

بررسی نقش مدیریت منابع انسانی پویا در ارتقاء بهره‌وری و عملکرد کارکنان شرکت آپاداناسرام

محمود معروفخانیها

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی - گرایش توسعه منابع انسانی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین

چکیده

در چارت و چیدمان هر سازمانی مدیرانی معرفی می‌شوند که وظیفه رهبری و مدیریت یکی از واحدهای سازمان را برعهده دارند. در این میان جایگاه مدیران منابع انسانی در سازمان‌های بایست در بالاترین رده مدیران سازمانی بعد از مدیرعامل باشد. چراکه این مدیر منابع انسانی است که بزرگترین منبع و سرمایه باارزش سازمان را در اختیار دارد و می‌بایست آنها را اداره و هدایت کند. واحد منابع انسانی است که وظیفه جذب، بهسازی و نگهداشت نیروهای انسانی را برعهده دارد. اگر سازمان قصد دارد که نیروهای سازمانی شاغل در مسیر بهره‌وری و ارتقاء سازمانی حرکت کنند می‌بایست همواره منابع انسانی پویایی در اختیار داشته باشد. هدف ما از این بررسی این است که تکنیک‌ها و ابزارهای معرفی شده دانش منابع انسانی را در اولویت امور شرکت آپاداناسرام لحاظ کنیم تا نقش سازنده آن را در بهره‌وری و عملکرد سازمانی نشان دهیم و با عنایت به پتانسیل‌ها و نیروهای مستعد جوان و تحصیلکرده شاغل در شرکت آپاداناسرام بتوانیم مسیری هموار برای رسیدن به بهره‌وری سازمانی و موفقیت سازمانی هویدا کنیم.

واژگان کلیدی: منابع انسانی پویا، توانمندسازی، توسعه و بهسازی کارکنان، اهداف سازمانی، نیروی انسانی، عملکرد منابع انسانی،

عملکرد سازمانی، بهره‌وری و عملکرد کارکنان، شرکت آپاداناسرام

۱- مقدمه

ایجاد منابع انسانی پویا در شرایط کنونی بازار و رقابت و کسب و کارها از استراتژیهای بسیار موثر و ومفید است که در اختیار مدیران سازمان ها قراردارد. مدیرانی که با نگاهی ژرف اندیشانه به آینده سازمان و مسیر پیش رو توجه دارند و علاقمند هستند که کارکنان آنها همواره در مسیر اهداف عالیه سازمان و با ذهنیت موفقیت روز افزون گام بردارند می بایست به نیروی انسانی و کارکنان شاغل خود بعنوان سرمایه های اصلی سازمان نگاه کنند. اگر سازمان قصد دارد همواره بهره وری بالا، سودآوری و موفقیت در صنعت و تولید خودرا تجربه کند باید به نیروی انسانی نگاهی ویژه داشته باشد، چراکه در صورت داشتن سرمایه بالا، تجهیزات و تکنولوژی روز دنیا، مواد اولیه فراوان بدون نیروی انسانی کارآمد و توانمند نمی توان چشم انداز روشنی را متصور شد. با استفاده و بهره گیری از مفاهیم اساسی و کاربردی که در دانش منابع انسانی نهفته است می توان در راستای بهره وری کارکنان گام های اساسی برداشت.

تحقق توسعه پایدار در جوامع در حال رشد از جمله عمده ترین دغدغه های برنامه ریزان و مسئولین این جوامع است و در این میان نقش و جایگاه نیروی انسانی اهمیت ویژه ای دارد.

تعاریف متنوع و متکثری برای مدیریت منابع انسانی بعنوان یکی از کارکردهای مهم سازمانی از سوی صاحب نظران ارایه شده است. مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی و آموزش به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف می کرده اند (ابراهیمی ۱۴۰۰، سعادت ۱۳۹۵)

مدیریت منابع انسانی سیاستها و اقداماتی است مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت که جنبه هایی از فعالیت کارکنان بویژه کارمندیابی، آموزش، ارزیابی عملکرد، پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان مرتبط است. (Dessler 2018)

منابع انسانی اصلی ترین سرمایه هر سازمان است و در نتیجه سازمان ها می بایست در راستای ماموریت و تحقق اهداف و اجرای استراتژی های خود اقداماتی را در زمینه منابع انسانی انجام دهند. (ابراهیمی ۱۴۰۰، قلی پور ۱۳۹۹)

مدیریت منابع انسانی را به مثابه ابزاری که قادر است با بهبود و پشتیبانی از فعالیتهای کسب و کار باعث افزایش سودآوری، کیفیت و نیل به اهداف سازمانی شود مورد توجه قرار داده اند و این ابزارها را تحلیل و طراحی کار، برنامه ریزی منابع انسانی، جذب، گزینش، آموزش و توسعه، جبران خدمات، مدیریت عملکرد، ایجاد یک محیط مثبت یا روابط کارکنان دانست (ابراهیمی ۱۴۰۰، Noe. ET. Al 2017)

وجه اشتراک تمامی این تعاریف این تعریف ارایه شده برای مدیریت منابع انسانی ذکر فرآیندهایی است که در مواردی مشترک و گاهی نیز منحصر به فرد هستند. با این وجود عموماً بر چهار فرآیند جذب، استخدام، آموزش و توسعه، جبران خدمات و مدیریت عملکرد بعنوان کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی اجماع نظر وجود دارد. (اعرابی و همکاران. ۱۳۸۷)

هنگام جذب، انتخاب، جامعه پذیر بودن و مدیریت کارکنان باید درمورد چگونگی این فرآیندها اندیشه کردو شایستگی هایی مانند شایستگی جذب و انتخاب کارکنان برای مشاغل خاص، شایستگی شناخت درست افراد سازمان و تدوین برنامه های آموزشی برای تحقق آنها ... ایجاد نمود. در واقع اجتماعی کردن و آموزش هایی که

خود کارایی کارکنان را تقویت می‌کند و نقش‌های کاری را مشخص می‌نماید سبب تقویت انگیزه‌های خود تنظیمی و تعهد سازمانی می‌گردد. (قیصرانی ۱۳۹۹، بیور و همکاران ۲۰۰۷، دایسویک و کوواس ۲۰۱۴) نقش بازخورد در این میان بسیار مهم است و باید در مورد نقش و میزان تاثیر آن در پیشبرد اهداف سازمان کنترل‌های مرتب و مناسب انجام شود. در غیر این صورت براساس نظریه انتظار ممکن است افراد در برابر تلاش‌های خود برای رسیدن به اهداف از انگیزش درونی بهره‌مند نشوند.

نتایج درونی سازمانی هدف، توسط افراد به بهبود نیت‌های اجرایی: شامل عملکرد فردی بهینه و همچنین توسعه و تعهد به سازمان منجر می‌شود که بر روی تحقق اهداف سازمانی تاثیر مستقیم دارد و همچنین افزایش موفقیت فردی، تیمی و سازمانی را در پی خواهد داشت. این عوامل خود نوع دیگری از قابلیت‌های پویا هستند که موجب سازگاری منبع مهم سازمان یعنی منابع انسانی گردیده و قابلیت سازمان برای پاسخگویی به محیط متغیر را افزایش می‌دهد. (استراوس و همکاران ۲۰۱۷)

اقدامات مدیریت منابع انسانی بعنوان یک گرایش استراتژیک برای سازمان‌ها به دنبال تقویت کارکنان و بهبود مزیت رقابتی از این طریق است. اقدام‌های مدیریت منابع انسانی به کلیه برنامه‌ها، سیاست‌گذاری‌ها، رویه‌ها و فعالیت‌هایی تعریف می‌شود که شرکت‌ها برای مدیریت منابع انسانی خود استفاده می‌کنند. (Barney & Clark 2007)

بعبارتی دیگر اقدام‌های مدیریت منابع انسانی مجموعه‌کنش‌ها و فعالیت‌های مدیران سازمان است که در راستای آموزش و پرورش کارکنان اثرات کوتاه مدت و بلندمدتی بر عملکرد سازمان دارند. از جمله اقدامات مدیران برای بکارگیری این رویکرد استراتژیک در سازمان‌ها شامل آموزش کارکنان، ارزیابی عملکرد مبتنی بر عملکرد، ارتقای مبتنی بر شایستگی، ارتباطات داخلی، توانمندسازی کارکنان، تناسب استراتژی مدیریت منابع انسانی و عوامل دیگر می‌شود. پژوهش‌های مختلف در دنیا برای ارزیابی این متغیر از مولفه‌های گوناگون استفاده می‌کنند (Mellahi و همکاران ۲۰۱۳)

مهمترین اقدام‌های مدیریت منابع انسانی را این گونه بر می‌شمارند. ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی، جبران خسارت مبتنی بر عملکرد، ارتباطات داخلی، توانمندسازی کارکنان، آموزش کارمندان، ارتقای مبتنی بر شایستگی (احمد و اشرودر ۲۰۰۳) این ارقام را شامل تاکید بر انتخاب کارمندان برپایه تناسب بر پایه شرکت، تاکید بر رفتار، نگرش و مهارت‌های فنی لازم مورد نیاز شغل، شرط پاداش بر عملکرد و توانمندسازی کارمندان برای انجام کار تیمی قلمداد می‌کنند. براساس این و با توجه به اهداف و پیشینه در این پژوهش اقدام‌های مدیریت منابع انسانی با مولفه‌هایی مانند: آموزش کارکنان، فرصت‌های شغلی داخلی، ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی، امنیت شغلی و مشارکت کارکنان اندازه‌گیری می‌شود. آموزش از راه‌های مهم انتقال دانش به کارکنان و از برجسته‌ترین اقدام‌های مدیریت منابع انسانی است. شرکت‌هایی که دارای برنامه‌های آموزشی برتر هستند نسبت به شرکت‌هایی که از توسعه کارکنان از طریق آموزش غافل هستند گردش کاری کمتری را تجربه می‌کنند (Fey et al 2000)

یکی از دلایل اثر منفی یا بی‌معنای آموزش بر عملکرد، هزینه‌هایی است که از این راه به شرکت تحمیل می‌شود. شرکت‌های کوچکتر فاقد منبع فیزیکی لازم برای میزبانی مدرسان خارج از شرکت هستند، همچنین بسته به نوع آموزش فنی یا غیر فنی و میزان هزینه آنها متفاوت است. مجموعه این عوامل سبب می‌شود تاثیر آموزش بر

عملکرد برای همه شرکت‌ها بطور یکسان عمل نکند. فرصت‌های شغلی داخلی به این موضوع اشاره دارد که کارکنان در سازمان تا چه حدی می‌توانند بطور بالقوه در مسیر شغلی‌شان پیشرفت کنند (ابوالقاسم امیری اثنی عشری ۱۴۰۰ (Darwish. ET. Al 2020)

کارکنان انتظار دارند که با افزایش سطح آموزش و تجربه در موقعیت شغلی‌شان به آنها توجه شود و متناسب با پیشرفت فنی و خبرگی در کار رفتار مناسب از سوی مدیران اجرا شود از این رو فرصت ارتقاء و پیشرفت شغلی از موارد اصلی حمایت سازمانی نسبت به کارکنان بشمار می‌رود. (Renkel&Bednall. ۲۰۱۶)

این امر بدیهی است که هرچه فرصت‌های پیشرفت بیشتر باشد کارکنان دارای انگیزه و رغبت بیشتری برای انجام وظایف سازمانی و ادامه همکاری‌شان در بلند مدت هستند. رقبای سازمان دایم در حال پایش رفتار درون سازمانی شرکت‌ها هستند و کارکنان با استعداد را به سرعت شناسایی می‌کنند. شرکت‌ها با ایجاد فرصت‌های شغلی درون سازمانی می‌توانند تمایل کارکنان بویژه کارکنان خبره و فنی را برای ماندن در شرکت فراهم کنند. این فرصت‌های شغلی داخلی و محرک‌های درونی که سازمان‌ها از راه پاداش به کارکنان انتقال می‌دهند دست کم اثر موثری بر عملکرد مالی سازمان‌ها دارد. (Drawish. ET. Al 202)

شرکت‌ها از طریق ارزیابی مبتنی بر شایستگی می‌توانند رفتار کارکنان را با رفتار سازمانی هم‌راستا کنند. (Collings.et. Al 2010)

این نوع ارزیابی انگیزه مضاعفی برای کارکنان ایجاد می‌کند و این پیام را به آنان انتقال می‌دهد که مدیران به درستی عملکرد شغلی‌شان را مبتنی بر شایستگی‌های کاری ارزیابی می‌کنند. پاداش مبتنی بر شایستگی باعث تقویت تراز مالی و بهره‌وری شرکت‌ها در نهایت بهبود جایگاه آنها در بازار رقابتی می‌شود. (Ahmad.&. Schroeder 2003)

توجه به عملکرد مبتنی بر شایستگی و ارتقای کارکنان از این طریق به شرکت‌ها کمک می‌کند که با ارتقای آنها در سازمان کارمندان ماهر را حفظ کنند. (Colling. ET. Al 2010)

امنیت شغلی از مفاهیم بسیار حساس شغلی‌چه از نظر کارکنان و چه از نظر سازمان است. امنیت شغلی به همسویی منافع کارمندان و مالکان کمک می‌کند زیرا وقتی امنیت شغلی وجود داشته باشد کارمندان مانند سهامداران نگران موفقیت طولانی مدت بنگاه هستند. (Fey.et. al. 2000)

ناامنی شغلی برای کارمندان مانند نااطمینانی محیطی برای شرکت‌ها است. ورود هر کارمند به سازمان در برگیرنده هزینه‌های مادی و هزینه‌های فرصت اقتصادی است، که با خروج آن لطمه بزرگی به عملکرد مشارکت خواهد خورد. از این رو امنیت از جمله مفاهیمی است که سطوح بالایی از بهره‌وری نسبت به رویکرد سنتی منجر می‌شود. (Prennushi. ET. Al 1997)

مشارکت کارکنان از وجوه نوآورانه اقدامات مدیریت منابع انسانی است. (Tannenbaum& Jimen ez & Dupuree.Bruno. 1994) که سهم مهمی در ارتقای عملکرد و نوآوری سازمان دارد. (Sanz vall 2008)

مشارکت با افزایش سطح قابلیت‌های نوآورانه سازمان می‌تواند در معرفی و ارایه محصولات و خدمات شرکت‌ها مثر به ثمر باشد. (Brounand & Ranjbari 2010)

کارکنان از مهمترین مخازن دانش هستند که با خلق ایده های جدید و انتقال آن در قالب سازو کارهای منظم سازمانی می توانند به اجرای بهتر نوآوری کمک رسان مدیران باشند. (Scharrs Chemidet 2016) مشارکت یک رابطه برد برد بین کارمند و سازمان است به این دلیل که ضمن ارتقای سطح اقدام های نوآورانه و بهبود مزیت رقابتی سازمان به حفظ جایگاه کارمند در سلسله مراتب سازمان هم کمک می کند. (ابوالقاسم امیری اثنی عشری، ۱۴۰۰، Yuan & Wood man 2010)

منابع انسانی اصلی ترین سرمایه هر سازمان است و در نتیجه سازمان ها می بایست در راستای مأموریت و تحقق اهداف و اجرای استراتژی های خود اقداماتی را در زمینه منابع انسانی انجام دهند. (ابراهیمی ۱۴۰۰، قلی پور ۱۳۹۹) برخی مدیریت منابع انسانی را به مثابه ابزاری که قادر است با بهبود و پشتیبانی از فعالیتهای کسب و کار باعث افزایش سودآوری، کیفیت و نیل به اهداف سازمانی شود مورد توجه قرار داده اند و این ابزارها را تحلیل و طراحی کار، برنامه ریزی منابع انسانی، جذب، گزینش، آموزش و توسعه، جبران خدمات، مدیریت عملکرد و ایجاد یک محیط مثبت با روابط کارکنان می دانند. (ابراهیمی ۱۴۰۰، Noe. ET. Al 2017)

مدیران سازمان ها به عوامل بهره وری و عوامل موثر بر آن در بخش های تولید و خدمات توجه ویژه ای دارند بسیاری معتقدند معیار بهره وری در بخش خدمات بیش از آنکه به فناوری و سایر عوامل بستگی داشته باشد به منابع انسانی و عواملی که بر آن تاثیر می گذارد بستگی دارد. (عباسپور، ۱۳۹۳، آل‌عین و بهرنز ۲۰۰۵) از عوامل مهم بقا و حیات سازمانها منابع انسانی کیفی و توانمند است بعبارت دیگر اهمیت منابع انسانی به مراتب از فناوری جدید منابع مالی و مادی بیشتر است. تفاوت اصلی سازمان ها را باید در دانایی و نادانی آنها دانست. نقش منابع انسانی کارآمد، توانا و دانا در تحقق اهداف سازمانی امری غیر قابل انکار است. (نکویی مقدم و ملایی فرد ۱۳۸۸)

توانمند سازی روانشناختی منابع انسانی بعنوان یک رویکرد نوین انگیزشی درونی شغل به معنای آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و فراهم کردن بستر ها و بوجود آوردن فرصت ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی ها و شایستگی های افراد است. توانمند سازی روانشناختی با تغییر در باورها افکار و طرز تلقی ها ی کارکنان شروع می شود بدین معنا که آنها باید به باور برسند که این توانایی و شایستگی لازم را برای انجام وظایف بطور موفقیت آمیز داشته و احساس کنند توانایی تاثیر گذاری و کنترل نتایج شغلی را دارند. احساس کنند که اهداف شغلی معنا دار و ارزشمندی را دنبال می کنند و باور داشته باشند که با آنها صادقانه و منصفانه برخورد می شود. (عباسپور، ۱۳۹۳، عبدلهی، نوه ابراهیم ۱۳۸۵)

با توجه به موارد فوق و با عنایت به اینکه منابع انسانی کارآمد و توانمند مهمترین عامل موثر بر بهره وری است برنامه ریزی در راستای توانمند کردن کارکنان برای رسیدن به عوامل موثر بهره وری جزو برنامه های راهبردی محسوب می شود و برنامه ریزی در این زمینه از اهمیت بالایی برخوردار است. تغییر شرایط سازمان منجر به تغییر در نگرش آنها به منابع انسانی شده است. در این شرایط کارکنان سازمان بعنوان سرمایه های سازمان به گرداندگان اصلی جریان کار و شرکای سازمان تبدیل شده اند. (عباسپور ۱۳۹۳، جووا و لینگر ۲۰۰۶) می توان اذعان نمود که بدون افراد کارآزموده دستیابی به اهداف سازمانی غیر ممکن است. منابع انسانی نقش اساسی در رشد، پویایی، بالتدگی یا شکست و نابودی سازمان ها دارد. (عباسپور، ۱۳۹۳، شپیرا وزمک ۲۰۱۴)

اطلاع مدیران منابع انسانی از توانمند سازی بعنوان ابزاری برای افزایش رضایتمندی کارکنان اهمیت حیاتی داشته و بهره‌وری و اقر بخشی بیشتری را سبب می‌شود. (استاور و کاستی، ۲۰۰۵)

در واقع محققان بر این باورند که برای اجرای مناسب راهبردهای مختلف در زمینه بهره‌وری باید عوامل موثر بر بهره‌وری مورد بررسی قرار گیرد. (عباسپور، ۱۳۹۳، مطیع دوست، نظم فر، بشردوست ۱۳۹۳)

که همگی تاکید دارند نیروی انسانی دارای بیشترین بعد در مجموعه عوامل موثر بر بهره‌وری است. (نصرت پناه، حسنی و یزدی ۱۳۹۱)

واحد منابع انسانی باید برای ایجاد و بکارگیری وسیله نفوذ بر رفتار و طرز فکر کارکنان و هدایت تحول فرهنگی آنان از تخصص لازم برخوردار باشد. ابتکارات و اقدامات کیفیت فراگیر باید بر اساس تحقیق و تجزیه و تحلیل رفتارها، طرز فکرها، عقاید و صلاحیت‌هایی صورت گیرد که در حال حاضر وجود دارند و به طراحی و سازماندهی، آموزش و پرورش، ارتباطات، مشارکت و برنامه‌های مدیریت عملکرد منجر شود. همه این امور در قلمرو کاری واحد منابع انسانی است. متخصص منابع انسانی برای قرار گرفتن در کانون فرآیند تحول باید در ارتباط با تاثیر اجرای کیفیت فراگیر بر فرآیندهای نیروی انسانی و نحوه شکل‌گیری سیستم‌ها و دستور العمل‌های موجود در حمایت از برنامه کیفیت فراگیر در سطح راهبردی کمک کند. همچنین درک موانع تحول چه بصورت کلی در داخل سازمان و چه بصورت خاص در درون نظام‌ها و رویه‌های منابع انسانی ضرورت دارد.

نیروی انسانی مهمترین عامل تولید تلقی می‌گردد و تولید مقوله‌ای بسیار اثرگذار در رسیدن به توسعه پایدار است. برای اینکه مدیریت بتواند از ارزشمندترین سرمایه‌های سازمان استفاده بهینه نمایند می‌بایست امکانات ارتقا و توسعه این منبع توانمند را فراهم سازد.

تعدادی از موضوعات ارزشمندی که می‌تواند در بحث ارتقاء، توسعه و بهسازی منابع انسانی و منابع انسانی پویا نقش آفرین باشد به شرح ذیل می‌باشد: (یان مک کی، ۱۹۸۹)

۱- غیبت در محیط کار:

جمع‌آوری و بازنگری منظم اطلاعات مربوط به غیبت به علت‌های مختلف نیاز به سیستمی برای ثبت اندازه‌گیری و تعیین معیار را ضروری می‌سازد. انتظارات یک سازمان در زمینه غیبت می‌تواند برای ارزیابی مورد رسیدگی قرار گیرد و همینطور به عنوان ابزار کنترلی و پاسخ‌نهایی برای غیبت‌های مستمر مورد استفاده قرار گیرد.

۲- اعتماد به نفس تقویت مهارت‌ها:

به منظور ارتقاء اعتماد به نفس برای کسب جرات بیشتر تقویت مهارت‌ها ضروری است. چنین تحلیلی به ما کمک خواهد کرد تا مهارت‌های فعلی را تقویت کرده و بستری برای هر فعالیت بیشتر که مناسب می‌دانیم فراهم کنیم.

۳- مربیگری (رهبری):

توانایی و رغبت به راهنمایی کردن و کمک به کارکنان قسمت مهم و عمده‌ای از نقش هر مدیر می‌باشد. به عبارتی توانایی برای بررسی درست اینکه چه راهنمایی مناسب است و میل و رغبت داشتن برای صرف زمان و تلاش برای دستیابی به هدف مورد نظر. برای ایجاد میل و رغبت انضباط نقش ویژه‌ای را ایفا می‌کند.

۴- فرهنگ همکاری:

فرهنگ یک سازمان با روشهای انجام کار، رفتار افراد و فرهنگ‌ها و تشریفات شکل می‌گیرد و در شکل دادن به انتظارات افراد نقش مهمی بازی می‌کند. فهم ماهیت فرهنگ سازمان و تاثیر آن بر روی عملیات روزمره یک عامل بسیار مهم در اتخاذ تصمیمات به شمار می‌آید.

۵ - هزینه‌های سرمایه‌های انسانی: (انتخاب، جذب و گزینش، آموزش، تسهیلات اعطایی به کارکنان هزینه سلامتی و ایمنی، مزایای کارکنان، حقوق و دستمزد ها، غیبت، اتلاف وقت کارکنان)

هزینه‌های آموزش، غیبت، انتقال کارکنان و حوادث ناشی از کار عواملی هستند که در موفقیت یا عدم موفقیت شرکت دخیل می‌باشند و هنوز تا حد زیادی به نظر می‌رسد که پنهان بمانند. درستی این ادعا را می‌توان به آسانی آزمون نمود و با استفاده از عناوینی در چک لیست هزینه کلی کارکنان را در آخرین سال مالی در سازمان به عددی که در گزارش سالیانه آن مندرج است مقایسه کرد

۶- تفویض اختیار:

مدیران می‌بایست وظایف را به زیردستان محول کنند و باید نیازهای کارکنانی را که می‌خواهند رشد کنند و یا احساس می‌کنند که بجای دیگری منتقل می‌شوند را در نظر بگیرند

۷- طراحی شغل:

طراحی مشاغل می‌بایست با تصمیمات و برنامه‌های شرکت هماهنگ و وابسته باشد. شماری از موضوعات وجود دارند که از نظر تاکتیکی مهم می‌باشند این موارد شامل استقلال، فرصت‌های پیشرفت و تاثیر فن آوری جدید است. یک ارزیابی دقیق از محتوای مشاغل در سازمان ممکن است بخوبی زمینه‌های اصلاح و بهبود را تعیین کند.

۸- ابزارهای برنامه یادگیری:

در خصوص سنجش نقش فرآیند ارزیابی، به تشریح و تعیین ادراکات کسانی که درگیر هستند، به قدر کافی فکر نمی‌شود. برنامه‌های توسعه‌ای و آموزشی که اجرا شده‌اند می‌بایست به درستی ارزیابی شوند. آیا به قدر کافی نسبت به آنها فکر می‌شود؟

۹- ارزیابی آزمون‌های روانشناسی: (مقاصد آزمون، اعتبار و پایایی، مقبولیت و پذیرش آزمون، مدیریت و اداره کردن آزمون، تفسیر آزمون، افشاگری و بازگویی آزمون، پیگیری آزمون مرور و بازنگری آزمون)

یک آزمون روانشناسی معتبر (آیا شخص همان کاری را انجام می‌دهد که ادعا می‌کند) قابل اطمینان و پایایی (آیا با انجام ده بار نتایج انجام ده بار یکسان است؟) که در جای صحیح در زمان درست برای دلایل درست مورد استفاده قرار می‌گیرد. می‌تواند موفقیت استراتژی توسعه منابع انسانی را در سازمان تقویت نماید.

۱۰- دوره‌های آموزشی (کارآموزی) خارجی:

حتی در سازمان‌هایی که به بهترین شکل اداره می‌شوند نیز مشاغل به استفاده از دوره‌های کارآموزی خارجی نیاز دارند. اگر هر دوره خارجی مناسب‌تر ارزیابی شود همه تلاش‌ها باید در جهت تضمین حداکثر نمودن بازده نسبت به هزینه‌های بکار گرفته شده انجام گیرد.

۱۱ - روابط صنعتی: (مشارکت مدیریت در روابط صنعتی، مشارکت کارکنان در روابط صنعتی، کانال‌های ارتباطی سازمان، مسولیت روابط صنعتی در سازمان)

آموزش و کارآموزی مدیران و نمایندگان کارکنان در تشویق فضای مثبت که در آن مسایل روابط صنعتی تشریح می‌شود به اثربخشی سازمانی نایل خواهد آمد

۱۲ - مصاحبه کردن: (مقاصد مصاحبه کردن، اطلاعات برای مصاحبه، آمادگی ذهنی قبل از مصاحبه، آمادگی فیزیکی مصاحبه، زمانبندی مصاحبه، نتایج مصاحبه)

مهارت در مصاحبه کردن با مردم تاثیر مستقیمی بر روی شهرت کاری و شهرت سازمانی که با آن در ارتباط هستیم دارد. هر مصاحبه موفقیت آمیز اگر با گزینش، نظم، ارزشیابی، انفضال یا گردآوری حقایق عمومی تری همراه باشد با آماده سازی موثرتری پی ریزی می‌شود.

۱۳ - معرفی کارکنان جدید: (تعریف پیشینه شغلی برای کارکنان جدید، منحنی یادگیری کارکنان جدید، سلامتی و ایمنی کارکنان جدید، تشریح جایگاه جغرافیایی سازمان، تشریح سیاست های سازمان، تشریح قوانین و مقررات، تشریح اهداف سازمان، تشریح مزایا، تشریح ساعات کاری و شیفت ها)

کارکنان جدید با ورود به سازمان علاقه مند هستند تا روی پای خود بایستند و چیزی را که آنها در ابتدای ورود به سازمان نیاز دارند دریابند.

۱۴ - شرح شغل:

شرح شغل با نتایج مورد انتظار از شاغلان که وظیفه انجام آن را بر عهده دارند تعریف می‌شود. علاوه بر آن رویه های ارزیابی شغل، برنامه های ارزیابی کارکنان را نیز فراهم می‌کند و به نیازهای یادگیری و آموزش کمک می‌نماید تا استانداردهایی از یک شغل مدیریتی را برای همه سرپرستان و مدیران در سازمان شما تدارک ببیند و نیز در تبیین وظایف مدیریتی معمول بدون توجه به ویژگی های تکنیکی کمک موثر نماید.

۱۵ - بهداشت شغلی:

توجه به بهداشت شغلی در استخدام تدارک و شناخت سوانح خطرهای سلامتی همگی به خدمات بهداشتی یک شغل کارآمد کمک می‌کند. این تضمین موفقیت باید به صورت کامل برای همه کارکنان تحت حمایت قرار گیرد. در این خصوص باید به موارد زیر توجه کرد. ابزارها و شیوه های ایجاد بهداشت شغلی از طریق پزشک یا پرستار، آزمایشهای بهداشتی فیزیکی محیط کار یا عوامل فرامحیطی در گیر محیط کار، موارد ناتوانی یا توان بخشی نیروهای کار، شناخت خطرات بهداشتی شغلی.

۱۶ - ارزیابی عملکرد:

به معنای ارزیابی رسمی و متناوب عملکرد شغلی کارکنان است. که اهداف مختلفی را در بر می‌گیرد. برنامه ارزیابی یعنی هدف آن، فرم آن و عملکرد و نحوه سنجش و دریافت همگی مواردی هستند که بر ارزشهای سازمانی تاثیر گذارند.

۱۷ - شرح حال کارکنان:

خصوصیات کارکنان را می‌توان از شرح شغل و اطلاعات مربوط به شرایط فیزیکی و اجتماعی که کار در آن انجام می‌گیرد بدست آورد. خصوصیات فردی نقش مهمی در فرآیند گزینش بازی می‌کنند.

با استفاده از شرح حال کارکنان نتایج ذیل حاصل می‌گردد: دانش و مهارت و تجربه افراد. توانایی های ذهنی افراد، قابلیت های افراد، علایق و فعالیت های تفریحی افراد، شایستگی های فردی، انگیزه ها و توقعات افراد، سلامتی افراد، سن افراد.

۱۸ - آماده شدن برای یک ارزیابی:

برای کارکنان این تنها فرصت رسمی در سال است که می‌توانند در خصوص مسائلی که به آنها مربوط است صحبت کنند. تاثیرگذاری بر روی آنچه که می‌توان تا پیش از وقوع حادثه در دستیابی کاملتر به اهداف در بحث های ارزیابی می‌توان مطرح کرد و این امر به ما و کارمندان کمک می‌کند تا رضایت بیشتری حاصل شود.

۱۹ - جذب:

استخدام و انتخاب تنها بخش ابتدایی فرآیند عظیم توسعه و آموزش می‌باشد. مبنایست به موارد اشاره شده در این موضوع دقت نمود. جملات بکار گرفته شده، نتایج ثبت شده ضمایم پیوست ها و توزیع گزارش

۲۰ - ارتقا و توسعه خود: (خود بالندگی)

اگر فرد برای رشد خود برنامه ریزی کند پس احتمالا نیازی برای برنامه ریزی برای او وجود ندارد. موارد قابل بحث در این خصوص. عقاید فرد، شغل فرد، شخصیت فرد مهارت های فرد

۲۱ - طرح ریزی یک برنامه آموزشی:

طراحی سوالاتی که هدف آنها ترغیب فرد برای بررسی روش خود در برنامه های آموزشی و ارتقا شغلی که در آن شرکت است باشد.

۲۲- توسعه نیروی انسانی:

اولین کار هر مدیر این است که به کارکنان خود کمک کند تا قابلیت های خود را نه تنها در مشاغل کنونی بلکه در آمادگی برای پست بالاتر توسعه دهند و می‌توان این موضوع را در طی گفتگوی ارزیابی معمولی هر از چند وقت یکبار انجام داد.

۲۳ - جابجایی یا ترک کار نیروی انسانی:

جایگزینی نیروهایی که از سازمان خود استعفا داده اند و به سازمان دیگر مراجعه کرده اند می‌تواند یک فرآیند پر هزینه برای سازمانی که نیروی خود را از دست داده باشد و کاهش این هزینه می‌تواند به کاهش هزینه های کاری کمک کند و اگر اقدامی جهت پیشگیری از این موضوع صورت پذیرد با ارزیابی عوامل مربوط و موثر بدست آید. موارد قابل بحث در این موضوع. استخدام نیروی انسانی، آموزش، نظارت، پیشرفت شغلی، ساختار حقوق و دستمزد.

۲۴ - برنامه ریزی کسب موفقیت:

اطمینان مداوم و پیوسته از تلاش در رسیدن به اهداف سازمان یک مشکل دائمی برای مدیران در تمام سطوح می‌باشد که مستلزم طرح ریزی برای امور غیر منتظره (استعفاء، بیماری طولانی مدت،...) و امور عادی (بازنشستگی) می‌باشد. این امر نیاز به خود انضباطی قابل توجهی برای رسیدن به آنچه که ممکن است هرگز رخ ندهد را دارد. اگرچه جابجایی نیروی انسانی بطور حتمی رخ خواهد داد یا اینکه چگونه با پیشامدها و توسعه برنامه ریزی شده نیروی انسانی برخورد می‌شود اعتبار مدیریتی را تحت تاثیر قرار می‌دهد. از موارد مهم قابل بحث در این خصوص. نیازهای آینده می‌باشد.

۲۵- برنامه های پیشنهادات و نظام پیشنهادات :

نیروهای انسانی یک سازمان، منبع مفیدی از عقاید جدید و برای بهبود و ارتقاء همکاری اثربخشی هستند که می توانند مورد بهره برداری قرار بگیرند. برنامه پیشنهاداتی که تبلیغ و مزایای آن مشخص شده است می تواند محرک قدرتمندی را در جستجوی بهره وری بیشتر فراهم کند.

۲۶- استراتژی آموزش و توسعه:

نکات راهبردی (چه چیز نیاز است که انجام شود؟) بایستی مقدم بر مسایل تاکتیکی باشد (چگونه بایستی کسب شود) مگر اینکه فعالیت های توسعه ای و آموزش دقیقاً استراتژی مشتری را نشان دهند که نمی توانند هرگز موفق باشند. بطور حتم آموزش و توسعه بایستی کارایی داشته باشد (انجام درست کارها) گرچه چنین کارایی باید کاملاً با اثربخشی (انجام کارها صحیح) همراه باشد.

۲- نتیجه گیری

با در اختیار داشتن منابع انسانی پویا در شرکت آپاداناسرام می توانیم از استعدادها و توان نهفته کارکنان شرکت بهره مند گردیم. در شرکت آپادانا سرام که نیروهای انسانی آن اکثریت دارای تحصیلات دانشگاهی هستند می توان نسبت به سایر رقبا از این مزیت رقابتی بهره جست و در خصوص بکارگیری فنون تخصصی منابع انسانی موفق بود.

اگر بعد از ورود نیروی جدید الاستخدام به محیط شرکت در جذب، آموزش قوانین و آیین نامه های داخلی جاری شرکت، تشریح وظایف تعریف شده و محیط کاری، تعیین حقوق و دستمزد بر اساس عدالت سازمانی و لحاظ کردن تمامی شرایط احراز حقوق مانند شرایط فردی، تخصصی، تجربه ای اقدام نماییم و در ادامه موضوعات جبران خدمات، ارزیابی عملکرد را در برنامه ریزی نیروی انسانی قرار دهیم قطعاً شاهد رضایتمندی کارکنان، خود کنترلی، خودباوری، نوآوری، تعهد سازمانی و پایداری به سازمان و عدم ترک و جابجایی سازمانی خواهیم بود، زمانیکه کارکنان شاهد باشند که از جانب کارفرما مورد توجه قرار می گیرند و اینک براساس استانداردهای تعریف شده با آنها رفتار می شود حتم به یقین همواره در کنار سازمان قرار گرفته و به فکر سودآوری سازمانی، بهره وری سازمانی، کاهش ضایعات، ابتکارات، نوآوری، پیشرفت و موفقیت سازمان خواهند بود و سازمان راهمچون محیط صمیمی خانواده خود می داند چراکه هم مانند خانواده خود همیشه دغدغه وضعیت او را داشته و به فکر اوست و نسبت به او دلسوزانه عمل می کند.

پیشنهادات:

۱- با عنایت به اینکه قریب به اتفاق پرسنل شاغل در شرکت آپاداناسرام تحصیلات دانشگاهی دارند برای به روز رسانی دانش و معلومات پرسنلی، دوره های آموزشی را برای بهسازی و توانمند سازی کارکنان در اولویت برنامه و ردیف بودجه ها قرار داد تا شاهد نتایج بدست آمده که همان تولید بالا و افزایش بهره وری سازمانی است باشیم .

۲- با توجه به اینکه کارکنان شاغل در شرکت آپاداناسرام نزدیک به ۷۵۰ نفر می باشند قطعا در این میان تعدادی از این افراد دارای مهارتها و تخصص ها، ابتکارات و ابداعات می باشند. که استفاده از این ایده های سازنده، ابتکارات و نوآوری هایی که می تواند در روند تولید بهبود حاصل کند یا موجب صرفه جویی هزینه شود و جبران خدمات که می تواند نشان از مورد تمایز قراردادن کارکنان فعال و غیر فعال باشد از نظر انگیزشی بسیار موثر است .
جمیع این موارد می تواند منجر به بالا رفتن راندمان کاری و افزایش بهره وری گردد.

۳- تعیین حقوق و مزایا، ارتقاء و انتصابات شغلی بر اساس قوانین و مقررات تعریف شده و استاندارد باشد تا کارکنان این احساس را نداشته باشند که در حق آنها بی عدالتی صورت پذیرفته و از کار و سازمان خود احساس رضایت مندی داشته باشند. زمانیکه این موارد رعایت گردد طبعاً پرسنل با انگیزه و تعلق خاطر می که نسبت به سازمان دارند دست به تالاس بیشتر می زنند و در نهایت منجر به بهره وری و موفقیت سازمان خواهد گردید.

۴ - هنگامی که نیروهای جدید الورود به شرکت به شرکت آپادانا سرام وارد می شوند تا شروع به فعالیت کنند در ابتدا علاوه بر آموزش های کامل شغل مشخص شده قوانین و آیین نامه ها، شرح وظایف مربوطه کاملا شفاف سازی گردد تا فرد با نگاهی باز و آگاهانه به سازمان وارد گردد و نقطه تاریکی در ذهن خود نداشته باشد چرا که این موضوع باعث می شود پرسنل جدیدالورود با دیدن این نظم آغازین کار خود را نیز ملزم به اصول و مقررات دانسته و در راستای اهداف سازمان گام بردارند که می توان نتیجه گرفت این موارد نیز می تواند در نهایت باعث بهره وری بیشتر و پیشرفت شرکت گردد.

۵ - ارزیابی عملکرد پرسنل شرکت آپاداناسرام در بازه های زمانی مشخص انجام شود تا کارکنانی که شرایط احراز را دارند و منتظر تغییراتی در حقوق و مزایا یا عاونین شغلی هستند با تغییر وضعیت انجام شده از وضعیت انتظار سازمانی خارج شده و با ذهنیتی فارغ از هر نوع دغدغه سازمانی برای پیشرفت شرکت دست به تلاش بزنند.

انتقادات :

۱- انتصابات، تغییرات احکام شغلی و ارتقاء ها در شرکت آپادانا سرام بر اساس شایستگی ها، لیاقت و عملکرد سازمانی کارکنان صورت پذیرد تا همه کارکنان به این باور برسند که اگر دارای عملکرد بالا و فعال سازمانی باشند عملکرد آنها نیز دیده خواهد شد و آنها نیز قطعا به دلیل داشتن شرایط احراز و توانمند بودن ارتقاء خواهند داشت. در صورت عدم چنین وضعیتی پرسنل نسبت به عدالت سازمانی همواره معترض بوده و می تواند منجر به عدم تعلق خاطر به سازمان، غیبت در محل کار و یا حتی ترک کار و جدایی از شرکت شود.

۲- بکارگیری کارکنان در شرکت آپاداناسرام بر اساس توانایی ها و تجربیات کاربردی در قسمت های کاری مرتبط با توانمندی های آنها باشد. اگر افراد در جایگاه سازمانی خود قرار نگیرند و از آنها براساس مهارت و تخصصشان استفاده نشود این خود می تواند باعث هز رفتن کارکنان و هدر رفت این سرمایه سازمانی گردد. در این شرایط کارکنان انگیزه ای برای استفاده از مهارت ها و تخصص خود برای سازمان ندارند و صرفا شبیه به یک پرسنل عادی در سازمان فعالیت می کنند و سازمان از این موضوع قطعا متضرر خواهد شد.

۳ - عملکرد و توانایی های کارکنان شرکت آپاداناسرام دیده شود چراکه اگر کارکنان به این باور برسند که در سازمانی کار می کنند که تفاوتی بین پرسنل با عملکرد بالا و پرسنل با عملکرد پایین وجود ندارد در این حالت انگیزه خود را از دست داده و شاهد افزایش عدم رضایتمندی و حتی غیبت و ترک سازمان خواهیم بود بالاخص کارکنانی که دارای مهارت و تخصص بالایی هستند و شرایط شغلی برای آنها در بازار کار مناسب است بیشتر می

توانند دست به انتخاب شغل در سازمانی دیگر بزنند و این سازمان است که از این سرمایه‌های در اختیار بهره‌برده و رقبا در این شرایط کارکنانشان را در اختیار گرفته و حتی شاید با ایجاد شرایطی خاص برای او فرد را پایبند سازمان خود کنند.

۴- برای کارکنانی که میدع و نوآور هستند در شرکت آپاداناسرام شرایط ویژه‌ای در نظر گرفت تا آنها با تمرکز بیشتر در خصوص ایجاد شرایط بهتر و کارآمدترسازمانی فعالیت داشته باشند چرا که اگر این افراد در سازمان دیده شوند می‌تواند باعث ایجاد انگیزه و الگوی مناسب برای سایر کارکنان هم باشد. اگر برای سازمان این خلاقیت‌ها و ابتکارات جایگاهی نداشته باشد کارکنان هم با گذشت زمان تعهد سازمانی خود را از دست خواهند داد و در بازه زمانی بلند مدت می‌تواند باعث کم‌رنگ‌تر شدن این افراد و در نهایت فردی ساکن و بی‌انگیزه گردد که در این میان بازهم سازمان زیان خواهد کرد چون نتوانسته از ثروت‌های سازمانی در اختیار بهره‌مند شود.

۵- برای اینکه شرکت آپاداناسرام از دانش به روز دنیادر صنعت خود بهره‌مند باشد می‌بایست از متخصصان و مشاوران بین‌المللی در کنار سایر مدیران اجرایی استفاده کند و نسبت به آموزش به روز صنعت در اختیار و بهینه‌سازی و بروزرسانی اطلاعات کارکنان برنامه مدونی در نظر داشته باشد.

منابع

- ۳۵- شیوه‌کنترلی برای توسعه و بهسازی منابع انسانی یان مک‌کی. ترجمه رهنمای رودپشتی انتشارات مدیریت صنعتی. ۱۳۸۵
- قیطرانی. فاطمه. فصل‌نامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری شماره ۳۴ تابستان ۱۳۹۹ جلد چهارم ص ۷۷ - ۶۰
- اعرابی. سید محمد، نجاری. رضا، ابطحی. سید حسین، جعفری نیا. شمس‌الله استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی تهران انتشارات پویند ۱۳۷۸
- ابراهیمی. الهام +۱۴۰۰. پژوهش‌نامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ماه‌نامه علمی (مقاله علمی - پژوهشی) سال بیست و یکم، شماره سوم خرداد، ۳-۲۶
- دسلرگری، مبینا مدیریت منابع انسانی ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی چاپ یازدهم. تهران انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی ۱۳۹۸
- سعادت. اسفندیار. مدیریت منابع انسانی چاپ ۱۳۹۵۲۱ تهران انتشارات سمت
- قلی‌پور. آراین. مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها. کاربردها)، چاپ سیزدهم، تهران، انتشارات سمت ۱۳۹۹
- میرسپاسی. ناصر. مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار بانگ‌رشی به روند جهانی شدن چاپ ۴۵، تهران انتشارات مسیر ۱۳۹۷
- نوه، ریموند هالنبک، جان گرهات، باربورایت پیتر، ترجمه الهام ابراهیمی مدیریت منابع انسانی کسب‌مزیت رقابتی تهران انتشارات مهربان ۱۳۹۶
- مطیع دوست، ابوذر، نظم‌فر. حسین، بشردوست. مهسا، ۱۳۹۳ بررسی عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی با تاکید بر نقش سرمایه‌فکر بر عوامل محیطی - مکانی دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه امام حسین (ع) سال ۶، شماره ۴۰، صص ۶۶-۴۷

- نصرت پناه، سیاوش، حسنی، کاوه، یزدی، امید، ۱۳۹۲ بررسی رابطه بین کیفیت کاری زندگی کاری و بهره‌وری نیروی انسانی دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع) سال ۴ شماره ۱ صص ۲۰۶-۱۸۹
- نکویی مقدم، محمود، ملایی فرد، علی (۱۳۸۸) توانمندسازی نیروی انسانی فصلنامه عصر مدیریت سال ۴ شماره ۱۰ و ۱۱، ۸۷-۸۴
- عبدالهی، بیژن، نوه ابراهیم، عبدالکریم توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی چاپ اول، تهران، نشر ویرایش ۱۳۸۵
- امیری اثنی عشری، ابوالقاسم، احسان فر، محمدحسین، ۱۴۰۰ دوفصلنامه علمی مدیریت منابع انسانی پایدار، دوره ۳ شماره ۴، بهار و تابستان صفحات ۱۱۳ الی ۱۴۹
- مایکل آرمسترانگ، ۱۹۲۸، راهبردهای مدیریت منابع انسانی، انتشارات فرا-۱۳۸۰

- Strauss , k., lepoutre , j. & Wood ,G(2017) fifty shafes of green: how micro found actions of sustainability dynamic capaabilities vary across Organizational Behavior
- Bauer, t.N,Bodner , T. Erdogan , B.,Truxillo, D.m. & Tucker , j.s(2007) Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta - analytic review of antecedents , outcomes , & methods. Journal of applied psychology , 92,707-721
- Stavrou costea E(2005), the challenges of human resource southern Eu.jEur Ind train:29(2).112-134
- Althin, Richard Behrnez,lars(2005)Efficiency & productivity of Employment offices Employment: Evidence from Sweden International Journal of manpower , 26,(2)196-206
- Chua Ry , İyengar ss.(2006) Empowerdng through choiccec ?A critical Analysisof the Effor of choice in orgnizations res org behave: 27: 41-79
- Shapir lish chinsky,o,&,Tsemach,s.(2014)Psychobogieal Empwerment as a mediator Between Teachers Perceptions of Authenice Leadrship and their Witharawal and Citizenship Behaviors Educational Administration Quaterly , 0013161x13513898
- Broumand ,m.Ranjbari,m.(2010)human resources managemant Sterategic Initiatives and Initiative Erformance:Emphasizing the Role of Knowledge management.6(24),41-54(In persian)
- Jimenez, D.&.Snanz-valle,R.(2008).could HRM support Orgainizational innovation?the international journal of Human Resource management,19(7),12p8-1221
- Schaarschmidt, m.(2016).frontline employees Participation in Service innovation implementation:therole of Perceived external reputation European Management journal,34(5),540-549
- Yuan.F. &, Woodman, R.w.(2010).Innovative behavior inthe workplace:the rol of performance and image outcome expectation.Academy of management Journal,53(2),323-342
- Barney, j.B,&Clark,D.N.(2007)Resource-based theory:creating and sustainig competitive advantage Oxford university press on Demand
- Mellahi,k.,Demirbag,M.,collings,D.G.,Tatoglu,E.,and Hughes,m.(2013).similary different:a comparison of HRM practices in Turkey.The international journal of HmanResource management,24(12),2339-2368
- Ahmad,s.,& Schroeder,R.G.(2003).The impact of Humwn Resource management practices on operational performance.Academy of management Journal,39(4),779-801

Fey,c.f.,Bjorkman,I.,and Pavlovskaya,A.(2000).The effort of humn resource management practices On firm performance in Russia internstiona journal of Human Resource Management ,11(1),1-18

Colling,D.G.,Dmir bag,m.,mellahi,K.,&,Tatoglu,E.(2010).Strategie Orientation,Human resource management Practices and Organizationaloutcomes:evidence from Turkey.the international Journal of Human resource Management,21(14),2589-2613

Darwish,T.k.,Wood,G.,singh,S.,&,Sigh,R.(2020)Human resource management inIndia:Performance and Complementarity. European management Review,17(2)373-389

Frenkel,S.J.,Bednall,T.(2016)How trining and promotion opportunities,career expectatons,and two dimentions of organizational justice explain discretionary Work effort Human Performance,29(1),16- 32

Prennushi,G.,Shaw,.K.l.,Ichniowski,c.(1997).the effects of human resource management practices onproductivity:A study of steel finishing lines American Economic Review 87(3),291-313

Tannenbaum,S.l.,& Dupuree-Bruno,LM.(1994).The relationship between organizational and environmental factors and the use of innovative human resource practices Group organization management,19(2),171-202