

Research Paper

Designing a sustainable human resource management model whit grounded theory technique (Experimental control: Solico Kalleh Food Industries Group)

Rahman Mohammadi¹ , Bijan Abdollahi^{*2} , Saeed Jafarinia³ , Akbar Hasanpour⁴ 

¹ Ph.D.Candidate.khuzazmi university.Tehran.Iran. Rahman_or@yahoo.com

² Associate Prof. khuzazmi university.Tehran.Iran biabdollahi@khu.ac.ir

³ Assistant Prof. khuzazmi university.Tehran.Iran. shamsj@khu.ac.ir

⁴ Akbar Hasanpour: Assistant Prof. khuzazmi university.Tehran.Iran. a.hassanpoor@khu.ac.ir



10.22080/jem.2023.22840.3689

Received:

January 6, 2022

Accepted:

April 12, 2022

Available online:

February 12, 2023

Keywords:

Sustainable Human Resource Management, Sustainable Human Resource Management Practices, Grounded Theory, Sustainable Human Resource Model

Abstract

Human resource management is one of the main pillars of any organization and plays a significant role in the success of organizations. Unfortunately, it has not been considered with a sustainable development approach. The ability to implement existing models in the field of sustainable human resource management, due to the generality of the concepts do not have any orientation, so that they are not sufficiently desirable for industrial organizations. The main purpose of this research is to design a sustainable human resource management model in Solico Kalleh food industries group, which is implemented qualitatively using the grounded theory. The semi-structured interviews are used for information (concepts) gathering, information analysis was performed by systematic grounded theory method and paradigm model. The research's statistical population includes academic and practitioners' experts in the field of human resources management. Sampling is conducted by using theoretical sampling method with targeted technique and snowball and finally 15 people, as statistical sample, were selected that information analysis has been done based of those. The results of the data extracted from the interviews by the open coding, axial coding and selective coding process that led to the grounded theory and sustainable human resource management model in Solico Kalleh Food Industries. This model encompasses effective dimensions and components, obstacles and, causal, contextual and intervening conditions that show the central phenomena, strategies and consequences. Solico Kalleh food industries group will achieve significant results in business sustainability by implementing the strategies in this model including: development of employer branding, development of human resource skills, fair compensation system, best place to work and talent management process.

***Corresponding Author:** Bijan Abdollahi

Address: Associate Prof. khuzazmi university.Tehran.Iran

Email: biabdollahi@khu.ac.ir

Extended Abstract

1. Introduction

Today, human resource management plays an undeniable role in achieving business sustainability. This role indicates the emergence of a new approach in human resource management called sustainable human resource management (Susomrith, 2020). Sustainable human resource management is an effort to maintain the human resource base, values, and participation of individuals to ensure the long-term survival of the business (Ehnert, 2009). Sustainable human resource management is a broader concept and goes beyond the traditional approach in the human resource management (Kramar, 2014: 1075). This concept aligns the human resource strategies and actions to long-term financial, social, and environmental goals (Ehnert, 2016) and re-creates the needed competencies for human resources to maintain a positive business performance. To meet the benefits of sustainability, organizations must ensure that there is a link between the principles of sustainability and human resource management architecture. In fact, they should incorporate the principles of sustainability into recruitment criteria, performance appraisal, compensation and reward systems, etc. (Susomrith, 2020).

To achieve the advantage of sustainable human resource management, we should design a comprehensive model and implement it in all human resource functions. Internal and external factors are involved in the process of designing and implementing a sustainable human resource model. Intra-organizational factors include the support of senior managers and business owners, leadership style, as well as organization size and goals. Government policies, rules and regulations, community values, employee support association, customer pressure, etc. are the most important external factors in the successful implementation of the model (Baum & Stalcup, 2018). Most of the models in this field conceptualized and examined the consequences of sustainable human resource management or examined and analyzed one of

the dimensions of sustainable human resource management, such as green recruitment (Guerci et al., 2016) or green education (Teixeira et al., 2016). In general, the existing models are not able to provide a combination of sustainable human resource management practices, including recruitment, training and development, performance management, compensation and reward, and job design that lead to a greater synergy (Alfes et al., 2013).

In this regard, the present study seeks to provide a conceptual model for establishing sustainable human resource management in Solico Kalleh based on the research literature and interviews with university and industry experts. Today, in the industries, especially in the food and dairy industry, due to the specialized and professional nature on the one hand, and the division of labor and structural complexity on the other hand, the employees of the organization to are one-dimensional and highly specialized. This issue, which limits the organization's ability to select people for other positions becomes more complicated when the employees of such organizations feel that they have gradually distanced themselves from their personal goals, and causes work and life imbalance. Examining the possible solutions to solve these problems shows that its main root is in the existence of short-term approaches in the organization. Accordingly, it seems that companies operating in industries, especially the food and dairy industries, are of sustainable human resource management, and organizations with a sustainable approach can solve these problems. Based on this issue, the present study seeks to design the growth model of sustainable human resource management by identifying the drivers and methods of sustainable human resource management.

2. Research Methodology

This research is an applied and qualitative research based on the grounded theory technique. The statistical population of the study are the managers and senior human resources experts of Solico Kalleh Company and experts in the field of human resource

management. In the qualitative phase, in the first stage, the data used in this research were collected by examining documents and library studies with scientific accuracy and also by structured interviews with 20 people. Data analysis of this study was performed with a systematic grounded theory approach and using Maxqda Software, version 2018. The output of those concepts and categories related to causal conditions, core categories/central phenomena, context, intervening conditions, strategies, and consequences of sustainable human resource management has been explained in the findings section of this article.

3. Research Findings

In the present study, qualitative data analysis was performed in three stages: open coding, axial coding, and selective coding. In all three types of coding, some codes were permanently removed or new codes were added by referring to the interview texts. This round-trip method continued until the theoretical saturation stage of the research was reached, and finally, an objective image of the theory was created.

Open coding: In open coding, concepts are brought to the surface from the depth of the data, and the analyst also deals with how categories and their properties are formed (Strauss & Corbin, 2011). In this research, three steps of open coding have been performed. In the first stage, the key points in the interview were converted into primary open codes and in the second stage, the primary codes were converted into secondary codes, and then the secondary codes were converted into concepts related to the research topic. At this stage, 229 concepts were identified and extracted from the interviews.

Axial coding: The axial coding is the process of converting concepts into components. To do this, the theorist selects the set of concepts of the open coding stage as a category and, in this process, other concepts, relate the meaning to it. At this stage, the related concepts are identified and categorized into 22 categories.

Selective coding: This stage of coding is the process of integrating and improving the categories to form a theory. Based on the results of the previous two stages of coding, which is a preliminary and groundwork for theorizing, they provide the basic categories and relations as the main structures and principles and produce the theory. Thus, systematically, the central category is related to other categories and these relations are clarified within the framework of a narrative. It also modifies categories that need further improvement and development. After performing the above classification, the extracted concepts and categories are systematically related to each other and a paradigm model is designed

4. Discussion and Conclusion

Today, sustainable human resource management, as an emerging approach in the field of human resource management, has attracted much attention from academics and business owners. Most of the studies in the field of sustainable human resource management have examined conceptual and theoretical aspects generally discussed. As the researcher has done a lot of library studies on sustainable human resource management models, he has not found a research on the components and elements of sustainable human resource management exploring the relationships between them to achieve a paradigm model.

Therefore, to cover the weaknesses mentioned in the existing models, the researcher has provided a model for sustainable human resource management through interviews with university and business experts. This model explains and covers the various components of sustainable human resource management. The components and elements presented in this model has led to a clearer understanding of the sustainable human resource management, so that the companies of Solico Food Industry Group can significantly improve the level of human resource stability by establishing it.

Two basic rationalities are presented to provide the reasons for sustainability and sustainable business behavior, which are known as social responsibility and economic reasoning, both related to the development of sustainable organizations. It seems that these logical reasons are often used subconsciously in the sustainability discourse.

The core categories/central phenomena of the model includes the dimensions and characteristics of sustainable human resource management actions to mediate causal conditions to the stage of strategies. These actions include sourcing, sustainable recruitment, sustainable training and development, sustainable labor relations and employment, sustainable performance management, and sustainable compensation and benefits.

In the intervening conditions, the organizational factors, individual factors, managerial factors, and environmental factors were identified. These factors are effective elements in sustainable human resource management measures. Another dimension of the model is contextual conditions of sustainable human resource management which is closely related to other dimensions. Contextual conditions include sociological, strategic, environmental, and psychological approaches that can have a great impact on the development of individual and organizational performance.

Sustainable human resource management strategies as an action and reaction develop the employer brand and human resource skills, implement fair compensation and benefits,

Resources

Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330-351.

create the best place to work, and implement talent management as the most important indicators of sustainable human resource management. Solico Kalleh must pay attention to them for increasing its individual and organizational performance.

Finally, the consequences of implementing sustainable human resource management and increasing the individual and organizational performance were identified as increasing the employees' trust, increasing their motivation, increasing the market share and profit, increasing the customers' satisfaction, increasing productivity, and creating competitive advantage.

5-Funding: There has been no funding support

6-Athours' contribution:

Rahman Mohammadi: Study design, data analysis and interpretation, article drafting

Bijan Abdollahi: Study design, final approval of the print version, corresponding author

Saeed Jafarinia: Study design, final approval of the print-ready version

Akbar Hassanpour: Study design, final approval of the print-ready version

7- Conflict of interest: Authors declared no conflict of interest

8-Acknowledgments

I would like to express my special gratitude to my professors as well as Solico group's COE who gave me the golden opportunity to do this wonderful project on the topic.

Anlesinya, A., & Susomrith, P. (2020). Sustainable human resource management: A systematic review of a developing field. *Journal of Global Responsibility*.

Baum, T. (2018). Sustainable human resource management as a driver in tourism policy and planning: a serious sin of

- omission? *Journal of Sustainable Tourism*, 26(6), 873-889.
- Ehnert, I. (2009). Sustainability and human resource management: reasoning and applications on corporate websites. *European Journal of International Management*, 3(4), 419-438.
- Guerci, M., & Carollo, L. (2016). A paradox view on green human resource management: Insights from the Italian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 212-238
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2011). *Principles of qualitative research method*. Translated by Buick Mohammadi, Tehran, Institute of Humanities and Cultural Studies.
- Teixeira, A. A., Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L., Latan, H., & De Oliveira, J. H. C. (2016). Green training and green supply chain management: evidence from Brazilian firms. *Journal of Cleaner Production*, 116, 170-176.

علمی پژوهشی

طراحی مدل مدیریت منابع انسانی پایدار با تکنیک داده بنیاد (شاهد تجربی: گروه صنایع غذایی سولیکو کاله)*

رحمان محمدی^۱ ID، بیژن عبدالهی^۲ ID، سعید جعفری نیا^۳ ID، اکبر حسن پور^۴ ID^۱ دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران Rahman_or@yahoo.com^۲ دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران biabdollahi@khu.ac.ir^۳ استادیار گروه مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران shamsj@khu.ac.ir^۴ استاد یار گروه مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران a.hassanpoor@khu.ac.ir 10.22080/jem.2023.22840.3689

چکیده

با توجه به اینکه مدیریت منابع انسانی به عنوان ارکان اصلی هر سازمان بوده و نقش چشمگیری در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کند، متأسفانه تاکنون با رویکرد توسعه پایدار مورد توجه واقع نشده است. قابلیت اجرای مدل‌های موجود در حوزه مدیریت منابع انسانی پایدار، به علت کلی بودن مفاهیم فاقد هرگونه جهت‌گیری بوده، بطوری که برای سازمان‌های صنعتی مطلوبیت کافی را ندارند. لذا با علم به این موضوع در پژوهش حاضر با هدف پایداری مدیریت منابع انسانی، جهت تضمین بقای بلندمدت کسب و کار در گروه صنایع غذایی سولیکو کاله، به عنوان یکی از برندهای برتر صنعت غذایی کشور، مدل جدیدی با رویکرد داده بنیاد به صورت کیفی طراحی و اجرا شده است. برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شده و تجزیه و تحلیل اطلاعات به روش گرند تئوری سیستماتیک پذیرفته است. جامعه آماری تحقیق شامل ۱۵ نفر از اساتید دانشگاهی، خبرگان و متخصصان حوزه منابع انسانی بوده که به روش نمونه‌گیری گلوله برفی به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. نتایج داده‌های استخراج شده طی فرآیندهای کد گذاری باز، محوری و انتخابی منجر به نظریه داده بنیاد و مدل مدیریت منابع انسانی پایدار در شرکت مذکور شده است. این مدل شامل ابعاد و مولفه‌های شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر و عناصر تشکیل دهنده پدیده‌های محوری، راهبردها و پیامدها می‌باشد. انتظار می‌رود شرکت صنایع غذایی سولیکو با پیاده سازی راهبردهای ارائه شده در مدل مزبور، به نتایج چشمگیری در پایداری کسب و کار دست یابد.

تاریخ دریافت:

۱۶ دی ۱۴۰۰

تاریخ پذیرش:

۲۳ فروردین ۱۴۰۱

تاریخ انتشار:

۲۳ بهمن ۱۴۰۱

کلیدواژه‌ها:

مدیریت منابع انسانی پایدار، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار، نظریه داده بنیاد، مدل مدیریت منابع انسانی پایدار

* مقاله از رساله دکتری استخراج شده است.

** نویسنده مسئول: بیژن عبدالهی

آدرس: دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران ایمیل: biabdollahi@khu.ac.ir

۱ مقدمه

پیامدهای مدیریت منابع انسانی پایدار پرداختند و یا یکی از ابعاد و اقدامات مدیریت منابع انسانی پایدار از قبیل استخدام سبز (Guerci et al., 2016) یا آموزش سبز (Teixeira et al., 2016) را مورد تحلیل و بررسی قرار دادند. بطورکلی، مدل‌های موجود قادر به ارائه ترکیبی از شیوه‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی پایدار اعم از جذب و استخدام، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، جبران خدمات و پاداش و طراحی شغل که منجر به هم‌افزایی بیشتر می‌شود نیستند (Alfes et al., 2016).

در همین راستا، تحقیق حاضر درصدد است تا با استناد به ادبیات تحقیق و مصاحبه با خبرگان دانشگاه و صنعت یک مدل مفهومی برای استقرار مدیریت منابع انسانی پایدار در شرکت سولیکو کاله ارائه دهد.

امروزه در صنایع به خصوص در صنعت غذایی و لبنی به دلیل ماهیت تخصصی و حرفه‌ای از یک سو، و تقسیم کار و پیچیدگی ساختاری از سوی دیگر، سبب شده‌است کارکنان سازمان پس از چند سال به افرادی تک بعدی و با تخصص بسیار محدود در یک حوزه تبدیل شوند. این مسئله که قدرت سازمان را در انتخاب افراد در پست‌های دیگر محدود می‌کند، وقتی بغرنج‌تر می‌شود که کارکنان چنین سازمان‌هایی احساس کنند به تدریج، از اهداف شخصی خود فاصله گرفتند و این نشانه‌ای از بی‌تعادلی میان کار و زندگی افراد است. بررسی راه‌حل‌های احتمالی برای حل این مسائل نشان می‌دهد ریشه اصلی آن در وجود رویکردهای کوتاه مدت در سازمان است. بر این اساس، به نظر می‌رسد تا حدی شرکت‌های فعال در صنایع به خصوص صنعت غذایی و لبنی از مدیریت منابع انسانی پایدار بی‌بهره‌اند و سازمان‌های دارای رویکرد پایدار می‌توانند این مسائل را حل کنند. بر اساس این مسئله یاد شده، این تحقیق به دنبال آن است که با شناسایی پیش‌ران‌ها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار، مدل مدیریت منابع انسانی پایدار را طراحی نماید.

امروزه مدیریت منابع انسانی نقش غیرقابل انکاری در نیل به پایداری کسب و کار ایفا می‌کند. چنین نقشی بیانگر ظهور رویکردی جدید در مدیریت منابع انسانی تحت عنوان مدیریت منابع انسانی پایدار می‌باشد (Susomrith, 2020). مدیریت منابع انسانی پایدار تلاشی در راستای نگهداشت پایگاه منابع انسانی، ارزش‌ها و مشارکت افراد جهت تضمین بقای بلندمدت کسب و کار است (Ehnert, 2009). مدیریت منابع انسانی پایدار مفهومی گسترده‌تر و فراتر از اقداماتی است که بطور سنتی در مدیریت منابع انسانی اجرا می‌شوند (Kramar, 2014). این مفهوم سازگاری استراتژی‌ها و اقدامات منابع انسانی را با اهداف بلندمدت مالی، اجتماعی و زیست محیطی در بر گرفته (Ehnert, 2016). و شایستگی‌های مورد نیاز منابع انسانی را جهت استمرار عملکرد مثبت کسب و کار بازآفرینی و ایجاد می‌نماید. به‌منظور برخورداری از مزایای پایداری، سازمان‌ها بایستی از وجود ارتباط بین اصول پایداری و معماری مدیریت منابع انسانی اطمینان حاصل نمایند. در واقع آنها باید اصول پایداری را در معیارهای جذب و استخدام، ارزیابی عملکرد کارکنان، سیستم‌های جبران خدمات و پاداش و غیره بگنجانند (Susomrith, 2020).

بهره‌مندی از مزایای مدیریت منابع انسانی پایدار مستلزم طراحی یک مدل جامع و پیاده‌سازی آن در تمامی کارکردهای منابع انسانی است. عوامل درونی و بیرونی متعددی در فرآیند طراحی و استقرار مدل مدیریت منابع انسانی پایدار دخیل هستند. عوامل درون سازمانی عبارت از حمایت مدیران ارشد مدیران و صاحبان کسب و کار، سبک رهبری، اندازه سازمان و اهداف مورد انتظار است. سیاست‌ها و قوانین و مقررات دولتی، ارزش‌های جامعه، انجمن حمایت از کارکنان، فشار مشتریان و غیره از مهم‌ترین عوامل برون سازمانی در استقرار موفق مدل محسوب می‌شوند (Baum & Stalcup, 2018). اکثر مدل‌های موجود در این حوزه صرفاً به مفهوم‌سازی و بررسی

۲ پیشینه تحقیق

از متخصصان صنایع فولاد خوزستان، شاخص‌ها مورد شناسایی قرار گرفت. شاخص‌های شناسایی شده پس از جمع آوری پرسشنامه توزیع شده بین ۳۰۰ نفر از کارشناسان، در قالب ۶ خوشه به کمک نرم افزار SPSS دسته‌بندی شدند. در گام بعد، با تدوین پرسشنامه مقایسه زوجی و نظر سنجی از متخصصان صنایع فولاد خوزستان، اهمیت شاخص‌ها نسبت به هم مورد نظرسنجی قرار گرفت. داده‌های جمع آوری شده با روش AHP مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند که نتیجه اولویت‌بندی شاخص‌ها به شرح ذیل است: ۱-سلامت و ایمنی پایدارکارکنان، ۲-توسعه پایدار کارکنان، ۳-رویه‌های شغلی پایدار کارکنان، ۴-رفتار سبز پایدار کارکنان، ۵-رویه استخدام پایدار، ۶-تنوع پایدار کارکنان.

Alex and Putani (2020) در تحقیقی تحت عنوان مرور نظری مدیریت منابع انسانی پایدار با بررسی ۱۲۲ تحقیق مربوط به سال‌های ۲۰۰۳ تا ۲۰۲۰ دریافتند که در مطالعات مدیریت منابع انسانی پایدار بیشترین تمرکز بر رویکرد زیست محیطی است. علاوه بر این، مدیریت منابع انسانی پایدار می‌تواند در ایجاد مزیت رقابتی سازمان در دستیابی به رونق اقتصادی، رفاه اجتماعی و پیامد های زیست محیطی برای ذینفعان موثر واقع شود.

Abdollah Hassan et. al. (2019) نقش مدیریت منابع انسانی پایدار را در پیامدهای مثبت سازمانی با استفاده از روش کمی -تحلیل رگرسیون مورد بررسی قرار دادند. آنها به این نتیجه رسیدند که مدیریت منابع انسانی پایدار تأثیر مستقیم و معنی داری بر عملکرد پایدارکارکنان و حمایت سازمانی پایدار درک شده دارد. همچنین، آنها دریافتند که تسهیم دانش در سازمان، عملکرد کارکنان را افزایش می‌دهد که به نوبه خود از نقش مدیریت منابع انسانی پایدار حمایت می‌کند.

Mazur, B (2017) مدل‌های مدیریت منابع انسانی پایدار را مورد بررسی قرار داد. وی در این تحقیق دو مدل از مدیریت منابع انسانی پایدار را به تفضیل ارائه می‌دهد که عبارت است از مدل سه

Kamangar et. al. (1397) به بررسی و تجزیه و تحلیل عوامل موثر بر اجرای مدیریت منابع انسانی پایدار پرداختند. آنها با استفاده از روش تاپسیس و دیمتل به این نتیجه رسیدند که متغیر پایداری اجتماعی دارای بیشترین تأثیرگذاری و متغیر پایداری اقتصادی کمترین تأثیرگذاری را در بین معیار های اصلی داشته است. هم چنین زیر معیار در دسترس بودن فرصت های شغلی، بیشترین تأثیر گذاری و استراتژی کاهش هزینه، کمترین تأثیرگذاری را داشته است. سپس جهت وزن‌دهی عوامل از روش تحلیل سلسله مراتبی استفاده شد. نتایج حاصل بیانگر این است که معیار های پایداری اجتماعی، پایداری زیست محیطی و پایداری اقتصادی به ترتیب بیشترین وزن را دارا می باشند.

Tangestani et. al. (1395) به بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی و بلوغ مدیریت منابع انسانی پایدار در شرکت‌های فعال صنعت پتروشیمی ایران پرداختند. یافته‌های تحقیق آنها نشان داد سرمایه اجتماعی و بلوغ منابع انسانی بر پایداری مثبت و معناداری می‌گذارند. در فرضیه‌های فرعی در رابطه با تأثیر ابعاد سرمایه اجتماعی بر مدیریت منابع انسانی پایدار، فقط بعد سرمایه رابطه‌ای تأثیر معناداری دارد. اما دو بعد دیگر سرمایه اجتماعی یعنی سرمایه ساختاری و شناختی در مدیریت منابع انسانی پایدار بی‌تأثیر شناخته شدند. همچنین، در بررسی تأثیر ابعاد بلوغ منابع انسانی بر مدیریت منابع انسانی پایدار، تصویر سازمانی و سلامت فردی تأثیر مثبتی بر مدیریت منابع انسانی پایدار می‌گذارند، اما ابعاد همسو سازی اهداف سازمانی و افراد و بهره‌وری بر مدیریت منابع انسانی پایدار بی‌تأثیر هستند.

Sharifi (1395) به شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های مدیریت منابع انسانی پایدار در صنایع فولاد خوزستان پرداخته‌است. در این تحقیق از طریق مطالعه ادبیات موضوع و مصاحبه با ۲۰ نفر

خدمات و محصولات، افزایش رضایت مشتریان، توسعه محصولات و خدمات، توسعه سرمایه‌گذاری‌های آینده) می‌شود.

۳ مدیریت منابع انسانی پایدار

مدیریت منابع انسانی پایدار، الگویی از شیوه‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی برنامه‌ریزی شده یا در حال ظهور برای دستیابی به هدف سازمانی می‌باشد. در حالی که همزمان پایگاه منابع انسانی را در بلندمدت بازسازی می‌کند و اثرات بازخوردی و جانبی سیستم‌های منابع انسانی را بر روی پایگاه منابع انسانی و در نتیجه تأثیر آنها را بر روی خود شرکت کنترل می‌کند (Ehnert, 2009).

مدیریت منابع انسانی پایدار، آن فعالیت‌ها و روش‌های مفهومی با محوریت بلندمدت با هدف مسئولیت اجتماعی و استخدام، گزینش، توسعه، استقرار و تعدیل مناسب اقتصادی کارکنان می‌باشد (Ehnert, 2009).

شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار، شامل اهداف پایداری مرتبط با منابع انسانی (جذب، استعداد، شناخته شدن به عنوان کارفرمای منتخب، حفظ نیروی کار سالم و مولد، سرمایه‌گذاری در مهارت‌های نیروهای فعلی و آینده) و فعالیت‌های مرتبط با منابع انسانی (تنوع، مسئولیت، اخلاق، روابط خوب با کارمند، حقوق و پاداش، توسعه مسیر شغلی و غیره) می‌باشد (Ehnert, 2009).

مدیریت منابع انسانی پایدار، مهارت، انگیزش، ارزش، و اعتماد را برای دستیابی به خط پایه (کف) سه‌گانه ایجاد می‌کند، و همزمان سلامت و پایداری بلندمدت جامعه داخلی (یعنی کارکنان) و جامعه خارجی شرکت را تضمین می‌کند، همراه با سیاست‌هایی که منعکس‌کننده ارزش ویژه، توسعه و رفاه است و همچنین از شیوه‌های دوستدار محیط زیست حمایت می‌کند (Cohen et al., 2012).

مدیریت منابع انسانی پایدار، رسیدن به موفقیت‌های امروز بدون خطر انداختن نیازهای

وجهی مدیریت منابع انسانی پایدار (شامل تعادل کار و زندگی، استقلال شخصی در توسعه حرفه‌ای و قابلیت اشتغال کارکنان) و مدل جامع مدیریت منابع انسانی پایدار (شامل رویکردهای روانشناختی، جامعه‌شناختی، استراتژیک و زیست محیطی).

Stefan et. al. (2016) تحقیقی را تحت عنوان پدیده‌های پایدار از برند کارفرمایی: آیا مدیریت منابع انسانی پایدار می‌تواند منجر به تعهد برند کارفرمایی شود؟ انجام دادند. آنها به این نتیجه رسیدند که حمایت سرپرستی درک شده پایدار (psss) تأثیر مستقیم بر تعهد برند کارفرمایی دارد. حمایت سازمانی درک شده پایدار (psos) به طور غیر مستقیم و به واسطه اعتبار برند، تمایز برند و اعتماد برند بر تعهد برند کارفرمایی تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، psos به نسبت psos تأثیر قوی تری بر روی اعتماد برند کارفرمایی دارند.

Mariappanadar, (2016) به بررسی آسیب‌های بهداشتی در کار از دیدگاه مدیریت منابع انسانی پایدار پرداخت. وی به این نتیجه رسید که آسیب‌های بهداشتی کار، در جنبه‌های مختلف بروز پیدا می‌کند. کاهش آسیب‌های بهداشتی کار منجر به کاهش بیماری‌های ناشی از کار و عواقب آن مثل (استعلاجی، غیبت و ترک کار و...) می‌شود. همچنین می‌توان با توسعه برنامه‌های مختلف بهداشتی، رفاه شغلی و پایداری منابع انسانی را بهبود داد.

Jerome, (2013) به بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی پایدار و عملکرد سازمانی پرداخته است. وی معتقد است که رویکردهای مفهومی بلندمدت و فعالیت‌های هدفمند در حوزه مدیریت منابع انسانی پایدار مثل مسئولیت اجتماعی، استخدام و انتخاب مناسب، توسعه و بکارگیری کارکنان منجر به ایجاد انگیزه، حضور منظم، مشارکت، رضایت، حفظ و فاداری آنها می‌شود. و همچنین نتایج پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی پایدار منجر به عملکرد بالای سازمانی (سود ارزش بازار، افزایش سهم بازار، افزایش فروش، بهره‌وری بالا، افزایش کیفیت

۴ شرایط علی مدیریت منابع انسانی پایدار

۴٫۱ استدلال اقتصادی

یکی از دلایلی که باعث می شود سازمان‌ها به سمت پایداری و مدیریت منابع انسانی پایدار بروند منطق اقتصادی و سودآوری پایدار می باشد. منطق سنتی اقتصادی بر استفاده موثر و کارآمد از منابع شرکت و حداکثرسازی ارزش سهام در قالب یک چارچوب قانونی تمرکز دارد. در این حالت انتخاب‌های منطقی اقتصادی سازمان‌های تجاری فقط حداکثر سازی سود می باشد. امروزه رفتار کسب و کار سنتی به طور گسترده در ادبیات تحقیقی پایداری شرکت‌ها و همچنین دانشمندان مدیریت مورد انتقاد قرار گرفته است (Porter & Kramer, 2011). اثرات مخرب و فزاینده فعالیت‌های کسب و کار بر محیط زیست، سازمان‌ها را به بازاندیشی منطقی بودن رفتار اقتصادی کسب و کار وادار کرده است. امروزه سازمان‌های تجاری اهداف و مأموریت خودشان را با اقتباس با منطق پایداری (همچون: ایجاد ارزش، موفقیت تجاری بلندمدت، مشروعیت اقدام مدیریتی، ایجاد شفافیت و پاسخگویی، بهبود کیفیت زندگی کارکنان) تعیین کردند. این روش مبتنی بر این فرضیه است که سازمان‌های تجاری باید یاد بگیرند که چگونه موثر/کارآمد و پایدار باشند تا اطمینان حاصل شود که تامین منابع حیاتی برای فعالیت‌های تجاری پایدار بماند. این برداشت از پایداری می‌تواند برای تمامی منابع در سازمان به کار گرفته شود، همچنین در مدیریت افراد و منابع مانند اعتماد و مشروعیت نیز کاربرد دارد و محققان آن را به شکل یک عقلانیت اقتصادی فراتر از تفکر بهره‌وری‌گرا تفسیر می‌کنند (Mu"ller-Christ, 2001).

۴٫۲ مسئولیت اجتماعی

مسئولیت پذیری اجتماعی شرکت‌ها، یکی از موضوعات حساسیت بر انگیز و رو به توجه در چند دهه اخیر بوده است. اهمیت مسئولیت پذیری

آینده. پایداری نور تازه ای بر درک موفقیت سازمانی افکنده است که فراتر از تمرکز سنتی بر نتایج مالی می باشد (Boudreau & Ramstad, 2005).

مدیریت منابع انسانی پایدار، برای پاسخگویی به نیازهای مطلوب شرکت و جامعه بدون به خطر انداختن توانایی برآورده نمودن نیازهای آینده (Mariappanadar, 2005). در طول سه دهه گذشته به دلیل تاثیر بالای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان‌ها، علاقمندی زیادی در حوزه مدیریت منابع انسانی ایجاد شده است. با وجود تکامل این حوزه، هنوز بسیاری از سازمان‌ها کارکردهای منابع انسانی را با تاکید بر کنترل، توجه به افراد به عنوان یک هزینه برای کسب و کار، سازماندهی و مدیریت می‌کنند (Sotorrio, 2008). تنها یک رویکرد مدیریت منابع انسانی استراتژیک که همسو با نتایج اقتصادی باشد کافی نیست. ما به مدیریت منابع انسانی که پایداری شرکت‌ها را بیشتر حمایت کند و مجموعه‌ای از نتایج خوب اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی را در عملکرد شرکت ایجاد نماید، نیاز داریم. توسعه استراتژی‌ها و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی پایدار به وسیله پیاده‌سازی اقدامات منسجم، موفقیت سازمان را تضمین می‌نماید. بکارگیری ترکیبی از اقدامات مدیریت منابع انسانی پایدار به دلیل هم‌افزایی و کامل بودن، یک ابزار مفید و استراتژیک برای اداره سازمان ارائه داده و افزایش موفقیت و ماندگاری سازمان‌ها را در پی خواهد داشت. اقدامات مدیریت منابع انسانی پایدار که در تحقیق حاضر به عنوان پدیده‌های محوری محسوب می‌شوند عبارت است از: منبع یابی و بکارگیری پایدار، آموزش و توسعه پایدار، جبران خدمات پایدار و مدیریت عملکرد پایدار.

باید در شبکه‌ها و رسانه‌های مختلف مسئولیت اجتماعی و مشارکت‌های زیست محیطی را به مخاطبان خاص خود اعلام نمایند. اقداماتی همچون حذف کاغذ در فرآیند استخدام، استفاده از تکنولوژی جهت حذف مسافرت‌های غیر ضرور، اولویت استخدام در داخل، ادغام نمودن اقدامات پایداری در شرح شغل، لحاظ نمودن شایستگی‌های پایداری، انعطاف پذیری و تنوع در استخدام، نشان دهنده پایداری در فرآیند جذب و استخدام می‌باشد. نگرش پایدار منجر به ایجاد نقش‌ها، تکنیک‌ها و ابزارهای جدیدی در سازمان شده‌است. علیرغم وجود ابزارهای گسترده برای انتخاب فرد مناسب و متناسب با شغل، شرکت‌های برتر مشاغل را به نحوی ساختار بندی می‌کنند که با افراد مناسب باشد (Klein, 2004). امروزه ابزارهای سنتی از قبیل تکمیل فرم تقاضای کار، مصاحبه‌های سنتی و معرف‌ها جای خود را به ابزارهای مدرن همچون مصاحبه‌های دقیق (مصاحبه‌های شایستگی محور، رفتاری)، تست‌های روان‌سنجی مربوط به شخصیت و توانایی‌های فرد در محل کار و مراکز سنجش جزئی داده‌است. زمانی که یک سازمان به دنبال مدیریت منابع انسانی پایدار است و برای دستیابی به اهداف بلند مدت استخدام می‌کند باید توجه بیشتری به فرآیند استخدام داشته باشد و افراد مناسب که هماهنگ با اهداف بلند مدت در شرایط متفاوت و متغیر هستند را انتخاب کند. (Harry & Jackson, 2007).

۵٫۲ آموزش و توسعه پایدار

در میان کارکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی، آموزش از جمله فعالیت‌هایی است که هدایتگر مدیران در انجام فعالیت‌های سبز است. آموزش و توسعه سبز کارکنان، ارزش‌های مدیریت زیست محیطی را برای کارکنان شرح می‌دهد و روش‌های مربوط به کاهش ضایعات، آگاهی زیست‌محیطی درون سازمانی و فراهم کردن فرصت برای مشارکت کارکنان در حل مسائل زیست‌محیطی را به آنها

اجتماعی به این دلیل است که یک تعهد مداوم نسبت به کسب و کار را برای همکاری در توسعه اقتصادی فراهم می‌آورد و این موضوع، کیفیت زندگی یک مجموعه از افراد از جمله کارکنان، خانواده‌هایشان، جامعه محلی، و مقیاس‌های وسیع تر اجتماع را بهبود می‌بخشد (Aguilera et al., 2015). به دلیل اهمیت این موضوع، واحدهای تجاری همواره دارای انگیزه‌هایی برای سرمایه گذاری در فعالیتهای مسئولیت پذیری اجتماعی بوده‌اند (Dahlsrud et al., 2011). ارتقای برند از جمله این انگیزه‌هاست، چرا که یکی از با ارزش‌ترین دارایی‌های هر واحد تجاری برند آن است. برند همان دارایی است که شرکت در سایه آن می‌تواند منافع زیادی کسب کند. بنابراین می‌توان گفت فعالیتهای مسئولیت پذیری اجتماعی از طریق ارتقای برند می‌تواند نقش مهمی را در پایداری کسب و کار واحدهای تجاری با توجه به شرایط ناشی از رقابت و رکود بین المللی جهانی شدن ایفا نماید (Park et al., 2017).

۵ مقوله‌های محوری مدیریت منابع انسانی پایدار

۵٫۱ منبع یابی و بکارگیری پایدار

یکی از بارزترین عملکرد واحد منابع انسانی استخدام و انتخاب نیروی مستعد و جدید می‌باشد. درک افراد از سازمان به اندازه درک افراد از خود شغل اهمیت دارد. سازمان‌های با نوآوری بالا، قابل اعتماد و معتبر برای افراد جویای کار جذاب تر به نظر می‌رسد. افراد ترجیح می‌دهند در سازمان‌هایی با شهرت بالا مشغول بکار شوند (Greguras & Slaughter, 2009). توجه ناچیز به موضوعات پایداری در استخدام و انتخاب کارکنان باعث شده‌است تا در استخدام و انتخاب به عنوان یکی از اجزای کلیدی فرهنگ پایداری تمرکز نماییم. نگاه به استخدام و انتخاب از منظر پایداری به سازمان این فرصت را می‌دهد تا بتواند افراد جدید علاقه مند به مشارکت در پایداری را جذب نماید. از اینرو سازمان

غیرمالی، تعهد شغلی، یادگیری و رشد پیوند دارند و برای سازمان‌های پایدار اساسی و ضروری می‌باشند (Bolchover, 2010).

۵٫۴ جبران خدمات پایدار

درچارچوب مدیریت منابع انسانی سبز سیستم پرداخت و پاداش می‌تواند به عنوان ابزار بالقوه برای حمایت از فعالیت‌های زیست‌محیطی در سازمان‌ها محسوب شود. که می‌تواند یک فرهنگ سبز در سازمان‌ها را ایجاد نماید. مدیران با چنین سیستمی می‌توانند از کارکنان خود درخواست نمایند تا ایده‌های سبز مرتبط با شغل خود را ارائه نمایند (Malaki et al., 1398).

جبران خدمات از رویکرد اخلاقی، یک موضوع بحث بر انگیز برای کسب و کار می‌باشد. جبران خدمات پایدار بر عملکرد اجتماعی و زیست‌محیطی شرکت تاثیر بسزایی دارد و مشروعیت اجتماعی شرکت را افزایش می‌دهد که خود منجر به بقای سازمان می‌شود. از لحاظ رویکرد زیست‌محیطی سیاست‌های غلط جبران خدمات، شرکت را به پرداخت جرایم جبران ناپذیری سوق می‌دهد. اما از سوی دیگر با توجه به رویکرد های اجتماعی و حاکمیت شرکتی سیاست های غلط در جبران خدمات هرچند شرکا از منظر مالی متضرر نمی‌شود اما به وجهه و اعتبار اجتماعی شرکت لطمه وارد می‌سازد (Haque, 2017). سیاست های جبران خدمات پایدار به منظور دستیابی به اهداف غیر مالی موجب انگیزه و تعهد کارکنان به اهداف پایدار خواهد شد. طرح‌های انگیزشی بلند مدت برای کارکنان و مدیران ارشد، تاثیر مثبتی بر عملکرد اجتماعی و پایداری کسب و کار دارد (McGuire et al., 2003).

۵٫۵ مدیریت عملکرد پایدار

سیستم‌های مدیریت عملکرد دید گسترده‌تری نسبت به همکاری و موفقیت پایداری سازمان و افراد دارد. در گذشته موفقیت به میزان سود و میزان رسیدن سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی به

آموزش می‌دهد. و کارکنانی آگاه از جنبه‌های مختلف زیست‌محیطی پرورش می‌دهد. مهارت کارکنان را در مقابله با مسائل زیست‌محیطی افزایش می‌دهد و به آنها در بکارگیری روش‌های مختلف حفظ منابع طبیعی از جمله مدیریت ضایعات درون سازمانی کمک می‌کند. به طور کلی موفقیت مدیریت سبز و به دنبال آن مدیریت منابع انسانی پایدار وابسته به وجود و اجرای اثربخش آموزش‌های سبز است (Malaki et al., 1398). به منظور پایدار بودن، مدیریت منابع انسانی باید توجه بیشتری به یادگیری و توسعه واقعی سرمایه انسانی داشته باشد. Klein (2004) معتقد است برای اینکه با تغییرات و توسعه خلاقیت همگام باشیم نیاز هست که افراد سازمان را پرورش دهیم و به آنها اجازه دهیم تا نظرات خلاقانه خود را بروز دهند. از آنجا که قرار است پایداری هسته‌ی مرکزی استراتژی ما بشود، نوآوری و توسعه‌ای به کمک منابع انسانی انجام می‌شود به شدت باید مرتبط با جنبه‌های وسیع‌تری از جوامع و محیط زیست باشد. تنها از طریق ایجاد زیرساخت‌های دانشی و آموزش است که سازمان‌ها می‌توانند دارای مزیت رقابتی شوند و جوامع را از نظر اقتصادی و اجتماعی باثبات نمایند. (Chang, 2003).

۵٫۳ روابط کار و اشتغال پایدار

یکی از جنبه‌های مهم و یا حتی حیاتی از مدیریت منابع انسانی و پایداری، نوسازی و نگهداری منابع انسانی سازمان است. جالب است بدانید پیش از این نیز در میان کارفرمایان نوسازی افراد و بازسازی فکری و جسمی آنها به کمک باشگاه‌های اجتماعی یک رویکرد معمول بوده است. مدیریت منابع انسانی نه تنها نقش مهمی در حمایت از امنیت، سلامتی و محیط زیست دارد بلکه برای اطمینان از رفاه افراد و حمایت از کارکنان پایداری را در مرکزیت استراتژی سازمان قرار می‌دهد. طراحی شرایط کار، کاهش فشار کاری، یادگیری در کار، استقلال و غنی‌سازی کار همه به کارآیی و موفقیت پایدار افراد و سازمان کمک می‌کنند. این عوامل با پاداش‌های

کارکنان و پایداری منابع انسانی پیاده سازی نمایند. رویکرد جامعه شناختی در مدیریت منابع انسانی پایدار به مدیریت تنوع کارکنان در چهار بعد اجتماعی، سازمانی، فرهنگی و روانشناختی اشاره دارد. سازمان‌ها با برنامه ریزی و اجرای سبک‌های مشارکتی رهبری و کار تیمی می‌توانند تنوع را افزایش دهند. پیاده سازی موفق مدیریت تنوع منجر به خلاقیت بالا، حل بهتر مسائل و انعطاف پذیری بیشتر در سازمان می‌شود. رویکرد استراتژیک، مدیریت منابع انسانی پایدار را به عنوان یک منبع و مزیت رقابتی پایدار در نظر می‌گیرد. و توضیح می‌دهد که منابع انسانی به عنوان یک منبع با ارزش می‌تواند منجر به مزیت رقابتی پایدار شود. و همچنین بیان می‌کند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار می‌تواند نیروی کار با کیفیت بالا ایجاد نماید و آنها را توسعه دهد. و در نهایت رویکرد زیست محیطی - سبز توضیح می‌دهد که سازمان‌ها با مشارکت در مسئولیت‌های اجتماعی در حوزه‌های مختلف شانس بیشتری در جذب افراد مستعد دارند. و همچنین با ایجاد برند کارفرمایی مناسب در ذهن افراد می‌توانند توانایی سازمان را در جذب افراد با کیفیت بالا ببرند.

۷ شرایط مداخله گر در پیاده سازی مدیریت منابع انسانی پایدار

Mariappanadar, (2016) سه عامل سازمانی، دولت و جوامع را به عنوان عوامل تاثیر گذار و مداخله گر در مدیریت منابع انسانی پایدار مورد شناسایی قرار داد. این عوامل علاوه بر تاثیر گذاری بر مدیریت منابع انسانی پایدار دارای رابطه چند جانبه با دیگر عوامل مداخله گر می‌باشند. از منظر وی عوامل سازمانی که بر روی پایداری منابع انسانی و پایداری کسب و کار تاثیر بسزایی دارد شامل: تصمیم گیری، یادگیری سازمانی، مسئولیت اجتماعی و کارآفرینی می‌باشد. دولت‌ها و جوامع نیز با ایجاد تهدیدها و فرصت‌ها از جمله قوانین و مقررات،

اهدافشان بستگی داشت. پرداخت‌ها بر اساس مدت زمان حضور در محل کار و یا تعداد محصول و خدمات ارائه شده، بود. اگر فرد یا گروهی به هدف مورد نظر خود می‌رسیدند پاداشی برای آن‌ها در نظر گرفته می‌شد. ارزیابی‌های عملکرد به صورت یکساله و سنجش با اهداف مورد انتظار بود. پاداش‌ها بر اساس میزان موفقیت و به شکل مالی و اکثراً پولی بود. مدیریت منابع انسانی را می‌توان به مسیر استراتژیک و به سمت سیستم‌های مدیریت عملکرد فعال افراد سوق داد که اهداف و معیارهای پایدار سازمان را به شکلی واضح‌تر از اهداف و معیارهای مالی منعکس کند. در مدیریت منابع انسانی پایدار پرداخت‌ها ترکیبی از پرداخت مالی، مشارکت در درون سازمان و با ذینفعان، فرصت‌های یادگیری و سهم بیشتر در اکوسیستم‌های وسیع‌تر است. دولت‌هایی که نیازهای مردم و سازمان را اولویت‌بندی می‌کنند می‌دانند که رسیدن به موفقیت کوتاه‌مدت نمی‌تواند پاسخگویی زیان‌هایی باشد که در طولانی‌مدت ایجاد می‌کند. پاداش‌ها می‌توانند مستقیماً به زمینه‌های غیر مالی ارتباط داشته باشند مانند فرصت‌های آموزش و یادگیری، بهبود مهارت (شامل پیشرفت شغلی)، یا شانس حضور در جوامع و فعالیت‌های حفظ محیط زیست (Grapevine, 2011).

۶ شرایط زمینه ای مدیریت منابع انسانی پایدار

Mazur, B (2017) چهار رویکرد را در مدیریت منابع انسانی پایدار مورد بررسی قرار داد که می‌توان از آنها به عنوان شرایط زمینه‌ای مدیریت منابع انسانی پایدار یاد کرد. این رویکردها شامل رویکردهای روانشناختی، جامعه شناختی، استراتژیک و زیست محیطی می‌باشند. رویکرد روانشناختی در مدیریت منابع انسانی پایدار ایجاد تعادل کار و زندگی کارکنان تفسیر می‌شود. سازمان‌ها موظف اند برنامه‌ها و سیاست‌هایی را در راستای تعادل کار و زندگی

شرکت‌ها هر روز بیشتر از گذشته می‌شود و شرکت‌ها برای برتری بر یکدیگر به دنبال جذب مستعدترین افراد هستند. شرکت‌های زیادی به علت نداشتن استعداد برتر، نه تنها نتوانسته‌اند رهبر بازار شوند، بلکه از صحنه رقابت حذف شده‌اند. شرکت‌هایی که شهرت بالایی دارند و جزء شرکت‌های مشهور هستند از امتیاز جذب استعدادها برخوردارند و می‌توانند استعدادهای برتر را به کار بگیرند. (Shah, 2011).

۸٫۲ توسعه منابع انسانی

یادگیری و توسعه قطعاً می‌تواند در مسیر پایداری به کار گرفته شود. توانایی‌های اضافی معمولاً به سرعت، سرمایه‌گذاری در منابع را جبران می‌کند. بسیاری از سازمان‌ها متوجه شده‌اند که در طی دوران بحران‌های مالی کوتاه‌مدت، قطع کامل برنامه‌های آموزشی، مشکلات بلندمدت ایجاد می‌کند. تحقیقات نشان می‌دهد که هر گونه سرمایه‌گذاری در یادگیری و توسعه کارکنان نه تنها برای اهداف کوتاه‌مدت بلکه در بلندمدت نیز باعث پیروزی سازمان می‌شود. توسعه و آموزش کارکنان در کشورهای با درآمد متوسط و پایین سبب بهبود زنجیره ارزش و بهبود فرآیندهای تولید می‌شود. در کشورهای با درآمد بالا تنها از طریق آموزش و یادگیری است که می‌توان مزیت رقابتی را حفظ کرد. به همین منظور سازمان‌ها باید در راستای اهدافشان برنامه‌های توسعه بلند مدت برای کارکنان کلیدی خود داشته باشند تا بتوانند شایستگی‌های مورد نیاز را برای اجرای سیاست‌ها و فعالیت‌های کسب و کار کسب نمایند (Chung & Braker, 2009).

۸٫۳ جبران خدمات منصفانه

هر سازمان نظام یافته براساس مأموریت خود دارای اهداف بلند مدت و کوتاه مدت است و برای رسیدن به این اهداف، باید استراتژی‌هایی تدوین، اجرا و ارزیابی نماید. مسلماً نظام جبران خدمات کارکنان نیز از این قاعده مستثنی نمی‌باشد. مدیران می‌توانند به منظور نظارت و تأثیرگذاری بر رفتار افراد سازمان

ساختار رفاه و سلامت، زیرساخت‌های آموزشی، هارمونی اجتماعی، رویکردهای آینده‌نگری و مصرف‌گرایی در پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی پایدار موثر هستند. در این مدل روابط بین فرآیندهای پایداری منابع انسانی با استفاده از یک مدل چرخشی توضیح داده می‌شود. ابتدا با تأمین منابع انسانی و تعیین اهداف سازمان و استفاده اثربخش منابع انسانی، منجر به ارزش افزوده و حفظ پایگاه منابع انسانی می‌شود. و همچنین منجر به عملکرد بالای منابع انسانی، نوآوری محصول، کیفیت بالا و کاهش هزینه‌های تولید می‌شود. و بالعکس با بکارگیری نادرست منابع انسانی منجر به ناپایداری منابع انسانی می‌شود که هزینه‌های بالای سازمانی را دربردارد و بر روی دولت و جامعه تأثیر نامطلوبی می‌گذارد.

۸ راهبردهای مدیریت منابع انسانی پایدار

۸٫۱ توسعه برند کارفرمایی

برند کارفرمایی شاخصه جدیدی از برند یک سازمان و تصویری در ذهن کارکنان نسبت به یک سازمان خاص است. برند کارفرمایی، مجموعه‌ای از ویژگی‌هایی است که متقاضیان کار و کارکنان فعلی درباره تجربیات استخدام در سازمان خاص درک می‌کنند. این تجربیات استخدام هم شامل موارد محسوس مثل حقوق، پاداش و مزایا و هم شامل موارد نامحسوس مثل فرهنگ، ارزش‌ها، سبک مدیریت و فرصت‌های رشد و توسعه و یادگیری برای کارکنان است که به عنوان اساس برند کارفرمایی عمل می‌کنند (Down & Biswas, 2010). شرکتی قادر است از رقبا جلو بزند که از برند کارفرمایی خوب بهره‌برد و بتواند بهترین‌ها را جذب کند و با استفاده مطلوب از آنها، به اهداف خود برسد. اگر بتوان افراد مناسب را در تیم‌های کاری مختلف جذب کرد و به آنها فرصت فکر کردن و خلاقیت داد، می‌توان به طور شگفت‌آوری عملکرد و بهره‌وری را بهبود و ارتقاء داد. ولی افراد شایسته و مستعد، کمیاب‌اند رقابت

شاخص نتایج کلیدی سازمان اعم از (سود آوری، رضایت دینفعان و جایگاه برند) می شود (Dabirian and et al., 2017).

۸٫۵ مدیریت استعداد

مدیریت استعداد، کاربرد مجموعه ای از فعالیت‌های یکپارچه است که سازمان‌ها با استفاده از آن از تأمین (جذب، حفظ، انگیزش و توسعه‌ی) نیروهای مورد نیاز خود - در حال و آینده - اطمینان می‌یابند و با تأکید بر این که افراد مستعد از منابع اصلی سازمان به شمار می‌روند، هدف شان حفظ جریان استعدادها است. گاهی اوقات فرض بر این گذاشته می‌شود که مدیریت استعداد تنها برای افراد کلیدی سازمان تعریف می‌شود؛ اما هر فردی در سازمان استعدادی دارد، منتها برخی نسبت به سایرین استعداد بیشتری دارند و بنابراین فرایند مدیریت استعداد نباید محدود به تعداد کمی از افراد شود، سازمانها به وسیله‌ی افراد حرکت می‌کنند و این استعداد افراد است که تعیین کننده موفقیت سازمان‌هاست. محققان، رابطه‌ی بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی را مورد بررسی قرار داده و مشخص کرده‌اند که چرا مدیریت استعداد تا این اندازه ارزشمند است. سازمان‌هایی که فعالیت‌های مدیریت استعداد را به کار می‌گیرند، در مقایسه با سایر شرکت‌های صنعت خود، به صورت قابل توجهی عملکرد مالی پایدار را نشان می‌دهند (Armstrang, 2006).

۹ پیامدهای مدیریت منابع انسانی پایدار

توسعه پایدار سازمان، در تلاش برای دستیابی به اهداف بلند مدت سازمان است، که سازمان باید در یک دوره خاص به آن دست پیدا کند. روابط متقابل بین مدیریت منابع انسانی پایدار و عملکرد سازمانی واضح است. ساختار مدیریت منابع انسانی پایدار نشان دهنده ورودی‌هایی است که سازمان‌ها را برای

و افزایش بهره‌وری فردی و سازمانی، از طراحی مناسب نظام جبران خدمات منصفانه استفاده کنند. نظام جبران خدمات مناسب می‌تواند به جذب و حفظ و پرورش نیروی انسانی در بلندمدت منجر گردد. به همین منظور نظام جبران خدمات باید انگیزه آور باشد. نظام جبران خدمات نیز همانند سایر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، زمانی بیشترین اثر بخشی را خواهد داشت که با استراتژی‌های کلی منابع انسانی، همسو و هماهنگ گردد. از میان وظایف مدیریت منابع انسانی، نظام جبران خدمات منصفانه می‌تواند بر تصمیم‌های کارکنان، در مورد درخواست یک شغل، ادامه همکاری بلندمدت و یا بهره‌وری بیشتر، تاثیر قابل توجهی بگذارد. چالش پیچیده‌ای در این زمینه وجود دارد، زیرا پرداخت‌ها بازخوردی را در زمینه عملکرد موفقیت آمیز فراهم می‌آورند و در ایجاد تعهد و پشتکار پایدار نقش مهمی ایفا می‌کنند (Kevin and et al., 2013).

۸٫۴ خلق محیط کار آرمانی

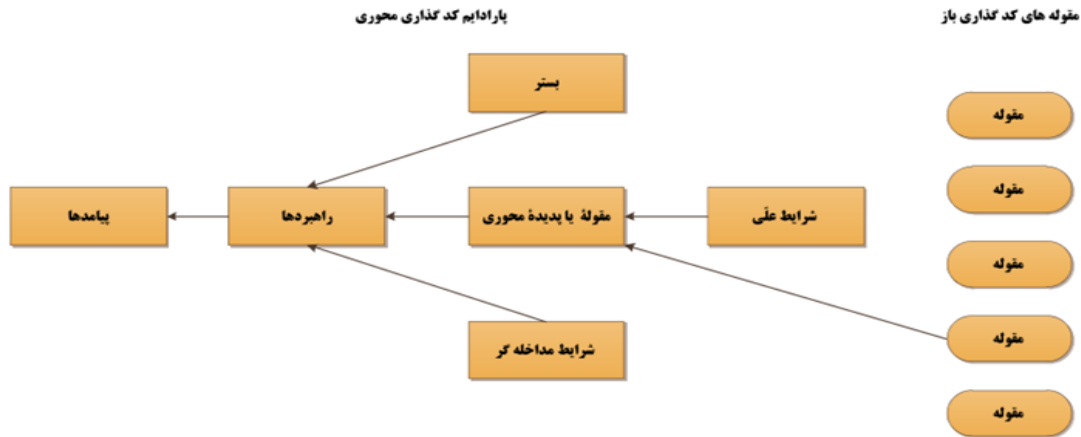
سازمان دریافته‌اند در فضای رقابتی کسب و کار باید بتوانند با کارآمدی، اثربخشی و بهره‌وری بالایی اهداف‌شان را محقق کنند. برای تحقق اهداف سازمانی باید کارکنانی با عملکرد ممتاز داشته باشند که صمیمانه و پر انرژی حداکثر توان خود را در سازمان بگذارند و خود را جزیی از خانواده سازمان بدانند. این اهداف فقط با خلق و توسعه محیط کار آرمانی محقق خواهد شد. از منظر کارکنان محیط کاری آرمانی است که کارکنان به رهبران خود اعتماد دارند، رهبران سازمان از شایستگی و اعتبار بالایی برخوردارند و انصاف، عدالت و احترام متقابل را رعایت می‌کنند و در محیط کار صمیمی به کار و شغل‌شان افتخار کنند. محیط کار آرمانی باعث بهبود شاخص‌های ادراکی اعم از (رضایت، انگیزه، تعهد، دلبستگی سازمانی و احساس عدالت و کاهش شکایات) و شاخص‌های عملکردی حوزه منابع انسانی اعم از (کاهش نرخ خروج داوطلبانه، افزایش جذب افراد برتر و افزایش ارتقاء از داخل سازمان) و

مصاحبه‌های ساختار یافته با مدیران و کارشناسان ارشد منابع انسانی شرکت سولیکو کاله و خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی به تعداد ۱۵ نفر احصا و گردآوری گردید. (جدول ۱) تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش با رویکرد تئوری داده بنیاد سیستماتیک و با استفاده از نرم افزار مکس کیودا نسخه ۲۰۱۸ انجام شد. که خروجی آن مفاهیم و مقولات مربوط به عوامل علی، پدیده‌های محوری، شرایط زمینه ای، عوامل مداخله گر، راهبردها و پیامدهای مدیریت منابع انسانی پایدار بوده‌است که در بخش یافته‌های این مقاله توضیح داده می‌شود. باتوجه به اینکه مفاهیم کلیدی مربوط به مدیریت منابع انسانی پایدار در مرحله قبلی استخراج و توصیف گردید. مرحله پایانی روش تحقیق طراحی مدل مدیریت منابع انسانی پایدار است. این مدل حول فرآیندی شکل می‌گیرد که مواجهه پژوهشگر با پدیده مورد تحقیق را بررسی می‌کند. در تحقیق حاضر برای محاسبه پایایی کد گذاری‌های انجام شده، از روش پایایی باز آزمون و روش پایایی توافق بین دوکدگذار استفاده شده است. که پایایی آنها به ترتیب ۸۳٪ و ۷۷٪ بوده است. با توجه به این که این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کد گذاری‌ها مورد تأیید بوده و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه های صورت گرفته مناسب می‌باشد. برای ارزیابی روایی محتوایی از روش کُلی استفاده گردید که مطابق آن نتایج ارزش ۹۲٪ گویه‌ها مثبت بوده‌است. (Kersol, 2012) این الگو را به صورت شکل شماره ۲ نشان داده‌است.

رسیدن به نتایج مورد انتظار هدایت می‌کنند، و ساختار عملکرد سازمانی نشان دهنده خروجی‌هایی است که از ساختار مدیریت منابع انسانی پایدار انتظار می‌رود. از دیدگاه (Nyameh Jerome, 2013) رویکردهای بلندمدت و فعالیت های هدفمند در مدیریت منابع انسانی پایدار که شامل (مسئولیت اجتماعی، استخدام و انتخاب مناسب، توسعه، بکارگیری کارکنان) است، منجر به رضایت کارکنان، انگیزه کارکنان، حفظ کارکنان، حضور کارکنان، جو اجتماعی بین کارکنان و مدیریت، مشارکت کارکنان و وفاداری آنها می شود. که به نوبه خود منجر به افزایش عملکرد سازمانی (سود ارزش بازار، افزایش سهم بازار، افزایش فروش، بهره وری بالا، افزایش کیفیت خدمات و محصولات، افزایش رضایت مشتریان، توسعه محصولات و خدمات، توسعه سرمایه گذاری های آینده) می شود (Ehnert, 2014).

۱۰ روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از منظر هدف کاربردی و بر اساس شیوه گردآوری داده‌ها، پژوهش کیفی از نوع نظریه داده بنیاد است. جامعه آماری تحقیق مدیران و کارشناسان ارشد منابع انسانی شرکت سولیکو کاله و خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی بودند. برای تجزیه تحلیل داده‌های کیفی از روش داده بنیاد از رویکرد استقرایی و مرور سیستماتیک ادبیات استفاده شد. بدین منظور، در مرحله اول، داده‌های مورد استفاده در این پژوهش با بررسی اسناد و مطالعات کتابخانه‌ای با دقت علمی و نیز انجام



شکل شماره ۲: مدل پارادایمی (منبع: Strauss & Corbin, 2011)

الگوی نهایی تغییری به وجود نیاید، ادامه یافته است (Danaeafard et al., 1386). در این پژوهش از روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده شده است.

نمونه برداری در راهبرد پژوهشی داده بنیاد به صورت غیر تصادفی، هدفمند و تئوریک صورت گرفته و هدف آن بهینه ساختن مفاهیم و مقولات است. همچنین این نمونه‌گیری تا رسیدن به کفایت نظری یعنی تا جایی که با اضافه کردن داده‌ها، در

جدول شماره ۱: ویژگی مشارکت کنندگان (نمونه)

ردیف	مسئولیت و مدرک	تعداد	سابقه کار	تحصیلات
۱	اساتید و پژوهشگران منابع انسانی	۵	حداقل ۸ سال	کارشناس ارشد و دکتری مدیریت منابع انسانی
۲	مدیران منابع انسانی گروه صنایع غذایی، سولیکو کاله	۴	حداقل ۱۲ سال	کارشناسی ارشد و دکتری مدیریت، مهندسی صنایع
۳	کارشناسان ارشد منابع انسانی گروه صنایع غذایی سولیکو	۶	حداقل ۸ سال	کارشناسی ارشد مدیریت و صنایع

۱۱ پروتکل مصاحبه

ابتدا قبل از شروع مصاحبه خلاصه‌ای از طرح تحقیق، پیشینه تاریخی تحقیق به همراه اهداف و سوالات تحقیق جهت مطالعه و شناخت اولیه برای مصاحبه شونده‌گان ارسال شد. و در زمان شروع مصاحبه هم توضیح مختصری در خصوص کارهای انجام شده داده شد. سپس نسبت به طرح سوالات مصاحبه و انجام فرآیند مصاحبه شونده‌گان تقریباً تمام مصاحبه‌ها ضبط شده و همچنین از نکات کلیدی هر مصاحبه یادداشت برداری بعمل آمد. برای تدوین سوالات مصاحبه ابتدا پیشینه نظری موضوع به صورتی عمیق مورد مطالعه قرار گرفت و سپس با کمک اساتید برجسته و متخصص در زمینه موضوع تحقیق و بر اساس سوالات ساختارمند استراوس و کوربین سوالات مصاحبه تدوین شدند و سرانجام با هدایت اساتید راهنما و مشاور نهایی شدند.

سوالات و محورهای که در مصاحبه طرح گردید به صورت کلی شرح ذیل می‌باشد:

مدیریت منابع انسانی پایدار دارای چه مولفه‌ها و شاخص‌های محوری در شرایط علی، عوامل محوری، عوامل مداخله‌گر، عوامل زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها می‌باشد؟

۱۲ یافته‌های پژوهش

به طور خلاصه مراحل هفتگانه نظریه پردازی داده بنیاد طبق الگوریتم استراوس به شرح ذیل اجرا شده است:

۱. ابتدا سوال پژوهش مطرح شده است.
 ۲. داده‌های اطلاعاتی متناسب با سوال پژوهش گردآوری شده است.
 ۳. نکات کلیدی از منابع اطلاعاتی احصاء شده و به هریک کد معینی داده شده است (کدگذاری باز).
 ۴. با مقایسه کدها، چند کد که یک جنبه مشترک را بررسی می‌کنند، عنوان یک مفهوم را به خود گرفته است.
 ۵. مفاهیم مرتبط باهم یک مقوله را تشکیل داده است.
 ۶. مقوله‌ها در کنار یکدیگر و بر اساس روابط واقعی بین شان، با یکدیگر مرتبط شده است (کدگذاری محوری).
 ۷. فرآیند یکپارچه سازی مقوله‌های مرتبط شده برای شکل گیری نظریه انجام گردیده است (کدگذاری انتخابی).
- در مطالعه پیش رو تحلیل داده‌های کیفی در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شده است. در هر سه نوع کدگذاری به طور دائم با مراجعه به متون مصاحبه‌ها، برخی از کدها حذف یا کدهای جدیدی اضافه می‌شد. این روش رفت و برگشتی تا نیل به مرحله اشباع نظری تحقیق ادامه یافت و در نهایت، تصویری عینی از نظریه خلق گردید.

کدگذاری باز: در کدگذاری باز مفاهیم از عمق داده‌ها به سطح آورده می‌شوند و همچنین تحلیلگر به نحوه شکل دهی مقوله‌ها و ویژگی‌های آن‌ها می‌پردازد (Strauss & Corbin, 2011). در این تحقیق سه مرحله کدگذاری باز صورت گرفته است. در مرحله اول نکات کلیدی موجود در مصاحبه تبدیل به کدهای باز اولیه و در مرحله دوم کدهای اولیه تبدیل به کدهای ثانویه شده‌اند و پس از آن کدهای ثانویه به مفاهیم مرتبط با موضوع تحقیق تبدیل گشته‌اند. کدهای استخراج شده از یک نمونه از مصاحبه در جدول شماره (۲) نشان داده شده است:

جدول شماره ۲: تحلیل نکات کلیدی مصاحبه با مورد A به همراه ذکر نمونه‌هایی از متن مصاحبه

نمونه‌های از متن مصاحبه	کد	کدگذاری اولیه	کدگذاری ثانویه	مفاهیم
ماندگاری کارکنان و عدم تمایل به ترک خدمت از شاخص‌های مهمی در استخدام پایدار میباشند.	IA1	ماندگاری و عدم تمایل به ترک خدمت	ماندگاری (عدم تمایل به ترک خدمت)	منبع یابی و جذب و استخدام پایدار
کارمند یابی هدفمند از خارج سازمان در استخدام پایدار بسیار تاثیرگذار است.	IA2	کارمند یابی هدفمند از خارج سازمان در استخدام پایدار	کارمند یابی از خارج سازمان (هدفمند)	منبع یابی و جذب و استخدام پایدار
ازمونه‌های استخدامی در استخدام پایدار در کوتاه مدت و با وسواس بیشتر مبتنی بر مهارت و شخصیت فرد برگزار میگردد.	IA3	ازمونه‌های استخدامی در استخدام پایدار در کوتاه مدت و با وسواس بیشتر مبتنی بر مهارت و شخصیت فرد	ازمونه‌های استخدامی مبتنی بر مهارت و شخصیت فرد	منبع یابی و جذب و استخدام پایدار
انتصاب کارمندان با حداکثر تناسب شغلی به صورت موقت، قراردادی	IA4	انتصاب کارمندان با حداکثر تناسب شغلی	انتصاب شایسته محور	منبع یابی و جذب و استخدام پایدار
نمونه‌های از متن مصاحبه	کد	کدگذاری اولیه	کدگذاری ثانویه	مفاهیم
روابط کاری دقیق و شفاف و سلامت جامع منابع انسانی	IA5	روابط کار و سلامت جامع منابع انسانی	روابط کار و سلامت جامع منابع انسانی	روابط کار و اشتغال پایدار
توجه به مباحث بهداشتی روان کارمندان فاکتور مهم پایداری است.	IA6	توجه به مباحث بهداشتی روان کارمندان	بهداشت روانشناختی	روابط کار و اشتغال پایدار
کاهش سلامت روان و جسم با افزایش میزان کار و استرس کارکنان	IA7	کاهش سلامت روان و جسم با افزایش میزان کار و استرس کارکنان	توجه به سلامت روان و جسم	روابط کار و اشتغال پایدار
امنیت شغل کارکنان در دراز مدت در مدیریت منابع انسانی پایدار مهم است	IA8	امنیت شغلی کارمندان	امنیت شغلی	روابط کار و اشتغال پایدار
تجربه کارمندان از شغل مربوطه میتواند آنها را در جهت پایداری سازمان تشویق نماید.	IA9	تجربه کارمندان از شغل مربوطه عامل پایداری	تجربه کارمندان از شغل مربوطه	آموزش و توسعه پایدار
داشتن انگیزه بین کارکنان برای کار و تلاش در جهت بهبود روند صحیح انجام کار از آیتم‌های مهم است.	IA10	انگیزه برای کار و تلاش در جهت بهبود روند صحیح انجام کار	انگیزه برای کار و تلاش در جهت بهبود عملکرد	آموزش و توسعه پایدار
نگرش شخصی کارکنان جهت انجام بهتر کارها هم میتواند عامل مهمی باشد.	IA11	نگرش شخصی کارکنان جهت انجام بهتر کارها	نگرش فرد جهت انجام بهتر کارها	آموزش و توسعه پایدار
با شرح وظایف دقیق شغلی و برنامه لازم جهت تعیین و تعریف آن به کارکنان میتوان رعایت اصول پایداری را برجسته کرد.	IA12	شرح وظایف دقیق شغلی و برنامه لازم جهت تعیین و تعریف آن به کارکنان	تعریف و تعیین شرح وظایف دقیق شغلی	آموزش و توسعه پایدار

کد گذاری محوری: در کدگذاری محوری فرایند تبدیل مفاهیم به مؤلفه‌ها است. برای این کار نظریه پرداز مجموعه مفاهیم مرحله کدگذاری باز را به عنوان مقوله انتخاب می‌کند و طی فرایندی سایر مفاهیم هم معنا را به آن مرتبط می‌سازد (Strauss & Corbin, 2011). مفاهیم مرتبط با یکدیگر شناسایی و در قالب ۲۲ مقوله زیر دسته بندی شده‌اند جدول شماره (۳).

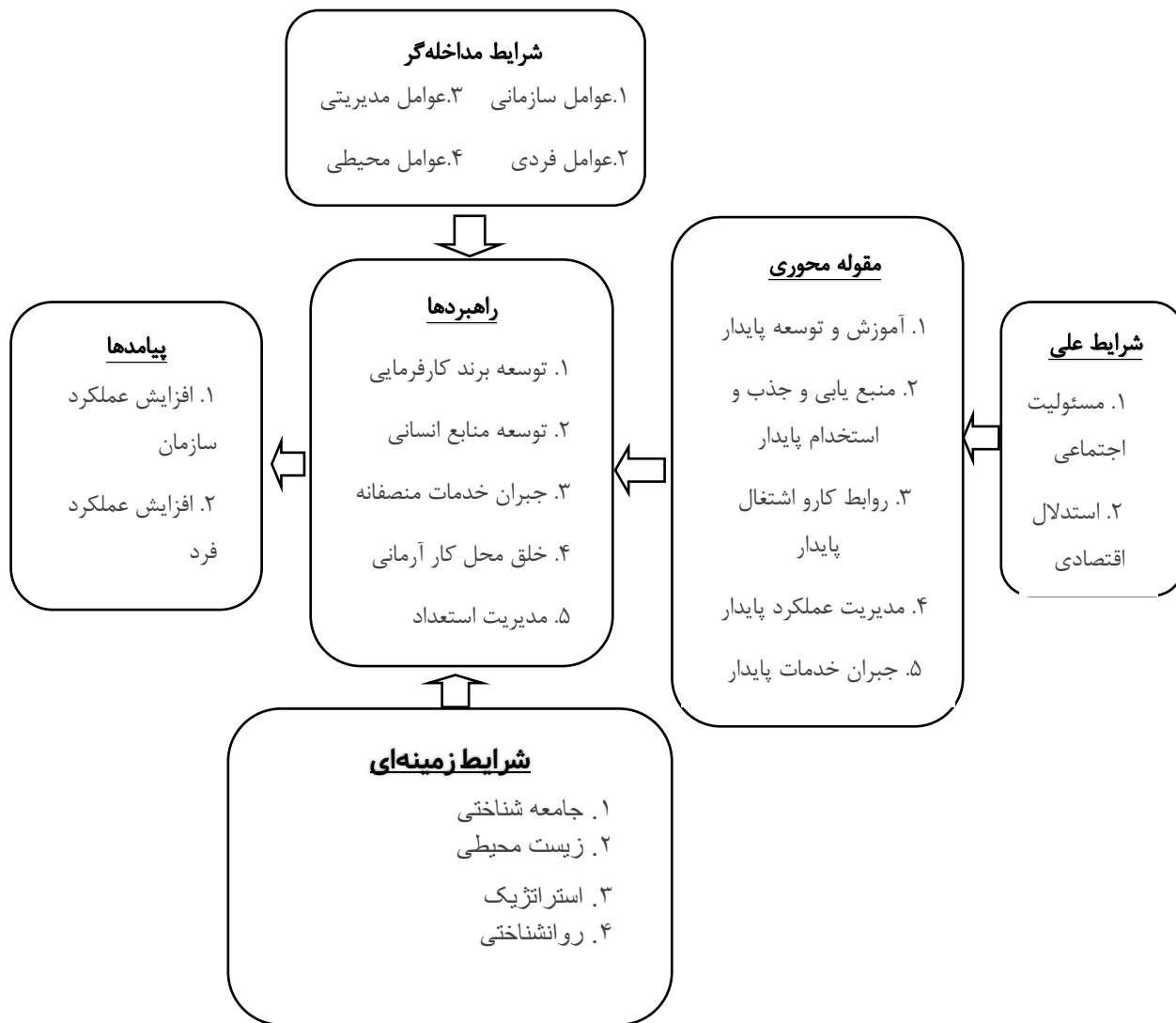
جدول شماره ۳: نتایج کدگذاری باز، محوری و انتخابی

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم
شرایط علی	مسئولیت اجتماعی	مسئولیت پذیری زیست محیطی، استانداردهای زیست محیطی، ارائه خدمات مناسب جهت رفع مشکلات زیست محیطی، بودجه بندی فعالیت های زیست محیطی، پایداری اجتماعی، پایداری اکولوژیکی، انتظارات جامعه و کسب مشروعیت اجتماعی
	استدلال اقتصادی	تحقیق و توسعه خدمات، تحقیق و توسعه فعالیت کار، تحقیق و توسعه شرکت توسعه پایدار کسب و کار، موفقیت تجاری بلند مدت، ایجاد ارزش در محصولات، بازآفرینی منابع
مقوله‌های محوری	آموزش و توسعه پایدار	شناخت مهارت ها حین کار، مشارکت کارکنان، آموزش کارکنان متناسب با شرایط محیطی شرکت، توسعه مهارت های دانشی و فنی، القای حس توسعه رقابتی به کارکنان، برنامه ریزی جهت پاسخگو بودن کارکنان، اشتراک گذاری دانش زیست محیطی میان افراد، پیشنهادات و نوآوری مستمر، مدیریت استعداد، تیم سازی و توانمند سازی، مربیگری و منتورینگ، تحلیل و توسعه شایستگی ها، تسهیم دانش، رهبری منابع انسانی با جنبه دلجویانه، جابجایی کارکنان، اعمال سیاستهای تشویقی در زمینه مشارکت پایدار، افزایش آموزش های توانمندسازی منابع انسانی، برنامه های آموزشی و انگیزشی، فراهم آوردن امکان ابراز عقیده برای انجام بهتر کار، تلاش برای ایجاد نگرش توجه به بهره وری کارکنان، علم، آگاهی و دانش درباره چگونگی انجام شغل،
	منبع یابی و جذب و استخدام پایدار	انتخاب کارکنان براساس تجربه، تحصیلات، بومی بودن، اهمیت منبع یابی ماندگاری، کارمند یابی از خارج سازمان (هدفمند)، آزمونهای استخدام، انتصاب افراد متناسب با آن شغل به صورت موقت، قراردادی، توجه به علل ترک کار نیروهای ماهر تسریع در کارمند یابی، تسریع در انتخاب منابع انسانی متعهد، تسهیل در خروج نیروی انسانی به روش های بازنشستگی، توزیع مناسب و منطقی منابع انسانی در بخشهای مختلف، هماهنگی و تناسب رشته تحصیلی کارمندان با شغل، مصاحبه شایستگی محور و برگزاری کانون ارزیابی
	روابط کار و اشتغال پایدار	شناخت نیازهای زیست محیطی کارکنان، برنامه ریزی ایجاد ارتباط مناسب کارکنان با محیط کار، روابط کار و سلامت جامع منابع انسانی، بهداشت روانشناختی، توجه به سلامت روان و جسم، امنیت شغلی و انضباط کاری
	مدیریت عملکرد پایدار	ارزیابی معیارهای عملکردی، اهداف چالشی عملکردی، ارزیابی مسئولیت های زیست محیطی و اجتماعی، ارزیابی مسیر فعالیتی، ارزیابی فعالیت اجرایی، ارزیابی کارا بودن اهداف زیست محیطی مدیریت منابع انسانی، ارزیابی بازخورد فعالیت های زیست محیطی کارکنان، برنامه ریزی زیست محیطی مناسب برای عملکرد

<p>مناسب، حسابرسی و ریسک منابع انسانی، مدیریت عملکرد کارکنان و پاداش، ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی افراد</p>		
<p>توسعه سیستم پاداش برای گروه های اجرایی پروژه های زیست محیطی، توسعه پاداش مناسب به گروه های ارزیاب زیست محیطی، جبران خدمت منصفانه، تجزیه و تحلیل شغلی و گریدینگ شغلی، افزایش حقوق کارکنان ممتاز، افزایش سطوح پرداخت، پاداش بر اساس عملکرد و بیشتر جنبه فردی، مختل شدن حقوق بازنشستگی کارکنان در حال انتقال به بخش خصوصی، خدمات رفاهی، ایجاد واحدهای رفاهی و درمانی، ارتقای سطح کیفی خدمات بیمه و بازنشستگی و پرداخت حقوق بر مبنای استانداردهای زندگی</p>	<p>جبران خدمات پایدار</p>	
<p>مفاهیم</p>	<p>مقوله های فرعی</p>	<p>مقوله های اصلی</p>
<p>مدیریت تنوع نیروی انسانی، زیر ساخت اجتماعی، دسترسی فرصت های شغلی یکسان، عدالت سازمانی، ارتباطات شفاف بین جامعه و کارفرمایان، ارتباطات شفاف بین کارکنان و کارفرما، ارزش ها و باورهای کارکنان</p>	<p>رویکرد جامعه شناختی</p>	
<p>مشارکت واحد منابع انسانی در تدوین استراتژی سازمان، منابع انسانی به عنوان شریک تجاری، منابع انسانی به عنوان مزیت رقابتی پایدار، منابع انسانی به عنوان یک منبع با ارزش، منابع انسانی به عنوان یک منبع کمیاب، منابع انسانی به عنوان یک منبع غیر قابل جایگزین</p>	<p>رویکرد استراتژیک</p>	<p>شرایط زمینه ای</p>
<p>شهرت و اعتبار سازمانی، کسب نشان کارفرمای سبز، تحریک رفتار های آگاهانه زیست محیطی، رفتار سبز</p>	<p>رویکرد زیست محیطی</p>	
<p>خود انگیختگی، خود کارآمدی، امنیت شغلی، سطح بلوغ کارکنان، قراردادهای روانشناختی</p>	<p>رویکرد روانشناختی</p>	
<p>مدیریت اخلاق، ارزش ها و فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی کلان و تفصیلی، رفتارهای شهروندی سازمانی، نبود رفتارهای ضد شهروندی سازمانی، هویت سازمانی، حمایت سازمانی درک شده، اشتیاق سازمانی، فرهنگ سازمانی، سیاست های منابع انسانی، افزایش ارتباطات غیر رسمی منابع انسانی، ایجاد اعتماد و روابط شفاف</p>	<p>عوامل سازمانی</p>	
<p>عجین شدن با شغل، نبود اعتیاد به کار، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، رویکرد کارکنان</p>	<p>عوامل فردی</p>	<p>شرایط مداخله گر</p>
<p>سیستم های مدیریت منابع انسانی، سبک مدیریت و رهبری، افزایش میزان تعهد و حمایت مدیران ارشد، ایجاد زمینه برقراری ارتباط با مدیران و کارکنان، توجه و تشویق کارکنان بهره ور از سوی مدیران، تفویض اختیار بیشتر برای انجام برخی از کارها، مدیریت تغییر و جو اجتماعی مناسب بین کارکنان و مدیران</p>	<p>عوامل مدیریتی</p>	
<p>هارمونی اجتماعی و زیر ساخت های جامعه</p>	<p>عوامل محیطی</p>	
<p>کارفرمای نمونه، توسعه سایت حرفه ای، پیشنهاد با ارزش به متقاضیان و عضویت سازمان در لینکدین، فیسبوک، اینستاگرام، یوتوب و آپارات</p>	<p>توسعه برند کارفرمایی</p>	
<p>قابلیت اشتغال و توسعه مهارت و شایستگی ها بر اساس نیازهای آینده</p>	<p>توسعه منابع انسانی</p>	<p>راهبردها</p>
<p>جبران خدمات منصفانه، طراحی و اجرای مکانیزم های مناسب تشویق و تنبیه و افزایش حقوق کارمندان با توجه به میزان عملکرد آنها</p>	<p>پیاده سازی سیستم جبران خدمات منصفانه</p>	

<p>دقت در نحوه استقرار و چیدمان وسایل و تجهیزات، بهره گیری از تکنولوژی های مناسب و امکانات لازم، رعایت اصول ایمنی و بهداشت در محیط کار، ایجاد احساس معنی داری در شغل منابع انسانی، ایجاد احساس شایستگی در شغل منابع انسانی، ایجاد احساس داشتن حق انتخاب منابع انسانی، ایجاد احساس مؤثر بودن منابع انسانی و ایجاد احساس مشارکت با دیگران</p>	<p>خلق محل کار آرمانی</p>	
<p>ایجاد انگیزه بلند مدت، توسعه مسیر شغلی کارکنان، ایجاد ظرفیت های روانی و جسمی، حفظ کارکنان با استعداد، حفظ کارکنان با عملکرد بالا، شناسایی کارکنان مستعد و بکارگیری کارکنان مستعد در مشاغل کلیدی</p>	<p>مدیریت استعداد</p>	
<p>افزایش سهم بازار و سود، افزایش کیفیت محصول، افزایش رضایت مشتری، افزایش سرمایه گذاری در آینده، افزایش بهره وری، نوآوری محصول، افزایش فروش، خلق ارزش در بازار، مزیت رقابتی و ایجاد تمایز در بازار</p>	<p>افزایش عملکرد سازمان</p>	<p>پیامدها</p>
<p>افزایش اعتماد کارکنان، افزایش عملکرد منابع انسانی، بروز رفتارهای عادلانه و افزایش انگیزه کارکنان</p>	<p>افزایش عملکرد فرد</p>	

کد گذاری انتخابی: این مرحله از کدگذاری، فرایند یکپارچه سازی و بهبود مقوله ها برای شکل گیری نظریه است (Strauss & Corbin, 2011). بر اساس نتایج دو مرحله قبلی کدگذاری که به عنوان مرحله مقدماتی و زمینه ساز برای نظریه پردازی است. مقوله ها و روابط مقدماتی را به عنوان سازه ها و اصول اصلی نظریه در اختیار می گذارند، به تولید نظریه پرداخته و به این ترتیب مقوله محوری را به شکلی نظام مند به دیگر مقوله ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت روشن می کنند، همچنین مقوله هایی که نیازمند بهبود و توسعه بیشتری هستند را اصلاح می کند. پس از انجام دسته بندی فوق، مفاهیم و مقوله های استخراج شده به صورت نظام مند به یکدیگر مرتبط و در قالب یک مدل پارادایمی ترسیم گردیدند (کدگذاری انتخابی). نتایج مراحل بالا در قالب شکل شماره (۳) ارائه شده است. در هر سه نوع کدگذاری محقق به طور دائم به متون مصاحبه ها مراجعه و برخی از کدها را حذف یا کدهای جدیدی را اضافه می کرد. این روش رفت و برگشتی آن قدر ادامه یافت تا پژوهش به مرحله اشباع نظری رسید و در نهایت تصویری عینی از نظریه خلق شده ارائه شد. در این پژوهش اطلاعات به دست آمده از فرآیند مصاحبه ها به دقت مورد کنکاش و بازبینی قرار گرفت و سپس از بطن متن مصاحبه مفاهیم استخراج و ثبت گردید (کدگذاری باز) که تعداد ۲۲۹ مفهوم از مصاحبه ها شناسایی و استخراج گردید. در مرحله بعد مفاهیم مرتبط با یکدیگر شناسایی و در قالب ۶ مقوله دسته بندی گردیدند (کدگذاری محوری). پس از انجام دسته بندی فوق، مفاهیم و مقوله های استخراج شده به صورت نظام مند به یکدیگر مرتبط و در قالب یک مدل پارادایمی در شکل شماره (۳) ترسیم گردیدند (کدگذاری انتخابی).



شکل شماره ۳: مدل مدیریت منابع انسانی پایدار

۱۳ بحث و نتیجه‌گیری

محقق در خصوص مدل‌های مدیریت منابع انسانی پایدار انجام داد، تاکنون پژوهشی به منظور شناسایی مؤلفه‌ها و -عوامل مدیریت منابع انسانی پایدار و کشف روابط بین آنها به‌منظور نیل به مدل پارادیمی در قالب یک مدل فرایندی و سیستمی انجام نشده‌است. محقق جهت آشنایی بیشتر خواننده نقاط ضعف سه مدل از هفت مدل بررسی شده را به اختصار در ادامه شرح می‌دهد. Gollan (2000) پنج مولفه اصلی یادگیری و توسعه مسیر

امروزه مدیریت منابع انسانی پایدار، به عنوان یک رویکرد نوظهور در عرصه مدیریت منابع انسانی، توجه زیادی را از سوی دانشگاهیان و صاحبان کسب و کار به خود جلب نموده‌است. اکثر مطالعات انجام شده در حوزه مدیریت منابع انسانی پایدار به جنبه مفهومی و نظری این رویکرد پرداخته و آن را به‌صورت کلان و به‌عنوان یک ضرورت، مورد بحث و بررسی قرار داده‌است. مطالعات کتابخانه‌ای که

مولفه‌ها و عناصر ارائه شده در این مدل منجر به درک شفاف و واضح‌تری از مدیریت منابع انسانی پایدار شده‌است. به طوری که شرکت‌های گروه صنایع غذایی سولیکوکاله با استقرار آن می‌توانند سطح پایداری منابع انسانی را به طور قابل توجهی ارتقاء دهند.

دو عقلانیت اساسی به منظور فراهم کردن دلایل پایداری و رفتار تجاری پایدار ارائه می‌شود که به عنوان مسئولیت اجتماعی و استدلال اقتصادی شناخته می‌شوند. هر دوی این موارد با توسعه سازمان‌های پایدار در ارتباط هستند. به نظر می‌رسد که این دلایل منطقی اغلب به صورت ناخودآگاه در گفتمان پایداری مورد استفاده قرار می‌گیرند (Kozica, 2011).

در تحقیق حاضر نیز مؤلفه‌های "مسئولیت اجتماعی"، "استدلال اقتصادی"، به عنوان عوامل علی بر عملیات مدیریت منابع انسانی پایدار به عنوان طبقه محوری تأثیرگذار است. در مؤلفه "مسئولیت اجتماعی" شاخصه‌های مسئولیت پذیری زیست محیطی، رعایت استانداردهای زیست محیطی، ارائه خدمات مناسب جهت رفع مشکلات زیست محیطی، بودجه بندی فعالیت‌های زیست محیطی، پایداری اجتماعی، پایداری اکولوژیکی، انتظارات جامعه و کسب مشروعیت اجتماعی شناسایی گردید. شاخصه‌های مؤلفه "استدلال اقتصادی"، نیز شامل تحقیق و توسعه خدمات، تحقیق و توسعه فعالیت کار، تحقیق و توسعه شرکت، توسعه پایدار کسب و کار، موفقیت تجاری بلند مدت، ایجاد ارزش در محصولات و بازآفرینی منابع می‌باشد.

طبقه محوری مدل، شامل ابعاد و شاخصه‌هایی است که اقدامات مدیریت منابع انسانی پایدار را در بر گرفته تا واسطه شرایط علی به مرحله کنش‌های تعاملی (راهبردها) شود. این اقدامات عبارت اند از: منبع یابی، جذب و استخدام پایدار، آموزش و توسعه پایدار، روابط کار و اشتغال پایدار، مدیریت عملکرد پایدار و جبران خدمات پایدار. شاخص‌های استخراج شده در حوزه منبع یابی، جذب و استخدام پایدار

شغلی کارکنان، سیستم‌های کاری، تعادل کار و زندگی، تغییرات سازمانی و درگیری شغلی کارکنان را در مدیریت منابع انسانی پایدار شناسایی کرد و چهار محرکه سیاست‌های منابع انسانی، سبک مدیریت، رهبری، فرهنگ و رسوم، را جهت پیاده سازی مدل پیشنهاد داد. ضعف این مدل نسبت به مدل ارائه شده در این تحقیق عدم شناسایی راهبردها و سیاست‌ها، موانع پیاده سازی مدیریت منابع انسانی پایدار می‌باشد که محقق در مدل پیشنهادی خود آن را پوشش داد. Robert J. Zaugg et al (2001) یک مدل مفهومی با سه مولفه افزایش قابلیت استخدام کارکنان، مدیریت مشارکتی و تضمین تعادل کار و زندگی ارائه دادند اما آنها در خصوص ابزارها، روش‌ها و ساختارهای پیاده سازی مدیریت منابع انسانی پایدار پیشنهادی ندادند. Barbara Mazur (2017) چهار رویکرد روانشناختی، استراتژیک، جامعه شناختی و سبز را در مدیریت منابع انسانی پایدار مورد شناسایی قرارداد. در رویکرد روانشناختی به (عوامل انگیزشی و ویژگی‌های کارکنان) در رویکرد استراتژیک به مشارکت منابع انسانی در تدوین استراتژی‌های شرکت و در رویکرد جامعه شناختی به ارتباطات و تعاملات کارفرمایان و کارکنان و در رویکرد سبز به مدیریت کارکنان در مسئولیت پذیری به محیط زیست تمرکز کرد. مازور در مدل پیشنهادی خود به تمامی ابعاد و کارکردهای مدیریت منابع انسانی و ارتباط آن با پایداری منابع انسانی نپرداخته است اما در تحقیق حاضر محقق به تمامی ابعاد و کارکردهای مدیریت منابع انسانی پایدار از جمله دلایل ریشه ای، عوامل مداخله گر و زمینه ای، راهبردها و پیامدهای مدیریت منابع انسانی پایدار پرداخته‌است. لذا محقق برای پوشش ضعف‌های اشاره شده در مدل‌های موجود، با مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان دانشگاه و صنعت، مدلی را برای مدیریت منابع انسانی پایدار ارائه داده‌است. مدل مزبور مولفه‌های گوناگون مدیریت منابع انسانی پایدار را تبیین کرده که حوزه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی پایدار را در بر می‌گیرد. تعدد

مواردی همچون طرح‌های انگیزشی بلند مدت، بالابردن سطوح دستمزدی و پاداش کارکنان و حفظ استانداردهای زندگی را به عنوان مولفه‌های محوری جبران خدمات پایدار مورد شناسایی قرارداد.

در طبقه مداخله‌گر، عوامل سازمانی، عوامل فردی، عوامل مدیریتی و عوامل محیطی شناسایی شدند که به عنوان عناصر تاثیر گذار در اقدامات مدیریت منابع انسانی پایدار محسوب می‌شوند. یکی دیگر از ابعاد مدل شرایط زمینه‌ای مدیریت منابع انسانی پایدار است که ارتباط تنگاتنگی با سایر ابعاد دارد. شرایط زمینه‌ای شامل رویکردهای جامعه شناختی، استراتژیک، زیست محیطی و روانشناختی می‌باشند، این عوامل می‌توانند در توسعه عملکرد فردی و سازمانی تاثیر زیادی داشته باشند. (Mazur.B (2017) چهار رویکرد روانشناختی، جامعه شناختی، استراتژیک و زیست محیطی را در مدیریت منابع انسانی پایدار مورد بررسی قرار داد که دقیقاً با عوامل زمینه‌ای استخراج شده در این پژوهش مطابقت دارد.

راهبردهای مدیریت منابع انسانی پایدار به عنوان کنش و واکنش شامل توسعه برند کارفرمایی، توسعه مهارت‌های منابع انسانی، پیاده‌سازی جبران خدمات منصفانه، خلق محل کارآرمانی و پیاده‌سازی مدیریت استعداد از جمله مهمترین شاخص‌های مدیریت منابع انسانی پایدار، مورد تأیید خبرگان قرار گرفته‌است که مدیران صنایع غذایی سولیکو کاله جهت افزایش عملکرد فردی و سازمانی باید به آنها توجه کنند. با مرور ادبیات و منابع مختلف در حوزه پیاده سازی مدیریت منابع انسانی پایدار و راهبردهای موثر مطالبی دیده نشد. که نشان دهنده یکی از جنبه های نوآوری در این پژوهش می باشد. Nyameh (2013) Jerome در تحقیقات خود در پیامدهای مدیریت منابع انسانی پایدار را، افزایش کیفیت محصول، نوآوری، رضایت مشتری، افزایش سهم بازار، سود، رضایت کارکنان و افزایش انگیزه کارکنان شناسایی کردند. در این پژوهش نیز پیامدهای پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی پایدار

در پژوهش حاضر که شامل توزیع مناسب و منطقی منابع انسانی، آزمون‌های استخدامی و مصاحبه‌های شایستگی محور و برگزاری کانون ارزیابی جذب می‌باشند، با مولفه‌های استخدام پایدار Klein Harry, Jackson, مطابقت دارد. (2004) Klein مواردی همچون انتخاب فرد متناسب با شغل، تنوع در استخدام، لحاظ نمودن شایستگی‌های پایداری را در استخدام پایدار مطرح نمود. هری و جکسون نیز مصاحبه‌های شایستگی محور و رفتاری و بکارگیری تکنیک‌های صحیح و موثر را به عنوان مولفه‌های استخدام پایدار مورد توجه قرار داده‌اند. در حوزه آموزش و توسعه پایدار در پژوهش حاضر شاخص‌های پیشنهادات و نوآوری مستمر، برنامه‌های آموزشی و انگیزشی، افزایش آموزش‌های توانمند سازی منابع انسانی، اشتراک گذاری دانش زیست محیطی استخراج شدند که با مولفه‌های آموزش پایدار Klein و Chung braker مطابقت دارد. (2009) Klein and Chung braker مواردی همچون برنامه‌های آموزش و یادگیری بلند مدت، منابع انسانی دانش بنیان، نظرات خلاق و ایجاد زیرساخت‌های دانشی و آموزشی محیط زیست را به عنوان مولفه‌های آموزش پایدار مورد توجه قرار دادند. در حوزه مدیریت عملکرد پایدار در پژوهش حاضر شاخص‌های ارزیابی مسئولیت‌های زیست محیطی، بازخورد فعالیت‌های زیست محیطی به کارکنان و برنامه ریزی عملکرد زیست محیطی و... استخراج شدند که با مولفه‌های مدیریت عملکرد پایدار Bolchover و Grapevine مطابقت دارد. آنها مواردی همچون شفاف بودن اهداف پایداری و تعیین معیارهای ارزیابی پایداری و ایجاد فرصت یادگیری و رشد را به عنوان مولفه‌های مدیریت عملکرد پایدار مورد توجه قرار دادند. در نهایت در حوزه جبران خدمات پایدار در پژوهش حاضر شاخص‌های افزایش سطوح پرداخت، خدمات رفاهی، ارتقای سطح کیفی خدمات بیمه و بازنشستگی و پرداخت بر مبنای استانداردهای زندگی و... استخراج شدند که با مولفه‌های جبران خدمات پایدار مکگیور مطابقت دارد. (2003) McGuire

آموزش های کوچینگ و منتورینگ است به توسعه منابع انسانی خود پردازد.

- جبران خدمات منصفانه یکی از راهبردهایی است که در پیاده سازی مدیریت منابع انسانی پایدار در مدل تحقیق استخراج شده است. سازمان ها در رویکرد پایداری باید سطح دستمزدی و پاداش کارکنان را در سطح پایدار قرار دهند، تا کارکنان قادر به حفظ استانداردهای مورد انتظار زندگی خود باشند (Haque, 2017). گروه صنایع غذایی سولیکو کاله برای تحقق این سیاست بایستی نقطه بالای میانه بازار را برای تعیین دستمزد ثابت کارکنان انتخاب نماید. و همچنین با تعریف شاخص های کلیدی عملکرد برای مدیران و سرپرستان در حوزه ایمنی کارکنان، مصرف انرژی، مدیریت پسماند و دفع زباله های صنعتی و اندازه گیری ادواری این شاخص ها و ارتباط آن با پاداش های عملکردی می تواند به بهبود جبران خدمات کارکنان منجر شود.

- خلق محل کارآرمانی یکی از راهبردهایی است که در پیاده سازی مدیریت منابع انسانی پایدار در مدل تحقیق استخراج شده است. محیط کار آرمانی باعث می شود تا کارکنان عملکرد ممتاز داشته باشند و صمیمانه و پر انرژی حداکثر توان خود را در سازمان بگذارند و خود را جزیی از خانواده سازمان بدانند (Dabirian and et al., 2017). برای این منظور گروه صنایع غذایی سولیکو کاله بایستی بستر و محیط کاری آرمانی را فراهم کنند تا کارکنان احساس ارزشمند بودن کنند، صدای کارکنان شنیده شود، کارکنان مورد تحسین قرار گیرند، محیط کاری مدرن و نوآورانه ایجاد نماید و آپشن های کاری انعطاف پذیر پیشنهاد دهد.

- مدیریت استعداد یکی از راهبردهایی است که در پیاده سازی مدیریت منابع انسانی پایدار در مدل تحقیق استخراج شده است. مدیریت استعدادها، هسته اصلی مدیریت است. در مدیریت مؤثر استعدادها، نیاز کمی و کیفی سازمان به استعدادها، بر اساس راهبرد و اهداف کسب و کار تعیین می

افزایش عملکرد فردی و سازمانی شناسایی شد که شامل مولفه های افزایش اعتماد کارکنان، افزایش انگیزه کارکنان، افزایش سهم بازار و سود، رضایت مشتری، افزایش بهره وری، ایجاد مزیت رقابتی و... می باشند.

پیشنهادات تحقیق

با توجه به نتایج احصاء شده در بخش راهبردهای مدیریت منابع انسانی پایدار که در مدل تحقیق استخراج شده است پیشنهادات زیر جهت پیاده سازی مدیریت منابع انسانی پایدار در شرکت صنایع غذایی سولیکو کاله ارائه می گردد:

- توسعه برند کارفرمایی یکی از راهبردهایی است که در پیاده سازی مدیریت منابع انسانی پایدار در مدل تحقیق استخراج شده است. برای جذب بهترین ها، سازمان ها باید مطلوبیت مورد نظر افراد را فراهم کنند تا متقاضیان کار در آن سازمان جذب شوند و این مستلزم برندسازی در شرکت و ایجاد تصویر ذهنی در افراد و کارمندان است. (Shah, 2011). گروه صنایع غذایی سولیکو کاله می تواند با طراحی و توسعه وب سایت های حرفه ای، ایجاد پروفایل در لینکدین و فیس بوک، ایجاد تجربه کاری خوب برای کارکنان، حضور در وقایع استارت آپ غذایی، پیشنهاد با ارزش به کارکنان به توسعه و تبلیغ برند کارفرمایی خود پردازد.

- توسعه منابع انسانی یکی از راهبردهایی است که در پیاده سازی مدیریت منابع انسانی پایدار در مدل تحقیق استخراج شده است.

به منظور پایدار بودن، مدیریت منابع انسانی باید توجه بیشتری به یادگیری و توسعه واقعی سرمایه انسانی داشته باشد. (Klein, 2004) معتقد است برای اینکه با تغییرات و توسعه خلاقیت همگام باشیم نیاز هست که افراد سازمان را پرورش دهیم و به آنها اجازه دهیم تا نظرات خلاقانه خود را بروز دهند. گروه صنایع غذایی سولیکو کاله می تواند با طراحی مدل آموزشی ۷۰-۲۰-۱۰ که تمرکز آن بر

شرایط اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی کشورمان را شناسایی کرد و چنین تحقیقاتی را با لحاظ نمودن این متغیرها انجام داد. از دیگر محدودیت‌های این تحقیق جامعه آماری آن در یک شرکت خصوصی در حوزه غذایی است شایسته است در پژوهش‌های دیگر شرکت‌هایی در حوزه‌های دیگر را نیز در نظر گرفت و مقایسه‌ای میان آنها انجام داد.

تقدیر و تشکر

از اساتید بزرگوارم و مدیریت محترم عامل گروه صنایع غذایی سولیکو که کمک شایانی کردند و به من این فرصت طلایی را دادند تا این تحقیق خوب را با موضوع طراحی مدل مدیریت منابع انسانی پایدار با تکنیک داده بنیاد انجام دهم. کمال تشکر و قدردانی را دارم.

تضاد منافع : نویسندگان هیچ تضاد منافع را اعلام نمی‌کنند.

سهم نویسندگان

رحمان محمدی: طراحی مطالعه و تحلیل و تفسیر داده‌ها، تهیه پیش‌نویس مقاله

بیژن عبدالهی: طراحی مطالعه، تصویب نهایی نسخه آماده چاپ و پاسخگو بودن در تمام جنبه‌های پژوهش

سعید جعفری نیا: طراحی مطالعه، تصویب نهایی نسخه آماده چاپ

اکبر حسن پور: طراحی مطالعه، تصویب نهایی نسخه آماده چاپ

شود. جذب و نگهداشت افراد مستعد در سازمان ها منجر به عملکرد پایدار و بقای سازمان خواهد شد (Armstrang, 2006). گروه صنایع غذایی سولیکوکاله به منظور جذب و مدیریت افراد مستعد بایستی فعالیت های ذیل را اجرایی نماید:

-برگزاری نمایشگاه کار در دانشگاه‌ها و مشارکت در طرح مسیر آینده دانشگاه شریف جهت جذب فارغ‌التحصیلان مستعد

-برنامه ریزی و اجرای طرح‌های کارآموزان مدیریت جهت ایجاد مخازن استعداد بیرونی

-طراحی مدلی جهت شناسایی پست‌های کلیدی و کارکنان کلیدی جهت ارزیابی و توسعه کارکنان و ایجاد مخازن استعداد درونی

-طراحی مدل شایستگی مناسب جهت پست‌های کلیدی

-ارزیابی کارکنان کلیدی بر مبنای شایستگی و برگزاری کانون ارزیابی و توسعه

-تهیه برنامه توسعه فردی برای افراد مستعد در سمت های کلیدی

محدودیت‌های تحقیق

تحقیق حاضر به صورت مقطعی انجام شد و داده‌های تحقیق صرفاً از طریق مصاحبه جمع‌آوری شدند و از سایر روش‌های جمع‌آوری اطلاعات مانند پرسشنامه استفاده نشد. انجام هر نوع تحقیق کاربردی به دلیل وجود متغیرهای خارجی و داخلی تأثیرگذار، محدودیت‌هایی را ایجاد می‌کند که کنترل‌پذیر نیستند؛ بنابراین اثرات این متغیرهای خارجی می‌تواند در نتیجه‌گیری تأثیر چشم‌گیری داشته باشد. لذا می‌توان عوامل واقعی‌تر و مطابق با

فهرست منابع

- Aguilera-Caracuel, J., Guerrero-Villegas, J., Vidal-Salazar, M. D., & Delgado-Márquez, B. L. (2015). International cultural diversification and corporate social performance in multinational enterprises: The role of slack financial resources. *Management International Review*, 55(3), 323-353.
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The international journal of human resource management*, 24(2), 330-351.
- Almarzooqi, A. H., Khan, M., & Khalid, K. (2019). The role of sustainable HRM in sustaining positive organizational outcomes: An interactional framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Anlesinya, A., & Susomrith, P. (2020). Sustainable human resource management: a systematic review of a developing field. *Journal of Global Responsibility*.
- App, S., & Büttgen, M. (2016). Lasting footprints of the employer brand: can sustainable HRM lead to brand commitment? *Employee Relations*.
- Arman, Mani, Hosseini, Seyed Yaghoob, Tangestani, Elham (2016). The Effect of Social Capital and Human Resources Maturity on Sustainable Human Resource Management (Case Study: Companies Active in Petrochemical Industry), *Social Capital Management*, Volume 3, Number 1, Pages 113-130
- Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management-A Guide to Action* 3rd Ed.
- Baum, T. (2018). Sustainable human resource management as a driver in tourism policy and planning: a serious sin of omission? *Journal of Sustainable Tourism*, 26(6), 873-889.
- Bolchover, D. (2010). *Pay Check: Are Top Earners Really Worth It?* Coptic Pub.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 44(2), 129-136.
- Chang Barker K (2003) Return on investment analysis of international education. BCCIE, Vancouver
- Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2012). HRM's role in corporate social and environmental sustainability [SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series].
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business horizons*, 60(2), 197-205.
- Dahlsrud, A., (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- Danai Fard. Hasan. *Theorizing: Foundations and Methodologies*. Samt Publisher. 1st published. 2014.

- Dawn, S. K., & Biswas, S. (2010). Employer branding: A new strategic dimension of Indian corporations.
- De Prins, P., De Vos, A., Van Beirendonck, L., & Segers, J. (2015). Sustainable HRM for sustainable careers: Introducing the 'Respect Openness Continuity (ROC)' model. In Handbook of research on sustainable careers. Edward Elgar Publishing.
- Ehnert, I. (2009). Sustainability and human resource management: reasoning and applications on corporate websites. *European Journal of International Management*, 3(4), 419-438.
- 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.
- Grapevine (2011) Sustainability needs to be part of the business model. www.grapevinejobs.com. Accessed 28 Nov 2011
- Guerci, M., & Carollo, L. (2016). A paradox view on green human resource management: Insights from the Italian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 212-238.
- Harry, W. (2014). The relevance of the vision of sustainability to HRM practice. In *Sustainability and Human Resource Management* (pp. 401-419). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Harry, W., & Jackson, K. (2007). *Globalisation, the Wave, and the Undertow*.
- Haque, F. (2017). The effects of board characteristics and sustainable compensation policy on carbon performance of UK firms. *The British Accounting Review*, 49(3), 347-364.
- Jepsen, D. M., & Grob, S. (2015). Sustainability in recruitment and selection: building a framework of practices. *Journal of Education for Sustainable Development*, 9(2), 160-178.
- Jerome, N. (2013). Impact of sustainable human resource management and organizational performance. *International Journal of Asian Social Science*, 3(6), 1287-1292.
- Kevin C.K., Lam P. B., McGuinness João P. V. (2013). "CEO gender, executive compensation and firm performance in Chinese-listed enterprises Original Research Article"; *Pacific-Basin Finance Journal*, 21(1). pp.1136-1159
- Klein J (2004) *True change*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Kozica, A. M. (2011). *Personalethik: die ethische Dimension personalwissenschaftlicher Forschung*. Lang.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The international journal of human resource management*, 25(8), 1069-1089.
- Lai, C.S., Chiu, C.J., Yang, C.F., & Pai, D.C. (2010). The Effects of Corporate Social Responsibility on Brand Performance: The Mediating Effect Of Industrial Brand Equity And Corporate Reputation. *Journal of Business Ethics*, 95, 457-469
- Malaki, M. Varmaghani, M. & Bagheri, H. (2018). Sustainable Human Resource Management, concepts, models and

- applications.
<https://civilica.com/doc/747372>
- Mariappanadar, S. (2016). Health harm of work from the sustainable HRM perspective: Scale development and validation. *International Journal of Manpower*.
- Mariappanadar, S., & Kramar, R. (2014). Sustainable HRM. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*.
- Mazur, B. (2017). Sustainable Human Resource Management and its Mode. *International Journal of Contemporary Management*, 16(3), 211-223
- McGuire, J., Dow, S., & Argheyd, K. (2003). CEO incentives and corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 45(4), 341-359.
- Park, E., Kim, K., Jib Kwon, S., (2017). Corporate social responsibility as a determinant of consumer loyalty: An examination of ethical standard, satisfaction, and trust. *Journal of Business Research* 76, 8-13.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Managing Sustainable Business*, 323.
- Sarmad. Zohreh. Abbas Bazargan and Elaheh Hejazi. *Research Methods in Behavioral Sciences*. Agah Publisher. 21st published. 2011.
- Shah, M. (2011). Talent Retention through Employer Branding. *Journal of Marketing & Communication*, 6(3).
- Shariffira, F. Rahimi, F. & Mehrabi, A. (2018). Analysis of green human resource management dimensions on green supply chain management with the role of green innovation moderation in industrial companies, *Executive Management Research Letter*, Year 11, Issue 21, Semester 1398
- Sotorrió, L. L., & Sánchez, J. L. F. (2008). Corporate social responsibility of the most highly reputed European and North American firms. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 379-390.
- Strauss, Anselm and Corbin, Juliet (2011). *Principles of qualitative research method*. Translated by Buick Mohammadi, Tehran, Institute of Humanities and Cultural Studies
- Teixeira, A. A., Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L., Latan, H., & De Oliveira, J. H. C. (2016). Green training and green supply chain management: evidence from Brazilian firms. *Journal of Cleaner Production*, 116, 170-176.