

مطالعه مبانی و مفاهیم عملکرد مدیریت منابع انسانی مدرن با تاکید بر نگرش و دانش کارکنان و مدیران

مدیحه نظری

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش مالی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک

چکیده

بهره وری مدیریت منابع انسانی مشخصاً به سرمایه گذاری در سرمایه انسانی و نیز به کاهش هزینه هدفمند مربوط می شود. کارکنان گروه مهمی از سهام داران هستند ولی توسط دیگر افراد درون سازمان به عنوان یک واحد کل، مدیریت نمی شوند. علاوه بر این، ذینفعان بیرونی و نیازهای آنها برای سازمان بسیار مهمتر است. در صورتی که منابع انسانی موتور و محرکه اصلی سازمان است. با داشتن اختلاف نسبت به دیگر دپارتمان های سازمان، مدیریت منابع انسانی به آموزش، مهارت ها و کارشناسی کارکنان می پردازد. روش های منابع انسانی ممکن است با مدیریت ارشد به عنوان بخشی از طرح های هدفمند سازمان اعلان شود و اغلب بطور دقیق توسط واحد منابع انسانی تشکیل می شود. این کار برای هر شرکت متفاوت است همانگونه که فرهنگ و محیط سازمان ها نسبت به یکدیگر متفاوت هستند. در این پژوهش به روش تحلیلی به بررسی مبانی و مفاهیم عملکرد مدیریت منابع انسانی مدرن با تاکید بر نگرش و دانش کارکنان و مدیران پرداخته شد.

واژه های کلیدی: منابع انسانی، مدیریت، نگرش؛ عملکرد، دانش.

۱- مقدمه

مفاهیم و تئوریهای مدیریت را می توان براساس موضوع دسته بندی کرد. انسان موضوعی است که در کانون توجه نگرش روابط انسانی در مدیریت قرار می گیرد. این نگرش به دو شاخه اصلی (اما مرتبط و مکمل یکدیگر) به نام های مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی تقسیم میشود. شناخت و تغییر رفتار فردی، گروهی و سازمانی در حوزه مدیریت رفتار سازمانی قرار می گیرد. مدیریت منابع انسانی، انسان را به عنوان یک عامل حیاتی و ممتاز برای بقا، رشد، رقابت و برتری سازمانی مد نظر قرار می دهد. سازمان ها و نهادهای عصر حاضر با تحولات و تهدیدات گسترده ای در زمینه های مختلف روبرو هستند، حال آنکه مدیریت استراتژیک منابع انسانی پاسخی به نیازهای جامعه پویا و رقابتی سازمان های امروز است. از طرفی داشتن یک تیم از کارکنان توانمند ممکن است سطح وفاداری و حمایت آنها را برای بردن سازمان به سمت موفقیت که حاصل عملکرد خوب منابع انسانی سازمان است، منجر شود.

کانمن (۱۹۹۵) با بررسی چشم انداز مدیریت منابع انسانی، معتقد است کارکنان را بایستی به عنوان یک عامل برجسته در نظر گرفت که ارزش را به سازمان اضافه می کند (کانمن، ۱۹۹۵). بیسال تعریف ساده ای دارد و تاکید دارد که مفهوم مدیریت منابع انسانی توسعه کارگر یعنی افزایش نسبت کارکنان نسبت به رفاه سازمان است (بیسال، ۱۹۹۳). در حقیقت، آن واحدی از ساختار و تلاشی است که مدیریت کاربردی را در سازمان و مجموعه محیط خود تضمین می کند؛ بنابراین، آن نسبت موفقیت تجارت است. با این حال، اهمیت مدیریت منابع انسانی به اندازه سایر دپارتمان هایی است که به سازمان مربوط می شود. بنابراین، بایستی در روشی مشابه مانند دیگر منابع در سازمان و کسب و کار مدیریت گردد.

قرن بیست و یکم، قرن رویارویی با تغییرات شگرف تکنولوژیکی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی است که هیچ سازمانی از تغییرات و رویدادهای آن در امان نیست. بحران های منابع انسانی بخشی از فضای کسب و کار هستند و حذف تمامی بحرانهایی که سازمان را تهدید می کند، ناممکن است. از سوی دیگر انطباق با شرایط موجود نیاز به نیروی انسانی متخصص برای بهره گیری هر چه بیشتر از فرصت های ایجاد شده دارد. مدیریت منابع انسانی از موضوعات مهم سازمانی هستند که در طول دهه های اخیر در کانون توجه پژوهشگران قرار گرفته است. یکی از ملزومات اصلی در زمینه ی مدیریت منابع انسانی، سطح بالای میزان آمادگی و توانمندی کارکنان و مدیریت است. هم عملکردهای مدرن و هم کلاسیک به منظور تسهیل تأثیرات بحران بر سازمان و کارکنان آن انجام می شود که تأثیرات مختلفی بر سازمان می گذارند که عبارتند از: هراس درون سازمانی، از دست دادن کارکنان کلیدی و دانش، تغییر و تبدیل بالا در نیروی کار، فقدان روحیه و انگیزه که باعث عملکرد ضعیف می شود، افزایش هزینه های مزایای سلامت، دعوی قضایی مربوط به منابع انسانی، ظهور سیاست گذاری پاداش، اعتبار منفی و تصور مردم، اطلاعات غلط، از دست دادن رهبری و اطمینان مجدد، دشواری در تشخیص مسائل روانی در فاز های پاسخ دهی و بازیابی، لغو استخدام، لغو مسائل آموزشی زمانبندی شده.

فعالیت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی به عنوان سیستمی برای استفاده صحیح و شایسته از نیروی انسانی در جهت نیل به اهداف از پیش تعیین شده در یک سازمان تعریف می شود. افرادی مثل نوئی، هالنباک، گرهارد و رایت^۱ (۲۰۰۶) منابع انسانی را به عنوان

1.Noë,Hollenbeck, Gerhartand & Wright

سیاست ها، فعالیت ها و سیستم هایی تعریف می کنند که رفتارها، نگرش ها و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهند. همچنین مدیریت منابع انسانی، مدیریت و اداره پایدار با ارزشترین دارایی های سازمان است. هدف این سیستم، تأمین منابع انسانی، حفظ آنان در سازمان و هدایتشان در جهت دستیابی به اهداف نهایی و استراتژیک می باشد (منوریان، ۱۳۶۹، ۲۸). مدیریت منابع انسانی، مدیریت انسان ها را در حدود رابطه کارمند - کارفرما مدنظر دارد. این مدیریت عموماً با یکی از دو منظور "استفاده کارآ از انسان ها در دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان" یا "ارضای نیازهای فردی کارکنان" صورت می گیرد (خطیری ۱۳۹۲)

مدیریت منابع انسانی عبارتست از رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان، یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می کنند (آرمسترانگ ۲۰۰۶، ۳۳-۳۴).^۲ با توجه به تعاریف متعددی که در این راستا وجود دارد، می توان فلسفه مدیریت منابع انسانی را این گونه بیان کرد: مدیریت منابع انسانی نگرشی است در رابطه با مدیریت و اداره کردن افراد که بر چهار اصل اساسی متکی است:

۱. منابع انسانی مهم ترین دارایی سازمان هستند و مدیریت موثر و کارآمد بر آن کلید موفقیت سازمان است.
۲. اگر خط و مشی ها و روندهای پرسنلی شرکت با اهداف در دسترس شرکت و برنامه های استراتژیک همسو باشد، موفقیت سازمان بیشتر خواهد شد.
۳. فرهنگ، ارزش ها، فضای سازمانی و رفتار مدیریتی تأثیر زیادی برای دستیابی به مهم ترین ها دارد.
۴. برای دسترسی به انسجام و یکپارچگی تلاش مستمر نیاز است (احمدی ۱۳۹۱).

مدیریت منابع انسانی و مدیریت کارکنان

برای دهها سال، اجرای وظایف انتخاب، آموزش و جبران خدمت کارکنان وظایف اصلی حوزه ای به نام مدیریت کارکنان بود. این وظایف بدون توجه به اینکه چگونه به یکدیگر مرتبط هستند انجام می شدند. اما اکنون حوزه ای به نام مدیریت منابع انسانی مطرح شده است. مدیریت منابع انسانی آن طور که در حال حاضر درک می شود، به جای رد یا حذف، تعمیمی از نیازمندی های سنتی اداره اثربخش کارکنان است. در این حوزه درک مناسبی از رفتار بشری و مهارت استفاده از این درک و بینش نیاز است. هم چنین داشتن دانش و درک از وظایف مختلف کارکنان و آگاهی از شرایط محیطی ضروری است (لزلیج ۲۰۱۲۴).^۳ مدیریت منابع انسانی در دهه ۱۹۸۰ ظهور کرد و توسط طرفداران آن به عنوان فصل جدیدی در مدیریت نیروی انسانی تکامل یافت. اکنون این توافق وجود دارد که مدیریت منابع انسانی جایگزین مدیریت کارکنان نمی شود بلکه به فرآیندهای مدیریت کارکنان از منظر متفاوتی می نگرد. هم چنین فلسفه های اصلی آن تا حد قابل ملاحظه ای متفاوت از مفاهیم سنتی مدیریت کارکنان است. با این همه برخی از رویکردهای خاص مدیریت کارکنان و روابط کارکنان می توانند تحت عنوان رویکردهای مدیریت منابع انسانی توصیف شوند زیرا در راستای فلسفه اساسی مدیریت منابع انسانی هستند (آرمسترانگ، ۱۲۰۰۶۹۹۳، ۳۳).^۴

این رویکرد غیر استراتژیک، منفعل و کوتاه مدت بوده و در مقابل کارکنان سطوح پایین و واحدهای تخصصی با محدودیت روبرو می باشد (شریفی، ۱۳۷۶، ۶۳). در مقابل رویکرد مدیریت منابع انسانی اولاً؛ کارکنان را مهم ترین منبع سازمان می نامد

2. Armstrong

1. Sherman et al.

2. Armstrong

که با منابع دیگر سازمان متفاوت هستند این تفاوت از سطوح گوناگون توانایی ها و تفاوت های فردی موجود در بین کارکنان و تفاوت در انگیزه ها و تعهدات آنها ناشی می شود، به علاوه منابع انسانی تنها منبعی است که ظرفیت ایجاد گروه برای دفاع از علائق و اهداف خود را دارد. ثانیاً؛ رویکرد مدیریت منابع انسانی یک رویکرد استراتژیک است این استراتژیک بودن از آنجا ناشی می شود که کارکنان می بایست در مسیری مدیریت شوند که نقش کلیدی خود را در اجرای استراتژی سازمان بشناسند و یک هدف کلیدی و مرتبط با اهداف کارکنان آنها را جهت حمایت از استراتژی سازمان برانگیزد. ثالثاً؛ از دیدگاه دیگر مدیریت منابع انسانی تنها بر جنبه های اجرائی امور کارکنان چون آموزش، استخدام و پاداش دادن دلالت نمی کند بلکه مدیریت منابع انسانی در راستای برآورده کردن رضایت بخش نیازهای کارکنان در محیط کار و حل مشکلات آنها طراحی شده است. رابعاً؛ این رویکرد کمتر بر جنبه های رسمی روابط بین کارکنان و مدیر تأکید می ورزد و بیشتر سعی دارد این گونه روابط را با توجه به موقعیت هر فرد و به شکل غیر رسمی توسعه دهند.

به علاوه در این رویکرد از منابع انسانی به عنوان سرمایه و دارایی یاد می شود لذا هدف کاهش هزینه های ناشی از منابع انسانی نیست بلکه تأکید بر افزایش بهره برداری از منابع انسانی است. شاید مهم ترین عوامل گسترش علاقه مندی برای به کارگیری رویکرد مدیریت منابع انسانی را بتوان در دو عامل داخلی و خارجی جستجو نمود. از دیدگاه محققان، ناکامی رویکرد سنتی مدیریت کارکنان مربوط به ناتوانی واحد پرسنلی در انجام وظایف خود، به خصوص در زمینه ایجاد سیاست های پرسنلی برای همکاری با سایر بخش های سازمان و در راستای پیگیری مزیت رقابتی، مهم ترین عامل رشد و توسعه مدیریت منابع انسانی است (لاک و ود ۲۰۰۵).

رویکردهای مدیریت منابع انسانی

دو رویکرد کلی در مدیریت منابع انسانی وجود دارد: رویکرد سخت و رویکرد نرم.

۱. رویکرد سخت: به کارکنان مانند دیگر منابع نگاه می شود که باید معادله ورودی- خروجی برقرار شود و به صورت کارآمد اداره شوند.
 ۲. رویکرد نرم: بیشتر به این حقیقت توجه می کند که نمی توان با کارکنان مانند دیگر منابع رفتار کرد زیرا برخلاف دیگر منابع، منابع انسانی فکر کرده و عکس العمل نشان می دهند. در این رویکرد بر استراتژی هایی برای دستیابی به تعهد از طریق آگاه ساختن کارکنان از مأموریت، ارزش ها، برنامه های سازمان و شرایط محیطی، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری در مورد چگونگی انجام امور و گروه بندی کارکنان در تیم های کاری بدون نظارت رسمی تأکید بیشتری می شود.
- در واقع رویکرد سخت بر فرآیند مدیریت امور کارکنان تمرکز می کند در حالی که رویکرد نرم بر طرز تلقی کارکنان و چگونگی رفتار با آنان تأکید می کند. رویکرد سخت سیستم ها، رویه ها و دستورالعمل ها و چگونگی انجام فرآیندها را مورد بررسی قرار می دهد. رویکرد نرم عوامل انسانی و رفتاری را در نظر می گیرد (آرمسترانگ، ۲۰۰۶، ۳۵)^۵.

1. Armstrong

اهداف مدیریت منابع انسانی

هدف مدیریت منابع انسانی، عبارت از افزایش کارآیی نیروی انسانی در سازمان است. این هدف می‌تواند راهنمای مطالعه مدیریت منابع انسانی بوده و به این پرسش پاسخ دهد که مدیران منابع انسانی چه می‌کنند و چه باید بکنند.

معمولاً چهار هدف را به شرح زیر برای مدیریت منابع انسانی قائل می‌شوند:

۱. هدف اجتماعی؛ عبارت است از احساس مسئولیت در قبال نیازهای جامعه و ایجاد اعتبار برای سازمان و کارکنان در جامعه؛
۲. هدف سازمانی؛ عبارت است از احساس مسئولیت در مقابل هدف‌های سازمانی و حداکثر استفاده از تخصص و تعهد نیروی انسانی در رسیدن به آن هدف‌ها؛

۳. هدف وظیفه‌ای؛ عبارت است از احساس مسئولیت در قبال وظایفی که بر عهده واحد امور اداری سازمان گذاشته می‌شود؛

۴. هدف اختصاصی؛ منظور از آن احساس مسئولیت در قبال هدف‌های شخصی کارکنان شاغل در سازمان است (شن و برین ۲۰۰۷)

اهداف اساسی مدیریت منابع انسانی را می‌توان به صورت زیر نیز بیان نمود:

- تأمین نیروی انسانی با حداقل هزینه
- پرورش و توسعه استعدادها و مهارت‌های افراد
- حفظ و نگهداری نیروهای لایق و ایجاد روابط مطلوب بین آنان
- تأمین احتیاجات مادی و معنوی و جلب رضایت پرسنل بطوری که همسویی لازم بین اهداف شخصی آنها، و هدف‌های سازمان ایجاد گردد (ذبیحی و نیک پور ۱۳۹۳)

انواع فعالیت‌های منابع انسانی

فعالیت‌های منابع انسانی دارای دو وجه "اداری" و "تحویلی" است. وجه اداری را می‌توانیم وجه "سخت" بنامیم و وجه تحویلی را وجه "نرم". جنبه‌های مرتبط با پرداخت حقوق و مزایا، کارگزینی و مانند آن دارای بعد اداری و سخت‌افزاری است و جنبه‌های آموزش و توسعه، ارتباطات، مدیریت عملکرد و مانند آن دارای بعد تحویلی و نرم‌افزاری است. بخش اداری، بیشتر به زمان حال و وضع فعلی کارکنان توجه دارد و بخش تحویلی، بیشتر دغدغه زمان آینده و وضع آتی کارکنان را دارد (زارعی ۱۳۷۱)

لیپک و اسنل^۶، فعالیت‌های منابع انسانی را روی دو پیوستار نشان دادند. (شکل شماره ۱-۲) پیوستار اول شامل طیفی از فعالیت‌هاست که به منظور دستیابی به اهداف سازمانی با ارزش بالا (ابزاری) تا فعالیت‌هایی که دارای ارزش پایین هستند (اداری-مقدماتی) امتداد می‌یابد و پیوستار دوم، طیفی از فعالیت‌ها با درجه منحصر به فردی پایین (روتین) تا منحصر به فردی بالا (فوق العاده خاص و ویژه) را در بر می‌گیرد.

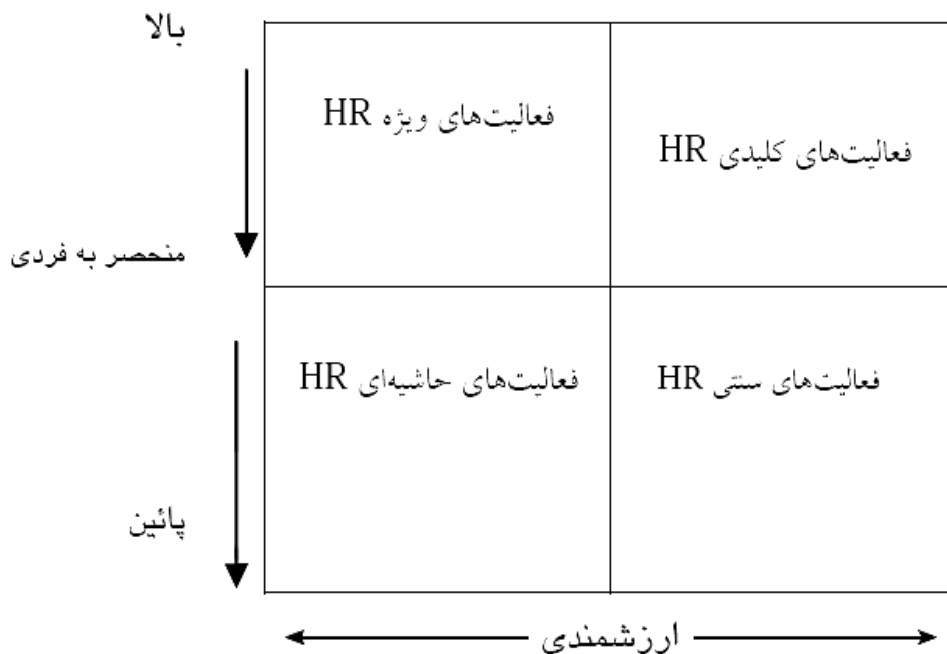
فعالیت‌های کلیدی^۷: وقتی فعالیت‌های منابع انسانی هم ارزشمند و هم منحصر به فرد باشد، فعالیت‌های کلیدی تلقی شده و شرکت، خود آنها را برعهده می‌گیرد تا مزیت رقابتی کسب کند.

1. Lypk & Snell
2. Core HR activities

فعالیت های سنتی^۸: فعالیت های ارزشمندی است که بسیار عمومی بوده و در سراسر صنعت گسترش یافته اند. این نوع فعالیت ها برای کلیه شرکت ها مهم بوده، اما نسبتا استاندارد هستند. شرکت می تواند آنها را به منابع خارجی واگذار کند یا از نرم افزارهای منابع انسانی برای انجام آنها استفاده نماید.

فعالیت های حاشیه ای^۹: فعالیت های عمومی هستند که ارزش افزوده کمی دارند. انجام این فعالیت ها نیازمند اطلاعات بوده و از طرف دیگر در صنعت تعریف شده اند. بنابراین این دسته از فعالیت ها بهترین نامزد برون سپاری هستند.

فعالیت های ویژه^{۱۰}: فعالیت هایی هستند که مستقیما ارزش افزوده ایجاد نمی کنند. مثلا داشتن افرادی با تخصص های بالا از قبیل حقوقدان، روانشناس صنعتی و حسابداران خبره که فقط در مواقع خاص از آنها استفاده می شود. سازمان می تواند از خدمات این افراد در هنگام نیاز با بستن قرارداد با واحدهای پژوهشی و یا دانشگاه ها استفاده کند (ستین و ازکان ۲۰۱۴)



شکل ۱- پیوستار فعالیت های منابع انسانی

عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی

- ❖ عوامل بیرونی
- قوانین و مقررات
- بازار نیروی کار
- فرهنگ جامعه

3. Traditional HR activities
4. Peripheral HR activities
5. Idiosyncratic HR activities

- سهامداران
- رقابت
- مشتریان
- فناوری
- ❖ عوامل درونی
- اهداف اساسی یا رسالت سازمان
- خط مشی‌ها
- جو و فرهنگ سازمانی (واردیلر ۲۰۱۵)

نقش و اهمیت آموزش در سازمان‌ها و نهادها

آموزش به هرگونه فعالیت یا تدبیر از پیش طرح‌ریزی شده‌ای گفته می‌شود که هدف آن ایجاد یادگیری در یادگیرندگان است. هدف نظام آموزش و بهسازی در یک سازمان به عنوان یکی از کارکردهای مهم مدیریت منابع انسانی فراهم آوردن زمینه است که بر اساس آن توانایی‌های بالقوه افراد به فعل در آید و استعداد‌های آنان شکوفا گردد. این هدف از طریق ایجاد فرصت‌های آموزشی جهت کارکنان تحقق می‌یابد.

آموزش کارکنان فرآیندی است که انطباق و سازگاری کارکنان را به محیط متحول سازمانی و انطباق بهتر سازمان را با محیط بیرونی فراهم می‌آورد.

بسیاری از صاحب‌نظران درباره اهمیت و نقش آموزش در جامعه اظهار نظر کرده‌اند که در این مختصر مجال پرداختن به همگی آنها مقدور نیست و فقط به برخی از آنها به عنوان نمونه اشاره می‌شود:

- پیتر دراگر^{۱۱} عقیده دارد که علی‌رغم هزینه‌های سنگین تربیت نیروی کار، آموزش همراه با اعمال صحیح مدیریت در مدتی کوتاه هر کشور عقب مانده‌ای را در زمره کشورهای پیشرفته و برخوردار از بهره‌وری بالا قرار می‌دهد.

- ساخارو یولوس^{۱۲} بر این باور است که آموزش نه تنها یکی از حقوق اولیه و اصلی انسان است بلکه اصولاً رکن اصلی توسعه اقتصادی و اجتماعی جامعه نیز به حساب می‌آید.

- به نظر هاربیسون^{۱۳}، کشوری که قادر به توسعه مهارت و دانش مردم و بهره‌گیری از آن در رشد اقتصاد ملی نباشد در حل مشکل نیافتگی نیز ناتوان خواهد بود. (عسگری ۱۳۹۵)

روش‌های استراتژیک در مدیریت منابع انسانی

ابتدا، بهتر است برخی روش‌ها و حالت‌های کلاسیک اصلاح شوند. هم عملکردهای مدرن و هم کلاسیک به منظور تسهیل تأثیرات بحران بر سازمان و کارکنان آن انجام می‌شود. در اینجا بهتر است تأثیرات یک بحران بر هر سازمان و یا کارمند ذکر شود. بنابراین، مهمترین تأثیرات در بخش زیر فهرست شده‌اند:

- هراس درون سازمانی

1.Peter Drucker

2.Sakharv Yvlvs

3.Harbysvn

- از دست دادن کارکنان کلیدی و دانش
- تغییر و تبدیل بالا در نیروی کار
- فقدان روحیه و انگیزه که باعث عملکرد ضعیف می شود
- افزایش هزینه های مزایای سلامت
- دعوی قضایی مربوط به منابع انسانی
- ظهور سیاست گذاری پاداش
- اعتبار منفی و تصور مردم
- اطلاعات غلط
- از دست دادن رهبری و اطمینان مجدد
- دشواری در تشخیص مسائل روانی در فاز های پاسخ دهی و بازیابی
- لغو استخدام
- لغو مسائل آموزشی زمانبندی شده (قلیلیچی ۱۳۸۶)

به منظور دستیابی به مدیریت بحران مناسب با در نظر گرفتن مسائل فوق الذکر، روش های مدرنی توسعه یافته است. اولین چیزی که بایستی در ابتدای یک بحران مد نظر قرار گیرد یک موقعیت هراس است. در یک سازمان نآآماده، آن می تواند یک مسئله غافل گیر کننده برای مدیریت و کارکنان باشد. تشخیص کلاسیک چیزی در مورد کاهش تاثیرات هراس و فشار نیست. از طرفی دیگر، یک روش مدرن آن را با تشکیل یک تیم مدیریت بحران به منظور حل بحران احتمالی اداره می کند. یک تیم مدیریت یکی از مراحل اولیه در کنترل بحران بوده و از اینرو بسیار حائز اهمیت است.

یک تیم مدیریت بحران رهبر تیم، مدیر امنیت، مشاور قانونی، سخنگوی رسانه ای، متخصص روابط عمومی داخلی، مدیر منابع انسانی، نماینده کارکنان و یک متخصص امنیت را شامل می شود. در صورت نیاز، یک مشاور خارجی و یا یک مشاور مختص به این حوزه ممکن است استخدام شود. یک تیم مدیریت بحران و فعالیت های آن بایستی سرمایه گذاری شود. توضیحات شغلی و تعاریف مسئولیت بایستی بخوبی نوشته شده و یک رهبر بایستی آن را تعیین کند. جلسات بایستی جهت توضیح موقعیت های احتمالی بحران برگزار شده و مورد اندازه گیری قرار گیرد. این کار کل تیم را برای مواجهه با بحران به حالت آماده باش درمی آورد. تیم مدیریت بحران بایستی به فعالیت های روزانه خود ادامه یابد.

تاثیر دیگر آن است که شرکت ها کارکنان کلیدی را با اخراج آنها از دست می دهند و یا خود شرکت را بخاطر هراسی که در آن دارند ترک می کنند. روش های کلاسیک معمولاً اندازه گیری های بهره وری را اتخاذ می کنند که تاثیرات بحران را افزایش خواهد داد. آنچه با اندازه گیری های بهره وری و کارآمدی معنا پیدا می کند آن است که مدیریت کار مشابهی را در قبال افراد و یا منابعی که بیمه کیفیت را نادیده می گیرند انجام دهد. در مقابل، روش های مدرن مستلزم مدیریت استعداد است. آنچه به سازمان ارزش می دهد حاصل کلیه استعداد ها در شرکت است. بنابراین، این استعداد ها بایستی طوری تحت حمایت قرار گیرد که ارزش داشته باشد. در هنگام مواجهه با بحران، مدیریت استعداد تحت فشار مدیران دپارتمان خواهد بود که در تلاشند تا ارزش های خود را در سیستم حفظ کنند. بنابراین، این استعداد ها بایستی با مدیریت ارشد مورد ارزیابی قرار گیرند. تخصیص استعداد ها به شرکت بایستی برنامه اضطراری دیگری قبل از مواجهه با بحران باشد.

در هنگام مواجهه با بحران، اگرچه هزینه های مزیت سلامت در افراد افزایش نمی یابد، ممکن است با مدیریت ارشد در سازمان احساس شود. مابه التفاوت فروش و سود کلممکن است با تاثیر محدود شدن شرایط بازار کاهش یابد. در نتیجه، این هزینه ها

برای شرکت‌ها نسبت به آن چیزی که قبلاً بوده است سنگین‌تر خواهد بود. اغلب شرکت‌ها این مزایا را در زمان بحران ترتیب داده و این عامل مشخصاً به از دست دادن انگیزه کارکنان منجر خواهد شد. در تشخیص مدرن، این هزینه‌ها ممکن است توسط کارکنان به اشتراک گذاشته شده و ممکن است برخی معاملات بین شرکت‌های بیمه جهت کاهش پرداختی‌ها برگزار شود. این کار ممکن است یک موقعیت برد برد میان شرکت‌های بیمه سلامت و سازمان شامل کارکنان و خانواده‌های آنان باشد؛ زیرا، لغو کامل هزینه‌ها مانند مزایای سلامت در نهایت بر شرکت‌های بیمه که این سرویس‌ها را پیشنهاد می‌دهند تاثیر خواهد گذاشت. بنابراین، آنها در مصالحه با دپارتمان‌های HR مردد نخواهند بود.

روش سنتی پرداختن به بحران هیچ گزینه‌ای برای بازیابی اعتبار خود ندارد. مدیریت فکر می‌کند که کلیه سازمان‌ها و نهادها در موقعیت مشابهی قرار دارند و کار دیگری وجود ندارد که انجام دهند. با این حال، پس از اینکه بحران از بین رفت، ممکن است آن سازمان بی اعتبار شود. بنابراین، بسیاری از روش‌های مدرن مدیریت این مسئله را جدی گرفته و اعتبار خود را با تبلیغات پی در پی پشتیبانی می‌کنند. به عنوان یک سیاست گذاری استخدام و یا اخراج، روش‌های مدرن جایگزینی را به عنوان گزینه‌ای دیگر جهت حفظ تصور سازمان در بین مردم بکار می‌گیرند. رسانه اجتماعی ممکن است جهت حفظ اعتبار و ایجاد یک تاثیر مردمی در بین عموم مورد استفاده قرار گیرد.

در روش‌های مدرن، HR بایستی دارای یک طرح ارتباطاتی بحران باشد که نحوه برقراری ارتباط با کارکنان، مشتریان، رسانه و دیگر بخش‌ها را توضیح دهد. منابع انسانی بایستی با محیط سازمان ارتباط برقرار کرده و بایستی دارای منبع مستقر مناسبی از یک سیستم ارتباطاتی و یک برنامه باشد.

کانال‌های ارتباطاتی توضیح شده بحران ممکن است موارد زیر را شامل شود: ناسازگاری شرکت، بروزرسانی وب منابع انسانی و یا بلیط دهی، برد آگاهی نامه روزانه و سایت داخلی (با عضو و انجمن) برای مدیریت و رسانه اجتماعی.

در حقیقت، رسانه اجتماعی ممکن است جهت انتشار اطلاعات غلط مورد استفاده قرار گیرد و این عامل ممکن است بعد دیگر بحران باشد. اما، شبکه‌های اجتماعی در زمان بحران برای برقراری ارتباط مورد استفاده قرار می‌گیرد و هیچ روشی جهت متوقف ساختن آن وجود ندارد. توییتر و فیس بوک ممکن است به عنوان یک کانال ارتباطاتی جهت مدیریت بحران در هنگام شایعات و برخی اندیشه‌های دیگر به منظور ارسال بیانیه به مردم توسط کارکنان و دیگر احزاب بکار گرفته شود.

رهبران دارای یک نقش تعیین کننده در مدیریت کانال‌های ارتباطاتی برای اداره شایعات از طریق رسانه اجتماعی هستند. در هنگام مواجهه با بلاهای پیرامون شایعات، رهبری و از دست رفتن ایمان وجود خواهد داشت. در عملکردهای سنتی، مدیرانی که تحت فشار هستند و نمی‌توانند منطق و احساسات خود را کنترل کنند اغلب تمایل دارند تا یکدیگر و یا مقوله‌هایی را مقصر بپندارند که خارج از کنترل آنها است. با این حال، روش‌های مدرن این را رد می‌کند.

با تغییر محیط‌های کاری، اینکه رهبران مهارت‌های خود را که به آنها کمک خواهد کرد تا در برابر بحران واکنش مناسبی داشته باشند بهبود بخشند حائز اهمیت است. توانایی‌ها و قابلیت‌های رهبری بحران به عملکرد منابع انسانی مربوط می‌شود.

مدیران بحران بایستی تلاش‌های خود را با برقراری ارتباط جهت نشان دادن نگرانی‌های روانی و فیزیکی در مورد کارکنان آغاز کنند. با این حال، این اغلب توسط مدیر ارشدی که نسبت به مشکلات روانی کارگران خود بی تفاوت است نادیده گرفته می‌شود. در غیر اینصورت، رهبری یک ابزار تاثیرگذار بکار گرفته شده توسط HRD است.

بار کاری هر کسی در سیستم ممکن است بصورت خودکار افزایش یابد. گرچه جلوگیری از وقوع این مسئله به عهده مدیر است، برخی مواقع جلوگیری از آن امکان پذیر نیست؛ زیرا در اکثر حالات، استخدام لغو می‌شود. مدیریت سنتی دپارتمان‌های

نیرو و HR را مجبور به برعهده گیری مسئله می کنند که خارج از تسکین وضعیت خواهد بود. هرچند مدیریت مدرن استخدام را تعلیق می کند، آنها ابزار های مشابهی جهت تسهیل وضعیت در دست خواهند داشت. برخی از این ابزار ها موارد زیر هستند: موقعیت های کاری، اصلاح و اخراج و کاهش ساعت کاری، گزینه های ترک انعطاف پذیر و ترک کمک های مالی، و استخدام مجدد جانشینان اضطراری جهت جایگزینی کسانی که روش خود و یا آن روش را از دست داده اند. بسیاری از کارکنان ممکن است انتظار پیشرفت و یا پست های جدید را در سازمان داشته باشند. یک بحران ناگهانی کلیه این فرصت ها را لغو خواهد کرد؛ این کار مشخصا فرد را به لحاظ روانی تخریب می کند. در حالی که تشخیص کلاسیک چیزی در مورد آن انجام نداده است، روش های مدرن موقعیت های متناوب کاری، موقعیت های پاره وقت و یا ساعات کاری جدید را پیشنهاد می دهند.

شیوه های مدیریت بحران منابع انسانی

بحران ها ممکن است به شیوه های زیر در سازمانها اتفاق افتد که برای رفع بحران می توان بروشورهای زیر روی آورد و آنرا مدیریت نمود

- ۱- غافلگیری اولین عامل مخرب در بحران هاست لذا باید در هنگام غافلگیری در اسرع وقت آنرا مدیریت نمود تا از تشدید بحران جلوگیری نماید
 - ۲- تصمیم گیریهای مهم همواره از ضروریات بحران در لحظات اول است
 - ۳- اتخاذ تصمیمات درست بهنگام بروز بحران به دسته بندیها و واقعیت ها بستگی دارد و باید مدیریت شود
 - ۴- بحران چیزی جز تجلی برخورد تمام عواملی که یک مرتبه از حالت نظم به حالت بی نظمی در آمده نیست بنابراین کاهش بحران ها در سازمانها از اصول اولیه بوده که باید آنرا مدیریت نمایند .
 - ۵- هیچ بحرانی شبیه دیگری نیست و درک تشابهات کلیدی برای برنامه ریزی بمنظور رویارویی با آن و تخفیف اثرات سوء بسیار ضروری است لذا در جهت جلوگیری از بحران ها با توجه به شیوه های بوجود آمده باید عمل نمود
 - ۶- سازمانها به شناخت روشهای برخورد با تغییرات ناگهانی روی باید بیاورند و مدیریت بحران بخشی از تمام برنامه های استراتژیک آنها شده است
- با در نظر گرفتن شیوه های موجود بحران ، عملکرد افراد در سازمان نیز می بایستی بر مبنای نوع آن قابل مهار می باشد که می بایستی در این زمینه اقدام مورد لزوم صورت گیرد بهر حال می توان انواع روشهای مدیریت بحران را به شرح زیر مطرح نمود بعبارتی در زمان قبل از وقوع بحران باید به مسائل زیر پرداخت
- ۱- اعمال نگاه آسیب شناسانه سازمان بحران تا در اسرع وقت مشکل ناشی از بحران در سازمان حل گردد
 - ۲- اعمال مدیریت تغییر در سازمان که شرایط را جهت حل موضوع بحران تغییر داد
- در زمان وقوع بحران نیز باید به نکته زیر توجه نمود
- ۳- اعمال مدیریت تعارض
- (سبحانی و همکاران ۱۳۹۳)

طراحی برقراری ارتباط در یک بحران منابع انسانی

بمنظور رفع بحران‌ها لازمست قبل از وقوع در رابطه با رفع بحرانهای احتمالی طراحی صورت پذیرفته و پروژه و اهداف لازمه تعریف شود لذا ضرورت دارد در هنگام بحران شناخت موضوع بسیار مهم تلقی شود و برای مهار و هدایت آن آماده باید بود و به نکات زیر توجه نمود

۱- واکنش در برابر بحران و ارتقای کیفیت تولیدات و خدمات و هزینه صرف شده برای مدیریت و مواظبت از فعالیتهای بحران اهمیت دارد

۲- معمولاً نظارت پر خطر است و از اتفاق‌هایی که در گذشته افتاده باید عبرت گرفته شود لذا برنامه ریزی برای آینده نمودن امری اجتناب ناپذیر بوده و شناسایی بحران و خطرات آن نیز می‌بایستی مهم تلقی شود شناسایی عوامل تهدید کننده با در نظر گرفتن اولویت بندی بحران مد نظر قرار گیرد و توجه به افرادی که مبارزه با بحران می‌نمایند بعنوان امری مهم در نظر گرفته شود

۳- توسعه روشهای مطلوب برای مبارزه با بحران و عدم استفاده از نقشه‌های پیچیده نیز در بحرانها طراحی شده و ضروری است که در ارتباطات سازمانی لحاظ گردد (زمانی و همکاران، ۹۱، ۵۲).

آموزش بحران در منابع انسانی

باتوجه به اهمیت موضوع جلوگیری و پیشگیری از بحران آموزش به افراد سازمانی و در جامعه بروشورهای مطروحه میسر میباشد

۱- از طریق مصاحبه‌های تلویزیونی

۲- مصاحبه‌های رادیویی

۳- مصاحبه‌های تلفنی

۴- نشست‌های مطبوعاتی

۵- تنظیم سناریوهای بحران بمنظور حل مشکلات بحران

۶- جدی بر خورد نمودن با حل مشکل بحران

لذا باعنایت به مراتب مطروحه شیوه‌های آموزشی در هر سازمان متغیر بوده و براساس شرایط هر سازمان صورت پذیرد (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱، ۱۰).

پیشینه تحقیق

وردارهر ، ۲۰۱۶ به بررسی رویکرد استراتژیک مدیریت منابع انسانی مدرن پرداخت. مدیریت منابع انسانی یکی از مهمترین واحد‌های سازمان‌ها و نهاد‌های مدرن است. مدیریت منابع انسانی در دوران بحران اهمیت بیشتری پیدا کرده است، زیرا بعد مهمی از مدیریت بحران را تشکیل می‌دهد. اینکه سیاست‌گذاری‌های منابع انسانی دارای تاثیر بیشتری بر مردم است بسیار شناخته شده می‌باشد؛ بنابراین، این سیاست‌گذاری‌ها در مورد زنجیره‌های انسانی اتخاذ می‌شود. در این مطالعه، تاثیرات احتمالی تغییرات همیشگی بحران و جلوگیری و رفع بحران برای خوانندگان مورد بررسی قرار گرفته و ارائه شده است. مطالعه عموماً بر جنبه‌های روش‌های منابع انسانی مدیریت در بحران‌ها تمرکز دارد و آن روش‌های مدرن و کلاسیک تاثیرات بحران‌ها را بر سرمایه انسانی مورد مقایسه قرار می‌دهد.

شن و دنتو، ۲۰۱۲ تأثیر بحران اقتصادی سال های ۲۰۰۷ تا ۲۰۰۹ را بر اقدام های مدیریت منابع انسانی در بین شرکت های بخش صادرات کشور چین مورد مطالعه قرار دادند. یافته های این مطالعه نشان داد، استراتژی مستحکم سازی، معمول ترین استراتژی به کار گرفته شده است که نقش مهمی بر کاهش هزینه و کوچک سازی دارد. برای اجرای این استراتژی مجموعه ای از اقدام های شامل توقف استخدام، استفاده از کارکنان موقت، ساعت های کاری انعطاف پذیر، تداوم قراردادهای کاری بدون تجدید مفاد آن اعمال شده است.

عسگری ماسوله و همکاران، ۱۳۹۵ به بررسی تأثیر نظام مدیریت منابع انسانی بر کیفیت عملیات مدیریت بحران پرداختند. یافته های پژوهش نشان میدهد در ستادهایی که نظام مدیریت منابع انسانی استقرار یافته است، کیفیت عملیات مدیریت بحران وضعیت بهتری دارد.

آقاحسینی اشکاوندی و همکاران، ۱۳۹۵ به بررسی تأثیر چابکی منابع انسانی بر مدیریت بحران در انتقال خون اصفهان و سه استان حادثه خیز دیگر کشور پرداختند. در این پژوهش چابکی منابع انسانی شامل مؤلف ههای شایستگی و هوشمندی، توانمندسازی کارکنان، مشارکت در تصمیم گیری، اشتراک گذاری دانش از طریق تکنولوژی و انسجام و یکپارچه سازی فرایندها و مدیریت بحران شامل مؤلفه های تحلیل خطرپذیری، پیشگیری و کاهش اثر مخرب، آمادگی، پی شبینی و آمادگی اولیه، پاس خگویی و بازیابی است. بر اساس نتایج به دست آمده همه ی مؤلفه های چابکی منابع انسانی بر بهبود مدیریت بحران تأثیر مثبت و معنادار دارد.

رسولی و همکاران، ۱۳۹۳ به بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مالی شرکت ها در بورس تهران پرداختند. نتیجه پژوهش نشان می دهد، سازمان هایی که نوعی استراتژی های منابع انسانی، هم ردیف با استراتژی رقابتی خویش به کار گرفته اند (نوآوری در محصول / تسهیل سازی، کاهش هزینه / بهره گیری) عملکردی متمایز از شرکت ها بی که این سیاست را پیش نگرفته اند، دارند.

سبحانی نژاد و همکاران، ۱۳۹۳، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تبیین اهداف و آثار آن را بررسی کردند. یافته های پژوهش نشان دهنده آن است که؛ مدیریت استراتژیک منابع انسانی الگوی برنامه ریزی شده ترتیبات و فعالیت های منابع انسانی است که به منظور توانمندسازی سازمان در جهت دستیابی به اهداف آن تدوین شده است؛ هدف اصلی از مدیریت استراتژیک منابع انسانی اجرای مجموعه ای از فعالیتهای مختلف در جهت دستیابی به مزایای رقابتی پایدار از طریق منابع انسانی سازمان و تقویت اثربخشی سازمان میباشد.

ذبیحی و نیک پور، ۱۳۹۳ به بررسی نقش مدیریت استراتژیک در بهبود عملکرد نیروی انسانی پرداختند. در این مقاله سعی شده تا نقش مدیریت استراتژیک در بهبود عملکرد نیروی انسانی مورد بررسی قرار گیرد و نقاط قوت این مدیریت به مدیران سازمان ها شناخته شود تا از این شیوه مدیریت در سازمان خود استفاده کنند.

توکلی و همکاران، ۱۳۹۳ به بررسی نقش استراتژیک مدیریت بحران در استمرار کسب و کار سازمان پرداختند. راهکارهای مبتنی بر مدیریت بحران و تداوم کسب و کار، تمرکز بر شیوه هایی است که ریسک آسیب پذیری سازمان ها را در مقابل هر گونه بحران به حداقل رسانده و مجموعه بتوانند تداوم خدمات خود را در مقابل ریسک های تعیین شده، تضمین کنند. مقاله ضمن تاکید بر اهمیت مدیریت بحران در راستای برنامه های استراتژیک سازمان به این نکته می پردازد که یافته های موجود در مورد بحران سازمانی و مدیریت آن انسجام کافی ندارند. لذا این مقاله به بررسی ارتباط مدیریت استراتژیک و مدیریت بحران و نقش استراتژیک مدیریت استمرار کسب و کار در تداوم بلندمدت سازمان میپردازد.

نتیجه گیری

امروزه، به منظور دستیابی به مزیت پایدار رقابتی و عملکرد بالا در بهره‌وری منابع انسانی، سیاست‌گذاری‌ها و کاربرد های منابع انسانی توجه زیادی را بخه خود معطوف کرده‌است. مفهوم مدیریت منابع انسانی برگرفته از ایده استفاده قابل توجه و کاربردی از منابع انسانی است (وردارهر، ۲۰۱۶). دایره منابع انسانی در یک حرفه روش های مختلف و اهداف مختلفی را مانند افزایش رقابت، مدیریت تجارت بین الملل، نوآوری های فنی، بهره برداری سازگار با قوانین فعلی، فعالیت های اتحادیه نظارت، تضمین مسائل اخلاقی و بهترین عملکرد در مقابل بهترین تناسب را بکار می گیرد (لوجیک و ریستیک، ۲۰۱۲). دایره منابع انسانی تحت جامعیت وسیع محافظان فرهنگ و محافظان ارزش های شرکت و اصول کل سازمان است.

حرفه‌ای‌های منابع انسانی در مواجهه با بحران انسانی نقش تعیین کننده ای دارند؛ و آمادگی آنها نگرانی را در سازمان کاهش می دهد. بنابراین، واحد منابع انسانی مهمترین نقش قبل، حین و بعد از بحران را در سازمان ایفا می کند. مدیریت منابع انسانی توسعه و استفاده از تعداد بهینه پرسنل در پست ها و زمان های مناسب جهت رسیدن به هدف خود می باشد. در این راه، انگیزه و رضایت از شغل کارکنان افزایش خواهد یافت. بنابراین، هزینه‌های سازمان کاهش یافته و سود افزایش خواهد یافت. کلیه این فرآیند ها و فعالیت ها ممکن است تحت پوشش مدیریت منابع انسانی تکمیل شود (باکر و همکاران ۲۰۰۳). لذا لازم است مدیریت منابع مدرن که می‌تواند مشکلات جدید منابع انسانی را با رویکرد استراتژیک و رفع بحرانها در نظر بگیرد مورد توجه و کاربرد قرار گیرد و لازمه این کار بالا رفتن نگرش و دانش مدیران و کارکنان نسبت به عملکرد منابع انسانی مدرن است. برای این کار لازم است ابتدا وضعیت موجود نگرش و دانش مدیران و کارکنان تعیین شود تا برای مراحل بعد برنامه‌ریزی لازم صورت گیرد.

منابع

۱. منوریان، عباس؛ فرایند برنامه ریزی استراتژیک؛ فصلنامه مدیریت دولتی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۱۰ پاییز ۱۳۶۹، ص ۶۷.
۲. خطیری خدیجه؛ رسول حسام؛ نورالله یحیانی؛ ۱۳۹۲، بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در زمینه مدیریت بحران، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت اقتصاد و علوم انسانی
۳. احمدی علی اکبر، رسولی رضا، رجب زاده قطری علی، پویای قلی زاده پریسا، ۱۳۹۱، «ارائه ی مدل مدیریت بحران با تمرکز بر نظام مدیریت منابع انسانی برای بیمارستان های شهر تهران»، مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره ۳، شماره ۱۰، ص ۱-۲۴
۴. شریف کلویی، منصور؛ راهنمای اجرایی برنامه ریزی استراتژیک، نشر آردین، تهران، ۱۳۷۶، ص ۱۷.
۵. ذبیحی محمدرضا، نیک پور وجیهه، ۱۳۹۳، «بررسی نقش مدیریت استراتژیک در بهبود عملکرد نیروی انسانی»، دومین همایش ملی رویکردی بر حسابداری، مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فومن و شفت
۶. زارعی متین، حسن، برنامه ریزی استراتژیک برای منابع استراتژیک؛ فصلنامه دانش مدیریت، انتشارات دانشگاه تهران، شماره ۱۷، تابستان ۷۱، ص ۶۶.
۷. عسگری ماسوله سعید، افشار مهدی، محمدی مینا، ۱۳۹۵، «تأثیر نظام مدیریت منابع انسانی بر کیفیت عملیات مدیریت بحران»، دو فصلنامه مدیریت بحران، شماره نهم، ص ۳۹-۴۷
۸. قلیچلی، بهروز؛ تعالی منابع انسانی (ارزیابی، برنامه ریزی و بهبود)، موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی انتشارات سرآمد، ۱۳۸۶.
۹. زمانی، ابوالفضل؛ مهدی زمانی؛ ناصر سلیمانی و منیره علی عباسی، ۱۳۹۱، بررسی نقش آموزش نیروی انسانی سازمانها در مدیریت بحران شهری، اولین همایش ملی مدیریت بحران شهری با چشم انداز افق ۱۴۰۴، ابهر، دانشگاه جامع علمی کاربردی واحد ابهر.
۱۰. سبحانی نژاد مهدی، افشار عبدالله، زارعی زهرا، ۱۳۹۳، «مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تبیین اهداف و آثار آن»، دانش ارزیابی، سال ششم، شماره ۲۲، ص ۵-۱۷
۱۱. آقاحسینی اشکانودی مصطفی، رضایی دولت آبادی حسین، نیلی پور طباطبایی اکبر، ۱۳۹۵، «تأثیر چابکی منابع انسانی بر مدیریت بحران: انتقال خون اصفهان و سه استان حادثه خیر دیگر کشور»، دو فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت بحران، شماره دهم، ص ۴۱-۴۹
۱۲. رسولی رضا، ضماهنی مجید، شهرآیینی سعید، ۱۳۹۳، «بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مالی شرکت ها در بورس تهران»، راهبرد مدیریت مالی، سال دوم، شماره ۷، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی دانشگاه الزهرا (س)، ص ۳۳-۵۷
۱۳. توکلی مهدی، حسینی فرهاد، توکلی هدایت، ۱۳۹۳، «بررسی نقش استراتژیک مدیریت بحران در استمرار کسب و کار سازمان»، شرکت ملی نفت، واحد مدیریت بحران
14. Becker, Briane, Huselid, Mark and Ulrich, Dave, , 2003, HR Scorecard, Harvard Business School Press, Boston.
15. Çetin, C. , & Özcan, E. D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
16. Vardarli, P. (2015). *Sosyalika: İnsan Kaynaklarının Sosyal Yüzü*. İstanbul: Fastbook Yayınları.

17. Lockwood, N. R. (2005). *Crisis Management in Today's Business Environment*. USA: Society for Human Resource Management (SHRM).
18. Shen J. , Brian D. ; "Impact of the 2007–09 global economic crisis on human resource management among Chinese export-oriented enterprises"; *Asia Pacific Business Review* 18, No. 1, 2012.
19. Lojić, R. , Škrbić, Ž. & Ristić. V. (2012). Strategic approach to human resources management. 1-14.
20. Armstrong, Michael, (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*,
21. Canman, A. D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi* (Cilt 260). Ankara: TODAİE Yayınları. 8.
22. Baysal, A. C. (1993). *Çalışma Yaşamında İnsan* (Cilt 225). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın