

طراحی الگوی همراستائی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی کلان بانک: (مطالعه موردی بانک توسعه تعاون)

سید حسین ابطی^۱
سید رضا ابراهیمی حسنی نیازی^{۲*}

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۹/۰۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۲/۱۲)

چکیده

این تحقیق به طراحی الگوی همراستائی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی کلان بانک توسعه تعاون پرداخته است. استراتژی یک سازمان مشخص می‌کند که سازمان چگونه می‌خواهد برای سهام‌داران، مشتریان و شهروندان ارزش‌آفرینی نماید. بر اساس این دیدگاه، موضوع مدیریت منابع انسانی جایگاه ویژه‌ای را در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان داشته است. جامعه آماری این تحقیق کارکنان بانک توسعه تعاون می‌باشند که از مدیران و رؤسای ادارات، ۷۹ نفر به عنوان خبرگان تعیین شده‌اند. همچنین جهت جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شده است. بر اساس هدف، تحقیق حاضر کاربردی و بر اساس ماهیت، توصیفی است. از طرف دیگر این تحقیق دارای ماهیت میدانی می‌باشد؛ بدین معنا که بخش عمده‌ای از اطلاعات از طریق مصاحبه و تکمیل پرسشنامه توسط کارشناسان و خبرگان بانکی گردآوری شده است. با استفاده از روش‌های تجزیه و تحلیل SWOT و نیز روش دلفی، بر اساس فرایند تحقیق عوامل داخلی و خارجی شناسایی و فهرست گردید. سپس ماتریس عوامل داخلی و خارجی تنظیم و با بهره‌گیری از ماتریس داخلی و خارجی استراتژی‌های ورودی، نگهداری و خروجی منابع انسانی انتخاب و پیشنهاد شدند.

واژه‌های کلیدی: استراتژی، منابع انسانی، بانک، برنامه‌ریزی

^۱ - استاد بازنشسته، گرایش مدیریت و بهسازی منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبائی، ایران، تهران

^۲ - عضو هیئت مدیره بانک توسعه تعاون، مسئول مکاتبات: sr.ebrahimi@yahoo.com

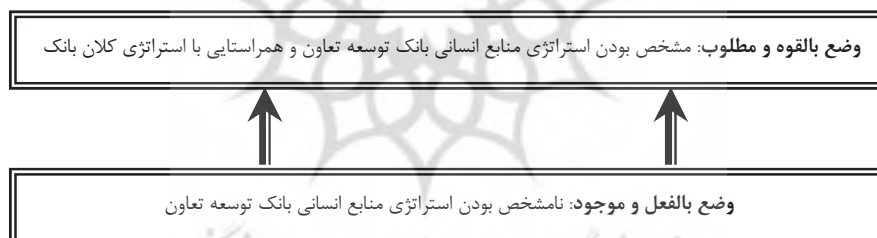
۱- مقدمه

طراحی استراتژی‌های سازمان و همسوئی و همراستائی آن با استراتژی‌های پایین دستی از جمله استراتژی منابع انسانی سابقه چندانی ندارد اما ضرورت امر ایجاب می‌کند که میان استراتژی مورد نظر سازمان و استراتژی‌های فرآیندهای اجرائی برای پیاده‌سازی آن هماهنگی وجود داشته باشد. منابع انسانی به عنوان کلیدی‌ترین منابع سازمانی، زمانی به طور کارآمد و اثربخش به کار گرفته خواهند شد که با نگرش استراتژیک مدیریت شوند. رویکرد استراتژیک در مدیریت منابع انسانی به مفهوم به کارگیری فنون و روش‌هایی نوین است که سازمان بتواند با اتکا به آن‌ها در برابر محیط ناپایدار واکنش مناسب نشان داده و منابع انسانی را در جهت کسب مزیت رقابتی بسیج کند (افجه و اسماعیل‌زاده، ۱۳۸۸). برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی فرایندی است در جهت برقراری اهداف منابع انسانی و توسعه استراتژی‌های منابع انسانی برای نیل به اهداف، سیاست‌ها از طریق بسیج، توسعه و نگهداری منابع انسانی (زارعی، ۱۳۷۱). با توجه به توضیحات فوق و این که بانک توسعه تعاون یک بانک تخصصی است باید استراتژی پائین دستی بانک مانند استراتژی منابع انسانی با استراتژی بالادستی یعنی استراتژی بانک همراستا گردد.

بیان مسأله

در فضای رقابتی حاضر که از ویژگی‌های مهم آن محدودیت منابع است، مدیریت استراتژیک و ارزیابی عملکرد، نقش به‌سزایی در موفقیت سازمان دارد (Amado et al., 2012). مطالعه استراتژی‌های توسعه کسب و کارها در کشورهای مختلف نشان می‌دهد که مدل‌های پایدار مدل‌هایی هستند که در یک سیستم، همه اجزای لازم حضور داشته و به صورت مناسب و منظم در کنار یکدیگر نقش خود را ایفا نمایند. بی‌شک عصر حاضر، عصر سازمان‌هاست و متولیان این سازمان‌ها، انسان‌ها هستند. انسان‌هایی که به واسطه در اختیار داشتن عظیم‌ترین منبع قدرت یعنی تفکر، می‌توانند موجب تعالی، حرکت و رشد سازمان‌ها را پدید آورند با توجه به تحلیل وضع موجود بانک توسعه تعاون که یک نهاد و بانک دولتی می‌باشد، یکی از مهم‌ترین چالش‌های سازمان همراستا نبودن نظام مدیریت استراتژیک یکپارچه است که سبب شده استراتژی‌های منابع انسانی بانک همراستا با اهداف کلان سازمان نباشد. مردم از بخش دولتی انتظار دارند که در مورد پول عامه پاسخگوتر باشند. این به معنای این است که بعضی نگرش‌ها، ابزارها، متدولوژی‌ها و تکنیک‌هایی که درون بخش خصوصی به کار گرفته می‌شود، می‌بایست برای استفاده در سازمان‌های دولتی اصلاح و تعدیل گردد (Boltan, 2003). لذا ضرورت دارد

مجموعه‌ای از برنامه‌ها و طرح‌های بهبود در منابع انسانی به طور منسجم و یکپارچه طراحی و اجرا شود. به همین دلیل ضروری است استراتژی‌های منابع انسانی همراستا با استراتژی کلان بانک تدوین و اجرا گردد. در این جا ایفای نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی کاملاً مشهود است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی به هر مسأله انسانی عمده توجه دارد که یا بر طرح استراتژیک سازمان تأثیر می‌گذارد و یا از آن تأثیر می‌پذیرد (اعرابی و مورعی، ۱۳۸۲). به منظور تأمین نیازهای کسب و کار و نیز نیازهای فردی و گروهی کارکنان، مدیریت استراتژیک منابع انسانی باید چارچوب‌های هماهنگ کننده‌ای را به وجود آورد که فراگیر، اقتضائی، یکپارچه و همسو با استراتژی کلان بانک باشد. استراتژی منابع انسانی دستورالعملی برای سیستم منابع انسانی است که در آن رسالت، چشم‌انداز و اولویت‌ها در سازمان و استراتژی سازمان ضرورت رویکرد استراتژی منابع انسانی است. ما در این تحقیق می‌خواهیم به توسعه الگوی همراستایی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی کلان بانک توسعه تعاون بپردازیم تا این سازمان در مسیر رشد، تعالی و بهبود مستمر قرار گیرد.



شکل ۱: مسأله تحقیق

مبانی نظری تحقیق

استراتژی یک سازمان مشخص می‌کند که سازمان چگونه می‌خواهد برای سهام‌داران، مشتریان و شهروندان ارزش‌آفرینی نماید. اگر دارایی‌های نامشهود سازمانی بیش از ۷۵ درصد ارزش آن باشد، آن‌گاه تدوین و پیاده‌سازی آن باید به بسیج و هدایت دارایی‌های نامشهود اشاره کند (Kaplan & Norton, 2004). برنامه‌ریزی منابع انسانی فرایندی برای ارزیابی تقاضا، اندازه، ماهیت و عرضه منابع انسانی برای نیل به تقاضای موردنیاز است. از این رو، نخستین مرحله هر برنامه مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی است.

سؤال اصلی

الگوی مناسب همراستائی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی کلان بانک توسعه تعاون کدام است؟

سؤالات فرعی

- ۱) فرایند ورودی منابع انسانی بانک توسعه تعاون همراستا با اهداف کلان بانک کدام است؟
- ۲) فرایند کاربرد و نگهداری منابع انسانی بانک توسعه تعاون همراستا با اهداف کلان بانک چیست؟
- ۳) فرایند خروجی منابع انسانی بانک توسعه تعاون همراستا با اهداف کلان بانک کدام است؟

در زمینه تدوین و بررسی استراتژی‌های منابع انسانی تحقیقات متنوعی صورت گرفته که به برخی از آن‌ها اشاره می‌نماییم. غلامزاده و جلالی طی پژوهشی در شرکت رنگین پروفیل کویر به تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک پرداختند. این پژوهش با استفاده از الگوی پژوهش پیمایشی اجرا شده است. جامعه آماری این پژوهش را مدیران و کارشناسان ارشد شرکت تشکیل می‌دهند که به عنوان خبرگان اندازه هر یک از متغیرهای تعیین‌کننده نقاط مرجع استراتژیک را برای هر یک از مشاغل استراتژیک شرکت اندازه‌گیری نمودند. داده‌های پژوهش از طریق پرسشنامه، سندکاوی و مصاحبه با مدیران و کارشناسان سازمان استخراج گردیده است. پس از پردازش داده‌های به دست آمده مختصات استراتژیک مشاغل تعیین و الگوی استراتژیک مناسب برای هر دسته از مشاغل شناسایی شد. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که استراتژی مناسب برای مشاغلی که هسته اصلی استراتژی رقابتی سازمان را تشکیل می‌دهند، استراتژی متعهدانه و برای مشاغل خدماتی استراتژی ثانویه است. نگرش متعهدانه، موجب می‌شود کارکنان و مدیران سازمان، هر دو، مقاصد و اهداف سازمان را بهتر درک کنند و در واقع چارچوبی برای موفقیت شرکت در دستیابی به اهدافش است (غلامزاده، جلالی، ۱۳۹۱).

نصیری و دیگران (۱۳۹۲) تحقیقی با عنوان همبستگی استراتژی‌های منابع انسانی بر اساس الگوی آلن یلسی با عملکرد سازمانی کارکنان بیمارستان آیت‌اله کاشانی شهر کرد انجام داده‌اند. این پژوهش، یک مطالعه توصیفی - همبستگی است که بر روی ۲۴۷ نفر از کارکنان بیمارستان آیت‌اله کاشانی شهر کرد انجام گرفته است.

نتایج حاصل از مطالعه نشان داد که بین استراتژی منابع انسانی با عملکرد سازمانی همبستگی معناداری وجود دارد. مهم‌ترین استراتژی‌هایی که با عملکرد سازمانی همبستگی مثبت داشتند؛ روابط کارکنان ۳۳,۳ درصد، استراتژی توسعه ۱۴,۲ درصد و استراتژی مدیریت عملکرد ۲ درصد بود. اگر چه، استراتژی‌های جذب و استخدام و جبران خدمات پیش‌بینی کننده، همبستگی معنی‌داری با عملکرد سازمانی نداشت. با توجه به این که تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمان مورد مطالعه بیش از متوسط ارزیابی شده است، پیشنهاد می‌شود مدیریت بر این استراتژی‌ها تأکید نماید تا از مزایای آن‌ها در بهبود عملکرد سازمانی بهره‌مند شود. در این رابطه، ایجاد پست معاونت منابع انسانی در بیمارستان آیت‌اله کاشانی پیشنهاد گردید.

آکینبول^۱ (۲۰۱۳) طی مقاله‌ای یک مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی (SHRM^۲) ارائه نموده است. این مدل از دیدگاه مبتنی بر منابع، عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی استراتژیک در سازمان‌های غیرانتفاعی را تشریح و سه اصل هدایت، انواع استراتژی‌ها و گزاره‌های ارائه شده را بیان نموده است. این مدل می‌تواند پایه و اساس تحقیقات در زمینه استراتژی‌های منابع انسانی و همراستایی با اهداف کلی سازمان‌ها باشد.

سینار و همکاران طی تحقیقی با عنوان ارتباط بین مدیریت استراتژیک، نهادینه و مدیریت منابع انسانی به بررسی ارتباط بین مدیریت استراتژیک و منابع انسانی پرداخته‌اند. در این پژوهش که در شرکت‌های خانوادگی واقع در آناتولی منطقه اقتصادی در شمال شرق ترکیه انجام گردیده، نشان داده شده است که همراستایی منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان سبب موفقیت در نیل به اهداف می‌گردد (Cinar & Karcioğlu, 2013). در پژوهشی با استفاده از ارزیابی شواهد عینی حاصل از چهل مطالعه بین سال‌های ۱۹۹۹ تا ۲۰۱۱ به بررسی مدیریت منابع انسانی الکترونیکی^۳ و مدیریت منابع انسانی استراتژیک پرداخته شده است. در این تحقیق به ضرورت مطالعه بیشتر بر روی مدیریت منابع انسانی استراتژیک تأکید گردیده است (Marler & Fisher, 2013). در تحقیق دیگری با هدف بررسی توسعه ظرفیت و انعطاف‌پذیری سازمانی از طریق مدیریت منابع انسانی استراتژیک نشان داده شده است که چگونه سیاست‌های منابع انسانی و شیوه‌های درون یک سیستم مدیریت منابع انسانی استراتژیک می‌تواند در نگرش و رفتار کارکنان تأثیر بگذارد و با مشارکت کارکنان در سطح فردی، می‌تواند باعث افزایش ظرفیت و انعطاف‌پذیری سازمان شده، کارایی سازمان را افزایش دهد (Lengnick et al., 2011). یافته‌های

^۱-Akingbola

^۲-Strategic Human Resource Management

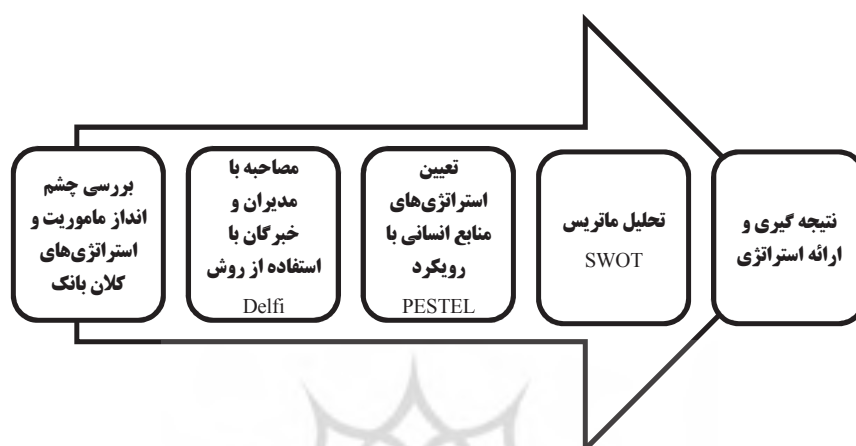
^۳-Electronic Human Resource Management

تحقیقات معتبر نشان می‌دهد شرکت‌هایی که فعالیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی را دنبال می‌کنند نسبت به سازمان‌هایی که این فعالیت را انجام نمی‌دهند عملکرد بهتری دارند و استفاده از اقدامات و اصول مدیریت استراتژیک منابع انسانی موجب بهبود عملکرد سازمان می‌گردد. طی مطالعه‌ای در استرالیا تأثیر اتخاذ یک رویکرد استراتژیک مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های خدمات حرفه‌ای بررسی گردیده است. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی استراتژیک یک عامل مهم در عملکرد سازمان‌ها است (Teo et al., 2008).

۲- روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، تحقیقی-توصیفی است. هدف تحقیق حاضر، پاسخ به این مسأله است که مستند به مرور ادبیات موضوعی مربوط، همراستایی استراتژی منابع انسانی با استراتژی‌های کل سازمان چگونه است. پس نوع و روش انجام تحقیق بر اساس هدف، کاربردی و بر اساس ماهیت، توصیفی است. از طرف دیگر این تحقیق دارای ماهیت میدانی می‌باشد. در تحقیق حاضر کلیه مدیران ارشد، مدیران ستادی و مدیران شعب استان‌ها و رؤسای ادارات بانک توسعه تعاون که شامل ۷۹ نفر می‌باشند جامعه آماری را تشکیل داده و با توجه به نظرسنجی از کلیه آن‌ها نمونه‌گیری صورت نگرفته است. جهت سنجش روایی از روایی محتوا استفاده شده است. در این تحقیق، پرسشنامه جهت سنجش روایی، در اختیار ۲۰ نفر از اساتید و همچنین تعدادی از مدیران قرار داده شد و در خصوص تعداد و تناسب ابعاد و سؤالات تحقیق از آنها سؤال شد. پس از اخذ نظرات جمع مذکور، اقدامات اصلاحی در پرسشنامه انجام گرفت که این خود تأمین‌کننده روایی تحقیق می‌باشد. همچنین ضریب آلفای کرونباخ در این تحقیق در حدود ۰/۸۱ می‌باشد که نشان دهنده پایایی نسبتاً مطلوب ابزار پرسشنامه است.

در این پژوهش با استفاده از روش‌های تجزیه و تحلیل SWOT، PESTEL و نیز روش دلفی، بر اساس فرایند تحقیق عوامل داخلی و خارجی شناسایی و فهرست می‌گردد. سپس ماتریس عوامل داخلی و خارجی تنظیم و با بهره‌گیری از ماتریس داخلی و خارجی استراتژی‌های ورودی، نگهداری و خروجی منابع انسانی انتخاب و پیشنهاد شدند. داده‌های تحقیق، با استفاده از پرسشنامه، انجام مصاحبه، برگزاری جلسات تحلیلی با مدیران و کارشناسان سازمان و نیز بررسی گزارش‌های موجود گردآوری می‌گردد. شکل ۲ چارچوب کلی تحقیق را نشان می‌دهد.



شکل ۲: چارچوب کلی تحقیق

منبع: (مطالعات نگارندگان)

۳- یافته‌های تحقیق

با بررسی چشم‌انداز، مأموریت و وضع موجود بانک پرسشنامه‌های مرتبط با استراتژی منابع انسانی در سه حوزه جذب، نگهداشت و خروج نیروی انسانی در بانک تدوین گردیده و در اختیار مدیران و خبرگان قرار گرفت. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها استراتژی‌های منابع انسانی تدوین گردید.

تجزیه و تحلیل محیط خارجی: این جزء شامل شناسایی و تجزیه و تحلیل عوامل کلیدی در محیط خارج از مؤسسه است که تأثیر بالقوه بر مدیریت منابع انسانی سازمان دارد. تغییراتی که در تکنولوژی اقتصاد، بازار سرمایه، وضعیت آموزشی و فرهنگی، جمعیت‌شناسی و عوامل سیاسی صورت گیرد باید تأثیر آن‌ها بر برنامه‌ها و خط‌مشی‌های منابع انسانی شناسایی گردد و از این عوامل، شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، عرضه نیروی کار و توسعه تکنولوژی اثر چشمگیرتر و قابل لمس‌تری را از سایر شرایط در منابع انسانی دارد چرا که زندگی روزمره کارکنان سازمان‌ها و امرار معاش آنان و همچنین شناخت فرهنگ افراد داوطلب استخدام در سازمان‌ها و گزینش افراد همسو با فرهنگ سازمانی، استراتژی مؤثری در مدیریت منابع انسانی است.

نحوه محاسبه ضرایب و محاسبات: با استفاده از روش‌های تجزیه و تحلیل SWOT، بر اساس فرایند تحقیق عوامل داخلی و خارجی شناسایی و فهرست می‌گردد. سپس ماتریس عوامل داخلی و خارجی تنظیم و با بهره‌گیری از ماتریس داخلی و خارجی استراتژی‌های ورودی، نگهداری و خروجی منابع انسانی انتخاب و پیشنهاد شدند. داده‌های تحقیق، با استفاده از پرسشنامه، انجام مصاحبه، برگزاری جلسات تحلیلی با مدیران و کارشناسان سازمان و نیز بررسی گزارش‌های موجود گردآوری می‌گردد.

مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل‌ترین بخش‌های تهیه ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت است و به قضاوت‌های خوبی نیاز دارد و نیز چیزی به نام بهترین مجموعه عوامل قابل مقایسه وجود ندارد.

جدول ۱: ماتریس SWOT

| | | |
|---------------------------------|--------------------------|--|
| نقاط ضعف - W | نقاط قوت - S | IFE (عوامل داخلی) EFE (عوامل خارجی) |
| استراتژی‌های WO - محافظه کارانه | استراتژی‌های SO - تهاجمی | فرصت‌ها - O |
| استراتژی‌های WT - تدافعی | استراتژی‌های ST - رقابتی | تهدیدات - T |

ماتریس SWOT از تقابل عوامل داخلی و خارجی به دست آمده ایجاد می‌گردد. بدین صورت که چهار موقعیت SO - تهاجمی، WO - محافظه کارانه، ST - رقابتی و WT - تدافعی به دست می‌آید. با عنایت به نتایج حاصله از ماتریس IE و بررسی نمره کسب شده برای هر یک از عوامل داخلی و خارجی، موقعیت سازمان مورد مطالعه مشخص می‌گردد. جدول ۴ ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE) را نشان می‌دهد.

جدول ۴ ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE)

| | |
|---------------------|--------------|
| محافظه کارانه WO | تهاجمی SO |
| تدافعی WT | رقابتی ST |

خروجی حاصل از تجزیه و تحلیل این قسمت در جداول ۵ و ۶ گزارش می‌گردد:

جدول ۵: فرصت‌های بانک توسعه تعاون در خصوص منابع انسانی

| ردیف | فرصت | ضریب اهمیت | امتیاز | نمره نهایی |
|------|--------------------------------------|------------|--------|------------|
| O۱ | فارغ التحصیلان جوان و آماده کار | ۰,۱۵۳ | ۳,۱ | ۰,۴۷۴۳ |
| O۲ | ترکیب سنی جوان کشور | ۰,۱۶۱ | ۳,۸۹ | ۰,۶۲۶۲۹ |
| O۳ | برنامه پنجم توسعه | ۰,۱۳۱ | ۳,۴۳ | ۰,۴۴۹۳۳ |
| O۴ | چشم انداز ۲۰ ساله | ۰,۱۲۹ | ۳,۵۳ | ۰,۴۵۵۳۷ |
| O۵ | وجود بستر ارتباطی - اطلاعاتی مناسب | ۰,۱۲۱ | ۳,۴۲ | ۰,۴۱۳۸۲ |
| O۶ | جذابیت استخدام در بانک برای کارجویان | ۰,۱۵۶ | ۳,۴۷ | ۰,۵۴۱۳۲ |
| O۷ | گسترش صنعت بانکداری و برند آن | ۰,۱۴۹ | ۳,۶۳ | ۰,۵۴۰۸۷ |

منبع: (محاسبات نگارندگان)

جدول ۶: تهدیدهای بانک توسعه تعاون در خصوص منابع انسانی

| ردیف | تهدیدات | ضریب اهمیت | امتیاز | نمره نهایی |
|------|---|------------|--------|------------|
| T۱ | قوانین و مقررات الزام‌آور برای سازمان‌های دولتی | ۰,۱۶۵ | ۱,۹۲ | ۰,۳۱۶۸ |
| T۲ | عدم تعادل سطح کیفی مدارک علمی فارغ‌التحصیلان | ۰,۱۴۲ | ۱,۴۴ | ۰,۲۰۴۴۸ |
| T۳ | تغییرات مدیریتی در سطوح بالای وزارت | ۰,۱۶۱ | ۱,۳۲ | ۰,۲۱۲۵۲ |
| T۴ | وجود رقبای زیاد در صنعت بانکداری و جذب استعدادها | ۰,۱۲۱ | ۱,۱۳ | ۰,۱۳۶۷۳ |
| T۵ | انتشار آمار و اطلاعات نادرست سازمان‌های هم‌جوار و کاهش وجهه و اعتماد عمومی نسبت به سازمان | ۰,۱۳۲ | ۱,۲۱ | ۰,۱۵۹۷۲ |
| T۶ | فقدان واحد مشاوره‌ای قوی برای رفع مشکلات سازمان با سازمان‌های هم‌جوار | ۰,۱۲۵ | ۱,۵۵ | ۰,۱۹۳۷۵ |
| T۷ | نظام هماهنگ حقوق و دستمزد بانک‌های دولتی | ۰,۱۵۴ | ۱,۸۲ | ۰,۲۸۰۲۸ |

منبع: (محاسبات نگارندگان)

تجزیه و تحلیل محیط داخلی: شامل تجزیه و تحلیل خرد از مسائل درون سازمانی، تعداد کارکنان، مهارت‌های شغلی، ساختار سازمان، توانایی عرضه، سهام، فروش و غیره، تعریف و تبیین وضعیت منابع انسانی و طراحی برنامه‌ها برای نیل به اهداف است، آنچه که در این مرحله حساس به نظر می‌رسد تجزیه و تحلیل منابع انسانی موجود و پیش‌بینی منابع انسانی مورد نیاز است که عوامل متعددی از محیط درون سازمانی بر تصمیمات مدیریت اثر می‌گذارد ولی عمده‌ترین اثر مربوط به ویژگی‌های کمی و کیفی منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، مهارت‌های شغلی می‌باشد که باید مدنظر کارشناسان و مدیران برنامه‌ریزی منابع انسانی قرارگیرد. این قسمت شامل نقاط ضعف و قوت بوده که تجزیه و تحلیل آن به صورت زیر می‌باشد.

جدول ۷: نقاط قوت بانک توسعه تعاون در خصوص منابع انسانی

| ردیف | نقاط قوت | ضریب اهمیت | امتیاز | نمره نهایی |
|------|--|------------|--------|------------|
| S1 | فرایند استخدام نیروی انسانی بر اساس قانون و شرایط احراز | ۰,۱۲۵ | ۳,۲۴ | ۰,۴۰۵ |
| S2 | جذابیت کار بانکی | ۰,۱۵۲ | ۳,۴۵ | ۰,۵۲۴۴ |
| S3 | توجه به رشته تحصیلی در شرایط احراز شغل | ۰,۰۹۸ | ۳,۲۲ | ۰,۳۱۵۵۶ |
| S4 | وجود آزمون های استخدامی | ۰,۰۸۵ | ۳,۵۹ | ۰,۳۰۵۱۵ |
| S5 | دوره های آموزشی برای مشاغل کارشناسی | ۰,۱۱۲ | ۳,۶۲ | ۰,۴۰۵۴۴ |
| S6 | امکان استخدام با توجه به عملکرد و رزومه افراد | ۰,۱۴۲ | ۳,۲۸ | ۰,۴۶۵۷۶ |
| S7 | وجود امتیازات و حقوق بالاتر از سازمان های دیگر | ۰,۰۳۲ | ۳,۱۱ | ۰,۰۹۹۵۲ |
| S8 | متناسب بودن آموزش های ورودی سازمان با اهداف شغلی و سازمانی | ۰,۰۲۳ | ۳,۹۵ | ۰,۰۹۰۸۵ |
| S9 | پراکندگی جغرافیایی شعب بانک در سراسر کشور | ۰,۱۳۵ | ۳,۴۵ | ۰,۴۶۵۷۵ |
| S10 | نرخ بالای کارکنان دارای تحصیلات دانشگاهی | ۰,۰۲۸ | ۳,۴۵ | ۰,۰۹۷۴۴ |
| S11 | تأثیرگذاری سازمان در بخش تعاون | ۰,۰۶۸ | ۳,۲۲ | ۰,۲۱۸۹۶ |

منبع: (محاسبات نگارندگان)

جدول ۸: نقاط ضعف بانک توسعه تعاون در خصوص منابع انسانی

| ردیف | نقاط ضعف | ضریب اهمیت | امتیاز | نمره نهایی |
|-----------------|--|------------|--------|------------|
| W ₁ | عدم ثبات شغلی در سطوح مدیریت | ۰,۲۱۴ | ۱,۶۱ | ۰,۱۹۹۶۴ |
| W ₂ | عدم ثبات جغرافیایی محل خدمت کارکنان در طول خدمت | ۰,۱۳۱ | ۱,۵۵ | ۰,۲۰۳۰۵ |
| W ₃ | اخذ تعهدات خدمتی در بدو استخدام | ۰,۱۲۹ | ۱,۵۳ | ۰,۱۹۷۳۷ |
| W ₄ | کافی نبودن دریافتی نسبت به سختی و حجم کار | ۰,۰۳۱ | ۱,۹۷ | ۰,۰۶۱۰۷ |
| W ₅ | عدم وجود امکانات لازم برای گسترش و توسعه فعالیت‌های آموزشی | ۰,۰۵۷ | ۱,۷۵ | ۰,۰۹۹۷۵ |
| W ₆ | چرخش غیرضروری در مشاغل به دلیل عدم برنامه‌ریزی (مسیر شغلی) | ۰,۰۸۵ | ۱,۵۵ | ۰,۱۳۱۷۵ |
| W ₇ | فرسایشی بودن کار | ۰,۰۷۱ | ۱,۶۶ | ۰,۱۱۷۸۶ |
| W ₈ | ضعف در نظام ارتقای شغلی | ۰,۰۹۸ | ۱,۷۹ | ۰,۱۷۵۴۲ |
| W ₉ | عدم برخورداری سازمان از نظام جامع و پویای آموزش منابع انسانی | ۰,۱۲۲ | ۱,۶۶ | ۰,۲۰۲۵۲ |
| W ₁₀ | طولانی شدن فرایند جذب و انتخاب پرسنل در مقایسه با دیگر بانک‌ها | ۰,۱۵۲ | ۱,۴۹ | ۰,۲۲۶۴۸ |

منبع: (محاسبات نگارندگان)

فرصت‌ها، موقعیت‌های مطلوب در محیط مؤسسه است، عوامل کلیدی یکی از منابع فرصت تلقی می‌شود، شناخت بازار، تغییر در رقابت، تغییرات تکنولوژی و غیره برای مؤسسه فرصت به حساب می‌آید (ابطحی و اعرابی، ۱۳۸۸). تهدیدات بر وضعیت‌های نامطلوب در محیط مؤسسه تأثیر عمده دارد. رشد بازار، قوانین و مقررات و غیره می‌تواند جزء تهدیدات باشد. قوت‌ها، منابع، مهارت‌ها یا مزایای دیگری نسبت به رقبا و نیازهای بازارهایی که مؤسسه در آنها کار می‌کند یا خواهد کرد. ضعف‌ها، محدودیت‌ها یا کمبودها در منابع، مهارت‌ها و توانایی‌هایی است که مانع اثربخشی می‌شود، تجهیزات، منابع مالی، توانایی‌های مدیریتی، بازاریابی می‌تواند منبع ضعف باشند. در این فرایند، استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های منابع انسانی مشخص می‌شوند که چگونه یک شرکت کارکنانش را برای نیل به اهداف سازمانی اداره کند و چارچوب‌های توسعه منابع انسانی از طرق متعدد (آموزش، گردش شغلی، ارتقا و ...) مورد بررسی قرار گیرد و پیامدهای اقتصادی برنامه‌های شرکت و بهبود تولید و بازاریابی معین و اعلام می‌گردد. با عنایت به موارد فوق و اطلاعات حاصل از تجزیه تحلیل عوامل داخلی و خارجی استراتژی‌های منابع انسانی بانک توسعه تعاون به شرح زیر می‌باشد.

جدول ۹: استراتژی SO (نقاط قوت، فرصت‌ها) بانک توسعه تعاون در خصوص منابع انسانی

| ردیف | استراتژی SO |
|------|--|
| SO۱ | جذب بیشتر فارغ‌التحصیلان دانشگاهی در رشته‌های مورد نیاز |
| SO۲ | ایجاد امکانات بیشتر برای بهره‌گیری از رسانه‌های جمعی و بستر ارتباطی و اطلاعاتی (اینترنت و وب سایت) به منظور جذب نیروهای انسانی واجد شرایط در تمام نقاط کشور و دنیا |
| SO۳ | اجرای دقیق قوانین و مقررات موجود در خصوص جذب و استخدام نیروهای انسانی کیفی |
| SO۴ | افزایش امکان و ظرفیت جذب و انتخاب نیروهای کیفی با توجه به نسبت‌های استاندارد گزینش |
| SO۵ | اجرای فرآیندهای علمی آموزشی (تشخیص نیاز، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی) در آموزش‌های توجیهی بدو خدمت |
| SO۶ | استفاده از نیروهای داخلی سازمان به منظور یافتن نیروهای کیفی واجد شرایط برای استخدام |

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

جدول ۱۰: استراتژی ST (نقاط قوت، تهدیدها) بانک توسعه تعاون در خصوص منابع انسانی

| ردیف | استراتژی ST |
|------|--|
| ST۱ | قانونمند کردن تغییرات مدیریتی در سطوح مختلف و ثبات نسبی مدیران |
| ST۲ | ایجاد واحدهای مشاوره‌ای و حقوقی برای ارائه اطلاعات و رفع مشکلات داوطلبان استخدامی |
| ST۳ | ارتقاء سطح کمی و کیفی مدارک علمی کارکنان |
| ST۴ | ارتقاء جایگاه ساختاری و تشکیلاتی سازمان و به تبع آن افزایش توانمندی‌های نیروی انسانی |

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

جدول ۱۱: استراتژی WO (نقاط ضعف، فرصت‌ها) بانک توسعه تعاون در خصوص منابع انسانی

| ردیف | استراتژی WO |
|------|---|
| WO۱ | ایجاد مزایای بیشتر برای کارکنان |
| WO۲ | افزایش و بهبود آموزش‌های تخصصی بدو خدمت |
| WO۴ | استفاده از زیرساخت ارتباطی و اطلاعاتی (اینترنت، وب سایت و ...) برای برنامه‌های آموزشی |

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

جدول ۱۲: استراتژی WT (نقاط ضعف، تهدیدها) بانک توسعه تعاون در خصوص منابع انسانی

| ردیف | استراتژی WT |
|------|---|
| WT۱ | تلاش در راستای ثبات شغلی در سطح مدیریت |
| WT۲ | استفاده از روش های علمی و پیشرفته برای تهیه ابزارهای سنجش مناسب |
| WT۳ | کوتاه کردن فرایند جذب، انتخاب و انتصاب پرسنل |
| WT۴ | تدوین برنامه های جامع مسیر پیشرفت شغلی |
| WT۵ | متناسب سازی حقوق دریافتی با نوع کار در سازمان |

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

آغازگر برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی، اطمینان از دسترسی به منابع انسانی به‌هنگام نیاز است بنابراین استخدام و به‌کارگیری نیروی انسانی شایسته، ماهر و کارآمد و از همه مهم‌تر آموزش‌پذیر با قابلیت کافی از اولویت اول برخوردار است. همچنین یکی از حساس‌ترین و پیچیده‌ترین وظایف مدیریت ارشد سازمان، حفظ نیروهای مورد نیاز است. استراتژی‌ها ابزاری هستند که شرکت می‌تواند بدان وسیله به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد. استراتژی منابع انسانی، آن دسته از برنامه‌ها، سیاست‌ها و فعالیت‌های مکررانه در زمینه منابع انسانی است که برای ایجاد رابطه تنگاتنگ بین منابع انسانی با اهداف کلی استراتژیک سازمان طراحی شده است. منابع انسانی در سازمان همانند سایر منابع به شمار می‌روند و دارای مدیریت خاص خود هستند. هر چه در سطوح سازمان بالاتر می‌رویم، مدیریت منابع انسانی از شیوه‌های کمی به شیوه‌های کیفی متوسل می‌شود. پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

به منظور اجرای اثربخش استراتژی‌های فوق، در تدوین آنها سعی گردیده است تا از نظرات و بازخوردهای کارکنان در ایجاد و تدوین استراتژی‌ها و برنامه‌های منابع انسانی استفاده شود. تشکیل کمیسیون معاونت پشتیبانی با محوریت منابع انسانی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و انجام نظرسنجی مستقیم از کارکنان در مورد میزان رضایت آن‌ها از استراتژی‌ها و برنامه‌های منابع انسانی، نمونه‌ای از رویکردهای سازمان در این زمینه است.

استفاده از روش دلفی

پرسشنامه‌های مرتبط با استراتژی منابع انسانی در سه حوزه جذب، نگهداشت و خروج نیروی انسانی در بانک تدوین گردیده و در اختیار مدیران و خبرگان قرار گرفت. در این مرحله با استفاده از روش دلفی نظرات جمع‌آوری و بر اساس نظرهای کسب شده از خبرگان پرسشنامه‌ها نهایی گردید. این خبرگان مدیران بانک بودند که به شرح جدول ذیل می‌باشند.

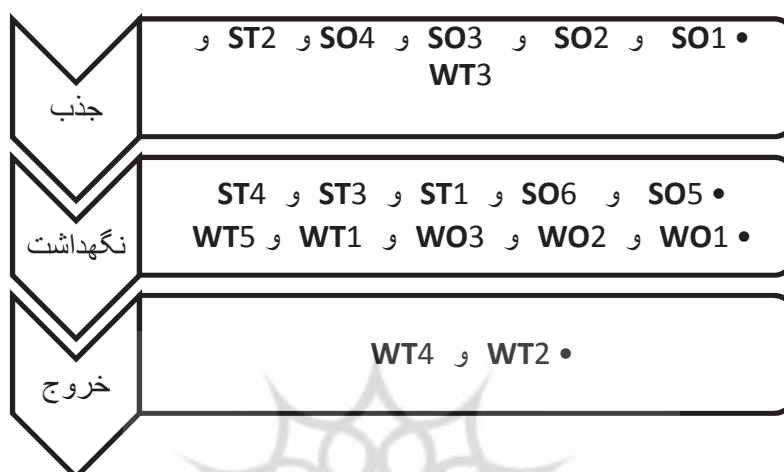
جدول ۱۳: توزیع سمت نمونه کارکنان بانک

| ردیف | پست سازمانی | فراوانی | درصد فراوانی |
|------|---------------------|---------|--------------|
| ۱ | مدیران ستادی | ۱۳ | ۱۶٪ |
| ۲ | مدیران شعب استان‌ها | ۳۰ | ۳۸٪ |
| ۳ | رؤسای ادارات ستاد | ۳۶ | ۴۶٪ |
| | جمع | ۷۹ | ۱۰۰٪ |

منبع: (محاسبات نگارندگان)

۴- بحث و نتیجه‌گیری

رهبران بانک توسعه تعاون منابع انسانی را مهم‌ترین و با ارزش‌ترین سرمایه سازمان می‌دانند و این اهمیت را در چشم‌انداز (خشنودی مشتریان و ذینفعان) و ارزش‌های سازمانی (رعایت اخلاق و انصاف و دانایی‌محوری) مورد تأکید قرار داده‌اند. براساس این دیدگاه، موضوع مدیریت منابع انسانی جایگاه ویژه‌ای را در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان داشته است. استراتژی‌های منابع انسانی بانک توسعه تعاون به استناد تجزیه و تحلیل‌های موصوف و با توجه به خروجی و نتایج به دست آمده از نظرسنجی خبرگان و نظر به سه حوزه اصلی جذب، نگهداشت و خروج نیروی انسانی الگوی همراستایی استراتژی‌های منابع انسانی بانک توسعه تعاون به صورت شکل ۳ مشاهده می‌گردد.



شکل ۳: الگوی همراستایی استراتژی‌های منابع انسانی بانک توسعه تعاون

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

همان‌گونه که بررسی گردید، یکی از اهداف اساسی هر شرکت، دستیابی به منابع انسانی مؤثر و کارا است. برنامه‌ریزی منابع انسانی فرایندی است که به وسیله آن سازمان معین می‌کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارت‌هایی برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد. از نتایج این تحقیق جذب بیشتر فارغ‌التحصیلان دانشگاهی در رشته‌های مورد نیاز و افزایش ظرفیت جذب و انتخاب نیروهای کیفی با توجه به نسبت‌های استاندارد گزینش است این نتایج با تحقیقات نتایج تحقیقات سعادت در زمینه منابع انسانی و زارعی مطابقت دارد. نتایج این تحقیق در ابعاد مختلف جذب نیروی انسانی با تحقیقات آکینبول^۱ (۲۰۱۳) که یک مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی ارائه نموده است، نزدیک است. از نتایج این تحقیق تدوین استراتژی‌های منابع انسانی همراستا با استراتژی‌های کلان سازمان است که با تحقیقات سینار و همکاران که به بررسی ارتباط بین مدیریت استراتژیک و منابع انسانی پرداخته اند، در یک سو می‌باشد.

همچنین نتایجی از قبیل استفاده از روش‌های علمی و پیشرفته برای تهیه ابزارهای سنجش مناسب، تدوین برنامه‌های جامع مسیر پیشرفت شغلی، متناسب‌سازی حقوق دریافتی با نوع کار در سازمان، ایجاد مزایای بیشتر برای کارکنان و ارتقاء جایگاه ساختاری و تشکیلاتی سازمان و به

^۱-Akingbola

تبع آن افزایش توانمندی‌های نیروی انسانی با تحقیقات مختلف ابطحی، سید جوادین و اعرابی مطابقت دارد.

پیشنهادات

با توجه به اهمیت موضوع منابع انسانی و همراستایی استراتژی‌های آن با استراتژی کلان سازمان، پیشنهادات زیر در بخش‌های مختلف مطرح می‌گردد.

- مدیریت استخدام، توسعه مسیر شغلی و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با توجه به نتایج تحقیق در استراتژی‌های WT1 WT3- WT2: مدیریت استخدام بر اساس رویه‌های تعریف شده استخدامی (رویکرد آئین‌نامه جذب و استخدام) و با نظر کمیته جذب صورت پذیرد. استخدام افراد با مهارت‌های فنی و دانش مربوط به شغل و همچنین داشتن ویژگی‌های شخصیتی قوی، که حتی در موقعیت‌های دشوار نیز انگیزه و تعهد خود را از دست ندهند.
- ایجاد مزایای بیشتر برای کارکنان و سطح رضایت‌مندی کارکنان در راستای خروجی استراتژی WO1: استفاده از نظرسنجی و سنجش سطح رضایت‌مندی کارکنان به منظور بهبود خط‌مشی‌ها، استراتژی‌ها و برنامه‌های منابع انسانی، یکی از رویکردهای بانک در زمینه مدیریت منابع انسانی باشد. علاوه بر رویکرد فوق، رویکردهای دیگری نیز به منظور اخذ نظرات کارکنان وجود دارد که به صورت موردی و حسب ضرورت مورد استفاده قرار می‌گیرند. نظرسنجی از کارکنان در طی برگزاری دوره‌های آموزشی، نظرسنجی از کارکنان در خصوص اجرای پروژه اتوماسیون اداری^۱، نظرسنجی در رابطه با آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی، نظرسنجی آسیب‌شناسی در رابطه با فرهنگ سازمانی شرکت، نظرسنجی در رابطه با ارزیابی ۳۶۰ درجه مدیران، نظرسنجی در رابطه با اهداء و توزیع کمک‌های غیرنقدی و ...
- اجرای برنامه‌های آموزشی به منظور حصول اطمینان از انطباق کارکنان با قابلیت‌های مورد نیاز WO2: به منظور حصول اطمینان از انطباق کارکنان با قابلیت‌های مورد انتظار، برنامه‌های آموزشی اولویت‌بندی شده و از طریق شیوه‌های مختلف (نظیر برگزاری کلاس‌های آموزشی در داخل شرکت، اعزام فراگیران به مراکز بیرون، برگزاری دوره‌ها با استفاده از مدرسین داخلی و ...) اجرا گردد. همچنین به منظور حصول

^۱-PaperLess

اطمینان از هدفمند و اثربخش بودن دوره‌های آموزشی، رویکرد سنجش ارزیابی اثربخشی دوره‌ها بر اساس تفکر مک‌گریکور ایجاد شود.

- اثربخشی رویکردهای فوق (فعالیت‌های آموزشی) به صورت سالانه از طریق پرسشنامه ارزیابی رضایت‌مندی کارکنان (توسط عوامل: آموزش کارکنان جدید، اهداف و سیاست‌های آموزشی، مطابقت دوره‌های آموزشی با شغل و مهارت‌های مورد نیاز، اثربخشی آموزش‌ها و همگامی آموزش‌ها با دانش و تکنولوژی روز) مورد ارزیابی قرار گرفته و پس از تحلیل در واحد آموزش بهبودهای لازم اتخاذ گردد.

در نهایت طی جدول ۱۴ در حوزه‌های اصلی جذب، نگهداشت و بهسازی نیروی انسانی پیشنهادات کاربردی ارائه گردیده است.

جدول ۱۴: پیشنهادات کاربردی در حوزه‌های اصلی

| مناسبات شغلی | شرح |
|-----------------------------|---|
| جذب و استخدام نیروی انسانی | <ul style="list-style-type: none"> - آئین‌نامه جذب و استخدام و کمیته جذب - انتشار آگهی استخدام در جراید کثیرالانتشار، درخواست از وزارت تعاون کار و رفاه اجتماعی و مراکز فنی و حرفه‌ای - طرح طبقه‌بندی مشاغل و کمیته ارزیابی کارشناسی |
| بهسازی منابع انسانی | <ul style="list-style-type: none"> - نظام جانشین‌پروری و طرح مدیران فردا - روش اجرایی آموزش و اجرای برنامه‌های آموزشی در تمامی سطوح سازمانی - گسترش آموزش‌های غیرحضوری در قالب در اختیار گذاشتن بسته‌های آموزشی |
| فرآیند نگهداری نیروی انسانی | <ul style="list-style-type: none"> - آئین‌نامه حقوق و دستمزد و دستورالعمل پرداخت کارانه - بهسازی آئین‌نامه‌های وام‌های مسکن، ضروری، رهن و تعمیر و زیارتی - دستورالعمل شناسایی و انتخاب کارکنان نمونه - ایجاد سالن و امکانات ورزشی برای استفاده عموم کارکنان |

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

۵- منابع

- ابطحی، سیدحسین؛ اعرابی، سیدمحمد؛ جعفری‌نیا، شمس‌اله و نجاری، رضا. (۱۳۸۸). *استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی*. تهران: پیوند.
- اعرابی، سیدمحمد و مورعی، محمدهادی. (۱۳۸۲). توسعه مدل یکپارچه تدوین استراتژی منابع انسانی (مطالعه موردی شرکت مینا). مجموعه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی.
- افجه، سیدعلی‌اکبر و اسماعیل‌زاده، محمد. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکت‌ها. *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول دانشگاه آزاد قزوین*، شماره دوم، صص ۹-۱۹.
- آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۶). *مدیریت منابع انسانی در عمل*. ترجمه: ابوالفضل سهرابی، قم: نوای دانش.
- آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۰). *راهبردهای مدیریت منابع انسانی*. ترجمه: خدایار ابیلی و حسن موفقی، تهران: فرا.
- آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۱). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی؛ راهنمای عمل*. ترجمه: سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۴). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی*. ترجمه: سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- زارعی‌متین، حسن. (۱۳۷۱). برنامه‌ریزی استراتژیک برای منابع استراتژیک. *فصلنامه دانش مدیریت*، شماره ۱۷، صص ۶۶.
- غلام‌زاده، داریوش و جلالی، سونیا. (۱۳۹۱). تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک (مطالعه موردی شرکت رنگین پروفیل کویر). *مدیریت دولتی*، دانشگاه تهران، شماره ۱۰.
- نصیری، محمدتقی؛ حیدری، محمد؛ شهنازی، سارا و انصاری، اسماعیل. (۱۳۹۲). همبستگی استراتژی‌های منابع انسانی بر اساس الگوی آلن یلسی با عملکرد سازمانی کارکنان بیمارستان آیت‌الله کاشانی شهر کرد. *فصلنامه مدیریت ارتقای سلامت*، دوره دوم، شماره ۳، صص ۳۶-۴۴.
- Akingbola, K. (2013). A model of strategic nonprofit human resource management. *Voluntas. International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(1), 214-240.
- Amado, C., A., F., Santos, S., P., Marques, P., M., (2012). Integrating the Data Envelopment Analysis and the Balanced Scorecard approach for enhanced performance assessment. *Omega*, 40, 390-403.
- Armstrong, M. A. (2006). *Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Bolton, M. (2003). Public sector performance measurement: delivering greater accountability. *Work Study*, 52(1), 20-24.
- Çınar, O., & Karcıoğlu, F. (2013). The Relationship between Strategic Management, Institutionalization and Human Resource Management: A Survey Study with Family Businesses Located in the Northeast Anatolia Sub Economic Region of Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 835-842.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.

- Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 23(1), 18-36.
- Teo, S. T., Lakhani, B., Brown, D., & Malmi, T. (2008). Strategic human resource management and knowledge workers: a case study of professional service firms. *Management Research News*, 31(9), 683-696.





پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی