

تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر بهره‌وری سازمان (مورد مطالعه:

شعب بانک اقتصاد نوین در شهر تهران)

هادی منصوری^۱، سمیرا خیزاب^۲

تاریخ پذیرش ۱۴۰۱/۰۲/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۰۹

چکیده

هدف این تحقیق بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر بهره‌وری سازمان در شعب بانک اقتصاد نوین شهر تهران است. پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری اطلاعات توصیفی - پیمایشی و از نوع همبستگی است. شیوه جمع‌آوری داده‌ها تلفیقی از روش کتابخانه‌ای شامل مطالعه اسناد و مدارک و پرسش‌نامه می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر مدیران و کارشناسان بانک اقتصاد نوین، حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان به تعداد ۱۳۶ نفر تعیین گردید. به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق از پرسش‌نامه مدیریت استراتژیک منابع انسانی چانگ و هانگ (۲۰۰۵) با پنج بُعد و ۱۶ گویه و برای سنجش بهره‌وری سازمان پرسش‌نامه‌ای ساختارمند با ۱۲ گویه تدوین شد. فرضیه‌های تحقیق با استفاده از نرم افزار smart pls و روش حداقل مربعات جزئی مورد آزمون قرار گرفت. یافته‌ها پژوهش حاکی از آن است که ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی شامل جبران خدمت، آموزش، توسعه منابع انسانی و ... تأثیر معنی‌داری بر بهره‌وری سازمان دارد. همچنین بُعد مدیریت عملکرد منابع انسانی تأثیری بر بهره‌وری سازمان ندارد.

کلمات کلیدی: مدیریت استراتژیک منابع انسانی، بهره‌وری سازمان، مدیریت منابع انسانی.

^۱ کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، گرایش بازرگانی داخلی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران
^۲ کارشناس مدیریت بازرگانی، دانشگاه غیر انتفاعی مولانا، قزوین، ایران

۱- مقدمه

منابع انسانی دارایی‌های با ارزشی هستند که در اختیار هر سازمان می‌باشند، عنصر اصلی در افزایش بهره‌وری را باید در عامل انسانی جستجو کرد. سازمان مجموعه‌ای است از اجزاء به هم پیوسته متشکل از عوامل انسانی، تکنولوژی، فنی، ساختاری، اجتماعی و دیگر عناصر محیط داخل و خارج که این عناصر در راستای تحقق اهداف و رسالت‌های از پیش تعیین شده و مشترک در تعامل هستند. سازمان‌های موفق و پیشرو بر این نکته تأکید دارند که بهره‌وری مناسب و مطلوب با تغییر فرایندها، تحول تکنولوژی، صدور دستورالعمل و تفویض اختیار حاصل نمی‌شود، بلکه انسان محور هر نوع بهره‌وری فردی، اجتماعی و سازمانی است و این انسان است که می‌تواند به تغییرات محیطی واکنش نشان دهد و محور تغییر و تحول باشد. بنابراین لازم است که بیشترین توجه و برنامه‌ریزی در بهره‌وری سازمان معطوف به عامل انسانی بشود. ضرورت توجه به نیروی انسانی جهت ارتقای بهره‌وری سازمان‌ها، اهمیت بهره‌وری را برای هر فردی اعم از کارمندان بخش عمومی، خصوصی و یا شهروندان شفاف می‌کند. تا قبل از دهه ۱۹۶۰، نیروی انسانی به عنوان هزینه در نظر گرفته می‌شد و عمده تمرکز سازمان‌ها بر امور اداری مانند محاسبات کارکرد افراد و حقوق و دستمزد بود تا اینکه در دهه ۱۹۸۰ مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی با هدف ایجاد ارتباط بین فعالیت‌های منابع انسانی و عملکرد سازمان و خلق ارزش افزوده پدیدار گشت (هانتر و دیگران، ۲۰۰۶). این رویکرد جدید، منابع انسانی را به عنوان اهرم استراتژیکی در نظر می‌گیرد که قادر است با کمک به اجرای اهداف عملیاتی و استراتژیک شرکت‌ها تأثیرهای اقتصادی زیادی بر سطوح پایین شرکت داشته و تمرکز را به سوی خلق ارزش تغییر دهد (بکر و گرهارت، ۱۹۹۶). با توجه به اینکه بالا بردن بهره‌وری سازمان و به حداکثر رساندن سود از این طریق، یکی از مهم‌ترین و اساسی‌ترین دغدغه‌های مدیران بانک‌های خصوصی از جمله بانک اقتصاد نوین است. از این رو هدف از انجام این پژوهش بررسی میزان تأثیر شاخص‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر بهره‌وری سازمان در این گونه بانک‌هاست. توجه به منابع انسانی به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع استراتژیک جهت دستیابی به مزیت رقابتی سازمان‌ها به حساب می‌آید و مدت‌هاست که پژوهشگران نیز آن را به عنوان نوعی از سرمایه دانسته‌اند که برای موفقیت و بهبود بهره‌وری سازمان ضروری است؛ با این حال مطالعه آن در ادبیات مدیریت

استراتژیک محدود می‌باشد. با توجه به اینکه تا به حال پژوهشی که کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی را بر بهره‌وری سازمان، در کشور کمتر صورت گرفته است، لذا می‌توان اشاره داشت که این پژوهش جزء پژوهش‌های جدید در این زمینه است. اگر چه مبانی نظری گسترده‌ای درباره اثربخشی مدیریت استراتژیک منابع انسانی وجود دارد، ولی میزان اثربخشی کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر بهره‌وری سازمانی به طور موثر بررسی نشده است. بنابراین، برای پر کردن این شکاف‌ها، همچنین با توجه به اینکه تا به حال مطالعه‌ای در خصوص تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر بهره‌وری سازمان در بانک‌های خصوصی که در واقع می‌تواند نمونه‌ای از تشویق این گونه بانک‌ها برای بهره‌مند شدن از شاخص‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی و بهره‌وری سازمان، باشد انجام نشده است. در کنار این مطلب پژوهش حاضر به دنبال ایجاد انگیزه و توجه به هم راستایی این دو متغیر کلان سازمانی است. بنابراین مسأله اصلی پژوهش این است که آیا استفاده از کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی مثل نظام جبران خدمت، آموزش و توسعه نیروی انسانی، مدیریت عملکرد، فرایند کارمندیابی و استخدام و مسیر ارتقای شغلی نیروی انسانی بر بهره‌وری سازمان تأثیر دارد؟

۲- مبانی نظری

۲-۱- مدیریت استراتژیک منابع انسانی

به طور دقیق بعد استراتژیک مدیریت منابع انسانی از اواخر دهه ۱۹۷۰ هم زمان با دو تغییر اساسی در ادبیات پژوهش منابع انسانی توجه پژوهشگران را به خود جلب نموده است. این دو تغییر شامل تغییر از اداره امور پرسنلی قدیم به مفهوم مدرن تر منابع انسانی و توجه مدل‌های عمومی استراتژیک به جنبه‌های درونی سازمان است (آلکارز و دیگران، ۲۰۰۵). مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارت است از: مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی با هدف‌های کوتاه مدت و بلند مدت استراتژیک برای بهبود عملکرد سازمان و ایجاد فرهنگ سازمانی که بتوان انعطاف‌پذیری و خلاقیت را تقویت کرد (تراس و گراتن، ۱۹۹۴). به بیان دیگر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی به این معناست که سازمان‌ها برای دستیابی به اثربخشی، بایستی منابع انسانی خود را با کارکردهای بلند مدت این مدیریت اداره نمایند تا این منابع، رفتار و صلاحیت‌های مورد نیاز را متناسب با ظرفیت‌های محیط درونی و بیرونی سازمان انجام دهند

(فریس و دیگران، ۱۹۹۹). جان استوری (۱۹۹۳) معتقد است برای شناخت مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی باید میان جنبه‌های نرم و سخت آن تفاوت قائل شد، جنبه‌های سخت بر وجوه کمی و محاسباتی به شیوه‌ای عقلایی تأکید دارد. این جنبه‌ها با فلسفه مبتنی بر کسب و کار که بر اساس آن باید در جهت ایجاد ارزش افزوده سرمایه‌گذاری کرد، سنخیت دارد. در مقابل، جنبه‌های نرم آن بر مفاهیم فلسفه و روابط انسانی مبتنی بر ارتباطات انگیزش، رهبری، اعتماد و تفاهم دو جانبه تأکید دارد. با توجه به این جنبه‌ها، کارکنان دارایی‌های با ارزشی هستند که باید با جلب مشارکت و تعهد آن‌ها به مزیت رقابتی دست یافت (حسینی و نعمتی، ۱۳۹۴). مدیریت استراتژیک منابع انسانی ضمن اینکه به روابط بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک در شرکت می‌پردازد، به نیازهای سرمایه‌ای انسانی توجه دارد و هم به توسعه قابلیت‌های فرایند (یعنی توان انجام امور به طرز کارا). در مجموع، مدیریت استراتژیک منابع انسانی به هر مسأله‌ای در سازمان که در حوزه عامل انسانی باشد توجه عمده دارد. نگاه مدیر منابع انسانی یک سازمان با دید استراتژیک متفاوت از دیدگاه یک مسئول امور نیروی انسانی است که به امورات جاری کارکنان از قبیل حضور و غیاب، امور رفاهی، بازنشستگی، صدور احکام کارگزینی و غیره مشغول است. رویکرد مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر پایه تدوین استراتژی‌هایی است که اول آینده‌نگر باشد و دوم هم راستا با استراتژی‌های سازمان باشد، یعنی به نوعی آن را تقویت کند. پس از انتشار اولین نوشتار مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دهه ۱۹۸۰ توسط واکر و ارائه طرح نگرش استراتژیک برای ممیزی واحد منابع انسانی سازمان‌ها در سال ۱۹۸۱، تیچی در سال ۱۹۸۳ جهت‌گیری جدیدی برای آینده مدیریت منابع انسانی اعلام نمود؛ این سؤال که «آیا منابع انسانی مهم است که دیگر سؤال نمی‌شود، بلکه پرسش دهه ۱۹۸۰ این است: چگونه منابع انسانی را با مدیریت استراتژیک سازمان یکپارچه کنیم». هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین و مطمئن شدن از این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه برای تلاش در راستای حصول به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است. هدفش ایجاد حس هدفمند و جهت‌دار بودن در محیط‌های اغلب پر تلاطم است. تا بدینوسیله نیازهای تجاری سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنانش از طریق طراحی و اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های منسجم و عملی منابع انسانی تأمین شود به طور کلی هدف مدیریت استراتژیک

منابع انسانی دستیابی به تناسب استراتژیک است. در مجموع مفهوم اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر این فرضیه استوار است که استراتژی منابع انسانی موجب ارتقای استراتژی شرکت می‌شود. از طرفی از آن نیز تأثیر می‌پذیرد. اعتبار این مفهوم به اندازه این باور بستگی دارد که کارکنان پایه موفقیت شرکت در کسب مزیت رقابتی و خلق ارزش افزوده هستند و باید با آنها مثل یک منبع استراتژیک بسیار مهم برخورد کرد. اگر چنین فرضیاتی را بپذیریم، در نتیجه روایی و اعتبار مدیریت استراتژیک منابع انسانی به میزان اعمال آن در سازمان و نتایج حاصله وابسته خواهد شد. این مطلب به معنای توجه به فرآیند مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روش‌های طراحی استراتژی و وجوه خاص استراتژی منابع انسانی می‌باشد (آرمسترانگ، ۲۰۰۹) به طوری که مدیریت منابع انسانی اثربخش با زمینه و استراتژی کسب و کار همسو باشد (جکسون و سئو، ۲۰۱۰).

۲-۲- کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی

در کار در هر سازمان مدیریت استراتژیک منابع انسانی دارای کارکرد یا تکالیفی است که از شرح وظایف مدیریت منابع انسانی رایج سازمان‌ها که بیشتر بر روند رسیدگی به مسائل جاری کارکنان سازمان متمرکز بوده متفاوت است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی شامل تدوین استراتژی‌ها و سیاست‌های حیاتی برای توسعه و پرورش سرمایه انسانی با دید بلند مدت است از این رو پرورش نیروی انسانی یک سازمان تضمین کننده کارآمدی آن خواهد بود (لیم و دیگران، ۲۰۱۷). در واقع کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی بدان معناست که سازمان‌ها می‌توانند در مهارت، نگرش و رفتار کارکنان متناسب با شغل آنها نفوذ کرده تا به اهداف سازمانی دست یابند (کالین و کلارک، ۲۰۰۳). نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد این کارکردها متنوع است؛ اندیشمندان برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی، کارکردهای متنوعی در نظر گرفته‌اند؛ مثلاً در تحقیقی کارکردهایی شامل تعیین مسیر شغلی، ارزیابی نتیجه محور، امنیت کارکنان، پاداش خدمت و توسعه شغلی مشخص گردید (هارل و تزافریر، ۱۹۹۶). دی سیری و کرامار، (۲۰۰۸) بیان کردند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی دارای شش کارکرد متنوع می‌باشد که شرکت‌ها می‌توانند بیشترین انتخاب را از بین آن‌ها داشته باشند: شیوه‌های مناسب تجزیه و تحلیل و طراحی شغل، استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، ساختار پرداخت، مشوق‌ها و مزایا و

نظام روابط کار. این پژوهش پنج کارکرد جبران خدمات، کارمندیابی و استخدام، مدیریت عملکرد منابع انسانی، آموزش و توسعه منابع انسانی و مسیر ارتقای شغلی را به عنوان کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در نظر گرفته شده است.

جبران خدمات: نظام جبران خدمات مناسب می‌تواند به جذب، حفظ و پرورش نیروی انسانی کمک کند. به همین منظور نظام جبران خدمات باید انگیزه‌آور باشد. 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.

کارمندیابی و استخدام: انتخاب و به کارگیری شایسته‌ترین افراد در هر شغل یکی از مهم‌ترین کارها و تصمیم‌ها محسوب می‌شود. از طریق یک فرایند جذب نیروی انسانی کارآمد، سازمان اطمینان می‌یابد که گروهی از داوطلبان واجد شرایط برای هر شغلی را در اختیار دارد. در سازمان‌های بزرگ به خصوص اطلاعات طراحی و تجزیه و تحلیل مشاغل از ابزارهای مهم و اساسی در فرایند جذب و گزینش نیروی انسانی است، زیرا با وجود صدها شغل برای پر کردن با افراد صالح و مناسب، آگاهی از وظایف و شرایط احراز هر شغل برای نیرویابان تقریباً غیر ممکن است. از این رو شرح شغل و شرایط احراز شغل می‌تواند اطلاعات مورد نیاز را در اختیار نیرویابان قرار دهد.

مدیریت عملکرد منابع انسانی: مدیریت عملکرد را می‌توان فرآیندی توصیف کرد که توسط آن سازمان‌ها اهداف و استانداردهای کار را تعیین و ارزیابی می‌کنند و پاداش‌ها را بر مبنای آن تخصیص می‌دهند. در واقع مدیریت عملکرد از جمله فعالیت‌های طراحی شده‌ای است، برای اینکه اطمینان حاصل شود که اهداف به طور مداوم به شیوه‌ای مؤثر و کارآمد محقق می‌شوند. مدیریت عملکرد در یک نگاه فرایند طراحی و اجرای برنامه‌ها، راهبردها، ملاحظه‌ها و وظایفی است که هدف آن تبدیل استعداد خام نیروی انسانی به عملکردهای سازمانی است. این فرایند مستلزم ارائه بازخورد و ارزیابی پیشرفت و دستاوردهای یک کارمند است، به طوری که بتوان از نتایج آن برنامه‌های عملیاتی را تهیه کرد (آرمسترانگ، ۲۰۰۹).

مسیر ارتقاء شغلی: یکی از دغدغه‌های مهم و اساسی که بسیاری از سازمان‌های دولتی و خصوصی با آن درگیر هستند، بحث نگهداری و پرورش نیروی انسانی متخصص و با تجربه و

نیاز روزافزون سازمان‌ها به مدیران و کارشناسان توانمند برای آینده سازمان است. یکی از راه‌های مدیریت این چالش تدوین مسیر ارتقاء شغلی کارمندان با تأکید بر توانایی‌ها، مهارت‌ها، تجربه، محیط‌کاری و نیاز سازمان می‌باشد. پژوهش‌ها نشان داده است که یکی از عوامل مهم بی‌انگیزگی، سستی و نارضایتی کارکنان، ناشی از ماندگاری طولانی مدت در یک شغل بوده است.

آموزش و توسعه منابع انسانی: از آنجا که اهداف شغلی هر یک از افراد مستلزم به دست آوردن مجموعه‌ای از مهارت‌ها و تخصص‌های جدید است، برنامه آموزش و توسعه بسیار مؤثر و مفید است. اجرای آموزش و توسعه نیروی انسانی موجب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط، به طور مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه داده و بر کارایی و اثربخشی خود بیفزایند. در جامعه‌ای که به سرعت در حال دگرگونی است آموزش کارکنان نه تنها مطلوب است بلکه فعالیتی است که هر سازمانی باید برای آن منابعی را در نظر بگیرد تا همواره منابع انسانی کارآمد و مطلعی در اختیار داشته باشد (شمس و دیگران، ۲۰۱۴). آموزش سازمانی یک فرآیند مداوم یادگیری است که برای تغییر نگرش، دانش و مهارت کارکنان به منظور برای بهبود عملکرد کاری طراحی شده است (مویس و دیگران، ۲۰۲۱).

۲-۳- بهره‌وری سازمان

بازاریابی در محیط متغیر و پرتلاطم امروزی عاملی که می‌تواند یک سازمان را نسبت به سایر سازمان‌ها در شرایط مطلوب‌تری نگه دارد، توجه به بهره‌وری در سازمان است. از اوایل دهه ۱۹۷۰ بهره‌وری یکی از مهم‌ترین موضوعاتی بوده که در سطح کشورها و شرکت‌ها توجه ویژه‌ای را به خود جلب کرده است. در هر کشور مقدار و نرخ رشد بهره‌وری، تأثیر زیادی بر سطح زندگی، تورم، بیکاری، وضعیت اقتصادی جامعه و رقابت‌پذیری در سطح جهانی دارد. در یک نظر سنجی که از مدیران صنایع آمریکا انجام شده است، بیش از ۹۰٪ مدیران بر این باور بوده‌اند که ارتقا بهره‌وری یکی از دو یا سه موضوع مهم و جدی است که کشور با آن روبروست (حسینی و دیگران، ۱۳۹۵). آنتونی و پاتاچاریا (۲۰۱۰) بهره‌وری سازمانی را به عنوان نرخ تولید کالاها و خدمات بر اساس جمعیت استاندارد کارگران تعریف کردند. اتحادیه اروپای مراکز ملی بهره‌وری نیز بهره‌وری را به عنوان اثربخشی و کارایی فرآیندهای مورد استفاده برای تولید کالاها و خدمات تعریف کرده است (پکوری و همکاران، ۲۰۱۱). در برخی تعاریف نیز بهره‌وری سازمان به

اثربخشی و کارایی سیستم‌ها و فرآیندهای سازمان در استفاده از منابع در دسترس سازمان که منجر به افزایش سود و خروجی بالاتر با هزینه‌های کم مرتبط با عملیات در یک شرکت است، تعریف شده است (کاریوکی و اچیری، ۲۰۱۷). بهره‌وری استفاده موثر و کارآمد از ورودی‌ها یا منابع برای تولید محصول یا ارائه خروجی‌هاست. تعریف مرکز بهره‌وری ژاپن از بهره‌وری عبارت است از: به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی، تسهیلات و غیره به طریق علمی و کاهش هزینه‌های تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال، کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی آن گونه که به سود کارکنان، مدیریت و عموم مصرف‌کنندگان باشد. مرکز بهره‌وری ایران بهره‌وری را یک فرهنگ، یک نگرش عقلایی به کار و زندگی که هدف آن هوشمندانه‌تر کردن فعالیت‌ها برای دستیابی به زندگی بهتر و فعال‌تر، تعریف می‌کند (حسینی و دیگران، ۱۳۹۵). کلیدواژه‌های قابل توجه در تعریف بهره‌وری شامل فرآیند «کارآمد» و «موثر» تبدیل «ورودی‌ها» به «ستانده‌ها» است. بنابراین، به وضوح نشان می‌دهد که بهره‌وری یک فرآیند و یک خروجی است که در مورد عملکرد ایجاد می‌شود (شمسی و همکاران، ۲۰۱۸). این پژوهش به دنبال بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر بهره‌وری سازمان می‌باشد. با مطالعه و بررسی پیشینه نظری و تجربی موضوع پژوهش مدل مفهومی این پژوهش طراحی شد و با استفاده از روابط بین اجزای مدل مفهومی، فرضیه‌های پژوهش استخراج شد. متغیرهای مستقل و وابسته این مدل به ترتیب ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی و بهره‌وری سازمان می‌باشند. با توجه به اهداف اصلی پژوهش مدل مفهومی تهیه شده به صورت زیر می‌باشد:



فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر خواهند بود :

- جبران خدمات بر بهره‌وری سازمان تأثیر معنی‌داری دارد.
- آموزش و توسعه نیروی انسانی بر بهره‌وری سازمان تأثیر معنی‌داری دارد.
- کارمندیابی و استخدام بر بهره‌وری سازمان تأثیر معنی‌داری دارد.
- مدیریت عملکرد منابع انسانی بر بهره‌وری سازمان تأثیر معنی‌داری دارد.
- مسیر ارتقاء شغلی بر بهره‌وری سازمان تأثیر معنی‌داری دارد.

۳- روش تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری اطلاعات توصیفی - پیمایشی و از نوع همبستگی است، وضعیت موجود را بررسی می‌کند و آن را به طور منظم و روشمند با سنجش ارتباط بین متغیرها، تجزیه و تحلیل می‌نماید. شیوه گردآوری داده‌ها تلفیقی از روش کتابخانه‌ای شامل مطالعه اسناد و مدارک و پرسش‌نامه می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش، مدیران و کارشناسان مدیریت سرپرستی و شعب منطقه یک بانک اقتصاد نوین تهران بودند که تعداد آنها در زمان پژوهش ۲۲۰ نفر برآورد شد. نمونه تحقیق با استفاده از روش تصادفی انتخاب شد. همچنین برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده گردید. بنابراین حجم نمونه به تعداد ۱۳۶ نفر تعیین گردید. لازم به توضیح است که پس از توزیع پرسش‌نامه‌ها در نهایت ۱۳۰ پرسش‌نامه کامل و مناسب برای تجزیه و تحلیل آماری گردآوری شد. داده‌ها نیز از پرسش‌نامه ساختارمند جمع‌آوری شده‌اند. سؤال‌های پرسش‌نامه در دو بخش جداگانه شامل، پرسش‌های مربوط به کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی که از پرسش‌نامه ساختارمند چانگ و هانگ (۲۰۰۵) استفاده گردید و پرسش‌نامه بهره‌وری سازمان با ۱۲ پرسش تدوین گردید. شایان ذکر است برای بخش اول این پرسش‌نامه‌ها، چهار سؤال جمعیت شناختی در نظر گرفته شده است. در بخش دوم ۱۶ پرسش کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در پنج بعد جبران خدمت، مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه نیروی انسانی، کارمندیابی و استخدام و مسیر ارتقای شغلی در مقیاس لیکرت در یک بازه یک تا پنج مطرح شده است، در بخش سوم ۱۲ پرسش بهره‌وری سازمان در یک بازه یک تا پنج طراحی شده است. در این پژوهش برای

تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش حداقل مربعات جزئی و نرم افزار *smart pls3* استفاده شده است؛ بدین صورت که روابط کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و بهره‌وری سازمان از طریق ضریب عاملی و عدد معناداری با نرم افزار *smart pls3* مورد سنجش قرار گرفته و براساس آن نسبت به تأیید یا رد فرضیه‌ها تصمیم‌گیری شده است. در مجموع، از بررسی‌های مدل‌های اندازه‌گیری (پایایی شاخص شامل آلفای کرونباخ - پایایی ترکیبی، پایایی اشتراکی و روایی همگرا) و آزمون فرضیه‌ها (بررسی عدد معناداری ضرایب استاندارد شده مسیرهای مربوط به فرضیه‌ها) استفاده شده است. در جدول شماره ۱ سازه‌های پژوهش و ابعاد گویه‌های پرسش‌نامه نشان داده شده است.

جدول شماره ۱: سازه‌های پژوهش و ابعاد گویه‌ها

ردیف	ابعاد پرسش‌نامه مدیریت استراتژیک منابع انسانی و بهره‌وری سازمان	تعداد پرسش‌ها	شماره پرسش‌ها
۱	جبران خدمات	۳	۳-۱
۲	مدیریت عملکرد منابع انسانی	۳	۶-۴
۳	آموزش و توسعه منابع انسانی	۴	۱۰-۷
۴	کارمندیابی و استخدام	۳	۱۳-۱۱
۵	مسیر ارتقاء شغلی	۳	۱۴-۱۶
۶	بهره‌وری سازمان	۱۲	۱۷-۲۸

۴- یافته‌های تحقیق

الف) توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی

توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی ۸۴٪ اعضای نمونه آماری مرد و ۱۶٪ آن‌ها زن بودند. توزیع سنی نمونه آماری در چهار دوره سنی ۲۰-۳۰، ۳۰-۴۰، ۴۰-۵۰ و ۵۰-۶۰ به ترتیب ۳۳٪، ۴۰٪، ۱۶٪، ۱۱٪ بوده؛ میزان تحصیلات آن‌ها ۱۷٪ دیپلم و پایین‌تر، ۲۶٪ کاردانی، ۳۸٪ کارشناسی، ۱۷٪ کارشناسی ارشد و ۲٪ دکتری بوده است. سابقه کاری در بین اعضای نمونه در بازه زیر ۵ سال، ۱۰-۱۵، ۱۵-۲۰، ۲۰ و بالاتر به ترتیب ۲۵٪، ۳۲٪، ۲۰٪، ۲۳٪ بوده است.

ب) آمار

پیش از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیه‌ها، ضروری است تا از وضعیت نرمال بودن داده‌ها اطلاع حاصل شود تا براساس نرمال بودن یا نرمال نبودن داده‌ها، از آزمون‌های مناسب برای آزمون فرضیه‌ها استفاده شود. در این پژوهش برای بررسی وضعیت نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف - اسمیرنف استفاده شد که نتایج این مرحله در جدول شماره ۲ نشان داده شده است.

جدول شماره ۲: نتایج آزمون کولموگروف- اسمیرنف

متغیرها	آماره کولموگروف	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
جبران خدمات	۵.۰۹۲	۰.۰۰۰	غیر نرمال
مدیریت عملکرد منابع انسانی	۲.۱۷۷	۰.۰۰۰	غیر نرمال
آموزش و توسعه منابع انسانی	۱.۹۶۰	۰.۰۰۱	غیر نرمال
کارمندیابی و استخدام	۲.۱۶۸	۰.۰۰۰	غیر نرمال
مسیر ارتقاء شغلی	۳.۱۲۰	۰.۰۰۰	غیر نرمال
بهره‌وری سازمان	۲.۹۵۴	۰.۰۰۰	غیر نرمال

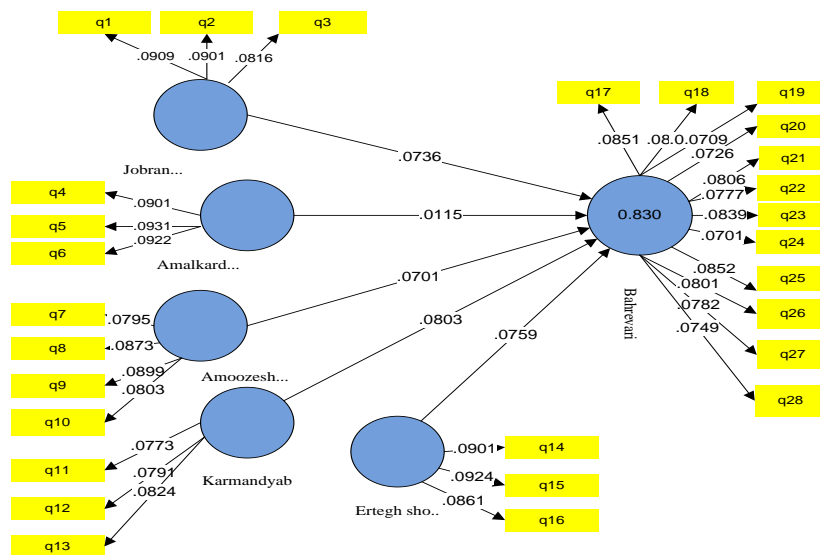
همان‌طور که در جدول شماره ۲ نمایش داده شد، سطح معنی داری برای تمامی متغیرها کمتر از ۰.۰۵ بوده که به معنای تأیید فرضیه پژوهش (توزیع غیرنرمال داده‌ها) است. لذا در ادامه از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده خواهد شد.

معیارهای ارزیابی روایی مدل اجرایی پژوهش (مدل اندازه‌گیری، ساختاری و کلی)

۱- بخش مربوط به مدل‌های اندازه‌گیری، ۲- بخش ساختاری و ۳- بخش کلی مدل (اندازه‌گیری و ساختاری). به این ترتیب که ابتدا از صحت روابط موجود در مدل‌های اندازه‌گیری با استفاده از معیارهای روایی اطمینان حاصل کرده و سپس به بررسی و تفسیر روابط موجود در بخش ساختاری پرداخته می‌شود و در مرحله پایانی باید برازش کلی مدل بررسی شود.

مدل بیرونی (مدل اندازه‌گیری)

مدل بیرونی هم ارز تحلیل عامل تأییدی است. یعنی جهت بررسی مدل، نخست برای سنجش روابط متغیرهای پنهان با گویه‌های سنجش آن‌ها از مدل بیرونی استفاده شده است.



نمودار شماره ۲: مدل معادلات ساختاری پژوهش همراه با ضرایب استاندارد

مطابق با نمودار شماره ۲ همه سوالات دارای بار عاملی مطلوب (بیشتر از ۰.۷۰) محاسبه شدند که نشان دهنده رابطه مطلوب آنها با متغیر مربوطه است.

آزمون پایایی مدل اندازه‌گیری

آزمون برازش بخش اندازه‌گیری شامل بررسی پایایی و روایی سازه‌ها و ابزارهای پژوهش می‌شود. جهت بررسی پایایی سازه‌ها فورنل و لاکر (۱۹۸۱) سه ملاک را پیشنهاد می‌کنند که شامل ۱- پایایی هر یک از گویه‌ها ۲- پایایی ترکیبی هر یک از سازه‌ها و ۳- آلفای کرونباخ. مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در *smart pls3*، پس از سنجش بارهای عاملی سوالات، به محاسبه و گزارش پایایی ترکیبی، پایایی اشتراکی و آلفای کرونباخ پرداخته شد که نتایج آن در جدول شماره ۳ آورده شد.

جدول شماره ۳: مقادیر پایایی مدل اندازه‌گیری

متغیرهای تحقیق	میزان آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	پایایی اشتراکی
جبران خدمات	۰/۹۴۷	۰/۹۵۴	۰/۶۵۴
مدیریت عملکرد منابع انسانی	۰/۹۲۸	۰/۹۳۹	۰/۶۳۴
آموزش و توسعه منابع انسانی	۰/۹۲۹	۰/۹۴۱	۰/۶۴۰
کارمندیابی و استخدام	۰/۹۴۵	۰/۹۵۲	۰/۶۰۶

۰/۶۰۱	۰/۹۲۸	۰/۹۲۱	مسیر ارتقاء شغلی
۰/۶۰۷	۰/۹۱۴	۰/۹۴۸	بهره‌وری سازمان

با توجه به جدول فوق ضریب آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها بالای ۰/۷ و مطلوب بود. لازم به توضیح است که آلفای کل پرسش‌نامه مدیریت استراتژیک منابع انسانی برابر ۰/۹۳۴ برآورد شد. معیار مناسب شاخص آلفای کرونباخ و مقدار پایایی ترکیبی برای بررسی همسانی درونی مدل اندازه‌گیری اعداد بالای ۰/۷ می‌باشد که در جدول شماره ۳ آورده شد. با توجه به مقادیر می‌توان گفت تمامی متغیرها از پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ مناسبی برخوردار بودند. پایایی اشتراکی بیان می‌کند که هر سوال چه میزان قابلیت تعمیم‌پذیری دارد، که مقدار این شاخص باید بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد. همان‌گونه که در جدول فوق مشاهده می‌شود پایایی اشتراکی برای همه عوامل بزرگ‌تر از ۰/۵ بوده که به این ترتیب سه شرط آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و پایایی اشتراکی برقرار و می‌توان در کل وضعیت مناسب پایایی مدل پژوهش را تأیید نمود (چین و همکاران، ۲۰۰۳).

معیارهای ارزیابی روایی

برای ارزیابی روایی همگرا از معیار متوسط واریانس استخراج شده (AVE) استفاده گردید. AVE میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است. به بیان ساده‌تر این شاخص میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هر چه این همبستگی بیشتر باشد برازش نیز بیشتر است.

جدول شماره ۴: مقدار روایی همگرا فرضیه‌های پژوهش

متغیر	AVE
جبران خدمات	۰/۶۵۴
مدیریت عملکرد منابع انسانی	۰/۶۳۴
آموزش و توسعه منابع انسانی	۰/۶۴۰
کارمندیابی و استخدام	۰/۶۳۱
مسیر ارتقاء شغلی	۰/۶۲۹
بهره‌وری سازمان	۰/۶۱۴

AVE برابر یا بالاتر از ۰/۵ روایی همگرایی کافی را تضمین می‌کند. این روایی برای داده‌های تحقیق در جدول شماره ۴ درج گردید. ملاحظه می‌شود همه متغیرها در دامنه قابل قبول قرار گرفتند.

پایایی ترکیبی: آخرین معیار تأییدی روایی همگرا پایایی ترکیبی می‌باشد که برای هر یک از عوامل جهت تأیید روایی همگرا باید بزرگ‌تر از میانگین واریانس استخراجی باشد ($CR > AVE$). با مقایسه جدول‌های شماره ۳ و ۴ به وضوح دیده می‌شود که برای تمامی متغیرهای مکنون برونزا، مقدار CR از مقدار AVE بزرگ‌تر و شرط چهارم روایی همگرا نیز برقرار بود. همچنین در نهایت با توجه به چهار آزمون فوق می‌توان نتیجه گرفت که مدل پژوهش از روایی همگرایی مناسبی برخوردار بود.

معیار ارزیابی برازش بخش کلی مدل اجرایی پژوهش

یک معیار کلی برای نیکویی برازش به وسیله تنهاوس و همکاران (۲۰۰۵) پیشنهاد شده است: شاخص GOF این شاخص هر دو مدل اندازه‌گیری و ساختاری را مد نظر قرار می‌دهد و به عنوان معیاری برای پیش‌بینی عملکرد کلی مدل به کار می‌رود (آذر و همکاران، ۱۳۹۱) شاخص نیکویی برازش (GOF)، از طریق فرمول زیر محاسبه گردید.

$$GOF = \sqrt{AVA \times R^2} = \sqrt{0.634 \times 0.981} = .788$$

متوسط اشتراک معادل AVE هر یک از متغیرهاست، که مقدار متوسط AVE متغیرها برابر ۰/۶۳۴ برآورد و در مدل قرار داده شد. همچنین متوسط R^2 تمامی متغیرهای درونزا نیز برابر ۰/۹۸۱ محاسبه گردید. متخصصان مدل‌یابی ساختاری شاخص GOF کمتر از ۰/۱ را کوچک، بین ۰/۱ تا ۰/۲۵ را متوسط و بیش از ۰/۳۶ را بزرگ قلمداد می‌کنند. شاخص برازش مدل نمونه مورد بررسی ۰/۷۸۸؛ که جز اندازه‌های بزرگ بود و می‌توان نتیجه گرفت که مدل آزمون شده در نمونه مورد بررسی برازش بسیار مناسبی داشت.

در ادامه به منظور سنجش برازش مدل ساختاری از معیارهای ضریب تعیین (R^2) و معیار قدرت پیش‌بینی (Q^2) بهره‌برداری گردید. مقادیر ۰/۱۹، ۰/۳۳، ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 در نظر گرفته شده است. همانطور که در جدول شماره ۵ مشاهده می‌شود مقادیر R^2 مناسب می‌باشد. (Q^2) معیار قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد

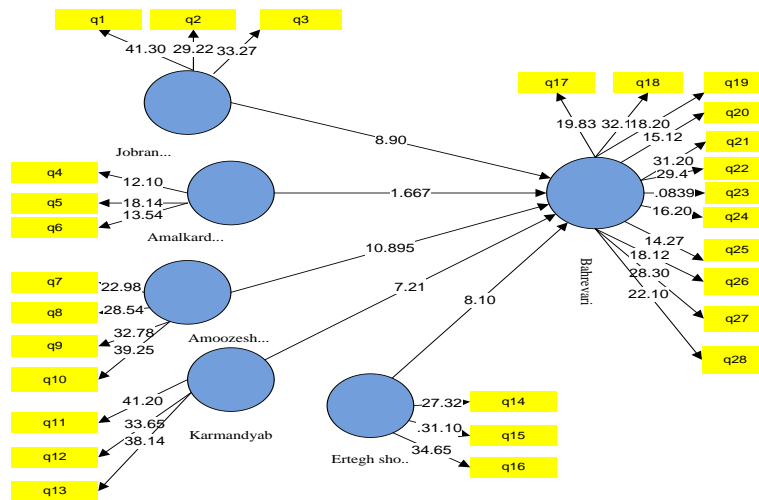
و در صورتی که مقدار Q^2 در مورد یک سازه، سه مقدار $0/02$ ، $0/15$ و $0/35$ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه برون‌زای مربوط به آن است. همانطور که در جدول شماره ۵ مشاهده می‌کنید مقدار Q^2 نشان از قدرت پیش‌بینی قوی مدل در خصوص این سازه دارد و برازش مدل ساختاری پژوهش را بار دیگر تأیید می‌کند.

جدول شماره ۵: واریانس تبیین شده R^2 و ضریب Q^2 گروه‌ها

نمونه مورد بررسی ($n=130$)		متغیر ملاک
Q^2	واریانس تبیین شده (R^2)	
۰/۵۸۹	۰/۹۸۱	بهره‌وری سازمان

ضریب معناداری (مقادیر t -values) مدل مفهومی پژوهش

نمودار شماره ۲ ضرایب معناداری z یا همان مقادیر t -values را نشان می‌دهد که یکی از معیارهای اصلی تأیید یا رد فرضیه‌های پژوهش می‌باشد. به منظور بررسی وجود یا عدم وجود رابطه بین متغیرها باید معناداری کلیه‌ی روابط موجود بین متغیرها مورد تأیید قرار گیرد. در صورتی که مقدار این اعداد از 1.96 بیشتر شود، نشان از صحت رابطه‌ی بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان $0/95\%$ است.



نمودار شماره ۳: مدل ساختاری پژوهش همراه با عدد معناداری

با توجه به نتایج نمودار شماره ۲ به غیر از ضریب معناداری متغیر مدیریت عملکرد که در بازه ۱/۹۶ + و ۱/۹۶ - قرار گرفته است، ضریب معناداری سایر متغیرها خارج از بازه ۱/۹۶ + و ۱/۹۶ - می‌باشد بنابراین به جز فرضیه شماره ۴، سایر فرضیه‌های پژوهش تأیید می‌شود. خلاصه نتایج فرضیات در جدول ۶ نشان داده شده است :

جدول شماره ۶: خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌ها

نتیجه آزمون	سطح معنی‌داری	ضریب استاندارد	فرضیه
تأیید	۸/۹۰	۰/۷۳۶	جبران خدمات بر بهره‌وری سازمان تأثیر معنی‌داری دارد
تأیید	۱۰/۸۹۵	۰/۷۰۱	آموزش و توسعه منابع انسانی بر بهره‌وری سازمان تأثیر معنی‌داری دارد
تأیید	۷/۲۱	۰/۸۰۳	کارمندیابی و استخدام بر بهره‌وری سازمان تأثیر معنی‌داری دارد
عدم تأیید	۱/۶۶۸	۰/۱۱۵	مدیریت عملکرد منابع انسانی بر بهره‌وری سازمان تأثیر معنی‌داری دارد
تأیید	۸/۱۰	۰/۷۵۹	مسیر ارتقاء شغلی بر بهره‌وری سازمان تأثیر معنی‌داری دارد

۵- بحث و نتیجه‌گیری

به طور کلی پژوهش حاضر به بررسی مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی و بهره‌وری سازمان و نیز چگونگی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر بهره‌وری سازمان در میان مدیران و کارکنان بانک اقتصاد نوین شهر تهران می‌پردازد. براساس نتیجه فرضیه اول پژوهش، متغیر جبران خدمات تأثیر معنی‌داری بر بهره‌وری سازمان دارد و میزان اثر برابر ۰/۷۳۶ برآورد شد که قوی می‌باشد که همسو با نتایج پژوهش سیلوا و همکاران (۲۰۰۸)، سارین (۲۰۱۸) و جانسون و کریسونیز (۲۰۰۷) است. یافته‌های پژوهش آن‌ها بیان‌کننده این موضوع است که سیستم جبران خدمت (پاداش) به ترتیب تأثیر مثبت و معناداری بر بهره‌وری کار، رضایت شغلی و کیفیت آموزش عالی دارد. امروزه بانک‌ها در جذب سپرده‌ها با یکدیگر رقابت می‌کنند لذا استراتژی‌های جبران خدمات نیروی انسانی بانک اقتصاد نوین به عنوان یک بانک خصوصی باید به گونه‌ای طراحی شود که شرایط منحصر به فرد سیستم پاداش و جبران خدمت را به بهترین نحو برآورده کند بنابراین، سازمان باید ترکیبی از گزینه‌ها را برای جذب و حفظ کارکنان کلیدی در نظر بگیرد. در واقع نتیجه به دست آمده حاکی از آن است که یک سیستم پرداخت مناسب از حقوق و مزایا

نه تنها بر کارایی منابع انسانی و در نتیجه بهره‌وری سازمانی اثرات مثبت دارد، بلکه کیفیت زندگی کاری منابع انسانی را ارتقا می‌بخشد و در مقابل، عملکرد و کارایی ضعیف نیروی انسانی، غیبت، عدم انگیزه لازم، و حتی فشارهای عصبی شدید می‌تواند از آثار یک نظام ناکارآمد پرداخت‌ها در سازمان باشد. بنابراین مدیریت منابع انسانی با دید استراتژیک و بلندمدت می‌تواند با ایجاد تعادل میان سیستم جبران خدمت و رضایت کارکنان، سازمان را در دستیابی به اهداف استراتژیک و افزایش بهره‌وری سازمان کمک کند.

نتیجه فرضیه دوم پژوهش حاکی از آن است که متغیر آموزش و توسعه تأثیر معنی‌داری بر بهره‌وری سازمان دارد و میزان اثر برابر ۰/۷۰۱ برآورد شد که نسبتاً قوی می‌باشد. این نتیجه، مخالف یافته‌های تحقیق نجفی تیرتاشی (۱۳۹۷) می‌باشد. همچنین این نتیجه با یافته‌های پژوهش مطلبی و رکابی (۱۳۹۵)، سیلوا و همکاران (۲۰۰۸)، سارین (۲۰۱۸)، جانسون و کریستونیز (۲۰۰۷) و کاریوکی و همکاران (۲۰۱۷) همخوانی دارد. اجرای برنامه‌های آموزش و توسعه در هر سازمان یک فرایند تغییر است. کارکنان کم تجربه تبدیل به کارکنان ماهر و خبره می‌شوند و کارکنان فعلی سازمان برای قبول پست‌ها و مسئولیت‌های تازه توسعه و پرورش می‌یابند. نتیجه به دست آمده نشان می‌دهد که آموزش و توسعه منابع انسانی بر بهره‌وری سازمان تأثیر معنی‌داری دارد. در این راستا وجود برنامه‌ریزی بلندمدت با چشم انداز استراتژیک به همراه ایجاد ساز و کار اندازه‌گیری اثربخشی دوره‌های آموزشی و سنجش این موضوع که برنامه‌های آموزشی به اهداف از پیش تعیین شده خود رسیده‌اند، ضروری است چرا که بسیاری از سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های دولتی اجرای دوره‌های آموزشی را در حد رفع تکلیف واحدهای آموزش کارکنان با استفاده از آزمون‌های الکترونیکی خلاصه می‌کنند. کارمندی که با برنامه آموزشی منظم و متناسب با ویژگی‌های شغلی خود آموزش می‌بیند، در موقعیت بهتری برای بهبود بهره‌وری کار خود قرار دارد. به لطف برنامه‌های آموزشی، هر کارمندی به خوبی با شیوه‌های درست انجام کار و رویه‌های مناسبی که باید در هنگام انجام وظایف اساسی دنبال شود، آشنا خواهد بود و به ایجاد اعتماد به نفس کارمند کمک می‌کند زیرا او درک بهتری از صنعت و مسئولیت‌های نقش خود به دست می‌آورد و در نهایت موجب بهبودی بهره‌وری سازمان می‌شود.

نتیجه فرضیه سوم نشان می‌دهد که فرایند کارمندیابی و استخدام بر بهره‌وری سازمان تأثیر معنی‌داری دارد. میزان اثر برابر $0/803$ بوده که قوی می‌باشد. این نتیجه نشان می‌دهد که ضروری است تا سازمان‌ها استراتژی‌های نو و پویایی برای فرایند جذب و استخدام نیرو داشته باشند. هر چند که بسیاری از سیاست‌های سازمانی به عنوان منبع قوی نیرویابی و استخدام عمل می‌کنند که ممکن است مشکلاتی را برای سازمان ایجاد کند مانند ورود افراد به سازمان با استفاده از روابط. برخی از این سیاست‌های نیرویابی نیز می‌تواند صرفه اقتصادی، اجتماعی و حتی فرهنگی برای سازمان داشته باشد مانند سیاست‌های ارتقای درون سازمانی که فرصتی است برای ارتقای شغلی کارکنان فعلی سازمان که این موضع نباید مانع ورود افراد جدید به سازمان با استعداد و تفکرات نو شود. در مجموع با توجه به تأثیر فرایند نیرویابی و استخدام بر بهره‌وری سازمان لازم است تا واحد مدیریت منابع انسانی سازمان نگاه بلندمدت و استراتژیک به این فرایند مهم داشته باشد. این نتیجه با یافته‌های تحقیق مطلبی و رکانی (۱۳۹۵)، سارین (۲۰۱۸) و جانسون و کریستونیز (۲۰۰۷) همسویی دارد.

فرضیه چهارم به این صورت است که مدیریت عملکرد منابع انسانی بر بهره‌وری سازمان تأثیر معنی‌داری دارد و این فرضیه با عدد معنی‌داری $1/668$ مورد تأیید قرار نگرفت.

نتیجه فرضیه پنجم نشان می‌دهد که مدیریت مسیر ارتقاء شغلی برای منابع انسانی بر بهره‌وری سازمان تأثیر معنی‌داری دارد. میزان اثر برابر $0/759$ برآورد شده که قوی می‌باشد. در خصوص این نتیجه می‌توان گفت، یکی از مهم‌ترین موضوعاتی که می‌تواند از طریق افزایش انگیزه و رضایت‌مندی پرسنل، بهره‌وری سازمان را بهبود بخشد این است که اعتماد متقابل میان سازمان و کارمند تقویت می‌شود. کارمند به این باور می‌رسد که آینده شغلی او برای سازمان اهمیت دارد. پس از اینکه مسیر ارتقای شغلی هر کارمند تدوین و به فرد اطلاع داده شد لازم است با برگزاری جلسات آموزشی و توجیهی و تطبیق علائق و توانمندی‌های فرد با شغل، تناسب بین شغل و شاغل ایجاد شود تا سازمان با آگاهی کامل از ویژگی‌های شاغل این فرصت را برای کارکنان توانمند فراهم کند تا در یک مسیر ارتقای شغلی صحیح هدایت شوند تا کارکنان شایسته بطور دائم به فکر جابجایی محل خدمت و نقل و انتقال به سازمان‌ها و دستگاه‌های دیگر نباشند. بر مبنای یافته‌های پژوهش سعی گردیده تا پیشنهادهای اجرایی مبتنی بر فرضیه‌ها ارائه شود:

فرضیه اول : جبران خدمت بر بهره‌وری سازمان تأثیر معنی‌داری دارد :

پیشنهاد می‌شود، مدیران بانک اقتصاد نوین تهران علاوه بر در نظر گرفتن مدیریت جبران مستقیم که شامل سیستم پرداخت حقوق و دستمزد می‌شود، به ارائه خدمات مزایای جانبی غیرمستقیم مانند امنیت شغلی مناسب، ارائه کمک هزینه تحصیلی به خصوص برای دوره‌هایی که مربوط به شغل فرد می‌شود، ساعات کار شناور، برخورداری از بیمه‌های پزشکی و غیرپزشکی و تدوین سیستم‌های انگیزشی پرداخت اقدام کنند. رعایت عدالت در پرداخت‌ها از جمله کارانه، اضافه کار، پاداش‌های دوره‌ای و غیره. پیشنهاد می‌شود واحد مدیریت منابع انسانی به صورت دوره‌ای یا حداقل بصورت سالانه به ارائه گزارش بازخور و اصلاح یا بازنگری از سیستم جبران خدمت بانک مشارکت کنند.

فرضیه دوم : آموزش و توسعه بر بهره‌وری سازمان تأثیر معنی‌داری دارد :

پیشنهاد می‌شود، نیازسنجی آموزشی بانک صرفاً برای آموزش‌های مرسوم و رایج کارکنان تدوین نگردد، بلکه بخشی از این نیازسنجی اختصاص به آماده کردن مدیران و کارکنان به منظور رویارویی با چالش‌های سازمان در آینده طراحی گردد. یعنی نیازسنجی آموزشی در دو بخش فردی (برنامه‌های توسعه فردی کارکنان) و توسعه سازمانی تدوین گردد. برای مثال تحولات خارج از محیط سازمان مانند تغییر در قوانین و آیین‌نامه‌های بالادستی کشور، تحولات سیاسی و اقتصادی جامعه ؛ که ضروری است کارکنان و مدیران برای رویارویی با این چالش‌ها آموزش‌های لازم را ببینند.

فرضیه سوم : کارمندیابی و استخدام بر بهره‌وری سازمان تأثیر معنی‌داری دارد :

در این راستا پیشنهاد می‌شود، سرپرستی بانک اقتصاد نوین به ایجاد بانک اطلاعاتی مدیران و کارکنان به منظور بهینه کردن استفاده از توانمندی‌های کارکنان فعلی برای پست‌های خالی اقدام نماید چرا که موجب کاهش هزینه و سرعت جذب در فرایند نیرویابی خواهد شد و به دلیل آشنایی کارکنان فعلی با سیستم بانک و اعمال سیاست نیرویابی از داخل سازمان، منجر به ایجاد انگیزه و رضایت در کارمندان شده و واضح است، کارمند راضی موجب افزایش بهره‌وری سازمان می‌شود. همچنین برای استفاده از نیروهای نخبه، با استعداد و توانمند، در جذب نیروهای جدید

از خارج سازمان پیشنهاد می‌شود بانک نسبت به برگزاری آزمون زیر نظر سازمان سنجش اقدام کند و از جذب نیروی توصیه‌ای پرهیز نماید.

فرضیه پنجم: مسیر ارتقاء شغلی بر بهره‌وری سازمان تأثیر معنی‌داری دارد:

پیشنهاد می‌گردد: واحد منابع انسانی مسیر ارتقای شغلی هر کارمند را به صورت شفاف، مشخص و سالانه در اختیار او قرار داده و چشم انداز کلی و برنامه عملیاتی سازمان را برای اجرای مناسب در اولویت تصمیم‌گیرندگان قرار گیرد. در این راستا می‌توان پس از انجام فرایند ارزشیابی عملکرد سالانه کارکنان، مسیر ارتقای شغلی فرد را به وی پیشنهاد داد و یا می‌توان از طریق برگزاری سمینارها و کلاس‌های توجیهی به صورت گروهی کارراهه شغلی را برای کارکنان تشریح کرد چرا که مسیر شغلی یکی از ابزارهای ایجاد انگیزه برای کارمند است و در واقع دورنمای آینده شغلی وی را به تصویر می‌کشد. همچنین در تدوین مسیر ارتقای شغلی ارتباط و تناسب بین ویژگی‌های شغل و شرایط شاغل در نظر گرفته شود.

بر اساس نتایج تحقیق به محققین آتی پیشنهاد میشود که:

۱- پیشنهاد می‌شود مدیران و کارشناسان منابع انسانی بانک‌ها به صورت ادواری و منظم به پایش عملیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی مانند محاسبه و ارائه گزارشی از وضعیت نظام جبران خدمت کارکنان و شناسایی کمبودهای موجود در این زمینه، سنجش نرخ غیبت، نرخ جابجایی و ترک خدمت، بررسی شکایت‌های کارکنان که می‌تواند به نوعی رضایت کارکنان را سنجیده و از این طریق بهره‌وری سازمان بهبود یابد.

۲- پیشنهاد می‌شود تحقیقی مرتبط با تحقیق حاضر در ارتباط با ممیزی فعالیت‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌ها و تأثیر آن بر کارایی و اثربخشی سازمان با در نظر گرفتن متغیرهای واسطه‌ای مرتبط و مقایسه با نتایج تحقیق حاضر انجام شود.

منابع:

- آذر، عادل، غلامزاده، رسول و قنواتی، مهدی (۱۳۹۱). مدل‌سازی مسیری-ساختاری در مدیریت کاربرد نرم افزار Smart-PLS. انتشارات نگاه دانش، چاپ اول.
- آرمسترانگ، مایکل (۲۰۰۹). مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل). ترجمه: امید مهدیه و محمد اعرابی (۱۳۹۵). تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

پارسایان، علی، اعرابی، سید محمد (۱۳۸۱). تدوین، اجرا و آثار استراتژی منابع انسانی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

حسینی، ابوالحسن علیزاده ثانی محسن غلامی کردخیلی حامد (۱۳۹۵) بررسی تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت‌های تولیدی شهرک صنعتی ۱ و ۲ ساری با نقش تعدیلگر استراتژی رهبری هزینه کسب و کار، مدیریت بهره‌وری، سال دهم شماره ۳۹، زمستان ۹۵ صفحه ۱۲۳-۹۱.

حسینی، رفیق و نعمتی، فرشاد (۱۳۹۴). رابطه ساده و چندگانه بین برنامه‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک و توانمندسازی کارکنان. فصلنامه علمی پژوهشی پژوهش‌های مدیریت راهبردی، دوره ۱، شماره ۱۷، صفحه ۲۶-۱۹.

زمانی، اصغر (۱۳۹۶). تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مال پردیس‌های دانشگاهی در نظام آموزش عالی کشور، فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال دهم، شماره ۴ زمستان ۹۸، پیاپی ۴۰.

کریمی شهابی، اسدالله، معمارزاده، غلامرضا، الوانی، سیدمهدی و مدیری، محمود (۱۳۹۵). طراحی مدل بهره‌وری سازمان‌های دولتی ایران، مدیریت بهره‌وری، سال دهم، شماره ۳۷، صفحه ۳۱-۲۲، میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۳). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرش به روند جهانی شدن، تهران: انتشارات میر.

مطلبی ورکانی، ابوطالب (۱۳۹۵). تأثیر مدیریت راهبردی نیروی انسانی بر چگونگی عملکرد کارکنان نیروی دریایی ارتش (مطالعه موردی: دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر)، فصلنامه علمی پژوهشی آموزش علوم دریایی، سال سوم، شماره ۵، ۳۹-۲۸.

محمدی، محمد، شریف زاده، فتاح (۱۳۹۶). طراحی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال چهارم، شماره ۱۵.

Alfawaire, F.; Atan, T. (۲۰۲۱). The Effect of Strategic Human Resource and Knowledge Management on Sustainable Competitive Advantages at Jordanian Universities: The Mediating Role of Organizational Innovation. Sustainability ۲۰۲۱, ۱۳, ۸۴۴۵. <https://doi.org/10.3390/su13108445>

Becker B, & Gerhart, B. (۱۹۹۶). The impact of human resource organizational management on performance: progress and prospects. The Academy of Management Journal ۳۹:۷۷۹-۸۰۱.

Boxall, P. and Purcell, J. (۲۰۰۳), *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave, London.

- Chang, W. J. A., & Huang, T. Ch. (۲۰۰۵). Relationship between strategic human resource management and firm performance: a contingency perspective. *International Journal of Man power*. Vol. ۲۶, NO. ۵, pp. ۴۳۴- ۴۴۴.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (۲۰۰۳). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information Systems Research*, ۱۴(۲), ۱۸۹-۲۱۷.
- De Cieri, H. and Kramar, R. (۲۰۰۸). *Human Resource Management in Australia: Strategy, People, Performance*, ۲nd ed.
- Fornell, C., and Larcker, D.F. (۱۹۸۱). Evaluating structural equations models with observable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, vol ۱۸(۱), pp. ۳۹-۵۰.
- Ferris, G.R.; Buckley, M.R. & Allen, G.M. (۱۹۹۹). Promotion system's in organizations. *Human Resource Planning*, ۱۵(۳), ۴۷-۶۸.
- Francoeur, k. A. (۲۰۰۸). *The relationship between the five-factor model of personality and leadership preferences for initiating structure and consideration*, dissertation, Indian university of pensilvania.
- Hunter, I., Saunders, J., Boroughs, A., & Constance, S. (۲۰۰۶). *HR Business Partners*. Burlington, US: Gower.
- Jackson, S.E., Schuler, R.S. and Jiang, K. (۲۰۱۴). "An aspirational framework for strategic human resource management, *The Academy of Management Annals*, Vol. ۸ No. ۱, pp. ۱-۵۶.
- Johnson. C. & Kritsonis, WA. (۲۰۰۷). National implications for urban school systems: strategic planning in the human resource management department in a large urban school district. *The Lamar University Electronic Journal of Student Research*. Spring, ۱-۱۹.
- Kariuki, S. N. & Ochiri, G. (۲۰۱۷). Strategic succession planning strategies on organizational productivity: A case of Githunguri Dairy Cooperative Society. *International Academic Journal of Human Resource*, ۲(۳), ۱۷۹-۲۰۰.
- Lim, S.; Wang, T.K.; Lee, S.Y. Shedding new light on strategic human resource management: The impact of human resource management practices and human resources on the perception of federal agency mission accomplishment. *Publ. Person. Manag* ۲۰۱۷, ۴۶, ۹۱-۱۱۷.
- Muis, A. M. R. A., Asis, A. H. B., Marinsah, S. A., Hajimin, M. N. H. H., Kamaruding, M Yazid, M. T. M. (۲۰۲۱). Review on Training and Development in Human Management. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, ۱۱(۵), ۷۰۴-۷۱۶.
- Pekuri, A., H. Haapasalo & M. Herrala. (۲۰۱۱). Productivity and performance management-managerial practices in the construction industry. *Int. J. Perform. Meas.*, ۱: ۳۹-۵۸.