدس‌ترین واژه‌ها در لغت نامه دلم، مادر مهربانم که زندگیم را مدیون مهر و عطوفت آن می‌دانم.

پدر عزیزم، مهربانی مشفق که حامی تمام عمرم است.

همسرم که نشانه لطف الهی در زندگی من است.

خواهران گلم، همراهان همیشگی و پشتوانه‌های زندگیم.

تشکر و قدردانی:

خدای متعال را سپاس که آثار قدرت او بر چهره روز روشن، تابان است و انوار حکمت او در دل شب تار، درفشان. آفریدگاری که خویشتن را به ما شناساند و درهای علم را بر ما گشود. اکنون بر خود لازم می دانم مراتب سپاس و قدردانی خود را نثار عزیزانی کنم که تا کنون مرا یاری نمودند. همواره قدردان زحمات اساتید محترم گروه مدیریت هستم، اساتید عزیزی که از ایشان دانش و نیکی آموختم، صمیمانه سپاسگذارم. از استاد راهنمای گرامیم جناب آقای دکتر سعید آبیایی اصفهانی که همیشه راهنما و مشوق من بودند، برای تمام آموزه های علمی، اخلاقی و شکیبایی ایشان بسیار سپاسگذارم. همچنین از استاد مشاور گرامی، جناب آقایان دکتر علی اکبر حسنی که با مشاوره های اثربخش همیار من بودند، کمال تشکر را دارم. از اساتید داور محترم جناب آقای دکتر بزرگمهر اشرفی و دکتر محمدرضا آرمان مهر که زحمت داوری این پایان نامه را برعهده داشتند و با حضورشان بر کار من ارج نهادند صمیمانه سپاسگزارم.

تعهد نامه

اینجانب الهام ایری دانشجوی دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت کسب و کار دانشگاه صنعتی شاهرود نویسنده پایان نامه تحلیل پویای روابط متقابل عوامل موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار تحت راهنمایی دکتر سعید آیباهی اصفهانی متعهد می‌شوم:

- تحقیقات در این پایان نامه توسط اینجانب انجام شده است و از صحت و اصالت برخوردار است .
- در استفاده از نتایج پژوهشهای محققان دیگر به مرجع مورد استفاده استناد شده است .
- مطالب مندرج در پایان نامه تاکنون توسط خود یا فرد دیگری برای دریافت هیچ نوع مدرک یا امتیازی در هیچ جا ارائه نشده است .
- کلیه حقوق معنوی این اثر متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می‌باشد و مقالات مستخرج با نام « دانشگاه صنعتی شاهرود » و یا « **Shahrood University of Technology** » به چاپ خواهد رسید .
- حقوق معنوی تمام افرادی که در به دست آمدن نتایج اصلی پایان نامه تأثیرگذار بوده اند در مقالات مستخرج از پایان نامه رعایت می‌گردد.
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه ، در مواردی که از موجود زنده (یا بافتهای آنها) استفاده شده است ضوابط و اصول اخلاقی رعایت شده است .
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه، در مواردی که به حوزه اطلاعات شخصی افراد دسترسی یافته یا استفاده شده است اصل رازداری ، ضوابط و اصول اخلاق انسانی رعایت شده است .

تاریخ:

امضا دانشجو

مالکیت نتایج و حق نشر

کلیه حقوق معنوی این اثر و محصولات آن (مقالات مستخرج ، کتاب ، برنامه های رایانه ای ، نرم افزار ها و تجهیزات ساخته شده است) متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می‌باشد . این مطلب باید به نحو مقتضی در تولیدات علمی مربوطه ذکر شود . استفاده از اطلاعات و نتایج موجود در پایان نامه بدون ذکر مرجع مجاز نمی‌باشد.

چکیده

با پیشرفت تکنولوژی و پیچیده شدن عصر حاضر، شرکت‌ها نیازمند منابع انسانی با مهارت و با انگیزه برای بقای خود هستند همچنین پویایی بازارها و افزایش فشار رقابت منجر به بهره‌برداری بیش از حد از این منابع می‌شود. نتیجه این استثمار، کارکنان ناراضی، دارای استرس بالا و بی‌انگیزه پرورش می‌دهد. مدیریت منابع انسانی برای رفع این مشکل سیستم جدیدی به‌عنوان مدیریت منابع انسانی پایدار را معرفی می‌کند که متشکل از سه بعد استخدام‌پذیری، تعادل کار-زندگی و مسئولیت‌پذیری فردی است. در این پژوهش سعی شده با یافتن عوامل موثر بر این ابعاد و با بهره‌گیری از رویکرد پویایی سیستم‌ها به دنبال تجزیه تحلیل رفتارهای علی-معلولی این مولفه‌ها بوده تا در نهایت موجب ارتقای آنها شود. پژوهش از لحاظ هدف کاربردی است و روش گردآوری اطلاعات توصیفی-پیمایشی است. برای جمع‌آوری اطلاعات و مدل‌سازی علاوه بر مطالعات کتابخانه‌ای با مدیران و جمعی از خبرگان شرکت گاز گلستان مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد. در نهایت بهترین عواملی که زمینه برای تغییر آنها فراهم بود انتخاب شد و پس از شبیه‌سازی مدل ۹ سناریو تدوین شد و از بین آنها بهترین سناریوها با روش ترکیبی تصمیم‌گیری چندمعیاره AHP-TOPSIS ارزیابی و رتبه‌بندی شد. به این‌صورت که سناریو ۹ با افزایش عوامل حمایت سازمانی، مشارکت در تصمیم‌گیری و آموزش به ترتیب به میزان ۱۰، ۱۰ و ۲۰ درصد بهترین سناریو انتخاب شد. یافته‌ها حاکی از آن بود که حمایت سازمانی و برنامه‌های حمایتی از جانب سازمان برای بهبود سطح تعادل کار-زندگی موثر است. آموزش موثر موجب افزایش استخدام‌پذیری، مهارت و دانش کارکنان می‌شود و همچنین، مشارکت در تصمیم‌گیری برای کارکنان با مهارت موجب انگیزه بیشتر برای بالا بردن مسئولیت‌پذیری فردی آنها می‌شود.

کلیدواژه: مدیریت منابع انسانی پایدار، استخدام‌پذیری، تعادل کار-زندگی، مسئولیت‌پذیری فردی، پویایی شناسی سیستم

فهرست مطالب

فصل اول	۱
کلیات پژوهش	۱
۱-۱- مقدمه	۲
۱-۲- بیان مسئله	۵
۱-۳- اهمیت و ضرورت تحقیق	۶
۱-۴- اهداف تحقیق	۸
۱-۵- سوالات تحقیق	۸
۱-۶- نوع تحقیق	۹
فصل دوم	۱۱
مبانی نظری و پیشینه پژوهش	۱۱
۱-۲- مقدمه	۱۲
۲-۲- اهمیت پایداری در مدیریت منابع انسانی	۱۳
۲-۲-۱- تعریف مفهوم پایداری	۱۳
۲-۲-۲- اهمیت منابع انسانی برای موفقیت سازمانی	۱۴
۲-۲-۳- سیر تطور توسعه مفهوم پایداری	۱۶
۲-۲-۴- مشکلات احتمالی در تعریف پایداری	۱۸
۲-۲-۵- اهمیت پایداری برای منابع انسانی	۲۰
۲-۲-۶- در نظر گرفتن اثرات کوتاه مدت و بلند مدت	۲۱
۲-۲-۷- اثرات جانبی و بازخورد ناشی از سیاست های مدیریت منابع انسانی	۲۲
۲-۳- رویکردهای ارتباط مفهومی پایداری و مدیریت منابع انسانی	۲۴
۲-۳-۱- رویکردهای کلیدی پیوند پایداری - مدیریت منابع انسانی	۲۴
۲-۳-۲- سیستم های کاری پایدار	۲۵
۲-۳-۳- مدیریت منابع پایدار	۲۷
۲-۳-۴- مدیریت منابع انسانی استراتژیک	۲۸
۲-۳-۵- پایداری در مدیریت منابع انسانی استراتژیک	۲۹
۲-۴- مدیریت منابع انسانی پایدار	۳۰
۲-۴-۱- تعریف عملیاتی برای مدیریت منابع انسانی پایدار	۳۴
۲-۴-۲- دلیل اهمیت مدیریت منابع انسانی پایدار	۴۰
۲-۴-۳- اهداف و فعالیت های مدیریت منابع انسانی پایدار	۴۳
۲-۴-۳-۱- جذب استعداد و شناخته شدن به عنوان کارفرمای منتخب	۴۴
۲-۴-۳-۲- حفظ نیروی کار با انگیزه و سالم	۴۶

۴۷	۲-۴-۳- سرمایه گذاری در مهارت‌های نیروی کار فعلی و آینده
۴۸	۲-۴-۴- مدل مفهومی مدیریت منابع انسانی پایدار و ابعاد آن
۵۲	۲-۴-۴-۱- مسئولیت‌پذیری فردی
۵۷	۲-۴-۴-۲- استخداپذیری
۵۹	۲-۴-۴-۱- هویت شغلی
۶۱	۲-۴-۴-۲- سازگاری شخصی
۶۲	۲-۴-۴-۳- اهمیت منابع انسانی بامهارت
۶۳	۲-۴-۴-۴- سرمایه انسانی
۶۴	۲-۴-۴-۵- سرمایه اجتماعی
۶۶	۲-۴-۴-۳- تعادل کار-زندگی
۶۹	۲-۵- پویایی شناسی سیستمها
۷۰	۲-۵-۱- تاریخچه
۷۱	۲-۵-۲- مسائل و موضوعات پویا
۷۲	۲-۵-۳- الگوهای رسمی
۷۵	۲-۶- پیشینه پژوهش
۷۵	۲-۶-۱- پیشینه داخلی
۷۸	۲-۶-۲- پیشینه خارجی
۸۷	فصل سوم
۸۷	روش شناسی پژوهش
۸۸	۳-۱- مقدمه
۸۸	۳-۲- روش پژوهش
۸۸	۳-۳- جامعه آماری
۸۹	۳-۴- روش نمونه گیری و نمونه
۸۹	۳-۵- ابزار گردآوری اطلاعات
۸۹	۳-۶- اعتبار ابزار گردآوری اطلاعات
۹۱	۳-۷- روش تجزیه و تحلیل دادهها
۹۱	۳-۸- روش شناسی سیستمهای پویا
۹۴	۳-۹- بیان مسئله
۹۶	۳-۱۰- فرضیه دینامیکی
۹۷	۳-۱۱- نمودار حلقه های علی (CLD)
۹۸	۳-۱۲- دیاگرام سطح و جریان مدل
۱۰۰	۳-۱۳- اعتبارسنجی مدل سیستم پویا
۱۰۰	۳-۱۴- آزمونهای مدل

۱۰۱.....	۳-۱۴-۱-آزمون رفتاری (آزمون کفایت مرز)
۱۰۲.....	۳-۱۵-بررسی مدل به وسیله خبرگان
۱۰۳.....	فصل چهارم.....
۱۰۳.....	اجرا و تجزیه و تحلیل مدل
۱۰۴.....	۴-۱-مقدمه
۱۰۵.....	۴-۲-شرکت گاز گلستان
۱۰۷.....	۴-۳-عوامل ارتقای تعادل کار و زندگی
۱۰۸.....	۴-۴-حمایت خانواده
۱۰۹.....	۴-۵-عوامل ارتقای مسئولیت پذیری فردی
۱۰۹.....	۴-۶-سیستم پاداش و جوایز
۱۱۰.....	۴-۷-مشارکت در تصمیم گیری
۱۱۱.....	۴-۸-ارزیابی عملکرد
۱۱۱.....	۴-۹-حمایت سازمانی
۱۱۲.....	۴-۱۰-عوامل ارتقای استخدام پذیری
۱۱۲.....	۴-۱۰-۱-منتورینگ
۱۱۳.....	۴-۱۰-۲-گردش شغلی
۱۱۴.....	۴-۱۰-۳-فرصت های مطالعاتی
۱۱۴.....	۴-۱۰-۴-آموزش
۱۱۵.....	۴-۱۰-۵-شبکه های اجتماعی
۱۱۶.....	۴-۱۱-سناریوسازی و بررسی سناریوها
۱۱۶.....	۴-۱۱-۱-ارتقای استخدام پذیری
۱۱۹.....	۴-۱۱-۲-ارتقای تعادل کار و زندگی
۱۲۱.....	۴-۱۱-۳-ارتقای مسئولیت پذیری فردی
۱۲۹.....	۴-۱۲-بررسی و مقایسه سناریوها
۱۲۹.....	۴-۱۲-۱-ارتقای استخدام پذیری
۱۳۰.....	۲-۱۲-۴-ارتقای تعادل کار و زندگی
۱۳۱.....	۴-۱۲-۳-ارتقای مسئولیت پذیری فردی
۱۳۳.....	۴-۱۳-ارزیابی و رتبه بندی سناریوها با استفاده از روش ترکیبی AHP- TOPSIS
۱۳۷.....	فصل پنجم.....
۱۳۷.....	نتایج و پیشنهادات
۱۳۸.....	۵-۱-نتایج و پیشنهادات
۱۳۹.....	۵-۲-پیشنهادهای
۱۳۹.....	۵-۲-۱-پیشنهادهای کاربردی

۵-۲-۲- محدودیت های تحقیق و پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده.....۱۴۰

منابع.....۱۴۱

فهرست جدول

جدول (۱-۲) تعاریف مدیریت منابع انسانی پایدار.....	۳۷
جدول (۱-۴) مقایسه شاخصها به صورت زوجی	۱۳۳
جدول (۲-۴) وزن شاخصها بر اساس روش MADM	۱۳۳
جدول (۳-۴) رتبهبندی سناریوها.....	۱۳۴
جدول (۴-۴) مقایسه داده های بدست آمده از سناریوها	۱۳۵

فهرست شکل

شکل (۱-۱) منابع انسانی پایدار و نتیجه و خروجی آن (ژروم، ۲۰۱۳).....	۴
شکل (۱-۲) مدل مفهومی مدیریت منابع انسانی پایدار	۵۰
شکل (۲-۲) مؤلفه های مسئولیت پذیری فردی	۵۲
شکل (۳-۲) مؤلفه های استخدام پذیری.....	۵۹
شکل (۴-۲) مقایسه رویکردهای استاتیک و سیستم های پویا.....	۷۴
شکل (۵-۲) نمودار علت و معلولی موسوی علیانی (۱۳۹۶).....	۷۷
شکل (۶-۲) نمودار حالت جریان موسوی علیانی (۱۳۹۶).....	۷۸
شکل (۷-۲) نمودار علی معلولی	۸۰
شکل (۸-۲) نمودار حالت جریان	۸۰
شکل (۹-۲) نمودار حلقه علی معلولی	۸۵
شکل (۱۰-۲) نمودار حلقه حالت جریان	۸۵
شکل (۱-۳) فرایند مدلسازی	۹۱
شکل (۲-۳) نمودار علی و معلولی مدیریت منابع انسانی پایدار	۹۸
شکل (۳-۳) نمودار دیاگرام جریان و انباشت مدیریت منابع انسانی پایدار	۹۹
شکل (۴-۳) نتایج آزمون کفایت مرز	۱۰۱
شکل (۵-۳) وضعیت موجود تعادل کار و زندگی	۱۰۲
شکل (۱-۴) نمودار روند تغییرات عامل ارتقای تعادل کار و زندگی	۱۰۸
شکل (۲-۴) نمودار روند تغییرات شاخص حمایت خانواده	۱۰۹
شکل (۳-۴) نمودار روند تغییرات عامل سیستم پاداش و جوایز	۱۱۰
شکل (۴-۴) نمودار روند تغییرات شاخص مشارکت در تصمیم گیری	۱۱۰
شکل (۵-۴) نمودار روند تغییرات ارزیابی عملکرد	۱۱۱
شکل (۶-۴) نمودار روند تغییرات عامل حمایت سازمانی	۱۱۲
شکل (۷-۴) نمودار روند تغییرات منتورینگ	۱۱۳
شکل (۸-۴) نمودار روند تغییرات شاخص گردش شغلی	۱۱۳
شکل (۹-۴) نمودار روند فرصت های مطالعاتی	۱۱۴
شکل (۱۰-۴) نمودار روند تغییرات آموزش	۱۱۵
شکل (۱۱-۴) نمودار روند تغییرات شاخص شبکه های اجتماعی	۱۱۵
شکل (۱۲-۴) اعمال سناریو ۱، اثر آن بر شاخصهای ارتقای تعادل کار و زندگی	۱۱۷
شکل (۱۳-۴) اعمال سناریو ۲، اثر آن بر شاخصهای ارتقای تعادل کار و زندگی	۱۱۸
شکل (۱۴-۴) اعمال سناریو ۳، اثر آن بر شاخصهای ارتقای تعادل کار و زندگی	۱۲۰
شکل (۱۵-۴) اعمال سناریو ۴، اثر آن بر شاخصهای ارتقای تعادل کار و زندگی	۱۲۲

- شکل (۴-۱۶) اعمال سناریو ۵، اثر آن بر شاخص مسئولیت‌پذیری فردی ۱۲۲
- شکل (۴-۱۷) اعمال سناریو ۶، اثر آن بر شاخصهای ارتقای تعادل کار و زندگی ۱۲۴
- شکل (۴-۱۸) اعمال سناریو ۷، اثر آن بر عوامل ارتقای تعادل کار و زندگی ۱۲۵
- شکل (۴-۱۹) اعمال سناریو ۸، اثر آن بر عوامل ارتقای تعادل کار و زندگی ۱۲۷
- شکل (۴-۲۰) اعمال سناریو ۹، اثر آن بر شاخصهای ارتقای تعادل کار و زندگی ۱۲۸
- شکل (۴-۲۱) نمودار تغییرات عامل قابلیت استخدام بر سناریوهای ۶، ۷، ۸، ۹ ۱۲۹
- شکل (۴-۲۲) نمودار تغییرات توسعه شغلی بر سناریوهای ۶، ۷، ۸، ۹ ۱۲۹
- شکل (۴-۲۳) نمودار مقایسه سناریوهای ۶، ۷، ۸ و ۹ در عامل تعادل کار و زندگی ۱۳۰
- شکل (۴-۲۴) اثرات سناریوهای ۶، ۷، ۸ و ۹ در عامل رضایت شغلی ۱۳۱
- شکل (۴-۲۵) نتایج تغییرات در عامل انگیزه در سناریوهای ۶، ۷، ۸، ۹ ۱۳۲
- شکل (۴-۲۶) نتایج اعمال سناریوهای ۶، ۷، ۸ و ۹ بر روی مسئولیت‌پذیری فردی ۱۳۲

فصل اول

کلیات پژوهش

طی سال‌های اخیر جهانی‌سازی و توسعه فناوری باعث ایجاد تغییرات چشمگیر برای سازمان‌ها شده است، پویایی بازارها و افزایش فشار رقابت تأثیر چشمگیری بر استراتژی‌ها و رویه‌های مدیریت منابع انسانی داشته است. امروزه سازمان‌ها در محیط رقابتی قرار دارند که روز به روز نیز این رقابت شدیدتر می‌شود و سازمان‌ها در تلاش هستند تا محصولات و خدماتی ارائه دهند که در بازار رقابت نسبت به رقبای متمایزتر دیده شوند، در نتیجه سازمان‌های دیگر نیز برای بقای خود ناگزیر به قبول تغییرات هستند که نتیجه آن تغییر کسب‌وکارهای سنتی به سمت مدل‌های کسب‌وکار پایدار می‌باشد تا بتوانند پیامدهای منفی ناشی از این تغییر و تحولات را کاهش دهند و به مزیت رقابتی در صنعت مربوطه دست یابند.

روش‌های کسب‌وکار سنتی بیش از حد بر بهره‌برداری کوتاه‌مدت از منابع طبیعی کارآمد و مؤثر و همچنین منابع اجتماعی و انسانی در سازمان‌ها - که توسط مدل بازار سنتی پیشنهاد شده است - تمرکز داشتند که این تفکر اقتصادی به اندازه کافی، بقاء سازمانی را در درازمدت تضمین نمی‌کرد (اھنرت^۱، ۲۰۰۴). همچنین منابع انسانی به جای توسعه و پیشرفت همانند منابع دیگر سازمانی به اصطلاح مصرف می‌شد که این با مفهوم پایداری توانایی برآورده ساختن نیازهای فعلی بدون به خطر انداختن قابلیت‌های برای برآورده ساختن نیاز خود مغایرت دارد.

پایداری به عنوان یک چشم‌انداز برای تحلیل پیامدهای این تحولات بر مدیریت منابع انسانی می‌باشد، این مسائل توجه علاقه‌مندان زیادی را برای تحقیق در مورد لزوم مدیریت منابع انسانی پایدار^۲ به خود جلب کرده است، در تحقق پایداری در روش‌های مدیریت منابع انسانی می‌توان به اهمیت منابع انسانی پی برد. منابع انسانی به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع برای تحقق و پیشرفت یک سازمان به حساب می‌آیند. با پیشرفت تکنولوژی سازمان‌ها مجبور می‌شوند تا با این تغییر و تحولات همسو شوند و این کار با منابع انسانی دارای سازگاری و انعطاف‌پذیری

¹ - Ehnert

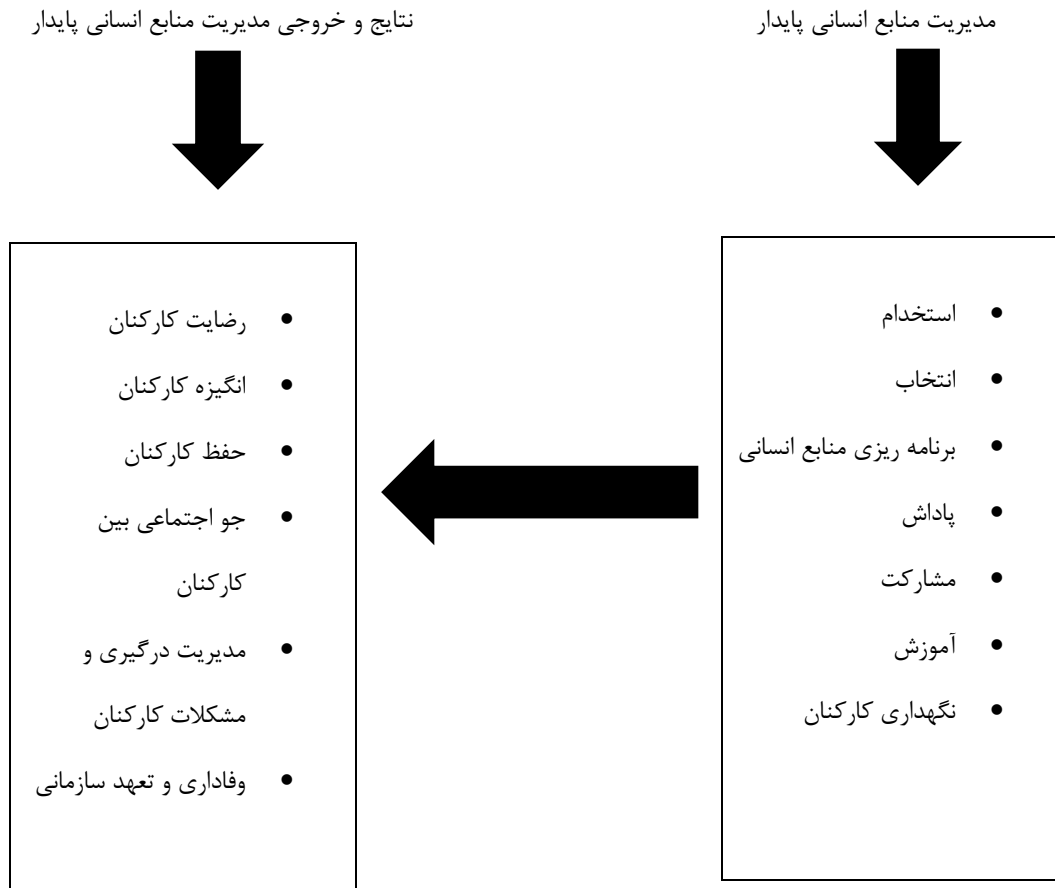
² - sustainable human resource management

بالا ممکن خواهد بود، با این حال به نظر می‌رسد که کارمندان دارای مهارت بالا با استرس ناشی از کار، درگیری و تداخل کار و زندگی، مشکلات بهداشتی، روابط جدید استخدام‌پذیری یا عدم استخدام‌پذیری مواجه هستند.

اقدامات مربوط به مدیریت منابع انسانی پایدار مربوط به فرد و سازمان است و با راه‌اندازی آن در سازمان، رضایت از نیازهای فردی را ارتقا می‌دهد و از طرف دیگر اهداف شرکت نیز محقق می‌شود (زاگ و همکاران^۱، ۲۰۰۱). منابع انسانی نقش مهمی در دستیابی به اهداف سازمانی ایفا می‌کند. دیدگاه نرم مدیریت منابع انسانی اهمیت منابع انسانی در کسب و کارهای عملیاتی و کارکنان به عنوان منابع ارزشمند تأیید می‌کند، همچنین تأکید می‌کند که مدیران منابع انسانی باید یک محیط کاری به منظور توسعه کارکنان را ارتقا دهند، از جمله ترویج آموزش مشارکت کارکنان به گونه‌ای که در کارکنان ایجاد انگیزه کرده و به بالاترین سطح بهره‌وری دست یابند. زمانی می‌توان به ارزش پایدار اطمینان پیدا کرد که کارفرمایان به استعداد کارکنان و به یادگیری و توسعه کارکنان که منجر به ایجاد ارزش و رقابت پایدار می‌شود، توجه کنند؛ بنابراین برای حفظ مزیت رقابتی یک سازمان کارکنان باید بسیار ماهر و با انگیزه باشند.

الگوهای مرتبط با مدیریت منابع انسانی پایدار را کشورهای اروپایی در شرکت‌های ملی پیاده کرده و نتایج را با سایر شرکت‌ها مقایسه کرده‌اند (مازور^۲، ۲۰۱۷). یکی از این الگوها مدل زاگ و همکاران (۲۰۰۱) می‌باشد که بر پایه ارتقای استخدام‌پذیری، مسئولیت‌پذیری فردی و تعادل کار و زندگی می‌باشد، این مدل را می‌توان با موفقیت در مطالعه سازمان‌ها در ایران، در سطح ملی به کار برد. نتایج اجرای مدیریت منابع انسانی پایدار در قالب شکل (۱-۱) آورده شده (ژروم^۳، ۲۰۱۳).

¹ - zaugg
² - mazur
³ - Jerome



شکل (۱-۱) منابع انسانی پایدار و نتیجه و خروجی آن (ژروم، ۲۰۱۳)

اجرای درست سیستم و دستیابی به این اهداف ملزم به دانستن عوامل شکل‌گیری است، عواملی که باعث تحقق آن می‌شود و یا عواملی که این اهداف را به مخاطره می‌اندازد، همچنین تأثیر این عوامل بر یکدیگر نیز مهم تلقی می‌شود، چراکه سیستم‌های مدیریت منابع انسانی پایدار، بر عملکرد پایدار، سلامت روانی و فیزیکی کارکنان، بر خانواده‌های کارکنان، تأثیر گذار است، اما اینکه عوامل این سیستم در طول زمان چگونه رفتار می‌کنند و این رفتار چطور بر آینده سازمان تأثیر می‌گذارد بررسی ماهیت پویایی سیستم منابع انسانی را مهم می‌شمارد. از نگاه سیستمی هر علتی به واسطه معلولی رخ می‌دهد و این روابط علی معلولی در سراسر یک سیستم به نام سازمان پخش شده است. اهمیت بررسی این روابط در یک سازمان آن است که بسیاری از این روابط علی معلولی در ابتدا

قابل تشخیص نیستند و نیازمند نگاه عمیق تر به سیستم است، از طرفی می‌دانیم که ایران جزو تولیدکنندگان نفت و گاز است و در طی مسیر با چالش‌هایی روبرو هستند و این امر اهمیت پژوهش را دوچندان می‌کند.

در این پژوهش سعی شده است از رویکرد پویایی سیستم برای تحلیل مدیریت منابع انسانی پایدار در داخل شرکت گاز در افق زمانی چند ساله استفاده شود و نتایج آن در تمام بخش‌ها خصوصاً جذب و استخدام، توسعه و آموزش و نگهداری نیروها به صورت کامل تحلیل شود.

۱-۲- بیان مسئله

این پژوهش با هدف ارتقای مدل مدیریت منابع انسانی پایدار است، روش استفاده از ماهیت پویایی سیستم‌ها است، که با در نظر گرفتن ماهیت پویایی مدیریت منابع انسانی پایدار، رفتار کل سیستم در چشم‌انداز زمانی مشخص بررسی می‌شود. مدل مدیریت منابع انسانی پایدار از سه بعد استخدام‌پذیری، مسئولیت‌پذیری و تعادل کار و زندگی تشکیل شده است، هر کدام از این ابعاد به‌عنوان یک زیرسیستم و روابط علی معلولی بین این زیرسیستم‌ها وجود دارد، حال آنکه رفتار سیستم مدیریت منابع انسانی پایدار در طول زمان به چه صورت خواهد بود، لزوم بررسی آن را در غالب بررسی عوامل موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار روشن می‌کند و تشخیص رفتاری و بروز آن نیازمند نگرشی سیستماتیک است.

مطالعه موردی تحقیق شرکت گاز گلستان است، در این پژوهش ابتدا به ارزیابی فرایند مدیریت منابع انسانی پایدار می‌پردازیم که این مهم از طریق مصاحبه هدفدار با خبرگان وضعیت سیستم مدیریت منابع انسانی پایدار شناسایی می‌شود و متغیرهای دخیل در سیستم مدیریت منابع انسانی پایدار با کمک نظرات خبرگان و با جمع‌آوری داده‌های کتابخانه‌ای جهت تحلیل استفاده می‌شود. در مرحله بعد روابط بین این متغیرها شناسایی و مشخص می‌گردد و در پایان تأثیر رفتار سیستم مدیریت منابع انسانی پایدار بر روی رفتار کل سیستم یعنی سازمان، تحلیل می‌شود.

سپس سناریوهایی برای رفتار سیستم مدیریت منابع انسانی پایدار با توجه به آینده مورد انتظار تدوین می‌شود و توصیه‌هایی اجرایی پیشنهاد می‌گردد.

۱-۳- اهمیت و ضرورت تحقیق

یکی از مفاهیم نوینی که در اواخر قرن بیستم مورد توجه اندیشمندان و محققان قرار گرفته است مدیریت منابع انسانی پایدار است، مدیریت منابع انسانی پایدار در ادبیات مربوط به منابع انسانی توجه چشمگیری را به خود جلب کرده است. بیش از یک دهه می‌باشد که مدیریت منابع انسانی پایدار به‌عنوان پاسخ به تغییرات سریع در روابط کارکنان، بازار کار و سطح اجتماعی توجه قابل‌ملاحظه‌ای را به خود جلب کرده است، آشکار است در همین عصر تنها سازمان‌هایی قادر به بقا خواهند بود که توانایی و برنامه‌ریزی بیشتری در حوزه مدیریت منابع انسانی پایدار داشته باشند.

اجرای سیستم مدیریت منابع انسانی پایدار مدیرانی را پرورش می‌دهد که با چالش‌های حال و آینده روبه‌رو شوند و بهترین تصمیمات را بگیرند، در رویکرد پایداری مدیریت منابع انسانی کارکنان را به‌عنوان ذینفعان در نظر می‌گیرد (اهنرت، ۲۰۰۹).

مطالعات مربوط به منابع انسانی پایدار در دو سطح ملی (شرکت‌های داخلی) و سطح بین‌المللی (شرکت‌های چندملیتی) انجام می‌گیرد. تحلیل مدیریت منابع انسانی پایدار در سطح ملی طبق مدل ارائه شده توسط زاگ و همکاران (۲۰۰۱)، دارای سه بعد است، این مدل را می‌توان با موفقیت در مطالعه سازمان‌های ملی به کار برد، نتایج اجرای مدیریت منابع انسانی پایدار نه تنها منجر به دستیابی به اهداف کسب‌وکار پایدار است بلکه باعث کاهش ترک کارکنان، کاهش غیبت، بهبود رفاه و سلامت کارکنان و افزایش کلی در مشارکت، انگیزه و بهره‌وری کارکنان و منافع محیطی است. تعیین عوامل مؤثر بر آن نیز حائز اهمیت است زیرا منجر به بهبود اجرای مدیریت

منابع انسانی پایدار خواهد بود، عاملی مانند استقلال کار^۱، بر درک کارمندان از میزان اختیارشان برای تحقق مطالبات مختلف تأثیر می‌گذارد، خستگی کار، رضایت کم و کاهش بهره‌وری اغلب نتیجه عدم استقلال در محل کار است (مازور، ۲۰۱۷). مطالعات نشان می‌دهد که استقلال بر درک فردی از محل کار بر رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارد، پیپولی و همکاران^۲ (۲۰۱۴) اظهار می‌کند که افزایش سطح استقلال امکان انعطاف‌پذیری بیشتر برای کارمندان فراهم می‌کند.

در کشورهای کمتر توسعه‌یافته از جمله ایران به مدلسازی به‌عنوان ابزاری مطمئن و دقیق در موضوعات مدیریتی نسبت به تصمیم‌گیری‌های اقتصادی نگرسته نمی‌شود و جایگاه خاص خودش را هنوز پیدا نکرده است، در این تحقیق متغیرها و عوامل به دلیل داشتن رفتارهای پویا مدل‌های ایستا نمی‌توانند به‌طور کامل رفتار آن‌ها را مورد بررسی قرار دهند. مدل‌های پویا به‌صورت سیستمی و همه‌جانبه به جنبه‌های مختلف موضوع می‌پردازد، لازم است که با رویکرد سیستم پویا انجام شود.

با توجه به اینکه عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد سیستم پویا به لحاظ پژوهشی جدید است و در داخل به این‌صورت تحقیقی انجام نشده است، در این پژوهش سعی بر آن است که این عوامل مؤثر شناسایی و تأثیرات متقابلی که این عوامل بر یکدیگر می‌گذارند، بررسی شود و در نهایت این ادبیات نظری با ارائه مدلی مورد تجزیه و تحلیل قرار بگیرد.

اهمیت عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار جهت ارتقا و بهبود ابعاد مدل منابع انسانی پایدار در صنایع نفت و گاز و شرکت‌های گازی قابل مشهود است چرا که این صنایع نیازمند افراد شایسته و حاذق ارتقای استخدام پذیری و مسئولیت‌پذیری بالاتر می‌باشند. انتخاب و جذب نیروی بامهارت و آموزش آن‌ها جهت کسب مهارت‌های حرفه‌ای به‌عنوان یکی از اهداف شرکت گاز می‌باشد، پس شناختن رفتار سیستم مدیریت منابع انسانی پایدار در

¹ - work autonomy

² - pipoli et al

شرکت گاز می‌تواند گام مهمی در تدوین برنامه‌ها و استراتژی‌های درست مربوط به منابع انسانی توسط مدیران ارشد و متخصصان منابع انسانی باشد.

۱-۴-اهداف تحقیق

هدف اصلی: یافتن عوامل موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار با استفاده از تبیین مدلی پویا برای مدیریت منابع

انسانی پایدار

اهداف فرعی:

یافتن عوامل موثر برای ارتقای استخدام‌پذیری

یافتن عوامل موثر برای ارتقای مسئولیت‌پذیری فردی

یافتن عوامل موثر برای ارتقای تعادل کار و زندگی

۱-۵-سوالات تحقیق

سوال اصلی:

چه عواملی موجب ارتقای مدل مدیریت منابع انسانی پایدار می‌شود؟

سوالات فرعی:

چه عواملی موجب ارتقای بعد استخدام‌پذیری می‌شود؟

چه عواملی موجب ارتقای بعد مسئولیت‌پذیری می‌شود؟

چه عواملی موجب ارتقای بعد تعادل کار و زندگی می‌شود؟

۱-۶- نوع تحقیق

این تحقیق از نظر هدف کاربردی می‌باشد، هدف تحقیقات کاربردی توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات از نوع تحقیقات توصیفی-پیمایشی است، همچنین تحقیق به دنبال تحلیل پویای روابط متقابل عوامل موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار است.

واژگان کلیدی و اصلی تحقیق

مدیریت منابع انسانی پایدار: استفاده از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی برای توسعه سرمایه انسانی و اجتماعی درون سازمان است، استراتژی‌های منابع انسانی پایدار می‌توانند در سازمان به مدیریت منابع انسانی جهت دستیابی به مطلوبیت در اهداف سازمان و نیز یک جامعه پایدار کمک کنند (ماریا پاندار، ۲۰۰۳).

استخدام پذیری: فیوگیت و دیگران استخدام‌پذیری را تحت عنوان "نوعی سازگاری ویژه کاری تعریف می‌کند که کارکنان را قادر می‌سازد تا فرصت‌های شغلی را شناسایی و درک کنند بر اساس این توضیح یک فرد قابلیت استخدام دارد به اندازه‌ای که بتواند از عوامل و استعداد‌های شخصی به طور مؤثر برای مواجهه با خواسته‌های زیست محیطی استفاده کند (فوگات^۱ و همکاران، ۲۰۰۴).

مسئولیت‌پذیری فردی: توانایی تنظیم افکار، احساسات و رفتار خود همراه با تمایل به پاسخگویی نسبت به انتخاب های انجام شده و نتایج اجتماعی و شخصی ایجاد شده (مرگلر، ۲۰۰۷).

تعادل کار و زندگی: میزانی که کارکنان ارزیابی مطلوبی را در رابطه با ترکیب نقش‌های شغلی و غیر شغلی خود انجام می‌دهند که ناشی از این باور که تجارب عاطفی، درگیری و اثربخشی آن‌ها در نقش‌های شغلی و غیر شغلی متناسب با ارزشی است که برای نقش قائلند (کاسپر^۲ و همکاران، ۲۰۱۸).

^۱ - fugate

^۲ -casper

پویایی سیستم: روش درک و شناخت انواع مشخصی از مسائل پیچیده در یک سیستم حل، برنامه ریزی، نظارت و هماهنگی اجزای آن گفته می‌شود. مسائل موجود در این سیستم از دو ویژگی پویایی و ساختار بازخوردی برخوردارند، براساس ویژگی پویایی ابعاد کمی و کیفی سیستم در طول زمان دستخوش تغییر است و براساس ساختار بازخوردی سیستم در طول فرآیند تحول خود در هر مرحله به مرحله قبل و بعد خود اطلاعاتی را ارائه می‌دهد (حمیدی زاده، ۱۳۷۹).

فصل دوم

مبانی نظری و پیشینه

پژوهش

۲-۱- مقدمه

با پیشرفت تکنولوژی‌ها و ورود به عصر فناوری سازمان‌ها برای ایجاد مزیت رقابتی به دنبال افراد دارای صلاحیت و مهارت بالا در بازار کار هستند؛ چرا که این منابع حیاتی مجریان اصلی استراتژی‌های سازمانی برای رسیدن به اهداف سازمانی هستند، در عین حال این منابع با وجود دارا بودن صلاحیت برای رسیدن به اهداف ممکن است بیش از حد بهره‌برداری شوند و موجب پیامدهایی از قبیل استرس ناشی از فشار کاری بالا، عدم تعادل در کار و زندگی، فرسودگی، کمبود انگیزه کاری و در نهایت منجر به خروج این منابع با ارزش از سازمان شوند، سلامتی و رفاه کارکنان به اندازه دستیابی به عملکرد اقتصادی مهم می‌باشد.

روش‌های کسب و کار سنتی بیش از حد بر بهره‌برداری کوتاه‌مدت از منابع طبیعی کارآمد و مؤثر و منابع اجتماعی و انسانی در سازمان‌ها - که توسط مدل بازار سنتی پیشنهاد شده است - تمرکز داشتند که این تفکر اقتصادی به اندازه کافی بقاء سازمانی را در دراز مدت تضمین نمی‌کرد (اهنرت^۱، ۲۰۱۴). همچنین منابع انسانی به جای توسعه و پیشرفت همانند منابع دیگر سازمانی به اصطلاح مصرف می‌شد که این با مفهوم پایداری توانایی برآورده ساختن نیازهای فعلی بدون به خطر انداختن قابلیت‌ها برای برآورده ساختن نیاز خود مغایرت دارد، مفهوم پایداری در مدیریت منابع انسانی برای شرکت‌های چند ملیتی (MNE) با عنوان یک ایده که بر موضوعات اصلی مدیریت منابع انسانی مانند توسعه منابع انسانی، سلامتی، استخدام‌پذیری و ... تأثیر می‌گذارند با هدف بازتولید پایگاه منابع انسانی شروع شده است (دبلیو بی سی اس دی^۲، ۲۰۰۵).

دیدگاه‌های مختلفی در مورد مدیریت منابع انسانی پایدار وجود دارد ولی بسیاری از محققان تعریف اهنرت (۲۰۰۹) را می‌پذیرند که بر اساس آن هدف ایجاد تعادل در دستیابی به هدف سازمانی و بازتولید پایگاه منابع انسانی برای

¹ - Ehnert

² - WBCSD

مدت زمان طولانی‌تر و همچنین کنترل تأثیر منفی بر پایه منابع انسانی است، متخصصان مدیریت منابع انسانی پایدار را بیانگر رویکرد جدیدی در مدیریت افراد و فرصتی را برای بهبود عملکرد مدیریت می‌داند (کرامار^۱ ۲۰۱۴). مطالعه حاضر با هدف ارتقای مدل مدیریت منابع انسانی پایدار به دنبال یافتن عوامل موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار می‌باشد، در این فصل ابتدا به مفاهیم مختصری در مورد پایداری و اهمیت آن در مدیریت منابع انسانی و رویکردهای آن پرداخته می‌شود و در ادامه تعاریف مدیریت منابع انسانی پایدار و ابعاد آن ارائه می‌شود، پس از آن پیشینه مدیریت منابع انسانی پایدار در داخل و خارج کشور بیان می‌شود.

۲-۲- اهمیت پایداری در مدیریت منابع انسانی

۲-۲-۱- تعریف مفهوم پایداری

اصطلاح پایداری^۲ در بسیاری از علوم به کاربرده می‌شود و مفاهیم متعددی دارد، به زبان عام مفهوم پایداری و توسعه پایدار^۳ به عنوان طولانی مدت^۴، بادوام^۵ و سیستماتیک استفاده می‌شود (لیل فیلهو^۶، ۲۰۰۰). از نظر ریشه شناسی اصطلاحات پایدار یا پایداری از ترکیب کلمه لاتین "sus-tenere" به معنی حفظ^۷ یا تقویت^۸ با پسوند "ability" که به قابلیت و توانایی اشاره دارد، بوجود آمده است (هولسمان^۹، ۲۰۰۴، ص. ۳۹). بنابراین توسعه پایدار را می‌توان به عنوان "قابلیت توسعه، تقویت و حفظ از درون" تفسیر کرد (هولسمان، ۲۰۰۴، ص. ۳۹؛ ترجمه شده از آلمانی توسط اهنرت). اصطلاح "توسعه" نشان می‌دهد که این یک روند یا توانایی است که در طی یک

¹ -kramar

² - sustainability

³ -sustainable development

⁴ -long-term

⁵ -durable

⁶ - Leal Filho

⁷ -to maintain

⁸ - to strengthen

⁹ - Hulsman

دوره زمانی مشخص ظاهر می‌شود، تفاسیر و معانی مختلف اصطلاح پایداری را تکامل یافته‌تر کرده‌اند که با مشاهده و کاربرد آن‌ها در مدیریت و تحقیقات منابع انسانی می‌توان پایداری را بهتر درک کرد.

اخیراً تمرکز بر بعد اجتماعی پایداری به طور فزاینده‌ای اهمیت یافته است (دیلیک و هوکرتس، ۲۰۰۲). همچنین انتشار مفاهیمی مانند مسئولیت اجتماعی شرکت^۱ در مباحث عملی و علمی موجب افزایش علاقه به پایداری مرتبط با مسائل منابع انسانی کمک کرده است، مفهوم پایداری در مدیریت منابع انسانی برای اولین بار توسط شرکت‌های چند ملیتی (MNE) با عنوان یک ایده با مناطقی که بر موضوعات اصلی مدیریت منابع انسانی مانند توسعه منابع انسانی، سلامتی، استخدام پذیری و ... تأثیر می‌گذارند، شروع شده است (دبلیو بی سی اس دی، ۲۰۰۵).

۲-۲-۲- اهمیت منابع انسانی برای موفقیت سازمانی

منابع انسانی برای اجرای شیوه‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی برای موفقیت سازمان ضروری هستند، محققان زیادی به افزایش اهمیت منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی به عنوان موضوعات تحقیقی تأکید کرده‌اند (مارتین آلکازار^۲ و همکاران ۲۰۰۵؛ جکسون و شولر^۳، ۲۰۰۵). همچنین استراتژی و جهت‌گیری منابع در ادبیات منابع انسانی افزایش یافته است (بوکسال^۴، ۱۹۹۶؛ رایت^۵ و همکاران ۲۰۰۱) و منابع انسانی ارزشمند به عنوان منابع حیاتی^۶ برای سازمان‌ها شناخته شده است (تیلور^۷ و همکاران ۱۹۹۶). نگرانی از اهمیت منابع انسانی برای موفقیت شرکت‌ها ریشه نظری در دیدگاه سرمایه انسانی یا تئوری سرمایه انسانی^۸ دارد (بکر^۹ ۱۹۶۴؛ لپاک و اسنل^{۱۰}).

^۱ -Corporate Social Responsibility

^۲ - Marti'n Alca'zar

^۳ - Schuler & Jackson

^۴ - Boxall

^۵ - Wright

^۶ -critical resources

^۷ -Taylor

^۸ - human capital theory

^۹ Becker

^{۱۰} Lepak & snell

۱۹۹۹). تئوری سرمایه انسانی بیشتر به اهمیت کارمندان، مهارت‌ها و شایستگی‌های آن‌ها به عنوان سرمایه انسانی، آموزش و توسعه منابع انسانی به عنوان سرمایه‌گذاری در خزانه سرمایه انسانی^۱ کمک کرده است، با وجود تأکید این تئوری به ارزش منابع انسانی شولر و جکسون (۲۰۰۵) به این مسئله اشاره می‌کنند که منابع انسانی تا هنگامی که سود برای سازمان تولید کنند با ارزش هستند (ص ۲۳). یعنی سازمان‌ها همان‌طور که در مورد سرمایه‌گذاری در ماشین‌آلات تصمیم می‌گیرند در مورد سرمایه‌گذاری در منابع انسانی تصمیم می‌گیرند.

نگاه‌های مبتنی بر منابع در تحقیقات حوزه مدیریت (بارنی^۲ ۱۹۹۱؛ بارنی و همکاران ۲۰۰۱؛ گرانت^۳ ۱۹۹۱) و همچنین تئوری سرمایه انسانی (بکر ۱۹۶۴) به افزایش اهمیت عوامل داخلی و به‌ویژه افراد برای موفقیت شرکت کمک کرده‌اند، بروستر (۲۰۰۲) اشاره می‌کند که "قابلیت‌ها و دانش موجود در منابع انسانی یک سازمان رمز موفقیت است" (ص ۱۲۶).

با این حال مدیریت نیروی کار جهانی در MNEs پیچیده‌تر شده است (بروستر^۴ و همکاران ۲۰۰۵) و برای افراد خطر بیکاری افزایش یافته است، مشاغل حرفه‌ای و مدیریتی در محل‌های کار مدرن از نظر شدت کار با تقاضای بالایی روبرو هستند، مهارت‌ها و شایستگی‌ها، خود مدیریت، از بین رفتن مرزهای بین شغل و زندگی خصوصی و نقش‌های جنسیتی، افزایش فشار زمان، سرعت کار و عملکرد و تغییر در رابطه‌های شغلی و همچنین تغییر قراردادهای روانشناختی نتایج محل‌های کار مدرن است (اهنرت ۲۰۰۹).

متخصصان حوزه منابع انسانی با انتخاب پایداری به عنوان نگاه جدید برای تجزیه و تحلیل پیامدهای این تحولات در منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی آغاز کرده‌اند، در این ادبیات فرض بر این است که در عمل منابع انسانی

¹ - human capital pool

² - Barney

³ - Grant

⁴ Brewster

که برای موفقیت سازمانی حیاتی هستند به جای توسعه و بازتولید^۱ مصرف^۲ و استثمار^۳ می‌شوند(کیرا^۴، ۲۰۰۲؛ مولر-مسیح^۵، ۲۰۰۱؛ تام و زاگ^۶، ۲۰۰۴). برای مثال کارمندان با وجود داشتن واجد شرایط با استرس ناشی از کار، درگیری کار-خانواده^۷، مشکلاتی که سلامت کارکنان را به خطر می‌اندازد، فرسودگی^۸ شغلی و یا کمبود استخدام-پذیری^۹ دست و پنجه نرم می‌کنند(زاگ ۲۰۰۴). اما از آنجا که پیامدهای کمبود منابع حیاتی و بخصوص شایستگی‌ها برای شرکت‌ها می‌تواند شدید باشد موجب از دست دادن رقابت سازمانی، نوآوری، توانایی استراتژیک و حتی به خطر افتادن بقا، علاقه به پایداری و منابع انسانی در چند دهه اخیر در حال افزایش است(اهنرت ۲۰۰۹).

۲-۲-۳- سیر تطور توسعه مفهوم پایداری

اینکه دقیقاً اصطلاح پایداری از کجا و چه زمانی برای اولین بار ظاهر شده است دشوار است، ایده های اولیه در مورد پایداری خانوار در حال حاضر به ارسطو بر می‌گردد (مولر-مسیح ۲۰۰۱). ارسطو مفهوم "خانوار" را توانایی تولید و بازتولید آنچه برای زندگی لازم بود، تعریف می‌کند، در حالی که این مفهوم با مفهوم مدرن که خانوار نمی‌تواند فقط مصرف‌گرا باشد و حداقل تاحدی باید خود-پایدار باشد تفاوت داشت(ناگله^{۱۰}، ۲۰۰۶). از قرن دوازدهم تا شانزدهم مفهوم پایداری در ادبیات مربوط به بخش جنگلداری بود(هولسمان، ۲۰۰۳؛ لیل فیلهو، ۲۰۰۰؛ مولر-مسیح، ۲۰۰۱)، استفاده پایدار از درختان موجب می‌شود که سرعت و میزان تولید چوب توسط چرخه بازآفرینی طبیعی جنگل تنظیم و سازگار می‌شود.

¹ -reproduced

² -consumed

³ -exploited

⁴ - Kira

⁵ - Muller-Christ

⁶ - Thom and Zaugg

⁷ -work-family conflicts

⁸ -burnout

⁹ -employability

¹⁰ - Nagle

مفهوم پایداری تنها محدود به بخش جنگلداری نبود (کافمن^۱ ۲۰۰۴)، ایده پایداری در اروپا در قرن هجدهم و نوزدهم گسترش یافته و در صنایع دیگر (مانند صنعت ماهیگیری) و همین‌طور در قاره‌های دیگر مانند آمریکای شمالی جا باز کرد (هولسمان، ۲۰۰۳). در نهایت در دهه ۱۹۷۰ اصطلاح پایداری مربوط به بهره‌برداری بیش از حد از منابع طبیعی و زیست محیطی به کار گرفته شد و به بحث سیاسی در مورد توسعه انسانی پیوست (دالی^۲ ۱۹۷۳). در دهه ۱۹۸۰ مفهوم "توسعه پایدار" در درجه اول با اشاره به سیاست‌های زیست محیطی مورد استفاده قرار گرفت.

محبوبیت امروزی این اصطلاح به گزارش کمیسیون جهانی محیط زیست و توسعه ملل متحد^۳ یعنی کمیسیون برانتلند^۴ (دبلیو سی ایی دی^۵، ۱۹۸۷) برمی‌گردد، هدف این گزارش تدوین برنامه‌ای برای تغییر جهانی و آینده مشترک برای بشر بود، کمیسیون برانتلند توسعه پایدار را "توسعه‌ای که نیازهای حال حاضر را برطرف کند بدون اینکه توانایی نسل‌های آینده را در تأمین نیازهای خود به خطر بیندازد" تعریف کرد (دبلیو سی ایی دی، ۱۹۸۷، ص ۴۳). نگرانی این کمیسیون از این جهت است که چگونه می‌توان توسعه اقتصادی و اجتماعی را بدون به خطر انداختن شرایط طبیعی زندگی پیش برد، کمیسیون ادعا کرد که توسعه پایدار در سطح جامعه مستلزم تحقق همزمان ابعاد پایداری اقتصادی زیست محیطی و اجتماعی است (دبلیو سی ایی دی، ۱۹۸۷). این تعریف از کمیسیون برانتلند به یکی از متداول‌ترین تعاریف جهت پیشبرد تحقیقات تبدیل شده است و در ظهور عملی ساختارهای بعدی و تعاریف پایداری در تئوری و عملکرد مدیریت تأثیرگذار بوده است (اھنرت ۲۰۰۹).

از زمان انتشار این تعریف توسط کمیسیون برانتلند درک مفهوم پایداری در عمل و تحقیقات امروزه هنوز با مباحث زیست محیطی و تأثیر تجارت بر محیط طبیعی مرتبط است (دبلیو بی سی اس دی، ۲۰۰۳؛ به راین ۲۰۰۶).

^۱ -kaufmann

^۲ - Daly

^۳ - United Nation's World Commission on Environment and Development

^۴ - Brundtland Commission

^۵ - WCED

زمینه‌های تحقیق در مورد مباحث اکولوژی صنعتی اقتصاد اکولوژیکی یا مدیریت پایدار شرکت بوده است، اما همه این تحقیقات یک هدف را دنبال می‌کردند و آن هم رسیدن به مزیت رقابتی پایدار بود و آنچه که قرار بود پایدار باشد در نهایت بر مزیت بودن در مقایسه با رقبا بود (پورتر^۱، ۱۹۸۰؛ بارنی، ۱۹۹۱).

در دهه ۱۹۹۰ پایداری به عنوان مفهومی برای مدیریت (استراتژیک) بیشتر مورد توجه قرار گرفت، یک مثال برجسته رویکرد "خط مشی سه گانه" (الکینگتون^۲ ۱۹۹۷) است که به نظر می‌رسد توسط شرکت‌های بسیاری در سراسر جهان پذیرفته شده است، یکی از مفروضات کلیدی این رویکرد این است که عملکرد مالی برای نشان دادن موفقیت دراز مدت شرکت کافی نیست، در عوض عملکرد زیست محیطی و اجتماعی باید به همان اندازه در نظر گرفته شوند (الکینگتون ۱۹۹۷). این رویکرد را بعنوان جایگزین پایداری برای تعادل مصرف منابع و بازتولید منابع تعریف کرده‌اند (مولر-کریست و ریمر ۱۹۹۹). این رویکرد همچنین منابع انسانی را در خود گنجانده است و عملکرد اجتماعی تحت عنوان مسئولیت اجتماعی شرکت دارای اهمیت شد، تمرکز زیادی از محققان منابع انسانی روی مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکت و مدیریت پایدار دوباره ارتباط مفهوم پایداری و منابع انسانی تقویت شد (اهنرت ۲۰۰۹).

۲-۲-۴- مشکلات احتمالی در تعریف پایداری

همان‌طور که در بخش‌های قبلی بیان شد یکی از دشواری‌های کاربرد اصطلاح پایداری در نظر گرفتن معنی پایداری و چگونگی تبیین این مفهوم است، ادبیات پایداری با لیست فراوانی از تعاریف پایداری مشخص می‌شود اما همچنان با کمبود توسعه نظریه مفهوم پایداری و ارتباط آن با نظریه‌های سازمانی است (مولر-مسیح، ۲۰۰۱). بسیاری از نویسندگان سعی کرده‌اند پایداری یا توسعه پایدار را برای سطح شرکت تعریف کنند (گلاودین^۳ و

^۱ -porter

^۲ - Elkington

^۳ - Gladwin

همکاران ۱۹۹۵)، برخی ابراز تاسف کرده‌اند که هیچ تعریف جهانی برای پایداری شرکتی^۱ وجود ندارد ولی عده کثیری از تعریف‌های کمیسیون برانتلند را بهره برده اند، در این تعاریف پایداری از مفاهیمی مانند نیازها^۲ و انصاف^۳ استفاده می‌شود که نشان‌دهنده یک دیدگاه جهانی و هنجاری است، به عنوان مثال، دیللیک و هاگرتز^۴ (۲۰۰۲) پایداری شرکت را به عنوان "پاسخگویی به نیازهای سهامداران مستقیم و غیرمستقیم شرکت (سهامداران، کارمندان، مشتریان، گروه‌های فشار، جوامع و غیره) تعریف می‌کنند بدون آنکه توانایی ذینفعان آینده به خطر بیفتد" (ص. ۱۳۱).

گلاوین و همکارانش (۱۹۹۵) و همچنین کوهن^۵ (۱۹۶۲) تصور می‌کنند که پایداری توانایی ایجاد تغییر الگوی تحقیق مدیریت را دارد: (ص ۸۷۶). در آن زمان نویسندگان پیش‌بینی کردند که این بحث درباره معنای توسعه پایدار ادامه خواهد یافت و باید برای مدتی طولانی ادامه یابد. (گلاوین و همکاران، ۱۹۹۵؛ لیل فیلهو، ۲۰۰۰، ص ۸۷۸) ادعا می‌کند که اتفاق نظر در مورد معنای پایداری بعید است: "دلیل این امر بسیار ساده است: تعریف شخص تحت تأثیر آموزش، تجربه کار و شرایط سیاسی و اقتصادی فرد قرار خواهد گرفت" (ص. ۱۰). بسته به اهداف و چشم اندازهای متناظر یافتن توافق درباره آنچه که باید پایدار بماند دشوار است (آنند و سن، ۲۰۰۰). یکی از مشکلات عملیاتی کردن پایداری در سطح شرکت‌ها انتقال اصطلاح انتزاعی پایداری به معانی مشترک و به فرایندها و نتایج قابل اندازه‌گیری است (سالزمن^۷ و همکاران ۲۰۰۵). مهم است که سیاست‌ها، روش‌ها و استراتژی‌ها که توسط ذینفعان (از جمله کارمندان) پذیرفته شده و معانی مشترکی در مورد پایداری ایجاد شود، این پذیرش همچنین ممکن است به نگرش مثبت یا منفی نسبت به پایداری بستگی داشته باشد، ایجاد این معانی مشترک

¹ -corporate sustainability

² -needs

³ -equity

⁴ - Dyllick & Hockerts

⁵ - Kuhn

⁶ -Anand & sen

⁷ - Salzmann

تحت درک هنجاری از پایداری می‌باشد که توسط بحث‌های اجتماعی و سیاسی در مورد مسئولیت اجتماعی شرکت ارائه می‌شوند، جایی که مفهوم پایداری به عنوان مسئولیت اجتماعی تفسیر می‌شود روند مشابهی را می‌توان در ادبیات مدیریت منابع انسانی مشاهده کرد (بودرو و رامستاد^۱، ۲۰۰۵؛ پاویی^۲، ۲۰۰۴).

برای نتیجه‌گیری می‌توان معنای پایداری را بستگی به زمینه کاربرد آن دانست و درک پایداری در زمینه شرکت به شدت تحت تأثیر بحث‌های سیاسی و اجتماعی در مورد این موضوع می‌باشد، بحث در مورد معنای پایداری بحث مهمی است زیرا نگرش نسبت به پایداری بستگی زیادی به درک و پذیرش متناظر مفهوم دارد، همانطور که لئال فیلو (۲۰۰۰) برای متن دانشگاه نشان داده است.

۲-۲-۵- اهمیت پایداری برای منابع انسانی

علاوه بر اهمیت منابع حیاتی انسانی مفهوم پایداری در قرن بیست و یکم دارای اهمیت شده است، مفهوم پایداری را می‌توان از سه جنبه در دسترس بودن منابع مالی یا اجتماعی و مسئولیت شرکت‌ها برای جامعه در نظرگرفت، به دلیل ایجاد مزیت رقابتی شرکت‌ها موضوعات مربوط به بعد اجتماعی پایداری را به‌طور فزاینده‌ای در سال‌های اخیر شروع کرده‌اند. از جمله موضوعات اصلی می‌توان به استخدام و حفظ استعدادهای برتر، ایجاد شایستگی‌های حیاتی، انگیزه، انگیزه برای عملکرد ویژه و استثنایی، قابلیت استخدام، یادگیری مادام‌العمر، روندهای جمعیتی، پیر شدن نیروی کار، سلامت کارمندان، ایمنی، کیفیت زندگی، تعادل کار-زندگی^۳، عدالت، اخلاق اشاره کرد (دبلیو بی سی اس دی، ۲۰۰۶، ۲۰۰۵، ۲۰۰۲).

در مورد ارتباط پایداری برای عملکرد و تحقیقات منابع انسانی بودرو و رامستاد (۲۰۰۵) ادعا می‌کنند که:

¹ - Boudreau and Ramstad

² - Paauwe

³ -work-life balance

پایداری به ندرت در برنامه‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک ظاهر می‌شود و پیامدهای آن برای مدیریت منابع انسانی استراتژیک کمتر مورد توجه قرار گرفته است، هرچند که سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای از پایداری استقبال می‌کنند منابع انسانی نیز باید از آن استقبال کند. (ص ۱۳۰)

اولین بررسی اکتشافی از زاگ و همکاران (۲۰۰۱) در مورد علاقه متخصصان حوزه منابع انسانی به پایداری و درک آن‌ها از پایداری نشان داده است که "شرکت‌های اروپایی به مدیریت منابع انسانی پایدار علاقه‌مند هستند، اگرچه اقدامات مربوط به آن با تردید و غیر سیستماتیک اعمال می‌شود" (تام و زاگ، ۲۰۰۲، ص. ۵۵؛ ترجمه شده از زبان آلمانی توسط اهنرت). از نظر متخصصان و دانشگاهیان می‌توان نتیجه گرفت که پایداری مربوط به روش‌ها و تمرین‌های مدیریت منابع انسانی است (اهنرت ۲۰۰۹).

۲-۲-۶- در نظر گرفتن اثرات کوتاه مدت و بلند مدت

پایداری مفهومی است که اثرات کوتاه مدت و بلند مدت را در نظر می‌گیرد، در ادبیات پایداری شرکت ایده غالب تلفیق آینده و حال است. دیلیک و هاگرتز (۲۰۰۲) عنصر اصلی پایداری را به عنوان مصرف درآمد نه سرمایه توصیف می‌کنند، برای منابع انسانی هدف در دسترس بودن منابع در حال و آینده است و به دنبال درک ارسطو از یک خانوار تحقق تعادل در مصرف منابع و بازتولید منابع یک سازمان در طولانی مدت شکل می‌گیرد (مولر-کریست و ریمر ۱۹۹۹).

از منظر پایداری بعد زمانی یعنی معیارهای طولانی مدت موفقیت و در نظر گرفتن زمان به عنوان یک متغیر در نظریه‌ها و مدل‌های مدیریت منابع انسانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، در مورد بعد اکولوژیکی پایداری جنبه زمانی به طور مکرر مورد بحث قرار گرفته است و بخشی از نگرانی این بحث این است که زمان بازآفرینی منابع طبیعی نمی‌تواند همگام با سرعت مصرف منابع باشد - منابعی که طولانی مدت در حال مصرف هستند-

(سیدل^۱، ۱۹۹۴). بازتولید و بازآفرینی منابع انسانی زمان‌بر است و این زمان همیشه مورد توجه قرار نمی‌گیرد در عوض ممکن است که کارفرمایان این زمان را به عنوان زمان "غیرمولد" یا حتی "اتلاف وقت" در نظر بگیرند، مباحث در مورد توجیه توسعه و آموزش منابع انسانی نشان می‌دهد در صورت عدم کمک فوری این اقدامات می‌تواند عملکرد سازمانی را تحت الشعاع قرار دهد (آراگن-سانچز^۲ و همکاران ۲۰۰۳). بعد زمانی نیز به پایداری مرتبط است زیرا تأثیرات ناشی از فعالیت‌های منابع انسانی مانند بازتولید و توسعه منابع انسانی اثرات جانبی و بازخورد ناشی از خود و اثرات اقتصادی با گذشت زمان آشکار می‌شوند.

۲-۲-۷- اثرات جانبی و بازخورد ناشی از سیاست‌های مدیریت منابع انسانی

پایداری پدیده‌ای مهم است که برای تحقیقات مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود زیرا مباحث تحقیقاتی که پایداری و مسائل مربوط به منابع انسانی را پیوند می‌دهند و به جنبه‌های مهم مدیریت منابع انسانی توجه می‌کند به همین دلیل ارتباط بین پایداری و مدیریت منابع انسانی پدیده‌ای است که می‌تواند در عملکرد شرکت مشاهده شود. بودرو و رامستاد (۲۰۰۵) سه جنبه مهم در ارتباط پایداری و منابع انسانی را چنین بیان کرده‌اند: اول، تمرکز بر آینده که به اهمیت بعد زمانی برای منابع انسانی اشاره دارد. دوم، ارتباط پایداری برای موفقیت اقتصادی طولانی مدت؛ و سوم، مشکل کنترل اثرات جانبی و بازخورد.

اثرات جانبی و بازخورد در واقع همان نتایج کار و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی است که بر پایه منابع انسانی یک شرکت تأثیر می‌گذارد، عوارض جانبی و بازخورد به عنوان مفاهیمی است که توسط مشاهده‌گر شناخته می‌شوند چراکه تأثیراتی که می‌تواند برای یکی از طرفین مثبت باشد می‌تواند برای طرف دیگر اثر منفی ایجاد کند، شیوه‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی نه تنها تحت تأثیر محیط سازمانی آن‌ها نیست بلکه بالعکس این اقدامات می‌توانند بر عملکرد آن‌ها تأثیر ناکارآمد داشته باشند (بروستر و لارسن ۲۰۰۰) نمونه‌هایی از این عوارض جانبی و

¹ - Seidel

² - Aragón-Sánchez

بازخوردی از بین رفتن اعتماد به روابط شغلی است (برودنر^۱، ۲۰۰۲؛ دوچرتی^۲ و همکاران، ۲۰۰۲)، کمبود منابع انسانی با انگیزه و یا نبود استخدام‌پذیری بیکاری (ماریاپانادار^۳، ۲۰۰۳) همین‌طور استثمار یا خود استثمار کارکنان با استعداد چراکه آن‌ها بیش از توان طبیعی روی بازسازی خود کار می‌کنند (کیرا، ۲۰۰۳، ۲۰۰۲؛ تام و زاگ، ۲۰۰۴). به نظر می‌رسد که کارمندان با صلاحیت بالا با افزایش استرس مربوط به کار، درگیری‌های کاری - خانوادگی، تنش‌های مربوط به کار، مشکلات ایمنی بهداشتی، فرسودگی شغلی یا کمبود استخدام‌پذیری روبرو هستند (دوچرتی و همکاران ۲۰۰۲a؛ هوزاد^۴، ۲۰۰۳؛ موداسچل و فیسشر^۵، ۲۰۰۴؛ تام و زاگ، ۲۰۰۴).

با نیاز به افراد ماهر و متعهد نیروهای رقابتی و سهامدارانی که تصمیم‌گیرندگان اصلی هستند سازمان را به سمت استراتژی‌های کاهش هزینه کار مانند کاهش نیرو برون سپاری یا کاهش آموزش و توسعه منابع انسانی سوق می‌دهند، این یعنی اینکه شیوه‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی که باید موفقیت یک سازمان را تضمین کند می‌تواند توانایی استراتژیک یک سازمان را کاهش دهد و دوام سازمانی آن را به خطر بیندازد و در یک زمانی می‌تواند منجر به ایجاد حلقه‌های بازخورد منفی برای خود سازمان شود (ماریاپانادار، ۲۰۰۳). رایت و اسنل (۲۰۰۵) استدلال می‌کنند که برخی از سازمان‌ها کارکنان بسیار ماهر، متعهد و باتجربه را در بازار کار عرضه می‌کنند و با منابع کثیر ارزان‌تر برای شرکت جایگزین می‌کنند که نتایج منفی بلند مدت را در پی خواهد داشت (اهنرت ۲۰۰۹).

کنترل اثرات جانبی و بازخورد مشکل به نظر می‌رسد چراکه شامل انتخاب‌های دشوار در مورد اینکه کدام اثرات باید کنترل یا جلوگیری شود و یا اینکه توسط کدام یک از منابع انسانی یا فعالیت‌های تجاری می‌توان آن را ایجاد کرد می‌باشد، در حالی که بسیاری از روش‌ها و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی تحت شرایط پایدار سازمانی

¹ - Brodner

² - Docherty

³ - Mariappanadar

⁴ - Huzzard

⁵ - Moldaschl & Fischer

موفقیت آمیز بوده است ولی با شرایط مدیریتی امروز این اقدام دارای حساسیت بالایی برای سازمان‌ها و بخصوص بخش مدیریت منابع انسانی می‌باشد.

۲-۳- رویکردهای ارتباط مفهومی پایداری و مدیریت منابع انسانی

ادبیات ارتباط مفهومی پایداری و مدیریت منابع انسانی به طور گسترده‌ای در زیرمجموعه‌های مختلف منابع انسانی پراکنده است و تفسیرها از پایداری متنوع است و به سختی با یکدیگر یا با ادبیات اصلی منابع انسانی ارتباط دارد، دیدگاه محققان بسیار تحت تأثیر گفتمان مسئولیت اجتماعی شرکت است. به جز ادبیات مسئولیت اجتماعی شرکت از سال ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۵ هیچ مقاله‌ای از ادبیات مربوط به پایداری منابع انسانی در مجلات دانشگاهی بررسی نشده است، اصطلاحات پایداری یا پایدار^۱ اغلب مورد استفاده قرار می‌گرفتند اما اکثر مقالات پایداری مربوط به رابطه بین مزیت رقابتی پایدار^۲ و مدیریت منابع انسانی یا مسئولیت اجتماعی شرکت استفاده می‌باشد، اولین انتشارات مربوط به پیوند پایداری - مدیریت منابع انسانی را می‌توان در خارج از این مجلات جستجو کرد (برودو و رامستاد، ۲۰۰۵؛ دوچارتی و همکاران ۲۰۰۲؛ ماریاپانادار، ۲۰۰۳). همه آن‌ها در مجلات بررسی شده ظاهر نشده‌اند که نشان می‌دهد این موضوع در حال ظهور برای منابع انسانی است.

۲-۳-۱- رویکردهای کلیدی پیوند پایداری - مدیریت منابع انسانی

ادبیات مرتبط با پایداری و مدیریت منابع انسانی در این بخش با توجه به مدل مفهومی زیربنایی مشارکت در مشکلات کمبود منابع انسانی و همچنین اثرات جانبی و بازخورد و مشارکت‌ها و محدودیت‌های اصلی آن برای یک مکتب فکری یا پایداری احتمالاً در حال بررسی است. رویکرد مربوط به منابع انسانی ترکیب سیستماتیک سه جریان اصلی که تحت تأثیر گفتمان‌های اجتماعی و شرکتی در مورد پایداری و استفاده از مفهوم آن برای مسائل

¹ -sustainable

² -sustainable competitive advantage

منابع انسانی تکامل یافته است این سه زمینه اصلی عبارتند از؛ ۱- سیستم‌های کار پایدار^۱، ۲- مدیریت منابع انسانی استراتژیک^۲، ۳- مدیریت منابع پایدار^۳. همزمان با این مفاهیم ادبیات مسئولیت اجتماعی شرکت که مرتبط با بعد اجتماعی پایداری است، روز به روز غنی تر می شود ولی در مباحث ارتباط پایداری و مدیریت منابع انسانی گنجانده نشد. اگرچه مسئولیت اجتماعی شرکت جنبه‌های مدیریت منابع انسانی را مورد بررسی قرار می‌داد ولی به طور سیستماتیک با تحقیقات مدیریت منابع انسانی استراتژیک ارتباط نداشته است (وتن^۴ و همکاران ۲۰۰۲).

۲-۳-۲- سیستم‌های کاری پایدار

ادبیات مربوط به سیستم‌های کار پایدار، پایداری را به عنوان یک مسئولیت اجتماعی مفهوم‌بندی می‌کند. محققان این رویکرد سعی نمی‌کنند فقط یک حقیقت یا یک پیام واحد^۵ ارائه دهند بلکه برداشت‌های مختلفی از پایداری دارند (دوچرتی و همکاران، ۲۰۰۲، ص ۱۲) زیرا آن‌ها معتقدند که پایداری یک مفهوم بسیار پیچیده است. درک پایداری از طرفداران این رویکرد این فرض را دنبال می‌کند که مسئولیت عوارض جانبی منفی اقدامات بر ذینفعان و جامعه بهره‌بردار از منابع انسانی و توسعه برعهده شرکت‌ها می‌باشد، محوریت سود کوتاه مدت به طور فزاینده با استراتژی‌هایی مانند کم کردن نیرو برون سپاری یا کار احتمالی با اهداف اقتصادی و اجتماعی بلند مدت شرکت‌ها سازگار نیست:

در ساده‌ترین حالت به نظر می‌رسد مدیریت به طور فزاینده‌ای توسط اهداف کوتاه مدت رقابت‌پذیری هدایت می‌شود، این اهداف کوتاه مدت نه تنها به هر موضوعی اجتماعی توجه اندکی دارند بلکه حتی ممکن است در طولانی مدت از نظر اقتصادی تأثیری مخالف داشته باشد. [.] تغییر به سمت انعطاف پذیری بیشتر در استفاده از نیروی کار است (دوچرتی و همکاران ۲۰۰۲، ص ۵).

¹ - Sustainable Work Systems

² - Strategic HRM

³ - sustainable resource management

⁴ - Whetten

⁵ -one unified message

هدف اصلی تحقیق در ادبیات سیستم‌های کاری پایدار شدت کار است، شدت کار به عنوان علت مشکلات سلامتی و بهداشتی مرتبط با کار در نظر گرفته شده است. افزایش رقابت، کار تیمی، توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات، عدم اطمینان از اشتغال، کار خود سازمان یافته و خودمختاری به عنوان برخی از عوامل تعیین کننده برای سیستم‌های کاری فشرده‌تر و انعطاف‌پذیر شناخته می‌شوند که منجر به تعدیل تأثیر نتایج منفی روی کارکنان می‌شود. مفهوم سیستم‌های کار فشرده^۱ به دلیل شدت کار زیاد، مصرف منابع انسانی از نظر جسمی، شناختی، اجتماعی و عاطفی تشخیص داده می‌شود، درحالی‌که مفهوم سیستم کاری پایدار از نتایج منفی استثمار شدید منابع انسانی جلوگیری می‌کند و امکان بازتولید و توسعه منابع انسانی را فراهم می‌کند همچنین پیش نیازهای نهادی/اجتماعی گسترده‌تری مانند سیستم‌های آموزشی (دوچرتی و همکاران، ۲۰۰۲، ص. ۱۱) این مهم را فراهم می‌کنند. فراتر از این ایده اصلی تصور می‌شود سیستم کاری پایدار منجر به ایجاد تعادل بین کیفیت زندگی کاری و عملکرد سازمانی و قابلیت اشتغال می‌شود (دوچرتی و همکاران ۲۰۰۲).

هدف این جریان از ادبیات بهبود درک مکانیسم‌ها و فرایندهایی است که منجر به استثمار یا توسعه منابع انسانی است. راه حل‌های بالقوه از چندین دیدگاه نظری و با استفاده از نتایج اولین مطالعات تجربی مورد تحقیق قرار گرفته است، اهداف بهبود سلامت و توسعه کارکنان افزایش آگاهی در مورد اثرات جانبی منفی آنچه به عنوان استثمار منابع انسانی و خود استثمار در نظر گرفته می‌شود، هستند، از جمله این عوارض جانبی منفی میتوان به مشکلات بهداشتی مرتبط با کار، علائم استرس، تنش‌های وابسته به کار، فرسودگی شغلی، افزایش فشار زمان و سرعت کار، از بین رفتن اعتماد به روابط شغلی و محو شدن مرزهای بین کار و زندگی خصوصی، اشاره کرد. دانشمندان این رویکرد تصور می‌کنند که این پدیده‌ها بیشتر از هر زمان دیگری در بین کارمندان بسیار ماهر، با انگیزه، با مشارکت بالا و دارای اختیار بیشتر دیده می‌شود زیرا آن‌ها با خواسته‌های متناقض و مبهمی روبرو هستند در نتیجه استرس ناشی از کار افزایش می‌یابد و درحالی‌که که همه کارکنان قادر به کنار آمدن با این تنش‌ها

¹ -intensive work systems

نیستند (برودنر، ۲۰۰۲؛ دوچرتی و همکاران ۲۰۰۲، ۷۰؛ کیرا، ۲۰۰۳). بخاطر همین این رویکرد بر کارکنان متمرکز است، همچنین بر بازتولید و توسعه منابع انسانی و اجتماعی تأکید دارد یعنی باید به کارمندان اجازه داده شود که رشد کنند، یاد بگیرند و از هوش و خلاقیت خود برای کارشان استفاده کنند و در فرایندهای تصمیم‌گیری شرکت کنند (دوچرتی و همکاران، ۲۰۰۲). در سطح فردی این رشد و توسعه پیشنهاد می‌شود که سبب افزایش انگیزه در مردم شود و در سطح سازمانی با تبیین چشم‌انداز پایداری که منجر به رقابت و تولید ارزش برای ذینفعان یک سازمان می‌شود، بوجود آید.

۲-۳-۳- مدیریت منابع پایدار

رویکرد مدیریت منابع پایدار دیدگاهی متفاوت در مورد پایداری و مدیریت منابع انسانی است که بیشتر بر روی مشکل کمبود نیروی کار یا منابع انسانی کمیاب متمرکز است، تمام منابع شرکتی به عنوان ابزارهای نهفته‌ای که هنوز برای استفاده خاصی انتخاب نشده‌اند، تفسیر می‌شوند (مولر - مسیح و رمر، ۱۹۹۹، ص ۷۰). رویکرد مدیریت منابع پایدار به نحوه برخورد شرکت‌ها با منابع اشاره دارد و منشأ این منابع به پیش زمینه آن بر می‌گردد و این سوال که مدیران چگونه می‌توانند بر این منابع تأثیر بگذارند را توصیف می‌کند.

این رویکرد مبتنی بر سه فرض تئوریکی است: اولاً، بر اساس لومان^۱ (۱۹۸۴، ۱۹۸۶) فرض بر این است که شرکت‌ها زنده می‌مانند زیرا آن‌ها برای تعادل، مرزهای سازمانی خود را باز و بسته می‌کنند. بر اساس تئوری همکاری (بیتسون^۲، ۱۹۷۲) فرض دوم این است که سازمان‌ها به دلیل همکاری در بازتولید پایگاه منابع انسانی و ایجاد روابط مبادله‌ای متقابل، زنده می‌مانند. سومین فرض، برپایه "اکولوژی اقتصادی" (رمر^۳، ۱۹۹۳) سازمان‌ها زنده می‌مانند زیرا آن‌ها می‌توانند منابع خود را در محیط خود حفظ کنند و تولید دوباره کنند (مولر - مسیح، ۲۰۰۱).

¹ - Luhmann

² - Bateson

³ - Remer

سازمان‌ها باید اثرات جانبی منفی اعمال و استراتژی‌ها را بر روی منابع کاهش دهند، برای اینکار پیشنهاد می‌شود که شرکت‌ها باید از عملکرد منابع مختلفی که منابع انسانی با انگیزه و با مهارت بالا برای سازمان فراهم می‌کنند تا به کارایی و عملکرد اقتصادی دست یابند، با این حال بهره‌برداری و بازتولید منابع انسانی به طور همزمان یک تناقض برای مجریان برنامه‌های مدیریتی است.

کارایی و پایداری دو منطق یا عقلانیت متفاوت و متناقض دلیل این معضل است، بهره‌برداری از منابع از منطق اقتصادی کارایی پیروی می‌کنند و بازتولید نیز باید از منطق پایداری پیروی کند. رابطه بین کارایی و پایداری به صورت دوگانه مفهوم یافته است، بنابراین به حداکثر رساندن همزمان کارایی و پایداری غیرممکن به نظر می‌رسد (مولر-مسیح، ۲۰۰۱).

۲-۳-۴- مدیریت منابع انسانی استراتژیک

استراتژی در ادبیات مدیریت منابع انسانی استراتژیک به عنوان یک طرح یا الگو می‌باشد، در این زمینه تعریف‌های گسترده‌ای ذکر شده است، به عنوان مثال رایت و مک ماهان^۱ (۱۹۹۲) مدیریت منابع انسانی استراتژیک را به عنوان "الگوی برنامه ریزی شده برای استقرار منابع انسانی و فعالیت‌هایی در نظر گرفته شده که شرکت را قادر به رسیدن به اهداف خود بکند." (ص ۲۹۸) تعریف می‌کنند. این تعریف استراتژی‌های در حال ظهور شامل نمی‌شود و منابع انسانی استراتژیک را از منظر برنامه‌ریزی استراتژیک می‌بیند. طبق گفته رایت (۱۹۹۸) تعریف ذکر شده بر منابع انسانی به عنوان اصلی ترین منبع رای دستیابی به این اهداف متمرکز است، در ادبیات منابع انسانی آمریکا این هدف به حداکثر رساندن عملکرد سازمانی یا کمک به چشم‌انداز مأموریت و اهداف سازمان است.

¹ - Wright & McMahan

۲-۳-۵- پایداری در مدیریت منابع انسانی استراتژیک

علاوه بر رویکرد مفهومی که در بخش‌های قبلی مطرح شد پایداری در مدیریت منابع انسانی استراتژیک در بین محققان منابع انسانی نیز مورد بررسی قرار گرفته است، این محققان با استفاده از تعریف کمیسیون برانتلند به طور صریح یا ضمنی از پایداری استفاده کرده‌اند. شولر و جکسون (۲۰۰۵) با تأکید بر موفقیت مستلزم برآورده ساختن خواسته‌های فعلی سهامداران متعدد و پیش‌بینی نیازهای آینده آن‌ها پایداری را به منابع انسانی مرتبط کرده‌اند (ص ۲۴). محققان مسئولیت اجتماعی این مفهوم را در قبال ذینفعان در چارچوب مدیریت منابع انسانی استراتژیک خود گنجانده‌اند، بودرو و رامستاد (۲۰۰۵) پایداری را به عنوان الگوی جدیدی برای مدیریت منابع انسانی درک می‌کنند و آن را به عنوان دستیابی موفقیت آمیز امروز بدون به خطر انداختن نیازهای آینده تعریف می‌کنند (ص ۱۲۹). برای آن‌ها پایداری نور تازه‌ای در درک موفقیت سازمانی فراتر از تمرکز سنتی یعنی نتایج مالی ایجاد می‌کند و نویسندگان کاربرد عملی این پارادایم را در زمینه‌های مدیریت منابع انسانی مانند خزانه استعداد یا روابط شغلی پایدار می‌بینند.

همچنین ماریاپانادار (۲۰۰۳) استراتژی منابع انسانی پایدار^۱ را به عنوان مدیریت منابع انسانی که بدون به خطر انداختن منابع آینده توانایی تأمین نیازهای مطلوب شرکت و جامعه را دارد (ص ۹۱۰). وی در مقاله خود به بررسی عوارض جانبی (عوامل خارجی) تعدیل نیرو و کوچک سازی سازمان‌ها، منابع و جوامع در استرالیا می‌پردازد، ماریاپانادار (۲۰۰۳) وی مدعی است که دیدگاه وسیع‌تری در مورد منابع انسانی در درک این نکته مفید است که مدیریت منابع انسانی در یک خلأ اجتماعی عمل نمی‌کند اما فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند تا حدود زیادی جوامع را تحت تأثیر قرار دهد یعنی این درک از پایداری به اهمیت یک دیدگاه پویاتر و بازتابنده‌تر در مورد منابع انسانی کمک می‌کند.

¹ - Sustainable Human Resource Strategy

هولسمن (۲۰۰۴) ارتباطات بین پایداری و مدیریت استراتژیک را شناسایی کرده است، از منظر تحقیقات پایداری، وی به سه جنبه اساسی پرداخته است: اول، تجزیه و تحلیل تلفیقی جنبه‌های کوتاه مدت و بلند مدت و کمک به دوام شرکت در دراز مدت، دوم، دستیابی به منافع اقتصادی، زیست محیطی و ابعاد اجتماعی به طور مساوی و در نتیجه گسترش اهداف استراتژیک، سوم، پیوند سه مفهوم پایداری با مدیریت استراتژیک را فراهم می‌کند، علاوه بر این مفاهیم استراتژی و پایداری را می‌توان در مورد انتخاب اهداف شرکت و ابزارهای دستیابی به آن‌ها، مرتبط دانست (هولسمن، ۲۰۰۴).

۲-۴- مدیریت منابع انسانی پایدار

پایداری برای مدتی طولانی در زمینه تحقیقات مدیریتی مورد تفکر و تأمل قرار گرفته است، ادبیات و مفاهیم ابتدایی پایداری نسبت به توجه به جنبه اجتماعی پایداری بر محیط زیست تأکید داشته است (وایسنبرگر-ایبل^۱ ۲۰۰۴). پایداری به عنوان مفهومی در ادبیات منابع انسانی اخیراً مورد بحث قرار گرفته و پدیده‌ای است که هنوز به طور گسترده مورد مطالعه قرار نگرفته است (ماریا پاندار، ۲۰۰۳؛ تام و زاگ، ۲۰۰۲). پایداری به عنوان یک مفهوم می‌تواند به عنوان یک مسئله در حال ظهور برای عملکرد و تحقیقات مدیریت منابع انسانی تفسیر شود (اهنرت، ۲۰۰۶). اما نظریه پردازان منابع انسانی تا حد زیادی از بررسی پایداری به عنوان یک مفهوم برای منابع انسانی غافل شده‌اند (تام و زاگ ۲۰۰۴). بسیاری از محققان توجه پیوسته‌ای به پیوند بین پایداری به عنوان یک مفهوم و تحقیقات مرتبط با منابع انسانی یا مدیریت منابع انسانی نداده‌اند در نتیجه نیاز به فرصت‌های مطالعاتی از جنبه‌های مختلف را برای سایر محققان فراهم می‌کند.

اگر شرکت‌ها اهمیت پایداری را برای مدیریت منابع انسانی ببینند سوال پیش می‌آید که چگونه می‌توان این پدیده را توصیف درک یا توضیح داد و در صورت امکان پیش‌بینی کرد، تحقیقات قبلی در ادبیات مرتبط با پایداری و

¹ - Weissenberger-Eibl

مسائل منابع انسانی یا کیفی- اکتشافی (کیرا ۲۰۰۳؛ زاگ و همکاران ۲۰۰۱) و یا مفهومی بوده است (ماریاپاندار ۲۰۰۳؛ برودو و رامستاد ۲۰۰۵). مطالعات مفهومی نسبت به مطالعات تجربی یا اکتشافی غالب بوده‌اند چراکه معمولاً این مطالعات فقط گزارش‌های جزئی درباره موضوعات پایداری خاص را ارائه می‌دادند و هیچ یک از آن‌ها از پایداری برای توسعه مفهوم پیچیده‌تری از مفهوم مدیریت منابع انسانی استراتژیک استفاده نکرده‌اند (اهنرت ۲۰۰۹).

طبق گفته اهنرت (۲۰۰۹)، اولین مفهوم سیستماتیک، تئوریک و تجربی اثبات شده برای "مدیریت منابع انسانی پایدار"^۱ را، نمایندگان دانشگاه برن برای شرکت‌های سوئیسی پیشنهاد کرده‌اند (تام ۲۰۰۲؛ تام و شوباخ-برو نیمان، ۲۰۰۳؛ تام و زاگ، ۲۰۰۴، ۲۰۰۲؛ زاگ، ۲۰۰۲؛ زاگ و همکاران، ۲۰۰۱). این رویکرد مدیریت منابع انسانی پایدار (یا شاید بهتر بگوییم مدیریت پرسنل پایدار^۲) که برای شرکت‌های سوئیسی ایجاد شده است و از مفاهیم سیستم‌های کاری پایدار و مدیریت منابع انسانی استراتژیک شکل گرفته است (تام و زاگ، ۲۰۰۴). ارتباط عملی این روش برای مدیریت منابع انسانی پایدار از این نتیجه گرفته می‌شود که تعداد زیادی از شرکت‌های سوئیسی در یافتن افراد ماهر و با انگیزه مشکل داشتند و همچنین تعداد کثیری از کارمندان به دلیل علائم مربوط به استرس در کار غیبت داشتند، این رویکرد مبتنی بر این فرض است که منابع انسانی به جای توسعه و پیشرفت مصرف می‌شوند که در رویکرد سیستم کاری پایدار نیز بیان شده است.

این رویکرد با مفهوم "بهترین روش"^۳ تلاش می‌کند تا شیوه‌های منابع انسانی پایدار^۴ را شناسایی کند و بر توسعه منابع انسانی، سیستم پاداش، استخدام منابع انسانی، بازاریابی منابع انسانی و ایجاد موقعیت‌های برد-برد، بر

¹ -sustainable HRM

² - Sustainable Personnel management

³ - best practice

⁴ - sustainable HR practices

کارمندان (حمایت از قابلیت استخدام آنها و یا توسعه مشاغل) و کارفرمایان (عملکرد شغلی) تمرکز دارد، همچنین کارمندان، کارفرمایان و جامعه به یک اندازه مسئول پایداری شرکت‌ها تلقی می‌شوند.

رویکرد مدیریت منابع انسانی پایدار مبتنی بر مفهوم توسعه پایدار است که متکی بر تفکر اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی و هر اقدامی که صورت بگیرد شانس بقا را برای نسل‌های آینده به خطر نیاندازد (تام و زاگ ۲۰۰۲، ص. ۵۲، ترجمه شده از زبان آلمانی توسط اهنرت). در قیاس منابع طبیعی و پایداری محیط زیست با منابع انسانی محققان حوزه مدیریت منابع انسانی پایدار از کارمندان به عنوان منابع انسانی تعبیر می‌کنند، افرادی که دارای مسئولیت فردی و وظایف منابع انسانی را همراه با مدیران منابع انسانی و مدیران خط انجام می‌دهند و همچنین نقش مدیریت منابع انسانی را به عنوان "نگهبان"^۱ منابع انسانی توصیف می‌کنند، یک توسعه پایدار باید طولانی مدت باشد و به سمت ذینفعان مهم (کارکنان) باشد و عواقب اقدامات جایگزین در نظر گرفته شود.

دانشمندان فرض می‌کنند که شرکت‌ها کارمندان و جامعه متقابلاً مسئول فعالیت‌های منابع انسانی پایدار هستند، مسئولیت کارمندان در قبال خود و شغلشان بیشتر است. منابع انسانی به عنوان سوژه^۲ این رویکرد در نظر گرفته می‌شوند، به عنوان شرکای برابر و به عنوان بازیگران مسئولیت‌پذیر تفسیر می‌شوند، علاوه بر این فرض بر این است که اهداف فردی کارکنان شامل قابلیت استخدام تعادل نقش در داخل و خارج از کار (تعادل کار و زندگی) و تمایل به شرکت در فرایندهای تصمیم‌گیری در کارکنان بهبود یابد (تام و زاگ ۲۰۰۴). این رویکرد پایداری را به عنوان یک سود متقابل برای همه ذینفعان و به عنوان سهمی در پایداری طولانی مدت اقتصادی بیان می‌کنند.

این رویکرد بر اساس اولین مطالعه اکتشافی در مورد درک پایداری و مدیریت منابع انسانی در فرایندهای مدیریت منابع انسانی انجام شد (زاگ و همکاران، ۲۰۰۱). زاگ و همکاران (۲۰۰۱) طی مطالعات خود روندهای کیفی را برای مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها و بهترین اقدامات را شناسایی و گردآوری کرده‌اند. آن‌ها دستورالعمل‌ها،

¹ - guardian

² -subject

ابزارها و فرآیندهای یک مدیریت منابع انسانی پایدار را تجزیه و تحلیل کرده و نتایج آن‌ها را در کشورهای مختلف اروپایی مقایسه کرده‌اند (تام و زاگ، ۲۰۰۴). ابزارهایی که از دیدگاه منابع انسانی پایدار به هم مرتبط شناخته شدند، توسعه منابع انسانی طراحی سیستم‌های پاداش و همچنین در نظر گرفتن پایداری در اهداف، استراتژی‌ها و فرهنگ سازمانی شرکت استخدام‌پذیری منابع انسانی، بازاریابی منابع انسانی، مراقبت‌های انسانی (امنیت شغلی، ارتقا سلامت)، استقرار^۱ منابع انسانی (مدل‌های زمان کار انعطاف‌پذیر، تعادل کار و زندگی) و رهبری مشارکتی را در مطالعات خود جای دادند (تام و شوباخ-برو نیمان^۲، ۲۰۰۳؛ تام و زاگ ۲۰۰۲). اهدافی که این رویکرد به دنبال آن است، از دید سازمانی تأمین طولانی مدت شرکت‌ها با افراد ماهر و با انگیزه، مزیت رقابتی پایدار و ارزش افزوده اقتصادی و از دید کارکنان استخدام‌پذیری، مسئولیت‌پذیری، تعادل کار و زندگی و رفاه می‌باشد (تام و زاگ ۲۰۰۴).

هدف از این مفهوم سازی مدیریت منابع انسانی پایدار استقرار کارکنان به روشی که پیشرفت و عملکرد طولانی مدت آن‌ها کاسته نشود بلکه افزایش یابد (زاگ، ۲۰۰۲، ص ۱۴؛ ترجمه شده از زبان آلمانی توسط اهنرت). این اهداف شامل استخدام‌پذیری، مسئولیت‌پذیری فردی و تعادل کار و زندگی منابع انسانی است (تام و زاگ، ۲۰۰۴). مدیریت منابع انسانی پایدار به عنوان یک فرایند متقابل کاربردی تفسیر می‌شود، به عنوان مثال در سطح فردی و در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی به عنوان پایه ای برای تجزیه و تحلیل استفاده می‌شود، دانشمندان مدیریت منابع انسانی پایدار را همچنین برای شرایط تغییر سازمانی نیز پیشنهاد می‌کنند. تام و شوباخ-برو نیمان (۲۰۰۳) همچنین اظهار داشتند که مدیریت منابع انسانی پایدار می‌تواند در صورت کاهش کارکنان و تضمین اشتغال آنها در بازار کار به حفظ کرامت کارکنان نیز کمک کند، اگر کارکنان به روشی متعهدانه عمل کنند در تصمیم‌گیری

¹ - deployment

² - Thom and Schupbach-Bro nnnimann

ها مشارکت کنند و اگر مدیریت منابع انسانی به عنوان نگهبان منابع انسانی با هدف حمایت و پشتیبانی فعالیت کند می‌توان جلوی تأثیرات منفی اقدامات و استراتژی‌های منابع انسانی را گرفت.

اساس نظری این روش از ادبیات پایداری از رویکرد سیستم‌های کاری پایدار (کیرا، ۲۰۰۲) و ادبیات مدیریت منابع انسانی استراتژیک گرفته شده است، این تئوری مبتنی بر نظریه ذینفعان نظریه خودسازماندهی و دیدگاه مبتنی بر شایستگی است (تام و زاگ، ۲۰۰۱). از دیدگاه یک سازمان تام و زاگ (۲۰۰۴) تصور می‌کنند که مدیریت منابع انسانی پایدار به ارزش افزوده اقتصادی انعطاف‌پذیری سازمانی و بقای سازمانی کمک می‌کند. از دیدگاه کارمندان اجرای موفقیت آمیز مدیریت منابع انسانی پایدار، را میتوان با استخدام‌پذیری تعادل کار و زندگی و مسئولیت‌پذیری کارکنان ارزیابی کرد، بر اساس این فرض که می‌توان راه‌حلهایی را برای برد کارمندان و کارفرمایان ایجاد کرد و به نظر می‌رسد که این رویکرد از منابع انسانی پایدار پیروی از سنت سوئیس برای یک زندگی مشترک هماهنگ کارمندان، شرکت‌ها و جامعه ایده پردازی می‌کند (کرولیس-راندال^۱، ۱۹۹۰؛ استافیل باخ^۲، ۱۹۹۰).

۲-۴-۱- تعریف عملیاتی برای مدیریت منابع انسانی پایدار

تام و زاگ (۲۰۰۴) مدیریت منابع انسانی پایدار را به عنوان "رویکردها و فعالیتهای بلند مدت، با هدف دستیابی به مسئولیت اجتماعی و مناسب از نظر اقتصادی به استخدام و انتخاب، توسعه، استقرار و کوچک‌سازی کارمندان دست می‌زند" تعریف می‌کنند (ص ۲۱۷؛ ترجمه شده توسط هنرت از زبان آلمانی). محققان مدیریت منابع انسانی پایدار را به عنوان یک کار متقابل کاربردی تفسیر می‌کنند. این تعریف سعی در ادغام دو درک پایداری دارد: پایداری به عنوان یک مسئولیت اجتماعی و پایداری به عنوان یک اصل اقتصادی. هدف این درک از منابع انسانی پایدار ایجاد ارزش و مزیت رقابتی پایدار است، فرض اساسی این است که مدیریت منابع انسانی پایدار منجر

¹ - Krulis-Randa

² - Staffelbach

به ایجاد مزیت رقابتی پایدار و موفقیت سازمانی طولانی مدت می‌شود، گرچه هدف گیری چیزی فراتر از عملکرد مالی است و اهداف کارمندان و جامعه را شامل می‌شود (تام و زاگ، ۲۰۰۴).

از منظر سیستم‌های اجتماعی مولر-کریست و رمر (۱۹۹۹) مدیریت منابع انسانی پایدار را چنین تعریف می‌کنند: "اقدامی که خود شرکت‌ها برای دسترسی بادوام به منابع انسانی ماهر باید در محیط خود انجام دهند" (مولر-کریست و ریمر ۱۹۹۹، ص ۷۶؛ ترجمه شده توسط هنرت از زبان آلمانی). این تعریف به سمت یک رویکرد طراحی فعال ("آنچه شرکت‌ها [...] باید انجام دهند") جهت‌گیری شده است، این امر دامنه وسیع تری از فعالیت‌ها را شامل می‌شود که در اصل می‌توان آن اقدامات را در چندین سطح مدیریتی (مدیریت منابع انسانی، مدیریت خط، مدیریت عالی) طبقه‌بندی کرد، مرکز نگرانی در این رویکرد رابطه بین منابع انسانی و محیط‌های مربوطه است (مولر-مسیح ۲۰۰۱).

تعریف اول مدیریت منابع انسانی پایدار را به عنوان یک وظیفه یا عملکرد برای کارمندان با مهارت بالا می‌داند، بهترین روش‌ها و فرضیات برد-برد این روش را همراهی می‌کنند، به نظر می‌رسد پارادوکس‌ها و تنش‌های احتمالی و نحوه برخورد با آن‌ها نادیده گرفته شده است، این تنش‌ها با تعریف دوم برطرف می‌شوند ولی هدف اصلی این رویکرد حفظ تأمین منابع انسانی است.

بر اساس پایداری و همچنین ادبیات منابع انسانی تلاش می‌شود تا دیدگاه و تعریف جامع‌تری از مدیریت منابع انسانی پایدار توسعه یابد و مدیریت منابع انسانی پایدار به عنوان مفهوم توسعه یافته‌تری از مدیریت منابع انسانی استراتژیک در نظر گرفته می‌شود، این شامل درک این موضوع است که افراد می‌توانند برای اجرای استراتژی‌ها و همچنین ایجاد آن‌ها به کار گرفته شوند (ریمر، ۱۹۹۷). ولی در برخورد با این منبع باید متفاوت از سایر منابع شرکتی باشد، مفهوم استراتژی در مدیریت منابع انسانی به طرز انتقادی منعکس شده است (بخش ۲.۳.۲ را ببینید). پایداری به عنوان توازن بین مصرف و بازتولید منابع انسانی در طول زمان تلقی می‌شود اما تفسیری با

محوریت مسئولیت اجتماعی نیز مرتبط با عملکرد مدیریت منابع انسانی شناخته شده است. بر اساس این درک و بر اساس تعریف مدیریت منابع انسانی استراتژیک تعریف عملیاتی زیر برای مدیریت منابع انسانی پایدار پیشنهاد شده است:

مدیریت منابع انسانی پایدار الگوی استراتژی‌ها و روش‌های برنامه‌ریزی شده یا در حال ظهور منابع انسانی است که برای دستیابی به هدف سازمانی ارائه می‌دهد و همچنین تولید همزمان پایگاه منابع انسانی را برای مدت زمان طولانی‌تری انجام می‌دهد و کنترل اثرات جانبی و بازخورد ناشی از سیستم‌های منابع انسانی بر پایگاه منابع انسانی و شرکت را مورد هدف قرار می‌دهد. (اھنرت ۲۰۰۹، ص ۷۴)

این تعریف عملیاتی به دو جنبه توجه می‌کند که برای گسترش درک مدیریت منابع انسانی استراتژیک از منظر پایداری بسیار مهم تلقی می‌شود. اول، دوگانگی اهداف سازمانی که بر این فرض استوار است که شرکت‌ها باید از منابع انسانی به طور مؤثر استفاده کنند، اما همزمان باید به دنبال تأمین منابع با استعداد باشند. این مفهوم پس از بحث جنگ برای استعداد در دهه ۱۹۹۰ در مورد منابع انسانی و رشد استعدادهای دوباره نادیده گرفته شد، به نظر می‌رسد امروزه شرکت‌ها بیش از هر زمان دیگر کمبود افراد ماهر و با انگیزه را احساس می‌کنند. دوم، مفهوم استراتژی؛ پایداری می‌تواند یک استراتژی برنامه‌ریزی شده باشد و یا می‌تواند یک استراتژی نوظهور باشد (با تقلید از رقبا این استراتژی در سازمان بکار گرفته شود)، ماهیت استراتژیک مفهوم مدیریت منابع انسانی پایدار در نگرانی اصلی آن نهفته است: ماندگاری طولانی مدت و تأمین منابع انسانی، موضوعات استراتژیک شامل سوالات اساسی در مورد اثربخشی سازمانی، رشد و بقا می‌شوند (ایوانس و جنادری^۱، ۱۹۹۹، ص ۳۷۸). تعریف مدیریت منابع انسانی پایدار در نظر گرفتن دیدگاه بلند مدت و ایده ادغام جنبه‌های کوتاه مدت و بلند مدت است، این امر جنبه پویایی مدیریت منابع انسانی پایدار را نشان می‌دهد زیرا با گذشت زمان تغییر می‌کند و توسعه می‌یابد. مدیریت منابع انسانی پایدار را می‌توان هم به عنوان یک فرایند و هم به عنوان یک نتیجه در نظر گرفت، پس از آن می‌توان

¹ - Evans and Ge' nadry

ارزیابی یا اندازه‌گیری کرد که چگونه یک سازمان یا سیستم مدیریت منابع انسانی پایدار بوده است اما در روند سازماندهی روزمره تمرکز بر روند حفظ و بازتولید منابع مهم‌تر به نظر می‌رسد.

اگرچه دیدگاه‌های مختلفی در مورد مدیریت منابع انسانی پایدار وجود دارد ولی بسیاری از محققان تعریف اهنرت (۲۰۰۹) را می‌پذیرند که بر اساس آن هدف ایجاد تعادل در دستیابی به هدف سازمانی و بازتولید پایگاه منابع انسانی برای مدت زمان طولانی‌تر و همچنین کنترل تأثیر منفی بر پایه منابع انسانی است، متخصصان مدیریت منابع انسانی پایدار را بیانگر رویکرد جدیدی در مدیریت افراد و فرصتی را برای بهبود عملکرد مدیریت می‌دانند (گرامار، ۲۰۱۴، ص ۱۰۸۵) و زمینه را برای پایداری یک مفهوم مناسب برای منابع انسانی فراهم می‌کند (استنکوویسیوت و ساوانویسین^۱، ۲۰۱۳، ص ۸۴۳).

تعاریفی از مدیریت منابع انسانی پایدار در قالب جدول (۱-۲) بصورت زیر می‌باشد.

جدول (۱-۲) تعاریف مدیریت منابع انسانی پایدار

تعریف	نویسندگان
مدیریت منابع انسانی پایدار مربوط به اقداماتی است که برای دستیابی به منابع انسانی واجد شرایط در سازمان باید پیاده سازی شود.	مولر-کریست و ریمر (۱۹۹۹)
ظرفیت سازمان‌ها برای ایجاد ارزش در سازمان‌های خود و دارا بودن توانایی و ظرفیت برای بازآفرینی ارزش و تجدید ثروت از طریق اعمال سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی. این مستلزم سرمایه‌گذاری در دانش بشری است که از طریق یادگیری مداوم و استفاده و توسعه این دانش از طریق مشارکت کارکنان امکان‌پذیر است.	گلان (۲۰۰۰، ص ۶۰)

¹ -Stankeviciute & Savaneviciene

مدیریت پایدار منابع انسانی تنها در صورتی قابل اجرا است که مبتنی بر مسئولیت‌پذیری فردی کارمندان باشد و آینده‌نگر باشد. این روش با رویکردهای روش شناختی و ابزاری تعریف می‌شود که اهداف آن‌ها بلند مدت گرا دارای مسئولیت اجتماعی و استخدام، آموزش، نگهداری و بیکاری کارکنان از نظر اقتصادی کارآمد است. افزایش قابلیت استخدام تضمین تعادل در کار و زندگی و افزایش مسئولیت‌پذیری فردی نقش مهمی در مفهوم مدیریت پایدار منابع انسانی بر عهده دارد.	زاگ و همکاران (۲۰۰۱، ص ۱)
استراتژی منابع انسانی پایدار را می‌توان بعنوان مدیریت منابع انسانی که برای تأمین نیازهای بهینه شرکت و جامعه در حال حاضر بدون به خطر انداختن توانایی آینده تعریف کرد.	ماریاپانادار (۲۰۰۳، ص ۹۱۰)
مدیریت منابع انسانی رویکردهای مفهومی بلند مدت مانند مسئولیت اجتماعی و اقدامات اقتصادی جذب نیرو، انتخاب، توسعه، نگهداری یا کاهش نیروی کار را شامل می‌شود.	تام و زاگ (۲۰۰۴)
ظرفیت سازمان‌ها برای ایجاد و بازآفرینی ارزش از طریق استفاده مداوم از سیاست‌ها و روش‌های مشارکتی.	گلان (۲۰۰۵، ص ۲۵)
مدیریت منابع انسانی پایدار الگوی استراتژی‌ها و روش‌های برنامه‌ریزی شده یا در حال ظهور در حوزه منابع انسانی برای دستیابی به هدف سازمانی است و همزمان در حال بازتولید پایگاه منابع انسانی را برای مدت زمان طولانی انجام می‌دهد و کنترل اثرات جانبی و بازخورد خود ناشی از سیستم‌های منابع انسانی بر پایه منابع انسانی و خود شرکت را هدف قرار می‌دهد.	اهنرت (۲۰۰۹، ص ۷۴)
مدیریت پایدار منابع انسانی عبارت است از دستیابی به پایداری سازمانی از طریق توسعه سیاست‌ها، استراتژی‌ها و عملکردهای منابع انسانی که از ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی پشتیبانی می‌کند.	فریتاس و همکاران (۲۰۱۱، ص ۲۲۶)
مدیریت منابع انسانی پایدار استفاده از ابزارهای منابع انسانی برای کمک به قرار دادن یک استراتژی پایداری در سازمان و ایجاد یک سیستم مدیریت منابع انسانی است که به عملکرد پایدار شرکت کمک	کوهن و همکاران (۲۰۱۲، ص ۳)

می‌کند. مدیریت منابع انسانی پایدار مهارت‌ها، انگیزه‌ها، ارزش‌ها و اعتماد را برای دستیابی به یک خط مشی سه گانه ایجاد می‌کند و در عین حال سلامت و پایداری بلند مدت ذی نفعان داخلی و خارجی سازمان را با سیاست‌هایی که نشان‌دهنده عدالت، توسعه و رفاه است، تضمین می‌کند و از اقدامات دوستدار محیط زیست حمایت می‌کند.	
مدیریت منابع انسانی پایدار به عنوان مدیریت منابع انسانی که نیازهای فعلی یک شرکت و جامعه را بدون به خطر انداختن توانایی آن‌ها در آینده برآورده می‌کند.	واگنر (۲۰۱۳، ص ۴۴۳)
مدیریت منابع انسانی پایدار را می‌توان به عنوان الگوی استراتژی‌ها و روش‌های منابع انسانی برنامه‌ریزی شده یا در حال ظهور تعریف کرد که برای دستیابی به اهداف مالی، اجتماعی و اکولوژیکی (زیست محیطی) و همزمان بازتولید پایگاه منابع انسانی در بلندمدت را امکان پذیر می‌کند.	کرامار (۲۰۱۴، ص ۱۰۸۴)
مدیریت منابع انسانی پایدار را می‌توان به عنوان اتخاذ استراتژی‌ها و روش‌های مدیریت منابع انسانی تعریف کرد که امکان دستیابی به اهداف مالی، اجتماعی و اکولوژیکی را با تأثیر در داخل و خارج از سازمان و در یک افق طولانی مدت ضمن کنترل عوارض جانبی ناخواسته و منفی بازخورد امکان پذیر می‌کند.	اهنرت و همکاران (۲۰۱۶، ص ۹۰)
مفهوم اساسی مبنای بحث پایدار منابع انسانی این است که شرکت‌ها به دنبال نتایج مختلف هستند تا انتظارات ذینفعان خود را برآورده کنند. این نتایج ممکن است اقتصادی، اجتماعی، انسانی و اکولوژیکی باشد و شرکت‌ها اغلب آن‌ها را به طور همزمان جستجو می‌کنند اگرچه هر یک از نتایج ممکن است برای یک سازمان بیش از دیگری مهم باشد.	جارلستروم و همکاران (۲۰۱۶، ص ۴)

یک ویژگی مشترک در مورد منابع انسانی پایدار این است که شیوه‌های منابع انسانی به توسعه سرمایه انسانی و اجتماعی در سازمان کمک می‌کند، همچنین تأیید می‌کنند که نگرانی فزاینده‌ای در مورد تأثیر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بر عوامل خارجی، محیط و جنبه‌های اجتماعی و انسانی جامعه وجود دارد. برخی از این

ادبیات همچنین تأیید کرده‌اند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر میزان جذب افراد برای کار در یک سازمان یا خرید محصولات و خدمات آن تأثیر خواهد گذاشت (مازور^۱، ۲۰۱۷).

مجموعه‌ای از دانش در مورد منابع انسانی پایدار به طور مداوم در حال توسعه است، با این وجود چالش ادغام این موارد با عملکرد مدیریت در محل کار مشکل ساز است (کرامار^۲، ۲۰۱۴، ص ۱۰۸۵).

۲-۴-۲- دلیل اهمیت مدیریت منابع انسانی پایدار

ظهور تحقیقات مربوط به ارتباط مفهومی پایداری و مدیریت منابع انسانی به زمانی بر می‌گردد که رقابت بر سرِ کارمندان با استعداد و با انگیزه برای بسیاری از شرکت‌های جهانی اهمیت زیادی پیدا کرده بود، جایی که رویکرد برنامه‌ریزی منطقی برای مدیریت منابع انسانی استراتژیک به نظر می‌رسید دارای محدودیت‌های مکانی و زمانی است و مدیران منابع انسانی در سازمان‌ها با موقعیت‌های مبهم انتخاب، خواسته‌های متناقض و تنش‌های استراتژیک به چالش کشیده می‌شدند، برای همین تحقیقات به سمتی هدایت شد که چه عواملی بر پایداری و منابع انسانی تأثیر می‌گذارد. اهنرت (۲۰۰۹) معتقد است که تلاش برای پایداری در مدیریت منابع انسانی را می‌توان به‌عنوان یکی از جدیدترین روندهای تأثیرگذار بر عملکرد و تئوری‌های مدیریت منابع انسانی یاد کرد.

یکی از این شاخص‌ها این است که به نظر می‌رسد اخیراً علاقه عمومی دانشگاهی در سراسر جهان به موضوعات پایداری در حال افزایش است. دانشگاه‌های زیادی در برنامه‌های درسی خود به مفاهیم پایداری و یا موضوعات مرتبط مانند مسئولیت اجتماعی و اخلاق اختصاص داده‌اند (جونز-کریستنسن و همکاران ۲۰۰۷). جونز-کریستنسن و همکارانش (۲۰۰۷) مطالعه‌ای درباره برنامه‌های درسی و پایداری دانشگاه انجام داده‌اند، یافته‌های آن‌ها حاکی از آن است که از دهه ۱۹۹۰ دانشگاه‌ها و مدارس بازرگانی در وهله اول برنامه‌های بین‌المللی را

¹ - mazur

² - Kramar

هماهنگ با پیشرفت‌های تجاری ادغام کرده‌اند و سپس آن‌ها را با مباحثی مانند پایداری در برنامه درسی خود ترکیب کرده‌اند، مورد دیگر توسعه به سمت پایداری و مسئولیت اجتماعی بوده است.

شاخص‌های دیگر در ادبیات مربوط به پایداری و مدیریت منابع انسانی را می‌توان به تنوع، روندهای جمعیت شناختی، تحولات بازار کار، کمبود کیفیت در برخی از سیستم‌های آموزشی اشاره کرد ولی ادعا نمی‌شود که این لیست جامع باشد (اهنرت ۲۰۰۹)، بخش‌های زیر به پیشرفت‌های جمعیتی و پیر شدن نیروی کار، بازارهای فشرده کار و تغییرات در روابط شغلی می‌پردازد.

روندهای جمعیتی و نیروی کار مسن؛ برخی از کارشناسان به دلیل روند جمعیتی مانند کاهش نرخ زاد و ولد، نیروی کار مسن، انتظار دارند که برای بسیاری از کشورها کمبود نیروی کار جوان افزایش یابد، علاوه بر این عده زیادی از کارگران مسن ترجیح می‌دهند که در سنین پایین بازنشسته شوند، طبق گفته فون اکاردشتاین (۲۰۰۴) این افراد می‌خواهند از شر محدودیت‌های زندگی شغلی خلاص شوند تا بتوانند از وقت آزاد لذت ببرند و اوقات فراغت خود را افزایش دهند، اگرچه عواقب توسعه جمعیتی مانند افزایش نیروی کار هنوز بر مدیریت منابع انسانی شرکت تأثیرگذار نیست ولی برای جلوگیری از تأثیرات منفی مدیریت منابع انسانی فعال و پایدار را پیشنهاد می‌کند تا از این طریق سازمان‌ها توانایی کاری و مهارت کارگران مسن را حفظ کند.

بازار کار کساد^۱؛ تأمین افراد با مهارت و باانگیزه یکی از نگرانی‌های اصلی تحقیقات مدیریت منابع انسانی است، بازار کار یکی از محیط مهم شرکتی است که مجموعه‌ای از کارمندان بالقوه آینده را ارائه می‌دهد، با وجود فرآیندهای بین‌المللی شدن و جهانی شدن بازار کار به دلیل ویژگی‌های قانون‌گذاری و تحولات اجتماعی بیشتر در سطح ملی شکل می‌گیرند (اوچسler^۲، ۲۰۰۴). ولی بحث اصلی این است که به دلیل تحولات جمعیتی میزان افراد جوانی که وارد بازار کار می‌شوند نسبت به افراد مسن‌تر که در سنین پایین بازنشسته می‌شوند کمتر است،

¹ -Tight labour market

² -Oechsler

علاوه بر این افراد جویای کار اغلب شرایط لازم و کافی را ندارند که این می‌تواند همزمان منجر به وضعیت بیکاری بالا و کمبود نیروی کار شود. کسانی که استعداد بالایی دارند و مهارت‌ها و شایستگی‌های درخواست شده توسط کارفرمایان را دارند اغلب می‌توانند از بین پیشنهادات شغلی مختلف یکی را انتخاب کنند، درست است که تقاضای جهانی بیش از عرضه استعدادها است و شرکت‌ها برای بدست آوردن استعدادهای بیشتر با هم رقابت می‌کنند (استال^۱ و همکاران ۲۰۰۷)، ولی از طرف دیگر انتظارات کارکنان نیز تغییر کرده است، کارکنان علاوه بر یک حقوق خوب انتظارات بیشتری از کارفرمایان خود دارند؛ به عنوان مثال انتظار دارند که محیط کاری‌شان از تعادل کار- زندگی شان حمایت کند.

روابط کاری عامل دیگری برای پایداری است که تحت اصطلاح رابطه شغلی جدید شناخته شده است، بدان معنی است رابطه بین کارمندان و کارفرما دیگر یک رابطه مادام‌العمر و طولانی مدت نیست بلکه یک قرارداد و یک مبادله اقتصادی است (تسوی و وو ۲۰۰۵). تحت فشار رقابتی زندگی تجاری مدرن بسیاری از شرکت‌ها نمی‌توانند شغل کارمندان خود را تضمین کنند و در نتیجه منجر به اقدامات سنتی کم کردن در هزینه‌ها و انعطاف پذیری بیش از حد و افزایش مسئولیت شخصی کارکنان را در پی دارد (باروچ^۲، ۲۰۰۱؛ بنسون^۳، ۲۰۰۶؛ براون^۴ و همکاران، ۲۰۰۳؛ فوگات^۵ و همکاران، ۲۰۰۴) و در نهایت وفاداری آن‌ها نسبت به کارفرمایان کاهش می‌یابد، این یکی از دلایلی است که رابطه جدید شغلی از نظر اقتصادی جذابیتی برای افراد ندارد. نویسندگان پیشنهاد می‌کنند که در زمینه روابط شغلی علاوه بر قرارداد اقتصادی، قرارداد روانی، به درک روند تبادل بین کارفرمایان و کارمندان کمک می‌کند، روسو^۶ (۱۹۹۵) قراردادهای روانشناختی را عقاید افراد در مورد شرایط و ضوابط این تبادل تعریف کرده است، این تعهدات و وعده‌ها اغلب در قراردادهای رسمی ثابت نیستند و در عوض انتظاراتی نانوشته و

¹ - Stahl

² - Baruch

³ - Benson

⁴ - Brown

⁵ - Fugate

⁶ - Rousseau

حتی ناگفته هستند، همچنین درک قرارداد روانشناختی چگونگی ایجاد و توسعه آن در طول زمان برای درک انتظارات تازه واردین نسبت به سازمان برای جلوگیری از احساسات عاطفی شدید و در نتیجه هزینه‌های اجتماعی و مالی مرتبط با روانشناسی از اهمیت برخوردار است. دووس و کولنگوس^۱ (۲۰۰۵b) پنج مفهوم محتوای قرارداد روانشناختی برای درک چگونگی ایجاد انگیزه و حفظ کارکنان شناسایی کرده‌اند: توسعه شغلی، محتوای شغلی، پاداش‌های مالی، جو اجتماعی و احترام به زندگی خصوصی. درک قراردادهای روانشناختی و فرآیندهای تولید حس در این مبادلات برای جذب و حفظ استعدادها از اهمیت برخوردار است، چراکه استعدادهای جوان امروز ممکن است انتظار داشته باشند که کارفرمایانشان پایدار باشند.

جنبه‌هایی که در این بخش به آن‌ها پرداخته شد به این دلیل انتخاب شده‌اند که به نظر می‌رسد بر پایگاه منابع انسانی و آینده کارمندان با مهارت بسیار تأثیر دارند. تحولات بیان شده نشان می‌دهد که تغییرات به سمت یک استراتژی قوی و منابع گرایشی منابع انسانی ممکن است با تغییر جهت علاقه و درک پایداری گسترش یابد.

۲-۴-۳- اهداف و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی پایدار

تجزیه و تحلیل‌ها نشان می‌دهد که شرکت‌ها اهدافی را دنبال می‌کنند که می‌تواند در دسته‌های زیر قرار گیرد:

- جذب استعداد و شناخته شدن به عنوان کارفرمای منتخب
- حفظ نیروی انسانی سالم و مولد
- سرمایه‌گذاری در مهارت‌های نیروی کار فعلی و آینده
- ایجاد اعتماد بین کارکنان و کارفرمایان و روابط شغلی پایدار

¹ - De Vos and colleagues

همچنین چندین زمینه اصلی فعالیت‌های منابع انسانی مشخص شده است که شرکت‌ها برای دستیابی به این اهداف درگیر می‌شوند

- پرورش و آموزش کارمندان یا استعدادها
- سلامتی، ایمنی و رفاه
- فرصت‌های برابر و تنوع (جنسیتی و فرهنگی)
- اخلاق، مراقبت و مسئولیت اجتماعی
- کیفیت محیط کار و تعادل کار و زندگی
- روابط کارمندان
- پاداش

هدف تعداد زیادی از فعالیت‌های منابع انسانی مرتبط با پایداری استفاده بهینه از منابع انسانی (از نظر اقتصادی) یا رفتار خوب با کارکنان است (دیدگاه مسئولیت اجتماعی). در بخش‌های زیر مثال‌هایی برای فعالیت‌های منابع انسانی ارائه شده است که از وبسایت‌ها استخراج شده است، این مثال‌ها نشان می‌دهد که چگونه شرکت‌ها در حال حاضر ارتباط پایداری – مدیریت منابع انسانی و زبانی را که برای انتقال این پیام به سهامداران خود استفاده می‌کنند درک می‌کنند (اهنرت ۲۰۰۹).

۲-۴-۳-۱- جذب استعداد و شناخته شدن به عنوان کارفرمای منتخب

یکی از اهداف اصلی برای ایجاد ارتباط بین پایداری و مدیریت منابع انسانی جذب و حفظ بهترین افراد با کسب رتبه‌بندی و جذاب‌ترین کارفرما در صنایع مربوطه است، فعالیت‌های منابع انسانی زیر (مرتبط با پایداری) مربوط به هدف جذب استعداد و شناخته شدن به عنوان کارفرمای منتخبی است:

- سرمایه‌گذاری در منابع انسانی؛ در استعدادها و دانش آن‌ها

- ارائه فرصت‌های شغلی
- ارائه یک محیط کار جذاب و چالش برانگیز
- تنوع فرهنگی و جنسیتی
- تقویت اعتبار شرکت به عنوان یک کارفرمای مسئول اجتماعی و قابل اعتماد
- شناخته شدن به عنوان یک کارفرمای دوستدار خانواده و مادران شاغل
- شناخته شدن به عنوان کارفرمایی که تعادل کار و زندگی کارمندان را جدی می‌گیرد
- شناخته شدن به عنوان کارفرمایی که رضایت شغلی و انگیزه کارمندان را مهم می‌داند
- برای پاداش‌دهی و مزایای کارکنان اهمیت قائل است

اورئال^۱ ادعا می‌کند که سیاست منابع انسانی پایدار با هدف جذب افراد با استعداد از زمینه‌های متنوع فرهنگی است اما تمرکز بر تنوع فرهنگی فقط یکی از راهکارهای (بازاریابی پرسنل) است، راهکارهای دیگر کارفرمایان اطمینان از سرمایه‌گذاری روی کارمندان، ارائه فرصت‌های شغلی یا یک محیط کاری جذاب و چالش برانگیز، قدردانی از تنوع جنسیتی، مراقبت از نیازهای ویژه خانواده‌ها یا مادران شاغل و انتقال مسئولیت‌پذیری یا کارفرمای قابل اعتماد است. غالباً کارفرمایان چندین مورد از این راهکارها را برای جذب و حفظ افراد مستعد ترکیب می‌کنند(اهنرت ۲۰۰۹).

رقابت بر سر کارمندان با استعداد سخت‌تر شده است و از پایداری به عنوان یکی از استراتژی‌های ممکن در جذابیت کارفرمایان برای استخدام‌کنندگان استفاده می‌شود ولی بیشتر این درک از پایداری مسئولیت‌پذیری اجتماعی است درحالی‌که اگر به عنوان یک منطق اقتصادی به کار گرفته شود نیز مفید خواهد بود زیرا می‌تواند به تفسیر اینکه چرا کارفرمایان امروز در تلاش برای درک استخدام‌های با استعداد و با ارزش هستند کمک خواهد کرد.

¹ - L'Ore'al

هدف کلی همه کارفرمایان ایجاد تصویری مثبت از خود به عنوان کارفرمای جذاب برای جذب و حفظ نیروی کار بسیار ماهر و با انگیزه است، این شرکت‌ها این کار را انجام می‌دهند زیرا متقاعد شده‌اند که موفقیت و عملکرد آن‌ها ارتباط مستقیمی با کیفیت نیروی کار آن‌ها دارد.

۲-۴-۳-۲- حفظ نیروی کار با انگیزه و سالم

شرکت‌های زیادی موضوع سلامتی و ایمنی در زمینه مسائل پایداری و منابع انسانی را مطرح کرده‌اند. مضامین رفاه کارمندان، تعادل کار و زندگی یا استرس شغلی تحت عنوان حفظ نیروی کار سالم در وب سایت‌های آن‌ها در نظر گرفته شده است، فعالیت‌های منابع انسانی زیر با هدف حفظ نیروی انسانی با انگیزه و سالم مرتبط است:

- مسائل بهداشتی و ایمنی
- شرایط محیط کار ارگونومیک
- متناسب نگه داشتن نیروی کار
- کاهش و جلوگیری از استرس
- رفاه کارمند
- تعادل کار و زندگی

از منظر پایداری تلاش برای حفظ نیروی انسانی سالم و مولد پس از استخدام کارکنان با استعداد و با انگیزه امری ضروری است به ویژه اگر شرکت‌ها انتظار داشته باشد در آینده با کمبود افراد واجد شرایط مواجه خواهند شد.

چندین دلیل در وب سایت‌ها برای اجرای اقدامات بهداشتی و ایمنی ارائه شده است، اول اینکه شرکت‌ها باید از الزامات قانونی پیروی کنند. به نظر می‌رسد برخی شرکت‌ها این مورد را تنها دلیل درگیر کردن خود در ایمنی و بهداشت کارکنان می‌دانند در عین حال شرکت‌های دیگر اعلام می‌کنند که تلاش آن‌ها فراتر از الزامات قانونی

است، به عنوان مثال آلیانز تبلیغ می‌کند که آن‌ها به کارکنان خود یک محیط کار سالم را به عنوان یکی از اهداف پایداری خود ارائه می‌دهند.

همانطور که WBCSD اهمیت مسائل زیست محیطی را توضیح می‌دهد بایر نیز بیان می‌کند که سلامت انسان و حفاظت از سلامتی را به مانند محیط و حفاظت از محیط زیست می‌باشد، با سلامتی نیز باید به مانند یک منبع طبیعی برخورد شود که نباید آسیب ببیند همچنین توجه به اقدامات ایمنی و بهداشتی با توجه به روندهای جمعیت شناختی و نیروی کار پیر ایجاد می‌شود که حمایت از کارمندان توسط محل کارشان در محافظت از سلامتی آن‌ها به طور پیشگیرانه و در نتیجه حفظ توانایی آن‌ها ضروری می‌باشد (بایر^۱، ۲۰۰۷).

۲-۴-۳- سرمایه گذاری در مهارت‌های نیروی کار فعلی و آینده

آموزش کارکنان و توسعه استعدادها نیز یک موضوع اصلی برای پیوند پایدار-مدیریت منابع انسانی است، در زمینه پایداری و منابع انسانی شرکت‌ها فعالیت‌های منابع انسانی زیر را ذکر می‌کنند که می‌تواند تحت عنوان سرمایه-گذاری روی نیروی ماهر و نیروی کار باشد:

- تحصیلات
- یادگیری مستمر
- برنامه‌های آموزشی و توسعه منابع انسانی؛ برای گروه‌های مختلف کارمند یا در سطح مدیریت
- آموزش معضل
- برنامه‌های آموزش حرفه‌ای یا کارآموزی
- برنامه‌های مدیریت استعداد و طرح جانشینی (داخلی)
- توسعه شغلی برای کارمندان و گاهی نیز برای شرکای آن‌ها

¹ - Bayer

- منتورینگ

- استخدام

در برخی از شرکت‌ها فعالیت‌های آموزش و توسعه با برنامه‌های یادگیری الکترونیکی تکمیل می‌شود.

در ارتباط با پایداری چندین هدف از فعالیت‌های توسعه و آموزش را می‌توان شناسایی کرد، برخی از شرکت‌ها از وب سایت‌ها و گزارش‌های خود برای برقراری ارتباط استفاده می‌کنند که (با استفاده از تمام تلاش خود بتوانند) مهارت‌های فنی، مدیریتی و اجتماعی لازم برای کار کردن با وظایف کنونی یا آینده را به کارمندان خود ارائه دهند. تأکید آن‌ها به آگاهی از موضوعات مرتبط با پایداری مانند حقوق بشر، بهداشت، ایمنی و امنیت است و کارمندان خود را با این هدف آموزش می‌دهند، شرکت‌ها خود را مسئول آموزش و فعالیت‌های توسعه می‌دانند و همچنین بر مسئولیت‌پذیری کارمندان تأکید می‌کنند، در رابطه با اینکه تمام کارکنان را شامل می‌شود (تمام یا فقط پتانسیل‌های بالا)، چه نوع توسعه یا آموزش ارائه می‌شود، احزاب مسئول توسعه و آموزش می‌بینند و اقدامات ارزیابی آن تفاوت‌هایی را می‌توان مشاهده کرد (اهنرت ۲۰۰۹).

۲-۴-۴- مدل مفهومی مدیریت منابع انسانی پایدار و ابعاد آن

ادبیات در زمینه مدیریت منابع انسانی پایدار چند مدل مفید را پیشنهاد می‌کند، یکی از آن‌ها "سه رکن مدل مدیریت منابع انسانی"^۱ پایدار است. طی بررسی‌های تجربی (مطالعات کمی و موردی) مدل مفهومی مدیریت منابع انسانی پایدار را با داده‌های کمی و کیفی تکمیل شده است، در اولین گام اعضای موسسات ملی مدیریت منابع انسانی در چارچوب یک مطالعه کمی (نظرسنجی نامه‌ای، پستی) در مورد اصول مدیریت منابع انسانی و همچنین در مورد استفاده از ابزارهای مدیریت پایدار منابع انسانی در کشورهای مختلف اروپایی مصاحبه شدند. در مرحله دوم نویسندگان شرکت‌ها/موسساتی را با رویکردهای جذاب مدیریت منابع انسانی (اصطلاحاً مطالعات

¹ - Three Pillars Model of Sustainable HRM

موردی) انتخاب کرده و با مدیران منابع انسانی خود مصاحبه کرده‌اند، شناسایی روندهای کیفی مهم‌ترین هدف این مطالعات و همچنین تعریف آن‌ها در چارچوب یک استراتژی تحقیق اکتشافی بود.

الگویی که در سال ۲۰۰۱ توسط زاگ، بلوم و تام توسعه یافت بر جنبه‌هایی تمرکز دارد که مدیریت منابع انسانی و پایداری را بهم پیوند می‌دهد، در این مدل فرد و شرکت به عنوان شرکای برابر در نظر گرفته می‌شوند (تام و همکاران ۲۰۰۴). در مرکز مدیریت منابع انسانی پایدار ایجاد توسعه و حفظ مهارت‌های آینده قرار دارد که به افزایش ارزش شرکت استخدام‌پذیری کارمندان و توسعه فردی آنها و ارزش‌های اجتماعی کمک می‌کند، لازم است که یک مدیریت منابع انسانی پایدار مشارکتی، انعطاف‌پذیر، ارزش افزوده، چالش برانگیز، گروه‌گرا و دارای صلاحیت استراتژیک باشد (زاگ و همکاران، ۲۰۰۱).

طبق گفته‌های زاگ و همکاران (۲۰۰۱) پایداری در مدیریت افراد بر سه رکن بنا شده است: تعادل بین کار و زندگی، استقلال شخصی در پیشرفت حرفه‌ای و استخدام‌پذیری، اهداف اساسی مدل مفهومی مدیریت پایدار منابع انسانی به شرح زیر است: (۱) افزایش استخدام‌پذیری کارمندان (۲) استفاده از مدل‌های مدیریت مشارکتی برای افزایش مسئولیت‌پذیری فردی و (۳) اطمینان از تعادل هماهنگ بین کار و زندگی

اگر سه عنصر تعادل بین کار و زندگی استقلال شخصی در توسعه حرفه‌ای و قابلیت استخدام کارکنان به عنوان اهداف مدل بطور مداوم برای منابع انسانی در نظر گرفته شود منجر به افزایش شناخت خود و بهبود هویت می‌شود، استعدادها و پتانسیل‌ها به‌عنوان سرمایه رشد می‌کنند، آن‌ها همچنین ترجیحات و اولویت‌های کارفرمای فعلی را در بر می‌گیرند. بنابراین داشتن اقدامات مدیریت پایدار منابع دارای سه اثر است: تأمین طولانی مدت برای شرکت‌های افراد با مهارت و انگیزه، یک مزیت رقابتی پایدار و ارزش افزوده اقتصادی می‌باشد (اهنرت ۲۰۱۴).



شکل (۱-۲) مدل مفهومی مدیریت منابع انسانی پایدار

دستیابی به این اهداف در صورتی امکان پذیر است که فرد و همچنین شرکت به عنوان شرکای برابر در نظر گرفته شوند، اقدامات برای مدیریت پایدار منابع انسانی مربوط به فرد و شرکت است، مدیریت منابع انسانی پایدار از یک طرف منجر به رفع نیازهای فردی می شود و از طرف دیگر باعث حفظ رقابت پذیری شرکت می شود.

نقطه شروع دستیابی به اهداف نیازها و ارزش های اجتماعی است: نیازهای کارمندان به تدریج در حال تغییر است، بسیاری از افراد در جستجوی فرصت های رشد فردی نه تنها در فعالیتهای حرفه ای خود بلکه در سایر زمینه های زندگی (هدف: تعادل کار و زندگی) هستند، اگرچه کار در زندگی بیشتر کارمندان هنوز از اهمیت بالایی برخوردار است زندگی خانوادگی و خصوصی آنها به همان اندازه ارزشمند تلقی می شود، از آنجایی که مدیران مرد آینده مایلند به فرزندان خود توجه بیشتری نشان دهند زنان بیشتر و بیشتر هویت خود را بر اساس شغل حرفه ای بنا می کنند و دیگر آمادگی آن را ندارند که برای زندگی خانوادگی از این امر چشم پوشی کنند، این تغییر ارزش لزوماً به کاهش انگیزه حرفه ای مربوط نمی شود، در واقع این تغییر رتبه بندی خاص ارزش و افزایش تنوع است. اهداف با انگیزه ذاتی مانند جستجوی توسعه فردی، دامنه تصمیم گیری، چالش های فعالیتهای پروژه محور از اهمیت بیشتری برخوردار می شوند، اساس مشترک این اهداف اشتیاق به مسئولیت پذیری و تعیین سرنوشت فردی است.

(هدف: مسئولیت فردی)، با توجه به نیازهای تغییر یافته کارمندان، مشاغل حرفه‌ای منحصر به فرد مستلزم استراحت، تغییر، تفریح و وقت گذراندن بیشتر است. مشخصات زندگی سنتی براساس مدل‌ها و دستورالعمل‌های معتبر به ندرت در آینده یافت می‌شود. از دیدگاه فردی تمرکز بر روی یک فعالیت خاص یا یک حرفه خاص آرزو برای دستیابی به یک ارزش در بازار کار و توسعه مداوم در شرکت مفید به نظر می‌رسد (هدف: استخدام پذیری). چنین افرادی با توانایی بالایی در زمینه‌های مختلف فعالیت می‌کنند و همچنین انگیزه بالایی برای آشنایی و یادگیری در زمینه‌های جدید دانش دارند (تام و زاگ ۲۰۰۱).

شرکت‌ها نیز از این پیشرفت‌ها می‌توانند سود ببرند و مزایایی را در بازار ایجاد کنند، جستجوی افراد مسئولیت پذیر توسط نیاز روزافزون شرکت‌ها برای تفویض وظایف، صلاحیت‌ها و مسئولیت‌ها، دلیل این امر را می‌توان در افزایش پویایی بازار جستجو کرد که خواستار کوتاه کردن تصمیم‌گیری و خطوط ارتباطی است، مسطح شدن ساختار سلسله مراتبی معمولاً سطح بالاتری از صلاحیت در رهبری را می‌طلبد (به عنوان مثال گستره بیشتر رهبری به ترتیب تعداد بیشتری از زیردستان) و نیاز بعدی به تفویض اختیار.

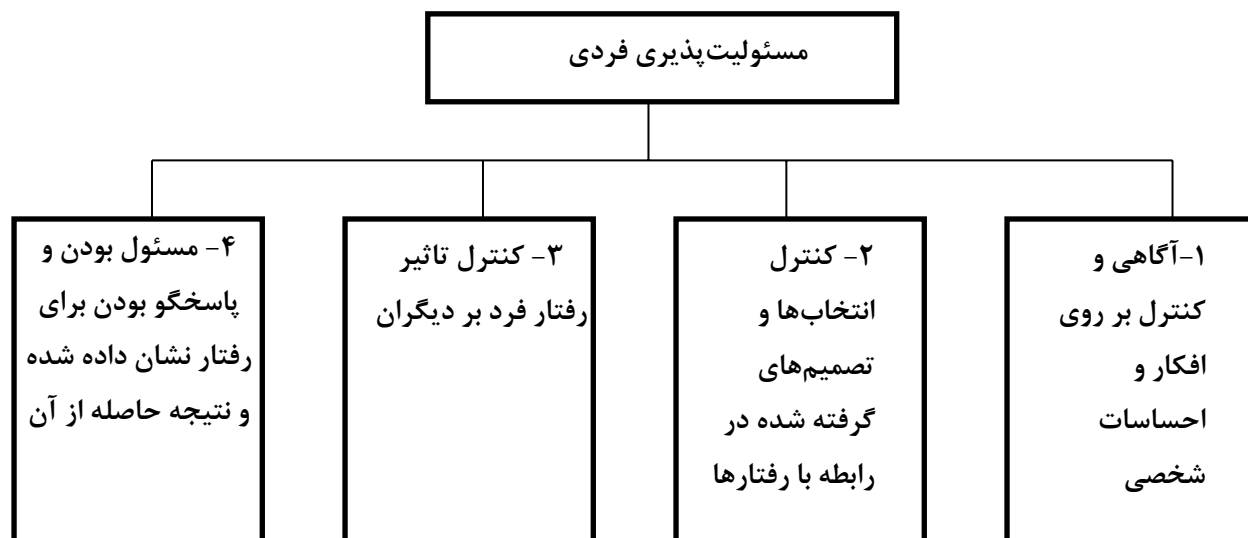
کارمندانی که خودمختار عمل می‌کنند و می‌خواهند در شکل‌گیری شرکت سهیم شوند کسانی هستند که شرایط بازار کار را برآورده می‌کنند و تعادل معقولی بین زندگی شغلی و زندگی خصوصی پیدا کرده‌اند، منجر به کسب موفقیت آینده می‌شوند، استفاده کارآمد از این افراد یک چالش جدید برای مدیریت منابع انسانی است. اگر چارچوبی برای افزایش مسئولیت فردی از جمله دامنه تصمیم‌گیری، فرصت‌های مشارکت و ... مورد نیاز است ایجاد شود در نتیجه افراد به دنبال کسب مهارت و دانش جدید هستند و همینطور سازمان‌ها نیز با آموزش می‌توانند مهارت و انگیزه کارکنان را بالا ببرند و در نتیجه افزایش مهارت فردی استخدام‌پذیری طولانی مدت نیز بوجود خواهد آمد، اقدامات توسعه منابع انسانی‌گرا و موازنه بین کار و زندگی خصوصی توسط ابزارهای استفاده از منابع انسانی مانند مدل‌های به روز کار انجام می‌شود.

۲-۴-۱- مسئولیت پذیری فردی

مسئولیت پذیری فردی یعنی اینکه فرد باید در برابر خود و نیازها و رفاه دیگران پاسخگو باشد (رویتر^۱، ۲۰۰۲). درک و فهم این سازه توسط ادبیات کاربردی اطمینان حاصل شده است که نحوه تعریف و عملیاتی کردن سازه مربوط به جامعه‌ای است که در آن زندگی می‌کنیم، بنابراین نویسندگان مسئولیت پذیری شخصی را چنین تعریف کرده‌اند:

توانایی تنظیم افکار، احساسات و رفتار خود همراه با تمایل به پاسخگویی نسبت به انتخاب‌های انجام شده و نتایج اجتماعی و شخصی ایجاد شده (مرگلر^۲، ۲۰۰۷).

مسئولیت‌پذیری شخصی دارای دو فاکتور است و در مجموع شامل چهار مولفه می‌باشد، شکل (۲-۲) نمایشی تصویری از این مولفه‌ها را نشان می‌دهد.



شکل (۲-۲) مولفه‌های مسئولیت‌پذیری فردی

^۱ -Ruyter

^۲ - Mergler

اولین فاکتور با عنوان "کنترل بر احساسات و افکار خود" شامل مواردی است که از طریق آگاهی از افکار و احساسات و تأثیر انتخاب‌های دیگران بر روی انجام اقدامات پیشگیرانه متمرکز هستند و شامل مولفه ۱ یعنی آگاهی از افکار و احساسات خود و کنترل آن‌ها و مولفه ۴ یعنی آگاهی و نگرانی از تأثیر رفتار فرد بر دیگران می‌باشد (نگاه کنید به شکل ۲-۲).

فاکتور بعدی با عنوان "خود کنترلی رفتار" شامل مواردی است که بر روی انتخاب‌های رفتاری و تمایل فرد برای پاسخگویی نسبت به رفتارهای انتخاب شده تمرکز می‌کنند که شامل مولفه ۲ یعنی آگاهی و کنترل بر انتخاب‌های مربوط به رفتار و مولفه ۳ یعنی تمایل به پاسخگویی نسبت به رفتار مصوب و نتیجه حاصل، می‌باشد (نگاه کنید به شکل ۲-۲).

مهم‌ترین جنبه مسئولیت‌پذیری فردی مفهوم پاسخگویی است، تصدیق اینکه انتخابی که باید انجام شود متعلق به شخص انتخاب‌کننده باشد. اگرچه عوامل خارجی می‌توانند بر انتخاب‌های ما تأثیر بگذارند (مانند دسترسی به منابع و تبعیض)، ضروری است که کارکنان گزینه‌های خود را تجزیه و تحلیل کرده تا بتوانند گزینه‌های بهتری را انتخاب کنند که ممکن است شامل جبران عوامل بیرونی نابرابر باشد که برای مانع پیشرفت آن‌ها می‌شود، فقط با آگاهی از چرایی انتخاب خود و تمایل به مسئولیت‌پذیری در برابر انتخاب‌های انجام شده آن‌ها می‌توانند به دنبال تغییر شرایط جهان بینی و نتایج حاصل از آن باشند (مرگلر ۲۰۰۷). این معیار می‌تواند توسط متخصصان برای شناسایی کارمندانی که ممکن است در معرض خطر تاخیر در توسعه مسئولیت‌پذیری فردی قرار گیرند، استفاده شود و می‌تواند توسط سازمان‌ها برای تعیین میزان مسئولیت فردی به نمایش درآمده، به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا برنامه‌های آموزشی با هدف افزایش مسئولیت شخصی را در مورد افرادی که بیشتر به آن‌ها نیاز دارند اتخاذ کنند، بنابراین جنبه اساسی مسئولیت‌پذیری شخصی تمایل فرد به احساس پاسخگویی نسبت به خود و دیگران نسبت به انتخاب‌هایی است که انجام می‌دهد و عواقبی که در پی خواهد داشت.

مسئولیت فردی کارمندان برای سازمان و بخصوص مدیران منابع انسانی مهم است، آن‌ها باید زمینه را برای رشد مسئولیت‌پذیری فراهم کنند و از ابزارهای مناسبی برای ارتقای آن استفاده کنند. مدیران باید اجازه بدهند که کارمندان در مهم‌ترین تصمیمات سازمانی شرکت کنند چراکه آن‌ها نیز سهم زیادی در موفقیت‌ها و شکست‌های سازمانی دارند، همچنین استفاده از مشوق‌ها (پولی و غیر پولی) می‌تواند برای نگهداری کارکنان موثر تلقی شوند. طبق نظر اکثر مدیران منابع انسانی اگر برنامه‌های تشویقی شامل پاداش‌های ترکیبی باشد برای کارمندان جذاب است. مصاحبه‌های خروج در بیشتر مواردی که کسی بخواهد استعفا دهد اعمال می‌شود که می‌تواند با جدیت در ایجاد یک مدیریت منابع انسانی استراتژیک همراه باشد، اگر مدیران منابع انسانی دلایل ترک یک شرکت را بدانند، می‌توانند اقدامات درستی را برای حفظ استعداد خود انجام دهند (پیپولی^۱ ۲۰۱۴).

استقلال شخصی در پیشرفت حرفه‌ای، آزادی و انعطاف‌پذیری کارمندان را برای مدیریت وظایف خود فراهم می‌کند (آو‌جا^۲ و همکاران، ۲۰۰۶)، فرید^۳ و همکاران (۱۹۹۹)، ترویر^۴ و همکاران (۲۰۰۰) توضیح می‌دهد که افزایش سطح خودمختاری به افراد امکان انعطاف‌پذیری بیشتر در روش‌های تعیین وظایف خود را می‌دهد زیرا در بسیاری از شرایط کارمندان قادر به تصمیم‌گیری در مورد نحوه انجام کار خود هستند، رویکردهای زیادی در مورد عوامل مختلفی وجود دارد که بر استقلال در کار تأثیر می‌گذارد، بارادوس^۵ (۱۹۷۰) دو عامل برای استقلال در کار بیان می‌کند:

(الف) موقعیت در سازمان هرچه در سلسله مراتب سازمانی پایین‌تر می‌رود، احتمال کنترل رفتار توسط فناوری و ساختار سازمانی بیشتر است.

¹ - Pipoli

² - Ahuja

³ - Fried

⁴ - Troyer

⁵ - Barrados

(ب) نوع نظارت بعضی از سرپرستان اعمال خودمختاری در بین کارگران را تشویق می‌کنند در حالی که برخی دیگر این کار را نمی‌کنند، مطالعات نشان می‌دهد که نظارت به نظر می‌رسد متغیر بسیار مهمی است.

معمولاً تصور می‌شود که استقلال شخصی در پیشرفت حرفه‌ای با تعهد سازمانی رابطه مثبت دارد و غیبت را کاهش می‌دهد، دلیل اهمیت اختیار برای کارکنان این است که این آزادی را برای آن‌ها فراهم می‌کند تا کار خود را به طور مستقل انجام دهند. خودمختاری کار به عنوان درجه‌ای است که شغل در برنامه‌ریزی کار و تعیین روش‌هایی که برای انجام آن استفاده می‌شود، آزادی و اختیار قابل توجهی را فراهم می‌کند. استقلال کار بر درک کارکنان از اقتدار خود برای تحقق خواسته‌های مختلف تأثیر می‌گذارد، فرسودگی شغلی، رضایت کم و کاهش بهره‌وری اغلب نتیجه نبود اختیار در کار است، مطالعات نشان می‌دهد که خودمختاری بر ادراکات فردی از محل کار تأثیر می‌گذارد و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. خودمختاری، آزادی و انعطاف‌پذیری کارمندان را برای مدیریت وظایف خود فراهم می‌کند، به گفته پیپولی و همکاران (۲۰۱۴)، افزایش سطح خودمختاری به افراد امکان انعطاف‌پذیری بیشتری در نحوه تعریف وظایف خود می‌دهد زیرا آن‌ها تصمیم خواهند گرفت که چگونه کار را انجام دهند (مازور^۱، ۲۰۱۷).

معیار مهم در توسعه منابع انسانی تشویق برای مشارکت در فرایندهای تصمیم‌گیری است، مشارکت قوی از یک طرف یک انگیزه اصلی غیر مادی برای افزایش انگیزه برای انجام کار است از طرف دیگر همچنین راهی مهم برای انگیزه برای به عهده گرفتن مسئولیت اقدامات خود شخص (مسئولیت فردی) است. مسئولیت‌پذیری فردی کارمندان را به اشکال مختلف ارتقا می‌دهند، یک احتمال شامل تهیه بودجه دوره‌های فردی است که کارمندان می‌توانند خودشان اداره کنند، پذیرش مسئولیت بیشتر اغلب در امور بانکی و محاسبات / اطلاعات / ارتباطات ترویج می‌شود. در بخش بازرگانی / حمل و نقل از اهمیت کمتری برخوردار است، شایان ذکر است که افزایش مسئولیت‌پذیری فردی با افزایش اندازه شرکت به وضوح کاهش می‌یابد، شرکت‌های کوچکتر نسبت به شرکت‌های

¹ - mazur

بزرگتر به راحتی آماده تفویض مسئولیت هستند. ابزارهای مهم در زمینه حفظ کارکنان و افزایش انگیزه فردی برای انجام کار مشوق‌های مادی و غیر مادی هستند، مدل‌های تشویقی پایدار کارکنان می‌توانند باعث حفظ و تقویت انگیزه دراز مدت و همچنین ایجاد انگیزه برای پذیرش مسئولیت فردی شوند. یک مدل تشویقی کارآمد باید با اهداف استراتژیک یک شرکت مطابقت دارد تا کاملاً کارآمد شود، سیستم‌های تشویقی همسو با مشوق‌های مادی رویکرد اساسی برای حفظ کارکنان در اکثر شرکت‌هاست. کارمندانی انگیزه‌های مادی جذابی را دریافت می‌کنند به عنوان مثال برای کارایی خود غرامت کافی مزایای اضافی و پاداش دریافت می‌کنند کارمندان مسئولیت پذیرتری دارند.

مدیریت و رهبری پرسنل به طور قابل توجهی در تضمین مشارکت و مسئولیت‌پذیری فردی کمک می‌کند، در شرکت‌هایی که سبک مدیریت مشارکتی وجود دارد پایگاه مهمی برای اجرای مدیریت منابع انسانی پایدار است. رتبه مثبت پایداری و میزان مدیریت مشارکتی دوباره به طور معنی‌داری با هم ارتباط دارند، سبک مدیریت مشارکتی با استفاده از مدل مدیریت بر مبنای اهداف (MbO) پشتیبانی می‌شود که به کارمندان این امکان را می‌دهد تا در مورد اهدافی که می‌توانند به طور منظم بررسی شوند با مافوق موافقت کنند.

ابزارهای ارزیابی مافوق به‌طور قابل توجهی کمتر مورد استفاده قرار می‌گیرد ولی می‌تواند فرصتی برای افزایش پایداری باشد، در چارچوب یک ارزیابی کلی منطقی است که ارزیابی ۳۶۰ درجه توسط مافوق با ارزیابی خود و ارزیابی توسط همسالان، مشتریان و زیردستان تکمیل شود، فقط از این طریق می‌توان ارزیابی جامعی از نقاط قوت و ضعف شخص ایجاد کرد و فرصتی برای توسعه یافت، در بخش دولتی ارزیابی مقامات مافوق هنوز به طور گسترده‌ای پذیرفته نشده و به نظر ناممکن می‌آید.

۲-۴-۴-۲-استخدام پذیری

مفهوم استخدام پذیری در زمینه های مختلف و برای افراد شاغل و هم برای افرادی که بدنبال کار هستند استفاده می شود، بر این اساس گرچه برای تعریف مفهوم استخدام پذیری تعریف ساده فرهنگ لغت یعنی "دارا بودن ویژگی یا صلاحیت برای قابل اشتغال بودن" کافی است اما دستیابی به یک تعریف عملی یک فرآیند بسیار پیچیده تر است، برای همین شاید قابل درک باشد کارفرمایان تمایل داشته اند که استخدام پذیری را به عنوان ویژگی اصلی فرد در نظر بگیرند (مک کوئید، لیندسی، ۲۰۰۵).

استخدام پذیری ممکن است به عنوان توانایی بدست آوردن شغل و حفظ آن تعریف شود، به طور جامع تر قابلیت استخدام توانایی حرکت خودکفا در بازار کار برای تحقق بخشیدن به توانایی های خود از طریق استخدام پایدار است (مازور ۲۰۱۷).

استخدام پذیری یک فرد شامل مجموعه ای از ساختارهای فرد محورانه است که به کارکنان کمک می کند تا به طور موثر با انبوه تغییرات مربوط به کار در اقتصاد امروز سازگار شوند، فوگیت استخدام پذیری را یک ساختار روانی-اجتماعی می داند که ویژگی های فردی را در بر می گیرد که باعث شناخت، رفتار و تأثیر سازگار می شود و رابط کاربری فرد را تقویت می کند (فوگیت^۱ ۲۰۰۴).

استخدام پذیری به معنای توسعه مهارت ها و نیروی کار سازگار است که همه افراد به توسعه مهارت ها، دانش، فن آوری و سازگاری تشویق می شوند تا بتوانند در طول زندگی کاری خود به طور پیوسته مشغول به کار باشند و در کار بمانند (مک کوئید، لیندسی^۲، ۲۰۰۵).

¹ - Fugate

² -McQuaid & Lindsay

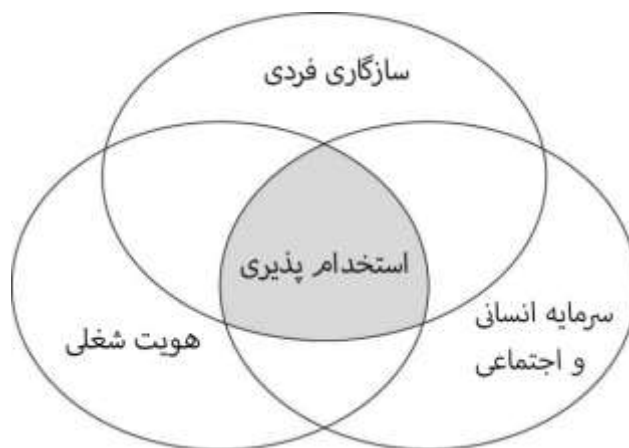
قابلیت استخدام کارگران به شرایط شخصی مانند مسئولیت‌های خانوادگی، خودمختاری کار و انعطاف‌پذیری برای مدیریت تعادل بین کار و خانواده و عوامل دیگری بستگی دارد، تشخیص این نکته مهم است که الگوی شغلی متغیر فعلی منجر به تمرکز فزاینده‌ای بر اشتغال به عنوان مبنایی برای موفقیت شغلی و شغلی شده است (زیت^۱، ۲۰۰۱). مفهومی وجود دارد به نام پارادوکس استخدام‌پذیری، این پارادوکس دانش مهارت و ویژگی‌های کارمندان را مانند دارایی‌های ثابت می‌داند اما بر خلاف دارایی‌های ثابت افراد می‌توانند استعفا دهند و به یک شرکت رقیب بروند، می‌توانند حقوق بیشتری را طلب کنند و ممکن است به‌طور کامل در کمک به اهداف شرکت مشارکت نداشته باشند بنابراین هرگونه سرمایه‌گذاری انجام شده را نفی می‌کنند (کاف^۲، ۱۹۹۷). بنابراین اقدامات خوب منابع انسانی با اهداف نگهداری باید دنبال شود.

استخدام‌پذیری با توجه به شرایط اقتصادی و رشد سازمان‌ها متفاوت خواهد بود، می‌توان استخدام‌پذیری را به‌عنوان شانس نسبی یافتن و حفظ انواع مختلف شغل با توجه به شرایط توصیف کرد، در واقع طبق گفته پیپولی و همکاران (۲۰۱۴) تغییر فعلی شرکای شغلی منجر به تمرکز فزاینده‌ای بر استخدام‌پذیری به عنوان پایه‌ای برای موفقیت در شغل شده است.

استخدام‌پذیری به عنوان نوعی سازگاری مخصوص کار است که کارکنان را قادر می‌سازد فرصت‌های شغلی را شناسایی کند و بدنبال در تحقق آن باشد. استخدام‌پذیری حرکت بین مشاغل را چه در داخل سازمان و چه بین سازمان تسهیل می‌کند، اگرچه استخدام‌پذیری استخدام واقعی را تضمین نمی‌کند ولی احتمال دستیابی فرد به یک شغل را افزایش می‌دهد، این سازه با ابعاد هویت شغلی سازگاری شخصی و سرمایه اجتماعی و انسانی عمدتاً بر روی فرد تمرکز دارد (فوگیت ۲۰۰۴).

¹ - Thite

² - Coff



شکل (۲-۳) مؤلفه های استخدام پذیری

فوگیت ادعا می‌کند که در زمینه شغلی استخدام‌پذیری ترکیبی از هم افزایی هویت شغلی، سازگاری شخصی و سرمایه اجتماعی و انسانی است، وی استدلال می‌کند که استخدام‌پذیری جنبه‌های هر یک از سه بعد را شناسایی و تحقق فرصت‌های شغلی درون و بین سازمان‌ها را تسهیل می‌کند، هر یک از ابعاد استخدام‌پذیری به‌طور مستقل در نوع خود دارای ارزش است، با این حال هماهنگی آن‌ها مفهومی تولید می‌کند که آن را استخدام‌پذیری می‌نامند، بنابراین این ترکیب هم‌افزایی ابعادی است که موجب افزایش و استخدام‌پذیری و بالا رفتن ارزش آن می‌شود.

۲-۴-۱-۲-۴-۲-۱ هویت شغلی

یک هویت شغلی نمایشی کمابیش منسجم از تجارب و آرزوهای شغلی اغلب متنوع و پراکنده را فراهم می‌کند، در زمینه شغلی "کسی که هستم" ممکن است شامل اهداف، امیدها و ترس‌ها باشد. ویژگی‌های شخصیتی؛ ارزش‌ها، اعتقادات و هنجارها؛ سبک‌های تعامل؛ افق‌های زمانی باشد. هویت شغلی شبیه سازه‌هایی مانند هویت نقش و هویت سازمانی است از این نظر که همه آن‌ها به چگونگی تعریف افراد در یک زمینه کاری خاص اشاره دارند، شامل ایجاد معنای گذشته و حال فرد و جهت دادن به آینده است (اگرچه که ممکن است اهمیت گذشته، حال و

آینده در طول زندگی تغییر کند) (پلانکت، ۲۰۰۱). "هویت شغلی مجموع تجربیات (کاری) نیست بلکه تجمیع تجارب در ساختارهای معنی‌دار یا مفید است" (میژرس^۱، ۱۹۹۸، ص ۲۰۰).

هویت شغلی یک ماهیت شناختی-عاطفی دارد و قابلیت استخدام و شناسایی و تحقق فرصت‌های شغلی را تسهیل می‌کند، مفهوم هویت شغلی با خطاب قرار دادن "من که هستم یا می‌خواهم باشم" در حوزه کار امکانات خود را در کار مشخص می‌کند. "خود ممکن" (مارکوس، ۱۹۸۳؛ مارکوس و روولو^۲، ۱۹۸۹) - هویت شغلی طرح‌های شناختی را فراهم می‌کنند که رفتار را تنظیم و تداوم می‌بخشند (ر.ک؛ لاک، شاو، ساری و لاتام، ۱۹۸۱).

هویت شغلی اغلب در قالب روایت بیان می‌شود، روایت‌های هویت شغلی داستان‌هایی است که مردم برای قالب-بندی و معنا و استمرار به تجربیات مربوط به گذشته، حال و آینده شغلی خلق می‌کنند (آشفورس و فوگات^۳، ۲۰۰۱). روایت‌های هویت به شدت با انگیزه‌های یک شخص شکل می‌گیرد، به عنوان داستان‌هایی با انگیزه، روایت‌ها تمایل دارند موضوعات مورد علاقه را به طور انتخابی برجسته کنند، گام‌های اشتباه و ناسازگاری را نادیده بگیرند زمینه را برای حرکت‌های آینده شغلی فراهم کنند و یا حتی تصور کنند (چه آگاهانه و چه ناآگاهانه). روایت‌های هویتی پایه‌ای برای ارزش شغلی یک کارمند نه تنها از نظر او یا دیگران بلکه از نظر دیگران با ارزش نیز فراهم می‌کند، که از اهمیت بالایی برای اشتغال برخوردار است (فوگیت، ۲۰۰۴).

هویت شغلی در سبک هویت فردی منعکس می‌شود، تحقیقات برزونسکی (۱۹۹۲؛ برزونسکی و آدامز^۴، ۱۹۹۹) در مورد سبک هویت نشان می‌دهد که مردم در پذیرش نسبت به پیامدهای احتمالی فعالیت‌های خود برای هویت‌هایی که دارند متفاوت هستند. افراد با جهت‌گیری اطلاعات تمایل دارند که به طور فعالانه اطلاعات مربوط به خود را جستجو و استفاده کنند در حالی که افراد با گرایش هنجاری تمایل به مطابقت با انتظارات دیگران دارند و

¹ - Meijers

² - Markus & Ruvolo

³ - Ashforth & Fugate

⁴ -Berzonsky& Adams

کسانی که گرایش اجتنابی دارند تمایل به خودداری از بازخور دارند، بنابراین کارکنان با سبک هویت اطلاعاتی بیشتر احتمالاً اطلاعاتی را جستجو می‌کنند که جایگاه آن‌ها را در چارچوب یک شغل خاص و به‌طور کلی شغل آن‌ها بهبود می‌بخشد (اشفورث^۱، ۲۰۰۱) و احتمالاً آمادگی بیشتری برای کنار آمدن با عوامل استرس‌زای مربوط به استخدام دارند (آسپینوال و تایلور^۲، ۱۹۹۲، ۱۹۹۷).

۲-۴-۲-۲-۲-۲ سازگاری شخصی

سازگاری یک ویژگی شخصی است که در رسیدگی به ابهام مقابله با عدم اطمینان و استرس کاری در خارج از مرزهای زمانی و جغرافیایی مهم است (پئرلمان و بارنی^۳، ۲۰۰۰). افراد سازگار برای تأمین خواسته‌های شرایط مایل و قادر به تغییر عوامل شخصی، سرمایه انسانی، خلق و خو، رفتارها و موارد دیگر هستند، سازگاری شخصی به عملکرد سازمانی و موفقیت شغلی کمک می‌کند زیرا منجر به جذابیت افراد برای کارفرمایان در حوزه‌های کاری مداوم در حال تغییر و تولید می‌شود (چان^۴، ۲۰۰۰).

قابلیت سازگاری با شرایط متغیر در درجه اول با تفاوت‌های فردی تعیین می‌شود که افراد را مستعد انجام فعالیت های سازگاران می‌کند (چان، ۲۰۰۰). فوگیت (۲۰۰۴) چند تفاوت فردی را بیان می‌کند که به سازگاری شخصی کمک می‌کند که مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به تمایل به یادگیری، گشاده‌رویی و خودکارآمدی عمومی اشاره کرد، وقتی افراد با استخدام‌پذیری بالا منجر به سازگاری شخصی از نظر شناختی و عاطفی می‌شود این اتفاق تأثیر مهمی در شناسایی و تحقق فرصت‌های کاری دارد.

¹ -Ashforth

² - Aspinwall & Taylor

³ -Pearlman & Barney

⁴ - Chan

۲-۴-۲-۳- اهمیت منابع انسانی بامهارت

در چند دهه گذشته فرآیندهای جهانی سازی و تحولات فناوری موجب افزایش تقاضا برای کارمندان ماهر شده است، از طرف دیگر در شرایط امروزی کارکنان ماهر و با انگیزه بسیار کم شده اند یا انتظار می رود در آینده نزدیک کمیاب تر شوند، در حالی که در شرکت های چندملیتی و حتی شرکت های کوچک نیاز به کارکنان شایسته و متعهد برای ایجاد مزیت های رقابتی است (تام و زاگ، ۲۰۰۴). تهیه تعداد مناسب کارکنان با مهارت و با انگیزه در زمان مناسب و در مکان مناسب برای مدیران منابع انسانی به عنوان معزل شناخته شده است (شرمن ۱۹۹۹، تام و زاگ ۲۰۰۴). تحقیقات حاکی از آن است که شرکت ها برای استعدادها و جهانی به شدت رقابت می کنند (نگ و بورک^۱، ۲۰۰۵؛ استال^۲ و همکاران، ۲۰۰۷). منابع انسانی به طور کلی کم نیستند در واقع میزان کمبود آن به مهارت ها و صلاحیت مورد نیاز در یک شرکت بستگی دارد.

کمبود نیروی کار می تواند دلایل متعددی داشته باشد؛ تحولات جمعیتی نیازهای جدید برای مهارت ها و صلاحیت ها و شایستگی های خاص به دلیل جهانی سازی و پیشرفت های فنی یا درک جدید از روابط شغلی، دلیل دیگر کمبود نیروی کار عدم تمایل نیروهای با استعداد برای کار در یک شرکت است (جردس^۳، ۲۰۰۶). کارمندان بالقوه به دنبال تعادل کار و زندگی بهتر هستند و یا از کارفرمایان خود انتظار ویژگی های جدید دارند، به عنوان مثال استعدادهای جوان امروز ممکن است انتظار داشته باشند که کارفرمایان پایدار یا متعهد به مسئولیت اجتماعی داشته باشند و اثرات جانبی و بازخورد^۴ فعالیت های تجاری را به آن ها یا به جامعه منتقل نکنند (کوپرز^۵، ۲۰۰۷).

¹ - Ng and Burke 2005

² - Stahl

³ - Gerdes

⁴ - Side and feedback effects

⁵ Price Waterhouse Coopers

توسعه استعدادها و حفظ آن‌ها در طول زمان به‌عنوان یکی از وظایف مهم امروز برای شرکت‌ها شناخته شده است (بروستر و سوتار^۱، ۲۰۰۵). اما این عمل تنها تمرکز بر روی تعداد محدودی از افراد دارای واجد شرایط است، برای نیروی کار سایر بخش‌ها هزینه‌های سرمایه‌گذاری در آموزش آن‌ها اغلب در مواقع بحران و فشارهای وارده از طرف بازارها و همچنین سهامداران برای کارایی موثر و کمک به عملکرد صرفه‌جویی می‌شود، با این حال در ادبیات منابع انسانی، آموزش و توسعه منابع انسانی مشخص شده است که منجر به مزیت رقابتی پایدار می‌شود (آرگون و سانچز و همکاران ۲۰۰۳).

با وجود اینکه اغلب شرکت‌های چندملیتی می‌توانند برای دسترسی به تعداد بیشتری از افراد واجد شرایط از مرزهای جغرافیایی عبور کنند ولی این محدودیت‌های ذاتی در استراتژی‌های تأمین منابع شرکت امروزه بیشتر از گذشته احساس می‌شود. از منظر پایداری یک شرکت نه تنها باید اطمینان حاصل کند که امروز نیروی کار با استعدادی را جذب و حفظ می‌کند بلکه باید با گذشت زمان سلامت نیروی انسانی را نیز حفظ کند (اهنرت ۲۰۰۹).

۲-۴-۴-۲- سرمایه انسانی

توانایی یک کارمند در تحقق فرصت‌های موجود در بازار بسیار تحت تأثیر سرمایه انسانی وی قرار دارد، سرمایه انسانی به مجموعه عواملی اشاره دارد که متغیرهای پیشرفت شغلی فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهند سن و تحصیلات (وانبرگ، وات و رامسی^۲، ۱۹۹۶)، تجربه کار و آموزش (بکر^۳، ۱۹۷۵)، عملکرد شغلی و مسئولیت‌پذیری (فوربس^۴ و Piercy، 1991)، هوش هیجانی (وانگ و لاو^۵، ۲۰۰۲)، توانایی شناختی (تارنو^۶، ۱۹۹۷) که سرمایه انسانی فرد و در مجموع ارزش سرمایه انسانی سازمان مشخص می‌کند. از بین بسیاری از عوامل سرمایه انسانی تحصیلات و

¹ - Suutari & brewster

² - Wanberg. Watt & Rumsey

³ - Becker

⁴ - Forbes & Piercy

⁵ - Wong & Law

⁶ - Tharenou

تجربه قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده پیشرفت شغلی است (قاضی، کابل، بودرو، و برتز، ۱۹۹۵؛ کرچمایر، ۱۹۹۸؛ تارنو، لاتیمر و کانروی^۱، ۱۹۹۴). برای اشکال بیشتر استخدام مقداری از سطح تحصیلات ترجیح داده می‌شود؛ مدرک کاردانی، مدرک کارشناسی، گواهینامه برای یک کار خاص یا مدرک حرفه‌ای.

در عین حال تجربه نیز مهم است، تجربه معمولاً سطح متفاوتی از مهارت و دانش ضمنی را در اختیار فرد قرار می‌دهد (لوبیت^۲، ۲۰۰۱) که باعث جذابیت بیشتر کارفرمایان احتمالی می‌شود. در محیط کار امروز تجربه اغلب با "مهارت‌های قابل حمل" (اندرسون^۳، ۲۰۰۱) نشان داده می‌شود، مهارت‌های قابل حمل در زمینه‌های بسیار متفاوت و قابل انتقال به سایر زمینه‌ها به دست می‌آید، در نتیجه کارفرمایان اغلب افراد را تا حدی بر اساس تجربه خود انتخاب می‌کنند و پیشرفت می‌دهند (تارنو، ۱۹۹۷) و تجربه با بهره‌وری و پاداش (وضعیت و غرامت) مرتبط است (بکر، ۱۹۷۵؛ فوربس و پیرسی، ۱۹۹۱؛ تارنو، ۱۹۹۷). به‌طور خلاصه سرمایه انسانی نشان‌دهنده توانایی یک فرد در تأمین انتظارات عملکرد یک شغل معین است (بورت^۴، ۱۹۹۷؛ پورتس^۵، ۱۹۹۸). از این طریق می‌توان تصور کرد سرمایه انسانی به سازگاری فردی و سازمانی کمک می‌کند، علاوه بر این سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی بیش از یک سال حرفه‌ای به معنای یک جهت‌گیری انطباقی و تعهد به یادگیری مداوم است (ر.ک. بکر، ۱۹۷۵؛ لندن و اسمیتر^۶، ۱۹۹۹)، که موجب تقویت قابلیت استخدام می‌شود.

۲-۴-۲-۵- سرمایه اجتماعی

سرمایه اجتماعی یک عنصر اجتماعی و بین فردی در استخدام‌پذیری است و از طریق شبکه‌ها به "دارنده" اطلاعات و نفوذ می‌دهد (آدلر و کون^۷، ۲۰۰۲). در زمینه کار این اطلاعات و نفوذ به افراد امکان دسترسی به فرصت

¹ - Tharenou .Latimer& conroy

² - Lubit

³ - Anderson

⁴ - Burt

⁵ - Portes

⁶ - London & Smither

⁷ - Adler & Kwon

های شغلی را می‌دهد (بورت، ۱۹۹۷؛ پورتس، ۱۹۹۸). بر این اساس اندازه (سئبیرت^۱ و همکاران، ۲۰۰۱) و قدرت (هیگینس و کرام^۲، ۲۰۰۱) دو ویژگی مهم شبکه هستند که پتانسیل اطلاعات و نفوذ ارائه شده را تعیین می‌کنند، اندازه و تنوع بسیار زیاد شبکه یک فرد احتمالاً متناسب با میزان اطلاعات و نفوذ در شبکه است (هیگینس و کرام، ۲۰۰۱؛ سئبیرت و همکاران، ۲۰۰۱).

فواید سرمایه اجتماعی و تأثیر آن بر قابلیت استخدام در رفتارهای کارایی افراد مشخص است، افرادی که دارای سرمایه اجتماعی کاملاً پیشرفته‌ای هستند علاوه بر شبکه‌های رسمی تر (به عنوان مثال خدمات استقرار با حمایت مالی شرکت) اغلب از شبکه‌های غیر رسمی جستجوی کار (به عنوان مثال، معرفی دوستِ دوست) و یا شبکه اجتماعی مجازی مانند کانال‌های تلگرامی، پست‌های اینستاگرامی) استفاده می‌کنند. بوکسمن، دی گراف و فلپ (۱۹۹۱) دریافتند که مدیران ارشد بیشتر از طریق شبکه‌های غیررسمی شغل پیدا می‌کنند و سرمایه اجتماعی تأثیر مثبت و مستقلى بر حقوق بالاتر و فراتر از سرمایه انسانی دارد. سرمایه اجتماعی از اهمیت بیشتری برخوردار است زیرا روابط ذاتی می‌تواند سازمان‌ها و زمان را در بر بگیرد، بنابراین شبکه‌های اجتماعی توانایی فرد را در شناسایی و تحقق فرصت‌های بین سازمان‌ها در سراسر صنایع و کل مشاغل گسترش می‌دهند (دس و شاو^۳، ۲۰۰۱؛ هیگینس و کرام، ۲۰۰۱). این امر به ویژه اگر فرد عضوی از شبکه اجتماعی در اختیار داشته باشد که به دنبال جذب باشد بیشتر صدق می‌کند.

¹ - Seibert

² - Higgins & Kram

³ - Dess & Shaw

۲-۴-۳- تعادل کار-زندگی

با ورود گسترده زنان به عنوان نیروی کار در بازار کار رابطه بین این دو حوزه کار و خانواده مهم تلقی می‌شوند، افزایش تعداد زوج‌های درآمدی دوگانه و نامتوازی مداوم بین کار و خانواده می‌شود و موجب تفکری دوباره به مفهوم تعادل کار و زندگی شده است.

خواسته‌های عاطفی و رفتاری کار و غیرکاری با صرف وقت در محل کار منجر به صرف زمان کمتری با خانواده و دوستان می‌شود و موجب تعارض و درگیری بین حوزه کار و زندگی می‌شود (Pocock و همکاران، ۲۰۰۷). تعادل کار و زندگی همواره در تحقیقات علوم رفتاری نقش مؤثر داشته است، در واقع این مفهومی است که شامل اولویت بندی مناسب بین کار (جاه طلبی شغلی) و زندگی (لذت، تفریح، سلامتی، تحصیل و خانواده) است، تعادل کار و زندگی یعنی متعادل کردن نقش‌های دوردست که توسط کارمندان بازی می‌شود، این تعادل را می‌تواند توسط سازمان، فرد و خانواده کارمند بوجود آید (مونا راتنش، امجد علیچ و آشیش رانجان شینها^۱ (۲۰۱۹)).

تعادل بین کار و زندگی عبارت است از ایجاد و حفظ محیط‌های کاری حمایتی و سالم که به کارمندان امکان می‌دهد تعادل بین کار و مسئولیت‌های شخصی را حفظ کنند و در نتیجه وفاداری و بهره‌وری کارمندان را تقویت می‌کنند. مطالعات زیادی در مورد تعادل کار و زندگی انجام شده است. به نظر می‌رسد از بین تمام عوامل شغلی تأثیرگذاری که تعادل کار و زندگی را به خطر می‌اندازد، می‌توان به میزان زمان صرف شده در محل کار اشاره کرد (مازور، ۲۰۱۵). سطوح بالای درگیری بین کار و خانواده و عدم تعادل آن که توسط مدیران یا متخصصان گزارش شده است اغلب تابعی از ساعات کار طولانی‌تر آن‌ها است، دلایل دیگر عبارتند از: امنیت شغلی، حمایت سرپرست، حمایت همکاران، خواسته‌ها و نیازهای کار یا اضافه بار، تعارض نقش کار، ابهام نقش، عدم رضایت شغلی و استفاده گسترده از فن‌آوری ارتباطات که مرزهای بین خانه و محل را محو می‌کند (هیگینز، داکسبری، ۲۰۰۲).

¹ -Mona Ratnesh, Amjad Ali and Ashish Ranjan Sinha

کارگران امروزی مسئولیت‌های بسیاری در قبال کار، خانه، همسر، فرزندان و مراقبت از والدین سالخورده را بر عهده دارند و این امر باعث فشار بر روی افراد، خانواده‌ها و جوامعی می‌شود که در آن‌ها زندگی می‌کنند. تعارض کار و زندگی یک مشکل جدی است که بر کارگران، کارفرمایان و جوامع آن تأثیر می‌گذارد، به نظر می‌رسد این مشکلات به مرور زمان به دلیل نرخ بالای مشارکت در نیروی کار زنان افزایش تعداد خانواده‌های دو درآمدزا و روندهای نوظهور مانند مراقبت از سالمندان در حال افزایش است، همچنین ساعات طولانی کار در مشاغل پرتنش نه تنها توانایی کارمندان در ایجاد هماهنگی بین زندگی شغلی و خانوادگی را مختل می‌کند بلکه با خطرات سلامتی مانند افزایش استرس و مصرف سیگار و حتی افسردگی نیز به دنبال دارد (مازور، ۲۰۱۵).

تعادل بین کار و زندگی معمولاً به عنوان شناختی رو به رشد است که افراد به تعادل رضایت بخشی بین خواسته‌های کار و سایر جنبه‌های زندگی نیاز دارند، آنچه مهم است این است که نیاز به تشخیص اینکه افراد برای عملکرد بهتر به تعادل رضایت بخشی بین کار و زندگی شخصی احتیاج دارند. نگرانی کارمندان بر تأکید بر تعادل کار و زندگی به یک مسئولیت مشترک بین کارفرما و کارمند منتقل شده است، برای مدیریت تعادل کار و زندگی باید بیان شود که کارکنان باید شبکه‌های حمایتی را در خانه و محل کار خود ایجاد کنند زیرا مطالعات نشان می‌دهد تعادل نامناسب بین کار و خانواده پیامدهای منفی دارد و هم بر عملکرد یک کارمند و هم در روابط خانه تأثیر می‌گذارد، بنابراین گزینه‌های تسهیل این تعادل برنامه‌های زندگی کاری برای حفظ کارکنان است اما شرکت‌ها همچنین باید بهترین راه برای برقراری ارتباط با آن‌ها را پیدا کنند (مازور، ۲۰۱۷؛ اهنرت، ۲۰۱۴). اگر شرکتی قبلاً مزایای زندگی کاری خود را ارائه داده است گام بعدی ممکن است برقراری ارتباط موثر این پیشنهاد با کارمندان باشد، علاوه بر این توسعه یک استراتژی منابع انسانی که به وضوح با مأموریت شرکت سازگار باشد نشان می‌دهد که سازمان تا چه اندازه به نیازهای کارکنان متعهد است (لوک وود^۱، ۲۰۰۳). علاوه بر مزایای زندگی کاری معمولاً تصور می‌شود که داشتن یک فرهنگ شرکتی که از کارمندان بعنوان فردی با اولویت‌های فراتر از محل کار پشتیبانی

¹ - Lockwood

و پذیرش می‌کند مفید می‌باشد. کارکنانی که به دلیل تعارضات شغلی - زندگی میزان استرس بالایی را تجربه می‌کنند و درک آن‌ها از کنترل بر کارشان کاهش می‌یابد، بهره‌وری کمتری دارند، تعهد و رضایت کمتری نسبت به سازمان خود احساس می‌کنند و احتمال خروج از سازمان را دارند، از طرف دیگر کارمندانی که میزان تعارض بین کار و زندگی آن‌ها پایین است رضایت شغلی بالاتری دارند (مازور، ۲۰۱۷؛ اهنرت، ۲۰۱۴).

وقتی کارمندان ساعات کاری انعطاف‌پذیر دارند مانند کمبود وقت با کارمندان دیگر و عدم دسترسی به مشتری، با اطمینان از اینکه کارمندان در مورد زمانبندی با سرپرست گفتگو می‌کنند و به مشتریان و سایر کارمندان ساعات دسترسی خود را می‌دانند، این مسائل قابل حل است. گاهی اوقات به منظور تأمین نیازهای کارگران برای تعادل زندگی کاری ممکن است شرکت‌ها نیاز به کاهش میزان کار داده شده به هر کارمند داشته باشند، برای تحقق این امر کارفرمایان می‌توانند افراد جدیدی استخدام کنند، زمان صرف شده در مسافرت‌های مربوط به شغل را کاهش دهند، امکان اشتراک شغل را فراهم کنند یا اینکه خود کار و چگونگی ساختار و سازماندهی آن با بهبود روند کار و یا مهندسی مجدد کار، ارزیابی مجدد کنند. برنامه ریزی انعطاف‌پذیر فایده‌ای است که بیشتر توسط کارمندان ارزیابی می‌شود، با این حال افزایش انعطاف‌پذیری اگر بدون شرایط اجرا شود و بدون تسهیل رضایت کارگر برای تسهیل تجارت به کار رود می‌تواند به جای افزایش تعادل زندگی کاری، آنرا مختل کند.

سیاست‌ها و برنامه‌های مربوط به ارتقا و بهبود تعادل بین زندگی و کار توسط مدیران منابع انسانی مورد بررسی قرار می‌گیرد به ویژه با ارائه ساعات کاری انعطاف‌پذیر و سهمیه کاری سالانه ولی باز هم از برنامه‌های بازنشستگی تدریجی و آموزش کارمندان جوان که می‌تواند با کارمندان مسن‌تر مرتبط باشد، استفاده نمی‌شود، در اکثر شرکت‌ها هیچ برنامه‌ای برای استفاده از دانش و تجربه افراد مسن وجود ندارد (پیپولی و همکاران ۲۰۱۴).

برنامه‌های تعادل کار و زندگی می‌توانند رضایت کارکنان را بهبود بخشند، میزان خروج کارکنان را کاهش دهد و کارمندان مولد را حفظ کند. امروزه سازمان‌ها باید اهمیت حیاتی تعادل کار و زندگی را درک کرده و برنامه‌هایی

متناسب با نیازهای کارکنان خود ایجاد کند، بنابراین وقتی کارفرمایان و کارمندان تعادل کار و زندگی را به عنوان یک اولویت تصور کنند و اقداماتی جهت ایجاد تعادل مثبتی بین کار و خانواده انجام دهند کارمندان تمایل بیشتری پیدا می‌کنند که در سازمان بمانند (اهنرت ۲۰۱۴، مک دونالد و بردلی ۲۰۰۵).

۲-۵- پویایی شناسی سیستم‌ها

بعضی مسائل و موضوعات صنعتی - اجتماعی و مدیریتی پیچیدگی دارند و با فرضیات ساده بینشی و مدیریتی قابل حل نمی‌باشند تفکر سیستم‌های پویا روشی برای مدلسازی و بررسی عوامل یک سیستم و در نهایت پیدا کردن راه حل مناسب است .

پویایی سیستم در موضوعات مختلفی از استراتژی شرکتی تا پویایی بیماری‌هایی مانند دیابت از مسابقه تسلیحاتی جنگ سرد بین ایالات متحده و اتحاد جماهیر شوروی سوسیالیستی گرفته تا جنگ بین بیماری ایدز و سیستم ایمنی بدن انسان می‌توان اعمال کرد. پویایی سیستم را می‌توان برای هر سیستم پویا با هر زمان و مقیاس مکانی اعمال نمود، در دنیای تجارت و سیاست‌های عمومی پویایی سیستم اعمال شده است، در این موارد نتایج اقدامات مدیریتی مشاهده و ارزیابی شده و براساس آن اقدامات جدیری صورت می‌گیرد که نتایج و اقدامات جدیدتری را به دنبال خواهد داشت، در این صورت است که حلقه‌های بسته و مسایل بازخوردی شکل می‌گیرند.

سیستم‌های پویا رویکرد و مجموعه ای از ابزارهای مفهومی است که کاربران را قادر می‌سازد درک درستی از ساختارها و پویایی سیستم‌های پیچیده داشته باشند، از مدلسازی سیستم‌های پویا می‌توان در طراحی بهتر سیاست های سازمان در مدل‌های استراتژیکی و ... استفاده کرد (افشار کاظمی و پناهی، ۱۳۹۳). توسعه یک مدل مصور به اندازه کافی دشوار است، استفاده از مدلسازی برای کمک به تغییر سازمان‌ها و اجرای سیاست‌های جدید از آن هم دشوارتر است. بیشترین پتانسیل برای پیشرفت زمانی حاصل می‌شود که روند مدلسازی مدل‌های ذهنی عمیقاً

تغییر یابد، با این وجود هرچه مدل ذهنی اساسی‌تری به چالش بکشید می‌توان برای حل معضل بینش بیشتری را برای پیشرفت روند مدلسازی به خرج داد (استرمن ۲۰۰۰).

۲-۵-۱- تاریخچه

تفکر و شیوه سیستم‌های پویا نوعی روش شناسی^۱ و شبیه‌سازی و مدلسازی رایانه‌ای برای تعیین چهارچوب، فهم، درک و بحث در باره بعضی موضوعات و مسائل پیچیده مدیریتی، صنعتی، اجتماعی و حتی پزشکی است. این تفکر براساس نظریه سیستم‌های بازخورد^۲ در دهه ۱۹۵۰ میلادی، آقای جی رایت فورستر^۳ یکی از پیشگامان رشته مهندسی و طراحی کامپیوتر و استاد انستیتوی ماساچوست آمریکا برای کمک به مدیران صنعتی با تمرکز بر موضوعاتی که در شرکت‌های صنعتی وجود دارد مطرح و آغاز گردید (فورستر^۴، ۱۹۶۱). فورستر با مشکلی در شرکت جنرال الکتریک^۵ مواجه شد، مدیران جنرال الکتریک از موضوع چرخه سه ساله استخدام در کارخانه ایالات کنتاکی در تعجب بودند. استدلال‌های بازرگانی و مدیریتی نمی‌توانست آن‌ها را درباره ناپایداری در استخدام و ماندگاری کارکنان در شرکت قانع کند. مدل ترسیمی آقای فورستر درباره چرخه استخدام و نحوه و ساختار تصمیم‌گیری در کارخانه با نشان دادن ساختارهای ورودی، جریان کار و بازخور ها، به مدیران جنرال الکتریک نشان داد که مشکل ناپایداری در استخدام و ماندگاری کارکنان ناشی از عوامل بیرونی نیست بلکه علت آن عوامل داخلی در سیستم شرکت جنرال الکتریک است، این نمایشگر و مدل ترسیمی دستی، آغازگر تفکر، مطالعه، مدلسازی، تهیه برنامه های کامپیوتری و حل و فصل مسائل پیچیده سیستم‌های پویا گردید، این تفکر و شیوه به تدریج توسط آقای فورستر و سایر اساتید و متفکرین دیگر رشد، گسترش و کاربرد بیشتری در مطالعه سیستم‌های مختلف پیدا کرد.

^۱ - Methodology

^۲ - feedback systems theory

^۳ - Jay Wright Forrester

^۴ - Forrester JW

^۵ - General Electric

از آن پس تا کنون دینامیک سیستم به عنوان حوزه‌ای جداگانه از رشته‌هایی مانند تحقیق در عملیات و علوم مدیریت توسعه یافته است، رایانه این مدل‌ها را به دلیل ماهیت عددیشان به راحتی شبیه‌سازی می‌کند. با این شیوه تفکر به موضوعات و مشکلات مدیریتی مانند؛ ناپایداری در تولید، فقدان یا بی‌ثباتی در رشد و توسعه شرکت‌ها از دست دادن سهم بازار و نظایر آن پرداخته شد.

۲-۵-۲- مسائل و موضوعات پویا

از دیدگاه و نگرش سیستم‌های پویا موضوعات و مسائل پیچیده و پویا در ظاهر حداقل دو جنبه دارند: اول، اینگونه مسائل دارای خاصیت پویائی و ماهیتی مقداری^۱ دارند و مرتباً در حال تغییرند. نوسان اشتغال در یک صنعت رابطه کاهش عوارض و مالیات شهری و کیفیت زندگی شهروندان، افزایش مستمر هزینه‌های بهداشت و سلامت جامعه، کاربرد نامناسب و تخریب پارک‌های ملی، فشارهای روانی از جمله مسائل پویا هستند. مهارت در تعریف مسائل پویا، اولین قدم در یادگیری تفکر و شیوه سیستم‌های پویا می‌باشد (مهریاری، ۱۳۸۸).

دومین وجه مسائل و موضوعات سیستم‌های پویا وجود نظریه بازخور^۲ است، تفکر و شیوه سیستم‌های پویا درباره مسائل پویایی که دارای حلقه بازخور هستند کاربرد دارد، سازمان‌ها، اقتصاد، جوامع و در حقیقت کلیه سیستم‌هایی که به نوعی با انسان سرو کار دارند و یا حتی سیستم‌های مکانیکی و الکترونیکی و نظایر آن سیستم‌های با حلقه بازخور به حساب می‌آیند. بررسی مطالعه و مدلسازی آن‌ها ابزاری برای درک صحیح رفتار و نتایج عملکرد آن‌ها است (مهریاری، ۱۳۸۸).

دینامیک سیستم علوم رفتاری و اجتماعی را با جزئیات دقیق برنامه‌ریزی و حسابداری ترکیب می‌کند و به طراحی دقیق و ساخت مدل‌های ابتکاری با متغیرهای تعاملی زیاد نیاز دارد. مدل‌های دینامیک سیستم نه تنها به تاثیرات

^۱ - Quantitative

^۲ - Feedback

اولیه که به تاثیرات ثانویه و تاثیر بازخورد نیز توجه دارند و از آن طریق توانایی ما را در انتخاب گزینه‌های هوشمندانه (که در طول زمان پایدار می‌مانند) بهبود می‌بخشند، اگرچه مدل‌سازی دینامیک سیستم اطلاعات فنی پیچیده‌ای را می‌طلبد با این حال نتایج و استدلال‌های یک مدل خوب برای تصمیم‌گیرندگان چندان مبهم و پیچیده نخواهد بود.

۲-۵-۳- الگوهای رسمی^۱

شاید قابل مشاهده‌ترین جنبه از سیستم‌های پویا مدل‌های مقداری کامپیوتری است که از یک سیستم پیچیده تهیه می‌گردد تا رفتار مدل بررسی شود. منظور از الگو یا مدل ارائه و ساده‌سازی بخش از واقعیت یک سیستم پویا است، مدلی از سیستم پویا که محقق طراحی می‌کند مانند نوعی ابزار آزمایشگاهی است، اینگونه مدل‌ها به محقق امکان تکرار تجربه آزمایش فرضیات یا تغییر خط مشی‌های مدیریتی را بوجود می‌آورد. هدف و منظور مدل‌سازی دستیابی به فهم و درک موضوع است، بنابراین ممکن است مسئله‌ای که برای آن مدل در نظر گرفته شده در نهایت حل شود یا مشکلاتش تقلیل یابد.

الگوی رسمی نسبت به الگوهای غیر رسمی که اغلب مدل‌های ذهنی نیز نامیده می‌شوند و اکثر تصمیمات انسان بر پایه آن‌ها اتخاذ می‌گردد دو مزیت اساسی دارد :

اول، الگوهای رسمی ساده‌تر بوده و قابلیت تبادل بیشتری دارند. یک مدل سیستم پویا در برگیرنده فرضیاتی در باره مسئله‌ای است که قابل تجربه، نقد و تکرار است همچنین قابلیت تبدیل به فرمول و قاعده را دارد در حالیکه مدل‌های ذهنی حالتی فازی^۲ دارند. خاصیت فازی بودن موجب می‌شود که حد و مرز عوامل موثر کاملاً و به صورت دقیق مشخص نباشند، نتایج حاصل از آن مشحون از جزئیات بینشی و منبع معیارها و اندازه‌های قابل تطبیق

^۱ - formal model

^۲ -fuzzy

باشد، همچنین ماهیت فازی بودن مدل‌های ذهنی، وابستگی به موقعیت‌های متفاوت، اشکال در فهم، تبادل و کاربرد را ظاهر می‌سازد.

دوم، مدل‌های رسمی، پیچیدگی و بغرنجی را بسادگی ارائه، شبیه سازی و هدایت به آسانی عملی می‌گردد. در مدل‌های رسمی به سادگی می‌توان بدون آنکه جزئیات بر هم موثر باشند بدون سهو و خطا با کمترین انحراف احساسی یا ایجاد فاصله بین برداشتها آزمایش را تکرار کرد و به نتیجه رسید.

مدل‌های کامپیوتری به علت این دو خاصیت و نه صرفاً بخاطر هوشمند بودن بر مدل‌های ذهنی ارجحیت دارند و نکته دیگر آنکه این مدل‌ها حالتی گنگ و بی‌زبان دارند و اثرات جانبی بسیار کمی ایجاد می‌کنند.

از بزرگترین مزیت‌های پویایی سیستم می‌توان به تبدیل روابط کیفی به مقادیر کمی و ملموس اشاره کرد زیرا تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری براساس روابط کیفی دشوار به نظر می‌رسد و با ریسک همراه است.

مدل دینامیک سیستم مدلی پیشرفته است ولی با این حال به اندازه‌ای قابل فشردگی است که بتوان آن را در نرم افزار اجرا کرد، این ویژگی سبب می‌شود کل فرضیه‌ها و حالت‌ها به سرعت و به‌طور کامل در جلسات توسعه استراتژی تعاملی آزمایش شوند.

در پویایی‌شناسی سیستم اثرهای بلندمدت بررسی و تحلیل می‌شود، مطالعه سیستم‌های بازخوردی راحت‌تر شده است، یادگیری سرعت بیشتری به خود می‌گیرد، سیستم‌های پیچیده به راحتی درک و ساختارها و استراتژی‌هایی برای موفقیت بیشتر طراحی می‌شود. زمینه‌ها و رشته‌های پویایی‌شناسی سیستم روز به روز در حال افزایش است (استرمن، ۲۰۰۰). در جدول (۲-۴) مقایسه بین رویکردهای سنتی و موجود با رویکرد سیستم‌های پویا آورده شده است (استرمن ۲۰۰۰).

رویکرد استاتیک	رویکرد سیستم‌های پویا	
داده‌های عملی پیشین	ارتباط منطقی و علت و معلولی بین متغیرها	روش استنتاج
رفتار ایستا	رفتار پویا	موضوع تحلیل
ارتباط همبستگی	ارتباط بازخوردی	تمرکز تحلیل
دقت عددی	دقت ساختاری	هدف تحلیل
کوتاه مدت	بلندمدت	پیش‌بینی
سخت و هزینه بر	آسان و کم هزینه	آزمایش سیاست‌های مختلف

شکل (۲-۴) مقایسه رویکردهای استاتیک و سیستم‌های پویا

با تفکر سیستمی مدیران نیاز به یک ابزار مناسب برای تصمیم‌گیری استراتژیک دارند تا سیستم‌های پیچیده تحلیل کنند و تمیمات درست و بهینه اخذ نمایند، یکی از این ابزارهای مفید پویایی سیستمی است، تکنیک پویایی سیستم براساس تئوری مطالعات و بازخورد شکل گرفته است که از آن نمادهایی برای نگاشت سیستم‌های پیچیده در قالب نمودارها و معادلات استفاده می‌کنند و برای این کار از برنامه‌های شبیه‌سازی کامپیوتری کمک می‌گیرند. این تکنیک فرض می‌کند که اجزا در یک الگوی پیچیده با یکدیگر مرتبط می‌باشند و جهان از نرخ‌ها، سطوح و حلقه‌های بازخوردی تشکیل شده است. از اهداف مدلسازی پویا میتوان به بررسی و مقایسه سیاست‌های بالقوه برای بهبود عملکرد سیستم اشاره کرد که از بین این سیاست‌ها سیاستی که بهترین نتیجه را ارائه دهد برای اجرا در سیستم انتخاب می‌شود (شعبانی، سیجانی و فرتوک زاده ۱۳۹۵).

تعیین سطح جزئیات اقدامات و متغیرها نیز اهمیت زیادی دارد، یک مدل هنگامی مفید است که تمام متغیرهای مهم را در نظر بگیرد و متغیرهای فرعی و غیرضروری را خارج کند، با این کار همه گزینه‌های تصمیم‌گیری موجود

و ممکن (حتی گزینه‌هایی که نامتعارف هستند اما ارزش بررسی را دارند) در نظر گرفته می‌شوند و گزینه‌های بی‌تاثیر در نتیجه حذف خواهند شد.

هیچ مدلی نمی‌تواند دقیق و کامل آینده را پیش‌بینی کند، باین‌حال برخی از مدل‌ها قابل‌اعتمادتر از مدل‌های دیگر هستند. مدلسازی دینامیک سیستم به دانش، هنر و تلاش نیاز دارد و کوچک‌ترین اشتباه یا لغزش در آن می‌تواند نتایج را با مشکل مواجه کند، در طراحی یک مدل خوب باید از یک سو داده‌های تاریخی را برای متغیرهای نتیجه تا جایی که امکان دارد پیگیری کرد و از سوی دیگر باید ارزیابی عددی مناسبی برای فرضیه‌های ورودی مدل انجام شود، یک مدل خوب باید فراگیر و مملو از شواهد اطمینان‌بخش باشد.

۲-۶- پیشینه پژوهش

مفهوم مدیریت منابع انسانی پایدار کمتر از سه دهه است که مطرح شده است و همچنان نیز مفاهیم مربوط به آن در حال گسترش است، پژوهش‌ها و مطالعات اندکی در این حوزه به صورت تجربی هستند و اکثر این مطالعات در صدد گسترش مفاهیم هستند.

۲-۶-۱- پیشینه داخلی

تنگستانی (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان "تأثیر سرمایه اجتماعی و بلوغ منابع انسانی بر مدیریت منابع انسانی پایدار" را انجام داده است. هدف این تحقیق ارائه الگویی برای رشد منابع انسانی و منابع انسانی پایدار و همچنین بررسی تأثیرات سرمایه اجتماعی و بلوغ منابع انسانی بر منابع انسانی دائمی در شرکت‌های صنعتی پتروشیمی در ایران انجام شده است. جامعه آماری مورد مطالعه در این تحقیق به دو قسمت تقسیم می‌شود، قسمت اول متشکل از اساتید دانشگاهی و کارشناسان حوزه منابع انسانی است، با مطالعه تحقیقات قبلی ۱۷ نفر با استفاده از روش دلفی انتخاب شدند و طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی و بلوغ منابع انسانی دائمی در سه مرحله انجام شد، با توجه به نتیجه به دست آمده در پرسشنامه‌های کیفی پرسشنامه‌های کمی تعیین شده است. در روش کمی پرسشنامه‌ها

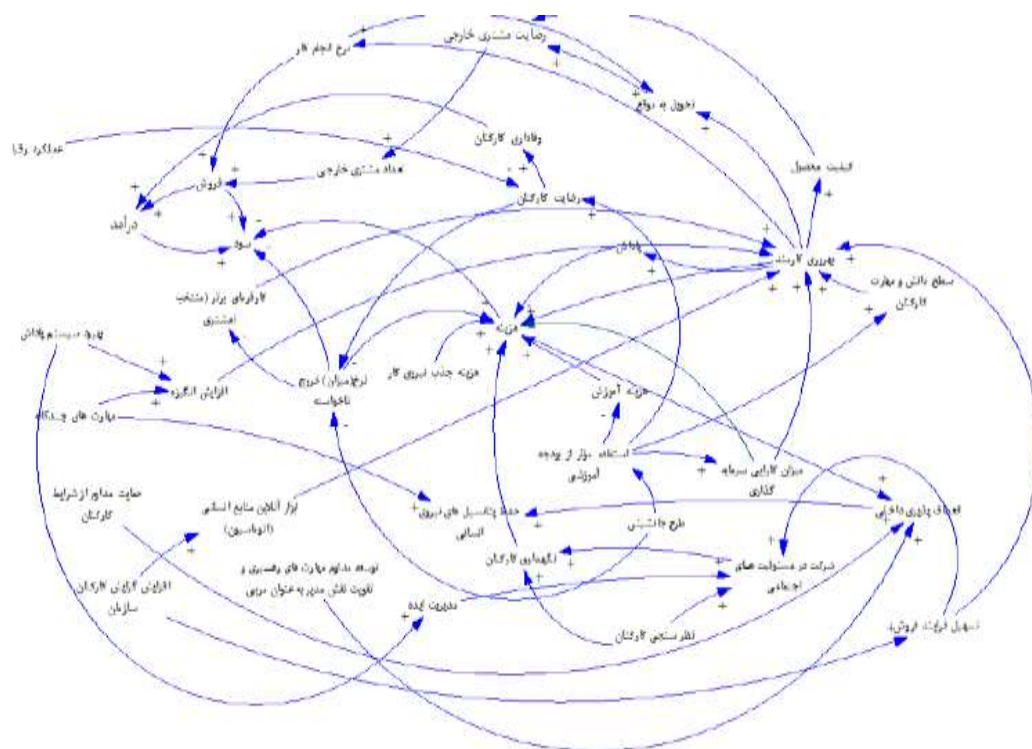
بین ۳۰ شرکت پتروشیمی و ۱۵۰ نفر توزیع شده است، تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزار آماری Spss20 و Smart PLS انجام شد. نتایج مطالعه نشان می‌دهد که مدل‌های ارائه شده می‌توانند مدیریت منابع انسانی پایدار و بلوغ منابع انسانی را به خوبی تفسیر کنند، به عبارت دیگر این مدل‌ها کمک خوبی به بلوغ و ماندگاری کارکنان در شرکت‌های صنعتی پتروشیمی می‌کند، همچنین نتایج مطالعه نشان می‌دهد که سرمایه اجتماعی و بلوغ منابع انسانی تأثیرات مثبت قابل توجهی بر مدیریت منابع انسانی پایدار دارند، در همین حال از نظر تأثیرات بلوغ منابع انسانی، وجهه سازمانی و سلامت فردی اثرات مثبتی بر مدیریت منابع انسانی پایدار نشان داده است.

محمدی نسب (۱۳۹۵) تحقیقی تحت عنوان "شناسایی و اولویت‌بندی ملفه‌های مدیریت پایدار منابع انسانی در صنعت بانکداری ایران" انجام داده است، در این مطالعه پایداری و ابعاد آن رویکردهای مفهومی مرتبط با پایداری و مدیریت منابع انسانی و همچنین زمینه‌های اصلی تحقیق در مورد پایداری و مدیریت منابع انسانی به‌طور مفصل بحث شده است، جامعه آماری این مطالعه اکتشافی کارشناسان صنعت بانکی و متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی هستند و نمونه‌گیری غیر تصادفی، هدفمند و قضاوتی می‌باشد. در این مطالعه با استفاده از روش دلفی و نظرات کارشناسان مولفه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار در صنعت بانکداری ایران استخراج و با استفاده از رویکرد AHP اولویت‌بندی شده است. مولفه‌های جانشین پروری، حفظ و انطباق مهارت‌ها و صلاحیت‌ها با توجه به نیازهای آینده و همراستایی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین مولفه‌های ابعاد تأمین منابع حیاتی، نگهداری منابع حیاتی و هدایت منابع حیاتی مشخص گردیدند، همچنین مولفه حفظ و انطباق مهارت‌ها و صلاحیت‌ها با توجه به نیازهای آینده به‌عنوان مهم‌ترین مولفه مدل مفهومی مدیریت منابع انسانی پایدار در صنعت بانکداری ایران تعیین شده است.

موسوی علیانی (۱۳۹۶) تحقیقی با عنوان "طراحی مدل ارزیابی عملکرد منابع انسانی مبتنی بر رویکرد کارت امتیازی متوازن پایدار پویای منابع انسانی" را انجام داده است. این مطالعه با ترکیبی از مفاهیم کارت امتیازی

متوازن، کارت امتیازی منابع انسانی، پایداری منابع انسانی و پویایی سیستم برای ایجاد مدلی برای ارزیابی عملکرد منابع انسانی سازمان سروکار دارد. یک مطالعه موردی انجام شده در: شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی در شاهرود می‌باشد، در این پژوهش اهمیت ارزیابی عملکرد و سیستم‌های ارزیابی عملکرد به‌عنوان ابزاری حیاتی برای سازمان‌ها مطرح شده است، از طرف دیگر منابع انسانی متخصص و ماهر در سازمان‌ها مهم‌ترین منابع و سرمایه سازمانی برای پایداری سازمان درازمدت هستند. رویکرد پایداری در منابع انسانی با ایجاد تغییر در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی نقش مهمی در جذب و نگهداری افراد مستعد و خبره دارد. روش پژوهش پویایی‌شناسی می‌باشد و تحلیل ریاضی نمودار توسط نرم افزار ونسیم صورت گرفته است و در نهایت سناریوهایی برای تصمیم‌گیری درست طرح شده است.

نمودار علت و معلولی و نمودار حالت جریان این پژوهش به ترتیب، شکل (۲-۵) و (۲-۶) می‌باشد.

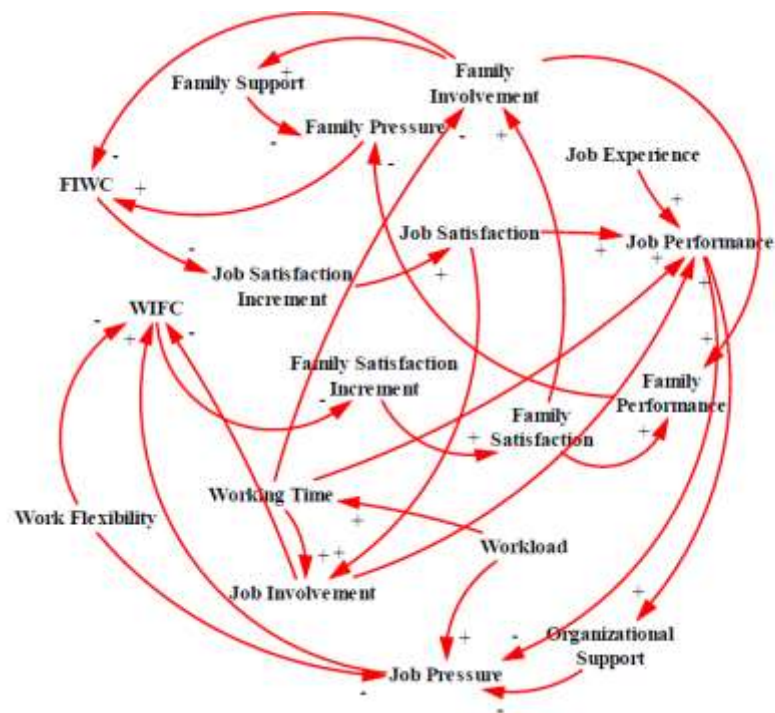


شکل (۲-۵) نمودار علت و معلولی موسوی علیانی (۱۳۹۶)

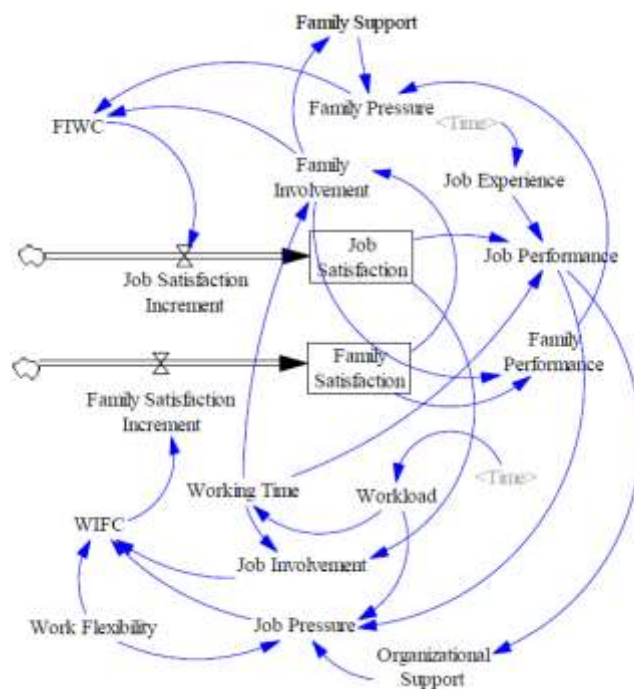
موضوع را تجزیه و تحلیل می‌کند و نمای کلی از شرکت‌های فعال پرو در درک از پایداری در منابع انسانی را ارائه می‌دهد. آیباهی^۱ و همکاران در سال ۲۰۱۶ مطالعه‌ای با عنوان "پایداری و انعطاف‌پذیری مدیریت منابع انسانی برای سازمان‌های نوآور و خلاق" انجام دادند. این تحقیق بر پایه‌ی حل مسئله تحقیقاتی انطباق با مدیریت منابع انسانی و ایجاد یک مدل مدیریت منابع انسانی پایدار است، این مقاله خصوصیات اصلی مدیریت منابع انسانی پایدار را در سازمان‌های نوآور بررسی می‌کند. هدف این تحقیق یافتن رابطه بین سرمایه روانشناختی، انعطاف‌پذیری منابع انسانی و منابع انسانی پایدار در سازمان‌های نوآور است. سه متغیر اصلی انعطاف‌پذیری منابع انسانی، پایداری منابع انسانی و سرمایه روانشناختی مدل نظری این تحقیق را تشکیل می‌دهند و چهار فرضیه بر اساس این مدل ساخته شده است. یافته‌ها هیچ یک از چهار فرضیه را رد نمی‌کند بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که سرمایه روانشناختی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر مدیریت منابع انسانی پایدار دارد و علاوه بر این سرمایه روانشناختی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر مدیریت منابع انسانی پایدار دارد، علاوه بر این انعطاف‌پذیری نقش میانجی در رابطه بین سرمایه روانشناختی و منابع انسانی پایدار ایفا می‌کند.

وو و همکاران (۲۰۱۶) تحقیقی با عنوان "مدل داینامیک سیستم و شبیه‌سازی تعارض کار-خانواده کارمند در صنعت ساخت و ساز" را انجام داده‌اند. صنعت ساخت و ساز دارای یک محیط کاری طاقت فرسا است که درگیری حوزه کار و خانواده کارمندان در آن برجسته است، این تعارض تأثیر بسزایی در رضایت شغلی و خانوادگی و عملکرد کارکنان دارد. به منظور تجزیه و تحلیل تحول پویای تعارض کار و خانواده کارمندان صنعت ساخت و ساز بین حوزه کار و خانواده این مقاله با مراجعه به ادبیات مربوطه یک چارچوب مدل پویای دو جهته تعارض کار خانواده و خانواده را ایجاد می‌کند. در نتیجه یک مدل پویایی سیستم درگیری کار و خانواده کارمندان در صنعت ساخت و ساز ایجاد شده و یک شبیه‌سازی انجام می‌شود، حلقه‌های علی معلولی و نمودار حالت و جریان این تحقیق به ترتیب در شکل (۷-۲) و (۸-۲) آورده شده است.

¹ - Aibaghi-Esfahani



شکل (۷-۲) نمودار علی معلولی



شکل (۸-۲) نمودار حالت جریان

نتایج شبیه‌سازی نشان می‌دهد که کارکنان صنعت ساخت و ساز با تداخل کاری نسبت به تعارضات خانوادگی (WIFC) مواجه هستند و به‌طور قابل توجهی بیشتر از درگیری‌های خانوادگی نسبت به درگیری‌های کاری (FIWC) است. این مطالعه همچنین نشان داد که بهبود انعطاف‌پذیری کار و حمایت سازمانی می‌تواند بر رضایت و عملکرد کارکنان این صنعت از دیدگاه کار و خانواده تأثیر مثبت بگذارد. علاوه بر این بهبود حمایت از خانواده فقط می‌تواند رضایت شغلی کارکنان را به‌طور قابل توجهی بهبود بخشد.

آرمان^۱ (۲۰۱۷)، به بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی پایدار در عملکرد سازمانی پرداخته است، این مطالعه بر روی متخصصان منابع انسانی بنگلادش صورت گرفته است. هدف این تحقیق ارزیابی این است که چگونه ابزارهای مختلف مدیریت منابع انسانی پایدار بر عملکرد سازمانی در سازمان‌های مختلف فعال در بنگلادش تأثیر می‌گذارند، این مطالعه ۱۰۰ نفر از متخصصان منابع انسانی را انتخاب کرده و با استفاده از یک پرسشنامه متشکل از ۲۷ آیتم تحت ۷ ابزار مدیریت منابع انسانی پایدار داده‌ها را جمع‌آوری کرده است. تجزیه و تحلیل کمی برای کشف تأثیر عوامل فوق در عملکرد کلی سازمان انجام شده است، این مطالعه نتیجه گرفت که استخدام و گزینش منابع انسانی بازاریابی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی بنگلادش دارد.

ابراهیم و رحمان (۲۰۱۷) تحت یک مطالعه اکتشافی به بررسی شیوه‌های پایدار مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی مالزی پرداخته‌اند. این تحقیق شیوه‌های پایدار مدیریت منابع انسانی را در بخش عمومی با دولت مالزی که در حال اجرا است بررسی می‌کند، این فعالیت‌ها شامل ارتقا کار، آموزش و توسعه، رهبری و تعامل با کارمندان است. روش گردآوری اطلاعات با استفاده از روش مصاحبه با افسران ارشد در آژانس مرکزی و تحلیل اسناد به عنوان شواهد پشتیبان انجام شده است، نتیجه این پژوهش مشخص شده است که مدیریت منابع انسانی پایدار در بخش دولتی برای اطمینان از حفظ کارکنان و بنابراین کمک به توسعه پایدار کشور بسیار حیاتی است و برای اطمینان از پایداری یک سازمان باید پاداش‌های غیر پولی مانند ترتیب کار انعطاف‌پذیر در بخش دولتی افزایش

¹ - Arman

یابد. داشتن کارمندان مناسب راهی برای اطمینان از موفقیت سازمانی در یک بازار کاملاً رقابتی است، تأثیر این تحقیق باعث ایجاد علاقه در مدیریت در بخش دولتی برای تفکر استراتژیک در مورد منابع انسانی پایدار می‌شود که به نوبه خود منجر به پایداری در بخش دولتی مالزی می‌شود.

استانکویچیویت و ساواناوپیین در سال ۲۰۱۸ تحقیقی با عنوان "شناساندن نحوه مدیریت مردم با بررسی چگونگی عملکرد مدیریت منابع انسانی پایدار در عمل" انجام دادند. این پژوهش به بررسی مجدد مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های لیتوانی می‌پردازد زیرا منابع انسانی باانگیزه در حال کاهش است، خود اقدامات مدیریت منابع انسانی ممکن است به ضرر کارمندان تمام شود و جریان اصلی آن بیشتر به فکر رفاه کارمند نباشد بلکه به در جستجوی ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی به قیمت مصرف منابع انسانی باشد، این مدیریت منابع انسانی پایدار را به عنوان یک رویکرد جایگزین برای مدیریت افراد معرفی می‌کند و به عنوان یک گزینه‌ای برای سازمان‌ها می‌بیند که امکان می‌دهد منابع انسانی را حفظ، تجدید و بازیابی کنند. هدف تحقیق آشکار کردن شیوه‌هایی است که از طریق آن‌ها ۱۱ ویژگی مدیریت منابع انسانی پایدار در مدیریت افراد واقعی در سازمان‌ها بیان می‌شود، در این تحقیق، داده‌های کیفی با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۹ مدیر منابع انسانی (سازمان منابع انسانی) از سازمان‌های لیتوانیایی جمع‌آوری شد، این تحقیق انواع روش‌های کاربردی را نشان می‌دهد که از نظر بلوغ متفاوت است. مراقبت از کارکنان، سودآوری، مشارکت خارجی، انصاف و برابری و توسعه کارکنان به عنوان ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی پایدار بیان می‌شود.

گوئرچی و همکاران در سال ۲۰۱۸، یک تحقیق با عنوان "حرکتی فراتر از پیوند بین منابع انسانی و عملکرد اقتصادی" انجام داده اند. این مطالعه به ادبیات رو به رشد در تقاطع بین مدیریت منابع انسانی و پایداری شرکت و مدیریت منابع انسانی پایدار کمک می‌کند، این مقاله ادعا می‌کند که اعضای جامعه حرفه‌ای منابع انسانی می‌توانند با اجرای HRM پایدار، رضایت شغلی خود را افزایش دهند و قصد ترک کار را کاهش دهند. علاوه بر این نقش واسطه متخصصان و مدیران منابع انسانی بر روی منابع انسانی در اجرای این رویکرد، آزمایش می‌شود،

این مطالعه که بر اساس ۱۷۶ پرسشنامه جمع‌آوری شده از طریق یک نظرسنجی بین کشوری ساخته شده است در مشارکت بین نویسندگان و یک انجمن برجسته از مدیران و متخصصان منابع انسانی اروپا تهیه شده است. یافته‌های این تحقیق که به‌طور کلی دانش در مورد درک کارکنان از روابط پایداری شرکت، نگرش کارکنان را گسترش می‌دهد، یک استدلال داده محور برای نقش فعال‌تر مدیریت منابع انسانی در توسعه مدیریت منابع انسانی پایدار را نشان می‌دهد.

استانکویچیویت و ساواناویچین^۱ (۲۰۱۹) پژوهشی با عنوان "آیا مدیریت منابع انسانی پایدار می‌تواند استرس ناشی از کار، تعارضات کار در خانواده و فرسودگی شغلی را کاهش دهد؟" را انجام داده‌اند. در این مقاله مفهوم مدیریت منابع انسانی پایدار تعریف کرده و اصول آن مورد بررسی قرار گرفته و استدلال می‌کنند که مدیریت منابع انسانی پایدار باعث کاهش تأثیر منفی مدیریت منابع انسانی بر کارمندان می‌شود و به بررسی روابط بین مدیریت منابع انسانی پایدار با خستگی، فرسودگی شغلی و تعارضات کار و زندگی می‌پردازد. علاوه بر این مدیریت منابع انسانی پایدار مشارکت کارکنان را در کمک به رفاه کارمندان تقویت می‌کند. یافته‌های این تحقیق حاکی از آن است که وقتی اصول مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌ها به وضوح بیان شود کارکنان کمتر استرس مربوط به کار، تعارض بین کار و خانواده و فرسودگی شغلی را تجربه می‌کنند.

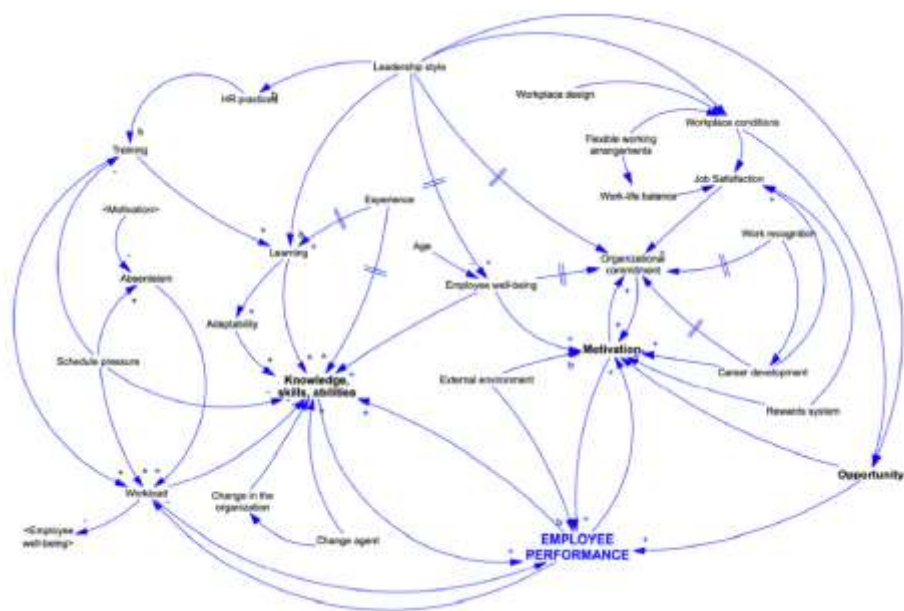
ژانگ^۲ و همکاران در سال ۲۰۱۹ تحقیقی تحت عنوان "تحلیل شبکه اجتماعی مدیریت منابع انسانی پایدار از دیدگاه آموزش کارمندان" انجام داده‌اند. آموزش کارمندان نه تنها برای رشد مداوم منابع انسانی مهم است بلکه مدیریت منابع انسانی پایدار را در شرکت‌ها نیز تضمین می‌کند. درک رفتار شرکت‌های مرتبط با آموزش کارکنان نه تنها از دیدگاه یک شرکت واحد بلکه از دیدگاه چندین شرکت بسیار مهم است. هدف از این مطالعه کشف رفتارهای آموزشی کارکنان شرکت‌های مختلف با انجام تجزیه و تحلیل شبکه اجتماعی است. این مطالعه همچنین

¹ - Stankevičiūtė & Savanevičienė

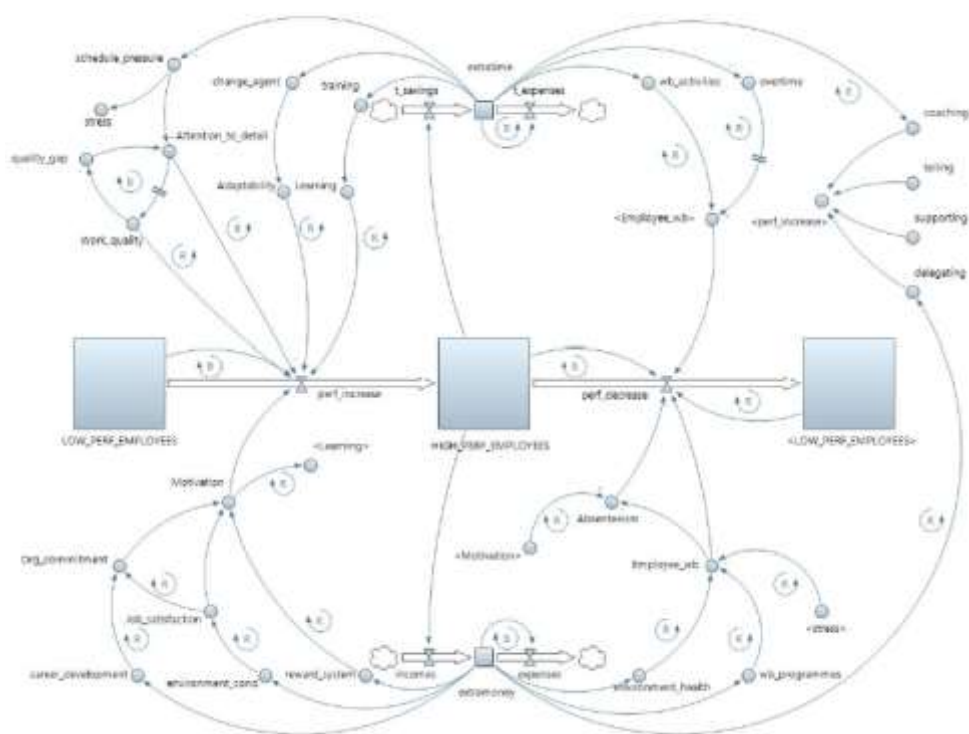
² -zhang

به دنبال یافتن راهی برای دستیابی به آموزش پایدار کارمندان از طریق تجزیه و تحلیل شباهت در انواع مختلف رفتارهای آموزشی شرکتی است. این تحقیق نشان می‌دهد که، در سال ۲۰۱۷، ۱۰۸ نوع فعالیت آموزشی توسط ۵۳ شرکت انجام شده است. آموزش‌های کلیدی کارمندان (مانند، آموزش امنیت و مهارت آموزی) و شرکت‌ها (مانند، بانک ارتباطات) مشخص می‌شوند. رفتارهای آموزشی برخی از شرکت‌ها تا حدودی مشابه است و هشت گروه از شرکت‌های اقتصادی بسیار شبیه به هم هستند، نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که تجزیه و تحلیل شبکه‌های اجتماعی برای مطالعه رفتارهای آموزشی کارکنان شرکت‌ها عملکرد خوبی دارد. موجب به حداقل رساندن هزینه‌های سرمایه‌گذاری آموزش و در نتیجه بهبود پایداری مدیریت منابع انسانی از دیدگاه آموزش کارکنان شده است.

آلفاری و همکاران (۲۰۲۰)، پژوهشی با هدف تبیین یک مدل دینامیکی برای عملکرد کارکنان را انجام داده‌اند. عملکرد کارمندان پویا است و می‌تواند تأثیر زیادی بر عملکرد کلی هر شرکت و پایداری آن داشته باشد. تعدادی از عوامل قابل کنترل توسط شرکت می‌توانند بر عملکرد کارکنان تأثیر بگذارند، این پژوهش با یک بررسی کامل ادبیات برای شناسایی این عوامل اصلی به منظور ایجاد یک مدل پویایی سیستم آغاز می‌شود که قادر به ارزیابی سناریوها و ابتکارات مختلف بهبود باشد. مدل توسعه یافته می‌تواند برای سازمان‌ها مورد ارزیابی قرار گیرد تا تأثیر ابتکارات مختلف بهبود را ارزیابی کند. نمودارهای حلقه علی، نمودارهای حالت و جریان با استفاده از تئوری دینامیک سیستم به ترتیب شکل (۲-۹) و (۲-۱۰) می‌باشد.



شکل (۲-۹) نمودار حلقه علی معلولی



شکل (۲-۱۰) نمودار حلقه حالت جریان

فصل سوم

روش شناسی پژوهش

۳-۱- مقدمه

تحقیق و پژوهش برای به دست آوردن آگاهی، شناخت مجهولات و پی بردن به مسائل ناشناخته صورت می گیرد. یکی از اساسی ترین مراحل در امر پژوهش انتخاب روش علمی مناسب و قابل اطمینان می باشد تا به وسیله آن بتوان به نتایج درست علمی دست یافت. روش تحقیق، عبارت است از به کارگیری راه و روش خاصی که اطلاعات بیشتر و بهتری را درباره موضوع مورد مطالعه، فراهم و عوامل و علل مرتبط با آن را مشخص نماید.

در این فصل پس از بیان روش تحقیق، ابزارها و نحوه گردآوری داده ها به تشریح جامعه و نمونه آماری با بیان چگونگی انتخاب نمونه پرداخته می شود. در ادامه نحوه اعتباربخشی روش گردآوری مورد بررسی قرار می گیرد و در انتها، روش اجرای پژوهش و چگونگی تجزیه و تحلیل داده ها بیان می گردد.

۳-۲- روش پژوهش

یک نوع دسته بندی پژوهش ها از نظر هدف، بنیادی و کاربردی است. با توجه به اینکه هدف اصلی از انجام این تحقیق شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای مدیریت منابع انسانی پایدار و تبیین مدل برای درک بهتر روابط متقابل عوامل و مولفه های مدیریت منابع انسانی پایدار و همچنین ارائه راهکارهایی در جهت بهبود و ارتقای مولفه های مدیریت منابع انسانی پایدار می باشد، بنابراین پژوهش حاضر یک پژوهش کاربردی است.

همچنین با توجه به جدید بودن موضوع پژوهش، لزوم مطالعه عمیق، این پژوهش توصیفی- پیمایشی است، چرا که در پژوهش توصیفی پدیده ها همان گونه که هستند مورد بررسی قرار می گیرند و پژوهش پیمایشی یعنی اینکه درصدد بررسی کل جامعه آماری است.

۳-۳- جامعه آماری

جامعه گروهی از افراد، متغیرها یا مفاهیم هستند که یک ویژگی مشترک دارند. جامعه آماری این تحقیق، خبرگان شرکت گاز گلستان که متشکل از ۴ مدیر و ۶ نخبه شرکت می باشد.

۳-۴- روش نمونه گیری و نمونه

نمونه بخش کوچک‌تری از جامعه آماری است که باید به صورتی انتخاب شوند که خصوصیات کل جامعه آماری را داشته باشند. با توجه به کم بودن جامعه خبرگان شرکت گاز گلستان، نمونه کل جامعه آماری در نظر گرفته شده است. نمونه شامل --- مدیر و --- کارشناس شامل سرپرست و کارکنان با تجربه و نخبه می‌باشد.

۳-۵- ابزار گردآوری اطلاعات

ابزار گردآوری بعد از روش انتخابی درست، محقق را در رسیدن به اهداف موردنظر کمک خواهد کرد. ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق با توجه به لزوم مطالعه عمیق در مورد مدیریت منابع انسانی پایدار، مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی پیشینه تحقیقات و شناسایی عوامل کلی تأثیرگذار بر روی مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار می‌باشد. همچنین ابزار مصاحبه برای شناسایی دقیق عوامل در مطالعه سیستم موردنظر انتخاب شد، با استفاده از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته با نمونه آماری اطلاعات موردنظر گردآوری شد.

مصاحبه نیمه ساختار یافته روش پژوهشی است که اغلب در علوم اجتماعی مورد استفاده قرار می‌گیرد، این مصاحبه علیرغم مصاحبه سازمان یافته که دارای مجموعه سوالات دقیق و با جزییات است، مصاحبه‌ای باز است و در آن انعطاف پذیری دیده می‌شود و اجازه پرداختن به ایده‌های جدید داده می‌شود تا در طول مصاحبه از گفته های مصاحبه شوندگان نتیجه‌ای مطلوب حاصل شود. مصاحبه‌کننده در مصاحبه نیمه ساختار یافته به‌طور کلی دارای یک چارچوب خاص است که باید به آن پرداخته شود.

۳-۶- اعتبار ابزار گردآوری اطلاعات

سنجش اعتبار به میزان پایداری آن بر می‌گردد که از چند راه قابل بررسی است:

- چند مصاحبه گر به نتیجه یکسانی برسد.
- مصاحبه گران یکسان، در دو موقعیت مختلف درباره یک داوطلب به نتیجه مشابه دست یابند.

- پرسش‌های متفاوت اما مرتبط، نتایج یکسانی را در پی داشته باشد.

پایداری یکی از شرایط مورد نیاز برای اعتبار است که به دقت و استنتاج حاصل از مصاحبه درباره عملکرد آینده بر می‌گردد.

باید توجه داشت که این شکل مصاحبه نیست که اعتبار آن را تعیین می‌کند، بلکه استنتاج حاصل از مصاحبه است بنابراین مصاحبه‌های یکسان - ساختار یافته یا غیر ساختار یافته- می‌توانند معتبر یا غیرمعتبر باشند. ساختار دادن به مصاحبه برای یک شغل، یک راه موثر برای افزایش دقت در استنتاج حاصل و پیش‌بینی نتیجه مورد نظر است.

ابتدا با توجه به هدف پژوهش سوالات جهت مصاحبه با کمک استاد راهنما و مطالعات کتابخانه تدوین شد و سپس با همکاری کارشناسان شرکت گاز گلستان بر روی سوالات اصلاحاتی صورت گرفت تا در طول مصاحبه به اطلاعات مفید دست یافت.

در مصاحبه سعی شده است سوالات مورد نظر تمام چارچوب تحقیق را در برگیرد. همچنین در حین تدوین سوالات مصاحبه نکات زیر در نظر گرفته شده است:

- پرسش از مصاحبه کنندگان در مورد مطالب اساسی بر مبنای تحلیل وضعیت مدیریت منابع انسانی پایدار
- پرسش از مصاحبه کنندگان در مورد مطالب مرتبط با مولفه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار
- پرسیدن مطالب یکسان از هر خبره
- پرسیدن مطالب ویژه

۳-۷- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌ها روشی علمی است که داده‌های پژوهش به نتایج قابل تحلیل تبدیل می‌شود. تجزیه و تحلیل داده‌ها با رویکرد پویایی سیستم‌ها (SD) می‌باشد که توسط نرم افزار VENSIM PLE انجام می‌شود.

۳-۸- روش شناسی سیستم‌های پویا

در این روش تفکر و شیوه حل مسئله سیستم‌های پویا، تمرکز بر فرایندهای بازخوردی است. فرض منطقی آن است؛ که رفتارهای پویا منتج از ساختار سیستمی است. محققین سیستم‌های پویا تکیه بر نقاط و عوامل داخلی از سیستم را ترجیح می‌دهند و معمولاً به علل بیرونی تأکید کمتری می‌نمایند. این روش به پیشنهاد استرمن یک فرایند ۵ مرحله‌ای برای مدل‌سازی پیشنهاد می‌کند:



شکل (۳-۱) فرایند مدل‌سازی

پویایی شناسی سیستم بر پایه ساخت مدل بنا نهاده شده است. شکل (۳-۱) فرآیند مدل سازی را به ما نشان می دهد و همانطور که در شکل دیده می شود این فرآیند، فرآیندی تکراری است. نتایج هر مرحله اطلاعاتی را در اختیار قرار می دهد که می تواند منجر به اصلاح و تجدیدنظر در هر مرحله قبلی شود این مطلب توسط پیوندهایی در مرکز شکل نشان داده شده است (استرمن، ۲۰۰۰).

فرایند مدلسازی بر اساس پویایی سیستم در بر گیرنده تکرار دائمی بین آزمایش ها و یادگیری در دنیای مجازی و تجربه ها و یادگیری در دنیای واقعی میباشد استراتژی ها، ساختارها و قوانین تصمیم به کار رفته در دنیای واقعی را می توان در دنیای مجازی مدل ارائه و آزمون کرد. تجربه ها و آزمون های به عمل آمده، مدل های ذهنی ما را تغییر داده و منجر به طراحی استراتژی های جدید، ساختارهای جدید و قوانین تصمیم جدید می گردند.

فرایند مدلسازی سیستمی مسائل پویا با تفکیک این ۵ مرحله، بصورت زیر در جدول (۳-۱) آورده شده است. این قدم ها به متدولوژی قوی برای تحلیل پویایی سیستم منجر خواهد شد.

جدول (۱-۳) سلسله قدم‌های فرآیند پویا شناسی سیستم

۱- فرآیند	۲- گام‌ها
ساختاردهی مسئله	۱. شناسایی مسائل و موضوعاتی که دغدغه مدیریت هستند ۲. جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات اولیه ۳. شناسایی متغیرهای اصلی ۴. ترسیم نمودارهای رفتار سیستم در طول زمان
مدل کردن حلقه‌های علّت و معلولی	۱. توسعه نمودارهای علّت و معلولی ۲. تحلیل رفتار حلقه‌ها در طول زمان ۳. شناسایی الگوهای کلی حاکم بر سیستم ۴. شناسایی نقاط اهرمی کلیدی ۵. توسعه استراتژی‌های مداخله در سیستم
مدل‌سازی پویا	۱. تعریف نوع متغیرها و ترسیم نمودارهای جریان ۲. جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات تفصیلی ۳. توسعه یک مدل شبیه‌سازی ۴. شبیه‌سازی وضعیت تعادلی سیستم ۵. بازتولید رفتار مرجع سیستم ۶. معتبر سازی مدل ۷. تحلیل حساسیت مدل ۸. طراحی و تحلیل سیاست‌ها ۹. توسعه و آزمایش استراتژی‌ها
مدل‌سازی و برنامه‌ریزی سناریو	۱. طراحی حوزه کل سناریوهای سیستم ۲. شبیه‌سازی سناریو با مدل ۳. ارزیابی پایداری سیاست‌ها و استراتژی‌ها
ارائه پیشنهادهای کاربردی جهت بهبود وضعیت سیستم	۱. تحلیل نتایج و بیان آن به زبان مدیریت ۲. انتقال نتایج و شهود به‌دست‌آمده به ذینفعان ۳. ارائه پیشنهادهای کاربردی جهت بهبود سیستم

مهمترین مرحله در مدل‌سازی بیان مسئله است. در بیان مسئله داشتن هدفی روشن و واضح مهم‌ترین جزء در مدل‌سازی موفق است. در بیان مسئله با داشتن هدف و بر اساس واقعیت‌ها، مدلی ذهنی از مسئله ایجاد می‌شود (برنابه، ۲۰۱۱).

۳-۹- بیان مسئله

منابع انسانی برای اجرای شیوه‌ها و استراتژی‌ها در موفقیت سازمان ضروری هستند. محققان زیادی به افزایش اهمیت منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی به عنوان موضوعات تحقیق، تأکید کرده‌اند (مارتین آلکازار^۱ و همکاران ۲۰۰۵). همچنین استراتژی و جهت‌گیری منابع در ادبیات منابع انسانی افزایش یافته است و منابع انسانی ارزشمند، به عنوان منابع حیاتی برای سازمان‌ها شناخته شده است (تیلور و همکاران ۱۹۹۶). با اینکه منابع انسانی برای موفقیت سازمانی حیاتی هستند، با این حال این منابع ارزشمند به جای توسعه و بازتولید، مورد بهره‌برداری بیش از حد و استثمار می‌باشند (تام و زاگ، ۲۰۰۴). کارمندان با وجود داشتن صلاحیت با استرس ناشی از کار، درگیری کار-خانواده، مشکلاتی که سلامت کارکنان را به خطر می‌اندازد، فرسودگی شغلی و یا با کمبود استخدام-پذیری دست و پنجه نرم می‌کنند (زاگ ۲۰۰۴).

با نیاز به افراد ماهر و متعهد، نیروهای رقابتی و سهامدارانی که تصمیم‌گیرندگان اصلی هستند، سازمان را به سمت استراتژی‌های کاهش هزینه کار مانند کاهش نیرو، برون سپاری یا کاهش آموزش و توسعه منابع انسانی سوق می‌دهند، این یعنی اینکه شیوه‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی که باید موفقیت یک سازمان را تضمین کند، می‌تواند توانایی استراتژیک یک سازمان را کاهش دهد، دوام سازمانی آن را به خطر بیندازد و در یک زمانی می‌تواند منجر به ایجاد حلقه‌های بازخورد منفی برای خود سازمان شود (ماریا پاندار، ۲۰۰۳). رایت و اسنل (۲۰۰۵) استدلال می‌کنند که برخی از سازمان‌ها کارکنان بسیار ماهر، متعهد و باتجربه را در بازار کار عرضه می‌کنند و با منابع کثیر ارزان‌تر برای شرکت جایگزین می‌کنند، که نتایج منفی بلند مدت را در پی خواهد داشت (اهنرت ۲۰۰۹).

¹ - Martí'n Alca'zar

این سیاست‌ها پیامدهایی ممکن است بوجود آورد برای مثال: کمبود منابع حیاتی و بخصوص کمبود شایستگی‌ها برای شرکت‌ها که می‌تواند شدید باشد و در طولانی مدت موجب از دست رفتن رقابت سازمانی، نوآوری، توانایی استراتژیک و حتی به خطر افتادن بقای سازمانی باشد.

توسعه استعدادها و حفظ آن‌ها در طول زمان به‌عنوان یکی از وظایف مهم امروز برای شرکت‌ها شناخته شده است، اما این عمل ممکن است تنها تمرکز بر روی تعداد محدودی از افراد دارای واجد شرایط باشد، با این حال آموزش و توسعه منابع انسانی مشخص شده است که منجر به مزیت رقابتی پایدار می‌شود. دانش، مهارت و ویژگی‌های کارمندان را مانند دارایی‌های ثابت سازمان هستند، با وجود پرورش استعداد و افزایش مهارت کارکنان، تا زمانی که آن‌ها انگیزه کافی برای ماندن در سازمان نداشته باشند، متعهد به سازمان نخواهند بود و در هر لحظه اگر گزینه بهتری در شرکت بهتر بدست آورند استعفا داده و سازمان را ترک خواهند کرد، چراکه شرایط شرکت رقیب فراهم کردن حقوق بیشتر یا امکانات رفاهی بهتر باشد و یا با ماندن در سازمان انگیزه‌ای برای ادامه کار نداشته باشند و در نتیجه ممکن است به طور کامل در کمک به اهداف شرکت مشارکت نداشته باشند، بنابراین هرگونه سرمایه گذاری انجام شده هدر خواهد رفت (کاف، ۱۹۹۷). بنابراین اقدامات خوب منابع انسانی با اهداف نگهداری باید دنبال شود.

از منظر پایداری بعد زمانی یعنی معیارهای طولانی مدت موفقیت و در نظر گرفتن زمان به عنوان یک متغیر در نظریه‌ها و مدل‌های مدیریت منابع انسانی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در مورد بعد اکولوژیکی پایداری جنبه زمانی به‌طور مکرر مورد بحث قرار گرفته است. بخشی از نگرانی این بحث این است که زمان بازآفرینی منابع طبیعی نمی‌تواند همگام با سرعت مصرف منابع باشد - منابعی که طولانی مدت در حال مصرف هستند- (سیدل^۱، ۱۹۹۴). بازتولید و بازآفرینی منابع انسانی زمان‌بر است و این زمان همیشه مورد توجه قرار نمی‌گیرد و ممکن است کارفرمایان این زمان را به‌عنوان زمان غیرمولد یا حتی اتلاف وقت در نظر بگیرند، بنابراین بعد زمانی

¹ - Seidel

نیز به پایداری مرتبط است زیرا تأثیرات ناشی از فعالیت‌های منابع انسانی مانند بازتولید و توسعه منابع انسانی، اثرات جانبی و بازخورد ناشی از خود و اثرات اقتصادی با گذشت زمان آشکار می‌شوند.

یک مدل ایستا تنها می‌تواند وضعیت مدل را در یک لحظه زمانی بررسی کند یا بطور کامل بعد زمان را نادید بگیرد، در حالیکه یک مدل پویا گذر زمان را شامل می‌شود و رابطه‌های وضعیت سیستم را در گذر زمان به نمایش می‌گذارد. مدل پویا مدلی است که اجزای آن و روابط میان آن‌ها با گذشت زمان تغییر می‌کند، مباحث پایداری نیز بیش از بقیه مفاهیم به بررسی روابط در گذر زمان احتیاج دارد.

۳-۱۰- فرضیه دینامیکی

در عصر امروزی با پیشرفت تکنولوژی سازمان‌ها با مسائل پیچیده دست و پنجه نرم می‌کنند، داشتن کارکنان با انگیزه و با مهارت لازم و ضروری است. کارکنان برای رسیدن به مزیت رقابتی بالاتر با مشکلاتی از جمله استرس، فرسودگی و عدم تعادل در زندگی کاری و شخصی خود مواجه می‌شوند که این مشکلات نتایج دیگری نیز بدنبال دارد مانند مسئولیت‌پذیری کمتر، تعهد کمتر نسبت به سازمان، انگیزه کاری پایین و در نتیجه خروج کارکنان باصلاحیت از سازمان را به دنبال خواهد داشت. اهدافی که به دنبال آن هستیم از دید سازمانی تأمین طولانی مدت شرکت‌ها با افراد ماهر و با انگیزه، مزیت رقابتی پایدار و ارزش افزوده اقتصادی و از دید کارکنان استخدام-پذیری، مسئولیت‌پذیری فردی، تعادل کار و زندگی و رفاه می‌باشد. همچنین اظهار داشتند که مدیریت منابع انسانی پایدار می‌تواند در صورت کاهش کارکنان و تضمین اشتغال آن‌ها در بازار کار به حفظ کرامت کارکنان نیز کمک کند. حال برای رفع این مشکلات نیازمند یک مدل برای ارتقای سطح تعادل کار و زندگی، مسئولیت‌پذیری فردی و استخدام‌پذیری است.

ابزارهایی که از دیدگاه منابع انسانی پایدار به هم مرتبط شناخته شدند، توسعه منابع انسانی، طراحی سیستم‌های پاداش و همچنین در نظر گرفتن پایداری در اهداف، استراتژی‌ها و فرهنگ سازمانی شرکت استخدام‌پذیری منابع

انسانی، مراقبت‌های انسانی، حفظ و نگهداری منابع انسانی (مدل‌های زمان کار انعطاف‌پذیر، تعادل کار و زندگی) و مدیریت و رهبری مشارکتی می‌باشد، اگر کارکنان به روشی متعهدانه عمل کنند در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند و اگر مدیریت منابع انسانی به عنوان "نگهبان منابع انسانی" با هدف حمایت و پشتیبانی فعالیت کند، می‌توان جلوی تأثیرات منفی اقدامات و استراتژی‌های منابع انسانی را گرفت.

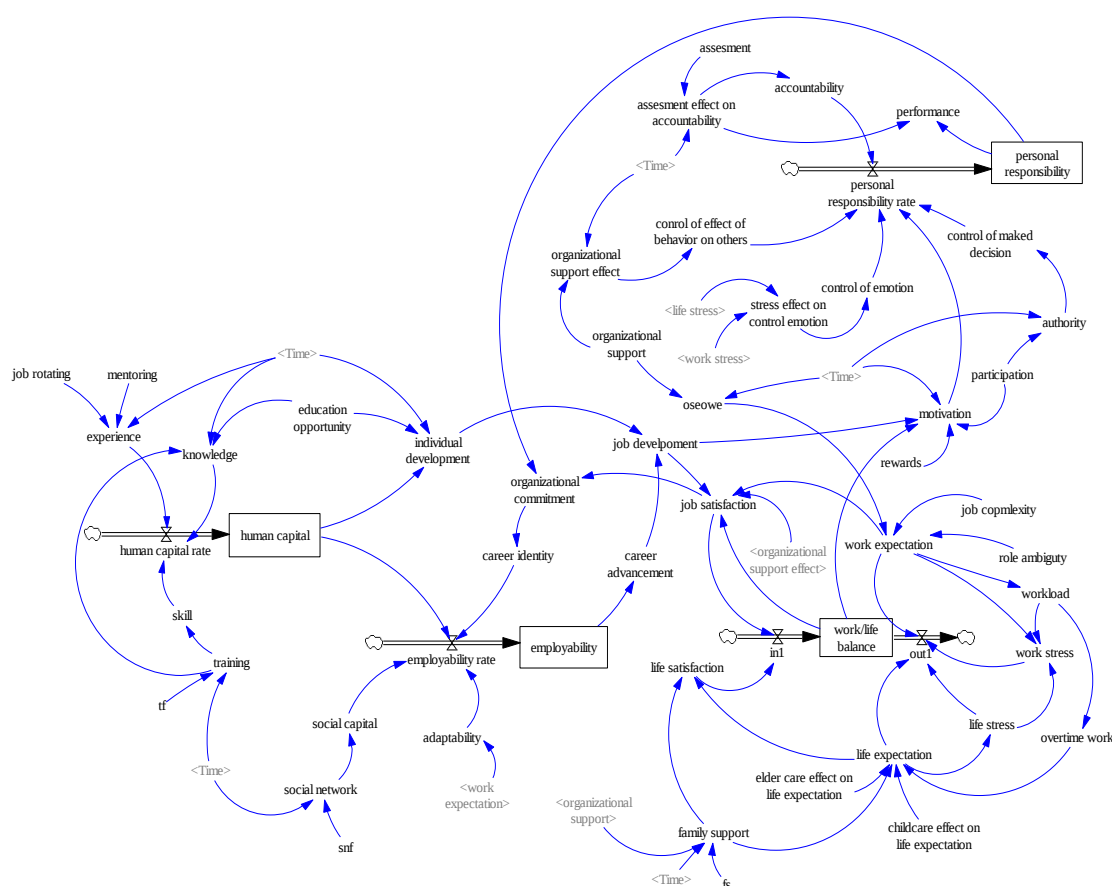
۳-۱۱- نمودار حلقه‌های علی (CLD)

در فرآیند مدل‌سازی با مشخص شدن فرضیات پویا و بعد از تشخیص متغیرهای موثر بر مدل در یک دیاگرام ضمن تعیین روابط علی بین دو یا چند متغیر جهت تأثیر آن متغیرها را مشخص می‌کنیم. در رسم ارتباط بین متغیرها نوع ارتباط مثبت و منفی بین متغیرها را مشخص کرده و بعد از آن حلقه‌هایی توسط این ارتباطات حاصل می‌شود که این حلقه‌ها می‌توانند حلقه‌های مثبت باشند، این حلقه‌ها ابزارهای مفیدی برای ترسیم ساختار بازخوردهای سیستم در موارد مختلف هستند. با استفاده از سیستم‌های پویا، سیستم مدیریت منابع انسانی پایدار به صورت یکسری روابط علی- معلولی درآمده و در شکل (۳-۲) نشان داده شده است، هدف از رسم این نمودار یافتن عوامل موثر بر ابعاد مدیریت منابع انسانی پایدار جهت ارتقای مدل منابع انسانی پایدار می‌باشد.

در این نمودار تعاملات علی- معلولی درون سیستم با در نظر گرفتن جهت و نحوه‌ی تأثیر با علامت‌های + و - مشخص شده‌اند، همانگونه که در شکل معلوم است بین متغیرهای مهم و کلیدی یک سازمان روابط علی و معلولی زیر برقرار است و به دفعات بین متغیرها ارتباط رفت و برگشتی برقرار می‌شود و هریک از آن‌ها در کاهش یا افزایش دیگری به صورت پویا و در قالب روابط علی موثر هستند.

اطلاعات در سیستم‌ها می‌شود و حافظه‌ای برای آن‌ها فراهم می‌آورد. متغیرهای جریان بازگو کننده تغییر در متغیر سطح در بازه‌ای از زمان می‌باشد و می‌تواند باعث کاهش یا افزایش آن سطح گردد (نورالسنا و دیگران ۱۳۸۷). انباشت با ایجاد تجمع که در نتیجه اختلاف بین نرخ ورودی و نرخ خروجی یک فرآیند است، تأخیرهایی را بوجود می‌آورد و همچنین عامل اختلاف بین جریانها و نرخ‌های ورودی و خروجی است و در نتیجه منبع نامتعادل کننده پویایی سیستم‌ها است (استرمن، ۲۰۰۰).

پس از رسم نمودار علت- معلولی با تعیین متغیرهای حالت و نرخ در هر وجه نمودار حالت و جریان رسم شد و به تایید خبرگان مربوطه رسید. شکل (۳-۳)



شکل (۳-۳) نمودار دیاگرام جریان و انباشت مدیریت منابع انسانی پایدار

با اعمال ورودی متغیرها در نرم افزار ونسیم و با تکمیل شبیه سازی مدل، خروجی مدل با اجرای شبیه سازی به دست می آید. متغیرهای حالت سیستم تعادل کار و زندگی، مسئولیت پذیری فردی، استخدام پذیری و سرمایه انسانی می باشد، روند تغییرات این متغیرها با در نظر گرفتن برای شرکت مورد مطالعه سناریوهایی برای ارتقای این متغیرها تعریف می شود.

۳-۱۳- اعتبارسنجی مدل سیستم پویا

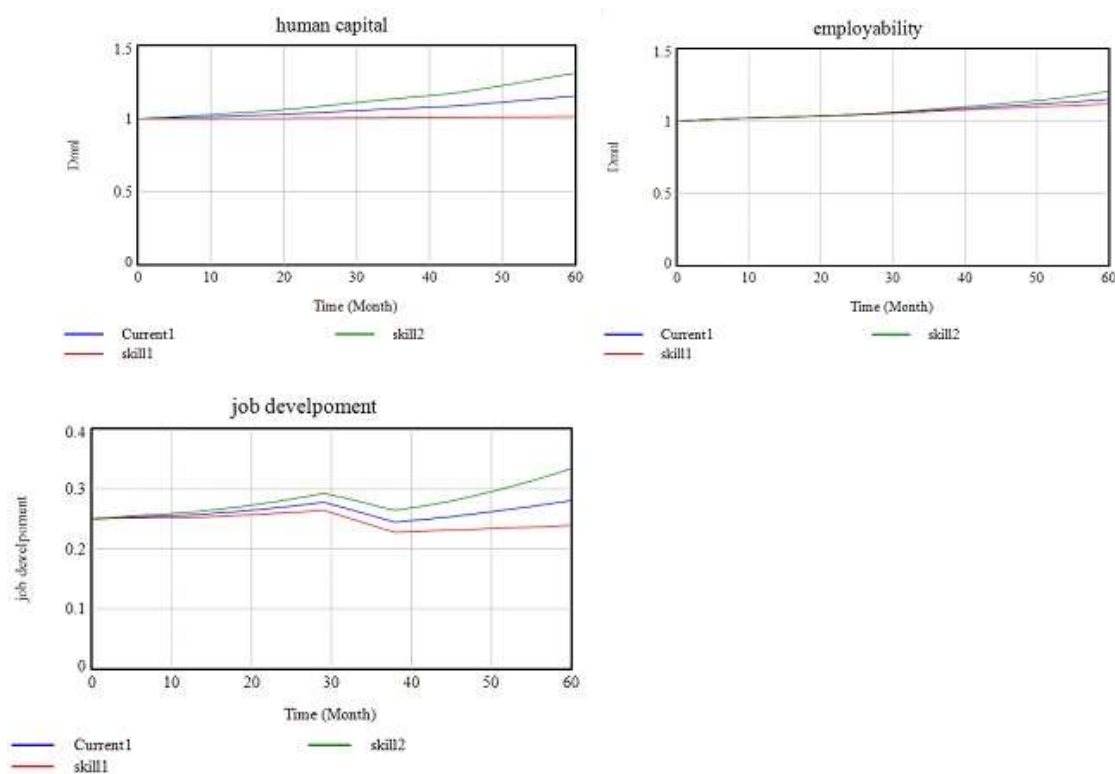
چه مدلی مفید و قابل اطمینان است؟ در پاسخ به این سوال مدل مفید مدلی است که تمامی متغیرهای تاثیرگذار بر مسئله را در خود جای دهد و بازخوردهای مختلف را در نظر بگیرد. البته هیچ مدلی قادر به پیش بینی دقیق آینده نیست و مدل ها در روایی و پایایی متفاوت می باشند که به مهارت های علمی مدلساز و به ابزارهای مورد استفاده آن بستگی دارد. رویکرد پویاشناسی سیستم زمانی می تواند به عنوان ابزاری مؤثر مورد استفاده قرار گیرد که بتوان به وسیله آن فرایندهای گوناگون را بررسی کرده و یا به کمک آن، سیاست های مختلف را با دیدگاه سیستمی ارزیابی کرد. فرضیه های دینامیکی اساس مدلسازی را تعیین می کنند. ولی در نهایت همه فرضیه ها دارای عدم قطعیت هستند که این موضوع نقش تحلیل حساسیت و اعتبارسنجی را پررنگ می نماید. این آزمون ها محدوده عدم قطعیت را مشخص می کنند و اعتبارسنجی برای مدل انجام می دهند (استرمن، ۲۰۰۰).

۳-۱۴- آزمون های مدل

پس از طراحی و مدلسازی نمودار جریان انباشت و شبیه سازی سیستم و قبل از استفاده از مدل جهت تحلیل و سناریوپردازی مدل مورد نظر با چند روش مورد آزمون قرار می گیرد (استرمن، ۲۰۰۰). تست مدل و اعتبار آن، قابلیت اعتماد به مدل را افزایش داده و اعتماد به کاربردی بودن آن را بالا می برد. آزمون های متعددی در زمینه اعتبارسنجی مدل های پویا مطرح است. آزمون مورد استفاده برای ارزیابی اعتبار در این تحقیق، آزمون رفتاری (کفایت مرز) و نظر خبرگان شرکت گاز گلستان می باشد.

۳-۱۴-۱-آزمون رفتاری (آزمون کفایت مرز)

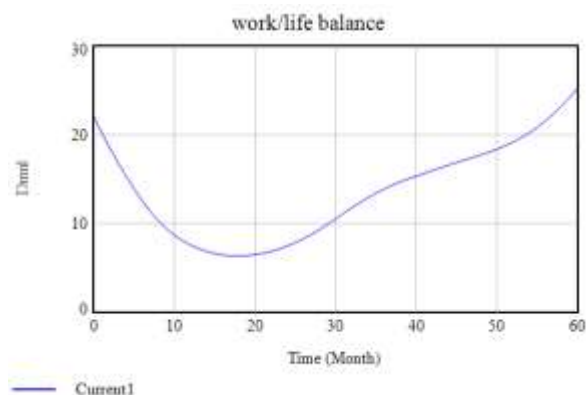
رفتار سیستم از طریق آزمون تحلیل حساسیت در شکل – آورده شده است. در این آزمون، براساس وضعیت current (وضعیت فعلی سیستم)، skill1 (کاهش مهارت از ۱ به نصف) و skill2 (افزایش مهارت از ۱ به ۲) رفتار سیستم مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به شکل (۳-۴) همانطور که انتظار می‌رفت افزایش در مهارت موجب افزایش در سطح سرمایه انسانی، قابلیت استخدام و بهبود توسعه شغلی می‌شود و کاهش مهارت موجب کاهش این مولفه‌ها می‌شود.



شکل (۳-۴) نتایج آزمون کفایت مرز

۳-۱۵- بررسی مدل به وسیله خبرگان

نتایج حاصل از شبیه سازی مدل، طبق نظر خبرگان حوزه منابع انسانی و مدیر پروژه شرکت گاز، نمودار تعادل کار- زندگی را مطابق با وضعیت فعلی شرکت و مشابه وضعیت دنیای واقعی دانسته اند، به این صورت که در ۴ سال اخیر به دلیل پروژه های سنگین شرکت تعادل کارزندگی به شدت کاهش یافته است و به مرور با کمتر شدن بارکاری و انتظارات شغلی و نتیجه آن بهبود رضایت شغلی منجر به افزایش تعادل کارزندگی شده است (۳-۵).



شکل (۳-۵) وضعیت موجود تعادل کار و زندگی

فصل چهارم

اجرا و تجزیه و تحلیل مدل

نیاز روزافزون به گاز برای تامین انرژی و سوخت و همین‌طور ارز حاصل از فروش و صادرات برای سرمایه‌گذاری و راه‌اندازی صنایع مادر و زیر بنایی در کشور اندیشه تمرکز بخشیدن فعالیت‌های مرتبط با صنعت گاز را تقویت کرد و در این رابطه طبق اساسنامه قانونی شرکت ملی گاز ایران به‌عنوان یکی از چهار شرکت اصلی وابسته به وزارت نفت جمهوری اسلامی ایران با سرمایه اولیه ۲۵ میلیارد ریال در سال ۱۳۴۴ هجری شمسی مطابق با ۱۹۶۵ میلادی تاسیس گردید. این شرکت از بدو تأسیس تاکنون متناسب با روند توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور و بهره‌گیری از گاز به‌عنوان یکی از منابع مهم در تامین سوخت و تولید انرژی و تحصیل بخشی از ارز مورد نیاز تدریجاً با قابلیت‌ها و توانمندی‌ها و منابع و امکانات مختلفی از جمله نیروی انسانی متخصص و کارآمد با دانش و بینش علمی و نظری و نیز ابزار آلات، تجهیزات و ماشین آلات و کارگاه‌های متعدد و متنوع پیشرفته و مدرن برای اجرای عملیات شرکت دست یافته، به طوری که امروز قادر است کلیه امور مربوط را مطابق با استانداردهای معتبر بین‌المللی قابل قبول راساً انجام دهد.

اکنون شرکت ملی گاز ایران یکی از ده شرکت بزرگ فعال در عرصه گاز در خاورمیانه و یکی از چهار شرکت اصلی وزارت نفت با سابقه بیش از ۵۳ سال است که وظیفه تامین بیش از ۷۵ درصد از سوخت مورد نیاز کشور را بر عهده دارد. از این نظر شرکت ملی گاز ایران از جایگاه مهمی در داخل و خارج کشور برخوردار است که به تناسب نیازها و گسترش فعالیت‌های خود در داخل و خارج از کشور، نسبت به تغییر ساختار خود اقدام نموده است. این شرکت ضمن حفظ و تقویت توان خود در ابعاد سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، نسبت به جذب نیروهای متخصص یا با آموزش و به‌روزرسانی توان نیروهای مجرب اقدام نموده است.

۴-۲- شرکت گاز گلستان

شرکت ملی گاز ایران دارای ۳۱ شعبه استانی می باشد که یکی از این شعبه ها، شرکت گاز استان گلستان می باشد. این شرکت در مرداد ماه سال ۱۳۷۸ تاسیس و با مدیریت برادر محسن عرب مقصودی در شهرستان گرگان شروع به کار نمود و عملاً فعالیت خود را از اوایل آذرماه ۱۳۷۸ آغاز کرد. شرکت گاز استان گلستان در محدوده این استان که شامل مساحتی حدود ۲۰۴۳۷ کیلومتر مربع و متشکل از ۱۴ شهرستان، ۲۹ شهر، ۱۵ بخش و ۶۰ دهستان و با جمعیتی معادل ۱،۷۷۷،۱۴۰ نفر که حدود ۴۹ درصد آن روستایی و ۵۱ درصد آن شهری می باشد مشغول به فعالیت می باشد. این شرکت همگام با سایر شرکت های گاز استانی در بهار توسعه صنعت نفت می کوشد همسو با فرآیند پرشتاب توسعه ایفاگر نقشی متناسب و شایسته در این استان باشد. نگاهی کوتاه به کارنامه چند ساله استان گلستان گویای این مدعاست که مدیریت و کارکنان این شرکت هر سال را با کارآیی و راندمانی بهتر از سال گذشته پشت سر می گذارند و بر این باورند به تمامی اهداف سازمان که اساسی ترین آن رضایت مندی مشتریان و توسعه خدمات گازرسانی در کوتاه ترین زمان ممکن است دست یابند.

الف) مأموریت:

شرکت گاز استان گلستان، آخرین حلقه زنجیره ارزش تامین انرژی گاز طبیعی به عنوان محور توسعه پایدار، در راستای سیاست های شرکت ملی گاز ایران، از طریق فرآیندهای برنامه ریزی، طراحی، اجرا، گازرسانی به صنایع و بهره برداری اقدام به گازرسانی ایمن و مستمر می نماید.

ب) چشم انداز:

پوشش گاز رسانی ۱۰۰٪ شهرها، ۹۸٪ روستاها و ۹۹٪ متقاضیان صنعتی

نکته ۱: خاطر نشان می‌سازد از آنجایی که شرکت چشم انداز خود را در راستای برنامه توسعه دولت تنظیم می‌نماید. (همچنین چشم انداز ۲۰ ساله کشور) پیش بینی می‌شود چشم‌انداز در طول ۵ سال برنامه ششم (تا پایان ۱۳۹۹) محقق گردد.

نکته ۲: منظور متقاضیان صنعتی موجود در مناطق گاز رسانی شده می‌باشد.

نکته ۳: منظور روستاهای قابل گازرسانی با خطوط لوله می‌باشد.

ج) اهداف کلان شرکت:

بر اساس سند چشم‌انداز (افق ۱۴۰۴)، اهداف عمده شرکت ملی گاز ایران، قرار گرفتن در رتبه سوم تولیدکنندگان جهانی گاز طبیعی، کسب سهمی معادل ۱۰-۸ درصد از تجارت جهانی و کسب رتبه اول در فناوری گاز در منطقه تعریف شده است. در همین راستا اهداف مهم شرکت گاز گلستان در بخش ملی قابل بررسی است که در اصل رضایت مشتری و رسیدن به حداکثر بهره‌وری در اولویت قرارداد. برنامه‌ها و سیاست‌های شرکت گاز برای نیل به اهداف تعیین شده به شرح ذیل است:

۱) گسترش تعاملات اجتماعی و فرهنگی مبتنی بر ارزش‌های بومی و محلی، پیش‌گیری از آلودگی محیط زیست و حفاظت از آن

۲) افزایش رضایت‌مندی متقاضیان و مشترکین مبتنی بر توسعه گاز رسانی، تکریم آن‌ها، بهبود سطح کیفی و ایمنی خدمات و توسعه فرهنگ مصرف بهینه انرژی

۳) زمینه‌سازی تحول اداری، تعهد به بهبود مستمر

۴) بهبود زنجیره تامین و برون‌سپاری خدمات با هدف ارزش افزایی بیشتر برای ذی‌نفعان

(۵) توسعه فعالیت‌های پژوهشی مبتنی بر تعامل صنعت و دانشگاه و بکارگیری فناوری‌های نوین در راستای بهبود بهره‌وری

(۶) رشد سطح کیفیت زندگی کاری کارکنان، پیش‌گیری و کاهش حوادث، آسیب‌ها، بیماری‌های شغلی و خسارات با شناسایی و کنترل مداوم خطرات به منظور جلب رضایت آن‌ها

(۷) آموزش و توانمند سازی کارکنان به عنوان سرمایه‌های انسانی شرکت به منظور ارتقا سطح دانش، مهارت و تجربه ایشان.

همانطور که ذکر شد، افزایش سرمایه انسانی و توسعه نیروی انسانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. چرا که سرمایه انسانی موجب ارتقای سطح استخدام‌پذیری می‌شود، همچنین رشد سطح کیفیت زندگی کاری کارکنان و تعادل کار و زندگی نیز از اهداف این شرکت می‌باشد.

در این فصل با توجه به نظر خبرگان و صاحب‌نظران شرکت گاز گلستان به بیان عوامل موثر بر هر کدام از ابعاد مدیریت منابع انسانی پایدار پرداخته می‌شود. بنابراین عوامل موثر که موجب ارتقای هر بعد از مدل مدیریت منابع انسانی پایدار می‌شود، به صورت زیر طبقه‌بندی شده است و با استفاده از نرم‌افزار VENSIM میزان تاثیرگذاری عوامل موثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار نشان داده شده است.

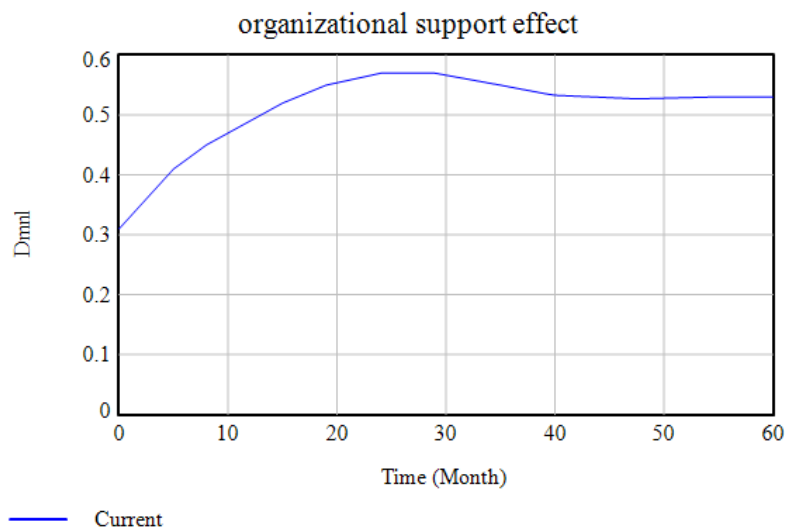
۴-۳- عوامل ارتقای تعادل کار و زندگی

طبق نظر خبرگان، مهم‌ترین عامل ارتقای تعادل کار و زندگی می‌توان به حمایت سازمانی و حمایت خانواده اشاره کرد.

برنامه‌های حمایتی سازمانی (که جز مشوق‌های غیرنقدی محسوب می‌شود) جهت تعادل کار و زندگی در شرکت می‌توان به برنامه‌های تفریحی و گردش به همراه خانواده، کوهنوردی با همکاران، بن‌های ارزاق، بن‌های ورزشی،

برنامه‌های بهداشت و درمان و پزشک خانواده اشاره کرد. حمایت سازمانی می‌تواند رضایت شغلی را افزایش دهد و موجب ارتقای توازن کار و زندگی شود.

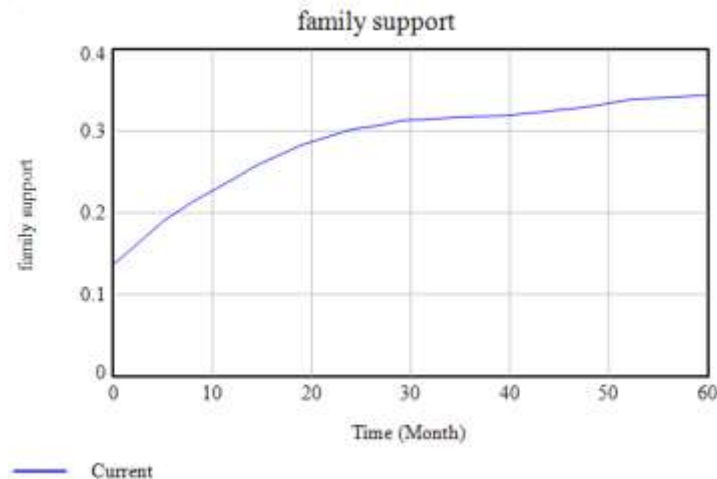
روند تغییرات این عامل طی ۵ سال در شکل (۱-۴) نشان داده شده است.



شکل (۱-۴) نمودار روند تغییرات عامل ارتقای تعادل کار و زندگی

۴-۴- حمایت خانواده

از دیگر عوامل مهم و موثر روی تعادل کار و زندگی مطابق نظر مدیران و کارشناسان خبره، حمایت خانواده است. این حمایت می‌تواند انتظارات ناشی از خانواده را کاهش دهد و موجب کاهش استرس و افزایش رضایت از زندگی در کارکنان شود. طبق نظر خبرگان میزان حمایت خانواده نیز افزایش یافته است، شکل (۲-۴).



شکل (۴-۲) نمودار روند تغییرات شاخص حمایت خانواده

۴-۵- عوامل ارتقای مسئولیت پذیری فردی

مسئولیت پذیری فردی به عنوان یکی از ابعاد سیستم مدیریت منابع انسانی پایدار، دارای اهمیت می باشد.

بر طبق نظر خبرگان شرکت گاز گلستان، از عوامل مهم تاثیرگذار بر روی مسئولیت پذیری فردی می توان به انگیزه کاری، مشارکت در تصمیم گیری، سیستم پاداش و جوایز (مشوق های نقدی)، حمایت سازمانی (برنامه های حمایتی) و ارزیابی عملکرد اشاره کرد.

۴-۶- سیستم پاداش و جوایز

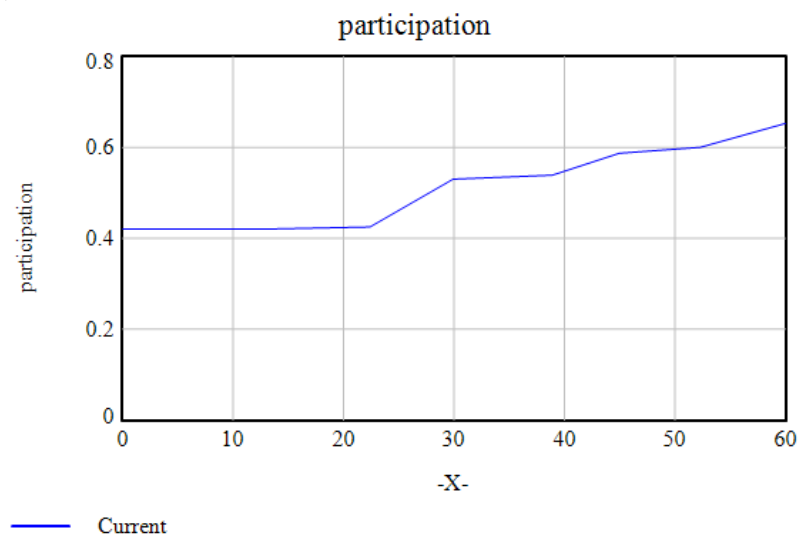
طبق نظر مدیران و کارشناسان شرکت گاز گلستان، پاداش ها و جوایز نقدی از سوی شرکت ملی گاز تعیین می شود. این عامل برای افزایش انگیزه کاری و مسئولیت پذیری می باشد. با توجه به نظر جامعه خبره پژوهش، سیستم پاداش و جوایز در مقابل سایر عوامل، نقش مهمی در افزایش سطح مسئولیت پذیری دارد. طبق نظر خبرگان میزان مشوق های نقدی در طی ۵ سال رو به کاهش است.



شکل (۳-۴) نمودار روند تغییرات عامل سیستم پاداش و جوایز

۴-۷- مشارکت در تصمیم‌گیری

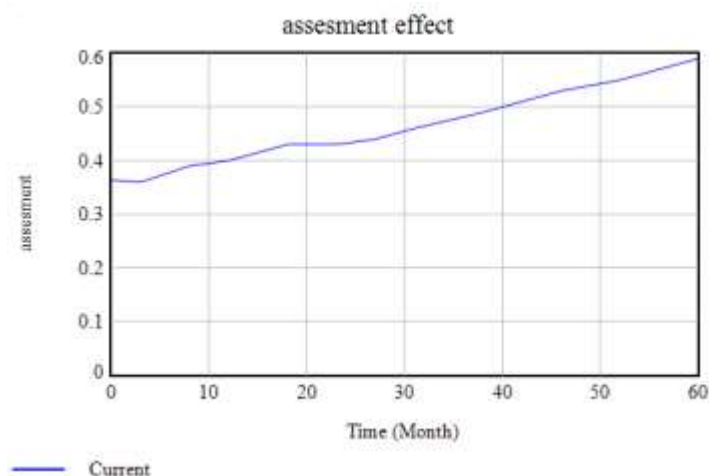
میزان مشارکت در تصمیم‌گیری طبق نظر مدیران شرکت، یکی دیگر از عوامل موثر در انگیزه و مسئولیت‌پذیری فردی است. مشارکت و اختیار در تصمیم‌گیری‌های شرکت موجب افزایش سطح مسئولیت‌پذیری می‌شود. در این شرکت طبق نظر خبرگان پژوهش، میزان مشارکت در تصمیم‌گیری طی ۵ سال رو به افزایش است.



شکل (۴-۴) نمودار روند تغییرات شاخص مشارکت در تصمیم‌گیری

۴-۸-ارزیابی عملکرد

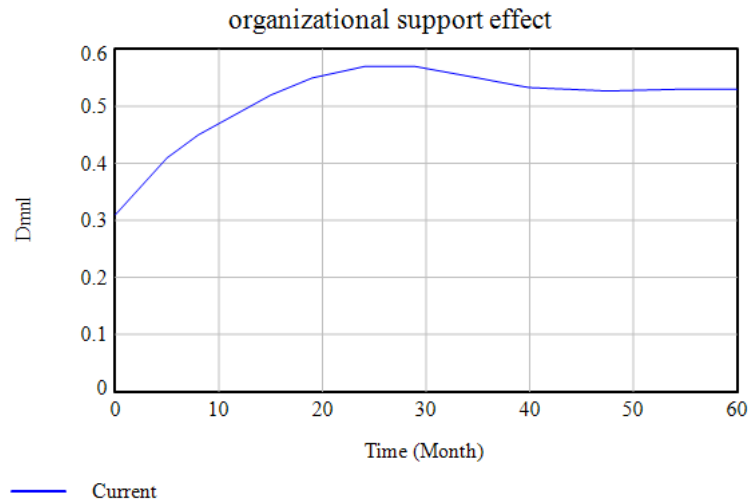
طبق نظر مدیران شرکت ارزیابی عملکرد یکی دیگر از عوامل تأثیرگذار روی مسئولیت‌پذیری فردی است. مدل ارزیابی عملکرد مدل تعالی سازمانی EFQM می باشد که این مدل توسط شرکت ملی گاز ایران بومی‌سازی شده و مدل بومی تعالی سازمانی در شرکت گاز گلستان در حال اجراست و به رتبه ۴ ستاره دست یافته‌اند. همچنین در شرکت ارزیابی ۳۶۰ درجه نیز برای مدیران صورت گرفته است. میزان ارزیابی عملکرد طبق نظر خبرگان در شرکت در حال افزایش است و از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است



شکل (۴-۵) نمودار روند تغییرات ارزیابی عملکرد

۴-۹-حمایت سازمانی

خبرگان معتقدند که حمایت مدیران و همکاران که از آن‌ها بعنوان حمایت اجتماعی یاد می‌شود، روی مسئولیت‌پذیری و افزایش انگیزه موثر است. همچنین برنامه‌های حمایتی که توسط سازمان به کارکنان ارائه می‌شود باعث افزایش انگیزه می‌شود. روند تغییرات این عامل طی ۵ سال در شکل (۶-۴) نشان داده شده است.



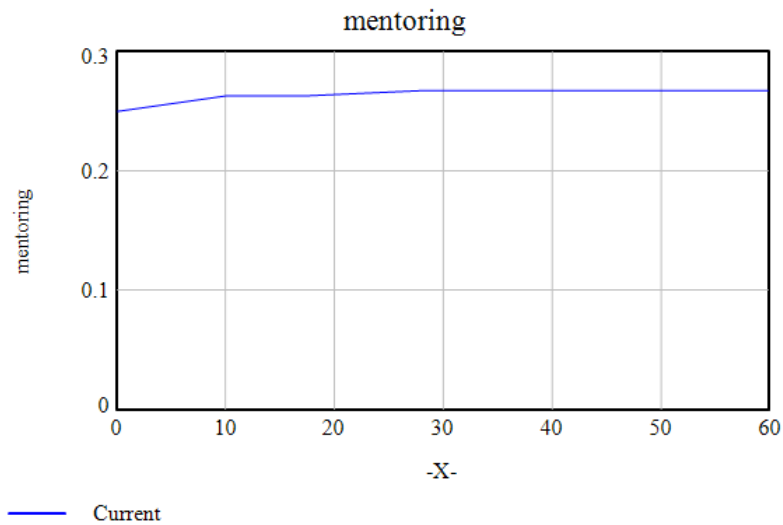
شکل (۴-۶) نمودار روند تغییرات عامل حمایت سازمانی

۴-۱۰- عوامل ارتقای استخدام‌پذیری

طبق نظر خبرگان عوامل موثر جهت ارتقای قابلیت‌استخدام می‌توان به منتورینگ، گردش شغلی، فرصت‌های تحصیلی، آموزش، شبکه‌های اجتماعی (رسمی و غیر رسمی) اشاره نمود.

۴-۱۰-۱- منتورینگ

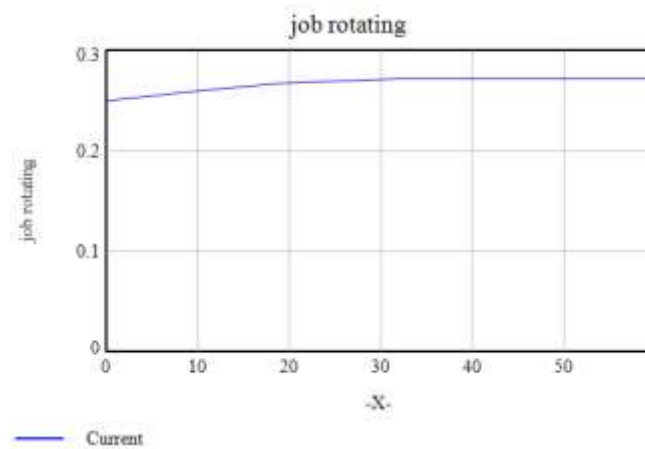
مدیران و کارشناسان خبره شرکت گاز گلستان معتقدند که یکی از عوامل موثر بر میزان تجربه و سرمایه انسانی منتورینگ است. این عامل طی ۵ سال میزان تقریباً ثابتی داشته است.



شکل (۷-۴) نمودار روند تغییرات منتورینگ

۴-۱۰-۲- گردش شغلی

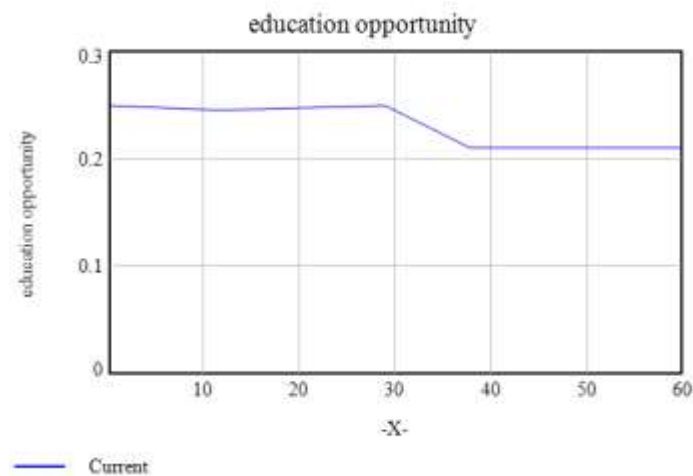
طبق نظر خبرگان گردش شغلی یکی از عواملی است که روی تجربه کاری و سرمایه انسانی تأثیر می‌گذارد و اگر در مسیر شغلی باشد منجر به افزایش قابلیت‌استخدام می‌شود. گردش شغلی در شرکت تغییر آنچنان نداشته است و یک سیر تقریباً ثابتی داشته است.



شکل (۸-۴) نمودار روند تغییرات شاخص گردش شغلی

۴-۱۰-۳- فرصت‌های مطالعاتی

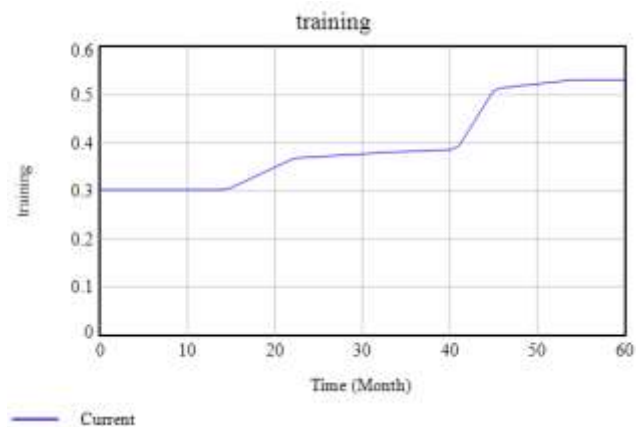
مدیران و کارشناسان بر این باورند که یکی از عوامل موثر بر دانش و سرمایه انسانی، فرصت‌های مطالعاتی است. امکان ادامه تحصیل و تعدیل مدرک دانشگاهی تا حدودی نسبت به سال‌های قبل کاهش داشته است و آن هم به دلیل سیاست‌های جدید ادامه تحصیل شرکت ملی گاز ایران است و شرکت گاز گلستان نیز از این قاعده مستثنی نیست.



شکل (۴-۹) نمودار روند فرصت‌های مطالعاتی

۴-۱۰-۴- آموزش

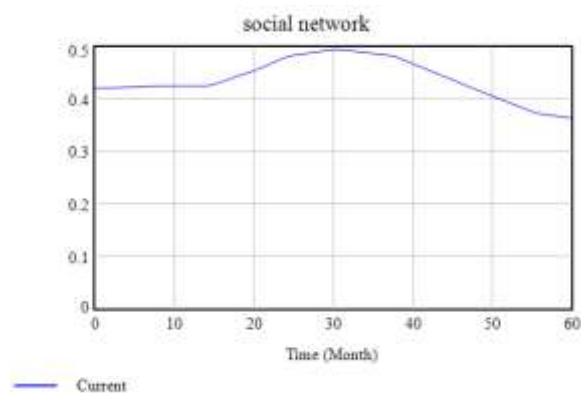
از مهم‌ترین عوامل موثر روی دانش و مهارت می‌توان به آموزش موثر و دوره‌های آموزشی اشاره کرد. آموزش تاثیر به‌سزایی روی دانش و مهارت کارکنان دارد و منجر به افزایش قابلیت‌استخدام می‌شود. از جمله آموزش‌ها می‌توان به آموزش‌های فردی و گروهی اشاره کرد. آموزش‌های فردی بر اساس مهارت موردنیاز، به فرد آموزش داده می‌شود. آموزش‌های گروهی مانند آموزش‌هایی از قبیل HSE، ISO، تعالی و ... می‌باشد. میزان آموزش طی چند ماه اخیر افزایش یافته است.



شکل (۴-۱۰) نمودار روند تغییرات آموزش

۴-۱۰-۵- شبکه‌های اجتماعی

یکی دیگر از عوامل موثر بر قابلیت‌استخدام شبکه‌های اجتماعی می‌باشد. شبکه‌های اجتماعی دارای دو دسته می‌باشد؛ شبکه‌های رسمی و غیر رسمی. شبکه‌های رسمی در شرکت‌های گاز عبارتند از؛ پورتال شرکت گاز ملی، پورتال‌های داخلی استان. از مهم‌ترین شبکه‌های رسمی این شرکت می‌توان به باشگاه بهینه‌کاوی اشاره کرد. زمان تاسیس این باشگاه، از شبکه‌های غیر رسمی به حساب می‌آمد ولی الان جزو شبکه‌های رسمی می‌باشد. در این باشگاه نمایندگان از تمام شرکت‌های گاز استانی حضور دارند و به تبادل اطلاعات و ارائه نظرات و پیشنهادات پرداخته می‌شود.



شکل (۴-۱۱) نمودار روند تغییرات شاخص شبکه‌های اجتماعی

۴-۱۱-سناریوسازی و بررسی سناریوها

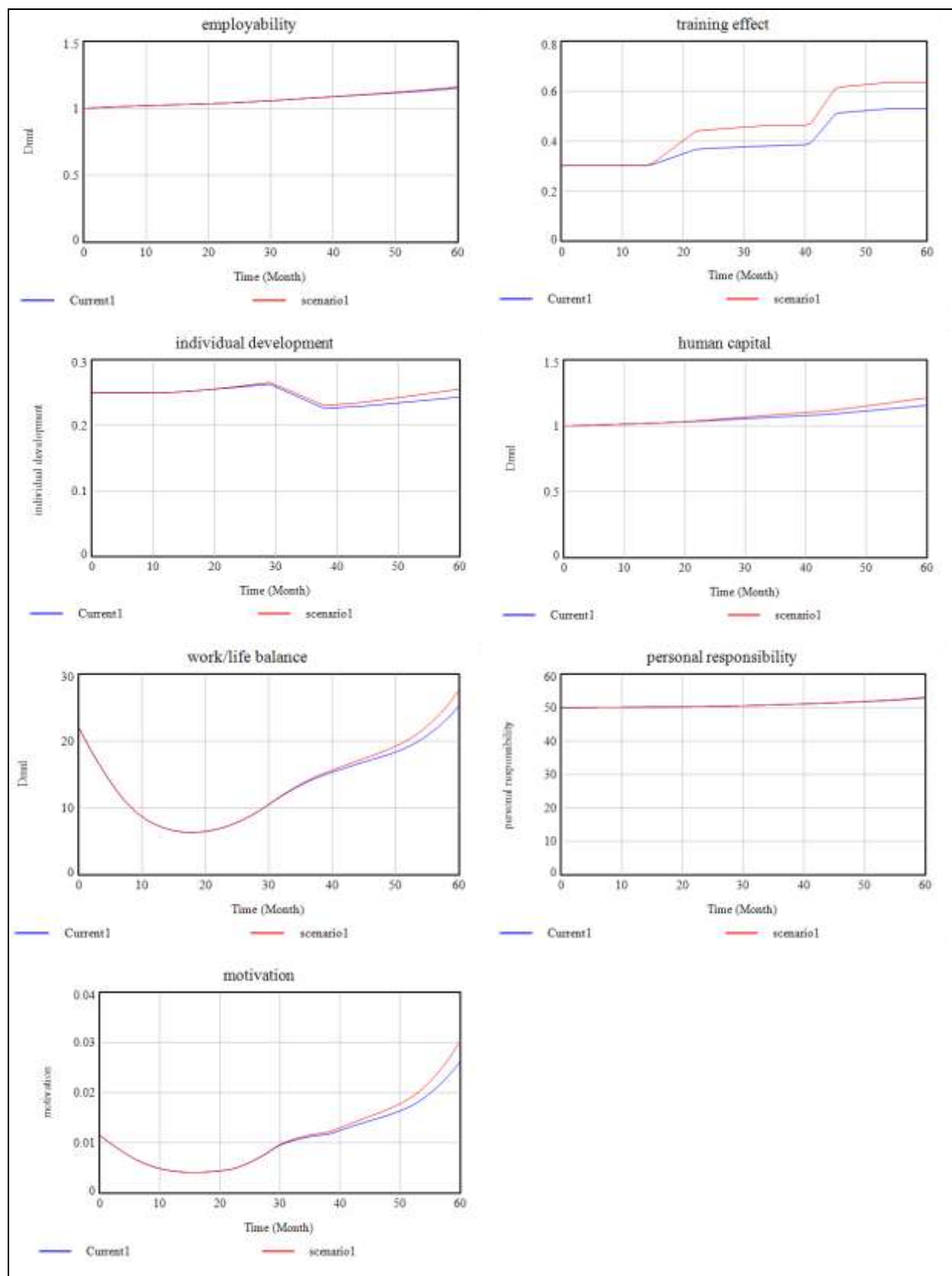
پس از ارزیابی کارایی مدل برای تعدادی از متغیرها بر اساس سناریوهای مختلف به انجام شبیه سازی و ارزیابی نتایج می پردازیم.

۴-۱۱-۱-ارتقای استخدام پذیری

فراهم سازی زمینه های قابلیت استخدام و ارتقای مهارت های استخدام پذیری در شرکت گاز گلستان از اهمیت ویژه ای برخوردار است. افراد با قابلیت استخدام، افراد با مهارت و با دانش بالایی هستند و سازگار با شرایط شرکت می باشند و به موجب آن می توانند در شرایط مهم و ضروری، یکی از تصمیم گیرندگان باشند. دستیابی به این امر مهم با عواملی چون آموزش، شبکه های اجتماعی، منتورینگ و گردش شغلی که در مسیر شغلی باشد میسر است. یکی از سیاست گذاری ها افزایش در عامل آموزش می باشد، در این سیاست گذاری می خواهیم بررسی کنیم که افزایش در این عامل چه تغییراتی بر روی سایر متغیرها بخصوص استخدام پذیری خواهد داشت.

سناریو ۱: افزایش به میزان ۲۰ درصد در آموزش

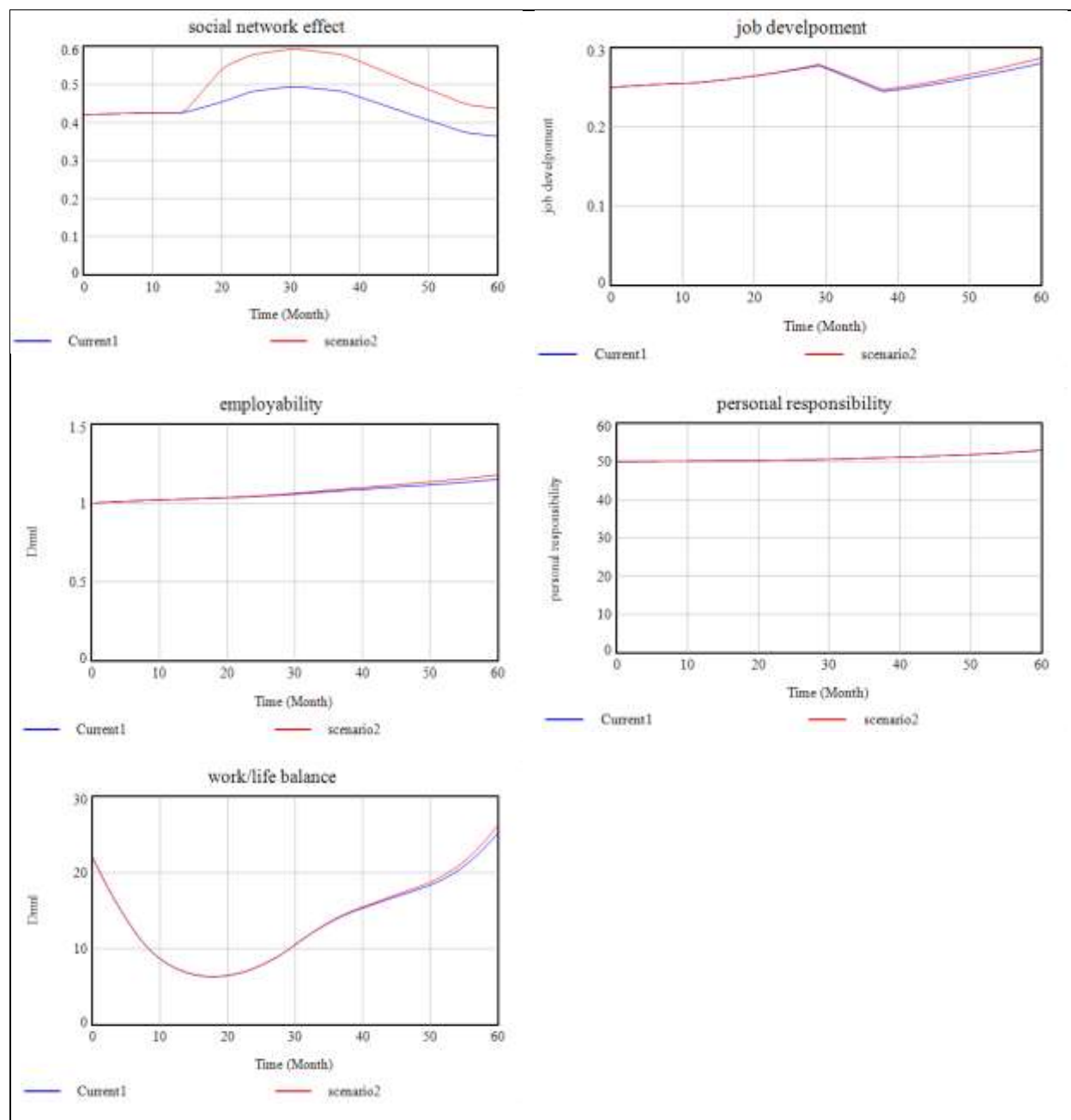
آموزش یکی از عوامل مهم برای ارتقای سرمایه انسانی و استخدام پذیری در شرکت گاز گلستان می باشد. در این شرکت به آموزش اهمیت ویژه ای می دهند. در این سیاست عامل آموزش را به میزان ۲۰ درصد افزایش داده و تغییرات حاصل از این افزایش در شکل (۴-۱۱) نشان داده شده است.



شکل(۴-۱۲) اعمال سناریو ۱، اثر آن بر شاخص‌های ارتقای تعادل کار و زندگی

سناریو ۲: افزایش به میزان ۲۰ درصد در شبکه های اجتماعی

در این سیاست عامل شبکه های اجتماعی افزایش یافته است و نتایج این تغییر در شکل (۴-۱۳) قابل مشاهده است.



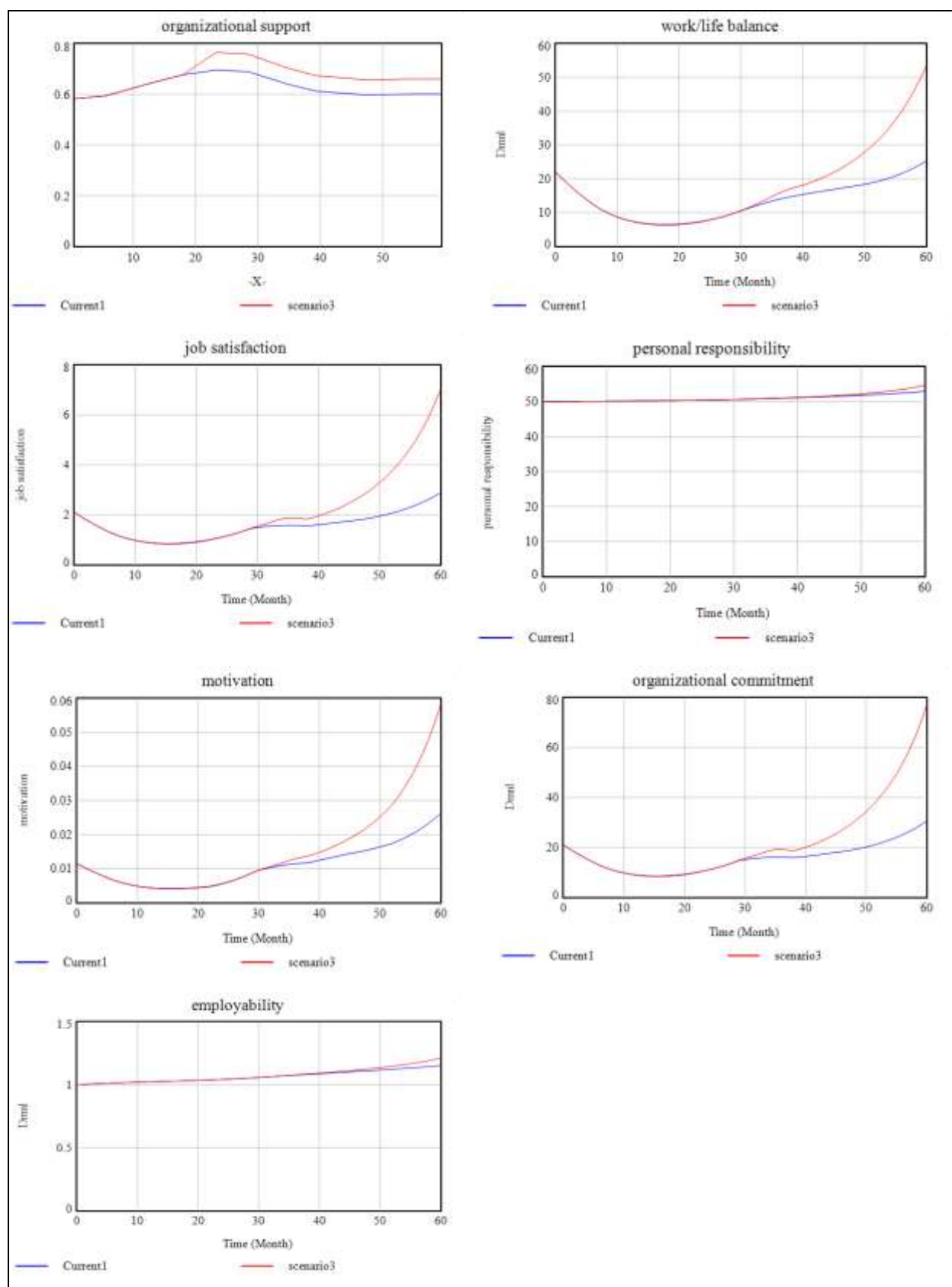
شکل (۴-۱۳) اعمال سناریو ۲، اثر آن بر شاخص های ارتقای تعادل کار و زندگی

ارتقای استخدام‌پذیری موجب افزایش انگیزه کاری و در نتیجه افزایش مسئولیت‌پذیری در بین کارکنان می‌شود. نتایج تغییرات و اثر افزایش استخدام‌پذیری، در رضایت شغلی و در نتیجه در تعادل کار و زندگی نیز مشاهده می‌شود (۴-۱۳).

۴-۱۱-۲- ارتقای تعادل کار و زندگی

تعادل بین کار و زندگی با ایجاد و حفظ محیط‌های کاری حمایتی و سالم برای کارمندان امکان‌پذیر است. تعادل بین کار و زندگی باعث بوجود آمدن انگیزه و افزایش مسئولیت‌پذیری در کارکنان می‌شود. در سیاست‌گذاری برای ارتقای تعادل کار و زندگی نیازمند تغییر دو عامل حمایت سازمانی و برنامه‌های حمایتی و حمایت خانواده است. برنامه‌های حمایتی که از طرف شرکت برگزار می‌شود همچنین موجب بهبود حمایت‌های خانواده می‌شود.

سناریو ۳: افزایش ۱۰ درصد در کیفیت حمایت سازمانی و برنامه‌های حمایتی



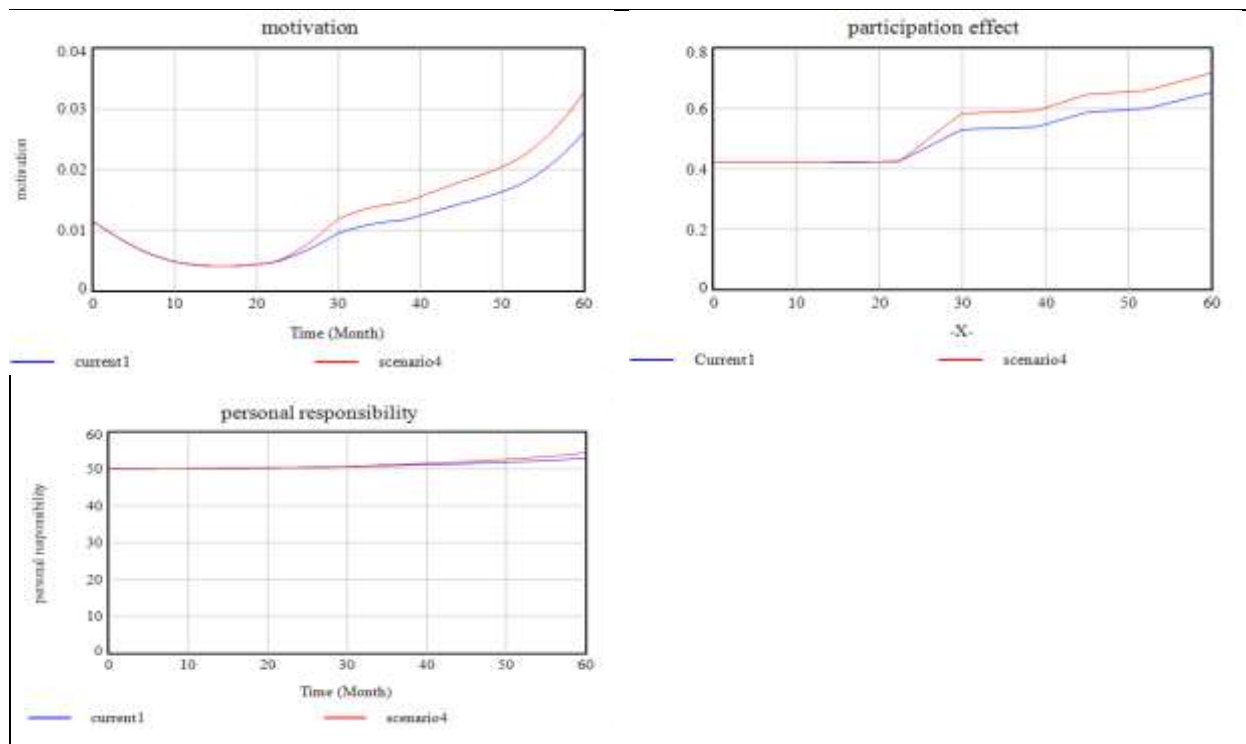
شکل (۴-۱۴) اعمال سناریو ۳، اثر آن بر شاخص‌های ارتقای تعادل کار و زندگی

برنامه‌های تعادل کار و زندگی می‌توانند رضایت کارکنان را بهبود بخشند، میزان خروج کارکنان را کاهش دهد و کارمندان مولد را حفظ کند. شرکت‌ها باید اهمیت حیاتی تعادل کار و زندگی را درک کرده و برنامه‌های حمایتی متناسب با نیازهای کارکنان خود ایجاد کند، وقتی کارفرمایان و کارمندان تعادل کار و زندگی را به عنوان یک اولویت تصور کنند و اقداماتی جهت ایجاد تعادل مثبتی بین کار و خانواده انجام دهند کارمندان تمایل بیشتری پیدا می‌کنند که در سازمان بمانند.

۴-۱۱-۳- ارتقای مسئولیت‌پذیری فردی

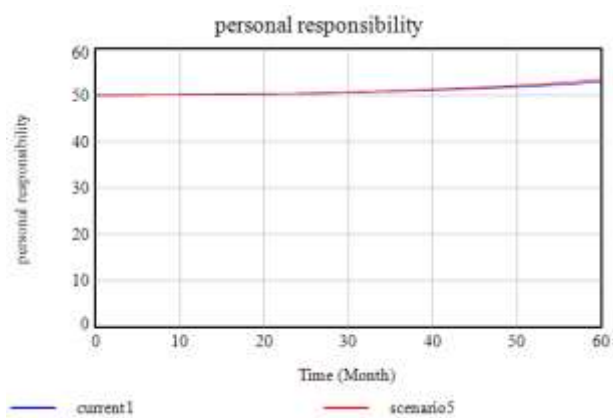
مسئولیت‌پذیری فردی کارمندان برای سازمان و بخصوص مدیران منابع انسانی مهم است، آن‌ها باید زمینه را برای رشد مسئولیت‌پذیری فراهم کنند و از ابزارهای مناسبی برای ارتقای آن استفاده کنند. مدیران باید اجازه بدهند که کارمندان در مهم‌ترین تصمیمات سازمانی شرکت کنند چراکه آن‌ها نیز سهم زیادی در موفقیت‌ها و شکست‌های سازمانی دارند، همچنین استفاده از مشوق‌ها (پولی و غیر پولی) می‌تواند برای نگهداری کارکنان موثر تلقی شوند. طبق نظر اکثر مدیران منابع انسانی اگر برنامه‌های تشویقی شامل پاداش‌های ترکیبی باشد برای کارمندان جذاب است. در سیاست‌گذاری برای ارتقای مسئولیت‌پذیری فردی عواملی مانند پاداش و مزایا، مشارکت در تصمیم‌گیری و ارزیابی عملکرد موثر است. شرکت گاز گلستان به عوامل مشارکت و ارزیابی توجه بیشتری داشته است و زمینه برای افزایش این دو عامل فراهم است.

سناریو ۴: افزایش در عامل مشارکت در تصمیم‌گیری به میزان ۱۰ درصد



شکل (۴-۱۵) اعمال سناریو ۴، اثر آن بر شاخص‌های ارتقای تعادل کار و زندگی

سناریو ۵: افزایش در کیفیت ارزیابی عملکرد به میزان ۱۰ درصد

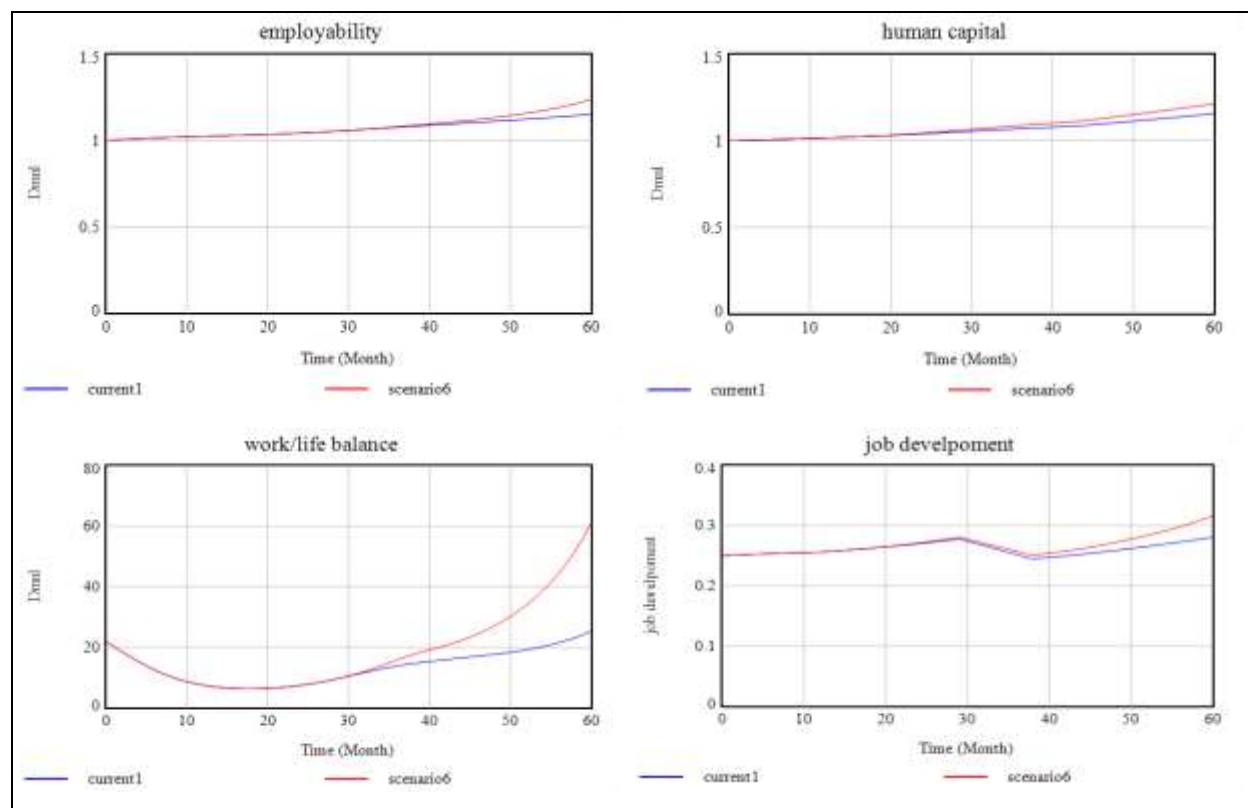


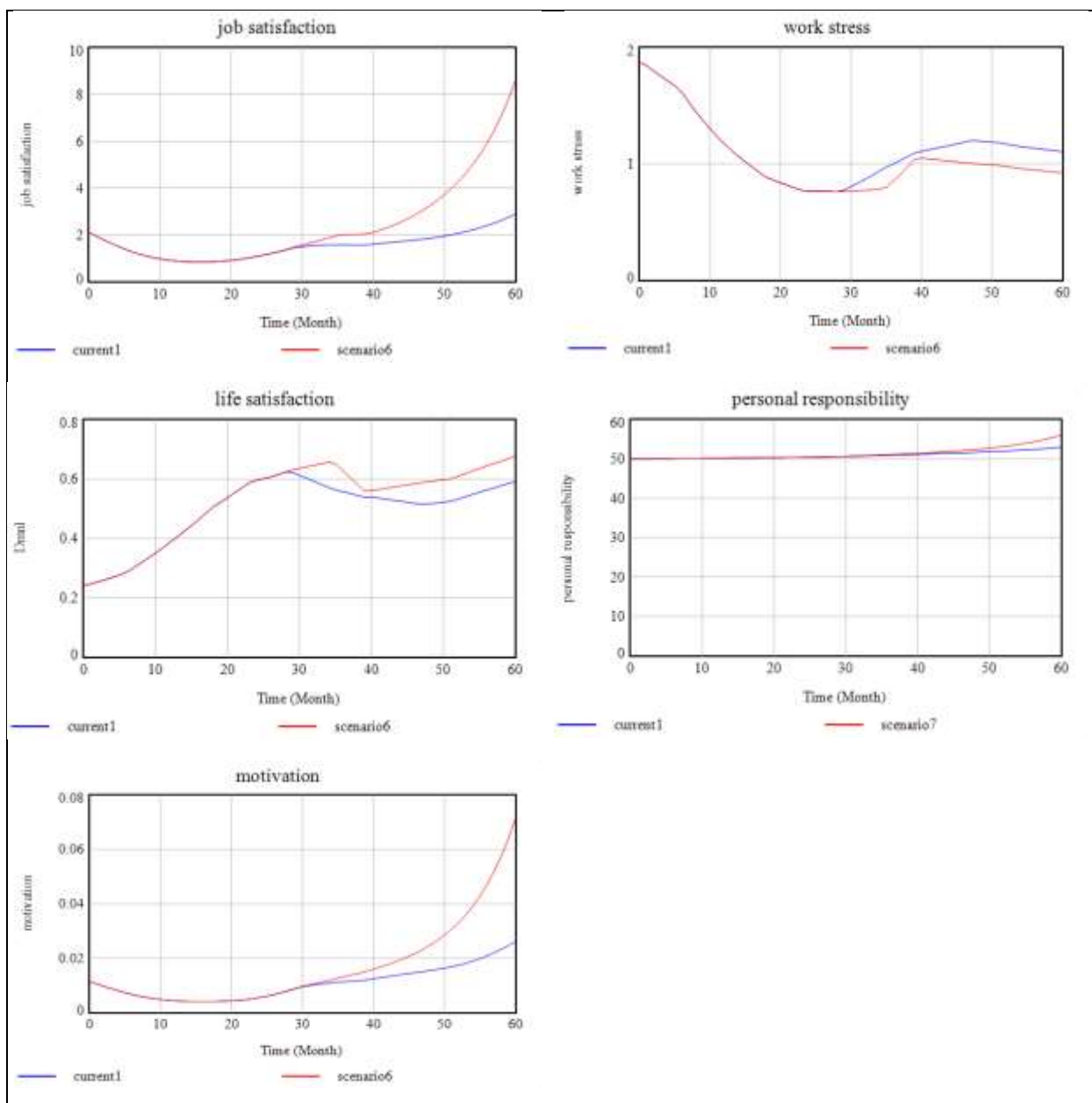
شکل (۴-۱۶) اعمال سناریو ۵، اثر آن بر شاخص مسئولیت‌پذیری فردی

به منظور بهینه‌سازی سیاست‌های سازمانی، سناریوهای قبلی بصورت ترکیبی به‌کار برده شده است تا موجب ارتقای سه بعد سیستم یکپارچه مدیریت منابع انسانی پایدار شود. به این منظور در سناریوهای بعد، عوامل موثر مربوط به هر بعد با توجه به زمینه، تغییر داده شده است تا تاثیر آن بر روی ابعاد سیستم مدیریت منابع انسانی پایدار مورد بررسی قرار گیرد.

سناریو ۶: تغییر در عوامل آموزش، حمایت سازمانی و ارزیابی عملکرد به ترتیب افزایش به میزان ۲۰، ۱۰ و ۱۰ درصد

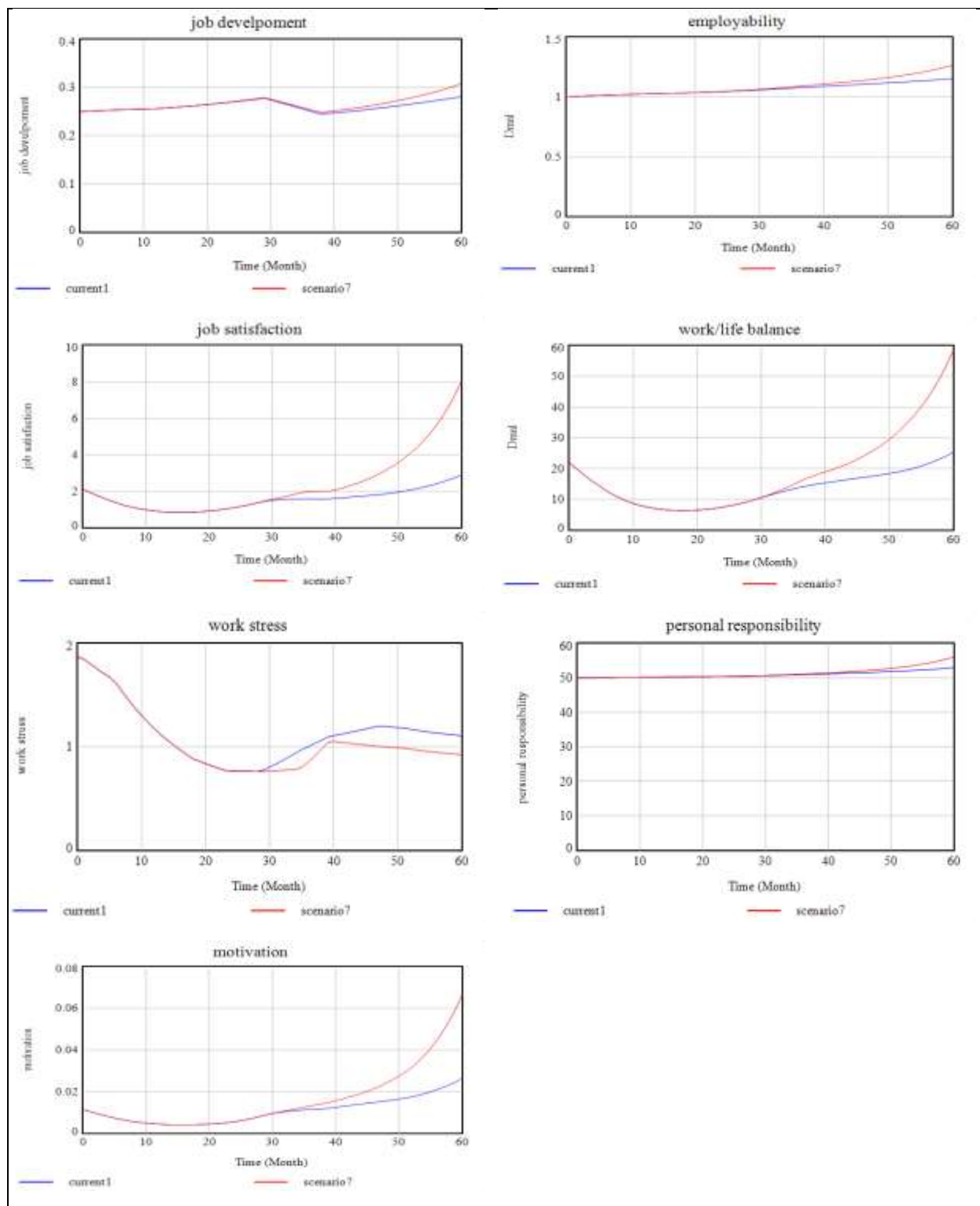
درصدهای افزایشی با توجه به شرایط واقعی سازمانی اعمال شده است تا نتیجه حاصل دور از دسترس نباشد.





شکل (۴-۱۷) اعمال سناریو ۶، اثر آن بر شاخص‌های ارتقای تعادل کار و زندگی

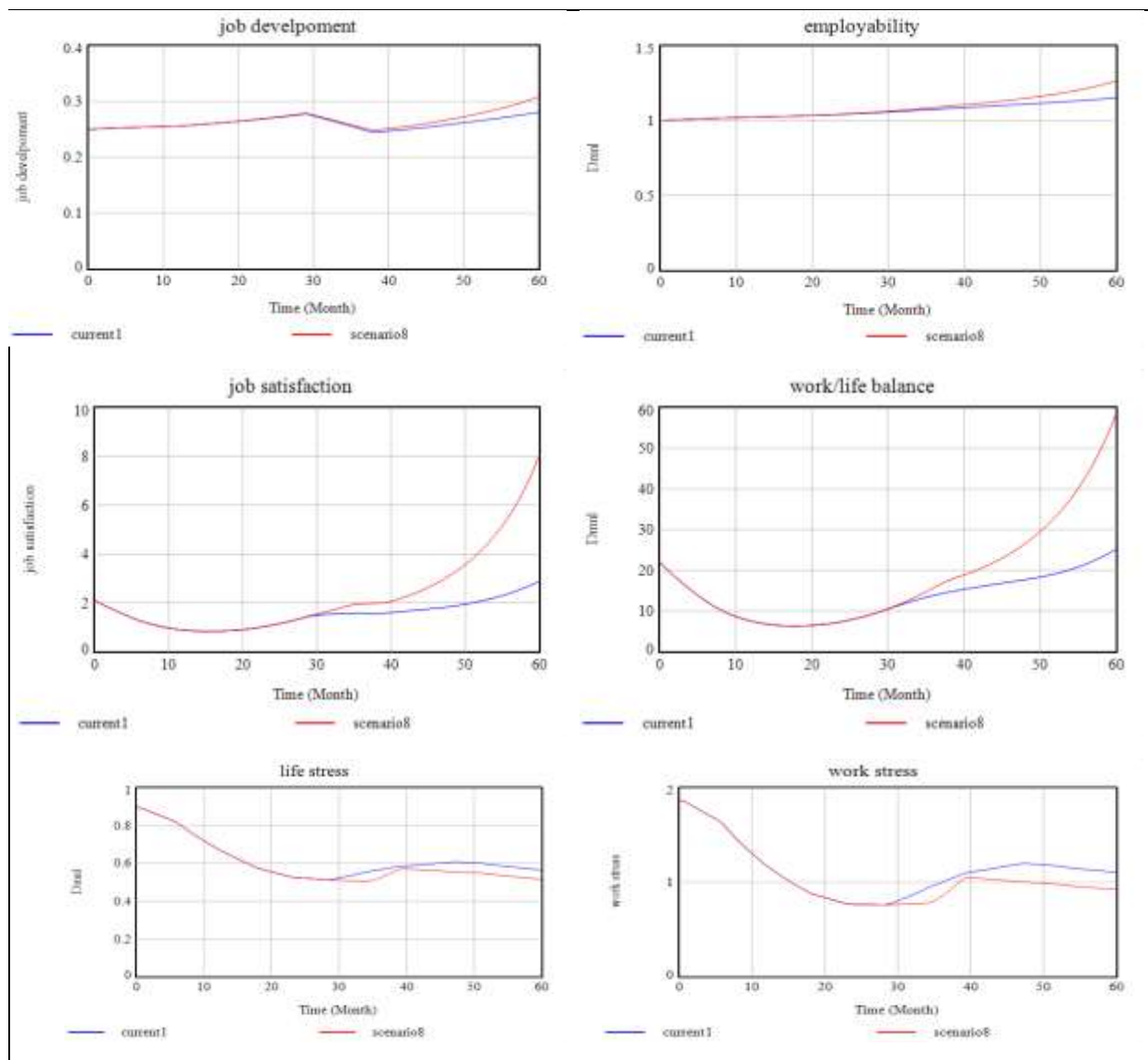
سناریو ۷: تغییر در شبکه های اجتماعی، حمایت سازمانی، ارزیابی عملکرد به ترتیب به میزان ۲۰، ۱۰ و ۱۰ درصد.

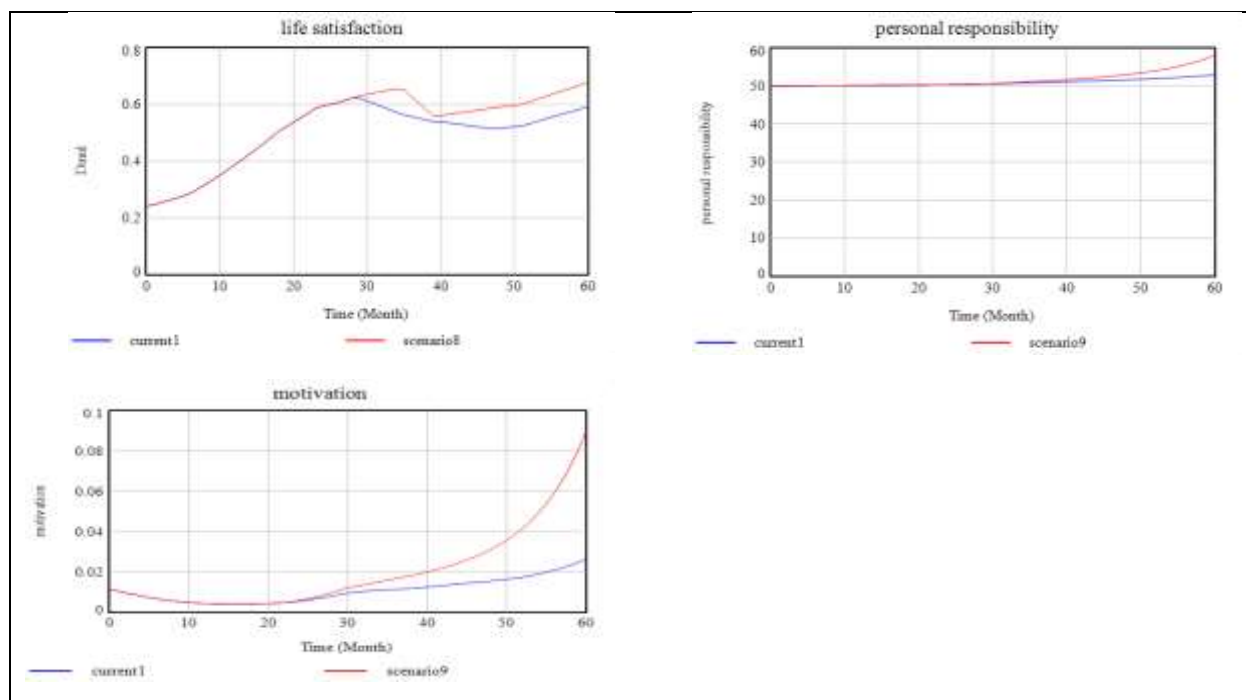


شکل (۴-۱۸) اعمال سناریو ۷، اثر آن بر عوامل ارتقای تعادل کار و زندگی

سناریو ۸: افزایش در کیفیت شبکه های اجتماعی، حمایت سازمانی و مشارکت در تصمیم گیری به ترتیب به

میزان ۱۰، ۲۰ و ۱۰ درصد

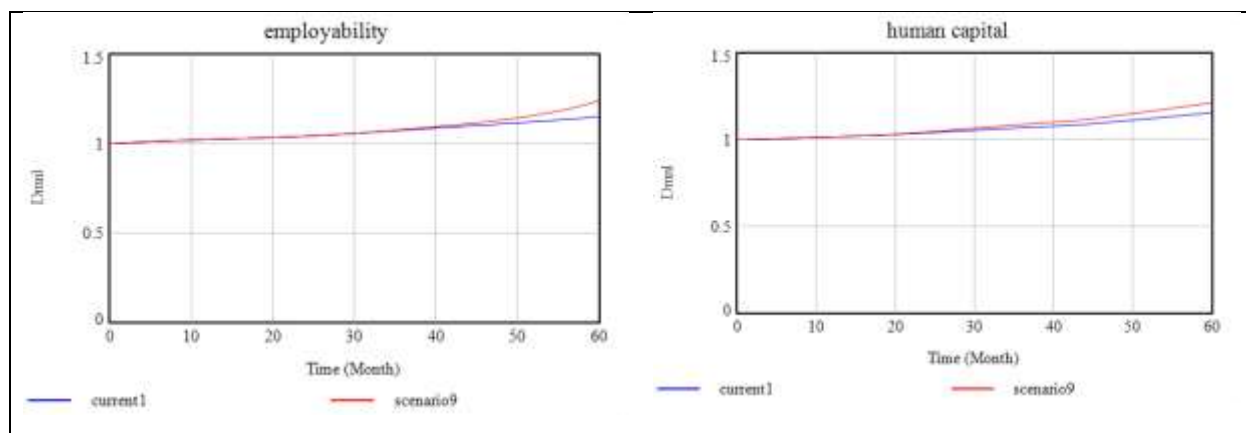


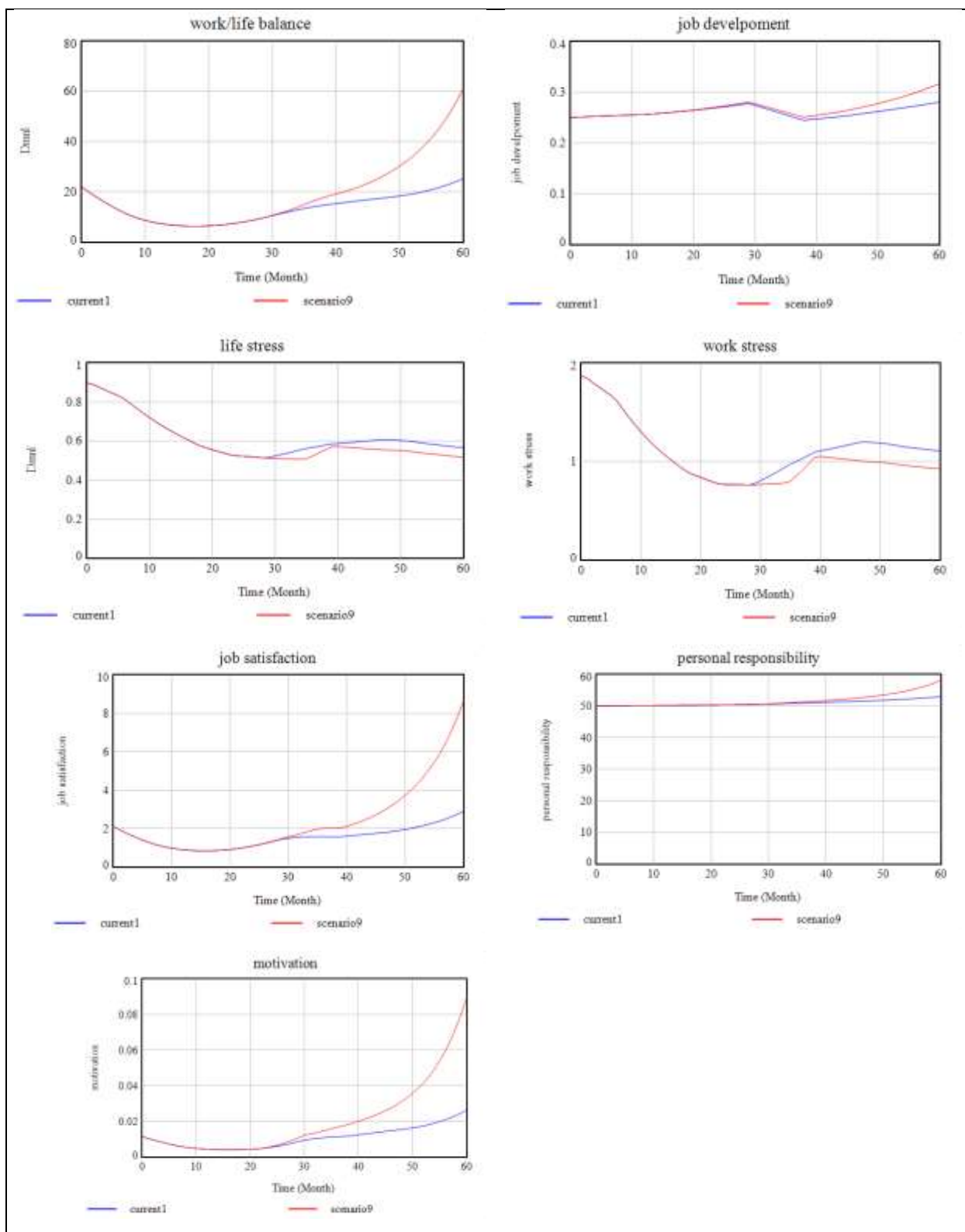


شکل (۴-۱۹) اعمال سناریو ۸، اثر آن بر عوامل ارتقای تعادل کار و زندگی

سناریو ۹: افزایش در آموزش، حمایت سازمانی و مشارکت در تصمیم‌گیری به ترتیب به میزان ۲۰، ۱۰ و ۱۰ درصد

درصد

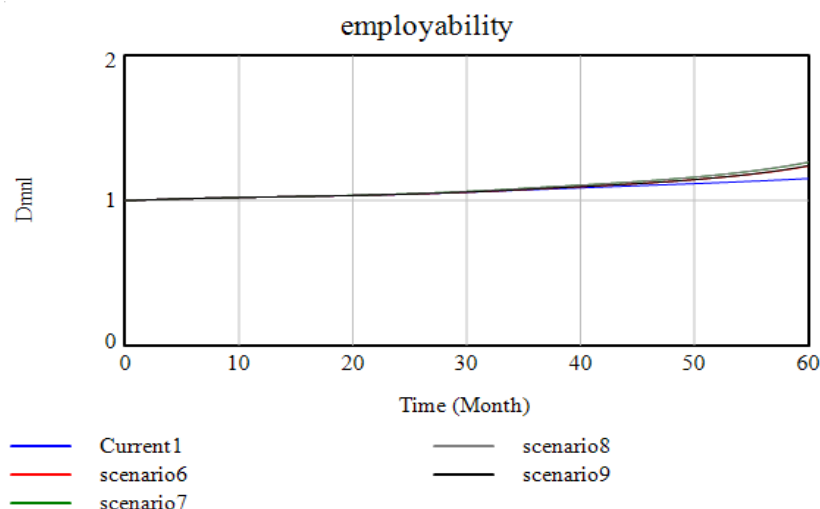




شکل (۴-۲۰) اعمال سناریو ۹، اثر آن بر شاخص‌های ارتقای تعادل کار و زندگی

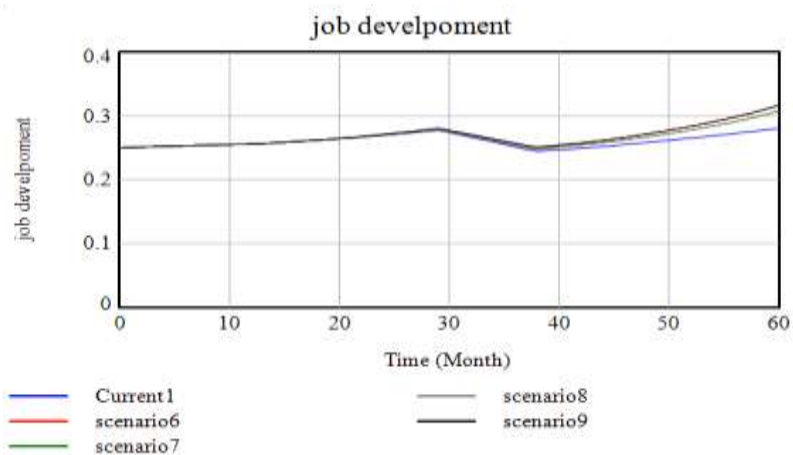
۴-۱۲- بررسی و مقایسه سناریوها

۴-۱۲-۱- ارتقای استخدام‌پذیری



شکل (۴-۲۱) نمودار تغییرات عامل قابلیت استخدام بر سناریوهای ۶، ۷، ۸، ۹

شبکه‌های اجتماعی یکی از عوامل مهم جهت افزایش سطح استخدام‌پذیری می باشد. سناریو ۷ و ۸ به یک میزان موجب بهبود قابلیت استخدام شده اند در هردو این سناریو به یک میزان شبکه های اجتماعی تغییر کرده است و افزایش در این عامل روی افزایش استخدام‌پذیری موثر است. همچنین سناریو ۶ و ۹ مربوط به تغییر در عامل آموزش است که به یک میزان موجب بهبود قابلیت استخدام شده است.

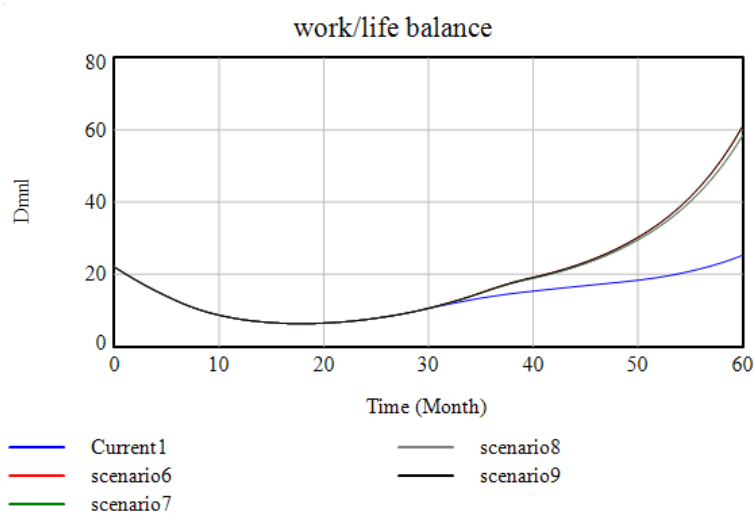


شکل (۴-۲۲) نمودار تغییرات توسعه شغلی بر سناریوهای ۶، ۷، ۸، ۹

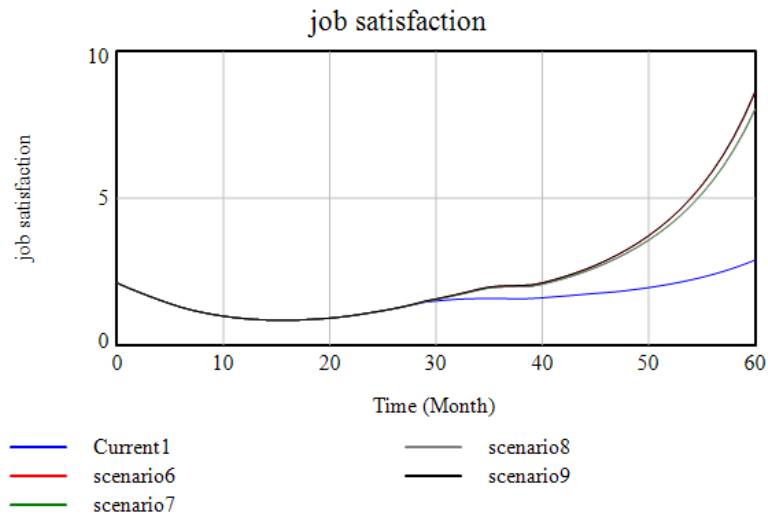
افزایش ۲۰ درصدی در آموزش موجب توسعه شغلی بهتری نسبت به افزایش ۲۰ درصدی شبکه‌های اجتماعی بوده است. طبق گفته‌های خبرگان آموزش موجب افزایش مهارت و دانش کارکنان می‌شود و این اقدام موجب افزایش توسعه شغلی می‌شود. همچنین کارکنان و نخبگان شرکت از طریق شبکه‌های اجتماعی اطلاعات مربوط به موقعیت‌های شغلی را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند که در این بین مهارت و دانش کارکنان است که می‌تواند موقعیت‌های شغلی بهتر را فراهم کند و موجب توسعه شغلی شود.

۲-۱۲-۴- ارتقای تعادل کار و زندگی

در شکل (۴-۲۴) نمودار سناریوهای ۶ و ۹، ۷ و ۸ و نمودار فعلی رضایت شغلی به نمایش گذاشته شده است.



شکل (۴-۲۳) نمودار مقایسه سناریوهای ۶، ۷، ۸ و ۹ در عامل تعادل کار و زندگی

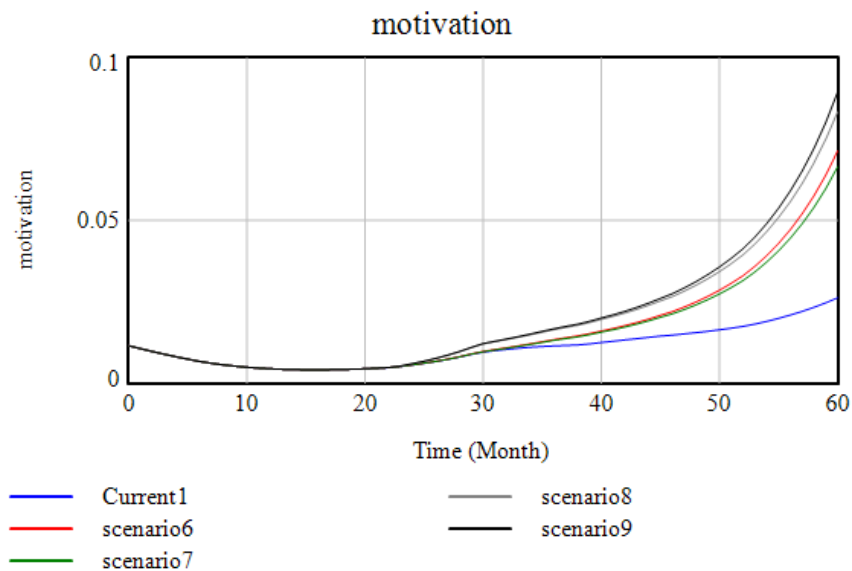


شکل (۴-۲۴) اثرات سناریو های ۸، ۷، ۶ و ۹ در عامل رضایت شغلی

یکی از ورودی های تعادل کار-زندگی، رضایت شغلی می باشد. تغییر در این عامل، سطح تعادل کار-زندگی را تحت تاثیر قرار می دهد. به موجب آن سیاست های افزایشی، در شکل نشان داده شده است (به ترتیب سناریو ۶، ۷ و ۸).

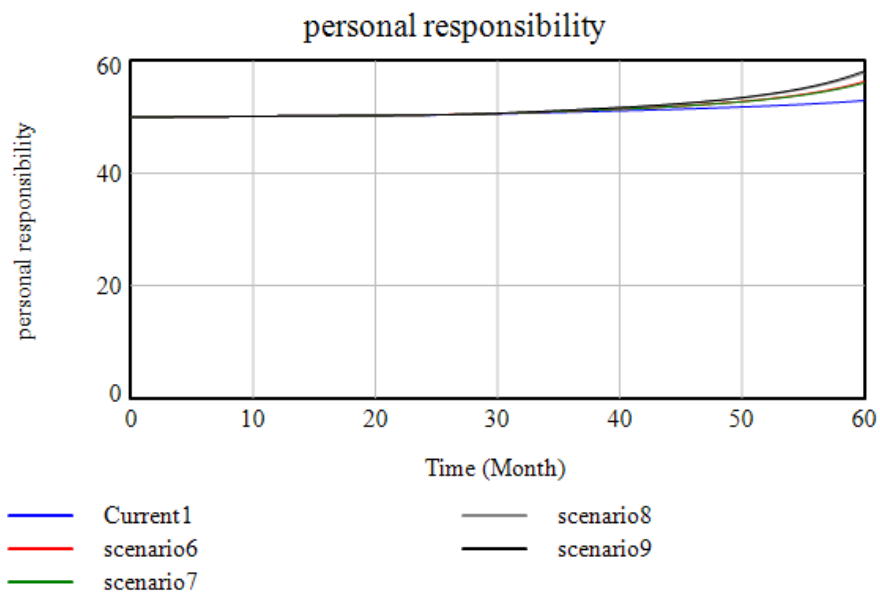
۴-۱۲-۳- ارتقای مسئولیت پذیری فردی

انگیزه شغلی از عوامل مهم و اثرگذار روی مسئولیت پذیری فردی است. انگیزه شغلی متأثر از چندین عامل در این سیستم می باشد که عبارتند از تعادل کار و زندگی، سیستم پاداش و مزایا، مشارکت در تصمیم گیری است. به نظر می رسد مشارکت در تصمیم گیری در شرکت گاز گلستان بیش از هر عامل دیگری در انگیزه موثر است و همچنین از اهمیت ویژه ای در این شرکت نسبت به سیستم پاداش و مزایا برخوردار است. در سناریو ۸ و ۹ عامل مشارکت و در سناریو ۶ و ۷ عامل ارزیابی عملکرد تغییر یافته است که نتایج این تغییرات روی انگیزه در شکل (۴-۲۵) نشان داده شده است.



شکل (۴-۲۵) نتایج تغییرات در عامل انگیزه در سناریوهای ۶، ۷، ۸، ۹

نتایج اعمال سناریوهای ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و تاثیر آن بر روی مسئولیت پذیری فردی به ترتیب از بالا به پایین در شکل (۴-۲۶) به نمایش در آمده است.



شکل (۴-۲۶) نتایج اعمال سناریوهای ۶، ۷، ۸ و ۹ بر روی مسئولیت پذیری فردی

۴-۱۳- ارزیابی و رتبه بندی سناریوها با استفاده از روش ترکیبی AHP- TOPSIS

ارزیابی سناریوها با استفاده از روش ترکیبی تصمیم گیری چندمعیاره ahp- topsis صورت گرفته است. ابتدا وزن و اهمیت نسبی معیارهای ارزیابی برای مدیریت منابع انسانی پایدار مبتنی بر ادبیات موضوع و نظر خبرگان شرکت محاسبه شده است.

جدول مقایسات زوجی معیارها بصورت زیر می باشد.

جدول (۴-۱) مقایسه شاخص ها به صورت زوجی

	employability	Job development	Work/life balance	motivation	Personal responsibility
employability	1	1/3	1/3	1/5	1/3
Job development	3	1	1/3	1/3	1/5
Work/life balance	3	3	1	1/3	1/5
motivation	3	3	3	1	1/3
Personal responsibility	5	5	5	3	1

وزن هر کدام از این معیارها با استفاده از روش MADM بدست آمده است که بصورت زیر می باشد.

جدول (۴-۲) وزن شاخص ها بر اساس روش MADM

Criteria	Wi
Employability	0.0713
Job development	0.222
Work/life balance	0.227
Motivation	0.229
Personal responsibility	0.523

معیار مسئولیت پذیری فردی با بیشترین وزن و استخدام پذیری با کمترین وزن در جدول (۴-۲) نشان داده شده است.

برای رتبه بندی سناریوها در این پژوهش، از روش **topsis** استفاده شده است. به این صورت که جواب ایده آل مثبت و منفی تشکیل داده شد و نزدیکی نسبی به راه حل ایده آل محاسبه شد که در جدول زیر قابل مشاهده است.

جدول (۳-۴) رتبه بندی سناریوها

سناریو ۹	سناریو ۸	سناریو ۷	سناریو ۶	
0.169	0.244	0.232	0.159	Si ⁺
0.228	0.168	0.118	0.106	Si ⁻
0.578	0.464	0.337	0.4	Cci
1	2	4	3	Rank

طبق جدول، رتبه بندی سناریوها به ترتیب سناریو ۹، ۸، ۷ و ۶ شده است. با افزایش در مولفه های حمایت سازمانی، آموزش و مشارکت در تصمیم گیری می باشد. آموزش و ارتقای سطح مهارت و دانش بعنوان یکی از عوامل توسعه شغلی و قابلیت استخدام است. کارکنان با مهارت بالا ضرورتی اجتناب ناپذیر برای بقا و پیشرفت سازمانی هستند به همین دلیل آموزش به عنوان یکی از وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی مطرح بوده و همواره در تدوین برنامه های توسعه سازمانی به عنوان عامل مهم مورد توجه قرار می گیرد. زمانی که کارکنان متوجه شوند به آنها بها داده می شود و سازمان از مهارت های شان در جهت اخذ تصمیمات درست استفاده می شود، منجر به ایجاد انگیزه در بین کارکنان می شوند و مسئولیت پذیرتر از قبل خواهند شد. حمایت سازمانی نیز جز لاینفک در سیستم مدیریت منابع انسانی پایدار است. برنامه های حمایتی سازمانی منجر به کاهش استرس کارکنان و افزایش رضایت آنها از شغل و محل کارشان خواهد شد از این رو سناریو ۹ در بین بقیه سناریوها قابل توجیه است.

همچنین در جدول زیر، مقایسه بین داده های بدست آمده از سناریوهای موجود حاصل از شبیه سازی مورد بحث تحقیق به طور نسبی آورده شده است. میزان برتری سناریوهای مختلف در اثرگذاری بر روی بخش های مختلف

مدل قابل بررسی است. در بخش بهبود استخدام پذیری میزان اثرگذاری سناریوی ۷ و ۸ بهتر بوده است. در بخش ارتقای تعادل کار- زندگی سناریوی ۶ و ۹ تاثیرگذارتر است و برای ارتقای مسئولیت پذیری فردی سناریو ۸ و ۹ موثرتر هستند.

جدول (۴-۴) مقایسه داده های بدست آمده از سناریوها

	Employability	Job development	Work/life balance	motivation	Personal responsibility
سناریو ۶	۰.۲	۳	۳۵	۴	۳
سناریو ۷	۰.۳	۲	۳۰	۵	۳
سناریو ۸	۰.۳	۲	۳۰	۷	۵
سناریو ۹	۰.۲	۳	۳۵	۸	۵

فصل پنجم

نتایج و پیشنهادات

۵-۱- نتایج و پیشنهادات

در ابتدای پژوهش به اهمیت پیاده‌سازی و اجرای مدیریت منابع انسانی پایدار به‌عنوان یکی از سیستم‌های ضروری برای هر سازمان برای رسیدن به مزیت رقابتی و حفظ بقای سازمانی در محیط پیچیده و پویای امروزی پرداختیم. همان‌طور که مطرح شد کارکنان همیشه به دنبال توسعه فردی و شغلی خود هستند و سعی در افزایش دانش و مهارت خود هستند. کارکنان با وجود داشتن صلاحیت، انگیزه کافی برای ادامه کار ندارند و یا دچار استرس کاری و عدم تعادل در کار و زندگی می‌شود. با وجود اهمیت ویژه‌ی این مباحث، تحقیقات در این زمینه، دارای محدودیت‌هایی است. مهم‌ترین آنها عبارتند از: بررسی تنها روابط همبستگی مولفه‌ها و عدم بررسی روابط علی و معلولی دوطرفه در نظر گرفته نشدن بعد زمان در تحقیقات، عدم لحاظ تأخیر زمانی بین علت و معلول، عدم وجود مکانیزم شفاف برای اعتبارسنجی و ارتباطات ناکافی بین استراتژی و عملیات است. با توجه به ضعف‌های مطرح شده در ادامه با توجه به اهمیت این مشکلات منابع انسانی و پوشش این مسائل و مشکلات توسط سیستم مدیریت منابع انسانی پایدار مدلی برای ارتقای مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد دینامیک طراحی می‌شود.

مدل مدیریت منابع انسانی پایدار متشکل از سه مولفه استخدام‌پذیری، تعادل کار و زندگی و مسئولیت‌پذیری فردی است که در فصول پیشین به هریک از این مفاهیم به‌طور جداگانه پرداخته شد. استفاده از روش پویایی سعی می‌شود تا بر ضعف‌ها و محدودیت‌های معرفی شده غلبه شود. شبیه‌سازی متکی بر سیستم مدیریت منابع انسانی پایدار می‌تواند منجر به بهبود سه مولفه و زیر مولفه‌ها شود و به‌عنوان یک ابزار مناسب برای ارزیابی استراتژی‌های مختلف سازمان به مدیران کمک کند. پس از طراحی مدل بر مبنای اطلاعات خبرگان، با استفاده از نرم‌افزار شبیه‌سازی ونسیم روند تغییرات به ازای مقادیر مختلف تجزیه و تحلیل می‌شود. نتیجه این تحقیق منجر به تعیین عواملی می‌شود که موجب ارتقای هر کدام از این مولفه‌ها می‌شود. همچنین برای نشان دادن مسیر رشد بهتر برای ادامه دادن راه سازمان^۴ سیاست‌گذاری بهینه جهت ارتقای سطح استخدام‌پذیری، تعادل کار و زندگی و مسئولیت‌پذیری فردی ارائه شده است که، سناریو ۹ با افزایش ۲۰ درصدی در برنامه‌های آموزشی، افزایش ۱۰

درصدی در برنامه‌های حمایتی سازمانی و افزایش ۱۰ درصدی در میزان مشارکت در تصمیم‌گیری، به‌عنوان بهترین سناریو انتخاب شد که سازمان از این طریق می‌تواند به افزایش سه بعد مدیریت منابع انسانی پایدار، انگیزه و توسعه شغلی بپردازد. همچنین سناریوهای ۸، ۶ و ۷ به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند.

پس از بررسی سناریوهای بدست آمده و مشاهده رفتارهای سه بعد مدیریت منابع انسانی پایدار، می‌توان به این نتیجه رسید که با این سیاست گذاری مدت زمان دستیابی به بهبود وضعیت مدیریت منابع انسانی پایدار بین ۱۰ - ۲۲ ماه می‌باشد (بهبود تعادل کار-زندگی ۱۰-۲۰ ماه، مسئولیت‌پذیری فردی و استخدام‌پذیری ۲۰-۲۲ ماه به طول می‌انجامد).

نتیجه رنگ این سناریوها به این معنی است که اولاً مشارکت در تصمیم‌گیری برای بالا بردن مسئولیت‌پذیری فردی، آموزش برای بهبود استخدام‌پذیری و افزایش مهارت و دانش کارکنان و عامل حمایت سازمانی و برنامه‌های حمایتی برای افزایش تعادل کار-زندگی مهم‌تر از سایر عوامل است. ثانیاً زمینه برای افزایش این عوامل در سازمان فراهم است در نتیجه این سیاست نسبت به سایر گزینه‌ها مناسب‌تر است.

۵-۲-پیشنهادهای

۵-۲-۱-پیشنهادهای کاربردی

برای اجرا و راه اندازی سیستم مدیریت منابع انسانی پایدار بایستی زمینه اجرا فراهم باشد و از قبل سیاست‌های ارتقای آن در حال اجرا باشد و تنها بتوان آن سیاست‌ها را بهبود داد. مدیران باید به دنبال ارتقای عواملی مانند حمایت سازمانی و برنامه‌های حمایتی مانند مشوق‌های غیرمادی، بن‌های تفریحی و گردش‌های خانوادگی باشند تا هم حمایت خانواده و هم تعادل کار-زندگی افزایش یابد. همچنین افزایش در میزان مشارکت در تصمیم‌گیری باید با توجه به صلاحیت و مهارت کارکنان صورت بگیرد تا هم انگیزه کاری در آنها ایجاد شود و هم با افزایش

مسئولیت‌پذیری فردی موجب بهبود عملکرد شغلی و سازمانی شود و در نهایت آموزش باید موثر و کاربردی باشد تا موجب افزایش مهارت و دانش نیروی انسانی شود.

۵-۲-۲- محدودیت های تحقیق و پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده

- طراحی مدل به‌وسیله خبرگان صورت گرفته است. به منظور بررسی بیشتر مدل و بهبود روابط و معادلات موجود و توسعه مدل می‌توان از کارشناسان و خبرگان بیشتر و در زمینه‌های متفاوت در حوزه سیستم مدیریت منابع انسانی پایدار و پویایی سیستم استفاده کرد.
- پیشنهاد می‌شود مولفه‌های بیشتری جهت ارزیابی سیستم مدیریت منابع انسانی پایدار استفاده شود.
- با اجرای بیشتر شبیه‌سازی برای سیاست‌های مختلف تحت سیاست‌ها و سناریوهای متفاوت و تجزیه و تحلیل حساسیت نتایج آن‌ها می‌توان امکان نتیجه‌گیری دقیق در خصوص سناریوها را فراهم آورد.
- از آنجایی که مدلسازی و نیز اندازه‌گیری‌ها به‌تنهایی نمی‌توانند برای سازمان‌ها مفید باشند، این تکنیک باید به شکل مناسبی در سیستم‌های اجتماعی تعبیه شوند تا به واقعیت نزدیکتر باشند. در این راستا بحث توسعه این مدل و اجرای آن در موقعیت‌های مختلف در سازمان‌ها می‌تواند برای تحقیقات بعدی گره‌گشا باشد.
- پژوهش حاضر حوزه مدیریت منابع انسانی را بعنوان سیستم در نظر گرفته‌است، در این تحقیق بر اساس مرزی که تعریف شده ارتباط بین متغیرها در نظر گرفته شده‌اند که در این بین متغیرهایی نادیده گرفته شده است چراکه این سیستم با دیگر سیستم‌ها در سازمان می‌تواند تعامل داشته باشد و اثر آنها بعنوان یک عامل برونزا در نظر گرفته شده‌است. در پژوهش‌های آتی می‌توان سیستم مدیریت منابع انسانی با سایر سیستم‌های سازمانی را در قالب یک سیستم یکپارچه در نظر گرفت.

منابع:

تنگستانی، الهام. (۱۳۹۵). تأثیر سرمایه اجتماعی و بلوغ منابع انسانی بر مدیریت منابع انسانی پایدار. پایان نامه ارشد. گروه مدیریت بازرگانی. دانشکده ادبیات و علوم انسانی. دانشگاه بوشهر.

محمدی نسب، علی (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی مولفه‌های مدیریت پایدار منابع انسانی در صنعت بانکداری ایران. پایان نامه ارشد. گروه مدیریت. دانشکده مدیریت و حسابداری. دانشگاه علامه طباطبائی.

موسوی علیانی، سحرالسادات. (۱۳۹۶). طراحی مدل ارزیابی عملکرد منابع انسانی مبتنی بر رویکرد کارت امتیازی متوازن پایدار پویای منابع انسانی. گروه مدیریت. دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت. دانشگاه صنعتی شاهرود.

نورالسنة - ر ، کیانی ه ، درودیان ح ، (۱۳۸۷) " به کارگیری سیستم‌های دینامیکی در کارت امتیازی متوازن برای طراحی نقشه استراتژی پویای صنایع کوچک و متوسط ایران "

Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17-40.

Aibaghi-Esfahani, S. A. E. E. D., Rezaii, H., Koochmeshki, N., & Sharifi-Parsa, S. A. E. E. D. (2017). Sustainable and flexible human resource management for innovative organizations. *AD-minister*, (30), 195-215.

Alefari M., Almanei M. and Salontis K.(2020). A System Dynamics Model of Employees' Performance. *Sustainability* 2020, 12, 6511; doi:10.3390/su12166511

Anand, S., & Sen, A. (2000). Human development and economic sustainability. *World development*, 28(12), 2029-2049.

Anderson, V. A., Anderson, P., Northam, E., Jacobs, R., & Catroppa, C. (2001). Development of executive functions through late childhood and adolescence in an Australian sample. *Developmental neuropsychology*, 20(1), 385-406.

Aragón, A., Barba, M. I., & Sanz, R. (2003). Effects of training on business results. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 956-980.

Arman, S.M. Impact of sustainable human resource management in organizational performance: A study on Bangladeshi HR professionals. In Proceedings of the 15th Asian Business Research Conference, Dhaka, Bangladesh, 22–23 December 2017; BIAM Foundation: Dhaka, Bangladesh, 2017.

Arman, S. M. (2017, December). Impact of sustainable human resource management in organizational performance: A study on Bangladeshi HR professionals. In *Proceedings of 15th Asian Business Research Conference*.

Ashforth, B. E., & Fugate, M. (2001). Role transitions and the life span. *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*, 225-257.

Aspinwall, L. G., & Taylor, S. E. (1997). A stitch in time: Self-regulation and proactive coping. *Psychological bulletin*, 121(3), 417.

Aspinwall, L. G., & Taylor, S. E. (1992). Modeling cognitive adaptation: A longitudinal investigation of the impact of individual differences and coping on college adjustment and performance. *Journal of personality and social psychology*, 63(6), 989.

Arbeitsmarkt: Strukturdiskrepanz auf dem Arbeitsmarkt, (3/2000), Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände

Barney, M. F., Harkey, S. T., & Pearlman, K. (2000). *U.S. Patent No. 6,070,143*. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.

Barnabe. Federico (2011) ,"A “system dynamics-based Balanced Scorecard” to support strategic decision making strategic decision making", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 60, No. 5, pp.446-473 .

Brewster, C., Suutari, V., & Minbaeva, D. B. (2005). HRM practices and MNC knowledge transfer. *Personnel review*.

Berzonsky, M. D., & Adams, G. R. (1999). Reevaluating the identity status paradigm: Still useful after 35 years.

Berzonsky, M. D. (1992). Identity style and coping strategies. *Journal of personality*, 60(4), 771-788.

Barrados M (1970) *Autonomy in work. A study by the industrial relations centre*. McGill University, Washington, DC

Becker, G. S. (1975). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (2nd ed.). New York: Columbia University Press.

- Bateson, G. (1972). Steps to an Ecology of Mind. Chandler Publ. Group, S. Francisco.
- Bateson G (1972) Steps to the ecology of the mind. Chandler, San Francisco
- BDA (2000) Arbeitskräftemangel trotz hoher Arbeitslosigkeit. In: Fakten & Argumente zum
- Burt, R. S. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative science quarterly*, 339-365.
- Burt, R. S. (1997). A note on social capital and network content. *Social networks*, 19(4), 355-373.
- Barney J, Wright M, Ketchen DJ (2001) The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *J Manage* 27(6):625–641
- Barney JB (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *J Manage* 17(1):99–120
- Baruch, Y. (2001). Employability: a substitute for loyalty?. *Human Resource Development International*, 4(4), 543-566.
- Becker GS (1964) Human capital. National Bureau of Economics, New York
- Benson, G. S. (2006). Employee development, commitment and intention to turnover: a test of ‘employability’ policies in action. *Human Resource Management Journal*, 16(2), 173-192.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2008). Strategy and Human Resource Management. Palgrave Macmillan.
- Boxall P (1996) The Strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Hum Resour Manage J* 6(3):59–75
- Brewster C, Sparrow P, Harris H (2005) Towards a new model of globalizing HRM. *Int J Hum Resour Manage* 16(6):949–970
- Brewster, C., & Larsen, H. H. (2000). *Human resource management in Northern Europe: trends, dilemmas and strategy*. Blackwell Publishing.
- Brewster C (2002) Human resource practices in multinational companies. In: Martin JG, Karen LN (eds) The Blackwell handbook of cross-cultural management. Blackwell, Oxford, pp 126–141
- Brown, P., Hesketh, A., & Williams, S. (2003). Employability in a knowledge-driven economy. *Journal of education and work*, 16(2), 107-126.

- Brödner, P. (2002). Flexibilität, Arbeitsbelastung und nachhaltige Arbeitsgestaltung. *Brödner, P.; Knuth, M.(Hg.): Nachhaltige Arbeitsgestaltung. Trendreports zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen, München: Hampp*, 489-541.
- Brundtland, G. (ed.) (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Oxford: Oxford University Press.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 44(2), 129-136.
- Christensen, L. J., Peirce, E., Hartman, L. P., Hoffman, W. M., & Carrier, J. (2007). Ethics, CSR, and sustainability education in the Financial Times top 50 global business schools: Baseline data and future research directions. *Journal of Business Ethics*, 73(4), 347-368.
- Coopers, P. W. (2007). Managing tomorrow's people. The future of work to 2020.
- Coff, R. W. (1997). Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory. *Academy of management review*, 22(2), 374-402.
- Casper, W. J., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S., & Greenhaus, J. (2018). The jingle-jangle of work–nonwork balance: A comprehensive and meta-analytic review of its meaning and measurement. *Journal of Applied Psychology*, 103(2), 182.
- Chan, D. (2000). Understanding adaptation to changes in the work environment: Integrating individual difference and learning perspectives.
- Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of management review*, 26(3), 446-456.
- Daly, H. E. (1973). The steady-state economy: Toward a political economy of biophysical equilibrium and moral growth. *Toward a steady-state economy*, 149.
- De Prins, P. (2011). Duurzaam HRM: synthetische academische introductie, cited by: Rompa I., Explorative Research on Sustainable Human Resource Management. http://www.innovatiefinwerk.nl/sites/.../sustainable_hrm.pdf (access: 10.01.2015).
- De Vos, A., Meganck, A., & Buyens, D. (2005). The role of the psychological contract in retention management: Confronting HR-managers' and employees' views on retention factors and the relationship with employees' intentions to stay.

- Docherty, P., Forslin, J., & Shani, A. B. (Eds.). (2002). *Creating sustainable work systems: emerging perspectives and practice*. Psychology Press.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 11(2), 130-141.
- Ehnert, I. (2006, March). Sustainability Issues in Human Resource Management: Linkages, theoretical approaches, and outlines for an emerging field. In *21st EIASM Workshop on SHRM* (pp. 30-31).
- Ehnert, I., 2006. Sustainability Issues in Human Resource Management: Linkages, theoretical approaches, and outlines for an emerging field, in: 21st EIASM SHRM Workshop, Birmingham, March, p. 28-29.
- Ehnert, I., 2009a. Sustainability and human resource management: reasoning and applications on corporate websites. *Eur. J. Int. Manag.* 3(4), 419-438, <http://dx.doi.org/10.1504/EJIM.2009.028848>.
- Ehnert, I. (2009b). *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*. Heidelberg–London–New York: Springer.
- Ehnert, I., Harry, W., 2012. Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: introduction to the special issue. *Manag. Rev.* 23(3), 221-238, <http://dx.doi.org/10.2307/41783719>.
- Ehnert, I., Harry, W., Zink, K. J., 2013. *Sustainability and human resource management: developing sustainable business organizations*. Springer Science & Business Media, Germany.
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2014). Sustainability and HRM. In *Sustainability and human resource management* (pp. 3-32). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., Muller-Camen, M., 2016. Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 27(1), 88-108, <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>.
- Elkington, J., & Rowlands, I. H. (1999). Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42.

- Evans, P., & Genadry, N. (1999). A duality-based prospective for strategic human resource management. *Research in Personnel and Human Resoure Management. Supplement, 4*.
- Freitas, W. R. S., Jabbour, C. J., Santos, F. C. A., 2011. Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Bus. Strateg. Ser.* 12(5), 226-234, <http://dx.doi.org/10.1108/17515631111166861>.
- Fried, Y., Hollenbeck, J. R., Slowik, L. H., Tiegs, R. B., & Ben-David, H. A. (1999). Changes in job decision latitude: The influence of personality and interpersonal satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 233-243.
- Forbes, J. B., & Piercy, J. E. (1991). *Corporate mobility and paths to the top: Studies for human resource and management development specialists*. Greenwood Publishing Group.
- Forrester, J. W. (1961). *Industry dynamics*. Cambridge, Massachusetts.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational behavior*, 65(1), 14-38.
- Gerdes, L. (2006). Get ready for a pickier workforce. *BusinessWeek*. Retrieved December 27, 2007.
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T. S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of management Review*, 20(4), 874-907.
- Gollan, P. J., 2000. Human resources, capabilities and sustainability, in: Dunphy, D., Benveniste, J., Griffiths, A., Sutton, P. (Eds.), *Sustainability: The corporate challenge of the 21st century*. Allen and Unwin, Sydney, p. 55-77.
- Gollan, P. J., 2005. High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities. *Asia-Pac. J. Hum. Resour.* 43(1), 18-33, <http://dx.doi.org/10.1177/1038411105050305>.
- Grant RM (1991) The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *Calif Manage Rev* 33(3):114–135
- Guerci, M., Decramer, A., Van Waeyenberg, T., & Aust, I. (2019). Moving beyond the link between HRM and economic performance: A study on the individual reactions of HR managers and professionals to sustainable HRM. *Journal of Business Ethics*, 160(3), 783-800.

Huzzard, T. (2003). The convergence of the quality of working life and competitiveness. *Stockholm: National Institute for Working Life*.

Hülsmann, M. (2004a). Bezugspunkte zwischen strategischem Management und Nachhaltigkeit. In *Betriebswirtschaftslehre und Nachhaltigkeit* (pp. 25-72). Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.

Ibrahim, N. S., & Rahman, R. A. (2017). Sustainable Human Resource Management Practices in the Malaysian Public Sector: An Exploratory Study. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4), 1124-37.

Järlström, M., Saru, E., Vanhala, S., 2016. Sustainable Human Resource Management with Salience of Stakeholders: A Top Management Perspective. *J. Bus. Ethics*, article in press, 1-22, <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-016-3310-8>.

Jerome, N. (2013). Impact of sustainable human resource management and organizational performance. *International Journal of Asian Social Science*, 3(6), 1287-1292.

Kira M (2002) Moving from consuming to regenerative work. In: Docherty P, Forslin J, Shani ABR (eds) *Creating sustainable work systems. Emerging perspectives and practice*. Routledge, London, pp 29–39

Kira, M. (2003). *From good work to sustainable development-Human resources consumption and regeneration in the post-bureaucratic working life* (Doctoral dissertation, Industriell ekonomi och organisation).

Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of management review*, 26(2), 264-288.

Kaufmann S (2004) Nachhaltigkeit. In: Broëckling U, Krassmann S, Lemke T (eds) *Glossar der Gegenwart*. Suhrkamp, Frankfurt

Kramar, R., 2014. Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 25(8), 1069-1089, <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>.

Kuhn, T. S. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago (University of Chicago Press) 1962.

Leal Filho W (2000) Dealing with misconceptions on the concept of sustainability. *Int J Sustainability Higher Educ* 1(1):9–19

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24(1), 31-48.

Lockwood, N. R. (2003). Work/life balance. *Challenges and Solutions, SHRM Research, USA*.

London, M., & Smither, J. W. (1999). Empowered self-development and continuous learning. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 38(1), 3-15.

Lubit, R. (2001). Tacit knowledge and knowledge management: The keys to sustainable competitive advantage. *Organizational dynamics*.

Lockwood, N.R. (2003). Work-life balance: Challenges and Solutions. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management Research Quarterly.

Luhmann, N. (1984). *Soziale systeme: grundriss einer allgemeinen theorie*. Suhrkamp.

Luhmann, N. (1986). Ökologische Kommunikation: Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen?, Opladen. *Dietrich Jung: Weltgesellschaft als theoretisches Konzept der Internationalen Beziehungen*.

Marti'n Alca'zar F, Romero Ferna'ndez PM, Sa'nchez Gardey G (2005a) Human resource management as a field of research: an international empirical study. Paper presented at the 20th Workshop on Strategic Human Resource Management, EIASM, 28–30 April, Brussels, Belgium

Mariappanadar, S., 2003. Sustainable human resource strategy: the sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *Int. J. Soc. Econ.* 30(8), 906-923, <http://dx.doi.org/10.1108/03068290310483779>.

Mariappanadar, S., 2012. The harm indicators of negative externality of efficiency focused organizational practices. *Int. J. Soc. Econ.* 39(3), 209-220, <http://dx.doi.org/10.1108/03068291211199378>.

Mariappanadar, S., 2016. Health harm of work from the sustainable HRM perspective: scale development and validation. *Int. J. Manpower*. 37(6), 924-944, <http://dx.doi.org/10.1108/IJM-12-2015-0204>.

- Mariappanadar, S., Kramar, R., 2014. Sustainable HRM: The synthesis effect of high performance work systems on organisational performance and employee harm. *Asia-Pac. J. Bus. Admin.* 6(3), 206-224, <http://dx.doi.org/10.1108/APJBA-03-2014-0039>.
- Mazur, B. (2017). Sustainable Human Resource Management and its Mode. *International Journal of Contemporary Management*, 16(3), 211-223.
- Mazur, J. E. (2015). *Learning and Behavior: Instructor's Review Copy*. Psychology Press.
- McQuaid, R. W., & Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban studies*, 42(2), 197-219.
- Meijers, F. (1998). The development of a career identity. *International Journal for the Advancement of Counselling*, 20(3), 191-207.
- Mergler, A., Spencer, F. H., & Patton, W. (2007). Relationships between personal responsibility, emotional intelligence, and self-esteem in adolescents and young adults. *The Educational and Developmental Psychologist*, 24(1), 5-18.
- Markus, H. (1983). Self-knowledge: An expanded view. *Journal of personality*, 51(3), 543-565.
- Markus, H., & Ruvalo, A. (1989). Possible selves: Personalized representations of goals.
- Moldaschl, M., & Fischer, D. (2004). Beyond the management view: A resource-centered socio-economic perspective. *management revue*, 122-151.
- Müller-Christ G (2001) Nachhaltiges Ressourcenmanagement: Eine wirtschaftsökologische Fundierung. Metropolis, Marburg
- Müller-Christ, G., & Remer, A. (1999). Umweltwirtschaft oder Wirtschaftsökologie? Vorüberlegungen zu einer Theorie des Ressourcenmanagements. In *Betriebliches Umweltmanagement im 21. Jahrhundert* (pp. 69-87). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Nagle, D. B. (2006). *The household as the foundation of Aristotle's polis*. Cambridge University Press.
- Ng, E. S., & Burke, R. J. (2005). Person–organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference?. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1195-1210.

- Oechsler, W. A. (2004). Human Resource Management bei komplexer, turbulenter Umwelt—Stimmen dafür die Rahmenbedingungen?. In *Modernisierung des Managements* (pp. 43-69). Deutscher Universitätsverlag.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford University Press on Demand.
- Pierce, M., & Madden, K. (2005). Driving success: Human resources and sustainable development. *World Business Council for Sustainable Development*.
- Pipoli, G., Fuchs, R.M. & Priale, M.A. (2014). Sustainable HRM in Peruvian companies. An exploratory study. In: I. Ehnert, W. Harry & K. Zink (eds.), *Sustainability and Human Resource Management. Developing Sustainable Business Organizations*. Berlin–Heidelberg: Springer-Verlag.
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual review of sociology*, 24(1), 1-24.
- Porter, M. E., & Strategy, C. (1980). Techniques for analyzing industries and competitors. *Competitive Strategy*. New York: Free.
- Remer, A. (1993). Vom Zweckmanagement zum ökologischen Management. Paradigmawandel in der Betriebswirtschaftslehre. *Universitas*, 48(5), 454-464.
- Schuler RS, Jackson SE (2005) A quarter-century review of human resource management in the U.S.: the growth in importance of the international perspective. *Manage Rev* 16(1):11–35
- Ratnesh, M., Ali, A., & Sinha, A. R. (2019). Determinants of work-life balance: A cross-cultural review of selected Asian countries. *Space and Culture, India*, 7(1), 223-239.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage publications.
- Salzmann, O., Ionescu-Somers, A., & Steger, U. (2005). The business case for corporate sustainability:: literature review and research options. *European Management Journal*, 23(1), 27-36.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel psychology*, 54(4), 845-874.
- Sterman, J. D. (2001). System dynamics modeling: tools for learning in a complex world. *California management review*, 43(4), 8-25.

- Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A. (2018). Designing sustainable HRM: The core characteristics of emerging field. *Sustainability*, 10(12), 4798.
- Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A. (2019). Can Sustainable HRM Reduce Work-Related Stress, Work-Family Conflict, and Burnout?. *International Studies of Management & Organization*, 49(1), 79-98.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2005). A quarter-century review of human resource management in the US: The growth in importance of the international perspective. *Management revue*, 11-35.
- Seidel, E. (1993). *Nachhaltiges Wirtschaften und Fristigkeit des ökonomischen Kalküls*. IÖB.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., ... & Wright, P. (2007). Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline. INSEAD Faculty and Research Working Papers. *Fontainebleau: INSEAD*.
- Stahl, G. K. (2007). *Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline*. Insead.
- Stankeviciute, Z. & Savaneviciene, A. (2013). Sustainability as a concept for human resource management. *Economics and Management*, 18(4), 837–846.
- Sugumar, M. (2003). Sustainable human resource strategy. The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics*, 30(8), 906-923.
- Thite, M. (2001). Help us but help yourself: the paradox of contemporary career management. *Career Development International*.
- Tharenou, P. (1997). Determinants of participation in training and development. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*, 15.
- Tharenou, P., Latimer, S., & Conroy, D. (1994). How do you make it to the top? An examination of influences on women's and men's managerial advancement. *Academy of Management journal*, 37(4), 899-931.
- Troyer, A. K. (2000). Normative data for clustering and switching on verbal fluency tasks. *Journal of clinical and experimental neuropsychology*, 22(3), 370-378.
- Tsui, A. S., & Wu, J. B. (2005). The new employment relationship versus the mutual investment approach: Implications for human resource management. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 44(2), 115-121.

- Taylor S, Beechler S, Napier N (1996) Toward an integrative model of strategic international human resource management. *Acad Manage Rev* 21(4):959–985
- Thom, N., Zaugg, R. J., 2004. Nachhaltiges und innovatives Personalmanagement: Spitzengruppenbefragung in europäischen Unternehmen und Institutionen, in: Schwarz, E. J., Nachhaltiges Innovationsmanagement. Gabler Verlag, p. 215-245.
- Thom, N., & Schüpbach-Brönnimann, C. (2003). Personalmanagement in Zeiten steter Veränderungen: Beständigkeit durch Nachhaltigkeit.
- Thom, N. (2002). Personalmanagement: Mehr Nachhaltigkeit. *KMU Business: das Magazin für Unternehmerinnen und Unternehmer*, (3), 20-21.
- Thom, N., & Zaugg, R. J. (2002). Das Prinzip Nachhaltigkeit im Personalmanagement. *Personalführung*, 35(7), 52-55.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The leadership quarterly*, 13(3), 243-274.
- Wanberg, C. R., Watt, J. D., & Rumsey, D. J. (1996). Individuals without jobs: An empirical study of job-seeking behavior and reemployment. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 76.
- Wagner, M., 2013. 'Green' Human Resource Benefits: Do they Matter as Determinants of Environmental Management System Implementation?. *J. Bus. Ethics*. 114(3), 443-456, <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1356-9>.
- WCED (1987) Our common future. World Commission on Environment and Deveplopment. Oxford University Press, Oxford
- WBCSD (2006) Annual review 2005: from awareness to action. Accessed via <http://www.wbcsd.org/DocRoot/fom59VSgRxwISbvNLuZ1/ar2005.pdf>
- WBCSD (2003) Annual review: reconciling the public and business agenda. Accessed via <http://www.wbcsd.org/DocRoot/rYTP4jxbbdBg6wMf21o6/ar2003.pdf>
- Weissenberger-Eibl MA (2004b) Nachhaltigkeit als Entdeckung und Neubewertung von Organisationskonzepten.
- Wright PM (1998) Introduction: strategic human resource management research in the 21stcentury. *Hum Resou Manage Rev* 8(3):187–191

- Whetten, D. A., Rands, G., & Godfrey, P. (2002). What are the responsibilities of business to society. *Handbook of strategy and management*, 373-408.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.
- Wildemann, H., & Bühner, R. (2004). *Organisation und Personal: Festschrift für Rolf Bühner*.
- Wright PM, Dunford BB, Snell SA (2001) Human resources and the resourced based view of the firm. *J Manage* 27(6):701–721
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (2005). Partner or guardian? HR's challenge in balancing value and values. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 44(2), 177-182.
- World Business Council for Sustainable Development. (2002). Corporate Social Responsibility- The WBCSD's Journey.
- Wu, G., Duan, K., Zuo, J., Yang, J., & Wen, S. (2016). System dynamics model and simulation of employee work-family conflict in the construction industry. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13(11), 1059. <https://doi.org/10.3390/ijerph13111059>
- Zaugg, R.J., Blum, A. & Thom, N. (2001). Sustainability in Human Resource Management: Evaluation Report. Bern: IOP-Press.
- Zaugg, R. J., Thom, N., & Blum, A. (2001). *Nachhaltiges Personalmanagement: Spitzengruppenbefragung in europäischen Unternehmen und Institutionen*. Institut für Organisation und Personal.
- Zhang, L., Guo, X., Lei, Z., & Lim, M. K. (2019). Social network analysis of sustainable human resource management from the employee training's perspective. *Sustainability*, 11(2), 380.

Abstract:

With the advancement of technology and the complexity of the present age, companies need skilled and motivated human resources to survive, as well as the dynamism of markets and increasing competition pressure leads to over-exploitation of these resources. The result of this exploitation is raising dissatisfied, high-stress, and unmotivated employees. To solve this problem, human resource management introduces a new system called sustainable human resource management, which consists of three dimensions of employability, work-life balance and individual responsibility. In this research, by finding the factors affecting these dimensions and by using the dynamics approach of systems, we have sought to analyze the causal behaviors of these components in order to ultimately lead to their improvement. The research is applied in terms of purpose and the method of collecting information is survey-descriptive. In order to collect information and model, in addition to library studies, semi-structured interviews were conducted with managers and a group of experts of Golestan Gas Company. Finally, the best factors that were the basis for changing them were selected and after simulating the model, 9 scenarios were developed and among them, the best scenarios were evaluated and ranked using the AHP-TOPSIS multi-criteria decision making method. Scenario 9 was selected as the best scenario by increasing the factors of organizational support, participation in decision making and training by 10, 10 and 20%, respectively. Findings indicated that organizational support and support programs by the organization are effective in improving the work-life balance. Effective training increases employees' recruitment, skills and knowledge, and participation in decision-making for motivated employees increases motivation to increase their individual responsibility.

Keywords: sustainable human resource management, employability, work-life balance, individual responsibility, dynamic system



Shahrood University of Technology
Faculty of Industrial Engineering and Management
M.Sc. Thesis in Master Of Business Administration

**Dynamic Analysing interaction between effective factors on
Sustainable Human Resource Management**

By:elham eiri

Supervisor:
Dr. Saeed Aibaghi Esfehani

Advisor:
Dr. Ali Akbar Hasani

February 2021