

## ارائه کارت امتیازی مدیریت منابع انسانی پایدار در شرکتهای فناوری اطلاعات و ارتباطات دانش بنیان ایران

سید اکبر نیلی پور طباطبایی<sup>۱</sup>

ابراهیم صالحی عمران<sup>۲</sup>

سهیلا هاشمی<sup>۳</sup>

مائده صداقت<sup>۴\*</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۳/۲۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۹/۲۸)

### چکیده

منابع انسانی متخصص و ماهر در شرکتهای فناوری اطلاعات و ارتباطات به عنوان شرکتهای ارائه دهنده خدمات دانشی و تخصصی، مهمترین منبع و سرمایه سازمانی هستند که جهت بقای بلندمدت سازمانی از اهمیت بسیاری برخوردارند. ورود رویکرد پایداری در مدیریت منابع انسانی با ایجاد تغییرات در شیوه مدیریت منابع انسانی، نقش مهمی در جذب و نگهداشت افراد مستعد و متخصص ایفا می کند. هدف این پژوهش کیفی، ارائه کارت امتیازی مدیریت منابع انسانی پایدار بر اساس فرآیندهای مدیریت منابع انسانی بوده است که در شرکتهای فناوری اطلاعات و ارتباطات دانش بنیان ایران انجام گردید. جامعه آماری این پژوهش، صاحب نظران و خبرگان دارای زمینه علمی و سابقه مرتبط با موضوع پژوهش در سه شرکت فناوری اطلاعات و ارتباطات دانش بنیان ایریسا، همکاران سیستم و مهندسی نرم افزار رایورز بودند که این سه شرکت با استفاده از روش نمونه گیری موارد مطلوب، جهت مطالعه انتخاب شدند. داده های این پژوهش از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان گردآوری و با استفاده از تکنیک تحلیل موضوعی تجزیه و تحلیل شدند. از طریق نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها، اهداف، معیارهای ارزیابی و پیامدهای حاصل از مدیریت منابع انسانی پایدار در هر یک از کارکردهای مدیریت منابع انسانی (جذب و استخدام، آموزش و توسعه، نگهداشت، جبران خدمت و خروج کارکنان) شناسایی شدند. یافته های پژوهش حاضر حاکی از پتانسیل بالای مدیریت منابع انسانی پایدار در بهبود مزیت رقابتی، پایداری سازمانی و افزایش بهره وری و ایجاد موقعیت استراتژیک برای سازمان ها بوده است.

**واژه های کلیدی:** مدیریت منابع انسانی پایدار، کارت امتیازی مدیریت منابع انسانی پایدار، شرکتهای دانش بنیان فناوری اطلاعات و ارتباطات

<sup>۱</sup> - استادیار، مدیر گروه مدیریت، مؤسسه تحقیقاتی شاخص پژوه، دانشگاه اصفهان، ایران.

<sup>۲</sup> - استاد تعلیم و تربیت، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.

<sup>۳</sup> - دانشیار، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.

<sup>۴</sup> - دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، مؤسسه تحقیقاتی شاخص پژوه، دانشگاه اصفهان، ایران، مسئول مکاتبات:

sedaghat.maedeh@yahoo.com

## ۱- مقدمه

در عصر حاضر که عصر اطلاعات و دانش لقب گرفته است و رقابت شدیدی جهت جذب کارکنان با دانش، متخصص و ماهر بین سازمان‌ها به وجود آمده است، مقوله جذب، بکارگماری کارآمد، حفظ و تأمین بلندمدت استعدادها بیش از پیش اهمیت یافته است (Grey & Sturdy, 2009). منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین دارایی سازمان‌های دانشی و منبع خلاقیت و نوآوری که قابلیت‌های فردی، استعداد، دانش، تجربه، مهارت، توانایی و نگرش را در خود دارند، زیر بنای اصلی موفقیت سازمانی را تشکیل می‌دهند. شرکت‌های دانشی جهت رویارویی با پیچیدگی و عدم قطعیت محیطی، به دانش و مهارت خاص کارکنان دانشی خود، بسیار وابسته هستند (Becke, 2014). از منظر اقتصادی، این دانش تخصصی و شیوه تولید، تسهیم و استفاده از آن به عنوان محرک اصلی عملکرد، رقابت‌پذیری و بقای سازمان‌های دانشی نگریسته می‌شود. این دانش پیچیده به عنوان شکل خاصی از سرمایه اقتصادی در نظر گرفته می‌شود که در دانش کارکنان بسیار ماهر تجسم می‌یابد (Grey & Sturdy, 2009). از این‌رو، جذب، توسعه، احیاء و حفظ این منابع انسانی مهم و حیاتی به عنوان یک چالش اصلی در مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است (Docherty et al., 2009) که این امر در سازمان‌های ایران چندان مورد توجه قرار نگرفته است و از جمله دغدغه‌های بسیار جدی مدیران سازمان‌ها جذب منابع انسانی مستعد و با دانش و در پی آن توسعه و نگهداشت این منابع مهم سازمانی است که در رسیدن به اهداف سازمانی همدل و هم‌پیمان باشند و بقا و موفقیت بلندمدت سازمانی را به همراه آوردند و این امر نیازمند داشتن برنامه و دستورالعملی اجرایی در سیستم مدیریت منابع انسانی است که بتواند راهنمای مدیران سازمانی به ویژه مدیران منابع انسانی در این مسیر باشد. در این راستا، مطالعات بیانگر آن است که ورود مفهوم پایداری در سیستم مدیریت منابع انسانی تأثیر بسیار عمیقی بر حیات بلندمدت و پویایی سازمان دارد که این مهم پتانسیل قابل توجهی در موفقیت برنامه‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی دارد. از این‌رو این پژوهش در جستجوی نحوه بکارگیری رویکرد پایداری در فرآیندهای مدیریت منابع انسانی (جذب و استخدام، آموزش و توسعه، نگهداشت، جبران خدمت و خروج) است و اهداف مدیریت منابع انسانی پایدار، سنجه‌های ارزیابی و پیامدهای حاصل از آن را در هر یک از این فرآیندها مورد مطالعه قرار می‌دهد.

شرکت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات از جمله سازمان‌هایی هستند که طی دهه‌های اخیر نقش قابل ملاحظه‌ای در رشد اقتصادی کشورها ایفا نموده‌اند؛ به گونه‌ای که بسیاری از کشورهای در حال توسعه نیز از جمله ایران برنامه‌های ویژه‌ای برای توسعه و تقویت این شرکت‌ها داشته‌اند. قطعاً، ورود، توسعه و تقویت رویکرد پایداری در سیستم مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها به

ویژه سازمان‌های متکی بر دانش در کشورمان به گونه‌ای که موفقیت سازمانی و خلق ارزش برای تمامی ذینفعان را در پی داشته باشد، در اولویت تلاش‌های مدیران کشور و سازمان‌ها و نیز پژوهش‌های دانشگاهی قرار دارد. نظر به اهمیت رویکرد پایداری در سیستم‌های سازمانی از جمله سیستم منابع انسانی، این پژوهش درصدد است تا کارت امتیازی مدیریت منابع انسانی پایدار را بر اساس فرآیندهای مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات دانش‌بنیان ایران طراحی و ارائه کند.

## ۲- ادبیات نظری

### ۲-۱- اهمیت پایداری به عنوان پدیده‌ای برای اقدامات مدیریت منابع انسانی

اشاعه مفهوم مسئولیت اجتماعی سازمان در مباحث علمی و عملی در رشد توجهات به ارتباط بین پایداری و مسائل منابع انسانی نقش داشته است. به ویژه شرکت‌های چندملیتی و بزرگ از ورود مفهوم پایداری در مسائل کلیدی مدیریت منابع انسانی مانند توسعه، سلامت و اشتغال‌پذیری منابع انسانی استقبال کرده‌اند (WBCSD, 2005)<sup>۱</sup>. چرایی ارتباط بین پایداری و کارکرد منابع انسانی و تعریف و بکارگیری جامع از این مفهوم موجب بروز دو مبحث عمده شده است. نخستین مبحث به ارتباط بین سازمان با محیط‌های اقتصادی و اجتماعی‌اش پرداخته و عمدتاً به مباحث پایداری اجتماعی و اکولوژیکی مرتبط است (سطح کلان). نکته اصلی در اینجا آن است که مدیریت منابع انسانی دیگر نمی‌تواند (نباید) گفتگوهای اجتماعی در زمینه پایداری و پایداری شرکتی را نادیده انگارد، زیرا در عمل با آن سر و کار داشته و می‌تواند نقش بسیار مهمی در ایجاد توسعه پایدار سازمان ایفا کند (Ehnert et al., 2012; Cohen et al., 2014b; Kramar, 2013). دومین مبحث به عناصر درونی و سیستم مدیریت منابع انسانی پرداخته است و با مباحث سطح فردی و مدیریت منابع انسانی در ارتباط است (سطح میانی و خرد). این مبحث، به مسائلی چون کم شدن منابع انسانی متخصص و ماهر، مسن شدن نیروی کار، و افزایش مشکلات سلامتی مرتبط با کار می‌پردازد و در واقع بکارگیری مفهوم پایداری در سیستم منابع انسانی را «راهکار نجاتی<sup>۲</sup>» برای سازمان‌های متکی به منابع انسانی با دانش بالا می‌داند (Ehnert, 2009a; Wirtenberg et al., 2007; Rimanoczy & Pearson, 2010).

### ۲-۱-۱- ارتباط عملی منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی برای موفقیت سازمانی

منابع انسانی، اقدامات و راهکارهای مدیریت منابع انسانی جهت موفقیت سازمان بسیار ضروری شناخته شده‌اند (Wright et al., 2005; Guest, 2011). افزایش اهمیت منابع انسانی و

<sup>۱</sup>-World Business Council for Sustainable Development

<sup>۲</sup>-Survival Strategy

مدیریت منابع انسانی به جریان رو به رشدی از تحقیقات نیز دامن زده است ( Martin Alcazar et al., 2005a; Schuler & Jackson, 2005).

رویکردهای منبع‌محور در تحقیقات مدیریت ( Barney et al., 2001; Grant, 1995; Barney, 1995) به همراه نظریه سرمایه انسانی در رشد اهمیت عوامل داخلی به ویژه منابع انسانی در موفقیت سازمانی نقش مهمی داشته‌اند (Ehnert, 2009a).

با این همه مدیریت نیروی کار در سطح جهانی پیچیده‌تر از گذشته شده است و خطر عدم اشتغال برای افراد نیز افزایش یافته است (Brewster et al., 2005). مشاغل حرفه‌ای و مدیریتی به دلایلی چون شدت کار، مهارت‌ها و شایستگی‌ها، خودمدیریتی، محو شدن مرز بین کار و زندگی شخصی، فشار زمانی، سرعت کار و عملکرد و تغییرات در «روابط شغلی جدید» بسیار سخت شده‌اند. از این رو به نظر می‌رسد منابع انسانی حیاتی بیش از آنچه که توسعه یافته و بازتولید گردند «مورد استفاده<sup>۱</sup>» و «استثمار<sup>۲</sup>» قرار می‌گیرند (Kira, 2002). از جمله موارد این امر استرس رو به افزایش مرتبط با کار، تضادهای کار-خانواده، مشکلات سلامتی، فرسودگی شغلی می‌باشد (Thom & Zaugg, 2004). به نقل از (Ehnert, 2011). این یک مشکل اساسی مدیریت است که اغلب تصمیم‌گیری‌ها می‌بایست در چارچوب منابع کل محدود گرفته شود. اما، از آن جایی که پیامدهای کمبود منابع و شایستگی‌ها برای سازمان می‌تواند شدید باشد از جمله از دست دادن رقابت‌پذیری سازمانی، نوآوری و توانمندی استراتژیک و پویایی، علاقه به پایداری و مدیریت منابع انسانی در سال‌های اخیر افزایش یافته است (Docherty et al., 2002).

## ۲-۱-۲- ارتباط عملی پایداری برای مدیریت منابع انسانی

در سطح سازمانی موضوعات مرتبط با بعد اجتماعی پایداری توجهات زیادی را در سال‌های اخیر به خود جلب کرده است. استخدام و حفظ استعدادها برتر، توسعه شایستگی‌های حیاتی، انگیزش، مشوق‌هایی برای عملکرد خاص، قابلیت اشتغال، یادگیری مادام‌العمر، روندهای جمعیتی، مسن شدن نیروی کار، سلامت کارکنان، امنیت، کیفیت زندگی، تعادل کار-زندگی، عدالت، اخلاقیات و مسئولیت اجتماعی سازمان از جمله کلیدی‌ترین این موضوعات هستند (WBCSD, 2006).

نخستین پژوهش اکتشافی در زمینه پایداری مدیریت منابع انسانی توسط زاگ و همکاران (۲۰۰۱) حاکی از علاقه دست‌اندرکاران منابع انسانی به پایداری بوده است و پایداری مفهومی مرتبط در اقدامات مدیریت منابع انسانی تلقی شده است.

<sup>1</sup>-Consumed

<sup>2</sup>-Exploited

## ۲-۲- پایداری و منابع انسانی: چالش‌هایی برای مدیریت منابع انسانی

از نقطه نظر تاریخی، پایداری در زمان‌های بحرانی ظهور یافته است، زمانی که حداقل یکی از موارد زیر از اهمیت یافته اند (Ehnert, 2009a; Ehnert et al., 2014a):

- کمیاب شدن منابع طبیعی، و یا منابع اجتماعی
  - تأثیرات جانبی و بازخوردی که استفاده بلندمدت از این منابع را تهدید می‌کند
- نکته حائز اهمیت آن است که هر دو موارد بالا در فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در حال حاضر قابل مشاهده است. در قیاس با کمیاب شدن منابع طبیعی، بسیاری از شرکت‌ها خود را با کمبود منابع انسانی متعهد و شایسته و یا با اثرات جانبی و بازخوردی کار ناشی از فعالیت‌های تجاری بر کارکنان و بر خود سازمان روبه رو می‌بینند. یک راهکار ممکن برای مواجهه با این چالش بکارگیری پایداری به عنوان یک مفهوم در مدیریت منابع انسانی است.

### ۲-۲-۱- مشکل کمبود نیروی کار با مهارت

در دو دهه اخیر، فرآیندهای جهانی شدن و پیشرفت‌های تکنولوژیکی، تقاضا برای کارکنان ماهر را افزایش داده است. کارکنان ماهر و با انگیزه به شدت کمیاب شده‌اند و یا انتظار می‌رود در آینده نزدیک کمیاب شوند. به طور قابل ملاحظه‌ای، فراهم کردن تعداد کافی از کارکنان بسیار ماهر و با انگیزه در زمان و مکان درست از سوی مدیران منابع انسانی بسیار مشکل شده است (Thom & Zaugg, 2004)، به نقل از (Ehnert & Harry, 2012). در واقع منابع انسانی به طور کلی کمیاب نیستند، بلکه میزان این کمبود به مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز در شرکت‌ها بستگی دارد. از جمله دلایل ذکر شده در شرکت‌های اروپایی می‌توان به تغییرات جمعیتی، نیازمندی‌های جدید برای مهارت‌ها و شایستگی‌های خاص ناشی از جهانی شدن و پیشرفت‌های تکنولوژیکی و یا درک جدیدی از روابط اشتغال اشاره کرد. همچنین عدم تمایل افراد ماهر برای کار در شرکت از دیگر دلایل کمبود نیروی کار می‌باشد. کارکنان بالقوه در جستجوی تعادل کار-زندگی بهتر هستند و انتظار دارند کارفرمایان به مفاهیمی چون پایداری و مسئولیت اجتماعی پایبند بوده و فعالیت تجاری شرکت تأثیرات جانبی و بازخوردی بر جامعه و بر آنها به جای نگذارد (Ehnert, 2014).

از منظر پایداری، یک شرکت نه تنها باید از جذب و حفظ نیروی کار با استعداد اطمینان حاصل کند بلکه می‌بایست از دسترسی پایدار به گروه افراد مورد نظر و حفظ نیروی کار سالم و بهره‌ور در طی زمان نیز مطمئن گردد. بنابراین، گمان می‌رود مسئله جذب و حفظ استعداد در طی زمان با کنترل اثرات جانبی و بازخوردی بر نیروی کار، محیط سازمان و بر خود سازمان در ارتباط باشد.

## ۲-۲-۲- مشکل اثرات جانبی خود القایی و باز خوردی

اثرات جانبی و باز خوردی به نظر مفاهیمی ذهنی می‌آیند، از آنجایی که می‌توانند برای یکی از طرفین اثرات مثبت و برای دیگری اثرات منفی ایجاد کنند. از جمله موارد این اثرات می‌توان به کاهش اعتماد در روابط اشتغال، عدم اشتغال، کمبود نیروی کار ماهر و استثمار نیروی کار اشاره کرد. همچنین تمایل به «خود استثماری»<sup>۱</sup> نیروی با استعداد نیز از جمله دیگر مشکلات می‌باشد، زیرا آنها بیش از ظرفیت طبیعی‌شان کار می‌کنند (Kira, 2003; Ehnert, 2009a,b). همزمان با نیاز به افراد متعهد و ماهر، نیروهای رقابتی و تقاضای سهامداران، تصمیم‌گیرندگان را مجبور می‌سازد تا راهکارهایی جهت کاهش هزینه همچون تعدیل نیروی کار (Mariappanadar, 2003)، برون سپاری و یا کاهش برنامه آموزش و توسعه منابع انسانی اتخاذ کنند که این اقدامات در بلندمدت پیامدهای منفی برای شرکت به همراه خواهد داشت.

## ۲-۳- پیشینه تحقیق

در تاریخچه تحقیقات در زمینه پایداری و مدیریت منابع انسانی ما همچنان در مرحله پیشگامی هستیم اگر در مرحله ظهور نباشیم. تحقیقات در این زمینه اکتشافی است و تاکنون هدفش تعریف پدیده پایداری و سودمندی آن برای مدیریت منابع انسانی بوده است. نخستین تلاش‌ها در اواخر دهه ۱۹۹۰ در آلمان توسط مولر- کریست و رمر<sup>۲</sup> در سال ۱۹۹۹، در سوئیس توسط زاگ و همکاران<sup>۳</sup> در سال ۲۰۰۱ و در استرالیا توسط گالن<sup>۴</sup> در سال ۲۰۰۰ و ویلکینسون و همکارانش<sup>۵</sup> در سال ۲۰۰۱ انجام شده است. هدف اولیه این تحقیقات اشاره به اهمیت پایداری برای مدیریت منابع انسانی و نامیدن آن با عنوان مدیریت منابع انسانی پایدار بوده است. این تحقیقات اولیه از تحقیقات مدیریت محیط زیست، پایداری سازمانی و همچنین تحقیقات مدیریت منابع انسانی در سنت روابط انسانی و رویکرد هاروارد الهام گرفته‌اند (Ehnert, 2009a). این تحقیقات بر پایه ملاحظاتی بود که نشان می‌داد این تنها منابع طبیعی نیستند بلکه منابع انسانی نیز اغلب منابع کمیابی برای ادامه حیات شرکت‌ها هستند (Wilkinson et al., 2001) و علاوه بر این رویکردهای موجود در زمینه منابع و منابع انسانی در سازمان تا آن زمان اغلب گرایش کوتاه‌مدت داشته و افراد در سازمان‌ها بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرند بیش از آنچه که بازتولید شوند. رویکرد

<sup>۱</sup>-Self-Exploited

<sup>۲</sup>-Muller-Christ & Remer

<sup>۳</sup>-Zaugg

<sup>۴</sup>-Gollan

<sup>۵</sup>-Wilkinson

مدیریت منابع انسانی پایدار به معنی تعامل با افراد در سازمان به شیوه‌ای پایدار است که می‌تواند در بازارهای رقابتی نیروی کار، سرچشمه مزیت رقابتی باشد (Zaugg et al., 2001). این تحقیقات اولیه، نخستین تعاریف از مدیریت منابع انسانی پایدار را ارائه داده‌اند. به عنوان مثال، زاگ و همکارانش (۲۰۰۱) مدیریت منابع انسانی پایدار را بدین گونه تعریف کردند: «استخدام، توسعه، حفظ و برکناری کارکنان به شیوه‌ای کارآمد از لحاظ اجتماعی و اقتصادی در بلندمدت». همچنین گالن نیز تعریفی دیگر ارائه داده است: «پایداری منابع انسانی در قالب ظرفیت سازمانی در ایجاد ارزش و توانایی‌اش در بازتولید این ارزش و تجدید ثروت از طریق اعمال سیاست‌ها و اقدامات منابع انسانی است». با نگاهی به این تعاریف متفاوت از مدیریت منابع انسانی پایدار، مفروضات متفاوتی از اهداف این رویکرد و ادراک متعدد از واژه پایداری مشاهده می‌گردد. در آن زمان، بیشتر این تعاریف به درک بلندمدت از موفقیت سازمانی و پویایی سازمانی و آینده‌نگری ارتباط داشته‌اند.

رویکرد سوئیسی در ابتدا به تحقیق تجربی در درک پایداری و مدیریت منابع انسانی در اقدامات منابع انسانی متکی بود (Zaugg et al., 2001) و سپس با مفهوم‌سازی سیستماتیک مدیریت منابع انسانی بر اساس مطالعات موردی مفهومی و کیفی توسعه یافت. این تحقیق بر پایداری اقتصادی، اجتماعی و یا انسانی متمرکز بوده و به پایداری اکولوژیکی شرکت نمی‌پردازد. به همین ترتیب، رویکرد استرالیایی که بیشتر توسط گالن ایجاد شده است بر پایداری منابع انسانی در درون پارادایم سیستم‌های کاری با مشارکت بالا متمرکز بوده است (Gollan, 2005). رویکرد آلمانی به مدیریت منابع انسانی پایدار در زمینه رویکرد مدیریت منابع پایدار با تمرکز بر پایداری اقتصادی، اکولوژیکی، انسانی شرکت بوده و بر پایه نظریه وابستگی منابع، نظریه سیستم‌ها، نظریه تکامل همزمان و نظریه اکولوژیکی بیان شده است. نقش اساسی این رویکرد اشاره به وابستگی سازمان به بقای محیط‌های سازمانی‌شان دارد و استراتژی بقای سازمان را سرمایه‌گذاری در روابط سیستم با محیط‌هایش می‌داند.

رویکرد مفهوم‌محور توسط اهنرت از طریق دیدگاه نظریه تناقض توسعه داده شد (Ehnert, 2006, 2009a,b, 2014) و بر اساس مفروضاتی است که پایداری اگر به عنوان ایجاد تعادل در مصرف و بازتولید منابع تعریف گردد موجب بروز موقعیت انتخابی تناقضی شده و برای فعالین در حوزه مدیریت منابع انسانی پایدار تنش‌هایی به همراه دارد که باید فعالانه رسیدگی شوند و این تنش‌ها خود می‌توانند منبع نوآوری و تغییر گردند.

در موازات با نخستین تحقیقات در زمینه مدیریت منابع انسانی پایدار، اهمیت ایده پایداری برای مسائل مدیریت افراد در حوزه بسیار نزدیک دیگری به نام سیستم‌های کاری پایدار با سرمنشأ رفتار سازمانی و روابط صنعتی مشاهده شده است. محققین در این حوزه و به خصوص

داکرتی، کیرا و شانی دریافتند که چگونه سازمان‌ها می‌توانند به طور مفهومی و تجربی سیستم‌های کاری را توسعه داده و حفظ کنند که از لحاظ اقتصادی، اجتماعی و اکولوژیکی پایدار بوده و به ویژه احیا (بازتولید)، سلامت و توسعه منابع انسانی را شکوفا سازند (Docherty et al., 2002, 2009; Kira, 2002, 2003). این توجه به احیا (بازتولید)، سلامت و توسعه منابع انسانی نقطه‌ای است که سیستم‌های کاری پایدار با مدیریت منابع انسانی پایدار همپوشانی دارند.

در موج دوم از تحقیقات پیشگام، محققین ارتباط بین پایداری و مدیریت منابع انسانی را به طور منظم‌تری مورد مطالعه قرار دادند و با بکارگیری ایده پایداری در زمینه‌های مختلف مشکلات منابع انسانی همچون استراتژی منابع انسانی پایدار جهت کاهش تأثیرات نامطلوب (تأثیرات خارجی) تعدیل نیرو (Mariappanadar, 2003, 2012a, b; Wilkinson, 2005)، پتانسیل پایداری به عنوان پارادایمی جدید برای مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد (Boudreau & Ramstad, 2005)، اهمیت پایداری منابع انسانی (Pfeffer, 2010; Zink, 2014) و رویکرد نظریه ذینفعان در مدیریت منابع انسانی (Guerci & Vinante, 2011; Guerci et al., 2014) دیدگاه‌های بیشتری ارائه دادند. چنین می‌توان نتیجه گرفت که موج دوم تحقیقات پیشگام توسط محققین مستقل از یکدیگر و در هماهنگی با رویکردهای اولیه و با الهام از تحقیقات در زمینه موفقیت سازمانی، مدیریت منابع انسانی (استراتژیک)، عوامل انسانی (ارگونومی) و سیستم‌های کاری پایدار انجام پذیرفته است.

امروزه، موج سوم از تحقیقات در زمینه پایداری و مدیریت منابع انسانی پدید آمده است که محققان تلاش می‌کنند تا با یکدیگر و در گروه‌های بین رشته‌ای در زمینه مدیریت منابع انسانی پایدار همکاری کنند. همچنین درک وسیع‌تری از نقش مدیریت منابع انسانی در ایجاد سازمان‌های پایدار و مسئول از لحاظ اقتصادی، اجتماعی و اکولوژیکی به وجود آمده است (Cohen et al., 2012;). علاوه بر این، مفاهیم در حال رقابتی مانند "مدیریت منابع انسانی سبز" با تمرکز بر پایداری زیست محیطی و پذیرفتن برتری حداکثرسازی عملکرد اقتصادی (Jabbour & Santos, 2008; Renwick et al., 2012) و مدیریت منابع انسانی با مسئولیت اجتماعی با تأکید بر پایداری اجتماعی و مسئولیت اجتماعی سازمان (Cohen et al, 2012; Becker, 2011) پدیدار شده‌اند.

#### ۴-۲- ویژگی‌های کلیدی شرکت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات

خدمات فناوری اطلاعات و ارتباطات شامل انواع فعالیت‌های اقتصادی از جمله مشاوره، طراحی وب و اینترنت، توسعه نرم‌افزار، توسعه و یا نگهداری از معماری‌های پیچیده سیستم مبتنی بر اینترنت و سیستم عامل برای شبکه‌های رسانه‌های اجتماعی می‌شود (Becke, 2014).



از جمله ویژگی‌های محیط بازار خدمات فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌توان به پویایی، رقابت شدید، و چرخه نوآوری نسبتاً کوتاه اشاره کرد (Brodner, 2009). کار دانشی را می‌توان به عنوان کاری تعریف کرد که شامل تولید، تجزیه و تحلیل و انتشار، توزیع و استفاده از دانش برای کسب و کار و امور مرتبط با مشتری باشد. کار دانشی در صنعت خدمات فناوری اطلاعات و ارتباطات به بکارگیری و ترکیب‌بندی مجدد دانش صریح (دانش تخصصی) و دانش ضمنی (دانش فنی) در انسان‌ها اشاره دارد که در حل مسائل پیچیده و جدید و یا مشکلات تکنولوژیکی مبهم و انتزاعی جهت دستیابی به راه‌حل‌های خلاقانه و نوآورانه اغلب متناسب با خواسته مشتریان خاص تجسم می‌یابد (Swart, 2008). حل مسئله در خدمات فناوری اطلاعات و ارتباطات مستلزم یکپارچه‌سازی دانش کارشناسان حوزه‌های حرفه‌ای مختلف در تمامی عرصه‌های حرفه‌ای و حتی سازمانی است.

افزایش شدت کار و فشار روانی در محل کار از جمله اثرات ناخواسته محیط کاری در شرکت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌باشد. این اثرات ناخواسته با دو منبع مختلف از عدم قطعیت قابل توضیح می‌باشند که با کار پروژه‌ای بسیار حرفه‌ای و تخصصی در ارتباط است. عدم اطمینان می‌تواند ناشی از نوسانات رشد اقتصادی، چرخه نوآوری کوتاه و یا تغییرات خواسته‌های مشتری باشد. این منبع خارجی عدم قطعیت، نیاز به توجه به محیط پویا و انعطاف‌پذیر و سازگاری خارجی و انطباق داخلی دارد. عدم قطعیت داخلی و مربوط به کار به ویژگی‌های نوآوری محور و بسیار تخصصی کارهای پروژه‌ای اشاره دارد در آن محتوای کار، فرآیندهای کار، نتایج و محیط‌های کاری را نمی‌توان تعیین کرد (Becke, 2014). چنین شرایطی منبع افزایش شدت کار و استرس مداوم در محل کار می‌باشند که کارکنان دانشی با آن روبه رو می‌باشند (Brodner, 2009).

این پژوهش به منظور ارائه کارت امتیازی مدیریت منابع انسانی پایدار بر اساس فرآیندهای مدیریت منابع انسانی انجام شده است. بدین منظور اهداف، معیارهای ارزیابی و پیامدهای حاصل از مدیریت منابع انسانی پایدار در هر یک از کارکردهای مدیریت منابع انسانی (جذب و استخدام، آموزش و توسعه، نگهداشت، جبران خدمت و خروج کارکنان) مورد مطالعه قرار گرفتند.

## ۲- روش تحقیق

این تحقیق از بعد هدف انجام آن از نوع تحقیقات کاربردی- توسعه‌ای می‌باشد، بدین صورت که با استفاده از زمینه و بستر شناختی و معلوماتی به دست آمده در تحقیقات گذشته به بهبود و بهینه‌سازی ابزارها و روش‌های مدیریت منابع انسانی پایدار می‌پردازد و کارت امتیازی مدیریت

منابع انسانی پایدار را در شرکت‌های برتر در فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران طراحی می‌نماید. از سوی دیگر بر اساس زمان گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات پیمایشی و از نقطه نظر ماهیت از نوع تحقیقات کیفی است و در واقع در جستجوی فرآیند معنی و درک حاصل از آن صورت می‌پذیرد. از لحاظ ماهیت و روش تحقیق و روش گردآوری اطلاعات جزء تحقیقات کتابخانه‌ای و میدانی است. در این تحقیق به شناسایی و توصیف و تحلیل وضع موجود و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار از طریق مطالعه پیشینه تحقیق و مصاحبه با آگاهان کلیدی پرداخته شده است. بدین منظور از تکنیک مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شده و سپس با استفاده از تکنیک تحلیل موضوعی، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها تجزیه و تحلیل شدند.

#### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این تحقیق، صاحب‌نظران و خبرگان مرتبط با موضوع پژوهش بوده است که زمینه علمی و سابقه مرتبط در شرکت‌های دانش‌بنیان ارتباطات و فناوری اطلاعات داشتند. انتخاب مشارکت‌کنندگان بر اساس دو معیار انجام حداقل دو پژوهش در زمینه پایداری و مدیریت منابع انسانی و یا دارا بودن حداقل ده سال سابقه کار تخصصی و اجرایی در زمینه پژوهش صورت پذیرفت. انتخاب حوزه فناوری ارتباطات و اطلاعات به دلیل داشتن ماهیت دانشی، وابستگی شدید این شرکت‌ها به کارکنان متخصص و با دانش بالا، افزایش اهمیت جذب و حفظ استعدادهای برتر، سرعت چشمگیر گسترش کالاها و خدمات فناوری و کوتاه شدن چرخه نوآوری‌ها در عصر فناوری و دانش بوده است. طبق دریافت اطلاعات از دفتر معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری، نام ۷ شرکت موفق در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات با توجه به ارائه محصولات و خدمات برتر در زمینه فعالیت‌شان ذکر شد که شرکت‌های همکاران سیستم، عصر گویش‌پرداز، مدار گسترش فناوری اطلاعات، مهندسی نرم‌افزار رایورز، ایریسا، مشاوران صنعت نرم‌افزار اعوان، و نرم‌افزار و سخت‌افزار ایران از شرکت‌های معرفی شده بودند. از میان این شرکت‌ها بر اساس روش نمونه‌گیری موارد مطلوب<sup>۱</sup> سه شرکت ایریسا، همکاران سیستم و رایورز برای انجام پژوهش انتخاب شدند. نمونه‌گیری موارد مطلوب شامل انتخاب مواردی است که پدیده مورد مطالعه را به میزان فراوان ولی نه به گونه‌ای استثنایی نشان می‌دهند (گال و همکاران<sup>۲</sup>، ۱۳۹۴). به عبارت دیگر نمونه‌هایی انتخاب می‌شوند که اطلاعات غنی داشته باشند و پدیده مورد مطالعه را به طور مطلوب و نه افراطی آشکار سازند. همچنین با توجه به ماهیت روش نظریه تحلیل کیفی، از روش نمونه‌گیری نظری (هدفمند) جهت انتخاب خبرگان جهت انجام

<sup>۱</sup>-Intensity Sampling

<sup>۲</sup>-Gall

مصاحبه در سه شرکت مورد مطالعه استفاده شد. ۷ نفر از مدیران و کارشناسان ارشد منابع انسانی با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند، بدین ترتیب که در فرآیند جمع‌آوری داده‌ها، پس از مصاحبه با یکی از شرکت‌کنندگان، مصاحبه‌شونده بعدی از سوی شخص اول معرفی گردید و همین روند در مصاحبه‌های بعدی منجر به تعیین افراد مصاحبه‌شونده در پژوهش گردید. همچنین چهار نفر از اساتید حوزه مدیریت منابع انسانی با استفاده از روش نمونه‌گیری موارد مطلوب انتخاب شدند.

#### پایایی و روایی روش مصاحبه

در تحقیق کنونی از پایایی بازآزمون<sup>۱</sup> و روش توافق درون موضوعی<sup>۲</sup> برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده شده است. همان‌طور که در جدول ۱ نشان داده شده است، نتیجه حاصل از پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق با استفاده از فرمول پایایی بازآزمون، برابر ۸۷ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

$$\text{درصد پایایی بازآزمون} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

جدول ۱: محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون
۱	P5	۸۲	۳۷	۱۴	۹۰٪
۲	E3	۷۱	۳۰	۹	۸۴٪
	کل	۱۵۳	۶۷	۲۵	۸۷٪

منبع: (محاسبات نگارندگان)

برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کد گذار (ارزیاب)، از یک دانشجوی مقطع دکتری مدیریت منابع انسانی درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش در پژوهش مشارکت کند؛ آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم جهت کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده شد. سپس محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد دو مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول زیر

<sup>۱</sup>-Re-Evaluating Reliability

<sup>۲</sup>-Inter-Coder Reliability

محاسبه شد (Ehnert, 2009a). همان‌طور که در جدول ۲ نمایش داده شده است، پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق با استفاده از فرمول ذکر شده، برابر ۷۸ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

$$\text{درصد توافقی درون موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

جدول ۲: محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون
۱	P5	۸۶	۳۴	۲۶	۷۹٪
۲	E3	۷۹	۳۱	۲۲	۷۸٪
	کل	۱۶۵	۶۵	۴۸	۷۸٪

منبع: (محاسبات نگارندگان)

در یک مطالعه کیفی، اعتبار اشاره بر میزانی دارد که مشاهده محقق توانسته است پدیده مورد مطالعه یا متغیرهای مربوط به آن را انعکاس دهد. به طور کلی، در روش مصاحبه، اعتبار بایستی برای هر کدام از مراحل هفت‌گانه تحقیق مورد توجه قرار گیرد تا نتایج تحقیق به دست آمده موثق و قابل اتکا باشد. در این پژوهش، روش‌های تعیین اعتبار در هر کدام از مراحل هفت‌گانه مصاحبه (انتخاب موضوع، طراحی، مصاحبه، موقعیت مصاحبه، نسخه‌برداری، تحلیل، تأیید و گزارش‌دهی) مطابق با اصول آن اجرا گردید (آبتین، ۱۳۹۱) به عنوان مثال فرآیندهای ضبط داده‌های شفاهی، رعایت ترتیب منطقی در مطرح کردن سؤالات مصاحبه، تایپ متون و تدوین گزارش دقت لازم انجام شد تا از صحت و سقم بالایی برخوردار باشند.

در تحقیق کنونی کدگذاری به روش دستی انجام گرفته است. پژوهشگر از سه آیتم برای کدگذاری داده‌ها استفاده کرده است. پس از تایپ مصاحبه‌ها با نرم‌افزار word، ابتدا کدهای هر مصاحبه مشخص و زیر آنها با استفاده از دستور (Ctrl+U) خط کشیده شده است. سپس یک کد شامل سه آیتم به هر کدام از این عبارت‌های مشخص شده اختصاص یافته است. به عنوان مثال نحوه کدگذاری نقل قول زیر آورده شده است؛

«جایگاه مدیریت منابع انسانی در سازمان هم می‌تواند در این زمینه نقش داشته باشد اگر جایگاه سازمانی این واحد در سازمان مهم نباشد تلاش‌های این سیستم نتیجه‌ای به همراه نخواهد داشت» {9E5}.

این کد به سه آیتم دسته‌بندی می‌شود. عدد اول از سمت چپ نشان‌دهنده شماره کد در این مصاحبه است، در این مثال این کد نهمین کد در مصاحبه است. حرف انگلیسی که بین دو عدد قرار می‌گیرد شامل (P) برای اعضای هیئت علمی و (E) برای کارشناسان و مدیران می‌باشد. در مثال بالا، کد نشان می‌دهد که مصاحبه با کارشناسان و مدیران انجام گرفته است. عدد آخر سمت راست نیز نشان‌دهنده شماره مصاحبه است، عدد (۵) در مثال بالا نشان می‌دهد که این کد مربوط به پنجمین مصاحبه‌ای است که با کارشناسان انجام گرفته است.

### ۳- یافته‌های پژوهش

پس از تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های تحقیق و انجام کدگذاری طبق مراحل تکنیک تحلیل موضوعی (Braun & Clarke, 2006)، مقوله‌های مرتبط با سه بخش اهداف، معیارهای ارزیابی مدیریت منابع انسانی پایدار و پیامدهای حاصل از آن در کارکردهای مدیریت منابع انسانی (جذب و استخدام، آموزش و توسعه، نگهداشت، جبران خدمت و خروج کارکنان) استخراج گردید. در جدول ۳ تا ۷ به تفکیک کارکردهای مدیریت منابع انسانی نقل‌قول‌های مشارکت‌کنندگان در مصاحبه در هر یک از بخش‌ها اهداف، معیارهای ارزیابی و پیامدهای حاصل آورده شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۳: نمونه نقل قول‌های فرآیند جذب و استخدام

نمونه نقل قول‌ها در فرآیند جذب و استخدام	
«سازمان باید برای جذب استعدادها تلاش کند از طریق توجه به مسئولیت‌های اجتماعی و انجام تعهداتش شهرت خوبی کسب کند چون این کار در فرآیند جذب کارکنان متخصص خیلی مؤثر هست.» «فرآیند جذب در همکاری با دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی تخصصی و حرفه‌ای تخصصی‌تر انجام می‌شود که در جذب افراد شایسته بسیار مؤثر است.» «جذب بر اساس شایستگی و توانمندی‌های حرفه‌ای و فردی شخص باشد و جذب از طریق آشنائیت و روابط فامیلی انجام نشود چون خلاف عدالت اجتماعی است.»	اهداف
«می‌توان به گزارش‌دهی سازمان درباره فعالیت‌هایش در قالب استانداردهای مرتبط توجه کرد.» «تفاهم‌نامه‌های همکاری با دانشگاه‌ها ...» «بررسی عادلانه بودن معیارهای گزینش افراد در فرآیند جذب و استخدام ...»	معیارهای ارزیابی
«برای سازمان شهرت و تصویر خوب به همراه دارد و باعث افزایش رضایت ذینفعان می‌شود.» «شرکت با پاسخگویی به مسئولیت‌هایش به طور شفاف اعتماد ایجاد می‌کند.» «انجام تعهدات داخل سازمانی و خارج سازمانی، سازمان را به عنوان سازمان مسئول و پاسخگو می‌شناساند.» «جذابیت سازمان را افزایش می‌دهد و مسلماً سازمان در جذب استعدادها موفق‌تر هست.»	پیامدهای حاصل

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

جدول ۴: نمونه نقل قول‌های فرآیند آموزش و توسعه

نمونه نقل قول‌ها در فرآیند آموزش و توسعه	
«آموزش باید هدفمند باشد تا موجب بهبود توانایی تصمیم‌گیری کارکنان، تقویت اعتماد نفس در آنها، غلبه بر فشار روانی، تنش، تعارض و یأس شود.» «رویکرد برنامه‌های آموزش کارکنان باید به گونه‌ای باشد که نیاز به نیروی انسانی متخصص در آینده را نیز رفع کند، این برنامه‌های آموزشی می‌توانند تضمینی برای حل مشکلات کارکنان باشند.» «فرصت‌های آموزش و توسعه باید به صورت برابر در اختیار تمامی کارکنان در تمام سطوح سازمانی باشد نه فقط برای مدیران و گروه‌های خاص.»	اهداف
«بررسی چگونگی موفقیت برنامه‌های مسیر شغلی» «بررسی ارتقا داخلی کارکنان» «بررسی اثربخشی دوره‌های آموزشی»	معیارهای ارزیابی
«افزایش انگیزش کارکنان برای مشارکت در برنامه‌های سازمانی» «تأمین منابع انسانی متخصص در آینده از منابع داخلی سازمان» «افزایش قابلیت اشتغال کارکنان» «افزایش موفقیت فردی و سازمانی»	پیامدهای حاصل

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

**جدول ۵: نمونه نقل قول‌های فرآیند نگهداشت منابع انسانی**

نمونه نقل قول‌ها در فرآیند نگهداشت منابع انسانی	
«داشتن برنامه‌های منعطف برای سازگاری با شرایط ویژه کارکنان و کمک به آنها در حل مشکلات ...» «باید طبق موازین و استانداردهای مربوط به ایمنی و بهداشت کار عمل کرد تا از سلامت سیستم و افراد اطمینان حاصل کرد.» «به سلامت خانواده کارکنان نیز توجه شود و برنامه‌هایی برای آن تدوین شود و برای فرد و خانواده او آرامش خاطر به همراه داشته باشد.»	<b>اهداف</b>
«طراحی تجهیزات شغل و محل کار طبق اصول ارگونومی بررسی کنیم.» «چگونگی غیبت و خروج از کار و مرخصی‌های ناشی از بیماری فرد رو بررسی کنیم.» «چگونگی رضایت کارکنان از محیط کاری را مورد بررسی قرار گیرد.» «می‌شود میزان موفقیت برنامه‌های مرتبط با سلامت و بهداشت کارکنان را چک کرد.»	<b>معیارهای ارزیابی</b>
«یجاد محیط سالم، امن و باشناط می‌تواند باعث افزایش بهره‌وری کارکنان شود و اثربخشی هزینه را به دنبال داشته باشد.» «فراهم کردن محیط کاری که فرد احساس کند دوشم است باعث افزایش رضایت شغلی فرد می‌شود.» «داشتن کارکنان سالم و محیط کاری سالم می‌تواند میزان موفقیت دستیابی به اهداف سازمانی را بیشتر کند.» «اتخاذ اقدامات و راهکارهایی جهت پیشگیری از مشکلات سلامتی فیزیکی و روانی کارکنان باعث کاهش هزینه‌های سلامت می‌شود.»	<b>پیامدهای حاصل</b>

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

**جدول ۶: نمونه نقل قول‌های فرآیند جبران خدمت**

نمونه نقل قول‌ها در فرآیند جبران خدمت	
«حقوق کارکنان نسبت به تغییرات بازار کار تعدیل شود.» «سیستم پرداخت مبتنی بر شایستگی و بر مبنای عملکرد گروهی باشد.» «ارائه برنامه‌های پاداش غیر مالی از جمله دادن تفریح و یا یک برنامه سفر تفریحی.» «تقسیم پاداش منصفانه که بر اساس نقش افراد در دستیابی به هدف باشد.»	<b>اهداف</b>
«پرداخت پاداش به کارکنان در قالب سهام چک شود.» «چک شود که پرداختی‌ها بر اساس وظایف و مسئولیت‌ها واگذار شده به کارکنان چقدر عادلانه است.» «پرداختی برابر در قبال مسئولیت‌های برابر مورد بررسی قرار گیرد.» «تطابق پرداختی‌ها با نرخ تورم در جامعه و هزینه متوسط خانوار چک شود.»	<b>معیارهای ارزیابی</b>
«قطعاً پرداخت عادلانه و متناسب با مسئولیت‌های محوله باعث رضایت و افزایش انگیزه کارکنان می‌شود.» «یکی از اهداف اصلی در مدیریت منابع انسانی پایدار برقراری عدالت اجتماعی است که از طریق سیستم عادلانه جبران خدمت محقق می‌شود.» «... باعث بهتر شدن سطح کیفی زندگی در کل اجتماع می‌شود.»	<b>پیامدهای حاصل</b>

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

## جدول ۷: نمونه نقل قول‌های فرآیند خروج کارکنان

نمونه نقل قول‌ها در فرآیند خروج کارکنان	
«کارکنان نباید پس از اتمام دوره خدمت‌شان به طور کلی فراموش شوند بلکه باید اقداماتی اتخاذ کرد که ارتباط آنها با سازمان حفظ شود.» «بهتر است خروج کارکنان به صورت تدریجی انجام پذیرد تا عواقب بعضاً منفی ناشی از بازنشستگی تا حد امکان کمتر شود.»	<b>اهداف</b>
«بررسی شود که سازمان چقدر برای کارکنان پس از خروج به ویژه پس از بازنشستگی برنامه رفاهی از جمله برنامه‌های تفریحی و ورزشی در نظر می‌گیرد.» «بودجه در نظر گرفته شده جهت اعطای وام بدون بهره به کارکنان بازنشسته چک شود.» «حمایت سازمان در شغل یابی مجدد فرد پس از خروجش از سازمان بررسی شود.»	<b>معیارهای ارزیابی</b>
«توجه و مراقبت از کارکنان حتی پس از خروج از سازمان سازمان را به عنوان سازمانی مسئول و متعهد می‌شناساند.» «در نظر گرفتن برنامه‌های رفاهی و تفریحی برای بازنشسته‌ها باعث بهبود سطح سلامت فرد، خانواده و اجتماع می‌شود و گویی سازمان رسالت اجتماعی خودش را انجام داده است.»	<b>پیامدهای حاصل</b>

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

در ادامه مقوله‌ها و کدهای استخراج شده از نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان در جداول ۸ تا ۱۲ آورده شده است.

## جدول ۸: مقوله‌ها و کدهای فرآیند جذب و استخدام

مقوله‌های فرآیند جذب و استخدام	کدهای فرآیند جذب و استخدام	
جذب عدالت محور (به دور از تبعیض)	1E1, 39E2, 40E2, 84E3, 149E5, 184E6, 254E8, 321E10, 360P11	<b>اهداف</b>
جذب افراد ماهر، با استعداد و با انگیزه	122P4, 150E5, 183E6, 185E6, 221P7, 255E8, 322E10, 362P11	
داشتن ارتباط قوی با مؤسسات آموزشی و دانشگاهی	86E3, 121P4, 220P7, 363P11	
ایجاد جذابیت سازمانی	40E2, 85E3, 185E6, 287P9, 361P11	
بررسی عادلانه بودن معیارهای جذب	2E1, 4E1, 41E2, 42E2, 151E5, 152E5, 256E8, 324E10, 365P11	<b>معیارهای ارزیابی</b>
بررسی موفقیت در جذب افراد با استعداد و شایسته	3E1, 123P4, 364P11, 367P11	
برنامه‌های همکاری با مؤسسات آموزشی	124P4, 186E6, 222P7, 366P11	
شفافیت در گزارش‌دهی	87E3, 187E6, 288P9, 323E10	<b>پیامدهای حاصل</b>
حفظ مشروعیت اجتماعی	188E6, 257E8, 325E10, 369P11	
بهبود شهرت و تصویر سازمان	5E1, 90E3, 127P4, 154E5, 259E8, 290P9, 327E10, 368P11	
شفافیت و پاسخگویی و ایجاد اعتماد	6E1, 89E3, 189E6, 224P7, 225P7, 289P9, 328E10, 371P11	
عرضه و تأمین بلندمدت منابع انسانی	126P4, 190E6, 223P7, 370P11	
افزایش رضایت ذینفعان	7E1, 88E3, 191E6, 291P9	
برنده شدن در جنگ جذب و حفظ استعدادها	44E2, 125P4, 258E8, 326E10	

منبع: (یافته‌های نگارندگان)



## جدول ۹: مقوله‌های و کدهای فرآیند آموزش و توسعه

مقوله‌های فرآیند آموزش و توسعه	کدهای فرآیند آموزش و توسعه	
فراهم کردن برنامه مسیر شغلی افراد	9E1, 91E3, 129P4, 192E6, 226P7, 292P9	اهداف
توسعه آموزش فراگیر در تمامی سطوح سازمانی	8E1, 156E5, 260E8, 330E10, 374P11	
تدوین دوره‌های آموزشی هدفمند مبتنی بر رشد پایدار	46E2, 47E2, 128P4, 155E5, 261E8, 331E10, 332E10	
یادگیری مادام‌العمر	45E2, 293P9, 294P9, 329E10, 372P11, 373P11	
ارزیابی ارتقاء کارکنان	92E3, 130P4, 157E5, 195E6, 227P7, 228P7, 296P9	معیارهای ارزیابی
ارزیابی فراگیر بودن دوره‌های آموزشی	11E1, 12E1, 262E8, 377P11	
چگونگی اثربخشی دوره‌ها	10E1, 48E2, 93E3, 158E5, 194E6, 263E8, 333E10, 376P11	
چگونگی استمرار برنامه‌های آموزشی	49E2, 295P9, 334E10, 375P11	پیامدهای حاصل
افزایش دانش، انگیزه و مشارکت کارکنان	15E1, 50E2, 197E6, 230P7, 264E8, 300P9, 378P11	
افزایش خلاقیت و نوآوری	52E2, 159E5, 196E6, 379P11	
تشکیل خزانه استعداد	51E2, 198E6, 229P7, 380P11	
سازمان یادگیرنده	14E1, 97E3, 266E8, 297P9, 337E10, 381P11	
انعطاف‌پذیری و پویایی سازمان	13E1, 17E1, 96E3, 133P4, 199E6, 232P7, 298P9, 299P9, 335E10, 336E10	
تأمین منابع انسانی متخصص آتی از درون سازمان	16E1, 54E2, 95E3, 131P4, 160E5, 231P7, 265E8	

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۱۰: مقوله‌ها و کدهای فرآیند نگهداشت منابع انسانی

مقوله‌های فرآیند نگهداشت منابع انسانی	کدهای فرآیند نگهداشت منابع انسانی	
اهداف	مدیریت سلامت، ایمنی و رفاه کارکنان	18E1, 55E2, 57E2, 58E2, 98E3, 161E5, 162E5, 200E6, 233P7, 267E8, 383P11
	ایجاد محیط همبستگی و رضایت از محیط کار	59E2, 163E5, 201E6, 234P7, 339E10
	تعادل کار-زندگی	99E3, 134P4, 235P7, 268E8, 301P9, 302P9, 338E10, 382P11
معیارهای ارزیابی	توجه به ارگونومی	19E1, 60E2, 236P7, 269E8, 303P9
	برنامه‌های کاهش استرس ناشی از کار و پیشگیری از فرسودگی شغلی	20E1, 164E5, 203E6, 384P11
	مشاوره‌های سلامتی به کارکنان و خانواده‌های آنها	137P4, 237P7, 304P9, 342E10
	اجرای برنامه‌های زمانبندی کار منعطف	101E3, 102E3, 135P4, 136P4
پیامدهای حاصل	ارزیابی رضایت کارکنان	165E5, 202E6, 340E10, 341E10, 385P11
	میزان برنامه‌های رفاهی هدفمند کارکنان	61E2, 103E3, 270E8
	افزایش بهره‌وری	22E1, 62E2, 139P4, 168E5, 205E6, 240P7, 271E8, 308P9, 345E10, 386P11
	کاهش غیبت و خروج از کار کارکنان	21E1, 65E2, 66E2, 106E3, 107E3, 167E5, 307P9
	کاهش هزینه سلامت	63E2, 274E8, 343E10, 387P11
	بهبود کیفیت زندگی کاری	64E2, 104E3, 166E5, 204E6, 238P7, 272E8, 273E8, 305P9
	افزایش رضایت کارکنان	105E3, 138P4, 206E6, 239P7, 275E8, 306P9, 344E10

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

جدول ۱۱: مقوله‌ها و کدهای فرآیند جبران خدمت

مقوله‌های فرآیند جبران خدمت	کدهای فرآیند جبران خدمت	
اهداف	سیستم پرداخت عادلانه (مسئولیت برابر دریافتی برابر)	24E1, 68E2, 140P4, 169E5, 388P11, 389P11
	سیستم پاداش متنوع و هدفمند مبتنی بر شایستگی و عملکرد	25E1, 141P4, 208E6, 209E6, 241P7, 242P7, 243P7, 276E8, 277E8, 310P9, 311P9, 347E10
	سیستم پرداخت با هدف بهبود وضع کیفی زندگی کارکنان	67E2, 110E3, 207E6, 348E10, 390P11
معیارهای ارزیابی	چگونگی تناسب دریافتی برابر به مسئولیت‌های برابر	26E1, 70E2, 142P4, 171E5, 391P11
	ارزیابی تنوع پاداش و برنامه‌های تسهیم منافع	27E1, 210E6, 244P7, 245P7, 278E8, 312 P9, 313P9, 351E10
	تطابق پرداختی‌ها با توجه به نرخ تورم در جامعه	69E2, 111E3, 112E3, 170E5, 349E10, 350E10, 392P11
پیامدهای حاصل	برقراری عدالت اجتماعی	28E1, 73E2, 143P4, 172E5, 246P7
	افزایش انگیزه و اعتماد کارکنان	29E1, 30E1, 71E2, 211E6, 212E6, 279E8, 314P9, 315P9, 353E10, 393P11, 394P11
	کمک به ارتقای سطح کیفیت زندگی در جامعه	113E3, 114E3, 173E5, 344E10, 395P11

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

## جدول ۱۲: مقوله‌های و کدهای فرآیند خروج کارکنان

مقوله‌های فرآیند خروج کارکنان	کدهای فرآیند خروج کارکنان	
تدریجی بودن بازنشستگی	33E1, 76E2, 116E3, 354E10, 397P11	اهداف
داشتن ارتباط مؤثر با کارکنان پس از خروج از شرکت	32E1, 75E2, 115E3, 174E5, 213E6, 248P7, 280E8, 281E8, 282E8, 316P9, 396P11, 398P11	
تأمین آتیه مادی و معنوی بازنشستگان	144P4, 145P4, 175E5, 176E5, 214E6, 215E6, 355E10	
بکارگیری مجدد از دانش و تجربه بازنشستگان در آموزش	77E2, 249P7, 317P9, 399P11	
بررسی چگونگی انجام فرآیند بازنشستگی	35E1, 81E2, 118E3, 400P11	معیارهای ارزیابی
توجه به دعوت و تقدیر از کارکنان بازنشسته در مراسم و فعالیت‌های اجتماعی سازمان	34E1, 178E5, 283E8, 284E8	
ارائه مشاوره های حرفه‌ای	78E2, 177E5, 217E6	
در نظر گرفتن بودجه اختصاصی برای صندوق بازنشستگان	146P4, 147P4, 179E5, 180E5, 216E6, 250P7, 356E10, 357E10	
حضور کارکنان بازنشسته به عنوان مدرس در کلاس‌های آموزشی سازمان	80E2, 251P7, 318P9, 401P11	پیامدهای حاصل
نمایش مسئولیت‌پذیری سازمان	36E1, 38E1, 120E3, 182E5, 219E6, 286E8, 359E10	
نقش داشتن در بهبود رفاه اجتماعی	37E1, 119E3, 148P4, 218E6, 285E8, 320P9, 358E10	
تکریم منزلت بازنشستگان	83E2, 181E5, 252P7, 404P11	
حفظ گنجینه دانشی بازنشستگان در سازمان	82E2, 253P7, 319P9, 402P11, 403P11	

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

## ۴- بحث و نتیجه‌گیری

پایداری مفهومی گسترده‌تر از انجام مسئولیت‌ها در قبال اجتماع می‌باشد (Cohen et al., 2012). پایداری موضوعی استراتژیک برای مدیریت منابع انسانی است که دسترسی بلندمدت به منابع مورد نیاز از جمله منابع انسانی را برای کسب و کار در آینده و بقای طولانی مدت سازمان مورد توجه قرار می‌دهد و بر کنترل اثرات جانبی مضر یا منفی اقدامات مدیریت منابع انسانی بر محیط طبیعی و اجتماعی تأکید دارد (Ehnert et al., 2014c).

در این پژوهش، طبق مقوله‌های به دست آمده در قسمت جذب و استخدام، بر اهمیت توجه به کرامات انسانی و برابری افراد در هر نژاد، قومیت و مذهبی که هستند، و گزینش افراد مبتنی بر شایسته‌سالاری تأکید شد. همچنین بر داشتن ارتباطات قوی با مؤسسات آموزشی و دانشگاهی و توجه و پایبندی به مسائلی همچون پایداری زیست‌محیطی، مسئولیت اجتماعی سازمان، حقوق بشر و رعایت شئون تجاری تأکید گردید و مصاحبه‌شوندگان این پژوهش ادعان داشتند که توجه به این موارد موجب موفقیت سازمان در کسب شهرت سازمانی، جذب افراد ماهر، با

استعداد و با انگیزه، حفظ مشروعیت اجتماعی می‌گردد. همان‌طور که اپ و همکارانش<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) بر تأثیر مثبت اقدامات و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی پایدار به عنوان یک مزیت رقابتی در بازار کارکنان با مهارت بالا و جذابیت شرکت برای کارکنان بالقوه تأکید داشتند، نتایج پژوهش لیز<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) نیز نشان داد که توجه به مسئولیت‌های اجتماعی سازمان نقش تعیین‌کننده‌ای در تصمیمات کارکنان بالقوه در انتخاب کارفرما دارد. همچنین هیرسیگ و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) در پژوهش‌شان، توجه به ارتقا گفتمان اجتماعی و همکاری در محل کار، توسعه مهارت‌ها و قابلیت اشتغال، ایجاد محیط کاری ایمن و بدون تبعیض، بهبود شرایط عمومی کار، مسئولیت اجتماعی سازمان و بهبود عملکرد زیست محیطی را در پایداری مدیریت منابع انسانی مؤثر دانستند که این نتایج هم‌راستا با یافته‌های این پژوهش می‌باشد. می‌توان تحلیل نمود که از جمله علت‌های اهمیت این مقوله‌ها در سازمان‌های کشورمان عدم برابری افراد در امر گزینش و استخدام اشاره می‌باشد و این امر می‌تواند شانس سازمان‌ها را در شناسایی و جذب افراد شایسته کاهش دهد. همچنین پرننگ بودن جذب روابطی در سازمان‌ها از دیگر دلایل اهمیت مقوله جذب بر مبنای شایستگی بدون اعمال هر گونه تبعیضی است که این بر یکی از پایه‌های رویکرد پایداری که همان برقراری عدالت و تعادل است، استوار می‌باشد. از دیگر مقوله‌های شناسایی شده در این بخش برقراری ارتباط مؤثر با نهادهای آموزشی و بنیادهای علمی مانند دانشگاه‌ها است از آن جایی که این مراکز مهد رشد و پرورش افراد با دانش و مهارت مورد نیاز برای کسب و کارها هستند و این ارتباط متقابل می‌تواند هم به دانشگاه‌ها در هر چه بهتر نمودن سیستم آموزشی کمک کند و هم برای سازمان‌ها افراد با شایستگی و مهارت و دانش مناسب فراهم آورد. نظر به اهمیت یافتن روزافزون مسائلی همچون پایداری زیست محیطی، مسئولیت اجتماعی سازمان در جوامع و توجه و حساسیت منابع انسانی بالقوه به این مسائل جهت انتخاب سازمان‌ها، هر چه سازمان‌ها به این موضوعات توجه بیشتری نشان دهند و این مسائل را به طور جدی در لایه‌های سازمانی خود وارد سازند، از شانس بالاتری در جذب افراد ماهر و دانشی برخوردار خواهند بود، از آن جایی که این امر به نوبه خود نشان از توجه و اهمیتی است که مسئولین سازمان برای اموری غیر از مسائل اقتصادی صرف قائل هستند و در نتیجه افراد را متقاعد می‌سازد که چنین سازمان‌هایی به آنها نیز به عنوان منابع مهم سازمانی چشم دارند و تلاش می‌کنند تا بهترین بسترها را برای رشد و ترقی آنها فراهم آورند.

---

<sup>۱</sup> App et al

<sup>۲</sup> Lis

<sup>۳</sup> Hirsig et al

در بحث آموزش و توسعه، توجه به آموزش فراگیر در تمامی سطوح سازمانی و ارائه فرصت‌های برابر به تمامی افراد در همه سطوح سازمانی و پرهیز از تمرکز بر گروه خاص و همچنین لزوم هدفمند بودن دوره‌ها بسیار تأکید شده است. می‌توان علت‌های متعددی در اثر بخش نبودن دوره‌های آموزشی استدلال نمود اما هدفمند نبودن این دوره‌ها و رویکرد موقتی به این دوره‌ها از جمله مهم‌ترین عوامل می‌باشند، بنابراین ضروری است تا بر نیازسنجی آموزشی صحیح توأم با رویکرد بلندمدت و مستمر تمرکز و تأکید گردد. بر اهمیت امر آموزش و توسعه در پژوهش‌های قبلی مانند هنرت و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، دوپرنس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، گالان و ژو<sup>۳</sup> (۲۰۱۴)، هری<sup>۴</sup> (۲۰۱۴)، هوپ<sup>۵</sup> (۲۰۱۴)، تیلور و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۲)، کلبرت و کروکز<sup>۷</sup> (۲۰۰۷) تأکید شده است. اهمیت مؤلفه‌های عنوان شده در این قسمت را می‌توان این گونه تحلیل نمود که در ادامه بحث برابری افراد در گزینش و استخدام، در بحث آموزش و توسعه نیز بر اهمیت برابری افراد در تمام سطوح سازمانی جهت برخورداری از فرصت‌های آموزش و رشد تأکید شده است، از این رو تنظیم برنامه‌های آموزشی بر اساس اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت در راستای رسیدن به اهداف سازمانی و اهداف پایداری در سیستم‌های سازمانی از جمله سیستم منابع انسانی از مقوله‌های مهم عنوان گردید که این خود در برقراری یادگیری مادام‌العمر و رشد پایدار چه در سطح فردی و چه در سطح سازمانی نقش مهمی ایفا می‌کند و جهت دستیابی به این هدف باید برنامه‌ریزی این دوره‌ها با رویکرد بلندمدت و جهت پیشرفت شغلی افراد انجام پذیرد. طبق یافته‌های این پژوهش مشخص گردید که سرمایه‌گذاری صحیح در امر آموزش و توسعه منابع انسانی می‌تواند در بلندمدت منافع زیادی را هم از لحاظ اقتصادی و هم غیراقتصادی برای سازمان به ارمغان آورد و موفق بودن مدیریت آموزش و توسعه می‌تواند پیامدهای مثبتی همچون افزایش دانش، انگیزه و مشارکت کارکنان، تأمین منابع انسانی متخصص آتی از درون سازمان، افزایش نوآوری و خلاقیت و افزایش مسئولیت فردی به دنبال داشته باشد و به نوعی خزانه استعداد تشکیل می‌دهد.

در بحث نگهداشت منابع انسانی، بر ایجاد محیطی سالم، امن و بانشاط تأکید شده است. چنین محیط‌هایی می‌تواند باعث ایجاد همبستگی بین افراد و رضایت از محیط کار شده و روحیه جمعی را بهبود بخشد. همچنین اتخاذ اقداماتی مانند برنامه‌های سلامت کارکنان و خانواده، توجه

---

<sup>1</sup> Ehnert et al

<sup>2</sup> De Prins et al

<sup>3</sup> Gollan & Xu

<sup>4</sup> Harry

<sup>5</sup> Hoeppe

<sup>6</sup> Taylor et al

<sup>7</sup> Colbert & Kurucz

به بهداشت و سلامت محیط کار، برنامه‌های رفاهی هدفمند جهت بهبود و حفظ سلامت کارکنان ضروری عنوان شد. علاوه بر این بر لزوم توجه به توازن زندگی کاری و خانوادگی فرد و اجرای سیاست‌هایی همچون برنامه زمانبندی منطقی، ساعات کاری شناور جهت کمک به افراد در راستای اجرای هر چه بهتر تعهدات و مسئولیت‌های خانوادگی و شغلی تأکید گردید. توجه به ارگونومی و سیستم‌های کاری پایدار جهت پایداری انسانی و سلامت و کیفیت زندگی کاری در پژوهش‌های پیشین از جمله زینک<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، کیرا و لیورگرن<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، ماری آپانادار<sup>۳</sup> (۲۰۱۴)، ۲۰۰۳ (۲۰۱۴) بک<sup>۴</sup> و دورنباخ<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) نیز مورد تأکید بوده است که بر ضرورت و اهمیت این عوامل می‌افزاید و لزوم توجه به آنها در سیاست‌ها و برنامه‌های مرتبط با منابع انسانی را برجسته‌تر می‌سازد. همچنین می‌توان تحلیل نمود که اگر چه جذب و استخدام افراد مستعد و با دانش از جمله دغدغه‌های مهم در بحث مدیریت منابع انسانی است، امر نگهداشت این منابع انسانی نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا سازمان می‌تواند هزینه‌های انجام شده در جذب و استخدام و آموزش را جبران نماید در صورتی که بتواند استراتژی‌های مناسبی در نگهداشت منابع انسانی اتخاذ نماید که از جمله این استراتژی‌ها بر اساس رویکرد پایداری در سیستم مدیریت منابع انسانی، توجه به سلامت، ایمنی و رفاه منابع انسانی است که به بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان و در نتیجه افزایش رضایت کارکنان و کاهش نرخ غیبت و خروج کارکنان می‌انجامد.

در زمینه جبران خدمت کارکنان، بر اجرای سیستم‌های جبران خدمتی که متناسب با فعالیت و مسئولیت افراد، پرداخت به آنها صورت پذیرد به طوری که کار مساوی دریافتی برابر را نتیجه دهد، تأکید شده است. از جمله دیگر اهداف مهم در بحث جبران خدمت کارکنان، عادلانه بودن پرداخت‌ها به گونه‌ای که جوابگوی تأمین معیشت کارکنان و همچنین بهبود وضع کیفی زندگی آنها باشد، عنوان شد. همچنین مشخص گردید در راستای اهداف سازمانی، سیستم پاداش می‌بایست سیاست‌های متنوع و هدفمند و مبتنی بر شایستگی و عملکرد داشته باشد تا انگیزش لازم و مؤثر را در کارکنان ایجاد کند همان‌گونه که در تحقیقات هری (۲۰۱۴)، اهنرت و همکاران (۲۰۱۴)، اسرانک و زینک<sup>۶</sup> (۲۰۱۴)، و هلینگ و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۰۹) و زاگ و همکاران (۲۰۰۱) بر اهمیت تنوع سیاست‌های پاداش تأکید شده است. از جمله دیگر ملاحظات ذکر شده

---

<sup>۱</sup> Zink

<sup>۲</sup> Kira & Lifvergren

<sup>۳</sup> Mariappanadar

<sup>۴</sup> Becke

<sup>۵</sup> Dorenbosch

<sup>۶</sup> Osranek & Zink

<sup>۷</sup> Wehling et al

تناسب پرداختی‌ها با نرخ تورم در جامعه و طرح‌ریزی اجرای برنامه‌های تسهیم منافع همچون اعطای پاداش در قالب سهام بود. همانطور که مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند می‌توان از جمله پیامدهای حاصل از اجرای موفق چنین اقدامات و برنامه‌هایی به برقراری عدالت اجتماعی و ارتقای سطح کیفیت زندگی در جامعه اشاره کرد. همان‌گونه که در بخش‌های قبلی بر برقراری تعادل که از جمله ارکان اصلی پایداری است تأکید شده است، در قسمت جبران خدمت نیز بر برابری پرداختی‌ها به کارکنان با توجه به میزان مسئولیت‌ها و عملکرد تأکید شده است که این امر می‌تواند به افزایش انگیزه و اعتماد کارکنان نیز بیانجامد.

در انتهای فرآیند مدیریت منابع انسانی که افراد به دلایلی چون بازنشستگی از سازمان خارج می‌شوند، سازمان باید استراتژی‌های مناسبی مبتنی بر اهداف پایداری اتخاذ کند تا هم منافع کارکنان و هم منافع سازمانی به بهترین نحو تأمین گردد و کمترین آسیب را چه در سطح فردی، سازمانی و اجتماعی موجب گردد. در نتیجه در بحث خروج کارکنان، بر لزوم حفظ ارتباطات مؤثر با کارکنان پس از خروج از شرکت (به عنوان مثال پس از بازنشسته شدن)، اختصاص بودجه ویژه به صندوق بازنشستگان جهت اعطای تسهیلات در زمان نیاز و با هدف تأمین آتیه آنها، و تلاش در مشارکت دادن آنها در برنامه‌ها و فعالیت‌های اجتماعی سازمان تأکید شده است. همچنین عنوان شد بهتر است فرآیند بازنشستگی به صورت تدریجی انجام پذیرد و پس از بازنشستگی سیاست‌ها و برنامه‌هایی اتخاذ گردد تا از دانش و تجربیات گرانبه‌های آنها مجدداً استفاده گردد. ارائه مشاوره‌های حرفه‌ای به افراد در هنگام ترک سازمان نیز از جمله دیگر موارد بود که با هدف کمک به فرد در یافتن شغل مناسب دیگر مطرح شد که در تحقیقات هری (۲۰۱۴) نیز بر لزوم حفظ ارتباط با کارکنان پس از خروج آنها و ارائه مشاوره‌های حرفه‌ای به کارکنان تأکید شده است. از ارزش‌های بسیار مهمی که انجام موفق چنین اقداماتی برای سازمان به همراه دارد، نمایش مسئولیت‌پذیری سازمانی و نقش داشتن در بهبود رفاه اجتماعی، تکریم منزلت بازنشستگان و حفظ گنجینه دانشی کارکنان بازنشسته در سازمان است که می‌توان اظهار داشت که از جمله مهم‌ترین دستاوردهای سازمانی است.

کارت امتیازی مدیریت منابع انسانی پایدار که از نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان به دست آمده است، در جدول ۱۳ نشان داده شده است.

جدول ۱۳: کارت امتیازی مدیریت منابع انسانی پایدار

کارکرد HRM	اهداف HRM پایدار	معیارهای ارزیابی HRM پایدار	ارزش های حاصل	
جذب و استخدام	✓ جذب عدالت محور	• بررسی عادلانه بودن	حفظ مشروعیت اجتماعی	
	✓ جذب افراد ماهر، با استعداد و با انگیزه	• معیارهای جذب	بهبود شهرت و تصویر سازمان	
	✓ داشتن ارتباط قوی با مؤسسات آموزشی و دانشگاهی	• بررسی موفقیت در جذب افراد با استعداد و شایسته	شفافیت و پاسخگویی و ایجاد اعتماد	
	✓ ایجاد جذابیت سازمانی از طریق توجه به مسائلی همچون پایداری زیست محیطی، مسئولیت اجتماعی سازمان، حقوق بشر و رعایت شئون تجاری	• برنامه های همکاری با مؤسسات آموزشی	عرضه و تامین بلندمدت منابع انسانی	
		• شفافیت در گزارش دهی	افزایش رضایت ذینفعان	
		• برنده شدن در جنگ جذب و حفظ استعدادها		
	آموزش و توسعه	✓ فراهم کردن برنامه مسیر شغلی افراد	• ارزیابی ارتقاء کارکنان	افزایش دانش، انگیزه و مشارکت کارکنان
		✓ توسعه آموزش فراگیر در تمامی سطوح سازمانی	• ارزیابی فراگیر بودن دوره های آموزشی	افزایش خلاقیت و نوآوری
		✓ تدوین دوره های آموزشی هدفمند مبتنی بر رشد پایدار	• چگونگی اثربخشی دوره ها	تشکیل خزانه استعداد سازمان یادگیرنده
		✓ یادگیری مادام العمر	• چگونگی استمرار برنامه های آموزشی	انعطاف پذیری و پویایی سازمان
✓ مدیریت سلامت، ایمنی و رفاه کارکنان		• آموزش	تامین منابع انسانی متخصص	
✓ آتی از درون سازمان		• توجه به ارگونومی	افزایش بهره وری	
نگهداشت منابع انسانی		✓ ایجاد محیط همبستگی و رضایت از محیط کار	• برنامه های کاهش استرس ناشی از کار و پیشگیری از فرسودگی شغلی	کاهش غیبت و خروج از کار کارکنان
		✓ تعادل کار-زندگی	• مشاوره های سلامتی به کارکنان و خانواده های آنها	کاهش هزینه سلامت
			• اجرای برنامه های زمانبندی کار منعطف	بهبود کیفیت زندگی کاری
			• ارزیابی رضایت کارکنان	افزایش رضایت کارکنان
		• میزان برنامه های رفاهی		
		• هدفمند کارکنان		



## ادامه جدول ۱۳: کارت امتیازی مدیریت منابع انسانی پایدار

کارکرد HRM	اهداف HRM پایدار	سنجه های HRM پایدار	ارزش های حاصل
جبران خدمت	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ سیستم پرداخت عادلانه</li> <li>(مسئولیت برابر دریافتی برابر)</li> <li>✓ سیستم پاداش متنوع و هدفمند مبتنی بر شایستگی و عملکرد</li> <li>✓ سیستم پرداخت با هدف بهبود وضع کیفی زندگی کارکنان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• چگونگی تناسب دریافتی برابر به مسئولیت های برابر</li> <li>• ارزیابی تنوع پاداش و برنامه های تسهیم منافع</li> <li>• تطبیق پرداختی ها با توجه به نرخ تورم در جامعه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ برقراری عدالت اجتماعی</li> <li>▪ افزایش انگیزه و اعتماد کارکنان</li> <li>▪ کمک به ارتقای سطح کیفیت زندگی در جامعه</li> </ul>
خروج کارکنان	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تدریجی بودن بازنشستگی</li> <li>✓ داشتن ارتباط موثر با کارکنان</li> <li>پس از خروج از شرکت</li> <li>✓ تامین آتیه مادی و معنوی بازنشستگان</li> <li>✓ بکارگیری مجدد از دانش و تجربه بازنشستگان در آموزش</li> <li>• ارائه مشاوره های حرفه ای</li> <li>• در نظر گرفتن بودجه اختصاصی برای صندوق بازنشستگان</li> <li>• حضور کارکنان بازنشسته به عنوان مدرس در کلاس های آموزشی سازمان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بررسی چگونگی انجام فرآیند بازنشستگی</li> <li>• توجه به دعوت و تقدیر از کارکنان بازنشسته در مراسم و فعالیت های اجتماعی سازمان</li> <li>• حفظ گنجینه دانشی بازنشستگان در سازمان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ نمایش مسئولیت پذیری سازمان</li> <li>▪ نقش داشتن در بهبود رفاه اجتماعی</li> <li>▪ تکریم منزلت بازنشستگان</li> <li>▪ حفظ گنجینه دانشی بازنشستگان در سازمان</li> </ul>

منبع: (مطالعات نگارندگان)

از جمله مؤلفه های جدید در بخش کارت امتیازی مدیریت منابع انسانی پایدار، جذب عدالت محور می باشد و با توجه به نظرات خبرگان پژوهش حاضر، می توان این گونه نتیجه گرفت که به علت آن که در کشور ما، فرآیند جذب و استخدام در سازمان ها و نهادها، بیشتر بر اساس روابط انجام می پذیرد و ضوابط در این فرآیند با جدیت تبعیت نمی شوند، بنابراین برای هدف پایداری، تأکید بر توجه به گزینش عادلانه بسیار مهم می باشد.

در کارکرد آموزش و توسعه نیز مؤلفه توسعه آموزش فراگیر در تمامی سطوح سازمانی از جمله مؤلفه‌های جدیدی می‌باشد که در پژوهش حاضر بدان دست یافتیم؛ این یافته حاکی از آن است که در زمینه‌های مدیریتی در سیستم‌های سازمانی، فرصت‌های توسعه و رشد به یکسان در اختیار کارکنان قرار نمی‌گیرد و این دلیل تأکید مشارکت‌کنندگان این پژوهش بر این مؤلفه می‌باشد. از جمله پیامدهای حاصل نیز در کارکرد آموزش و توسعه، ایجاد سازمان یادگیرنده است که تأکید بر یادگیری سازمانی و نقش مهم آن در موفقیت سازمانی بلندمدت دارد.

در بخش جبران خدمت نیز از مؤلفه‌های جدید، سیستم پرداخت با هدف بهبود وضع کیفی زندگی کارکنان است که می‌توان علت آن را در زمینه‌های اجتماعی و سطح زندگی کارکنان در جامعه جستجو کرد. از جمله دلایل این امر، توسط خبرگان، نوسانات اقتصادی زیاد در کشور عنوان شد که سیاست‌های پرداخت حقوق و دستمزد با آن همخوانی ندارد و این امر موجب می‌شود که سطح کیفی زندگی افراد نه تنها رشد نداشته باشد بلکه دچار افت نیز گردد. اگر بخواهیم به اهداف پایداری در سیستم‌های سازمانی دست یابیم توجه به این عامل بسیار اهمیت دارد که موجب تحقق کامیابی افراد می‌گردد و یکی از اهداف مهم پایداری است. می‌توان بیان داشت که توجه به بهبود وضع کیفی زندگی کارکنان، می‌تواند در بهبود رفاه اجتماعی هم نقش مهمی ایفا کند و سازمان‌هایی که بتوانند در این زمینه موفق عمل کنند به نوعی بخشی از رسالت اجتماعی خود را نیز ادا نموده‌اند.

در بخش خروج کارکنان نیز، مؤلفه تدریجی بودن بازنشستگی از جمله مؤلفه‌های جدیدی می‌باشد که بر اساس نظر خبرگان، تدریجی بودن این فرآیند در روحیه کارکنان تأثیر مثبت داشته و آنها را برای دوران بازنشستگی آماده می‌سازد. همچنین بر لزوم اتخاذ سیاست‌ها و برنامه‌هایی جهت بکارگیری مجدد دانش و تجربه کارکنان بازنشسته تأکید شده است که این امر به ایجاد و حفظ گنجینه دانشی در سازمان کمک خواهد کرد و فرآیند تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار را تحقق می‌بخشد.

کارت امتیازی مدیریت منابع انسانی پایدار پیشنهادی این پژوهش، یک برنامه عملی و سیستم ارزیابی جهت بررسی نقش منابع انسانی در رسیدن به پایداری سازمانی ارائه می‌دهد و چارچوبی را برای اتخاذ اقدامات در قلمرو مدیریت منابع انسانی فراهم می‌آورد. این چارچوب می‌تواند به عنوان یک دستورالعمل برای مدیریت منابع انسانی پایدار عمل کند، معیارهای ارزیابی اهداف مدیریت منابع انسانی پایدار را تعریف کرده و پیامدهای ارزشی حاصل از این اقدامات را برای سازمان و اجتماع بیان می‌دارد. این معیارهای ارزیابی در حقیقت کار گزارش‌دهی در خصوص تأثیرات و پیامدهای اقدامات اتخاذ شده و اجرا شده را تسهیل می‌سازد. شایان ذکر است که در هر برنامه، بدون توجه به اینکه استراتژی، چارچوب، نقشه مسیر و معیارهای خوب تدوین

شده باشند، کلید موفقیت اصلی، عملکرد است. جهت عبور از این فرآیندها، مدیریت منابع انسانی پایدار نیازمند ایجاد تغییر است و بدین منظور مدیریت منابع انسانی می‌بایست مجموعه مهارت‌های فرآیند محور را برای هدایت تغییر سازمانی و ایجاد فرهنگ مثبت بکار گیرد. اساساً، مدیریت منابع انسانی ابزاری قوی در اجرای برنامه‌های تغییر در دست دارد، بنابراین با تنظیم مجدد مسیرش با قرار دادن رویکرد پایداری در قلب آن، می‌تواند نقش بسیار اساسی در دستیابی به پایداری سازمانی ایفا کند. علاوه بر این، مدیریت منابع انسانی می‌تواند با استفاده از کارت امتیازی مدیریت منابع انسانی پایدار، گزارشات منظمی به عنوان ارزیابی مستمر عملکرد واقعی و همچنین به عنوان یادآوری اهمیت نقش مدیریت منابع انسانی در اهداف پایداری به رهبران سازمان ارائه دهد.

شایان ذکر است که مدیریت منابع انسانی پایدار مفهومی جدید در سیستم‌های مدیریت است و در نتیجه روش‌های اجرای آن هنوز در مراحل اولیه قرار دارد. این مطالعه به منظور شناسایی عوامل مؤثر در توسعه موفقیت‌آمیز چنین سیستمی و پیش‌بینی انتظارات در مورد مزایای بالقوه آن در کارکردهای مدیریت منابع انسانی انجام شده است. این مطالعه در شرکت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات دانش‌بنیان انجام پذیرفت، از آن جایی که این شرکت‌های دانش محور به شدت به کارکنان دانشی وابسته هستند و مهارت، تخصص و دانش این کارکنان از دارایی‌های اصلی شرکت فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌باشد. نتایج حاصل از این پژوهش کیفی در راستای پیشبرد و گسترش بکارگیری مفهوم پایداری در سیستم‌های سازمانی به ویژه سیستم مدیریت منابع انسانی نقش مهمی ایفا می‌کنند، از آن جایی که توجه به عوامل حیاتی در هر یک از فرآیندهای مدیریت منابع انسانی به متخصصان مدیریت منابع انسانی برای شناسایی راه‌هایی برای بهبود شیوه‌های مدیریتی به منظور پاسخگویی به نیازهایی همچون جذب و حفظ کارکنان ماهر، با انگیزه و متعهد، پایداری سازمانی و افزایش رقابت‌پذیری سازمان در اقتصاد جهانی کمک می‌کند.

نظر به اهمیت رویکرد پایداری در مدیریت منابع انسانی و مزایای حاصل از آن در سطوح کارکنان، سازمان و اجتماع، پیشنهاد می‌گردد عوامل مؤثر شناسایی شده در این پژوهش جهت تدوین و اتخاذ شیوه‌های صحیح مدیریت افراد در سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های دانش‌محور مورد توجه قرار گیرند. مدیریت منابع انسانی پایدار فرآیندی پویا و مستمر است که پتانسیل بهبود مزیت رقابتی، پایداری سازمانی و افزایش بهره‌وری را دارد و برای سازمان‌ها موقعیت استراتژیک به ارمغان می‌آورد.

شایان ذکر است که تا آنجایی که محقق تحقیقات و مطالعات پیشین را مورد مطالعه قرار داده است، کارت امتیازی مدیریت منابع انسانی پایدار ارائه شده در این پژوهش، از جمله

نخستین مطالعاتی است که بر اساس فرآیند مدیریت منابع انسانی ارائه شده است و به تفکیک به شناسایی مؤلفه‌های کلیدی در بخش اهداف، معیارهای ارزیابی و پیامدهای حاصل در هر یک از کارکردهای مدیریت منابع انسانی (جذب و استخدام، آموزش و توسعه، نگهداشت، جبران خدمت و خروج کارکنان) پرداخته شده است و می‌توان اظهار داشت که این از نوآوری‌های تحقیق حاضر می‌باشد و می‌تواند به عنوان یک ابزار قدرتمند و یکپارچه در دستان مدیران منابع انسانی نگریسته شود، از آن جایی که به آنها در تدوین سیاست‌ها و برنامه منطبق با اهداف پایداری یاری می‌رساند و می‌تواند به عنوان یک دستورالعمل در اختیار آنها قرار گیرد.

#### ۵- منابع

- Abtin, A. (2012). *Presenting a Model for Developing Electronic Human Resource Management in Iranian State Organizations*. PhD dissertation, Tehran University (in Persian).
- App, S., Merk, J., Büttgen, M. (2012). Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management Revue*, 23(3), 262-278.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641
- Becke, G. (2014). *Human-Resources Mindfulness. Sustainability and Human Resource Management*. CSR, Sustainability, Ethics & Governance, DOI 10.1007/978-3-642-37524-8\_15, © Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Becker, W. S. (2011). Are you leading a socially responsible and sustainable human resource function?. *People & Strategy*, 34(1), 18-23.
- 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*, 44(2), 129-136.
- Braun, V., & Clarke, C. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101
- Brewster, C., Sparrow, P., & Harris, H. (2005). Towards a new model of globalizing HRM. *International Journal of Human Resource Management* 16(6), 949-970
- Bro'dner, P. (2009). *Sustainability in knowledge-based companies*. In: Docherty P, Kira M, Shani AB (eds) *Creating sustainable work systems*. Routledge, London/New York, pp 53-69.
- Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2012). HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability. Retrieved from: [www.shrmfoundation.org](http://www.shrmfoundation.org)
- Colbert, B. A., & Kurucz, E. C. (2007). Three Conceptions of Triple Bottom Line Business Sustainability and the Role for HRM. *Human Resource Planning*, 30(1), 21-30.

- De Prins, P., De Vos, A., Van Beirendonck, L., & Segers, J. (2015). *Sustainable HRM for sustainable careers: introducing the 'Respect Openness Continuity (ROC)' model*. Handbook of Research on Sustainable Careers, 319-334, Elgar Online, DOI: 10.4337/9781782547037
- Docherty, P., Forslin, J., Shani, A. B., & Kira, M. (2002). *Emerging work systems: from intensive to sustainable*. In P. Docherty, J. Forslin, & A.B. Shani (Eds.), *Creating sustainable work systems. Emerging perspectives and practice* (pp. 3-14). London: Routledge.
- Docherty, P., Kira, M., & Shani, A.B. (2009). *What the World Needs Now is Sustainable Work Systems,* in *Creating Sustainable Work Systems*. Developing Social Sustainability (2nded.), eds. P. Docherty, M. Kira, and A.B. Shani, London: Routledge, pp. 1-21.
- Dorenbosch, L. (2014). *Striking a Balance Between Work Effort and Resource Regeneration*. Sustainability and Human Resource Management, CSR, Sustainability, Ethics & Governance, DOI 10.1007/978-3-642-37524-8\_15, © Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Ehnert, I. (2006). Sustainability issues in Human Resource Management: Linkages, theoretical approaches, and outlines for an emerging field. Paper prepared for 21. EIASM SHRM Workshop. Birmingham: Aston
- Ehnert, I. (2009a). *Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Ehnert, I. (2009b). Sustainability and human resource management: Reasoning and applications on corporate websites. *European Journal of International Management*, 3(4): 419-438.
- Ehnert, I. (2014). *Paradox as a Lens for Theorizing Sustainable HRM*. Sustainability and Human Resource Management. CSR, Sustainability, Ethics & Governance, DOI 10.1007/978-3-642-37524-8\_15, © Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Ehnert, I. Harry, W., & Brewster, C. J. (2014c). *Sustainable HRM in Europe: Diverse Contexts and Multiple Bottom Lines*. Sustainability and Human Resource Management, CSR, Sustainability, Ethics & Governance. DOI 10.1007/978-3-642-37524-8\_15, © Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *management revue*, 23(3): 221-238.
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2014a). *Sustainability and HRM: An introductory to the field*. Sustainability and Human Resource Management, CSR, Sustainability, Ethics & Governance, DOI 10.1007/978-3-642-37524-8\_15, © Springer-Verlag Berlin Heidelberg
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2014b). *The future of sustainable HRM: Concluding thoughts and ways forward*. Sustainability and Human Resource Management, CSR, Sustainability, Ethics & Governance, DOI 10.1007/978-3-642-37524-8\_15, © Springer-Verlag 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. *The International Journal of Human*

- Resource Management*, 27(1), 88-108. *Resource Management*, 27(1): 88-108, DOI: 10.1080/09585192.2015.1024157
- Gall, M., Borg, W., & Gall, J. (2014). *Qualitative and Quantitative Research Methods in Education and Psychology*. Translated by Arizi et al., Samt publication. (in Persian)
- Gollan, P. (2005). High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43, 18-33.
- Gollan, P., & Xu, Y. (2014). *Fostering corporate sustainability: Integrative and dynamic approaches to sustainable HRM*. Sustainability and Human Resource Management, CSR, Sustainability, Ethics & Governance, DOI 10.1007/978-3-642-37524-8\_15, © Springer-Verlag Berlin Heidelberg
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135
- Grey, C., & Sturdy, A. (2009). Historicising knowledge-intensive organizations: the case of Bletchley Park. *Management and Organizational History*, 4(2), 131-150.
- Guerci, M., & Vinante, M. (2011). Training evaluation: an analysis of the stakeholders' evaluation needs. *Journal of European Industrial Training*, 35(4), 385-410
- Guerci, M., Shani A. B., & Solari L. (2014). *A Stakeholder Perspective for Sustainable HRM*. Sustainability and Human Resource Management, CSR, Sustainability, Ethics & Governance, DOI 10.1007/978-3-642-37524-8\_15, © Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Guest, D. E. (2011). Human Resource Management and Performance: Still Searching for Some Answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1): 3-13.
- Harry, W. (2014). *The relevance of the vision of sustainability to HRM Practice*. Sustainability and Human Resource Management, CSR, Sustainability, Ethics & Governance, DOI 10.1007/978-3-642-37524-8\_15, © Springer-Verlag Berlin Heidelberg
- Hirsig, N., Rogovsky, N., & Elkin, M. (2014). *Enterprise Sustainability and HRM in Small and Medium-Sized Enterprises*. Sustainability and Human Resource Management, CSR, Sustainability, Ethics & Governance, DOI 10.1007/978-3-642-37524-8\_15, © Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Hoeppe, J.C. (2014). *Practitioner's View on Sustainability and HRM*. Sustainability and Human Resource Management, CSR, Sustainability, Ethics & Governance, DOI 10.1007/978-3-642-37524-8\_15, © Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133-2154.
- Kira, M. (2002). 3 Moving from consuming to regenerative work. *Creating Sustainable Work Systems: Developing Social Sustainability*, 29.
- Kira, M. (2003). *From good work to sustainable development: human resource consumption and regeneration in the post-bureaucratic working life*. Dissertation, Royal Institute of Technology, Stockholm, Sweden

- Kira, M., & Lifvergren, S. (2014). *Sowing seeds for sustainability in work systems*. Sustainability and Human Resource Management, CSR, Sustainability, Ethics & Governance, DOI 10.1007/978-3-642-37524-8\_15, © Springer-Verlag Berlin Heidelberg
- Kramar, R. (2013). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-23, DOI: 10.1080/09585192.2013.816863
- Lis, B. (2012). The relevance of corporate social responsibility for a sustainable human resource management: An analysis of organizational attractiveness as a determinant in employees' selection of a (potential) employer. *Management Revue*, 23(3): 279-295.
- Mariappanadar, S. (2003). Sustainable Human Resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics*, 30(8): 906-923.
- Mariappanadar, S. (2014). *The Model of Negative Externality for Sustainable HRM*. Sustainability and Human Resource Management, CSR, Sustainability, Ethics & Governance, DOI 10.1007/978-3-642-37524-8\_15, © Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Martin Alcazar, F., Ferná'ndez, R., & Sa'nchez Gardey, G. (2005). 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.
- Osranek, R., & Zink, K. J. (2014). *Corporate Human Capital and Social Sustainability of Human Resources*. Sustainability and Human Resource Management, CSR, Sustainability, Ethics & Governance, DOI 10.1007/978-3-642-37524-8\_15, © Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: the human factor. *Academy of Management Perspective*, 24, 34-45
- Renwick, D.W.S., Redman, T., & Maguire, S. (2012). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda, *International Journal of Management Reviews*, 1-14
- Rimanoczy, I., & Pearson, T. (2010). Role of HR in the new world of sustainability. *Industrial and Commercial Training*, 42(1), 11-17
- Schuler, R.S., & Jackson, S.E. (2005). A quarter-century review of human resource management in the U.S.: the growth in importance of the international perspective. *Management Revue*, 16(1), 11-35
- Swart, J. (2008). *HRM and knowledge workers*. In: Boxall P, Purcell J, Wright P (eds) *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford University Press, Oxford, pp 450-468
- Taylor, S., Osland, J., & Egri, C. (2012). Guest Editor's Introduction: Introduction to HRM's Role in Sustainability: Systems, Strategies and Practices. *Human Resource Management*, 51(6): 789-798
- WBCSD. (2002). Corporate social responsibility: The WBCSD's journey. Retrieved from: [www.wbcd.org/DocRoot/I0NYLirijYoHBDflunP5/csr2002.pdf](http://www.wbcd.org/DocRoot/I0NYLirijYoHBDflunP5/csr2002.pdf)
- WBCSD. (2005). Driving success: human resources and sustainable development. Retrieved from: <http://www.wbcd.org/web/publications/hr.pdf>

- WBCSD. (2006). Annual review 2005: from awareness to action. Retrieved from: <http://www.wbcd.org/DocRoot/fom59VSgRxwISbvNLuZ1/ar2005.pdf>
- Wehling, C., & Hernandez, A. G. (2009). An exploratory study of the role of HRM and the transfer of German MNC sustainability values to Brazil. *European Journal of International Management*, 3(2), 176-198.
- Wilkinson, A. (2005). Downsizing, rightsizing or dumbsizing? Quality, human resources and the management of sustainability. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(8-9) 1079-1088
- Wilkinson, A., Hill, M., & Gollan, P. (2001). The Sustainability Debate. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(12), 1492-1502
- Wirtenberg, J., Harmon, J., Russell, G., & Fairfield, K. D. (2007). HR's Role in Building a Sustainable Enterprises: Insights from Some of the World's Best Companies. *Human Resource Planning*, 30, 10-20.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: examining causal order. *Pers Psychology*, 58(2), 409-446
- Zaugg, R. J., Blum, A., et al. (2001). Sustainability in Human Resource Management. Working paper , 51, Institute for Organization und Personnel, Bern: University of Bern.
- Zink, K. J. (2014). *Social Sustainability and Quality of Working Life*. Sustainability and Human Resource Management, CSR, Sustainability, Ethics & Governance, DOI 10.1007/978-3-642-37524-8\_15, © Springer-Verlag Berlin Heidelberg.